
منصة نور العلمية
منصة نور .. تنور طريقك
Noor
PLATFORM FOR EDUCATION
أطلس
نظريات إدارة الأعمال
خريطة معرفية شاملة للنظريات والنماذج في إدارة الأعمال
IDEAS
THEORIES
MODELS
SOLUTIONS
A BRIGHTER TOMORROW
MANAGEMENT
LEADERSHIP
STRATEGY
ORGANIZATION
MARKETING
HUMAN RESOURCE
OPERATIONS
FINANCE
BUSINESS ETHICS
INNOVATION
KNOWLEDGE
IDEAS
PEOPLE
A BETTER TOMORROW
MANAGEMENT THEORIES
تأليف
أ.د. عبدالخالق هادي طواف
أستاذ إدارة الأعمال
أمثلة وتطبيقات واقعية
إرشاد لاختيار النظرية المناسبة
مقارنات وتحليلات واضحة
نظريات موثقة من مصادرها الأصلية
إحدى إصدارات منصة نور العلمية - 2026

أطلس نظريات إدارة الأعمال

خريطة معرفية شاملة للنظريات والنماذج والمدارس التفسيرية في إدارة الأعمال

تأليف :أ.د .عبدالخالق هادي طواف

إصدار ونشر :منصة نور العلمية - Noor Platform

2026

حقوق الطبع والنسخ والملكية والاستخدام

تعود حقوق الطبع والنسخ والملكية لهذا الأطلس إلى منصة نور العلمية .وتقدمه المنصة هدية مجانية للمجتمع البحثي، ويجوز للباحثين والطلاب والأكاديميين الانتفاع به والاقتباس منه ومشاركته لأغراض علمية وتعليمية غير تجارية دون أي مقابل، شريطة الإشارة الواضحة إلى الأطلس ومنصة نور العلمية بوصفها الجهة المالكة والناشرة، والالتزام بقواعد التوثيق والاقتباس المتعارف عليها في البحث العلمي .ولا يجيز هذا الإتاحة المجانية إعادة نسبة العمل إلى جهة أخرى، أو حذف بيانات ملكيته، أو استغلاله تجاريا دون موافقة مكتوبة من منصة نور العلمية.

منصة نور العلمية

رقم التلفون :00447446971161

E-MAIL: info@noor-platform.net

WEBSITE: www.noor-platform.net

Author E-Mail: a.tawaf@noor-platform.net

إهداء

إلى كل باحث عقلاني يبحث عن الحقيقة

مقدمة المؤلف

نشأت فكرة هذا الأطلس من معاناة متكررة يواجهها طلبة الدراسات العليا والباحثون في إدارة الأعمال حين ينتقلون من تحديد موضوع البحث إلى بناء إطاره النظري .فالمعرفة النظرية في هذا الحقل واسعة ومتفرعة، والنظريات والنماذج والمداخل موزعة بين تخصصات ومجلات وكتب ومدارس فكرية متباعدة، ولا يتوافر دائما مرجع جامع يضعها في خريطة واحدة، ويرد كل نظرية إلى جذورها ومصدرها الأصلي، ويبين ما أضيف إليها لاحقا وما تغير في استعمالها عبر الزمن.

وقد نتج عن هذا التشتت عدد من الممارسات التي تضعف البناء العلمي :الخلط بين النظرية والنموذج والإطار والمنظور، وعدم الانتباه إلى الفروق الدقيقة بين نظريات تبدو متقاربة في الاسم لكنها تختلف في مستوى التحليل أو الافتراضات أو الآليات أو شروط الحدود، والاستناد إلى مراجع ثانوية في نسبة النظرية بدلا من الرجوع إلى نصوصها المؤسسة، فضلا عن اختيار النظرية لأنها مشهورة أو لأن اسمها قريب من اسم متغير في النموذج، لا لأنها تقدم التفسير الأقوى للظاهرة موضع الدراسة.

لذلك لا يقدم هذا الأطلس قائمة بأسماء النظريات فحسب، بل يحاول بناء خريطة مفاهيمية واسعة لمجال إدارة الأعمال .وهو ينظم النظريات والنماذج والمدارس التفسيرية بحسب الحقول والظواهر والآليات ومستويات التحليل، ويحدد الموطن الأصلي لكل كيان نظري، ويقارن بين البدائل المتقاربة، ويربط النظرية بشروط استخدامها وحدودها ومصادرها المؤسسة وامتداداتها .والغاية هي أن يتمكن الباحث من رؤية مساحة أوسع من النموذج البحثي، ثم اختيار النظرية أو مجموعة النظريات التي تفسر الجزء الأكبر والأكثر مركزية منه بأقل قدر من التلفيق والتضخم النظري.

ويقترح الأطلس طريقة عملية خاصة لاختيار النظرية تبدأ من الظاهرة والسؤال التفسيري، ثم تنتقل إلى مستوى التحليل والآلية وشروط الحدود، قبل الانتقال إلى أسماء النظريات المرشحة . وبهذا يتحول الاختيار النظري من مطابقة لفظية أو حدس شخصي إلى قرار يمكن تبريره ومراجعته والدفاع عنه علميا .ومن هذه الزاوية يمثل الأطلس محاولة لبناء خارطة مفاهيمية عالمية في إدارة الأعمال تجمع ما تفرق بين التخصصات الفرعية وتعيد وصل النظرية بوظيفتها التفسيرية.

وتقدم منصة نور العلمية هذا العمل هدية للمجتمع البحثي دون مقابل، انطلاقا من رسالتها في تقديم خدمات بحثية ذات أثر حقيقي يتجاوز الجوانب الظاهرة إلى سبر أغوار التخصصات الإدارية، وفهم الفكرة والمفاهيم من أساسها، والبناء الصحيح عليها .وتدعو المنصة الباحثين والأساتذة والطلاب إلى الاستفادة من الأطلس ونشر المعرفة التي يتضمنها، مع الإشارة إلى المصدر وفق الأصول العلمية المتعارف عليها، حتى تتسع دائرة الفائدة ويبقى مجال إدارة الأعمال أكثر نقاء من الأخطاء والنقل غير الدقيق والاعتماد غير السليم.

وقد قدمت أدوات الذكاء الاصطناعي مساعدة جوهرية للمؤلف في مراحل من العمل، ولا سيما في توسيع الاستكشاف الأولي للنظريات والنماذج، وتنظيم المادة، ودعم المقارنات، والمساندة في الإخراج والتنسيق .ومع ذلك ظل التحقق العلمي، واختيار المصادر، والحكم على ملاءمة النظريات، وبناء التصنيف، والتحرير النهائي مسؤولية المؤلف .وينظر إلى هذه المساعدة بوصفها أداة توسع القدرة على البحث والمراجعة، لا بديلا عن المسؤولية العلمية للباحث.

هذا جهد بشري ومعرفي ممتد، نسأل الله أن ينفع به، وأن يكتبه في ميزان حسناتنا، وأن يجعله عونا لكل باحث يسعى إلى الحقيقة والفهم الدقيق والبناء العلمي السليم .والله من وراء القصد.

كيف يستخدم هذا الأطلس؟

- ابدأ بالظاهرة والسؤال التفسيري، لا باسم نظرية مشهورة .حدد ما الذي يحتاج إلى تفسير، ومن هو الفاعل، وما مستوى التحليل، وما الآلية المتوقعة، وتحت أي شروط تعمل.
- استخدم جدول المحتويات للوصول إلى الباب والفصل، ثم استخدم الفهرس التفصيلي للنظريات ثابتة وتساعد على تتبع MT والنماذج للوصول إلى الكيان النظري وموطنه الأصلي .معرفات الكيان عبر أبواب الأطلس.
- عند الاستشهاد العلمي لا يكتفى بالإحالة إلى الأطلس إذا كان الادعاء يتعلق بأصل النظرية أو تعريفها المؤسس؛ ارجع إلى المصدر الأصلي المدرج في الفصل أو في قائمة المراجع، واستعمل الأطلس بوصفه أداة تحليل وملاحة وتفسير.
- عند المقارنة بين نظريتين لا تكتف بالتشابه في المفاهيم؛ قارن الافتراضات، والآلية، ومستوى التحليل، وشروط الحدود، والنتيجة التي تفسرها كل نظرية، ثم اختر البديل الذي يطابق الظاهرة بصورة أفضل.

جدول المحتويات العام

الأبواب والفصول وأرقام الصفحات

الباب	الفصل	عنوان الفصل	الصفحة
الباب 1		**طبيعة النظرية في علوم الإدارة**	57
	1	ماهية النظرية الإدارية :المكونات والافتراضات والحدود	60
	2	ما الذي لا يعد نظرية؟ التمييز بين النظرية والمنظور والإطار والنموذج والمنطق	91
	3	وظائف النظرية :من الوصف إلى التفسير والتنبؤ واشتقاق الفرضيات	122
	4	مستويات التحليل وشروط الحدود ومعايير جودة النظرية	156
الباب 2		**بناء النظرية والمساهمة والتحقق**	190
	5	بنية الحجة النظرية وأنواع المساهمة	193
	6	من الدراسة الممهدة إلى الدراسة المؤسسة :إعادة بناء نسب النظرية	228
	7	بناء المفاهيم والإنشاءات والقياس	266
	8	استراتيجيات توليد النظرية وتوسيعها ودمجها	302
	9	الاختبار والنقد والتكرار والتراكم المعرفي	341
الباب 3		**تطور الفكر وشجرة الأنساب**	376
	10	المدرسة الكلاسيكية والعقلنة الرسمية	379
	11	المنظمة كنظام تعاوني وحدود العقلانية	417

الباب	الفصل	عنوان الفصل	الصفحة
	12	المنشأة السلوكية :الائتلافات والطموح والبحث والتعلم	449
الباب 4		**السجل المركزي وفهارس الأطلس**	472
	13	السجل المركزي :الهوية الدائمة والحالة العلمية والموضع الأصلي	475
	14	فهارس الأطلس :الحقل والظاهرة والآلية والمستوى وقرائن العنوان	499
	15	خرائط النسب والمنافسة والتكامل والإحالة	519
	16	بروتوكول الاستخدام :من القراءة إلى سجل قرار قابل للمراجعة	541
الباب 5		**الدافعية وتصميم العمل والرفاه**	561
	17	الحاجات ومحتوى العمل وحساب الجهد	564
	18	الأهداف والاستقلالية والفاعلية والتنظيم الذاتي	589
	19	تصميم العمل ومتطلباته وموارده والملاءمة	643
	20	حفظ الموارد والأحداث الوجدانية والرفاه	684
الباب 6		**التبادل والعدالة والهوية والإدراك**	712
	21	التبادل والدعم والعقد النفسي	713
	22	الإنصاف والعدالة التنظيمية	756
	23	الهوية الاجتماعية والتصنيف الذاتي	777
	24	صناعة المعنى والعزو والتنافر المعرفي	785
الباب 7		**الفرق والاتصال والصراع والتنوع**	854

الباب	الفصل	عنوان الفصل	الصفحة
	25	الاعتماد المتبادل والذاكرة الجماعية	854
	26	التنوع والتصنيف والتفصيل والفوالق والتهديد والتقاطعية	888
	27	الاتصال الحضوري والافتراضي :ثراء الوسيلة وتزامنها	935
	28	الصراع والتفاوض واستراتيجيات الاهتمام المزدوج	966
الباب 8		**القيادة**	980
	29	القيادة الموقفية :المسار والهدف وملاءمة القائد للموقف	985
	30	القيادة التحويلية والخادمة والأصيلة والأخلاقية	1006
	31	العلاقة الثنائية والقيادة المشتركة	1046
	32	القيادات العليا والقيادة الاستراتيجية	1064
الباب 9		**الموارد البشرية والمسار المهني والعمل الجديد**	1076
	33	رأس المال البشري ونظام القدرة والدافعية والفرصة	1081
	34	التجذر الوظيفي وتشكيل العمل	1107
	35	بناء المسار المهني في العمل الجديد	1132
	36	نظم الموارد البشرية وعلاقة العمل :خريطة التكامل العابر للعائلات	1148
الباب 10		**التصميم والثقافة والروتين والتغيير والتعلم**	1165
	37	المنظمة كنظام مفتوح واجتماعي تقني	1168
	38	الموقفية ومعالجة المعلومات والتكوينات	1197
	39	التعقيد والتكيف والتوازن المتقطع	1232

الباب	الفصل	عنوان الفصل	الصفحة
	40	الثقافة والروتين التنظيمي	1237
الباب 11		**الاستراتيجية والمنافسة والموارد والقدرات**	1286
	41	هيكل الصناعة والتموضع والقوى الخمس	1288
	42	الموارد والكفاءة الجوهرية	1289
	43	المعرفة والقدرات الديناميكية وتنسيق الموارد	1289
	44	الانتباه والخيارات الحقيقية والاختيار الاستراتيجي	1289
	45	الديناميات التنافسية والاستراتيجية بوصفها ممارسة	1311
الباب 12		**المؤسسات والبيئة والسكان والتبعية**	1454
	46	الاعتماد على الموارد وبيئة السكان التنظيمية	1456
	47	النظرية المؤسسية والمنطق المؤسسي	1479
	48	العمل المؤسسي والتغيير الهادف	1505
الباب 13		**الحوكمة والقوة والأخلاق والمنظورات النقدية**	1525
	49	تكاليف المعاملات وحقوق الملكية	1525
	50	الوكالة والرعاية	1525
	51	أصحاب المصلحة والحوكمة الأخلاقية	1578
	52	القوة والأخلاق والمنظورات النقدية :كشف الافتراضات الصامتة	1596
الباب 14		**الشبكات والعلاقات والتحالفات والمنظومات**	1621
	53	التجذر الاجتماعي وقوة الروابط الضعيفة	1623
	54	الشبكات ورأس المال الاجتماعي والفجوات البنيوية	1653

الباب	الفصل	عنوان الفصل	الصفحة
	55	الرؤية العلائقية والمنظومة بوصفها بنية	1693
الباب 15		**التقنية ونظم المعلومات والتحول الرقمي والذكاء الاصطناعي**	1718
	56	القبول الفردي للتقنية :المنفعة والسهولة والتوقعات الاجتماعية	1721
	57	ملاءمة المهمة والتقنية ونجاح نظم المعلومات	1749
	58	انتشار الابتكار والتبني التنظيمي في بيئة التقنية والمنظمة	1773
	59	التشكيل التكيفي والتقنية في الممارسة والأطر التقنية	1804
	60	الإمكانات الاستعمالية والمادية الاجتماعية والفاعل والشبكة والمعمار الرقمي	1845
	61	من تبني التقنية إلى التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي	1881
الباب 16		**الابتكار والمعرفة والتعلم وريادة الأعمال**	1905
	62	الفعل الريادي تحت عدم اليقين :التأثيرية والتوليف من الموارد المتاحة	1908
	63	النية والحدث الريادي واكتشاف الفرص وخلقها	1938
	64	الثروة الاجتماعية العاطفية والمنشأة العائلية	1984
	65	التعلم والاستكشاف والاستغلال والبراعة التنظيمية	1999
	66	خلق المعرفة والقدرة الاستيعابية والابتكار المفتوح	2039
الباب 17		**التسويق والمستهلك والخدمات**	2075
	67	النية وعدم تحقق التوقعات	2075
	68	الالتزام والثقة في التسويق العلائقي	2104

الباب	الفصل	عنوان الفصل	الصفحة
	69	منطق الخدمة المهيمن وثقافة المستهلك	2118
	70	الخريطة النظرية للتسويق الرقمي والعلامة والخبرة والولاء	2138
الباب 18		**العمليات والجودة والمشروعات وسلاسل الإمداد**	2158
	71	القيود والطوابير والطاقة الاستيعابية	2161
	72	التدفق السريع المنتظم وأثر السوط	2162
	73	الاعتمادية العالية والمنظمة المؤقتة	2203
	74	تكامل العمليات والجودة والمشروعات وسلاسل الإمداد	2226
الباب 19		**المالية والمحاسبة والرقابة والتدقيق**	2256
	75	القرار تحت المخاطرة وكفاءة السوق وتوقيت التمويل	2259
	76	الإشارة وترتيب مصادر التمويل والمفاضلة في هيكل رأس المال	2296
	77	المحاسبة الإيجابية والملاءمة الموقفية لنظام المحاسبة	2324
	78	مخاطر التدقيق وروافع الرقابة	2366
الباب 20		**الدولية والعامة وغير الربحية والاستدامة والسياقات القطاعية**	2384
	79	مسار التدويل والمنشأة العالمية منذ التأسيس	2387
	80	الملكية والموقع والاستدخال ومسؤولية الغربة	2387
	81	الموارد الطبيعية والشرعية والمحصلة الثلاثية	2454
	82	المفارقة وجمود التهديد والحوادث العادية	2493
	83	القيمة العامة ودافعية الخدمة العامة	2534
	84	الحوكمة الشبكية والفعل الجماعي المؤسسي	2564

الباب	الفصل	عنوان الفصل	الصفحة
	85	المنظمات غير الربحية والسياقات القطاعية :خريطة الإحالة	2591
الباب 21		**هندسة اختيار النظرية**	2614
	86	من عنوان الدراسة إلى الحقل والظاهرة والسؤال التفسيري	2616
	87	النموذج لا المتغير هو وحدة اختيار النظرية	2638
	88	استخراج الآلية ومستوى التحليل والزمن وشروط الحدود	2662
	89	توليد قائمة النظريات المرشحة واستبعاد المطابقة اللفظية	2687
	90	بوابات قبول النظرية قبل التقييم	2714
	91	مصفوفة تغطية النموذج والروبريك ذي 100 نقطة وعقوبة التكلف	2739
	92	النظرية الحاكمة والمساندة والتكامل والتنافس	2770
	93	كتابة التأصيل النهائي واشتقاق الفرضيات وتدقيق المصادر	2797
الباب 22		**الأطلس السريع بحسب موضوع البحث**	2826
	94	إذا كان بحثك عن الأداء والتميز والقيمة والميزة التنافسية	2828
	95	إذا كان بحثك عن القيادة والموارد البشرية ونتائج العاملين	2845
	96	إذا كان بحثك عن التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي ونظم المعلومات	2862
	97	إذا كان بحثك عن الابتكار والمعرفة والتعلم والبراعة	2882
	98	إذا كان بحثك عن الريادة ونموذج الأعمال والمنظومة	2900
	99	إذا كان بحثك عن التسويق والعميل والثقة والولاء والخدمات	2918

الباب	الفصل	عنوان الفصل	الصفحة
	100	إذا كان بحثك عن العمليات والجودة والمشروعات والسلسلة والصمود	2936
	101	إذا كان بحثك عن الحوكمة والمالية والمحاسبة والتدقيق	2954
	102	إذا كان بحثك عن الدولية والعامة وغير الربحية والسياق المؤسسي	2977
	103	إذا كان بحثك عن الاستدامة و(ESG) والأزمة والمرونة	2995
الباب 23		**حالات دكتوراه ومختبر الأخطاء**	3014
	104	حالة دكتوراه 1 :نموذج مباشر من المتغير المستقل إلى النتيجة	3016
	105	حالة دكتوراه 2 :نموذج وساطة	3036
	106	حالة دكتوراه 3 :نموذج تعديل	3062
	107	حالة دكتوراه 4 :وساطة متسلسلة أو معدلة	3083
	108	حالة دكتوراه 5 :نموذج متعدد المستويات أو زمني	3109
	109	حالة دكتوراه 6 :نموذج يجمع التقنية والسلوك	3136
	110	حالة دكتوراه 7 :نموذج يجمع الاستراتيجية والحوكمة	3159
	111	حالة دكتوراه 8 :الموارد البشرية والتحول الرقمي	3183
	112	حالة دكتوراه 9 :الإدارة الإلكترونية ثم الحوكمة ثم التميز المؤسسي	3209
	113	مختبر الأخطاء :عشر حالات لاختيار نظري ضعيف وكيفية إصلاحها	3235
الباب 24		**الحدود الجديدة وبناء النظرية**	3263

الباب	الفصل	عنوان الفصل	الصفحة
	114	الذكاء الاصطناعي والعمل التنظيمي والتعاون بين الإنسان والآلة	3265
	115	الإدارة الخوارزمية وحوكمة الذكاء الاصطناعي والذكاء الاصطناعي الوكيلي	3289
	116	العمل الرقمي والمنظمات الهجينة ومنظومات المنصات	3312
	117	الاستدامة والتحولات الكبرى والتحديات المجتمعية	3338
	118	الندرة المزمنة والأزمات الممتدة والتجزؤ الجيوسياسي	3361
	119	متى لا تكفي النظريات القائمة؟ تشخيص القصور التفسيري	3384
	120	اكتشاف فرصة بناء نظرية :المفاهيم والآليات والمستويات والحدود	3408
	121	بناء النظرية الناشئة وتقويمها وتسميتها وبرنامجها البحثي	3439

الفهرس التفصيلي للنظريات والنماذج

المعرف الدائم، الاسم، الحالة العلمية، الموطن الأصلي، والصفحة

المعرف	النظرية / النموذج	English Name	الحالة العلمية	الفصل	الصفحة
MT-0001	الإدارة العلمية	Scientific Management	مدرسة إدارية	10	379
MT-0002	النظرية الإدارية	Administrative Theory	مدرسة إدارية	10	379
MT-0003	نظرية البيروقراطية	Bureaucratic Theory	نظرية	10	379
MT-0004	نظرية النظم التعاونية	Cooperative Systems Theory	نظرية	11	417
MT-0005	العقلانية المحدودة	Bounded Rationality Theory	منظور نظري	11	417
MT-0006	النظرية السلوكية للمنشأة	Behavioral Theory of the Firm	نظرية	12	449
MT-0007	نظرية تدرج الحاجات	Hierarchy of Needs Theory	نظرية	17	564
MT-0008	نظرية العاملين	Two-Factor Theory	نظرية	17	564
MT-	نظرية التوقع	Expectancy	نظرية	17	564

المعرف	النظرية / النموذج	English Name	الحالة العلمية	الفصل	الصفحة
0009		Theory			
MT-0010	نظرية الإنصاف	Equity Theory	نظرية	22	756
MT-0011	نظرية تحديد الأهداف	Goal-Setting Theory	نظرية	18	589
MT-0012	نظرية التحديد الذاتي	Self-Determination Theory	نظرية	18	589
MT-0013	نظرية التبادل الاجتماعي	Social Exchange Theory	نظرية	21	715
MT-0014	نظرية حفظ الموارد	Conservation of Resources Theory	نظرية	20	684
MT-0015	نموذج متطلبات العمل والموارد	Job Demands-Resources Model	نموذج	19	643
MT-0016	نظرية القيادة التحويلية	Transformational Leadership Theory	نظرية	30	1006
MT-0017	نظرية التبادل بين القائد والعضو	Leader-Member Exchange Theory	نظرية	31	1046
MT-	نظرية المسار	Path-Goal Theory	نظرية	29	985

المعرف	النظرية / النموذج	English Name	الحالة العلمية	الفصل	الصفحة
0018	والهدف				
MT-0019	نظرية القيادات العليا	Upper Echelons Theory	نظرية	32	1064
MT-0020	منظور القيادة المشتركة	Shared Leadership Theory	منظور نظري	31	1046
MT-0021	منظور النظم المفتوحة	Open Systems Theory	منظور نظري	37	1168
MT-0022	المنظور الموقفي	Contingency Theory	منظور نظري	38	1198
MT-0023	نظرية اقتصاد تكاليف المعاملات	Transaction Cost Economics	نظرية	49	1525
MT-0024	نظرية الوكالة	Agency Theory	نظرية	50	1549
MT-0025	نظرية الاعتماد على الموارد	Resource Dependence Theory	نظرية	46	1456
MT-0026	النظرية المؤسسية	Institutional Theory	منظور نظري	47	1479
MT-	نظرية بيئة	Organizational	نظرية	46	1456

المعرف	النظرية / النموذج	English Name	الحالة العلمية	الفصل	الصفحة
0027	السكان التنظيمية	Population Ecology Theory			
MT-0028	منظور صنع المعنى	Sensemaking Theory	منظور نظري	24	814
MT-0029	نظرية التوازن المتقطع في التغيير التنظيمي	Punctuated Equilibrium Theory of Organizational Change	نظرية	39	1236
MT-0030	منظور التنظيم الصناعي	Industrial Organization Perspective	منظور نظري	41	1288
MT-0031	الرؤية القائمة على الموارد	Resource-Based View	منظور نظري	42	1289
MT-0032	الرؤية القائمة على المعرفة	Knowledge-Based View	منظور نظري	43	1289
MT-0033	نظرية القدرات الديناميكية	Dynamic Capabilities Theory	منظور نظري	43	1289
MT-0034	نظرية أصحاب	Stakeholder Theory	نظرية	51	1578

المعرف	النظرية / النموذج	English Name	الحالة العلمية	الفصل	الصفحة
	المصلحة				
MT-0035	الرؤية العلائقية	Relational View	منظور نظري	55	1694
MT-0036	الرؤية القائمة على الانتباه	Attention-Based View	منظور نظري	44	1289
MT-0037	نظرية الخيارات الحقيقية	Real Options Theory	نظرية	44	1289
MT-0038	نظرية التأثيرية	Effectuation Theory	نظرية	62	1922
MT-0039	نظرية التوليف الريادي من الموارد المتاحة	Entrepreneurial Bricolage Theory	منظور نظري	62	1922
MT-0040	نظرية السلوك المخطط	Theory of Planned Behavior	نظرية	63	1938
MT-0041	نموذج الحدث الريادي	Entrepreneurial Event Model	نموذج	63	1938
MT-	منظور	Opportunity	منظور	63	1938

المعرف	النظرية / النموذج	English Name	الحالة العلمية	الفصل	الصفحة
0042	اكتشاف الفرص	Discovery Perspective	نظري		
MT-0043	نظرية الثروة الاجتماعية العاطفية	Socioemotional Wealth Theory	منظور نظري	64	1984
MT-0044	نموذج قبول التقنية	Technology Acceptance Model	نموذج	56	1721
MT-0045	النظرية الموحدة لقبول التقنية واستخدامها	Unified Theory of Acceptance and Use of Technology	نموذج	56	1721
MT-0046	نظرية ملاءمة المهمة والتقنية	Task-Technology Fit Theory	نموذج	57	1749
MT-0047	نظرية انتشار الابتكارات	Diffusion of Innovations Theory	نظرية	58	1776
MT-0048	إطار التقنية والمنظمة والبيئة	Technology-Organization-Environment Framework	إطار	58	1776

المعرف	النظرية / النموذج	English Name	الحالة العلمية	الفصل	الصفحة
MT-0049	نظرية التشكيل التكيفي	Adaptive Structuration Theory	نظرية	59	1804
MT-0050	نظرية التقنية في الممارسة	Technology-in-Practice Theory	منظور نظري	59	1804
MT-0051	منظور المادية الاجتماعية	Sociomateriality	منظور نظري	60	1845
MT-0052	نظرية الإمكانات الاستعمالية	Affordance Theory	منظور نظري	60	1845
MT-0053	إطار المعمار الطبقي المعياري للابتكار الرقمي	Layered Modular Architecture of Digital Innovation	إطار	60	1845
MT-0054	نظرية التعلم التنظيمي	Organizational Learning Theory	نظرية	65	2029
MT-0055	نظرية الاستكشاف والاستغلال	Exploration-Exploitation Theory	منظور نظري	65	2029

المعرف	النظرية / النموذج	English Name	الحالة العلمية	الفصل	الصفحة
MT-0056	نظرية القدرة الاستيعابية	Absorptive Capacity Theory	منظور نظري	66	2044
MT-0057	نظرية خلق المعرفة التنظيمية	Organizational Knowledge Creation Theory	نظرية	66	2044
MT-0058	منظور الابتكار المفتوح	Open Innovation	منطق أو تقليد بحثي	66	2044
MT-0059	نظرية الفعل المعلل	Theory of Reasoned Action	نظرية	67	2081
MT-0060	نظرية عدم تحقق التوقعات	Expectation-Disconfirmation Theory	نظرية	67	2081
MT-0061	نظرية الالتزام والثقة في التسويق العلائقي	Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing	نظرية	68	2104
MT-0062	منطق الخدمة المهيمن	Service-Dominant Logic	منطق أو تقليد بحثي	69	2121
MT-0063	نظرية ثقافة المستهلك	Consumer Culture Theory	منطق أو تقليد بحثي	69	2121

المعرف	النظرية / النموذج	English Name	الحالة العلمية	الفصل	الصفحة
MT-0064	نظرية الاحتمالات	Prospect Theory	نظرية	75	2259
MT-0065	نظرية الإشارة	Signaling Theory	نظرية	76	2304
MT-0066	نظرية ترتيب مصادر التمويل	Pecking Order Theory	نظرية	76	2304
MT-0067	نظرية المفاضلة في هيكل رأس المال	Trade-Off Theory of Capital Structure	نظرية	76	2304
MT-0068	نظرية المحاسبة الإيجابية	Positive Accounting Theory	نظرية	77	2343
MT-0069	نظرية القيود	Theory of Constraints	منطق أو تقليد بحثي	71	2161
MT-0070	نظرية التدفق السريع المنتظم	Theory of Swift, Even Flow	نظرية	72	2190
MT-0071	نظرية المنظمات عالية	High Reliability Organization	منظور نظري	73	2206

المعرف	النظرية / النموذج	English Name	الحالة العلمية	الفصل	الصفحة
	الاعتمادية	Theory			
MT-0072	نظرية أثر السوط	Bullwhip Effect Theory	ظاهرة نظرية	72	2190
MT-0073	نموذج أوبسالا للتدويل	Uppsala Internationalization Process Model	نموذج	79	2387
MT-0074	نموذج الملكية والموقع والاستدخال	OLI Paradigm	نموذج إرشادي	80	2418
MT-0075	نظرية الاستدخال	Internalization Theory	نظرية	80	2418
MT-0076	نظرية المنشأة العالمية منذ التأسيس	Born Global Theory	منظور نظري	79	2387
MT-0077	الرؤية القائمة على الموارد الطبيعية	Natural Resource-Based View	منظور نظري	81	2458
MT-0078	نظرية الشرعية	Legitimacy Theory	منظور نظري	81	2458
MT-0079	نظرية التجذر الاجتماعي	Embeddedness Theory	نظرية	53	1623

المعرف	النظرية / النموذج	English Name	الحالة العلمية	الفصل	الصفحة
MT-0080	نظرية المنظومة بوصفها بنية	Ecosystem-as-Structure Theory	إطار	55	1694
MT-0081	إطار القوى الخمس	Five Forces Framework	إطار	41	1288
MT-0082	منظور خلق الفرص	Opportunity Creation Perspective	منظور نظري	63	1938
MT-0083	نظرية النظم الاجتماعية التقنية	Socio-Technical Systems Theory	نظرية	37	1168
MT-0084	نظرية معالجة المعلومات التنظيمية	Organizational Information Processing Theory	نظرية	38	1197
MT-0085	منظور النظم المعقدة التكيفية	Complex Adaptive Systems Perspective	منظور نظري	39	1236
MT-0086	نظرية التكوينات التنظيمية	Configuration Theory	نظرية	38	1197

المعرف	النظرية / النموذج	English Name	الحالة العلمية	الفصل	الصفحة
MT-0087	منظور الثقافة التنظيمية	Organizational Culture Perspective	منظور نظري	40	1257
MT-0088	نظرية الروتين التنظيمي	Organizational Routines Theory	نظرية	40	1257
MT-0089	منظور المنطق المؤسسي	Institutional Logics Perspective	منظور نظري	47	1479
MT-0090	منظور العمل المؤسسي	Institutional Work Perspective	منظور نظري	48	1508
MT-0091	نظرية المفارقة	Paradox Theory	نظرية	82	2494
MT-0092	النظرية المعرفية الاجتماعية	Social Cognitive Theory	نظرية	18	589
MT-0093	نموذج خصائص العمل	Job Characteristics Model	نموذج	19	643
MT-0094	نظرية ملاءمة الشخص	Person-Environment Fit	نظرية	19	643

المعرف	النظرية / النموذج	English Name	الحالة العلمية	الفصل	الصفحة
	والبيئة	Theory			
MT-0095	نظرية الدعم التنظيمي	Organizational Support Theory	نظرية	21	715
MT-0096	نظرية العقد النفسي	Psychological Contract Theory	نظرية	21	715
MT-0097	منظور العدالة التنظيمية	Organizational Justice Perspective	منظور نظري	22	756
MT-0098	نظرية الهوية الاجتماعية	Social Identity Theory	نظرية	23	777
MT-0099	نظرية التصنيف الذاتي	Self-Categorization Theory	نظرية	23	777
MT-0100	نظرية العزو	Attribution Theory	نظرية	24	814
MT-0101	نظرية التنافر المعرفي	Cognitive Dissonance Theory	نظرية	24	814
MT-0102	نظرية الاحداث الوجدانية	Affective Events Theory	نظرية	20	684

المعرف	النظرية / النموذج	English Name	الحالة العلمية	الفصل	الصفحة
MT-0103	نظرية بؤرة التنظيم	Regulatory Focus Theory	نظرية	18	589
MT-0104	نظرية التجذر الوظيفي	Job Embeddedness Theory	نظرية	34	1107
MT-0105	نظرية تشكيل العمل	Job Crafting Theory	نظرية	34	1107
MT-0106	نظرية بناء المسار المهني	Career Construction Theory	نظرية	35	1132
MT-0107	نظرية جمود التهديد	Threat-Rigidity Theory	نظرية	82	2494
MT-0108	نظرية الاعتماد المتبادل الاجتماعي	Social Interdependence Theory	نظرية	25	860
MT-0109	نظرية أنظمة الذاكرة التبادلية	Transactive Memory Systems Theory	نظرية	25	860
MT-0110	نموذج التصنيف	Categorization-Elaboration Model	نموذج	26	888

المعرف	النظرية / النموذج	English Name	الحالة العلمية	الفصل	الصفحة
	والتفصيل				
MT-0111	نظرية الحدود الفاصلة الجماعية	Group Faultline Theory	نظرية	26	888
MT-0112	نظرية ثراء الوسيلة	Media Richness Theory	نظرية	27	935
MT-0113	نظرية تزامن الوسيلة	Media Synchronicity Theory	نظرية	27	935
MT-0114	نموذج الاهتمام المزدوج	Dual Concern Model	نموذج	28	966
MT-0115	نظرية الشبكات الاجتماعية	Social Network Theory	نظرية	54	1653
MT-0116	نظرية رأس المال الاجتماعي	Social Capital Theory	نظرية	54	1653
MT-0117	نظرية الفجوات البنيوية	Structural Holes Theory	نظرية	54	1653

المعرف	النظرية / النموذج	English Name	الحالة العلمية	الفصل	الصفحة
MT-0118	نظرية قوة الروابط الضعيفة	Strength of Weak Ties Theory	نظرية	53	1623
MT-0119	إطار التقاطعية	Intersectionality Framework	إطار	26	888
MT-0120	نظرية تهديد الصورة النمطية	Stereotype Threat Theory	نظرية	26	888
MT-0121	نموذج فيدلر الموقفي للقيادة	Fiedler Contingency Model	نموذج	29	985
MT-0122	منظور القيادة الخادمة	Servant Leadership Approach	منظور نظري	30	1006
MT-0123	نظرية القيادة الاصيلة	Authentic Leadership Theory	نظرية	30	1006
MT-0124	نظرية القيادة الاخلاقية	Ethical Leadership Theory	نظرية	30	1006
MT-0125	نظرية رأس المال البشري	Human Capital Theory	نظرية	33	1081
MT-	إطار القدرة	Ability-Motivation-	إطار	33	1081

المعرف	النظرية / النموذج	English Name	الحالة العلمية	الفصل	الصفحة
0126	والدافعية والفرصة	Opportunity Framework			
MT-0127	منظور الكفاءة الجوهرية	Core Competence Perspective	منظور نظري	42	1289
MT-0128	نظرية الديناميات التنافسية	Competitive Dynamics Theory	نظرية	45	1424
MT-0129	نظرية الاختيار الاستراتيجي	Strategic Choice Theory	نظرية	44	1289
MT-0130	منظور الاستراتيجية كممارسة	Strategy-as-Practice Perspective	منظور نظري	45	1424
MT-0131	نظرية تنسيق الموارد	Resource Orchestration Theory	نظرية	43	1289
MT-0132	نظرية الرعاية	Stewardship Theory	نظرية	50	1549
MT-0133	نظرية حقوق الملكية	Property Rights Theory	نظرية	49	1525

المعرف	النظرية / النموذج	English Name	الحالة العلمية	الفصل	الصفحة
MT-0134	نظرية القيمة العامة	Public Value Theory	نظرية	83	2535
MT-0135	نظرية دافعية الخدمة العامة	Public Service Motivation Theory	نظرية	83	2535
MT-0136	منظور الحوكمة الشبكية	Network Governance Perspective	منظور نظري	84	2564
MT-0137	إطار الفعل الجماعي المؤسسي	Institutional Collective Action Framework	إطار	84	2564
MT-0138	نموذج مخاطر التدقيق	Audit Risk Model	نموذج	78	2366
MT-0139	نموذج نجاح نظم المعلومات	Information Systems Success Model	نموذج	57	1749
MT-0140	منظور الاطر التقنية	Technological Frames Perspective	منظور نظري	59	1804
MT-0141	نظرية الفاعل والشبكة	Actor-Network Theory	نظرية	60	1845

المعرف	النظرية / النموذج	English Name	الحالة العلمية	الفصل	الصفحة
MT-0142	منظور البراعة التنظيمية	Organizational Ambidexterity Perspective	منظور نظري	65	2029
MT-0143	نظرية توقيت السوق	Market Timing Theory	نظرية	75	2259
MT-0144	فرضية كفاءة السوق	Efficient Market Hypothesis	منظور نظري	75	2259
MT-0145	المنظور الموقفي للمحاسبة الادارية	Contingency Theory of Management Accounting	منظور نظري	77	2343
MT-0146	إطار روافع الرقابة	Levers of Control Framework	إطار	78	2366
MT-0147	نظرية الطوابير	Queueing Theory	نظرية	71	2161
MT-0148	نظرية الحوادث العادية	Normal Accident Theory	نظرية	82	2494
MT-0149	نظرية المنظمة المؤقتة	Temporary Organization Theory	نظرية	73	2206

المعرف	النظرية / النموذج	English Name	الحالة العلمية	الفصل	الصفحة
MT-0150	إطار المحصلة الثلاثية	Triple Bottom Line Framework	إطار	81	2458
MT-0151	مسؤولية الغربة	Liability of Foreignness	منظور نظري	80	2418

الباب 1

طبيعة النظرية في علوم الإدارة

الفصول 1-4

أطلس نظريات إدارة الأعمال

مدخل الباب 1: طبيعة النظرية في علوم الإدارة

يجمع الباب 1 الفصول 1-4 حول سؤال واحد: ما النظرية، وما الذي يجعلها تفسيرا علميا لا مجرد تسمية؟ هذه الوحدة هي سبب جمع الفصول في باب واحد؛ فهي لا تفترض أن النظريات متشابهة، بل أن بينها توترا أو تكاملا يسمح للقارئ بمقارنة إجابات مختلفة عن عائلة واحدة من المشكلات.

المحاور التي تضبط القراءة هنا هي: التعريف، التمييز، الوظيفة، المستوى والحدود. ويتغير وزن كل محور بحسب الظاهرة ومستوى التحليل. لذلك لا يقرأ الباب كتاريخ أسماء، ولا كقائمة وصفات، بل كسلسلة من القرارات: ما الوحدة التي يجري تفسيرها؟ ما الآلية المركزية؟ ما النتيجة التي تستطيع النظرية تفسيرها فعلا؟ وما الشروط التي تجعل استخدامها خارج نطاقها الأصلي غير مبرر؟

يحتفظ كل فصل بوظيفة محددة داخل هذا المسار. الفصل 1: تعريف النظرية في العلوم الاجتماعية والإدارة، وعناصرها من المفاهيم والعلاقات والافتراضات والآليات وشروط الحدود.؛ الفصل 2: فصل الحدود الاصطلاحية بين (Theory) و(Perspective) و(Framework) و(Model) و(Logic) و(Lens)، وبين النظرية والمقياس والمنهج.؛ الفصل 3: كيف تنظم النظرية العلاقات، وتفسر لماذا وكيف، وتدعم التنبؤ والوساطة والتعديل وقراءة النتائج المتعارضة.؛ الفصل 4: الفرد والفريق والمنظمة والعلاقات والحقل والمجتمع، ومشكلات العبور بين المستويات، ومعايير الاتساق والاقتصاد والاختبار والخصوبة.. هذه الموضوعات متجاورة لكنها غير مترادفة؛ ومن ثم فإن انتقال الباحث من فصل إلى آخر ينبغي أن يستند إلى تغير في السؤال أو الآلية أو المستوى، لا إلى رغبة في زيادة عدد النظريات في الإطار النظري.

تساعد المراجع المؤسسة والامتدادات الرئيسة على فهم هذه الحدود، ومن نقاط الارتكاز في هذا الباب: Bacharach (1989)، Whetten (1989)، Sutton and Staw (1995)، Abend (2008). لا تكفي إحالة واحدة إلى هذه الأعمال للحكم على ملاءمة النظرية، لكنها تذكر القارئ بأن كل بناء داخل الباب له نسب علمي وسؤال أصلي لا ينبغي فصلهما عن الاستخدام المعاصر.

وعند اكتمال هذا المسار ينتقل القارئ إلى الباب 2 (بناء النظرية والمساهمة والتحقق)، حيث يتغير مركز السؤال من طبيعة النظرية في علوم الإدارة إلى بناء النظرية والمساهمة والتحقق. تبقى الإحالات إلى الأبواب الأخرى مفتوحة عندما تتجاوز الظاهرة حدود الحقل، لكن القاعدة هي العودة إلى الموطن الأصلي للمعالجة الكاملة. بهذه الطريقة يحافظ الباب على تماسكه ويظل جزءا من شبكة أكبر، ويستطيع القارئ استخدامه منفردا أو ضمن مسار الأطلس الكامل.

الفصل 1

ماهية النظرية الإدارية: المكونات والافتراضات والحدود

The Nature of Management Theory: Components, Assumptions, and Boundaries

الأستاذ الدكتور عبدالخالق | مؤسس منصة نور العلمية

تمهيد

تبدأ البحوث الإدارية الجيدة بسؤال عن ظاهرة تحتاج إلى فهم، لا باسم نظرية يراد وضعه في مقدمة الدراسة. ومع ذلك، كثيرا ما يدخل طالب الدكتوراه إلى مرحلة التأصيل النظري وهو يتعامل مع النظرية كما لو كانت مرجعا إلزاميا يضاف إلى النموذج بعد تحديد المتغيرات. فيذكر نظرية مشهورة، ويورد تعريفا مختصرا لها، ثم ينتقل إلى الفرضيات من دون أن يبين ما الذي قدمته النظرية لفهم الظاهرة أو لماذا تلائم العلاقات التي يقترحها. في هذه الحالة يكون اسم النظرية حاضرا، لكن بنيتها التفسيرية غائبة. والمشكلة ليست شكلية، لأن النظرية إذا لم تغير طريقة تعريف الظاهرة وربط عناصرها وتفسيرها وتقييد نطاقها، فلن تكون جزءا فعليا من المعرفة التي تنتجها الدراسة.

يعالج هذا الفصل السؤال الأسبق على اختيار النظرية: ما النظرية الإدارية (Management Theory)، وما المكونات التي تجعل مجموعة من الأفكار نسقا نظريا؟ لا يهدف الفصل إلى تقديم تعريف وحيد يغلق باب التعدد، ولا إلى فرض النموذج السببي نفسه على جميع صور التنظير. فالعلوم الاجتماعية تعرف استعمالات متعددة لكلمة النظرية، كما أن الدراسات الإدارية تضم تفسيرات سببية، وتفسيرات عملية، ومداخل تأويلية وتكوينية ونقدية. لكن التعدد لا يجعل المصطلحات كلها نظرية. وقد صاغ أبند (2008) وكورنيليسن وزملاؤه (2021) وسودابي (2024) هذا الحد بأشكال مختلفة؛ لكنها تلتقي في أن النص النظري يحتاج إلى مفاهيم أو بنى محددة، وروابط تنظمها، وافتراضات توجه النظر، ومنطق يبين كيف يتكون الفهم أو الأثر، وحدود تضبط صلاحية الادعاء.

وبناء على ذلك، يعتمد الفصل تعريفا مرجعيا مرنا: النظرية الإدارية نسق مترابط من المفاهيم أو البنى، والعلاقات أو القضايا، والافتراضات، والمنطق أو الآليات التفسيرية، وشروط الحدود،

صيغ لفهم ظاهرة إدارية داخل نطاق معلوم. كلمة «نسق» في هذا التعريف مهمة، لأن وجود المكونات منفردة لا يكفي. فقد يقدم الباحث تعريفا دقيقا لمفهومين من دون أن يربط بينهما، أو يقرر علاقة بين متغيرين من دون أن يوضح العملية التي تولدها، أو يقدم آلية معقولة من دون تحديد الظروف التي تعمل فيها. في كل حالة توجد مادة نظرية، لكن البنية ما تزال ناقصة.

ينتقل الفصل من مشكلة الاستعمال الزخرفي للنظرية إلى معناها في العلم والعلوم الاجتماعية والإدارة، ثم يفكك وحداتها الأساسية: المفهوم (Concept)، والبناء النظري (Construct)، والعلاقة النظرية (Theoretical Relation)، والقضية النظرية (Theoretical Proposition)، والافتراض الأساسي (Core Assumption)، والآلية التفسيرية (Explanatory Mechanism)، وشرط الحد (Boundary Condition)، وشرط النطاق (Scope Condition). وبعد ذلك يعاد تركيب هذه المكونات في نسق نظري (Theoretical System) واحد، ويقدم مثال افتراضي يبين كيف تعمل مجتمعة. وتبقى مسائل تصنيف النظرية وتمييزها من المنظور والإطار والنموذج، وتقويم جودتها، واختيارها لنموذج البحث، موضوعات لفصول لاحقة؛ أما الغاية هنا فهي بناء اللغة التي لا يمكن إنجاز تلك المهمات من دونها.

1.1 من الحضور الاسمي إلى الحضور التفسيري

يمكن التمييز بين حضورين للنظرية في البحث الإداري. الحضور الأول اسمي: يعلن الباحث أنه يعتمد نظرية معينة، ويعرض تاريخها وبعض تعريفاتها، ثم يستعمل متغيرات وعلاقات كان سيستعملها بالطريقة نفسها لو حذف اسم النظرية. أما الحضور الثاني فتفسيري: تحدد النظرية ما الظاهرة التي ينظر إليها الباحث، وما المفاهيم التي تستحق الإدراج، وكيف ترتبط، وما الافتراضات التي تجعل الروابط معقولة، وما الآلية التي توصل السبب بالنتيجة، وفي أي ظروف يتوقع أن يعمل التفسير. عندئذ لا تكون النظرية فقرة منفصلة، بل منطق الدراسة الذي يظهر في تعريف البناءات وفي صياغة العلاقة وفي تفسير النتائج وفي تحديد حدود الادعاء.

نبه ساتون وستاو إلى أن المراجع والبيانات وقوائم المتغيرات والرسوم والفرضيات لا تصبح نظرية بمجرد جمعها في قسم واحد (Sutton & Staw, 1995). ويظل هذا التنبيه ضروريا لأن الشكل المألوف للنموذج البحثي قد يوهم بالاكتمال. سهم يصل متغيرا مستقلا بمتغير تابع يعلن توقعا، لكنه لا يخبرنا لماذا يتوقع الأثر، ولا ما الذي يحدث بين طرفي السهم، ولا لمن أو أين أو

متى يصح التوقع. كذلك لا يضمن كثرة الاستشهادات وجود حجة نظرية؛ فالاستشهاد يبين أن الباحث قرأ نصوصا، أما النظرية فتظهر في العمل الذي تؤديه تلك النصوص داخل التفسير.

لنقارن عنوانين افتراضيين: «أثر القيادة الرقمية في مشاركة المعرفة» و«كيف تعيد ممارسات القيادة الرقمية تشكيل إحساس العاملين بالأمان في التبادل، بما يزيد استعدادهم لمشاركة المعرفة؟». قد يستخدم العنوانان المتغيرات نفسها، لكن الثاني يكشف بذرة تفسيرية: المشاركة لا تنتج لمجرد وجود قيادة رقمية، بل عبر تغير في معنى المخاطرة والثقة داخل العلاقة. هذه البذرة توجه البحث نحو مفاهيم وافتراضات وآليات مختلفة عن تفسير بديل يركز، مثلا، على التعلم بالملاحظة أو على توافر المنصات التقنية. وهكذا لا تحمل الكلمات النظرية بداخلها؛ بل يحملها التفسير الذي يحدد ما الذي يجعل العلاقة ممكنة.

تتصل قيمة النظرية بقيمة المشكلة التي تساعد على فهمها. يرى فان دي فين أن النظرية تكون عملية لأنها توجه الانتباه إلى الأسئلة المهمة وتساعد على تنوير الممارسة، لا لأنها تقدم وصفات جاهزة لكل موقف (Van de Ven, 1989). ويؤكد سودابي أن السؤال «لماذا النظرية؟» لا يقل أهمية عن سؤال «ما النظرية؟»، لأن التمسك بالشكل النظري مع فقدان الغرض يحول التنظير إلى طقس للنشر (Suddaby, 2014). كما يربط كرونين وزملاؤه أزمة النظرية في بحوث الإدارة بانفصال بعض العمل النظري عن المشكلات وبزيادة تفسيرات ضعيفة لا تحل المشكلة الصحيحة (Cronin et al., 2021). ومن ثم، لا يبدأ طالب الدكتوراه بسؤال: ما النظرية التي يمكنني ذكرها؟ بل بسؤال: ما الذي ينبغي تفسيره، وما البنية التي تجعل هذا التفسير قابلا للفهم والفحص؟

الاختبار البسيط للحضور التفسيري هو أن نسأل :ماذا يتغير إذا حذف اسم النظرية من الدراسة؟ إذا بقي تعريف الظاهرة، واختيار المفاهيم، واتجاه العلاقات، وتفسيرها، وحدودها كما هي، فالأرجح أن النظرية كانت حضورا اسميا .أما إذا انهار منطق الربط أو تغيرت الآلية أو فقدت الحدود مبررها، فهذا يعني أن النظرية كانت تؤدي عملا معرفيا .لا يقدم هذا الاختبار حكما نهائيا على جودة النظرية، لكنه يمنع الخلط بين الاستشهاد بالنظرية واستخدامها.

1.2 معنى النظرية في العلم والعلوم الاجتماعية والإدارة

لا تتمتع كلمة «نظرية» بمعنى واحد ثابت في جميع العلوم. ففي بعض التقاليد تشير إلى مجموعة قضايا مترابطة تفسر انتظامات قابلة للاختبار، وفي تقاليد أخرى تشير إلى مخطط مفاهيمي يعيد وصف الظاهرة، أو إلى تفسير لعملية اجتماعية، أو إلى نقد يكشف ما تخفيه الممارسات والمؤسسات. وقد بين أبند أن الكلمة تستخدم في العلوم الاجتماعية استعمالات متعددة لا يمكن ضغطها كلها في تعريف واحد ضيق من دون فقدان جانب مهم من الممارسة العلمية (Abend, 2008). لهذا ينبغي الحذر من تعريف يجعل النظرية مساوية حصرا لمجموعة فرضيات سببية، كما ينبغي الحذر المقابل من توسيعها حتى تشمل كل فكرة عامة.

يقدم المنظور التقليدي لبناء النظرية نقطة انطلاق مفيدة ومتماسكة. فالنظرية عند دوبن (1978) تتكون من وحدات وعلاقات وقوانين للتفاعل وحدود تحدد النظام الذي تتناوله، ويعرض رينولدز (1971) بناء النظرية بوصفه تنظيما للمفاهيم والقضايا يسمح بتكوين معرفة علمية قابلة للتراكم. وفي بحوث التنظيم، عرف باتشاراك النظرية على نحو يركز على العلاقات بين المفاهيم داخل مجموعة من الافتراضات والحدود، مع التمييز بين العبارات التي تصف علاقات نظرية وبين الفرضيات التي تنقلها إلى مجال الاختبار (Bacharach, 1989). يمنح هذا التقليد الباحث لغة واضحة: وحدات، وروابط، وافتراضات، وحدود. لكنه لا يلغي صور التنظير التي لا تتخذ شكل قانون سببي عام.

تظهر الحاجة إلى المرونة بوضوح في إدارة الأعمال. الظواهر الإدارية تجمع بين الفاعلين والمعاني والقواعد والموارد والتقنيات والقرارات عبر مستويات وسياقات متغيرة. بعض الأسئلة يطلب تفسيرا سببيا: لماذا يؤدي تصميم معين للحوافز إلى سلوك معين؟ وبعضها يطلب تفسيرا للعملية: كيف تتكون ممارسة جديدة وتستقر؟ وبعضها يطلب فهما تأويليا: كيف يصنع المديرون معنى أزمة غامضة؟ وبعضها يدرس التكوين المتبادل: كيف تشكل التقنية والعمل كل منهما الآخر؟ وبعضها يكشف علاقات قوة أو افتراضات مسكوتا عنها. لذلك تقترح الكتابات الحديثة الاعتراف بتعدد أشكال التنظير مع الحفاظ على الوضوح بشأن نوع الادعاء الذي يقدمه كل شكل (Cornelissen et al., 2021).

يؤكد هذا التعدد أن النظرية ليست مجرد مرآة تنقل الواقع كما هو. فهي تختار زاوية رؤية، وتسمي عناصر، وتضع فروقا، وتربط أحداثا، وتقرر ما يعد تفسيرا مقبولا. عندما تصف نظرية الوكالة العلاقة التنظيمية بلغة المصالح وعدم تماثل المعلومات والرقابة، فهي لا تجمع وقائع محايدة فحسب، بل تبني صورة للفاعل والعلاقة. وعندما تفسر نظرية الهوية الاجتماعية السلوك عبر التصنيف والانتماء، فهي تجعل حدود الجماعة ومعنى العضوية جزءا من الظاهرة. ولهذا تكون الافتراضات والمفاهيم عناصر منشئة للرؤية النظرية، لا مقدمات لغوية يمكن تجاوزها.

في الوقت نفسه، لا تعني تعددية النظرية أن جميع التفسيرات متساوية أو أن الدقة غير ضرورية. فالمرونة تختلف عن الغموض. يمكن للتفسير السببي والتفسير التأويلي أن يختلفا في بنيتهما، لكن كليهما يحتاج إلى بيان ما الذي يفسره، وبأي مفاهيم، وما العلاقة أو المنطق الذي ينظم تلك المفاهيم، وما الذي يفترضه عن الفاعلين والعالم، وأين تنتهي صلاحية الادعاء. ويعد وضوح هذه العناصر شرطا للحوار بين التقاليد، لأن الخلاف لا يصبح علميا إلا عندما نعرف هل يتعلق بتعريف الظاهرة، أم بالافتراضات، أم بالآلية، أم بالحدود.

قدم ميرتون مفهوم نظريات المدى المتوسط (Middle-Range Theories) لمواجهة التباعد بين الأنظمة النظرية الشديدة التجريد والتعميمات التجريبية المحدودة (Merton, 1968). وتفيد الفكرة طالب الإدارة في فهم أن النظرية لا تحتاج إلى تفسير كل جوانب المنظمة كي تكون ذات قيمة. فقد تفسر فئة محددة من السلوك أو القرار داخل شروط معينة، وتكون أقوى لأنها تعلن نطاقها. لذلك لا تقاس قيمة النظرية باتساعها وحده؛ قد تكون نظرية محدودة النطاق أكثر فائدة من لغة شاملة لا تقدم روابط واضحة.

وفي حقل نظم المعلومات، أوضحت جريجور أن النظريات قد تختلف بحسب الغرض الذي تؤديه، من التحليل والوصف إلى التفسير والتنبؤ والتصميم (Gregor, 2006). لا يحتاج هذا الفصل إلى الدخول في تصنيف تلك الأغراض، لكنه يستفيد من نتيجة أساسية: صورة النظرية تتأثر بالسؤال العلمي الذي صيغت للإجابة عنه. ومن الخطأ أن نقيس تفسيرا تأويليا بمقياس نظرية تنبؤية فقط، أو أن نطالب نظرية تصميم بالخصائص نفسها التي نطلبها من تفسير سببي. غير أن اختلاف الغرض لا يعفي أي نظرية من تعريف موضوعها ومكوناتها وروابطها ومنطقها وحدودها.

يمكن، بناء على ما سبق، صياغة الحد الأدنى المرجعي للنظرية في إدارة الأعمال على النحو الآتي: هي بناء معرفي منظم يحدد ظاهرة إدارية، ويعرف المفاهيم أو البنى اللازمة لفهمها، وينشئ بينها علاقات أو مبادئ أو تسلسلات، ويستند إلى افتراضات معلنة أو قابلة للاستخراج، ويقدم منطقا يبين كيف يتكون الأثر أو المعنى، ويقيد ادعاءه بنطاق معلوم. هذا التعريف لا يساوي بين جميع النظريات، ولا يحكم على جودتها، لكنه يحدد ما ينبغي للقارئ أن يبحث عنه داخل النص النظري.

والفرق بين هذا الحد الأدنى وبين قائمة المتغيرات هو فرق بين اللغة والنسق. القائمة تقول إن القيادة والثقة والابتكار موضوعات مهمة. أما النسق فيعرف كل مفهوم، ويبين كيف يعيد نمط محدد من القيادة تشكيل توقعات الثقة، وما الافتراضات التي تجعل العاملين يستجيبون بهذه الطريقة، وكيف تنتقل الاستجابة إلى سلوك ابتكاري، وفي أي ظروف يحتمل أن يضعف المسار. كل خطوة تضيف جزءا من النظرية، ولا يمكن تعويضها بمجرد زيادة عدد الدراسات السابقة.

بهذا المعنى، تكون النظرية أداة للاختزال المنظم لا للاختزال المخل. فهي لا تعيد إنتاج كل تفاصيل الواقع، بل تختار عناصر وعلاقات تتيح فهم نمط مهم. يشبه ذلك الخريطة التي لا تحتوي كل حجر وطريق، لكنها لا تكون مفيدة إذا حذفت الاتجاه أو المقياس أو الرموز. والمشكلة في البحوث الإدارية ليست أن النظرية مبسطة، فكل نظرية تبسط، بل أن يكون التبسيط غير معلن أو غير متسق أو منفصلا عن الظاهرة المراد تفسيرها.

1.3 المفهوم والبناء النظري: وحدات اللغة النظرية

لا يمكن للنظرية أن تعمل من دون مفاهيم. المفهوم (Concept) تجريد لغوي أو ذهني يجمع خصائص ظاهرة أو فئة من الظواهر تحت اسم يسمح بالتفكير والتواصل. كلمات مثل السلطة، والثقة، والمرونة، والهوية، والشرعية، والرشاقة التنظيمية ليست الأشياء نفسها في العالم، بل طرائق لتحديد بعض خصائصها وفصلها عن غيرها. وتسمح المفاهيم للباحث بأن يرى الانتظام وسط تنوع الحالات، لكنها قد تخفي الاختلاف إذا ظلت حدودها غامضة.

أما البناء النظري (Construct) فهو مفهوم صيغ لغرض علمي داخل شبكة من المعاني والعلاقات. لا يكفي أن تكون الكلمة شائعة أو جذابة حتى تصبح بناء. ينبغي أن يحدد الباحث المجال الدلالي للبناء، والخصائص الضرورية لعضويته، وما لا يدخل فيه، وصلته بالبنى القريبة.

لهذا يجعل سودابي وضوح البناء جزءا مركزيا من جودة النظرية، لأن الغموض في الوحدة الأساسية ينتقل إلى العلاقات والنتائج كلها (Suddaby, 2010). فإذا كان معنى «القيادة الرقمية» يتغير من فقرة إلى أخرى بين استخدام الأدوات، ورؤية التحول، وكفاءة البيانات، والإشراف عن بعد، فلن نعرف ما الذي ارتبط فعلا بالنتيجة.

يميز هذا الفرق بين المفهوم والبناء مستويين من العمل. في المستوى الأول يلتقط الباحث لفظا يساعد على تسمية الظاهرة. وفي المستوى الثاني ينقح اللفظ ويعطيه وظيفة نظرية (Kaplan, 1964). قد يبدأ مفهوم «الثقة في الذكاء الاصطناعي» تعبيرا يوميا، لكنه يصبح بناء نظريا عندما يحدد هل المقصود توقع موثوقية المخرجات، أم الاستعداد لقبول الهشاشة أمام النظام، أم الاعتماد السلوكي عليه، أم حكم المستخدم على كفاءته ونزاهته. هذه المعاني متصلة، لكنها مختلفة في دلالاتها. فإذا جمعها الباحث تحت اسم واحد، صنع بناء واسعا لا نعرف أي جانب منه يفسر السلوك.

تقدم بودساكوف وزملاؤه إرشادات مفيدة لتعريف المفاهيم في العلوم التنظيمية، من أهمها تحديد السمات الجوهرية، وتجنب التعريف الدائري، وبيان الفروق عن المفاهيم المجاورة، وربط التعريف بالغرض النظري (Podsakoff et al., 2016). التعريف الجيد لا يستبدل الكلمة بكلمات غامضة مساوية لها. القول إن «الرشاقة هي قدرة المنظمة على أن تكون رشيقة» تعريف دائري، والقول إنها «القدرة على الاستجابة بسرعة ومرونة» يحتاج إلى مزيد من التحديد: استجابة لماذا؟ وما شكل السرعة؟ وهل تشمل استشعار التغير، أم اتخاذ القرار، أم إعادة تخصيص الموارد، أم جميعها؟

ينشأ غموض المفهوم من مصدرين شائعين. الأول نقص التعريف، حين يغفل التعريف خاصية لازمة فيدخل في البناء ما ليس منه. والثاني تلوث التعريف، حين تضاف خصائص أو نتائج أو سوابق لا تنتمي إلى جوهر البناء. فإذا عرفت الثقة بأنها «اعتقاد بموثوقية النظام يؤدي إلى استخدامه بكفاءة»، فقد أدخلت نتيجة محتملة هي الاستخدام داخل تعريف البناء. عندئذ يصبح اختبار العلاقة بين الثقة والاستخدام دائريا، لأن النتيجة جزء من التعريف. ويمنع الفصل بين هوية البناء وسوابقه ونتائجه هذه الدائرة.

لا يساوي البناء النظري متغيرا، ولا يساوي المقياس الذي يمثل المتغير. البناء جزء من اللغة النظرية؛ المتغير تمثيل يمكن أن يأخذ قيما مختلفة؛ والمؤشر أو البند أداة رصد تجريبي. قد يمثل الباحث بناء الثقة بدرجات على مقياس، أو بسلوك الاعتماد، أو ببيانات مقابلات، لكن أيا من هذه التمثيلات لا يستنفد معنى الثقة. والعكس صحيح: صلاحية المقياس لا تنقذ بناء غير واضح. فإذا كانت حدود المفهوم مضطربة، قد تقيس الأداة شيئا بثبات عال لكنه ليس الظاهرة المقصودة. ولهذا تميز الكتابات الحديثة بين صلاحية البناء على المستوى النظري وصلاحية تشغيله وقياسه على المستوى التجريبي (Cornelissen et al., 2026).

يكشف هذا التمييز أيضا خطورة تشييء البناء (Reification)، أي التعامل مع التجريد كما لو كان كيانا ماديا مستقلا يفعل الأشياء بذاته. عندما نقول «الثقافة قررت» أو «المرونة استجابت» قد نختصر جملة مفيدة، لكن النظرية تحتاج إلى تحديد الفاعلين والممارسات والعمليات التي يجسدها البناء. البناء يساعد على تنظيم الواقع، لكنه لا يحل محل تفسير ما يحدث فيه. وتعرض دراسة كورنيليسن وزملائه مغالطات بنائية تشمل ادعاء الجدة غير الحقيقية، والتعريف الذاتي، والتشييء، والقياس بتماثل ضعيف أو زائف، وكلها تذكر الباحث بأن الاسم الجديد لا يخلق ظاهرة جديدة تلقائيا (Cornelissen et al., 2026).

تتضح المسألة في موضوعات الإدارة الحديثة حيث تتكاثر الأسماء بسرعة. «الجاهزية للذكاء الاصطناعي»، و«النضج الرقمي»، و«القدرة الرقمية»، و«الرشاقة الرقمية» قد تشير في دراسات مختلفة إلى موارد تقنية، أو مهارات بشرية، أو بنى حوكمة، أو قدرة على إعادة التشكيل. قبل ربط أي منها بالأداء، يجب تحديد ما الوحدة التي يصفها البناء، وما خصائصها، وما الذي يميزها من المصطلحات القريبة. لا يحتاج الباحث إلى اختراع تعريف جديد دائما؛ في كثير من الحالات يكون العمل الأفضل هو استعادة تعريف راسخ والمحافظة على حدوده.

يقترن الوضوح بالاقتصاد الدلالي. فالتعريف يجب أن يحتوي ما يكفي لتمييز البناء، من دون أن يحمل داخله كل الأسباب والنتائج والسياقات. يمكن تعريف «الثقة المشروطة في توصية آلية» بوصفها استعداد المستخدم للاعتماد على التوصية بالقدر الذي يراه متناسبا مع موثوقيتها وقابلية مراجعتها. هذا التعريف يحدد موضوع الثقة وطبيعتها المشروطة، لكنه لا يفترض أن الشفافية سببتها أو أنها حسنت القرار. تظل تلك روابط نظرية تحتاج إلى حجة منفصلة.

كما يجب الحفاظ على وحدة المعنى عبر الفصل. إذا عرف الباحث «الشفافية الخوارزمية» في البداية بوصفها إمكان فهم منطق التوصية، ثم قاسها لاحقا بكمية المعلومات المنشورة عن النظام، وفسر النتائج بوصفها قابلية تفسير فني، فقد انتقل بين ثلاثة معان. وقد تبدو الجمل صحيحة كل على حدة، لكن النسق فقد وحدته. الاتساق لا يعني الجمود؛ يمكن تطوير المفهوم، بشرط إعلان التغيير وبيان سببه وأثره في العلاقات.

من المفيد أن يسأل الباحث عند قراءة نظرية: ما الاسم الذي تمنحه للظاهرة؟ وما البناءات التي لا يمكن حذفها من دون انهيار التفسير؟ وما الحد الفاصل بين كل بناء وأقرب جيرانه؟ وما الخصائص التي تدخل في تعريفه، وما السوابق والنتائج التي يجب أن تبقى خارجه؟ هذه الأسئلة لا تبني مقياسا ولا تحكم على صدقه الإحصائي، لكنها تضمن أن النظرية تتحدث بلغة يمكن فهمها قبل الانتقال إلى الاختبار.

في المثال الافتراضي الذي سيستعمله الفصل، سنميز بين أربعة بنى: شفافية التوصية، وفهم منطق القرار، والثقة المشروطة، وجودة الاستخدام التكيفي. الشفافية خاصية في عرض التوصية ومبرراتها، والفهم حالة معرفية لدى المستخدم، والثقة حكم بالعلاقة مع النظام، والاستخدام التكيفي نمط في تعديل درجة الاعتماد وفق المهمة والنتيجة. لو دمجنا هذه البنى في كلمة «القبول»، لفقدنا العملية التي نريد تفسيرها. وهنا تظهر وظيفة المفهوم: ليس زيادة عدد المصطلحات، بل تقسيم الظاهرة على نحو يجعل الروابط والآليات قابلة للبيان.

1.4 العلاقات والقضايا النظرية: البنية التي تصل المفاهيم

لا تصبح المفاهيم نظرية لمجرد اجتماعها. يمكن لقائمة تضم القيادة والثقة والتعلم والابتكار أن تكون خريطة موضوعات، لكنها لا تحدد ما الذي يحدث بينها. العلاقة النظرية (Theoretical Relation) هي الصلة التي يقترحها النسق بين مفهومين أو أكثر. وقد تكون العلاقة اتجاهية أو تبادلية، مباشرة أو متسلسلة، ثابتة أو متغيرة عبر الزمن، سببية أو تكوينية أو تأويلية بحسب طبيعة النظرية. المهم أن تبين العلاقة كيف ينظم النص عناصره، لا أن يكتفي بوضعها متجاورة.

تميز لغة بناء النظرية بين المفهوم الذي يسمي وحدة، والعلاقة التي تربط الوحدات، والقضية النظرية (Theoretical Proposition) التي تصوغ الرابط في عبارة ذات معنى. فإذا كانت «شفافية التوصية» و«فهم منطق القرار» مفهومين، فقولنا إن زيادة قابلية المستخدم لرؤية

مبررات التوصية تخفض الغموض وتحسن فهمه يمثل قضية نظرية. القضية ليست بعد فرضية تشغيلية مرتبطة بمقياس وعينة، لكنها أكثر من حدس؛ فهي تعلن الصلة واتجاهها والمنطق الذي يجعلها جزءا من النسق، كما يبين باتشاراك (1989) ودوبن (1978).

تؤدي العلاقات ثلاث وظائف بنيوية. أولا، تمنع تفكك النظرية إلى قاموس. ثانيا، تكشف موضع الخلاف بين تفسيرين يستخدمان المفاهيم نفسها. فقد تتفق نظريتان على أهمية الاستقلالية والرقابة، لكن إحداهما ترى أن زيادة الرقابة تحد من السلوك الانتهازي، بينما ترى الأخرى أنها تضعف الدافعية الداخلية. ثالثا، تتيح فحص الاتساق: هل يتوافق اتجاه العلاقة مع الافتراضات والآلية والحدود، أم أنه مستعار من دراسة أخرى لا تنتمي إلى المنطق نفسه؟

لا ينبغي الخلط بين العلاقة النظرية والارتباط التجريبي. الارتباط نمط يلاحظ في البيانات، أما العلاقة النظرية فهي ادعاء منظم عن كيفية اتصال المفاهيم داخل تفسير. قد يجد الباحث ارتباطا موجبا بين استخدام منصة رقمية والأداء، لكن هذا الارتباط يمكن أن ينسجم مع تفسيرات متعددة: كفاءة المعالجة، وتحسين التنسيق، وانتقاء المنظمات القادرة أصلا، وضغط مؤسسي يجعل الاستخدام علامة على الشرعية، أو حتى علاقة عكسية تجعل المنظمات الناجحة أكثر قدرة على الاستثمار. لا تختار البيانات وحدها التفسير؛ يلزم بناء العلاقة داخل نسق يعلن مفاهيمه وافتراضاته وآليته.

كما لا تساوي القضية النظرية الفرضية الإحصائية. القضية قد تربط مفاهيم مجردة من دون تحديد طريقة القياس، بينما تحول الفرضية هذا الادعاء إلى توقع قابل للفحص في تصميم معين. الفصل بين المستويين يحمي النظرية من الاختزال في دلالة معامل، ويحمي الاختبار من أن يصبح منفصلا عن المعنى. إذا لم يجد الباحث أثرا إحصائيا، فقد يتعلق الأمر بقياس البناء أو اختيار السياق أو توقيت الرصد أو خطأ العلاقة النظرية. ولا يمكن تشخيص ذلك إذا كانت القضية الأصلية غير واضحة.

تحتاج العلاقة الجيدة إلى تحديد طرفيها واتجاهها وشكلها. القول إن «الثقة ترتبط بالأداء» يترك أسئلة كثيرة: ثقة من وبمن؟ أي أداء؟ هل الثقة سبب أم نتيجة؟ هل العلاقة خطية؟ هل تعمل دائما أم عندما توجد قابلية للتبادل؟ لا يجب أن تجيب كل قضية عن كل تفصيل، لكنها ينبغي أن تحتوي ما يكفي لتمييزها من روابط أخرى. ويشير ويتن إلى أن بناء النظرية يتطلب تحديد العوامل

المهمة وكيف ترتبط، مع تقديم المنطق الذي يبرر الاختيار والربط (Whetten, 1989). يستخدم هذا الفصل منه هذه النقطة فقط: النظرية تحتاج إلى مكونات وروابط، أما بناء المساهمة النظرية الكاملة فيعالج لاحقا.

تتخذ الروابط أشكالا لا تختزل في سهم أحادي. في نظرية عملية قد يكون الرابط تسلسلا من الأحداث؛ وفي نظرية تكوينية قد يكون المفهومان متداخلين بحيث يسهم كل منهما في تشكيل الآخر؛ وفي تفسير تأويلي قد تربط النظرية بين إطار معنى وممارسة من خلال التأويل والهوية؛ وفي تفسير نقدي قد تكشف العلاقة كيف تنتج اللغة شكلا من السلطة. هذا التنوع يؤكد أن السؤال ليس: هل يوجد سهم؟ بل: هل توجد صياغة صريحة للكيفية التي ينظم بها النص مفاهيمه؟ (Cornelissen et al., 2021).

تظهر المشكلة حين يستعير الباحث علاقات منفردة من نظريات مختلفة ويجمعها في نموذج واحد من دون نسق. قد يأخذ علاقة بين الموارد والميزة من منظور استراتيجي، وعلاقة بين الدعم والالتزام من نظرية تبادل، وعلاقة بين الضغط والتبني من نظرية مؤسسية، ثم يضعها في رسم واحد. كل علاقة قد تكون مدعومة في موطنها، لكن الجمع لا يصنع نظرية موحدة إذا كانت الافتراضات والآليات ومستويات الادعاء مختلفة. النموذج يصبح عندئذ أرشيفا للعلاقات لا تفسيرا مركزيا. ويبدأ التصحيح بسؤال: ما العلاقة المركزية التي يحملها النسق، وما العلاقات التي تتبع منطقها، وما الروابط التي تحتاج إلى تبرير مستقل؟

في مثال دعم القرار بالذكاء الاصطناعي، لا يكفي أن نقول إن الشفافية والثقة وجودة القرار مرتبطة. ينبغي أن نبين تسلسل الصلات: شفافية المبررات تقلل غموض مصدر التوصية؛ انخفاض الغموض يدعم فهم المنطق؛ الفهم يساعد المستخدم على معايرة الثقة بدلا من القبول المطلق أو الرفض المطلق؛ والثقة المعايرة تدعم استخداما تكيفيا يختلف باختلاف المهمة. هذه الصياغة لا تثبت صحة التفسير، لكنها تحول القائمة إلى بنية يمكن مناقشة كل وصلة فيها.

1.5 الافتراضات الأساسية: الخلفية التي تقف عليها الحجة

كل نظرية تبدأ من مسلمات عن طبيعة الفاعلين والبيئة والسلوك والمعرفة، سواء صرحت بها أم تركتها ضمنية. الافتراض الأساسي (Core Assumption) ليس نتيجة يراد اختبارها داخل كل دراسة، بل تصور سابق يجعل بعض المفاهيم والعلاقات معقولة. قد تفترض النظرية أن الأفراد

يسعون إلى تعظيم منفعتهم، أو أن عقلانيتهم محدودة، أو أن الهوية توجه إدراكهم، أو أن المنظمات تحتاج إلى الشرعية، أو أن المعرفة موزعة ولا يمكن نقلها بلا كلفة. تغيير هذه المسلمات قد يغير التفسير حتى لو بقيت أسماء المتغيرات ثابتة.

يساعد التمييز بين الافتراض والقضية على فهم مكانه. القضية تقول إن مفهوما يرتبط بآخر على نحو معين. أما الافتراض فيحدد صورة العالم التي تسمح بهذه القضية. فإذا قررت نظرية أن الرقابة تقلل السلوك الانتهازي، فقد تقوم الحجة على افتراض أن بعض الفاعلين قد يستغلون عدم تماثل المعلومات عندما تتاح الفرصة. وإذا قررت نظرية أخرى أن الرقابة المكثفة تضعف المبادرة، فقد تنطلق من افتراض أن الفاعلين يبحثون عن الاستقلال والمعنى وأن الإشراف الخارجي يغير دوافعهم. ليس الخلاف في اتجاه العلاقة فقط؛ بل في تصور الفاعل أيضا.

يوضح تسانغ، في مناقشته لاقتصاديات تكلفة المعاملة، أن الافتراضات السلوكية تؤثر في مدى النظرية وفي تفسيرها، وأن التعامل معها بوصفها مجرد تبسيطات غير مهمة قد يخفي مشكلات جوهرية (Tsang, 2006). لا يشترط أن تكون الافتراضات وصفا كاملا لكل إنسان في كل وقت. النظرية تبسط، لكن يجب أن نعرف نوع التبسيط وما وظيفته. هناك فرق بين افتراض معلن يحدد فئة من الحالات وافتراض مبالغ فيه يقدم على أنه حقيقة عامة.

يمكن استخراج الافتراضات من الأسئلة الآتية: ماذا تعد النظرية فاعلا؟ ما الذي يحركه؟ ما المعلومات التي يملكها؟ هل يختار بحرية أم تقيده قواعد وموارد؟ هل البيئة مستقرة أم متغيرة؟ هل المصالح معطاة أم تتكون اجتماعيا؟ هل التقنية أداة خارجية أم جزء من الممارسة؟ لا تستخدم الإجابات بوصفها استبيانا، بل بوصفها طريقة لقراءة الحجة خلف مفرداتها. فالنظرية التي تفترض مصالح ثابتة ستبني علاقاتها بصورة مختلفة عن نظرية ترى أن المصالح تتشكل عبر الهوية والتفاعل.

تعمل الافتراضات أيضا على ضبط معنى البناء. مفهوم «الثقة» داخل تصور تعاقدي قد يعني قبول التعرض للاستغلال في ظل عدم اليقين، بينما قد يعني داخل تصور هوياتي توقع الانتماء والالتزام بالمعايير المشتركة. ومفهوم «البيئة» قد يظهر بوصفه مصدرا للموارد أو مجالا للقواعد أو شبكة علاقات. لا يكفي نقل الاسم من نظرية إلى أخرى؛ يجب الحفاظ على الافتراضات التي تمنحه معناه أو إعلان تعديلها.

في مثال دعم القرار الآلي يمكن بناء تفسيرين متعارضين. التفسير الأول يفترض أن المستخدم يسعى أساسا إلى رفع الدقة والكفاءة، فيرى الشفافية معلومة تساعده على حساب جودة التوصية. التفسير الثاني يفترض أن المستخدم يحمي استقلاله المهني وهويته بوصفه صاحب قرار، فيرى الشفافية إشارة إلى مقدار السيطرة التي يحتفظ بها. قد تتشابه النتيجة الظاهرة، وهي زيادة الاستخدام، لكن معنى الثقة والعملية التي تولدها مختلفان. وإذا تجاهل الباحث الافتراض، فقد يخلط التفسيرين ويستشهد بمصادر لا تتحدث عن الظاهرة نفسها.

هناك افتراضات عن الفاعل، وافتراضات عن العلاقة، وافتراضات عن السياق والزمن. وقد تكون بعضها صريحة في النص المؤسس، وبعضها يستخرج من طريقة صياغة المفاهيم. ينبغي للباحث أن يفرق بين استخراج معقول وافتراض يضيفه من عنده. فإذا لم يصرح المصدر بمسلمة، يمكن القول إن الحجة «تبدو متسقة مع» تصور معين، لا نسبته إلى المؤلف باعتباره نصا صريحا. هذه الدقة مهمة عند العودة إلى النظريات القديمة التي قد تكون لغة افتراضاتها مختلفة عن اللغة المعاصرة.

لا تعني مراجعة الافتراضات أن على الباحث إثبات كل واحد منها في كل دراسة. بعض الافتراضات تشكل نقطة بداية، وبعضها يمكن تحويله إلى شرط حدودي أو موضوع نقد، وبعضها يستدعي تطوير النظرية. المهم أن لا تظهر العلاقة كما لو كانت محايدة. النظرية تقدم عالما ممكنا منظما، والافتراضات هي قواعد ذلك العالم. عندما نعرفها نستطيع فهم لماذا تتوقع النظرية ما تتوقعه، ولماذا قد تختلف عنها نظرية أخرى.

كما تختلف الافتراضات عن المثالية التحليلية وعن الادعاء التجريبي. قد تفترض نظرية سوقا مستقرة مؤقتا كي تعزل عملية معينة، مع علم الباحث أن الواقع أكثر تعقيدا. تكون المثالية مشروعة عندما تعلن وظيفتها ويعرف ما الذي حذفته من الصورة. أما إذا تحول التبسيط إلى وصف واقعي غير قابل للنقد، فقد يحمي النظرية من الدليل بدلا من مساعدتها على التفسير. ولهذا ينبغي أن يسأل القارئ: هل الافتراض شرط لبناء الحجة، أم توقع يمكن فحصه، أم تبسيط مؤقت، أم حكم معياري عما ينبغي أن يكون؟ الخلط بين هذه الأنواع يؤدي إلى مناقشات زائفة؛ فقد ينتقد باحث افتراضا بوصفه وصفا ناقصا، بينما استعمله المؤلف أداة لعزل آلية، أو يقدم المؤلف حكما معياريا كما لو كان حقيقة عن سلوك المديرين.

1.6 الآلية التفسيرية: ما الذي يحدث بين السبب والنتيجة؟

الآلية التفسيرية (Explanatory Mechanism) هي العملية أو مجموعة التفاعلات التي تولد النتيجة التي تدعي النظرية تفسيرها. أنها تجيب عن سؤال: ما الذي يحدث فعليا بحيث تنتقل الحالة من سبب أو شرط أولي إلى نتيجة؟ لا تكفي ملاحظة أن حدثين يتكرران معا، لأن الانتظام قد ينتج من آليات مختلفة أو من سبب ثالث. وتمنح الآلية التفسير عمقه حين تحدد الفاعلين أو الكيانات، وما يفعلونه، وكيف تتتابع الأفعال أو الحالات، ولماذا تنتج المحصلة المتوقعة (Hedström & Ylikoski, 2010).

لنأخذ علاقة شائعة: التدريب الرقمي يحسن الأداء. يمكن اقتراح آليات متعددة. ربما يزيد التدريب المعرفة الفنية، فتقل الأخطاء. وربما يرفع الكفاءة الذاتية، فيزيد الاستمرار عند مواجهة صعوبة. وربما يخلق لغة مشتركة تحسن التنسيق بين الوحدات. وربما لا يكون التدريب هو السبب، بل اختيار العاملين الأكثر استعدادا للمشاركة. كل تفسير يستعمل علاقة ظاهرية واحدة، لكنه يبني نظرية مختلفة لأن السلسلة المولدة للنتيجة مختلفة. لذلك يكون تحديد الآلية مدخلا لاختيار النظرية، لا إضافة لغوية بعد الاختيار.

ينبغي التمييز بين الآلية والمتغير الوسيط. الوسيط (Mediator) بناء يقع إحصائيا بين متغيرين في نموذج، أما الآلية فهي المنطق أو العملية التي تفسر التولد. قد يمثل الوسيط جزءا من الآلية، لكنه لا يساويها دائما. إذا قال الباحث إن «الثقة تتوسط العلاقة بين الشفافية والاستخدام»، فقد وصف موقعا في نموذج، لكنه لم يبين كيف تؤدي الشفافية إلى الثقة، ولا كيف تغير الثقة قرار الاستخدام. ويمكن أن يختبر وساطة ذات دلالة إحصائية من دون أن يقدم وصفا كافيا للعملية. والعكس ممكن: قد تكون الآلية عملية زمنية أو تفاعلية لا تختزل في متغير وسيط واحد.

كما ينبغي التمييز بين الآلية والسبب القريب. القول إن «المعرفة تسبب الابتكار» يعيد تسمية السهم ولا يفتح صندوقه. الآلية تحتاج إلى بيان كيف يلتقط الأفراد المعرفة، وكيف تدمج مع الخبرة، وكيف تتحول إلى بدائل، وكيف تختار المنظمة بينها. لا يعني ذلك أن النظرية يجب أن تسجل كل خطوة مجهرية؛ المطلوب مستوى من التفصيل يكفي لجعل الانتقال معقولا وقابلا للفحص. التفسير الجيد يختار الحلقات الضرورية، لا كل ما حدث.

يقدم منهج الآليات فائدة خاصة للعلوم الإدارية لأن الظواهر التنظيمية كثيرا ما تنتج من تفاعل مستويات وعمليات. قرار استراتيجي قد يبدأ بانتباه المديرين إلى إشارة، ثم تفسيرها في اجتماع، ثم تخصيص الموارد، ثم تعديل روتين، ثم تعلم متراكم. إذا اختزلت النظرية هذا المسار في ارتباط بين «الاضطراب» و«التكيف»، ضاع ما يجعل المنظمة تستجيب بصورة دون أخرى. وقد دعا ديفيس وماركيز إلى تنظيم البحث حول الظواهر والحقول والآليات بدلا من التعامل مع النظريات كجزر منفصلة، لأن الآليات تتيح حوارا بين تفسيرات تتناول أجزاء من الظاهرة (Davis & Marquis, 2005).

لا يوجد اتفاق واحد على ماهية الآلية أو الطريقة المثلى لدراستها. تميز مراجعة كورنيليسن وفيرنر بين تصورات سياقية وتكوينية وتدخلية للآليات في بحوث الإدارة، وهو ما يبين أن المصطلح لا ينبغي استعماله كشعار عام (Cornelissen & Werner, 2026). في بعض التصورات تكون الآلية سلسلة سببية تعمل في ظروف معينة؛ وفي أخرى تبين كيف تتكون الظاهرة من ممارسات وعلاقات؛ وفي ثالثة تعرف بما يحدث عند التدخل في جزء من النظام. على الباحث أن يوضح المعنى الذي يقصده، والا تحول لفظ «الآلية» إلى بديل جديد لكلمة «سبب».

يمكن فحص كفاية الآلية بأربعة أسئلة مترابطة. ما الكيانات أو الفاعلون الذين يحملون العملية؟ ما الأفعال أو التغيرات التي تحدث؟ ما ترتيب الحلقات أو اعتماد بعضها على بعض؟ وما الذي يمنع العملية أو يغير نتيجتها؟ هذه ليست قائمة للنشر، بل منطق قراءة. فإذا لم نستطع تحديد من يفعل ماذا، فقد تكون لدينا استعارة لا آلية. وإذا لم نعرف كيف ترتبط الحلقات، فقد تكون لدينا قصة ممكنة لكنها غير منضبطة. وإذا لم نعرف متى تتعطل، فقد حولنا العملية إلى قانون مطلق.

تبدأ الآلية أحيانا بحدث يغير تفسير الفاعل لا مورده. قد تؤدي رسالة من القيادة إلى سلوك جديد لأنها تعيد تعريف ما يعد مقبولا، لا لأنها تضيف حافزا ماديا. وفي حالات أخرى تعمل الآلية عبر توزيع الموارد أو المعلومات أو السلطة. لذلك لا ينبغي افتراض أن كل آلية نفسية فردية. قد تكون تنظيمية في الروتين، أو علائقية في التبادل، أو مؤسسية في القواعد والمعاني، أو تقنية في خصائص النظام، أو مركبة بين هذه العناصر. وحدة الآلية يجب أن تتوافق مع الظاهرة التي تفسرها.

لنطبق ذلك على المثال الافتراضي. تعرض أداة دعم القرار توصية مع بيان مصادر البيانات والعوامل التي أثرت فيها ودرجة عدم اليقين. هذه الشفافية لا تنتج جودة القرار مباشرة. أولا، تخفض غموض مصدر التوصية. ثانيا، تتيح للمستخدم مقارنة منطق النظام بخبرته ومعطيات الحالة. ثالثا، ينتج عن المقارنة فهم أفضل لمواضع القوة والضعف، فتتكون ثقة مشروطة لا اعتماد أعمى. رابعا، يعدل المستخدم درجة اعتماده: يقبل التوصية عندما تتوافق مع معايير المهمة، ويطلب مراجعة أو يتدخل عندما تظهر إشارة خطر. المحصلة هي جودة استخدام تكيفي، لا مجرد ارتفاع معدل الاستخدام.

تكشف هذه السلسلة نقاط الانقطاع. قد تعرض الأداة معلومات كثيرة لكن بصورة لا يفهمها المستخدم، فتوجد شفافية شكلية بلا فهم. وقد يفهم المستخدم المنطق لكنه لا يثق بالمؤسسة التي تدير النظام، فتتوقف العملية. وقد يثق بالتوصية لكن لا يملك سلطة تعديل القرار، فلا يظهر استخدام تكيفي. تحديد هذه النقاط يحول النظرية من قصة نجاح عامة إلى تفسير يمكن أن يفشل في مواضع معلومة. كما يبين أن العلاقة نفسها قد تتغير عندما يتغير شرط تنظيمي أو تقني.

الآلية ليست حكاية تروى بعد ظهور النتائج. إذا اختار الباحث الآلية بعد أن يرى البيانات، قد يبني تفسيرا ملائما لكل نتيجة من دون إمكان للمجازفة العلمية. الأفضل أن تستخرج الآلية من النظرية والمصادر قبل الاختبار، ثم تحدد الأدلة التي ستدعم حلقاتها أو تضعفها. وفي البحوث النوعية يمكن تطوير فهم الآلية أثناء التحليل، لكن يجب توثيق الانتقال بين البيانات والتفسير وتوضيح البدائل التي استبعدت. المقصود ليس فرض تسلسل جامد، بل منع التفسير من أن يصبح رواية غير قابلة للنقد.

تجعل الآلية النظرية قابلة للوصل بالممارسة من دون تحويلها إلى وصفة. المدير لا يحتاج فقط إلى معرفة أن الشفافية ترتبط بالثقة، بل إلى معرفة أن الشفافية تعمل عندما تصبح المبررات قابلة للفهم والمقارنة، وأن الثقة المفيدة هي ثقة معايرة، وأن سلطة المراجعة جزء من السلسلة. بهذه المعرفة يستطيع أن يبحث عن موضع الانقطاع. وهنا تتجسد فكرة فان دي فين: قيمة النظرية العملية تأتي من تحسين تشخيص المشكلة والأسئلة، لا من تقديم حل واحد لجميع المنظمات (Van de Ven, 1989).

1.7 شروط الحدود والنطاق: أين تنتهي صلاحية الادعاء؟

لا تعمل النظرية في فراغ ولا تفسر كل حالة. شرط الحد (Boundary Condition) هو ظرف يغير توقع العلاقة أو عمل الآلية، أما شرط النطاق (Scope Condition) فيحدد مجموعة الحالات التي تدعي النظرية الانطباق عليها. تداخل المصطلحين شائع، لكن التمييز بينهما مفيد: النطاق يرسم المجال الذي تتحدث عنه النظرية ابتداء، والحد يبين متى يضعف ادعاء داخل ذلك المجال أو يتغير. كلاهما يمنع التعميم المطلق ويجعل النظرية أكثر دقة، كما يؤكد باتشاراك (1989) وبوسي وزملاؤه (2017).

قد تكون الحدود متصلة بخصائص الفاعل أو المهمة أو المنظمة أو التقنية أو المؤسسة أو الزمن. علاقة التغذية الراجعة بالتعلم، مثلا، قد تتوقف على قدرة المتلقي على فهم الرسالة، وعلى وجود فرصة لتعديل السلوك، وعلى مناخ لا يعاقب الاعتراف بالخطأ. لا تعد هذه الظروف حواش جانبية؛ فهي جزء من تفسير لماذا تعمل العملية في حالة ولا تعمل في أخرى. وإذا لم تذكر، قد يبدو فشل العلاقة تناقضا مع النظرية بينما هو خروج عن نطاقها.

تؤكد دراسة بوسي وزملائه أن شروط الحدود تتصل بأسئلة من وأين ومتى، وأن وضوحها ضروري لتطوير النظرية وفهم نتائج الدراسات المتعارضة (Busse et al., 2017). غير أن السياق لا يصبح شرطا نظريا بمجرد ذكره. القول إن الدراسة أجريت في مصارف يمنية وصف للعينة، أما القول إن شدة التنظيم المصرفي تغير الطريقة التي تحول بها القدرات الرقمية إلى ابتكار فهو ادعاء حدودي يحتاج إلى منطق. يجب أن نعرف ما الخاصية الفاعلة في السياق، لا اسمه الجغرافي فقط.

ترتبط الحدود بالآلية. إذا كانت الآلية تعتمد على حرية الفاعل في تعديل القرار، فإن غياب هذه الحرية يوقفها. وإذا كانت تعتمد على تبادل معلومات موثوقة، فإن عدم إمكان التحقق من المصدر قد يغير المسار. لهذا لا تضاف الحدود في نهاية النظرية بوصفها قائمة استثناءات؛ بل تستخرج من شروط عمل العملية نفسها. كلما فهم الباحث الآلية، استطاع تحديد مواضع الانقطاع على نحو أفضل.

في المثال الافتراضي، يقتصر النطاق على قرارات متكررة قابلة للمراجعة يستخدم فيها موظف مختص نظاما يقدم توصية، مع احتفاظ الإنسان بسلطة القرار النهائي. إذا كان القرار آنيا لا

يمكن عكسه، أو كانت التوصية تنفذ تلقائيا، أو لم يملك المستخدم معرفة تمكنه من المقارنة، فقد لا تعمل سلسلة الشفافية والفهم والثقة والاستخدام التكيفي بالطريقة نفسها. لا يعني ذلك أن التقنية بلا أثر خارج النطاق، بل يعني أن هذه النظرية المصغرة لا تدعي تفسير ذلك الأثر.

إعلان الحد ليس علامة ضعف. النظرية التي تعرف أين تعمل تكون أقوى معرفيا من ادعاء واسع يصعب تفسير فشله. ومن خلال تراكم الدراسات يمكن توسيع النطاق أو تضييقه أو اكتشاف حد جديد. أما إخفاء الحدود فيجعل كل نتيجة مؤيدة ظاهريا وكل نتيجة مخالفة قابلة للتبرير بعد وقوعها. وسيعود الكتاب لاحقا إلى أنواع الحدود ومستويات التحليل ومعايير الجودة؛ يكفي هنا تثبيت أن الحد مكون بنيوي لا هامش منهجي.

قد تظهر الحدود من المقارنة بين نتائج تبدو متعارضة. إذا وجدت دراسة علاقة موجبة وأخرى علاقة ضعيفة، لا تكون الخطوة العلمية الأولى اختيار النتيجة المفضلة، بل البحث عن خاصية تغير عمل الآلية: اختلاف المهمة، أو درجة الخبرة، أو شكل السلطة، أو توقيت القياس. ومع ذلك، لا يجوز اختراع شرط حد بعد كل نتيجة مخالفة. يجب أن يرتبط الشرط بمنطق سابق أو بدليل يسمح بتوقع موضع التغير. الحد الجيد يضيق الادعاء بطريقة تزيد قدرته على التمييز؛ أما الاستثناء الذي يصاغ بعد الواقعة فقط فقد يجعل النظرية غير قابلة للخطأ. لذلك تتطلب الحدود توازنا بين الحساسية للسياق وبين المجازفة بادعاء يمكن أن يضعفه الدليل.

1.8 تكامل المكونات في نسق نظري واحد

بعد تفكيك النظرية إلى مفاهيم وعلاقات وافتراضات وآليات وحدود، يجب تجنب خطأ جديد: التعامل مع هذه العناصر كقائمة مستقلة. النظرية نسق، وقيمة كل مكون تتحدد بعلاقته بالبقية. المفهوم الواضح لا يفيد إذا دخل في علاقة لا تتوافق مع معناه، والعلاقة المعقولة لا تفسر شيئا إذا غابت الآلية، والآلية لا تعمل إذا ناقضت افتراضات الفاعل، والحد لا يكون نظريا إذا لم يرتبط بموضع تعطل في العملية. التكامل هو الذي يحول الأجزاء إلى حجة.

يمكن تصور النسق في خمس حركات مترابطة. تبدأ النظرية بتحديد ظاهرة تستحق التفسير، ثم تبني لغة من المفاهيم تلتقط عناصرها، ثم تنظم هذه العناصر في علاقات أو قضايا، ثم تقدم افتراضات ومنطقا أو آلية تجعل الروابط مفهومة، وأخيرا تحدد النطاق الذي تتوقع فيه بقاء هذا

المنطق. لا يلزم أن يعرض النص المراحل بهذا الترتيب، ولا أن تكون كل نظرية سببية، لكن ينبغي للقارئ أن يستطيع استرداد البنية التي تؤدي هذه الوظائف.

يساعد مفهوم الاكتمال البنيوي (Structural Completeness) على وصف وجود المكونات اللازمة، لكنه لا يعني أن النظرية صحيحة أو عالية الجودة. قد تكون البنية مكتملة لكن مفاهيمها غامضة أو آليتها ضعيفة أو حدودها غير واقعية. كما قد تكون نظرية ناضجة موزعة عبر عدة نصوص، فلا نجد جميع عناصرها في مقالة واحدة. لذلك يكون هدف القراءة هو إعادة بناء النسق من المصدر المؤسس والتطورات الحاكمة، لا مطالبة كل نص بأن يعيد كل شيء.

يكشف التكامل أربعة أنواع من التعارض. يظهر التعارض الدلالي عندما يتغير معنى البناء بين علاقة وأخرى. ويظهر التعارض الافتراضي عندما تفترض قضية فاعلا يحسب المنفعة بينما تعتمد آلية أخرى على هوية تتكون اجتماعيا من دون جسر. ويظهر التعارض السببي عندما تقفز النتيجة فوق حلقات ضرورية. ويظهر تعارض النطاق عندما تستعمل الحجة دليلا من سياق لا تتوافر فيه شروط عمل الآلية. ليست كل اختلافات كهذه ممنوعة؛ يمكن دمج مناظير متعددة، لكن الدمج يحتاج إلى إعلان الجسر وتحديد ما يضيفه كل منظور.

تعطي القراءة النسقية معنى لمبدأ الاقتصاد النظري. الاقتصاد لا يعني تقليل الكلمات أو المتغيرات في ذاته، بل تجنب عنصر لا يؤدي وظيفة تفسيرية. إذا كان بناء جديد يعيد تسمية بناء قائم، فهو يزيد التعقيد من دون زيادة الفهم. وإذا كانت نظرية مساندة تكرر الآلية نفسها، فهي تزيد الاستشهادات لا التفسير. وفي المقابل، قد يحتاج النسق إلى مفهوم إضافي إذا كان يحل فجوة حقيقية بين السبب والنتيجة. المعيار هو العمل المعرفي الذي يؤديه العنصر.

تنسجم هذه الرؤية مع دعوة باتشاراك (1989) إلى الوضوح المنطقي والتجريبي في النظرية، ومع التعدد الذي تعرضه بوضوح كتابات كورنيليسن وزملائه التنظيمية الحديثة (2021). فالصرامة لا تفرض شكلا واحدا، بل تطلب اتساق الشكل الذي يختاره الباحث. يمكن لنظرية عملية أن تكون نسقا إذا حددت الفاعلين والممارسات والتسلسل والمعاني والحدود، كما يمكن لنظرية سببية أن تفشل إذا اكتفت باسهم لا تفسرها.

وعند قراءة نظرية منشورة، لا ينبغي حصر البحث في التعريف المعلن. قد تكون المفاهيم موزعة في المقدمة، والافتراضات ظاهرة في طريقة تصوير الفاعل، والآلية مبثوثة في منطق

القضايا، والحدود مذكورة في المناقشة. يقوم القارئ باعادة تركيب منضبطة، ويميز بين ما قاله المؤلف وما استنتجه هو. وتزداد أهمية هذا العمل عندما تمتد النظرية عبر تاريخ من النصوص، لأن الفروع اللاحقة قد تغير بناء أو توسع حدا أو تقدم آلية لم تكن واضحة في الصياغة الأولى.

يمكن تلخيص النسق في جملة تفسيرية من دون اختزاله: في ظاهرة محددة، ترتبط البنى على نحو معين لأن عملية ما تعمل في ظل افتراضات معينة وداخل شروط معلومة. إذا استطاع الباحث كتابة هذه الجملة وشرح كل جزء بمصدر، فقد امتلك خريطة لقراءة النظرية. وإذا عجز عن جزء، فقد عرف موضع النقص الذي يحتاج إلى العودة إلى النصوص من أجله. هذه الجملة ليست بديلا من الفصل النظري، بل اختبار لاتساقه.

ويعمل النسق كذلك بوصفه ذاكرة للبحث المتراكم. عندما تضيف دراسة مفهوما أو تعدل علاقة أو تكشف حدا، يمكن تحديد موضع الإضافة داخل البنية بدلا من إعلان «نظرية جديدة» لكل نتيجة. قد تحسن دراسة تعريف بناء قديم، وقد تكشف دراسة أخرى آلية كانت ضمنية، وقد تبين ثالثة أن العلاقة لا تعمل تحت ضغط زمني مرتفع. هذه الإسهامات مختلفة لكنها قابلة للتجميع لأن النسق يحدد موطن كل منها. ومن هنا تأتي أهمية العودة إلى النص المؤسس ثم تتبع التطورات: النظرية ليست دائما وثيقة واحدة، بل برنامج معرفة يحافظ على هوية مركزية ويتغير عبر النقد والاختبار وإعادة الصياغة.

1.9 مثال افتراضي مشرح: دعم القرار البشري والآلي

لنفترض منظمة صحية تستخدم نظاما للذكاء الاصطناعي لتقديم توصيات بشأن جدولة الموارد. هذا مثال تعليمي افتراضي، وليس نظرية منشورة ولا نتيجة دراسة فعلية. الظاهرة الإدارية (Managerial Phenomenon) هي كيفية تكون جودة الاستخدام البشري للتوصيات الآلية في قرارات متكررة قابلة للمراجعة. لا تسأل النظرية المصغرة هل يستخدم الموظف النظام فقط، بل كيف يضبط درجة اعتماده عليه بحيث يستفيد من قدرته من دون أن يتخلى عن الحكم المهني.

تدخل أربعة بنى في التفسير. شفافية التوصية تعني إتاحة مبرراتها ومصادرها ودرجة عدم اليقين بصورة قابلة للفهم. فهم منطق القرار يعني قدرة المستخدم على تفسير سبب ظهور التوصية وربطها بقيود المهمة. الثقة المشروطة هي استعداد للاعتماد يتغير مع الدليل، لا قبول مطلق.

وجودة الاستخدام التكيفي تعني تعديل الاعتماد أو المراجعة أو الرفض وفقا لخصائص الحالة. هذه التعريفات تفصل الخاصية التقنية عن الحالة المعرفية وعن الحكم العلائقي وعن السلوك.

تربط النظرية المصغرة البنى في سلسلة. تقلل الشفافية غموض مصدر التوصية، فيتحسن الفهم. يسمح الفهم للمستخدم بمقارنة التوصية بخبرته، فتتكون ثقة معايرة. وتدعم الثقة المعايرة استخداما تكيفيا. وتقوم السلسلة على افتراض أن المستخدم يريد الكفاءة لكنه يحافظ على مسؤوليته المهنية، وأن النظام لا يلغي سلطته. أما الآلية فهي الانتقال من كشف المبررات إلى المقارنة ثم معايرة الثقة ثم تعديل السلوك.

يتحدد النطاق بقرارات متكررة، وبيانات يمكن مراجعتها، ومستخدم يملك معرفة أساسية وسلطة نهائية. إذا نفذ النظام القرار تلقائيا، أو قدم تفسيرا تقنيا لا يفهمه المستخدم، أو عاقبت المنظمة مخالفة التوصية، تعطلت حلقات في الآلية. يبين المثال بذلك أن ذكر الشفافية والثقة والاستخدام لا يكفي؛ النظرية تظهر عندما تتحدد المعاني والروابط والافتراضات والعملية والحدود في نسق واحد.

كما يبين المثال أن النتيجة البديلة ممكنة. قد تزيد الشفافية العبء المعرفي، أو تكشف عدم اتساق يقلل الثقة، أو تتحول إلى إجراء شكلي. النظرية لا تحصن نفسها من البدائل؛ بل تجعل موضع المنافسة واضحا. ومن هنا تبدأ الدراسة الجيدة: لا من إعلان أن الشفافية مفيدة، بل من مقارنة التفسيرات وتحديد الأدلة التي تميز بينها.

فإذا أظهرت الملاحظة أن المستخدمين الأكثر خبرة يستفيدون من الشفافية، بينما يزداد ارتباك المبتدئين، يمكن تفسير الفرق بوصف الخبرة شرطا يغير حلقة الفهم. وإذا ارتفعت الثقة من دون تحسن في جودة الاستخدام، فقد تكون الثقة غير معايرة أو قد تكون سلطة المراجعة غائبة. بهذه الطريقة لا يستخدم المثال النتيجة لتزيين الحجة، بل يعيد كل نمط ممكن إلى مكون محدد: تعريف البناء، أو العلاقة، أو الافتراض، أو الآلية، أو الحد. وهذه هي الفائدة التعليمية من تشريح نسق مصغر قبل التعامل مع نظريات مكتملة التاريخ والفروع.

1.10 خاتمة الفصل

عرض هذا الفصل النظرية الإدارية بوصفها نسقا تفسيريا، لا اسما يضاف إلى قائمة المراجع ولا رسما يجمع متغيرات. يبدأ النسق من ظاهرة، ويبني مفاهيم أو بنى تضبط لغته، ويربطها في علاقات أو قضايا، ويستند إلى افتراضات عن الفاعلين والعالم، ويقدم آلية أو منطقا يبين كيف تتكون النتيجة أو المعنى، ويحدد شروطا ترسم نطاق الادعاء. لا يعمل أي مكون مستقلا؛ فوضوح النظرية ينتج من اتساق الأجزاء ووحدة وظيفتها.

يوفر هذا التعريف المرجعي لغة مشتركة لبقية الكتاب. فعندما تعرض عائلة نظرية لاحقا، لن يقتصر العرض على تاريخ الاسم أو قائمة التطبيقات، بل سيبحث عن الظاهرة التي نشأت النظرية لتفسيرها، والبنى التي تميزها، والعلاقات التي تحمل حجتها، والافتراضات التي تشكل رؤيتها، والآليات التي تولد نتائجها، والحدود التي تمنع تعميمها. وبهذا يستطيع القارئ مقارنة النظريات على أساس ما تفعله داخل التفسير، لا على أساس شهرتها أو كثرة ورودها. كما يستطيع اكتشاف موضع الحاجة إلى نظرية مساندة: ليست الحاجة نتيجة وجود متغير جديد، بل نتيجة بقاء جزء مهم من النسق بلا تفسير. وتصبح وحدة الاختيار هي الحجة المركزية للنموذج، لا كل كلمة في عنوان الدراسة، بصورة متسقة.

وتبين المناقشة أن التعدد النظري لا يلغي الحد الأدنى للبنية. قد تختلف النظرية السببية عن العملية أو التأويلية أو التكوينية، لكن عليها أن تكون صريحة بشأن ما تفسره وكيف تنظم مفاهيمها وما الذي تفترضه وأين تنتهي صلاحيتها. كما تبين أن البناء ليس مقياسه، والعلاقة ليست ارتباطها الإحصائي، والوسيط ليس آلية بمجرد موقعه في النموذج، والسياق ليس شرط حدود لمجرد ذكر اسمه.

يستطيع طالب الدكتوراه بعد هذا الفصل أن يقرأ نصا نظريا ويسأل: ما الظاهرة المركزية؟ ما المفاهيم والبنى؟ ما العلاقات أو المبادئ المنظمة؟ ما الافتراضات؟ ما العملية التي تولد التفسير؟ وما شروط النطاق والحدود؟ إذا استعاد هذه العناصر، فقد فهم تشريح النظرية. أما الحكم على ما إذا كان النص نظرية أو منظورا أو إطارا أو نموذجا، والمفاضلة بين النظريات المرشحة، فهما خطوتان تاليتان تحتاجان إلى هذه اللغة المشتركة.

لا ينبغي أن يتحول هذا التشريح بدوره إلى قالب جامد تملأ خاناته. غايته أن يساعد الباحث على رؤية العمل الذي تؤديه النظرية. قد يكون عنصر ما صريحا في عنوان فرعي، وقد يكون موزعا في السرد، وقد تتخذ الآلية شكلا سببيا أو تكوينيا أو تأويليا. المهم أن يستطيع الباحث تبرير قراءته وأن يميز النص من استنتاجه. وعندما ينتقل إلى الفصل التالي سيكون السؤال أكثر تحديدا: إذا وجدنا مفاهيم وروابط وافتراضات ومنطقا وحدودا، فمتى نسمي الناتج نظرية، ومتى يكون منظورا أو إطارا أو نموذجا؟ لا يمكن حل هذا السؤال من تشابه الاسم، بل من فحص البنية والوظيفة والمصدر الذي أطلق المصطلح.

أسئلة للمراجعة والتفكير

1. لماذا لا يكفي ذكر اسم نظرية واستعراض مراجعها للقول إن الدراسة مؤصلة نظريا؟
2. كيف يختلف البناء النظري عن المتغير وعن أداة القياس التي تمثله؟
3. ما الفرق بين العلاقة النظرية والارتباط التجريبي والقضية النظرية والفرضية؟
4. كيف تغير الافتراضات تفسير علاقة واحدة حتى عندما تبقى أسماء المفاهيم ثابتة؟
5. لماذا لا يساوي المتغير الوسيط آلية تفسيرية بالضرورة؟
6. كيف تستخرج شروط الحدود من الآلية بدلا من إضافتها بوصفها وصفا للسياق؟
7. طبق مكونات النسق على ظاهرة إدارية من اختيارك، ثم حدد المكون الذي ما يزال غير واضح.

المراجع

Abend, G. (2008). The meaning of theory. *Sociological Theory, 26*(2), 173-199. https://doi.org/10.1111/j.1467-9558.2008.00324.x

Bacharach, S. B. (1989). Organizational theories: Some criteria for evaluation. *Academy of Management Review, 14*(4), 496-515. https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308374

Busse, C., Kach, A. P., & Wagner, S. M. (2017). Boundary conditions: What they are, how to explore them, why we need them, and when to consider them. *Organizational Research Methods, 20*(4), 574-609. https://doi.org/10.1177/1094428116641191

Cornelissen, J. P., Höllerer, M. A., & Seidl, D. (2021). What theory is and can be: Forms of theorizing in organizational scholarship. *Organization Theory, 2*(3), 1-19. https://doi.org/10.1177/26317877211020328

Cornelissen, J. P., & Werner, M. D. (2026). What are mechanisms? Ways of conceptualizing and studying causal mechanisms. *Organizational Research Methods, 29*(2), 147-176. https://doi.org/10.1177/10944281251318727

Cornelissen, J. P., Werner, M. D., De Schutter, L., & Solinger, O. N. (2026). Construct fallacies and construct validation in theories of management and organization. *Academy of Management Review*. Advance online publication. https://doi.org/10.5465/amr.2024.0235

Cronin, M. A., Stouten, J., & van Knippenberg, D. (2021). The theory crisis in management research: Solving the right problem. *Academy of Management Review, 46*(4), 667-683. https://doi.org/10.5465/amr.2019.0294

Davis, G. F., & Marquis, C. (2005). Prospects for organization theory in the early twenty-first century: Institutional fields and mechanisms. *Organization Science, 16*(4), 332-343. https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0137

Dubin, R. (1978). *Theory building* (Rev. ed.). Free Press.

Gregor, S. (2006). The nature of theory in information systems. *MIS Quarterly, 30*(3), 611-642.

Hedström, P., & Ylikoski, P. (2010). Causal mechanisms in the social sciences. *Annual Review of Sociology, 36*, 49-67. https://doi.org/10.1146/annurev.soc.012809.102632

Kaplan, A. (1964). *The conduct of inquiry: Methodology for behavioral science*. Chandler.

Merton, R. K. (1968). *Social theory and social structure* (Enlarged ed.). Free Press.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2016). Recommendations for creating better concept definitions in the organizational, behavioral, and social sciences. *Organizational Research Methods, 19*(2), 159-203. https://doi.org/10.1177/1094428115624965

Reynolds, P. D. (1971). *A primer in theory construction*. Bobbs-Merrill.

Suddaby, R. (2010). Editor's comments: Construct clarity in theories of management and organization. *Academy of Management Review, 35*(3), 346-357. https://doi.org/10.5465/amr.35.3.zok346

Suddaby, R. (2014). Editor's comments: Why theory? *Academy of Management Review, 39*(4), 407-411. https://doi.org/10.5465/amr.2014.0252

Suddaby, R. (2024). What theory is, what theory was: Whence and whither theory. *Organization Theory, 5*(4). https://doi.org/10.1177/26317877241293475

Sutton, R. I., & Staw, B. M. (1995). What theory is not. *Administrative Science Quarterly, 40*(3), 371-384. https://doi.org/10.2307/2393788

Tsang, E. W. K. (2006). Behavioral assumptions and theory development: The case of transaction cost economics. *Strategic Management Journal, 27*(11), 999-1011. https://doi.org/10.1002/smj.553

Van de Ven, A. H. (1989). Nothing is quite so practical as a good theory. *Academy of Management Review, 14*(4), 486-489. https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308370

Whetten, D. A. (1989). What constitutes a theoretical contribution? *Academy of Management Review, 14*(4), 490-495. https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308371

أطلس نظريات إدارة الأعمال

الفصل 2

ما الذي لا يعد نظرية؟ التمييز بين النظرية والمنظور والإطار والنموذج والمنطق

What Is Not a Theory? Distinguishing Theory, Perspective, Framework, Model, and Logic

الأستاذ الدكتور عبدالخالق | مؤسس منصة نور العلمية

تمهيد

لا يبدأ الالتباس النظري دائما من جهل الباحث بالنظرية، بل قد يبدأ من كثرة المصطلحات التي تبدو متقاربة في الكتابة العلمية. فقد يصف مؤلف فكرته بأنها نظرية (Theory)، ويسميها آخر منظورا (Perspective)، ويقدم ثالث إطارا (Framework)، بينما يرسم باحث لاحق نموذجا (Model) مستندا إليها ويعلن أنه الإطار النظري لدراسته. ثم تنتقل هذه التسميات إلى الرسائل الجامعية كما لو كانت مترادفات. والنتيجة أن طالب الدكتوراه قد يحسن تلخيص الأدبيات، لكنه لا يعرف على وجه الدقة ما الذي اختاره ليحكم تفسيره: هل اختار نسقا تفسيريا، أم زاوية نظر، أم خريطة لتنظيم المفاهيم، أم تمثيلا للعلاقات، أم مجرد طريقة لجمع البيانات وتحليلها؟

المشكلة ليست لغوية خالصة. إذا سمي الإطار نظرية، فقد يطلب منه تفسير علاقة لا يملك آلية لتفسيرها. وإذا عومل النموذج الإحصائي بوصفه نظرية، فقد تتحول جودة الملاءمة الرقمية إلى بديل عن الحجة. وإذا عد المقياس مصدرا نظريا، فقد يتوهم الباحث أن استعارة فقرات الاستبانة تستورد معها تفسير الظاهرة. أما إذا خفضت قيمة المنظور أو الإطار لمجرد أنه ليس نظرية، فقد يفقد البحث أداة معرفية مناسبة لطبيعة سؤاله. لذلك لا يبني هذا الفصل سلما للقيمة تكون النظرية في قمته وبقية المنتجات في أسفله، بل يميز الوظائف حتى يستعمل كل منتج في العمل الذي يستطيع أداءه.

اعتمد الفصل 1 تعريفا مرجعيا للنظرية الإدارية بوصفها نسقا مترابطا من المفاهيم أو البنى والعلاقات أو القضايا والافتراضات والمنطق أو الآليات وشروط الحدود، صيغ لفهم ظاهرة داخل نطاق معلوم. تكفي هذه الإحالة الموجزة هنا؛ لأن ملكية هذا الفصل ليست إعادة بناء مكونات

النظرية، بل اختبار الفرق بينها وبين المنتجات القريبة منها. والسؤال الحاكم هو: ما الوظيفة المعرفية التي يؤديها النص أو الأداة فعلا، بصرف النظر عن الاسم المكتوب على غلافها؟

سيصاحب الفصل مثال افتراضي عن استخدام نظام ذكاء اصطناعي لدعم قرارات التوظيف. يمكن النظر إلى الظاهرة من منظور نقدي، وتنظيم جوانبها داخل إطار اجتماعي تقني، ورسم نموذج يربط شفافية التوصية بإدراك العدالة وقبول القرار، وقياس العدالة بمقياس متعدد الفقرات، واختبار العلاقات بتجربة أو مسح. غير أن أيا من هذه العناصر لا يصبح نظرية لمجرد اجتماعه مع العناصر الأخرى. النظرية تظهر عندما يقدم الباحث تفسيرا منضبطا لما يحدث ولماذا يحدث وتحت أي افتراضات وحدود. ومن هذا المثال تتضح القاعدة المركزية للفصل: الاسم قرينة أولية، أما الوظيفة والبنية والنسب العلمي فهي أدلة التصنيف الحاسمة.

2.1 منشأ الالتباس واختبار الوظيفة المعرفية

تتعدد معاني كلمة النظرية في العلوم الاجتماعية تعددا لا يمكن إلغاؤه بقرار اصطلاحي واحد. فقد ميز أبند سبعة استعمالات للكلمة، تتراوح بين قضايا عامة تفسر انتظامات، وقراءات لكتابات مفكرين، وأطر تفسيرية تعيد وصف العالم، وتشخيصات لمشكلات اجتماعية (Abend, 2008). ويبين هذا التعدد أن الباحث لا يستطيع افتراض معنى واحد لدى جميع المؤلفين. لكنه لا يعني أن كل استعمال صحيح في كل مقام، أو أن وضع كلمة نظرية قبل أي فكرة يعفي صاحبها من بيان ما تفعله. العلاج ليس فرض تعريف ضيق على الحقول كلها، بل التصريح بالمعنى المستعمل وفحص ملاءمته للسؤال.

يزداد الالتباس لأن كلمة النظرية اكتسبت مكانة رمزية في النشر الأكاديمي. نبه ساتون وستاو إلى أن المراجع والبيانات وقوائم المتغيرات والرسوم والفرضيات لا تشكل نظرية بذاتها، حتى حين تبدو جميعها ضرورية للبحث (Sutton & Staw, 1995). وأضاف ألتر أن التنظير يمكن أن ينتج قطعا معرفية مفيدة متعددة، منها النظرية والإطار والنموذج والاستعارة، وأن تفضيل الاسم الأعلى مكانة قد يحجب قيمة المنتج الفعلية (Alter, 2017). وفي مراجعة أحدث، وضع لي المفاهيم والمبادئ والنماذج والنظريات على متصل لمنتجات التنظير بدلا من معاملتها كصناديق مغلقة (Lee, 2025). معنى ذلك أن التصنيف ينبغي أن يخدم الدقة، لا الهيبة.

يقترح هذا الكتاب اختبار الوظيفة المعرفية (Epistemic Function Test). يبدأ الاختبار بسؤال: ما المهمة التي صمم هذا المنتج لأدائها؟ إذا كان ينتقي ما نراه ويحدد الافتراضات العامة التي ننطلق منها، فهو أقرب إلى منظور أو عدسة. وإذا كان يرتب مجالات أو مفاهيم حتى لا تسقط عناصر مهمة من التحليل، فهو أقرب إلى إطار. وإذا كان يمثل عناصر وعلاقات بصورة مبسطة، فهو نموذج. وإذا كان يحدد طريقة إنتاج الدليل، فهو منهج أو طريقة. وإذا كان يحول مفهوما مجردا إلى مؤشرات وأسئلة، فهو مقياس. أما إذا نظم مفاهيم وعلاقات في تفسير يبين كيف ولماذا وتحت أي شروط، فهو يؤدي وظيفة نظرية.

لا يكفي هذا السؤال وحده، لأن المنتج الواحد قد يؤدي أكثر من وظيفة. لذلك يتبعه فحص من خمس حركات: تحديد الظاهرة التي يتناولها المنتج، واستخراج وحداته وعلاقاته، والبحث عن المنطق الذي يصل المقدمات بالنتائج، وتحديد نطاق الادعاء، ومعرفة ما الذي يمكن نقده أو اختباره فيه. كلما اقتصر المنتج على تسمية المجالات وترتيبها كان إطاريا أكثر. وكلما اقتصر على تمثيل علاقات مختارة كان نموذجيا أكثر. وكلما قدم تفسيرا مترابطا له افتراضات وحدود كان نظريا أكثر. هذه ليست درجات جودة، بل أوصاف لطبيعة العمل المعرفي.

يجب كذلك الفصل بين هوية المنتج في مصدره الأصلي ودوره داخل الدراسة الحالية. قد تكون الفكرة نظرية كاملة في موطنها، لكن الباحث يستعير منها مفهوما واحدا بوصفه عدسة محدودة. وقد يكون المصدر إطارا تنظيميا، ثم يضيف الباحث إليه علاقات وآليات من مصادر أخرى فيبني إطارا نظريا للدراسة، من دون أن يحول الإطار الأصلي بأثر رجعي إلى نظرية. التصنيف الجيد يسجل مستويين بوضوح: ماذا سماه المؤسس؟ وكيف يستعمله البحث الحالي؟ وبهذا يمنع الباحث ادعاء تغطية نظرية لم يقدمها المصدر، كما يمنع اختزال نظرية غنية في كلمة زخرفية.

يلخص الجدول 2.1 الفروق الوظيفية التي سيعتمدها الأطلس. لا يقصد به وضع حدود جامدة، بل توفير نقطة بدء موحدة. العمود الأهم هو «ما لا يثبته وحده»؛ لأنه يمنع القفزة من وجود المنتج إلى ادعاء وظيفة لا يملكها. فإذا كان الباحث يملك إطارا، يعرف أنه ما يزال محتاجا إلى تفسير المسار. وإذا كان يملك نظرية، يعرف أنه ما يزال محتاجا إلى تمثيل قابل للبحث وإلى دليل مناسب.

الجدول 2.1: الفروق الوظيفية بين المنتجات المعرفية

المنتج المعرفي	السؤال الذي يخدمه أساسا	المخرج المعتاد	ما لا يثبته وحده
النظرية (Theory)	كيف تتكون الظاهرة أو لماذا تحدث ضمن نطاق معلوم؟	تفسير مترابط له افتراضات وروابط وحدود	صحة القياس أو ملاءمة طريقة الاختبار
المنظور (Perspective)	من أي افتراضات وزاوية عامة نقرأ الظاهرة؟	توجيه للانتباه ولنوع الأسئلة	علاقة محددة أو آلية مكتملة بالضرورة
العدسة (Lens)	ما الجانب الذي نكبره في هذه الدراسة؟	استعمال انتقائي لنظرية أو منظور	تغطية الظاهرة كلها أو استقلال الأداة المستعملة
الإطار (Framework)	ما العناصر أو المجالات التي ينبغي تنظيمها؟	خريطة تشخيصية أو بنية جامعة	سبب موحد يجعل كل عنصر ينتج نتيجة
النموذج (Model)	كيف نمثل العناصر والعلاقات أو العملية بصورة مبسطة؟	رسم أو معادلات أو مراحل أو محاكاة	التفسير الكامن خلف كل سهم أو معامل
المنطق (Logic)	كيف تصل المقدمات إلى النتيجة؟	قاعدة استدلال أو قلب حجة	نسق نظري كامل من دون مفاهيم وحدود
المقياس (Scale)	كيف نمثل البناء بمؤشرات قابلة للملاحظة؟	فقرات أو درجات وقواعد ترميز	سبب نشوء البناء أو أثره في غيره
المنهج (Method)	كيف ننتج الدليل ونحلله؟	تصميم وإجراءات وبيانات واختبارات	معنى العلاقة أو الآلية النظرية التي تولدها

يجب قراءة صفوف الجدول أفقيا لا عموديا فقط. فالبحث المتكامل قد يبدأ بمنظور يحدد زاوية الرؤية، ويستخدم إطارا لتنظيم المجال، ويختار نظرية لتفسير العلاقة، ويصوغ نموذجا يمثلها، ويستعمل مقياسا ومنهجا لاختبارها. لا يتحول هذا التسلسل إلى وصفة إلزامية، لكنه يكشف موضع

النقص. كما يكشف أن تكرار اسم النظرية في كل مرحلة لا يزيد القوة؛ فالقوة تأتي من ترابط منتجات مختلفة تؤدي وظائف غير متبادلة.

ويصلح الجدول أيضا لفحص مراجعة الأدبيات. يكتب الباحث أمام كل مصدر حرفا يدل على وظيفته الفعلية: منظور، إطار، نظرية، نموذج، منطق، مقياس، أو منهج. إذا تراكمت النماذج والمقاييس وغابت النظريات، فالمشكلة ليست قلة المراجع بل نقص التفسير. وإذا تعددت النظريات وغاب النموذج، فالمشكلة في تحويل الحجة إلى علاقات قابلة للدراسة. وإذا سيطر إطار واسع على كل الصفوف، فقد يكون الباحث يصف المجال جيدا لكنه لم يحسم السؤال الذي يريد تفسيره.

2.2 النظرية والمنظور والعدسة

المنظور النظري (Theoretical Perspective) توجه واسع يحدد نوع الظواهر التي تصبح بارزة، والافتراضات التي تبدو معقولة، والأسئلة التي تستحق الطرح. عندما ينظر الباحث إلى المنظمة من منظور مؤسسي، مثلا، يزداد انتباهه إلى الشرعية والقواعد والضغوط والمعاني المشتركة. وعندما ينظر إليها من منظور اقتصادي، قد يبرز الحوافز والتكاليف والمعلومات والمصالح. لا يقرر المنظور بالضرورة علاقة محددة بين بناءين، ولا يقدم دائما آلية واحدة قابلة للاختبار. قوته في تنظيم الرؤية وتحديد ما يعد مشكلة، لا في إغلاق التفسير على مجموعة واحدة من القضايا.

توضح أعمال مورغان أن نظريات المنظمة بنيت تاريخيا داخل شبكات من الافتراضات والاستعارات التي تجعل بعض خصائص التنظيم مرئية وتحجب خصائص أخرى (Morgan, 1980). كما بين جويا وبيتر أن اختلاف المنظورات النموذجية لا يغير المفردات فقط، بل يغير صورة الواقع وطريقة بناء النظرية المناسبة له (Gioia & Pitre, 1990). لهذا يكون المنظور أوسع غالبا من النظرية المفردة؛ فقد يحتوي عائلة من النظريات تشترك في افتراضات عن الفاعل أو المنظمة أو البيئة. وقد تتقاطع نظرية واحدة مع أكثر من منظور إذا أعيد تطوير مفاهيمها وآلياتها ضمن افتراضات مختلفة.

أما العدسة النظرية (Theoretical Lens) فهي استعارة منهجية لعملية الانتقاء والتكبير. يقول الباحث إنه يستخدم نظرية أو منظورا كعدسة حين يجعلها وسيلة لرؤية جانب محدد من ظاهرة أوسع. لفظ العدسة لا يخبرنا وحده هل الأداة المستعملة نظرية كاملة أم منظورا عاما أم

مفهوما حساسا. فهو يصف علاقة الباحث بالأداة: ماذا قربت إلى النظر، وماذا أبقت خارجه؟ لذلك ينبغي أن يتبع قول الباحث «نستخدم عدسة نظرية» تحديد اسم العدسة، ومصدرها، والمفاهيم التي استخرجها منها، والجزء الذي ستفسره. وإلا أصبحت العدسة تعبيرا أنيقا يخفي غياب الاختيار.

يمكن توضيح الفرق من خلال نظام التوظيف الخوارزمي في المثال الافتراضي. العدسة الاجتماعية التقنية (Socio-Technical Lens) تلفت النظر إلى الاعتماد المتبادل بين تصميم النظام، وتوزيع الأدوار، وممارسات الموارد البشرية، وخبرة المتقدمين. والعدسة المؤسسية (Institutional Lens) تبرز الضغوط التنظيمية والشرعية وتقليد المنافسين. والعدسة النقدية (Critical Lens) تسأل عمن يملك تعريف الكفاءة، وكيف يعاد إنتاج القوة والانحياز. كل عدسة تعيد تشكيل حدود الظاهرة، لكنها لا تقدم تلقائيا تفسيرا كاملا للعلاقة بين شفافية التوصية وإدراك العدالة وقبول القرار. لهذا يحتاج الباحث إلى بيان النظرية أو الحجة التي تفسر المسار المحدد.

لا تعني هذه الحدود أن المنظور أقل صرامة أو أقل فائدة. قد يكون سؤال البحث تأويليا أو نقديا، وتكون وظيفته كشف افتراضات مستترة أو إعادة وصف ظاهرة، فلا يكون طلب نموذج سببي مغلق مناسبا. وقد تدعم النظرية منظورا أوسع، بينما يساعد المنظور على اكتشاف حدود النظرية. الصرامة هنا هي الاتساق بين السؤال والمنتج، لا تحويل كل منتج إلى صورة واحدة من النظرية. وقد أظهرت دراسة التغيير الاستراتيجي متعددة العدسات أن العدسات العقلانية والتعلمية والمعرفية تكشف أنماطا وحدودا مختلفة، ثم يمكن بناء إطار تكاملي من المقارنة بينها (Rajagopalan & Spreitzer, 1997).

توجد ثلاث علامات تدل على أن الباحث يملك منظورا أو عدسة لا نظرية كاملة. العلامة الأولى أن النص يحدد ما ينبغي الانتباه إليه، لكنه لا يقرر كيف ترتبط العناصر. والثانية أن الافتراضات العامة أو اللغة المميزة أوضح من القضايا التفسيرية. والثالثة أن الباحث يستطيع تبديل العدسة فتتغير قراءة الظاهرة من دون أن تتغير البيانات ذاتها. وفي المقابل، إذا أمكن استخراج بنى محددة وروابط ومنطق وحدود تشكل تفسيرا متماسكا، فقد تكون العدسة طريقة استعمال لنظرية قائمة. لذلك لا يصنف المنتج من كلمة «عدسة»، بل من الشيء الذي توضع عليه العدسة ومن مقدار التفسير الذي تحمله.

من الأخطاء الشائعة الحكم من الاسم وحده. يسمى منظور الموارد (Resource-Based View) «منظورا» أو «رؤية»، لكنه تطور في الإدارة الاستراتيجية إلى برنامج نظري ذي قضايا عن خصائص الموارد وعدم تجانسها وصعوبة انتقالها وصلتها بالميزة المستدامة (Barney, 1991). لا يصح إذن القول إنه ليس نظرية لأن اسمه الإنجليزي ينتهي بكلمة (View)، كما لا يصح استدعاؤه لتفسير أي متغير يحمل كلمة مورد. المطلوب هو إعادة بناء الحجة التي يستعملها الباحث ومعرفة ما إذا كانت تكفي لمساره، وهي مهمة ستفصل لاحقا عند تناول هذه العائلة النظرية.

2.3 الإطار النظري والإطار المفاهيمي

الإطار (Framework) بنية تنظيمية تحدد العناصر أو المجالات ذات الصلة وتبين مواقعها أو صلاتها العامة. يشبه السقالة التي تمنع التحليل من التبعثر، أو الخريطة التي تحدد أين ينبغي أن ينظر الباحث. قد يكون الإطار وصفيا أو تشخيصيا أو إجرائيا، وقد يتضمن علاقات مقترحة، لكنه لا يلزم أن يقدم آلية موحدة تفسر جميع العلاقات. لهذا يمكن أن يكون الإطار ممتازا في تغطية الظاهرة ومحدودا في تفسيرها. والقول إنه ليس نظرية لا ينتقص منه؛ بل يحميه من مطالبة لم يصمم لأدائها.

تقدم أعمال أوستروم مثالا واضحا. صمم إطار التحليل والتطوير المؤسسي (Institutional Analysis and Development Framework) لغة مشتركة لتحديد ساحة الفعل، والفاعلين، والقواعد، والظروف المادية، وخصائص المجتمع، وأنماط التفاعل والنتائج. يتيح الإطار تشخيص طيف واسع من مشكلات العمل الجماعي، وتوضع داخله نظريات ونماذج أكثر تحديدا لاختبار سلوك أو نتيجة معينة (Ostrom, 2011). هنا لا يكون الإطار نظرية واحدة ضخمة تفسر كل حالة، بل بنية تربط مستويات التجريد وتساعد على اختيار النظرية أو النموذج المناسبين للمشكلة.

ينبغي التمييز بعد ذلك بين الإطار النظري (Theoretical Framework) والإطار المفاهيمي (Conceptual Framework)، مع الاعتراف بأن استعمال المصطلحين يختلف بين التقاليد. توضح فاربيو وزملاؤها أن الحدود بين النظرية والإطارين تتغير باختلاف البحث الاستنباطي والبحث الاستقرائي، وأن المؤلفين لا يستعملون الكلمات دائما بالمعنى نفسه

(Varpio et al., 2020). لذلك يعتمد هذا الكتاب قاعدة تشغيلية معلنة لا يدعي بها إلغاء بقية الاستعمالات: الإطار النظري هو الطريقة التي ينظم بها الباحث نظرية قائمة أو أكثر لتوجيه دراسته، أما الإطار المفاهيمي فهو تركيب خاص بالدراسة يجمع مفاهيم وافتراضات ومعرفة سابقة لفهم الظاهرة وتحديد ما سيدرس.

وفق هذه القاعدة، لا يكون الإطار النظري اسما آخر لقسم المراجع. إنه يبين كيف انتقلت النظرية من مصدرها إلى سؤال الدراسة: ما مفاهيمها المستعملة، وما العلاقة التي ستفسرها، وما الجزء الذي لن تتحمله، وكيف تنسجم مع نظرية مساندة إن وجدت. وقد يتكون من نظرية واحدة حين تغطي الحجة المركزية، أو من نظريتين حين توجد فجوة تفسيرية حقيقية. لكنه لا يصبح نظرية ثالثة فوق النظريتين. الإطار النظري ملك للدراسة، بينما تحتفظ كل نظرية بهويتها ونسبها وحدودها.

أما الإطار المفاهيمي فيمكن أن يستمد مادته من نظريات، ونتائج تراكمية، وخبرة ميدانية، وسياسة تنظيمية، وتعريفات قانونية، ما دام الباحث يصرح بمصادره وبمنطق الجمع بينها. يعرف جبارين الإطار المفاهيمي بوصفه شبكة من المفاهيم المترابطة التي تقدم فهما شاملا لظاهرة متعددة التخصصات، مع تركيز على الفهم لا التنبؤ الحتمي (Jabareen, 2009). ويرى ماكسويل أن الإطار المفاهيمي يتضمن منظومة الأفكار والافتراضات والتوقعات التي تدعم تصميم البحث النوعي (Maxwell, 2013). كما يقدمه رافيتش وريغان بوصفه عملية ومنتجا يحققان الاتساق بين المشكلة والأدبيات والأسئلة والمنهج (Ravitch & Riggan, 2017).

لهذا لا يكفي رسم مستطيلات وأسهم وتسميتها «الإطار المفاهيمي». الرسم قد يكون مخرجا مفيدا، لكن الإطار يوجد في القرارات التي يختصرها: لماذا اختيرت هذه المفاهيم؟ ما العلاقة المتوقعة بينها؟ من أي نظرية أو دليل جاءت؟ ما الافتراضات التي تسمح بوضعها معا؟ وما الذي ترك خارج الإطار؟ إذا عجز الباحث عن الإجابة، فالرسم قائمة متغيرات مرئية. وإذا أجاب من خلال تركيب مصادر متعددة من دون منطق تفسيري مكتمل، فهو إطار مفاهيمي مشروع يحتاج إلى وصف صادق، لا إلى ترقية اسمية.

يظهر الفرق كذلك في إطار التقنية والمنظمة والبيئة (Technology-Organization-Environment Framework). يجمع الإطار ثلاث مجموعات من العوامل التي يمكن أن

تؤثر في تبني الابتكار التقني: خصائص التقنية، وخصائص المنظمة، والبيئة الخارجية (Tornatzky & Fleischer, 1990). هذه الخريطة مفيدة لتجنب حصر التبني في عامل تقني واحد، لكنها لا تحدد آلية واحدة تجعل كل عامل يؤدي إلى التبني، ولا تتنبأ باتجاه كل علاقة في جميع السياقات. لذلك يحتاج الباحث إلى نظرية تفسر، مثلا، لماذا تحول الضغوط المعيارية قرار المنظمة، أو كيف تقلل القدرة التقنية عدم اليقين. الإطار يولد أماكن البحث؛ والنظرية تفسر المسار المختار.

في مثال التوظيف بالذكاء الاصطناعي، يمكن أن ينظم الإطار المفاهيمي عناصر مثل شفافية الخوارزمية، وخبرة المتقدم، وقواعد الموارد البشرية، وإدراك العدالة، والثقة وقبول القرار. أما الإطار النظري فقد يختار نظرية العدالة التنظيمية لتفسير تكوين حكم العدالة، ويضيف نظرية الإشارة إذا بقي تفسير قراءة الشفافية بوصفها إشارة إلى نزاهة الجهة ناقصا. وإذا اكتفى الباحث بتقسيم الظاهرة إلى تقنية وتنظيمية وبيئية، فقد بنى إطارا تشخيصيا واسعا، لا تفسيرا للعلاقة الفردية. تسمية المنتج على هذا النحو تمنع الادعاء الزائد وتبين للقارئ موضع الحاجة إلى نظرية.

يمكن اختبار أي إطار بسؤالين. أولا: هل ينظم «ما الذي يدخل التحليل»، أم يفسر «لماذا يحدث الأثر»؟ وثانيا: هل يمكن وضع عدة نظريات مختلفة داخله من دون تغيير بنيته الأساسية؟ إذا كانت الإجابة تميل إلى التنظيم وإلى قابلية استضافة نظريات متعددة، فالمنتج إطار في المقام الأول. وقد يتضمن الإطار قضايا تفسيرية جزئية، وقد تتطور منه نظرية لاحقا؛ غير أن الإمكان لا يساوي الإنجاز. يصنف الباحث النسخة التي بين يديه، لا النسخة التي يتمنى أن تصبح عليها.

2.4 النموذج: تمثيل الظاهرة لا تفسيرها بالضرورة

النموذج (Model) تمثيل مقصود ومبسط لظاهرة أو نسق أو عملية. يختار بعض العناصر ويهمل غيرها حتى يجعل الوصف أو التحليل أو المحاكاة أو الاختبار ممكنا. وقد يكون النموذج لفظيا، أو رسوميا، أو رياضيا، أو إحصائيا، أو حسابيا، أو نموذج عملية يبين تتابع الحالات. هذه المرونة هي مصدر قوته ومصدر الالتباس حوله. فبعض النماذج يجسد نظرية ناضجة، وبعضها يقترح علاقات أولية، وبعضها يلخص بيانات، وبعضها أداة لاتخاذ قرار. لا يكشف اسم «نموذج» وحده مقدار النظرية الموجودة فيه.

العلاقة بين النظرية والنموذج ليست علاقة ترادف. يمكن التعبير عن نظرية واحدة بعدة نماذج، لأن كل نموذج يبرز جزءا أو مستوى أو حالة. ويمكن للنموذج نفسه أن يكون متوافقا مع أكثر من تفسير نظري، فتنتج النظريات تنبؤا ظاهرا واحدا عبر آليات مختلفة. كما يمكن بناء نموذج إحصائي ذي ملاءمة ممتازة من دون معرفة لماذا ظهرت العلاقات. لهذا شدد ساتون وستاو على أن الرسوم والصناديق والسهام لا تكون نظرية ما لم يبين النص المنطق الذي يجعل الروابط معقولة (Sutton & Staw, 1995). السهم إعلان عن علاقة؛ وليس سببا لها.

يفيد التمييز بين النموذج النظري (Theoretical Model) والنموذج التجريبي (Empirical Model). الأول يمثل مفاهيم وعلاقات مستمدة من حجة نظرية، وقد يكون أضيق من النظرية الأصلية كي يناسب سؤالا محددا. والثاني يحدد المتغيرات والمؤشرات والمعادلات التي ستقدر بالبيانات. قد يتطابق النموذجان جزئيا، لكنهما ليسا شيئا واحدا. الوسيط في النموذج التجريبي متغير يقع بين طرفين إحصائيا؛ ولا يصبح آلية نظرية إلا حين توضح الحجة العملية التي يحملها. كما أن المتغير المعدل لا يصبح شرط حد لمجرد إدخاله في معادلة تفاعلية.

يوضح نموذج قبول التقنية (Technology Acceptance Model) صعوبة الحكم بالاسم. قدم ديفيس نموذجا يربط المنفعة المتصورة وسهولة الاستخدام بالموقف والنية والاستخدام، مستندا إلى تقاليد أسبق في تفسير الفعل المقصود (Davis, 1989). وقد راكم البرنامج البحثي قضايا واختبارات حتى صار النموذج يؤدي وظيفة نظرية في كثير من الدراسات. وفي المقابل، يسمى النموذج الموحد لقبول التقنية واستخدامها «نظرية» في اسمه الإنجليزي (Unified Theory of Acceptance and Use of Technology)، لكنه يعرض عادة في صورة نموذج تكاملي للمتغيرات والعلاقات (Venkatesh et al., 2003). الدرس أن النسب والبنية والاستعمال أهم من الكلمة في العنوان.

إذا رسم الباحث في المثال الافتراضي المسار «شفافية التوصية ثم إدراك العدالة ثم قبول القرار»، فقد بنى نموذجا مفاهيميا أوليا. لا يخبر الرسم هل الشفافية تقلل غموض الإجراءات، أم ترسل إشارة إلى احترام المتقدم، أم تزيد قدرته على الاعتراض، ولا يحدد متى تصبح التفاصيل مربكة أو قابلة للتلاعب. يمكن لعدة نظريات أن تنتج الرسم نفسه. تصبح النظرية حاضرة حين يختار الباحث تفسيرا، ويشتق منه معنى البنى واتجاه الروابط وحدودها. وعندئذ يكون النموذج تمثيلا للدراسة، لا بديلا عن النظرية الحاكمة.

يساعد اختبار الحذف على التمييز. إذا حذف الرسم وبقي التفسير النظري كاملا، فالرسم نموذج تمثيلي مفيد لكنه ليس النظرية ذاتها. وإذا حذف المنطق الذي يربط المفاهيم وبقيت الصناديق، فقد فقد البحث النظرية واحتفظ بالنموذج. وإذا حذف النموذج الإحصائي، بقيت الحجة لكن تعذر اختبارها بالصورة المخططة. لكل عنصر خسارة مختلفة، ومن اختلاف الخسارة نعرف اختلاف الوظيفة.

2.5 المنطق والحجة والآلية

المنطق (Logic) طريقة استدلال تصل مقدمات بنتيجة، أو مبدأ يفسر لماذا تتبع أفعال ونتائج معينة من شروط معلومة. تظهر في الإدارة تعبيرات مثل منطق التبادل (Exchange Logic)، ومنطق الاختيار (Selection Logic)، ومنطق الموارد (Resource Logic)، ومنطق الشرعية (Legitimacy Logic). قد يلخص المنطق القلب التفسيري لنظرية، وقد ينتقل بين نظريات، وقد يكون مجرد قاعدة استدلال محلية. لذلك لا يكون كل «منطق» نظرية، كما لا يمكن لنظرية جيدة أن تستغني عن منطق يصل أجزائها.

تختلف الحجة النظرية (Theoretical Argument) عن النظرية في مدى الاتساع. الحجة سلسلة من الادعاءات والأسباب تسند نتيجة محددة داخل نص. يمكن أن يستعمل المقال نظرية قائمة لبناء حجة جديدة، أو يقارن حجتين، أو يقدم حجة جزئية لا ترقى بعد إلى نسق نظري مستقل. وقد حذر ديماجيو من حصر النظرية في وصفة شكلية؛ فالقيمة قد تظهر في سرد منير أو تصنيف أو نقد، لكن على الكاتب أن يحدد نوع المنتج الذي يقدمه (DiMaggio, 1995). كما رأى ويك أن التنظير عملية من الخيال المنضبط قد تنتج تقريبيا قبل اكتمال النظرية (Weick, 1995).

أما الآلية التفسيرية (Explanatory Mechanism) فقد عرفها الفصل السابق بوصفها العملية التي تحول شروطا أو أفعالا إلى نتيجة. والفرق الوظيفي أن المنطق يبين صلاحية الاستدلال، بينما تصف الآلية ما يحدث في العالم النظري بين السبب والنتيجة. قد يقول منطق الإشارة إن الفاعل يستدل من معلومة ظاهرة على صفة خفية؛ وتكون الآلية في حالة التوظيف هي أن شرح معايير الخوارزمية يقلل عدم تماثل المعلومات، فيعيد المتقدم تفسير نية المنظمة ويعدل

حكمه بالعدالة. هذا الجزء مهم، لكنه لا يشكل وحده نظرية كاملة ما لم يرتبط بمفاهيم وافتراضات وحدود.

يقع الخطأ حين يكتب الباحث: «استنادا إلى منطق الموارد، تؤثر القدرات الرقمية في الأداء»، ثم يعد الجملة تأصيلا نظريا. ما المورد المقصود؟ لماذا يصعب تقليده؟ ما العملية التي تحوله إلى أداء؟ وما الظروف التي تعطل القيمة؟ المنطق هنا عنوان مختصر لحجة لم تكتب. الاستعمال السليم يحدد النظرية التي ينتمي إليها المنطق، أو يصرح بأنه قاعدة تفسيرية محدودة، ثم يبين الجزء الذي تحمله. فإذا جمع الباحث منطقا من عدة مصادر، كان عليه أن يوضح انسجام افتراضاتها وألا يسمي المزيج نظرية منشورة لم يطلقها أصحابها.

2.6 النظرية والمقياس والمنهج

المقياس (Scale) أداة تربط بناء مجردا بمجموعة مؤشرات أو فقرات يجيب عنها المشارك أو يرصدها الباحث. أما القياس (Measurement) فهو عملية إسناد قيم إلى خصائص وفق قواعد تسمح بالاستدلال على البناء. قد يستند تطوير المقياس إلى نظرية، وقد تسهم نتائجه في تنقيحها، لكنه لا يفسر بذاته لماذا ترتبط البنى أو كيف تتولد الظاهرة. يركز ديفيليس وثورب على تحديد المجال وتوليد الفقرات وفحص الصدق والثبات وبنية الأداة، وهي مهام تختلف عن بناء التفسير (DeVellis & Thorpe, 2021). لذلك فالمقياس جسر إلى البيانات، لا نظرية عن العالم.

تظهر خطورة الخلط عندما يجد الباحث مقياسا مشهورا لمفهوم «الثقة في الذكاء الاصطناعي» فيجعله أساسه النظري. فالفقرات قد تسأل عن الموثوقية أو النزاهة أو قابلية التنبؤ، لكنها لا تحدد سبب نشوء الثقة ولا أثرها ولا شروط انهيارها. كما أن استعارة مقياس من دراسة تبنت نظرية معينة لا تستورد النظرية آليا؛ لأن المقياس قد استخدم عبر تفسيرات متعددة. ما يستورده الباحث هو تعريف تشغيلي ومؤشرات، وعليه أن يفحص توافقها مع تعريفه وحجته. أما تاريخ تطوير البناء وصدق قياسه فتملكه فصول لاحقة مخصصة للقياس.

المنهج (Method) إجراء منظم لجمع الأدلة أو تحليلها، مثل المسح، والتجربة، والمقابلة، ودراسة الحالة، وتحليل الشبكات، والنمذجة بالمعادلات الهيكلية. والمنهجية (Methodology) أوسع، إذ تبرر منطق اختيار الإجراءات وصلتها بتصور المعرفة والواقع. يميز كروتي بين المنظور النظري والمنهجية والطرائق، ويبين أن اتساقها مهم من دون جعلها شيئا واحدا

(Crotty, 1998). قد توجه النظرية ما الذي يقاس ومن يقارن وبأي ترتيب زمني، لكن الطريقة لا تقدم تلقائيا تفسير النتيجة.

توضح عبارة «النظرية المجذرة» أو «النظرية المؤسسة» (Grounded Theory) سببا خاصا للارتباك. فالاسم يشير إلى منهجية لتوليد نظرية من مقارنة البيانات وترميزها على نحو متدرج، لا إلى نظرية موضوعية واحدة يمكن استعمالها لتفسير أي نموذج. إذا كتب الباحث أنه يتبنى النظرية المجذرة، فعليه أن يقصد استراتيجية البحث وتوليد المفاهيم والقضايا، لا أن يضعها مكان نظرية العدالة أو الهوية أو الموارد. وقد قدم جلاسر وستراوس منهج الاكتشاف من البيانات بوصفه مسارا لبناء النظرية، لا قائمة علاقات جاهزة (Glaser & Strauss, 1967).

كذلك لا تعد النمذجة بالمعادلات الهيكلية (Structural Equation Modeling) نظرية، ولا يعد أسلوب المربعات الصغرى الجزئية (Partial Least Squares) إطارا نظريا، ولا تعد طريقة دلفاي (Delphi Method) منظورا. هذه أدوات للإجابة عن أسئلة محددة. يمكن للنموذج الإحصائي أن يرفض تنبؤا مستمدا من نظرية أو يدعمه، لكنه لا يمنح العلاقة معنى من تلقاء نفسه. وقد يلائم النموذج البيانات لأسباب بديلة لم تميز بينها الدراسة. ولهذا يجب أن تسبق الحجة قرار التحليل، لا أن تستخرج النظرية بعد رؤية المعاملات الدالة.

في مثال التوظيف، قد يستخدم الباحث مقياسا من سبع فقرات لإدراك العدالة، وتجربة تعرض مستويات مختلفة من الشفافية، وتحليلا للوساطة. هذه العناصر تجيب عن «كيف سنلاحظ ونختبر؟». أما النظرية فتجيب عن «لماذا سيغير شرح الإجراء حكم المتقدم، وبأي عملية، وتحت أي شروط؟». فإذا حذفت النظرية بقي تصميم قابل للتنفيذ لكنه ضعيف التفسير. وإذا حذف المنهج بقي تفسير غير ممتحن. وإذا حذف المقياس بقي البناء بلا تمثيل تجريبي مناسب. وضوح هذه الخسائر يمنع إحلال عنصر محل آخر.

يمكن للباحث إجراء تدقيق سريع على أي فصل نظري في رسالته. يضع خطا تحت كل اسم نظرية، ودائرة حول كل بناء، ومربعا حول كل مقياس، ويكتب في الهامش اسم الطريقة. إذا كانت الفقرة التي يفترض أنها نظرية مملوءة بأسماء الأدوات والاختبارات ولا تحتوي سببا أو آلية أو حدا، فهي فقرة منهجية في المكان الخطأ. وإذا كانت مملوءة بتعريفات الفقرات من دون علاقات، فهي فقرة قياس. لا يعالج الخلل بزيادة الاستشهادات، بل بإعادة الوظائف إلى مواضعها.

2.7 الحالات الحدية والأسماء المضللة

لا تنقسم المنتجات العلمية دائما إلى فئات نقية. فقد يبدأ إطار بصفته قائمة مجالات، ثم تتراكم داخله علاقات وآليات فيقترب من النظرية. وقد تبدأ نظرية واسعة، ثم يستعملها الباحث كنموذج محدود. وقد يحمل المنتج اسما تاريخيا لم يعد يعكس درجة نضجه. ولهذا ينبغي تجنب شرطين متطرفين: شرط الاسم، الذي يحكم من العنوان؛ وشرط القائمة، الذي يقرر أن وجود عدد معين من العناصر يكفي. التصنيف المسؤول يجمع النسب التاريخي والبنية والوظيفة والاستعمال العلمي.

تقدم الأدبيات الإدارية أمثلة تعليمية. منظور الموارد (Resource-Based View) يحمل كلمة «منظور» لكنه يؤدي في كثير من الأعمال وظيفة نظرية. وإطار التقنية والمنظمة والبيئة (Technology-Organization-Environment Framework) يحمل كلمة «إطار» ويظل غالبا بنية لتنظيم محددات التبني، مع حاجة إلى نظريات تفسر تأثير المحددات. ونموذج قبول التقنية (Technology Acceptance Model) يحمل كلمة «نموذج» لكنه صار برنامجا ذا قضايا تفسيرية قابلة للاختبار. والنظرية الموحدة لقبول التقنية واستخدامها (Unified Theory of Acceptance and Use of Technology) تحمل كلمة «نظرية» مع أنها نشأت بتكامل نماذج ونظريات وتعرض عادة في مخطط علاقات. هذه التسميات قرائن على تاريخ المنتج، لا أحكام نهائية على كل استعمال.

توجد أيضا منتجات تسمى «مداخل» أو «مقاربات» (Approaches)، و«آراء» أو «وجهات نظر» (Views)، و«مخططات» (Schemes)، و«نماذج أولية» (Prototypes). قد تكون الترجمة العربية سببا إضافيا للغموض؛ فكلمة (Model) تترجم أحيانا نموذجا وأحيانا أنموذجا، وكلمة (Framework) قد تترجم إطارا أو هيكلا، وكلمة (Perspective) قد تترجم منظورا أو مدخلا. لهذا يثبت الأطلس المصطلح الإنجليزي عند أول ورود، ويعود إلى لغة المصدر، ثم يشرح الوظيفة المقصودة بدلا من الاعتماد على مقابلة عربية واحدة.

يقترح الفصل ثلاث حالات تصنيفية بدلا من حكم ثنائي قاس. الحالة الأولى «نظرية ناضجة»، حين يوجد نسق تفسيري معروف النسب يمكن استخراج مفاهيمه وعلاقاته ومنطقه وحدوده. والثانية «منتج شبيه بالنظرية» (Theory-Like Conceptual System)، حين توجد مادة تفسيرية معتبرة لكن بعض الروابط أو الحدود أو وحدة المنطق ما تزال غير مكتملة. والثالثة

«قطعة تنظيمية أو تمثيلية»، حين تكون الوظيفة الأساسية ترتيب العناصر أو تمثيلها أو قياسها. هذه الحالات لا تمنح درجات امتياز، بل تساعد الباحث على معرفة ما الذي يحتاج إلى إضافته وما الذي لا يجوز نسبته إلى المصدر.

يبدأ فحص الحالة الحدية من المصدر المؤسس، لا من أكثر مقالة حديثة استعملت الاسم. يسجل الباحث الوصف الذي قدمه المؤلف، والمشكلة التي صمم المنتج لحلها، والعناصر التي عدها ضرورية، ونوع الادعاءات التي أجازها. ثم يتتبع التطورات التي أضافت قضايا أو وسعت الحدود. قد يتغير الوضع العلمي عبر الزمن، ولذلك يجب التفريق بين النسخة الأصلية والبرنامج المتراكم. القول إن «النموذج أصبح نظرية» يحتاج إلى دليل على ما أضيف، لا إلى كثرة الاستشهاد وحدها.

بعد النسب يأتي اختبار الاكتمال التفسيري. يسأل الباحث هل تحدد الفكرة ظاهرة معلومة؟ وهل تقدم روابط لا مجرد فئات؟ وهل يفسر المنطق اتجاه الروابط أو تكوين المعنى؟ وهل توجد افتراضات وحدود تمنع الاستعمال الشامل؟ وهل يمكن اشتقاق ادعاء يعرض للنقد أو المقارنة؟ لا يلزم أن تكون كل نظرية سببية أو تنبؤية، فقد تكون تفسيرية أو تأويلية أو نقدية، لكن يجب أن تؤدي نوعا معلنا من العمل يتجاوز ترتيب الكلمات. وقد بين غريغور أن نظريات نظم المعلومات تختلف في أهدافها بين التحليل والتفسير والتنبؤ والتصميم والفعل، فلا يصح اختبارها كلها بقالب واحد (Gregor, 2006).

ثم يفحص الباحث الاعتماد الخارجي. إذا لم يعمل المنتج إلا بعد استيراد آلية من نظرية أخرى، فهو قد يكون إطارا مستضيفا أو نموذجا يحتاج إلى سند. وإذا حمل تفسيره داخله لكنه يحتاج إلى مفهوم قياسي أو أداة تحليل، فلا يفقد صفته النظرية. السؤال ليس هل استخدم مصادر أخرى؛ فكل معرفة تراكمية. السؤال هو: أين يقيم السبب الذي يجعل الادعاء معقولا؟ إذا كان السبب دائما خارج المنتج، فوظيفته الأساسية ليست تفسيرية مهما كان اسمه شائعا.

من الأخطاء المتكررة في الرسائل الجامعية كتابة عنوان «الإطار النظري» ثم تخصيص فقرة لكل متغير، مع إسناد نظرية إلى كل فقرة. ينتج عن ذلك معرض أسماء لا إطارا. الإطار الحقيقي يظهر في العلاقة المركزية: أي نظرية تحملها؟ وما الجزء الذي يحتاج إلى مساندة؟ وكيف تتوافق الافتراضات؟ كما أن وصف ثلاث نظريات بأنها «عدسات» لا يحل مشكلة التعارض بينها.

العدسة لا تلغي مسؤولية الباحث عن بيان ما إذا كانت النظريات تتكامل أو تتنافس أو تعمل على مستويات مختلفة.

يجب أخيرا احترام وصف المؤلف من دون الخضوع له. لا يعيد الباحث تسمية إطار مشهور «نظرية» في قائمة المراجع وكأن الاسم الأصلي خطأ، بل يقول مثلا: «قدم المؤلفون المنتج بوصفه إطارا، ونستخدمه هنا لتنظيم العوامل، بينما تستمد آلية العلاقة من النظرية الفلانية». وإذا وجد أن منتجا مسمى نموذجا يؤدي وظيفة نظرية، يقول: «على الرغم من الاسم التاريخي، يتضمن البرنامج قضايا تفسيرية تستعمل في هذه الدراسة على نحو نظري». هذه اللغة دقيقة وهادئة، وتمنع معارك اصطلاحية لا تضيف إلى التفسير.

يعرض الجدول 2.2 ست حالات يكثر الخلط بينها في بحوث الإدارة. لا يقدم الجدول حكما نهائيا على جميع نسخ كل منتج، بل صيغة آمنة تبدأ منها القراءة. يتغير القرار إذا أثبت الباحث أن نسخة لاحقة أضافت مادة تفسيرية أو أن استعماله الحالي أضيق من المنتج الأصلي.

الجدول 2.2: حالات شائعة تتغير فيها دلالة الاسم

الحالة	الاسم الأصلي	الوظيفة الغالبة عند التأسيس	صياغة آمنة في البحث
منظور الموارد	Resource-Based View	برنامج تفسيري عن اختلاف الموارد وقيمتها وصعوبة تقليدها	منظور ذو وظيفة نظرية عندما تستعمل قضاياه وآليته، لا لمجرد ورود كلمة مورد
إطار التقنية والمنظمة والبيئة	Technology-Organization-Environment Framework	تنظيم سياقات محددات التبني التقني	إطار لتوليد العوامل، مع نظرية مستقلة لتفسير أثر العامل المختار
نموذج قبول التقنية	Technology Acceptance Model	نموذج علاقات تطور إلى برنامج تفسيري واسع	نموذج ذو استعمال نظري إذا استعيد منطقه وحدوده، لا مخطط متغيرات فقط

الحالة	الاسم الأصلي	الوظيفة الغالبة عند التأسيس	صياغة آمنة في البحث
النظرية الموحدة لقبول التقنية واستخدامها	Unified Theory of Acceptance and Use of Technology	تكامل لنماذج ونظريات في قبول الاستخدام	نظرية تكاملية تمثل بنموذج، ويحدد الباحث النسخة والعلاقات التي يعتمدها
النظرية المجذرة	Grounded Theory	منهجية لتوليد نظرية من البيانات	منهجية بحث، وليست نظرية موضوعية جاهزة لتفسير النموذج
المعادلات الهيكلية	Structural Equation Modeling	عائلة أساليب لتقدير علاقات بين متغيرات كامنة أو مشاهدة	طريقة تحليل للنموذج، ولا تعد إطارا نظريا أو دليلا على صحة الآلية

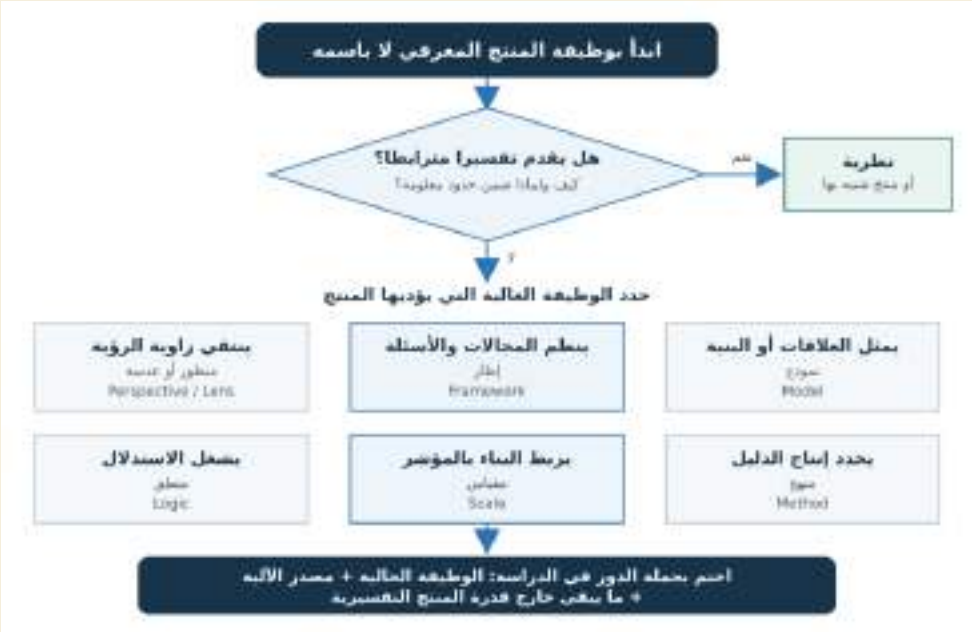
تكشف الحالات أن بعض الكلمات تصف نسب المنتج، وبعضها تصف صورته، وبعضها تصف وظيفته. كلمة «موحد» في النظرية الموحدة، مثلا، تشير إلى دمج مصادر سابقة، لكنها لا تعني أن المنتج يفسر كل تبن تقني في كل مستوى. وكلمة «قبول» في النموذج لا تجعله صالحا تلقائيا لقرار تبني المنظمة أو لتحولها الرقمي. التصنيف الصحيح يسبق اختبار الملاءمة؛ ثم يأتي سؤال مختلف هو هل هذا المنتج، مهما كانت هويته، مناسب لظاهرة الدراسة ومستواها وآليتها؟

كما يمنع الجدول خطأ معاكسا: تحويل التحفظ الاصطلاحي إلى رفض. كون إطار التقنية والمنظمة والبيئة ليس نظرية مكتفية بذاتها لا يعني الاستغناء عنه؛ فهو قد يكون أفضل أداة لضمان تغطية سياقات التبني. وكون المعادلات الهيكلية ليست نظرية لا يقلل قدرتها على اختبار نموذج معقد. وكون النظرية المجذرة منهجية لا يضعف قيمتها في اكتشاف تفسير ناشئ. الفائدة تأتي من المطابقة بين الوظيفة والحاجة، لا من ترقية الاسم.

2.8 بروتوكول التصنيف ومثال تطبيقي ممتد

يمكن تحويل التمييز السابق إلى بروتوكول من سبع خطوات. الخطوة الأولى هي استعادة المصدر المؤسس أو أقدم صياغة موثوقة، لأن الملخصات اللاحقة تميل إلى تسوية الفروق. الخطوة الثانية

تسجيل الاسم الأصلي باللغة الإنجليزية ونوع المنتج كما وصفه صاحبه. الخطوة الثالثة تحديد المشكلة التي صمم لحلها: تفسير، تنظيم، تمثيل، قياس، أو إرشاد منهجي. الخطوة الرابعة استخراج ما يحتويه فعلا من مفاهيم وروابط وافتراضات ومنطق وحدود من دون ملء الفراغات من معرفة الباحث. الخطوة الخامسة فحص مقدار الاكتمال التفسيري. الخطوة السادسة تحديد ما يستورده من نظريات أو أطر أخرى. والخطوة السابعة كتابة جملة صريحة عن دوره في الدراسة الحالية.



شكل 2.1: مسار تشخيص المنتج المعرفي وتحديد دوره في الدراسة

يحول الشكل 2.1 البروتوكول إلى بوابات متتابعة. يبدأ المسار بالوظيفة لا باللقب، ثم يسأل عن وجود تفسير مترابط. إذا لم يوجد، لا يتوقف الفحص عند حكم «ليس نظرية»، بل ينتقل إلى تحديد القيمة التي يملكها المنتج: هل ينتقي زاوية، أم ينظم مجالات، أم يمثل علاقات، أم يشغل الاستدلال، أم يصل المفهوم بالدليل، أم يحدد إجراء البحث؟ وفي النهاية تكتب وظيفة المنتج داخل الدراسة. هذه الحركة الأخيرة تمنع أن يبقى التصنيف معلومة في الهامش لا تغير بناء البحث.

لا يسير المسار دائما في خط مستقيم. قد يكشف فحص الإطار عن قضية تفسيرية ناضجة، فيعود الباحث إلى بوابة النظرية. وقد يكتشف أن ما سماه المصدر منظورا هو عائلة تحتوي نظريات متعددة، فيسجل المستويين. وقد يبين أن نموذجا احصائيا يمثل جزءا من نظرية أوسع، فيربطهما من دون مساواتهما. الأسهم في الشكل هي مسارات مراجعة قابلة للعودة، وليست آلة تصدر حكما نهائيا من كلمة واحدة.

ومن المفيد أن يحتفظ الباحث بسجل تصنيف لكل منتج مرشح. يتضمن السجل الاسم الإنجليزي، والمصدر المؤسس، والوظيفة الأصلية، والوظيفة في الدراسة، والجزء الذي يفسره، والجزء الذي يبقى خارج قدرته. لا يحتاج هذا السجل إلى الظهور في متن الرسالة، لكنه يمنع تغير الأسماء بين الفصول ويكشف مواضع التكلف. فإذا وصف الباحث المنتج مرة إطارا ومرة نظرية ومرة نموذجا من دون تفسير، ظهر التناقض قبل الكتابة. وإذا بقي حقل «مصدر الآلية» فارغا، عرف أن اختياره تنظيمي أو تمثيلي أكثر منه تفسيري. وإذا تكرر المنتج نفسه في عدة أدوار، وجب بيان هل تعددت وظائفه أم أن المصطلحات تستعمل بالتبادل. وبهذه الممارسة يصبح التصنيف قرارا قابلا للتدقيق، ويمكن للمشرف أو المحكم مناقشة الدليل الذي بني عليه بدلا من مناقشة الانطباع. كما يسهل السجل العودة إلى المصدر عند تعديل النموذج، فلا تنتقل إضافة الباحث إلى النظرية الأصلية من غير قصد، ولا ينسب إلى المقياس أو المنهج ما لم يقله مطوروه.

تكون جملة الدور أكثر قيمة من اللقب المجرد. بدلا من «تعتمد الدراسة إطار التقنية والمنظمة والبيئة كنظرية»، يكتب الباحث: «يستخدم إطار التقنية والمنظمة والبيئة لتنظيم محددات قرار التبني على مستوى المنظمة، بينما تفسر النظرية المؤسسية أثر الضغوط المعيارية». وبدلا من «تمثل النمذجة بالمعادلات الهيكلية الإطار النظري»، يكتب: «تمثل المعادلات الهيكلية طريقة لاختبار النموذج المشتق من الحجة». وبدلا من «مقياس العدالة هو أساس الدراسة»، يكتب: «يترجم المقياس بناء العدالة إلى مؤشرات، أما تفسير تكوين الحكم فيستمد من نظرية العدالة». الدقة تظهر في الفعل الذي يسند إلى كل عنصر.

لنتتبع المثال الافتراضي في صورة دراسة دكتوراه عنوانها: «أثر شفافية قرارات التوظيف المدعومة بالذكاء الاصطناعي في قبول المتقدمين للقرار: الدور الوسيط للعدالة الإجرائية والدور المعدل للخبرة الرقمية». أول ما يراه القارئ نموذج بحث: متغير مستقل، ووسيط، ونتيجة، ومعدل. لا يخبر العنوان هل الظاهرة سلوكية أم تقنية أم تنظيمية وحدها؛ فهي تقع عند تقاطع تجربة الفرد وتصميم النظام وإجراء المنظمة. ولهذا لا ينبغي اختيار النظرية من كلمة «الذكاء الاصطناعي»، بل من العلاقة التي تحتاج إلى تفسير.

يمكن استعمال منظور الإدارة الخوارزمية النقدي (Critical Algorithmic Management Perspective) لإبراز القوة وعدم شفافية المعايير، لكنه يظل في الدراسة زاوية تقرأ الظاهرة وتطرح أسئلة عن السيطرة والاعتراض. ويمكن استعمال إطار اجتماعي تقني

(Socio-Technical Framework) لتنظيم خصائص النظام والإجراء والمستخدم والسياق. كلاهما يوسع مجال الرؤية، ولا يفسر وحده لماذا تتحول الشفافية إلى عدالة مدركة. فإذا استعان الباحث بنظرية العدالة التنظيمية (Organizational Justice Theory)، أصبح لديه تفسير لطريقة تقويم الأفراد نزاهة الإجراءات. وإذا أضاف نظرية الإشارة (Signaling Theory)، فعليه أن يثبت أن الشفافية تعمل بوصفها إشارة إلى نوايا المنظمة أو جودة الإجراء، لا مجرد معلومة إضافية.

بعد ذلك يبني الباحث إطارا نظريا للدراسة يحدد ملكية كل مسار. قد تحمل نظرية العدالة العلاقة من خصائص الإجراء إلى الحكم بالعدالة ثم الاستجابة للقرار. وقد تساند نظرية الإشارة الجزء الذي يفسر استدلال المتقدم من الشرح الظاهر على صفات خفية في المنظمة. أما الخبرة الرقمية فقد تكون شرطا يغير قدرة الفرد على تفسير الشرح، لكن وجودها كمعدل إحصائي لا يكفي؛ يجب توضيح سبب اختلاف العملية بين ذوي الخبرة وغيرهم. فإذا لم تقدم النظريتان هذا السبب، بقيت فجوة معلنة لا تعالج بإضافة اسم ثالث اعتباطيا.

الإطار المفاهيمي للدراسة سيكون أوسع من هذا القلب النظري. يمكن أن يضم تعريف الشفافية، ونوع القرار، وإمكان الاعتراض، ومصدر البيانات، وخبرة المتقدم، وسياق سوق العمل، مع توثيق ما جاء من النظرية وما جاء من الأدبيات أو من طبيعة الحالة. والنموذج الرسومي سيختصر العلاقات المختبرة. ومقياس العدالة سيحول الحكم المجرد إلى فقرات. والتجربة العاملية ستغير مستوى الشفافية، بينما يقدر تحليل الوساطة والتعديل الأنماط المتوقعة. إذا سمي كل عنصر باسمه، يرى القارئ سلسلة المعرفة كاملة من الرؤية إلى الدليل.

لتمييز الوظائف أكثر، يمكن صياغة الظاهرة نفسها بأربع صور. الصياغة الإطارية تقول: «يتطلب فهم قبول قرارات التوظيف فحص خصائص التقنية والمنظمة والمستخدم». هذه تحدد مجالات. والصياغة النموذجية تقول: «ترتبط الشفافية بالقبول عبر العدالة، وتعدل الخبرة الرقمية العلاقة». هذه تمثل علاقات. والصياغة النظرية تقول: «يزداد القبول لأن الشرح يمنح المتقدم معيارا لتقويم اتساق الإجراء وقابليته للتصحيح، فيرتفع حكم العدالة، ما لم تتجاوز المعلومات قدرته على الفهم». هذه تقدم آلية وحدا. والصياغة المنهجية تقول: «تختبر تجربة بين المجموعات أثر مستويين من الشرح باستخدام مقياس للعدالة». هذه تحدد إنتاج الدليل.

إذا وجد الباحث في مصدر ما فئات التقنية والمنظمة والبيئة فقط، فلا يضيف إليه من عنده آلية العدالة ثم ينسبها إلى الإطار. وإذا وجد نموذجا يربط المنفعة بالنية، فلا يفترض أنه يفسر الشرعية التنظيمية. وإذا وجد مقياسا للثقة، فلا يعامل أبعاده بوصفها أسبابا للثقة. بروتوكول التصنيف يحمي النسب العلمي: كل ادعاء يعود إلى المنتج الذي يستطيع حمله، وكل إضافة جديدة تعرف بأنها تركيب الباحث أو مساهمته، لا كلام المؤسس.

يظهر الاختبار النهائي في سؤال مضاد: ماذا سيبقى لو أزيل اسم المنتج؟ إذا بقيت قائمة مجالات، فالوظيفة إطارية. وإذا بقي رسم علاقات، فالوظيفة نموذجية. وإذا بقيت بنود استبانة، فالوظيفة قياسية. وإذا بقيت إجراءات، فالوظيفة منهجية. وإذا بقيت زاوية تنتقي ما يهم، فالوظيفة منظورية. وإذا بقي تفسير يبين كيف ولماذا وتحت أي شروط، فهناك مادة نظرية. وقد يجتمع أكثر من جواب، وعندئذ يصف الباحث الوظيفة الأساسية والوظائف الثانوية بدلا من إجبار المنتج على خانة واحدة.

لا يكتمل البروتوكول من دون قرار لغوي في الرسالة. تكتب الجملة الأولى الاسم الأصلي والمصدر: «قدم تورناتزكي وفلايشر إطار التقنية والمنظمة والبيئة (Technology-Organization-Environment Framework)». ثم تكتب الجملة الثانية الوظيفة الحالية: «يستعمل في هذه الدراسة لتنظيم محددات التبني، لا بوصفه تفسيرا مكتفيا بذاته». ثم تكتب الجملة الثالثة مصدر الآلية: «تفسر النظرية المؤسسية استجابة المنظمة للضغط المعياري». بهذه البنية القصيرة يمنع الباحث ثلاثة أخطاء: تغيير هوية المصدر، والمبالغة في قدرته، وإخفاء النظرية التي تقوم بالعمل التفسيري.

2.9 الخاتمة والاختبار الذاتي والجسر إلى الفصل 3

ينتهي هذا الفصل إلى أن الحدود بين النظرية والمنظور والإطار والنموذج والمنطق ليست حدودا بين العلم وغير العلم، بل بين وظائف معرفية تتكامل حين توضع في أماكنها. المنظور يوجه الرؤية، والعدسة تنتقي جانبا منها، والإطار ينظم المجال، والنموذج يمثل العناصر والعلاقات، والمنطق يصل المقدمات بالنتائج، والمقياس يربط البناء بالمؤشرات، والمنهج ينتج الدليل، والنظرية تقدم تفسيرا منضبطا. يمكن للمنتج الواحد أن يؤدي أكثر من وظيفة، لكن على الباحث تسمية الوظيفة الأساسية وإظهار ما يستورده من غيره.

القاعدة الأكثر أمانا هي ألا يحكم الباحث من الاسم. كلمة (Theory) في العنوان لا تضمن نظرية مكتملة، وكلمة (Model) أو (View) لا تمنع المنتج من أداء وظيفة نظرية. يبدأ الحكم من المصدر المؤسس، ثم من المشكلة الأصلية، فالبنية، فالمنطق، فالحدود، فالاستخدام المتراكم، وأخيرا الدور في الدراسة الحالية. كما ينبغي ألا تتحول الدقة التصنيفية إلى جدل لفظي عقيم. إذا اختلفت التقاليد في استعمال «الإطار النظري» و«الإطار المفاهيمي»، يعلن الباحث قاعدته ويطبقها باتساق.

يستطيع طالب الدكتوراه اختبار فهمه من خلال الحالات الآتية. في الحالة الأولى، يقدم مقال ثلاث فئات من العوامل ويترك اتجاه العلاقات للسياق؛ ما الاسم الأدق ولماذا؟ في الثانية، يرسم الباحث خمسة متغيرات بأسهم لكنه لا يبين سبب أي سهم؛ ما الذي يملكه وما الذي ينقصه؟ في الثالثة، يستعير مقياسا موثوقا من عشر فقرات؛ هل استعار نظرية أم تمثيلا تجريبيا لبناء؟ في الرابعة، يعلن استخدام «عدسة مؤسسية»؛ ما المعلومات التي يجب إضافتها كي نعرف هل استعمل نظرية أم منظورا عاما؟ في الخامسة، يسمى المؤسس عمله نموذجا، لكن التطورات اللاحقة أضافت قضايا وآليات وحدودا؛ كيف يصف الباحث الأصل والنسخة المتراكمة من دون تشويه أي منهما؟

وللمراجعة المنهجية، أجب عن الأسئلة الآتية:

8. لماذا لا يكفي الاسم الأصلي وحده لتصنيف المنتج العلمي، ولماذا لا يجوز تجاهله في الوقت نفسه؟
9. ما الفرق بين وظيفة المنظور ووظيفة النظرية عند قراءة الظاهرة الإدارية نفسها؟
10. متى تكون «العدسة» طريقة استعمال لنظرية، ومتى تكون زاوية أوسع من نظرية مفردة؟
11. ما القاعدة التشغيلية التي يعتمدها الكتاب للتمييز بين الإطار النظري والإطار المفاهيمي؟
12. لماذا لا يكون الرسم ذو الصناديق والسهام نظرية، حتى لو تضمن فرضيات قابلة للاختبار؟
13. كيف تختلف الحجة النظرية والمنطق والآلية عن النظرية الكاملة؟
14. لماذا لا يؤدي تبني مقياس منشور إلى تبني النظرية التي ظهرت في الدراسة الأصلية؟

15. ما الفرق بين النظرية والمنهج في مثال يستخدم النظرية المجذرة أو المعادلات الهيكلية؟

16. كيف يصنف الباحث منتجا تغير وضعه من إطار أولي إلى برنامج ذي مادة نظرية متراكمة؟

17. طبق بروتوكول الخطوات السبع على منتج تستعمله في بحثك، ثم اكتب ثلاث جمل: هويته الأصلية، ووظيفته الحالية، وما يحتاج إليه كي يفسر نموذجك.

تتمثل علامة الإتقان في قدرة الباحث على كتابة فقرة لا تتبادل فيها الكلمات أدوارها: لا يسمى المقياس نظرية، ولا يسمى المنهج إطارا، ولا يطلب من الإطار وحده آلية لا يملكها، ولا يخفض قيمة منظور لأنه واسع. بعد إنجاز هذا التصنيف يظهر السؤال التالي منطقيا: إذا ثبت أن المنتج نظرية أو أن الدراسة تستعمله على نحو نظري، فما الوظائف التي يمكن أن يؤديها للباحث؟ هل يصف، أم يفسر، أم يتنبأ، أم يوجه اشتقاق الفروض وقراءة الوساطة والتعديل؟ هذا هو السؤال الذي ينتقل إليه الفصل 3، من دون إعادة الحدود الاصطلاحية التي ثبتت هنا.

المراجع

Abend, G. (2008). The meaning of 'theory'. *Sociological Theory, 26*(2), 173-199. https://doi.org/10.1111/j.1467-9558.2008.00324.x

Alter, S. (2017). Nothing is more practical than a good conceptual artifact... which may be a theory, framework, model, metaphor, paradigm or perhaps some other abstraction. *Information Systems Journal, 27*(5), 671-693. https://doi.org/10.1111/isj.12116

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management, 17*(1), 99-120. https://doi.org/10.1177/014920639101700108

Crotty, M. (1998). *The foundations of social research: Meaning and perspective in the research process*. SAGE Publications.

Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly, 13*(3), 319-340. https://doi.org/10.2307/249008

DeVellis, R. F., & Thorpe, C. T. (2021). *Scale development: Theory and applications* (5th ed.). SAGE Publications.

DiMaggio, P. J. (1995). Comments on "What theory is not". *Administrative Science Quarterly, 40*(3), 391-397. https://doi.org/10.2307/2393790

Gioia, D. A., & Pitre, E. (1990). Multiparadigm perspectives on theory building. *Academy of Management Review, 15*(4), 584-602. https://doi.org/10.5465/amr.1990.4310758

Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Aldine.

Gregor, S. (2006). The nature of theory in information systems. *MIS Quarterly, 30*(3), 611-642. https://doi.org/10.2307/25148742

Jabareen, Y. (2009). Building a conceptual framework: Philosophy, definitions, and procedure. *International Journal of Qualitative Methods, 8*(4), 49-62. https://doi.org/10.1177/160940690900800406

Lee, J. (2025). So, what is theory? *Human Resource Development Review, 24*(2), 225-241. https://doi.org/10.1177/15344843241313150

Maxwell, J. A. (2013). *Qualitative research design: An interactive approach* (3rd ed.). SAGE Publications.

Morgan, G. (1980). Paradigms, metaphors, and puzzle solving in organization theory. *Administrative Science Quarterly, 25*(4), 605-622. https://doi.org/10.2307/2392283

Ostrom, E. (2011). Background on the institutional analysis and development framework. *Policy Studies Journal, 39*(1), 7-27. https://doi.org/10.1111/j.1541-0072.2010.00394.x

Rajagopalan, N., & Spreitzer, G. M. (1997). Toward a theory of strategic change: A multi-lens perspective and integrative framework. *Academy of Management Review, 22*(1), 48-79. https://doi.org/10.5465/amr.1997.9707180259

Ravitch, S. M., & Riggan, M. (2017). *Reason and rigor: How conceptual frameworks guide research* (2nd ed.). SAGE Publications.

Sutton, R. I., & Staw, B. M. (1995). What theory is not. *Administrative Science Quarterly, 40*(3), 371-384. https://doi.org/10.2307/2393788

Tornatzky, L. G., & Fleischer, M. (1990). *The processes of technological innovation*. Lexington Books.

Varpio, L., Paradis, E., Uijtdehaage, S., & Young, M. (2020). The distinctions between theory, theoretical framework, and conceptual framework. *Academic Medicine, 95*(7), 989-994. https://doi.org/10.1097/ACM.0000000000003075

Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B., & Davis, F. D. (2003). User acceptance of information technology: Toward a unified view. *MIS Quarterly, 27*(3), 425-478. https://doi.org/10.2307/30036540

Weick, K. E. (1995). What theory is not, theorizing is. *Administrative Science Quarterly, 40*(3), 385-390. https://doi.org/10.2307/2393789

أطلس نظريات إدارة الأعمال

الفصل 3

وظائف النظرية: من الوصف إلى التفسير والتنبؤ واشتقاق الفرضيات

The Functions of Theory: From Description to Explanation, Prediction, and Hypothesis Development

الأستاذ الدكتور عبدالخالق | مؤسس منصة نور العلمية

تمهيد

لا تقاس قيمة النظرية بعدد المرات التي يرد فيها اسمها في الرسالة، بل بالعمل المعرفي الذي تؤديه. قد يكتب الباحث صفحات عن نظرية مشهورة، ثم يترك القارئ من دون جواب عن سؤال بسيط: ماذا أضافت هذه النظرية إلى فهم النموذج؟ وفي المقابل قد يستعمل باحث نظرية واحدة فيضبط بها معنى المتغيرات، واتجاه العلاقات، والآلية التي تنقل الأثر، والظروف التي يتغير عندها، والتوقع الذي يمكن أن يكشف خطأ تفسيره. الفرق بين الحالتين ليس في كثافة الاستشهاد، بل في الانتقال من النظرية بوصفها اسما إلى النظرية بوصفها أداة عمل.

عرف الفصل 1 النظرية الإدارية بوصفها نسقا مترابطا من المفاهيم والعلاقات والافتراضات والآليات وشروط الحدود. وميز الفصل 2 بينها وبين المنظور والإطار والنموذج والمنطق والمقياس والمنهج. يبني الفصل الحالي على هاتين القاعدتين، لكنه لا يعيدهما. سؤاله الحصري هو: ماذا تفعل النظرية للباحث عندما يواجه ظاهرة إدارية ويريد تحويلها إلى تفسير قابل للفحص؟ ولهذا يمتلك الفصل وظائف الوصف المنظم، والتفسير، والتنبؤ، وتنظيم العلاقات، والانتقال إلى الفرضيات، وقراءة الوساطة والتعديل والنتائج المتعارضة. أما مستويات التحليل ومعايير جودة النظرية فموضعها الفصل 4، وبنية المساهمة النظرية موضعها الفصل 5، وصياغة التأصيل النهائي موضعها الفصل 93.

توجد وراء هذا السؤال مناقشة قديمة ومتجددة. ميز باشاراخ بين الوصف والنظرية، ورأى أن النظرية تنظم البنى والمتغيرات داخل علاقات يحدها نطاق معلوم (Bacharach, 1989). وركز ويتن على أسئلة ماذا وكيف ولماذا ومن وأين ومتى، مبينا أن قيمة الحجة لا تكمن في قائمة العوامل وحدها، بل في المنطق الذي يصل بينها (Whetten, 1989). ثم قدمت غريغور تصنيفا

يقر بتعدد وظائف النظرية: التحليل، والتفسير، والتنبؤ، والجمع بين التفسير والتنبؤ، والتصميم والفعل (Gregor, 2006). لا تلغي هذه المواقف بعضها؛ إنها تحذر من مطالبة كل نظرية بأداء الوظيفة نفسها.

سيصاحب الفصل مثال افتراضي واحد كي تظهر الوظائف في سياق مترابط. تدرس باحثة أثر الاستقلالية في تصميم العمل (Job Autonomy) في سلوك الموظف الابتكاري (Innovative Work Behavior). وتقترح أن الدافعية الذاتية (Autonomous Motivation) تنقل جزءا من هذا الأثر، وأن الرقابة الرقمية الكثيفة (Intensive Digital Monitoring) قد تضعفه لأنها تحول خبرة الاستقلالية إلى خبرة مشروطة بالضبط الخارجي. المثال مستلهم من منطق نظرية تحديد الذات (Self-Determination Theory)، لكنه لا يقدم ملفا كاملا للنظرية؛ وظيفته أن يبين كيف تتحول فكرة نظرية إلى وصف وتفسير وتوقع وفرضيات وقراءة للنتائج.

الفكرة الحاكمة هي أن الوظائف تتصل في دورة وليست سلما إلزاميا ذا اتجاه واحد. قد يبدأ البحث بوصف دقيق يكشف ظاهرة لم تكن مرئية، أو بتفسير قائم يريد الباحث اختبار حدوده، أو بتوقع ناجح يثير سؤالا عن الآلية، أو بنتيجة متعارضة تعيد فتح المفاهيم. ومع ذلك توجد قاعدة ترتيب نافعة: لا تفسير بلا ظاهرة محددة، ولا تنبؤ نظري بلا علاقات وآلية أو انتظام معلن، ولا فرضية جيدة بلا تعيين لما يمكن أن يؤيد التوقع أو يضعفه. الشكل 3.1 يلخص هذه الدورة ويظهر أن الدليل يعيد الباحث إلى النظرية بدلا من أن يكون نقطة النهاية.

الشكل 3.1: دورة عمل النظرية في البحث الإداري



المصدر: إعداد المؤلف.

3.1 الوظيفة قبل الشهرة: ما السؤال الذي تجيب عنه النظرية؟

يبدأ الاستخدام المنضبط بتعيين الوظيفة المعرفية (Epistemic Function) المطلوبة من النظرية. إذا كان سؤال الدراسة «ما الأنماط التي تتخذها ترتيبات العمل الهجين؟» فالحاجة الأولى تحليلية وصفية. وإذا كان «لماذا يخفض بعض ترتيبات العمل الهجين التعاون؟» فالحاجة تفسيرية. وإذا كان «أي الفرق أكثر عرضة لانخفاض التعاون في الربع القادم؟» فالحاجة تنبؤية. وإذا كان «كيف نصمم نظام عمل هجين يحافظ على التعلم؟» دخلت وظيفة التصميم والفعل. تشابه الموضوع لا يعني تطابق المهمة، ولذلك لا يمكن اختيار النظرية من كلمة «العمل الهجين» وحدها.

يمنع سؤال الوظيفة خطأين متقابلين. الخطأ الأول رفع كل تصنيف أو وصف إلى مرتبة التفسير؛ فالقول إن المنظمات تتوزع إلى أنماط مركزية ولامركزية لا يوضح بذاته لماذا ينشأ النمط أو كيف يؤثر في الأداء. والخطأ الثاني خفض قيمة الوصف لأن الباحث يريد كلمة «نظرية». الوصف الجيد قد يعيد تعريف الظاهرة، ويكشف تباينا أهملته الأدبيات، ويهيئ مفاهيم لا يمكن للتفسير أن يستغني عنها. وقد عدت غريغور نظرية التحليل (Theory for Analyzing) نوعا مشروعا عندما يكون هدفها تحديد ما هو موجود وتنظيمه، مع بقاء الفرق بينها وبين نظرية تشرح السببية أو العملية (Gregor, 2006).

لا تعمل النظرية في كل دراسة بالدرجة نفسها. يمكن أن تكون وظيفتها مركزية فتحمل الحجة كلها، أو محددة فتفسر مسارا بعينه، أو تنافسية فتقدم سببا بديلا، أو استكشافية فتوجه الانتباه من دون فرض توقع مغلق. المهم أن يصرح الباحث بالدور الفعلي. عبارة «استندت الدراسة إلى النظرية» غامضة؛ الأفضل أن يقول: استعملت النظرية لتفسير انتقال أثر الاستقلالية إلى الابتكار عبر الدافعية الذاتية، ولا تدعي بها تفسير جميع محددات الابتكار. هذا التصريح يقيس الادعاء على قدرة النظرية ويمنع التمدد النظري.

لا تمثل الوظائف درجات نضج ثابتة تبدأ بالوصف وتنتهي بالتنبؤ. قد يكون الوصف الدقيق هو الإسهام الأصعب في حقل ناشئ، وقد يكون التنبؤ ممكنا بانتظام معروف قبل فهم آليته، وقد تعطي دراسة تفسيرية عميقة معرفة لا تصلح لتوقع فرد بعينه. الفارق هو نوع الادعاء والدليل المطلوب

له. لذلك يصرح الباحث بما يقدمه وما لا يقدمه، ويتجنب لغة توحي بأن التفسير أعلى دائما من التحليل، أو أن الدقة التنبؤية تثبت السببية، أو أن توصية تصميمية يمكن اشتقاقها من ارتباط وصفي وحده.

يفيد اختبار الجملة البديلة في كشف الوظيفة. يكتب الباحث: «من دون هذه النظرية لن أستطيع أن أفسر...». إذا أكمل الجملة باسم متغير فقط، مثل «لن أستطيع تفسير الدافعية»، فقد ظل عند مستوى التسمية. وإذا أكملها بعلاقة وآلية وحد، مثل «لن أستطيع تفسير لماذا تزيد الاستقلالية الدافعية الذاتية حين تدرك بوصفها اختيارا، ولماذا يضعف ذلك تحت رقابة مسيطرة»، فقد اقترب من استعمال حقيقي. النظرية هنا لا تزود الدراسة بمفردات فحسب، بل تجعل بعض الروابط معقولة وبعضها الآخر أقل معقولية.

يقود هذا الاختبار إلى مبدأ الاقتصاد الوظيفي: لا تضاف نظرية لأن لها صلة عامة بالموضوع، بل لأن لها مهمة لا يؤديها الموجود. إذا كانت نظرية واحدة تصف الوحدات وتفسر المسار وتحدد الحد، فإضافة نظرية ثانية تحمل المنطق نفسه تزيد الأسماء ولا تزيد الفهم. وإذا بقيت فجوة حقيقية، مثل أن تفسر النظرية الدافعية الفردية ولا تفسر ضغطا مؤسسيا على المنظمة، فقد تظهر حاجة إلى منظور مساند. لكن بروتوكول الحاكمة والمساندة والتكامل والتنافس يعالج تفصيلا في الفصل 92؛ يكفي هنا إثبات أن لكل نظرية وظيفة معلنة قابلة للتتبع.

الجدول 3.1: الوظائف الأساسية للنظرية وعلامات سوء استخدامها

الوظيفة	السؤال الحاكم	المخرج النظري	علامة سوء الاستخدام
الوصف والتحليل (Description and Analysis)	ما الظاهرة، وما وحداتها وأنماطها؟	مفاهيم وفئات ونطاق قابل للمقارنة	اعتبار التصنيف سببا للنتيجة
التفسير (Explanation)	لماذا وكيف تحدث النتيجة؟	آلية وبدائل وتسلسل توليدي	إعادة صياغة الارتباط بلغة سببية
التنبؤ (Prediction)	ماذا نتوقع في حالة أو دليل جديد؟	توقع ومشروط للخطأ محدد وقابل	مساواة الملاءمة داخل العينة بالدقة التنبؤية

الوظيفة	السؤال الحاكم	المخرج النظري	علامة سوء الاستخدام
الفرضية (Hypothesis)	ما الجزء القابل للفحص من النظرية؟	علاقة محددة الاتجاه أو الشكل والنطاق	كتابة «أثر دال» بلا آلية أو اتجاه
الوساطة (Mediation)	عبر أي عملية ينتقل الأثر؟	مسار غير مباشر مؤصل برابطين	إدخال متغير بين صندوقين لمجرد تحسين النموذج
التعديل (Moderation)	متى وأين ولمن تتغير العلاقة؟	شرط حد يغير قوة المسار أو اتجاهه	اختيار معدل متاح بلا سبب يغير الآلية
قراءة النتائج (Interpretation)	ماذا تعلمنا من التأييد أو المخالفة؟	دعم مشروط أو تعديل أو منافسة أو سؤال جديد	تسمية كل نتيجة تأييدا جزئيا للنظرية

المصدر: إعداد المؤلف اعتمادا على الأدبيات الواردة في الفصل.

3.2 الوصف والتحليل: بناء الظاهرة التي تحتاج إلى تفسير

الوصف (Description) ليس نسخا لما تقوله البيانات، بل بناء منظم لما سيعد ظاهرة. حين يقرر الباحث أن يصف «الاستقلالية» فهو يختار حدود المفهوم، ويميزه من الحرية المطلقة ومن غموض الدور، ويحدد من يملك قرار ترتيب المهمة وتوقيتها وطريقتها. ثم يبين كيف تتوزع الظاهرة، وما صورها، وما أوجه التشابه والاختلاف بين الحالات. هذه القرارات سابقة على الاختبار، ولها أثر نظري؛ لأن تفسير مفهوم فضفاض ينتج آلية فضفاضة، مهما بلغت دقة التحليل الإحصائي.

تؤدي النظرية في الوصف ثلاث مهام. أولا، تنتقي الوحدات ذات الصلة من واقع إداري شديد التعقيد. ثانيا، توفر فئات أو أبعادا تجعل المقارنة ممكنة. ثالثا، تربط الملاحظة بلغة تراكمية تسمح للباحثين بمناقشة الظاهرة نفسها. في مثال العمل، تميز النظرية بين دعم الاستقلالية وبين غياب الإرشاد، وبين الرقابة التي توفر تغذية راجعة والرقابة التي ترسل رسالة سيطرة. من دون هذا التمييز قد تجمع الاستبانة خبرات مختلفة تحت اسم واحد، ثم ينسب التباين الناتج إلى ضعف النظرية.

قد يكون الوصف ساكنا أو زمنيا. الوصف الساكن يجيب عن تكوين الظاهرة في لحظة أو فترة، مثل أنماط الحوكمة الرقمية في الجامعات. والوصف الزمني يتتبع الأحداث والتتابع والتحول، مثل انتقال مشروع ذكاء اصطناعي من التجربة إلى الاستخدام الروتيني. بين بنتلاند أن السرد المنظم لبيانات العملية يمكن أن ينتقل من مجرد تسجيل التسلسل إلى بناء تفسير للعملية عندما يحدد الفاعلين والأحداث والروابط التوليدية (Pentland, 1999). لذلك لا يكمن الفرق في وجود الزمن وحده، بل في الانتقال من «ثم حدث» إلى «حدث لأن».

تظهر قوة الوصف كذلك في الظواهر الناشئة. قبل سؤال أثر الإدارة الخوارزمية في العدالة، يحتاج الباحث إلى وصف ما الذي تفعله الخوارزمية فعلا: هل توصي، أم ترتب، أم تخصص المهام، أم تقيم الأداء، أم تفرض عقوبة؟ كل فعل يغير موضع السلطة وآلية التأثير. وقد يكون الفشل في الأدبيات ناتجا من تسمية تقنيات مختلفة باسم واحد. هنا يؤدي الوصف وظيفة تصحيح المفهوم (Conceptual Repair)، ويفتح الطريق أمام تفسير أكثر دقة، لكنه لا يزعم وحده أن خاصية معينة سببت نتيجة معينة.

في البحث النوعي قد يأخذ الوصف صورة وصف كثيف (Thick Description) يربط الفعل بمعناه المحلي والسياق الذي جعله مفهوما. لا تعني الكثافة الإطالة، بل اختيار تفاصيل تميز بين تفسيرين. وصف اجتماع صامت لا يكفي؛ قد يكشف توزيع الكلام، ومكانة المتحدث، وقواعد الاعتراض، وتاريخ القرار أن الصمت موافقة أو خوف أو انتظار. حين يحدد الوصف هذه المعاني يصبح مادة تفسيرية، مع بقاء الفرق بين إظهار السياق وبين الادعاء بأن آلية بعينها ولدت النتيجة.

للتأكد من اكتمال الوظيفة الوصفية، يسأل الباحث: ما الظاهرة؟ ما وحدتها؟ ما أبعادها أو صورها؟ ما الذي يدخل فيها وما الذي يستبعد؟ وكيف يمكن التعرف عليها في الواقع؟ إذا عجز النص عن الإجابة، فالمشكلة ليست نقص فرضية، بل نقص بناء للموضوع. وإذا أجاب ثم قفز مباشرة إلى توصية إدارية، فثمة حلقة مفقودة هي التفسير. الوصف يحدد ما يحتاج إلى تفسير؛ ولا يحل محل تفسير سبب النشوء أو الأثر إلا إذا تضمن علاقات وآلية تتجاوز التصنيف.

3.3 تنظيم العلاقات: من قائمة المتغيرات إلى بنية نظرية

تنتقل النظرية بالباحث من قائمة مفاهيم إلى بنية علاقات. القائمة تقول إن الدراسة تتناول الاستقلالية والدافعية والابتكار والرقابة الرقمية. أما البنية فتحدد أن الاستقلالية تسبق خبرة الدافعية منطقيا وزمنيا، وأن الدافعية تسهم في السلوك الابتكاري، وأن الرقابة تغير معنى الاستقلالية أو قوة أثرها. هذا التنظيم يجيب عن سؤال «كيف ترتبط العناصر؟» ويمنع النموذج من أن يكون تجميعا لمتغيرات جذابة. وقد جعل باشاراخ العلاقات بين البنى والمتغيرات، مع شروط الحدود، جزءا مركزيا في تقويم النظرية (Bacharach, 1989).

تشمل وظيفة التنظيم تحديد اتجاه العلاقة وشكلها وتسلسلها. قد تكون العلاقة موجبة أو سالبة، خطية أو منحنية، متماثلة أو غير متماثلة، فورية أو متأخرة، أحادية الاتجاه أو ارتجاعية. الادعاء بأن «الاستقلالية تؤثر في الابتكار» يخفي معظم هذه القرارات. هل كل زيادة نافعة؟ هل تظهر الفائدة بعد اكتساب الموظف مهارة إدارة الوقت؟ هل يؤدي الابتكار الناجح بدوره إلى توسيع الاستقلالية؟ النظرية لا تجيب بالضرورة عن كل هذه الأسئلة، لكنها تجبر الباحث على ألا يعامل السهم رسما محايدا.

ينظم الزمن معنى العلاقة قبل أن ينظم موعد القياس. بين جورج وجونز أن إغفال الزمن يضعف بناء النظرية؛ فالسبب قد يحتاج مدة كي يولد الأثر، وقد يتلاشى الأثر أو يتراكم أو ينعكس (George & Jones, 2000). في المثال، لا يفترض أن منح الاستقلالية صباحا ينتج ابتكارا بعد ساعات. قد تبدأ العملية بزيادة التجريب، ثم التعلم، ثم اقتراح أفكار قابلة للتطبيق. وإذا قيس الوسيط والنتيجة في اللحظة نفسها، بقي الترتيب النظري ادعاء لم يجسد في التصميم.

تنظم النظرية أيضا العلاقات الغائبة. عندما تستبعد علاقة مباشرة أو تتوقع أن يكون أثرها ضعيفا، فهي تقدم معلومة قابلة للنقاش. النموذج الذي يرسم كل سهم ممكن لا يعبر عن شمول، بل عن غياب الاختيار. الاقتصاد النظري لا يعني قلة المتغيرات على نحو آلي؛ يعني أن كل عنصر وعلاقة يؤديان دورا لا يمكن حذفه من التفسير من دون خسارة. وقد نبه ويتن إلى التوتر بين الشمول والاقتصاد: استبعاد عامل جوهري يضعف التفسير، وإدخال عوامل بلا منطق يطمس الحجة (Whetten, 1989).

وليست العلاقات النظرية كلها جمعا لآثار منفردة. قد تتوقع نظرية تكوينية أن حزمة من الشروط تعمل معا، وأن أكثر من مسار يقود إلى النتيجة نفسها، وأن غياب سبب النجاح لا يساوي سبب الفشل. تعرف هذه السمات بالتلازم والنهائية المتعددة وعدم التماثل السببي (Conjunctural Causation, Equifinality, and Causal Asymmetry). في هذه الحالة تضلل قراءة كل سهم منفرد؛ لأن وحدة التفسير هي التكوين. يظل المبدأ نفسه قائما: توضح النظرية لماذا تعمل العناصر مجتمعة، وما التكوينات المنافسة، وما الحالات التي تتوقع فيها النتيجة.

أداة عملية لهذه الوظيفة هي قراءة كل سهم بصوت كامل: «عندما يتغير X، يتغير Y في اتجاه محدد، خلال زمن معلوم، لأن آلية معينة تعمل، ما لم يمنعها شرط حد». لا يلزم أن تدخل كل العبارة في الفرضية المنشورة، لكن يجب أن تكون حاضرة في التأصيل. إذا تعذر إكمال جزء «لأن»، فالسهم وصفي أو تجريبي أكثر منه نظريا. وإذا تعذر إكمال «ما لم»، فقد تكون الحدود غير مدروسة؛ وسيعالج الفصل 4 شروط الحدود ومستوياتها بالتفصيل.

3.4 التفسير: لماذا وكيف يحدث الأثر؟

التفسير (Explanation) هو قلب الاستعمال النظري في معظم بحوث الإدارة، لكنه أكثر من إسناد النتيجة إلى عامل سابق. التفسير الجيد يحدد واقعة تحتاج إلى فهم، ويقدم سببا أو عملية تجعل حدوثها معقولا، ويبين كيف تنتقل الحالة من البداية إلى النتيجة ضمن نطاق معين. لذلك فرق ساتون وستاو بين النظرية وبين البيانات والمراجع والفرضيات والرسوم؛ فهذه المواد قد تدعم التفسير لكنها لا تستبدل المنطق الذي يربط السبب بالنتيجة (Sutton & Staw, 1995).

يمكن النظر إلى الآلية التفسيرية (Explanatory Mechanism) بوصفها سلسلة من الكيانات والأنشطة أو الاستجابات التي تولد النتيجة. لا يكفي القول إن الاستقلالية «مرتبطة» بالابتكار. يوضح المنطق المستمد من نظرية تحديد الذات أن السياق الداعم للاختيار يشبع حاجة نفسية إلى الاستقلال، ويزيد الدافعية التي تجعل الفعل صادرا عن قبول داخلي، فتزداد المثابرة والتجريب اللذان يغذيان الابتكار (Deci & Ryan, 2000). الآلية تحدد ما يتحرك داخل الصندوق الأسود، وتسمح باشتقاق أدلة إضافية غير مجرد وجود ارتباط موجب.

أكد هيدستروم ويليكوسكي أن التفسير بالآليات يسعى إلى فتح الصندوق الأسود بين السبب والنتيجة، مع بيان الأجزاء التي تجعل العلاقة تتولد (Hedström & Ylikoski, 2010). وفي الإدارة قد تكون الآلية نفسية، مثل إدراك العدالة؛ أو اجتماعية، مثل المعاملة بالمثل؛ أو معرفية، مثل توجيه الانتباه؛ أو اقتصادية، مثل خفض تكاليف المبادلة؛ أو مؤسسية، مثل طلب الشرعية؛ أو تقنية تنظيمية، مثل تحسين تدفق المعلومات. تصنيف الآلية مهم لأنه يقود الباحث إلى عائلة النظريات، لا إلى النظرية التي يشبه اسمها عنوان الدراسة فقط.

ينبغي التمييز بين السبب النظري والدليل السببي. النظرية قد تدعي أن X يسبب Y عبر آلية، لكن البيانات الارتباطية لا تصبح سببية لمجرد أن السهم رسم باتجاه واحد. أوضح أنطوناكيس وزملاؤه أن المتغيرات المحذوفة والاختيار والتزامن وخطأ القياس وغيرها قد تجعل التقدير غير قابل للتفسير السببي (Antonakis et al., 2010). لذلك تؤدي النظرية وظيفة تحديد الادعاء السببي والبدائل التي يجب مواجهتها، بينما يؤدي التصميم وظيفة توفير شروط الاستدلال. قوة النظرية لا تعوض تصميما لا يميز السبب من المصاحبة.

للتفسير صور متعددة، ولا تختزل كلها في قانون عام. التفسير السببي يسأل ما الذي يحدث فرقا في النتيجة. والتفسير العملي أو القصدي يسأل كيف جعلت أهداف الفاعلين ومعتقداتهم أفعالهم مفهومة. والتفسير الإجرائي يتتبع كيف تشكلت النتيجة عبر تسلسل من الأحداث. والتفسير التباييني (Contrastive Explanation) لا يسأل فقط لماذا حدث P، بل لماذا حدث P بدلا من Q. بين تسانغ وإلسيسر أن اختيار المقابل يحدد الجزء الذي يحتاج إلى تفسير ويمكن أن يوسع النظرية أو يعمقها (Tsang & Ellsaesser, 2011).

يفيد السؤال التباييني طالب الدكتوراه مباشرة. بدلا من «لماذا تنجح الاستقلالية؟» يسأل: لماذا زادت الاستقلالية الابتكار في وحدة البحث ولم تزده في وحدة الامتثال؟ قد يكشف المقابل أن الرقابة الرقمية تفسر الفرق، أو أن المهام في الوحدة الثانية مقيدة قانونيا، أو أن العاملين يفتقرون إلى الكفاية اللازمة. لم تتغير الظاهرة العامة فقط؛ تغير الشيء المطلوب تفسيره. وهذا يبين أن التفسير ليس حكاية تلصق بعد ظهور النتيجة، بل اختيار واع للنتيجة وللمقابل وللآلية.

يجب كذلك فحص التفسيرات المنافسة (Rival Explanations). إذا فسرت الباحثة الابتكار بالدافعية الذاتية، فقد يكون البديل أن الاستقلالية تزيد الوصول إلى المعلومات، أو أن المدير يمنح

الاستقلالية أصلا للموظفين الأعلى أداء. لكل بديل آثار في القياس والتصميم. النظرية القوية لا تعد كل بديل خطأ مسبقا؛ توضح ما الدليل الذي سيجعل آليتها أرجح. وقد يكون الناتج تكاملا بين آليتين لا انتصار واحدة، لكن التكامل لا يقبل إلا إذا أضافت كل آلية جزءا غير مكرر.

لا تقتصر قوة التفسير على حساب متوسط أثر. قد يسأل الباحث سؤالا مضادا للواقع (Counterfactual): ماذا كان سيحدث للابتكار لدى الموظفين أنفسهم لو بقيت صلاحياتهم مقيدة؟ هذا السؤال يوضح معنى الأثر السببي، وإن تعذر مشاهدة الحالتين للشخص نفسه. وقد يسأل سؤال عملية: بأي تتابع تحولت الصلاحية إلى تجربة ثم تعلم ثم اقتراح؟ وقد يسأل سؤال معنى: كيف فهم الموظفون الرقابة؟ اختيار صيغة التفسير يحدد نوع الدليل؛ فلا تجيب مقابلة وحدها عن مقدار أثر، ولا يجيب معامل وحده عن معنى الفعل.

توجد كذلك تفسيرات تأويلية ونقدية لا يكون هدفها قانونا تنبؤيا. قد تفسر الدراسة كيف يصنع المديرون معنى الأزمة، أو كيف تصبح فئة أداء تبدو محايدة أداة ضبط. هنا تعمل النظرية على كشف قواعد المعنى والسلطة التي تجعل الممارسة ممكنة ومقبولة. تظل المطالبة بالوضوح قائمة: ما الذي أصبح مفهوما بعد التحليل؟ وما المادة التي تربط التأويل بالسياق؟ وما التأويل البديل؟ لا يصح رفض هذا العمل لأنه لا يقدم فرضية سببية، كما لا يصح منحه ادعاء سببي لم يطلبه تصميمه.

يمكن اختبار اكتمال التفسير بأربع جمل. الجملة الأولى: النتيجة التي أريد تفسيرها هي... الجملة الثانية: السبب المرشح يحدث فرقا لأن... الجملة الثالثة: تنتقل العملية عبر... الجملة الرابعة: سيكون هذا التفسير أضعف إذا وجدنا... الجملة الأخيرة ضرورية؛ لأنها تحول النظرية من قصة متوافقة مع كل شيء إلى ادعاء معرض للمراجعة. ومنطق الدحض عند بوبر لا يعني أن اختبارا واحدا يهدم برنامجا بحثيا كاملا، لكنه يذكر بأن النظرية التي لا تسمح بأي نتيجة ضدها لا تقدم مخاطرة معرفية حقيقية (Popper, 2002).

3.5 التنبؤ: ماذا نتوقع ومتى؟

التنبؤ (Prediction) هو اشتقاق توقع عن حالة لم تستخدم في بناء الادعاء أو لم تلاحظ بعد، مع تحديد مجال صدقه. في الاستخدام النظري قد يكون التوقع عن اتجاه علاقة، أو ترتيب بين حالات،

أو تغير عبر الزمن، أو احتمال وقوع حدث. لا يشترط أن يكون مستقبليا زمنيا؛ فقد تتنبأ النظرية بنتيجة في عينة جديدة أو سياق لم يدخل في صياغتها. المهم أن يسبق التوقع فحص الدليل المعني وألا يعاد تفصيله بعد رؤية النتيجة.

يجب التمييز بين التنبؤ النظري والدقة التنبؤية للنموذج. قد يقدم نموذج بسيط تقديرا دقيقا لمن سيغادر المنظمة من دون أن يشرح لماذا يغادر، وقد تقدم نظرية سببية معقولة تفسيرا نافعا لكن قدرتها على توقع الحالات الفردية محدودة. أوضحت شموئيلي أن نمذجة التفسير ونمذجة التنبؤ تختلفان في الهدف وفي اختيار النموذج وتقويمه، وأن جودة الملاءمة داخل العينة لا تضمن جودة التنبؤ خارجها (Shmueli, 2010). وعادت في 2025 لتؤكد ضرورة تقرير ما إذا كان السؤال وصفيا أو تنبؤيا أو سببيا قبل اختيار التحليل (Shmueli, 2025).

لا يعني الفصل بين الوظيفتين أنهما خصمان. اقترح هوفمان وزملاؤه نمذجة تكاملية تجمع تقدير الآثار السببية باختبار التوقعات خارج العينة، لأن النجاح في أحد البعدين يمكن أن يكشف ضعف الآخر (Hofman et al., 2021). في الإدارة، قد تفسر نظرية الاحتراق الوظيفي كيف تستنزف مطالب العمل الموارد، ثم تختبر الدراسة ما إذا كانت المتغيرات المشتقة من الآلية تحسن توقع الغياب الفعلي. إذا لم تفعل، فقد تكون القياسات بعيدة عن العملية أو تكون عوامل مهمة مستبعدة.

تجعل النظرية التنبؤ مشروطا لا مطلقا. عبارة «الاستقلالية تزيد الابتكار» تنبؤ ناقص إذا كانت الآلية تفترض موظفا يملك كفاية ومهمة تسمح بالتجريب. صياغة الشرط ليست وسيلة لحماية النظرية من الفشل؛ إنها إعلان مسبق لنطاقها. التنبؤ الجيد يحدد الوحدة والسياق والزمن والاتجاه، ويبين مقدار المرونة المقبول. أما إضافة حدود جديدة بعد كل نتيجة مخالفة من دون دليل مستقل فتحول النظرية إلى تفسير حصين بالتعديل اللاحق.

توجد قيمة خاصة للتنبؤ غير البديهي. إذا توقعت النظرية ما يعرفه الجميع، فقد تكون صحيحة لكنها قليلة التمييز بين البدائل. التوقع الأقوى هو الذي تفترق عنده نظريتان. قد تتوقع نظرية الدافعية أن الرقابة المسيطرة تضعف أثر الاستقلالية، بينما يتوقع منطق المساءلة أن الرقابة الواضحة تقوي تحويل الحرية إلى إنجاز. قياس النتيجة وحده لا يكفي؛ يجب قياس الآليات التي تجعل أحد التوقعين أرجح. هنا يصبح التنبؤ أداة مفاضلة بين التفسيرات.

يتغير تقويم التنبؤ بحسب القرار. توقع متوسط دوران العاملين على مستوى المنظمة يختلف عن تعيين الأفراد المعرضين للمغادرة. وقد يكون النموذج دقيق الترتيب لكنه سيئ المعايرة، أو يكون خطؤه متساويا عدديا لكنه أشد كلفة لفئة معينة. النظرية تساعد على اختيار المتغيرات ومجال النقل، أما تقويم التنبؤ فيحتاج دليلا خارج العينة ومقياسا يتفق مع كلفة القرار. لذلك لا يكفي أن يعلن الباحث نسبة تباين مفسر، ولا أن يسمي خوارزمية عالية الدقة نظرية عن السلوك.

تؤدي بعض النظريات وظيفة التصميم والفعل (Design and Action) فتحدد مبادئ لبناء تدخل أو نظام يحقق غاية. هذه الوظيفة لا تكتفي بتوقع أن X يرتبط بـY؛ بل تبين ما المكونات الضرورية، وكيف تعمل معا، وفي أي بيئة ينبغي تطبيقها. في نظم المعلومات قد تصف النظرية خصائص الحل وعملية بنائه، وفي التغيير التنظيمي قد تحدد تسلسلا للتدخل. يظل نجاح التصميم دليلا عمليا مهما، لكنه لا يثبت تلقائيا أن كل تفسير سببي ضمنه صحيح؛ فقد ينجح الحل بأكثر من آلية.

ولا تستخرج الوصفة من التوقع وحده. معرفة أن الرضا يتنبأ بالبقاء لا تعني أن أي تدخل يرفع إجابة مقياس الرضا سيخفض الدوران. يلزم تفسير ما الذي يولد الرضا وما إذا كان قابلا للتغيير وما الآثار الجانبية للتدخل. النظرية تصل المعرفة بالفعل حين تحدد رافعة قابلة للتأثير ومسارا إلى النتيجة وحدودا أخلاقية وسياقية. ولهذا تعد الوظيفة التصميمية امتدادا مسؤولا للتفسير، لا فقرة توصيات عامة في نهاية البحث.

قبل اعتماد توقع، يسأل الباحث: هل اشتق من افتراضات النظرية أم من حدسه؟ هل توجد نتيجة ممكنة تعد مخالفة له؟ هل سيختبر على الدليل نفسه الذي ألهمه أم على دليل مستقل؟ وهل يتنبأ بالمتوسط فقط أم بتباين بين سياقات؟ هذه الأسئلة تمنع تحويل كل نتيجة بعدية إلى «دعم». النظرية لا تثبت نهائيا بتوافق واحد، لكنها تكتسب ثقة حين تنجح توقعاتها الصعبة والمتكررة وتفشل البدائل في تفسير النمط نفسه.

3.6 من النظرية إلى الفرضيات

الفرضية (Hypothesis) ترجمة محددة لجزء من النظرية إلى توقع قابل للفحص، وليست النظرية نفسها. يمكن أن تتضمن النظرية عددا كبيرا من العلاقات والآليات، بينما تختار الدراسة

مجموعة محدودة منها تناسب سؤالها وسياقها وتصميمها. كما قد تعمل الدراسات التفسيرية النوعية بأسئلة أو قضايا نظرية بدلا من فرضيات اتجاهية. لذلك لا يقاس حضور النظرية بعدد الفرضيات، بل بوضوح السلسلة التي تصل الافتراض بالآلية ثم بالتوقع ثم بالدليل.

تبدأ السلسلة من تعيين الدور النظري لكل مفهوم. في المثال، الاستقلالية سبب مرشح، والدافعية الذاتية حالة آلية، والابتكار نتيجة، والرقابة الرقمية شرط يغير عمل السبب أو الآلية. بعد ذلك يشرح الباحث لماذا يؤدي تغير السبب إلى تغير النتيجة. ثم يحدد الاتجاه أو الشكل المتوقع. الفرضية التي تقول «توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستقلالية والابتكار» ضعيفة نظريا؛ لأنها لا تحدد الاتجاه ولا الآلية، وتجعل الدلالة خاصية في العالم بدلا من قرار استدلالي يعتمد على البيانات والتصميم.

الصياغة الاتجاهية ليست كافية وحدها. قد يكتب الباحث «تؤثر الاستقلالية إيجابيا في الابتكار» ثم يسبقها بمراجعة دراسات وجدت ارتباطا موجبا. هذه فرضية مدعومة بتكرار النتيجة لا مشتقة من تفسير. الاشتقاق يبين لماذا ينبغي أن يحدث الأثر: الاستقلالية توسع خبرة الاختيار، فتقوي الدافعية الذاتية والمثابرة في التجريب، ومن ثم تزيد السلوك الابتكاري. يمكن للدراسات السابقة أن تؤيد الخطوات، لكنها لا تعوض منطقها.

تساعد القضايا النظرية (Theoretical Propositions) على وصل المستوى المجرد بالفرضية التشغيلية. القضية قد تقول إن السياقات المدركة بوصفها داعمة للاختيار تقوي التنظيم الذاتي للسلوك. والفرضية تطبقها على موظفين ووظائف ومقياس وزمن معين. إذا تعارضت الفرضية مع القضية بسبب طريقة التشغيل، فالمشكلة ليست في البيانات فقط. مثلا، إذا قاست الباحثة الاستقلالية بعدد الأيام خارج المكتب، فقد لا يكون القياس تمثيلا لخبرة الاختيار التي تعتمد عليها الآلية.

توجد أربعة اختبارات تحريرية نافعة. اختبار المطابقة يسأل هل مفاهيم الفرضية هي المفاهيم التي تتحدث عنها النظرية أم بدائل قريبة بالاسم. واختبار السهم يسأل هل الاتجاه والشكل مشتقان من الآلية. واختبار النطاق يسأل هل الحالة التي ستفحص تقع داخل شروط النظرية. واختبار المخاطرة يسأل ما النتيجة التي ستخفض الثقة في الادعاء. هذه الاختبارات لا تحل محل تقويم القياس والتصميم، لكنها تمنع فرضية لا يمكن إرجاعها إلى أصل نظري واضح.

قد تكون الفرضية غير اتجاهية عندما تسمح النظرية صراحة بقوتين متعاكستين ولا يوجد أساس لترجيح إحداهما، لكن هذا يختلف عن الغموض. وقد تصاغ فرضيات متنافسة إذا قدمت نظريتان اتجاهين مختلفين؛ عندئذ يكون نجاح الدراسة في تصميم دليل يميز بينهما. أما الفرضية الصفرية فليست غالبا تنبؤا نظريا لمجرد أن التحليل قد يفشل في رفضها. الادعاء بعدم وجود فرق يحتاج بدوره نطاق دقة ومعنى نظريا، وإلا كان غياب الدلالة نقص معلومات لا دليلا على التكافؤ.

وليست حركة الاشتقاق استنتاجا آليا دائما. قد تبدأ الباحثة بملاحظة مفاجئة وتقترح أفضل تفسير ممكن، ثم تستخرج منه فرضيات جديدة. يسمى ذلك الاستدلال الاستبعادي أو الاستدلال إلى أفضل تفسير (Abduction). قيمته في توليد احتمال نظري، لا في إثباته بالملاحظة التي ولدته. لذلك تفصل الباحثة بين لحظة الاكتشاف ولحظة الاختبار، وتسعى إلى دليل جديد يمكن أن يميز التفسير المقترح من بدائله. بهذه الطريقة يعمل الاستقراء والاستبعاد والاستنتاج داخل دورة واحدة.

لا ينبغي أن تحشر الفرضية كل تفاصيل الحجة. الأفضل أن تسبقها فقرة أو سلسلة فقرات تبني السبب والآلية والدليل والحد، ثم تأتي الفرضية موجزة. وفي المقابل لا يجوز أن تظهر الفرضية كقفزة في نهاية فقرة لا تحتوي إلا تعريفات أو نتائج سابقة. سيقدم الفصل 93 طريقة كتابة التأصيل النهائي وتدقيق سلسلة المصادر؛ أما قاعدة الفصل الحالي فهي أن كل كلمة حاسمة في الفرضية يجب أن يكون لها سبب في الحجة السابقة.

عند وجود توقع غير خطي أو زمني، يجب ألا يخفيه قالب «إيجابي أو سلبي». قد تتوقع النظرية أن قدرا متوسطا من الاستقلالية هو الأنسب، لأن القليل يقيد المبادرة والكثير يرفع عبء القرار. وقد تتوقع أن الأثر يظهر بعد فترة تعلم ثم يستقر. هذه التوقعات تحتاج حجة مختلفة عن الحجة الخطية، وقياسا يستطيع تمثيل الانحناء أو التأخر. النظرية هنا توجه شكل الفرضية، لا مجرد اختيار أسماء المتغيرات.

3.7 الوساطة: عندما يصبح «كيف» مسارا قابلا للفحص

الوساطة (Mediation) تمثيل لمسار تنتقل عبره آثار السبب إلى النتيجة. المتغير الوسيط (Mediator) ليس أي متغير يقع بين X وY في الرسم، بل حالة أو عملية تنتمي إلى الآلية النظرية. في المثال، تفترض الحجة أن الاستقلالية تغير خبرة الدافعية الذاتية، وأن هذه الخبرة تغير

المثابرة والتجريب المؤديين إلى الابتكار. لذلك لا تضاف الدافعية لأن نماذج الوساطة أكثر جاذبية، بل لأن حذفها يبقي الجزء الحاسم من «كيف» بلا تمثيل.

ميزت الأدبيات المنهجية بين الوسيط والمتغير المربك والمعدل والمتغير المصاحب، وبينت أن الأثر غير المباشر هو حاصل مسارين يحتاجان إلى تفسير (MacKinnon et al., 2007). لكن وجود أثر غير مباشر إحصائيا لا يثبت وحده الآلية. قد يكون X وM وY متأثرات بعامل غير مقاس، وقد ينعكس اتجاه M وY، وقد يلتقط المقياس مظهرا ملازما لا العملية نفسها. لذلك تسبق نظرية الوساطة اختبارها، ويجب أن يتجسد ترتيبها في تصميم زمني أو تجريبي مناسب بقدر الإمكان.

تتكون حجة الوساطة من رابطين مستقلين منطقيا. الرابط الأول يشرح لماذا يغير X الوسيط M. والرابط الثاني يشرح لماذا يغير M النتيجة Y مع بقاء X. كثير من البحوث تشرح الرابط الأول جيدا ثم تعامل الثاني بديهيا، أو تستشهد بنظرية للنتيجة ولا تفسر نشوء الوسيط. إذا احتاج كل رابط إلى منطق مختلف، فقد تكون هناك حاجة إلى نظرية مساندة، لكن لا يجوز إخفاء الفجوة تحت اسم واحد.

لا يشترط في الفهم الحديث للوساطة أن يكون الأثر الكلي بين X وY دالا قبل اختبار الأثر غير المباشر. فقد تعمل مسارات غير مباشرة في اتجاهين متعاكسين فتخفي بعضها بعضا، أو يكون الأثر غير المباشر موجودا مع أثر مباشر ضعيف. ناقش تشاو ولينش وتشين هذه الحالات وحذروا من التطبيق الآلي لخطوات بارون وكيني (Zhao et al., 2010). الدرس النظري هو أن الباحث يفسر نمط الآثار، لا يطبق طقسا إحصائيا ثم يسمي النتيجة وساطة كاملة أو جزئية بلا حجة.

تتطلب الوساطة زمنا نظريا. إذا كانت الدافعية تتغير خلال أسابيع ويحتاج الابتكار إلى أشهر كي يظهر، فإن القياس المتزامن يضغط العملية في لقطة واحدة. ليس الحل دائما زيادة موجات القياس من دون منطق؛ بل تحديد المدة التي تتطلبها كل خطوة. وقد تتكرر العملية في حلقات: نجاح فكرة مبتكرة يزيد الثقة والاستقلالية اللاحقة. النموذج المقطعي البسيط قد يمثل مقطعا من الحلقة، وعلى الباحث أن يصرح بما يمثله وما لا يمثله.

عند تعدد الوسطاء، يميز الباحث بين مسارات متوازية ومسارات متسلسلة وآليات منافسة. قد تزيد الاستقلالية الابتكار عبر الدافعية، وعبر توسيع الوصول إلى معلومات المهمة. إذا كان المساران مستقلين نسبيا فهما متوازيان. وإذا قادت الدافعية إلى طلب المعرفة ثم إلى الابتكار فهما متسلسلان. وإذا توقع أحد المنطقين أثرا إيجابيا والآخر كلفة تنسيق، فهما متنافسان. الرسم وحده لا يقرر النوع؛ القرار يأتي من ترتيب الآليات وافتراضاتها.

يتعين أيضا ألا يساوي الباحث بين اسم الآلية وقياس الوسيط. «الثقة» قد تكون اعتقادا، واستعدادا للمخاطرة، أو قرارا سلوكيا، ولكل معنى موضع مختلف في العملية. وقد تمثل الآلية أحداثا متتابعة لا تختزل في متغير واحد. عندئذ يكون الوسيط مؤشرا ناقصا للعملية لا العملية كلها. الصراحة في هذا الحد أفضل من الادعاء بأن اختبار حاصل مسارين كشف الصندوق الأسود كاملا. ويمكن جمع تجربة أو قياس زمني أو أثر نوعي للعملية كي تتقارب الأدلة على الآلية.

يختبر الباحث صلاحية الوسيط نظريا بأربعة أسئلة: هل يسمي عملية أم يعيد تسمية X أو Y؟ هل يملك سبب نشوء واضحا؟ هل يملك سببا واضحا لتغيير النتيجة؟ وهل يمكن قياسه في موضع زمني يسبق النتيجة؟ إذا كانت الإجابات ضعيفة، فحذف الوسيط قد يزيد صدق النموذج. الوساطة ليست زينة بين سهمين، بل وعد بتفسير العملية، والوعد يرفع عبء البرهان المفاهيمي والتصميمي.

3.8 التعديل: عندما تتحول الحدود إلى توقعات

التعديل (Moderation) يجيب عن أسئلة متى وأين ولمن وتحت أي ظروف تتغير العلاقة. المتغير المعدل (Moderator) لا ينقل الأثر، بل يغير قوته أو اتجاهه أو شكله. في المثال، قد تجعل الرقابة الرقمية الاستقلالية أقل دعما للدافعية إذا فهمها الموظف بوصفها رسالة عدم ثقة. وقد تجعلها تغذية راجعة نافعة إذا كانت شفافة وتحت سيطرة المستخدم. لذلك لا تكفي فرضية «تعدل الرقابة العلاقة»؛ يجب تحديد أي مسار يتغير ولماذا وفي أي اتجاه.

المعدل تعبير تشغيلي عن شرط حد (Boundary Condition)، لكن ليس كل شرط حد متغيرا داخل النموذج. قد تحد النظرية مجالها بقطاع أو مرحلة عمرية أو نظام قانوني لا يختبر في الدراسة. وعندما يحول الباحث الحد إلى معدل، فهو يزعم وجود تباين منهجي يمكن ملاحظته.

وظيفة النظرية أن تشرح سبب حساسية الآلية لهذا الشرط؛ ووظيفة التحليل أن يقدر التفاعل. سيعالج الفصل 4 بناء الحدود ومستوياتها، بينما يركز هذا القسم على دورها في تفسير السهم.

من أكثر الأخطاء شيوعا اختيار المعدل لأنه متاح في البيانات أو لأنه «قد يقوي العلاقة». التفاعل الإحصائي لا يملك معنى ذاتيا. الرقابة الرقمية يمكن أن تعدل أثر الاستقلالية إذا غيرت تفسيرها، ويمكن أن تكون سببا مباشرا للإجهاد في نموذج آخر، ويمكن أن تكون نتيجة لضعف الثقة في نموذج ثالث. هوية المتغير النظرية تأتي من موقعه في الآلية، لا من اسمه ولا من أمر برمجي.

تتطلب فرضية التعديل تفسير خطوط العلاقة لا معامل التفاعل فقط. ماذا يحدث لأثر X عند مستوى منخفض من W؟ وماذا يحدث عند مستوى مرتفع؟ ولماذا؟ أوضح إدواردز ولامبرت أن الجمع بين الوساطة والتعديل يقتضي تحديد المسار الذي يتغير، لأن تعديل المسار من X إلى M يختلف في معناه عن تعديل المسار من M إلى Y (Edwards & Lambert, 2007). كما أن التفاعلات عبر المستويات تحتاج تعيينا واضحا للمستوى الذي يقع عنده كل مفهوم (Aguinis et al., 2013).

قد تكشف الحدود ما يبدو تناقضا بين الدراسات. إذا وجدت دراسة أثرا موجبا للاستقلالية في أعمال المعرفة ولم تجده دراسة في أعمال شديدة التقنين، فقد يكون نوع المهمة معدلا لا ضوضاء. لكن هذا الاستنتاج يجب ألا يبنى بعديا من دراستين فقط. يعود الباحث إلى الآلية: هل تحتاج إلى حرية فعلية؟ هل تمنع القواعد تحويل الاختيار إلى تجريب؟ ثم يصوغ توقعا جديدا يختبر على بيانات مستقلة. هكذا تحول النتيجة المتعارضة إلى تقدم مشروط بدلا من استثناء ملحق.

للتفاعل تماثل جبري لا يلزم منه تماثل نظري. يمكن للمعادلة نفسها أن توصف بأن W يعدل أثر X أو أن X يعدل أثر W، لكن الحجة هي التي تعين السبب المحوري والشرط. لذلك يرسم الباحث القيم التي تمثل منطقه، ويفسر النمط لا مجرد إشارة المعامل. وإذا ظهر تقاطع غير متوقع بين الخطوط، يعود إلى الآلية ونطاق القياس قبل إطلاق أوصاف مثل تعزيز أو إضعاف.

اختبار «لمن ومتى» أداة سريعة: يكتب الباحث الجملة الأساسية، ثم يضيف «تكون العلاقة أقوى عندما... لأن...». إذا كان الجزء بعد «لأن» تكرارا للنتيجة، فالمعدل غير مؤصل. وإذا كان الشرط يغير موردا أو إدراكا أو حافزا ضروريا لعمل الآلية، فالحجة أقرب إلى الاكتمال.

والاقتصاد يقتضي اختيار الحدود ذات الصلة بالآلية لا إدخال قائمة طويلة من السمات الديموغرافية والسياقية.

3.9 النتائج المتعارضة: من مشكلة إحصائية إلى فرصة نظرية

لا تؤدي النظرية عملها قبل جمع البيانات فقط. بعد التحليل تصبح إطارا لقراءة ما توافق وما خالف وما ظل غامضا. النتيجة المتعارضة (Contradictory Finding) ليست كل قيمة غير دالة، بل نمط لا ينسجم مع توقع محدد بعد فحص سلامة القياس والتصميم والتحليل. قد يكون الاتجاه معكوسا، أو الأثر غائبا، أو الحد مختلفا، أو المسار المباشر والغير مباشر متعاكسين. ولكل نمط دلالة نظرية مختلفة.

تبدأ القراءة بفصل الفشل المنهجي عن المفاجأة النظرية. هل كان المفهوم مقاسا كما عرفته النظرية؟ هل امتلكت الدراسة قدرة كافية لرصد الأثر؟ هل يوجد تباين في X وW؟ هل سبق السبب النتيجة؟ هل تغير السياق أو العينة عن نطاق الادعاء؟ لا يجوز إنقاذ النظرية بإلقاء كل مخالفة على المنهج، كما لا يجوز إعلان ثورة نظرية قبل استبعاد تفسير قياسي واضح. الانضباط هو موازنة الاحتمالين وتوثيق القرار.

إذا بقيت المفاجأة، يبحث الباحث في ست بوابات تفسيرية. بوابة المفهوم تسأل هل تغير معنى البنية. وبوابة الآلية تسأل هل غابت خطوة أو عملت آلية منافسة. وبوابة الحد تسأل هل توجد حالة تعطل المسار. وبوابة الزمن تسأل هل القياس مبكر أو متأخر أو يخفي دورة. وبوابة المستوى تسأل هل نسبت ظاهرة فريقية إلى الفرد أو العكس. وبوابة الشكل تسأل هل العلاقة منحنية أو غير متماثلة. هذه البوابات تحول «لم تدعم الفرضية» إلى تشخيص منظم.

قد تكشف النتيجة الصفرية أن النظرية تتنبأ بالتعادل بين قوتين. في المثال، يمكن أن تزيد الاستقلالية الدافعية، لكنها قد تزيد في الوقت نفسه عبء القرار لدى الموظف غير المتمرس. إذا تساوى المساران ظهر أثر كلي قريب من الصفر، مع وجود عمليتين حقيقيتين. لا يعني ذلك تلقائيا إضافة وسيطين بعد رؤية البيانات؛ بل مراجعة الأدلة التي تجعل كل آلية معقولة، والتصريح بأن التحليل الجديد استكشافي، ثم اختباره في دراسة لاحقة.

أما انقلاب الاتجاه فقد يشير إلى شرط حد أو خطأ في تعريف المقابل. ربما لم تمنح المنظمة استقلالية، بل نقلت المسؤولية من دون موارد، فكان المتغير المقاس «تفويض عبء» لا «دعم اختيار». هنا لا تنقذ النظرية بإعادة تسمية النتيجة، بل يعاد فحص المحتوى الفعلي للمقياس والسياق. وضوح المفهوم الذي بدأ في وظيفة الوصف يعود ليحكم تفسير الدليل.

تفيد المقارنة بين نظريتين عند التعارض. تكتب الباحثة لكل نظرية ثلاثة أمور: الآلية التي تتوقعها، والنمط الذي يصعب عليها تفسيره، والدليل الفاصل. إذا توقعت نظرية تحديد الذات أن الرقابة المسيطرة تضعف الدافعية، وتوقع منطق المساءلة أن وضوح المتابعة يحسن تحويل الحرية إلى أداء، فقياس إدراك السيطرة ووضوح التغذية الراجعة يساعد على التفريق. جمع أسماء النظريات من دون تنبؤات فاصلة لا يحل التعارض.

ولا ينبغي تحميل دراسة منفردة أكثر مما تحتمل. النتيجة تحدث تحديثا في درجة الثقة ولا تصدر حكما نهائيا. يتقوى الاستنتاج حين يتكرر النمط عبر تشغيلات وسياقات وتصاميم مختلفة، أو حين تتقارب تجربة وبيانات طولية ودليل عملية. وقد تكشف مراجعة تراكمية أن متوسط الأثر موجب مع تباين منظم بين القطاعات. عندئذ يكون السؤال النظري الأخصب تفسير التباين، لا تكرار الجملة العامة. بهذه الروح تصبح المخالفة جزءا من تراكم معرفي بدلا من مباراة تأييد ورفض.

ينبغي تجنب بناء الفرضية بعد معرفة النتيجة ثم عرضها كأنها سابقة، وهو ما يعرف بممارسة HARKing. يمكن للنتيجة المفاجئة أن تولد نظرية خصبة، لكن النزاهة تقتضي الفصل بين الاختبار المؤكد والتحليل الاستكشافي. وصف مسار الاكتشاف لا يقلل قيمة العمل؛ بل يسمح للقارئ بمعرفة أي ادعاء اختبر حقا وأي ادعاء يحتاج تكرارا مستقلا. وقد رأى ويك أن التنظير خيال منضبط بعمليات اختيار ونقد، لا إنتاجا آليا من القواعد (Weick, 1989).

تؤدي النتيجة المتعارضة في النهاية واحدة من خمس وظائف: تضييق نطاق النظرية، أو تعديل آليتها، أو فصل مفهومين كانا مدمجين، أو ترجيح تفسير منافس، أو فتح سؤال جديد. لا يختار الباحث الوظيفة التي تحافظ على نصه، بل التي يبررها نمط الدليل. النظرية الجيدة ليست التي تنجو من كل نتيجة، بل التي تجعل التعلم من النتيجة ممكنا ومحددا.

الجدول 3.2: تشخيص النتائج المتعارضة والقرار النظري المناسب

نمط النتيجة	السؤال الأول	النظري	تفسير محتمل	الخطوة المنضبطة
أثر صفري	هل تتعادل آليتان أو يفشل التشغيل؟	مسارات متعاكسة أو قياس بعيد عن المفهوم	فحص القياس والآليات ثم اختبار مستقل	
اتجاه معكوس	هل تغير معنى X أو السياق؟	شرط حد أو مفهوم مختلف فعليا	تحقيق المفهوم وبناء توقع تباييني	
وساطة بلا أثر كلي	هل توجد آثار مباشرة وغير مباشرة متعاكسة؟	وساطة تنافسية أو مسار خاف	تفسير كل مسار وتجنب قاعدة الخطوات الالية	
تعديل غير متوقع	أي جزء من الآلية غيره W؟	حد جديد أو تفاعل بلا أساس	اعتباره استكشافيا وصياغة اختبار لاحق	
اختلاف بين الدراسات	هل اختلف المستوى أو الزمن أو السياق؟	عدم تجانس منظم لا ضوضاء	مقارنة شروط الدراسات وتوقع دليل فاصل	
تكرار فاشل	ما الذي عد ثابتا ولم يكن كذلك؟	حد غير معلن أو تضخم أثر سابق	تضييق الادعاء وتوثيق درجة المراجعة	

المصدر: إعداد المؤلف اعتمادا على الأدبيات الواردة في الفصل.

3.10 مثال افتراضي ممتد: الاستقلالية والابتكار تحت الرقابة الرقمية

يمكن الآن إعادة بناء المثال بوصفه حجة واحدة. الملاحظة الأولية أن وحدتين في مؤسسة خدمية حصلتا على الدرجة نفسها من تفويض القرار، لكن الابتكار ارتفع في إحداهما فقط. الوصف يكشف أن التفويض في الوحدة الأولى صاحبه اختيار حقيقي وتغذية راجعة، بينما اقترن في الثانية بلوحات متابعة لحظية وإنذارات آلية. الظاهرة المطلوبة ليست «اختلاف الابتكار» عموما، بل اختلاف أثر استقلالية معلنة بين سياقين رقميين.

يوفر منطق تحديد الذات تفسيرا مرشحا: حين تدرك الاستقلالية بوصفها اختيارا، تشبع حاجة نفسية وتزيد الدافعية الذاتية، فتدعم المثابرة والتجريب. وحين ترسل الرقابة الرقمية رسالة سيطرة أو شك، تضعف هذه الخبرة حتى لو بقيت الصلاحيات الرسمية. يترتب على ذلك توقع مباشر موجب

في المتوسط، ومسار غير مباشر عبر الدافعية، وتعديل سلبي عند ارتفاع الرقابة المسيطرة. كل توقع يعود إلى جزء معلوم من الآلية.

يمكن صياغة الفرضية المباشرة هكذا: ترتبط الاستقلالية المدركة إيجابيا بالسلوك الابتكاري للموظف. لكنها لا تكفي وحدها لتمثيل الحجة. فرضية الوساطة تقول إن الاستقلالية تزيد الدافعية الذاتية، التي تزيد السلوك الابتكاري، ولذلك يكون لها أثر غير مباشر موجب. وفرضية التعديل تقول إن العلاقة بين الاستقلالية والدافعية تكون أضعف عندما تدرك الرقابة الرقمية بوصفها مسيطرة. أما الفرضية الشرطية فتتوقع أن الأثر غير المباشر يضعف مع ارتفاع تلك الرقابة.

لا تثبت هذه الصياغات صحة النموذج. يجب أن يميز التصميم بين الاستقلالية الرسمية والمدركة، وبين كثافة الرقابة ومعناها، وأن يراعي الترتيب الزمني بين السبب والوسيط والنتيجة. كما يجب أن يواجه احتمال الاختيار: قد يمنح المدير استقلالية للموظف المبتكر أصلا. وظيفة النظرية تحديد ما يجب تمييزه وما البدائل ذات الصلة، لا منح حصانة سببية لتحليل مقطعي.

تختلف التوصية الإدارية باختلاف الآلية. إذا كان العائق هو رسالة السيطرة، فقد يكون الحل منح الموظف تحكما في لوحة المتابعة وشرح غرضها. وإذا كان العائق نقص المعلومات، فالحل تحسين الوصول والتنسيق. وإذا كان الاختيار يفسر العلاقة، فلا يكفي توسيع الاستقلالية للجميع من دون بناء الكفاية. لهذا لا تنتقل الدراسة من ارتباط موجب إلى وصفة عامة؛ تمر عبر تفسير يحدد الرافعة التي يمكن تغييرها والشرط الذي قد يجعل التدخل ضارا.

لنفترض أن الأثر المباشر ظهر موجبا، لكن الأثر غير المباشر عبر الدافعية لم يظهر، وأن الرقابة عدلت العلاقة كما توقع. لا يصح القول إن النظرية «دعمت جزئيا» والتوقف. ربما كان مقياس الدافعية عاما لا يلتقط التنظيم الذاتي المرتبط بالمهمة، وربما تعمل الاستقلالية عبر الوصول إلى المعلومات، أو ربما يحتاج تغير الدافعية مدة أطول. تسجل الباحثة هذه البدائل، وتحدد أيها يتفق مع بيانات إضافية، وتصنف أي تحليل جديد بوصفه استكشافا.

إذا أرادت الباحثة إضافة نظرية لمعالجة الوصول إلى المعلومات، فعليها تحديد الفجوة بدقة: النظرية الحاكمة تفسر المسار الدافعي، والنظرية المساندة ستفسر مسارا معرفيا مستقلا. لا تضاف لأنها تستخدم كلمة «معلومات» أو لأنها شائعة في التحول الرقمي. ويحيل القرار الكامل إلى

الفصل 92. هكذا يظهر الربط بين النظريات بوصفه تقسيم عمل تفسيري، لا توزيعا لنظرية على كل متغير.

3.11 أداة الفصل: بطاقة اختبار الوظيفة النظرية

تستعمل البطاقة بعد اختيار نظرية مرشحة وقبل كتابة التأصيل. يملأ الباحث ستة أسطر مترابطة. السطر الأول يحدد الظاهرة بدقة. والثاني يحدد الوظيفة المطلوبة: وصف أم تفسير أم تنبؤ أم تصميم. والثالث يصوغ العلاقة المركزية. والرابع يكمل جملة «يحدث الأثر لأن». والخامس يحدد شرطا يمكن أن يغير عمل الآلية. والسادس يحدد نتيجة محتملة تخفض الثقة في التفسير. إذا بقي سطر فارغا، فلا يعوضه اسم نظرية إضافية.

تقرأ البطاقة رأسيا أيضا. إذا كان الوصف غامضا، تعاد المفاهيم. وإذا كانت العلاقة موجودة بلا «لأن»، يبحث الباحث عن آلية أو يخفض ادعاءه إلى ارتباط. وإذا وجدت آلية بلا توقع، يحدد ما النمط الذي تستلزمه. وإذا وجد توقع بلا نتيجة مخالفة ممكنة، يضيق الادعاء حتى يصبح قابلا للفحص. وإذا ظهر حد بلا سبب، يحذف المعدل أو يؤصل دوره. بهذه القراءة تصبح البطاقة أداة تحرير للحجة لا قائمة تحقق شكلية.

يمكن تطبيقها على عنوان «أثر التحول الرقمي في الأداء المؤسسي». الظاهرة بهذا الشكل واسعة. قد تكون الوظيفة تفسير تحول تنظيمي، أو توقع أداء، أو وصف نضج رقمي. بعد التحديد قد تصبح العلاقة «تكامل العمليات الرقمية يقلل زمن انتقال المعلومات، فيحسن سرعة القرار، خاصة عند ارتفاع الاعتماد المتبادل بين الوحدات». الآن تظهر عائلة آلية معالجة المعلومات، ويتضح الوسيط والحد. لم يختر الباحث النظرية من كلمة التحول الرقمي، بل من العمل الذي يريد منها أداءه.

وللمقارنة بين نظريتين، تنشأ بطاقتان للظاهرة نفسها. تفوز النظرية التي تقدم الآلية الأوضح والتوقعات الأكثر تمييزا والنطاق الأنسب، لا التي تجمع أعلى عدد من الاستشهادات. إذا شرحت الأولى السبب المباشر وشرحت الثانية شرطا لا تستطيع الأولى تمثيله، فقد تكون الثانية مساندة. وإذا قدمتا تفسيرين للنتيجة نفسها، فهما متنافستان ويجب البحث عن دليل فاصل. هذه اللغة تمهد لروبريك الاختيار في الفصل 91 من دون تكرار حساب نقاطه.

المنتج النهائي للبطاقة فقرة قرار قصيرة: «تستخدم الدراسة النظرية X لتفسير العلاقة بين X وY عبر الآلية M، وتتوقع أن يتغير المسار تحت الشرط W. لا تستخدم النظرية لتفسير النتائج الواقعة خارج المستوى أو السياق المحدد، وستعد النتيجة Z تحديا للتفسير». إذا استطاع الباحث كتابة هذه الفقرة بوضوح، أصبحت للنظرية وظيفة قابلة للتتبع في النموذج والفروض والنتائج.

3.12 خاتمة وتمرين تطبيقي

أثبت الفصل أن النظرية تؤدي مجموعة وظائف مترابطة لكنها غير مترادفة. الوصف يبني الظاهرة ويضبط فئاتها. وتنظيم العلاقات يحول المفاهيم إلى بنية اتجاهية وزمنية. والتفسير يكشف الآلية والبدائل. والتنبؤ يستخرج توقعا مشروطا قابلا للمخاطرة. والفرضية تترجم جزءا من النظرية إلى ادعاء قابل للفحص. والوساطة تمثل مسار «كيف»، بينما يمثل التعديل سؤال «متى ولمن». وعند ظهور نتيجة متعارضة تعود النظرية لتشخيص موضع التعلم.

وتوجد للنظرية وظيفة مولدة (Generative Function) تتجاوز تلخيص المعروف. النظرية الخصبة تجعل الباحث يرى سؤالا لم يكن ظاهرا، أو يغير المقابل الذي يفسره، أو يتوقع نتيجة غير بديهية، أو يصمم ممارسة جديدة. لا تقاس هذه الخصوبة بكثرة المتغيرات، بل بعدد الأسئلة الدقيقة التي تفتحها من دون أن تفقد اتساقها. وقد أبرزت المناقشات الحديثة أهمية النظرية التي تحرك البحث والممارسة معا، شرط ألا تتحول المنفعة العملية إلى بديل عن الوضوح والدليل (Bartunek & Lei, 2026).

ومن زاوية طالب الدكتوراه، تظهر جودة الاستخدام في الاتساق بين خمسة مواضع من الرسالة: سؤال البحث، وتعريف المفاهيم، ورسم النموذج، وصياغة الفروض، وقراءة النتائج. إذا تغير معنى السهم بين هذه المواضع، أصبحت النظرية زخرفية حتى لو كثرت إحالاتها. وإذا ظل السبب والآلية والحد متصلين من السؤال إلى المناقشة، استطاع القارئ تتبع الحجة وتقويمها. وعند الربط بين نظريتين يظهر أي جزء تملكه النظرية الحاكمة، وأي فجوة تملؤها النظرية المساندة، وأين تختلف توقعاتهما. ويصبح الحذف اختبارا: إذا حذفت نظرية ولم يتغير تفسير أي علاقة أو فرضية أو نتيجة، فهي لا تؤدي وظيفة في الدراسة. أما إذا أدى حذفها إلى سقوط آلية أو توقع فاصل، فقد ثبتت ضرورتها. وبذلك تتحول النظرية من فصل مستقل إلى منطق يسري في بنائها.

ينتج عن ذلك معيار بسيط لاختيار النظرية: اسأل أولا عن الوظيفة التي يحتاجها النموذج، ثم افحص إن كانت النظرية تؤديها ضمن نطاقها. لا تبدأ من شهرة النظرية ولا من تطابق لفظي مع متغير. وقد تكون نظرية التحليل أنسب لسؤال وصفي، ونظرية الآلية أنسب لسؤال سببي، ونموذج تنبؤي أنسب لقرار فرز، ومنطق تصميم أنسب لبناء تدخل. الدقة تبدأ من عدم إجبار منتج معرفي على وظيفة لم يصمم لها.

التمرين الأول: اختر عنوانا من مشروعك، واكتب تحته أربعة أسئلة مختلفة تبدأ بـ«ما»، و«لماذا»، و«ماذا نتوقع»، و«كيف نصمم». لاحظ كيف تتغير النظرية المرشحة مع تغير الوظيفة رغم ثبات الموضوع. ثم حدد أي سؤال هو سؤال الرسالة الحقيقي، وأيها أسئلة مساندة لا ينبغي أن تسيطر على التأصيل.

التمرين الثاني: ارسم نموذجك، ثم احذف أسماء النظريات. اقرأ كل سهم بجملة كاملة تتضمن الاتجاه والآلية والزمن والحد. لون السهم الذي لا تستطيع إكمال «لأن» عنده، وضع علامة على المعدل الذي لا يغير آلية معروفة، وعلى الوسيط الذي لا يملك رابطين مفسرين. هذه المواضع هي فجوات نظرية، وليست دعوة تلقائية إلى زيادة المتغيرات.

التمرين الثالث: اكتب ثلاث نتائج محتملة قبل التحليل: نتيجة تؤيد التوقع، ونتيجة تضعفه، ونتيجة تفرق بين تفسيرين. لكل نتيجة اكتب القرار العلمي الذي ستتخذه، والبيانات الإضافية التي ستحتاجها. بذلك يتحول قسم النتائج من بحث عن التأييد إلى تعلم منظم. وينتقل القارئ بعد هذا الفصل إلى الفصل 4 ليتأكد أن الوظيفة المختارة تعمل على مستوى التحليل الصحيح وداخل شروط حدود معلنة، وأن النظرية تستوفي معايير الجودة قبل أن تحمل النموذج.

المراجع

Aguinis, H., Gottfredson, R. K., & Culpepper, S. A. (2013). Best-practice recommendations for estimating cross-level interaction effects using multilevel modeling. *Journal of Management, 39*(6), 1490-1528. https://doi.org/10.1177/0149206313478188

Antonakis, J., Bendahan, S., Jacquart, P., & Lalive, R. (2010). On making causal claims: A review and recommendations. *The Leadership Quarterly, 21*(6), 1086-1120. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.10.010

Bacharach, S. B. (1989). Organizational theories: Some criteria for evaluation. *Academy of Management Review, 14*(4), 496-515. https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308374

Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology, 51*(6), 1173-1182. https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173

Bartunek, J. M., & Lei, C. Y. (2026). Creating theory that is generative for scholarship and practice. *Organizational Psychology Review, 16*(1), 37-56. https://doi.org/10.1177/20413866231207001

Cornelissen, J., Höllerer, M. A., & Seidl, D. (2021). What theory is and can be: Forms of theorizing in organizational scholarship. *Organization Theory, 2*(3), 1-19. https://doi.org/10.1177/26317877211020328

Cronin, M. A., Stouten, J., & van Knippenberg, D. (2021). The theory crisis in management research: Solving the right problem. *Academy of Management Review, 46*(4), 667-683. https://doi.org/10.5465/amr.2019.0294

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The 'what' and 'why' of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry, 11*(4), 227-268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01

Dubin, R. (1978). *Theory building* (Rev. ed.). Free Press.

Edwards, J. R., & Lambert, L. S. (2007). Methods for integrating moderation and mediation: A general analytical framework using moderated path analysis. *Psychological Methods, 12*(1), 1-22. https://doi.org/10.1037/1082-989X.12.1.1

George, J. M., & Jones, G. R. (2000). The role of time in theory and theory building. *Journal of Management, 26*(4), 657-684. https://doi.org/10.1177/014920630002600404

Gregor, S. (2006). The nature of theory in information systems. *MIS Quarterly, 30*(3), 611-642. https://doi.org/10.2307/25148742

Hedström, P., & Ylikoski, P. (2010). Causal mechanisms in the social sciences. *Annual Review of Sociology, 36*, 49-67. https://doi.org/10.1146/annurev.soc.012809.102632

Hempel, C. G., & Oppenheim, P. (1948). Studies in the logic of explanation. *Philosophy of Science, 15*(2), 135-175. https://doi.org/10.1086/286983

Hofman, J. M., Watts, D. J., Athey, S., Garip, F., Griffiths, T. L., Kleinberg, J., Margetts, H., Mullainathan, S., Salganik, M. J., Vazire, S., Vespignani, A., & Yarkoni, T. (2021). Integrating explanation and prediction in computational social science. *Nature, 595*, 181-188. https://doi.org/10.1038/s41586-021-03659-0

MacKinnon, D. P., Fairchild, A. J., & Fritz, M. S. (2007). Mediation analysis. *Annual Review of Psychology, 58*, 593-614. https://doi.org/10.1146/annurev.psych.58.110405.085542

Mathieu, J. E., & Taylor, S. R. (2006). Clarifying conditions and decision points for mediational type inferences in organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior, 27*(8), 1031-1056. https://doi.org/10.1002/job.406

Pentland, B. T. (1999). Building process theory with narrative: From description to explanation. *Academy of Management Review, 24*(4), 711-724. https://doi.org/10.5465/amr.1999.2553249

Popper, K. R. (2002). *The logic of scientific discovery*. Routledge. (Original work published 1959)

Preacher, K. J., Rucker, D. D., & Hayes, A. F. (2007). Addressing moderated mediation hypotheses: Theory, methods, and prescriptions. *Multivariate Behavioral Research, 42*(1), 185-227. https://doi.org/10.1080/00273170701341316

Shepherd, D. A., & Suddaby, R. (2017). Theory building: A review and integration. *Journal of Management, 43*(1), 59-86. https://doi.org/10.1177/0149206316647102

Shmueli, G. (2010). To explain or to predict? *Statistical Science, 25*(3), 289-310. https://doi.org/10.1214/10-STS330

Shmueli, G. (2025). To explain, to predict, or to describe: Figuring out the study goal. *Statistics in Medicine, 44*(13-14), e10307. https://doi.org/10.1002/sim.10307

Sutton, R. I., & Staw, B. M. (1995). What theory is not. *Administrative Science Quarterly, 40*(3), 371-384. https://doi.org/10.2307/2393788

Tsang, E. W. K., & Ellsaesser, F. (2011). How contrastive explanation facilitates theory building. *Academy of Management Review, 36*(2), 404-419. https://doi.org/10.5465/amr.2009.0153

Van de Ven, A. H. (1989). Nothing is quite so practical as a good theory. *Academy of Management Review, 14*(4), 486-489. https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308370

Weick, K. E. (1989). Theory construction as disciplined imagination. *Academy of Management Review, 14*(4), 516-531. https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308376

Whetten, D. A. (1989). What constitutes a theoretical contribution? *Academy of Management Review, 14*(4), 490-495. https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308371

Zhao, X., Lynch, J. G., Jr., & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of Consumer Research, 37*(2), 197-206. https://doi.org/10.1086/651257

أطلس نظريات إدارة الأعمال

الفصل 4

مستويات التحليل وشروط الحدود ومعايير جودة النظرية

Levels of Analysis, Boundary Conditions, and Criteria for Theory Quality

الأستاذ الدكتور عبدالخالق | مؤسس منصة نور العلمية

تمهيد

قد يبدو تحديد مستوى التحليل قرارا بسيطا: الموظف للبحوث السلوكية، والمنظمة للبحوث الاستراتيجية، والدولة للبحوث المؤسسية. غير أن العنوان لا يحسم المستوى، لأن الظاهرة الواحدة قد توجد في أكثر من موضع. الثقة قد تكون اعتقاد موظف في مديره، أو خاصية علاقة بين شريكين، أو مناخا مشتركا داخل فريق. وإذا لم يحدد الباحث ما الشيء الذي تتحدث عنه النظرية، ومن الذي يحمل الصفة، وإلى أي وحدة تنسب العلاقة، أمكن لجملة صحيحة لغويا أن تكون مضطربة نظريا (Rousseau, 1985; Klein et al., 1994).

يمتلك هذا الفصل ثلاثة قرارات متصلة. القرار الأول هو مستوى النظرية (Level of Theory): المستوى الذي تعزى إليه المفاهيم والعلاقات. والقرار الثاني هو شروط الحدود (Boundary Conditions): من وأين ومتى وتحت أي ظروف يرجح أن تعمل الحجة. والقرار الثالث هو جودة النظرية قبل اختبارها: هل مفاهيمها واضحة، وعلاقاتها متسقة، ونطاقها معلوم، وادعاءاتها قابلة للفحص، وهل تضيف تفسيرا خصبا من غير تعقيد غير لازم؟ هذه القرارات تسبق اختيار الأداة الإحصائية، ولا يستطيع البرنامج تعويض غيابها (Bacharach, 1989; Whetten, 1989).

بنى الفصل 1 عناصر النظرية، وميز الفصل 2 النظرية من المنتجات القريبة، وشرح الفصل 3 وظائف الوصف والتفسير والتنبؤ والفرضية. لا يعيد الفصل الحالي تلك المعالجة. إنه يسأل: على أي مستوى تعمل الوظيفة النظرية، وأين تتوقف، وبأي معايير نحكم على صلاحية بنائها قبل أن نختبرها؟ أما إجراءات الاختبار والنقد والتكرار والتراكم فموضعها الفصل 9، وبوابات ملاءمة النظرية لنموذج بعينه موضعها الفصل 90. التفريق يحمي معيار جودة النظرية من أن يختلط بمدى ملاءمتها لكل دراسة.

سيصاحب الفصل مثال افتراضي عن الرقابة الرقمية (Digital Monitoring) والسلوك الابتكاري (Innovative Work Behavior). قد يدرك الموظف الرقابة بوصفها سيطرة فتتراجع مبادرته، وقد تصنع ممارسات المدير مناخا فريقيا يغير هذا الإدراك، وقد تحدد حوكمة المنظمة مقدار ما يستطيع المدير تعديله. النتيجة الفردية إذن لا تعني أن التفسير فردي حصرا. المثال يسمح برؤية التأثير السياقي من أعلى إلى أسفل، والانبثاق من أسفل إلى أعلى، والخطأ الذي يحدث حين تجمع استجابات الأفراد ثم تسمى آليا خاصية تنظيمية (Kozlowski & Klein, 2000; Hitt et al., 2007).

الحجة الحاكمة هي أن المستوى والحد والجودة ليست ملاحق تحريرية. المستوى يحدد موضوع الادعاء، والحد يمنع التعميم الذي لا تسنده الآلية، والجودة تبين ما إذا كان النسق صالحا أصلا للحوار العلمي. عندما تتسق هذه العناصر يصبح القياس والتحليل ترجمة لحجة معروفة. وعندما تتعارض، قد ينتج الباحث معاملات دقيقة لإجابة سؤال لم تصغه النظرية. لذلك سيخرج القارئ بجواز قرار يثبت المستوى والوحدة والحدود، ثم يدقق جودة النظرية قبل إدخالها في نموذج الدراسة.

4.1 مستوى التحليل قرار نظري قبل أن يكون خيارا فنيا

مستوى التحليل (Level of Analysis) هو موضع التباين والعلاقات التي يريد الباحث تفسيرها. لكن استعمال المصطلح وحده قد يخفي ثلاثة أسئلة: إلى أي كيان تنسب البنية النظرية؟ من يقدم المعلومة أو تقع عليه الملاحظة؟ وعلى أي وحدات تقدر العلاقات فعليا؟ لهذا يفضل البدء بمستوى النظرية، ثم وحدة القياس أو الملاحظة، ثم مستوى التحليل. قد تتطابق الثلاثة، وقد تختلف بطريقة مشروعة، شريطة وجود جسر نظري وقياسي يفسر الانتقال بينها (Klein et al., 1994; Hitt et al., 2007).

لنأخذ الرضا الوظيفي (Job Satisfaction). إذا كان الادعاء أن اختلاف الموظفين في تقييم وظائفهم يفسر اختلاف نياتهم في المغادرة، فالمفهوم والعلاقة فرديان. وإذا كان الادعاء أن وحدات العمل تتباين في مناخ الرضا المشترك وأن هذا المناخ يؤثر في دوران العاملين على مستوى الوحدة، فقد أصبح الكيان جماعيا. تشابه بنود الاستبانة لا يجعل البنيتين متطابقتين؛ فالأولى موقف شخصي، والثانية خاصية ناشئة يفترض فيها قدر من المشاركة أو الاتفاق داخل الوحدة (Chan, 1998; Morgeson & Hofmann, 1999).

يتطلب تعيين المستوى جملة إسناد كاملة: «تتباين ماذا بين ماذا؟». تتباين ثقة الموظف بين الموظفين، ويتباين مناخ الثقة بين الفرق، وتتباين موثوقية الشراكة بين العلاقات الثنائية، وتتباين شرعية المنظمة بين جماعات التقييم أو الحقول. الاسم المجرد لا يكفي. إذا لم يستطع الباحث تحديد حامل الصفة ووحدة التباين، بقي المفهوم عائما. وهذه الجملة تكشف مبكرا ما إذا كان العنوان يجمع متغيرا فرديا بنتيجة تنظيمية بلا مسار يصل بينهما.

لا يتحدد المستوى بحجم العينة. جمع إجابات 1000 موظف لا يحول الدراسة إلى تنظيمية، ودراسة 20 شركة لا تمنع أن تكون الملاحظة الأساسية قرار مدير داخل كل شركة. كما لا يتحدد المستوى بمكان جمع البيانات؛ فالموظف داخل منظمة يظل وحدة فردية ما لم تنسب النظرية مفهوما أو أثرا إلى جماعة أعلى. العبرة بالكيان الذي تصفه البنية وبالمستوى الذي تقيم عليه العلاقة، لا بعدد الصفوف في ملف البيانات (Rousseau, 1985; Klein et al., 1994).

يخطئ الباحث كذلك حين يختار المستوى بعد رؤية البيانات. إذا ظهرت فروق بين الفرق، لا يجوز ترقية مفهوم فردي إلى مناخ جماعي من دون تعريف مسبق لعملية المشاركة أو الانبثاق. وإذا لم يظهر اتفاق داخل الفريق، لا يحل حذف المؤشر الإحصائي مشكلة نظرية. وظيفة التحليل أن يفحص افتراض المستوى، لا أن يصنعه بأثر رجعي. ولهذا يجب أن يتضمن التأصيل قبل الجمع سببا يوضح لماذا يتوقع التشابه أو الاستقلال أو التمايز داخل الوحدة الأعلى (Klein et al., 1994).

القاعدة العملية هي: ابدأ بالفعل التفسيري لا بمصدر البيانات. اسأل من يتصرف، ومن يتأثر، وأين تقع الآلية، وأين يظهر الناتج. قد يقرر مجلس إدارة سياسة رقمية على مستوى المنظمة، فتغير ممارسة المدير على مستوى الفريق، فتؤثر في إدراك الموظف وسلوكه. هنا لا يكفي وسم الدراسة بأنها تنظيمية أو سلوكية؛ إنها سلسلة متعددة المستويات، وكل سهم فيها يحتاج تعيين مصدره ووجهته والزمن الذي يعبر فيه المستوى (Kozlowski & Klein, 2000).

الشكل 4.1: مثلث اتساق المستوى والحد



المصدر: إعداد المؤلف.

4.2 خريطة مستويات الظاهرة الإدارية

المستوى الفردي (Individual Level) يركز على خصائص الشخص وإدراكاته ودوافعه وقراراته وسلوكه. أمثلته الكفاءة الذاتية، والرضا، والاحتراق، ونية الاستخدام، والسلوك الابتكاري. لا تعني فردية المستوى تجاهل السياق، بل تعني أن النتيجة أو الآلية المقصودة تنسب إلى الفرد. قد تدخل قيادة الفريق أو سياسة المنظمة بوصفها سياقا أعلى، لكن الادعاء المركزي يظل تفسير اختلاف الأفراد بعضهم عن بعض أو تغير الفرد عبر الزمن.

المستوى الثنائي (Dyadic Level) يجعل العلاقة بين طرفين وحدة النظرية، لا مجرد مجموع صفتين فرديتين. علاقة قائد وعضو، ومفاوضين، ومورد ومشتر، وشريكين في تحالف، أمثلة مختلفة. الثقة الثنائية ليست بالضرورة متوسط ثقة الطرفين؛ فقد تكون غير متماثلة، وقد يعتمد أثرها على تبادل متكرر وتوقعات متبادلة. حين تكون الرابطة نفسها حاملة الصفة، ينبغي أن يعكس القياس والتحليل هذا الاعتماد بدلا من معاملة الطرفين كملاحظتين مستقلتين.

مستوى الفريق (Team Level) يختص بكيانات جماعية لها حدود وعضوية واعتماد متبادل وهدف أو مهمة مشتركة. التماسك، والأمان النفسي المشترك، والتنسيق، والذاكرة التبادلية، ومناخ الابتكار مفاهيم لا تختزل في موظف نموذجي. قد تنشأ من تفاعلات الأعضاء، ثم تعود فتقيد انتباههم وسلوكهم. لذلك يتطلب المفهوم الجماعي تفسير كيفية تكون النمط المشترك، وما إذا كان

الإجماع أو التنوع أو الشبكة الداخلية هو الخاصية ذات المعنى (Morgeson & Hofmann, 1999).

المستوى التنظيمي (Organizational Level) ينسب الصفات والقرارات والنتائج إلى المنظمة أو وحدة أعمال مستقلة: الهيكل، والاستراتيجية، والقدرة الديناميكية، والأداء المؤسسي، ونظام الحوكمة. قد تجمع البيانات من مدير واحد بوصفه مخبرا رئيسيا، أو من عدة موظفين، أو من سجلات. لكن مصدر المعلومة لا يغير وحدة النظرية. المطلوب تبرير قدرة المصدر على تمثيل الخاصية التنظيمية، والتمييز بين إدراكه الشخصي وبين واقع تنظيمي يمكن أن يرصده أكثر من دليل.

مستوى العلاقات بين المنظمات والشبكات (Interorganizational and Network Level) يركز على التحالف أو سلسلة التبادل أو الموقع الشبكي أو النظام البيئي. موردان داخل الشبكة لا يمثلان بالضرورة شبكتين؛ وقد تكون العقدة منظمة، لكن المفهوم يقع في نمط الروابط بينها. المركزية الشبكية مثلا خاصية موضع نسبي لا خاصية داخلية للمنظمة وحدها. لذلك يتغير معنى الأداء والاعتماد والثقة حين تنتقل وحدة النظرية من الشركة إلى العلاقة أو الشبكة.

مستوى الحقل أو القطاع (Field or Industry Level) يعالج مجموع المنظمات والجهات التنظيمية والمهن والجماعات التي تتفاعل حول مجال نشاط معترف به. تظهر عنده قواعد الشرعية، والمنطق المؤسسي، وشدة المنافسة، وبنية الصناعة، وانتشار الممارسات. أما المستوى المجتمعي أو المؤسسي الكلي (Societal or Institutional Level) فيتناول نظم القانون والثقافة والدولة والاقتصاد. لا يمنع التداخل بينهما ضرورة تعيين حدود الحقل والجهات التي تمنحه معنى.

ليست المستويات سلما تتفوق قمته على قاعدته، ولا ينبغي أن يختار الباحث أعلى مستوى ليبدو بحثه أكثر استراتيجية. القيمة تأتي من مطابقة المستوى للظاهرة والآلية. وقد يتطلب سؤال واحد أكثر من مستوى لأن المشكلات الإدارية تتولد من تفاعل الأشخاص والجماعات والمنظمات والبيئات. ومع ذلك لا تصبح الدراسة متعددة المستويات بمجرد ذكر مفاهيم من حقول مختلفة؛ يجب أن تتضمن علاقة صريحة تعبر مستوى أو عملية انبثاق أو تأثيرا سياقيا (Hitt et al., 2007).

الجدول 4.1: خريطة مستويات الظاهرة الإدارية وعلامات الخلل

المستوى	حامل الصفة أو وحدة النظرية	ظواهر نموذجية	سؤال التشخيص	علامة الخلل
الفرد (Ind.)	الشخص وخبرته أو قراره أو سلوكه	الدافعية، الرضا، النية، الاحتراق، الابتكار الفردي	ما الذي يختلف بين الأشخاص؟	تسمية إدراك فردي خاصية تنظيمية
الثنائي (Dyad)	العلاقة بين طرفين	الثقة المتبادلة، تبادل القائد والعضو، التفاوض	هل الرابطة نفسها تحمل الصفة؟	معاملة الطرفين كملاحظتين مستقلتين
الفريق (Team)	جماعة ذات حدود واعتماد متبادل	المناخ، التماسك، التنسيق، الأمان المشترك	كيف نشأت الخاصية الجماعية؟	حساب المتوسط بلا منطق تركيب
المنظمة (Org.)	المنظمة أو وحدة الأعمال	الاستراتيجية، الهيكل، القدرة، الأداء المؤسسي	هل الدليل يمثل الكيان لا رأي المخبر؟	زيادة الأفراد مع بقاء منظمة واحدة
العلاقة أو الشبكة (Interfirm Network Level)	التحالف أو الرابط أو نمط العقد	الاعتماد، الموقع الشبكي، حوكمة العلاقة	هل الخاصية داخل المنظمة أم بين المنظمات؟	نسب خاصية الشبكة إلى عقدة منفردة
الحقل أو القطاع (Field or Sector)	مجموعة الفاعلين والقواعد في مجال	الشرعية، المنطق المؤسسي، بنية الصناعة	من يحدد حدود الحقل وقواعده؟	استخدام القطاع كخلفية بلا آلية
المجتمع أو المؤسسة (Societal System Level)	النظام القانوني والثقافي والسياسي	القانون، الثقافة، نظام الدولة، التحولات الكبرى	كيف يصل المستوى الكلي إلى الفاعل؟	تفسير كل فرق بكلمة الثقافة

المصدر: إعداد المؤلف اعتمادا على الأدبيات الواردة في الفصل.

4.3 مستوى النظرية ووحدة القياس ومستوى التحليل

مستوى النظرية (Level of Theory) هو المستوى الذي تعرف عنده المفاهيم وتصاغ عنده العلاقات. فإذا قالت الحجة إن المناخ الأخلاقي للفريق يحد من صمت الموظف، فالمتغير الأول جماعي والثاني فردي والعلاقة عابرة للمستوى. ويجب أن يعرف «المناخ» بوصفه معنى مشتركا أو نمطا جماعيا، لا بوصفه رأي كل فرد منفصلا. مستوى النظرية هو نقطة البداية لأنه يحدد نوع البيانات التي تصبح ذات صلة، وليس نتيجة يختارها الباحث بعد جمعها (Klein et al., 1994).

وحدة القياس أو الملاحظة (Unit of Measurement or Observation) هي الجهة التي ينتج عنها الدليل الخام. قد يجيب الموظف عن إدراكه للرقابة، وقد يرمز الباحث اجتماع الفريق، وقد يستخرج عدد الابتكارات من سجل المنظمة. المخبر ليس دائما حامل الصفة. عندما يصف مدير الاستراتيجية التنظيمية، فهو مصدر قياس لكيان أعلى. وعندما يصف موظفون متعددون مناخ الفريق، يقدم كل منهم مؤشرا فرديا يراد تركيب دلالته في مفهوم جماعي.

مستوى التحليل الإحصائي (Level of Statistical Analysis) هو مستوى الوحدات التي تقارن أو تربط عند تقدير الأثر. قد يحلل الباحث الموظفين داخل الفرق، أو الفرق داخل المنظمات، أو التحالفات داخل قطاعات. المطابقة البسيطة بين مستوى النظرية والتحليل مفضلة حين تكون كافية، لكن النمذجة متعددة المستويات تسمح بتقدير تباين وعلاقات على أكثر من مستوى. الأداة لا تمنح المفهوم هويته؛ هي تنفذ بنية حددتها الحجة وصدقها القياس (Hitt et al., 2007).

توجد ثلاثة أنماط اتساق. في التطابق الكامل يكون المفهوم والقياس والتحليل على المستوى نفسه، مثل قياس نية الموظف وتحليلها بين الموظفين. وفي القياس غير المباشر يصف أفراد خاصية جماعية ثم تبرر عملية التركيب، مثل مناخ الفريق. وفي التصميم المتعدد تقع مفاهيم وعلاقات في مستويات مختلفة، مثل سياسة تنظيمية تؤثر في مناخ الفريق الذي يؤثر في سلوك الموظف. كل نمط مشروع إذا صرح الباحث بجسره وقيوده.

يظهر عدم الاتساق حين ينسب النص ادعاء إلى المنظمة، بينما تقيس البنود انطباع موظف وتحلل الإجابات كأنها مستقلة. متوسط «أعتقد أن منظمتي مبتكرة» قد يعكس إدراكات فردية أو تحيزات مشتركة أكثر مما يعكس قدرة تنظيمية. قبل المتوسط يجب أن يحدد الباحث هل يريد الإدراك

الفردي، أم الإجماع، أم التباين، أم خاصية موضوعية. كل اختيار يقود إلى مفهوم ونظرية ودليل مختلف (Chan, 1998; Suddaby, 2010).

يساعد مثلث الاتساق في الشكل 4.1 على التدقيق. يقرأ الباحث كل زاوية ثم يسأل عن الجسر: ما النظرية التي تسمح لملاحظات أفراد أن تمثل فريقا؟ ما دليل المشاركة؟ ما وحدة الاستدلال النهائي؟ وإذا انتقل السهم من منظمة إلى فرد، فما الآلية التي يحمل بها السياق الأعلى إلى خبرة الشخص؟ وجود إجابة محددة أهم من استخدام تقنية معقدة؛ فالتحليل الصحيح لا ينقذ مفهوما نسب إلى المستوى الخطأ.

4.4 العلاقات داخل المستوى وعبره وبين مستويات متعددة

العلاقة داخل المستوى (Within-Level Relationship) تربط مفاهيم تقع في المستوى نفسه. مثالها ارتباط استقلالية الموظف بدافعيته، أو ارتباط قدرة المنظمة الرقمية برشاقتها التنظيمية. هذا الشكل لا يخلو من قضايا المستوى؛ فعند تحليل موظفين متداخلين في فرق قد تنتهك الملاحظات فرض الاستقلال، وقد يختلف معنى العلاقة بين الفرق. ومع ذلك تظل الحجة النظرية داخل مستوى واحد ما لم يدخل متغير أعلى أو أدنى في الآلية أو الحد.

العلاقة العابرة للمستوى من أعلى إلى أسفل (Top-Down Cross-Level Relationship) تجعل خاصية أعلى تفسر نتيجة أدنى. قد تؤثر حوكمة البيانات التنظيمية في شعور الموظف بالأمان، أو يعدل مناخ الفريق أثر الرقابة في المبادرة الفردية. لا يكفي القول إن «البيئة تؤثر». ينبغي بيان قناة النقل: قواعد تخصيص الموارد، أو رسائل المدير، أو فرص المشاركة، أو توقع العقوبة. الآلية هي التي تجعل عبور المستوى تفسيرا لا مجرد تجاور متغيرين (Kozlowski & Klein, 2000).

العلاقة من أسفل إلى أعلى (Bottom-Up Relationship) تجعل أفعال الأفراد أو العلاقات الدقيقة تسهم في نتيجة جماعية. تراكم التعلم الفردي قد يبني روتينا تنظيميا، وتبادل المعلومات قد ينتج ذاكرة فريقية، ومبادرات موظفين متكررة قد تغير قدرة المنظمة. لكن الجمع العددي ليس آلية. يجب توضيح كيف تتجمع المساهمات، وهل تتطلب تفاعلا واتفاقا ومدة، وهل يهيمن أعضاء مركزيون أو أحداث حرجة على الناتج (Morgeson & Hofmann, 1999).

النظرية متعددة المستويات (Multilevel Theory) لا تساوي نموذجا يحوي متغيرات كثيرة. إنها تحدد مفاهيم على مستويين أو أكثر، وتشرح الروابط داخل المستويات وعبرها، وقد تمثل

حلقات تغذية راجعة. مناخ الابتكار قد ينشأ من تفاعلات متكررة، ثم يعيد تشكيل استعداد الفرد للمخاطرة، فتتغير التفاعلات اللاحقة. هذه الحلقة تقتضي زمنا؛ واللقطة المقطعية قد تختبر جزءا منها فقط، فلا ينبغي أن يعرض الجزء بوصفه النظرية كاملة.

تختلف العلاقة العابرة للمستوى عن التجانس عبر المستويات (Homology). في التجانس يقترح الباحث أن مفاهيم متوازية وعلاقات متشابهة تعمل عند مستويات مختلفة، مثل فاعلية ذاتية فردية وفاعلية جماعية فريقية. التشابه ليس مفترضا تلقائيا؛ فقد تتغير الآلية أو قوة العلاقة أو معنى المفهوم عند المستوى الأعلى. يحتاج ادعاء التجانس إلى تبرير ومقارنة، لا إلى تكرار المقياس مع استبدال كلمة «أنا» بكلمة «نحن» (Chen et al., 2005).

يبدأ رسم النموذج متعدد المستويات بوضع كل مفهوم في صف مستوى مستقل. يرسم السهم داخل الصف إذا بقيت العلاقة في المستوى، ويعبر الصفوف إذا تغير حامل الصفة أو وحدة النتيجة. ثم يكتب تحت كل سهم آليته وزمنه. إذا عجز الباحث عن تعيين مستوى سهم، فالمشكلة مفهومية قبل أن تكون تحليلية. وإذا أمكن حذف الصفوف من الرسم من دون تغير معنى الحجة، فالنموذج غالبا متعدد المتغيرات لا متعدد المستويات.

4.5 السياق من أعلى والانبثاق من أسفل

السياق (Context) ليس خلفية محايدة توضع في فقرة وصف العينة. عرفه جونز بوصفه فرصا وقيودا موقفية تؤثر في وقوع السلوك ومعناه والعلاقات الوظيفية بين المتغيرات (Johns, 2006). قد تجعل ندرة الموارد الاستقلالية عبئا بدلا من فرصة، وقد تجعل قواعد المساءلة الرقابة معلومات نافعة بدلا من تهديد. لذلك يمكن للسياق أن يغير مستوى المتغير، أو معنى المفهوم، أو قوة الآلية، أو قابلية النتيجة للظهور.

يعمل التأثير من أعلى إلى أسفل بطرائق متعددة. تفرض المنظمة قواعد ومكافآت وحدود قرار، ويوفر الفريق معايير وتوقعات اجتماعية، ويمنح القائد معنى للممارسة، ويحدد القطاع ضغط السرعة أو الامتثال. لا يلزم أن يدرك الفرد كل عنصر واعيا كي يتأثر به. غير أن النظرية الجيدة تحدد القناة الأقرب بدلا من نسب كل شيء إلى «الثقافة» أو «البيئة». كلما ابتعد المستوى الأعلى عن النتيجة الفردية زادت الحاجة إلى حلقات وسيطة واضحة.

الانبثاق (Emergence) هو تحول مدخلات وتفاعلات أدنى إلى خاصية جماعية لها بنية ووظيفة. قد تبدأ خبرة الأمان النفسي كتوقع شخصي، ثم تقود الاتصالات المتكررة وردود القائد

إلى إدراك مشترك يستطيع الفريق أن يتصرف في ضوئه. ليست الخاصية الناشئة وهما لغويا، لأنها بعد تكونها قد تؤثر في أعضاء جدد وفي أنماط الكلام. لكن وجودها يتطلب وصف العملية التي أنتجت التشارك والاستقرار (Morgeson & Hofmann, 1999).

يمكن أن يكون الانبثاق توافقيا (Composition) عندما تتقارب المدخلات ويصبح التشابه ذا معنى، أو تجميعيا (Compilation) عندما تتحد مساهمات متنوعة في نمط أعلى من غير ضرورة الاتفاق. مناخ الخدمة مثال أقرب إلى المشاركة، بينما خبرات الفريق المتكاملة قد تعتمد على التنوع والتوزيع. استعمال المتوسط مناسب أحيانا للنمط الأول، لكنه قد يدمر معلومة التباين اللازمة للنمط الثاني. اختيار قاعدة التركيب إذن جزء من النظرية (Kozlowski & Klein, 2000).

للزمن دور مزدوج. يحتاج الانبثاق إلى تفاعلات كي يتكون، ويحتاج السياق إلى وقت كي يخترق الممارسات والتفسيرات. قد تعلن المنظمة سياسة ابتكار اليوم، لكن المناخ المشترك لا يظهر في اليوم التالي. وقد تؤدي نتيجة جماعية إلى تعديل السياق نفسه، مثل نجاح فريق مستقل يدفع المنظمة إلى توسيع الصلاحيات. إذا أغفل التصميم هذه المدد، قد يفسر غياب الأثر بوصفه فشلا نظريا وهو في الحقيقة قياس مبكر.

يساعد سؤالان على الفصل بين الاتجاهين: ما الذي يمنحه المستوى الأعلى للأدنى من فرص أو قيود أو معان؟ وما الذي يرفعه المستوى الأدنى إلى الأعلى عبر تجميع أو تفاعل أو اختيار؟ إذا أجاب النموذج عن الأول فقط فهو سياقي، وإذا أجاب عن الثاني فقط فهو انبثاقي، وإذا وصل الاتجاهين عبر الزمن فهو ديناميكي متعدد المستويات. لا يلزم لكل رسالة تمثيل الدورة كلها، لكن يجب أن تحدد الجزء الذي تختبره ولا تدعي امتلاك ما تركته خارج التصميم.

4.6 من استجابات الأفراد إلى البنية الجماعية: منطق التركيب والتجميع

التجميع (Aggregation) عملية حسابية، أما التركيب (Composition) فحجة تحدد العلاقة بين مفهوم في مستوى أدنى ومفهوم في مستوى أعلى. قد يحسب الباحث متوسط إجابات أعضاء الفريق بسهولة، لكن الحساب لا يثبت أن المتوسط يمثل مناخا. يجب أولا تعريف البنية الجماعية، ثم تحديد لماذا تحمل استجابات الأعضاء محتوى متقاربا أو مكملا، ثم فحص الدليل الذي يساند هذه القاعدة. بهذا الترتيب يخدم المؤشر النظرية بدلا من أن يستبدلها (Chan, 1998).

ميز تشان خمسة نماذج للتركيب. نموذج الإضافة يجمع القيم من غير اشتراط اتفاق كامل. ونموذج الإجماع المباشر يجعل الاتفاق على المعنى أساس البنية المشتركة. ونموذج الإجماع مع التحول المرجعي يطلب من الفرد وصف الوحدة لا ذاته، مثل «فريقنا». ونموذج التشتت يجعل مقدار الاتفاق أو الاختلاف نفسه مفهوما، لا مجرد شرط قياس. ونموذج العملية يربط ظواهر المستويات عبر تسلسل يتغير فيه المحتوى (Chan, 1998). هذه البدائل تمنع اعتماد وصفة واحدة لكل بناء جماعي.

في الإجماع المباشر، تبدأ البنود من خبرة الفرد ثم يفترض أن التشابه يكشف واقعا مشتركا. أما في التحول المرجعي، فيطلب من المجيب تقييم الفريق أو المنظمة مباشرة. لا يحل تغيير الضمير كل المشكلات؛ فقد لا يعرف الفرد سوى جزء من المنظمة، وقد يتأثر بالسمعة أو الرغبة الاجتماعية. لذلك يظل تعريف المجال، وتعدد المصادر، وموقع المجيب، واتفاق الأعضاء عناصر لازمة لصدق التمثيل الجماعي.

التشتت (Dispersion) قد يكون نتيجة مزعجة إذا كان المفهوم هو مناخ مشترك، لكنه قد يكون ظاهرة مهمة إذا كان السؤال عن قوة المناخ أو انقسام الفريق. فريق متوسطه مرتفع وتباينه مرتفع يختلف نظريا من فريق متوسطه نفسه وأعضاؤه متفقون. الأول قد يضم جماعات فرعية أو قيادة متفاوتة، والثاني يرسل إشارة موحدة. حذف التباين بالمتوسط يحجب الخاصية التي قد تفسر النتيجة.

تستخدم مؤشرات الاتفاق مثل (rwg) ومؤشرات الاعتمادية أو الارتباط داخل الفئة لأغراض مختلفة. الاتفاق يسأل عن تقارب أحكام الأعضاء، بينما الاعتمادية تسأل عن إمكان التمييز بين الوحدات واستقرار متوسطاتها. لا يقدم رقم واحد حكما آليا، ولا ينبغي اختيار حد قاطع بمعزل عن حجم الفريق وتوزيع الاستجابات وتعريف البنية. المقصد هنا نظري: يجب أن تتوافق قرينة التجميع مع نوع الادعاء الجماعي (James et al., 1984).

قد يكون المخبر الرئيس (Key Informant) مناسبا لخاصية تنظيمية موثقة، كهيكل الملكية أو وجود سياسة رسمية، لكنه أضعف في تمثيل ممارسة موزعة أو مناخ متنوع. ويختلف خطأ المخبر عن خطأ المستوى: يمكن أن تكون البنية تنظيمية حقا لكن قياسها ناقص، ويمكن أن يكون القياس دقيقا لانطباع المدير لكن الباحث يسميه خطأ قدرة تنظيمية. الفصل بين هوية المفهوم وجودة الدليل يمنع علاج المشكلة الخطأ.

قبل تجميع أي بيانات، يكتب الباحث قاعدة صريحة: «تتحول الاستجابات الفردية إلى مفهوم فريقي لأن...». إذا كان السبب هو المشاركة، يلزم دليل اتفاق وحدود فريق ذات معنى. وإذا كان السبب هو الجمع، يلزم بيان وظيفة مجموع المساهمات. وإذا كان السبب هو التوزيع، يلزم الاحتفاظ بنمط الاختلاف. وإذا لم تكتمل الجملة، يبقى المتغير فرديا حتى لو أمكن حساب متوسطه.

4.7 أخطاء العبور بين المستويات

المغالطة البيئية (Ecological Fallacy) هي استنتاج علاقة فردية من انتظام ظهر بين جماعات. إذا كانت المنظمات ذات التدريب الأعلى أكثر ابتكارا، فلا يلزم أن الموظف الأكثر تدريبا داخل كل منظمة هو الأكثر ابتكارا؛ فقد تكون الموارد أو الاختيار أو الصناعة مسؤولة عن الفرق. بين روبنسون مبكرا أن الارتباطات المحسوبة على وحدات جماعية لا تنتقل تلقائيا إلى الأفراد (Robinson, 1950). الخطأ ليس في تحليل الجماعات، بل في تغيير وحدة الاستدلال من غير حجة أو بيانات مناسبة.

المغالطة الذرية (Atomistic Fallacy) تسير في الاتجاه المعاكس: تستنتج خاصية جماعية من علاقة بين أفراد. ارتباط الرضا بالأداء الفردي لا يثبت أن المنظمات الأعلى في متوسط الرضا تحقق أداء مؤسسيا أعلى. قد تتدخل بنية التنسيق، وتوزيع المهارات، وقيود السوق، وقد تختلف العلاقة بين المنظمات عن العلاقة داخلها. لكل مستوى مصادر تباين وآليات، ولذلك لا يحل تكبير العينة الفردية مشكلة الاستدلال التنظيمي.

خطأ الاستقلال يظهر حين تعامل ملاحظات متداخلة كأنها منفصلة تماما. أعضاء الفريق يتشاركون قائدا ومهمة وأحداثا، والمنظمات في القطاع تتعرض لقواعد مشتركة. يؤدي تجاهل الاعتماد إلى تقدير ثقة مضلل، لكنه يكشف أيضا قصورا نظريا: لقد افترض الباحث أن الجماعة لا تصنع فرقا. إذا كانت النظرية تتوقع استقلال الأفراد فعليها التصريح به؛ وإذا تتوقع تشابها أو اختلافا منظما فعليها تمثيله (Klein et al., 1994).

خطأ المتوسط التنظيمي يقع حين يسمى متوسط الإدراكات «واقعا موضوعيا» من غير تحديد منطق التركيب. قد يكون المتوسط ملخصا نافعا لعينة، لكنه لا يصبح مناخا أو ثقافة أو قدرة لمجرد أنه يحمل اسم المنظمة. ويزداد الخطأ حين تقارن منظمات قليلة بعدد كبير من الموظفين، فيبدو الحجم ضخما بينما وحدة الاستدلال الفعلية محدودة. عدد المجيبين لا يساوي عدد الوحدات التنظيمية المستقلة.

خطأ التشابه الاسمي يفترض أن المفهوم يعمل بالطريقة نفسها عند كل مستوى. التعلم الفردي عملية معرفية وسلوكية، أما التعلم التنظيمي فقد يتجسد في روتين وذاكرة ونقل معرفة. واستخدام التقنية فرديا يختلف عن تبني المنظمة لها. يمكن بناء تماثل بين المستويات، لكن يجب بيان ما يبقى ثابتا وما يتغير، واختبار تشابه القياس والعلاقات بدلا من افتراضه (Chen et al., 2005).

يمنع بروتوكول من ثلاث جمل معظم هذه الأخطاء. الجملة الأولى: «الادعاء يخص وحدة...». والثانية: «الدليل جمع من... ويصل إلى الوحدة لأن...». والثالثة: «الاستنتاج لا يمتد إلى مستوى... إلا عبر آلية...». إذا بدت الجملة الثالثة محرجة، فقد كان النص يعبر المستوى خفية. الاعتراف بحد الاستدلال لا يضعف الدراسة؛ بل يجعل مساهمتها قابلة للفهم والتراكم.

4.8 شروط الحدود: من وأين ومتى وتحت أي ظروف؟

شروط الحدود (Boundary Conditions) هي القيود النظرية التي تحدد المجال الذي يرجح داخله صدق المفاهيم والعلاقات والآليات. صاغ ويتن أسئلة «من وأين ومتى» لتكملة ماذا وكيف ولماذا، ثم طورت الأدبيات معالجة صريحة لما يدخل نطاق النظرية وما يقع خارجه (Whetten, 1989; Busse et al., 2017). الحد ليس اعتذارا بعد ظهور نتيجة مخالفة، بل جزء من الادعاء قبل الاختبار يبين أين تتحمل النظرية مخاطرة علمية.

يتعلق «من» بالفاعلين أو الوحدات: موظفون جدد أم خبراء، فرق مؤقتة أم مستقرة، شركات ناشئة أم عامة. ويتعلق «أين» بالسياق المكاني والتنظيمي والمؤسسي: قطاع منظم، ثقافة وطنية، منصة رقمية، أو عمل ميداني. ويتعلق «متى» بالزمن والمرحلة: بداية الأزمة، أو ما بعد التبني، أو مرحلة نمو المنظمة. ويضيف سؤال «تحت أي ظروف» شدة الموارد والاعتماد وعدم اليقين وترتيبات الحوكمة.

لا تختار الحدود من قائمة ديموغرافية جاهزة. يجب أن ترتبط بالآلية. إذا قيل إن الرقابة الرقمية تخفض الابتكار لأنها ترسل إشارة سيطرة، فقد يتغير الأثر عندما تكون الرقابة شفافة وموجهة للتعلم، أو عندما تتطلب المهمة سلامة عالية، أو عندما يشارك الموظفون في وضع القواعد. هذه الشروط تعدل معنى الممارسة أو قدرة الآلية على العمل، ولذلك لها مكان نظري. أما العمر فلا يصبح حدا إلا إذا فسر لماذا يغير الآلية.

قد تخص الحدود مفهوما قبل أن تخص علاقة. معنى «الاستقلالية» في عمل مهني قد يختلف عن معناها في إجراء شديد التقييد، ومعنى «الأداء» يتغير بين مستشفى وشركة برمجيات. وقد تخص

الحدود توفر التباين؛ فإذا كانت كل المنظمات خاضعة للقاعدة نفسها، لا يستطيع التصميم تقدير أثر اختلافها. وقد تخص السببية حين يحتاج الأثر مدة أو شرطا أوليا. لذلك لا تختزل الحدود في متغير معدل واحد.

السياق أوسع من الحد. السياق يصف منظومة الفرص والقيود والمعاني التي تحيط بالظاهرة، بينما شرط الحد يحدد أي عنصر من تلك المنظومة يغير صلاحية ادعاء نظري معين. يمكن وصف البلد والقطاع والحجم بوصفها سياقا، لكن لا تصبح كلها حدودا لمجرد ورودها في قسم العينة. يتحول العنصر إلى حد حين يشرح النص لماذا قد يتوقف مفهوم أو مسار أو توقع عند تغيره (Johns, 2006, 2017).

تضيف الحدود قيمة بطريقتين متعارضتين ظاهريا. فهي تضيق التعميم، لكنها تزيد الدقة وقابلية التراكم. عبارة «القيادة التشاركية تحسن الابتكار دائما» واسعة وسهلة النقض وغامضة التعلم. أما تحديد أن الأثر يمر عبر الأمان النفسي في مهام معرفية ذات مساحة قرار، فقد يجعل الادعاء أضيق لكنه يوضح متى نتوقعه ولماذا. النظرية القوية لا تدعي العالم كله؛ تعرف الجزء الذي تفسره والجزء الذي يحتاج إلى منطق آخر.

لصياغة حد مسبق، يكتب الباحث: «تعمل الآلية ما دام...، وتضعف عندما...، لأن...». هذه الصيغة تجبره على ربط الحد بالسبب. ثم يبين هل يقع خارج الحد مجال صمت لا تدعي النظرية تفسيره، أم توقع مقابل. المجال الأول يحمي من التعميم، والثاني يقدم اختبارا أشد تمييزا. لا يلزم تحويل كل حد إلى فرضية، لكن يلزم إعلانه كي يفهم القارئ نطاق الادعاء.

4.9 الحد النظري ليس معدلا ولا متغير ضبط ولا قيدا للعينة

المتغير المعدل (Moderator) تمثيل تجريبي محتمل لشرط يغير قوة العلاقة أو اتجاهها، لكنه ليس مرادفا لكل حدود النظرية. قد يكون الحد نوع مهمة أو مرحلة زمنية أو تعريف مفهوم، وقد لا يتوافر تباين يسمح باختباره داخل الدراسة. وفي المقابل قد يظهر تفاعل إحصائي من غير أن يمثل حدا ذا معنى. الصفة النظرية تأتي من تفسير كيف يغير العامل الآلية، لا من دلالة معامل الضرب (Busse et al., 2017).

متغير الضبط (Control Variable) يدخل عادة لعزل تفسير بديل أو تحسين التقدير، ولا يحدد بالضرورة نطاق النظرية. حجم المنظمة قد يضبط لأن له صلة بالنتيجة، لكنه يصبح شرط حد فقط

إذا بينت الحجة أن الحجم يغير معنى القدرة أو موردها أو أثرها. الإفراط في الضوابط قد يحجب جزءا من الآلية أو يخلق تحيزا، ولذلك لا يصح تحويل قائمة خصائص العينة إلى حدود ضمنية.

قيد العينة (Sample Restriction) قرار تصميمي يحدد من شملتهم الدراسة. اختيار مستشفيات حكومية لا يثبت أن الملكية الحكومية شرط حد؛ ربما كان سببه الوصول. يجب أن يفرق الباحث بين ثلاثة تصريحات: النظرية تخص المستشفيات الحكومية لسبب آلي، والدراسة اختبرتها هناك فقط، والدليل لا يسمح بالتعميم خارجها. الأول حد نظري، والثاني نطاق تصميم، والثالث تواضع استدلالي. خلطها يمنح الاختيار الميداني معنى لم تؤسسه النظرية.

السياق الوصفي ليس بالضرورة حدا، لكنه قد يكشف حدا لاحقا. إذا تكررت مخالفة النظرية في بيئات عالية التنظيم، يمكن للباحث اقتراح أن الضغط النظامي يغير المسار. يظل الاقتراح استكشافيا حتى يوضح الآلية ويختبر في دليل جديد. المنهج المنضبط لا يمنع اكتشاف الحدود بعد النتائج؛ يمنع تقديم الاكتشاف اللاحق كأنه تنبؤ سابق.

كما يختلف الحد عن الافتراض. الافتراض يقرر شرطا تتأسس عليه الحجة، مثل قدرة الفاعل على إدراك البدائل، بينما الحد يحدد مجال تطبيق الادعاء. قد يؤدي انهيار افتراض أساسي إلى خروج الحالة من النطاق، لكن ليس كل افتراض متغيرا قابلا للقياس. يفيد الفصل بينهما في الكتابة: تصرح النظرية بما تفترضه عن الفاعلين والعالم، ثم تبين الحالات التي يرجح أن تكون تلك الافتراضات فيها معقولة.

تدقيق الفقرة النظرية يتم بأربعة ألوان ذهنية: لون للمعدل المختبر، ولون للضبط، ولون لقيد العينة، ولون للحد النظري. إذا حمل العنصر أربعة أدوار بلا تبرير، يعاد تحريره. وإذا لم يظهر أي حد، يسأل الباحث هل يدعي علاقة كونية فعلا أم أغفل النطاق. وإذا كثرت الحدود حتى لم يبق ادعاء قابل للفحص، فقد تحولت الدقة إلى تحصين يحمي النظرية من كل مخالفة.

4.10 معايير جودة النظرية قبل اختبارها

تقويم النظرية قبل الاختبار (Ex Ante Theory Evaluation) يسأل عن سلامة بنائها، لا عن عدد الدراسات التي أيدتها. اقترح باشاراخ النظر إلى وضوح البنى والمتغيرات والعلاقات ونطاق النظرية، وربط التقويم بالقابلية للاختبار والمنفعة (Bacharach, 1989). وتساعد أسئلة ويتن عن ماذا وكيف ولماذا ومن وأين ومتى في كشف اكتمال الحجة

(Whetten, 1989). لا تنتج هذه المعايير درجة موضوعية نهائية، لكنها توفر لغة نقد مشتركة تمنع الحكم بالشهرة أو الذوق وحدهما.

المعيار الأول هو وضوح المفاهيم (Construct Clarity). يجب أن يعرف المفهوم بسماته الضرورية، وما يدخل فيه وما يخرج، وعلاقته بالمفاهيم المجاورة، ودرجة تجريده. المصطلح الرائج ليس واضحا تلقائيا؛ فالتحول الرقمي قد يعني رقمنة معلومات أو تغيير نموذج عمل أو قدرة تنظيمية. إذا تغير المعنى بين المقدمة والفرضية والقياس، لم يعد القارئ يعرف ما الذي تفسره النظرية. وقد جعل سودابي الوضوح أساس التواصل والتراكم والقياس (Suddaby, 2010).

المعيار الثاني هو الاتساق العلاقي والمنطقي (Relational and Logical Coherence). يجب أن تتصل المفاهيم في علاقات لا تتناقض مع الافتراضات، وأن تقود الآلية إلى الاتجاه المتوقع. إذا افترضت النظرية فاعلا محدود العقلانية ثم اشتقت توقعا يتطلب معلومات كاملة، فثمة انقطاع. وإذا استعمل السبب نفسه لتوقع أثر موجب وسالب من غير شرط فاصل، أصبحت الحجة مرنة أكثر مما ينبغي. الاتساق لا يعني بساطة العالم؛ يعني أن التعقيد ممثل بمنطق يمكن تتبعه.

المعيار الثالث هو دقة النطاق والحدود (Scope and Boundary Precision). تحدد النظرية الوحدات والسياقات والأزمنة التي تتناولها، وتبين هل العلاقات داخل مستوى أم عابرة له. النطاق الواسع ليس أفضل دائما؛ فقد يزيد الحالات لكنه يخفف المعنى. والنطاق الضيق ليس عيبا إذا التقط آلية مهمة قابلة للانتقال بشروط. الحكم يكون على التناسب بين حجم الادعاء وقوة المنطق، لا على عدد المجالات التي يستطيع الباحث ذكر اسم النظرية فيها.

المعيار الرابع هو الاقتصاد النظري (Parsimony). الاقتصاد ليس أقل عدد ممكن من الكلمات أو المتغيرات، بل أقل تعقيد يكفي لتفسير الظاهرة من غير حذف عنصر حاسم. النظرية التي تضيف شرطا لكل نتيجة لاحقة قد تصبح محصنة، والنظرية التي تحذف السياق والآلية قد تصبح أنيقة وفارغة. وقد وصف ويتن توتر الشمول والاقتصاد: المطلوب إدخال ما يلزم للحجة، ثم تبرير كل إضافة بما تغيره في الفهم (Whetten, 1989).

المعيار الخامس هو القابلية للاختبار والدحض (Testability and Falsifiability). ينبغي أن تنتج النظرية توقعات يمكن أن تتعرض للمخالفة، وأن توضح ما الدليل الذي يخفض الثقة فيها. لا يعني ذلك أن اختبارا واحدا يهدم نسقا كاملا، لأن القياس والتصميم والحدود قد تكون موضع المشكلة. لكنه يعني أن النظرية لا تفسر كل نتيجة بعد وقوعها. الادعاء الذي يتوافق مع الأثر الموجب والسالب والصفري من غير شروط سابقة لا يخاطر بشيء (Popper, 2002).

المعيار السادس هو القوة التفسيرية والتنبؤية (Explanatory and Predictive Power). التفسير يبين لماذا وكيف، والتنبؤ يحدد ما المتوقع في دليل أو حالة جديدة. قد تنجح نظرية في أحدهما أكثر من الآخر، فلا ينبغي مساواتهما. الجودة تظهر حين تتناسب الوظيفة مع الادعاء، وتنتج الآلية توقعات مميزة، وتفسر النظرية نمطا أوسع من الحالة التي ولدت فيها من غير أن تفقد حدودها. المقياس ليس مقدار التباين المفسر وحده، بل نوع الفهم الذي تضيفه.

المعيار السابع هو الخصوبة أو القدرة التوليدية (Generativity). النظرية الخصبة تفتح أسئلة دقيقة، وتكشف مفارقات، وتقترح آليات وحدودا ومقارنات لم تكن ظاهرة. التخمين الغريب ليس خصوبة، كما أن كثرة الامتدادات اللفظية لا تعني برنامجا بحثيا. تتطلب الخصوبة نواة متماسكة يستطيع باحثون آخرون تطويرها ونقدها. وقد ربط كورلي وجويا المساهمة بالأصالة والمنفعة العلمية والعملية، وربطا أهميتها بالقدرة على استبصار ظواهر تتشكل (Corley & Gioia, 2011).

المعيار الثامن هو المنفعة العلمية والعملية (Scientific and Practical Utility). تساعد النظرية العلماء على تنظيم أدلة وتحديد خلافات، وتساعد الممارسين على رؤية رافعات وقيود ونتائج محتملة. لا يعني ذلك أن كل نظرية تقدم وصفة فورية؛ فقد تكون منفعتها تصحيح سؤال أو منع تدخل ضار. كما لا تعوض الجاذبية العملية ضعف المنطق. الجودة الأعلى تجمع وضوحا يسمح بالتطبيق وتواضعا يبين متى لا يعمل الاستنتاج (Corley & Gioia, 2011; Shepherd & Suddaby, 2017).

4.10.1 ما الذي لا يثبته انتشار النظرية؟

كثرة الاستشهاد لا تثبت جودة النظرية في كل معيار. قد تنتشر نظرية لأنها صاغت مشكلة مهمة، أو قدمت لغة يسهل تداولها، أو أتاحت مقاييس مستقرة، أو أصبحت عرفا في الحقل. وهذه مزايا ذات قيمة، لكنها لا تعفي الباحث من فحص وضوح المفاهيم واتساق الآلية وحدود النطاق. كما أن النظرية قليلة الاستشهاد قد تكون دقيقة لكنها حديثة أو محصورة في مجتمع بحثي صغير. يستخدم الانتشار دليلا على الأثر التاريخي، لا حكما بديلا عن التحليل.

ولا يثبت التأييد التجريبي المتكرر أن النسخة النظرية التي بين يدي الباحث متماسكة بالكامل. قد تختبر الدراسات علاقة سطحية وتترك الآلية، أو تستخدم تشغيلا يبتعد عن المفهوم، أو تكرر السياق نفسه. ومن جهة أخرى لا تعني النتائج المختلطة أن النظرية رديئة بالضرورة؛ فقد تكشف

حدودا أو مستويات أو أزمنة لم تميزها الصياغة الأولى. ولهذا يفصل الأطلس بين جودة البناء قبل الاختبار وبين سجل الاختبارات بعده، وهو الفصل الذي ستملكه معالجة النقد والتراكم في الفصل 9.

ولا تتطابق جودة النظرية مع ملاءمتها لنموذج معين. قد تكون نظرية الوكالة واضحة وخصبة في تفسير تضارب المصالح وترتيبات الحوافز، لكنها لا تكون الاختيار الأفضل لسؤال عن تكون الهوية الجماعية. وقد تكون نظرية مناسبة للحقل لكنها تعمل على مستوى مختلف عن نتيجة الدراسة. لذلك يأتي التقويم على مرحلتين: تفحص النظرية في ذاتها بمعايير هذا الفصل، ثم تفحص تغطيتها وآليتها ومستواها بالنسبة إلى النموذج عبر بوابات الاختيار في الفصل 90. الخلط بين المرحلتين يقود إما إلى رفض نظرية جيدة لأنها لا تناسب سؤالا واحدا، أو إلى قبول نظرية شهيرة رغم التكلف.

وأخيرا لا تعني المساهمة النظرية بناء نظرية جديدة كل مرة. يمكن لدراسة أن تختبر حدا، أو توضح مفهوما، أو تقارن آليتين، أو تنقل علاقة إلى مستوى جديد بجسر مبرر، فتضيف معرفة إلى نظرية قائمة. ميزت أبحاث تحليل المقالات بين بناء النظرية واختبارها، وأظهرت أن الجمع القوي بينهما مسار معتبر للمساهمة (Colquitt & Zapata-Phelan, 2007). الحكم إذن على مقدار التغير في الفهم ودقته، لا على إعلان «نظرية جديدة» في العنوان.

يمكن أن يجري التقويم فريقا لا فردا عندما تكون النظرية واسعة أو مستعارة من حقل آخر. يطلب من قارئ أول تتبع التعريفات، ومن ثان فحص الآلية والمستوى، ومن ثالث البحث عن نتيجة لا تستطيع الحجة تفسيرها. لا يحول تعدد القراء الحكم إلى تصويت؛ بل يكشف مواضع تعتمد على معرفة ضمنية في ذهن الكاتب. ثم توثق الاعتراضات في مذكرة قصيرة: ما العيب، وما أثره في الادعاء، وهل يصلح بالتعريف أو بإضافة حد أو يحتاج إلى تغيير النظرية. بهذه الطريقة يصبح النقد أداة تحسين قبل جمع البيانات، ويقل خطر أن يكتشف الباحث بعد التحليل أن المقياس يعمل على مستوى، وأن الفرضية مكتوبة على مستوى آخر. كما يحمي التقويم من الانبهار باللغة الجديدة؛ فكل مصطلح يجب أن يؤدي عملا لا يؤديه مفهوم قائم، وكل علاقة يجب أن تنتج فرقا يمكن للقارئ ملاحظته أو اختباره في الدراسة اللاحقة.

الجدول 4.2: مصفوفة تقويم جودة النظرية قبل الاختبار

معيار الجودة	السؤال الحاكم قبل الاختبار	دليل القوة	إشارة التحذير
وضوح المفاهيم (Construct Clarity)	ما السمات والحدود والمفهوم الأقرب؟	تعريف مميز ثابت عبر الحجة والقياس	تغير المعنى أو إعادة تسمية مفهوم قديم
الاتساق المنطقي (Logical Coherence)	هل تقود الافتراضات والآلية إلى العلاقات؟	سلسلة يمكن تتبعها بلا تناقض	سبب واحد يبرر كل اتجاه بعد وقوعه
النطاق والمستوى (Scope and Level)	من وأين ومتى وعلى أي مستوى؟	ادعاء متناسب وحدود معلنة	تعميم عبر وحدات وسياقات بلا جسر
الاقتصاد (Parsimony)	هل يغير كل عنصر الفهم أو التوقع؟	أقل تعقيد يحفظ الآلية الحاسمة	تكديس متغيرات أو حذف يفرغ التفسير
القابلية للاختبار (Testability)	ما النتيجة التي تخفض الثقة؟	توقع فاصل يمكن أن يخالف	تفسير الموجب والسالب والصفري معا
القوة التفسيرية والتنبؤية (Explanatory and Predictive Power)	ما الذي نفهمه أو نتوقعه أكثر؟	آلية واضحة ونمط جديد قابل للفحص	مساواة الملاءمة داخل العينة بالفهم
الخصوبة (Generativity)	ما الأسئلة والحدود التي تفتحها؟	برنامج نقد وامتداد متماسك	امتدادات لفظية بلا معرفة جديدة
المنفعة (Utility)	كيف تنظم العلم أو تحسن القرار؟	استعمال ممكن ضمن حدود معلنة	وصفة جذابة تتجاوز الدليل

المصدر: إعداد المؤلف اعتمادا على الأدبيات الواردة في الفصل.

4.11 مفاضلات الجودة: لماذا لا يجتمع الحد الأقصى من كل معيار؟

توجد مفاضلة بين الاقتصاد والشمول. إضافة مفاهيم وحدود قد تحسن تمثيل الواقع، لكنها تزيد صعوبة تتبع الآلية واختبارها. والحذف قد يمنح النموذج أناقة، لكنه يترك سببا معروفا خارج الصورة. القرار ليس حساب المتغيرات؛ بل اختبار الحذف: إذا أزيل عنصر، هل يتغير معنى الآلية أو التوقع؟ إذا لم يتغير، فالزيادة غير لازمة. وإذا سقط التفسير، فالعنصر جزء من الحد الأدنى المفيد.

وتوجد مفاضلة بين اتساع النطاق ودقته. نظرية تقول إن «الموارد تحسن الأداء» تسافر عبر سياقات كثيرة لكنها لا تحدد أي موارد ولا كيف ولا متى. نظرية أضيق قد تشرح كيف تحول قدرة تكامل البيانات سرعة الاستجابة في بيئات متقلبة. الأولى أوسع لفظا، والثانية أعمق قرارا. يمكن توسيع الثانية لاحقا بمقارنات مبررة؛ أما الاتساع الابتدائي الغامض فلا يصنع عمومية.

وتوجد مفاضلة بين الأصالة والاستمرارية. المساهمة الجديدة تحتاج اختلافا يغير الفهم، لكنها تحتاج كذلك اتصالا بما يعرفه الحقل. إعادة تسمية مفهوم قديم لا تصنع نظرية، والانقطاع الكامل يجعل المقارنة مستحيلة. تقاس الأصالة بالسؤال: ما الذي يستطيع القارئ تفسيره أو توقعه بعد الحجة ولم يكن يستطيع قبلا؟ ويمكن أن تكون الإضافة كشف آلية، أو شرط حد، أو علاقة غير خطية، أو نقل مستوى مبرر، لا اختراع اسم بالضرورة (Corley & Gioia, 2011).

وتوجد مفاضلة بين الجاذبية والقابلية للاختبار. الأفكار المفاجئة تحرك الانتباه، لكن النظرية لا تتحسن لأنها مثيرة وحدها. يجب تحويل المفارقة إلى مفاهيم وعلاقات ودليل فاصل. وبالمقابل قد تكون فرضية قابلة للاختبار لكنها لا تغير فهما قائما. لذلك يحتاج العمل الجيد إلى سؤال مهم، وحجة توضح سبب المفاجأة، وتصميم يستطيع التمييز بين التفسير الجديد والبديل المألوف (Shepherd & Suddaby, 2017).

وتوجد مفاضلة بين الثبات والحساسية للسياق. النظرية التي تغير معناها مع كل حالة لا تتراكم، والنظرية التي تتجاهل السياق قد تفشل خارج بيئتها الأصلية. الحل هو فصل النواة عن الحدود: تبقى الآلية الأساسية واضحة، وتحدد النظرية العناصر التي تغير قوتها أو صورتها. هذا الفصل يسمح بالمقارنة عبر السياقات ويحول الاختلافات من ضوضاء إلى معرفة عن النطاق (Johns, 2017).

لهذا لا يستخدم روبريك الجودة بوصفه مسابقة جمع نقاط. قد تكون نظرية ممتازة محدودة النطاق، أو خصبة قبل أن تتراكم أدلتها، أو عملية أكثر من قدرتها التنبؤية. يوثق الباحث مواضع القوة والقصور بالنسبة إلى وظيفة النظرية ومرحلة تطورها. والقرار الناضج لا يقول «النظرية جيدة» بإطلاق، بل يبين: واضحة ومتماسكة في هذا النطاق، قوية في تفسير هذه الآلية، وتحتاج إلى تطوير في هذا الحد أو المستوى.

4.12 مثال تطبيقي ممتد: الرقابة الرقمية والابتكار

تفترض باحثة أن كثافة الرقابة الرقمية تخفض السلوك الابتكاري للموظف لأن التسجيل المستمر يجعل التجريب مخاطرة مرئية ويحول الانتباه من التعلم إلى تجنب الخطأ. المتغيران والآلية في البداية فردية: إدراك الموظف لطبيعة الرقابة، وشعوره بالأمان في التجريب، وسلوكه الابتكاري. حتى لو كانت التقنية مشتركة في المنظمة، فإن قياس الإدراك الفردي يجيب عن اختلاف الخبرة بين الموظفين، لا عن أثر سياسة تنظيمية بذاتها.

تلاحظ الباحثة أن الرقابة تطبق بقواعد واحدة داخل كل فريق وأن المدير يشرح استخدامها ويستجيب للأخطاء. تقترح عندئذ مناخ استخدام مسؤول (Responsible Use Climate) على مستوى الفريق. لا تجمع الاستجابات مباشرة؛ تعرف المناخ بوصفه فهما مشتركا للشفافية والإنصاف وغرض التعلم، وتوضح أن الرسائل والممارسات المتكررة تنتج التشارك. ثم تفحص الاتفاق والاختلاف بين الفرق بما يلائم نموذج الإجماع مع تحول المرجع (Chan, 1998).

يصبح النموذج عابرا للمستوى: مناخ الاستخدام المسؤول يغير العلاقة بين إدراك الرقابة والأمان النفسي الفردي. الآلية هي أن المناخ يقدم مفتاحا مشتركا لتفسير البيانات المجمعة ويقلل توقع العقاب التعسفي. لذلك يتوقع أن يكون الأثر السلبي للرقابة أضعف في الفرق ذات المناخ المسؤول. لا يختار المناخ معدلا لأنه متاح، بل لأنه يغير معنى السبب الأول وقدرة آلية التهديد على العمل.

ثم تدخل حوكمة البيانات (Data Governance) على مستوى المنظمة. قد تحدد حدود الجمع وحق الاعتراض والمساءلة، فتقيد ما يستطيع المدير فعله. إذا أرادت الباحثة اختبار هذا المستوى، تحتاج عدة منظمات لا عددا كبيرا من الموظفين داخل منظمة واحدة. ويمكن أن تمثل الحوكمة سياقا لمنشأ المناخ، أو شرطا يحد من أثره. لكن إضافة المستوى الثالث يجب أن تغير الحجة؛ وإلا كان وصفا عاما يثقل النموذج.

تعلن شروط الحدود مسبقا. تخص الحجة أعمالا معرفية تسمح بالتجريب، وتفترض أن الموظف يدرك وجود الرقابة، وأن للنظام أثرا فعليا في التقييم. لا تدعي النتيجة نفسها في مهام سلامة حرجة أو عندما تكون البيانات مجهولة الهوية وتستخدم للتعلم الجماعي فقط. هذه الحدود ليست تحصينا؛ إنها تشتق من كون الآلية قائمة على ظهور الخطأ وتوقع العاقبة.

تراجع الباحثة جودة الحجة. المفاهيم متميزة: كثافة الرصد ليست الغرض المدرك، والأمان الفردي ليس المناخ المشترك. العلاقات متسلسلة، والمستويات معلنة، والحدود متصلة بالآلية. التوقع قابل للمخالفة: إذا ظلت الرقابة تخفض الأمان بالقوة نفسها مع مناخ مسؤول، أو لم يرتبط الأمان بالابتكار، يتضرر جزء محدد. والاقتصاد محفوظ لأن كل مستوى يضيف وظيفة لا يكررها الآخر.

تكشف الحالة كذلك بدائل. قد تحسن الرقابة المعلومات والتغذية الراجعة فتدعم الابتكار، أو قد ينتقي الموظفون المبدعون فرقا أقل رقابة. تميز الباحثة هذه التفسيرات بتوقيت القياس ومؤشرات الغرض المدرك ومصادر مستقلة للسلوك. لا يحتاج الفصل إلى تقرير نتيجة افتراضية؛ القيمة في إظهار كيف تتصل قرارات المستوى والحد والجودة قبل جمع البيانات، وكيف تمنع عبارة واسعة مثل «أثر الرقابة الرقمية في الابتكار» من حمل ادعاءات أكثر مما يستطيع التصميم اختباره.

4.13 أداة الفصل: جواز المستوى والحد والجودة

يبدأ الجواز بسطر الهوية: الظاهرة المركزية، وحامل كل مفهوم، ووحدة التباين. يكتب الباحث مثلا: «الإدراك الرقابي صفة موظف تتباين بين الموظفين؛ مناخ الاستخدام صفة فريق تتباين بين الفرق؛ الحوكمة صفة منظمة تتباين بين المنظمات». إذا استخدم كلمة «المؤسسي» أو «الجماعي» من دون أن تتغير وحدة التباين، يعيد تعريف المفهوم. هذه الخطوة تحول المستوى من ملصق إلى التزام.

السطر الثاني هو خريطة الدليل. لكل مفهوم يحدد مصدر البيانات، ووحدة الملاحظة، وتوقيت القياس، وقاعدة الانتقال إلى مستوى النظرية. إذا كان المصدر مخبرا واحدا يبرر معرفته، وإذا كان أفرادا متعددين يحدد نموذج التركيب ودليل الاتفاق أو التوزيع، وإذا كان سجلا يبين مدى مطابقته للمفهوم. ثم يحدد مستوى التحليل الذي سيحمل الاستدلال النهائي.

السطر الثالث هو خريطة الأسهم. يكتب أمام كل علاقة: داخل المستوى، أم من أعلى إلى أسفل، أم من أسفل إلى أعلى، أم تماثل عبر مستويات. ثم يكمل «ينتقل الأثر لأن...». السهم العابر الذي لا

يملك قناة نقل يحذف أو يعاد تأصيله. وإذا وجدت دورة عبر الزمن، يحدد الباحث أي جزء يستطيع تصميمه اختباره وأي جزء يبقى توقعا للنظرية الأوسع.

السطر الرابع هو بيان الحدود: من وأين ومتى وتحت أي ظروف، مع سبب لكل حد. يميز الباحث الحد النظري من قيد العينة ومن المعدل ومن الضبط. ويكتب حالة خارج النطاق، ونتيجة داخل النطاق يمكن أن تضعف الحجة. إذا كانت كل نتيجة قابلة للتفسير، يضيق الادعاء. وإذا كان النطاق أضيق من العينة، يحلل الجزء الموافق ولا يوسع النظرية بسبب توافر بيانات إضافية.

السطر الخامس هو تدقيق الجودة. يعطي الباحث وصفا موجزا لا رقما لكل معيار: وضوح المفاهيم، واتساق العلاقات، ودقة المستوى والحد، والاقتصاد، والقابلية للاختبار، والقوة التفسيرية أو التنبؤية، والخصوبة، والمنفعة. يرفق بكل حكم شاهدا من النص: تعريف، آلية، توقع فاصل، أو سؤال جديد. إذا لم يوجد شاهد، يبقى الوصف انطباعا لا تقويما.

ينتهي الجواز بفقرة قرار: «تستخدم الدراسة النظرية لتفسير العلاقة على المستوى... عبر الآلية... داخل الحدود... وقد جمعت البيانات من... وحولت إلى المستوى... وفق القاعدة... وأكبر قصور متبق هو...». يستطيع المشرف قراءة الفقرة ومقارنة الرسم والقياس والتحليل بها. إذا تطابقت، أصبح النموذج قابلا للدفاع. وإذا اختلفت، يحدد الجواز موضع الإصلاح قبل أن يتحول الخلل إلى فصل نتائج كامل.

4.14 خاتمة وتمارين تطبيقية

أظهر الفصل أن مستوى التحليل يجيب عن سؤال الملكية النظرية: من يحمل المفهوم، وبين أي وحدات يقع التباين، وإلى أي مستوى تنسب العلاقة. وفصل بين مستوى النظرية ووحدة القياس ومستوى التحليل، ثم بين العلاقة داخل المستوى والعلاقة العابرة والنظرية متعددة المستويات. لا تمنع هذه الدقة الأسئلة الواسعة؛ بل توزعها إلى ادعاءات يمكن تتبعها من المفهوم إلى الدليل.

وبين أن الانتقال من الفرد إلى الفريق أو المنظمة ليس عملية حسابية محضة. يحتاج المفهوم الجماعي إلى منطق انبثاق أو تركيب يوضح هل المشاركة أم الجمع أم التوزيع هو جوهره. ويمنع هذا المنطق المغالطة البيئية والذرية والتشابه الاسمي. كما يكشف أن عدد المجيبين لا يحدد وحدة الاستدلال، وأن المخبر يمكن أن يصف مستوى أعلى من غير أن يصبح هو ذلك المستوى.

وأوضح أن شروط الحدود جزء من قوة النظرية لا علامة ضعف. أسئلة من وأين ومتى وتحت أي ظروف تربط التعميم بالآلية. والحد ليس مرادفا للمعدل أو الضبط أو قيد العينة، وإن أمكن أن يتقاطع معها. كلما صرح الباحث بما تدعيه النظرية وما لا تدعيه، أصبح اختلاف النتائج بين السياقات فرصة لتعلم منظم بدلا من أن يكون سببا لإضافة تفسير بعدي جديد.

وقدم معايير تقويم سابقة للاختبار: الوضوح، والاتساق، ودقة النطاق والمستوى، والاقتصاد، والقابلية للاختبار، والقوة التفسيرية والتنبؤية، والخصوبة، والمنفعة. لا تعمل منفردة ولا تصل إلى حدها الأقصى معا؛ فبينها مفاضلات تحتاج حكما معللا. ويظل السؤال الحاسم: هل تضيف النظرية فهما مميزا يمكن فحصه ضمن نطاق معلوم بأقل تعقيد لازم؟

التمرين الأول: اختر ثلاثة مفاهيم من نموذجك، واكتب لكل منها جملة «تتباين... بين...». حدد مستوى النظرية ومصدر القياس ومستوى التحليل. إذا اختلفت المستويات، اكتب جسر التركيب أو قناة العبور. ثم ارسم المفاهيم في صفوف منفصلة، واختبر هل بقي أي سهم بلا آلية أو زمن. لا تبدأ باختيار البرنامج؛ ابدأ بتصحيح الرسم.

التمرين الثاني: خذ علاقة مركزية واكتب أربعة حدود محتملة بصيغة من وأين ومتى وتحت أي ظروف. احذف كل عنصر لا يغير الآلية. صنف الباقي إلى حد نظري، أو معدل قابل للاختبار، أو قيد عينة، أو متغير ضبط. ثم اكتب حالة خارج النطاق ونتيجة داخل النطاق تخفض الثقة في الحجة. لاحظ الفرق بين حماية الدقة وتحصين النظرية.

التمرين الثالث: طبق مصفوفة الجودة في الجدول 4.2 على نظريتين مرشحتين من عائلة واحدة. لا تستخدم أرقاما. اكتب لكل معيار شاهدا وقصورا ومفاضلة. ثم أكمل جملة القرار: «أفضل هذه النظرية لهذه الوظيفة وعلى هذا المستوى لأن...، لكنها لا تفسر...». بهذا الجواز ينتقل الباحث إلى الفصول اللاحقة وهو قادر على تمييز نظرية جيدة في ذاتها من نظرية تلائم نموذجه فعلا.

المراجع

Bacharach, S. B. (1989). Organizational theories: Some criteria for evaluation. *Academy of Management Review, 14*(4), 496-515. https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308374

Busse, C., Kach, A. P., & Wagner, S. M. (2017). Boundary conditions: What they are, how to explore them, why we need them, and when to consider them. *Organizational Research Methods, 20*(4), 574-609. https://doi.org/10.1177/1094428116641191

Chan, D. (1998). Functional relations among constructs in the same content domain at different levels of analysis: A typology of composition models. *Journal of Applied Psychology, 83*(2), 234-246. https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.2.234

Chen, G., Bliese, P. D., & Mathieu, J. E. (2005). Conceptual framework and statistical procedures for delineating and testing multilevel theories of homology. *Organizational Research Methods, 8*(4), 375-409. https://doi.org/10.1177/1094428105280056

Colquitt, J. A., & Zapata-Phelan, C. P. (2007). Trends in theory building and theory testing: A five-decade study of the Academy of Management Journal. *Academy of Management Journal, 50*(6), 1281-1303. https://doi.org/10.5465/amj.2007.28165855

Corley, K. G., & Gioia, D. A. (2011). Building theory about theory building: What constitutes a theoretical contribution? *Academy of Management Review, 36*(1), 12-32. https://doi.org/10.5465/amr.2009.0486

George, J. M., & Jones, G. R. (2000). The role of time in theory and theory building. *Journal of Management, 26*(4), 657-684. https://doi.org/10.1177/014920630002600404

Hitt, M. A., Beamish, P. W., Jackson, S. E., & Mathieu, J. E. (2007). Building theoretical and empirical bridges across levels: Multilevel research in management. *Academy of Management Journal, 50*(6), 1385-1399. https://doi.org/10.5465/amj.2007.28166219

House, R., Rousseau, D. M., & Thomas-Hunt, M. (1995). The meso paradigm: A framework for the integration of micro and macro

organizational behavior. *Research in Organizational Behavior, 17*, 71-114.

James, L. R., Demaree, R. G., & Wolf, G. (1984). Estimating within-group interrater reliability with and without response bias. *Journal of Applied Psychology, 69*(1), 85-98. https://doi.org/10.1037/0021-9010.69.1.85

Johns, G. (2006). The essential impact of context on organizational behavior. *Academy of Management Review, 31*(2), 386-408. https://doi.org/10.5465/amr.2006.20208687

Johns, G. (2017). Reflections on the 2016 decade award: Incorporating context in organizational research. *Academy of Management Review, 42*(4), 577-595. https://doi.org/10.5465/amr.2017.0044

Klein, K. J., Dansereau, F., & Hall, R. J. (1994). Levels issues in theory development, data collection, and analysis. *Academy of Management Review, 19*(2), 195-229. https://doi.org/10.5465/amr.1994.9410210745

Klein, K. J., Tosi, H., & Cannella, A. A., Jr. (1999). Multilevel theory building: Benefits, barriers, and new developments. *Academy of Management Review, 24*(2), 243-248. https://doi.org/10.5465/amr.1999.1893934

Kozlowski, S. W. J., & Klein, K. J. (2000). A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal, and emergent processes. In K. J. Klein & S. W. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions* (pp. 3-90). Jossey-Bass.

Luciano, M. M., Mathieu, J. E., Park, S., & Tannenbaum, S. I. (2018). A fitting approach to construct and measurement alignment: The role of big data in advancing dynamic theories. *Organizational Research Methods, 21*(3), 592-632. https://doi.org/10.1177/1094428117728372

Morgeson, F. P., & Hofmann, D. A. (1999). The structure and function of collective constructs: Implications for multilevel research and theory development. *Academy of Management Review, 24*(2), 249-265. https://doi.org/10.5465/amr.1999.1893935

Popper, K. R. (2002). *The logic of scientific discovery*. Routledge. (Original work published 1959)

Robinson, W. S. (1950). Ecological correlations and the behavior of individuals. *American Sociological Review, 15*(3), 351-357. https://doi.org/10.2307/2087176

Rousseau, D. M. (1985). Issues of level in organizational research: Multilevel and cross-level perspectives. *Research in Organizational Behavior, 7*, 1-37.

Shepherd, D. A., & Suddaby, R. (2017). Theory building: A review and integration. *Journal of Management, 43*(1), 59-86. https://doi.org/10.1177/0149206316647102

Suddaby, R. (2010). Editor's comments: Construct clarity in theories of management and organization. *Academy of Management Review, 35*(3), 346-357. https://doi.org/10.5465/amr.35.3.zok346

Sutton, R. I., & Staw, B. M. (1995). What theory is not. *Administrative Science Quarterly, 40*(3), 371-384. https://doi.org/10.2307/2393788

Weick, K. E. (1989). Theory construction as disciplined imagination. *Academy of Management Review, 14*(4), 516-531. https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308376

Whetten, D. A. (1989). What constitutes a theoretical contribution? *Academy of Management Review, 14*(4), 490-495. https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308371

الباب 2

بناء النظرية والمساهمة والتحقق

الفصول 5-9

أطلس نظريات إدارة الأعمال

مدخل الباب 2: بناء النظرية والمساهمة والتحقق

يجمع الباب 2 الفصول 5-9 حول سؤال واحد: كيف تبنى الحجة النظرية، وما الذي يعد مساهمة، وكيف تختبر المعرفة وتتراكم؟ هذه الوحدة هي سبب جمع الفصول في باب واحد؛ فهي لا تفترض أن النظريات متشابهة، بل أن بينها توترا أو تكاملا يسمح للقارئ بمقارنة إجابات مختلفة عن عائلة واحدة من المشكلات.

المحاور التي تضبط القراءة هنا هي: الحجة، النسب العلمي، المفاهيم والقياس، التوليد، الاختبار والتراكم. ويتغير وزن كل محور بحسب الظاهرة ومستوى التحليل. لذلك لا يقرأ الباب كتاريخ أسماء، ولا كقائمة وصفات، بل كسلسلة من القرارات: ما الوحدة التي يجري تفسيرها؟ ما الآلية المركزية؟ ما النتيجة التي تستطيع النظرية تفسيرها فعلا؟ وما الشروط التي تجعل استخدامها خارج نطاقها الأصلي غير مبرر؟

يحتفظ كل فصل بوظيفة محددة داخل هذا المسار. الفصل 5: مكونات الحجة من ماذا وكيف ولماذا ومن وأين ومتى، والتمييز بين الإضافة المفاهيمية والآلية والحدية والتكاملية.؛ الفصل 6: تتبع المشكلة الأصلية، والنص الممهد، والصياغة المؤسسة، وأول اختبار، وأداة التشغيل، والنقد والتطورات.؛ الفصل 7: تعريف المفهوم وبناء الإنشاء وتمييزه، وشبكة العلاقات الاسمية، وصلاحية القياس، ومنع الخلط بين النظرية والمتغير.؛ الفصل 8: الاستقراء والاستنباط والاستدلال الاختطافي ودراسة الحالة والنظرية المجذرة والمحاكاة، وأنماط التوسيع والتكامل والتنافس.؛ الفصل 9: القابلية للاختبار والدحض، الاختبارات الحرجة، شروط الحدود، التكرار، المراجعات التراكمية، وسجل القرارات النظرية.. هذه الموضوعات متجاورة لكنها غير مترادفة؛ ومن ثم فإن انتقال الباحث من فصل إلى آخر ينبغي أن يستند إلى تغير في السؤال أو الآلية أو المستوى، لا إلى رغبة في زيادة عدد النظريات في الإطار النظري.

تساعد المراجع المؤسسة والامتدادات الرئيسة على فهم هذه الحدود، ومن نقاط الارتكاز في هذا الباب: Whetten (1989، Eisenhardt (1989، Corley and Gioia (2011، Alvesson and Sandberg (2011). لا تكفي إحالة واحدة إلى هذه الأعمال للحكم على ملاءمة النظرية، لكنها تذكر القارئ بأن كل بناء داخل الباب له نسب علمي وسؤال أصلي لا ينبغي فصلهما عن الاستخدام المعاصر.

وعند اكتمال هذا المسار ينتقل القارئ إلى الباب 3 (تطور الفكر وشجرة الأنساب)، حيث يتغير مركز السؤال من بناء النظرية والمساهمة والتحقق إلى تطور الفكر وشجرة الأنساب. تبقى الإحالات إلى الأبواب الأخرى مفتوحة عندما تتجاوز الظاهرة حدود الحقل، لكن القاعدة هي العودة إلى الموطن الأصلي للمعالجة الكاملة. بهذه الطريقة يحافظ الباب على تماسكه ويظل جزءا من شبكة أكبر، ويستطيع القارئ استخدامه منفردا أو ضمن مسار الأطلس الكامل.

الفصل 5

بنية الحجة النظرية وأنواع المساهمة

The Structure of a Theoretical Argument and Types of Theoretical Contribution

الأستاذ الدكتور عبدالخالق | مؤسس منصة نور العلمية

تمهيد

قد تكون الدراسة جديدة في موضوعها ولا تضيف شيئا إلى النظرية، وقد تعالج موضوعا مألوفا لكنها تغير طريقة فهمه. الفارق لا تحدده حداثة الكلمات في العنوان، ولا ندرة العينة، ولا كثرة المتغيرات، بل مقدار التغير الذي تحدثه الدراسة في الحجة التي يفسر بها الحقل ظاهرة معينة. لذلك لا يكفي أن يقول الباحث إن دراسته تسد فجوة أو تختبر علاقة لم تختبر من قبل. عليه أن يبين ما الذي كان يعتقده الباحثون قبل الدراسة، وما الذي أصبح ممكنا فهمه بعدها، ولماذا يعد هذا الفرق مهما للمعرفة الإدارية.

يمتلك هذا الفصل سؤالا واحدا: كيف تبنى الحجة النظرية، وما أنواع الإضافة التي يمكن أن تغيرها؟ وقد عرف الفصل 1 مكونات النظرية، وشرح الفصل 3 وظائفها، وضبط الفصل 4 مستويات التحليل وشروط الحدود ومعايير الجودة. لن تعاد تلك المعالجات هنا. سننتقل مباشرة من المكونات المنفردة إلى تركيبها في قول تفسيري متماسك يجيب عن ماذا وكيف ولماذا ومن وأين ومتى. وسيأتي الفصل 6 ليعيد بناء نسب النظريات إلى مصادرها، والفصل 8 ليشرح استراتيجيات توليد النظرية وتوسيعها ودمجها، والفصل 9 ليعالج اختبارها ونقدها وتراكم الدليل حولها.

أصبح نص ديفيد ويتن عام 1989 مرجعا مؤسسا لأنه صاغ ستة أسئلة تكشف بنية الحجة: ما العوامل الداخلة في التفسير، وكيف ترتبط، ولماذا ينبغي أن ترتبط على هذا النحو، ومن تشملهم الحجة، وأين تسري، ومتى يتوقع عملها (Whetten, 1989). لا تمثل هذه الأسئلة قالب كتابة جامدا، بل اختبار اكتمال. فقد تكون الورقة في صورة قضايا منطقية، أو نموذج عملية، أو تصنيف نظري، ومع ذلك تحتاج إلى تحديد ما تفسره، ومنطق الروابط، والأساس الذي يجعلها معقولة ضمن نطاق معلوم (Cornelissen, 2017).

تتجاوز المساهمة النظرية اكتشاف نتيجة لم تكن منشورة. عرف كورلي وجويا قيمتها من خلال بعدي الأصالة والمنفعة، وبينت الأدبيات أن المساهمة هي التغير بين المعرفة النظرية السابقة والمعرفة الممكنة بعد الدراسة، لا مجرد إعلان الباحث أن عمله جديد (Corley & Gioia, 2011; Rouse et al., 2025). قد يقع هذا التغير في معنى مفهوم، أو في علاقة، أو في آلية، أو في حد، أو في طريقة تكامل تفسيرات متفرقة. وقد يكون التغير تدريجيا لكنه مهم، أو مراجعة جوهرية، أو إعادة بناء أوسع؛ ولا توجد قاعدة تجعل الأكبر أفضل دائما من الأدق.

سيرافق الفصل مثال افتراضي عن سلطة الموظف في مراجعة القرار الخوارزمي (Algorithmic Override Authority). تسأل الدراسة: متى تحسن هذه السلطة جودة القرار الإداري (Managerial Decision Quality)، وبأي آلية؟ وتقترح أن الأثر يمر عبر المساءلة المتأنية (Deliberative Accountability)، ويتوقف على شفافية منطق النظام (Algorithmic Transparency) وخبرة الموظف بالمهمة. المثال لا يدعي إطلاق نظرية جديدة، بل يستخدم لبيان كيف يمكن للنتيجة نفسها أن تولد ادعاء مفاهيميا أو آليا أو حديا أو تكامليا، وكيف يفشل الادعاء حين لا يغير التفسير.

الشكل 5.1: خريطة بنية الحجة النظرية وأنواع المساهمة



المصدر: إعداد المؤلف اعتمادا على (Whetten 1989) وأدبيات المساهمة النظرية.

5.1 من موضوع جديد إلى فرق نظري قابل للتعيين

الموضوع هو المجال الذي تقع فيه الظاهرة، أما الحجة فهي قول منظم عنها، والمساهمة هي الفرق الذي تحدثه الدراسة في ذلك القول. عنوان مثل «الذكاء الاصطناعي وجودة القرار» يحدد موضوعا واسعا، لكنه لا يخبرنا هل الدراسة ستشرح الثقة الزائدة في التوصية، أو توزيع المسؤولية، أو تغير سلطة المدير، أو تعلم المنظمة. يبدأ العمل النظري حين يختار الباحث لغزا محددا: لماذا تحسن صلاحية الاعتراض على النظام جودة بعض القرارات، بينما تزيد التأخير أو التهرب في قرارات أخرى؟ عندها يصبح ممكنا تعيين تفسير قائم، وملاحظة ما لا يفسره، وصياغة بديل.

يمكن تمثيل الفرق النظري بصيغة «قبل - بعد». قبل الدراسة، تفسر الأدبيات جودة القرار أساسا بدقة الخوارزمية وامتثال المستخدم لتوصيتها. بعد الدراسة المقترحة، يصبح الامتثال غير كاف؛ لأن قيمة النظام تعتمد كذلك على قابلية الاعتراض المسؤول، وهي عملية تجمع سلطة رسمية وخبرة عملية وشفافية تسمح بالفحص. لا تثبت هذه الصيغة صحة الادعاء، لكنها تمنع المساهمة من الاختباء خلف عبارات عامة مثل «إثراء الأدبيات». ويؤكد بارني أن تموضع الورقة يبدأ بتحديد المحادثة، والمشكلة غير المحلولة فيها، وما ستفعله الورقة لتغييرها (Barney, 2018).

ليست كل فجوة فرصة مساهمة. قد تكون الفجوة غياب دراسة في بلد معين، أو عدم استعمال طريقة تحليل، أو ندرة اختبار علاقة مباشرة. هذه فجوات تصميم أو تغطية، وقد تكون ذات قيمة تطبيقية، لكنها لا تصبح نظرية إلا إذا كشفت قصورا في المفهوم أو الرابط أو السبب أو النطاق. فإذا اختلف أثر صلاحية الاعتراض في جامعات يمنية عنه في شركات تقنية، لا يكفي أن يكون المكان جديدا. يلزم بيان الخاصية السياقية التي غيرت الآلية، مثل مركزية السلطة أو ضعف إمكانية تفسير النظام، وكيف تعدل هذه الخاصية الادعاء القائم.

ميز لوك وغولدن بيدل بين بناء التماسك بين النصوص وبين خلق فرصة للمساهمة عبر إظهار أن المعرفة القائمة ناقصة أو متعارضة أو غير كافية (Locke & Golden-Biddle, 1997). هذا يعني أن مراجعة الأدبيات ليست مخزنا لتعريفات متتابعة، بل إعادة بناء للموقف الذي ستدخل إليه الحجة. يحتاج القارئ إلى معرفة ما الذي اتفق عليه الحقل، وأين تظهر المشكلة، ولماذا لا يحلها تفسير موجود بالفعل. وكلما قرب الباحث من أقوى تفسير منافس، زادت مصداقية مساهمته؛ فالابتعاد إلى أدبيات هامشية يصنع خصما ضعيفا لا تقدما حقيقيا.

يساعد اختبار الحذف في ضبط قيمة الفرق. يسأل الباحث: لو حذفت الادعاء الجديد، هل سيبقى تفسير الظاهرة كما كان؟ إذا بقي، فالإضافة غالبا لفظية أو زخرفية. وإذا تغير معنى مفهوم، أو تبدل توقع علاقة، أو انفتح صندوق سببي، أو تحدد نطاق كان مبهما، أو أمكن التوفيق بين نتائج متعارضة، فثمة فرق نظري محتمل. لا يضمن الاختبار أهمية الفرق، لكنه يحدد موضعه ويجبر الباحث على الدفاع عنه بوضوح بدلا من توزيع كلمة «مساهمة» على كل نتيجة.

ينتهي هذا الانتقال بعبارة مساهمة من جملتين. الأولى تصف المعرفة السابقة بأمانة: «تفترض الأدبيات أن منح الموظف حق مراجعة التوصية يقلل أخطاء الأتمتة». والثانية تحدد التغيير: «نقترح أن الحق الرسمي لا يحسن القرار إلا عندما يتحول إلى قدرة قابلة للاستعمال، وأن المساءلة المتأنية هي الآلية التي تصل هذه القدرة بالجودة». هذه الصياغة تحدد المحادثة والفرق والآلية والحد، ويمكن لاحقا تقسيمها إلى ادعاءات قابلة للفحص. أما العبارة التي تقول «تقدم الدراسة نموذجا شاملا وجديدا» فلا تسمح للقارئ بمعرفة ما تغير.

5.2 ماذا (What): اختيار العناصر وتحديد موضع التغيير

يجيب سؤال ماذا (What) عن العناصر التي لا يمكن للحجة أن تعمل من دونها. لا يعيد هذا الفصل تعريف المفهوم والبناء؛ فذلك ملك الفصل 1، وتطوير البناء وقياسه ملك الفصل 7. المقصود هنا هو قرار الحجة: أي عناصر تدخل، وأيها يستبعد، وما الدور الذي يؤديه كل عنصر في التفسير. قد تكون العناصر حالات أو أفعالا أو موارد أو تصورات أو نتائج، وقد تتخذ في نموذج العملية صورة مراحل أو أحداث. المهم ألا تتحول قائمة العناصر إلى فهرس لكل ما قد يؤثر في الظاهرة.

يعد إدخال عنصر مساهمة مفاهيمية فقط إذا غير ما تستطيع الحجة رؤيته أو تفسيره. إضافة «المساءلة المتأنية» بين سلطة الاعتراض وجودة القرار لا تكفي لأنها وسيط جديد. يجب أن تكشف أن السلطة لا تعمل مباشرة، بل تغير إحساس الموظف بوجوب فحص الأدلة وتبرير الانحراف عن التوصية، وأن هذا الجهد المعرفي هو ما يرفع الجودة. إذا كان العنصر يعيد تسمية الانتباه أو المشاركة من غير سمات مميزة، فقد زاد قاموس الحقل ولم يزد فهمه. لذلك يسأل الباحث: ما الظاهرة التي كانت غير مرئية قبل هذا العنصر؟

قد تأتي الإضافة بالحذف لا بالإضافة. ربما يعامل نموذج قائم الثقة في الخوارزمية شرطا ضروريا للاستخدام الجيد، بينما تظهر الحجة أن الثقة ليست لازمة عندما توجد إجراءات اعتراض وفحص مستقلة. حذف العنصر هنا ليس تبسيطا إحصائيا؛ إنه مراجعة لافتراض عن كيفية عمل الظاهرة. وينطبق الأمر على دمج عنصرين ظلا منفصلين أو تفكيك عنصر مركب أخفى آليات متعارضة. قيمة التغيير تحددها نتائجه على التفسير والتوقع، لا عدد المصطلحات التي تحركت.

يحتاج كل عنصر إلى وظيفة نحوية داخل الحجة. يوجد فاعل يبدأ العملية، وحالة أو فعل يتغير، وآلية تنقل الأثر، ونتيجة تحتاج إلى تفسير، وحد يفتح الآلية أو يغلقها. لا يعني ذلك أن جميع الدراسات تحتاج إلى متغير مستقل ووسيط ومعدل. في الحجة الزمنية قد يكون الفاعل حدثا يطلق سلسلة، وفي التصنيف النظري قد تكون الأبعاد هي التي تولد أنماطا. لكن تسمية وظيفة العنصر تكشف العناصر الزائدة: ما لا يغير مسار الحجة أو نطاقها أو مخرجاتها يحتاج إلى مبرر أقوى أو يحذف.

تختتم مرحلة ماذا بخريطة حد أدنى: العنصر، ومعناه في هذه الحجة، ووظيفته، وما الذي يستبعده. في المثال: «قدرة الاعتراض الفعلية» هي إمكانية مفهومة وآمنة لتعديل التوصية؛ تؤدي دور الشرط الذي يطلق الفحص؛ وتستبعد وجود زر شكلي لا يستطيع الموظف استعماله. و«المساءلة المتأنية» هي توقع تقديم أسباب قابلة للمراجعة؛ تؤدي دور الآلية؛ وتختلف من الخوف العقابي الذي قد يضيق الانتباه. بهذه الخريطة لا يظل السهم معلقا بين أسماء عامة.

5.3 كيف (How): هندسة العلاقات والحركة

يجيب سؤال كيف (How) عن النمط الذي تنتظم به العناصر. قد يكون النمط علاقة موجبة أو سالبة، أو ترتيبا زمنيا، أو حلقة ارتجاع، أو تكوينا لا تظهر نتيجته إلا باجتماع شروط. الشكل الأبسط هو قول إن تغير عنصر يقترن بتغير عنصر آخر، لكنه أقل غنى من بيان المسار الذي تتحول عبره الحالة الأولى إلى الثانية. لذلك لا يساوي السهم كلمة «يؤثر»؛ يجب أن يحمل نوع الرابط واتجاهه وتوقيته وما إذا كان ضروريا أو كافيا أو ممكنا ضمن شروط.

في مثال القرار الخوارزمي، يمكن رسم المسار: قدرة الاعتراض الفعلية تزيد المساءلة المتأنية، والمساءلة تدفع الموظف إلى مقارنة التوصية بخبرته وبالأدلة المحلية، فتتحسن جودة القرار. هذه صياغة تتابعية. لكن قد توجد حلقة: نجاح الاعتراض المسؤول يزيد ثقة الإدارة في الموظف،

فتوسع قدرته اللاحقة، بينما يؤدي الاعتراض الضعيف إلى تضييقها. إضافة الحلقة تغير توقعات الزمن؛ فالعلاقة لا تقتصر على أثر آني، بل قد تتقوى أو تتآكل عبر جولات متتابعة.

تختلف حجة التباين (Variance Argument) عن حجة العملية (Process Argument). الأولى تسأل مقدار تغير النتيجة عند اختلاف الأسباب، والثانية تسأل كيف يتكشف الحدث عبر تسلسل من الأفعال والتحولات. حذر كورنيليسن من فرض قالب القضايا على كل كتابة نظرية، لأن نموذج العملية والتصنيف يحتاجان إلى منطق عرض يناسبهما (Cornelissen, 2017). ومع ذلك لا يعفي اختيار العملية الباحث من تحديد الروابط؛ فعبارة «ثم انتقل الموظف إلى الفحص» تصف التتابع ولا تشرح القوة التي ولدت الانتقال.

قد يكون الكيف تكوينيا (Configurational) حين تنتج النتيجة من اجتماع عناصر لا من أثر مستقل لكل عنصر. ربما لا تحسن سلطة الاعتراض الجودة إلا بوجود خبرة كافية وشفافية مرتفعة وأمان من العقوبة. لا يمكن عندئذ اختزال الحجة إلى ثلاثة آثار موجبة منفصلة؛ لأن غياب عنصر واحد قد يعطل التكوين. كذلك قد توجد مسارات متعددة إلى النتيجة نفسها: مراجعة بشرية خبيرة، أو تحقق آلي مستقل، أو لجنة مشتركة. يغير هذا التصور معنى السببية، ويمنع افتراض أن الطريق الواحد صالح لكل منظمة.

ينتهي سؤال كيف بجملة علاقية لا تعتمد على أسماء الأسهم: «عندما يمتلك الموظف قدرة حقيقية على الاعتراض، ينتقل من تلقي التوصية إلى فحصها وتبرير قبوله أو رفضه، ويتراكم التعلم من نتائج القرارات اللاحقة». تفيد الجملة في فحص الرسم؛ فإذا كان الرسم خطيا بينما النص يتضمن تعلما ارتجاعيا، فثمة نقص. وإذا تضمن الرسم معدلا لم يرد في الجملة، فربما أضيف بعديا. الاتساق بين الجملة والرسم والقياس هو أول دليل على أن الكيف مصمم لا مرسوم.

5.4 لماذا (Why): الآلية بوصفها قلب الحجة

يجيب سؤال لماذا (Why) عن السبب الذي يجعل الروابط معقولة. وصف الانتظام يقول إن وجود صلاحية اعتراض يقترن بجودة أعلى، أما التفسير فيحدد العملية المولدة: الصلاحية تنقل الموظف من امتثال سلبي إلى مسؤولية عن تبرير القرار، فتزيد المقارنة بين معرفة السياق ومخرجات النظام. الآلية (Mechanism) ليست اسما لوسيط إحصائي، بل حساب يبين الفاعلين والقدرات

والأفعال والتغير الذي ينتج النتيجة. ولهذا يمكن أن توجد آلية بلا متغير وسيط مقاس، كما يمكن أن يوجد وسيط مقاس بلا تفسير آلي كاف.

تتكون الآلية الجيدة من بداية وتحول وناتج. البداية حالة تهيئ الفعل، مثل امتلاك حق قابل للاستعمال. والتحول سلسلة أفعال أو تغيرات، مثل الفحص والمقارنة والتبرير. والناتج هو ما أصبح مختلفا، مثل انخفاض قبول التوصيات غير الملائمة. ويضيف الباحث الجسر الذي يوضح لماذا ينتقل الفاعل من خطوة إلى أخرى: لأنه سيتحمل مسؤولية معللة، ولأنه يملك معلومات لا يملكها النظام. إذا حذفت هذه الجسور، تحولت الآلية إلى قصة زمنية جميلة لا تفسر ضرورة الانتقال أو احتماله.

تفرق الآلية بين تفسيرات تنتج التوقع السطحي نفسه. قد تتوقع نظرية أولى أن الاعتراض يحسن الجودة لأنه يزيد الشعور بالملكية، وتتوقع أخرى النتيجة لأنها تقلل الاعتماد الآلي، وثالثة لأنها توسع تنوع المعلومات. إذا اختبر الباحث العلاقة المباشرة فقط، فلن يعرف أي تفسير حصل على التأييد. يبين التفسير التقابلي (Contrastive Explanation) لماذا حدثت نتيجة بدلا من بديل ذي صلة، ويساعد على تصميم دليل يميز بين الحسابات المنافسة (Tsang & Ellsaesser, 2011). هنا تصبح المنافسة مصدرا لتحسين الحجة لا تهديدا ينبغي إخفاؤه.

لا يكفي الاستشهاد بنظرية في موضع لماذا. قول «وفقا لنظرية المعالجة المعلوماتية، تؤثر الشفافية في الجودة» ينقل اسم المصدر ولا يشرح العملية. يحتاج الباحث إلى استخراج المنطق: الشفافية تقلل الغموض حول مصدر التوصية وحدودها، فتجعل الموظف قادرا على تحديد متى تتعارض مع معلومات المهمة، ثم توجيه الانتباه إلى فحص مواضع التعارض. أكد ساتن وستاو أن المراجع والبيانات والرسوم والفرضيات ليست نظرية في ذاتها؛ قيمتها تظهر عندما تحمل منطق التفسير (Sutton & Staw, 1995).

تتجنب الآلية الجيدة الدوران. إذا قيل إن «الاعتراض الفعال يحسن القرار لأن الموظف يعترض بفاعلية»، لم تضاف قوة مفسرة. وإذا عرف الأداء العالي بأنه السلوك الذي ينتج أداء عاليا، أصبحت النتيجة جزءا من التعريف. يكشف اختبار الاستقلال هذا الخلل: هل يمكن التعرف على الآلية قبل معرفة النتيجة؟ وهل يمكن أن تعمل الآلية ثم تفشل النتيجة بسبب حد معلوم؟ إذا كانت

الإجابة نعم، فالحجة قابلة للمخاطرة؛ وإذا كانت كل نتيجة تعاد تسمية سببها، أصبحت محصنة من التعلم.

يمكن صياغة لماذا في اختبار «لأن»: «تحسن قدرة الاعتراض جودة القرار لأن الموظف يصبح مطالبا بموازنة مخرجات النظام مع معرفة السياق وتوثيق سبب الاختيار، فينخفض القبول غير المتأمل». ثم يسأل الباحث ثلاث مرات: لماذا يحدث كل انتقال؟ وما الدليل الذي يفرق هذا الحساب من بديل؟ وتحت أي حالة يتوقف؟ إذا انتهت السلسلة عند افتراض معروف ومناسب، أصبحت الآلية موجزة. وإذا استمرت في أسباب لا نهائية، فعلى الباحث اختيار مستوى تفسير يتناسب مع سؤال الدراسة وعدم الادعاء بأنه السبب الأخير للظاهرة.

الجدول 5.1: اختبار اكتمال الحجة النظرية

عنصر الحجة	السؤال الحاكم	المخرج المطلوب	علامة الخلل	مثال مختصر
ماذا (What)	ما العناصر الضرورية وما وظيفة كل منها؟	خريطة عناصر مميزة غير زائدة	قائمة متغيرات أو مفاهيم مترادفة	حق رسمي يختلف عن قدرة اعتراض فعلية
كيف (How)	كيف ترتبط العناصر وتتحرك عبر الزمن؟	نمط علاقة أو تسلسل أو تكوين معلوم	أسهم بلا نوع أو توقيت	القدرة تطلق الفحص والتبرير والتعلم
لماذا (Why)	ما القوة أو الفعل الذي يولد الانتقال؟	آلية تميز الحجة من بديل	اسم نظرية أو وسيط بلا عملية	المساءلة تستدعي مقارنة الأدلة
من (Who)	من الفاعل أو الوحدة التي تحمل الآلية؟	فاعل ومستوى تحليل محددان	انتقال ضمني بين الفرد والمنظمة	موظف ذو معرفة بالمهمة
أين (Where)	أي خاصية سياقية تفتح الآلية أو تغلقها؟	سياق مترجم إلى شرط نظري	اسم بلد أو قطاع بوصفه سببا	حماية مؤسسية للاعتراض المعلل
متى (When)	في أي مرحلة أو ظرف زمني يعمل المسار؟	توقيت ومدة وحالة مضادة	قياس متزامن لحجة متتابعة	قرار غير روتيني مع وقت للفحص

المصدر: إعداد المؤلف اعتمادا على الأدبيات الواردة في الفصل.

5.5 من وأين ومتى: النطاق الذي يمنح الحجة معناها

تحدد أسئلة من وأين ومتى نطاق الحجة. من هم الفاعلون أو الوحدات التي يفترض أن تعمل لديها الآلية؟ أين توجد البنية أو الثقافة أو التقنية التي تسمح بعملها؟ ومتى، في أي مرحلة أو ظرف زمني، يبدأ الأثر أو يتغير؟ ليست هذه الأسئلة ملاحظات تحفظية تضاف في نهاية الدراسة، بل جزء من معنى الادعاء. قول إن قدرة الاعتراض تحسن القرار لا يمكن فهمه من دون معرفة ما إذا كان الموظف خبيرا، وهل الاعتراض آمن، وهل القرار روتيني أو استثنائي.

قد يحمل السياق مساهمة عندما يكشف خاصية لم تدخل النظرية الأصلية. ليست «اليمن» أو «القطاع العام» آلية. لكن ارتفاع مركزية القرار، أو ضعف البنية التحتية، أو تعدد المساءلات الرسمية والعرفية، خصائص يمكن أن تغير قابلية الاعتراض أو كلفته أو معنى الجودة. يترجم الباحث اسم المكان إلى خاصية نظرية، ثم يبين كيف تعدل المسار. بهذه الطريقة يصبح السياق مختبرا لحدود التفسير، لا حجة جاهزة بأن كل نتيجة مختلفة بسبب الثقافة.

يؤدي الزمن دورين. الأول زمن داخل الآلية: كم تستغرق المراجعة، ومتى يظهر التعلم، وهل تتراكم الثقة أو تتآكل؟ والثاني زمن تاريخي يغير شروط الظاهرة، مثل انتقال المنظمة من تجربة النظام إلى الاعتماد الروتيني عليه. ربما تكون صلاحية الاعتراض مفيدة في البداية لكشف أخطاء التصميم، ثم تصبح إجراءاتها عبئا إذا تعلم النظام واستقرت المهام، أو تظل ضرورية في الحالات النادرة عالية المخاطر. تحديد المرحلة يحول نتيجة متعارضة إلى توقع نظري أدق.

يفيد اختبار الحالة المضادة. يصف الباحث حالة تقع خارج النطاق ويشرح لماذا لا يتوقع النتيجة نفسها. في قرار آلي بسيط يمكن التحقق منه فورا، قد لا تحتاج الجودة إلى مساءلة متأنية؛ لأن كلفة الفحص تتجاوز فائدته. وفي قرار طبي أو مالي عالي المخاطر، تكون قابلية الاعتراض والشفافية أهم. إذا لم يستطع الباحث تصور حالة لا تعمل فيها الحجة، فقد صاغ ادعاء واسعا أو مرنا أكثر من اللازم. وإذا كثرت الاستثناءات بعد ظهور النتائج، فقد حصن الحجة بدلا من تحديدها.

تكتب الحدود داخل فقرة الحجة: «نتوقع هذا المسار لدى الموظفين ذوي معرفة بالمهمة، في منظمات توفر حماية فعلية للاعتراض، ولا سيما في القرارات غير الروتينية التي تتضمن معلومات سياقية لا يلتقطها النظام». هذه الجملة لا تطالب بقياس كل حد في دراسة واحدة، لكنها

تمنع تعميم النتائج خارج المعنى. كما تساعد الدراسات اللاحقة على اختبار أي حد هو الحاسم، فيتحول النطاق إلى برنامج بحث تراكمي لا قائمة قيود.

5.6 من الادعاء إلى الحجة: الدعوى والسند والضمان والحد

الحجة النظرية أكثر من مجموعة جمل صحيحة منفردة. إنها سلسلة تجعل القارئ قادرا على الانتقال من مشكلة إلى ادعاء، ومن ادعاء إلى سبب، ومن سبب إلى نتيجة، مع معرفة مواضع الشك. يساعد نموذج تولمن للحجة (Toulmin Model of Argument) على تمييز الدعوى، والسند، والضمان الذي يصل بينهما، والمؤهل الذي يحدد قوة القول، والدحض المحتمل (Toulmin, 2003). لا يحل هذا النموذج محل ماذا وكيف ولماذا، لكنه يكشف ما إذا كانت الفقرة تقدم علاقة فقط أم تقدم سببا يجعل العلاقة مستحقة للتصديق.

الدعوى (Claim) هي القول الذي يريد الباحث من القارئ قبوله، مثل «قدرة الاعتراض الفعلية ترفع جودة القرار في المهام غير الروتينية». والسند (Grounds) قد يكون أدلة سابقة أو ملاحظة أو تناقضا نظريا. أما الضمان (Warrant) فهو القاعدة التي تجعل السند مؤيدا للدعوى: الموظف يمتلك معرفة سياقية تكمل بيانات النظام، والاعتراض المنظم يستدعي استخدامها. كثير من الكتابة الضعيفة تعرض دراسات تؤيد العلاقة، لكنها تترك الضمان ضمنيا؛ فيبدو الاستشهاد بديلا عن المنطق.

يحدد المؤهل (Qualifier) مقدار القوة: غالبا، أو عند توافر شروط، لا دائما. ويحدد الدحض (Rebuttal) الحالة التي قد تنقض الانتقال، مثل أن تكون الشفافية منخفضة إلى حد يمنع تقييم التوصية. هذه العناصر لا تضعف الادعاء؛ إنها تمنحه دقة ومخاطرة. ويشبه المؤهل والحد سؤال من وأين ومتى، لكن وظيفتهما هنا حجاجية: منع الانتقال من دليل محدود إلى قول مطلق. ويمكن للباحث أن يذكر التفسير المنافس بوصفه دحضا محتملا ثم يبين ما الدليل الفاصل.

تعمل الفقرة النظرية الجيدة كوحدة حجة مصغرة. تبدأ بادعاء واضح، ثم تشرح الآلية، وتربطها بمصدر أصلي أو دليل ذي صلة، وتحدد الحد، وتنتهي بالنتيجة أو القضية. لا يلزم أن تتبع الجمل ترتيبا واحدا، لكن يجب أن تؤدي كل جملة وظيفة. الفقرة التي تضم خمسة استشهادات وتعريفين وفرضية من دون انتقال منطقي لا تصبح أقوى بطولها. والفقرة التي تعتمد على بلاغة يقينية من دون سند لا تصبح نظرية بمجرد استعمال كلمات مثل «حتما» و«بلا شك».

تظهر قوة الحجة حين تتحمل سؤال «ماذا لو؟». ماذا لو تحسنت الجودة بسبب تدريب الموظفين لا بسبب الاعتراض؟ ماذا لو زادت المساءلة الخوف وخفضت التجريب؟ لا يلزم أن يحل الباحث كل احتمال، لكنه يحدد البدائل الأكثر معقولية ويبين لماذا يرجح حسابه أو كيف يمكن فصله عنها. الخلاف النظري ليس عيبا في الورقة؛ إنه الموضع الذي تصبح فيه الإضافة قابلة للرؤية. أما تجاهل الأدلة المخالفة فيخلق اتساقا ظاهريا ينهار عند أول اختبار مستقل.

يمكن تدقيق الحجة في خمس خانات: الدعوى، وما يساندها، والضمان التفسيري، والحد، والبديل. إذا كانت خانة الضمان فارغة، فالنص وصفي. وإذا كانت خانة الحد فارغة، فالادعاء مفرط. وإذا غاب البديل، قد يكون الباحث لم يحدد ما الذي تضيفه نظريته إلى الموجود. وإذا كان السند بعيدا عن الدعوى، ظهرت قفزة استشهادية. هذا التدقيق ليس قالب عرض إلزاميا، بل أداة قبل الكتابة تساعد على إزالة الجمل التي لا تحمل وظيفة.

5.7 المساهمة المفاهيمية: تغيير ما نراه ونميزه

تقع المساهمة المفاهيمية (Conceptual Contribution) عندما تغير الدراسة معنى عنصر مركزي أو حدوده أو علاقته بمفاهيم قريبة، بحيث يصبح التفسير أكثر تميزا. قد تقدم مفهوما لظاهرة لم تسم سابقا، أو تفكك مفهوما جمع حالات مختلفة، أو تدمج أسماء متكاثرة لشيء واحد، أو تصحح استعمالا نقل المفهوم إلى سياق جديد من دون الحفاظ على معناه. لا تكمن المساهمة في التسمية، بل في المعرفة التي أصبحت ممكنة بسبب التمييز.

في المثال، يمكن التمييز بين حق الاعتراض الرسمي (Formal Override Right) وقدرة الاعتراض الفعلية (Usable Override Capacity). الأول نص في النظام أو السياسة، والثاني يجمع الفهم التقني والمعلومات اللازمة والحماية من العقوبة وإمكان تسجيل سبب التعديل. يفسر التمييز لماذا تظهر منظمات متشابهة في السياسات ومختلفة في السلوك والنتائج. إذا اكتفى الباحث بصياغة مصطلح أطول لما كان يسمى «الاستقلالية»، فلن تكون هناك إضافة؛ أما إذا بين سمات ومقدمات ونتائج مختلفة، فالتغيير المفاهيمي يحمل عملا تفسيريا.

تحتاج المساهمة المفاهيمية إلى أربعة براهين. أولا، أن الظاهرة لا يمثلها مفهوم قائم تمثيلا كافيا. ثانيا، أن للمفهوم المقترح سمات ضرورية أو مميزة. ثالثا، أن له شبكة علاقات تختلف عن الأقرب إليه. رابعا، أن استعماله يغير توقعا أو يفسر تناقضا أو يفتح قياسا أدق. إذا غاب البرهان الرابع،

بقي المفهوم تصنيفا لغويا. وإذا غاب البرهان الأول، ظهر تضخم في البنى يضعف التراكم بدلا من خدمته.

لا تشترط المساهمة المفاهيمية اختراع كلمة. قد يكون حذف تمييز زائف أكثر قيمة؛ فإذا كشفت الدراسة أن «الثقة في النظام» و«الاعتماد عليه» ليسا مرحلتين ضروريتين، أو أن عدة مقاييس تحمل الفكرة نفسها، فهي تعيد الاقتصاد والتماسك إلى الحقل. وقد تكون المساهمة توضيح مفهوم مهمل في نظرية قديمة وإظهار قدرته على تفسير ظاهرة حديثة. الأصالة هنا ليست انقطاعا عن الماضي، بل إعادة تنظيم تمكن من رؤية فرق كان التفسير يخفيه.

صيغة الادعاء المفاهيمي هي: «تعامل الأدبيات أ وب بوصفهما شيئا واحدا أو تعامل أ بوصفه ممثلا لب؛ نميز بينهما على أساس السمات س وص، ويؤدي التمييز إلى توقعات مختلفة بشأن ج». يستطيع القارئ عندئذ فحص الحاجة والتمييز والعائد. أما «نقدم مفهوما جديدا هو القيادة الرقمية الذكية» فلا يذكر ما الذي يختلف عن القيادة الرقمية أو ما الذي يفسره المصطلح. المساهمة المفاهيمية القوية تقلل الغموض حتى لو زادت مفهوما واحدا.

5.8 المساهمة الآلية: فتح الصندوق التفسيري

تقع المساهمة الآلية (Mechanistic Contribution) عندما تكشف الدراسة العملية التي تولد علاقة معروفة، أو تستبدل سببا كان مفترضا، أو تميز بين آليات متنافسة، أو تبين أن الآلية تعمل في ترتيب زمني مختلف. قد تعرف الأدبيات أن مشاركة الموظف في القرار ترتبط بالجودة، لكن لا تعرف هل السبب تنوع المعلومات أم الشعور بالملكية أم زيادة المساءلة. تحديد الحساب الذي يفسر متى تتحقق الفائدة ومتى تنقلب يغير النظرية أكثر من إضافة متغير وسيط بلا منطق.

في المثال، الادعاء الآلي ليس «تتوسط المساءلة العلاقة»، بل «تحول قدرة الاعتراض دور الموظف من مستقبل للتوصية إلى صاحب قرار مطالب بتبرير الاختيار؛ هذا التحول يستدعي مقارنة الأدلة ويقلل القبول الآلي». الوسيط المقاس قد يكون المساءلة، لكن الآلية تشمل تحول الدور والفعل المعرفي والنتيجة. إذا أظهرت البيانات أثرا غير مباشر من دون أن يقيس التصميم الفحص أو التبرير أو الترتيب الزمني، فينبغي ضبط لغة الاستنتاج وعدم مساواة معامل الوساطة بإثبات العملية.

يمكن للمساهمة الآلية أن تفسر نتيجة صفرية. ربما لا يظهر أثر مباشر لقدرة الاعتراض لأن مسارين متعاكسين يعملان: مسار فحص يرفع الجودة، ومسار عبء معرفي يبطئ القرار ويزيد الخطأ تحت ضغط الوقت. كشف التعادل بين المسارين يحول الصفر من غياب قصة إلى نتيجة متوقعة. كذلك يمكن أن يفسر علاقة منحنية أو انعكاسا؛ فالقليل من المساءلة يحفز الفحص، والكثير منها يولد دفاعية. القيمة في تحديد القوى واتجاهاتها والظروف التي ترجح إحداها.

تختلف مساهمة الآلية من مجرد وضع تسمية نظرية فوق علاقة. إذا استدعى الباحث نظرية معروفة لتفسير نتيجة متوقعة، فقد طبقها جيدا من دون أن يضيف إليها. تصبح الإضافة ظاهرة إذا عدل ترتيب الآلية، أو كشف مكونا ضروريا، أو بين تعارض مسارين، أو حدد كيف تنتقل إلى مستوى آخر. يصف ماكادوك وزملاؤه كثيرا من المساهمات الواقعية بأنها توسيع أو توضيح أو تطبيق خلاق لنظريات مستلمة، لا إنشاء نظريات من الصفر (Makadok et al., 2018). الصدق في حجم التغيير يزيد قوة الدفاع عنه.

صيغة الادعاء الآلي هي: «تعرف الأدبيات العلاقة بين أ وب، لكنها تنسبها إلى الآلية س أو تتركها غير محددة؛ نبين أن أ يغير ج، الذي يدفع الفاعل إلى الفعل د، فتظهر ب، وأن الآلية المنافسة تتوقع نمطا مختلفا في الحالة هـ». هذه الصيغة تربط ماذا وكيف ولماذا والحد والبديل. إذا لم يستطع الباحث ملء الأفعال بين العناصر، فقد يكون لديه نموذج وساطة لا حجة آلية.

5.9 المساهمة الحدية: معرفة متى يتغير الادعاء

تقع المساهمة الحدية (Boundary Contribution) عندما تحدد الدراسة شرطا يغير عمل الآلية أو اتجاه العلاقة أو معناها، فيصبح نطاق النظرية أدق. ليست كل دراسة في سياق جديد إضافة حدية، ولا كل تفاعل إحصائي حديا. يلزم أن يبين الباحث لماذا يجعل الشرط سببا معينا أقوى أو أضعف أو مختلفا. وقد نبه ويتن إلى أن من وأين ومتى تضبط مدى النظرية، بينما توضح أدبيات الحدود أن الاستكشاف الجيد يبدأ من منطق التفسير لا من تمشيط المعدلات المتاحة (Whetten, 1989; Busse et al., 2017).

في المثال، يمكن أن تكون شفافية النظام حدا لأن الموظف لا يستطيع فحص توصية لا يفهم مصادرها أو درجة عدم يقينها. وقد تكون خبرة المهمة حدا لأن سلطة الاعتراض بلا معرفة بديلة لا تولد مقارنة نافعة. لكن العمر والقسم الإداري لا يصبحان حدين إلا إذا اتصلا بآلية. تتوقع الحجة

نمطا محددا: تكون فائدة قدرة الاعتراض أكبر حين تجتمع الشفافية والخبرة، وقد تتحول إلى تأخير أو قرار اعتباطي حين يغيبان.

تكتسب المساهمة الحدية أهميتها من مقدار ما تصححه. إذا كان الحقل يعلم بالفعل أن العلاقة أقوى في عينات خبيرة، فقد يكون تكرار النتيجة نافعا لكنه لا يغير النظرية. أما إذا كان الادعاء يعامل السلطة الرسمية سببا كافيا، ثم تبين أن الأمان النفسي يحولها إلى قدرة فعلية، فالتغيير يمس معنى السبب ونطاقه معا. وبذلك قد تتداخل المساهمة الحدية والمفاهيمية؛ التصنيف يساعد على رؤية مركز الثقل ولا يمنع تلاقي الأنواع.

يمكن للحد أن يحل تناقضا بين دراسات. تظهر نتائج موجبة في منظمات تفسر نظمها وتوثق الاعتراض، ونتائج صفرية في منظمات تعاقب الانحراف. بدل عد الاختلاف ضوضاء، تقترح الحجة أن نظام الحماية يفتح مسار المساءلة المتأنية، بينما الخوف يغلقه. يلزم بعد ذلك مقارنة القياسات والتصاميم والبدائل قبل نسبة الاختلاف إلى الحد. لا يجوز اختراع شرط بعد كل نتيجة مخالفة؛ فالحد القوي ينتج توقعا سابقا أو يعاد بناؤه بشفافية بوصفه امتدادا يحتاج إلى اختبار جديد.

صيغة الادعاء الحدي هي: «تفترض الأدبيات أن أ يقود إلى ب عبر ج؛ نقترح أن الشرط د يفتح ج أو يغلقها بسبب هـ، ولذلك يتغير أثر أ في ب على النحو المحدد». ترفض الصيغة عبارتين شائعتين: «يختلف الأثر باختلاف السياق» من دون خاصية، و«يعدل د العلاقة» من دون سبب. الحد مساهمة حين يغير الخريطة التفسيرية، لا حين يضيف نجمة دالة إلى جدول النتائج.

5.10 المساهمة التكاملية: وصل تفسيرات من دون تكديس

تقع المساهمة التكاملية (Integrative Contribution) عندما تجمع الحجة تفسيرات ظلت منفصلة بطريقة تولد فهما لا ينتجه أي منها منفردا. لا يكفي وضع نظريتين في مقدمة واحدة أو إسناد كل متغير إلى نظرية. يجب أن تظهر علاقة بين عدستين: تكامل وظائف، أو ترتيب مستويات، أو تسلسل آليات، أو حل تعارض. ويجب أن يكون ناتج الدمج أكثر من مجموع ملخصين. حذر أوكهويسن وبوناردي من أن النظريات تحمل افتراضات وصورا مختلفة للفاعل والسبب، وقد يصبح جمعها متناقضا إذا لم تضبط الوصلات (Okhuysen & Bonardi, 2011).

يوجد تكامل بالتقسيم الوظيفي عندما تفسر نظرية سبب بدء العملية، وتفسر أخرى انتقالها أو حدها. مثلا، قد تشرح عدسة مساءلة الفرد لماذا يفحص الموظف التوصية، بينما تشرح عدسة اجتماعية تقنية كيف تصمم المنظمة توزيع القرار والمعلومات. لا يعني ذلك أن لكل متغير نظرية؛ بل أن كل عدسة تحمل آلية لا تحملها الأخرى. يسأل الباحث: ما الجزء المهم الذي يبقى غير مفسر إذا حذفت العدسة الثانية؟ إذا لم يتغير شيء، فالدمج تكرار.

ويوجد تكامل عبر المستويات عندما يربط تفسير كلي بعملية فردية من خلال قناة محددة. قد تفرض قواعد الحوكمة شفافية واعتراضا، لكنها لا تحسن الجودة مباشرة؛ فهي تغير موارد الموظف وتوقعات المساءلة، ثم تظهر أفعال الفحص. يحتاج التكامل إلى سهم من المستوى التنظيمي إلى خبرة الفرد، وربما سهم صاعد يعيد نتائج الاعتراض إلى تعلم المنظمة. من دون قنوات يصبح النص قفزة من السياسة إلى الأداء. يعود ضبط المستويات إلى الفصل 4، أما هذا الموضع فيبين كيف يمكن لجسر المستوى أن يكون مركز المساهمة.

ويوجد تكامل تنافسي حين تقدم النظريتان توقعين مختلفين ويبين النموذج متى يرجح كل منهما. قد تتوقع عدسة التمكين أن سلطة الاعتراض تزيد الفحص، بينما تتوقع عدسة العبء المعرفي أنها تبطئ القرار. لا يذيب الباحث التعارض بقول إن كليهما صحيح دائما؛ يحدد شرطا، مثل ضغط الوقت أو خبرة المهمة، يغير ميزان الآليتين. هكذا ينتج الدمج توقعا جديدا: الفائدة في المهام المعقدة مع وقت كاف، والضرر في الطوارئ الروتينية. التوتر بين النظريتين هو مولد الحجة.

يتطلب التكامل فحص التوافق في أربعة مواضع: افتراض الفاعل، ومستوى التحليل، ومعنى السببية، والنطاق. إذا صورت نظرية الموظف باحثا عن منفعة فردية وصورته أخرى حارسا للقيمة العامة، يمكن جمعهما فقط إذا شرحت متى يبرز كل دافع أو كيف يتفاعلان، لا إذا تجاهلت التعارض. وإذا كانت إحداهما تفسر توازنا ساكنا والأخرى عملية زمنية، يلزم تحديد ما إذا كانتا مرحلتين أو منظورين مختلفين. التوافق ليس تشابه المصطلحات.

صيغة الادعاء التكاملي هي: «تفسر النظرية أ الجزء س، وتفسر النظرية ب الجزء ص، لكن كلتيهما تترك الوصلة ع مجهولة أو تتوقعان نتائج متعارضة؛ نربطهما عبر الآلية د أو الشرط هـ، فنستنتج النمط الجديد و». بعد كتابة الصيغة يحذف الباحث كل نظرية بالتتابع. إذا بقي النمط الجديد، فالدمج اسمي. وإذا انهارت الحجة كلها بحذف أي منهما، ثم كانت افتراضاتهما متوافقة أو عولج تعارضها، ظهر مبرر التكامل.

الجدول 5.2: التمييز بين أنواع المساهمة النظرية

نوع المساهمة	ما الذي يتغير؟	الحد الأدنى للدفاع	ادعاء زائف شائع	صيغة قرار مختصرة
مفاهيمية (Conceptual)	معنى عنصر أو حدوده أو تمييزه	حاجة وشبكة تفسيري وتمييز وعائد	تسمية قديمة بصفة رقمية	نميز أ من ب، فيتغير توقع ج
آلية (Mechanistic)	سبب العلاقة أو العملية المولدة	فاعل وترتيب فاصل وأفعال وبديل	وسيط دال يسمى آلية	يغير أ ج، فيفعل د، فتظهر ب
حدية (Boundary)	من وأين ومتى يسري الادعاء	شرط يغير الآلية خارج وتوقع النطاق	سياق جديد أو معدل متاح	يفتح د الآلية ج، فيتغير أثر أ
تكاملية (Integrative)	صلة بين تفسيرين أو مستويين	فجوة ووظائف غير مكررة وتوافق وتوقع جديد	نظرية لكل متغير	تصل أ وب عبر ج، فتنتج النمط د

المصدر: إعداد المؤلف اعتمادا على الأدبيات الواردة في الفصل.

5.11 ما لا يعد مساهمة نظرية

أول ما لا يعد مساهمة هو إضافة متغير إلى نموذج معروف من دون تغيير منطقه. قد تكون العلاقة الجديدة مفيدة تنبؤيا، لكنها لا تصبح نظرية حتى تبين لماذا تعيد ترتيب الفهم. إذا أضيف الرضا أو العمر أو الدعم التنظيمي لأن الدراسات السابقة وجدته ذا دلالة، فالنتيجة توسع معادلة لا حجة. يسأل الباحث: هل يتغير السبب أو النطاق أو معنى العنصر؟ إذا كانت الإجابة لا، فليصف القيمة التجريبية بصدق ولا يحملها ادعاء نظريا.

وثانيه إجراء الدراسة في مكان أو قطاع أو عينة لم تدرس. الجدة السياقية ذات قيمة إذا كانت هناك حاجة محلية أو تحقق من قابلية النقل، لكنها مساهمة حدية فقط حين تكشف خاصية تغير الآلية. عبارة «لم تدرس العلاقة في الجامعات اليمنية» تبرر دراسة تطبيقية، لا نظرية. أما «تغير

مركزية القرار قدرة الموظف على استعمال حق الاعتراض، ولذلك يضعف المسار المتوقع» فتحدد تغيرا نظريا يمكن مقارنته عبر سياقات.

وثالثه وجود وساطة أو تعديل دال إحصائيا. المعامل لا يكتب الآلية ولا يثبت الحد. قد ينتج الأثر غير المباشر من ترتيب زمني عكسي أو متغير محذوف، وقد يكون التفاعل خاصا بقياس أو عينة. يلزم أن يكون الوسيط تجسيدا لعملية موصوفة، وأن يغير المعدل هذه العملية بسبب محدد. يظل الفصل 9 مسؤولا عن شروط الاختبار؛ والقاعدة هنا أن النتيجة لا تنشئ مساهمة ما لم تعد إلى الحجة وتغير المعرفة السابقة.

ورابعه إعادة تسمية فكرة معروفة بلغة موضوع ساخن. إضافة «رقمي» أو «ذكي» أو «مستدام» إلى مفهوم إداري لا تجعله بناء جديدا. ينبغي فحص السمات والشبكة الاسمية والنتائج. إذا كانت «القيادة الخوارزمية» لا تختلف في الحجة عن توزيع المهام والرقابة المعروفين، فالمصطلح قد يصف وسيلة جديدة فقط. وقد حذرت الأدبيات من تقديم نبيذ قديم في زجاجة جديدة ومن تضخم البنى الذي يجزئ المعرفة (Rouse et al., 2025; Suddaby, 2010).

وسادسه الادعاء بعد ظهور النتيجة من دون الإفصاح عن تطوره. من الطبيعي أن تنتج البيانات أفكارا جديدة، ولا سيما في البحث النوعي والاستكشافي، لكن ينبغي تمييز ما كان متوقعا مما استنتج لاحقا، وتقديم الاختبار اللاحق بوصفه لازما. تحويل كل مفاجأة إلى توقع أصلي يخلق حجة محكمة ظاهريا ويفقدها القابلية للتعلم. التخيل المنضبط عند ويك يجمع توليد بدائل متعددة مع معايير اختيار، ولا يجعل القصة الوحيدة الناجحة حتمية بعد وقوعها (Weick, 1989).

وسابعه مساواة إثارة الدهشة بالقيمة. بين ديفيس أن الأفكار المثيرة تتحدى افتراضات الجمهور، لكن «المثير» ليس مرادفا للصحيح أو المهم (Davis, 1971). قد تكون النتيجة الغريبة أثر خطأ أو صياغة مبالغ فيها. تحتاج المساهمة إلى أصالة ومنفعة واتساق ودليل مناسب. السؤال ليس فقط «هل يفاجئ القارئ؟»، بل «هل يفاجئه لسبب يغير تفسير ظاهرة مهمة ويمكن فحصه؟». بهذا الجمع لا تصبح المحافظة فضيلة ولا الصدمة غاية مستقلة.

5.12 مثال افتراضي ممتد: مراجعة القرار الخوارزمي

لنفرض أن طالبة دكتوراه لاحظت في جامعتين تستخدمان النظام نفسه أن السماح للموظفين بتعديل توصيات توزيع المنح حسن القرارات في إحداهما ولم يغيرها في الأخرى. تبدأ الحجة من اللغز لا

من متغير جاهز: لماذا لا ينتج حق الاعتراض الرسمي أثرا متشابها؟ تكشف المقابلات أن موظفي الجامعة الأولى يفهمون مؤشرات النظام، ويمكنهم الوصول إلى بيانات الحالة، ولا يعاقبون على الاعتراض المعلل. أما الثانية فتسجل التعديل بوصفه مخالفة وتخفي أوزان النموذج.

المعرفة السابقة التي تعيد الطالبة بناءها تقول إن منح البشر إمكان التدخل يقلل أخطاء الأتمتة، وإن الشفافية تساعد على الثقة. لكنها تجد أن «الإمكان» يعامل غالبا كخاصية واجهة: وجود زر تعديل. كما تعامل الثقة غاية، مع أن الثقة الزائدة قد تزيد قبول توصية خاطئة. تصوغ المشكلة: لا تميز الأدبيات بما يكفي بين الحق الرسمي وقدرة الاعتراض الفعلية، ولا تفسر العملية التي تجعل الاعتراض مفيدا بدلا من أن يكون عشوائيا أو دفاعيا.

يبدأ الادعاء المفاهيمي: قدرة الاعتراض الفعلية ليست مجرد صلاحية تقنية، بل تركيب من حق معلوم، ومعلومات قابلة للفهم، ومعرفة بالمهمة، وحماية من العقوبة عند تقديم سبب. يفصل هذا المفهوم بين من يستطيع الضغط على زر ومن يستطيع مراجعة قرار. يبرر التمييز اختلافا في التوقع: قد توجد الصلاحية الرسمية في الجامعتين، لكن السلوك والجودة يختلفان لأن السمات اللازمة للاستعمال لا تتوافر بالتساوي.

ثم يأتي الادعاء الآلي: عندما يدرك الموظف أن اعتراضه مشروع وسيخضع للمراجعة، يشعر بمساءلة متأنية لا بمجرد خوف. تدفعه المساءلة إلى مقارنة منطق النظام بالمعلومات المحلية، وتوثيق سبب القبول أو التعديل، وتعلم الأنماط من التغذية الراجعة. لا تنتج الجودة من الحرية بذاتها؛ تنتج من الفحص المعلل. ويقدم التفسير المنافس توقعا مختلفا: قد تكون الفائدة ناتجة فقط من خبرة الموظف، بحيث لا تضيف المساءلة شيئا. يلزم تصميم لاحق يميز بينهما.

يحدد الادعاء الحدي أن الشفافية والخبرة تفتحان الآلية، وأن ضغط الوقت والخوف من العقوبة قد يغلقانها. في قرار روتيني واضح قد يزيد الاعتراض الكلفة بلا فائدة. وفي حالة غير مألوفة تحتوي معلومات محلية لا يملكها النظام، تزيد قيمته. هكذا لا تقول الحجة إن الاعتراض جيد دائما، بل تتوقع تكوينا: حق قابل للاستعمال، وموظف قادر، ومعلومات مفهومة، وسياق يسمح بالتبرير، ومهمة تستحق كلفة الفحص.

يمكن أن يظهر الادعاء التكاملي إذا احتاجت الطالبة إلى وصل مستوى التصميم التنظيمي بمستوى إدراك الموظف. عدسة الحوكمة تفسر من يملك الحق ومن يتحمل المسؤولية، وعدسة المعالجة المعرفية تفسر كيف يتحول الحق إلى فحص. التكامل ليس نظرية لكل متغير؛ بل جسر: قواعد

الحوكمة تنشئ موارد وحوافز، وهذه تغير فعل المقارنة، ثم تعاد نتائج الاعتراض إلى قواعد النظام. إذا أمكن لعدسة واحدة تفسير السلسلة كلها بلا تكلف، لا حاجة إلى الثانية.

تكتب الحجة في فقرة: «لا يحسن حق التدخل البشري القرار بمجرد وجوده. يتحول الحق إلى قدرة اعتراض فعلية عندما يفهم الموظف منطق التوصية، ويملك معرفة بديلة، ويحظى بحماية للاعتراض المعلل. تولد هذه القدرة مساءلة متأنية تستدعي مقارنة المعلومات وتوثيق السبب، فتحسن الجودة في القرارات غير الروتينية، بينما يضعف الأثر تحت الغموض التقني أو الخوف أو ضغط الوقت». تجيب الفقرة عن ماذا وكيف ولماذا ومن وأين ومتى.

بعد ذلك تحدد الطالبة نوع المساهمة الرئيس لا جميع الأنواع. إذا كان التمييز بين الحق والقدرة هو الذي يحل اللغز ويولد بقية الاستنتاجات، فالمساهمة مفاهيمية رئيسة تدعمها آلية وحدود. وإذا كان التمييز معروفا لكن المساءلة المتأنية جديدة، تصبح المساهمة آلية. وإذا كانت الآلية معروفة لكن الحماية المؤسسية تفسر اختلاف السياقات، تصبح حدية. نوع المساهمة حكم عن مركز التغيير، لا قائمة امتيازات تمنح للدراسة.

5.13 الربط بين أكثر من نظرية: أربع علاقات يجب تمييزها

عندما يستخدم الباحث أكثر من نظرية، يمكن أن تكون العلاقة تكاملية أو تنافسية أو متداخلة أو متعارضة. التكامل يعني أن كل نظرية تقدم وظيفة مختلفة لازمة. والتنافس يعني أنها تقدم حسابات بديلة للنتيجة نفسها. والتداخل يعني أنها تكرر المنطق بأسماء مختلفة، فلا تضيف الثانية شيئا. والتعارض يعني أن افتراضاتهما لا يمكن جمعها من غير معالجة. الخطر هو تسمية كل اجتماع «تكاملا»؛ فالاسم يخفي قرارا يجب تبريره.

في العلاقة التكاملية يوزع الباحث العمل قبل توزيع المتغيرات. يكتب: النظرية أ تفسر إطلاق العملية، والنظرية ب تفسر انتقالها عبر المستوى أو تغيرها تحت شرط. ثم يصوغ ادعاء مشتركا لا يمكن اشتقاقه من واحدة وحدها. إذا قال إن النظرية الأولى تفسر المتغير المستقل والثانية الوسيط والثالثة النتيجة، فقد حول النموذج إلى رف نظريات. المتغير لا يحتاج إلى نظرية تملكه؛ العلاقة والآلية تحتاجان إلى تفسير.

في العلاقة التنافسية يحافظ الباحث على الاختلاف. إذا توقعت عدسة التمكين أن سلطة الاعتراض تزيد الجودة، وتوقعت عدسة العبء أنها تخفضها، فإن اختبار المتوسط فقط قد يعطي صفرا لا

يحسم. تصوغ الحجة دليلا فاصلا: التمكين يتوقع زيادة الفحص حتى عند انخفاض ضغط الوقت، بينما العبء يتوقع تدهورا مع التعقيد والسرعة. وقد أظهر التفسير التقابلي قيمة سؤال لماذا حدثت النتيجة بدلا من بديل، لأنه يجبر النظرية على إنتاج فرق قابل للملاحظة (Tsang & Ellsaesser, 2011).

في العلاقة المتداخلة يستخدم الباحث اختبار الحذف. إذا حذفت نظرية وبقيت الآلية والتوقع والحد كما هي، فالإضافة زائدة. قد تختلف المفردات بينما يكون المنطق واحدا، مثل نظريتين تفسران السلوك بتوقع مكافأة اجتماعية متبادلة. لا يكفي اختلاف الاسم لإثبات الاستقلال. يقارن الباحث الفاعل المفترض، وما الذي يحركه، ومستوى التفسير، والنتيجة الفاصلة. الاقتصاد النظري يفضل عدسة واحدة حين تؤدي العمل نفسه بوضوح.

في العلاقة المتعارضة لا يجوز الانتقاء الصامت. إذا افترضت نظرية عقلانية مستقرة وافترضت أخرى أن التفضيلات تتشكل اجتماعيا، يحتاج الباحث إلى تحديد مرحلة أو مستوى أو شرط يفسر حضور كل افتراض. ربما تعمل الأولى في قرار روتيني ذي حوافز واضحة، والثانية في تعريف معنى المخاطرة. وقد لا يمكن الجمع أصلا؛ عندها يعرضهما كتفسيرين منافسين. بينت دراسات التعدد المنظوري أن قيمة الانتقال بين العدسات تأتي من كشف افتراضاتها وتوتراتها، لا من دمجها قسرا (Gioia & Pitre, 1990).

توجد أربعة أسئلة قرار: ما الفجوة التي بقيت بعد النظرية الأولى؟ ما الآلية المختلفة التي تضيفها الثانية؟ هل تتوافق المستويات والافتراضات؟ وما التوقع الجديد الناتج من الوصل؟ إذا لم توجد فجوة، لا تضاف نظرية. وإذا كانت الآلية مكررة، يحذف التكرار. وإذا تعارضت الافتراضات، تعالج أو تفصل. وإذا لم ينتج توقع جديد أو تفسير أعمق، فالجمع سياقي لا مساهمة تكاملية.

لا يقرر هذا الفصل النظرية الحاكمة والمساندة في نموذج الدكتوراه؛ فذلك موضع الباب 21، ولا يشرح جميع استراتيجيات بناء النظرية بالتكامل؛ فذلك موضع الفصل 8. لكنه يضع قاعدة ستستخدم لاحقا: تعدد النظريات مبرر فقط حين يقابله تعدد وظائف تفسيرية حقيقية، وحين تكون الوصلة نفسها مصدرا لمعرفة جديدة. بهذه القاعدة يصبح الدمج خيارا نادرا ومعللا لا علامة على اتساع القراءة.

5.14 أداة القرار: بطاقة الحجة والمساهمة

تحول بطاقة الحجة والمساهمة (Argument and Contribution Card) الفكرة إلى قرار قابل للمراجعة. تبدأ بخانة «المحادثة»: ما النظرية أو الظاهرة التي يدخلها البحث، وما أقوى نصوصها المؤسسة والحديثة؟ ثم خانة «المعرفة السابقة»: ما الادعاء الذي يمثله الباحث بإنصاف؟ ثم خانة «المشكلة»: ما التناقض أو الغموض أو العجز الذي لا يحله الادعاء؟ لا يسمح بالانتقال إلى نوع المساهمة قبل ملء هذه الخانات، لأن الجدة لا تعرف في فراغ.

الخانة الثانية هي بنية الحجة. يكتب الباحث ماذا في سطر، وكيف في سطر، ولماذا في سطرين، ومن وأين ومتى في سطر. تمنع المساحة المحدودة الشرح الإنشائي وتكشف الفراغ. إذا احتاج ماذا إلى صفحة، فالمفاهيم غير مضبوطة. وإذا كان كيف مجرد سهم، فالعلاقات غير مصممة. وإذا كتب في لماذا اسم نظرية فقط، فالآلية غائبة. وإذا خلت الحدود، فالنطاق غير معلوم. بعد الاختصار يعود الباحث إلى المتن للتفصيل، لا العكس.

الخانة الثالثة هي «فرق قبل - بعد». يكتب: «قبل الدراسة كان الحقل يفسر...؛ بعد الحجة المقترحة يصبح التفسير...». ثم يحدد مركز التغيير بعلامة واحدة: مفهومي، أو آلي، أو حدي، أو تكاملي. يمكن تسجيل أنواع مساندة، لكن نوعا رئيسا واحدا يضبط الوعد. يسأل الباحث: ما الجملة التي لو حذفتها اختفت المساهمة؟ تلك الجملة غالبا مركز الفصل النظري ومناقشة النتائج.

الخانة الرابعة هي الدليل والبديل. ما الملاحظة أو التحليل الذي يمكنه دعم كل انتقال؟ وما أقوى تفسير منافس؟ وما النتيجة التي ترجح المنافس أو تخفض الثقة في الحجة؟ لا تطلب البطاقة تصميم الدراسة كاملا، لكنها تمنع انفصال الادعاء عن إمكان فحصه. إذا كان الدليل المقترح لا يفرق بين الآليتين، ينبغي تخفيض الادعاء أو تعديل التصميم. وإذا لم توجد نتيجة ممكنة ضد الحجة، فهي مرنة أكثر من اللازم.

الخانة الخامسة هي الأثر. ما الفرض أو السؤال الذي يتغير؟ ما البحث السابق الذي يعاد تفسيره؟ ما القرار الإداري الذي يصبح أدق؟ وما الطريق الذي يفتحه البحث اللاحق؟ ترتبط هذه الخانة بمنفعة المساهمة. لا يلزم أن تحل الدراسة مشكلة عامة، لكن يجب أن يظهر لماذا يهم الفرق. ربط كورلي وجويا المنفعة العلمية بالعملية، ودعت الأدبيات الحديثة إلى تغيير المحادثة لا إلى تكرار المعرفة أو تطبيقها فقط (Corley & Gioia, 2011; Caza et al., 2024).

يمر القرار بأربعة اختبارات. اختبار الضرورة: هل يحل الادعاء مشكلة حقيقية؟ اختبار التمييز: هل يختلف عن التفسير الأقرب؟ اختبار الاكتمال: هل يجيب عن ماذا وكيف ولماذا والحد؟ واختبار التناسب: هل الدليل وحجم الدراسة يحملان لغة الادعاء؟ لا تستخدم درجات رقمية كي لا توحي بدقة زائفة؛ يكتب لكل اختبار «يجتاز»، أو «يحتاج إصلاحا»، أو «لا يجتاز»، مع سبب في جملة. ما لا يجتاز التناسب يخفض ادعاؤه قبل الكتابة.

تكتمل البطاقة بقرار من ثلاث جمل: «المساهمة الرئيسة من النوع... لأنها تغير...». «تعمل الحجة عبر الآلية... ضمن الحدود...». «لا تدعي الدراسة...، ويحتاج الجزء... إلى اختبار لاحق». هذه الجمل تصلح نواة للمقدمة والمناقشة والملخص، لكنها ليست نصا يكرر حرفيا. فائدتها أن تحافظ على هوية المساهمة عبر الفصول. إذا تغيرت النتيجة أو تطورت الحجة، تحدث البطاقة بشفافية ويسجل سبب التغيير.

5.15 خاتمة وتمارين تطبيقية

بنى الفصل الحجة النظرية بوصفها انتقالا منظما من ماذا إلى كيف ولماذا، داخل نطاق يجيب عن من وأين ومتى. ماذا يختار العناصر الضرورية ووظائفها، وكيف يصمم العلاقات والحركة، ولماذا يكشف الآلية، والحدود تمنح الادعاء دقته. لا تكفي أي قطعة منفردة: قائمة المتغيرات بلا روابط ليست حجة، والروابط بلا سبب وصف، والسبب بلا نطاق تعميم مفرط، والنطاق بلا آلية قائمة استثناءات.

وميز أربعة مراكز للمساهمة. المساهمة المفاهيمية تغير ما يراه الحقل ويميزه. والآلية تفتح العملية المولدة للعلاقة. والحدية تحدد متى يتغير الادعاء ولماذا. والتكاملية تصل تفسيرات منفصلة لتنتج حسابا جديدا. يمكن أن تجتمع الأنواع، لكن على الباحث تحديد النوع الرئيس الذي يحمل فرق قبل - بعد، ثم استعمال الأنواع الأخرى لدعمه لا لتضخيم قائمة الإنجازات.

وأوضح الفصل أن المساهمة ليست متغيرا إضافيا أو سياقا جديدا أو معاملا دالا أو اسما حديثا أو رسما مزدحما. هذه العناصر قد توفر مادة للمساهمة، لكنها لا تغير النظرية من دون حجة. كما فرق بين التوضيح والامتداد والمراجعة وإعادة البناء، وجعل حجم الادعاء متناسبا مع مقدار التغيير والدليل. الصدق في تسمية الإضافة ليس تواضعا بل شرطا للتراكم.

وقدم مثال مراجعة القرار الخوارزمي ليثبت أن النتيجة الواحدة يمكن قراءتها بعدة طرق. إذا كان الجديد هو الفرق بين الحق والقدرة، فالمركز مفاهيمي. وإذا كان الجديد هو المساءلة المتأنية، فالمركز آلي. وإذا كان الجديد هو حماية الاعتراض أو شفافية النظام، فالمركز حدي. وإذا كانت الوصلة بين الحوكمة والمعالجة المعرفية هي ما يولد التوقع، فالمركز تكاملي. القرار يعتمد على ما كان معروفا فعلا، لا على تفضيل الباحث للتسمية.

التمرين الأول - بناء الحجة: اختر العلاقة المركزية في دراستك، واكتب ستة أسطر تبدأ تباعا بكلمات: ماذا، كيف، لماذا، من، أين، متى. ثم اكتب فقرة واحدة لا تتجاوز 140 كلمة تجمع الأسطر من دون حذف الآلية أو الحد. ضع خطا تحت كل انتقال لا يحمل سببا. إذا تعذر الاختصار، حدد ما إذا كان السبب تضخم العناصر أو عدم وضوح الفكرة.

التمرين الثاني - تحديد نوع المساهمة: اكتب جملة «قبل الدراسة» وجملة «بعد الدراسة». صنف التغير إلى مفهومي أو آلي أو حدي أو تكاملي، واختر نوعا رئيسا. ثم أجب: ما الذي سيبقى كما هو لو حذفت الإضافة؟ وما الفرض أو التفسير أو القرار الذي سيتغير؟ إذا لم تجد أثرا، أعد صياغة المساهمة أو صرح بأن قيمة الدراسة تجريبية أو تطبيقية.

التمرين الثالث - ربط النظريات: ضع نظريتين تفكر في استخدامهما، واكتب لكل منهما الآلية والمستوى والافتراض والنطاق. صنف العلاقة بينهما: تكامل، تنافس، تداخل، تعارض. احذف الثانية ذهنيا وسجل ما يفقد. إذا لم تفقد الحجة شيئا، اكتف بالأولى. وإذا تعارضتا، حدد شرطا أو مرحلة تفصل بينهما، أو اعرضهما كتفسيرين منافسين. لا تستخدم عبارة «تكامل النظريات» قبل إنتاج توقع لا تولده واحدة منفردة.

التمرين الرابع - بطاقة القرار: املأ خانات المحادثة، والمعرفة السابقة، والمشكلة، وماذا وكيف ولماذا والحد، وفرق قبل - بعد، والبديل، والدليل، والأثر. طبق اختبارات الضرورة والتمييز والاكتمال والتناسب. اختم بثلاث جمل تحدد نوع المساهمة وآليتها وحدودها وما لا تدعيه. هذه البطاقة هي المخرج الذي سيحمله القارئ إلى الفصل 6 للتحقق من المصادر، ثم إلى الفصل 8 لفهم طرق التوليد، وإلى الفصل 9 لتصميم الاختبار والتراكم.

المراجع

Alvesson, M., & Sandberg, J. (2011). Generating research questions through problematization. *Academy of Management Review, 36*(2), 247-271. https://doi.org/10.5465/amr.2009.0188

Bacharach, S. B. (1989). Organizational theories: Some criteria for evaluation. *Academy of Management Review, 14*(4), 496-515. https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308374

Barney, J. (2018). Editor's comments: Positioning a theory paper for publication. *Academy of Management Review, 43*(3), 345-348. https://doi.org/10.5465/amr.2018.0112

Busse, C., Kach, A. P., & Wagner, S. M. (2017). Boundary conditions: What they are, how to explore them, why we need them, and when to consider them. *Organizational Research Methods, 20*(4), 574-609. https://doi.org/10.1177/1094428116641191

Caza, A., Harley, B., Coraiola, D. M., Lindebaum, D., & Moser, C. (2024). What is a contribution and how can you make one at AMLE? *Academy of Management Learning & Education*. Advance online publication. https://doi.org/10.5465/amle.2024.0445

Colquitt, J. A., & Zapata-Phelan, C. P. (2007). Trends in theory building and theory testing: A five-decade study of the Academy of Management Journal. *Academy of Management Journal, 50*(6), 1281-1303. https://doi.org/10.5465/amj.2007.28165855

Corley, K. G., & Gioia, D. A. (2011). Building theory about theory building: What constitutes a theoretical contribution? *Academy of Management Review, 36*(1), 12-32. https://doi.org/10.5465/amr.2009.0486

Cornelissen, J. P. (2017). Editor's comments: Developing propositions, a process model, or a typology? Addressing the challenges of writing theory without a boilerplate. *Academy of Management Review, 42*(1), 1-9. https://doi.org/10.5465/amr.2016.0196

Cornelissen, J. P., Höllerer, M. A., & Seidl, D. (2021). What theory is and can be: Forms of theorizing in organizational scholarship.

Organization Theory, 2(3), 1-19. https://doi.org/10.1177/26317877211020328

Cronin, M. A., Stouten, J., & van Knippenberg, D. (2021). The theory crisis in management research: Solving the right problem. *Academy of Management Review, 46*(4), 667-683. https://doi.org/10.5465/amr.2019.0294

Davis, M. S. (1971). That's interesting! Towards a phenomenology of sociology and a sociology of phenomenology. *Philosophy of the Social Sciences, 1*(2), 309-344. https://doi.org/10.1177/004839317100100211

Dubin, R. (1978). *Theory building* (Rev. ed.). Free Press.

Gioia, D. A., & Pitre, E. (1990). Multiparadigm perspectives on theory building. *Academy of Management Review, 15*(4), 584-602. https://doi.org/10.5465/amr.1990.4310758

Hedström, P., & Ylikoski, P. (2010). Causal mechanisms in the social sciences. *Annual Review of Sociology, 36*, 49-67. https://doi.org/10.1146/annurev.soc.012809.102632

Locke, K., & Golden-Biddle, K. (1997). Constructing opportunities for contribution: Structuring intertextual coherence and problematizing in organizational studies. *Academy of Management Journal, 40*(5), 1023-1062. https://doi.org/10.5465/256926

Makadok, R., Burton, R., & Barney, J. (2018). A practical guide for making theory contributions in strategic management. *Strategic Management Journal, 39*(6), 1530-1545. https://doi.org/10.1002/smj.2789

Okhuysen, G. A., & Bonardi, J.-P. (2011). The challenges of building theory by combining lenses. *Academy of Management Review, 36*(1), 6-11. https://doi.org/10.5465/amr.36.1.zok006

Oswick, C., Fleming, P., & Hanlon, G. (2011). From borrowing to blending: Rethinking the processes of organizational theory building. *Academy of Management Review, 36*(2), 318-337. https://doi.org/10.5465/amr.2009.0155

Rouse, E., Reinecke, J., Ravasi, D., Langley, A., Grimes, M., & Gruber, M. (2025). Making a theoretical contribution with qualitative research. *Academy of Management Journal, 68*(2), 257-266. https://doi.org/10.5465/amj.2025.4002

Shepherd, D. A., & Suddaby, R. (2017). Theory building: A review and integration. *Journal of Management, 43*(1), 59-86. https://doi.org/10.1177/0149206316647102

Suddaby, R. (2010). Editor's comments: Construct clarity in theories of management and organization. *Academy of Management Review, 35*(3), 346-357. https://doi.org/10.5465/amr.35.3.zok346

Sutton, R. I., & Staw, B. M. (1995). What theory is not. *Administrative Science Quarterly, 40*(3), 371-384. https://doi.org/10.2307/2393788

Thatcher, S. M. B., & Fisher, G. (2022). From the editors: The nuts and bolts of writing a theory paper: A practical guide to getting started. *Academy of Management Review, 47*(1), 1-8. https://doi.org/10.5465/amr.2021.0483

Toulmin, S. E. (2003). *The uses of argument* (Updated ed.). Cambridge University Press. (Original work published 1958)

Tsang, E. W. K., & Ellsaesser, F. (2011). How contrastive explanation facilitates theory building. *Academy of Management Review, 36*(2), 404-419. https://doi.org/10.5465/amr.2009.0153

Van de Ven, A. H. (1989). Nothing is quite so practical as a good theory. *Academy of Management Review, 14*(4), 486-489. https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308370

Weick, K. E. (1989). Theory construction as disciplined imagination. *Academy of Management Review, 14*(4), 516-531. https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308376

Whetten, D. A. (1989). What constitutes a theoretical contribution? *Academy of Management Review, 14*(4), 490-495. https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308371

أطلس نظريات إدارة الأعمال

الفصل 6

من الدراسة الممهدة إلى الدراسة المؤسسة: إعادة بناء نسب النظرية

From Precursor to Foundational Study: Reconstructing the Intellectual Genealogy of Theory

الأستاذ الدكتور عبدالخالق | مؤسس منصة نور العلمية

تمهيد

يكثر في الرسائل الجامعية قول الباحث إن نظرية ما ظهرت على يد مؤلف بعينه وفي سنة بعينها، ثم يسند العبارة إلى كتاب حديث أو إلى دراسة نقلت بدورها عن مصدر ثالث. تبدو الجملة مرتبة، لكنها قد تخفي تاريخا أكثر تعقيدا: فكرة سبقت الاسم، ونصا مهد للمشكلة، ومقالا جمع العناصر في صياغة يمكن التعرف عليها، ودراسة اختبرت جزءا منها، وأداة قياس جعلتها قابلة للتداول. لذلك لا يكون السؤال الجيد: من اخترع النظرية؟ بل: ما الدور الذي أداه كل نص في انتقال الفكرة من ملاحظة متناثرة إلى هوية نظرية مستقرة؟

يسمى العمل الذي يجيب عن هذا السؤال إعادة بناء نسب النظرية (Reconstructing a Theory's Intellectual Genealogy). والنسب هنا ليس شجرة أسماء ولا سردا احتفاليا عن المؤسسين، بل حجة موثقة تربط بين مشكلة أصلية، ونصوص سابقة، وصياغة مؤسسة، واختبار وتشغيل ونقد وتطور. وهو يميز بين أولوية الفكرة وأولوية التسمية، وبين النص الذي ألهم مؤلفا والنص الذي اعتمد عليه فعلا، وبين أثر العمل في زمنه والمكانة التي منحتها له الجماعة العلمية لاحقا. هذه الفروق تمنع نسبة نظرية كاملة إلى إشارة عابرة أو إلى أشهر ورقة في سلسلتها.

تكمن الصعوبة في أن السجل العلمي ليس مرآة صافية. قد يستشهد الباحثون بمراجعة حديثة بدلا من الأصل، أو يكررون إسنادا لم يتحققوا منه، أو يذكرون عملا بوصفه رمزا لمدرسة لا بوصفه مصدرا لادعاء محدد. وقد تصبح بعض الأفكار مندمجة في المعرفة المألوفة فتفقد الإحالة إلى منشئها، وهي الظاهرة التي ناقشها ميرتون تحت اسم المحو بالاستيعاب (Obliteration by Incorporation). كما قد تمنح الشهرة اللاحقة عملا مكانة مؤسسة لم تكن واضحة عند نشره. لهذا لا تكفي كثرة الاستشهادات ولا قدم التاريخ ولا وصف الآخرين للعمل بأنه كلاسيكي.

يعالج هذا الفصل طريقة التحقيق نفسها. يبدأ بتعريف أدوار النصوص، ثم يبني سلسلة نسب تحليلية من سبع محطات، ويشرح نقد المصدر والبحث الرجعي والتقدمي وتحليل سياق الاستشهاد، ويضع بوابات لإسناد صفة الدراسة المؤسسة. بعد ذلك يميز أول اختبار من أداة التشغيل، ويتعامل مع الحالات الصعبة مثل المؤسسين المتعددين والاكتشاف المتوازي وتغير الاسم. ويطبق المنهج تطبيقا محدودا على نموذج قبول التقنية (Technology Acceptance Model) كي يرى طالب الدكتوراه كيف تتحول المصادر إلى حكم مبرر لا إلى قائمة زمنية.

لا يعيد الفصل تعريف مكونات النظرية التي تناولها الفصل 1، ولا يبني المفاهيم والمقاييس التي يملكها الفصل 7، ولا يشرح استراتيجيات توليد النظرية ودمجها التي يملكها الفصل 8، ولا يستبق منهج الاختبار والتكرار في الفصل 9. كما أنه لا يسرد أنساب المدارس الكلاسيكية أو الاجتماعية أو الاقتصادية؛ ستطبق الفصول 10-12 طريقته على محتوى تاريخي محدد. مخرج الفصل هو قدرة عملية: أن يكتب الباحث فقرة نسب يمكن الدفاع عن كل جملة فيها بمصدر أولي ودور واضح ودرجة ثقة معلنة.

الفكرة الحاكمة هي أن تأسيس النظرية حدث موزع أكثر منه لحظة منفردة. قد يجتمع التنظير والاختبار والقياس في مقال واحد، وقد تتوزع على عقد كامل، وقد يسبق النص الممهد الصياغة المؤسسة بعقود، وقد يتأخر الاسم عن الآلية. لذلك تمثل المحطات الواردة في الشكل 6.1 أدوارا تحليلية، لا مراحل إلزامية متساوية ولا حكما بأن كل نظرية يجب أن تمر بالترتيب نفسه. قيمة الخريطة أنها تجبر الباحث على السؤال عن الدليل الذي يثبت الدور، وعن الحلقة المفقودة، وعن البديل الذي يمكن أن يغير النسب.

الشكل 6.1: خريطة إعادة بناء نسب النظرية



المصدر: إعداد المؤلف اعتمادا على Anderson and Lemken (2023)، و Garfield (2004)، و Rowlinson et al. (2014).

6.1 ما الذي نعنيه بنسب النظرية؟

النسب النظري (Theoretical Genealogy) هو إعادة بناء العلاقة الفكرية والوثائقية بين الأعمال التي أسهمت في تكوين نظرية وتثبيتها وتغييرها. وهو أضيق من تاريخ الحقل؛ لأن غايته ليست سرد كل ما كتب في موضوع واسع، وأوسع من قائمة المراجع؛ لأنه يحدد كيف انتقل ادعاء أو مفهوم أو آلية من نص إلى آخر. يجب أن تنتج عنه خريطة قابلة للتفسير تقول: هذا العمل صاغ المشكلة، وهذا وفر مفهوما، وهذا وصل العناصر في منطق، وهذا اختبر ادعاء، وهذا صنع أداة، وهذا كشف حدا أو أنشأ فرعا.

هناك ثلاثة أنواع من العلاقات يجب عدم خلطها. العلاقة الزمنية تعني أن عملا سبق آخر، لكنها لا تثبت التأثير. والعلاقة الاستشهادية تعني أن العمل اللاحق أحال إلى السابق، لكنها لا تكشف وحدها ما أخذه منه أو إن كانت الإحالة مؤيدة أو نقدية أو رمزية. أما العلاقة المفاهيمية فتعني تشابها في الفكرة أو الآلية، وقد توجد بلا إحالة بسبب الاستقلال أو النسيان أو اختلاف التخصص. لا يثبت النسب القوي إلا عندما تتقاطع القرائن الزمنية والاستشهادية والنصية، أو عندما يفسر الباحث بوضوح سبب غياب إحداها.

يختلف نسب النظرية عن تاريخ المفهوم (Concept History). قد يكون مفهوم مثل الثقة أقدم من النظرية التي جعلته آلية في تبادل تنظيمي، وقد تتشارك نظريات عدة المفهوم نفسه من غير أن تنحدر إحداها من الأخرى. ومن ثم ينبغي تتبع مسارين عند الحاجة: مسار المفهوم الذي يبين تغير تعريفه واستعماله، ومسار النظرية الذي يبين كيف دخل المفهوم في شبكة علاقات وافتراضات. الخلط بينهما يؤدي إلى ادعاء أن أقدم من استخدم الكلمة هو مؤسس النظرية، مع أن الاستخدام قد يكون لغويا لا تفسيريا.

ويختلف النسب كذلك عن قياس التأثير (Impact). الاستشهادات المرتفعة قد تشير إلى تداول واسع، لكنها لا تميز بين التأسيس والتطبيق والنقد والاقتباس المنهجي. ورقة القياس قد تتفوق في عدد الاستشهادات على النص النظري لأن الباحثين يعيدون استعمال أداتها، ومراجعة ناجحة قد تصبح مدخل الجماعة إلى النظرية فتزيح الأصل من قوائم المراجع. لهذا يحتاج الباحث إلى إحصاء الاستشهادات لاكتشاف العقد المحتملة، ثم إلى قراءة النصوص وسياقات إحالتها قبل إسناد الأدوار (Anderson & Lemken, 2023; Greenberg, 2009).

يتضمن النسب بعدا اجتماعيا أيضا. النظرية لا تستقر لأن مؤلفا أعلنها فقط، بل لأن جماعة من الباحثين تعرفت إلى هوية مشتركة، واستعملت مفرداتها، واختبرت توقعاتها، وناقشت حدودها. وصف ديفيس العمل الكلاسيكي بوصفه نتيجة لخصائص فكرية وبلاغية واجتماعية تجعل نصا قابلا للتذكر وإعادة الاستخدام (Davis, 1986). لا يعني ذلك أن الحقيقة تصنعها الشهرة، بل أن صفة المؤسسة تتضمن حدثين: مساهمة نصية يمكن إثباتها، واعترافا تراكميا يمكن تتبعه.

يمكن أن يكون للنظرية أكثر من نسب بحسب مستوى السؤال. فإذا سألنا عن أصل آلية المنفعة المدركة، حصلنا على سلسلة؛ وإذا سألنا عن أول نموذج متكامل لقبول التقنية، حصلنا على سلسلة أخرى؛ وإذا سألنا عن المقياس الذي شغل البناء، ظهرت ورقة مختلفة. لذلك يبدأ التحقيق بتحديد وحدة النسب: اسم النظرية، أم ادعاؤها المركزي، أم مفهوم داخلها، أم أداة قياسها، أم أحد فروعها؟ كلما اتسعت الوحدة صار الحكم أكثر غموضا، وكلما ضاقت أمكن ربطه بعبارات وأدلة محددة.

لا يطلب التحقيق يقينا مصطنعا. قد يؤيد الدليل تأسيسا مشتركا، أو يعجز عن حسم الأولوية، أو يكشف أن النظرية تشكلت بأثر رجعي من أعمال لم تستخدم الاسم. يعلن النسب الجيد مواضع الثقة والخلاف، ويفصل ما أثبته النص عما استنتج من التشابه أو التسلسل.

6.2 معجم الأدوار: السابق ليس بالضرورة مؤسسا

أول خطوة عملية هي استبدال كلمتي قديم وحديث بمعجم أدوار أدق. الدراسة الممهدة (Precursor Study) تطرح مشكلة أو مفهوما أو علاقة ستصبح لاحقا جزءا من النظرية، لكنها لا تقدم بنيتها المميزة كاملة. قد تكون مهمة جدا من دون أن يصح وصفها بأنها النظرية نفسها. معيارها ليس القدم وحده، بل وجود مساهمة يمكن تتبعها في النص اللاحق. وإذا لم يستشهد المؤسس بها، يوصف التشابه بأنه سابقة فكرية محتملة ما لم تتوافر قرائن أخرى على الانتقال.

الصياغة المؤسسة (Foundational Formulation) هي العمل الذي يمنح النظرية هوية قابلة للتعرف: يحدد الظاهرة أو المشكلة، ويجمع المفاهيم الرئيسية، ويربطها بعلاقات وآلية أو منطق، ويبين مجال الادعاء بدرجة معقولة. لا يشترط أن يستخدم كلمة نظرية أو أن يكون أول من ذكر كل عنصر. فالتأسيس قد يقع في فعل التركيب الذي غير معنى العناصر مجتمعة. وقد تنقص الصياغة بعض الحدود أو الاختبارات، ثم تكملها أعمال لاحقة من دون أن تفقد مكانتها المؤسسة.

الدراسة المطلقة أو المحفزة (Launching Study) هي العمل الذي نقل الفكرة إلى برنامج بحث يمكن للآخرين متابعته. قد تتطابق مع الصياغة المؤسسة، وقد تكون أول تطبيق مقنع أظهر فائدة النظرية وجذب الانتباه إليها. لهذا يجب عدم استعمال عبارة الدراسة التي أطلقت النظرية مرادفا تلقائيا للدراسة المؤسسة. الإطلاق وصف لأثر العمل في مسار الجماعة؛ أما التأسيس فوصف لمحتواه ودوره البنائي. يمكن إثبات الأول من نمط التلقي والاستعمال اللاحق، وإثبات الثاني من النص نفسه.

أول اختبار (First Empirical Test) هو أقدم دراسة صممت دليلا لمواجهة توقع نظري محدد. لا يكفي أن تكون أول بيانات مرتبطة بالموضوع؛ ينبغي أن تكون المتغيرات والتصميم والتحليل متصلة بالادعاء الذي تنسبه الدراسة إلى النظرية. وإذا كانت النظرية ولدت من دراسة حالة أو تجربة، فقد يكون النص المؤسس نفسه اختبارا أوليا. وعبارة أول اختبار تبقى مقيدة بنطاق البحث: أول اختبار منشور، أو أول اختبار في مستوى تحليل معين، أو أول اختبار مباشر للآلية.

أداة التشغيل (Operationalization Instrument) هي المقياس أو الترميز أو الإجراء الذي جعل مفهوما نظريا قابلا للملاحظة المتكررة. قد تقدمها الدراسة المؤسسة، وقد تنشأ لاحقا. أهميتها أنها تشكل ما تراه البحوث اللاحقة؛ فإذا اختزل المقياس مفهوما واسعا في بعد واحد، فقد يتحول

هذا الاختزال بالتكرار إلى معنى شائع للنظرية. لهذا يسجل النسب أداة التشغيل، لكنه لا يسميها نظرية ولا ينسب لها كل المنطق الذي تستخدمه.

عمل التوحيد (Consolidating Work) هو مراجعة أو كتاب أو تحليل تلوي جمع الأدبيات، وثبت لغة مشتركة، أو رتب إصدارات متفرقة. وقد يصبح النص القانوني أو المرجع القياسي (Canonical Text) الذي تعود إليه الجماعة، مع أنه ليس الأقدم. أما عمل الامتداد (Extension) فيضيف آلية أو مفهوما أو حدا، وعمل النقد (Critique) يكشف تناقضا أو افتراضا خفيا، وعمل التفرع (Branching Work) ينشئ نسخة يمكن تمييزها من الأصل. هذه الأدوار قد تجتمع، لكن يجب توثيق كل واحد على حدة.

يعني وصف العمل بأنه كلاسيكي (Classic) أنه اكتسب قيمة تعليمية أو رمزية أو استمرارية في الذاكرة العلمية، ولا يحدد وحده ماذا أسس. وقد أظهرت دراسات تحليل سياق الاستشهاد أن الأعمال الشهيرة تستخدم أحيانا بوصفها علامة على مدرسة أو شرعية معرفية أكثر من استخدامها لمضمون محدد (Anderson & Lemken, 2023; Gilbert, 1977). لذلك يحظر في بطاقة النسب استعمال ألفاظ مؤسس ورائد وكلاسيكي ومفصلي بلا جملة تالية تجيب: ما الادعاء أو الأداة أو التحول الذي يثبته النص؟

الجدول 6.1: معجم أدوار النصوص في نسب النظرية

الدور التاريخي	السؤال الفاصل	الدليل الأقوى	الخطأ الشائع
المشكلة الأصلية (Original Problem)	ما التوتر الذي استدعى تفسيرا؟	وصف معاصر للمشكلة أو التناقض	إسناد المشكلة ذاتها إلى النظرية
النص الممهد (Precursor)	ما اللبنة التي قدمها قبل اكتمال النظرية؟	مفهوم أو آلية أو علاقة يتتبعها النص المؤسس	مساواة أقدم ذكر بالتأسيس
الصياغة المؤسسة (Foundational Formulation)	ما الهوية النظرية التي أصبحت ممكنة؟	حجة تجمع العناصر والعلاقات والمنطق	اختيار الأشهر أو الأقدم بلا فحص

الدور التاريخي	السؤال الفاصل	الدليل الأقوى	الخطأ الشائع
الدراسة المطلقة (Launching Study)	كيف بدأ برنامج بحث قابل للمتابعة؟	تلقي مبكر واستخدامات ولدت مسارا	اعتبار الإطلاق مرادفا للأولوية
أول اختبار (First Test)	متى واجه توقع محدد دليلا مصمما له؟	تصميم يربط الدليل بالادعاء النظري	عد أول بيانات في الموضوع اختبارا
أداة التشغيل (Operationalization)	كيف صار المفهوم قابلا للملاحظة المتكررة؟	مقياس أو ترميز مع منطق صدق	تسمية ورقة القياس نظرية
التوحيد أو النص القانوني (Consolidation or Canon)	متى استقرت اللغة والنسخة المرجعية؟	مراجعة أو كتاب نظم التشتت وتلقته الجماعة	نسب كل الأصل إلى المرجع القانوني
النقد أو الفرع (Critique or Branch)	ما الذي تغير في الثقة أو النواة أو الحدود؟	حجة أو دليل أنتج تصحيحا أو إصدارا مميزا	إسقاط خصائص الفرع على الأصل

المصدر: إعداد المؤلف اعتمادا على الأدبيات الواردة في الفصل.

6.3 السلسلة السباعية: خريطة أدوار لا سلم إلزامي

تقترح الخريطة سبع محطات: المشكلة الأصلية، والنص الممهد، والصياغة المؤسسة، وأول اختبار، وأداة التشغيل، والنقد والتكرار، ثم الفروع والتطورات. تبدأ المشكلة الأصلية بتوتر معرفي أو عملي لم تكن التفسيرات القائمة تعالجه جيدا. قد يكون التوتر سلوكا متكررا، أو تناقضا بين نتائج، أو تقنية جديدة، أو تغيرا مؤسسيا. لا تنسب المشكلة إلى نظرية بعد؛ لكنها تفسر لماذا أصبح بناء نظرية جديدة معقولا في ذلك الزمن والسياق.

تضم محطة النصوص الممهدة أكثر من نوع. قد يوفر عمل مفهوما، ويوفر ثان آلية نفسية، ويقدم ثالث ملاحظة تنظيمية، ثم تجمعها الصياغة المؤسسة. لا يلزم وضع ممهد واحد في كل خانة، ولا اعتبار كل ما استشهد به المؤسس سلفا مباشرا. يسجل الباحث فقط المصدر الذي أدى وظيفة قابلة

للتعيين، ويفصل بين مصدر اعتمد عليه المؤلف صراحة وبين سابق اكتشفه المؤرخ لاحقا. هذه الدقة تمنع تحويل قائمة المراجع إلى شجرة نسب آلية.

في محطة الصياغة المؤسسة يقرأ الباحث الحجة كاملة لا العنوان والملخص. يبحث عن تعريف الظاهرة، والعناصر التي عدها المؤلف ضرورية، والعلاقات والسبب التفسيري، وشروط الانطباق، ونوع المساهمة مقارنة بما كان متاحا. ثم يكتب جملة اختبارية: قبل هذا النص كانت الأدبيات تملك كذا منفصلا؛ وبعده أصبح لدينا تركيب يفعل كذا. إذا عجز عن تعيين هذا الفرق، فربما يكون العمل مهما أو مشهورا لكنه ليس الصياغة المؤسسة للوحدة التي يتتبعها.

تنتقل الخريطة بعد ذلك إلى أول اختبار وأداة التشغيل. لا يفترض الترتيب أن القياس يلي الاختبار دائما؛ فقد يتطلب الاختبار بناء مقياس في الدراسة نفسها، وقد تسبق أداة عامة النظرية ثم يعاد تفسيرها. المقصود فصل سؤالين: متى واجه ادعاء النظرية دليلا مصمما له؟ وكيف تحول المفهوم إلى مؤشر أو ترميز أو معالجة يمكن إعادة استخدامها؟ الفصل بينهما يكشف لماذا تنتشر بعض النظريات عبر مقياس أكثر مما تنتشر عبر آليتها.

تضم محطة النقد والتكرار الأعمال التي اختبرت صلابة الادعاء، أو واجهته بتفسير منافس، أو أعادت الدراسة في سياق مختلف، أو كشفت مشكلة مفاهيمية أو منهجية. لا يوصف كل أثر غير دال بأنه نقد، ولا كل تطبيق جديد بأنه تكرار. الفصل 9 سيشرح منطق الاختبار والتكرار تفصيلا؛ أما وظيفة هذه المحطة هنا فهي تاريخية: تحديد العمل الذي غير درجة الثقة في النظرية أو أعاد رسم حدودها، وبيان ما إذا كان التغيير مقبولا في السلسلة اللاحقة.

أما الفروع والتطورات فتشمل الامتداد، والتضييق، والنقل بين مستويات التحليل، والدمج مع نظرية أخرى، أو إنشاء إصدار يحمل اسما جديدا. ينبغي رسم الفرع عندما يضيف منطق تمييزيا لا مجرد متغير جديد. ويجب ألا تسحب مكانة الفرع إلى الأصل بأثر رجعي؛ فما أضافه إصدار متأخر لا يجوز نسبته إلى النص المؤسس إلا إذا كان موجودا فيه فعلا. هذه القاعدة مهمة عند كتابة الافتراضات، لأن الباحثين كثيرا ما يخلطون النظرية في صورتها الأولى بصورتها المعاصرة.

السلسلة تحليلية وليست خطية. قد يعود نقد متأخر إلى نص ممهد منسي فيعيده إلى مركز النقاش، وقد تتنافس أداتان على تشغيل المفهوم، وقد توجد صياغتان مؤسستان في تخصصين مختلفين ثم تندمجان. لذلك ترسم الخريطة بأسهم رجوع ومسارات متوازية عند الحاجة. التاريخ الجيد لا

يضغط الوقائع لتناسب سبع خانات؛ بل يستخدم الخانات لاكتشاف أين كانت العملية مختلفة، ثم يشرح الاختلاف بوصفه نتيجة لا بوصفه خطأ في البيانات.

6.4 نقد المصدر: من قال ماذا، وفي أي نسخة، وبأي معنى؟

تبدأ موثوقية النسب من المصدر الأولي (Primary Source): المقال أو الكتاب أو الرسالة أو ورقة المؤتمر التي تحتوي الادعاء محل الفحص. المراجعات والكتب التعليمية مفيدة لاكتشاف المرشحين وفهم الخلاف، لكنها لا تثبت أن فكرة محددة موجودة في أصل لم يقرأه الباحث. وقد يكون المصدر الأولي متاحا في أكثر من نسخة: أطروحة سبقت المقال، أو ورقة عمل تغيرت عند النشر، أو طبعة كتاب أضافت فصلا. يجب تسجيل النسخة والتاريخ والصفحة، لأن تغيير النسخة قد يغير حكم الأولوية.

يفحص النقد الخارجي (External Criticism) هوية الوثيقة وسلامتها: المؤلف، والعنوان، وسنة النشر الفعلية، والطبعة، والمجلة أو الناشر، والعلاقة بين النسخ، وأي تصحيح أو سحب. لا يعتمد الباحث السنة الظاهرة في قاعدة واحدة إذا خالفت صفحة الناشر أو سجل الفهرسة؛ فقد يكون تاريخ النشر الإلكتروني مختلفا من سنة العدد. كما يراجع اختلاف تهجئة الأسماء والعناوين، لأن الخطأ الصغير قد يفصل سجلات العمل نفسه في شبكة الاستشهاد.

ثم يأتي النقد الداخلي (Internal Criticism): ماذا ادعى النص بالفعل؟ يقرأ الباحث الموضع الذي عرف فيه المؤلف المفهوم، والفقرة التي برر فيها العلاقة، والشكل أو الفروض، وحدود المناقشة. يجب التمييز بين ما يقوله المؤلف عن مساهمته وما يثبته النص. فالقول إن المقال يقدم نظرية جديدة قرينة، لا حكما نهائيا؛ وقد يكشف الفحص أنه يعيد تسمية منطق قائم. وبالعكس قد يقدم نص صياغة مؤسسة من دون إعلان بلاغي كبير.

يتطلب الفحص قراءة المصطلح داخل لغة زمنه. قد تحمل الكلمة نفسها معنى مختلفا اليوم، وقد يترجم باحث عربي مصطلحين إنجليزيين بكلمة واحدة. لذلك ينشئ المحقق قاموس متغيرات أسماء (Name Variants) يضم الاسم الكامل والاختصار والصيغ القديمة والترجمات والألفاظ القريبة. ولا يقرر التطابق من اللفظ وحده؛ بل يقارن التعريف والعلاقات والآلية. يساعد ذلك في العثور على النظرية قبل استقرار اسمها، وفي تجنب ضم أعمال تتشابه عناوينها وتختلف كياناتها.

السياق التاريخي جزء من المعنى لا خلفية تزيينية. أوضحت أدبيات الدراسات التنظيمية التاريخية أن السرد الموثوق يجمع صدق الوثيقة مع الحساسية للسياق والزمن، ولا يعامل الماضي مستودعا لبيانات جاهزة (Maclean et al., 2016; Rowlinson et al., 2014). يسأل الباحث: ما المشكلة التي كانت مرئية آنذاك؟ ما البدائل التي ناقشها المؤلف؟ ما الأدوات المتاحة؟ وما الذي لم يكن يمكنه معرفته؟ هذه الأسئلة تمنع محاكمة النص القديم بمفردات لم تظهر إلا لاحقا.

لا يعني نقد المصدر الشك في كل شيء، بل تحويل الثقة إلى درجات. يمكن وسم الادعاء بأنه مؤكد عندما يصرح النص بالدور وتؤيده قراءة مستقلة؛ أو مرجح عندما تتقاطع قرائن قوية من دون تصريح؛ أو محتمل عندما يقوم على تشابه أو شهادة لاحقة؛ أو متنازع عليه عندما توجد روايتان مدعومتان. ويكتب الباحث سبب الدرجة، لا اللون فقط. هذا السجل يجعل المراجعة قابلة للتحديث إذا ظهرت وثيقة أقدم أو نسخة لم تكن متاحة.

تكتمل العملية بالتثليث (Triangulation). يقارن الباحث النص بمراجعة تاريخية موثوقة، وبسياقات استشهاد مبكرة، وبشهادة لاحقة للمؤلف إن وجدت، من دون منح أي مصدر حق النقض منفردا. قد تخطئ ذاكرة المؤلف أو يعيد تفسير مساره، وقد تكرر المراجعة رواية شائعة، وقد تستشهد الأوراق المبكرة بالعمل لسبب هامشي. حين تتفق الأدلة ترتفع الثقة، وحين تختلف تصبح المفارقة جزءا من النتيجة وتوجه بحثا إضافيا بدلا من إخفائها.

6.5 بروتوكول البحث: من بذرة موثوقة إلى شبكة قابلة للإغلاق

يبدأ التحقيق بصياغة سؤال نسب محدد. مثال: ما العمل الذي جمع المنفعة المدركة وسهولة الاستخدام والنية والسلوك في نموذج مميز لقبول الحاسوب؟ هذا السؤال أفضل من البحث عن تاريخ قبول التقنية كله. ثم يحدد الباحث نافذة أولية مرنة، ولغات البحث، وأنواع الوثائق المقبولة، ومعيار إسناد كل دور. ولا يقفل التاريخ عند أقدم نتيجة في قاعدة البيانات، لأن الاسم قد يكون لاحقا للفكرة أو لأن الكتب والأطروحات غير ممثلة بالتساوي.

الخطوة الثانية اختيار بذور (Seed Works) عالية الصلة. يمكن أن تبدأ البذرة من مراجعة حديثة موثوقة، أو نص قانوني معروف، أو مدخل موسوعي متخصص، لكن دورها هو فتح الشبكة لا إثبات الأصل. يستخرج الباحث من كل بذرة الأسماء البديلة، والمؤلفين، والمراجع التي وصفت بأنها أصول، والأعمال التي نسبت إليها الاختبارات أو المقاييس. ثم ينقل كل مرشح إلى سجل مستقل ولا يكرر حكم المراجعة قبل قراءة الأصل.

تأتي بعد ذلك المطاردة الرجعية (Backward Citation Chasing): قراءة قائمة مراجع النص المرشح والعودة إلى الأعمال التي يعتمد عليها في بناء المشكلة أو المفاهيم أو الآلية. لا يتبع الباحث كل إحالة؛ يعطي الأولوية للإحالة القريبة من الادعاء المركزي، وللمصدر الذي يتكرر في مواضع الحجة، وللعمل الذي يظهر في الفروض أو التعريفات. وقد بينت البحوث حول الأدلة المعقدة أن التتبع المرجعي يكتشف نسبة كبيرة من المصادر التي لا تصل إليها الاستراتيجية القاعدية وحدها (Greenhalgh & Peacock, 2005).

ثم ينفذ المطاردة التقدمية (Forward Citation Chasing): من استشهد بالعمل بعده، وماذا فعل به؟ تفيد السنوات الأولى في كشف التلقي المباشر، بينما تكشف السنوات اللاحقة التحول إلى مرجع قانوني أو هدف نقد. يختار الباحث عينة طبقية زمنيا ووظيفيا إذا كانت الاستشهادات كثيرة: أعمال مبكرة، وأعمال عالية التأثير، واختبارات مباشرة، ومراجعات، ونقود، وتطبيقات خارج الموطن. لا يحول التتبع إلى سباق لجمع كل استشهاد إذا كان سؤال النسب قد بلغ تشبعا موثقا.

يبحث الباحث كذلك بالعبارات المميزة لا بالاسم فقط. يختار تعبيرات من تعريف النظرية أو آليتها، ويبحث عنها مع اسم المؤلف ومن دونه، لأن المحو بالاستيعاب أو الاستشهاد البديل قد يفصل الفكرة عن أصلها. ويمكن استخدام الاقتباس الدقيق للكشف عن النقل المتكرر، ثم فحص ما إذا كانت الأعمال اللاحقة قرأت الأصل أو نقلت العبارة من وسيط. أما التشابه النصي فلا يكفي لإثبات التأثير؛ هو إشارة بحث تستدعي التحقق من السياق والتاريخ والإحالات.

تساعد الشبكات الببليومترية في تحديد البنية، لا في إصدار الحكم وحدها. الربط الببليوغرافي (Bibliographic Coupling) يجمع الأعمال التي تشترك في مراجع سابقة، والاستشهاد المشترك (Co-citation) يكشف الأعمال التي تجمعها الأدبيات اللاحقة، والخريطة التاريخية ترتب روابط الاستشهاد زمنيا (Garfield, 2004; Kessler, 1963; Small, 1973). قد تكشف هذه الأساليب عن عنقود منسي أو جسر بين تخصصين، لكن معنى الرابط يظل محتاجا إلى قراءة النص وسياق الاستشهاد.

لكل عمل يفتح الباحث بطاقة دليل تحتوي: الهوية الببليوغرافية الكاملة، والنسخة المفحوصة، والدور المرشح، والادعاء الدقيق، والصفحة أو الموضع، والنصوص السابقة التي اعتمد عليها، والأعمال اللاحقة التي نسبت إليه الدور، وقرائن التأييد أو المعارضة، ودرجة الثقة. لا يحتاج الكتاب النهائي إلى عرض البطاقات كلها، لكن وجودها يمنع الذاكرة الانتقائية، ويسمح لمشرف أو محكم أن يراجع الطريق من الحكم إلى المصدر.

تغلق الجولة بثلاثة شروط: توقف التتبع عن إضافة أدوار مهمة، وارتباط كل ادعاء مركزي بمصدر أولي أو تفسير لتعذر الوصول إليه، وفحص أقوى منافس لكل نسبة. هذا إغلاق مبرر (Justified Closure) لا يدعي اكتمال التاريخ؛ بل يبين لماذا تكفي الأدلة الحالية لسؤال محدد.

6.6 الاستشهاد دليل طريق لا شهادة نسب

يعبر الاستشهاد عن علاقة اتصالية كتبها مؤلف في سياق بلاغي وعلمي، وليس بصمة وراثية محايدة. قد يستشهد الباحث بمصدر لأنه أصل الفكرة، أو لأنه يقدم مقياسا، أو لأنه مراجعة سهلة، أو لأنه مشهور، أو لأن المحكم طلبه، أو لكي يعلن الانتماء إلى محادثة. وقد بين غيلبرت أن الإحالة تؤدي وظيفة إقناعية، فيما أظهر هارغنز أن شبكات المراجع وسياقاتها ترتبط بالبنية الاجتماعية للتخصص (Gilbert, 1977; Hargens, 2000). لذلك يقرأ المحقق فعل الاستشهاد لا رقمه وحده.

تحليل سياق الاستشهاد (Citation Context Analysis) يعني فحص الجملة أو الفقرة التي تحيط بالإحالة وترميز الوظيفة التي يؤديها المصدر: تأسيس مفهوم، أو تقديم آلية، أو دعم طريقة، أو نقل نتيجة، أو نقد، أو مقارنة، أو إشارة عامة. ويقترح أندرسون ولمكن استعمال هذا التحليل لفهم كيف تستخدم النظريات وتختبر وتنقد عبر الأعمال اللاحقة (Anderson & Lemken, 2023). وقد تكشف النتيجة أن عملا يعد مؤسسا في الخطاب، بينما لا تستخدم معظم الإحالات إلا جزءا صغيرا منه.

توجد مشكلة الاستشهاد البديل (Citation Substitution) عندما يحل نص حديث أو مشهور محل المصدر الذي نشأت فيه الفكرة. لا يكون البديل خاطئا دائما؛ فقد يقدم صياغة أوضح أو دليلا أحدث. لكن استعماله لإسناد الأصل يقطع سلسلة النسب. يعالج الباحث ذلك بالعودة من كل عبارة تاريخية إلى أقدم مصدر يدعيها، ثم يسأل إن كان هذا المصدر يثبتها أو ينقلها. تتوقف السلسلة عند النص الذي يحتوي الادعاء أو عند وثيقة تعلن بوضوح أن الأصل غير متاح.

وقد يحدث تضخيم الاستشهاد (Citation Amplification) حين تكرر أعمال كثيرة ادعاء مصدر واحد من دون دليل مستقل، فيبدو الإجماع أكبر من قاعدته. أظهر غرينبرغ كيف يمكن لشبكة إحالات انتقائية وتحويلات في معنى الادعاء أن تصنع سلطة غير مؤسسة (Greenberg, 2009). في نسب النظريات يظهر التضخيم عندما تكرر الكتب أن مقالا أطلق

نظرية، ثم يستشهد بعضها ببعض. العلاج ليس عد الأصوات، بل تحديد السلسلة المشتركة والعودة إلى الجذر النصي.

وعلى الجانب الآخر قد يختفي الأصل بسبب المحو بالاستيعاب. تصبح العبارة أو الأداة مألوفة إلى درجة أن الباحثين يستخدمونها بلا إحالة، فينخفض حضور المصدر مع ارتفاع حضور الفكرة. ناقشت مكين قياس هذه الظاهرة وحذرت من مساواة غياب الإحالة بغياب التأثير (McCain, 2012). لذلك يبحث المحقق عن المصطلحات والاستعمالات الضمنية، ويقارن زمن ظهورها بموجة الإحالات الصريحة، لكنه لا ينسب كل استعمال متشابه إلى الأصل من دون رابطة تاريخية معقولة.

كذلك توجد الإحالة السلبية أو التحويلية. قد يستشهد عمل بالنظرية لكي يرفضها أو يقلب افتراضها أو يظهر قصورها. يثبت الاستشهاد هنا التأثير في المحادثة، لكنه لا يثبت استمرار الادعاء كما هو. ومن الأخطاء أن يعد الباحث كل استشهاد دعما، أو أن يصف كل ورقة عالية الاستشهاد بأنها لبنة في التطور الإيجابي. في بطاقة الدليل يوضع اتجاه الاستعمال: مؤيد، وموسع، ومصحح، ومنافس، وناقد، ومحايد، وغير قابل للحسم.

القاعدة العملية هي: العدد يرشح، والمسار يربط، والسياق يفسر، والنص يحسم بقدر الأدلة. تستخدم الاستشهادات لاختيار الأعمال، والشبكة لرؤية المسارات، والسياق لتعيين الوظيفة، والمصدر الأولي للتحقق. قلب الترتيب قد يحول الشهرة إلى أبوة والتكرار إلى حقيقة تاريخية.

6.7 متى تستحق الدراسة صفة المؤسسة؟

لا تمنح صفة الدراسة المؤسسة لأنها الأقدم أو الأعلى استشهادا أو لأنها استخدمت الاسم. يقترح الفصل ست بوابات متتابعة. البوابة الأولى تطابق الوحدة: هل أسس العمل النظرية التي نحقق فيها، أم مفهوما داخلها، أم أداة لها، أم فرعا لاحقا؟ إذا تغيرت الوحدة تغير الحكم. عبارة مؤسس نظرية قبول التقنية مثلا أقوى من عبارة مؤسس مقياس المنفعة، ولا يجوز تمرير إحداهما بدليل يثبت الأخرى فقط.

البوابة الثانية فرق المحتوى. يجب أن يقدم العمل تغييرا يمكن تعيينه في ماذا وكيف ولماذا أو في تكاملها: مفهوم جديد، أو علاقات مميزة، أو آلية، أو إعادة تركيب جعلت ظاهرة قابلة للتفسير. لا

تكفي الإشارة إلى موضوع أو إعادة تسمية مجموعة متغيرات. يكتب الباحث مقارنة قصيرة بين ما كان متاحا قبل العمل وما أصبح ممكنا بعده، مستندا إلى نصوص سابقة لا إلى الانطباع المعاصر.

البوابة الثالثة تماسك الهوية. هل يمكن لقارئ خبير أن يتعرف إلى النواة التي استمرت لاحقا؟ لا يشترط تطابق النسخة المؤسسة مع الصيغة الحالية، لكن يجب أن توجد استمرارية في المشكلة أو المفاهيم أو الآلية. إذا كانت الأعمال اللاحقة قد استبدلت المنطق كله واحتفظت بالاسم، فقد نكون أمام إعادة تأسيس أو عائلة اسمية لا أمام تطور خطي. هنا تسجل نقطة الانقطاع ولا تمحى.

البوابة الرابعة دليل الأولوية والتأثير. الأولوية الزمنية شرط لازم لبعض الادعاءات، لكنها لا تكفي للتأثير. يبحث المحقق عن إحالات صريحة، أو تطابقات موثقة، أو مراسلات وشهادات، أو تلقي مبكر يدل على أن العمل أصبح نقطة انطلاق. وإذا كان نص أقدم متشابها لكن لا توجد صلة انتقال، يوصف بأنه اكتشاف متواز أو ممهد مستقل، لا سلف مؤكد. هذا الوصف يحفظ حق الأسبقية من دون اختراع علاقة.

البوابة الخامسة قابلية التوليد. هل مكن العمل باحثين آخرين من اشتقاق أسئلة أو اختبارات أو امتدادات؟ تظهر هذه القابلية في تنوع الاستخدامات لا في العدد فقط. قد يكون النص عالي الاستشهاد بسبب أداة، لكنه ضعيف الحضور في الحجج النظرية. وقد يكون أقل استشهادا لكنه أصل آلية تبنتها فروع متعددة. يفيد تحليل السياق في الفصل بين أثر نظري وأثر منهجي أو رمزي.

البوابة السادسة صمود الإسناد أمام المنافس. يحدد الباحث أقوى عمل بديل يمكن أن يطالب بالدور، ويقارن بينهما على الوحدة نفسها. إذا تفوق أحدهما بوضوح، يبرر الاختيار. وإذا تقاسما الأدوار، يستخدم تأسيس مشترك أو تأسيس موزع. وإذا بقي الدليل متعادلا، يعلن الخلاف ويصف حدود الحكم. لا يعد الغموض فشلا؛ الفشل هو إخفاؤه في جملة قاطعة.

بعد اجتياز البوابات تكتب النتيجة بصيغة مقيدة: يعد العمل صياغة مؤسسة للنظرية في صورتها كذا؛ لأن النص جمع كذا وربط كذا، ولأن التلقي المبكر استعمله في كذا، مع بقاء المفهوم الفلاني مستمدا من أعمال أسبق. هذه الصياغة أقوى من العبارة المطلقة، لأنها تحدد موضوع الأبوة ونوعها ودليلها وما لا تنسبه إلى العمل.

6.8 أول اختبار وأداة التشغيل: محطتان يختلط بهما التأسيس

قد تظهر النظرية أولا في نص مفاهيمي، ثم يأتي اختبارها بعد سنوات. لتحديد أول اختبار يضع الباحث الادعاء النظري في صورة توقع، ثم يبحث عن أقدم تصميم قصد مواجهة هذا التوقع بدليل. يجب أن يبين النص أنه يختبر النظرية أو منطقها، وأن يقيس السبب والنتيجة بطريقة ذات صلة، وأن يسمح التصميم بدرجة من التمييز بين التأييد والبديل. مجرد وجود ارتباط بين متغيرين قبل تسمية النظرية لا يجعله اختبارا لها، وإن كان دليلا ممهدا.

يحتاج وصف أول إلى قيد واضح. قد يكون هناك أول اختبار منشور في مجلة، وأطروحة أقدم، وتجربة ميدانية غير منشورة، واختبار لجزء من النظرية قبل اكتمالها. لذلك يكتب الباحث: أقدم اختبار عثر عليه ضمن المصادر المنشورة المتاحة، أو أول اختبار مباشر للآلية، أو أول اختبار في منظمة. القيد لا يضعف النتيجة؛ بل يمنع تحول حدود البحث إلى ادعاء عن العالم كله.

أما أداة التشغيل فتجيب عن سؤال مختلف: كيف عرف الباحثون أن المفهوم حاضر وبأي درجة؟ تشمل الأداة مقياسا متعدد البنود، أو ترميزا لملاحظة، أو معالجة تجريبية، أو مؤشرا أرشيفيا. تسجل بطاقة النسب تعريف البناء، ومنطق توليد المؤشرات، وعينة التطوير، وأدلة الصدق، والتعديلات اللاحقة. لا ينقل الفصل مناقشة تطوير القياس التي سيقدمها الفصل 7؛ هدفه تعيين الموقع التاريخي للأداة وأثرها في مسار النظرية.

قد تصبح أداة القياس أقوى من النص النظري في تشكيل الأدبيات. عندما يعاد استعمال البنود نفسها آلاف المرات، يميل الباحثون إلى تعريف النظرية بما يقيسه المقياس. يخلق ذلك انكماشا تشغيليا (Operational Contraction): تختفي أجزاء من المفهوم لأنها غير ممثلة في الأداة. وعند إعادة بناء النسب يقارن الباحث تعريف النص المؤسس بمحتوى الأداة وبما تقيسه التطبيقات، فيكشف ما إذا كان التراكم يدور حول النظرية أو حول نسخة قابلة للقياس منها.

ويحدث العكس عندما تسبق الأداة النظرية. قد توجد مقاييس لاعتقاد أو سلوك، ثم يعاد دمجها في نموذج تفسيري جديد. هنا لا تنسب النظرية إلى مطور المقياس، بل يسجل أن الصياغة المؤسسة استعارت أداة سابقة أو عدلتها. الترتيب الزمني وحده لا يحسم الدور؛ فالسبق في القياس يختلف عن السبق في تفسير العلاقة. هذا الفصل يمنح كل مساهمة اسمها كي لا يختفي العمل المنهجي ولا يتضخم إلى أبوة نظرية.

في كتابة الرسالة يكفي غالبا تمييز ثلاث جمل: قدم النص الفلاني الصياغة المؤسسة؛ ونفذت الدراسة الفلانية أول اختبار مباشر عثر عليه؛ وطورت الدراسة الفلانية الأداة التي أصبحت الأكثر استعمالا. وقد يكون المرجع واحدا للجمل الثلاث أو مختلفا. المهم ألا تحمل إحالة واحدة تاريخا كاملا لم تثبته، وألا تستخدم ورقة المقياس لتفسير الآلية إذا لم تقدمها.

6.9 النقد والتكرار والتطور: متى تتغير هوية النظرية؟

لا يكتمل النسب عند لحظة التأسيس، لأن معنى النظرية يتحدد أيضا بما حدث لها بعد ذلك. قد يكشف نقد أن آلية معلنة لا تفسر النتائج، أو يبين اختبار أن العلاقة لا تعمل في سياق كان يعد ضمنيا عاما، أو تقترح مراجعة تنظيما جديدا للأدلة. يسجل المحقق هذه الأعمال عندما غيرت الادعاء أو حدود الثقة أو طريقة الاستعمال، لا لمجرد أنها جاءت لاحقا.

يميز السجل بين نقد داخلي ونقد خارجي. النقد الداخلي يقبل مشكلة النظرية لكنه يكشف غموضا أو تناقضا أو حدا في مفاهيمها وآليتها. والنقد الخارجي يرفض افتراضا أعمق أو يقدم منظورا منافسا للظاهرة. الأول قد يصلح النظرية من داخلها، والثاني قد يعيد تعريف السؤال. لا تعني الاستجابة للنقد أن كل إضافة صارت جزءا من الأصل؛ تسجل بوصفها طبقة تاريخية أو إصدارا لاحقا.

التكرار (Replication) حلقة معرفية مختلفة عن كثرة التطبيقات. التطبيق يستخدم النظرية في سؤال جديد، أما التكرار فيعيد مواجهة ادعاء محدد بإجراءات قريبة أو ممتدة لكي يختبر اعتماديته. وقد انتقد تسنغ وكوان ضعف التكرار في بحوث الإدارة وناقشا دوره في التقدم المعرفي (Tsang & Kwan, 1999). في خريطة النسب يهمنا أول تكرار مؤثر أو موجة تكرارات غيرت الثقة، بينما يعالج الفصل 9 تصميم التكرار ومعاييره.

عندما يضيف عمل متغيرا سابقا أو وسيطا أو معدلا، لا يصبح تلقائيا إصدارا جديدا. يسأل الباحث إن كان التعديل غير آلية النظرية أو مجالها أو توقعاتها المميزة. إذا ظل المنطق المركزي كما هو وكانت الإضافة محدودة، يصنف امتدادا. وإذا أعاد العمل بناء النواة أو جمع نظرية أخرى في منطق لا يمكن رده إلى الأصل، فقد يمثل فرعا أو إعادة تأسيس. الاسم الذي يختاره المؤلف قرينة، لكن المقارنة البنيوية هي الحكم.

تظهر ظاهرة الانجراف النظري (Theoretical Drift) عندما يتغير معنى النظرية تدريجيا عبر التطبيقات من دون إعلان. قد يقتبس كل عمل نسخة مختصرة من سابقه، فتفقد الآلية أو الحدود

وتبقى أسماء المتغيرات. يكشف تحليل سياقات الاستشهاد هذا الانجراف بمقارنة ما تستحضره الأعمال من النص المؤسس عبر فترات زمنية. وإذا كان المتداول يختلف جوهريا، يجب على الباحث أن يحدد أي نسخة يستخدم، لا أن يجمع ادعاءات من عصور مختلفة تحت اسم واحد.

قد تحافظ النظرية الحية على نواة وتغير افتراضاتها المساعدة، أو تنقسم إلى تقاليد مختلفة. القاعدة التوثيقية هي ربط كل خاصية بالإصدار الذي قدمها، ومطابقة كل اختبار لذلك الإصدار. هكذا يمنع التاريخ الانتقائية ولا يبقى مقدمة منفصلة عن النموذج.

6.10 الحالات الصعبة: حين لا توجد قصة مؤسس واحد

الحالة الأولى هي التأسيس المشترك. قد يكتب مؤلفان عملا واحدا، أو تنتج مجموعة من المقالات المتقاربة نواة لا يمكن فصلها. لا يبحث المحقق عن بطل فردي إذا كان الدليل موزعا. يحدد مساهمة كل عمل أو فريق، ويستخدم تعبير صياغة مشتركة أو برنامج مؤسس. كما يتجنب استنتاج ترتيب المساهمات من ترتيب أسماء المؤلفين، لأن هذا الترتيب يخضع لأعراف لا تثبت الدور الفكري.

الحالة الثانية الاكتشاف المتوازي (Parallel Discovery). قد تظهر فكرتان متشابهتان في تخصصين أو بلدين من دون اتصال مثبت. هنا يحفظ الباحث الأولويتين، ويفحص أي مسار دخل الأدبيات التي يدرسها، ولا يرسم سهما بين العملين لمجرد التشابه. إذا اندمجا لاحقا، تكون نقطة الاندماج حدثا مستقلا. وقد يفسر اختلاف السياق لماذا ركز كل مسار على آلية أو مستوى تحليل مختلف.

الحالة الثالثة النظرية قبل الاسم. أحيانا يقدم نص الآلية والعلاقات، ثم يصوغ عمل لاحق الاسم الذي يستقر. ينسب الباحث أولوية الصياغة إلى الأول وأولوية التسمية أو التوحيد إلى الثاني. لا يشترط الاسم للتأسيس، لكنه مهم لهوية الجماعة وقابلية البحث. لذلك يتتبع متى ظهر الاسم، ومتى أصبح الاختصار مستقرا، وما إذا كان قد جمع أعمالا متباعدة تحت مظلة واحدة.

الحالة الرابعة الاسم قبل النظرية. قد يظهر مصطلح جذاب في مقال مبكر من دون حجة مكتملة، ثم يبني آخرون حوله مفاهيم وآلية. يوصف الأول بأنه تسمية ممهدة لا صياغة مؤسسة. هذا التفريق يمنع منح الأولوية الكاملة لأقدم عنوان، ويكشف أن بناء النظرية تم في أعمال لاحقة. كما يساعد في تقويم المجالات الساخنة التي تنتشر فيها الملصقات أسرع من التفسير.

الحالة الخامسة الهجرة بين التخصصات (Disciplinary Migration). قد تنشأ فكرة في علم النفس أو الاقتصاد أو الاجتماع، ثم يعاد بناؤها في الإدارة. لا يكفي القول إن الإدارة استعارت النظرية؛ يجب تحديد ما تغير عند الهجرة: وحدة التحليل، أو المفهوم، أو الآلية، أو الحدود، أو غرض الاستخدام. ويستحق العمل الإداري صفة تأسيس في الموطن الجديد فقط إذا صنع نقلة نظرية، لا إذا طبق الأصل على عينة مديرين.

الحالة السادسة إعادة الاكتشاف بعد النسيان. قد ينشر عمل مبكر لا يحظى بتلقي، ثم يصل باحث لاحق إلى فكرة مشابهة ويطلق برنامجا مستقلا. يمكن وصف الأول بأنه أولوية نصية، والثاني بأنه تأسيس اجتماعي أو إطلاق للبرنامج، مع توضيح انعدام الصلة إن ثبت. بهذه اللغة لا يضيع السابق ولا يسلب اللاحق دوره في جعل الفكرة منتجة.

الحالة السابعة النص غير المتاح أو اللغة الهامشية. لا يحول غياب الوصول المصدر إلى صفر. يسجل الباحث بياناته، ويبحث عن مراجعات موثوقة واقتباسات طويلة وترجمات وفهارس وأرشيفات، ويعلن أن الحكم مؤقت. كما ينتبه إلى انحياز قواعد البيانات للإنجليزية والمجلات الكبرى، وإلى احتمال أن يكون أصل محلي قد اختفى خلف صياغة عالمية لاحقة. غير أن الرغبة في إنصاف الهامش لا تبرر نسبة لم يفحص دليلها.

الحالة الثامنة النزاع الصريح على الأبوة. يعرض الباحث الروايات المتنافسة وفق معيار واحد، ويقسم الادعاء إذا أمكن: أولوية المفهوم، وأولوية الآلية، وأولوية الاسم، وأولوية الاختبار. غالبا يذوب النزاع المطلق عندما تتوزع الأدوار بدقة. وإذا لم يذب، تذكر الحجج والمصادر ودرجة الثقة، ويترك الحكم مفتوحا. الغاية من النسب ليست إصدار شهادة ملكية، بل فهم كيف تكون الكيان النظري الذي نستخدمه اليوم.

6.11 مثال تطبيقي محدود: كيف نعيد بناء نسب نموذج قبول التقنية؟

يخدم نموذج قبول التقنية (Technology Acceptance Model - TAM) مثالا تعليميا مناسبا لأن تاريخه يوضح اختلاف أدوار التمهيد والتأسيس والاختبار والقياس والامتداد. لا يقدم هذا القسم ملفا كاملا للنموذج ولا يحكم على صلاحيته المعاصرة؛ موطنه التفصيلي سيكون في باب نظريات التكنولوجيا. السؤال المحدد هنا هو: كيف تشكلت الصيغة المبكرة التي تفسر قبول المستخدم للتقنية من خلال المنفعة المدركة (Perceived Usefulness) وسهولة الاستخدام المدركة (Perceived Ease of Use) والاتجاه أو النية والاستخدام؟

تبدأ السلسلة قبل ظهور اسم النموذج. قدم فيشبن وأجزن نظرية الفعل المعلل (Theory of Reasoned Action) التي ربطت المعتقدات بالاتجاهات والنوايا والسلوك، ووفرت منطق النية بوصفها سابقة قريبة للفعل (Fishbein & Ajzen, 1975). هذا المصدر ممهد وأصل نظري مستعار، لكنه ليس نموذج قبول التقنية؛ موضوعه أوسع ولم يبن مفهومي المنفعة وسهولة الاستخدام بوصفهما اعتقادي قبول حاسوبيين. هذه الجملة تحدد ما انتقل وما لم ينتقل.

قدم ديفيس النموذج في أطروحته للدكتوراه عام 1986 تحت عنوان يتناول نموذج قبول التقنية للاختبار التجريبي لنظم المستخدم النهائي (Davis, 1986). تمنح الأطروحة قرينة قوية على أولوية الصياغة والاسم قبل مقالي 1989. لذلك لا يصح القول إن النموذج ولد لأول مرة في مجلة عام 1989 إذا كانت وحدة السؤال هي الصياغة الأصلية. لكن المقال المنشور قد يكون النص القانوني الذي وصل إلى جمهور أوسع، ولهذا يفصل النسب بين أولوية الأطروحة ومكانة المقال في التداول.

ركز مقال ديفيس في دورية (MIS Quarterly) على تطوير مقاييس صادقة للمنفعة المدركة وسهولة الاستخدام المدركة، واختبر علاقتهما بالاستخدام الحالي والمتوقع في دراستين (Davis, 1989). لهذا يؤدي أكثر من دور: تشغيل البناءين، وتقديم دليل تجريبي مبكر، وتثبيت لغة أصبحت مركزية. غير أن قراءة العنوان والملخص تظهر أن مساهمته المعلنة قياسية وتنبؤية بدرجة واضحة؛ فلا ينبغي تحميله وحده كل تاريخ النموذج أو اعتبار كل استشهاد به استشهادا بالصياغة النظرية الكاملة.

وفي العام نفسه قارن ديفيس وباغوزي ووارشو نموذج قبول التقنية بنظرية الفعل المعلل في دراسة طولية لمستخدمي الحاسوب، وفحص النيات والاستخدام بعد التعرض للنظام (Davis et al., 1989). يمثل هذا العمل اختبارا مقارنا مبكرا للصيغة، ويظهر كيف فصل البرنامج نفسه عن أصله الممهد. لا يثبت وصفه بأنه أول اختبار مطلق إلا بعد فحص الأطروحة والأعمال غير المنشورة؛ لذلك تكون العبارة الأدق: من أقدم الاختبارات المنشورة المباشرة والمقارنة للنموذج.

جاء امتداد لاحق باسم (TAM2) ليفسر المنفعة المدركة والنية من خلال عمليات التأثير الاجتماعي والعمليات المعرفية الأداتية، واختبر عبر أربع دراسات ميدانية طولية (Venkatesh & Davis, 2000). هذا العمل فرع أو امتداد معلن، لا جزء من النسخة

المؤسسة لعام 1986. فإذا استخدم باحث مفاهيم الصورة أو صلة الوظيفة ثم نسبها إلى نموذج القبول الأصلي بلا تحديد الإصدار، يكون قد نقل خصائص الفرع إلى الأصل بأثر رجعي.

أما النظرية الموحدة لقبول واستخدام التقنية (Unified Theory of Acceptance and Use of Technology - UTAUT) فقد دمجت عناصر من ثمانية نماذج في صياغة جديدة واختبرتها طوليا (Venkatesh et al., 2003). وجود نموذج قبول التقنية ضمن مصادرها يجعل العلاقة نسبية، لكنه لا يجعل النظرية الموحدة مجرد نسخة ثالثة بالضرورة؛ فقد تغير فعل التركيب والمفاهيم والمعدلات. الحكم على نوع العلاقة يحتاج مقارنة النواة والآليات، لا الاكتفاء بسهم زمني من نموذج مشهور إلى آخر.

يكشف المثال أربعة دروس. أولا، العمل المؤسس قد يكون أطروحة بينما يصبح مقال لاحق هو المرجع القانوني. ثانيا، ورقة المقياس قد تجمع التشغيل والاختبار وتصبح الأكثر استشهادا. ثالثا، المصدر الممهد يفسر جزءا من المنطق ولا يساوي النظرية الجديدة. رابعا، الامتداد والدمج يجب أن يوسما بإصدارهما. هذه الدروس نتجت من توزيع الأدوار، لا من اختيار أقدم تاريخ أو أعلى رقم استشهاد.

يمكن توسيع التحقيق بفحص سياقات الاستشهاد في السنوات الخمس الأولى، والعودة إلى أطروحة 1986 وصفحات اشتقاق النموذج، ومقارنة رسوم النموذج بين المصادر، وتسجيل تغير دور الاتجاه عبر الصيغ، وتتبع المقاييس المختصرة. لكن ذلك يتجاوز وظيفة المثال. يكفي هنا أن يرى الطالب أن جملة واحدة مثل طور ديفيس النموذج عام 1989 تختزل وقائع متباينة، وأن البديل الدقيق يحتاج ثلاث أو أربع جمل تمنح كل عمل دوره وحدوده.

الجدول 6.2: إعادة بناء نسب نموذج قبول التقنية

العمل	الدور في النسب	ما يثبته	ما لا ينبغي نسبته إليه
Fishbein and Ajzen (1975)	أصل ممهد	منطق المعتقد والاتجاه والنية والسلوك	نموذج قبول التقنية ومفهوماه المميزان
Davis (1986)	صياغة مؤسسة مبكرة	اسم النموذج وبنيته في أطروحة الدكتوراه	مكانة النص القانوني المنشور وحدها

العمل	الدور في النسب	ما يثبته	ما لا ينبغي نسبته إليه
Davis (1989)	تشغيل ودليل مبكر ونص قانوني	مقاييس المنفعة وسهولة الاستخدام وعلاقتهما بالاستخدام	جميع مكونات كل إصدارات النموذج
Davis et al. (1989)	اختبار مقارن مبكر	مقارنة النموذج بنظرية الفعل المعلل طوليا	الأولوية المطلقة من دون فحص الأطروحة
Venkatesh and Davis (2000)	امتداد TAM2	عمليات اجتماعية ومعرفية تفسر المنفعة والنية	إضافة مفاهيم الامتداد إلى النسخة الأصلية
Venkatesh et al. (2003)	دمج وتفرع	صياغة موحدة من نماذج قبول متعددة	اعتبارها استمرارا خطيا بسيطا للنموذج

المصدر: إعداد المؤلف اعتمادا على الأدبيات الواردة في الفصل.

6.12 من السجل إلى خريطة النسب

بعد جمع البطاقات يحول الباحث السجل إلى خريطة موجهة (Directed Genealogy Map). تمثل العقد أعمالا أو إصدارات، وتمثل الأسهم نوع انتقال محدد: مفهوم، أو آلية، أو قياس، أو اختبار، أو نقد، أو امتداد. لا يكفي سهم عام بعنوان أثر في؛ لأن الخريطة يجب أن تمكن القارئ من معرفة ما انتقل. ويمكن أن تحمل العقد شارة الدور ودرجة الثقة، وأن تظهر المسارات المتوازية والانقطاعات بدلا من إجبارها على جذع واحد.

يرتب الزمن الخريطة لكنه لا يفسرها. يوضع تاريخ النشر على محور واضح، ثم تجمع العقد في طبقات وظيفية: ممهدات، وتأسيس، وتشغيل واختبار، وتوحيد، ونقد، وفروع. يفيد هذا الترتيب في رؤية تأخر القياس أو تعدد الأصول أو انتقال الفكرة بين تخصصين. وإذا أدى الرسم إلى شبكة غير مقروءة، يقسم الباحث الخريطة بحسب الوحدة: خريطة للمفهوم، وأخرى للآلية، وثالثة للإصدارات، مع روابط متقاطعة محدودة.

يجب أن يكون لكل سهم سند في سجل الأدلة. إذا كان السهم قائما على إحالة صريحة يوضع بوصفه رابطا موثقا، وإذا قام على تشابه معقول من دون إحالة يميز بوصفه علاقة استدلالية، وإذا

كان محل نزاع يرسم بخط مختلف. لا تحتاج النسخة المطبوعة إلى ترميز معقد، لكن يجب أن يمنع التصميم مساواة اليقين بالاحتمال. الشكل الجيد يلخص حجة مكتوبة ولا يحل محلها.

تظهر فائدة الخريطة عند اكتشاف الفجوات. قد يوجد نص مؤسس بلا اختبار مباشر، أو اختبار شائع يعتمد أداة لم تعد تمثل المفهوم، أو فرع واسع بلا نقد للانتقال في مستوى التحليل. هذه ليست فراغات تجميلية؛ قد تتحول إلى فرص بحثية. لكن الانتقال من اكتشاف الفجوة إلى توليد مساهمة جديدة يخص الفصل 8، بينما يقتصر هذا الفصل على إثبات موقع الفراغ في المسار الوثائقي.

ستطبق الفصول 10-12 هذه الطريقة على الجذور الكلاسيكية والسلوكية والنظمية والاقتصادية والاجتماعية والنفسية. وستعرض الأعمال والأفكار التي شكلت كل عائلة، مع الاكتفاء بإحالة وظيفية إلى بروتوكول التحقيق هنا. بذلك يبقى هذا الفصل مالك الطريقة، وتبقى تلك الفصول مالكة المحتوى التاريخي، فلا تتكرر خطوات البحث مع كل مدرسة.

أما الفصل 15 فسيقدم خريطة ملاحية للعائلات والمنافسات تساعد القارئ على الانتقال داخل الأطلس. سيعرض نتيجة تنظيم الأنساب، لا تفاصيل التحقق من المصدر والنسخة وسياق الاستشهاد. ومن يريد مراجعة صدق سهم في الخريطة يعود إلى سجل النسب المبني وفق هذا الفصل، بينما يستخدم طالب النظرية الخريطة للملاحة والاختيار.

6.13 أداة القرار: بطاقة إسناد الدور التاريخي

تختصر أداة القرار التحقيق في بطاقة من تسعة حقول. الحقل الأول وحدة الادعاء: النظرية أو المفهوم أو الآلية أو الأداة أو الفرع. الثاني العمل والنسخة والتاريخ. الثالث الدور المرشح. الرابع الفرق النصي الذي أحدثه. الخامس الدليل المباشر مع الصفحة. السادس الروابط إلى السابق واللاحق. السابع المنافس الأقوى. الثامن درجة الثقة وسببها. التاسع الصياغة المسموح بها في الرسالة. لا يملأ الباحث الحقل الأخير قبل بقية الحقول.

يمر العمل بعد ذلك باختبار حذف. يحذف اسم المؤلف والعام ويقرأ وصف الدور: هل بقيت مساهمة محددة يمكن ربطها بالنص، أم لم يبق إلا أنه مشهور ومهم؟ ثم يجري اختبار الاستبدال: هل يمكن وضع مرجع آخر في الجملة من دون أن يتغير المعنى؟ إذا كان الجواب نعم، فالإسناد عام أكثر من اللازم. ويجري اختبار الصفحة: هل يستطيع الوصول إلى موضع يثبت الادعاء؟ إذا لم يستطع، يخفض الثقة أو يعيد الصياغة.

تستخدم البطاقة مقياسا وصفيا من أربع درجات. مؤكد يعني وجود نص أولي صريح وتلقي متسق وعدم وجود منافس أقوى. مرجح يعني قرائن نصية وزمنية قوية مع نقص محدود. محتمل يعني تشابها أو رواية ثانوية تحتاج إلى أصل. متنازع عليه يعني وجود بدائل مدعومة. لا تحول الدرجات إلى مجموع رقمي يخفي طبيعة الدليل؛ فقد تكون وثيقة واحدة حاسمة أقوى من عشر إشارات عامة.

توجد خمس علامات توقف. الأولى أن المرجع المستعمل ثانوي بينما الأصل متاح. الثانية أن صفة المؤسس مبنية على عدد الاستشهادات. الثالثة أن تاريخ المقال أحدث من مصدر يذكره بوصفه أصل الفكرة. الرابعة أن الدراسة لا تحتوي العنصر الذي ينسب إليها. الخامسة أن صيغة النظرية الحالية أسقطت على النص القديم. ظهور علامة لا يثبت الخطأ، لكنه يمنع اعتماد الجملة قبل التحقيق.

يمكن إدارة العمل في ملف بثلاثة سجلات: الأعمال، والادعاءات، والروابط. لكل عمل معرف، ولكل ادعاء مصدر وموضع، ولكل رابط نوع واتجاه وثقة. وعند الكتابة تستخرج فقرة موثقة، خصوصا حين تتشارك نظريات مفهوما أو تتعدد ترجمات الاسم.

وتزداد قيمة البطاقة عندما يحتفظ الباحث بالقرارات المستبعدة وأسباب استبعادها؛ لأن سجل البدائل يبين أن النتيجة لم تنتج من انتقاء يؤيد الرواية المفضلة، ويسمح بإعادة فتح الحكم إذا ظهر مصدر موثق جديد أو تغير تعريف وحدة النسب لاحقا.

قرار الإغلاق يكتب في أسفل البطاقة: ما الذي نعرفه؟ ما الذي يرجح؟ ما الذي بقي متنازعا عليه؟ وما الحد الذي وضع للبحث؟ إذا كان الادعاء مركزيا في أطروحة الباحث، مثل أن الدراسة تعيد اختبار النظرية المؤسسة، فينبغي رفع معيار الدليل. وإذا كان ذكر النسب تمهيدا قصيرا، يكفي حكم موثق ومقيد. تتناسب شدة التحقيق مع أثر الادعاء في الحجة، لا مع رغبة الباحث في ملء صفحات تاريخية.

6.14 كتابة فقرة النسب في الرسالة أو البحث

تكتب فقرة النسب بترتيب وظيفي لا بقائمة سنوات: المشكلة، والممهد، وما جمعه النص المؤسس، ثم الاختبار أو أداة التشغيل، وأخيرا التطور الذي تستخدمه الرسالة. تؤدي كل جملة وظيفة في فهم النظرية الحالية؛ وما لا يخدمها ينقل إلى مراجعة أوسع.

صيغة نافعة هي: مهد العمل أ للمفهوم أو الآلية كذا، لكن العمل ب قدم الصياغة المؤسسة للوحدة المحددة عندما جمع كذا وربط كذا. ثم شغل العمل ج المفهوم أو اختبر الادعاء، بينما عدل العمل د الحد أو أنشأ الفرع الذي تستخدمه الدراسة الحالية. لا تستخدم الصيغة كقالب جامد؛ قيمتها أنها تمنع دمج الأدوار في إحالة واحدة وتجعل الفرق بين السابق والمؤسس واللاحق مرئيا.

يجب أن تتصل الفقرة بالنموذج البحثي. إذا كان الباحث يستعمل النسخة الأصلية، يوضح لماذا تكفي. وإذا استعمل امتدادا، يذكر ما أضافه الامتداد وما احتفظ به من النواة. وإذا جمع نظرية مع أخرى، يفصل نسب كل واحدة عن منطق الدمج؛ فالتاريخ لا يبرر الجمع بذاته. بذلك تصبح العودة إلى الأصل وسيلة لضبط الافتراضات والحدود، لا استعراضا ثقافيا.

تتجنب الكتابة ثلاثة أنماط. الأول السرد التلغرافي: في سنة كذا ظهر كذا ثم تطور. الثاني التقديس: تعد الدراسة من أهم وأبرز وأشهر الدراسات من غير تعيين السبب. الثالث الحاضرية (Presentism): قراءة النص القديم كما لو أنه قصد كل التطبيقات الحالية. البديل لغة دقيقة تستخدم أفعالا مثل عرف، وربط، واشتق، واختبر، وشغل، وانتقد، ومد، ودمج، وتحدد مفعول كل فعل.

في التوثيق وفق (APA 7) يدرج المصدر الأولي في القائمة، وتذكر الصفحات عند الاقتباس المباشر أو عند الحاجة إلى موضع يصعب العثور عليه. لا يكثر الاقتباس الحرفي؛ الأفضل تلخيص الادعاء ثم الاحتفاظ بالصفحة في سجل التحقيق. وعندما ينقل الباحث رواية تاريخية عن مراجعة، يصرح بأنها تفسير للمراجع لا قول للأصل. وعندما يتعذر الأصل يستخدم الإسناد الثانوي بحذر ووفقا لقواعد التوثيق، ولا يجعله أساس حكم حاسم.

الفقرة الجيدة قابلة للمراجعة. يستطيع قارئ آخر أن يستبدل حكما إذا ظهر نص أقدم، من دون أن تنهار بقية الحجة؛ لأن الأدوار والأدلة منفصلة. أما الرواية التي تبنى حول بطل واحد وتخلط الاسم والقياس والاختبار فتقاوم التصحيح بلاغيا، لكنها هشة علميا. وظيفة النسب في كتاب للدكتوراه هي تدريب الباحث على قابلية التصحيح، وهي من أهم خصائص المعرفة التراكمية.

6.15 خاتمة وتمارين تطبيقية

أعاد الفصل تعريف سؤال الأصل من سؤال عن اسم وسنة إلى تحقيق في أدوار متمايزة. المشكلة الأصلية تفسر الحاجة، والنص الممهد يقدم لبنة، والصياغة المؤسسة تمنح هوية، والدراسة المطلقة

تنشئ برنامجا، وأول اختبار يواجه الادعاء بدليل، وأداة التشغيل تجعل المفهوم قابلا للتكرار، والنقد والتطور يغيران الثقة والحدود والفروع. قد تجتمع هذه الأدوار في عمل واحد، وقد تتوزع، ولا يحسمها العمر أو الشهرة.

كما بين الفصل أن الاستشهاد دليل طريق لا شهادة أبوة. الشبكات والأعداد تساعد على اكتشاف العقد، لكن قراءة المصدر وسياق الإحالة ونقد النسخة والسياق هي التي تعين الدور. ويمنع التثليث والاستدلال بدرجات الثقة أن تتحول رواية متكررة إلى حقيقة غير مفحوصة. وعندما لا يسمح الدليل بالحسم، يكون التأسيس المشترك أو الحكم المقيد أو إعلان النزاع نتيجة علمية سليمة.

تستفيد رسالة الدكتوراه من هذا العمل في ثلاثة مواضع. الأول تعريف النظرية التي تستخدمها وإصدارها. الثاني اشتقاق الفروض من الآلية الموجودة فعلا في ذلك الإصدار. الثالث تفسير الإضافة مقارنة بما أسسه الأصل وما أضافته الفروع. فإذا عادت الرسالة إلى المصدر المؤسس ولم تجد فيه العلاقة التي تنسبها إليه، فقد اكتشفت خطأ قبل أن يتحول إلى تأصيل كامل. وإذا وجدت أن أداة القياس اختزلت المفهوم، فقد اكتشفت قرارا يحتاج إلى تبرير.

التمرين الأول: اختر نظرية تستخدمها في رسالتك، واكتب أربع عبارات منفصلة: أقدم ممهد عثرت عليه، والصياغة المؤسسة، وأقدم اختبار مباشر، وأداة القياس الأشهر. ضع أمام كل عبارة مصدرها الأولي وموضع الدليل ودرجة الثقة. إذا تكرر المرجع نفسه، أثبت من النص أنه يؤدي كل دور ولا تفترض ذلك.

التمرين الثاني: خذ فقرة من ثلاث دراسات حديثة تقول إن النظرية تأسست على يد مؤلف معين. تتبع مراجعها حتى الأصل، وسجل أين توقفت كل سلسلة. اقرأ المصدر الأقدم، ثم صنف النتيجة: إسناد صحيح، أو استشهاد بديل، أو تضخيم متكرر، أو ادعاء لا يثبته النص. اكتب تصحيحا من جملتين من دون لغة اتهامية.

التمرين الثالث: أنشئ قاموس أسماء لنظريتك يضم الاسم الكامل والاختصار والصيغ القديمة والترجمات العربية والمفاهيم المميزة. نفذ بحثا بالاسم وبعبارتين من تعريفها، ثم قارن النتائج. اختر عملا ظهر بالعبارة ولم يظهر بالاسم، وحدد هل هو ممهد أو استعمال ضمني أو تشابه مستقل. لا ترسم رابطا قبل فحص الدليل.

التمرين الرابع: ابن خريطة من سبع محطات لنظرية واحدة. اجعل كل سهم يحمل نوع الانتقال، وكل عقدة تحمل الدور والسنة ودرجة الثقة. ثم اعرض أقوى رواية بديلة للنسب. إذا لم تجد منافسا، اسأل هل بحثت بما يكفي أم اكتفيت بالرواية القانونية. اكتب في أسفل الخريطة الحلقة التي تحتاج إلى مصدر إضافي.

التمرين الخامس: طبق بطاقة القرار على نموذج قبول التقنية مستعملا المصادر المذكورة في المثال. حاول أن تحدد بدقة دور أطروحة 1986، ومقال المقياس، والمقارنة المنشورة، وامتداد (TAM2)، والنظرية الموحدة. ثم اكتب فقرة نسب لا تتجاوز 180 كلمة، ويستطيع قارئها معرفة ما أسسه كل عمل وما لم يؤسسه.

التمرين السادس: راجع تأصيلك الحالي واحذف كل صفة مثل رائد ومؤسس وكلاسيكي وشهير ما لم تتبعها مساهمة محددة. استبدلها بفعل قابل للتحقق. بعد ذلك افحص كل إحالة تاريخية: هل قرأت الأصل؟ هل تطابق النسخة؟ هل تنسب إليه خاصية لاحقة؟ سجل التصحيحات في دفتر قرارات النظرية كي تبقى مبرراتها متاحة عند المناقشة.

بهذه الممارسة ينتقل الباحث من تاريخ جاهز إلى نسب قابل للمراجعة، ويقرأ المدارس بوصفها نتائج تحقيق لا حكايات خطية. ثم يسأل الفصل 7 كيف يبنى المفهوم ويشغل قياسيا. فتاريخ الأداة يبين مصدرها، أما صلاحيتها فتحتاج حجة قياس مستقلة.

المراجع

Abrahamson, E. (1996). Management fashion. *Academy of Management Review, 21*(1), 254-285. https://doi.org/10.5465/amr.1996.9602161572

Adams, R. J., Smart, P., & Huff, A. S. (2017). Shades of grey: Guidelines for working with the grey literature in systematic reviews for management and organizational studies. *International Journal of Management Reviews, 19*(4), 432-454. https://doi.org/10.1111/ijmr.12102

Anderson, M. H. (2006). How can we know what we think until we see what we said? A citation and citation context analysis of Karl Weick's The Social Psychology of Organizing. *Organization Studies, 27*(11), 1675-1692. https://doi.org/10.1177/0170840606068346

Anderson, M. H., & Lemken, R. K. (2019). An empirical assessment of the influence of March and Simon's Organizations: The realized contribution and unfulfilled promise of a masterpiece. *Journal of Management Studies, 56*(8), 1537-1569. https://doi.org/10.1111/joms.12527

Anderson, M. H., & Lemken, R. K. (2023). Citation context analysis as a method for conducting rigorous and impactful literature reviews. *Organizational Research Methods, 26*(1), 77-106. https://doi.org/10.1177/1094428120969905

Bacharach, S. B. (1989). Organizational theories: Some criteria for evaluation. *Academy of Management Review, 14*(4), 496-515. https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308374

Bornmann, L., Wray, K. B., & Haunschild, R. (2020). Citation concept analysis: A new form of citation analysis revealing the usefulness of concepts for other researchers illustrated by exemplary case studies including classic books by Thomas S. Kuhn and Karl R. Popper. *Scientometrics, 122*(2), 1051-1074. https://doi.org/10.1007/s11192-019-03326-2

Campion, M. A., Maertz, C. P., Palmer, D. K., & Tan, H. H. (1997). Rules for references: Suggested guidelines for choosing literature citations for research articles in applied psychology. *Personnel Psychology, 50*(1), 165-167. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1997.tb00905.x

Colquitt, J. A., & Zapata-Phelan, C. P. (2007). Trends in theory building and theory testing: A five-decade study of the Academy of Management Journal. *Academy of Management Journal, 50*(6), 1281-1303. https://doi.org/10.5465/amj.2007.28165855

Davis, F. D. (1986). *A technology acceptance model for empirically testing new end-user information systems: Theory and results* [Doctoral dissertation, Massachusetts Institute of Technology]. MIT Libraries. https://hdl.handle.net/1721.1/15192

Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly, 13*(3), 319-340. https://doi.org/10.2307/249008

Davis, F. D., Bagozzi, R. P., & Warshaw, P. R. (1989). User acceptance of computer technology: A comparison of two theoretical models. *Management Science, 35*(8), 982-1003. https://doi.org/10.1287/mnsc.35.8.982

Davis, M. S. (1986). That's classic! The phenomenology and rhetoric of successful social theories. *Philosophy of the Social Sciences, 16*(3), 285-301. https://doi.org/10.1177/004839318601600301

Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention and behavior: An introduction to theory and research*. Addison-Wesley.

Garfield, E. (1955). Citation indexes for science: A new dimension in documentation through association of ideas. *Science, 122*(3159), 108-111. https://doi.org/10.1126/science.122.3159.108

Garfield, E. (2004). Historiographic mapping of knowledge domains literature. *Journal of Information Science, 30*(2), 119-145. https://doi.org/10.1177/0165551504042802

Gilbert, G. N. (1977). Referencing as persuasion. *Social Studies of Science, 7*(1), 113-122. https://doi.org/10.1177/030631277700700112

Golden-Biddle, K., Locke, K., & Reay, T. (2006). Using knowledge in management studies: An investigation of how we cite prior work. *Journal of Management Inquiry, 15*(3), 237-254. https://doi.org/10.1177/1056492606291199

Greenberg, S. A. (2009). How citation distortions create unfounded authority: Analysis of a citation network. *BMJ, 339*, b2680. https://doi.org/10.1136/bmj.b2680

Greenhalgh, T., & Peacock, R. (2005). Effectiveness and efficiency of search methods in systematic reviews of complex evidence: Audit of primary sources. *BMJ, 331*(7524), 1064-1065. https://doi.org/10.1136/bmj.38636.593461.68

Hargens, L. L. (2000). Using the literature: Reference networks, reference contexts, and the social structure of scholarship. *American Sociological Review, 65*(6), 846-865. https://doi.org/10.1177/000312240006500603

Heller, M. (2023). Rethinking historical methods in organization studies: Organizational source criticism. *Organization Studies, 44*(6), 987-1002. https://doi.org/10.1177/01708406231156978

Kessler, M. M. (1963). Bibliographic coupling between scientific papers. *American Documentation, 14*(1), 10-25. https://doi.org/10.1002/asi.5090140103

Kieser, A. (1994). Why organization theory needs historical analyses - And how this should be performed. *Organization Science, 5*(4), 608-620. https://doi.org/10.1287/orsc.5.4.608

Kuhn, T. S. (2012). *The structure of scientific revolutions* (4th ed.). University of Chicago Press. (Original work published 1962)

Maclean, M., Harvey, C., & Clegg, S. R. (2016). Conceptualizing historical organization studies. *Academy of Management Review, 41*(4), 609-632. https://doi.org/10.5465/amr.2014.0133

McCain, K. W. (2012). Assessing obliteration by incorporation: Issues and caveats. *Journal of the American Society for Information Science and Technology, 63*(11), 2129-2139. https://doi.org/10.1002/asi.22719

Merton, R. K. (1968). *Social theory and social structure* (Enlarged ed.). Free Press.

Rowlinson, M., Hassard, J., & Decker, S. (2014). Research strategies for organizational history: A dialogue between historical theory and organization theory. *Academy of Management Review, 39*(3), 250-274. https://doi.org/10.5465/amr.2012.0203

Small, H. (1973). Co-citation in the scientific literature: A new measure of the relationship between two documents. *Journal of the American Society for Information Science, 24*(4), 265-269. https://doi.org/10.1002/asi.4630240406

Tsang, E. W. K., & Kwan, K.-M. (1999). Replication and theory development in organizational science: A critical realist perspective. *Academy of Management Review, 24*(4), 759-780. https://doi.org/10.5465/amr.1999.2553250

Venkatesh, V., & Davis, F. D. (2000). A theoretical extension of the technology acceptance model: Four longitudinal field studies. *Management Science, 46*(2), 186-204. https://doi.org/10.1287/mnsc.46.2.186.11926

Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B., & Davis, F. D. (2003). User acceptance of information technology: Toward a unified view. *MIS Quarterly, 27*(3), 425-478. https://doi.org/10.2307/30036540

Webster, J., & Watson, R. T. (2002). Analyzing the past to prepare for the future: Writing a literature review. *MIS Quarterly, 26*(2), xiii-xxiii. https://doi.org/10.2307/4132319

Whetten, D. A. (1989). What constitutes a theoretical contribution? *Academy of Management Review, 14*(4), 490-495. https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308371

Wohlin, C. (2014). Guidelines for snowballing in systematic literature studies and a replication in software engineering. In *Proceedings of the 18th International Conference on Evaluation and Assessment in Software Engineering* (Article 38, pp. 1-10). ACM. https://doi.org/10.1145/2601248.2601268

Zupic, I., & Čater, T. (2015). Bibliometric methods in management and organization. *Organizational Research Methods, 18*(3), 429-472. https://doi.org/10.1177/1094428114562629

أطلس نظريات إدارة الأعمال

الفصل 7

بناء المفاهيم والإنشاءات والقياس

Concept Development, Construct Building, and Measurement

الأستاذ الدكتور عبدالخالق | مؤسس منصة نور العلمية

تمهيد

تبدأ مشكلات كثيرة في بحوث الإدارة قبل جمع البيانات بوقت طويل. يختار الباحث اسما جذابا مثل الرشاقة الرقمية أو المرونة الاستراتيجية أو القيادة الذكية، ثم يبحث عن عبارات تصلح لقياسه، ويعامل المتوسط الناتج كأنه الشيء الذي أراد تفسيره. قد يبدو التحليل متقنا، لكن النتيجة تظل معلقة: ما الظاهرة التي يمثلها الاسم؟ ما الصفات التي تجعل حالة ما مثالا عليها؟ ما الذي يفصلها عن مفاهيم قريبة؟ ولماذا يفترض أن تكون العبارات المختارة آثارا لها أو مكونات فيها؟

هذه ليست أسئلة لغوية هامشية. المفاهيم هي الوحدات التي نفكر بها، والإنشاءات النظرية (Theoretical Constructs) هي التمثيلات المجردة التي تدخل في شبكة التفسير، والقياس هو الحجة التي تصل هذه التمثيلات بملاحظات قابلة للتسجيل. إذا اختل الرابط الأول، صار المقياس دقيقا لشيء غير معلوم. وإذا اختل الرابط الثاني، بدت النظرية وكأنها أخفقت مع أن الأداة لم تمثلها. لذلك لا تعالج جودة القياس بعد اكتمال النظرية؛ إنها جزء من صلاحية الادعاء النظري نفسه (Cronbach & Meehl, 1955; Suddaby, 2010).

عرف الفصل 1 المفهوم والإنشاء بوصفهما عنصرين في بنية النظرية، وبين الفصل 6 كيف نتتبع المصدر الذي صاغهما أو شغلهما تاريخيا. يبدأ الفصل الحالي من جسر قصير إلى تلك المعرفة، ثم يملك مهمة مختلفة: تطوير المفهوم، وتحديد مجال الإنشاء وأبعاده، وبناء شبكته الاسمية (Nomological Network)، واختيار نموذج القياس، وجمع أدلة الصلاحية. ولا يتولى توليد نظرية جديدة أو دمج النظريات، فذلك موضع الفصل 8، ولا يحول الفصل إلى دليل برمجي للتحليل الإحصائي، لأن الفصل 9 يملك منطق الاختبار والتكرار.

الفكرة الحاكمة هي أن الصلاحية ليست صفة تلصق بالمقياس مرة واحدة، بل حجة تراكمية عن معنى الدرجات واستعمالها في سياق محدد. لا تقول الأداة عن نفسها ما تقيسه؛ الباحث هو الذي

يبرر الانتقال من الإجابات أو السجلات أو الآثار الرقمية إلى إنشاء مجرد. وقد أعاد ميسيك صياغة الصدق بوصفه حكما موحدا يستند إلى أدلة متعددة، لا مجموعة أختام مستقلة (Messick, 1995). لذلك لا تكفي قيمة ثبات مرتفعة، ولا تحميلات عاملية جيدة، ولا استشهاد بدراسة سابقة استخدمت المقياس.

سيصاحب الفصل مثال ممتد هو التحول الرقمي التنظيمي (Organizational Digital Transformation). اختير المثال لأن الاسم يستعمل أحيانا للدلالة على شراء تقنيات، وأحيانا على رقمنة إجراءات، وأحيانا على تغير عميق في القيمة والهوية والبنية. هذا التفاوت يسمح برؤية أثر القرار المفاهيمي في الأبعاد والمؤشرات والعلاقات النظرية. لن يقدم المثال مقياسا نهائيا صالحا لكل منظمة، بل يبين كيف ينتقل الباحث من ظاهرة ملتبسة إلى تعريف وحدود وشبكة وقرار قياس يمكن نقده.

مخرج الفصل ثلاثي. أولا، حجة تفسيرية تبين لماذا يمثل الإنشاء الظاهرة وكيف يرتبط بغيره. ثانيا، أداة قرار اسمها بطاقة المفهوم والإنشاء والقياس، تساعد طالب الدكتوراه على توثيق الخيارات قبل تصميم الاستبانة. ثالثا، تمرين تطبيقي يكشف الفرق بين نجاح النموذج الإحصائي ونجاح التمثيل العلمي. وبذلك يصبح القياس امتدادا للتنظير لا خطوة خدمية تأتي بعده، ويستطيع الباحث أن يسأل في كل انتقال: ما الادعاء، وما الدليل، وما البديل الذي قد يفسر النتيجة؟

7.1 من الظاهرة إلى المفهوم والإنشاء

الظاهرة (Phenomenon) نمط أو حدث أو تغير في العالم الإداري يستحق الوصف أو التفسير. قد تكون انخفاض تعاون الفرق بعد إدخال منصة رقمية، أو تفاوت قدرة الشركات على التعافي من صدمة، أو تحول سلطة القرار من المدير إلى الخوارزمية. الظاهرة لا تصل إلى البحث في صورتها الخام؛ يختار الباحث منها جوانب، ويمنحها اسما، ويقرر ما يعد حالة وما لا يعد. هذه العملية هي التصور المفاهيمي (Conceptualization)، وهي بداية الحجة لا مجرد تمهيد لفظي.

المفهوم (Concept) فئة معرفية تجمع حالات على أساس خصائص مشتركة أو تشابه منظم. أما الإنشاء (Construct) فهو مفهوم صيغ لغرض نظري، وغالبا لا يلاحظ مباشرة، مثل الثقة التنظيمية أو القدرة الديناميكية أو الهوية المهنية. ليس كل مفهوم إنشاء بالمعنى البحثي؛ اللون والحجم قد يكونان مفهومين قابلين للملاحظة المباشرة، بينما الالتزام إنشاء يستدل عليه من أقوال

وأفعال وعلاقات. الفاصل عملي وفلسفي، لكنه يذكرنا بأن الاسم ليس كيانا ماديا ينتظر جهازا يلتقطه.

يولد الإنشاء عندما يحدد الباحث نوع التجريد الذي يحتاجه تفسيره. فإذا لاحظ أن شركات تغير منتجاتها وعملياتها وعلاقاتها مع العملاء باستخدام التقنية، يمكنه وصف كل حدث منفردا، أو اقتراح إنشاء أعلى يجمعها تحت تحول تنظيمي ذي منطق مشترك. يربح بالتجريد إمكان المقارنة والتراكم، لكنه يدفع ثمنا: عليه أن يثبت أن الحالات المتنوعة تنتمي فعلا إلى الفئة، وأن الجامع بينها ليس لفظا فضفاضا. كل ارتفاع في التجريد يزيد الحاجة إلى حدود واضحة وأدلة متنوعة.

لا يقاس الإنشاء نفسه؛ تقاس مظاهر أو مؤشرات يعتقد أنها ترتبط به وفق نموذج محدد. جواب الموظف عن عبارة، وعدد التحديثات في نظام، وقرار مجلس إدارة، وملاحظة سلوك فريق، كلها بيانات. تصبح مؤشرات لإنشاء عندما تبرر نظرية القياس صلتها به. ومن ثم لا يحول ترميز رقمي شيئا إلى متغير نظري تلقائيا. الرقم تمثيل لملاحظة، والمتغير خاصية قابلة للتفاوت، والإنشاء معنى مجرد قد تمثله متغيرات أو طرائق متعددة.

يقترح أدكوك وكولييه سلسلة مفيدة تنتقل من المفهوم الخلفي الواسع إلى المفهوم المنظم، ثم إلى المؤشرات، فالدرجات في الحالات (Adcock & Collier, 2001). تفيد السلسلة بحوث الإدارة الكمية والنوعية معا. ففي دراسة حالة يمكن أن يكون القرار المرمز أو النمط السردي مؤشرا، وفي مسح يمكن أن تكون الاستجابة مؤشرا، وفي تحليل بيانات رقمية يمكن أن يكون أثر الاستخدام مؤشرا. الاختلاف في المادة لا يلغي الحاجة إلى تبرير التمثيل.

الشكل 7.1 يعرض السلسلة بوصفها دورة مراجعة. تبدأ الظاهرة بتسمية وتعريف، ثم يتحدد المجال والأبعاد والشبكة الاسمية، وبعدها يختار نموذج القياس والمؤشرات، وتجمع أدلة الصلاحية، ثم تعاد مراجعة التعريف عند ظهور قصور أو تلوث أو فشل في التمييز. السهم الراجع مهم؛ فالبيانات تستطيع كشف مشكلة مفاهيمية، لكن تعديل المفهوم لا يتم فقط لإنقاذ ملاءمة نموذج، بل بحجة تعود إلى طبيعة الظاهرة والنظرية.

الشكل 7.1: سلسلة بناء المفهوم والإنشاء والقياس



المصدر: إعداد المؤلف.

7.2 مفردات لا يجوز خلطها

التعريف المفاهيمي (Conceptual Definition) يبين ماهية المفهوم بصفات مجردة وعلاقته بالفئات القريبة. والتعريف التشغيلي (Operational Definition) يبين الإجراءات التي ستنتج ملاحظة أو درجة في دراسة معينة. قولنا إن الثقة استعداد لقبول قابلية الانكشاف بناء على توقعات إيجابية تعريف مفاهيمي؛ وقولنا إنها متوسط إجابات خمس عبارات تعريف تشغيلي. الثاني لا يغني عن الأول، لأن طرائق تشغيل متعددة قد تمثل المفهوم نفسه، ولأن الإجراء قد يفشل في التمثيل.

المتغير (Variable) تمثيل لخاصية تأخذ قيما مختلفة بين الوحدات أو عبر الزمن. قد يمثل الإنشاء متغيرا كامنا، وقد يحول بعد منه إلى متغير، وقد يكون المتغير ملاحظة مباشرة مثل عمر الشركة. لذلك لا يصح استعمال المتغير والإنشاء مترادفين دائما. النظرية تربط معاني، بينما النموذج الإحصائي يربط متغيرات محددة. نجاح الانتقال بينهما يعتمد على برهان أن المتغيرات تحفظ المعنى المقصود ومستوى التحليل ونطاق التفاوت.

المؤشر (Indicator) ملاحظة تدخل في تمثيل الإنشاء، أما البند (Item) فهو صيغة سؤال أو عبارة أو مهمة تستدعي استجابة. كل بند مستخدم في حساب الدرجة مؤشر، لكن المؤشرات لا تقتصر على البنود؛ قد تكون سجلات، أو أحكاما من مقيمين، أو أحداثا مرصودة، أو بيانات

حساسات. والمقياس (Scale) نظام لجمع مؤشرات وفق قواعد، بينما الفهرس (Index) تركيب قد يجمع مكونات لا يفترض تماثلها. الفرق ليس في الاسم بل في منطق العلاقة.

البعد (Dimension) مكون مفاهيمي مميز داخل إنشاء أوسع. قد يكون قابلا للتبادل جزئيا مع أبعاد أخرى، أو ضروريا لتكوين الكل، أو يمثل نمطا لا يختزل في مجموع. أما العامل (Factor) فهو بنية إحصائية تفسر تغاير مؤشرات في نموذج معين. قد تدعم العوامل أبعادا مقترحة، لكنها لا تخلقها من دون معنى. استخراج ثلاثة عوامل لا يثبت تلقائيا أن للإنشاء ثلاثة أبعاد؛ قد تكون آثار صياغة أو عينات أو طرق جمع.

الترميز (Coding) في البحث النوعي ليس مرادفا لبناء مفهوم، كما أن تسمية مجموعة مقاطع برمز لا تنشئ فئة نظرية مكتملة. الرمز واصف قريب من المادة، والفئة تجمع رموزا وفق خاصية، والإنشاء يكتسب تعريفا وحدودا وعلاقات تسمح له بأداء دور في التفسير. يمكن أن تنتقل الدراسة استقرائيا بين هذه المستويات، لكن عليها إظهار قرارات التجميع والاستبعاد والحالات السلبية، لا القفز من تكرار كلمة إلى ادعاء بوجود بناء.

الجدول 7.1: معجم المفهوم والإنشاء والقياس

المصطلح	معناه في الفصل	السؤال الفاصل	مثال أو تحذير
الظاهرة (Phenomenon)	نمط أو حدث في العالم الإداري يحتاج إلى وصف أو تفسير	ما الذي يحدث فعلا؟	انخفاض التعاون بعد إدخال منصة
المفهوم (Concept)	فئة معرفية تجمع حالات وفق خصائص أو تشابه منظم	ما الحالات التي ينطبق عليها الاسم؟	الرقمنة ليست كل تحول رقمي
الإنشاء (Construct)	تمثيل مجرد صيغ لأداء دور نظري وغالبا لا يلاحظ مباشرة	ما المعنى الذي يدخل شبكة التفسير؟	الثقة ليست متوسط البنود
المتغير (Variable)	خاصية ممثلة تأخذ قيما بين وحدات أو أزمنة	ما الذي يتفاوت في البيانات؟	قد يكون ملاحظا أو كامنا

المصطلح	معناه في الفصل	السؤال الفاصل	مثال أو تحذير
المؤشر (Indicator)	ملاحظة مرتبطة بالإنشاء وفق نموذج قياس	لماذا تمثل هذه الملاحظة الإنشاء؟	البند والسجل والحدث مؤشرات محتملة
المقياس (Scale)	نظام بنود وقواعد ينتج درجات	ما منطق الجمع والتفسير؟	الثبات لا يثبت الهوية
الدرجة (Score)	ناتج تطبيقي يفسر تحت شروط محددة	ما الاستدلال المسموح من الرقم؟	الدرجة تمثيل وليست الشيء نفسه

المصدر: إعداد المؤلف اعتمادا على الأدبيات الواردة في الفصل.

7.3 تشريح التعريف المفاهيمي الجيد

التعريف الجيد لا يعيد الاسم بكلمات قريبة. قولنا إن الرشاقة التنظيمية هي قدرة المنظمة على أن تكون رشيقة تعريف دائري، وقولنا إنها الاستجابة السريعة فقط يختزلها قبل بيان طبيعتها. يبدأ التعريف بتعيين الفئة العليا: هل الشيء حالة، أم إدراكا، أم سلوكا، أم عملية، أم قدرة، أم نتيجة، أم علاقة؟ ثم يضيف الصفات التي تميزه داخل تلك الفئة. تحديد النوع الأنطولوجي يمنع قياس نتيجة كما لو كانت قدرة أو وصف نشاط كما لو كان موردا.

يرى سودابي أن وضوح الإنشاء يتطلب تعريفا دقيقا، وحدود نطاق، واتساقا منطقيا، وعلاقة واضحة بإنشاءات أخرى (Suddaby, 2010). وقدم بودساكوف وزملاؤه خطوات أكثر تفصيلا تبدأ بتحديد الصفات الضرورية والكافية أو بنية التشابه العائلي، ثم صياغة تعريف مقتصد وتجنب النفي والغموض (Podsakoff et al., 2016). لا يعني الاقتصاد حذف التفصيل الحاسم؛ يعني أن تحمل كل كلمة وظيفة تمييزية، وألا يزاحم المثال أو السبب أو النتيجة ماهية المفهوم.

قد تتبع الفئة بنية الشروط الضرورية والكافية (Necessary and Sufficient Structure). يكون كل مثال عضوا إذا اجتمعت فيه صفات محددة، ويخرج إذا غابت صفة لازمة. تناسب هذه البنية مفاهيم يمكن رسم حدودها بوضوح. لكن مفاهيم إدارية كثيرة تتخذ بنية التشابه العائلي (Family Resemblance Structure): تشترك الحالات في حزم متداخلة من الصفات من دون صفة واحدة حاضرة في الجميع. عندئذ يحتاج الباحث إلى قاعدة عضوية تبين مقدار التشابه المقبول ولا يتظاهر بحد صارم غير موجود.

ينبغي ألا يدخل في التعريف ما يسبب المفهوم أو ما ينتج عنه إلا إذا كان جزءا من هويته. تعريف التمكين بأنه ممارسات الإدارة التي تزيد الأداء يخلط السابق بالإنشاء والنتيجة. يمكن أن تفشل الممارسات في توليد خبرة التمكين، ويمكن أن يوجد التمكين من مصادر أخرى، وقد لا يحسن الأداء تحت بعض الظروف. الفصل يحفظ إمكان اختبار العلاقات. وإذا ضمن الباحث النتيجة في التعريف، صار العثور على العلاقة تحصيل حاصل لا دليلا مستقلا.

يتطلب التعريف مستوى تحليل صريحا. الثقة بين شخصين ليست هي مناخ الثقة في فريق، والقدرة التنظيمية ليست متوسط مهارات الأفراد بالضرورة. يحدد الباحث حامل الصفة: فرد، أو علاقة، أو فريق، أو منظمة، أو شبكة، ويشرح عملية التجميع أو النشوء إذا انتقل بين المستويات. استعمال كلمة المنظمة في البند لا يصنع إنشاء تنظيميا؛ قد تظل البيانات إدراكات فردية، ويحتاج الانتقال إلى اتفاق وتبرير مفاهيمي كما بينت أدبيات النماذج متعددة المستويات.

يختبر التعريف بأمثلة موجبة وسلبية وحدية. المثال الموجب الواضح يكشف الصفات المركزية، والسلبي الواضح يبين ما ليس من المجال، والحالة الحدية تضغط على القاعدة. إذا كان تركيب برنامج محاسبي جديد تحولا رقميا، فما الذي يميزه من أتمتة محدودة؟ وإذا لم يكن، فما مقدار التغير المطلوب؟ لا توفر الحالات جوابا آليا، لكنها تكشف الكلمات التي لا تعمل وتجبر الباحث على إعلان حكمه بدلا من تركه للقارئ.

الصياغة النهائية يفضل أن تتكون من جملة هوية وجملة حدود. مثال أولي: التحول الرقمي التنظيمي عملية تغير جوهري يعاد فيها تشكيل عرض القيمة وترتيبات العمل والهوية التنظيمية باستخدام توليفات من التقنيات الرقمية. ولا يشمل مجرد تحويل المعلومات إلى صيغة رقمية أو تحسين إجراء منفرد ما لم يغير منطق خلق القيمة أو تنظيم النشاط. هذا التعريف قابل للنقد، لكنه يعلن النوع والفاعل والوسيط التقني وعمق التغير وما يستبعد.

7.4 المجال والحدود وسلم التجريد

مجال الإنشاء (Construct Domain) هو مجموعة المعاني والحالات التي يدعي التعريف تغطيتها. إذا كان أوسع من المؤشرات ظهر قصور التمثيل (Construct Deficiency)، وإذا دخلت المؤشرات في معان أجنبية ظهر تلوث الإنشاء (Construct Contamination). قد يقيس مقياس القيادة الأخلاقية عدالة القرارات ويهمل القدوة والتواصل، فيقصر؛ وقد تتضمن بنوده

محبة الموظف لقائده، فتتلوث الدرجة بالرضا العاطفي. لا يعالج ارتفاع الثبات أيا من المشكلتين، بل قد يخفيهما.

يتحرك الباحث على سلم التجريد (Ladder of Abstraction). في أعلاه فئات واسعة تسافر بين سياقات كثيرة لكنها تخسر التفاصيل، وفي أسفله فئات دقيقة تميز الحالات لكنها قد تعجز عن التعميم. ناقش سارتوري خطر تمديد المفهوم (Concept Stretching) عندما ينقل الباحث اسما إلى حالات جديدة من دون الحفاظ على صفاته الحاكمة (Sartori, 1970). في الإدارة يظهر ذلك حين يسمى كل استخدام للحوسبة تحولا رقميا، أو كل تعاون منظومة ابتكار، فتتسع الإحالة بينما يفرغ المعنى.

للمفهوم كثافة أو مضمون (Intension) وامتداد (Extension). زيادة الصفات المطلوبة تضيق عدد الحالات التي يصدق عليها، وتخفيفها يوسع الامتداد. لا يوجد مستوى صحيح مطلقا؛ الصحيح ما يلائم سؤال النظرية ويظل قابلا للمقارنة. إذا أراد الباحث تفسير تغير الهوية والقيمة، يحتاج تعريفا أضيق للتحول الرقمي. وإذا أراد وصف تبني حلول رقمية عموما، قد يحتاج مفهوما أوسع باسم مختلف. المشكلة ليست في السعة، بل في استخدام الاسم نفسه لادعاءات غير متكافئة.

تتحدد الحدود بمقارنة الجيران المفاهيميين (Conceptual Neighbors). لا يكفي أن يذكر الباحث أن الرشاقة تختلف عن المرونة؛ عليه أن يحدد محور الفرق. قد تتعلق الرشاقة بسرعة استشعار فرصة والاستجابة لها، بينما تتعلق المرونة بامتصاص اضطراب والتعافي أو التكيف. يمكن أن تتلازما، لكن آلياتهما وتوقيتهما ومحكات نجاحهما مختلفة. هذه المقارنة هي صدق تمييزي مفاهيمي يسبق الاختبار الإحصائي؛ فإذا لم يستطع النص فصل المعنيين فلن تنقذه قيمة إحصائية.

تكشف الحدود الزمنية ما إذا كان الإنشاء حالة أم عملية أم قدرة كامنة. التحول عملية تمتد عبر حلقات، والجاهزية حالة سابقة، والنضج وصف لمستوى متحقق، والأداء نتيجة محتملة. قياسها في استبانة واحدة بلغة الحاضر قد يسوي الفروق الزمنية. لذلك يكتب الباحث خريطة: ما الذي يوجد قبل الإنشاء، وما الأحداث التي تعد تجسيدا له، وما النتيجة التي تليه، وما المدة اللازمة. هذه الخريطة لا تثبت السببية لكنها تمنع إدخال الزمن في التعريف بصورة خفية.

توجد حدود سياقية أيضا. قد يتغير معنى الاستقلالية في عمل مهني منظم عنه في منصة عمل خوارزمية، وقد تكون المركزية مؤشرا مختلفا في مؤسسة صغيرة وفي جهاز حكومي. لا يعني

ذلك أن لكل سياق مفهوما جديدا؛ فالتكاثر غير المنضبط يفتت المعرفة. يبدأ الباحث باختبار ثبات النواة، ثم يميز بين تغير في ظهور المفهوم وتغير في ماهيته. إذا بقيت الصفات الحاكمة وأعيدت صياغة المؤشرات، فهذا تكيف قياسي؛ وإذا تغيرت الهوية، فثمة مفهوم أو نوع فرعي يحتاج اسما.

7.5 البعدية: متى يكون الإنشاء واحدا أو متعدد الأبعاد؟

البعدية (Dimensionality) ادعاء عن تركيب المعنى قبل أن تكون نتيجة تحليل عاملي. الإنشاء أحادي البعد عندما تمثل مؤشراته سمة مشتركة واحدة بالدرجة الملائمة لسؤال الدراسة. ومتعدد الأبعاد عندما يضم مكونات مميزة لا يمكن تجاهلها من دون فقد جوهري. كلمة شامل أو مركب لا تثبت التعدد؛ على الباحث أن يبين لماذا كل بعد مختلف، وكيف يتصل بالكل، وما الذي يعنيه ارتفاع بعد وانخفاض آخر.

قدم لو وونغ وموبلي أنماطا للإنشاءات متعددة الأبعاد (Law et al., 1998).

هي النموذج الكامن، والنموذج التجميعي، ونموذج الملف (Bagozzi & Edwards, 1998; Edwards, 2001).

في النموذج الكامن يعبر إنشاء أعمق عن نفسه في الأبعاد، وفي التجميعي يتكون الكل بوظيفة من أبعاده، وفي الملف تعتمد الهوية على نمط توليف الدرجات. لا يجوز حساب متوسط واحد في الأنماط الثلاثة بالطريقة نفسها؛ فالمتوسط قد يخفي ملفات مختلفة أو يفترض قابلية تعويض لم يقررها التعريف.

في النموذج التجميعي (Aggregate Model) يتكون الإنشاء من الأبعاد، وقد لا تكون متبادلة. القدرة الرقمية التنظيمية مثلا قد تتكون من موارد بيانات، ومهارات، وحوكمة، وتكامل تقني بحسب التعريف. غياب مكون يمكن أن يغير معنى الكل، ولا يلزم أن ترتبط المكونات بقوة. حساب معامل ألفا لها قد يكون بلا معنى لأن عدم التجانس متوقع. السؤال المركزي يصبح: هل اكتملت المكونات؟ وما قاعدة الجمع؟ وهل يستطيع ارتفاع مكون تعويض غياب آخر؟

أما نموذج الملف (Profile Model) فلا يفسر الكل بمجموع بسيط، بل بتشكيل الدرجات. قد ينتج نمط مرتفع الاستكشاف ومنخفض الاستغلال آثارا تختلف عن نمط متوازن، حتى لو تساوى متوسطهما. هنا يضيع المؤشر الكلي المعلومة الحاكمة. يحتاج الباحث إلى تعريف الأنماط قبل

رؤيتها أو إلى منطق استقرائي منضبط، ثم إلى فحص استقرارها وعلاقتها بالنتائج. تسمية مجموعات ناتجة آليا ليست بناء نظريا إذا لم تملك معنى وحدودا.

يقع خطأ شائع عندما يثبت التحليل وجود عوامل مترابطة، فيعلن الباحث إنشاء أعلى من دون حجة. العامل الأعلى احتمال قياسي، أما الإنشاء الأعلى فادعاء أن شيئا موحدا يفسر الأبعاد أو يتكون منها. والعكس صحيح: فشل نموذج أحادي العامل لا يعني بالضرورة تعدد جوهر الظاهرة؛ قد ينتج من صياغة بنود معكوسة، أو طريقة، أو عينتين، أو نطاق مقيد. ينبغي أن تتحاور البنية الإحصائية مع التعريف والحالات لا أن تحكم منفردة.

7.6 الشبكة الاسمية: هوية الإنشاء داخل النظرية

اقترح كرونباخ وميهل أن صدق الإنشاء يتطور داخل شبكة اسمية تربطه نظريا بملاحظات وإنشاءات أخرى (Cronbach & Meehl, 1955). لا تتحدد هوية الثقة من تعريفها الداخلي وحده، بل من توقعات عن سوابقها ونتائجها وعلاقتها بالمخاطرة والاعتماد. الشبكة ليست رسما لكل متغير يمكن أن يرتبط؛ إنها مجموعة روابط تمنح الإنشاء موقعا تفسيريا وتولد أدلة يمكن أن تؤيد معناه أو تضغط عليه.

تضم الشبكة أربعة أحياء مفيدة. الأول السوابق التي يتوقع أن تولد الإنشاء. والثاني النتائج التي يفترض أن يساهم فيها. والثالث الجيران المتقاربون الذين يجب أن يرتبط بهم مع بقاء التمييز. والرابع المفاهيم البعيدة أو المضادة التي ينبغي أن تظهر علاقة ضعيفة أو نمطا مختلفا. هذه التوقعات ليست اختبارات مستقلة تماما؛ فكلها تعتمد على نظرية السياق والتوقيت وطريقة القياس، لكنها تمنع حصر الصدق في تركيب البنود.

تساعد الشبكة على كشف التكرار المفاهيمي (Construct Redundancy). إذا كان إنشاء جديد يحمل تعريفا قريبا، ويقاس بالعبارات نفسها، ويتنبأ بالأشياء نفسها مثل إنشاء قائم، فإن الاسم الجديد لا يضيف معرفة. قد يزعم الباحث أن الرقمية أو الذكاء أو الاستدامة تجعله جديدا، لكن الصفة السياقية وحدها لا تنشئ آلية. يقارن الجديد بأقوى بديل قائم، ويسأل ما العلاقة التي يفسرها أو الحد الذي يكشفه ولا يستطيع البديل تفسيره.

تمنع الشبكة أيضا مغالطة التشيؤ (Reification): التعامل مع الاسم المجرد كأنه فاعل قائم بذاته. القول إن الثقافة تجعل الموظفين يتصرفون ثم الاستدلال على الثقافة من سلوكهم نفسه يدور

في حلقة. ينبغي بيان الآليات والآثار المستقلة ومواضع الملاحظة. وقد حدد كورنيليسن وزملاؤه في نقاش حديث مغالطات للإنشاء، منها الجدة المصطنعة والتعريف الذاتي والتشيؤ والقياس بالتماثل الضعيف، واقترحوا فحصا حجاجيا مكملا للإجراءات القياسية (Cornelissen et al., 2026).

لا يشترط أن تؤيد كل دراسة كل رابط. الصدق حجة برنامج بحث، وقد تتغير العلاقة بسبب شرط حد أو اختلاف زمن أو خطأ قياس. لكن النتيجة المخالفة تستدعي تشخيصا: هل أخفقت نظرية الشبكة، أم اختلف تشغيل الإنشاء، أم كان النطاق محدودا، أم أن الجار غير مميز؟ هذه الأسئلة أفضل من حذف علاقة أو بند فقط لرفع الملاءمة. الفشل المنظم يمكن أن يصحح المفهوم، بينما النجاح الانتقائي يثبته ظاهريا.

7.7 من الإنشاء إلى المؤشرات: عاكس أم تكويني أم مركب؟

يحدد نموذج القياس (Measurement Model) طبيعة العلاقة بين الإنشاء ومؤشراته. في النموذج العاكس (Reflective Model) ينظر إلى المؤشرات بوصفها آثارا لمتغير كامن؛ تغير الإنشاء يسبب تغيرها، ويتوقع بينها تغاير معقول. في النموذج التكويني (Formative Model) تسهم المؤشرات في تكوين الإنشاء، وقد تمثل أسبابا مختلفة لا يلزم ترابطها. أما المركب (Composite) فهو توليف مرجح من مكونات ملاحظة يعرفه الباحث كتمثيل عملي. الخلط بينها يغير معنى الدرجة والاستنتاج.

اقترح إدواردز وباغوزي تعريف العلاقات بين الإنشاءات والمقاييس بلغة السببية المفاهيمية: هل يوجد الإنشاء مستقلا عن القياس، وهل التغير فيه يولد الملاحظة أم أن الملاحظات تحدده؟ (Edwards & Bagozzi, 2000). وبين بولن ولينوكس أن قواعد مثل الاتساق الداخلي لا تنطبق على كل المؤشرات، لأن المؤشرات السببية قد لا تتغاير (Bollen & Lennox, 1991). لذلك لا يختار الباحث النموذج بناء على برنامج التحليل أو رغبة في تحسين الملاءمة.

يستعمل الباحث اختبارات فكرية. أولا، اتجاه السببية: إذا تغير الإنشاء فهل يتوقع تغير جميع المؤشرات؟ ثانيا، قابلية التبادل: هل يمكن استبدال مؤشر بآخر من المجال من دون تغيير المعنى؟ ثالثا، أثر الحذف: هل حذف مؤشر يخفض الدقة فقط أم يغير تعريف الكل؟ رابعا، تشابه السوابق

والنتائج: هل يفترض أن تتقاسم المؤشرات الشبكة نفسها؟ الإجابات لا تكون آلية، لكنها تكشف التعارض بين التعريف ونموذج القياس.

في إنشاء تكويني مثل مؤشر بنية تحتية رقمية، قد تدخل التغطية الشبكية، وتكامل البيانات، والأمن، وإتاحة المنصات كمكونات. ليست واحدة أثرا للأخرى، وحذف الأمن يغير معنى البنية. لا يحكم على المكونات بألفا، بل بصدق المحتوى، والتداخل، وعلاقاتها بمتغيرات أخرى، واستقرار قاعدة الأوزان. وقد وضع ديامانتوبولوس وونكلهوفر منطق بناء المؤشرات التكوينية، ثم أظهرت مراجعة جارفيس وزملائه أن سوء التحديد شائع وله آثار في تقدير العلاقات (Diamantopoulos & Winklhofer, 2001; Jarvis et al., 2003).

المركب ليس حلا لغويا لكل صعوبة. عندما يعرف الباحث قدرة رقمية كمجموع مرجح لموارد محددة، فهو يبني متغيرا تصميميا نافعا، لكنه لا يثبت وجود كامن يسبب المكونات. يجب إعلان قاعدة التركيب وما إذا كانت الأوزان نظرية أو معيارية أو تجريبية، وحساسية النتائج لبدائلها. اختلاف الوزن قد يغير ترتيب المنظمات، ومن ثم يصبح اختيار القاعدة جزءا من معنى الدرجة لا تفصيلا حسابيا.

قد يكون الإنشاء متعدد الأبعاد بنموذج هجين: أبعاد عاكسة لكل منها بنود، ثم أبعاد تكون إنشاء أعلى، أو العكس. لا تكفي تسمية ترتيب من الدرجة الثانية؛ يجب تبرير اتجاه كل طبقة. أوضح ماكنزي وزملاؤه أن تطوير المقياس يختلف بحسب كون المؤشرات عاكسة أو تكوينية، وأن التعريف ونموذج القياس يسبقان جمع البنود (MacKenzie et al., 2011). كل سهم في الرسم يحمل افتراضا عن الواقع، لا مجرد قرار تقني.

7.8 تصميم القياس قبل كتابة البنود

تصميم القياس (Measurement Design) وثيقة تربط الادعاء النظري بطريقة الملاحظة. تبدأ بوحدة التحليل ومصدر المعلومات والزمن والسياق، ثم تحدد نوع المؤشرات ونموذج العلاقة وقاعدة الدرجة وأوجه الخطأ المتوقعة. هذه الوثيقة تسبق صياغة البنود لأنها تمنع أن يصبح ما يسهل سؤاله هو تعريف الإنشاء. وقد دعا فينكاترامان وغرانت منذ وقت مبكر إلى رفع جودة قياس الإنشاءات في بحوث الاستراتيجية كي يصبح التراكم ممكنا (Venkatraman & Grant, 1986).

يختار الباحث مصدر التقرير بناء على من يملك الوصول المعرفي. الموظف قد يصف خبرة الاستقلالية، والمدير قد يصف سياسة التفويض، والسجل قد يظهر من اتخذ القرار. لا يعد أحدها معيارا مطلقا؛ كل مصدر يمثل وجها ويملك تحيزات. إذا كان الادعاء عن ممارسة تنظيمية، فقد يحتاج إلى عدة مخبرين أو وثائق. وإذا كان عن إدراك فردي، فإن متوسط تقييم المديرين لا يعوض صوت الفرد. توافق المصدر مع طبيعة الإنشاء يسبق حجم العينة.

يحدد التصميم نافذة الزمن. البناء اللحظي مثل الانفعال يحتاج قياسا قريبا ومتكررا، والقدرة التنظيمية قد تحتاج ملاحظة عبر أحداث، والتحول الرقمي لا يمثل بلقطة واحدة. قد تسأل الاستبانة عن السنوات الماضية، لكن الذاكرة تعيد بناء الأحداث وتتأثر بالنتائج الحالية. الجمع الطولي أو سجلات المراحل أو المقابلات الزمنية يمكن أن يزيد صدق التمثيل. ليس الزمن خاصية للمنهج وحده؛ إنه جزء من تعريف الشيء المقاس.

تعدد الطرق (Method Multiplicity) ليس زينة. إذا ادعى الباحث قياس ثقافة تنظيمية من استبانة أفراد فقط، فربما يقيس تصورات مشتركة أو مناخا. يمكن أن تضيف الملاحظة والوثائق والقصص والقرارات أدلة على الأنماط الأعمق. لا يلزم جمع كل شيء، لكن يجب بيان أي جزء يمثله كل مصدر وما الذي لا يستطيع إثباته. مصفوفة السمات المتعددة والطرائق المتعددة وضعت أساسا لفصل تباين السمة عن تباين الطريقة (Campbell & Fiske, 1959).

تحدد الخطة كذلك استعمال الدرجة. هل الغرض مقارنة مجموعات، أم تفسير علاقات، أم تشخيص منظمة، أم اختيار أفراد؟ دليل صالح لوصف متوسطات بحثية قد لا يبرر قرارا عالي المخاطر عن موظف. تؤكد معايير الاختبارات أن تفسير الدرجات واستخدامها هما موضع حجة الصلاحية (AERA, APA, & NCME, 2014). لذلك يكتب الباحث عبارة الاستعمال: ستفسر الدرجة بوصفها كذا، لدى كذا، خلال كذا، لغرض كذا.

7.9 توليد البنود وصدق المحتوى

توليد البنود يبدأ من جدول مواصفات للمجال، لا من إعادة صياغة تعريف واحد عشر مرات. يقسم الباحث الصفات أو الأبعاد إلى خلايا، ويولد لكل خلية عينة أوسع من المطلوب النهائي. يمكن أن يكون التوليد استنباطيا من النظرية والمقاييس، أو استقرائيا من مقابلات وملاحظات، والأفضل غالبا الجمع بينهما. قدم تشرشل وهينكن مسارات مؤثرة لتطوير المقاييس تبدأ بتحديد المجال وتوليد

البنود قبل التنقية (Churchill, 1979; DeVellis & Thorpe, 2021; Hinkin, 1995, 1998).

البند الجيد يحمل فكرة مركزية واحدة، ولغة يفهمها المجيب، ومرجعا زمنيا وسياقيا ملائمين. يتجنب الجمل المزدوجة مثل تنجز المنظمة بسرعة وابتكار، لأن الإجابة لا تكشف أي جزء. ويتجنب المطلقات إذا لم تكن جزءا من المعنى، والكلمات التقييمية التي تدعو إلى إجابة اجتماعية. لا تعني البساطة تسطيح الإنشاء؛ يمكن تفكيك المعنى المعقد إلى مؤشرات متعددة مع الحفاظ على حدوده.

صدق المحتوى (Content Validity) هو مدى ملاءمة المؤشرات وتمثيلها لمجال الاستعمال المقصود. يقيم الخبراء الارتباط والوضوح والتغطية، لكن اختيارهم جزء من الدليل: خبير الموضوع يرى المعنى، وخبير القياس يكشف الصياغة، وممثل الفئة المستهدفة يرى الفهم الواقعي. ناقش هاينز وزملاؤه عناصر صدق المحتوى ومصادره، وبينت أعمال إدارة لاحقة إمكان تقدير الملاءمة النظرية للبنود قبل الاختبار الميداني (Haynes et al., 1995; Schriesheim et al., 1993).

لا تكفي نسبة اتفاق بلا تفسير. يسجل الباحث سبب قبول كل بند أو تعديله أو حذفه، وأي خلية يمثلها، وهل أدى الحذف إلى قصور. يمكن أن يطلب من الحكام تصنيف البنود إلى تعريفات متنافسة لا إلى البناء المستهدف وحده، فيكشف التلوث والتمييز. وإذا اختلف الخبراء، يقرأ نمط الاختلاف: ربما يكون التعريف غامضا، أو الجمهوران يستخدمان المفهوم بصورة مختلفة، أو البند يجمع بعدين.

المقابلة المعرفية (Cognitive Interview) تختبر كيف فهم المجيب السؤال، وما المعلومات التي استدعاها، وكيف اختار الإجابة. قد يكتشف الباحث أن التحول الجوهري يفهم بوصفه شراء أجهزة، أو أن كلمة منصة تعني تطبيقا بعينه. هذه المعرفة ليست مجرد تحسين لغوي؛ قد تعيد فتح المجال والتعريف. الاختبار القبلي الصغير الذي يحسب ألفا من دون سؤال الناس كيف فهموا البنود يفوت أهم وظيفة للمرحلة.

7.10 البنية الداخلية والثبات: ما الذي تثبته الأرقام؟

يفحص التحليل العاملي الاستكشافي (Exploratory Factor Analysis) أنماط التغاير عندما لا تكون البنية محسومة أو عند تطوير أداة. قرارات الاستخراج وعدد العوامل والتدوير وحجم العينة تؤثر في النتيجة. أوصى فابريغار وزملاؤه بمواءمة هذه القرارات مع طبيعة البيانات والنظرية بدلا من الاعتماد على قواعد افتراضية (Fabrigar et al., 1999). الاستكشاف أداة تعلم، وليس آلة تعطي الاسم والمعنى للعوامل.

التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis) يختبر ملاءمة بنية محددة مقارنة بالبيانات، لكنه لا يؤكد النظرية بمعنى نهائي. قد تلائم نماذج بديلة البيانات، وقد تخفي مؤشرات الملاءمة سوء تحديد محليا. يفيد نهج الخطوتين في فصل تقييم نموذج القياس عن العلاقات البنيوية قبل تفسير المسارات (Anderson & Gerbing, 1988). ومع ذلك لا يعوض النموذج الجيد نقص المحتوى أو خطأ المصدر أو عدم تكافؤ المجموعات.

الثبات (Reliability) يتعلق باتساق أو دقة الدرجات تحت مصادر خطأ معينة، وليس صدق المعنى (Nunnally & Bernstein, 1994). معامل ألفا يفترض شروطا لا تتحقق دائما، ويتأثر بعدد البنود وتشابهها. ارتفاعه لا يثبت أحادية البعد، وانخفاضه لا يدين مؤشرات تكوينية غير متبادلة. يمكن استعمال الثبات المركب أو أوميغا أو نماذج أخرى بما يلائم الافتراضات، لكن اختيار المعامل يشرح نوع الاتساق الذي يقدره ولا يتحول إلى مسابقة أرقام.

بين رايكوف أن تقدير الثبات المركب في المقاييس المتجانسة يمكن أن يتجاوز قيود قواعد ألفا عندما تختلف التحميلات (Raykov, 1997). لكن أي معامل يتطلب نموذجا صحيحا تقريبا. إذا كانت الأخطاء مترابطة بسبب صياغة متشابهة، أو كانت العينة متعددة المجموعات، فقد يعطي الرقم طمأنينة زائفة. الإبلاغ المسؤول يذكر الفاصل أو عدم اليقين، وخصائص العينة، وأسباب اختيار المعامل، لا الرقم وحده.

الاتفاق بين المقيمين (Interrater Agreement) والثبات بين المقيمين يجيبان عن أسئلة مختلفة. الاتفاق يتعلق بتقارب الأحكام، والثبات بقدرة الدرجات على تمييز الوحدات رغم اختلاف المقيمين. وعند تجميع إدراكات الأفراد إلى مستوى فريق أو منظمة، يحتاج الباحث إلى تبرير مرجعية السؤال، واتفاق داخل الوحدة، وتفاوت بين الوحدات، ونظرية نشوء. مجرد متوسط لا يحول الإدراك الفردي إلى خاصية جماعية.

القاعدة الجامعة أن البنية الداخلية والثبات أدلة ضرورية في سياقات كثيرة لكنها محدودة. هي تقول كيف تعمل المؤشرات معا، لا لماذا تمثل المفهوم ولا ما إذا كان استعمال الدرجة عادلا أو قابلا للتعميم. إذا قدم الباحث جدول تحميلات وألفا ثم أعلن صلاحية الإنشاء، فقد خلط انتظام البيانات بصحة المعنى. الخطوة التالية هي جمع أدلة من علاقات ومصادر وسياقات مختلفة.

7.11 التقارب والتمييز والمحك: أدلة العلاقات الخارجية

الصدق التقاربي (Convergent Validity) يتوقع تقارب تمثيلات مختلفة للإنشاء نفسه، خصوصا عندما تختلف الطرق ومصادر الخطأ. ارتباط بنود الاستبانة داخل عامل ليس أقوى صورة للتقارب لأنها تشترك في الطريقة. قد يقارن الباحث تقرير الموظف بسلوك مرصود أو حكم مستقل إذا سمحت طبيعة الإنشاء. انخفاض الارتباط لا يعني دائما فشلا؛ ربما تمثل الطرق أوجها أو أزمنة مختلفة، ولهذا تفسر النتيجة داخل شبكة لا بعتبة معزولة.

الصدق التمييزي (Discriminant Validity) يختبر أن الإنشاء ليس مجرد اسم آخر لجاره. يبدأ بمقارنة التعريفات والمجالات، ثم يفحص البيانات. طور كامبل وفيسك مصفوفة السمات والطرائق، وقدم باغوزي ويي وفيليبس معالجة لصدق الإنشاء في البحث التنظيمي (Bagozzi et al., 1991; Campbell & Fiske, 1959). إذا فشل التمييز المفاهيمي فلا يجوز استعمال اختبار إحصائي لتجميل الفرق.

معيار فورنل ولاركر يقارن التباين المستخرج بالتباين المشترك (Fornell & Larcker, 1981)، لكنه ليس حكما كونيا. أظهرت محاكاة هنسلر ورينغل وسارستدت أن المعيار والتحميلات المتقاطعة قد لا يكتشفان غياب التمييز في نماذج التباين، واقترحوا نسبة (HTMT) كأداة أكثر حساسية (Henseler et al., 2015; Voorhees et al., 2016). لا يعني ذلك استعمال عتبة آلية؛ فالمعيار يضاف إلى فواصل الثقة والنظرية وتصاميم بديلة، وتختلف ملاءمته بحسب نوع النموذج.

صدق المحك (Criterion-Related Evidence) يتعلق بعلاقة الدرجة بمحك ذي صلة، متزامن أو تنبؤي. لكن المحك قد يكون هو نفسه غير صالح أو ملوثا. تقييم الأداء الإداري ليس حقيقة نقية إذا تأثر بتحيز المقيم. كما أن القدرة على التنبؤ بنتيجة لا تثبت هوية الإنشاء؛ قد تنجح درجة عامة في التنبؤ بنتائج كثيرة. يحتاج الدليل إلى توقع محدد عن القوة والاتجاه والزمن وإلى مقارنة ببدائل.

تعرض الأدلة الخارجية لخطر الدوران. إذا استعملت البنود نفسها لتعريف الإنشاء ومحكه، أو كان المقيم نفسه يقدر السبب والنتيجة في الوقت نفسه، قد يعكس الارتباط أسلوب الإجابة. كما قد تنتج توقعات الشبكة من تعريف يتضمن النتيجة. لهذا يفحص الباحث الاستقلال المفاهيمي والقياسي بين الطرفين، ويستعمل فواصل زمنية أو مصادر متعددة عندما تكون مناسبة. لا يزيل التصميم كل بديل، لكنه يجعل الحجة أقوى من مجرد مصفوفة ارتباط.

الجدول 7.2: مصفوفة أدلة صلاحية القياس

حلقة الصلاحية	السؤال الذي تختبره	أدلة مناسبة	الخطر إذا أهملت
المحتوى (Content)	هل تمثل المؤشرات المجال بلا قصور أو تلوث؟	تعريف، مواصفات، حالات، معرفية جدول خبراء، مقابلات	مقياس متسق لجزء ضيق أو لمعنى أجنبي
عملية الإجابة (Response Process)	كيف فهم المجيب وكون استجابته؟	تفكير بصوت مرتفع، مقابلات، زمن واستجابات نوعية	الدرجة تعكس فهما غير مقصود
البنية الداخلية (Internal Structure)	هل تعمل المؤشرات وفق البعدية ونموذج القياس؟	تحليل استكشافي أو توكيدي، ثبات، نماذج بديلة	انتظام إحصائي لا يطابق التعريف
التقارب والتمييز (Convergence and Discrimination)	هل يتقارب التمثيل المستقل ويختلف عن أقرب جار؟	طرائق متعددة، مقارنات عاملية، HTMT، فواصل ثقة	تكرار إنشاء قائم باسم جديد
الشبكة والمحك (Nomological and Criterion)	هل تظهر العلاقات المتوقعة زمنيا ونظريا؟	سوابق ونتائج ومحكات وصدق إضافي	تنبؤ بلا هوية أو محك ملوث
التكافؤ (Equivalence)	هل يبقى المعنى قابلا للمقارنة بين فئات وأزمنة؟	مواءمة ثقافية وثبات قياس وتحليل تحيز البنود	تفسير فرق قياسي كفرق حقيقي

حلقة الصلاحية	السؤال الذي تختبره	أدلة مناسبة	الخطر إذا أهملت
التعميم والاستعمال (Generalization and (Use	هل يمتد تفسير الدرجة إلى الجمهور والقرار المقصودين؟	عينات وسياقات جديدة، تكرار، تحليل عواقب وحدود	ادعاء أوسع من الدليل

المصدر: إعداد المؤلف اعتمادا على الأدبيات الواردة في الفصل.

7.12 الترجمة والتكافؤ وثبات القياس

ترجمة الكلمات لا تضمن نقل الإنشاء. قد يوجد مقابل لغوي ولا يحمل الحدود أو الدلالة الاجتماعية نفسها، وقد يفهم مصطلح التمكين بوصفه تفويضا رسميا في سياق وبوصفه شعورا بالكفاءة في آخر. تبدأ المواءمة عبر الثقافات بفحص المفهوم: هل الظاهرة ونواتها موجودتان، وما الأمثلة المحلية، وما الجيران المختلفون؟ ثم تأتي ترجمة البنود. البدء بالترجمة الحرفية يمكن أن يحافظ على الكلمات ويفقد المعنى.

تستخدم الترجمة الأمامية والخلفية، ولجنة ثنائية اللغة، والمقابلات المعرفية، واختبار الفهم. لكل إجراء وظيفة وحدود. الترجمة الخلفية تكشف اختلافا ظاهرا لكنها قد تنتج نصا متطابقا لغويا غير طبيعي للمجيب. اللجنة توازن الدقة والملاءمة، والمقابلات تكشف عملية الإجابة. يحتفظ الباحث بسجل البدائل ولماذا اختار صيغة، ويبلغ عن التكيف بدل القول إن المقياس ترجم فقط.

ثبات القياس (Measurement Invariance) يختبر ما إذا كانت بنية القياس ومعلماته تعمل بصورة قابلة للمقارنة بين مجموعات أو أزمنة. ناقش فاندنبرغ ولانس تسلسلا يبدأ بالبنية التكوينية ثم ثبات التحميلات والاعتراضات وغيرها بحسب المقارنة (Vandenberg & Lance, 2000). الثبات التكويني يساند وجود نمط عام، وثبات التحميلات يساند مقارنة العلاقات، وثبات الاعتراضات مهم لمقارنة المتوسطات الكامنة. لكل مستوى استنتاج يسمح به.

لا ينبغي تحويل التسلسل إلى قاعدة إسقاط جامدة. تغير مؤشر قد يكشف اختلافا حقيقيا في ظهور الإنشاء، ويمكن أحيانا تبرير ثبات جزئي، لكن التبرير يكون نظريا وشفافا. قدم بوتنيك وبورنشتاين مراجعة للممارسات والقرارات الشائعة، وأظهرا تنوع المعايير والحاجة إلى إبلاغ كامل

(Putnick & Bornstein, 2016). إذا عدل الباحث النموذج حتى ينجح من دون تفسير، فقد محا الدليل على اختلاف مهم.

القرار النهائي يفرق بين نقل مقياس ونقل حجة صلاحية. يمكن الاستفادة من دليل الأصل، لكنه لا ينتقل كاملا مع الملف. توثق الدراسة الحالية المعنى والجمهور والسياق والاستعمال، وتجمع أدلة تتناسب مع مقدار الاختلاف. كلما كان القرار أعلى مخاطرة أو المقارنة أبعد ثقافيا وزمنيا، زادت الحاجة إلى فحص أعمق. الترجمة الناجحة بداية تمثيل، لا شهادة صلاحية دائمة.

7.13 خطأ القياس وآثار الطريقة

خطأ القياس (Measurement Error) هو الفرق بين الملاحظة والتمثيل الذي كان سيظهر تحت شروط مثالية بحسب نموذج. قد يكون عشوائيا فيخفض الدقة، أو منتظما فيدفع الدرجات باتجاه معين. صياغة غامضة، وذاكرة، ورغبة اجتماعية، ومزاج، وترتيب الأسئلة، وهوية المقيم، كلها مصادر. لا يمثل الخطأ بقايا عددية فقط؛ يجب تسمية العمليات التي ولدته لأن العلاج يعتمد عليها.

تحيز الطريقة المشتركة (Common Method Bias) يحدث عندما تنشئ الطريقة تباينا مشتركا يلتبس بالعلاقات الموضوعية. جمع السبب والوسيط والنتيجة من الشخص نفسه في جلسة واحدة وبنمط استجابة واحد يرفع الخطر، لكنه لا يثبت مقدار التحيز. راجع بودساكوف وزملاؤه مصادره وعلاجاته الإجرائية والإحصائية (Podsakoff et al., 2003). العلاج الأقوى يبدأ بالتصميم: فصل المصادر أو الأوقات أو الصيغ عندما يلائم النظرية.

لا تكفي اختبارات ما بعدية بسيطة مثل عامل واحد لإعلان غياب المشكلة. قد تفشل في اكتشافها أو تخلطها ببنية الإنشاء. كما أن إدخال عامل طريقة بلا أساس قد يغير النتائج ولا يحدد مصدره. يصف الباحث إجراءات الوقاية، ويفحص بدائل معقولة، ويعترف بما بقي. الشفافية أفضل من عبارة قاطعة تقول لا يوجد تحيز لأن اختبارا واحدا لم يكن دالا.

تنتج الآثار أيضا من الأداة والمنصة. ترتيب الخيارات، واتجاه المقياس، وعرض الهاتف، وإجبار الإجابة، وتغيير اللغة، كلها قد تؤثر. في البيانات الرقمية قد يكون السجل ناتج تصميم النظام لا سلوك المستخدم وحده؛ غياب نقرة قد يعني عدم اهتمام أو عدم ظهور الخيار. يسأل الباحث كيف ولدت البنية التقنية كل حقل قبل اعتباره مؤشرا. البيانات الكبيرة لا تلغي نظرية القياس.

ينتهي تحليل الخطأ بميزانية عدم يقين. يحدد الباحث المصادر التي عالجها، والتي قدرها، والتي بقيت، وكيف يمكن أن تؤثر في اتجاه الاستنتاج. لا يجعل ذلك الدراسة ضعيفة؛ بل يمنع مساواة الدرجة بالحقيقة. وعندما تتكرر النتائج بطرائق ذات أخطاء مختلفة، تقوى الحجة لأن التفسير المشترك أقل احتمالا أن يكون أثرا لطريقة واحدة.

7.14 الصلاحية حجة تراكمية لا معامل منفرد

الصدق أو الصلاحية (Validity) حكم على مدى دعم الأدلة والنظرية لتفسير درجات واستخدامها، وليس مادة مخزنة داخل الأداة. مقياس منشور لا يكون صالحا لكل مجتمع وغرض، ولا يقال إن صدقه 0.80 كما يقال عن معامل. تتكون الحجة من ادعاء، وافتراضات تربط الملاحظة بالدرجة والدرجة بالإنشاء والاستعمال، وأدلة تختبر الافتراضات، وبدائل. هذا المنظور يوحد ما تبدو أنواعا منفصلة من الصدق.

تبدأ الحجة بسلسلة استدلال: استجابة المشارك تمثل حكمه، والبنود تمثل المجال، وقاعدة الجمع تعطي درجة قابلة للتفسير، والبنية مستقرة بالقدر اللازم، والعلاقات الخارجية توافق الشبكة، والنتيجة قابلة للتعميم إلى الجمهور والسياق، والاستعمال لا يتجاوز الدليل. قد تكون أضعف حلقة هي الترجمة لا العامل، أو المصدر لا الثبات. لهذا ترتب الدراسة اختبارات بحسب المخاطر لا بحسب ما اعتادت المجلة عرضه.

قدم فليك وبيك وهيهمان مفهوم الصحة النفسية للإنشاء، أي عادة توثيق تعريفه ومواده وبنيته وقراراته بصورة تمكن القارئ من التقويم (Flake et al., 2017). وتؤكد كلارك وواتسون أن تطوير المقياس عملية تكرارية تتطلب وضوح المجال، وعينات بنود واسعة، وفحصا للتمييز والاستقرار (Clark & Watson, 2019). لا تنتهي العملية عند أول نشر؛ كل استعمال جديد يضيف دليلا أو يكشف حدا.

يمكن أن تتعارض الأدلة. قد يكون الاتساق مرتفعا والتمييز ضعيفا، أو المحتوى قويا والبنية غير مستقرة، أو التنبؤ جيدا لكن التعريف ملتبسا. لا يحسب الباحث متوسط الأدلة، بل يشخص ما يعنيه التعارض. ربما المقياس يلتقط عاملا عاما، أو للإنشاء أنواع، أو تختلف المجموعات، أو المحك ملوث. النتيجة قد تكون تضييق الادعاء، أو إعادة تصميم المؤشرات، أو اقتراح نموذج بديل، لا إعلان النجاح أو الفشل بكلمة.

يصدر الحكم بصيغة مقيدة: تدعم الأدلة تفسير الدرجات بوصفها تمثيلا لكذا لدى الفئة كذا وفي السياق كذا ولغرض كذا، مع بقاء تهديدات كذا. هذه الصيغة أدق، وتحول الإحصاءات إلى حجة قابلة للمراجعة.

7.15 مثال ممتد: بناء إنشاء التحول الرقمي التنظيمي

تبدأ الحالة بعنوان افتراضي: أثر التحول الرقمي التنظيمي في التميز المؤسسي بوساطة إعادة تشكيل العمليات. أول خطر أن يستعير الباحث مقياس استخدام التقنية ثم يسمي درجته تحولا رقميا. قبل البحث عن الأداة يحدد الظاهرة: بعض المنظمات تضيف أنظمة وتحافظ على القيمة والهوية والترتيبات، بينما تعيد أخرى تشكيل ما تقدمه وكيف تعمل ومن تكون. هذا التفاوت، لا وجود التقنية وحده، هو ما يحتاج إلى مفهوم.

تميز الأدبيات بين الرقمنة (Digitization)، أي تحويل التمثيل من تناظري إلى رقمي، والرقمنة التشغيلية (Digitalization)، أي استخدام التقنية لتحسين عمليات، والتحول الرقمي الذي يمتد إلى تغير أوسع. قدم فيال تعريفا للعملية يركز على تغيرات جوهرية في خصائص كيان بتوليفات تقنية، وربطها بتغير خلق القيمة (Vial, 2019). وميز فيرهوف وزملاؤه مراحل وموارد وبنى، بينما فصل ويسل وزملاؤه التحول الرقمي عن التحول التنظيمي المدعوم بتقنية المعلومات عبر عرض القيمة والهوية (Verhoef et al., 2021; Wessel et al., 2021).

بناء على السؤال يمكن تعريف الإنشاء: عملية تنظيمية يعاد عبرها تشكيل عرض القيمة وترتيبات النشاط والهوية بدرجة جوهرية باستخدام التقنيات الرقمية. حامل الصفة المنظمة، والزمن ممتد، والنوع عملية تغير. التقنية شرط وسطي لكنها ليست الكل، والأداء نتيجة محتملة لا يدخل في التعريف. يستبعد التعريف شراء نظام منفرد وتحويل الملفات وتحسين إجراء لا يمس منطق القيمة أو تنظيم النشاط. قد يناقش باحث آخر عتبة الجوهرية، ولذلك يجب تشغيلها بأحداث ومعايير معلنة.

تظهر ثلاثة أبعاد مرشحة: إعادة تشكيل عرض القيمة، وإعادة تشكيل ترتيبات العمل والعمليات، وإعادة تشكيل الهوية والحدود التنظيمية. ليست القائمة حقيقة نهائية؛ تستمد من التعريف والسؤال والأدلة. إذا عرف الكل بأنه عملية تتكون من هذه التحولات، فالمنطق تجميعي وقد لا تعوض زيادة بعد غياب الآخر. أما إذا افترض الباحث عاملا كامنا عاما يسبب مظاهرها، فعليه تقديم آلية مختلفة. اختيار الدرجة الكلية يتوقف على هذا الحكم.

تضم الشبكة الاسمية سوابق محتملة مثل قدرة التعلم والقيادة والضغط التنافسي، وآليات مثل إعادة تركيب الموارد وتغيير الروتين، ونتائج مثل ابتكار القيمة والمرونة والأداء. الجيران الأقوى هم كثافة التقنية، والنضج الرقمي، والقدرة الرقمية، والابتكار التقني. يتوقع ارتباطها، لكن التحول يتميز بأنه تغير متحقق أو جار في خصائص المنظمة، لا مخزون قدرة ولا مقدار استثمار. هذه المقارنات تحدد أدلة التمييز المطلوبة.

مصدر القياس لا يمكن أن يكون مخبرا واحدا دائما. الإدارة العليا تعرف عرض القيمة والهوية، ومديرو العمليات يعرفون إعادة التشكيل، والموظفون يعيشون تغير العمل، والوثائق والسجلات تثبت أحداثا. يمكن تصميم بروتوكول متعدد المصادر يجمع بنودا سلوكية مع خط زمني وقرارات موثقة. إذا اقتصر التصميم على إدراك مدير واحد، تصاغ النتيجة بوصفها تصوره للتحول ولا تعمم تلقائيا على عملية المنظمة.

إذا كان النموذج تجميعيا، لا يتوقع اتساق داخلي مرتفع بين تغير القيمة وتغير الهوية. يركز التقييم على اكتمال المجال، وتعدد التوازي الخطي بين المكونات، وثبات قاعدة الجمع، والعلاقات مع مؤشرات كلية أو نتائج، ومقارنة مواصفات بديلة. ويمكن تمثيل كل بعد بمؤشرات عاكسة محليا، ثم تكوين إنشاء أعلى. يشرح الباحث هذه الطبقات، ولا يصف كل الأسهم بأنها انعكاسية لأن البرنامج يقدم قيما مألوفة.

تجمع حجة الصلاحية أدلة محتوى من الخبراء والحالات، وبنية من بيانات متنوعة، وتمييز عن الاستثمار والنضج، وتقارب مع أحداث موثقة، وتنبؤ مشروط بتغيرات في القيمة والعمليات، وثبات عبر القطاعات إذا كانت المقارنة مقصودة. وقد تكشف النتائج أن الهوية ليست لازمة في بعض المنظمات العامة؛ عندئذ يراجع الباحث هل التعريف ضيق، أو توجد أنواع، أو أن المؤشر لا يلتقط التعبير المحلي. لا يحذف البعد فقط لرفع الملاءمة.

في النموذج البحثي يفصل الوسيط إعادة تشكيل العمليات عن التحول إذا كان جزءا من تعريفه. العنوان الافتراضي وضعه وسيطا، وهذا يكشف تداخلا: لا يمكن أن يكون الشيء مكونا للسبب ثم متغيرا مستقلا ينقل أثره إلى النتيجة من دون تحديد مستوى أو زمن مختلف. يمكن تعديل التعريف ليجعل التحول توجها استراتيجيا سابقا، أو اختيار آلية مثل التكامل المعرفي، أو بناء نموذج عملية بمراحل. المفهوم يصحح النموذج قبل الإحصاء.

7.16 بطاقة المفهوم والإنشاء والقياس

البطاقة أداة قرار من صفحة واحدة تكتب قبل أداة الجمع وتحدث بعد كل مرحلة. خانتها الأولى اسم الإنشاء بالعربية والإنجليزية والمرادفات، والثانية الظاهرة والمشكلة التي استدعته، والثالثة تعريف من جملة هوية وجملة حدود. ثم يسجل الباحث نوع الشيء، وحامل الصفة، والزمن، والسياق. إذا لم تكتمل هذه الخانات، يؤجل البحث عن البنود لأن الغموض سينتقل إليها.

الخانة التالية للمجال: الصفات الحاكمة، والحالات الموجبة والسلبية والحدية، والجيران ومحاور الفرق. يضيف الباحث خطر القصور وخطر التلوث. ثم يصف الأبعاد والعلاقة بينها وبين الكل، ويجيب عن أثر حذف كل بعد وقابلية التعويض. هذه الإجابات تحدد هل يحتاج درجة كلية، أم درجات أبعاد، أم ملفا، أم لا يحتاج اختزالا عدديا أصلا.

تحت الشبكة الاسمية يسجل أقوى سابق، وآلية، ونتيجة، وجار متقارب، ومفهوم يتوقع البعد عنه، وشرط حد. لكل علاقة يكتب لأن في جملة واحدة. الغرض ليس بناء نموذج ضخم، بل إظهار الهوية واختيار أدلة. إذا تعذر توقع أي علاقة تختلف عن الجار، تعاد مناقشة جدة الإنشاء. وإذا كانت النتيجة جزءا من التعريف، تنقل خارج الشبكة أو يصحح التعريف.

في خانة نموذج القياس يرسم اتجاه الأسهم ويجيب عن اختبارات السببية والتبادل والحذف والتغاير. يذكر إن كانت المؤشرات عاكسة أو تكوينية أو مركبة أو هجينة، وسبب القرار، وأقوى مواصفة بديلة. ثم يحدد مصدر كل مؤشر ونافذة الزمن وقاعدة حساب الدرجة. لا يسمح بعبارة نموذج قياس عاكس فقط؛ فالمطلوب منطق يستطيع قارئ غير متخصص مراجعته.

تربط مصفوفة الأدلة كل تهديد بإجراء. نقص المحتوى يقابله جدول مواصفات وخبراء وحالات، والغموض تقابله مقابلة معرفية، وتداخل الجار تقابله مقارنة مفاهيمية وقياسية، وطريقة مشتركة يقابلها تصميم مصادر أو أوقات، وعدم التكافؤ تقابله مواءمة وثبات قياس. أمام كل إجراء يسجل القرار المتوقع إذا فشل: تعديل بند، أو تضييق ادعاء، أو فصل أبعاد، أو تأجيل المقارنة.

اختبار الإيقاف يتكون من خمس أسئلة. هل أستطيع تمييز الإنشاء عن أقرب جار بلا ذكر المقياس؟ هل يمثل كل مؤشر جزءا معلنا من المجال؟ هل يتفق اتجاه القياس مع تعريف الشيء؟ هل تسمح البيانات بالاستنتاج على المستوى والزمن المقصودين؟ هل تساند الأدلة استعمال الدرجة الحالي لا استعمالا عاما؟ إجابة لا واحدة لا تلغي المشروع، لكنها تحدد ما يجب إصلاحه أو تقييد ادعائه.

7.17 خاتمة وتمارين تطبيقية

بنى الفصل خطا واحدا يبدأ من ظاهرة إدارية وينتهي بحجة صلاحية قابلة للمراجعة. المفهوم ينظم الحالات، والإنشاء يمنح التجريد وظيفة نظرية، والتعريف يحدد الهوية والحدود، والمجال يضبط ما يدخل وما يستبعد، والبعدية تصف تركيب الكل، والشبكة الاسمية تثبت موقعه، ونموذج القياس يبرر علاقة المؤشرات، والأدلة تختبر تفسير الدرجات واستعمالها. لا تستطيع حلقة أن تنوب عن الأخريات.

أظهر الفصل أن النظرية والمتغير ليسا شيئا واحدا. المتغير تمثيل محدد، وقد يمثل الإنشاء بطرائق متعددة. لهذا لا تكون النظرية قائمة متغيرات، ولا يعطي كل متغير نظرية خاصة به. النظرية تفسر العلاقات والآليات، بينما يضمن بناء الإنشاء أن الأطراف التي تربطها الحجة تحمل معاني مستقرة بالقدر الكافي. إذا تبدل المعنى بين التعريف والقياس، فإن اختبار العلاقة لا يختبر الادعاء المقصود.

كما فصل بين الثبات والصلاحية. الثبات يقدر اتساقا أو دقة تحت افتراضات، والبنية العاملية تصف نمطا، والتقارب والتمييز والمحك يقدم كل منها دليلا. لكن الصلاحية هي الحكم الذي يدمج الأدلة مع النظرية والسياق والاستعمال. لذلك لا توجد عتبة واحدة تنهي النقاش، ولا ينتقل الصدق آليا من دراسة سابقة أو لغة أو مجتمع. أفضل صياغة حكم مقيد يبين ما تدعمه الأدلة وما بقي معرضا للخطأ.

التمرين الأول: اختر إنشاء مركزيا في رسالتك، واكتب تعريفه من دون استعمال اسمه أو نتائجه أو سوابقه. حدد نوع الشيء وحامل الصفة والزمن. ثم اعرض ثلاث حالات موجبة وحالتين سلبيتين وحالة حدية. اطلب من زميل أن يصنفها من التعريف وحده. سجل موضع الاختلاف وعدل الكلمة التي سببت الغموض أو برر إبقاءها.

التمرين الثاني: ابن جدول جيران لإنشائك يضم أقرب ثلاثة مفاهيم. أمام كل واحد اكتب الصفة المشتركة ومحور الفرق والنتيجة التي يتوقع أن تختلف والاختبار الذي يمكن أن يفصل. إذا كانت الفروق عبارات تقييمية مثل أعمق أو أشمل فقط، فابحث عن تعريفات المصادر الأصلية. لا تنتقل إلى الصدق التمييزي الإحصائي قبل نجاح الفرق المفاهيمي.

التمرين الثالث: ارسم الإنشاء وأبعاده ومؤشراته بأسهم. طبق اختبارات اتجاه السببية وقابلية التبادل والحذف والتغاير على كل طبقة. اكتب مواصفة بديلة واحدة واذكر ما الذي سيتغير في معنى الدرجة إذا قبلتها. لا تستعمل نتيجة الملاءمة في هذه المرحلة؛ القرار المطلوب أنطولوجي ونظري، ثم تأتي البيانات لتضغط عليه.

التمرين الرابع: صمم مصفوفة صلاحية من خمسة تهديدات خاصة بمشروعك. لا تكتب عناوين عامة فقط؛ سم مصدر الخطأ المحتمل وآليته واتجاه أثره. أمامه ضع دليلا أو إجراء، وقرارا إذا ظهر الفشل. رتب التهديدات بحسب خطرها على الاستنتاج، ثم تأكد أن خطة البحث تنفق الجهد على الأعلى لا على الأسهل حسابا.

التمرين الخامس: اكتب حكم الصلاحية النهائي لمقياسك في 120 كلمة. يجب أن يذكر معنى الدرجة والفئة والسياق والغرض، وأقوى أدلة المحتوى والبنية والعلاقات، وأهم قيد باق. احذف جملة المقياس صادق وثابت، واستبدلها بادعاءات محددة. اعرض الحكم على قارئ واسأله ما الاستعمال الذي لا تسمح به الأدلة.

يقود الفصل إلى الفصل 8 من نقطة واضحة: لا يمكن توليد حجة نظرية أو دمج منظورين بمفاهيم رخوة. بعد أن أصبحت هوية الإنشاء وعلاقته بالملاحظة معلنتين، يمكن سؤال كيف تنشأ علاقات وآليات جديدة، وكيف يتحول التوتر أو الاستثناء إلى بناء نظرية. وسيعود الكتاب في الفصل 120 إلى ظواهر ناشئة ليوضح كيف تمنع هذه القاعدة تضخم الأسماء وتساعد على اكتشاف فرصة نظرية حقيقية.

المراجع

Adcock, R., & Collier, D. (2001). Measurement validity: A shared standard for qualitative and quantitative research. *American Political Science Review, 95*(3), 529-546. https://doi.org/10.1017/S0003055401003100

American Educational Research Association, American Psychological Association, & National Council on Measurement in Education. (2014). *Standards for educational and psychological testing*. American Educational Research Association.

Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin, 103*(3), 411-423. https://doi.org/10.1037/0033-2909.103.3.411

Bagozzi, R. P., & Edwards, J. R. (1998). A general approach for representing constructs in organizational research. *Organizational Research Methods, 1*(1), 45-87. https://doi.org/10.1177/109442819800100104

Bagozzi, R. P., Yi, Y., & Phillips, L. W. (1991). Assessing construct validity in organizational research. *Administrative Science Quarterly, 36*(3), 421-458. https://doi.org/10.2307/2393203

Bollen, K., & Lennox, R. (1991). Conventional wisdom on measurement: A structural equation perspective. *Psychological Bulletin, 110*(2), 305-314. https://doi.org/10.1037/0033-2909.110.2.305

Campbell, D. T., & Fiske, D. W. (1959). Convergent and discriminant validation by the multitrait-multimethod matrix. *Psychological Bulletin, 56*(2), 81-105. https://doi.org/10.1037/h0046016

Clark, L. A., & Watson, D. (2019). Constructing validity: New developments in creating objective measuring instruments. *Psychological Assessment, 31*(12), 1412-1427. https://doi.org/10.1037/pas0000626

Churchill, G. A., Jr. (1979). A paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of Marketing Research, 16*(1), 64-73. https://doi.org/10.1177/002224377901600110

Cornelissen, J. P., Werner, M. D., De Schutter, L., & Solinger, O. N. (2026). Construct fallacies and construct validation in theories of management and organization. *Academy of Management Review*. Advance online publication. https://doi.org/10.5465/amr.2024.0235

Cronbach, L. J., & Meehl, P. E. (1955). Construct validity in psychological tests. *Psychological Bulletin, 52*(4), 281-302. https://doi.org/10.1037/h0040957

DeVellis, R. F., & Thorpe, C. T. (2021). *Scale development: Theory and applications* (5th ed.). Sage.

Diamantopoulos, A., & Winklhofer, H. M. (2001). Index construction with formative indicators: An alternative to scale development. *Journal of Marketing Research, 38*(2), 269-277. https://doi.org/10.1509/jmkr.38.2.269.18845

Edwards, J. R. (2001). Multidimensional constructs in organizational behavior research: An integrative analytical framework. *Organizational Research Methods, 4*(2), 144-192. https://doi.org/10.1177/109442810142004

Edwards, J. R., & Bagozzi, R. P. (2000). On the nature and direction of relationships between constructs and measures. *Psychological Methods, 5*(2), 155-174. https://doi.org/10.1037/1082-989X.5.2.155

Fabrigar, L. R., Wegener, D. T., MacCallum, R. C., & Strahan, E. J. (1999). Evaluating the use of exploratory factor analysis in psychological research. *Psychological Methods, 4*(3), 272-299. https://doi.org/10.1037/1082-989X.4.3.272

Flake, J. K., Pek, J., & Hehman, E. (2017). Construct validation in social and personality research: Current practice and recommendations. *Social Psychological and Personality Science, 8*(4), 370-378. https://doi.org/10.1177/1948550617693063

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research, 18*(1), 39-50. https://doi.org/10.1177/002224378101800104

Haynes, S. N., Richard, D. C. S., & Kubany, E. S. (1995). Content validity in psychological assessment: A functional approach to concepts and methods. *Psychological Assessment, 7*(3), 238-247. https://doi.org/10.1037/1040-3590.7.3.238

Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science, 43*, 115-135. https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8

Hinkin, T. R. (1995). A review of scale development practices in the study of organizations. *Journal of Management, 21*(5), 967-988. https://doi.org/10.1177/014920639502100509

Hinkin, T. R. (1998). A brief tutorial on the development of measures for use in survey questionnaires. *Organizational Research Methods, 1*(1), 104-121. https://doi.org/10.1177/109442819800100106

Jarvis, C. B., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, P. M. (2003). A critical review of construct indicators and measurement model misspecification in marketing and consumer research. *Journal of Consumer Research, 30*(2), 199-218. https://doi.org/10.1086/376806

Law, K. S., Wong, C.-S., & Mobley, W. H. (1998). Toward a taxonomy of multidimensional constructs. *Academy of Management Review, 23*(4), 741-755. https://doi.org/10.5465/amr.1998.1255636

MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Podsakoff, N. P. (2011). Construct measurement and validation procedures in MIS and behavioral research: Integrating new and existing techniques. *MIS Quarterly, 35*(2), 293-334. https://doi.org/10.2307/23044045

Messick, S. (1995). Validity of psychological assessment: Validation of inferences from persons' responses and performances as scientific inquiry into score meaning. *American Psychologist, 50*(9), 741-749. https://doi.org/10.1037/0003-066X.50.9.741

Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). McGraw-Hill.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology, 88*(5), 879-903. https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2016). Recommendations for creating better concept definitions in the organizational, behavioral, and social sciences. *Organizational Research Methods, 19*(2), 159-203. https://doi.org/10.1177/1094428115624965

Putnick, D. L., & Bornstein, M. H. (2016). Measurement invariance conventions and reporting: The state of the art and future directions for psychological research. *Developmental Review, 41*, 71-90. https://doi.org/10.1016/j.dr.2016.06.004

Raykov, T. (1997). Estimation of composite reliability for congeneric measures. *Applied Psychological Measurement, 21*(2), 173-184. https://doi.org/10.1177/01466216970212006

Sartori, G. (1970). Concept misformation in comparative politics. *American Political Science Review, 64*(4), 1033-1053. https://doi.org/10.2307/1958356

Schriesheim, C. A., Powers, K. J., Scandura, T. A., Gardiner, C. C., & Lankau, M. J. (1993). Improving construct measurement in management research: Comments and a quantitative approach for assessing the theoretical content adequacy of paper-and-pencil survey-type instruments. *Journal of Management, 19*(2), 385-417. https://doi.org/10.1177/014920639301900208

Suddaby, R. (2010). Editor's comments: Construct clarity in theories of management and organization. *Academy of Management Review, 35*(3), 346-357. https://doi.org/10.5465/amr.35.3.zok346

Vandenberg, R. J., & Lance, C. E. (2000). A review and synthesis of the measurement invariance literature: Suggestions, practices, and recommendations for organizational research. *Organizational Research Methods, 3*(1), 4-70. https://doi.org/10.1177/109442810031002

Venkatraman, N., & Grant, J. H. (1986). Construct measurement in organizational strategy research: A critique and proposal. *Academy of Management Review, 11*(1), 71-87. https://doi.org/10.5465/amr.1986.4282628

Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Journal of Strategic Information Systems, 28*(2), 118-144. https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003

Voorhees, C. M., Brady, M. K., Calantone, R., & Ramirez, E. (2016). Discriminant validity testing in marketing: An analysis, causes for concern, and proposed remedies. *Journal of the Academy of Marketing Science, 44*, 119-134. https://doi.org/10.1007/s11747-015-0455-4

Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research, 122*, 889-901. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022

Wessel, L., Baiyere, A., Ologeanu-Taddei, R., Cha, J., & Blegind Jensen, T. (2021). Unpacking the difference between digital transformation and IT-enabled organizational transformation. *Journal of the Association for Information Systems, 22*(1), 102-129. https://doi.org/10.17705/1jais.00655

أطلس نظريات إدارة الأعمال

الفصل 8

استراتيجيات توليد النظرية وتوسيعها ودمجها

Strategies for Theory Generation, Extension, and Integration

الأستاذ الدكتور عبدالخالق | مؤسس منصة نور العلمية

تمهيد

لا تولد النظرية من كثرة البيانات وحدها، ولا من براعة لغوية تمنح اسما جديدا لعلاقة قديمة. تبدأ المساهمة النظرية حين يواجه الباحث ظاهرة لا يكفي التفسير المتاح لفهمها، فيحول الدهشة أو التناقض أو النمط المتكرر إلى سؤال عن الآلية: ما الذي يجري، ولماذا يجري على هذا النحو، وتحت اي شروط يتغير؟ عندئذ يصبح البناء النظري عملا استدلاليا منظما يجمع الخيال المنضبط بالمقارنة والدليل والقدرة على استبعاد البدائل (Weick, 1989; Shepherd & Suddaby, 2017).

يمتلك هذا الفصل وظيفة محددة داخل الأطلس. فهو لا يختار النظرية الرئيسة لنموذج رسالة دكتوراه، ولا يوزع النظريات على المتغيرات؛ فتلك مهمة هندسة الاختيار في الباب 20. وهو لا يقدم بروتوكولا خاصا بظاهرة ناشئة مثل الذكاء الاصطناعي الوكيلي؛ فذلك يعود في الفصلين 120 و121. ما يملكه هنا هو المنطق العام لتوليد تفسير جديد، أو توسيع نظرية قائمة، أو دمج عدسات متعددة في مساهمة قابلة للنقد والاختبار، مع تذكير محدود بان الظواهر الناشئة تكشف قيمة هذه الاستراتيجيات ولا تستبدلها.

الاستقراء: (Induction)، والاستدلال الاختطافي (Abduction). والاستنباط (Deduction)، تتحرك الحجة عبر ثلاث طبقات. الطبقة الأولى هي منطق الاستدلال: دراسة الحالة، والنظرية المجذرة، وتحليل العملية، والمحاكاة، والنمذجة الصورية، والمقالة المفاهيمية والمراجعة التركيبية. الطبقة الثالثة هي نوع الناتج: نظرية جديدة، أو تنقيح مفاهيم وعلاقات وحدود، أو تكامل يبين ما تضيفه عدستان معا. لا توجد مطابقة آلية بين طبقة واخرى؛ فقد تستخدم دراسة حالة استقراء واختطافا، وقد تولد المحاكاة امتدادا لا نظرية مستقلة.

سيصاحب الفصل مثال افتراضي ممتد :موظفون يتجاوزون توصية خوارزمية ثبت انها ادق من حكم المدير .لا يفترض المثال ان هذه مفارقة عامة، ولا يطلق اسما على نظرية جديدة .وظيفته اظهار كيف يتحول حدث محير إلى بدائل تفسيرية، وكيف يوجه كل بديل طلب دليل مختلف، وكيف يمكن ان يؤدي التحليل إلى فصل مفهوم واحد إلى آليتين أو إلى ربط منظورين من دون جمع زخرفي .بذلك يظل المثال تمرينا على المنطق لا بديلا عن دراسة أصلية.

مخرجات الفصل ثلاثة .اولا، حجة تميز بين التوليد والتوسيع والدمج وتربط كل ناتج بمعايير قبوله .ثانيا، أداة قرار هي بطاقة استراتيجية البناء النظري، تسجل اللغز ومنطق الاستدلال وتصميم الدليل والبدائل ونوع المساهمة .ثالثا، تمرين تطبيقي متسلسل ينتهي بمذكرة نظرية قصيرة يستطيع طالب الدكتوراه عرضها على مشرفه قبل استثمار الوقت في جمع بيانات لا تخدم سؤالا تفسيريا واضحا.

لا يفترض الفصل وجود طريق واحد صحيح. تاريخ بحوث الإدارة يبين ان التنوع بين البناء الاستقرائي والاستنباطي والاختطافي والصوري والمفاهيمي مصدر خصوبة، ما دامت معايير الادعاء متوافقة مع الطريق المتبع (Posen et al., 2024). لذلك سيستعمل الفصل لغة القرار: إذا كانت المشكلة من هذا النوع، فهذه الاستراتيجية مرشحة؛ واذا كان الدليل لا يميز البدائل، فالمساهمة لم تنضج. الغاية تدريب الحكم النظري، لا فرض قالب موحد على ظواهر لا تتشابه في طبيعتها أو في درجة تطور المعرفة حولها.

8.1 البناء النظري بوصفه تصميما للاستدلال

البناء النظري (Theory Building) هو تطوير منظومة مترابطة من المفاهيم والعلاقات والاليات وشروط الحدود كي تفسر ظاهرة أو نمطا .لذلك لا يقاس بما اضيف إلى قائمة المصطلحات، بل بما تغير في القدرة على الإجابة عن أسئلة ماذا وكيف ولماذا ومتى .اقترح ويتن ان المساهمة قد تعدل عناصر النظرية أو العلاقات بينها أو اسبابها أو حدودها، واشترط باكاراخ (Bacharach, 1989; Whetten, 1989) وضوح المفاهيم والعلاقات وقابلية الدحض والمنفعة التفسيرية.

التصميم الاستدلالي يسبق اختيار الاداة. يبدأ بتحديد الشيء الذي يحتاج تفسيرا، ثم نوع القفزة المطلوبة من المعرفة الحالية إلى ادعاء جديد، ثم ما الذي يمكن ان يجعل هذا الادعاء معقولا أو غير معقول. قد تكون المقابلات مناسبة لاكتشاف معاني الفاعلين، لكن ملاءمتها لا تحول الترميز

إلى نظرية. وقد تكون تجربة أو قاعدة بيانات مناسبة لتمييز توقعات، لكن الدلالة الاحصائية لا تولد آلية. المنهج ينتج مادة وضغطا على الفكرة؛ والاستدلال يحدد كيف تنتقل الحجة من المادة إلى الادعاء.

يمكن تصور البناء النظري كحلقة ضبط. تصاغ ملاحظة محيرة، وتستدعى معرفة سابقة، وتولد تفسيرات مرشحة، وتشتق منها آثار مميزة، ثم تجمع ادلة قادرة على المفاضلة. ما يصمد يعاد صياغته بدرجة تجريد وحدود تتناسبان مع الدليل، وما يفشل يعدل أو يستبعد. الخيال ضروري في توليد البدائل، والانضباط ضروري في منع الباحث من حماية بديله المفضل بعد كل نتيجة. لهذا سماه ويك خيالا منضبطا لا استنساخا للواقع (Weick, 1989).

تترتب على ذلك قاعدة عملية :لا تكتب مساهمة النظرية بصيغة درسنا موضوعا جديدا .الجدة في الظاهرة قد تمنح فرصة، لكنها لا تحدد ما تعلمناه عن المفاهيم أو العلاقات أو الآليات .الصياغة الأقوى تقول :كان التفسير القائم يفترض كذا؛ تكشف الظاهرة أو المقارنة قصورا محددا؛ نقترح تغييرا محددا؛ وهذا التغيير يفسر نمطا لم يكن ممكنا تفسيره ويولد توقعات أو أسئلة يمكن فحصها . .هذه البنية تجعل قيمة المساهمة قابلة للمناقشة قبل الحكم على جمال المصطلح

تجمع جودة المساهمة بين الاصالة والمنفعة، لكن الاصالة نسبية إلى محادثة معرفية محددة والمنفعة تتجاوز حل لغز محلي. اقترح كورلي وجيويا النظر إلى ما هو جديد وما يغيره الجديد في فهم الظاهرة، بينما حذر ساتن وستاو من مساواة النظرية بالمراجع أو البيانات أو قائمة المتغيرات أو الرسم (Corley & Gioia, 2011; Sutton & Staw, 1995). يستطيع الباحث اختبار مسودته بحذف الشكل والمصطلحات: هل تبقى جملة آلية تقنع القارئ بان العالم سيبدو مختلفا إذا قبلها؟ إذا لم تبق، فالبناء لم يتجاوز التنظيم الوصفي.

8.2 من الموضوع إلى اللغز النظري

الموضوع مساحة اهتمام، اما اللغز النظري (Theoretical Puzzle) فهو توتر بين ما نتوقعه وما نلاحظه أو بين تفسيرين لا يمكن قبولهما معا من دون تعديل. التحول الرقمي موضوع؛ لكن استمرار العمل اليدوي بعد استثمار رقمي كبير لغز محتمل. القيادة موضوع؛ لكن ارتفاع المبادرة حين يقل حضور القائد لغز محتمل. يحدد اللغز موضع العجز في المعرفة، ولذلك يوجه التوليد افضل من عبارة توجد فجوة في الدراسات، التي قد تعني مجرد غياب دراسة في بلد أو قطاع.

توجد مداخل متعددة لبناء اللغز. قد يكون شذوذا تجريبيا يخالف توقعا مستقرا، أو تناقضا بين نتائج، أو حالة حدية تكشف ان المفهوم يجمع اشياء مختلفة، أو ممارسة مهمة لم تدخل اللغة النظرية، أو افتراضا شائعا يبدو غير صالح في سياق جديد. وقد يبدأ من مشكلة عملية يعجز الفاعلون عن تفسيرها. التنظير المرتكز إلى الظاهرة (Phenomenon-Based Theorizing) يمنح الظاهرة الاولوية، لكنه لا يعفي من تحديد كيف تغير النظرية القائمة (Fisher et al., 2021).

مدخل المأسلة (Problematization) لا يسال فقط عما لم يدرس؛ بل يفحص الافتراضات التي تجعل سؤالا ونظرية ومنهجا تبدو طبيعية. يقارن الباحث افتراضات الحقل وافتراضات النظرية وافتراضات الادبيات الفرعية وافتراضاته هو، ثم يبحث عن افتراض يستطيع تحديه بحجة منتجة لا بمجرد المعارضة (Alvesson & Sandberg, 2011). والمأسلة الجيدة لا تهدم كل شيء؛ تختار افتراضا محوريا يؤدي تغييره إلى رؤية جديدة ويمكن بيان حدوده ونتائجه.

(Mystery Construction). يمكن أيضا بناء الغموض عمدا من خلال استراتيجية صناعة السر يقارن الباحث توقعات الإطار المتاح بمادة غنية، ويمنع نفسه من تسوية كل اختلاف بسرعة، ثم يستعمل الانحراف لتوسيع سجل التفسيرات (Alvesson & Kärreman, 2007). الشك هنا أداة توليد لا حالة تعطيل؛ يصبح منتجا عندما يسجل الباحث ما كان يتوقعه، وما الذي فاجاه، وما البدائل التي يمكنها تفسير المفاجاة، وما الدليل الذي سيفرق بينها (Locke et al., 2008).

(Engaged Scholarship)، يرتبط اللغز أيضا بمن يتضرر أو ينتفع من التفسير .في المنح الدراسية المنخرطة يمكن مقارنة تصورات الباحثين والممارسين واصحاب المصلحة للمشكلة، لأن كل جماعة ترى اعراضا واسبابا مختلفة (Van de Ven, 2007). لا يمنح القرب من الممارسة صحة تلقائية، لكنه يكشف افتراضات اهملتها محادثة اكاديمية مغلقة .يسجل الباحث الفرق بين مشكلة الفاعلين واللغز النظري :الأول قد يكون تاخر قرار، والثاني قد يكون لماذا تزيد وفرة المعلومات بطء التنسيق .الوصل بينهما يمنح الأهمية من دون تحويل النظرية إلى وصفة استشارية.

8.3 الاستقراء: من الحالات إلى نمط اوسع

الاستقراء (Induction) انتقال من ملاحظات أو حالات جزئية إلى ادعاء اوسع عنها. يلاحظ الباحث ان فرق تطوير متعددة تعيد توزيع الادوار بعد فشل منصة، فيقترح نمطا عن اعادة التنسيق تحت الانقطاع. لا تضمن المقدمات صحة النتيجة؛ هي تجعلها مرجحة بقدر تنوع الحالات وجودة المقارنة ووضوح قاعدة الانتقال. لذلك لا يعني الاستقراء ان البيانات تكلمت بذاتها، فالاختيار والتسمية والمقارنة تحمل معرفة سابقة واحكاما من الباحث (Mantere & Ketokivi, 2013).

تميز كيتوكيفي ومانتيري بين استقراء تعدادي يراكم حالات متشابهة واستقراء يركز على افضل تفسير لنمط مشاهد داخل مادة منظمة (Ketokivi & Mantere, 2010). في الأول تقوى الحجة باتساع وتنوع الحالات وبفحص الحالات المخالفة .وفي الثاني تقوى باظهار سبب عد النمط ذا معنى وبمقارنة تفسيرات محتملة .كلاهما يحتاج تحديد مجال الاستدلال :هل الادعاء عن الوحدات المدروسة، ام عن فئة نظرية، ام عن آلية يحتمل انتقالها إلى سياقات اخرى؟

تعمل المقارنة المستمرة كقلب للاستقراء النوعي. لا يكتفي الباحث بتجميع اقوال متشابهة، بل يقارن حدثا بحدث وحالة بحالة وفئة بفئة، ويسال اين يظهر النمط واين يغيب وما الشرط الذي يفسر الفرق. الحالة السلبية ليست ازعاجا يحذف؛ قد تضيق الحد أو تكشف بعدا كان مخفيا. ويجب فصل التشبع العملي، اي توقف ظهور خصائص ذات صلة، عن الادعاء المطلق بان مزيدا من البيانات لن يضيف شيئا.

خطر الاستقراء هو القفز من انتظام وصفي إلى تفسير سببي. تكرار تجاوز الخوارزمية لا يبين وحده هل سببه فقد الثقة أو تهديد الهوية أو توزيع المساءلة. يحتاج الباحث الانتقال من فئة تصف ما يفعله الناس إلى آلية تشرح لماذا، ثم البحث عن آثار مميزة لكل بديل. كما يجب ان يعلن ما إذا كانت النتيجة تعميما احصائيا أو تعميما تحليليا أو اقتراحا محليا؛ فدرجة قوة اللغة جزء من نزاهة الاستدلال.

تساعد المذكرات التحليلية على فصل الملاحظة عن التفسير. يكتب الباحث في عمود ما حدث أو قيل، وفي عمود ثان الفئة المؤقتة، وفي ثالث المعرفة التي جعلته يرى الفئة، وفي رابع تفسيرا بديلا. هذا السجل يكشف ان الاستقراء ليس غياب النظرية السابقة، بل ادارة واعية لعلاقتها بالبيانات. ويمكن فتح بعض مراحل التنظير للنقد الجماعي أو لتغذية راجعة من مجتمعات علمية،

مع حماية السرية والملكية؛ فالتنظير المفتوح يوسع تنوع التفسيرات لكنه يحتاج قواعد توضح من ساهم وكيف اتخذ القرار (Leone et al., 2021).

8.4 الاستنباط :أكثر من اختبار فرضية

الاستنباط (Deduction) انتقال من مقدمات عامة إلى نتيجة تلزم عنها إذا صحت المقدمات وقاعدة الاستدلال .في البحث الإداري يشغل غالبا في اشتقاق فرضيات من نظرية ثم اختبارها، لكن له وظيفة توليدية أيضا :يكشف ما تستلزمه النظرية في حالة لم تناقش، ويبين التناقض بين افتراضاتها، ويقارن نتائج مواصفات بديلة .الجديد هنا قد يكون نتيجة لم يدركها الحقل، أو شرط حد يظهر حين تطبق المقدمات بدقة، لا مفهوما ناشئا من البيانات.

تبدأ الجودة بكتابة سلسلة قابلة للتتبع: افتراض عن الفاعل أو المنظمة، ثم آلية، ثم نتيجة في سياق محدد. إذا كان كل انتقال يحتاج مقدمة خفية، فالحجة ليست مكتملة. واذا كانت النتيجة مجرد اعادة لعبارة الفرضية، فلا توجد آلية. يساعد الاستنباط الباحث على اكتشاف ما يجب قياسه وما الذي يمكن ان يفند التفسير، لكنه لا يثبت صحة المقدمات في العالم؛ هذه مهمة تصميم الدليل التي يناقشها الفصل 9.

يمكن للتناقض الاستنباطي ان يفتح مساهمة .لنفترض ان نظرية تفترض بحثا عقلانيا عن الدقة، بينما يستلزم توزيع المساءلة ان يفضل الموظف قرارا يمكنه الدفاع عنه ولو كان أقل دقة .تطبيق الافتراضين على القرار نفسه يولد توقعين متعارضين .لا يحل الباحث التوتر باضافة متغير تحكم؛ يحدد متى يهيمن منطق الدقة ومتى يهيمن منطق الدفاع، فيتحول التعارض إلى شرط حد أو نموذج تسلسلي.

حد الاستنباط انه قد يبني قصرا منطقيا فوق مقدمات ضعيفة .الاتساق الداخلي فضيلة ضرورية لكنه لا يكفي، كما ان اشتقاق عدد كبير من الفروض لا يساوي عمقا .يفيد الاستنباط حين يعلن الباحث مصادر مقدماته، ويفصل بين ما تفترضه النظرية وما يضيفه، ويبين توقعا مميزا لا تنتجه البدائل بسهولة .عندئذ يصبح أداة لتوسيع النظرية ولتصميم اختبار حاسم لا طقسا لصياغة الأسهم.

تزداد قيمة الاستنباط حين يبني الباحث شجرة نتائج لا فرضية مفردة .من المقدمة نفسها يشتق نتيجة اساسية، ثم نتيجة تحت شرط، ثم نتيجة مقابلة إذا غابت الآلية .مثلا إذا كان الدفاع عن القرار هو المحرك، فينبغي ان يؤثر وضوح المساءلة في التجاوز، وان يضعف الأثر عند وجود توقيع

جماعي، والا يرتبط فقط بخبرة المستخدم .مجموعة النتائج تجعل النظرية عرضة لفشل منظم وتقلل فرصة انقاذها بتفسير لاحق .كما تكشف اي نتيجة تعتمد على مقدمة اضافية تحتاج سندا مستقلا.

8.5 الاستدلال الاختطافي: البحث عن تفسير معقول للمفاجاة

يبدأ من نتيجة محيرة ويسال :اي تفسير، لو صح، يجعل (Abduction) الاستدلال الاختطافي هذه النتيجة مفهومة؟ انه انتقال من الأثر إلى سبب محتمل، ولذلك ينتج فرضية معقولة لا نتيجة مؤكدة .صاغ سيترا وفان دي فين مسارا يربط ملاحظة الشذوذ بتوليد تخمينات ومراجعتها وفحصها، بينما بين تيمرمانز وتافوري كيف تتفاعل المفاجاة مع مخزون نظري متنوع في التحليل النوعي (Sætre & Van de Ven, 2021; Timmermans & Tavory, 2012).

لا تكفي الغرابة .المفاجاة نظرية عندما تخالف توقعا موثقا أو تكشف ان تفسيرين يقودان إلى نتائج لا تنسجم مع المشاهد .يسجل الباحث التوقع السابق قبل اعادة تفسير الحدث، ثم يولد أكثر من بديل. في مثال الخوارزمية يمكن ان يكون التجاوز نتيجة شك معرفي في صلاحية النموذج، أو تهديد لهوية الخبير، أو خوف من تحمل اللوم، أو تعلم من حالات نادرة لا تراها الخوارزمية .كل بديل يطلب بيانات مختلفة.

الجمع المنهجي (Systematic Combining) يصور البحث بوصفه حركة متكررة بين العالم التجريبي والاطار النظري وتحليل الحالة، لا خطا يبدأ بنظرية ثابتة ولا صفحة بيضاء (Dubois & Gadde, 2002). يغير الباحث العينة أو السؤال أو المفهوم عندما يظهر دليل ذو قيمة، لكنه يوثق سبب التغيير ويعيد فحص الحالات السابقة. هذه المرونة تختلف عن التجوال غير المعلن؛ معيارها ان كل حركة تضيق فضاء البدائل أو تعيد صياغة اللغز بوضوح.

يمكن ان يظهر الاختطاف داخل بحث فرضي استنباطي. حين تفشل فرضية أو تظهر نتيجة غير متوقعة، يكون تطوير تفسير لاحق عملا اختطافيا، حتى لو اخفي تحت عنوان تحليل اضافي. الدعوة ليست إلى تقديم التخمين كفرضية مسبقة، بل إلى تسميته وتقييد ادعائه وتخصيص دليل جديد له (Behfar & Okhuysen, 2018). الشفافية تحمي الاكتشاف من التحول إلى صياغة لاحقة للفرضيات كأنها سابقة.

تقاس جودة التفسير الاختطافي بمعايير متعددة: قدرته على تفسير التفاصيل لا النتيجة العامة فقط، وبساطته النسبية، واتساقه مع معرفة موثوقة، وخصوبته في توليد آثار جديدة، وقدرته على تجاوز بدائل قريبة. ومع ذلك يظل قابلا للمراجعة. اكد الحوار اللاحق ان الاختطاف لا يختزل في لحظة توليد فكرة؛ يحتاج عقلا مستعدا ومقارنة وانضباطا عبر مراحل البحث (Sætre & Van de Ven, 2024).

يوثق الباحث سجل الاختطاف في اربعة تواريخ :لحظة ظهور المفاجاة، والبدائل التي كانت متاحة عندها، والدليل الجديد الذي غير ترتيبها، والصياغة النهائية .يفرق السجل بين اكتشاف مشروع وبين انتقاء قصة تلائم النتيجة .ويفضل اختبار بديل قوي لا بديل سهل، لأن التفسير الذي يفوز على نسخة ضعيفة لا يكتسب كثيرا .إذا بقيت بدائل متقاربة، تكون النتيجة خريطة تفسيرات أو برنامج بحث، لا ادعاء بان افضل تفسير قد ثبت.

الشكل 8.1: دورة توليد النظرية من اللغز إلى المساهمة



المصدر: إعداد المؤلف.

8.6 بناء النظرية من دراسة الحالة

دراسة الحالة ليست مرادفا للمنهج النوعي ولا لقصة توضيحية. هي تصميم يفحص ظاهرة معاصرة في سياقها ويستعمل حدود الحالة ومصادر متعددة لبناء تفسير. في بناء النظرية من الحالات، يختار الباحث الحالات نظريا كي تظهر تشابها أو اختلافا ذا دلالة، ويحلل كل حالة قبل

المقارنة العابرة، ثم ينتقل بين الادلة والإنشاءات والادبيات (Eisenhardt, 1989). قيمة التصميم في المقارنة التي تضغط على التفسير، لا في عدد المقابلات وحده.

يخدم اختيار الحالة اغراضا مختلفة. الحالة الكاشفة تتيح رؤية عملية كانت مغلقة، والحالة المتطرفة تكبر آلية، والحالة الحرجة تختبر ادعاء في شروط مرجحة له أو ضده، والحالات المتطابقة نسبيا تساعد على عزل فرق نظري. لا يدعي الاختيار النظري تمثيل مجتمع احصائيا؛ يبرر لماذا تستطيع الحالة كشف مفاهيم وعلاقات. وفي تصميم متعدد الحالات، يكون منطق التكرار النظري أو الحرفي اوضح من منطق زيادة العدد.

تنصح استراتيجية ايزنهاارت ببدء سؤال واسع، وجمع متداخل مع التحليل، وبناء جداول وازمنة، والمقارنة بين الحالات، والعودة إلى الادبيات المتعارضة والمتشابهة. لكن القالب ليس وصفة واجبة لكل بحث. يبين سيغلكو ان حالة واحدة غنية قد تقنع إذا كشفت آلية بوضوح، ويحذر ايزنهاارت وغريبنر من عرض المقابلات كحكايات بلا منطق تصميم (Eisenhardt & Graebner, 2007; Siggelkow, 2007). الاختيار يتبع نوع المساهمة لا الموضة المنهجية.

في مثال الخوارزمية يمكن اختيار وحدتين تستخدمان النظام نفسه وتملكان جودة بيانات متقاربة، لكنهما تختلفان في قواعد المساءلة. تفحص الدراسة لحظات قبول التوصية وتجاوزها، وتربطها بمن يوقع القرار وكيف يفسر الخطا بعد وقوعه. إذا ظهر التجاوز عند وضوح اللوم الشخصي لا عند انخفاض الدقة المدركة، يصبح تفسير المساءلة اقوى. لا تثبت المقارنة السببية نهائيا، لكنها تبني آلية ويولد منها توقع يمكن اختباره لاحقا.

تتطلب الكتابة فصل صوت المشاركين عن مفاهيم الباحث مع وصل منظم بينهما. تعرض ادلة تكفي ليرى القارئ النمط والحالات المخالفة، ثم تبين كيف تحولت الملاحظة إلى إنشاء وعلاقة. الاقتباس الجميل لا يقوم مقام المقارنة، وكثرة المصادر لا تقوم مقام سلسلة الاستدلال. وتظل الحدود صريحة: نوع المنظمة، والزمن، وطبيعة التقنية، وهيكل المسؤولية، ودرجة نضج الاستخدام.

يجب ان تلتقي النظرية والمنهج والبيانات في كل ادعاء. إذا كانت المساهمة عن عملية، يلزم دليل زمني؛ واذا كانت عن معنى، يلزم الوصول إلى تفسير الفاعلين؛ واذا كانت عن فرق بين حالات، يلزم منطق مقارنة. تؤكد ارشادات حديثة للبحث النوعي ان المساهمة لا تستخرج بعد التحليل

كزينة، بل تصمم العلاقة بين السؤال والمادة والاستدلال منذ البداية مع بقاء مساحة للاكتشاف (Rouse et al., 2025). تساعد خريطة ادعاء - دليل: امام كل مفهوم أو سهم يكتب المشهد أو الوثيقة أو المقارنة التي تسنده، والبديل الذي لا يستبعده.

8.7 النظرية المجذرة والمسارات الاستقرائية النوعية

قدمت النظرية المجذرة (Grounded Theory) استراتيجية لتوليد نظرية من مقارنة منهجية للبيانات، مع ترميز ومذكرات واخذ عينات نظري حتى تتماسك الفئات وعلاقاتها (Glaser & Strauss, 1967). لا تعني البدء بلا معرفة، ولا تسمح بادعاء ان النظرية خرجت مباشرة من النص. المقصود ان تظل الفئات قابلة للتعديل تحت ضغط البيانات، وان يقود التحليل جمع المادة التالية، وان تتطور النظرية عبر مقارنة مستمرة لا عبر تطبيق رموز مقررة بالكامل.

حذر سودابي من استعمال الاسم على اي تحليل نوعي، ومن خلطه باختبار محتوى أو عد تكرارات أو تقديم انطباعات (Suddaby, 2006). يلزم بيان ما الذي قورن، وكيف تطورت الفئات، ومتى غيرت العينة النظرية، وما دور المذكرات، وكيف عولجت الحالات المخالفة. كما يلزم التواضع في تسمية الناتج؛ قد ينتج النموذج تفسير عملية متوسطة المدى، وليس بالضرورة نظرية عامة مكتملة.

بنية عرض تميز مصطلحات الرتبة الأولى القريبة (Gioia Methodology) يوفر منهج جيويا من لغة المشاركين عن موضوعات الرتبة الثانية التي يصوغها الباحث، ثم تجمعها في ابعاد كلية فائدته انه يجعل انتقال المعنى مرئيا، لكنه ليس مخططا بصريا يكفي بذاته .إذا لم تفسر العلاقات بين الفئات ولم يظهر الزمن أو الآلية، بقيت بنية البيانات تصنيفا منظما لا نظرية. (Gioia et al., 2013)

قارنت مناقشة بين مناهج جيويا وايزنهاارت ولانغلي واظهرت ان الاختلافات تتعلق بالسؤال ووحدة التحليل ومنطق التنظير وشكل الناتج، لا بدرجات ثابتة من الجودة (Gehman et al., 2018). يختار الباحث المسار الذي يناسب ما يريد معرفته: كيف يبني الفاعلون معنى، أو لماذا تختلف نتائج الحالات، أو كيف تتطور عملية. الخلط ممكن إذا اعلن منطق كل خطوة، لكنه يربك حين تجمع مخرجات القوالب بلا حاجة.

في مثال التجاوز قد تكشف لغة الموظفين تمييزا بين الثقة في الحساب والثقة في قابلية الدفاع عن القرار. يصبح هذا التمييز مفهوما مرشحا حين يتكرر عبر مواقف ويتصل بافعال مختلفة، لا لمجرد ظهوره في عبارة لافتة. بعدها يبحث الباحث عن حالات يثق فيها الموظف بدقة النظام لكنه يرفض توصيته، وعن حالات يقبلها رغم شكه، كي يختبر استقلال البعدين وحدودهما.

لا يعني الوصول إلى فئات مستقرة ان التحليل انتهى .تحتاج الفئات شبكة تبين سوابقها وعلاقاتها ونتائجها وحدودها، وتحتاج اسماء لا تحمل نتائجها داخل تعريفها .يفحص الباحث أيضا التباين داخل الفئة :هل كل حالة تسمى رفضا دفاعيا تتشارك الآلية، ام ان الاسم يغطي الخوف من العقوبة والرغبة في السيطرة معا؟ إذا تعددت الآليات، يقسم الفئة أو يرفع مستوى التجريد بحذر .القوة ليست في كثافة شجرة الترميز، بل في ان كل انتقال يغير ما يمكن تفسيره ويصمد امام حالة مخالفة معقولة.

8.8 التنظير من العمليات والزمن

بعض الظواهر لا تفهم بوصفها علاقة ساكنة بين متغيرين .التغيير والابتكار والتعلم والازمة تتكون عبر تعاقب احداث، وقد يعتمد أثر الحدث على موقعه في المسار .التنظير من بيانات العملية (Process Theorizing) يسال كيف ولماذا يتطور شيء عبر الزمن، ويعامل الترتيب والمدة والسرعة ونقاط التحول اجزاء من التفسير (Langley, 1999). متوسط قبل وبعد قد يخفي مسارين ينتجان الدرجة نفسها.

عرضت لانغلي استراتيجيات مثل السرد، والتكميم، والقوالب، والنظرية المجذرة، والخرائط البصرية، والتوليف الزمني. ليست الاستراتيجية زينة عرض؛ كل واحدة تبرز نوعا من الاستدلال. الخرائط تكشف التتابع والتفرع، والقوالب تقارن مراحل متوقعة، والتكميم يفحص انتظاما في احداث، والسرد يحافظ على السياق. قد يجمع الباحث بينها إذا عرف ما الذي تضيفه كل واحدة.

تختلف نظرية العملية عن نظرية التباين. نظرية التباين تقول ان ارتفاع X يرتبط بتغير Y تحت شروط؛ ونظرية العملية تبين تسلسلا من الاحداث والافعال يولد نتيجة. يمكن ان تتكاملا، لكن لا ينبغي ضغط التسلسل في وسيط احادي ثم الادعاء بان العملية فسرت. بينت اعمال لاحقة ان الزمن ليس مجرد مؤشر قياس، بل بعد نظري يغير معنى السببية والتغيير (Langley et al., 2013).

في المثال قد يتكون تجاوز الخوارزمية عبر دورة :خطا نادر يلفت الانتباه، يروى داخل الفريق، تتغير قاعدة المسؤولية، يزيد الفحص اليدوي، تنخفض بيانات التغذية الراجعة، فتضعف معايرة النظام ويصبح التجاوز أكثر معقولية .التفسير هنا حلقة تعيد انتاج نفسها، لا أثر ثابت لاتجاه نحو .التقنية .يكشف رسم الاحداث اين يمكن كسر الحلقة واي لحظة يجب مقارنتها بين الحالات

تقاس مساهمة العملية بما تضيفه إلى فهم الحركة، لا بعدد المراحل. قد تكشف نقطة تحول، أو محركا يولد التسلسل، أو مسارين ينتهيان إلى نتيجة واحدة، أو نتيجة واحدة تنشأ من مسارين مختلفين. يجب ان يبين الباحث لماذا هذا الترتيب وليس ترتيب اخر، وما الحدث الذي يعيد توجيه المسار، وما دور الفاعلين والصدفة والبنية. واذا استعمل مراحل، فلا يحولها إلى سلال ثابتة؛ يوضح قواعد الانتقال وامكان الرجوع والتداخل. بذلك تصبح الخريطة الزمنية حجة سببية أو تفسيرية لا مجرد خط زمني.

لا تبنى العملية من ترتيب زمني مصطنع بعد اكتمال التحليل .يحتاج الباحث نافذة ملاحظة تسبق نقطة التحول وتتبعها، وقاعدة لتحديد الحدث، ومصادر تستطيع كشف الصمت والعمل غير الرسمي .يقارن الزمن الموضوعي بالتوقيت الذي يدركه الفاعلون؛ فقد يكون قرار واحد لحظة عند الإدارة ومسارا طويلا عند الموظفين .ويختبر بدائل مثل الصدفة والانتقاء والبقاء .كلما ادعى ان حدثا ولد التالي، طلب اثرا انتقاليا أو شهادة أو اختلافا زمنيا يجعل الرابطة أكثر من مجاورة في .الخط

8.9 المحاكاة والنمذجة الصورية

المحاكاة (Simulation) مختبر نظري يحدد فاعلين وقواعد وتفاعلات وبيئة، ثم يتتبع النتائج الكلية التي تنشأ عبر الزمن. تفيد حين تكون التفاعلات غير خطية، أو حلقات التغذية الراجعة كثيرة، أو البيانات عن حالات متطرفة نادرة. لا تحاكي الواقع كله؛ تبني عالما مبسطا كي تعرف ما الذي تستلزمه مجموعة افتراضات وكيف تتغير النتيجة حين يتغير افتراض .(Davis et al., 2007; Harrison et al., 2007)

يمكن للمحاكاة ان تولد نظرية عبر اكتشاف نمط غير بديهي، أو توسيعها بكشف شرط حد، أو تدقيقها بتحويل العبارات الغامضة إلى قواعد .تبدأ بسؤال نظري، وتحدد الآليات على مستوى الفاعل، وتتحقق من تنفيذ النموذج، ثم تستكشف فضاء المعلمات وتحلل الحساسية .المطابقة مع

بيانات واقعية مفيدة، لكنها ليست المعيار الوحيد؛ يلزم أيضا صدق الافتراضات بالنسبة إلى الغرض ووضوح ما يتغير وما يثبت.

النظرية الصورية (Formal Theory) تستخدم لغة منطقية أو رياضية لتحديد المفاهيم والعلاقات والنتائج .قوتها في الدقة وكشف ما يلزم عن الافتراضات، لا في جعل النظرية صحيحة تلقائيا .دافع ادنر وزملاؤه عن الصياغة الصورية لأنها تقلل الغموض وتتيح نتائج غير متوقعة (Adner et al., 2009). ويجب ترجمة الرموز إلى منطق سببي أو سلوكي وتيسر التراكم يستطيع القارئ تقييمه.

يمكن نمذجة موظفين يختلفون في الثقة وتكلفة الخطا وقابلية التعرض للوم، ونظام يتعلم من القرارات المنفذة .قد تكشف المحاكاة عتبة يصبح بعدها التجاوز معديا اجتماعيا، أو مفارقة يخفض فيها التدقيق المفرط جودة النظام لأنه يحرم النموذج من بيانات تصحيح .هذه النتائج فرضيات نظرية تتطلب فحصا، وليست دليلا على حدوثها .القيمة انها تبين شروط الإمكان وتوجه جمع بيانات كان يصعب تصوره من علاقة خطية.

تتطلب القابلية للمراجعة وصف قواعد النموذج ومصادر قيمه ونتائج تحليلات الحساسية، ويفضل بين تنفيذ النموذج (Verification) اتاحة الشفرة والمواد حين تسمح الحقوق .يميز التحقق هل التجريد مناسب للسؤال وهل يشبه انماطا (Validation) والمواصفات، بينما تسال المصادقة ذات صلة .قد ينجح الأول ويفشل الثاني .كما يجب مقارنة النموذج بنسخة ابسط؛ إذا انتجت النتيجة نفسها، فالآلية الاضافية لا تؤدي عملا .هذه الممارسة تحقق اقتصادا نظريا داخل عالم افتراضي قبل نقله إلى العالم الإداري.

في المحاكاة يمكن فصل الاستكشاف عن المعايرة. يستكشف الباحث اولا ما إذا كانت الآلية قادرة من حيث المبدأ على انتاج النمط عبر نطاق واسع، ثم يعاير القيم ببيانات إذا كان الغرض تفسير حالة معينة. خلط المرحلتين قد يحول الملاءمة إلى هدف ويخفي ان نماذج مختلفة تنتج النتيجة نفسها. لذلك تعرض مناطق السلوك لا افضل تشغيل فقط، وتحدد نتائج متينة ونتائج حساسة. الحساسية نفسها مساهمة إذا كشفت شرطا حرجا لم تصرح به النظرية اللفظية.

8.10 المقالة المفاهيمية والمراجعة والقياس بالتمثيل

يمكن بناء النظرية من الادبيات والمفاهيم من دون بيانات اولية، بشرط ان يكون العمل أكثر من تلخيص .تميز ياكولا اربعة انماط للمقالات المفاهيمية :تركيب يربط اجزاء معرفة متناثرة، وتكييف ينقل منظورا إلى سياق مع تعديل، وتصنيف يبني ابعادا وانواعا، ونموذج يحدد علاقات وآليات يختار الكاتب الشكل الذي يحل مشكلة مفاهيمية معلنة، ثم يوضح مادة (Jaakkola, 2020). الاختيار ومنطق المقارنة والناتج الجديد.

المراجعة القادرة على تطوير النظرية لا تجمع نتائج فقط. قد تكشف افتراضات متعارضة، أو تعيد ترتيب constructs، أو تبني حدودا، أو تصوغ مسارا تاريخيا، أو تقارن تفسيرات لمجموعة ظواهر. يقترح بوست وزملاؤه ان تصميم المراجعة يتبع نوع المساهمة المراد، وان تكون الشمولية والشفافية في خدمة الحجة لا بديلا عنها (Post et al., 2020). قد تكون مراجعة ضيقة عميقة انسب من خريطة واسعة سطحية.

ينقل بنية علاقة من مجال مصدر إلى (Analogy and Metaphor) القياس بالتمثيل أو المجاز ظاهرة مستهدفة .قد نرى المنظمة كنظام بيئي أو منصة أو دماغ .تولد الصورة أسئلة جديدة حين تحدد اوجه المطابقة والاختلاف، لكنها تضلل حين تنقل خصائص المصدر كلها بلا فحص .بين كورنليسن ان قيمة المجاز تنشأ من التوتر المنتج بين التشابه والاختلاف، لا من التشبيه البلاغي وحده (Cornelissen, 2005).

تتيح الحدود بين التخصصات موارد تفسيرية، لكنها تحمل افتراضات ومقاييس ومستويات تحليل مختلفة. البحث البيني المنتج يبدأ بمشكلة لا يكفيها حقل واحد، ثم يترجم المفاهيم ويحافظ على ما هو جوهري ويبين تكلفة النقل. تؤكد الدعوات الحديثة ان الجدة لا تبرر الاقتراض غير المنضبط، وان المساءلة امام كل تخصص مطلوبة كي لا يصبح الدمج لغة واسعة بلا آلية (Reinecke et al., 2024).

يمكن فحص المقالة المفاهيمية بمصفوفة تحويل .في العمود الأول تكتب حالة المعرفة قبل المقالة، وفي الثاني العملية الفكرية :مقارنة أو تصنيف أو نقل أو تركيب، وفي الثالث الناتج، وفي الرابع ما يستطيع القارئ فعله أو توقعه بعده ولم يكن ممكنا قبله .إذا كان الناتج مجرد قائمة محاور، فاسال ما العلاقة بينها وما الذي تستبعده .واذا كان تصنيفا، فبين اكتمال الأبعاد واستقلالها وسبب أهمية الأنواع .لا تعوض اتساع المراجع غياب عملية تحويل معرفية ظاهرة.

تحتاج المراجعة النظرية سجل استبعاد مفاهيمي يختلف عن سجل الاستبعاد المنهجي .قد تستبعد مقالة لأنها تستخدم المصطلح بمعنى مختلف، أو تضمها كي تكشف تغير المعنى تاريخيا .ويجب عدم تحويل تواتر الكلمات إلى أهمية نظرية .يقارن الباحث تعريفات وآليات وحدودا ونتائج، ثم يعيد قراءة الحالات التي لا تدخل التصنيف .إذا كانت المادة لا تقدم احتكاكا بالمقترح، تصبح المقالة رايا .اما إذا استطاع قارئ تتبع كيف قادت المقارنة إلى التغيير، فهي بناء نظري قابل للنقد.

الجدول 8.1: مقارنة منطق الاستقراء والاستنباط والاستدلال الاختطافي

منطق الاستدلال	نقطة البدء	حركة الحجة	الناتج المشروع	الخطر الرئيس
الاستقراء (Induction)	حالات أو ملاحظات جزئية	من الانماط إلى ادعاء اوسع	تعميم احتمالي أو فئة أو علاقة	القفز من الوصف إلى السبب
الاستنباط (Deduction)	مقدمات أو نظرية قائمة	من العام إلى نتيجة لازمة	توقع أو شرط حد أو تناقض	اتساق فوق مقدمات ضعيفة
الاختطاف (Abduction)	مفاجاة أو شذوذ	من النتيجة إلى تفسير معقول	فرضية تفسيرية قابلة للفحص	تقديم التخمين كيقين
الجمع المنهجي	تفاعل اطار وحالة	ذهاب متكرر بين الدليل والنظرية	اعادة صياغة لغز أو آلية	مرونة بلا سجل قرارات
المسار المركب	برنامج بحث متتابع	اختطاف ثم استنباط واختبار ثم مراجعة	نظرية متوسطة المدى متراكمة	اخفاء لحظات الانتقال

المصدر: إعداد المؤلف اعتمادا على الأدبيات الواردة في الفصل.

8.11 ما الفرق بين توليد نظرية وتوسيعها وتنقيحها؟

توليد نظرية جديدة ادعاء قوي .يتطلب ان تقدم منظومة مفاهيم وآليات لا يمكن وصفها بدقة معقولة كتعديل داخل نظرية قائمة، وان تعالج ظاهرة ذات اهمية، وان تنتج تفسيرات أو توقعات مميزة .

الجدة في الاسم أو السياق أو أداة القياس لا تكفي .كثيرا ما تكون مساهمة متوسطة المدى تضيف .آلية أو عملية افضل علميا من اعلان نظرية كاملة لا تملك بعد حدودا أو برنامجا اختباريا

التوسيع النظري (Theory Extension) يغير مجال تطبيق نظرية مع الحفاظ على نواتها، مثل نقلها إلى مستوى جديد أو سياق يكشف شرطا لم تصرح به. اما التنقيح (Theory Refinement) فيزيد الدقة داخل المجال، بفصل مفهوم أو تحديد علاقة غير خطية أو توضيح ترتيب زمني. والتفصيل النظري (Theory Elaboration) يطور النظرية عبر المقارنة والاضافة واعادة ترتيب العلاقات. تتداخل المصطلحات، لذلك يجب تعريف الفعل الذي انجز لا الاكتفاء بوسم جذاب.

تقترح اعمال عن التفصيل سبع تكتيكات: تباين افقي بين سياقات أو فئات، وتباين راسي بين مستويات، واضافة إنشاء، وتقسيم إنشاء، وتحديد علاقة، وترتيب علاقات، وبناء علاقة ارتدادية (Fisher & Aguinis, 2017). قيمة القائمة انها تحول عبارة وسعنا النظرية إلى قرار مرئي. لكنها لا تضمن المساهمة؛ يلزم بيان لماذا كان التغيير ضروريا وما الذي يفسره وما البديل الابسط.

يمكن تقييم الحجم عبر اختبار مضاد: لو حذف التعديل، ما الظاهرة أو النتيجة التي ستعود غامضة؟ وما التوقع الذي يختلف؟ وما افتراض النظرية الذي تغير؟ إذا لم يجد الباحث جوابا، فالاضافة قد تكون تطبيقية. كما يقترح دليل المساهمة في الاستراتيجية وصل المشكلة بآلية وبادعاء قابل للاختبار وبقيمة للحوار القائم، لا قياس المساهمة بعدد الصناديق والاسهم .(Makadok et al., 2018)

تساعد مصفوفة ماذا - كيف - لماذا - متى على تسمية الناتج .اضافة مفهوم تغير ماذا؛ تحديد مسار تغير كيف؛ ادخال آلية يغير لماذا؛ وشرط حد يغير متى واين ولمن .قد تمس المساهمة أكثر من خانة، لكن يجب معرفة مركز الثقل .ثم يقارن الباحث ادعاءه باقرب مساهمة سابقة لا بادبيات الحقل كلها .هذا يمنع مقارنة غير عادلة تجعل اي تعديل يبدو ثوريا، ويسمح ببيان التراكم :اي لبنة .اعتمدنا، واي لبنة نقلنا، واي نتيجة تصبح ممكنة بعد التغيير

توجد منطقة بين التطبيق والتوسيع .قد تظهر دراسة ان نظرية تفسر سياقا جديدا من دون تعديل؛ هذه مساهمة تراكمية واختبار للنقل، لكنها ليست توسيعا .وقد يكشف التطبيق ان آلية واحدة تبقى بينما تتغير أخرى بسبب خاصية سياقية؛ هنا يبدأ التوسيع .يعلن الباحث نقطة التحول ولا يقلل قيمة النتيجة الأولى .بينت تحليلات تاريخية لمجلات الإدارة ان البناء والاختبار يتعايشان بدرجات

مختلفة، وان الوضوح في نسبة كل منهما افضل من وسم كل دراسة بانها مطورة للنظرية (Colquitt & Zapata-Phelan, 2007).

8.12 استراتيجيات التوسيع وبناء شروط الحدود

التباين الافقي يقارن سياقات عند مستوى واحد :شركات عائلية وغير عائلية، أو قطاعات منظمة وحرة، أو تقنيات شفافة ومعتمة .لا تصبح المقارنة نظرية الا إذا بينت ما الخاصية التي تغير الآلية .اسم البلد أو القطاع ليس تفسيرا .في مثالنا قد يغير وضوح المساءلة أثر الثقة في قبول الخوارزمية؛ عندئذ يكون السياق حاملا لآلية، ويمكن توقع النتيجة في سياقات أخرى تتشارك الخاصية.

التباين الراسي ينقل السؤال بين مستويات: كيف تتحول احكام افراد إلى روتين فريق، أو كيف تضغط مؤسسة على قرار منظمة. اكبر خطر هو الاستدلال عبر المستوى بلا آلية تجميع أو تفكيك. يحتاج الباحث تحديد ما ينتقل: معلومات، أو معايير، أو موارد، أو تقليد، وكيف ينتج من التفاعل خاصية جماعية لا تساوي المتوسط. إذا تغير حامل المفهوم عند الانتقال، فقد نحتاج إنشاء مختلفا لا النسخة نفسها.

اضافة إنشاء تكون مبررة حين يمثل سببا أو آلية لم تستطع النظرية تمثيلها. اما تقسيم الإنشاء فيفيد حين تجمع الكلمة حالات ذات آثار مختلفة. يمكن مثلا فصل تجاوز الخوارزمية إلى تجاوز معرفي ناشئ عن شك في صلاحية التوصية، وتجاوز مساءلة ناشئ عن صعوبة الدفاع عنها. يصبح الفصل مساهمة إذا اختلفت السوابق والنتائج، ويمكن تمييزهما مفاهيميا وتجريبيا؛ والا فهو تكثير للابعاد.

تحديد العلاقة يشمل اللاخطية والعتبات وعدم التماثل. قد تزيد شفافية النظام قبوله حتى نقطة، ثم ترفع عبء التفسير وتقلل الاستخدام. وترتيب العلاقات يحول قائمة عوامل إلى سلسلة زمنية: مفاجاة، ثم نقاش، ثم تغير قاعدة، ثم روتين. والعلاقة الارتدادية تظهر كيف تغير النتيجة سببها في الدورة التالية. هذه الاشكال تزيد القوة حين تخرج من آلية، لا حين تختار بعد رؤية المنحنى.

شروط الحدود (Boundary Conditions) تحدد اين ومتى ولمن تعمل النظرية. لا تضعف النظرية بالضرورة؛ تجعل ادعاءها ادق وتمنع التعميم الزائد. يبرر الشرط حين يغير توفر مورد

أو معنى فعل أو قوة آلية، ويشتق منه توقع. اما اضافة معدل لكل سياق فهي توسع تكاليف النموذج بلا تقدم. السؤال الحاسم: هل لو تغير الشرط نتوقع فعلا ان تتوقف الآلية أو تنعكس أو تستبدل؟

التوسيع التاريخي يتطلب الانتباه إلى ان تغير الزمن قد يغير معنى المفهوم نفسه، لا قيمة متغير خارجي فقط. مثلا قد تتحول الشفافية من كشف قواعد ثابتة إلى تفسير احتمالي يتغير باستمرار. عندئذ لا يكفي القول ان النظرية القديمة تطبق في العصر الرقمي؛ يفحص الباحث هل حافظ الفاعل والاختيار والمعلومة والسلطة على المعاني التي تفترضها النظرية. إذا تغيرت النواة، فنحن امام اعادة بناء أو اقتراض، لا توسيع بسيط. توثيق هذا القرار يمنع استخدام الحداثة كحجة جاهزة للجدة.

8.13 دمج النظريات والاقتراض بين الحقول

دمج النظريات (Theory Integration) يبني تفسيرا لا تستطيع اي نظرية منفردة تقديمه، مع الحفاظ على وضوح ما جاءت به كل عدسة وكيف ترتبط افتراضاتها. يختلف عن وضع فقرتين نظريتين بجوار بعضهما ثم جمع الفروض. يبدأ من فجوة تفسيرية محددة: نظرية تفسر الحافز لكنها لا تفسر معنى الفعل، أو تفسر القرار الفردي ولا تفسر القاعدة المؤسسية. إذا لم توجد فجوة، فالاقتصاد النظري يرجح عدسة واحدة.

توجد علاقات متعددة بين العدسات .قد تكون مكملة فتغطي آليات أو مستويات مختلفة، أو متنافسة فتقدم تفسيرات بديلة للنمط نفسه، أو متعارضة في افتراضات لا يمكن جمعها، أو زائدة تعيد المعنى بلغة أخرى .قبل الدمج تكتب مصفوفة :الظاهرة، ومستوى التحليل، والمفاهيم، والآلية، وافتراض الفاعل، والزمن، وشروط الحدود .يكشف الصف الاخير موضع التكامل أو الصدام (Okhuysen & Bonardi, 2011).

ينقل مفهوما أو آلية من حقل مصدر .يجب استعادة (Theory Borrowing) الاقتراض النظري معناه الأصلي ووظيفته وافتراضاته، ثم بيان ما الذي يتغير في الحقل المستقبل وما الذي يبقى .حذر ويتن وزملاؤه من الاقتراض السطحي الذي يفصل المصطلح عن شبكته، بينما ميز اوسويك وزملاؤه بين الاقتراض والمزج الذي ينتج هوية جديدة من التفاعل (Oswick et al., 2011; Whetten et al., 2009). الترجمة جزء من المساهمة لا هامش لها.

اصعب من جمع نظريتين داخل افتراضات (Multiparadigm Inquiry) التعدد البراديغمي متقاربة .قد تصف عدسة وظيفية النظام كاداة كفاءة، وعدسة تفسيرية تراه معنى تفاوضيا، وعدسة نقدية تراه سلطة .اقترح جيويا وبيتري مناطق انتقال تسمح بنظرية أكثر شمولا، وقدمت المثلثة الفوقية خطوات لبناء حوار عبر البراديغمات (Gioia & Pitre, 1990; Lewis & Grimes, 1999). لا يحل الحوار التناقض دائما؛ قد تكون النتيجة خريطة توتر تحفظ الاختلاف.

تطرح المثلثة النظرية الحديثة استخدام تفسيرات متعددة لتحسين تفسير الظاهرة بدلا من اجبارها على قضية واحدة، مع جدل حول ما إذا كان المطلوب جمعا ام تعددية تحافظ على الاستقلال (Cornelissen, 2025). القرار المسؤول يصرح بشكل الناتج: توليف بآلية مشتركة، أو نموذج متعدد المستويات، أو منافسة بتوقعات مميزة، أو مفارقة لا تختزل. بهذه الصراحة يصبح الاختلاف موردا للمعرفة لا ذريعة لزيادة عدد المراجع.

للتكامل كلفة يجب تبريرها :يزيد عدد الافتراضات والمفاهيم والروابط ومواضع الفشل .تقارن الحجة بين ثلاثة نماذج :العدسة الأولى وحدها، والثانية وحدها، والدمج .إذا لم يفسر الدمج حالة اضافية أو يحسن دقة الآلية أو يفتح توقعا مميزا، فهو تعقيد زائد .واذا نجح، تحدد نقطة التكامل بدقة :هل تغير آلية في الاخرى، ام تعملان على مستويين موصولين، ام تتعاقبان زمنيا؟ تسمية البنية تجعل الاختبار والحدود ممكنين وتمنع عبارة المنظور الشامل من ستر الغموض.

8.14 متى تتنافس النظريات ومتى تتكامل؟

تتنافس نظريتان عندما تفسران الظاهرة نفسها في المستوى والزمن نفسيهما وتنتجان توقعات مختلفة يمكن تمييزها .إذا قالت عدسة ان الموظف يرفض الخوارزمية بسبب نقص الثقة، وقالت أخرى انه يرفضها مع وجود الثقة لحماية هويته، يمكن البحث عن حالات ثقة مرتفعة وتهديد هوية متفاوت .لا يكفي مقارنة مقدار الدلالة لمسارين؛ يلزم تصميم يضمن ان مؤشرات كل آلية مميزة وان البدائل واجهت الدليل نفسه.

تتكامل النظريات حين تجيب كل واحدة عن جزء ضروري غير مكرر .قد تشرح نظرية هوية معنى التجاوز للفرد، وتشرح عدسة مساءلة كيف تصنع المنظمة كلفة الدفاع، ثم يبين الدمج كيف تتحول القاعدة إلى تهديد معنى .التكامل الحقيقي يحتاج علاقة جسر، لا مجرد وسيط من نظرية

ومعدل من أخرى .تسال الحجة :ما الذي يحدث بين الآليتين، وباي ترتيب، وهل تتغير احداهما في وجود الاخرى؟

التعارض في الافتراضات يحتاج قرارا. إذا افترض منظور ثبات التفضيلات وافترض آخر انها تتشكل في التفاعل، فلا يمكن استخدامهما كأنهما وصف واحد في اللحظة نفسها. يمكن تحديد نطاق لكل منهما، أو صياغة منافسة، أو بناء منظور فوقي يشرح انتقال النظام بين حالتين. اما اخفاء التعارض في قائمة فروض فينتج نظرية لا يعرف القارئ اي منطق يحكمها.

التكرار يظهر حين تعاد الآلية نفسها بمصطلحين .تكتشفه باكمال جملة لأن لكل نظرية؛ إذا انتهت الجمل إلى المعنى نفسه، فالثانية لا تضيف تفسيرا .وتظهر عقوبة التكلف عندما يغير الباحث مستوى النظرية أو معنى مفهومها فقط كي يغطي سهما .هذه ليست مسالة عدد النظريات، بل مقدار العمل التفسيري الفريد الذي تؤديه كل واحدة مقابل التعقيد الذي تضيفه.

تنفذ المفاضلة في ثلاث جولات .اولا، اختبار الهوية :هل تتناول العدسات الظاهرة والمستوى نفسيهما؟ ثانيا، اختبار الآلية :هل تنتج كل واحدة سببا مختلفا؟ ثالثا، اختبار الآثار :هل يمكن تصور ملاحظة ترجح احداهما أو تظهر حاجتهما معا؟ إذا فشل اختبار الهوية فربما لا توجد منافسة؛ واذا فشل اختبار الآلية فهناك تكرار؛ واذا فشل اختبار الآثار فالتنافس فلسفي أو غير ناضج تجريبيا . النتيجة قد تكون الاحتفاظ بالتعدد لا اجبار قرار لا يستطيع الدليل حمله.

قبل اعلان التكامل، يمكن تجربة مبدأ التعاقب :دع النظرية الأولى تفسر حتى الموضع الذي تفشل عنده، ثم ادخل الثانية عند الفجوة فقط .إذا دخلت الثانية منذ البداية في كل علاقة، يصعب معرفة قيمتها .ويمكن تجربة مبدأ الاستبدال :احذف الأولى ثم الثانية وقارن ما يصبح غير مفسر .واخيرا مبدأ عدم التناقض :اكتب افتراضات كل منهما بصيغة صريحة وحدد هل يمكن ان تصح في الزمن والمستوى نفسيهما .هذه الاختبارات تجعل بنية الدمج قابلة للدفاع وتمنع اختيار نظريتين لمجرد شهرتهما.

الجدول 8.2: خريطة نواتج البناء النظري وقرارات التوسيع والدمج

الناتج النظري	متى يكون مناسبا	الاختبار الحاسم	علامة التكلف
نظرية جديدة	الاليات القائمة تستوعب الظاهرة	لا تفسير وتوقعات مميزة وبرنامج فحص	اسم جديد لعلاقة معروفة
توسيع	تعمل النواة في مجال أو مستوى جديد	بيان ما يبقى وما يتغير ولماذا	نقل الاسم فقط إلى سياق جديد

الناتج النظري	متى يكون مناسبا	الاختبار الحاسم	علامة التكلف
تنقيح أو تفصيل	تحتاج المفاهيم أو العلاقات دقة	اختبار الحذف وتغير القدرة التفسيرية	اضافة صناديق بلا آلية
شرط حد	تتغير قوة الآلية أو اتجاهها	توقع واضح عند حضور الشرط وغيابه	معدل سياقي بلا سبب
تكامل	تغطي عدستان فجوتين ضروريتين	علاقة جسر وعمل فريد لكل عدسة	فقرتان متجاورتان بلا تفاعل
منافسة	تفسيران للنمط نفسه	اثر أو حالة تفصل بين التوقعين	مقارنة الدلالة فقط
تعددية أو مفارقة	افتراضات لا تختزل بلا خسارة	حفظ التوتر وتحديد مجال كل منطق	ادعاء انسجام مصطنع

المصدر: إعداد المؤلف اعتمادا على الأدبيات الواردة في الفصل.

8.15 مثال ممتد: لماذا يتجاوز الموظف توصية خوارزمية ادق؟

تعلن شركة لوجستية افتراضية ان نظامها الجديد يتنبأ بتاخر الشحنات بدقة اعلى من تقدير المشرفين. بعد ستة اشهر تظهر السجلات ان بعض المشرفين يعدلون توصياته، ولا يرتبط التجاوز بضعف الدقة الفعلي. الموضوع هو الإدارة الخوارزمية، اما اللغز فهو استمرار التجاوز حين يتوافر سبب اداتي للقبول. نثبت اولا ما كنا نتوقعه: إذا كانت الدقة والمنفعة المدركة تحكمان الاستخدام، فينبغي ان ينخفض التجاوز مع ثبوت التفوق.

يولد الفريق اربعة تفسيرات .الأول شك معرفي :يرى المشرف ان النموذج لا يلتقط الحالات النادرة .الثاني تهديد هوية :القبول الصامت يقلل معنى خبرته .الثالث مساءلة :يستطيع شرح حكمه الشخصي امام العميل أكثر من شرح نموذج مبهم .الرابع تعلم اجتماعي :تنتشر قصص أخطاء الخوارزمية اسرع من نجاحاتها .لا تختار القائمة النظرية بعد؛ تحول كل بديل إلى أثر مميز ومصدر دليل وزمن محتمل.

يقترح تصميم حالات متطابقة نسبيا :اربعة مراكز تستخدم الاصدار نفسه ولها جودة بيانات متقاربة، لكنها تختلف في شفافية النظام وقاعدة توقيع القرار .تجمع سجلات التوصيات والتعديلات، ومقابلات قبل الحوادث وبعدها، وملاحظات اجتماعات مراجعة الاخطاء، ووثائق

المساءلة .يحلل كل مركز زمنيا، ثم تقارن لحظات التجاوز .نبحث عن حالات يثق فيها المشرف بالتنبؤ لكنه يعدله، لأنها تفصل المساءلة أو الهوية عن الشك المعرفي.

تكشف المقارنة الافتراضية ان التجاوز يرتفع عندما يتحمل المشرف اللوم منفردا ويعجز عن شرح اسباب توصية النظام، حتى مع تصريح مرتفع بالثقة. في المراكز التي يوقع فيها فريق مشترك وتعرض الواجهة مسوغات قابلة للفحص، ينخفض التجاوز. لا يثبت هذا ان المساءلة هي السبب الوحيد؛ لكنه يجعلها تفسيرا افضل من نقص الثقة وحده، ويطلب حالات مضادة: هل يوجد تجاوز مرتفع مع مساءلة مشتركة وشرح واضح؟

يستعمل التحليل الاختطافي النتيجة لاقتراح آلية نقل قابلية الدفاع (Defensibility Transfer). حين لا يستطيع الفاعل نقل سبب القرار من النظام إلى رواية مقبولة، تصبح الدقة غير كافية، فيعيد القرار إلى مساحة يستطيع امتلاك حجتها .هذا اسم عمل لا نظرية معلنة .يختبر الباحث فائدته بسؤال :هل يفسر تفاصيل جديدة، وهل يختلف عن الشفافية أو الثقة، وهل ينتج توقعا مثل ان أثر قابلية الشرح اقوى عندما يكون اللوم فرديا؟

يمكن ان تكون المساهمة تنقيحا لا نظرية جديدة. يفصل الباحث رفض الخوارزمية إلى شك معرفي ورفض دفاعي، ويبين انهما قد يتحركان في اتجاهين مختلفين. ثم يوسع نظرية قبول أو قرار قائمة بشرط حد يتعلق بهيكل المساءلة، أو يدمج عدسة معرفية مع عدسة تنظيمية عبر آلية نقل قابلية الدفاع. اختيار الناتج يعتمد على مقدار ما تستطيع النظريات الحالية استيعابه من دون تغيير معناها.

تضيف محاكاة صغيرة فاعلين يتعلمون من أخطاء ظاهرة ونظاما يتعلم من القرارات المنفذة .إذا زاد التجاوز، تقل الحالات التي يتلقى فيها النظام تغذية راجعة عن توصيته الاصلية، وقد تتدهور معايرته، فتزداد قصص الخطا ويتعزز التجاوز .تكشف الحلقة توقعا زمنيا :تدخل المساءلة المشتركة قد يحسن القبول اولا ثم جودة النظام لاحقا .المحاكاة لا تثبت الحلقة؛ تبين بيانات طولية ينبغي جمعها.

تكتب المساهمة بحجمها الصحيح: تكشف الحالة ان الدقة والثقة لا تكفيان لتفسير قبول التوصية عندما تكون قابلية الدفاع موزعة على نحو غير متكافئ. نقترح تمييزا بين الشك المعرفي والرفض الدفاعي، وآلية تربط قابلية الشرح بهيكل المساءلة، ودورة تعلم قد تعزز التجاوز. نحدد الحدود: قرارات قابلة للمراجعة، وخوارزمية تقدم توصية لا تنفذ تلقائيا، وفاعل يتحمل تبعات معلنة. ما عدا ذلك يحتاج دراسة جديدة.

يضاف فحص اخلاقي لأن تفسير السلوك قد يعيد توزيع المسؤولية .إذا وصف الباحث التجاوز بانه مقاومة غير عقلانية، فقد يخفي عيوبا في البيانات أو سلطة غير عادلة؛ واذا مجده كخبرة بشرية، فقد يخفي تحيزا يضر العملاء .يجب جمع اصوات المتاثرين بالقرار، وفحص من يملك حق الاعتراض، وعدم نشر تفاصيل تكشف موظفا في حادث خطا .كما يعلن ان المثال افتراضي وان الآلية مقترحة، كي لا تتحول بلاغة الحالة إلى دليل لم يجمع.

8.16 بطاقة استراتيجية البناء النظري

تبدأ البطاقة بخانة الظاهرة واللغز. يكتب الباحث وصفا من سطرين لما حدث، ثم التوقع الذي خالفه، ومصدر ذلك التوقع، ولماذا يهم الفرق. يمنع استخدام عبارة لم يدرس من قبل وحدها. يضاف عمود يحدد نوع المحفز: شذوذ، أو تناقض، أو افتراض، أو مفهوم ملتبس، أو عملية غير ممثلة، أو مشكلة عملية. إذا لم يوجد توتر يمكن شرحه، فالمشروع قد يكون وصفيا مهما لكنه ليس بعد مشروع بناء نظرية.

الخانة الثانية خريطة البدائل .لكل تفسير مرشح تسجل الآلية ومستوى التحليل والزمن والاثر المميز والدليل الذي قد يضعفه .يجب ادراج تفسير بسيط غير نظري مثل خطا القياس أو الاختيار، لأن استبعاده يمنع تضخيم الجدة .يكتب الباحث أيضا ما الذي سيجعله يفضل بديلا على اخر .لا يسمح بعبارة تدعم البيانات نظريتي؛ المطلوب مقارنة معلنة قبل رؤية كل النتائج الممكنة.

الخانة الثالثة تحدد منطق الاستدلال وتصميمه .هل يبدأ من حالات إلى تعميم استقرائي، ام من مقدمات إلى نتائج استنباطية، ام من مفاجاة إلى افضل تفسير اختطافي؟ ما موضع الانتقال بين هذه الانماط؟ ثم يختار تصميم الحالة أو النظرية المجذرة أو العملية أو المحاكاة أو المقالة المفاهيمية، ويشرح الملاءمة بجملة .قد يستعمل أكثر من تصميم، لكن لكل واحد وظيفة لا يغطيها الاخر.

الخانة الرابعة تعلن نوع الناتج قبل المبالغة فيه: إنشاء جديد، أو تقسيم، أو علاقة، أو آلية، أو شرط حد، أو تسلسل، أو حلقة، أو تكامل، أو منافسة. يسجل ما الذي يبقى من النظرية القائمة وما الذي يتغير، واختبار الحذف: ماذا نفقد إذا حذفنا الاضافة؟ ثم يحدد درجة الادعاء: تفسير محلي، أو نظرية متوسطة المدى، أو امتداد قابل للنقل، أو برنامج اوسع يحتاج تراكم ادلة.

تختم البطاقة بسجل الشفافية .يسجل تاريخ تغير السؤال أو العينة أو الفئات أو التفسير، والدليل الذي حفز التغيير، وهل كان القرار متوقعا ام لاحقا .تحفظ البدائل المستبعدة وسبب استبعادها .وتطبق

بوابة من خمس نقاط :أهمية اللغز، ووضوح الآلية، وتميز الادعاء، وملاءمة الدليل، وحدود معلنة. فشل نقطة لا يلغي الفكرة، لكنه يحدد العمل التالي ويمنع تقديمها قبل نضجها.

تستخدم البطاقة في ثلاث لحظات. قبل الدراسة تختبر هل يستحق اللغز تصميما استكشافيا. اثناء التحليل تحفظ تاريخ التحولات وتمنع نسيان البدائل. وقبل الكتابة تضبط حجم الادعاء. يوقع الباحث نسخة مؤرخة في كل لحظة ولا يمحو السابقة؛ الفرق بينها معلومة عن مسار الاكتشاف. يمكن للمشرف ان يراجع خانة واحدة في كل اجتماع: اللغز، ثم البدائل، ثم الدليل، ثم الناتج. هكذا تتحول الملاحظات العامة مثل عمق النظرية إلى قرارات قابلة للتنفيذ من دون ميكنة الحكم العلمي.

8.17 خاتمة وتمارين تطبيقية

قدم الفصل البناء النظري بوصفه تصميما للاستدلال يبدأ بلغز وينتهي بادعاء محدود يستطيع الدليل والبدائل الضغط عليه. الاستقراء يوسع من حالات، والاستنباط يكشف لوازم المقدمات، والاختطاف يولد تفسيرا معقولا للمفاجاة. لا يعمل اي منها في عزلة كاملة، لكن تسمية الانتقال تحدد قوة المعرفة التي يجوز ادعاؤها. البيانات لا تتكلم بلا مفاهيم، والمنطق لا يثبت مقدماته بلا عالم تجريبي.

عرضت التصاميم بوصفها وسائل لبناء انواع مختلفة من النظرية. دراسة الحالة تقارن آليات في سياق، والنظرية المجذرة تطور فئات عبر المقارنة، وتحليل العملية يحفظ الزمن، والمحاكاة تستكشف نتائج التفاعل، والنمذجة الصورية تدقق الافتراضات، والمقالة المفاهيمية تعيد تركيب المعرفة. لا يوجد ترتيب منزلة بينها. الملاءمة هي تطابق السؤال ومنطق الاستدلال ونوع الدليل وشكل الناتج.

كما ميز الفصل بين نظرية جديدة وتوسيع وتنقيح وتفصيل .الاعلان الاكبر ليس المساهمة الأفضل. قد يغير تقسيم مفهوم أو تحديد شرط حد قدرة الحقل على التفسير أكثر من اسم جديد .وفي الدمج اشترط فجوة حقيقية وعلاقة جسر وتوافقا أو معالجة صريحة للتعارض .النظرية الثانية لا تضاف .لأن النموذج طويل، بل لأنها تؤدي عملا تفسيريا فريدا لا تستطيع الأولى اداءه

التمرين الأول :اختر ظاهرة من مشروعك واكتب ثلاثة اسطر فقط :ماذا كنت تتوقع، وماذا لاحظت أو وجدت في الادبيات، ولماذا لا يفسر الفرق بسهولة .صنف المدخل شذوذا أو تناقضا أو افتراضا أو التباس مفهوم أو عملية غائبة .ثم اكتب سؤال لماذا واحدا لا يذكر اسم نظرية .إذا بقي السؤال وصفيا، عدل موضع التوتر.

التمرين الثاني: ولد اربعة تفسيرات للغز، على ان يكون احدها خطا قياس أو اختيارا، وان ينتمي اثنان إلى مستويين مختلفين. لكل بديل اكتب آلية واثرا مميزا ودليلا قد يضعفه. لا تحذف البديل غير المفضل. رتبها بحسب المعقولية الحالية ثم بحسب سهولة الاختبار؛ اختلاف الترتيبين يكشف اين قد تقود الراحة المنهجية اختيارك.

التمرين الثالث: اعد صياغة مشروعك ثلاث مرات. في النسخة الاستقرائية حدد الحالات وقاعدة التعميم. في النسخة الاستنباطية حدد المقدمات والنتيجة اللازمة. في النسخة الاختطافية حدد المفاجاة والبدائل. اختر النسخة التي تطابق ما تعرفه فعلا، لا ما يبدو اقوى. اكتب كيف يمكن ان تنتقل من منطق إلى آخر مع توثيق اللحظة.

التمرين الرابع: صمم مقارنة حالتين أو مسارا زمنيا أو محاكاة بسيطة للبديلين الاولين. حدد الوحدة والحد والزمن ومصادر الدليل والحالة السلبية. ارسم ما الذي ستراه إذا صح كل تفسير. إذا كانت المشاهدات المتوقعة واحدة، فلا يميز التصميم بين البدائل؛ عد إلى الآلية أو ابحث عن سياق يفصل توقعاتهما.

التمرين الخامس :طبق تكتيكات التفصيل السبعة على نظرية تعرفها، ثم استبعد ستة .احتفظ بتكتيك واحد فقط واكتب ما الذي يتغير في المفهوم أو العلاقة أو المستوى أو الزمن أو الحد، وما الذي يبقى ثابتا .نفذ اختبار الحذف واختبار التكلف .إذا احتجت تغيير معنى النظرية كي تقبل الاضافة، فقد يكون المطلوب عدسة أخرى أو مساهمة مستقلة.

التمرين السادس: اختر نظريتين مرشحتين للدمج واملأ مصفوفة الظاهرة والمستوى والفاعل والآلية والزمن والافتراضات والحدود. صنف العلاقة تكاملا أو منافسة أو تعارضا أو تكرارا. إذا كانت مكملة، اكتب جملة الجسر بين الآليتين. واذا كانت متنافسة، اكتب توقعا يفرق بينهما. احذف النظرية الثانية إذا لم تنتج عملا فريدا.

التمرين السابع :اكتب مذكرة مساهمة من 250 كلمة .تبدأ باللغز، ثم قصور التفسير الحالي، ثم الاستراتيجية والناتج، ثم آلية أو علاقة جديدة، ثم أثر مميز وحدين .اختم بجملة تقول ما الذي لا تدعيه الدراسة .اعرض المذكرة على قارئ واطلب منه تحديد الجملة التي تحمل المساهمة؛ إذا .اختار جملة الموضوع أو السياق، فاعد كتابة التغيير النظري

تقود هذه النتيجة إلى الفصل 9. بعد توليد تفسير أو توسيع نظرية، يجب تحويل الادعاء إلى تصميم اختبار قادر على التفريق بينه وبين البدائل، وتحديد ما يعد تكرارا وما يعد امتداد اختبار، وكيف تعالج النتائج غير المؤيدة من دون اعادة كتابة التاريخ الاستدلالي. البناء والاختبار مرحلتان متداخلتان لكنهما ليستا شيئا واحدا؛ وضوح الفرق هو الذي يسمح بدورة علمية تتعلم من النجاح والفشل معا.

الخلاصة القرارية هي :ابدأ بلغز لا بعنوان، وولد بدائل قبل اختيار حليف، وطابق منطق الاستدلال مع قوة اللغة، واختر التصميم لما يستطيع كشفه، وسم الناتج باصغر وصف دقيق، واختبر كل اضافة بالحذف، ولا تدمج عدستين قبل تحديد فجوة وجسر .إذا بقيت الفكرة بعد هذه الاختبارات تفسر أكثر بتكلف اقل، فلديك نواة مساهمة .واذا تقلصت إلى تطبيق أو وصف، فقد ربحت أيضا : .عرفت طبيعة مشروعك قبل ان تستهلكه وعود نظرية لا يستطيع الوفاء بها

يستفيد التنظير من فصل دور المولد عن دور الناقد .في جلسة أولى يسمح الفريق باكبر عدد من التفسيرات من دون ترتيب مبكر، وفي جلسة ثانية يبحث عضوا أو قارئ ناقد عن ابسط بديل وعن افتراض غير معلن وحالة مناقضة .ثم تراجع البدائل بمعايير ثابتة :التغطية، والاقتصاد، والتمييز، والخصوبة، والحدود .يمنع الفصل بين الجلستين قتل الفكرة قبل اكتمالها، ويمنع أيضا تعلق صاحبها بها بعد الاستثمار .واذا شارك ممارسون، يطلب منهم نقد قابلية تفسير السلوك لا التصويت على صحة النظرية .يبقى القرار العلمي موثقا عند الباحث، لكن تنوع النقد يوسع ما يستطيع رؤيته .ويمكن اعادة الجولة بعد كل موجة بيانات، مع تثبيت المعايير وتسجيل سبب تغير .الترتيب، حتى لا تتحول التغذية الراجعة إلى تعديل انتقائي يخدم البديل المفضل

المراجع

Adner, R., Pólos, L., Ryall, M. D., & Sorenson, O. (2009). The case for formal theory. *Academy of Management Review, 34*(2), 201-208. https://doi.org/10.5465/amr.2009.36982613

Alvesson, M., & Kärreman, D. (2007). Constructing mystery: Empirical matters in theory development. *Academy of Management Review, 32*(4), 1265-1281. https://doi.org/10.5465/amr.2007.26586822

Alvesson, M., & Sandberg, J. (2011). Generating research questions through problematization. *Academy of Management Review, 36*(2), 247-271. https://doi.org/10.5465/amr.2009.0188

Bacharach, S. B. (1989). Organizational theories: Some criteria for evaluation. *Academy of Management Review, 14*(4), 496-515. https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308374

Behfar, K. J., & Okhuysen, G. A. (2018). Perspective - Discovery within validation logic: Deliberately surfacing, complementing, and substituting abductive reasoning in hypothetico-deductive inquiry. *Organization Science, 29*(2), 323-340. https://doi.org/10.1287/orsc.2017.1193

Colquitt, J. A., & Zapata-Phelan, C. P. (2007). Trends in theory building and theory testing: A five-decade study of the Academy of Management Journal. *Academy of Management Journal, 50*(6), 1281-1303. https://doi.org/10.5465/amj.2007.28165855

Corley, K. G., & Gioia, D. A. (2011). Building theory about theory building: What constitutes a theoretical contribution? *Academy of Management Review, 36*(1), 12-32. https://doi.org/10.5465/amr.2009.0486

Cornelissen, J. P. (2005). Beyond compare: Metaphor in organization theory. *Academy of Management Review, 30*(4), 751-764. https://doi.org/10.5465/amr.2005.18378876

Cornelissen, J. P. (2025). The problem with propositions: Theoretical triangulation to better explain phenomena in management research. *Academy of Management Review, 50*(2), 342-365. https://doi.org/10.5465/amr.2022.0297

Davis, J. P., Eisenhardt, K. M., & Bingham, C. B. (2007). Developing theory through simulation methods. *Academy of Management Review, 32*(2), 480-499. https://doi.org/10.5465/amr.2007.24351453

Dubois, A., & Gadde, L.-E. (2002). Systematic combining: An abductive approach to case research. *Journal of Business Research, 55*(7), 553-560. https://doi.org/10.1016/S0148-2963(00)00195-8

Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review, 14*(4), 532-550. https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308385

Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal, 50*(1), 25-32. https://doi.org/10.5465/amj.2007.24160888

Fisher, G., & Aguinis, H. (2017). Using theory elaboration to make theoretical advancements. *Organizational Research Methods, 20*(3), 438-464. https://doi.org/10.1177/1094428116689707

Fisher, G., Mayer, K., & Morris, S. (2021). From the editors - Phenomenon-based theorizing. *Academy of Management Review, 46*(4), 631-639. https://doi.org/10.5465/amr.2021.0320

Gehman, J., Glaser, V. L., Eisenhardt, K. M., Gioia, D. A., Langley, A., & Corley, K. G. (2018). Finding theory-method fit: A comparison of three qualitative approaches to theory building. *Journal of Management Inquiry, 27*(3), 284-300. https://doi.org/10.1177/1056492617706029

Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational Research Methods, 16*(1), 15-31. https://doi.org/10.1177/1094428112452151

Gioia, D. A., & Pitre, E. (1990). Multiparadigm perspectives on theory building. *Academy of Management Review, 15*(4), 584-602. https://doi.org/10.5465/amr.1990.4310758

Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Aldine.

Harrison, J. R., Lin, Z., Carroll, G. R., & Carley, K. M. (2007). Simulation modeling in organizational and management research. *Academy of Management Review, 32*(4), 1229-1245. https://doi.org/10.5465/amr.2007.26586485

Jaakkola, E. (2020). Designing conceptual articles: Four approaches. *AMS Review, 10*(1-2), 18-26. https://doi.org/10.1007/s13162-020-00161-0

Ketokivi, M., & Mantere, S. (2010). Two strategies for inductive reasoning in organizational research. *Academy of Management Review, 35*(2), 315-333. https://doi.org/10.5465/amr.35.2.zok315

Langley, A. (1999). Strategies for theorizing from process data. *Academy of Management Review, 24*(4), 691-710. https://doi.org/10.5465/amr.1999.2553248

Langley, A., Smallman, C., Tsoukas, H., & Van de Ven, A. H. (2013). Process studies of change in organization and management: Unveiling temporality, activity, and flow. *Academy of Management Journal, 56*(1), 1-13. https://doi.org/10.5465/amj.2013.4001

Leone, P. V., Mantere, S., & Faraj, S. (2021). Open theorizing in management and organization studies. *Academy of Management Review, 46*(4), 725-749. https://doi.org/10.5465/amr.2019.0279

Lewis, M. W., & Grimes, A. J. (1999). Metatriangulation: Building theory from multiple paradigms. *Academy of Management Review, 24*(4), 672-690. https://doi.org/10.5465/amr.1999.2553247

Locke, K., Golden-Biddle, K., & Feldman, M. S. (2008). Making doubt generative: Rethinking the role of doubt in the research process. *Organization Science, 19*(6), 907-918. https://doi.org/10.1287/orsc.1080.0398

Makadok, R., Burton, R., & Barney, J. (2018). A practical guide for making theory contributions in strategic management. *Strategic Management Journal, 39*(6), 1530-1545. https://doi.org/10.1002/smj.2789

Mantere, S., & Ketokivi, M. (2013). Reasoning in organization science. *Academy of Management Review, 38*(1), 70-89. https://doi.org/10.5465/amr.2011.0188

Okhuysen, G. A., & Bonardi, J.-P. (2011). The challenges of building theory by combining lenses. *Academy of Management Review, 36*(1), 6-11. https://doi.org/10.5465/amr.36.1.zok006

Oswick, C., Fleming, P., & Hanlon, G. (2011). From borrowing to blending: Rethinking the processes of organizational theory building. *Academy of Management Review, 36*(2), 318-337. https://doi.org/10.5465/amr.2009.0155

Posen, H. E., Wang, M. Z., Chen, J. S., & Elfenbein, D. W. (2024). In defense of diversity in theory-building approaches. *Academy of Management Review, 49*(1), 199-205. https://doi.org/10.5465/amr.2023.0151

Post, C., Sarala, R., Gatrell, C., & Prescott, J. E. (2020). Advancing theory with review articles. *Journal of Management Studies, 57*(2), 351-376. https://doi.org/10.1111/joms.12549

Reinecke, J., Little, L. M., Simons, T., Bliese, P., Dencker, J., Roberson, Q., von Krogh, G., & Gruber, M. (2024). Advancing management theory through interdisciplinary research: Challenges and opportunities. *Academy of Management Journal, 67*(6), 1421-1427. https://doi.org/10.5465/amj.2024.4006

Rouse, E. D., Reinecke, J., Ravasi, D., Langley, A., Grimes, M., & Gruber, M. (2025). Making a theoretical contribution with qualitative research. *Academy of Management Journal, 68*(2), 257-266. https://doi.org/10.5465/amj.2025.4002

Sætre, A. S., & Van de Ven, A. H. (2021). Generating theory by abduction. *Academy of Management Review, 46*(4), 684-701. https://doi.org/10.5465/amr.2019.0233

Sætre, A. S., & Van de Ven, A. H. (2024). Abductive theorizing is more than idea generation: Disciplined imagination and a prepared mind. *Academy of Management Review, 49*(2), 454-457. https://doi.org/10.5465/amr.2021.0317

Shepherd, D. A., & Suddaby, R. (2017). Theory building: A review and integration. *Journal of Management, 43*(1), 59-86. https://doi.org/10.1177/0149206316647102

Siggelkow, N. (2007). Persuasion with case studies. *Academy of Management Journal, 50*(1), 20-24. https://doi.org/10.5465/amj.2007.24160882

Suddaby, R. (2006). From the editors: What grounded theory is not. *Academy of Management Journal, 49*(4), 633-642. https://doi.org/10.5465/amj.2006.22083020

Sutton, R. I., & Staw, B. M. (1995). What theory is not. *Administrative Science Quarterly, 40*(3), 371-384. https://doi.org/10.2307/2393788

Timmermans, S., & Tavory, I. (2012). Theory construction in qualitative research: From grounded theory to abductive analysis. *Sociological Theory, 30*(3), 167-186. https://doi.org/10.1177/0735275112457914

Van de Ven, A. H. (2007). *Engaged scholarship: A guide for organizational and social research*. Oxford University Press.

Weick, K. E. (1989). Theory construction as disciplined imagination. *Academy of Management Review, 14*(4), 516-531. https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308376

Whetten, D. A. (1989). What constitutes a theoretical contribution? *Academy of Management Review, 14*(4), 490-495. https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308371

Whetten, D. A., Felin, T., & King, B. G. (2009). The practice of theory borrowing in organizational studies: Current issues and future directions. *Journal of Management, 35*(3), 537-563. https://doi.org/10.1177/0149206308330556

أطلس نظريات إدارة الأعمال

الفصل 9

الاختبار والنقد والتكرار والتراكم المعرفي

Theory Testing, Critique, Replication, and Knowledge Accumulation

الأستاذ الدكتور عبدالخالق | مؤسس منصة نور العلمية

تمهيد

لا تكتسب النظرية قيمتها من قدرتها على إنتاج عبارة تبدو مقنعة، بل من استعدادها لمواجهة دليل كان يمكن أن يزعزعها. بعد صياغة المفاهيم والعلاقات والآلية، ينتقل السؤال من كيف نبني التفسير إلى كيف نعرف أن هذا التفسير صمد أمام اختبار جاد، وأن نتائجه قابلة للمراجعة والتكرار والتراكم. لا يعني النجاح هنا إثبات الحقيقة نهائيا؛ بل بناء ثقة مشروطة تتناسب مع قوة الاختبار وتعدد البدائل وجودة السجل العلمي (Popper, 1959; Kraimer et al., 2023).

يمتلك هذا الفصل ما يأتي بعد صياغة الادعاء النظري: تحويله إلى توقعات معرضة للدحض، وتصميم مقارنة تميز بين التفسيرات المتنافسة، وفحص شروط الحدود، وتشخيص النتائج غير المؤيدة، وإعادة الإنتاج والتكرار والمتانة، ثم تركيب الأدلة داخل مراجعة تراكمية وسجل قرارات واضح. أما تعريف المفهوم وبناء القياس فموطنهما الفصل 7، وأما توليد النظرية وتوسيعها ودمجها فموطنه الفصل 8، وتبقى معايير الجودة السابقة للاختبار في الفصل 4.

ينطلق الفصل من تمييز ضروري: اختبار الفرضية ليس مطابقا لاختبار النظرية. قد تؤيد البيانات ارتباطا بين متغيرين، بينما تظل الآلية التي يفترضها الباحث بلا فحص، وقد تتنبأ عدة نظريات بالعلاقة نفسها لأسباب مختلفة. لذلك لا تكفي عبارة دعمت النتائج النظرية ما لم يحدد الباحث ما الذي اختبره، وما البديل الذي استبعده، وما الذي بقي خارج نطاق الدليل (Colquitt & Zapata-Phelan, 2007; Bliese et al., 2024).

يستخدم الفصل مثالا افتراضيا متصلا: مؤسسة عامة تطبق الإدارة الإلكترونية، ثم ترتفع الحوكمة والتميز المؤسسي. السؤال ليس هل العلاقة موجبة فقط، بل هل حدث التحسن لأن النظام خفض عدم تماثل المعلومات، أم لأن الضغط المؤسسي زاد الامتثال الشكلي، أم لأن المورد الرقمي اندمج في قدرة تنظيمية؟ تتطلب هذه التفسيرات توقعات وقرائن وشروط حدود مختلفة، ولذلك يغير الاختبار الجاد تصميم الدراسة لا فقرة النظرية وحدها.

الغاية النهائية هي تدريب طالب الدكتوراه على معاملة النظرية برنامجا قابلا للتصحيح. تؤخذ النتائج المؤيدة بحجمها وعدم يقينها، وتؤخذ النتائج المخالفة بوصفها فرصة للتشخيص لا سببا لإخفائها، وتوضع الدراسات الجديدة داخل تاريخ معرفي يمكن للباحثين مراجعته. وعندما تتعارض الشهرة مع الدليل، تكون الأولوية للدليل؛ وعندما يتعارض الدليل مع التفسير المفضل، تكون الأولوية لفهم مصدر التعارض قبل إعلان النصر أو الهزيمة.

9.1 ماذا يعني اختبار النظرية لا مجرد اختبار الفرضية؟

اختبار النظرية (Theory Testing) هو تعريض منظومة تفسيرية محددة لدليل يستطيع تغيير مقدار الثقة في مفاهيمها وعلاقاتها وآلياتها وحدودها. أما اختبار الفرضية (Hypothesis Testing) فيفحص توقعا بعينه تحت شروط وإجراءات معينة. العلاقة بينهما علاقة احتواء غير كامل: قد يسهم اختبار فرضية في تقويم نظرية، لكنه لا يقيم النظرية كلها تلقائيا، ولا يثبت أن آليتها أفضل من البدائل (Kraimer et al., 2023).

يتكون الادعاء القابل للفحص من خمسة عناصر مترابطة: الظاهرة التي يراد تفسيرها، والعلاقة المتوقعة، والآلية التي تجعل العلاقة معقولة، والسياق الذي يفترض أن تعمل داخله، والنتيجة التي تعد غير منسجمة معه. عندما تغيب النتيجة غير المنسجمة، يتحول الادعاء إلى عبارة مرنة تتسع لكل ما يقع. وعندما تغيب الآلية، يبقى الاختبار وصفا لنمط قد يحمل أكثر من تفسير.

إذا توقعت نظرية الوكالة أن شفافية المعلومات تقلل فرص السلوك الانتهازي، فإن اختبارها لا يختزل في علاقة موجبة بين الإدارة الإلكترونية والأداء. ينبغي فحص ما إذا انخفضت فجوة المعلومات فعلا، وما إذا تبدلت الرقابة أو المساءلة، وما إذا كان الأثر أقوى حيث ترتفع مشكلة الوكالة ابتداء. كل خطوة تضيف مؤشرا تشخيصيا يجعل تفسير الوكالة مميزا عن تفسير التحديث العام.

توجد درجات متفاوتة للاختبار. اختبار علاقة واحدة يقدم دعما محدودا. اختبار سلسلة توقعات مترابطة يقوي الحجة. مقارنة توقعات متعارضة ترفع القدرة على التمييز. تكرار النمط عبر بيانات وسياقات محددة يزيد الثقة في قابليته للتعميم. مع ذلك لا تعوض الكثرة عن الصلة؛ فقد تكون عشر فرضيات متشابهة أقل فائدة من توقع واحد يختلف حوله تفسيران منافسان.

اللغة العلمية يجب أن تعكس هذا التدرج. الأدق أن يقول الباحث: النتائج تتسق مع آلية المساءلة ضمن المؤسسات التي تمتلك سجلات قابلة للتدقيق، ولم تستبعد تفسير الاحتراف الإداري بالكامل.

أما قوله أثبتت الدراسة صحة نظرية الوكالة، فيمنح دراسة واحدة سلطة لا تملكها. الفرق ليس تجميلا لغويا؛ إنه تحديد صادق للمسافة بين الدليل والادعاء.

تصير هذه المسافة قابلة للمراجعة عندما تحدد النظرية شكل الأثر ومقداره ومجال ظهوره، لا مجرد كونه مختلفا عن الصفر. فالتوقع الدقيق قد يتعلق بعلاقة متناقصة، أو بمرحلة تبدأ بعدها الفاعلية، أو بفارق بين مجموعتين له تفسير واضح. ينتج عن ذلك اختبار يستطيع تضييق البدائل بدلا من تحويل كل ارتباط دال إلى تصديق عام للنظرية (Bacharach, 1989; Edwards & Berry, 2010).

يتطلب اختبار النظرية ربط النظرية بالمنهج والبيانات دون اختزال أحدها في الآخر. قد تكون البيانات دقيقة لكنها غير متصلة بالآلية، وقد يكون التصميم قويا لكنه يفحص نتيجة يمكن لكل التفسيرات توقعها. لذلك تبدأ خطة الاختبار برسم التوقعات المتمايزة، ثم اختيار ملاحظات تسمح بمراجعتها، ثم تحديد مقدار ما يبرر الدليل استنتاجه (Bliese et al., 2024).

9.2 القابلية للاختبار والدحض والافتراضات المساعدة

تعني القابلية للاختبار (Testability) إمكان اشتقاق آثار يمكن ملاحظتها من الادعاء، بينما تعني قابلية الدحض (Falsifiability) وجود نتائج محتملة تتعارض معه بصورة ذات معنى. لم يقصد بوبر أن النظرية تنهار تلقائيا عند أول ملاحظة مخالفة، بل أن الادعاء العلمي يجب ألا يحمي نفسه من كل نتيجة متصورة. النظرية التي تفسر الارتفاع والانخفاض والثبات بالمرونة نفسها لا تخاطر بما يكفي (Popper, 1959).

لا تختبر النظرية منفصلة عن الافتراضات المساعدة (Auxiliary Assumptions). فاستنتاج أثر الإدارة الإلكترونية على المساءلة يفترض أن النظام يستخدم فعليا، وأن بياناته موثوقة، وأن أصحاب السلطة يستطيعون الوصول إليها. إذا لم يظهر الأثر، فقد تكون المشكلة في الآلية النظرية، أو في عدم تحقق الاستخدام، أو في غياب الصلاحيات. النتيجة المخالفة تستدعي تشخيص الحزمة لا اتهام النظرية مباشرة.

ينشأ الخطر حين تستخدم الافتراضات المساعدة حصنا لاحقا لا شرطا معلنا. إذا فشلت العلاقة، ثم أضاف الباحث بعد رؤية النتائج شرط الثقافة أو القيادة أو المهارة دون دليل مستقل، فقد أنقذ الصياغة القديمة بزيادة مرونتها، لا بتحسين قابليتها للاختبار. يصبح التعديل مشروعا عندما يقدم سببا واضحا، وتوقعا جديدا، وخطة مستقلة تسمح بأن يفشل هو أيضا.

يختلف الادعاء الاحتمالي عن القانون الحتمي. قولنا إن ارتفاع الشفافية يزيد احتمال اكتشاف التجاوز لا يعني أن كل منظمة شفافة ستكتشف كل تجاوز. الدحض هنا يتعلق بنمط التوزيع أو الاتجاه أو المقدار أو الاستجابة لشروط محددة، لا بالبحث عن حالة فردية واحدة. لذلك يجب أن تتناسب صورة الاختبار مع طبيعة الادعاء ومستوى التحليل ووحدة الملاحظة.

من المفيد صياغة سؤالين قبل جمع البيانات. الأول: أي نتيجة قد تخفض ثقتي في هذه الآلية؟ والثاني: أي نتيجة ستخفض ثقتي في البديل المنافس أكثر منها في التفسير الرئيس؟ إذا تعذر جواب السؤالين، تكون المشكلة في قابلية الاختبار لا في حجم العينة. هذا الإجراء يحول الفكرة النظرية من عنوان عام إلى رهان معرفي يمكن فحصه.

أوضح ميهل أن الاعتماد على رفض فرضية صفرية ضعيفة قد يولد تأييدا سهلا لنظريات غامضة، خصوصا حين يمكن العثور على فروق صغيرة في عينات كبيرة. الخطر ليس وجود الإحصاء، بل اعتبار نتيجة دالة دليلا كافيا على تفسير واسع. يتطلب التقدم توقعات أكثر تحديدا ومخاطرة نظرية أكبر مما توفره النجوم الإحصائية وحدها (Meehl, 1967, 1978).

9.3 الاختبارات الحرجة والتوقعات المتنافسة

الاختبار الحرج (Critical Test) يقارن بين تفسيرات تقدم توقعات مختلفة عن نتيجة أو حالة أو آلية بعينها. قيمته لا تأتي من تعقيد النموذج، بل من أن الاحتمالات المتاحة لا تستطيع كلها تفسير النتيجة بالطريقة نفسها. وصف بلات هذا المنطق بالاستدلال القوي (Strong Inference): صياغة بدائل، واشتقاق آثار مميزة، وتصميم فحص يستبعد بعضها، ثم إعادة الدورة (Platt, 1964).

لنفترض أن منصات الإدارة الإلكترونية ترتبط بتحسن الحوكمة. تفسير الوكالة يتوقع أن يقوى الأثر عندما تكون فجوة المعلومات كبيرة وتصبح المعاملات قابلة للتتبع. التفسير المؤسسي يتوقع أن يقوى الإعلان عن الامتثال حين ترتفع الضغوط الرقابية حتى لو بقي التنفيذ الداخلي محدودا. تفسير القدرات يتوقع تحسنا متأخرا يعتمد على إعادة تشكيل العمليات وتكامل المهارات.

التوقعات الثلاثة تلتقي عند علاقة موجبة عامة، لكنها تختلف في توقيت الأثر ومكان ظهوره والدليل الذي ينبغي ملاحظته. لذلك لا يفصل بينها معامل ارتباط بين الرقمنة والتميز. يمكن تحسين الاختبار بجمع بيانات عن الاستخدام الفعلي، وتغير أثر التدقيق، والفجوة بين الامتثال المعلن والتنفيذ، وتسلسل إعادة تصميم العمليات. عندئذ يصبح كل تفسير معرضا لخسارة جزء من جاذبيته.

ليست كل مقارنة بين نظريتين اختبارا حرجا. إذا قدمت النظريتان الاتجاه نفسه في الظروف نفسها، فنتيجة واحدة مؤيدة لا تحدد أيهما أصح. وإذا اختلفت المقاييس أو العينة أو مستوى التحليل بين النموذجين، قد يعكس الفرق اختلاف التصميم لا اختلاف التفسير. تقتضي المقارنة العادلة تثبيت ما يمكن تثبيته وتحديد ما يميز الآلية وحدها.

يمكن أن يكون الاختبار الحرج كميا أو نوعيا أو مختلطا. قد تكشف مقابلة موثقة أن العاملين يستخدمون النظام لاسترضاء الجهة الرقابية دون تغيير القرار، وقد يظهر تسلسل زمني أن مؤشرات المساءلة تغيرت قبل الأداء، وقد تكشف مقارنة مواقع متقاربة أن الأثر يظهر فقط حيث أمكن تتبع صلاحيات الاعتماد. المهم هو القيمة التشخيصية للدليل لا شكله.

يشتد التمييز إذا بحث الباحث عن حالة تتوقع فيها النظريات اتجاهين مختلفين. قد ترتفع تقارير الامتثال رغم تعطل الاستخدام، فتنسجم النتيجة مع السعي إلى الشرعية أكثر من آلية الشفافية. لكن الاختبار يفقد قيمته إذا جرى اختيار الحالة بعد معرفة نتيجتها ثم تقديمها بوصفها مواجهة مخططة مسبقا.

لا ينبغي المبالغة في حسم اختبار واحد. قد توجد آليتان معا، أو يتغير التفسير بحسب المرحلة، أو تبقى نتيجة حاسمة نظريا غير قابلة للرصد عمليا. لذلك ينتهي الاختبار الجيد بحكم موزون: أي تفسير تلقى دعما أقوى، وأي افتراض ظل غير مفحوص، وما الدراسة التالية التي يمكن أن تزيد القدرة على الفصل بين البدائل.

الجدول 9.1: مستويات الاختبار وما يضيفه كل نوع إلى الحكم النظري

مستوى الفحص	السؤال المركزي	الدليل المطلوب	ما يسمح بقوله	الخطأ الشائع
اختبار علاقة	هل يظهر ارتباط متوقع؟	تقدير أثر وعدم يقين	يتسق النمط مع فرضية	ادعاء إثبات النظرية
اختبار آلية	لماذا تحدث النتيجة؟	قرائن العملية وتسلسلها	تلقت الآلية دعما مشروطا	مساواة الوسيط بالتفسير
اختبار حد	متى يتغير الأثر؟	مقارنة شروط محددة	تحدد مجال عمل الآلية	إضافة معدل بلا سبب
اختبار منافس	أي تفسير يميز النتيجة؟	توقعات متعارضة	ازداد رجحان تفسير بعينه	مقارنة أسماء النظريات

مستوى الفحص	السؤال المركزي	الدليل المطلوب	ما يسمح بقوله	الخطأ الشائع
اختبار حرج	ما النتيجة التي تستبعد بديلا؟	حالة أو أثر فاصل	تراجعت معقولية بديل محدد	إعلان حسم نهائي
برنامج تراكمي	هل يصمد الادعاء عبر دراسات؟	اختبارات مستقلة ومراجعة	تقوت الثقة ضمن حدود	عد المقالات فقط

المصدر: إعداد المؤلف اعتمادا على الأدبيات الواردة في الفصل.

9.4 شدة الاختبار ومخاطر التأييد السهل

شدة الاختبار (Severity) تصف مقدار فرصة اكتشاف الخطأ لو كان الادعاء غير صحيح. لا يصبح الاختبار شديدا لأن نتيجته دالة أو لأن أدواته متقدمة؛ يصبح شديدا عندما كان من المحتمل أن يكشف التعارض، ثم صمد الادعاء أمام هذا الاحتمال. أما الاختبار الذي يمرر معظم التفسيرات الممكنة فلا يمنح النظرية رصيدا كبيرا حتى إذا انتهى بنتيجة إيجابية (Mayo, 2018).

يقوى الاختبار عندما تكون التوقعات محددة مسبقا، والبدائل واضحة، والتصميم قادرا على التمييز، وعدم اليقين مقدرا، والبيانات مناسبة لمستوى الادعاء. ويضعف عندما تكون العبارة واسعة، أو يجري تغيير اتجاه الفرضية بعد معرفة النتيجة، أو تنتقى نتيجة من عشرات التحليلات، أو تضاف شروط غير مفحوصة كلما ظهرت ملاحظة مخالفة.

مثلا، توقع أن الرقمنة ترتبط بشكل ما بالأداء في عينة متنوعة لا يتضمن مخاطرة كبيرة. أما توقع أن أثر الشفافية يظهر أولا في انخفاض زمن اكتشاف المخالفة، ثم في تحسين معالجة الشكاوى، ويختفي عندما تعطل سجلات التدقيق، فيضع الآلية أمام سلسلة شروط يمكن أن تفشل. كلما صار الرهان أوضح، أصبحت النتيجة أكثر فائدة في تأييد النظرية أو تعديلها.

تشمل شدة الاختبار التفكير في حجم الأثر المعقول لا مجرد وجوده. قد يكون أثر صغير ذا أهمية تنظيمية كبيرة إذا تراكم عبر معاملات كثيرة، وقد يكون أثر دال غير مهم إذا كان أقل من الحد الذي يفترضه التفسير. تحدد النظرية والسياق العملي ما يعد فرقا ذا معنى، ثم تعرض التقديرات وفواصل عدم اليقين بدلا من الاكتفاء بتصنيف دال أو غير دال.

يحذر بيان الجمعية الإحصائية الأمريكية من تحويل القيمة الاحتمالية إلى مقياس لحقيقة الفرضية أو حجم الأثر أو أهمية النتيجة. فلا تخبر القيمة وحدها عن صحة الآلية، ولا عن مدى جودة التصميم،

ولا عن احتمال صدق البديل. لذلك يجب قراءة الدلالة داخل حزمة تتضمن التوقع النظري، وجودة الملاحظة، واتساق المقدار، ونتائج الحساسية (Wasserstein & Lazar, 2016).

لا يعني التخلي عن الأحكام الثنائية إلغاء الإحصاء؛ المقصود منع الحد الاصطلاحي من تقرير الحقيقة بمفرده. قد تحمل نتيجتان متقاربتان وزنا معرفيا متماثلا رغم وقوعهما على جانبي حد واحد. يستند الحكم الأفضل إلى تقدير الأثر، ودقته، واتساقه مع النظرية، وعواقب الخطأ، والسياق التنظيمي الذي يحدد أهمية الفرق (Amrhein et al., 2019).

الاختبار الشديد لا يعني اصطناع شروط يستحيل فيها ظهور الأثر. فالتصميم الضعيف، والعينة غير المناسبة، وتعطل التنفيذ، وغياب الزمن الكافي لا تجعل الفشل دحضا، بل تجعل النتيجة غير حاسمة. المطلوب هو إنصاف النظرية وتحديها معا: تحقق شروط تشغيلها، ثم ابحث عن ملاحظات كان يمكن أن تكشف أنها لا تعمل كما تدعي.

9.5 اختبار الآليات والوساطة وتسلسل الزمن

الآلية التفسيرية (Explanatory Mechanism) هي العملية التي تربط السبب المفترض بالنتيجة. اختبارها يختلف عن إثبات أن متغيرا وسيطا دخل معادلة إحصائية؛ فالوسيط قد يكون علامة تقريبية، وقد يلتقط سببا مشتركا، وقد تظهر علاقته بالنتيجة من دون أن يكون هو العملية التي أحدثت التغيير. لذلك لا يساوي المسار الإحصائي المكتوب على الرسم آلية مثبتة.

إذا قيل إن الإدارة الإلكترونية تحسن الحوكمة لأنها تكشف أثر القرار وتوزع المسؤولية، ينبغي البحث عن تغيرات في قابلية التتبع، ووصول المراجعين إلى البيانات، وتصحيح الانحرافات بعد اكتشافها. وإذا تحسنت مؤشرات الحوكمة بينما بقيت السجلات معطلة، يصبح تفسير الشفافية أضعف حتى لو ظهر أثر غير مباشر في نموذج حسابي. الدليل المطلوب يتحدد بطبيعة العملية المدعاة.

الترتيب الزمني عنصر تشخيصي أساسي. يجب أن يبدأ تفعيل النظام قبل التحسن المفترض في الشفافية، وأن يسبق تحسن الشفافية تغير المساءلة، وأن تسبق المساءلة بعض نتائج التميز. لا يثبت هذا الترتيب السببية وحده، لكنه يستبعد سلسلة لا يمكن وقوعها زمنيا. أما جمع كل المتغيرات في الاستبانة نفسها وفي اللحظة نفسها فيترك ترتيب الآلية مفتوحا للتأويل.

تقوى حجة الآلية حين تجتمع أدلة مختلفة تتوقعها النظرية: بيانات سجلات، ومقابلات مع مستخدمين، وتغير إجراءات، ومقارنة وحدات، وملاحظات قبل التطبيق وبعده. يسمى هذا المنطق أحيانا التثليث السببي (Causal Triangulation)، وغايته اختبار ما إذا كانت خطوط دليل

ذات نقاط ضعف مختلفة تصل إلى تفسير متقارب، لا زيادة عدد الأدوات للزينة (Cornelissen & Kaandorp, 2023).

تظهر مشكلة شائعة عندما تقاس الإدارة الإلكترونية والحوكمة والتميز جميعها من إدراك الشخص نفسه. قد يعكس التقارب اتجاه المستجيب العام أو رضاه عن المؤسسة لا عمل الآلية المفترضة. لا يعيد هذا الفصل شرح بناء المقاييس، لأن ذلك ينتمي إلى الفصل 7؛ ما يعنينا هنا هو أثر نوع الدليل على صلاحية الاستنتاج النظري والتمييز بين الآليات.

يمكن اختبار الآلية بالنظر أيضا إلى حالات غيابها. إذا تحسن الأداء الرقمي في مؤسسات لا تسمح بالمراجعة أو التتبع، فربما تعمل آلية أخرى مثل تقليل زمن المعاملة أو تحسين التنسيق. لا يعني هذا أن تفسير الشفافية مستحيل، لكنه يحدد أين يفسر وأين لا يفسر، ويمنع تحويل متغير الوساطة إلى جسر محفوظ يضاف لكل نموذج.

9.6 شروط الحدود بين القيد الحقيقي والعذر اللاحق

شرط الحد (Boundary Condition) يحدد متى أو أين أو لمن تعمل الآلية، أو كيف تتغير قوتها واتجاهها. لا يكفي وصف القطاع أو الدولة أو حجم المنظمة؛ ينبغي بيان السبب الذي يجعل هذه الخاصية مؤثرة في تشغيل التفسير. فرق بوس وزملاؤه بين ذكر السياق بوصفه خلفية وبين استكشاف حد يغير معنى العلاقة أو إمكان حدوثها (Busse et al., 2017).

في مثال الإدارة الإلكترونية، قد يكون استقلال المراجع شرطا نظريا إذا كانت الشفافية لا تتحول إلى مساءلة إلا حين يستطيع من يرى المخالفة اتخاذ إجراء. أما إدراج العمر التنظيمي لأنه متاح في الاستبانة فلا يصنع شرط حد بمفرده. يتحدد الفرق بوجود صلة بين الخاصية السياقية والآلية، لا بمجرد إمكان حساب أثر تفاعلي.

اختبار الحدود يتطلب المقارنة بين حالات يتحقق فيها الشرط وحالات يغيب فيها، أو تتبع تغير الشرط عبر الزمن، أو فحص حالات تنجح فيها الآلية وحالات تفشل. ينبغي تحديد اتجاه التغير مسبقا: هل يزيد الشرط قوة الأثر، أم يمنع ظهوره، أم يعكس اتجاهه؟ من دون هذا التحديد يصبح تفسير كل نتيجة ممكنا بعد ظهورها.

لا تتحول الخصوصية الجغرافية إلى حد نظري بمجرد وقوع الدراسة في بلد معين. تصبح البلد ذات معنى عندما يرتبط اختلافها بترتيب مؤسسي أو قانوني أو ثقافي يغير فرصة عمل الآلية. ولهذا فإن نقل دراسة من دولة إلى أخرى قد يكون تكرارا سياقيا نافعا، لكنه لا يمثل توسعا نظريا إلا إذا شرح لماذا يتوقع اختلاف النتائج.

يؤدي تجاهل السياق إلى إطلاق ادعاءات واسعة من عينات ضيقة، لكن الإفراط في تخصيص السياق يؤدي إلى منع التراكم. الحل هو وصف السياق بخصائصه النظرية القابلة للمقارنة، مثل استقلال الرقابة أو كثافة الاعتماد بين الوحدات أو قوة إنفاذ القواعد، بدلا من الاكتفاء باسم القطاع والبلد والسنة (Johns, 2006; Yarkoni, 2022).

وقد تختفي العلاقة لأن العينة لا تتضمن تنوعا كافيا في الشرط المفترض. دراسة مؤسسات تتمتع كلها باستقلال رقابي مرتفع لا تستطيع تقرير ما يحدث عند غياب الاستقلال. يسمى ذلك تقييد النطاق (Range Restriction)، ويجعل الصمت بشأن الحد نتيجة غير حاسمة، لا دليلا على أن الشرط عديم الأهمية.

إذا اكتشف الباحث شرطا بعد مشاهدة نتيجة غير متوقعة، يظل الاكتشاف ذا قيمة بشرط تسميته استكشافا. يسجل أصل الفكرة، ويحدد التوقع الجديد، ثم يخطط لاختباره في بيانات مستقلة. المشكلة ليست التعلم من المفاجأة؛ المشكلة أن يعرض الحد المكتشف لاحقا كما لو كان فرضية مسبقة، فيختلط توليد الفكرة باختبارها.

9.7 تصميم الدليل والتمييز بين السببية والتنبؤ

تجيب الدراسات السببية عن سؤال ماذا يتغير إذا تغير السبب، بينما تجيب الدراسات التنبؤية عن سؤال إلى أي حد يمكن توقع نتيجة جديدة. قد يتنبأ نموذج بالأداء المؤسسي جيدا عبر مجموعة خصائص مرتبطة به، من دون أن يكشف أيها تسبب في التغير. وقد تفسر نظرية آلية سببية مهمة رغم أن قدرتها على التنبؤ بجميع الفروق بين المؤسسات محدودة.

ينبغي أن يطابق نوع الدليل شكل الادعاء. إذا ادعى الباحث أن تبني النظام أحدث تحسنا، يحتاج إلى معالجة معقولة للزمن والاتجاه والبدائل المحتملة. وإذا ادعى أن الشفافية تشرح الأثر، يحتاج إلى دليل على تشغيلها. وإذا ادعى أن الأثر لا يظهر دون استقلال الرقابة، يحتاج إلى مقارنة تسمح باختبار ذلك الحد. لا توجد أداة عامة تؤدي الوظائف الثلاث تلقائيا.

يشمل تشخيص البدائل سؤال الانتقاء: هل تبنت المؤسسات الأفضل الإدارة الإلكترونية أولا؟ ويشمل السبب المشترك: هل قادت قيادة كفؤة كل من الرقمنة والتميز؟ ويشمل انعكاس السببية: هل دفعت المؤسسات المتميزة إلى الاستثمار الرقمي؟ كما يشمل الأحداث المصاحبة: هل تزامن التطبيق مع إصلاح قانوني أو تغيير في الموارد؟ كل بديل يحدد دليلا إضافيا لازما.

لا يلزم أن تكون كل رسالة دكتوراه تجربة عشوائية. قد تقدم المقارنات المنظمة أو البيانات الطولية أو الإصلاحات المرحلية أو تتبع العملية أدلة مفيدة إذا صيغت حدودها بصدق. لكن التصميم

الرصدي لا يتحول إلى برهان سببي بسبب إضافة متغيرات ضابطة كثيرة. قوة الادعاء ترتبط بمنطق المقارنة ووضوح الافتراضات، لا بعدد الخانات في الجدول.

تساعد المقارنة بين مواقع تعرضت للتطبيق ومواقع متشابهة لم تتعرض له على اختبار بعض البدائل، إذا لم يكن الاختيار نفسه مشروطا بنتائج سابقة. ويساعد تتبع مؤشرات قبل التطبيق وبعده على كشف الاتجاه السابق، إذا لم تحدث صدمة متزامنة. وتساعد المقابلات والسجلات على فحص العملية، إذا أمكن التحقق من التواريخ والأدوار. كل تصميم يكشف جزءا ويترك جزءا.

يظهر دور المتانة التحليلية عندما تتغير النتيجة جذريا بتبديل قرار معقول، مثل استبعاد فترة انتقالية أو إعادة تعريف مجموعة المقارنة. في هذه الحالة لا ينبغي اختيار التحليل الأكثر ملاءمة للنظرية وإخفاء الباقي، بل عرض مساحة القرارات وتفسير أثرها. تصف المراجعات الحديثة ستة مجالات للمتانة تشمل المنهج والقياس والمتغيرات المصاحبة والمعالجة المسبقة والعينات الفرعية والمواصفات الإحصائية (Yuan et al., 2026).

يساعد تحليل منحنى المواصفات (Specification Curve Analysis) على إظهار النتائج عبر بدائل يمكن تبريرها، بدلا من عرض النموذج الأكثر توافقا مع رغبة الباحث. لا تعني كثرة المواصفات قبول كل قرار؛ تستبعد البدائل التي تناقض الآلية أو التصميم، ثم يوضح سبب الاختلاف بين القرارات المقبولة وما إذا كانت الخلاصة تتغير معها (Simonsohn et al., 2020).

9.8 النقد النظري وتشخيص الإخفاق

النقد النظري (Theoretical Critique) ليس البحث عن أخطاء لفظية ولا رفض دراسة لأنها لم تدعم فرضيتها. إنه فحص مدى اتصال الادعاء بالآلية، وملاءمة السياق، وصلاحية المقارنة، وقدرة النتيجة على التمييز بين البدائل. يبدأ الناقد بالسؤال عما كان يفترض حدوثه لو عملت النظرية، ثم يبحث عما حدث فعلا وما إذا كانت شروط الاختبار قد تحققت.

يمكن تصنيف الإخفاق إلى خمسة مصادر. الأول تعطل التنفيذ: لم يستخدم النظام كما افترض. الثاني قصور الرصد: لم تلتقط البيانات الأثر أو توقيته. الثالث خطأ في المجال: طبقت النظرية خارج شروط تشغيلها. الرابع بديل سببي أقوى: فسرت نتيجة أخرى النمط بصورة أفضل. الخامس قصور في النواة التفسيرية نفسها. تتطلب هذه المصادر استجابات مختلفة.

إذا تعطل التنفيذ، يصبح القرار إعادة تصميم الاختبار لا إعلان بطلان النظرية. وإذا كان الرصد غير مناسب، تصبح الأولوية جمع دليل أكثر اتصالا بالآلية. وإذا ظهر حد غير معلن، يصاغ

بوصفه افتراضا يحتاج فحصا مستقلا. وإذا نجح بديل منافس في تفسير توقعات فشل فيها التفسير الرئيس، يجب إعادة توزيع الثقة بدلا من الدفاع عن الاختيار الأول.

يصبح تعديل النظرية مشروعا عندما يرفع قدرة التفسير على التمييز ويولد توقعا جديدا. أما التعديل الدفاعي (Ad Hoc Modification) فيظهر عندما يضاف استثناء بعد كل نتيجة مخالفة من دون دليل مستقل. قد تبدو النسختان متشابهتين لغويا، لكن الفارق أن الأولى تخاطر باختبار تال، بينما الثانية تقلص إمكان الخطأ إلى الصفر وتحول النظرية إلى خطاب محصن.

يمكن للبحث النوعي أن يسهم في النقد عبر تتبع تسلسل القرارات، والبحث عن حالات تنقض التفسير، ومقارنة شهادات المشاركين بالسجلات، وإعلان الوقائع التي لم تتسق مع القراءة المفضلة. قوته هنا ليست تمثيل عدد كبير من المؤسسات، بل تقديم تفاصيل تشخيصية تسمح بمراجعة العملية والبدائل وشروط عملها.

تساعد حالة الإدارة الإلكترونية على توضيح ذلك. إذا قالت المؤسسة إن غياب التحسن سببه مقاومة الموظفين، ينبغي إثبات المقاومة وتوضيح كيفية تعطيلها الاستخدام. وإذا قيل إن الحوكمة تحسنت شكليا فقط، ينبغي مقارنة التقارير بالممارسة. وإذا ظهرت آلية تقليل الزمن دون شفافية، ينبغي تمييز أثر الكفاءة عن أثر المساءلة بدلا من جمعهما تحت العبارة نفسها.

يتطلب النقد الأخلاقي فصل الخطأ عن الأشخاص. الهدف تحسين تفسير مشترك، لا التشكيك في نزاهة الباحث من نتيجة واحدة. كما يجب نشر الشروط والمعلومات الكافية ليتمكن آخرون من مراجعة الحكم. عندما يصبح النقد واضحا وقابلا للتتبع، يتحول الاختلاف إلى مورد للتراكم؛ وعندما يختزل في تصنيف ناجح أو فاشل، يضيع السبب الذي يجعل العلم قابلا للتصحيح.

الشكل 9.1: دورة اختبار النظرية والنقد والتكرار والتراكم



المصدر: إعداد المؤلف.

9.9 إعادة الإنتاج والمتانة والتكرار: فروق أساسية

تستعمل بعض الحقول مصطلحي إعادة الإنتاج والتكرار بصورة متبادلة، لذلك يجب إعلان التعريف المستخدم. وفقا لتقرير الأكاديميات الوطنية الأمريكية، تعني إعادة الإنتاج (Reproducibility) الوصول إلى نتائج متسقة باستخدام البيانات الأصلية والخطوات والشفرة وظروف التحليل نفسها، بينما يعني التكرار (Replicability) فحص السؤال العلمي نفسه ببيانات جديدة. أما المتانة (Robustness) فتختبر استقرار الاستنتاج أمام بدائل تحليلية أو تصميمية مبررة
.(National Academies of Sciences, Engineering, and Medicine, 2019)

مثال إعادة الإنتاج أن يحصل فريق مستقل على بيانات الإدارة الإلكترونية الأصلية وشفرة التحليل، ثم يعيد حساب معاملات الدراسة نفسها. إذا اختلفت النتائج، قد تكون المشكلة في تنظيف البيانات أو الإصدارات البرمجية أو وصف الخطوات. لا يقدم هذا الفحص حالة جديدة، لكنه يحدد ما إذا كان القارئ يستطيع استعادة ما يدعي الباحث أنه فعله.

مثال المتانة أن يعاد تحليل البيانات نفسها بعد استعمال بدائل معقولة محددة مسبقا: تعريف آخر للحوكمة، أو معالجة مختلفة للقيم المتطرفة، أو نموذج يتعامل مع اختلاف الوحدات. إذا بقيت

الخلاصة الأساسية مستقرة زادت الثقة في الاستنتاج التحليلي. وإذا انقلبت عند كل قرار، أصبحت النتيجة مشروطة بمسار واحد ينبغي تفسيره لا تقديمه بوصفه حقيقة عامة.

وقد راجعت دراسة إدارية حديثة 1706 مقالات تضم 2770 دراسة فرعية، فبينت أن فحوص المتانة تختلف في أهدافها وجودة عرضها، وأن إجراؤها لا يغني عن تفسير سبب اختيار كل بديل. القيمة النظرية لا تأتي من إضافة ملحق حسابي، بل من تحديد القرارات التي تستطيع تغيير الاستنتاج والآلية (Yuan et al., 2026).

مثال التكرار أن تجمع بيانات جديدة من مؤسسات مشابهة أو مختلفة، مع الحفاظ على السؤال والآلية محل الفحص. قد يتكرر الاتجاه بينما يختلف مقدار الأثر، وقد يختفي في سياق لم تتحقق فيه الشروط. ليست المهمة استنساخ كل تفصيل حرفيا، لأن الظروف الاجتماعية تتغير؛ المهمة تحديد ما يعد ثابتا نظريا وما يجوز تغييره دون تبديل الادعاء.

أكد تحليل حديث لممارسات بحوث الإدارة أن الخلط بين إعادة الإنتاج والمتانة والتكرار يضعف التقييم؛ فتوفر البيانات لا يعني أن الأثر تكرر، واستقرار تحليل واحد لا يعني أن الآلية تعمل في سياقات جديدة. وتقدم الممارسات الشفافة درجات متكاملة من المصداقية عندما يعرف القارئ أي نوع من الفحص أجري وما حدوده (Cortina et al., 2023; Yuan et al., 2026).

ظهرت قيمة التمييز بوضوح في مجموعة دراسات نشرت عام 2026. فحصت دراسة إعادة الإنتاج عينة من 600 ورقة، بينما أعادت دراسة أخرى اختبار 274 ادعاء ببيانات جديدة، وحللت دراسة ثالثة 100 دراسة عبر فرق تحليل مستقلة. ليست هذه ثلاثة أسماء للشيء نفسه؛ إنها اختبارات مختلفة للبيانات الأصلية، وللأدلة الجديدة، ولحساسية النتيجة للخيارات التحليلية (Aczel et al., 2026; Miske et al., 2026; Tyner et al., 2026).

وفي دراسة المتانة المشار إليها أعادت فرق مستقلة تحليل البيانات نفسها، فاتفقت النتائج ضمن هامش ضيق في 34% من الحالات، وضمن هامش أوسع في 57%، بينما تشابه الاستنتاج العام في 74%. تشير الفروق إلى أن الاتفاق على عنوان النتيجة لا يضمن تطابق حجم الأثر، وأن اختلاف التقديرات لا يعني دائما انهيار الخلاصة (Aczel et al., 2026).

9.10 أنواع التكرار وقيمتها التراكمية

التكرار المباشر (Direct Replication) يعيد فحص الادعاء ببيانات جديدة مع المحافظة قدر الإمكان على عناصر التصميم الأصلية. يفيد عندما يكون السؤال الأول هل يمكن الحصول على

النمط مرة أخرى بشروط مقاربة. لا يعني التطابق التام، لأن المشاركين والزمن والسياق يتغيرون دائما، لكنه يقلل التعديلات كي يسهل تفسير اختلاف النتيجة.

التكرار المفاهيمي (Conceptual Replication) يختبر الآلية أو الفرضية نفسها عبر معالجة أو مقياس أو سياق مختلف. تكمن قيمته في فحص ما إذا كانت النتيجة مرتبطة بالمفهوم النظري أم بأداة بعينها. لكن تغيير كل العناصر دفعة واحدة يضعف القدرة على معرفة سبب النجاح أو الإخفاق، لذلك يجب إعلان ما بقي مشتركا مع الادعاء الأصلي.

التكرار البنائي (Constructive Replication) يحافظ على قوة الدراسة السابقة ويضيف تحسينا منهجيا أو اختبارا تفسيريا ذا معنى. قد يحسن الترتيب الزمني، أو يستخدم مصادر بيانات مستقلة، أو يختبر شرط حد، أو يقارن تفسيرين. لا يكفي أن تكون الدراسة جديدة؛ يجب أن يتضح كيف يجعل التغيير الاختبار أكثر إفادة من الأصل (Köhler & Cortina, 2021, 2023).

يجمع تكرار الامتداد (Replication-Extension) بين إعادة فحص العلاقة الأصلية وإضافة سؤال محدد. مثلا، تكرر الدراسة أثر الشفافية على المساءلة، ثم تسأل هل يتغير الأثر عند اختلاف استقلال الرقابة. ينبغي عرض الجزء المكرر أولا بشروط قابلة للمقارنة، ثم تمييز الامتداد بفرضية منفصلة، وإلا اختلط فشل إعادة النتيجة بفشل الإضافة الجديدة.

تتضمن التكرارات السياقية والزمنية ومتعددة المواقع اختبار قابلية المعرفة للعمل خارج الدراسة الأولى. قد يغير الانتقال من قطاع خاص إلى عام طبيعة الرقابة، وقد يغير الانتقال إلى مرحلة نضج تقني متقدمة طريقة عمل النظام. لا تكتسب الدراسة قيمة تلقائيا من اختلاف المكان؛ قيمتها تأتي من توضيح الخاصية النظرية التي تغيرت وما يتوقع أن يترتب عليها.

يركز تعريف معاصر للتكرار على قيمة النتيجة للادعاء الأصلي: يكون التصميم تكرارا إذا كانت أي نتيجة ممكنة قادرة على تعديل الثقة بذلك الادعاء. لذلك لا يكفي تشابه الإجراءات، ولا يمنع اختلافها التكرار متى بقي الاختبار متصلا بالآلية. وتكشف هذه النظرة لماذا يعد التكرار أداة تفسير وتراكم، لا إعادة شكلية للعمل السابق (Nosek & Errington, 2020; Schmidt, 2009).

حاجج تسانغ وكوان بأن التكرار ممكن في العلوم التنظيمية رغم تغير الواقع، لأنه يختبر آليات واتجاهات تحت شروط موصوفة ولا يفترض تطابق التاريخ الاجتماعي. وأضافت أدبيات الإدارة الاستراتيجية أن برامج المعرفة التراكمية تحتاج تكرارا يراجع النتيجة والحدود والبدائل، لا سلسلة دراسات مستقلة تبدأ كل مرة من الصفر (Tsang & Kwan, 1999; Bettis, Helfat, & Shaver, 2016).

الجدول 9.2: الفرق بين إعادة الإنتاج والمتانة وأنواع التكرار

نوع الفحص	ما يبقى مشتركا	ما يتغير	القيمة المعرفية
إعادة الإنتاج	البيانات والسؤال والخطوات	الفريق أو البيئة الحسابية	التحقق من إمكان استعادة النتيجة
المتانة التحليلية	السؤال الأصلية	والبيانات قرارات تحليلية مبررة	كشف اعتماد النتيجة على مسار واحد
التكرار المباشر	الادعاء الأساسي	والتصميم عينة وبيانات جديدتان	فحص عودة النمط بشروط مقاربة
التكرار المفاهيمي	المفهوم المفترضة	والآلية أداة أو معالجة أو سياق	فصل الادعاء عن إجراء بعينه
التكرار البنائي	قوة الدراسة والادعاء	تحسين تصميم أو اختبار حد	زيادة القدرة على تفسير النتيجة
تكرار الامتداد	العلاقة الأصلية القابلة للمقارنة	سؤال أو شرط محدد	الجمع بين الفحص والإضافة
المراجعة التراكمية	ادعاءات وسؤال علمي محدد	مجموعة دراسات مستقلة	تركيب الأثر والآلية والحدود

المصدر: إعداد المؤلف اعتمادا على الأدبيات الواردة في الفصل.

9.11 تفسير نتائج التكرار واختلاف حجم الأثر

لا يحسم التكرار بمجرد مقارنة ما إذا كانت الدراستان قد تجاوزتا عتبة دلالة واحدة. قد يكون تقدير الأثر في الدراستين متقاربا بينما تختلف الدلالة بسبب حجم العينة، وقد تكون الدراستان دالتين لكنهما تقدمان مقدارين مختلفين عمليا. لذلك تشمل المقارنة اتجاه الأثر، وحجمه، وفواصل عدم اليقين، وتشابه السياق، والتحقق من شروط تشغيل الآلية (Bonett, 2021).

إذا وجدت الدراسة الأولى أثرا موجبا، بينما وجدت دراسة التكرار أثرا أصغر في الاتجاه نفسه، لا يعد ذلك نفيا آليا. قد تكشف النتيجة تضخما في التقدير الأول بسبب انتقاء النتائج أو صغر العينة، وقد تكشف اختلافا في شدة التنفيذ. الحكم الأدق يبدأ من السؤال: هل يقع المقدار الجديد ضمن ما تستطيع النظرية تفسيره دون تعديل دفاعي؟

أظهرت دراسة واسعة نشرت عام 2026 أن 151 من أصل 274 ادعاء أعادت إنتاج نمط دال في الاتجاه الأصلي، أي 55.1%، مع انخفاض ملحوظ في حجم الأثر الوسيط. كما تغير تقدير

النجاح باختلاف معيار الحكم. الدرس ليس أن كل نظرية سابقة باطلة؛ بل أن وصف التكرار يحتاج معيارا معلنا ومقارنة مقدار الأثر وعدم يقينه، لا حكما ثنائيا سريعا (Tyner et al., 2026).

تعود جذور هذا النقاش المعاصر إلى مشروعات جماعية كشفت أن نجاح التكرار يعتمد على تعريف النجاح، ودقة الدراسة الأصلية، وقابلية استعادة الإجراءات. لكن نتائج علم النفس لا تنقل حسابيا إلى الإدارة؛ اختلاف المنظمات وتعقد الحصول على البيانات يفرضان مقارنات داخل الحقل نفسه، لا استنتاج نسبة عامة لجميع العلوم الاجتماعية (Open Science Collaboration, 2015; Nosek et al., 2022).

يجب التمييز بين غياب الدليل ودليل الغياب. النتيجة غير الدالة قد تعكس عدم دقة مرتفعا، فلا تسمح بتأكيد عدم وجود أثر. تساعد اختبارات التكافؤ (Equivalence Tests) عندما يحدد الباحث مسبقا أصغر أثر ذي معنى نظري أو عملي، ثم يفحص ما إذا كانت البيانات تستبعد الآثار الأكبر من هذا الحد. هنا يصبح الادعاء بعدم الأهمية مبنيا على معيار لا على الصمت الإحصائي (Lakens, 2017).

عندما تختلف النتائج بين دراستين، تبنى شجرة تشخيص: هل تطابقت الآلية المقصودة؟ هل تحققت شروط التنفيذ؟ هل اختلفت العينة أو الفترة أو القواعد المؤسسية؟ هل يكفي حجم البيانات؟ هل تغيرت قرارات التحليل؟ هل ظهر بديل سببي أكثر إقناعا؟ لا يسبق إعلان فشل النظرية هذه الأسئلة، ولا يجوز أيضا استعمالها لحماية أي نتيجة مرغوبة.

تزيد قيمة التكرار عندما يخطط الباحث للتواصل العلمي مع العمل الأصلي دون التنازل عن الاستقلال. يمكن طلب المواد وتوضيح إجراءات غير منشورة وتوثيق الاختلافات، ثم إعلان خطة الحكم قبل تحليل البيانات. لا يمنح صاحب الدراسة الأصلية حق منع النتيجة أو تغيير معيار النجاح؛ ولا يمنح فريق التكرار نفسه حق تجاهل اختلافات جوهرية في التصميم (Obenauer, 2024).

9.12 التسجيل المسبق والشفافية والنتائج غير المؤيدة

التسجيل المسبق (Preregistration) هو توثيق السؤال والفرضيات الأساسية والتصميم وخطة التحليل ومعايير الاستبعاد قبل معرفة النتائج ذات الصلة. لا يجعل الدراسة صحيحة تلقائيا، ولا يمنع التعلم أثناء البحث، لكنه يحافظ على الفرق بين التنبؤ السابق والتفسير اللاحق. عندما يعرف القارئ ما كان متوقعا مسبقا يستطيع تقدير وزن النتيجة بصورة أدق (Nosek et al., 2018).

تظهر مشكلة اختلاق الفرضية بعد ظهور النتائج (HARKing) حين تقدم فرضية استكشافية بوصفها توقعا سابقا دون الإفصاح عن أصلها. قد تكون الفكرة الجديدة ممتازة، لكن قوتها المعرفية تختلف عن فرضية اجتازت اختبارا مستقلا. المطلوب ليس منع الاستكشاف، بل وصفه بدقة ثم البحث عن بيانات جديدة لفحص ما ولده (Kerr, 1998).

تتصل المشكلة أيضا بالتنقيب الانتقائي عن الدلالة (P-Hacking). عندما يجرب الباحث بدائل كثيرة في حذف الحالات أو اختيار المتغيرات أو تقسيم العينة ثم يعرض النموذج الذي يعطي النتيجة المطلوبة فقط، تزداد فرصة اكتشاف نمط زائف. بينت دراسة مؤسسة أن المرونة غير المعلنة في الجمع والتحليل يمكن أن تحول الأدلة الضعيفة إلى نتائج تبدو مقنعة (Simmons et al., 2011).

تعني الشفافية في السياقات التنظيمية وصف القرارات والمواد والقيود بالقدر الذي يسمح بالمراجعة ويحمي السرية. إذا تعذر نشر بيانات مؤسسة حساسة، يمكن توفير قاموس متغيرات وشفرة مشروحة وبيانات اصطناعية وبروتوكول وصول مضبوط. الغاية ليست تعريض المنظمات للخطر، بل منع تحجج الباحث بالسرية لإخفاء خطوات يمكن كشفها دون انتهاك الخصوصية (DeCelles et al., 2021).

إذا كانت البيانات موجودة قبل التسجيل، يجب الإفصاح عما شاهده الباحث منها قبل تثبيت الخطة. يمكن تسجيل تحليل جديد لبيانات سابقة عندما تظل النتائج المطلوبة مجهولة، لكنه لا يعادل توقعا كتب قبل الاطلاع إذا كان الباحث يعرف النمط بالفعل. وتوضح الشفافية الزمنية حدود الادعاء دون منع الاستفادة المشروعة من البيانات الثانوية (Schwab & Starbuck, 2017).

تقدم التقارير المسجلة (Registered Reports) نموذجا يقيم السؤال والتصميم قبل معرفة النتائج، ثم ينشر الدراسة بناء على جودة التنفيذ لا اتجاه الأثر. لا يناسب هذا المسار كل تصميم أو مجلة، لكنه يكشف مبدأ أساسيا: قيمة الاختبار لا تتوقف على تأييد الفرضية. النتيجة غير المؤيدة قد تعدل نظرية أو تكشف حدها بصورة أهم من تأييد سهل (Nosek & Lakens, 2014).

أظهرت مراجعة حديثة في إدارة الموارد البشرية أن الشفافية وإعادة الإنتاج والتكرار ترتبط أيضا بثقافة العلم واللغة المفاهيمية المشتركة والثقة. لا يكفي أن يلتزم باحث منفرد بالإفصاح إذا كانت الحوافز تكافئ النتيجة المبهرة وحدها. تحتاج مصداقية الحقل إلى تعاون الباحثين والمشرفين والمجلات والمنظمات التي تتيح البيانات (Aguinis et al., 2025; Munafò et al., 2017).

9.13 المراجعات المنظمة والتحليل البعدي والتراكم

المراجعة المنظمة (Systematic Review) تجمع الدراسات وفق سؤال محدد وخطة بحث ومعايير إدراج واستبعاد قابلة للمراجعة، ثم تقيم ما تقوله الأدلة مجتمعة. لا تكتفي بتلخيص أكثر الأوراق استشهادا، ولا تتحول إلى قائمة عناوين مرتبة زمنيا. قيمتها التراكمية تظهر عندما تميز بين الادعاءات والآليات والسياقات وأنواع التصميم وتكشف مواضع الاتفاق والتعارض (Tranfield et al., 2003).

يقدم التحليل البعدي (Meta-Analysis) تركيبا كميا لتقديرات الأثر عندما تكون الدراسات قابلة للمقارنة وتتوفر معلومات عن عدم اليقين. لا يلغي اختلاف النظريات أو السياقات، بل يسمح بفحص مقدار الأثر المتوسط والتباين بين الدراسات والمتغيرات التي قد تفسره. التراكم الجيد لا يسأل هل يوجد أثر فقط؛ يسأل تحت أي شروط يقوى، وأي آلية تحصل على دعم أوضح (Gurevitch et al., 2018).

تبدأ المراجعة التراكمية بصياغة وحدة واضحة للتحليل. في مثال الإدارة الإلكترونية يمكن أن تكون الوحدة علاقة الشفافية بالمساءلة لا كل دراسة عن الحكومة الرقمية. بعد ذلك توثق قواعد البحث، والمصادر، والفترة، واللغات، ومعايير الأهلية، وكيفية استخراج النتائج والحدود. يساعد بيان بريزما (PRISMA) على شفافية الإبلاغ، لكنه ليس بديلا عن الحكم النظري أو أداة تلقائية للحكم على جودة الدراسات (Page et al., 2021).

يجب الانتباه إلى تحيز النشر (Publication Bias). إذا كانت الدراسات المؤيدة أكثر قابلية للنشر من الدراسات غير المؤيدة، فإن متوسط الأدلة المنشورة قد يبالغ في حجم الأثر. كما قد تنتج عدة مقالات من قاعدة بيانات واحدة، فتبدو كأنها اختبارات مستقلة وهي ليست كذلك. لذلك يجب تتبع هوية العينات، وتكرار البيانات، وتمويل الدراسات، والنتائج غير المنشورة متى أمكن.

تكشف مراجعة متخصصة لموقع الإدارة مقارنة بعلم النفس والاقتصاد أن ندرة التكرار ليست مبررا للتشكيك الشامل، لكنها تعني أن قوة كثير من الادعاءات لم تختبر بالقدر الكافي. يصبح المطلوب بناء سجل يميز نقص الأدلة عن الأدلة المخالفة، ويربط قرارات النشر والتدريب وإتاحة المواد بهدف التراكم القابل للمراجعة (Hensel, 2021).

يشكل التباين بين النتائج معلومة نظرية لا نفاية إحصائية. قد يعكس اختلاف الإنفاذ، أو نضج التقنية، أو استقلال الرقابة، أو توقيت القياس، أو تغير تعريف الحوكمة. لكن تفسير كل اختلاف

بمتغير معدل بعد ظهور النتائج يعيد المشكلة نفسها. ينبغي التفريق بين شروط مفترضة سابقا، وشروط اكتشفت استكشافيا، وعوامل لا تسمح البيانات المتاحة بفصلها.

تختلف المراجعة التي تزيد عدد المراجع عن المراجعة التي تزيد المعرفة. الأولى تقول إن موضوعا نال اهتماما متناميا. الثانية تبين أن علاقة معينة تكررت تحت شروط محددة، وأن حجمها أصغر من الادعاءات الأولى، وأن آلية منافسة تلقت دعما في قطاع دون آخر، وأن اختبارا فاصلا ما زال غائبا. هذا النوع هو الذي يوجه تصميم الرسالة التالية.

9.14 برامج البحث: متى تنقح النظرية ومتى تستبدل؟

لا تنمو المعرفة النظرية عبر دراسة معزولة تثبت كل شيء، بل عبر برنامج بحث (Research Program) يتضمن ادعاء مركزيا وافتراضات مساعدة وتوقعات متتابعة ونتائج مراجعة. اقترح لاكاتوش النظر إلى تطور البرنامج عبر الزمن: هل تقود تعديلاته إلى توقعات جديدة قابلة للفحص، أم تقتصر على حماية النواة بعد كل نتيجة محرجة؟ الفرق يحدد ما إذا كان المسار تقدميا أو دفاعيا (Lakatos, 1970).

يكون التنقيح مناسبا عندما تظهر مشكلة محددة يمكن علاجها دون تفريغ الآلية من معناها. قد يكتشف الباحث أن أثر الشفافية يحتاج استقلالا رقابيا، فيصوغ حدا مبررا ويختبره في عينة أخرى. أما إذا احتاج كل قطاع وكل سنة وكل نتيجة إلى استثناء مختلف، فإن تكلفة الدفاع ترتفع، وتصبح الحاجة إلى تفسير بديل أكثر جدية.

لا يعني استبدال النظرية أن كل ما سبق كان عديم القيمة. قد يحتفظ التفسير الجديد بعلاقة صحيحة ويغير الآلية، أو يحدد أن النموذج السابق يعمل في مجال أضيق، أو يدمج نتائج متفرقة تحت مبدأ أوضح. معيار الاختيار هو ما إذا كان البديل يفسر النجاحات السابقة، ويعالج الإخفاقات، ويولد توقعات جديدة دون زيادة غير لازمة في التعقيد.

تستفيد الإدارة الاستراتيجية من برامج تنظر إلى التكرار جزءا من بناء معرفة يمكن مراجعتها، لا نشاطا منخفض المكانة. دعا باحثون في هذا الحقل إلى تعاون المؤلفين والمراجعين والمحررين في تشجيع النتائج القابلة لإعادة الفحص، لأن الحوافز التي تفضل الجدة وحدها تنتج أدبيات واسعة وضعيفة الاتصال (Bettis et al., 2016; Dau et al., 2022).

يمكن رسم أربعة قرارات بعد مجموعة اختبارات: الإبقاء المشروط عندما تتقارب الأدلة، والتنقيح عندما يظهر خلل موضعي، والتضييق عندما يثبت حد ثابت، والاستبدال عندما يفسر بديل منافس

النمط بدرجة أعلى وبافتراضات أوفر. يضاف قرار خامس هو تعليق الحكم إذا كان الدليل ضعيفا أو غير قابل للمقارنة. تعليق الحكم ليس فشلا؛ إنه مقاومة لليقين غير المبرر.

يعتمد تراكم البرامج على استقلال الاختبارات. عشر أوراق تستعمل العينة نفسها وتعيد تسمية المؤشرات لا تعادل عشر دراسات مستقلة. كما أن تكرار العلاقة دون فحص الآلية لا يحولها إلى تفسير راسخ. لذلك ينبغي تتبع مصادر البيانات، والبلدان، والمراحل الزمنية، والباحثين، والتصاميم، وما إذا كانت النتائج المؤيدة والمخالفة تدخل السجل نفسه.

ولا يكفي أن ينتج البرنامج أوصافا تلائم الماضي؛ يجب أن يساعد على توقع موضع إخفاق تال أو حالة يفترض ظهور الآلية فيها بقوة مختلفة. تتراجع قيمة التعديل حين يزداد تعقيدا دون أن يفتح اختبارا جديدا، وتزداد حين يعيد تفسير الإخفاق السابق ويحدد مقدما نوع الدليل القادر على معارضته.

9.15 مثال ممتد: الإدارة الإلكترونية والحوكمة والتميز المؤسسي

يقترح طالب دكتوراه النموذج الآتي: الإدارة الإلكترونية تؤثر في التميز المؤسسي عبر الحوكمة. يبدأ الحكم النظري بتحديد الادعاء المركزي: تجعل المنصات الرقمية المعاملات قابلة للتتبع، فتقل فجوة المعلومات، وتقوى المساءلة، ثم تتحسن جودة القرار والخدمة. هذه سلسلة تفسيرية محددة، وليست مجرد وضع ثلاثة متغيرات متتابعة في شكل أسهم.

تظهر أمام الطالب ثلاثة بدائل. يركز منطق الوكالة على فجوة المعلومات والرقابة. يركز المنطق المؤسسي على الامتثال والشرعية أمام الجهات الضاغطة. يركز منطق القدرات الديناميكية على دمج الموارد الرقمية وإعادة تشكيل العمليات. لا يفترض المثال أن واحدة من هذه النظريات تصلح دائما؛ كل منها يصبح مرشحا عندما تتطابق آليته مع السؤال ومستوى التحليل.

يفترض الطالب أن الحوكمة ستتحسن قبل التميز، وأن التغيير سيظهر في سرعة اكتشاف المخالفات ووضوح المسؤولية. يتوقع أيضا أن يقوى الأثر عندما ترتفع فجوة المعلومات، وأن يضعف عندما تفتقد الرقابة الاستقلال. في المقابل، إذا تحسن الإفصاح الرسمي دون تغير التتبع الداخلي، يصبح التفسير المؤسسي أكثر ترجيحا. وإذا تأخر الأثر حتى تعاد هندسة العمليات، تقوى قراءة القدرات.

يحتاج التصميم إلى بيانات استخدام فعلية، وسجلات قرارات، ومؤشرات حوكمة، ونتائج خدمة، ومقارنة زمنية معقولة. لا تكفي استبانة واحدة يسأل فيها الموظف عن الإدارة الإلكترونية

والحوكمة والتميز في اللحظة نفسها. وإذا تعذر الحصول على بيانات طولية، يجب تخفيض قوة اللغة من تسبب إلى ترتبط، والإفصاح عن أن الآلية المقترحة لم تختبر بالكامل.

ويمكن جعل المقارنة أكثر حسما بفحص وحدتين رقميتين متشابهتين تختلفان في استقلال جهة المراجعة. إذا تحسنت سرعة الخدمة في الوحدتين بينما تحسنت المساءلة في المستقلة وحدها، دعمت النتيجة التمييز بين آلية الكفاءة وآلية الوكالة. أما تغير المؤشرين معا فيؤجل الحسم ويدعو إلى فحص تسلسل التغيير والعمليات الداخلية.

يفصل الطالب قبل التحليل بين الفرضيات المؤكدة والأسئلة الاستكشافية. يحدد الحد الأدنى للأثر ذي المعنى، وكيف سيتعامل مع الوحدات التي لم تستخدم النظام فعليا، وما البدائل التحليلية التي سيفحصها. ثم يجهز وصفا للبيانات والشفرة أو بديلا آمنا يحفظ سرية المؤسسة. بهذه الخطوات يصبح القارئ قادرا على فهم ما يعد دعما وما يعد نتيجة غير حاسمة.

إذا لم يظهر أثر الحوكمة، يبدأ التشخيص من التفعيل والزمن واستقلال الرقابة والقياس المناسب والبدائل. فإذا ثبت أن النظام لم يستخدم، تعاد صياغة سؤال التنفيذ. وإذا استخدم دون شفافية، يراجع افتراض الآلية. وإذا تحسن الأداء بسبب سرعة الإنجاز وحدها، يعدل التفسير إلى الكفاءة. وإذا تكرر الإخفاق في شروط عادلة بينما نجح تفسير بديل، يعاد النظر في النظرية الرئيسة.

تنتج الدراسة مساهمة تراكمية حين تذكر ما تكرر وما اختلف وما الذي تغير في الثقة. قد تكون النتيجة أن آلية المساءلة تعمل في المؤسسات ذات الرقابة المستقلة فقط، أو أن أثر الشرعية يسبق الأثر التشغيلي، أو أن التميز لا يتحسن قبل دمج النظام في إجراءات العمل. في كل حالة، تتحدد المساهمة بالتفسير والحد والدليل، لا بمجرد إيجابية العلاقات.

9.16 سجل القرارات النظرية وأداة الحكم

سجل القرارات النظرية (Theoretical Decision Log) وثيقة متتابعة تحفظ كيف انتقل الباحث من الادعاء إلى الحكم. لا يحل محل الإطار النظري في الرسالة، ولا يحول الكتاب إلى نماذج إدارية؛ وظيفته أن يمنع تغيير تاريخ الفرضيات والحدود ومعايير التقييم بعد معرفة النتائج. يمكن أن يكون سجلا بحثيا خاصا، مع عرض أهم قراراته بشفافية داخل الدراسة.

يبدأ السجل بتحديد الادعاء المركزي والآلية والنظرية والبدائل. تكتب جملة واضحة: يؤدي السبب إلى النتيجة لأن العملية المعينة تتغير تحت الشروط المحددة. ثم تسجل نتيجة أو حالتان كانتا ستخفضان الثقة في الادعاء. إذا لم يستطع الباحث ملء هذه الخانة، يعود إلى صياغة الادعاء قبل جمع مزيد من البيانات.

تسجل بعد ذلك الافتراضات المساعدة: تفعيل التقنية، وصدق السجلات، وصلاحية الوصول، والترتيب الزمني، واستقلال الوحدات. ليس المطلوب سرد كل احتمال، بل تحديد الافتراضات التي إذا تعطلت فقدت النتيجة معناها النظري. ويوثق الباحث كيف سيفحص كل افتراض وما الذي سيفعله إذا اكتشف أنه غير متحقق.

تتضمن الخانة التالية نوع الاختبار: علاقة، وآلية، وشرط حد، ومقارنة نظريات، وإعادة إنتاج، ومتانة، أو تكرار ببيانات جديدة. ثم تسجل البيانات ومصدرها والقرارات التحليلية الأساسية ومعيار الحكم وعدم اليقين. يظل التمييز ضروريا لأن استعادة الحساب الأصلي لا تساوي نجاح التكرار، ولأن ثبات نموذج واحد لا يثبت جميع آليات النظرية.

عند ظهور النتيجة، يوثق السجل أربع حالات: تأييد مشروط، أو تعارض مشخص، أو نتيجة غير حاسمة، أو بديل أقوى. إذا ظهرت فكرة جديدة، تميز بوضوح بوصفها استكشافا وتحدد البيانات المستقلة المطلوبة لفحصها. وإذا عدل الباحث حدا أو آلية، يكتب سبب التعديل وما الذي يتوقعه الآن بصورة لم تكن النسخة السابقة تتوقعها.

تساعد بطاقة الحكم النهائية على قراءة الرسالة بسرعة: ما الادعاء؟ ما الاختبار؟ ما البديل؟ ما الذي كان يمكن أن يفشل؟ هل كانت الشروط متحققة؟ هل ظهرت الآلية؟ ما حجم الأثر وعدم يقينه؟ هل صمدت النتيجة أمام بدائل معقولة؟ هل تكررت ببيانات جديدة؟ وما القرار التالي: إبقاء أو تنقيح أو تضييق أو استبدال أو تعليق؟

يستطيع المشرف استخدام السجل لمراجعة تطور الرسالة بين اجتماعين: ما القرار الذي تغير، ومتى تغير، وما الدليل الذي بررره؟ يحول هذا الإجراء النقاش من تفضيلات شخصية بشأن النظرية إلى مقارنة معلنة بين توقعات ونتائج وبدائل، ويسهل على الممتحن تتبع حدود الاستنتاج العلمي ومعرفة الأسئلة التي بقيت مفتوحة.

يفيد السجل خصوصا طلبة الدكتوراه لأنه يكشف الفرق بين مشروع يمكن الدفاع عنه ومشروع يعتمد على التبرير اللاحق. اقترحت أدبيات متخصصة دمج التكرار في تدريب الباحثين، لأنه يجمع القراءة الدقيقة، وتنفيذ التصميم، ومراجعة البيانات، والحكم على النظرية، والتواصل العلمي. عندما يستخدم الطالب سجل القرارات منذ البداية، تصبح الرسالة أكثر قابلية للنقد والتطوير والنشر (Schwab et al., 2023).

9.17 خاتمة وتمارين تطبيقية

لا ينتهي الاختبار العلمي عند تأييد فرضية، ولا يبدأ التراكم عند زيادة عدد المقالات. تتقدم النظرية عندما تصاغ توقعاتها بصورة تسمح بالخطأ، وتواجه بدائل حقيقية، وتفحص آلياتها وحدودها، وتوثق قراراتها، وتفسر نتائجها غير المؤيدة، وتوضع داخل سجل أدلة يمكن إعادة إنتاجه وتكراره ومراجعته. تظل قوة الاستنتاج متناسبة مع شدة الاختبار واتساق الأدلة واستقلالها.

التمرين الأول :اختر فرضية من مشروعك واكتب الادعاء النظري الكامن وراءها في جملة تبدأ بالسبب وتنتهي بالنتيجة، وتتوسطهما كلمة لأن .حدد بعدها نتيجة يمكن أن تخفض ثقتك في .الآلية .إذا لم تستطع وصف نتيجة مخالفة، أعد صياغة الادعاء حتى يصبح قابلا للاختبار

التمرين الثاني: حدد تفسيرين منافسين للعلاقة نفسها. اكتب لكل تفسير آلية مختلفة، ثم توقعا لا تقدمه النظرية الأخرى، ثم نوع الدليل الذي يستطيع الفصل بينهما. لا تكتف باختلاف أسماء النظريات أو بتكرار الاتجاه الموجب نفسه في عبارتين.

التمرين الثالث: افترض أن النتيجة الأساسية لم تظهر. وزع أسباب الإخفاق المحتملة على التنفيذ والرصد والمجال والبديل والنواة النظرية. اكتب لكل احتمال دليلا يمكن فحصه وقرارا مناسبا، ثم ميز بين النتيجة المخالفة والاختبار غير الحاسم.

التمرين الرابع: صمم شرط حد يرتبط بآلية دراستك. حدد كيف يعمل الأثر عند تحقق الشرط وكيف يتغير عند غيابه، ثم بين لماذا لا يعد البلد أو القطاع وحده تفسيرا كافيا. اذكر ما إذا كان الشرط متوقعا مسبقا أو مكتشفا بعد ظهور البيانات.

التمرين الخامس: حول دراستك إلى ثلاثة فحوص مختلفة. صف كيف يمكن إعادة إنتاج الحسابات بالبيانات نفسها، وكيف يمكن فحص المتانة ببدائل تحليلية مبررة، وكيف يمكن تكرار السؤال ببيانات جديدة. حدد ما تضيفه كل خطوة وما الذي لا تستطيع إثباته.

التمرين السادس: اختر خمس دراسات متصلة بعلاقة واحدة، ثم قارن بينها في الآلية ومصدر البيانات والسياق وحجم الأثر والحدود ودرجة الاستقلال. استخلص نتيجة تراكمية واحدة وسؤالا لا تزال الأدلة عاجزة عن حسمه. لا تستخدم عدد الاستشهادات بديلا عن قوة الاختبار.

التمرين السابع: أنشئ سجلا مختصرا لقرارك النظري يتضمن الادعاء والبدائل والتوقع الفاصل والافتراضات المساعدة وخطة الاختبار ومعيار الحكم والنتيجة والقرار اللاحق. اعرضه على قارئ مستقل واسأله: ما النتيجة التي كانت ستجبر الباحث على تغيير رأيه؟ إذا لم يجد جوابا، لم يكتمل تصميم الاختبار.

بهذا يكتمل الباب التأسيسي لبناء النظرية والمساهمة والتحقق. ينتقل الكتاب بعده إلى الجذور التاريخية وعائلات الفكر الإداري، بدءا بالمدرسة الكلاسيكية والعقلنة الرسمية. لا تدرس تلك النظريات بوصفها أسماء قديمة تحفظ، بل بوصفها استجابات لمشكلات محددة، وافتراضات قابلة للنقد، وتفسيرات لها حدود وتطورات وتطبيقات.

المراجع

Aczel, B., Szaszi, B., Clelland, H. T., Kovacs, M., Holzmeister, F., van Ravenzwaaij, D., Schulz-Kümpel, H., Hoffmann, S., Nilsonne, G., Kosa, L., Torma, Z. A., Abdelfatah, Y., Aberson, C. L., Acar, O. A., Acem, E., Adamkovic, M., Adamovich, T., Adiasto, K., Ahnström, L.,... Nosek, B. A. (2026). Investigating the analytical robustness of the social and behavioural sciences. Nature, 652, 135-142. https://doi.org/10.1038/s41586-025-09844-9

Aguinis, H., Cope, A., Martin, U., & Yokoya, R. (2025). Transparency, reproducibility, and replicability in human resource management research. *Personnel Review*. Advance online publication. https://doi.org/10.1108/PR-10-2024-0946

Amrhein, V., Greenland, S., & McShane, B. (2019). Scientists rise up against statistical significance. *Nature, 567*, 305-307. https://doi.org/10.1038/d41586-019-00857-9

Bacharach, S. B. (1989). Organizational theories: Some criteria for evaluation. *Academy of Management Review, 14*(4), 496-515. https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308374

Bettis, R. A., Ethiraj, S., Gambardella, A., Helfat, C., & Mitchell, W. (2016). Creating repeatable cumulative knowledge in strategic management: A call for a broad and deep conversation among authors, referees, and editors. *Strategic Management Journal, 37*(2), 257-261. https://doi.org/10.1002/smj.2477

Bettis, R. A., Helfat, C. E., & Shaver, J. M. (2016). The necessity, logic, and forms of replication. *Strategic Management Journal, 37*(11), 2193-2203. https://doi.org/10.1002/smj.2580

Bliese, P. D., Certo, S. T., Smith, A. D., Wang, M., & Gruber, M. (2024). Strengthening theory-methods-data links. *Academy of Management Journal, 67*(4), 893-902. https://doi.org/10.5465/amj.2024.4004

Bonett, D. G. (2021). Design and analysis of replication studies. *Organizational Research Methods, 24*(3), 513-529. https://doi.org/10.1177/1094428120911088

Busse, C., Kach, A. P., & Wagner, S. M. (2017). Boundary conditions: What they are, how to explore them, why we need them, and when to consider them. *Organizational Research Methods, 20*(4), 574-609. https://doi.org/10.1177/1094428116641191

Colquitt, J. A., & Zapata-Phelan, C. P. (2007). Trends in theory building and theory testing: A five-decade study of the Academy of Management Journal. *Academy of Management Journal, 50*(6), 1281-1303. https://doi.org/10.5465/amj.2007.28165855

Cornelissen, J., & Kaandorp, M. (2023). Towards stronger causal claims in management research: Causal triangulation instead of causal identification. *Journal of Management Studies, 60*(4), 834-860. https://doi.org/10.1111/joms.12897

Cortina, J. M., Köhler, T., & Aulisi, L. C. (2023). Current reproducibility practices in management: What they are versus what they could be. *Journal of Management Scientific Reports, 1*(3-4), 171-205. https://doi.org/10.1177/27550311231202696

Dau, L. A., Santangelo, G. D., & van Witteloostuijn, A. (2022). Replication studies in international business. *Journal of International Business Studies, 53*(2), 215-230. https://doi.org/10.1057/s41267-021-00471-w

DeCelles, K. A., Howard-Grenville, J., & Tihanyi, L. (2021). From the editors - Improving the transparency of empirical research published in AMJ. *Academy of Management Journal, 64*(4), 1009-1015. https://doi.org/10.5465/amj.2021.4004

Edwards, J. R., & Berry, J. W. (2010). The presence of something or the absence of nothing: Increasing theoretical precision in management research. *Organizational Research Methods, 13*(4), 668-689. https://doi.org/10.1177/1094428110380467

Gurevitch, J., Koricheva, J., Nakagawa, S., & Stewart, G. (2018). Meta-analysis and the science of research synthesis. *Nature, 555*, 175-182. https://doi.org/10.1038/nature25753

Hensel, P. G. (2021). Reproducibility and replicability crisis: How management compares to psychology and economics - A systematic review of literature. *European Management Journal, 39*(5), 577-594. https://doi.org/10.1016/j.emj.2021.01.002

Johns, G. (2006). The essential impact of context on organizational behavior. *Academy of Management Review, 31*(2), 386-408. https://doi.org/10.5465/amr.2006.20208687

Kerr, N. L. (1998). HARKing: Hypothesizing after the results are known. *Personality and Social Psychology Review, 2*(3), 196-217. https://doi.org/10.1207/s15327957pspr0203_4

Köhler, T., & Cortina, J. M. (2021). Play it again, Sam! An analysis of constructive replication in the organizational sciences. *Journal of Management, 47*(2), 488-518. https://doi.org/10.1177/0149206319843985

Köhler, T., & Cortina, J. M. (2023). Constructive replication, reproducibility, and generalizability: Getting theory testing for JOMSR right. *Journal of Management Scientific Reports, 1*(2), 75-93. https://doi.org/10.1177/27550311231176016

Kraimer, M. L., Martin, X., Schulze, W., & Seibert, S. E. (2023). What does it mean to test theory? *Journal of Management Scientific Reports, 1*(1), 8-17. https://doi.org/10.1177/27550311231153484

Lakatos, I. (1970). Falsification and the methodology of scientific research programmes. In I. Lakatos & A. Musgrave (Eds.), *Criticism and the growth of knowledge* (pp. 91-196). Cambridge University Press.

Lakens, D. (2017). Equivalence tests: A practical primer for t tests, correlations, and meta-analyses. *Social Psychological and Personality Science, 8*(4), 355-362. https://doi.org/10.1177/1948550617697177

Mayo, D. G. (2018). *Statistical inference as severe testing: How to get beyond the statistics wars*. Cambridge University Press. https://doi.org/10.1017/9781107286184

Meehl, P. E. (1967). Theory-testing in psychology and physics: A methodological paradox. *Philosophy of Science, 34*(2), 103-115. https://doi.org/10.1086/288135

Meehl, P. E. (1978). Theoretical risks and tabular asterisks: Sir Karl, Sir Ronald, and the slow progress of soft psychology. *Journal of Consulting and Clinical Psychology, 46*(4), 806-834. https://doi.org/10.1037/0022-006X.46.4.806

Miske, O., Abatayo, A. L., Daley, M., Dirzo, M., Fox, N., Haber, N., Hahn, K. M., Kline Struhl, M., Mawhinney, B., Silverstein, P., Stankov, T., Tyner, A. H., Adamkovič, M., Alzahawi, S., Anafinova, S., Awtrey, E., Axxe, E., Bailey, J., Bakker, B. N.,... Errington, T. M. (2026). Investigating the reproducibility of the social and behavioural sciences. Nature, 652, 126-134. https://doi.org/10.1038/s41586-026-10203-5

Munafò, M. R., Nosek, B. A., Bishop, D. V. M., Button, K. S., Chambers, C. D., Percie du Sert, N., Simonsohn, U., Wagenmakers, E. J., Ware, J. J., & Ioannidis, J. P. A. (2017). A manifesto for reproducible science. *Nature Human Behaviour, 1*, Article 0021. https://doi.org/10.1038/s41562-016-0021

National Academies of Sciences, Engineering, and Medicine. (2019). *Reproducibility and replicability in science*. The National Academies Press. https://doi.org/10.17226/25303

Nosek, B. A., Ebersole, C. R., DeHaven, A. C., & Mellor, D. T. (2018). The preregistration revolution. *Proceedings of the National Academy of Sciences, 115*(11), 2600-2606. https://doi.org/10.1073/pnas.1708274114

Nosek, B. A., & Errington, T. M. (2020). What is replication? *PLOS Biology, 18*(3), Article e3000691. https://doi.org/10.1371/journal.pbio.3000691

Nosek, B. A., Hardwicke, T. E., Moshontz, H., Allard, A., Corker, K. S., Dreber, A., Fidler, F., Hilgard, J., Kline Struhl, M., Nuijten, M. B., Rohrer, J. M., Romero, F., Scheel, A. M., Scherer, L. D., Schönbrodt, F. D., & Vazire, S. (2022). Replicability, robustness, and reproducibility in psychological science. *Annual Review of Psychology, 73*, 719-748. https://doi.org/10.1146/annurev-psych-020821-114157

Nosek, B. A., & Lakens, D. (2014). Registered reports: A method to increase the credibility of published results. *Social Psychology, 45*(3), 137-141. https://doi.org/10.1027/1864-9335/a000192

Obenauer, W. G. (2024). Designing, executing, and publishing replication research: Best practices for successfully taking replication ideas from conceptualization to publication. *Journal of Management Scientific Reports, 2*(1), 3-26. https://doi.org/10.1177/27550311241232661

Open Science Collaboration. (2015). Estimating the reproducibility of psychological science. *Science, 349*(6251), Article aac4716. https://doi.org/10.1126/science.aac4716

Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S.,... Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. BMJ, 372, Article n71. https://doi.org/10.1136/bmj.n71

Platt, J. R. (1964). Strong inference. *Science, 146*(3642), 347-353. https://doi.org/10.1126/science.146.3642.347

Popper, K. R. (1959). *The logic of scientific discovery*. Hutchinson.

Schmidt, S. (2009). Shall we really do it again? The powerful concept of replication is neglected in the social sciences. *Review of General Psychology, 13*(2), 90-100. https://doi.org/10.1037/a0015108

Schwab, A., Aguinis, H., Bamberger, P., Hodgkinson, G. P., Shapiro, D. L., Starbuck, W. H., & Tsui, A. S. (2023). How replication studies can improve doctoral student education. *Journal of Management Scientific Reports, 1*(1), 18-41. https://doi.org/10.1177/27550311231156880

Schwab, A., & Starbuck, W. H. (2017). A call for openness in research reporting: How to turn covert practices into helpful tools. *Academy of Management Learning & Education, 16*(1), 125-141. https://doi.org/10.5465/amle.2016.0039

Simmons, J. P., Nelson, L. D., & Simonsohn, U. (2011). False-positive psychology: Undisclosed flexibility in data collection and analysis allows presenting anything as significant. *Psychological Science, 22*(11), 1359-1366. https://doi.org/10.1177/0956797611417632

Simonsohn, U., Simmons, J. P., & Nelson, L. D. (2020). Specification curve analysis. *Nature Human Behaviour, 4*(11), 1208-1214. https://doi.org/10.1038/s41562-020-0912-z

Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management, 14*(3), 207-222. https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375

Tsang, E. W. K., & Kwan, K. M. (1999). Replication and theory development in organizational science: A critical realist perspective. *Academy of Management Review, 24*(4), 759-780. https://doi.org/10.5465/amr.1999.2553252

Tyner, A. H., Abatayo, A. L., Daley, M., Field, S., Fox, N., Haber, N. A., Hahn, K. M., Kline Struhl, M., Mawhinney, B., Miske, O., Silverstein, P., Soderberg, C. K., Stankov, T., Abbasi, A., Aberson, C. L., Aczel, B., Adamkovič, M., Albayrak, N., Allen, P. J.,... Errington, T. M. (2026). Investigating the replicability of the social and behavioural sciences. Nature, 652, 143-150. https://doi.org/10.1038/s41586-025-10078-y

Wasserstein, R. L., & Lazar, N. A. (2016). The ASA statement on p-values: Context, process, and purpose. *The American Statistician, 70*(2), 129-133. https://doi.org/10.1080/00031305.2016.1154108

Yarkoni, T. (2022). The generalizability crisis. *Behavioral and Brain Sciences, 45*, Article e1. https://doi.org/10.1017/S0140525X20001685

Yuan, S., Den Hartog, D. N., Liu, Y., De Hoogh, A. H. B., Sun, L., Zhao, D., Riisla, K., & Belschak, F. D. (2026). Robustness analysis in quantitative management research: A review and recommendations. *Journal of Management*. Advance online publication. https://doi.org/10.1177/01492063261440210

الباب 3

تطور الفكر وشجرة الأنساب

الفصول 10-12

أطلس نظريات إدارة الأعمال

مدخل الباب 3 :تطور الفكر وشجرة الأنساب

يجمع الباب 3 الفصول 10-12 حول سؤال واحد: كيف نقرأ تطور الفكر الإداري بوصفه سلسلة نسب للمشكلات والحلول لا قائمة مدارس منفصلة؟ هذه الوحدة هي سبب جمع الفصول في باب واحد؛ فهي لا تفترض أن النظريات متشابهة، بل أن بينها توترا أو تكاملا يسمح للقارئ بمقارنة إجابات مختلفة عن عائلة واحدة من المشكلات.

المحاور التي تضبط القراءة هنا هي: العقلنة الرسمية، التعاون والسلطة، العقلانية المحدودة، الائتلافات والبحث والتعلم. ويتغير وزن كل محور بحسب الظاهرة ومستوى التحليل. لذلك لا يقرأ الباب كتاريخ أسماء، ولا كقائمة وصفات، بل كسلسلة من القرارات: ما الوحدة التي يجري تفسيرها؟ ما الآلية المركزية؟ ما النتيجة التي تستطيع النظرية تفسيرها فعلا؟ وما الشروط التي تجعل استخدامها خارج نطاقها الأصلي غير مبرر؟

يحتفظ كل فصل بوظيفة محددة داخل هذا المسار. الفصل 10: من كفاءة المهمة ومبادئ الإدارة إلى السلطة القانونية والعقلنة والبيروقراطية.؛ الفصل 11: قبول السلطة وتوازن الإسهام والحافز، ثم القرار تحت حدود المعلومات والانتباه.؛ الفصل 12: القرار التنظيمي بوصفه نتيجة ائتلافات ومستويات طموح وروتين وبحث مشكلاتي.. هذه الموضوعات متجاورة لكنها غير مترادفة؛ ومن ثم فإن انتقال الباحث من فصل إلى آخر ينبغي أن يستند إلى تغير في السؤال أو الآلية أو المستوى، لا إلى رغبة في زيادة عدد النظريات في الإطار النظري.

تساعد المراجع المؤسسة والامتدادات الرئيسة على فهم هذه الحدود، ومن نقاط الارتكاز في هذا الباب: Taylor (1911)، Fayol (1916)، Weber (1922)، Barnard (1938)، Simon (1947)، Cyert and March (1963). لا تكفي إحالة واحدة إلى هذه الأعمال للحكم على ملاءمة النظرية، لكنها تذكر القارئ بأن كل بناء داخل الباب له نسب علمي وسؤال أصلي لا ينبغي فصلهما عن الاستخدام المعاصر.

وعند اكتمال هذا المسار ينتقل القارئ إلى الباب 4)السجل المركزي وفهارس الأطلس(، حيث يتغير مركز السؤال من تطور الفكر وشجرة الأنساب إلى السجل المركزي وفهارس الأطلس .تبقى الإحالات إلى الأبواب الأخرى مفتوحة عندما تتجاوز الظاهرة حدود الحقل، لكن القاعدة هي العودة إلى الموطن الأصلي للمعالجة الكاملة .بهذه الطريقة يحافظ الباب على تماسكه ويظل جزءا من شبكة أكبر، ويستطيع القارئ استخدامه منفردا أو ضمن مسار الأطلس الكامل.

الفصل 10

المدرسة الكلاسيكية والعقلنة الرسمية

The Classical Management School and Formal Rationalization

الأستاذ الدكتور عبدالخالق | مؤسس منصة نور العلمية

تمهيد

لم تبدأ نظريات الإدارة الحديثة من سؤال واحد. سأل فريدريك تايلور كيف تؤدى المهمة بأقل هدر، وسأل هنري فايول كيف تنسق الإدارة أعمال المنظمة، وسأل ماكس فيبر كيف تصبح السلطة مشروعة ومستقرة وقابلة للتوقع. تجمع هذه الأسئلة فكرة العقلنة (Rationalization)، لكنها تنتمي إلى مستويات تحليل وآليات مختلفة، ولذلك لا يجوز اختزال المدرسة الكلاسيكية في دعوة عامة إلى الكفاءة (Scott & Davis, 2007; Wren & Bedeian, 2023).

يضم الفصل الإدارة العلمية (Scientific Management) بالمعرف (MT-0001)، والنظرية الإدارية (Administrative Theory) بالمعرف (MT-0002)، ونظرية البيروقراطية (Bureaucratic Theory) بالمعرف (MT-0003). الأوليان مدرستان تاريخيتان وإسهامان معياريان لا نظريتان سببيتان مكتملتان بمجرد اسميهما، بينما تقدم البيروقراطية إطارا تفسيريا أكثر امتدادا لفهم السلطة القانونية والتنظيم الرسمي وتبعاتهما.

لا تقتضي العودة إلى الكلاسيكيات التسليم بصحتها ولا إعلان تقادمها. المقصود هو معرفة المشكلة الأصلية، والتمييز بين ما قاله المؤسس وما أضافه الشراح، وفحص الحكايات المؤسسة، ثم تحديد متى يساعد كل مسار طالب الدكتوراه على تفسير نموذجه. لذلك تعرض الفروع الثلاثة بصفتها بدائل جزئية داخل عائلة واحدة، لا أسماء مترادفة (Bacharach, 1989; Monteiro & Adler, 2022).

ويجب التمييز بين التاريخ الفكري والتأصيل البحثي. يشرح التاريخ لماذا ظهرت فكرة معينة، بينما يحدد التأصيل ما إذا كانت افتراضاتها تفسر العلاقة الحالية. قد يمتلك نص قديم قيمة تأسيسية كبيرة ويظل غير مناسب لنموذج محدد، وقد يحتفظ مفهوم كلاسيكي بقوة تفسيرية إذا أعيد تشغيله بحدود واضحة ومؤشرات قابلة للفحص.

لا يفترض الفصل أن تطور الفكر ينتقل في خط مستقيم من الخطأ إلى الصواب. ما يبدو قيدا في سياق إبداعي قد يكون ضمانة ضرورية في المختبر أو المستشفى أو الإنفاق العام. تتحدد القيمة

النظرية بعلاقة التنظيم بطبيعة المهمة وحقوق العامل والمستفيد ومتطلبات المساءلة، لا بتاريخ الفكرة وحده.

10.1 النشأة التاريخية وخريطة النسب الكلاسيكي

أفرز التوسع الصناعي منظمات أكبر، ومهاما متكررة، وعمالة أكثر تخصصا، وحاجة إلى تنسيق لا يعتمد على ذاكرة المالك أو مزاج المشرف. سبق آدم سميث المدرسة الكلاسيكية بتحليل تقسيم العمل (Division of Labor)، ثم ربط تشارلز باباج بين توزيع المهارات، وكلفة العمليات، والتنظيم الاقتصادي للإنتاج. لا يعد أي منهما مؤسس النظرية الإدارية مباشرة، لكنهما مهدا للسؤال الذي ستعالجه الإدارة المنظمة (Smith, 1776; Babbage, 1832).

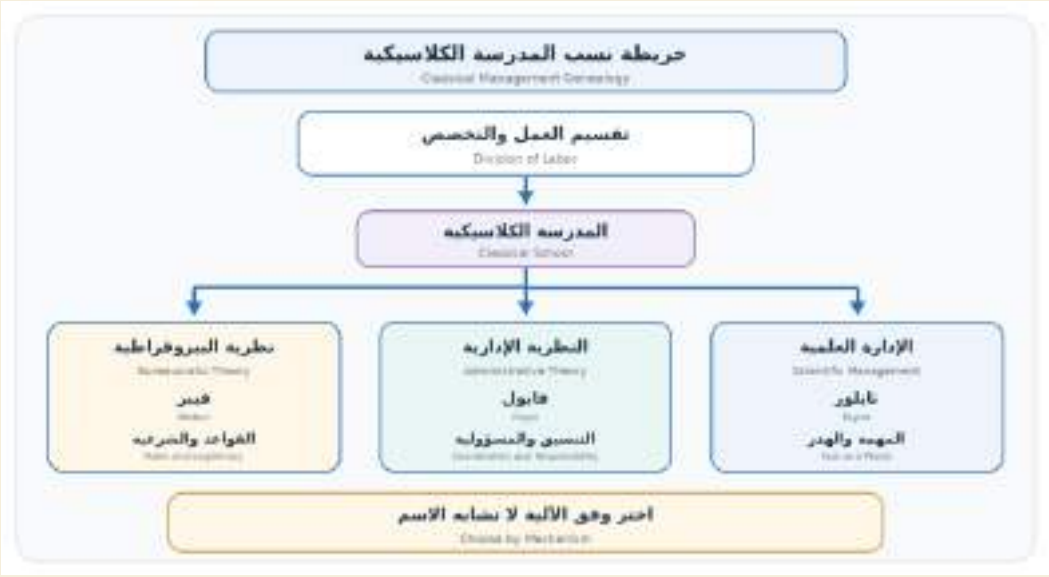
يتفرع النسب بعد ذلك إلى ثلاثة مسارات متجاورة: من الورشة إلى المهمة المعيارية عند تايلور، ومن خبرة الإدارة العليا إلى وظائف الإدارة عند فايول، ومن التحليل الاجتماعي للسلطة إلى البناء البيروقراطي عند فيبر. يتشارك المسارات الميل إلى القواعد والتخصص والتوقع، لكن مسار التأثير يختلف: تحسين طريقة العمل، أو توحيد التوجيه الإداري، أو إضفاء الشرعية والاستمرارية على السلطة الرسمية.

يقتضي تطبيق طريقة إعادة بناء النسب الواردة في الفصل 6 التمييز بين التمهيد التاريخي والنص المؤسس والتطوير اللاحق والنقد المنافس. ليس فايول تابعا لتايلور، وليس فيبر منظرا في هندسة الحركة، ولا يجوز نقل خصائص أحد الفروع إلى الآخر بحجة أنها كلها كلاسيكية. هذا الفصل يملك المحتوى التاريخي للعائلة، أما تفسير التعاون وحدود العقلانية فينتقل إلى الفصل 11.

نشأت هذه المسارات أيضا داخل توترات اجتماعية تتعلق بتوزيع السلطة بين الإدارة والعامل، وبالانتقال من العلاقات الشخصية إلى الوظيفة الرسمية، وبالحاجة إلى تدريب المديرين. ولهذا لا يفسر النمو الصناعي وحده ظهورها. يساعد الانتباه إلى سؤال السلطة والمهارة والعدالة على منع قراءة الكلاسيكيات بوصفها تاريخا محايدا للأدوات فقط (Braverman, 1974; Acker, 1990).

يمكن تصور النسب على هيئة مشكلة مشتركة تتفرع إلى ثلاث وحدات: المهمة، والقيادة الإدارية، والنظام الرسمي. ومن كل وحدة يخرج سؤال تفسير مختلف، ثم تظهر انتقادات وتعديلات تغير حدود الاستخدام. لا تعني شجرة النسب أن الفروع نشأت من نص واحد، بل أنها تشكل استجابات متقاربة زمنيا لمشكلات التنسيق والتنظيم الحديث.

الشكل 10.1: خريطة نسب المدرسة الكلاسيكية وآلياتها التفسيرية



المصدر: إعداد المؤلف.

10.2 العقلنة المشتركة وحدود التشابه

تشير العقلنة الرسمية (Formal Rationalization) إلى تنظيم العمل والسلطة عبر قواعد ومعايير وإجراءات قابلة للفهم والتطبيق والمراجعة. لكنها لا تعني أن كل قاعدة فعالة، ولا أن كل نظام رسمي عادل، ولا أن التنظيم الرسمي يلغي المعرفة المهنية. يبدأ الاختيار الصحيح بتحديد ما إذا كان السؤال يتعلق بطريقة أداء المهمة، أم بتنسيق الوظائف الإدارية، أم بشرعية السلطة واتساق الإجراءات (Weber, 1978; Olsen, 2006).

إذا كان موضوع الدراسة تقليل زمن خدمة متكررة، تصبح الإدارة العلمية نقطة انطلاق تاريخية. وإذا كان موضوعها توزيع الاختصاصات وربط التخطيط بالتنسيق والرقابة، تتقدم النظرية الإدارية. أما إذا تعلق بتطبيق القواعد، والحياد، والتدرج الوظيفي، والرقابة المشروعة، فتكون البيروقراطية أقرب إلى حمل التفسير. التشابه في ألفاظ الكفاءة والانضباط لا يكفي للاختيار.

يمثل اختلاف الوضع العلمي جزءا من قرار الاختيار. الإدارة العلمية والنظرية الإدارية تقدمان تراثين يمكن تحويل بعض أفكارهما إلى فرضيات محددة، لكنهما لا تكفيان وحدهما لتفسير كل متغير حديث. أما البيروقراطية فتملك بناء أوضح حول السلطة والقاعدة والمساءلة، مع تاريخ ممتد من النقد والاختبار والتطوير داخل علوم التنظيم.

الجدول 10.1: مقارنة المسارات الكلاسيكية ووحدة التحليل وآلية التفسير

الفرع	السؤال المركزي	مستوى التحليل	الآلية	متى يتقدم؟
الإدارة العلمية (MT-0001)	كيف تتحسن المهمة؟	المهمة والعامل	قياس الخطوات وتقليل الهدر	تكرار العملية وتفاوت الأداء
النظرية الإدارية (MT-0002)	كيف تنسق المنظمة؟	المنظمة والوحدة	توزيع المسؤولية والتنسيق	تضارب الاختصاص وضعف الربط
البيروقراطية (MT-0003)	كيف تستقر السلطة؟	المنظمة والمؤسسة	قواعد وشرعية وتوثيق	الحياد والمساءلة والاختصاص

المصدر: إعداد المؤلف اعتمادا على الأدبيات الواردة في الفصل.

10.3 الإدارة العلمية: المشكلة والنص المؤسس

ظهرت الإدارة العلمية (Scientific Management) في سياق صناعي تفاوتت فيه طرق تنفيذ المهمة، واعتمدت المعرفة الإنتاجية على الخبرة الضمنية للعامل أو المشرف. نشر تايلور معالجة مبكرة في إدارة الورشة (Shop Management)، ثم صاغ مشروعه الأشهر في مبادئ الإدارة العلمية (The Principles of Scientific Management). كان هدفه استبدال القواعد الحدسية بدراسة منظمة للعمل، لا مجرد مطالبة العامل بالإسراع (Taylor, 1903, 1911).

ينطلق المشروع من أن اختلاف طرائق الأداء يخفي فرصا لتقليل الحركة والوقت والفاقد، وأن الإدارة تستطيع تحليل المهمة وتحديد إجراء أنسب واختيار العامل وتدريبه. ترتبط هذه الفكرة بما سماه تايلور التباطؤ المتعمد (Soldiering)، وهو تفسير تاريخي لبعض صور تقييد الإنتاج. لا ينبغي تحويل هذا الافتراض إلى حكم ثابت على كل موظف أو ثقافة عمل.

أصل الإدارة العلمية هندسي وصناعي، ووحدتها الأقرب هي المهمة (Task) أو عملية العمل (Work Process). أما تصنيفها العلمي في هذا الأطلس فهو مدرسة إدارية (Management School)، لأن النص يجمع تشخيصا للممارسة، ومبادئ معيارية، وتقنيات

تشغيلية، وأمثلة تطبيقية. تصير صالحة للاختبار عندما تحول أفكارها إلى آلية محددة وحدود واضحة، لا عندما تستدعى بوصفها سلطة تاريخية مجردة (Locke, 1982).

أسهم فرانك جلبرث في دراسة الحركة (Motion Study)، بينما أدخلت ليليان جلبرث الانتباه إلى البعد النفسي للإدارة والعمل. وطور هنري جانت أدوات للمتابعة والحوافز. تعد هذه الأعمال امتدادات متنوعة داخل تقليد تحسين العمل، ولا يصح جمعها في صورة مبسطة تنسب كل فكرة أو أداة أو رسم إداري إلى تايلور وحده (Gantt, 1910; F. B. Gilbreth, 1911; L. M. Gilbreth, 1914).

عرض تايلور أربعة التزامات للإدارة: تطوير معرفة منظمة لكل عنصر من العمل، واختيار العامل وتدريبه، والتعاون لضمان تطبيق الطريقة المطورة، وتوزيع العمل والمسؤولية بين الإدارة والعامل. تبرز أهمية العنصر الأخير لأنه يحمل الإدارة مسؤولية التحليل والتجهيز، لا العامل وحده مسؤولية بلوغ معيار لم يشارك أحد في تصميمه.

تختلف دراسة الوقت (Time Study) عن دراسة الحركة (Motion Study)، رغم إمكان تكاملهما. الأولى تفحص مدة الخطوات، والثانية تحلل الحركات وإمكان حذف غير الضروري منها. الخلط بينهما يجعل القياس هدفا بحد ذاته، مع أن القيمة تأتي من تفسير سبب ضياع الوقت أو الجهد وإعادة تصميم العمل بناء على هذا التفسير.

10.4 افتراضات الإدارة العلمية وآليتها وحدودها

ترتكز الإدارة العلمية على افتراض إمكان تفكيك العملية إلى خطوات قابلة للملاحظة والقياس، وعلى وجود تفاوت في الطرائق يسمح بالتحسين، وعلى إمكان نقل الطريقة المختارة بالتدريب والتجهيز والرقابة. كما تفترض قدرة الإدارة على توفير الأدوات والمعايير المناسبة. لا يتحقق الأثر إذا طالبت المنظمة بالسرعة من دون تدريب أو تجهيز أو إعادة تصميم للعمل.

تتكون الآلية التفسيرية من سلسلة مترابطة: تحليل المهمة يكشف مصادر الهدر، وإعادة ترتيب الخطوات تقلل الحركة أو الانتظار، والتوحيد الإجرائي يحد من التباين، والتدريب يحسن الالتزام بالطريقة، فتزداد الإنتاجية أو تنخفض الأخطاء. لذلك لا يكفي قياس وجود دليل إجراءات؛ ينبغي اختبار ما إذا تغير تسلسل العمل فعليا وما إذا انخفض الهدر المتوقع.

يبرز هنا التمييز بين التقييس (Standardization) والتكثيف (Work Intensification). قد تتحسن النتيجة لأن تصميم المهمة صار أفضل، وقد ترتفع مؤقتا لأن العامل يتعرض لضغط أكبر. المساران ليسا متماثلين: الأول يفترض تقليل الهدر مع مراعاة القدرة البشرية، بينما قد ينتج الثاني

إنهاكا وتراجع جودة وارتفاع دوران العمل. لذلك يجب قياس العبء والجودة والسلامة إلى جانب كمية الإنجاز (Braverman, 1974; Parker & Grote, 2022).

تزداد ملاءمة هذا المسار عندما تكون العملية متكررة، وخطواتها قابلة للتحديد، ومخرجاتها قابلة للرصد، ويكون الاختلاف في التنفيذ مصدرا ظاهرا للفاقد. تضعف ملاءمته في البحث الإبداعي، والخدمات المعقدة شديدة التغير، والعمل الذي يعتمد على حكم مهني يصعب تدوينه. لا يعني ذلك غياب أي معيار؛ بل يعني أن درجة التفصيل يجب أن تتناسب مع طبيعة المهمة.

تعني القاعدة البحثية أن الإدارة العلمية تفسر تحسين العملية عندما تكون الآلية هي إعادة تصميم طريقة العمل. أما إن كانت النتيجة صادرة عن العدالة المدركة أو القبول التقني أو الدافعية الذاتية، فإن الاكتفاء باسم تايلور يوسع المدرسة خارج مجالها. ويمكن الاستفادة منها تاريخيا مع اختيار نظرية أكثر قربا من السؤال السلوكي أو التقني.

ينبغي التفريق كذلك بين معيار الطريقة ومعيار النتيجة. قد تتفق المنظمة على نتيجة مطلوبة وتترك للعامل حرية اختيار الوسيلة، أو تفرض وسيلة دقيقة مع نتيجة محددة. كل تصميم يغير توزيع المعرفة والرقابة. لذلك يسأل الباحث: من يضع المعيار؟ ومن يملك بيانات العملية؟ وهل يستطيع المنفذ اقتراح تعديل عندما تتغير الحالة؟

قد يحمل التقييس أثرا غير خطي. فغياب أي إجراء مشترك يرفع الخطأ، بينما يؤدي الإفراط في تفصيل كل خطوة إلى تعطيل الاستجابة. يمكن اختبار ذلك بمقارنة درجات مختلفة من التوحيد، ومراعاة تعقد المهمة ومهارة العامل. بهذه الصياغة تنتقل المدرسة من شعار تاريخي إلى توقع محدد قابل للنقاش.

كما يجب التمييز بين الحافز المالي (Financial Incentive) والآلية الإنتاجية نفسها. ارتفاع الأجر قد يزيد بذل الجهد، لكن ذلك لا يثبت أن الطريقة الجديدة أفضل. الاختبار الأفضل يقارن طريقة العمل مع تثبيت الحوافز قدر الإمكان، أو يفصل إحصائيا بين أثر التصميم وأثر المكافأة والاختيار والتدريب.

ومن شروط الإنصاف ألا يختزل القياس العمل في وحدات كمية منفصلة عن الجودة. فقد تنجز النافذة الجامعية معاملات أكثر بينما ترتفع نسبة الأخطاء أو يتراجع شرح الحقوق للطلاب. لذلك ينبغي أن يجمع تقويم التحسين بين الزمن والصحة والسلامة والجهد، وأن يوضح من استفاد من زيادة الإنتاجية ومن تحمل كلفتها.

ولا تكون المهمة أكثر كفاءة حتميا إذا نقلت عبء الانتظار أو الخطأ إلى العامل أو المستفيد أو إلى مرحلة تنظيمية لاحقة.

10.5 دراسة الحديد الخام: المثال المؤسس تحت النقد

استند تايلور إلى رواية تحميل الحديد الخام في شركة بيت لحم (Bethlehem Steel) ليبين كيف يمكن للاختيار والتوجيه وفترات الراحة والحافز أن ترفع ناتج العامل. تحولت قصة العامل المعروف باسم شميدت (Schmidt) إلى مثال مدرسي على الانتقال من طريقة اعتيادية إلى طريقة مدروسة. لكن كون الرواية مشهورة لا يجعل كل تفصيل فيها دليلا تجريبيا مستقلا أو تقريرا تاريخيا محايدا (Taylor, 1911).

أعاد وريج وبيروني فحص السجلات التاريخية، وأظهرا أن الحكاية المتداولة تختزل سياقا أكثر تعقيدا، وأن بعض نسب التحسن وطريقة عرض التجربة تحتاج إلى مراجعة. ثم عاد وريج وهودجتس إلى ملاحظات عام 1899 لتمييز الوقائع من البناء البلاغي. القيمة التعليمية هنا مزدوجة: معرفة المثال الذي نشر الفكرة، وتعلم أن المصدر المؤسس نفسه يمكن أن يخضع للنقد التاريخي (Wrege & Perroni, 1974; Wrege & Hodgetts, 2000).

لو درس طالب دكتوراه أثر توحيد خطوات خدمة الطلاب على سرعة الإنجاز، فالمثال المناسب ليس تكرار أرقام الحديد الخام، بل بناء مقارنة قبل التحسين وبعده مع مؤشرات للوقت والانتظار والخطأ والعبء. تصبح الإدارة العلمية مفيدة عندما يوضح أن إعادة تنظيم المهمة غيرت هذه المؤشرات، وتصبح مضللة عندما يفسر بها وحدها الثقة أو الشرعية أو الالتزام الوظيفي.

تكشف هذه الحالة أيضا ضرورة الفصل بين مصدر ظهور الفكرة ودليل صلاحيتها اليوم. النص القديم يثبت وجود الادعاء وتاريخه، بينما تتطلب صلاحية التطبيق المعاصر بيانات مناسبة للسياق الحالي. لا يستنتج الباحث نجاح إجراء جامعي رقمي من نجاح رواية صناعية قديمة، بل يستخدم الرواية لتحديد آلية محتملة ثم يختبرها في مجالها الجديد.

تتضمن القراءة النقدية أسئلة عن خط الأساس، وطريقة اختيار العامل، ومدة الملاحظة، واستمرار التحسن، وتكلفة الراحة والمكافأة، وإمكان تعميم النتيجة. قد يتغير تفسير الأثر عندما نكتشف أن أكثر من عامل تدخل معا. لا يلغي ذلك أثر تايلور التاريخي، لكنه يمنع تحويل قصة تعليمية إلى تجربة محكمة لم تقع بالصورة التي تتداولها الكتب.

وفي المثال الجامعي يجب إضافة مؤشرات لرضا المستفيد وسلامة القرار والعدالة، لأن خفض الزمن قد يتحقق عبر حذف مراجعة تحمي حق الطالب. تصبح العملية أفضل فقط عندما يتحسن الناتج مع المحافظة على غرض الإجراء. أما السرعة الناتجة عن تجاوز ضمانة ضرورية فليست كفاءة تنظيمية بالمعنى الكامل.

10.6 الامتداد الرقمي وسؤال الملاءمة البحثية

تعود بعض أسئلة الإدارة العلمية مع نظم الجدولة الرقمية، وتتبع زمن المهمة، والتوزيع الآلي للأعمال، وقياس الأداء اللحظي. لكن تسمية الظاهرة بالتايلورية الرقمية (Digital Taylorism) لا تكفي؛ فقد تستخدم المنصة البيانات لمساعدة العامل على التخطيط، وقد تستخدمها لفرض إيقاع عمل غير قابل للنقاش. يتحدد المعنى وفق توزيع المعرفة والرقابة ومساحة التصحيح (Kellogg et al., 2020; Noponen et al., 2024).

تشير مراجعات الإدارة الخوارزمية (Algorithmic Management) إلى أن التقنية قد تدعم التنسيق أو تعمق المراقبة، وأن افتراض وجود عقل اقتصادي آلي يخفي دور التصميم البشري والعلاقات التنظيمية. لذلك تستعمل الإدارة العلمية هنا لتتبع نسب فكرة القياس والتوحيد، لا لإعلان أن كل خوارزمية تكرر المصنع القديم. ويحال التأصيل الكامل للحقول التقنية والناشئة إلى مواضعها الأصلية (Lamers et al., 2024; Zhang et al., 2025).

إذا كان عنوان الدراسة أثر إعادة تصميم إجراءات القبول في جودة الخدمة، فابحث عن خطوات العملية ومصادر الهدر ودور التدريب. وإذا كان العنوان أثر المراقبة الخوارزمية في استقلال العامل، فالإدارة العلمية تقدم خلفية نسبية، لكن سؤال الاستقلال والرقابة يتطلب امتدادا تفسيريا أو نظرية أخرى. بهذا يظل الفرع مفيدا من دون تحميله تفسيرات لم يبن عليها.

تقدم أدوات القياس المعاصرة فرصة لفصل المراقبة عن الجدولة والتقييم والتعويض. فقد طور باحثون مقياسا للتعرض للإدارة الخوارزمية يسمح بالتمييز بين وظائف متعددة بدلا من التعامل مع التقنية كتلة واحدة. تفيد هذه النتائج في اختبار ما إذا كانت أداة معينة تقلل الهدر أم تعيد توزيع السلطة وتضيق الاستقلال (Parent-Rocheleau et al., 2024).

ويمكن للباحث أن يصوغ سؤالا أدق: هل يؤدي توحيد خطوات الخدمة إلى تقليل التباين، وهل تضعف هذه العلاقة عندما تتطلب الحالات تقديرا مهنيا؟ يحافظ هذا السؤال على أصل المدرسة، ويحدد نتيجتها وآليتها وحدودها، ويمنع الخلط بين تحسين المهمة وتفسير كل النتائج النفسية والمؤسسية المحيطة بها.

يفيد أيضا البحث عن مصطلحات (Scientific Management)، و(Time Study)، و(Motion Study)، و(Work Standardization)، و(Digital Taylorism). يبدأ الباحث بالنص المؤسس، ثم يراجع النقد التاريخي لقصة الحديد الخام، ثم ينتقل إلى الدراسات الحديثة التي تميز بين تحسين التصميم وتوسيع الرقابة. يمنع هذا الترتيب مساواة شهرة الفكرة بقوة البرهان.

10.7 النظرية الإدارية: فايول ووحدة المنظمة

ظهرت النظرية الإدارية (Administrative Theory) من خبرة هنري فايول في قيادة منظمة صناعية كبيرة، لا من دراسة حركة العامل داخل مهمة واحدة. نشر عرضه الفرنسي الأول عام 1916، ثم انتشرت الترجمة الإنجليزية عام 1949. هذا التمييز الزمني مهم لأن الاستشهاد بترجمة 1949 لا يغير تاريخ نشأة الفكرة، كما لا يجيز نسبة الصياغة الفرنسية إلى تاريخ الطبعة الإنجليزية (Fayol, 1916, 1949).

قسم فايول أنشطة المشروع إلى وظائف تقنية وتجارية ومالية وأمنية ومحاسبية وإدارية. أما الإدارة نفسها فربطها بالتنبؤ أو التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والتنسيق، والرقابة. لذلك يختلف سؤال النظرية الإدارية عن سؤال الإدارة العلمية: الأول يبحث في ربط أجزاء المنظمة وتحديد المسؤوليات، بينما يركز الثاني على تحسين تنفيذ المهمة داخل عملية معينة.

تصنف النظرية الإدارية هنا مدرسة إدارية (Administrative School) أو عقيدة إدارية (Administrative Doctrine)، لا نموذجا سببيا مكتمل الحدود لمجرد اشتمال اسمها على كلمة نظرية. قوتها الرئيسة تكمن في جعل عمل الإدارة قابلا للوصف والتعليم والتحليل. أما الباحث الذي يستخدمها لتفسير نتيجة معينة، فعليه تحديد الوظيفة أو المبدأ والآلية التي تربطهما بالنتيجة (Whetten, 1989; Wren & Bedeian, 2023).

وحدة التحليل الأقرب هي المنظمة أو الجهاز الإداري، مع إمكان فحص وحدات فرعية إذا كانت الظاهرة تتعلق بتنسيقها. لا تنقل افتراضات هذا المسار إلى الفرد تلقائيا. قد تؤثر جودة التنسيق في أداء الموظف، لكن الربط يحتاج مسارا يوضح كيف انتقل قرار تنظيمي إلى وضوح الدور أو توفر الموارد أو انتظام المعلومات.

تميز قراءة فايول أيضا بين إدارة الوظيفة الإدارية وحوكمة المشروع كله. فالمدير لا يدير التخطيط والتنظيم بمعزل عن الأنشطة التقنية والمالية والتجارية. يظهر أثر النظرية عندما يساعد هذا التمييز على كشف موضع الاختلال: هل المشكلة في تخصص الوحدة، أم في غياب التنسيق بين وظائف تتجه إلى هدف مشترك؟

جاءت أهمية هذا المسار كذلك من الدفاع عن تعليم الإدارة (Management Education). رأى فايول أن القدرة الإدارية يمكن دراستها وتنميتها، بدلا من معاملتها موهبة شخصية خالصة. هذه النقطة تمثل تحولا معرفيا مستقلا عن السؤال حول صحة كل مبدأ، وتفسر أثر المدرسة في المناهج الإدارية وتنظيم أدوار المديرين.

10.8 وظائف الإدارة والمبادئ المرنة

تتصل وظائف فايول بتحديد المستقبل، وتوزيع الأعمال، وتوجيه العاملين، وربط الجهود، وفحص مدى توافق التنفيذ مع الخطة. لا ينبغي تحويلها إلى مراحل جامدة تتكرر بالترتيب نفسه في كل قرار. قد يحدث التنسيق بالتوازي مع التخطيط، وقد تقود الرقابة إلى تعديل الخطة، ولذلك تكون القيمة التحليلية في فهم العلاقات بين الوظائف لا في حفظ قائمة منفصلة.

عرض فايول 14 مبدأ تشمل تقسيم العمل، والسلطة والمسؤولية، والانضباط، ووحدة الأمر، ووحدة التوجيه، وتقديم المصلحة العامة، وعدالة الأجر، والمركزية، والتدرج، والنظام، والإنصاف، واستقرار العاملين، والمبادرة، وروح الجماعة. لا تعني هذه القائمة وجود وصفة ثابتة، إذ أكد النص المؤسس أن المبادئ مرنة وتحتاج إلى تقدير الموقف والخبرة وحسن القياس (Fayol, 1916, 1949).

يميز فايول بين وحدة الأمر (Unity of Command)، التي تتعلق بتلقي الموظف التعليمات من مسؤول محدد، ووحدة التوجيه (Unity of Direction)، التي تتعلق بخطة مشتركة للأنشطة المتجهة نحو هدف واحد. الخلط بينهما يؤدي إلى قياس غير صحيح: وجود مشرف واحد لا يثبت وجود استراتيجية موحدة، كما أن وجود خطة مشتركة لا يمنع تعدد قنوات الدعم المهني.

تظهر أهمية التوازن في المركزية (Centralization). لم يقدم فايول المركزية المطلقة بوصفها قيمة تصلح في كل وضع، بل ربط توزيع السلطة بالظروف والقدرات. كذلك ربط السلطة بالمسؤولية، وأكد الإنصاف والمبادرة واستقرار العاملين. القراءة التي تختصره في الأوامر والرقابة تتجاهل جزءا مهما من النص وتنتج صورة كاريكاتورية عن النظرية الإدارية.

طورت الكتابات اللاحقة لغة وظائف الإدارة، ومنها اختصار (POSDCORB) الذي يشير إلى التخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه والتنسيق وإعداد التقارير والميزانية. يمثل هذا الاختصار إطارا تصنيفيا (Framework) لوظائف إدارية، لا نظرية مستقلة تفسر وحدها لماذا يحدث الأداء أو الفشل. استخدامه يكون لتنظيم التحليل، ثم تستكمل الآلية من واقع السؤال المدروس (Gulick, 1937; Gulick & Urwick, 1937).

توضح وحدة الأمر مشكلة تضارب التعليمات، لكنها لا تلغي إمكان حصول الموظف على استشارة مهنية من أكثر من متخصص. كذلك لا تعني وحدة التوجيه تركيز كل قرار في شخص واحد؛ المقصود وجود غاية وخطة تربطان الأنشطة المتقاربة. لذلك يمكن تنظيم التنسيق الأفقي بصورة معلنة من دون هدم المسؤولية الإدارية.

أما مبدأ الإنصاف (Equity) فيتصل بطريقة ممارسة السلطة، بينما تشير المبادرة (Initiative) إلى قدرة العاملين على الاقتراح والمشاركة. يفسر الجمع بين هذين المبدأين لماذا تكون الصورة التي تختزل فايول في الطاعة ناقصة. مع ذلك يبقى المطلوب بحثيا تحديد كيف تؤثر هذه المبادئ في آلية معينة، لا الاكتفاء بترديدها بوصفها فضائل عامة.

ويختلف استقرار العاملين عن الجمود الوظيفي. قد يؤدي الدوران المرتفع إلى فقدان الخبرة وتعطيل التنسيق، بينما يساعد الاستقرار على تراكم المعرفة وتوقع المسؤولية. غير أن استمرار أشخاص أو هياكل غير فعالة ليس هدفا بحد ذاته. تعتمد القيمة على علاقة الخبرة والاستمرارية بجودة العمل وإمكان المحاسبة.

يتطلب تفسير التنسيق تحديد موضع الارتباط بين الوحدات. فقد تكون المشكلة في انتقال المعلومات، أو تنازع الصلاحية، أو اختلاف الأولويات، أو غياب جدول مشترك. كل سبب يحتاج إجراء مختلفا. وعندما يقاس التنسيق بمؤشر عام فقط، يصعب معرفة أي مبدأ إداري عمل فعلا وأي مبدأ لم يتصل بالنتيجة.

10.9 الآلية التفسيرية ومشكلة المبادئ المتعارضة

يمكن تحويل النظرية الإدارية إلى تفسير قابل للفحص عندما تصاغ الآلية بوضوح: يؤدي وضوح الاختصاصات إلى تقليل ازدواج القرار، ويحسن التنسيق انتقال المعلومات، وتكشف الرقابة المبكرة الانحرافات، فتتحسن استمرارية الخدمة. هنا لا يفسر الأداء وجود مبادئ مكتوبة، بل تحسن الترابط الفعلي بين الوحدات والمسؤوليات والإجراءات.

يتطلب ذلك التمييز بين السلطة الرسمية (Formal Authority) والسلطة الفعلية (Real Authority). قد يمتلك مدير القسم صلاحية التوقيع، بينما تبقى المعلومات والخبرة أو القدرة على المبادرة بيد موظف آخر. يساعد هذا التمييز على تفسير الفرق بين الهيكل المرسوم وطريقة اتخاذ القرار فعليا، من دون افتراض أن كل سطر في المخطط التنظيمي يمثل نفوذا حقيقيا (Aghion & Tirole, 1997).

وجه هربرت سايمون نقدا شهيرا إلى تحويل المبادئ الإدارية إلى أمثال متقابلة: فالتخصص قد يقابله مطلب التنسيق، ووحدة الإشراف قد تقابلها الحاجة إلى خبرة فنية متعددة. لا يعني النقد أن كل مبدأ عديم الفائدة، بل أن الباحث يجب أن يحدد شروط ترجيح أحد الاعتبارين بدلا من إعلان أن كليهما قاعدة مطلقة في الوقت نفسه (Simon, 1946).

تتضح الحدود أيضا عندما يعتمد العمل على فرق متعددة الخبرات أو علاقات شبكية أو تعلم متواصل. قد تبقى الحاجة إلى التخطيط والمساءلة قائمة، لكن نمط التنسيق يتغير. لذلك لا يبرر

وجود وظائف إدارية افتراض أن التسلسل الصارم هو البنية المناسبة لكل مشروع أو خدمة، ولا يكفي تطابق العنوان مع كلمة إدارة لتسويغ اختيار المدرسة.

يساعد تحليل مينتزبرغ للبناء التنظيمي على إدراك أن التنسيق لا يتحقق بطريقة واحدة. فقد يعتمد على الإشراف المباشر، أو تقييس الإجراءات، أو تقييس النتائج، أو المعرفة المهنية. لا يجعل ذلك تصنيفات مينتزبرغ جزءا من النظرية الإدارية الأصلية، لكنه يمنع افتراض أن جميع الوظائف الإدارية تتطلب الشكل نفسه من الضبط (Mintzberg, 1979).

وتظهر مشكلة موازية في نطاق الإشراف (Span of Control). تقليل عدد المرؤوسين قد يحسن المتابعة، لكنه قد يزيد مستويات الإدارة ويبطئ التواصل. لذلك لا يمكن الدفاع عن رقم مناسب بمعزل عن طبيعة المهمة وخبرة العاملين وتقنيات الاتصال. المبدأ يصبح مفيدا فقط عندما يحدد الباحث الشرط الذي يغير أثره.

إذا ظهر تعارض بين سرعة القرار ودقة مراجعته، فالمطلوب بيان أولوية المنظمة ومخاطر الخدمة، لا إعلان أن المركزية واللامركزية أفضل معا. تنقل هذه القراءة المدرسة من قائمة توصيات عامة إلى سؤال قابل للاختبار حول ملاءمة توزيع الصلاحيات والتنسيق لمتطلبات العمل.

وتبقى فائدة المبدأ مشروطة بالسياق وبالمشكلة البحثية التي يفسرها فعليا.

10.10 المثال المؤسس والتطبيق الافتراضي

جاءت صياغة فايول من إدارة مؤسسة التعدين والمعادن ومن تأمله في إعداد المديرين وتعليم الإدارة. المثال المؤسس ليس تجربة عشوائية تقارن مجموعتين، بل خبرة عملية واسعة صيغت في عقيدة إدارية. على الباحث أن يصف هذا النوع من الدليل بدقة: مصدر تاريخي يؤسس مفاهيم ووظائف ومبادئ، لا برهان إحصائي نهائي على صلاحية كل مبدأ في كل منظمة.

افترض جامعة تتأخر فيها معاملات الدراسات العليا بسبب تعدد التوقيعات وغياب حدود المسؤولية وتضارب التعليمات بين الكلية والعمادة. تقترح الإدارة مراجعة الاختصاصات، وربط الخطة بمواعيد معلنة، وتحديد نقطة قرار لكل معاملة، وتفعيل متابعة دورية. يفسر المسار الإداري تحسن الأداء بانخفاض ازدواج السلطة وتحسن التنسيق والرقابة، لا بمجرد زيادة عدد التعاميم.

يمكن بناء نموذج بحثي عنوانه أثر وضوح الاختصاصات الإدارية في جودة خدمات الدراسات العليا عبر التنسيق بين الوحدات. تكون وحدة التحليل هي الوحدة الإدارية أو المنظمة، ويقاس

وضوح المسؤولية والتنسيق والنتيجة على مستوى متسق. لا تصلح المدرسة لتفسير نية الموظف الفردية لاستخدام نظام إلكتروني ما لم يربط الباحث الظاهرة بترتيبات تنسيق تنظيمية فعلية.

الفرق الفاصل عن البيروقراطية هو أن فايول يسأل كيف تنسق الإدارة المنظمة عبر وظائفها ومبادئها، بينما يسأل فيبر كيف تنتظم السلطة حول قواعد قانونية ومناصب مهنية. وقد يجتمع المساران في دراسة واحدة، لكن اختيار النظرية الرئيسية يعتمد على الآلية المركزية: تنسيق الوظائف أم شرعية السلطة والقاعدة الإجرائية.

إذا أراد الباحث اختبار المثال الافتراضي، أمكنه مقارنة وحدات تختلف في وضوح الصلاحيات، وتتبع عدد حالات تضارب التوجيه، وزمن انتقال المعاملة، وجودة التنسيق بين الجهات. يختلف هذا التصميم عن سؤال الرضا الوظيفي؛ فإذا كانت النتيجة سلوكية بحتة، وجب توضيح الوسيط الذي يصل إعادة التنظيم بخبرة الفرد.

ويتجسد الاستخدام الخاطئ عندما يقال إن المبادئ الأربعة عشر تفسر التحول الرقمي لأن المشروع يحتاج إلى إدارة. الصياغة السليمة تختار مبدأ محددا، مثل وضوح المسؤولية أو وحدة التوجيه، وتبين كيف ينظم التعاون بين وحدات التطبيق، ثم تختبر الأثر ضمن سياق ونتيجة معروفين.

وتفيد عبارات البحث (Administrative Theory)، و(Administrative Principles)، و(Unity of Command)، و(Unity of Direction)، و(Managerial Coordination). لكنها لا تحول الاختصار أو قائمة الوظائف إلى نظرية تلقائيا. ينبغي العودة إلى فايول بالفرنسية أو بترجمته المعتمدة، ثم مقارنة المبادئ بالنقد الذي يحدد شروط تطبيقها.

10.11 نظرية البيروقراطية: النشأة والمصدر المؤسس

تعود نظرية البيروقراطية (Bureaucratic Theory) إلى تحليل ماكس فيبر للتحول نحو السلطة القانونية العقلانية (Legal-Rational Authority) في الدولة والمنظمات الحديثة. نشرت مادة الاقتصاد والمجتمع (Economy and Society) بعد وفاته ضمن العمل الألماني عام 1922، ثم أصبحت طبعة روث وويتش الإنجليزية عام 1978 من أهم المراجع الشاملة. كما قدمت ترجمة هندرسون وبارسونز مدخلا مؤثرا عام 1947 (Weber, 1947, 1978).

كانت المشكلة المركزية هي تفسير كيفية ممارسة السلطة عبر مناصب وقواعد مستقرة بدلا من التبعية للأشخاص أو الامتياز الوراثي أو الولاء الخاص. لا تقتصر الظاهرة على الدوائر الحكومية؛ تظهر حيث تحتاج المنظمة الكبيرة إلى توزيع اختصاصات، وحفظ سجلات، وضبط القرارات، واستمرار العمل رغم تغير شاغلي المناصب (Scott & Davis, 2007).

أصل النظرية اجتماعي وتاريخي وقانوني، وتصنيفها في الأطلس نظرية تفسيرية تتناول العلاقة بين الشرعية والعقلنة والتنظيم. ليست البيروقراطية مرادفا تلقائيا للبطء أو التعقيد، وليست كذلك وصفة أخلاقية تقول إن كل تنظيم هرمي مرغوب. الخلط بين المفهوم التحليلي والاستعمال الشعبي يحجب إمكانية دراسة آثار القواعد ومتى تنفع أو تضر.

استخدم فيبر النمط المثالي (Ideal Type) أداة تحليلية تعزل سمات نموذجية للمقارنة مع الواقع. كلمة مثالي هنا لا تعني الأفضل أخلاقيا أو الأكمل عمليا، بل بناء مفاهيمي يساعد على تحديد مدى اقتراب منظمة ما من خصائص معينة. قد تجمع المنظمة عناصر بيروقراطية ومهنية وشخصية وشبكية في الوقت نفسه (Hatch, 2018; Weber, 1978).

لا يثبت النمط المثالي أن فيبر يوصي بزيادة عدد النماذج والتوقيعات. فقد انصب اهتمامه على خصائص السلطة الحديثة وآثارها، بما في ذلك قدرتها على التنسيق وما قد يصاحبها من قيد على الاستقلال. لا يجوز تحويل أداة للمقارنة إلى شهادة كفاءة لكل جهاز رسمي أو دفاع غير مشروط عن الجمود.

يختلف مسار تكون البيروقراطية أيضا عن اختراع إداري واحد أو تجربة مؤسسة بعينها. لم تنطلق النظرية من مصنع يمكن تكرار نتائجه، بل من تحليل تاريخي مقارن لأنماط السلطة والتنظيم. لذلك يكون الاقتصاد والمجتمع المصدر المؤسس، بينما تمثل الدراسات الميدانية اللاحقة اختبارات أو توسعات أو مراجعات لبعض جوانب الادعاء.

10.12 أنماط السلطة والسمات البنيوية

ميز فيبر بين السلطة التقليدية (Traditional Authority)، التي تستند إلى العادة والمكانة الموروثة، والسلطة الكاريزمية (Charismatic Authority)، التي ترتبط بصفات استثنائية منسوبة إلى القائد، والسلطة القانونية العقلانية، التي تستند إلى نظام من القواعد والمناصب المعترف بها. التمييز لا يعني أن المنظمات الفعلية لا تجمع بين هذه الأنماط، لكنه يحدد مصدر الطاعة الذي يفسر انتظام القرار.

في السلطة القانونية العقلانية يرتبط حق إصدار القرار بالمنصب واختصاصه، لا بملكية صاحبه للوظيفة. يبقى القرار قابلا للمراجعة وفق إجراء معلن، ويمكن تعيين شخص آخر في المنصب من دون إعادة تأسيس المنظمة. هذه الاستمرارية المؤسسية تفسر لماذا يهتم الباحث بالقواعد وسلسلة الصلاحية وطريقة حفظ السجلات، لا بصفات المسؤول وحدها.

تشمل السمات الرئيسة التخصص الوظيفي (Specialization)، والتدرج الهرمي (Hierarchy)، والقواعد الرسمية (Formal Rules)، والسجلات المكتوبة (Written

Records)، والتعيين على أساس الكفاءة (Merit-Based Recruitment)، والفصل بين المنصب والشخص (Separation of Office and Person). لا يلزم أن تحقق كل منظمة هذه السمات بالدرجة نفسها حتى يمكن دراسة النزعة البيروقراطية فيها.

تعني اللاشخصانية (Impersonality) تطبيق القاعدة على الحالات المتشابهة بصرف النظر عن العلاقة الشخصية، ولا تعني الإهانة أو تجاهل الاحتياجات الإنسانية. يمكن لخدمة عامة أن تكون محايدة ومهذبة في آن واحد. تصبح اللاشخصانية مشكلة عندما تتحول إلى انعدام استجابة أو رفض فهم ظروف تستدعي استثناء مشروعا ومعلنا (du Gay, 2000; Rothstein & Teorell, 2008).

كذلك لا تتطابق الرسمية (Formalization) والمركزية. قد تمتلك المؤسسة قواعد واضحة مع تفويض واسع للقرار، وقد تكون شديدة المركزية رغم ضعف التوثيق. ولا تتطابق الهرمية مع الروتين المعيق؛ فالسؤال يتعلق بكيفية توزيع الاختصاص والمعلومات والرقابة، لا بمجرد عدد المستويات الظاهر في الهيكل (Aghion & Tirole, 1997; Monteiro & Adler, 2022).

تشير الجدارة إلى أن التعيين يعتمد على مؤهلات متصلة بالوظيفة، لا على القرابة أو الولاء الشخصي. أما التدرج فيحدد جهة مراجعة القرار ومسؤولية كل مستوى. لا تعمل أي سمة منفردة بوصفها ضمانة كاملة: قد توجد شهادات رسمية بلا منافسة عادلة، أو هرم واضح بلا معلومات تسمح بالمراجعة.

ويحمي الفصل بين المنصب والموارد الخاصة استمرارية المنظمة ويحد من معاملة الصلاحية ملكية شخصية. في الجامعة مثلا لا تصبح ملفات الطلاب امتدادا لمكتب الموظف، بل سجلات مؤسسية يمكن لمن يخلفه الوصول إليها وفق صلاحيات مشروعة. يوضح هذا المثال كيف يرتبط التنظيم الرسمي بحماية الحقوق والذاكرة المؤسسية.

وتختلف السلطة عن السيطرة المباشرة. قد يمارس المسؤول صلاحية قانونية محددة ويترك للمتخصص اختيار الإجراء المهني، فتجتمع المساءلة مع استقلال الخبرة. أما تجاهل هذا الفصل فيدفع الباحث إلى اعتبار كل قرار مفوض خروجا على البيروقراطية، رغم إمكان تنظيم التفويض نفسه بقواعد واضحة وسجل قابل للمراجعة.

10.13 الآلية التفسيرية: من القاعدة إلى التوقع والمساءلة

تبدأ آلية البيروقراطية بتحديد الاختصاص: يعرف الموظف ما يدخل ضمن مسؤوليته، ويعرف طالب الخدمة الجهة المخولة، وتعرف الإدارة مسار المراجعة. ثم تجعل القواعد الحالات المتشابهة

قابلة للمعالجة بمعايير متقاربة، وتسمح السجلات بتتبع القرار، ويوفر التدرج قناة للمراجعة والتصعيد. ينتج عن ذلك قدر أكبر من التوقع والاستمرارية والمساءلة عندما تكون القواعد مفهومة ومتصلة بغرضها.

يمكن صياغة المسار البحثي كما يأتي: ترتبط وضوح القواعد وتحديد الصلاحيات بارتفاع شفافية الإجراءات، وتدعم الشفافية إمكان المراجعة، فتتحسن عدالة المعاملة أو جودة الخدمة. كلمة لأن هي محور الاختبار: يتحسن الأداء لأن القرار يصبح قابلا للتتبع والفحص، لا لأن اسم البيروقراطية يوحي بالنظام.

تعمل آلية التخصص عندما توزع المعرفة والمسؤولية بطريقة تمنع ازدواج القرار. وتعمل آلية التوثيق عندما تحفظ السجلات معلومات كافية للمراجعة. أما آلية الحياد فتعمل عندما يطبق المعيار نفسه على الحالات المتماثلة. لذلك قد تنجح إحدى الآليات وتفشل أخرى داخل المنظمة نفسها، ولا يصح التعامل مع البيروقراطية كتلة واحدة.

يتوقف الأثر على جودة القاعدة، وكفاءة الموظف، وإتاحة المعلومات، ووجود حق للمراجعة، وتناسب الإجراء مع المخاطر. القاعدة الغامضة قد تزيد عدم اليقين، والقاعدة التي لا يستطيع الموظف تفسيرها قد ترفع كلفة الامتثال، والنظام الرقمي غير القابل للاعتراض قد ينقل السلطة من الموظف إلى برنامج غير مفهوم. الشروط هنا جزء من التفسير لا ملاحظات لاحقة.

تتضمن النظرية أيضا آلية سالبة محتملة: يتوسع الالتزام بالقاعدة حتى تصبح غاية مستقلة، فتزداد المعاملات والتأخيرات ويضعف الحكم المهني. لذلك لا يفترض الباحث أن أثر الرسمية خطي وموجب دائما؛ قد يختلف باختلاف تصميم القاعدة أو كثافتها أو مشاركة المستخدمين أو درجة عدم اليقين (Merton, 1940; Bozeman, 1993).

تتضح قوة الآلية عند مقارنة حالتين لهما العدد نفسه من الخطوات. في الأولى يعرف المستخدم سبب كل خطوة وصاحب القرار والمدة وقناة الاعتراض. في الثانية تبدو الخطوات غامضة وتتغير بتغير الموظف. التشابه الشكلي في عدد الإجراءات لا يمنع اختلاف الحياد والشفافية والقدرة على التصحيح.

يمكن أن تؤدي القاعدة أيضا وظيفة وقائية لا تظهر في زمن الإنجاز المباشر. فقد يستغرق التحقق من تعارض المصالح وقتا إضافيا، لكنه يحمي نزاهة التعاقد. لذلك يحتاج تقويم الأداء إلى موازنة الكلفة مع الحق أو المخاطر التي يحميها الإجراء، لا معاملته بطئا غير مفيد بمجرد أنه يضيف خطوة.

وعندما تكون السلطة موزعة على أكثر من مستوى، يجب تحديد أين تقع القدرة على الاستثناء ومن يراجع مبرره. الاستثناء غير المنضبط يفتح المحاباة، بينما يمنع الاستثناء المنظم التطبيق

الأعمى. تصبح المساءلة أقوى عندما يوثق سبب القرار ومعياره ومسؤول اعتماده، سواء اتبع المسار الاعتيادي أو استعمل صلاحية استثنائية.

10.14 مستويات التحليل وشروط الاستخدام

المستوى الأصلي لنظرية البيروقراطية تنظيمي ومؤسسي، لأنها تتعلق ببنية السلطة والقواعد والمناصب. يمكن دراسة أثرها على موظفين أو مستفيدين، لكن ذلك يتطلب تحديد كيف انتقلت خاصية تنظيمية إلى خبرة فردية. لا يجوز قياس إدراك موظف واحد ثم إعلان أن المؤسسة كلها بيروقراطية من دون مبرر تجميعي أو بيانات مستقلة عن الهيكل.

تكون النظرية مناسبة عندما تتمحور الدراسة حول الرسمية، والاختصاص، والحياد، واستقرار الإجراءات، وإمكانية المساءلة، والرقابة على السلطة. كما تناسب أسئلة الحوكمة الإدارية والخدمات العامة والجامعات والمستشفيات وسلاسل الإجراءات التي تتطلب سجلات واضحة. لا تقتصر صلاحيتها على القطاع العام، لأن الشركات الكبيرة تحتاج أيضا إلى توزيع الصلاحيات وحفظ القرار (Olsen, 2006; Perrow, 1986).

تضعف ملاءمتها إذا كان السؤال الرئيس يتعلق بالدافعية الداخلية، أو قبول المستخدم للتقنية، أو نشوء فرصة ريادية، أو ابتكار يعتمد على استكشاف مفتوح من دون أن تكون القواعد والسلطة جزءا مركزيا من الآلية. وجود مؤسسة حكومية في عنوان الدراسة لا يكفي لاختيارها. القطاع هو سياق، أما سبب اختيار النظرية فهو الظاهرة التفسيرية.

تتغير فعالية القاعدة عندما ترتفع درجة عدم اليقين أو تتنوع الحالات أو تحتاج المهمة إلى خبرة مهنية لا تختزل في قائمة خطوات. في هذه الأوضاع قد يحتاج التنظيم إلى صلاحية للتقدير المهني وآلية للاعتراض والتعديل. لا يعني ذلك إلغاء القواعد، بل التمييز بين قاعدة توجه العمل وقاعدة تستبدل الحكم بالكامل (Stinchcombe, 1959).

وتظهر حدود مهمة في التوظيف القائم على الجدارة (Merit)، لأن وجود معايير رسمية لا يضمن عدالة تطبيقها. قد تخفي الإجراءات المحايدة ظاهريا صورا من الإقصاء أو تفضيل نمط معين من العاملين. لذلك ينبغي اختبار من يستفيد من القاعدة، ومن يتحمل تكلفتها، ومن يستطيع الاعتراض عليها (Acker, 1990).

تمثل الدراسات الميدانية لبيتر بلاو تنبيها إضافيا: قد يطور الموظفون علاقات غير رسمية تساعدهم على تبادل المعرفة ومعالجة ما لا تغطيه التعليمات. لا يعني وجود هذه العلاقات اختفاء البيروقراطية، بل يوضح أن البنية الرسمية تتعايش مع تنسيق غير رسمي قد يدعمها أو يلتف عليها (Blau, 1955).

ويجب تمييز الشرعية القانونية عن العدالة الفعلية. قد يصدر قرار صحيح من حيث الاختصاص لكنه يطبق معيارا غير منصف أو يستند إلى بيانات خاطئة. لذلك يحتاج الباحث إلى قياس جودة المعلومات ومضمون القاعدة وحق المتضرر في المراجعة، لا الاكتفاء بسلامة الختم أو التسلسل الإداري.

تتعلق الحدود الزمنية أيضا بنضج المنظمة. قد تحتاج مؤسسة ناشئة إلى تثبيت مسؤوليات أساسية قبل التوسع، بينما تحتاج مؤسسة ناضجة إلى تقليل إجراءات تراكمت بعد زوال أسبابها. لا يمكن استنتاج الدرجة المناسبة من الرسمية دون معرفة عمر العمليات وطبيعة المخاطر ومدى تكرار الخدمة وتغير البيئة.

10.15 من الانحراف الوظيفي إلى التنظيم المساند

كشف روبرت ميرتون أن الالتزام الصارم بالوسائل قد يؤدي إلى إزاحة الأهداف (Goal Displacement)، بحيث يصبح احترام الإجراء أهم من الغرض الذي وضع لأجله. الموظف الذي يرفض معالجة حالة صحيحة بسبب تفصيل شكلي غير جوهري قد يحقق الامتثال الضيق ويفشل في خدمة الهدف العام. هذه ليست حجة ضد كل قاعدة؛ إنها تفسير لكيفية تحول أداة التنسيق إلى مصدر خلل (Merton, 1940).

قدم ألفين غولدنر أنماطا مختلفة للبيروقراطية الصناعية، وأظهر أن القواعد لا تؤثر بالطريقة نفسها عندما يختلف مصدرها ودرجة قبولها. ثم بين ميشيل كروزييه كيف يمكن لتجنب المسؤولية وسيطرة بعض العاملين على مناطق عدم اليقين أن يولدا حلقات من الجمود. هذه الإسهامات توسع السؤال من شكل البناء الرسمي إلى طريقة استخدامه والعلاقات التي تنشأ حوله (Gouldner, 1954; Crozier, 1964).

طور أدلر وبوريس تمييزا محوريا بين الرسمية المساندة (Enabling Formalization) والرسمية القسرية (Coercive Formalization). تساعد الأولى العامل على فهم العملية وإصلاح المشكلات والتكيف، بينما تركز الثانية على فرض الامتثال والضبط وتقييد التدخل. لذلك ليس السؤال كم قاعدة توجد فقط، بل لمن صممت القاعدة وكيف يتعامل معها من ينفذها (Adler & Borys, 1996).

تظهر الرسمية المساندة في قابلية الإصلاح (Repair)، وشفافية الخطوات القريبة (Internal Transparency)، وفهم علاقة العملية بالنظام الأوسع (Global Transparency)، ومرونة التطبيق (Flexibility). فعندما يستطيع الموظف تشخيص سبب التعطل، وفهم الغرض،

والتعديل وفق صلاحية معلنة، تصبح الإجراءات موردا للعمل. أما حين يحجب النظام سببه ويعاقب أي تصحيح، فإنه يقرب الرسمية من القسر.

لا يعني وصف الإجراء بالمساند أنه يخلو من الرقابة، كما لا يعني وصفه بالقسري أن كل مستخدم يرفضه. قد يجمع النظام الواحد تمكينا ومراقبة، وتتغير الخبرة بحسب موقع الموظف وعلاقته بالقرار. لذلك يدعو التحليل الأحدث إلى التعامل مع البيروقراطية بوصفها بنية مزدوجة الأثر، لا تصنيفا ثنائيا يختزل التنظيم في الخير أو الضرر (Adler, 2012).

تختلف إزاحة الهدف عن مجرد عدم رضا الموظف. قد يشعر العامل بالضيق من قاعدة ضرورية، بينما ينجح التنظيم في حماية المال العام. وبالمقابل قد يرضى الموظفون عن إجراء يسهل تجاوز الضوابط. ينبغي فحص وظيفة القاعدة ونتائجها وسلوك المطبقين معا قبل الحكم بأنها مساندة أو قسرية.

تشير حلقة الجمود إلى أن الخطأ قد يولد قاعدة جديدة، ثم تقلل القاعدة الجديدة مساحة المبادرة، فتزداد الحاجة إلى قرارات استثنائية، ويصبح المسؤول أقل استعدادا لتحمل المخاطر. يفيد هذا المسار في تفسير لماذا قد يتوسع التنظيم الرسمي رغم ضعف الخدمة، ولماذا لا تكفي إضافة تعليمات جديدة لمعالجة كل إخفاق.

ومن المهم كذلك الفصل بين كتابة القاعدة وتطبيقها. قد تصاغ التعليمات بلغة مساندة لكنها تنفذ عقابيا، وقد يخفف موظفون من جمود قاعدة عبر شرحها ومساعدة المستفيد. لذلك يفضل جمع معلومات عن التصميم الرسمي والممارسة الفعلية وتجربة المستخدم معا قبل تحديد نوع الرسمية.

الجدول 10.2: الفروق بين الرسمية المساندة والرسمية القسرية

وجه المقارنة	الرسمية المساندة	الرسمية القسرية	الدلالة البحثية
غرض القاعدة	تمكين الإنجاز وفهم الهدف	ضبط الامتثال دون تفسير	اختبار اتصال الإجراء بغرضه
معالجة الخطأ	إصلاح مشروع ومشاركة	منع التعديل والعقاب	فحص صلاحية التصحيح
شفافية النظام	فهم الخطوات وصلتها بالكل	تعليمات مغلقة وغموض	قياس وضوح القرار والسجل
المرونة	تقدير مهني مضبوط	تطبيق جامد للحالات	تحديد أثر اختلاف السياق
الأثر المتوقع	تنسيق وتعلم ومساءلة	جمود وإزاحة أهداف	فحص الحدود والآثار المعاكسة

المصدر: إعداد المؤلف اعتمادا على الأدبيات الواردة في الفصل.

10.16 الدليل التطبيقي: من القواعد الخضراء إلى التجربة الميدانية

ميزت أبحاث الشريط الأحمر (Red Tape) بين وجود قواعد رسمية وبين القواعد التي تفرض عبئا غير مبرر ولا تخدم هدفا وظيفيا. كثرة الإجراءات ليست معيارا كافيا، لأن بعض القواعد تحمي السلامة أو المال العام أو حقوق المستفيدين. يقتضي التشخيص تحديد غرض القاعدة، وعبء الالتزام بها، وإمكان تحقيق الغرض بطريقة أقل كلفة (Bozeman, 1993).

طرحت ديهارت ديفيس فكرة الشريط الأخضر (Green Tape) لتفسير القواعد الفعالة. تتصف القاعدة المفيدة بوضوحها، واتصالها بهدف مشروع، واتساق تطبيقها، وقبولها، وقدرتها على تنظيم السلوك من دون أعباء غير لازمة. هذا التطوير لا يغير الموضوع من البيروقراطية إلى نظرية منفصلة داخل الفصل، بل يوضح شرطا يفسر تباين نتائج الرسمية التنظيمية (DeHart-Davis, 2009).

قدم فولغتسوغن وزملاؤه مثالا تطبيقيا أقوى من الاكتفاء بالتصنيف النظري، إذ أجروا تجربة ميدانية عشوائية مع موردي شركة تأمين في جنوب أفريقيا وقارنوا بين صيغ رسمية مساندة وصيغ قسرية ضمن برامج الاستدامة. توضح الدراسة أن طريقة تصميم الإجراء والتواصل به تؤثر في انخراط الموردين، ولذلك لا يكفي قياس وجود سياسة أو عدد النماذج الموقعة (Wohlgezogen et al., 2021).

الدرس المنهجي من هذه الدراسة هو إمكان اختبار أثر نوع الرسمية في سياق فعلي مع المقارنة بين بدائل للتصميم. لكن لا يصح نقل حجم الأثر أو تفاصيله إلى الجامعات العربية تلقائيا. يحتاج الباحث إلى فحص طبيعة السلطة، وعلاقة المورد أو الموظف بالمنظمة، وشروط المشاركة والاعتراض، ثم بناء اختبار يتناسب مع بيئته.

يمكن تكييف الفكرة داخل جامعة عبر عرض إجراءين يؤديان الوظيفة نفسها: صيغة توضح الغرض والمدة والمسؤول وخطوات الاعتراض، وصيغة تكتفي بالأمر والعقوبة. ثم تقاس معرفة العاملين بالإجراء، وإدراك عدالته، واستعدادهم لتطبيقه، وجودة المعاملة. لا يقدم هذا المثال نتائج فعلية؛ إنه نموذج افتراضي يبين كيف تتحول الفكرة إلى مقارنة قابلة للفحص.

وتساعد مراجعة الأدلة على عدم الخلط بين شكل القاعدة ومضمونها. قد تستخدم مؤسستان النموذج الإلكتروني نفسه، لكن إحداهما تتيح معرفة سبب الرفض وتصحيح البيانات، بينما تحجب الأخرى القرار. تصبح الشفافية وإمكانية الإصلاح متغيرين تفسيريين، بدلا من الاكتفاء بمؤشر واحد عن وجود النظام الرقمي.

يمكن أيضا مقارنة أثر القاعدة على أصحاب مصلحة مختلفين. قد تسهل إجراء للمراجع الداخلي لكنها تزيد كلفة المستفيد، أو تمنح المدير معلومات أفضل بينما تسلب الموظف فرصة التصحيح. لا يقاس نجاح التنظيم الرسمي من وجهة نظر طرف واحد إذا كان الغرض يتضمن الحياد والخدمة والمساءلة معا.

وتظهر أهمية المقارنة عندما تطبق وحدتان القاعدة نفسها بنتائج متباينة. قد يكون الاختلاف في وضوح الصلاحية، أو نوع التدريب، أو قدرة الموظف على إصلاح الخطأ، أو حق المستفيد في الاعتراض. يحدد هذا التشخيص موضع التحسين، ويمنع اعتبار الإجراءات متجانسة لمجرد تطابق نصوصها الرسمية. ويكشف أثر التصميم في جودة الخدمة والعدالة المؤسسية.

10.17 النظريات المنافسة والمكملة وتمييز الأقرب

تنافس البيروقراطية تفسيرات ترى أن التنظيم الفعلي تحكمه التفاعلات غير الرسمية، أو الاعتماد على الخبرة المهنية، أو التكيف مع البيئة، أو تبادل الموارد. يفيد نقد سلزنيك في تذكير الباحث بأن المنظمة لا تبقى أداة محايدة بالكامل، بل تتأثر بالمصالح والالتزامات والعلاقات التي تنشأ داخلها. لكن الفصل الحالي لا يعيد تأسيس النظرية المؤسسية، بل يستخدم المقارنة لتحديد حدود البيروقراطية (Selznick, 1948).

إذا كان السؤال لماذا تلتزم الوحدات بإجراء موحد لأنها تخضع لسلطة قانونية ومراجعة موثقة، فالمرساة الأقرب هي البيروقراطية. وإذا كان السؤال لماذا تتبنى المنظمة النموذج نفسه للحصول على قبول المجتمع أو تقليد منظمات أخرى، يصبح التفسير المؤسسي منافسا أقرب. وإذا كان السؤال كيف تؤثر مصالح المدير والمالك في الرقابة، يتقدم تفسير الوكالة. المعيار الفاصل هو الآلية لا اشتراك جميع البدائل في لفظ الحوكمة.

يمكن تكامل البيروقراطية مع تمييز الرسمية المساندة والقسرية عندما يحتاج الباحث إلى تفسير اختلاف أثر قواعد متشابهة. هنا تبقى البيروقراطية النظرية الرئيسية لأنها تفسر بنية السلطة والإجراءات، ويضيف أدلر وبوريس شرطا تصميميا يوضح متى تصبح الرسمية تمكينا أو قيدا. لا يحتاج الباحث إلى نظرية مستقلة لكل متغير إذا كان الامتداد نفسه يسد الفجوة التفسيرية (Adler & Borys, 1996; Adler, 1999).

وقد يفيد التمييز بين السلطة الرسمية والفعلية عندما تختلف صلاحية المنصب عن السيطرة على المعرفة. يجب عندئذ توضيح أن المنظور المساند يفسر توزيع القدرة على القرار، لا إعادة شرح الهرم التنظيمي. يصبح التكامل غير مشروع إذا جمع نظريات تفترض مصادر متعارضة للطاعة من دون بيان كيفية التعامل مع التعارض.

توضح مراجعة مونتيرو وأدلر أن البيروقراطية ليست نموذجا ثابتا يختفي بمجرد ظهور التنظيم المرن، بل مجال متنوع يجمع القواعد والسلطة والخبرة والقدرة على التعلم. لذلك يمكن تجديد استعمال النظرية عبر فحص أشكالها المتعددة بدلا من إعلان موتها أو افتراض صلاحيتها المطلقة (Monteiro & Adler, 2022).

ومن أدوات البحث المفيدة عبارات (Bureaucratic Theory)، و(Legal-Rational Authority)، و(Formalization)، و(Enabling Bureaucracy)، و(Coercive Formalization)، و(Red Tape)، و(Green Tape). تساعد هذه الكلمات على التمييز بين النص المؤسس، والنقد الوظيفي، والتطوير التصميمي، والدراسات الحديثة، لكنها لا تغني عن قراءة المصدر الأصلي والتحقق من مستوى التحليل.

يتطلب ترتيب المصادر البدء بفيبر لتحديد المفاهيم، ثم ميرتون وغولدنر وكروزييه لفهم الانحرافات والتنوع، ثم أدلر وبوريس ومونتيرو وأدلر لتفسير الصور المعاصرة. تقدم التجارب الميدانية أدلة تطبيقية، بينما تسمح مراجعات الإدارة الخوارزمية بتتبع امتداد العقلنة إلى نظم القرار الرقمية دون خلط الأصول بالفروع.

يساعد هذا الترتيب على التفريق بين مؤسس النظرية، وصاحب تطوير لاحق، ودراسة اختبرت تطبيقا، ومراجعة جمعت الأدلة. ليس من الدقة نسبة البيروقراطية المساندة إلى فيبر مباشرة، ولا نسبة فكرة السلطة القانونية إلى دراسة حديثة عن الخوارزميات. لكل نص موضعه في سلسلة النشأة والتوسع والاختبار.

10.18 نموذج دكتوراه تطبيقي: الإدارة الإلكترونية والحوكمة

افترض عنوانا بحثيا عن أثر الإدارة الإلكترونية في التميز المؤسسي من خلال الحوكمة الإدارية داخل الجامعات. لا يكفي القول إن التقنية حديثة وإن البيروقراطية قديمة. السؤال هو ما إذا كان النظام الإلكتروني يعيد تنظيم الصلاحيات، ويوثق مسار المعاملة، ويجعل القرار قابلا للتتبع والمراجعة، ويقلل التعامل الشخصي غير المبرر. إذا كانت هذه هي الآلية، فإن البيروقراطية تقدم مرساة تفسيرية مناسبة.

يصاغ المسار على النحو الآتي: تزيد الإدارة الإلكترونية وضوح السجل وتحديد المسؤولية، فتتحسن المساءلة الإجرائية والشفافية، وتدعم هذه الحوكمة انتظام الخدمة والاتساق في اتخاذ القرار. لا تمثل الحوكمة اسما وسيطا فقط؛ بل تمثل العملية التي تنتقل من خلالها خصائص النظام إلى النتيجة المؤسسية. ينبغي قياس استخدام النظام الفعلي ووضوح السجل وصلاحيات المراجعة، لا الاكتفاء بانطباعات عامة عن التقنية.

تظهر شروط الحدود عندما ترتفع جودة البيانات، وتتحدد المسؤوليات، ويمتلك الموظفون صلاحية معالجة الخطأ، وتتوافر قناة اعتراض. إذا كان النظام يكرر خطوات ورقية غير ضرورية أو يغلق باب التصحيح، فقد يزيد الجمود بدلا من تقليله. هنا يفسر تمييز الرسمية المساندة والقسرية اختلاف أثر التحول نفسه عبر وحدات متشابهة.

ينبغي الحذر من الخلط بين مستوى الفرد ومستوى المنظمة. إذا كانت النتيجة هي التميز المؤسسي، فيجب تبرير تجميع إدراكات العاملين أو جمع مؤشرات على مستوى الوحدات. وإذا تحولت الدراسة إلى نية الموظف لقبول النظام، فقد يصبح نموذج قبول التقنية أكثر قربا، بينما تحتفظ البيروقراطية بدور سياقي محدود.

تقاس قوة اختيار النظرية بقدرتها على شرح سلسلة العلاقات، ومطابقة مستوى التحليل، ووضوح افتراضاتها وحدودها، وليس بتاريخها أو شهرتها. بهذا تصبح النظرية الكلاسيكية صالحة لدراسة ظاهرة معاصرة عندما تتطابق آليتها مع نموذج البحث، وتصبح غير مناسبة حين تستخدم مجرد زخرفة تاريخية.

يمكن اشتقاق فرضية مباشرة مفادها أن ارتفاع وضوح السجلات والصلاحيات يرتبط بتحسن المساءلة، وفرضية وساطة مفادها أن الحوكمة الإجرائية تنقل أثر الإدارة الإلكترونية إلى جودة الأداء، وفرضية شرطية مفادها أن الأثر يضعف عندما تكون الإجراءات قسرية أو غير قابلة للتصحيح. لا تعني هذه الفرضيات صحة النظرية مسبقا؛ إنها تحدد ما يجب أن يواجه الدليل.

ويشمل الاستخدام الخاطئ معاملة كل تطبيق إلكتروني دليلا على العقلنة. قد ينقل النظام امتيازات شخصية قديمة إلى واجهة رقمية، أو يجعل الخوارزمية غير مفهومة، أو يمنح صلاحيات فعلية لمن يسيطر على البيانات. لذلك يجب فحص من يقرر، وعلى أي أساس، ومن يملك حق المراجعة، وما إذا كانت الحالات المتشابهة تعامل بمعيار متسق.

تؤكد دراسات تصميم العمل الرقمي أن الأتمتة قد تعيد تشكيل الاستقلال، ومحتوى المهمة، وتوزيع المسؤولية. إذا أصبح سؤال الدراسة الأساسي جودة تصميم العمل أو خبرة الموظف، فينبغي تقديم هذا المسار التفسيري على البيروقراطية، أو تبرير التكامل بينهما بما يناسب النموذج ومستوى التحليل (Parent-Rocheleau & Parker, 2022).

ومن القرائن المناسبة بيانات زمن المعاملة، وعدد حالات الرفض غير المسبب، ونسبة القرارات القابلة للتتبع، ومدة معالجة الاعتراض، ودرجة اتساق التطبيق بين الوحدات. هذه المؤشرات لا تؤكد النظرية بذاتها، لكنها تساعد على اختبار ما إذا كانت المساءلة والحياد والتصحيح هي فعلا القنوات التي صنعت النتيجة.

10.19 اختبار النظرية في نموذج الباحث

التمرين الأول - التعرف على النظرية :صنف العبارات الآتية :تطبيق معيار واحد على الحالات المتماثلة؛ الاعتماد على جاذبية القائد؛ توزيع الاختصاص بين المناصب؛ تفسير الدافعية الذاتية؛ حفظ قرار قابل للمراجعة .حدد أيها ينتمي إلى السلطة القانونية العقلانية، وأيها يقع خارج آليتها .أو يحتاج إلى تفسير آخر

التمرين الثاني - اختر ولا تخمن: قارن ثلاثة عناوين: أثر وضوح الإجراءات في عدالة المعاملة؛ أثر جاذبية العلامة التجارية في نية الشراء؛ أثر توثيق السجلات في المساءلة الجامعية. حدد العنوان الذي تلائمه البيروقراطية مباشرة، والعنوان الذي تضعف ملاءمتها له، والسبب المرتبط بالآلية لا بالمؤسسة التي أجريت فيها الدراسة.

التمرين الثالث - اختبار لأن: أكمل العبارة الآتية: تؤدي الإدارة الإلكترونية إلى تحسين الحوكمة لأن النظام يحدد المسؤولية ويتيح تتبع القرار ويفتح المراجعة. ثم بين أي جزء من هذه السلسلة يحتاج إلى دليل، وما النتيجة التي قد تظهر إذا تحولت الإجراءات الرقمية إلى تعليمات غامضة غير قابلة للتصحيح.

التمرين الرابع - إشارات التحذير: أعد النظر في اختيارك إذا استعملت البيروقراطية مرادفا للبطء، أو جعلت النمط المثالي وصفة مثالية، أو قست بنية المنظمة باستجابة فردية واحدة، أو فسرت قبول التقنية من دون قواعد أو سلطة أو سجلات، أو افترضت أن ارتفاع الرسمية يزيد الأداء تحت جميع الظروف.

التمرين الخامس - التقويم المصغر: افحص تطابق الظاهرة مع السلطة والقواعد، ووضوح الآلية التي تربط الإجراء بالنتيجة، واتساق مستوى التحليل، وصحة الافتراضات، وتحديد شروط الحدود. لا يمنح وجود مؤسسة حكومية في العنوان قيمة تفسيرية ما لم تظهر كيفية عمل الصلاحية والقاعدة والتوثيق في النموذج.

التمرين السادس - مقارنة المنافس: قارن البيروقراطية بمنظور مؤسسي في حالة جامعة تطبق إجراءات اعتماد موحدة. هل يفسر التطبيق انتظام السلطة والمراجعة الداخلية، أم يفسره ضغط خارجي للحصول على الشرعية؟ قد يتنبأ المنظوران بالامتثال نفسه، لكن سبب الامتثال والدليل اللازم لا يتطابقان.

التمرين السابع - تطبيق على بحثك: اكتب عنوان دراستك، وحدد وحدة التحليل، والعلاقة المركزية، والقاعدة أو الصلاحية أو السجل الذي ينتج الأثر، والشرط الذي قد يغيره. ثم وضح لماذا تكفي البيروقراطية مرساة رئيسية أو ما الفجوة التي تستدعي امتدادا مساندا دون تكرار.

10.20 خريطة الاختيار داخل العائلة الكلاسيكية

إذا كانت المشكلة في طريقة تنفيذ مهمة متكررة، وكانت الآلية هي تقليل الهدر وإعادة ترتيب الخطوات، فابدأ بالإدارة العلمية (MT-0001). وإذا كانت المشكلة في توزيع المسؤوليات وربط التخطيط بالتنسيق والرقابة، فابدأ بالنظرية الإدارية (MT-0002). وإذا كانت المشكلة في شرعية القرار، وثبات القواعد، والحياد، وإمكانية المراجعة، فابدأ بنظرية البيروقراطية (MT-0003).

لا يعني اجتماع الفروع الثلاثة داخل منظمة واحدة ضرورة استعمالها جميعا. قد تحسن الجامعة خطوات المعاملة، وتوضح اختصاصاتها، وتوثق صلاحية القرار في مشروع واحد، لكن الباحث يختار المرساة وفقا للعلاقة التي يحملها نموذجه. يمكن ذكر الفروع الأخرى بوصفها خلفية أو تفسيرات منافسة عندما تضيف آلية فعلية.

الخطأ المتكرر هو تفسير كل كفاءة بالإدارة العلمية، وكل تنسيق بفايول، وكل قطاع عام بفيبر. التصحيح يبدأ بسؤال محدد: ما الذي تغير، ومن الذي تغير، وبأي آلية، وتحت أي شرط؟ عندما لا تقدم المدرسة جوابا واضحا، فإن تشابه الاسم لا يعوض غياب التفسير.

لتطبيق الخريطة على مثال واحد، افترض أن جامعة رقمنت قبول الطلاب. إذا تغير زمن إدخال البيانات بعد حذف خطوات متكررة، فالمدخل الأقرب هو المهمة. وإذا تحسن الربط بين الكليات والعمادات، فالمدخل هو التنسيق الإداري. وإذا أصبح الرفض والقبول مبنيين على معيار معلن وسجل قابل للمراجعة، فالبيروقراطية تقدم التفسير الأكثر قربا.

وعند تعادل فرعين ظاهريا، راجع موضع الوسيط وشروط الحدود. إذا توسط تقليل الهدر العلاقة، يتقدم تحليل المهمة. وإذا توسط وضوح الاختصاص، يتقدم التنسيق الإداري. وإذا توسطت المساءلة القانونية أو حياد تطبيق القاعدة، تتقدم البيروقراطية. تحدد الآلية النتيجة حتى عندما يتطابق عنوان المشروع.

والاختلاف في الآلية يمنع تكرار المعالجة النظرية.

10.21 خاتمة

أنتجت المدرسة الكلاسيكية ثلاث إجابات مختلفة عن مشكلة التنظيم الحديث: عقلنة المهمة، وتنسيق الإدارة، وإضفاء الشرعية على السلطة الرسمية. تكمن فائدتها المعاصرة في تشخيص الاختلاف بين هذه الآليات، وفي اختبار حدودها وآثارها غير المقصودة، لا في استنساخها بوصفها وصفات جاهزة.

تكشف دراسة الروايات المؤسسة والتطورات اللاحقة أن التاريخ الإداري مجال مراجعة لا محفوظات ثابتة. وقد تكون القاعدة موردا للمساءلة أو عبئا يعيق الغرض، وقد تساعد التقنية على الشفافية أو تعمق القسر. ينتقل الفصل التالي إلى سؤال مختلف: كيف تصبح المنظمة نظاما للتعاون، ولماذا تتحدد القرارات بحدود المعلومات والانتباه؟

تبدأ القراءة الرشيدة من المصدر المؤسس، ثم تمر بالنقد والتطوير والدليل، وتنتهي باختيار النظرية التي تفسر النموذج كله. بهذا يحتفظ التاريخ بوظيفته العلمية من دون أن يتحول إلى سرد منفصل عن قرارات البحث.

المراجع

Acker, J. (1990). Hierarchies, jobs, bodies: A theory of gendered organizations. *Gender & Society, 4*(2), 139-158. https://doi.org/10.1177/089124390004002002

Adler, P. S. (1999). Building better bureaucracies. *Academy of Management Executive, 13*(4), 36-47. https://doi.org/10.5465/ame.1999.2570553

Adler, P. S. (2012). The sociological ambivalence of bureaucracy: From Weber via Gouldner to Marx. *Organization Science, 23*(1), 244-266. https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0615

Adler, P. S., & Borys, B. (1996). Two types of bureaucracy: Enabling and coercive. *Administrative Science Quarterly, 41*(1), 61-89. https://doi.org/10.2307/2393986

Aghion, P., & Tirole, J. (1997). Formal and real authority in organizations. *Journal of Political Economy, 105*(1), 1-29. https://doi.org/10.1086/262063

Babbage, C. (1832). *On the economy of machinery and manufactures*. Charles Knight.

Bacharach, S. B. (1989). Organizational theories: Some criteria for evaluation. *Academy of Management Review, 14*(4), 496-515. https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308374

Blau, P. M. (1955). *The dynamics of bureaucracy: A study of interpersonal relations in two government agencies*. University of Chicago Press.

Bozeman, B. (1993). A theory of government red tape. *Journal of Public Administration Research and Theory, 3*(3), 273-304.

Braverman, H. (1974). *Labor and monopoly capital: The degradation of work in the twentieth century*. Monthly Review Press.

Crozier, M. (1964). *The bureaucratic phenomenon*. University of Chicago Press.

DeHart-Davis, L. (2009). Green tape: A theory of effective organizational rules. *Journal of Public Administration Research and Theory, 19*(2), 361-384. https://doi.org/10.1093/jopart/mun004

du Gay, P. (2000). *In praise of bureaucracy: Weber, organization, ethics*. SAGE.

Fayol, H. (1916). Administration industrielle et générale. *Bulletin de la Société de l'Industrie Minérale*.

Fayol, H. (1949). *General and industrial management* (C. Storrs, Trans.). Sir Isaac Pitman & Sons. (Original work published 1916)

Gantt, H. L. (1910). *Work, wages, and profits*. The Engineering Magazine.

Gilbreth, F. B. (1911). *Motion study: A method for increasing the efficiency of the workman*. D. Van Nostrand.

Gilbreth, L. M. (1914). *The psychology of management: The function of the mind in determining, teaching and installing methods of least waste*. Sturgis & Walton.

Gouldner, A. W. (1954). *Patterns of industrial bureaucracy*. Free Press.

Gulick, L. (1937). Notes on the theory of organization. In L. Gulick & L. Urwick (Eds.), *Papers on the science of administration* (pp. 3-45). Institute of Public Administration.

Gulick, L., & Urwick, L. (Eds.). (1937). *Papers on the science of administration*. Institute of Public Administration.

Hatch, M. J. (2018). *Organization theory: Modern, symbolic, and postmodern perspectives* (4th ed.). Oxford University Press.

Kellogg, K. C., Valentine, M. A., & Christin, A. (2020). Algorithms at work: The new contested terrain of control. *Academy of Management Annals, 14*(1), 366-410. https://doi.org/10.5465/annals.2018.0174

Lamers, L., Meijerink, J., & Rettagliata, G. (2024). Blinded by algo economicus: Reflecting on the assumptions of algorithmic management research to move forward. *Human Resource Management, 63*(3), 413-426. https://doi.org/10.1002/hrm.22204

Locke, E. A. (1982). The ideas of Frederick W. Taylor: An evaluation. *Academy of Management Review, 7*(1), 14-24. https://doi.org/10.5465/amr.1982.4285427

Merton, R. K. (1940). Bureaucratic structure and personality. *Social Forces, 18*(4), 560-568. https://doi.org/10.2307/2570634

Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. Prentice-Hall.

Monteiro, P., & Adler, P. S. (2022). Bureaucracy for the 21st century: Clarifying and expanding our view of bureaucratic organization. *Academy of Management Annals, 16*(2), 427-475. https://doi.org/10.5465/annals.2019.0059

Noponen, N., Feshchenko, P., Auvinen, T., Luoma-aho, V., & Abrahamsson, P. (2024). Taylorism on steroids or enabling autonomy? A systematic review of algorithmic management. *Management Review Quarterly, 74*(3), 1695-1721. https://doi.org/10.1007/s11301-023-00345-5

Olsen, J. P. (2006). Maybe it is time to rediscover bureaucracy. *Journal of Public Administration Research and Theory, 16*(1), 1-24. https://doi.org/10.1093/jopart/mui027

Parent-Rocheleau, X., & Parker, S. K. (2022). Algorithms as work designers: How algorithmic management influences the design of jobs. *Human Resource Management Review, 32*(3), Article 100838. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100838

Parent-Rocheleau, X., Parker, S. K., Bujold, A., & Gaudet, M. C. (2024). Creation of the algorithmic management questionnaire: A six-phase scale development process. *Human Resource Management, 63*(1), 25-44. https://doi.org/10.1002/hrm.22185

Parker, S. K., & Grote, G. (2022). Automation, algorithms, and beyond: Why work design matters more than ever in a digital world. *Applied Psychology, 71*(4), 1171-1204. https://doi.org/10.1111/apps.12241

Perrow, C. (1986). *Complex organizations: A critical essay* (3rd ed.). Random House.

Rothstein, B., & Teorell, J. (2008). What is quality of government? A theory of impartial government institutions. *Governance, 21*(2), 165-190. https://doi.org/10.1111/j.1468-0491.2008.00391.x

Scott, W. R., & Davis, G. F. (2007). *Organizations and organizing: Rational, natural, and open system perspectives*. Pearson Prentice Hall.

Selznick, P. (1948). Foundations of the theory of organization. *American Sociological Review, 13*(1), 25-35. https://doi.org/10.2307/2086752

Simon, H. A. (1946). The proverbs of administration. *Public Administration Review, 6*(1), 53-67. https://doi.org/10.2307/973030

Smith, A. (1776). *An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations*. W. Strahan & T. Cadell.

Stinchcombe, A. L. (1959). Bureaucratic and craft administration of production: A comparative study. *Administrative Science Quarterly, 4*(2), 168-187. https://doi.org/10.2307/2390676

Taylor, F. W. (1903). Shop management. *Transactions of the American Society of Mechanical Engineers, 24*, 1337-1456.

Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. Harper & Brothers.

Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization* (A. M. Henderson & T. Parsons, Trans.). Oxford University Press.

Weber, M. (1978). *Economy and society: An outline of interpretive sociology* (G. Roth & C. Wittich, Eds.). University of California Press. (Original work published 1922)

Whetten, D. A. (1989). What constitutes a theoretical contribution? *Academy of Management Review, 14*(4), 490-495. https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308371

Wohlgezogen, F., Hofstetter, J. S., Brück, F., & Hamann, R. (2021). Supplier engagement in sustainability programs: A field experiment of enabling versus coercive formalization. *Organization & Environment, 34*(3), 435-458. https://doi.org/10.1177/1086026620921454

Wren, D. A., & Bedeian, A. G. (2023). *The evolution of management thought* (9th ed.). Wiley.

Wrege, C. D., & Hodgetts, R. M. (2000). Frederick W. Taylor's 1899 pig iron observations: Examining fact, fiction, and lessons for the new millennium. *Academy of Management Journal, 43*(6), 1283-1291. https://doi.org/10.5465/1556350

Wrege, C. D., & Perroni, A. G. (1974). Taylor's pig-tale: A historical analysis of Frederick W. Taylor's pig-iron experiments. *Academy of Management Journal, 17*(1), 6-27. https://doi.org/10.5465/254767

Zhang, M. M., Cooke, F. L., Ahlstrom, D., & McNeil, N. (2025). The rise of algorithmic management and implications for work and organisations. *New Technology, Work and Employment, 40*(3), 659-671. https://doi.org/10.1111/ntwe.12343

أطلس نظريات إدارة الأعمال

الفصل 11

المنظمة كنظام تعاوني وحدود العقلانية

The Organization as a Cooperative System and the Limits of Rationality

الأستاذ الدكتور عبدالخالق | مؤسس منصة نور العلمية

تمهيد

ينتقل هذا الفصل من المنظمة بوصفها بناء رسميا إلى المنظمة بوصفها نظاما حيا من التعاون والقرارات. فقد بين تشستر بارنارد أن استمرار المنظمة لا ينتج من الهيكل وحده، بل من استعداد المشاركين لتقديم إسهاماتهم في ضوء غرض مشترك واتصالات وحوافز مقبولة. ثم جعل هربرت سايمون القرار وحدة مركزية للتحليل، وسأل كيف يختار الفاعل عندما تكون معلوماته ووقته وقدرته على الحساب محدودة (Barnard, 1938; Simon, 1947).

يضم الفصل نظرية النظم التعاونية (Cooperative Systems Theory) بالمعرف (MT-0004)، والعقلانية المحدودة (Bounded Rationality Theory) بالمعرف (MT-0005). يعرض المسار الأول في ملف مساند مختصر لأنه يمثل الجسر التاريخي والتنظيمي، بينما تعالج العقلانية المحدودة في ملف أصلي كامل لأن آليتها امتدت إلى السلوك التنظيمي والاستراتيجية والتعلم وتصميم القرار.

ليست العلاقتان مترادفتين. تسأل نظرية النظم التعاونية لماذا يستمر الناس في المشاركة ويقبلون بعض الاتصالات بوصفها سلطة، بينما تسأل العقلانية المحدودة كيف يبحثون ويفاضلون ويتوقفون عن البحث داخل بيئة صممتها المنظمة. قد يجتمع السؤالان في نموذج واحد، لكن الجمع يكون مشروعا فقط عندما تبقى فجوة تفسيرية لا تسدها نظرية واحدة.

ويحافظ الفصل على فرق جوهري بين وصف القيد وتفسير الاستجابة له. نقص المعلومات لا يثبت وحده العقلانية المحدودة، كما أن وجود فريق لا يثبت التعاون. يجب تحديد الآلية: كيف تبني الاتصالات غرضا مشتركا، وكيف تغير الحوافز الاستعداد للمساهمة، أو كيف تضبط قواعد البحث ومستويات الطموح البدائل التي ينظر فيها صاحب القرار.

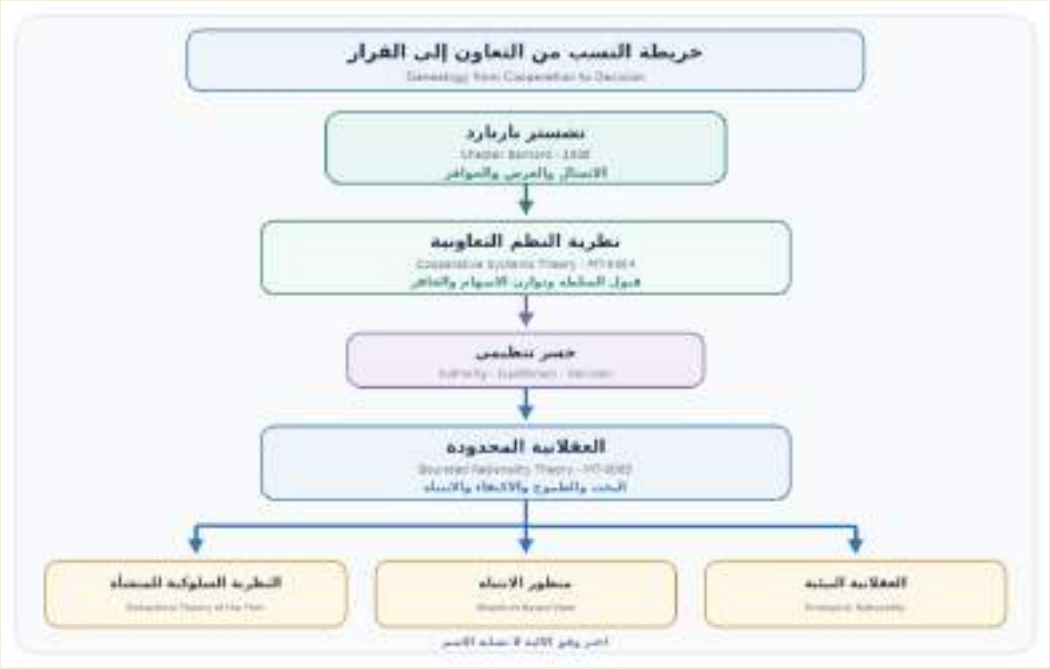
11.1 من التعاون إلى القرار: خريطة النسب

نشأ تصور بارنارد من خبرة تنفيذية طويلة ومن محاضرات قدمها في معهد لويل ثم صاغها في كتاب وظائف المدير التنفيذي (The Functions of the Executive). رفض اختزال المنظمة في الرسم الرسمي، وعرفها من خلال نشاط منسق بوعي بين شخصين أو أكثر. تتطلب المنظمة الرسمية لديه الاتصال والاستعداد للخدمة وغرضا مشتركا، وتوجد داخل نظام تعاوني أوسع يضم عناصر مادية وشخصية واجتماعية (Barnard, 1938).

بنى سايمون على هذا التحول من المبادئ المجردة إلى السلوك الفعلي. انتقد في مقال أمثال الإدارة (The Proverbs of Administration) التعارض بين مبادئ تبدو صحيحة في الوقت نفسه، ثم قدم في السلوك الإداري (Administrative Behavior) برنامجا لفهم المنظمة عبر القرارات ومقدماتها. اعترف سايمون بدينه لبارنارد، ولا سيما في السلطة والتوازن التنظيمي، لكنه نقل مركز الثقل إلى حدود المعرفة والحساب والاختيار (Simon, 1946, 1947; Mitchell & Scott, 1988).

تفرعت من هذا المسار عائلة كارنيغي السلوكية: البحث القريب، ومستويات الطموح، والروتين، والتعلم، وتخصيص الانتباه. وتطورت مسارات أخرى مثل النظرية السلوكية للمنشأة (Behavioral Theory of the Firm) ومنظور الانتباه (Attention-Based View) والعقلانية البيئية (Ecological Rationality). تظهر هذه الفروع هنا لتوضيح النسب فقط، وتبقى معالجتها الأصلية في فصولها المملوكة داخل الأطلس (Cyert & March, 1963; Ocasio, 1997; Gigerenzer & Selten, 2001).

الشكل 11.1: خريطة النسب من النظام التعاوني إلى العقلانية المحدودة وامتداداتهما



المصدر: إعداد المؤلف.

11.2 الفرق بين السؤالين وقاعدة الاختيار

تتقدم نظرية النظم التعاونية عندما تكون الظاهرة المركزية هي استمرار المشاركة أو قبول السلطة أو تماسك التعاون حول غرض. وتتقدم العقلانية المحدودة عندما تكون الظاهرة هي البحث بين بدائل، أو توقف البحث عند حل كاف، أو أثر الانتباه والوقت والخبرة في القرار. ليس لفظ المنظمة في العنوان معيارا، لأن النظريتين تنظميتان لكنهما تفسران عمليتين مختلفتين.

يتضح الفرق في دراسة جامعة تطبق نظاما لاختيار المشروعات البحثية. إذا كان السؤال لماذا يقبل المحكمون التكليف ويستمرون في تقديم وقتهم رغم ضغط العمل، يصبح توازن الإسهام والحافز والتواصل والغرض المشترك محور التفسير. وإذا كان السؤال لماذا تختار اللجنة مشروعا مقبولا قبل فحص جميع البدائل، تصبح قيود المعلومات وقواعد البحث ومستوى الطموح محور التفسير.

يمكن الربط بينهما في سلسلة محددة: يحسن وضوح الغرض وعدالة الحوافز استعداد الخبراء للمشاركة، وتوسع مشاركتهم المعلومات المتاحة للجنة، ثم تحد قواعد البحث والانتباه كيفية تحويل هذه المعلومات إلى قرار. هنا تفسر الأولى منشأ الإسهام والقبول، وتفسر الثانية عملية الاختيار. أما استخدامهما معا لشرح النتيجة نفسها باللغة نفسها فيمثل تكرارا لا تكاملا.

وقد يقود العنوان الواحد إلى اختيارين مختلفين. فعبارة جودة القرار في فرق العمل لا تكفي: إذا كانت المشكلة غياب الخبراء أو امتناعهم عن مشاركة المعرفة، يبدأ التفسير من التعاون؛ وإذا كانت المشكلة تجاهل بدائل بعد وصول المعرفة، يبدأ من العقلانية المحدودة. تفكيك الفعل السابق للنتيجة أدق من تصنيف الكلمات العامة.

تختبر جودة التكامل بسؤال الحذف. إذا حذفت نظرية النظم التعاونية فهل يصبح منشأ المشاركة غير مفسر؟ وإذا حذفت العقلانية المحدودة فهل تصبح عملية الاختيار غير مفسرة؟ إن بقي النموذج مفهوما بالكامل بعد حذف إحداهما، فوجودها زخرفي. وإن اختلفت الافتراضات، يجب بيان نقطة الالتقاء لا إخفاؤها تحت عبارة تعدد المنظورات.

وتفيد المقارنة في تفسير النتيجة السلبية أيضا. قد تفشل اللجنة لأن الأعضاء لم يقدموا المعرفة، أو لأن المعرفة قدمت ثم حصر البحث في بدائل مألوفة. النتيجة واحدة لكن التدخل مختلف: يعالج الأول الثقة والحافز والغرض والاتصال، ويعالج الثاني تصميم المعلومات وقاعدة البحث ووقت القرار. تكشف البيانات المتسلسلة موضع الانقطاع وتمنع اختيار النظرية بعد ظهور النتيجة.

وتبقى الأسبقية للآلية الأقرب إلى المتغير الناتج. فإذا كانت النتيجة استمرار المشاركة فالتعاون هو المرساة، وإذا كانت جودة الاختيار فالعقلانية المحدودة هي المرساة، ما لم يثبت النموذج مسارا متتابعا واضحا.

الجدول 11.1: المقارنة بين النظام التعاوني والعقلانية المحدودة وقاعدة الاختيار

وجه المقارنة	النظم التعاونية (MT-0004)	العقلانية المحدودة (MT-0005)	دلالة الاختيار
السؤال المركزي	لماذا يستمر التعاون وتقبل السلطة؟	كيف يحدث الاختيار تحت القيود؟	ابدأ من الظاهرة لا اسم المنظمة
الآلية	غرض واتصال وحوافز وإسهامات	بحث وطموح واكتفاء وانتباه	لا تكرر الآلية بنظريتين
مستوى التحليل	المنظمة مع صلة بالفرد	الفرد والفريق والمنظمة	برر الانتقال بين المستويات
النتيجة القريبة	استمرار المشاركة والتنسيق	بديل مقبول ومسار قرار	حدد الوسيط الذي يحمل الأثر
التكامل	يفسر توفير المشاركة والمعلومات	يفسر معالجة المعلومات والاختيار	ادمج فقط في سلسلة متتابعة

المصدر: إعداد المؤلف اعتمادا على الأدبيات الواردة في الفصل.

11.3 نظرية النظم التعاونية: النشأة والموقع العلمي

ظهرت نظرية النظم التعاونية (Cooperative Systems Theory) استجابة لقصور التصورات التي تعاملت مع المنظمة كآلة رسمية أو مجموعة من الوظائف. كان بارنارد مديرا تنفيذيا في قطاع الاتصالات، لكنه لم يكتب مذكرات مهنية فقط؛ حاول بناء لغة تجمع القيود البيولوجية والنفسية والاجتماعية التي تجعل التعاون ضروريا وهشا في أن واحد. لذلك يمثل كتابه لعام 1938 المصدر المؤسس، لا تجربة واحدة أطلقت النظرية (Barnard, 1938; Godfrey & Mahoney, 2014).

أصل النظرية اجتماعي وتنظيمي مع أثر واضح لنظرية النظم المبكرة وعلم النفس الاجتماعي وخبرة الإدارة. يصنفها الأطلس نظرية تنظيمية، لأنها تقدم مفاهيم مترابطة عن النظام التعاوني والمنظمة الرسمية والاتصال والسلطة والحوافز والبقاء. لكنها لا تقدم في صورتها الأصلية نموذجا كميا مغلقا، ولذلك يحتاج الباحث إلى تحويل مفاهيمها إلى علاقات وحدود قابلة للفحص.

يفرق بارنارد بين الفاعلية (Effectiveness) والكفاءة (Efficiency) بمعنى خاص. الفاعلية هي بلوغ الغرض التنظيمي، أما الكفاءة فتتعلق بمدى إشباع دوافع المشاركين والمحافظة على استعدادهم للتعاون. قد تحقق المنظمة هدفا عاجلا وتستنزف الثقة أو الجهد، فتكون فعالة في المدى القصير لكنها تضعف الشروط التي تسمح باستمرارها. هذا الفرق مهم عند دراسة الاستدامة التنظيمية لا الإنتاج وحده.

11.4 الافتراضات والمفاهيم والآلية التفسيرية

تفترض النظرية أن قدرة الفرد محدودة وأن التعاون يوسع ما يمكن إنجازه، لكنه لا ينشأ تلقائيا. يدخل المشاركون بعوامل ودوافع متعددة، ولا تتطابق أهدافهم الخاصة بالضرورة مع الغرض التنظيمي. ولذلك يعتمد البقاء على قدرة المنظمة على بناء غرض قابل للفهم، وتوفير اتصال يسمح بالتنسيق، وتقديم حوافز تجعل الإسهام مقبولا مقارنة بالبدائل.

تتكون المنظمة الرسمية من نظام لأنشطة أو قوى منسقة بوعي. لا يعني ذلك أن الأشخاص يذوبون في المنظمة؛ فالتحليل يميز بين الفرد بوصفه صاحب اختيارات ودوافع، وبين دوره بوصفه مساهما في نشاط منسق. يسمح هذا الفصل المفاهيمي بفهم سبب استمرار المنظمة رغم تغير الأفراد، وسبب انسحاب فرد رغم بقاء الهيكل.

تعمل الآلية على هيئة حلقة: يوضح الاتصال الغرض والأدوار، وتولد الحوافز استعدادا لتقديم الخدمة، وتجمع الإسهامات قدرة جماعية على تحقيق الغرض، ثم يوفر تحقق الغرض موارد

ومعاني جديدة يمكن توزيعها كحوافز. إذا انقطع الاتصال أو انخفضت جاذبية الحوافز أو فقد الغرض قبوله، تضيق قاعدة التعاون ويصبح استمرار النظام مهددا.

لا تقتصر الحوافز (Inducements) على الأجر. ذكر بارنارد المنافع المادية، والفرص الشخصية غير المادية، وظروف العمل، وجاذبية الارتباط، والمشاركة، والشعور بالانتماء، والمثل العامة. القيمة البحثية لهذا التنوع أنه يمنع افتراض أن القرار بالمشاركة مالي خالص، لكنه يوجب تعريف الحافز الملائم للسياق وعدم جمع جميع المنافع في مقياس مبهم.

11.5 قبول السلطة ومنطقة اللامبالاة

قدمت النظرية انقلابا مهما في فهم السلطة (Authority). فالأمر لا يصبح ذا سلطة لمجرد صدوره من منصب أعلى؛ تتحقق سلطته عندما يقبله المتلقي بوصفه اتصالا موجها للفعل. وحدد بارنارد شروطا للقبول: أن يفهم الفرد الاتصال، وأن يراه متسقا مع غرض المنظمة، وألا يتعارض مع مصلحته الشخصية على نحو يجعله غير مقبول، وأن يملك القدرة البدنية والعقلية على تنفيذه (Barnard, 1938).

تشير منطقة اللامبالاة (Zone of Indifference) إلى نطاق من الأوامر يقبله العضو من دون فحص واع طويل، لأنها تقع ضمن توقعاته من العلاقة التنظيمية. يمكن أن تتسع المنطقة عندما تكون الحوافز والثقة والشرعية كافية، وتضيق عندما تتكرر أوامر غامضة أو جائرة. ليست المنطقة طاعة عمياء، بل حد متغير لقبول الاتصالات تحت علاقة تعاون قائمة.

تصلح هذه الآلية لدراسة تنفيذ السياسات، وقبول التوجيه المهني، وحدود السلطة في الفرق الموزعة. ويمكن صياغة مسار بحثي يقول إن عدالة الحوافز ووضوح الغرض يعززان الاستعداد للتعاون، فيتسع نطاق التعليمات المقبولة ذات الصلة بالدور، ويتحسن التنسيق. لكن القياس يجب أن يميز قبول المهمة من الخوف أو العجز عن الاعتراض.

لا تستخدم النظرية لتفسير كل امتثال. فقد ينتج الامتثال من إكراه قانوني، أو تبعية موارد، أو هوية جماعية، أو تبادل اجتماعي. إذا كان سؤال الدراسة عن خوف الموظف من العقوبة فقط، تحتاج الآلية إلى منظور قوة أو ردع. وإذا كان عن إدراك الدعم المتبادل، قد تكون نظرية التبادل الاجتماعي منافسا أقرب من نظرية النظام التعاوني.

11.6 توازن الإسهام والحافز ووظائف المدير التنفيذي

يعتمد التوازن التنظيمي (Organizational Equilibrium) على قدرة المنظمة على الحصول على إسهامات تكفي لاستمرارها، مع تقديم حوافز يقدرها المشاركون بما يدعم استمرار مشاركتهم.

لا يعني التوازن مساواة حسابية ثابتة بين أجر وجهد؛ فهو حكم متغير يتأثر بالبدائل والتوقعات والمعنى والعلاقات. وقد طور مارش وسايمون هذه البذرة لاحقا في تحليل قرار المشاركة، لكن ملكية الفكرة الأصلية تعود إلى بارنارد (March & Simon, 1958).

حدد بارنارد للمدير التنفيذي ثلاث وظائف مترابطة: إنشاء نظام اتصال والمحافظة عليه، وتأمين الخدمات الأساسية من المشاركين، وصياغة الغرض التنظيمي وتحديده. لا تجعل هذه الوظائف المدير مصدرا منفردا لكل فعل، بل مسؤولا عن الشروط التي تسمح بالتعاون. ويضاف البعد الأخلاقي لأن استدامة المنظمة تتأثر بنوعية المسؤولية التي تحكم استعمال السلطة والحوافز (Barnard, 1938, 1948).

يكون مستوى التحليل الرئيس هو المنظمة كنظام تعاوني، مع وصلات واضحة إلى الفرد والعلاقة. وتظهر الحدود عندما يكون الانضمام قسريا بدرجة عالية، أو عندما لا يمكن تحديد الغرض المشترك، أو عندما توزع الحوافز عبر سوق لا عبر المنظمة. كما تضعف النظرية إذا اختزل الباحث التوازن في الرضا الوظيفي من دون قياس الإسهام أو بدائل المشاركة.

11.7 مثال موثق ومثال افتراضي وحدود الاستخدام

المثال الموثق ليس تجربة مخبرية بل خبرة منظمة الاتصالات التي انطلق منها بارنارد. يتطلب تشغيل شبكة هاتفية خدمات مترابطة لا يستطيع فرد واحد إنتاجها، واتصالا موثوقا، وقبولا لتعليمات مرتبطة بالدور، واستعدادا متكررا لتقديم الجهد. استخدم بارنارد خبرته التنفيذية لبناء نظرية عامة، ولذلك يعد المثال مادة لتوليد المفاهيم لا اختبارا مستقلا يثبت صحتها (Andrews, 1968; Barnard, 1938).

وفي مثال افتراضي، تعتمد منصة علمية على محكمين متطوعين. لا يكفي إعلان هدف نشر المعرفة. يجب أن يفهم المحكم معايير دوره، ويثق بأن الجهد يقدر، ويتلقى تغذية راجعة، ويرى أن الطلب ضمن قدرته ووقته. إذا توسعت الطلبات بلا تقدير أو وضوح، يختل توازن الإسهام والحافز ويضيق نطاق التكليفات المقبولة حتى لو بقي الغرض نبيلا.

تستخدم النظرية عندما يتضمن النموذج الاستعداد للتعاون أو قبول الاتصال أو استمرار العضوية أو الغرض المشترك. ولا تستخدم مرساة لنية تبني تقنية فردية، أو اختيار استراتيجي بين بدائل، أو شرعية مؤسسية خارجية ما لم تكن عملية التعاون هي العلاقة المركزية. الكلمات المفيدة للبحث هي (Cooperative Systems)، و(Authority Acceptance)، و(Zone of Indifference)، و(Inducement-Contribution Balance)، و(Executive Functions).

يقارن الباحث النظرية بالتبادل الاجتماعي إذا كان التركيز على المعاملة بالمثل بين طرفين، وبالهوية الاجتماعية إذا كان التركيز على تعريف الذات عبر الجماعة، وبالعقلانية المحدودة إذا كان التركيز على كيفية الاختيار. ويمكن أن تكون نظرية النظم التعاونية مساندة للعقلانية المحدودة حين يفسر التعاون تدفق المعلومات، لكنها لا تضاف لمجرد أن القرار وقع داخل منظمة.

لا تتطابق النظم التعاونية مع نظرية النظم العامة (General Systems Theory) أو نظرية النظم المفتوحة (Open Systems Theory). بارنارد يركز على تعاون المشاركين وقبول السلطة والحوافز، بينما يركز منظور النظام المفتوح على المدخلات والتحويل والمخرجات والاعتماد على البيئة. قد يتقاطعان في فكرة الترابط، لكن تشابه كلمة نظام لا يمنح الآلية نفسها.

تعرضت النظرية لنقد يتعلق باتساع مفاهيمها وصعوبة تحويل التوازن والكفاءة بمعناهما الخاص إلى مقاييس مباشرة. كما أن تركيزها على المحافظة على التعاون قد يقلل ظهور الصراع وعدم المساواة والاصوات التي ترفض الغرض لسبب مشروع. لذلك ينبغي عدم تفسير المعارضة بوصفها نقصا في الاستعداد فقط؛ قد تكشف المعارضة غرضا غير عادل أو اتصالا غير صادق.

يمكن اختبار الآلية طوليا عبر تغير المشاركة بعد تعديل الحوافز أو الاتصال. يسجل الباحث معدلات الاستجابة والانسحاب، ووضوح التكليف، وتنوع الحوافز، وحدود المهام المقبولة، ثم يفحص ما إذا سبقت التغيرات في هذه الشروط تغير التعاون. وتفيد المقابلات في كشف معنى الحافز، لكن الاستدلال يقوى حين يقترن القول بسلوك فعلي عبر الزمن.

وفي المنصات الرقمية المفتوحة، قد يقدم المشاركون المعرفة من دون عقد عمل أو تسلسل هرمي واضح. تبقى النظرية مفيدة إذا وجد غرض واتصال وحوافز وإسهامات، لكنها تحتاج إلى تعريف حدود المنظمة ومن يملك صياغة الغرض وتوزيع الاعتراف. وقد تكون حوافز السمعة والوصول إلى المجتمع أهم من المال، مع بقاء خطر الاستنزاف غير المرئي.

توضح المراجعات التاريخية أن قوة بارنارد تكمن أيضا في الجمع بين العلم وفن الحكم والمسؤولية الأخلاقية. لا يسمح ذلك بتحويل الأخلاق إلى متغير مبهم، بل يدعو إلى فحص كيف تؤثر صدقية القيادة وعدالة استعمال السلطة في استعداد المشاركين. وعندما تصبح الأخلاق هي النتيجة المركزية، قد تحتاج الدراسة إلى نظرية أخلاقية متخصصة (Godfrey & Mahoney, 2014; Mahoney, 2002).

يفرق الباحث كذلك بين الغرض التنظيمي المعلن والغرض الذي يفهمه المشاركون. قد تنشر الإدارة رسالة جذابة بينما توصل الحوافز اليومية أولوية مغايرة. يمكن قياس الاتساق عبر مقارنة الرسائل والقرارات وتوزيع الموارد، ثم فحص أثره في الاستعداد للتعاون. هذا القياس أدق من سؤال عام عن معرفة الرسالة، لأنه يكشف صدقية الاتصال لا وجود العبارة فقط.

ولا تعني استمرارية المشاركة أن التوازن عادل أو أن المنظمة ناجحة أخلاقيا. قد يبقى الفرد لقلة البدائل، وقد يوسع الحافز المادي منطقة القبول رغم الضرر. لذلك تجمع الدراسة بين سلوك البقاء وتقييم البدائل وإمكان الاعتراض. وإذا كانت القيود الخارجية هي السبب الرئيس، يصرح الباحث بأن نظرية بارنارد تفسر نمط القبول جزئيا ولا تستوعب بنية القوة كلها.

وتتطلب دراسة السلطة فصل الاتصال عن القبول والتنفيذ. قد يفهم الموظف الأمر لكنه يرفضه، وقد يقبله ولا يستطيع تنفيذه، وقد ينفذه من دون اعتباره مشروعا. تقيس الأداة كل مرحلة على حدة، وتتحقق من ارتباط الأمر بالغرض والقدرة والمصلحة. ويسمح هذا الفصل باختبار شروط بارنارد بدلا من اختزالها في بند طاعة واحد. كما تكشف الحالات الخارجة من منطقة اللامبالاة حدود السلطة الفعلية، وتوضح هل تغير القبول بعد تحسن الاتصال أو الحافز أو إمكان الاعتراض. وبذلك تصبح النظرية قابلة للدحض: إذا استمر القبول رغم غياب شروطها أو تغير بسبب عامل آخر، يعاد تقدير قوتها التفسيرية. ويضاف فحص اختلاف القبول بين المناصب والمهام، لأن نطاق السلطة ليس ثابتا داخل المنظمة الواحدة.

11.8 العقلانية المحدودة: المشكلة والمصادر المؤسسة

ظهرت العقلانية المحدودة (Bounded Rationality Theory) من مواجهة بين نموذج الاختيار الكامل وواقع القرار الإداري. تفترض العقلانية الشاملة أن البدائل والنتائج والتفضيلات معروفة وأن الفاعل يستطيع حساب البديل الأمثل. رأى سايمون أن هذا الوصف قد يصلح معيارا مجردا، لكنه لا يفسر ما يفعله الأفراد والمنظمات عندما تكون البيئة معقدة والوقت والانتباه والحساب محدودا (Simon, 1947, 1955).

يمثل كتاب السلوك الإداري لعام 1947 المصدر التنظيمي المؤسس، بينما قدم مقال نموذج سلوكي للاختيار العقلاني (A Behavioral Model of Rational Choice) عام 1955 صياغة رسمية للفاعل محدود القدرة الحسابية، وربط مقال الاختيار العقلاني وبنية البيئة (Rational Choice and the Structure of the Environment) عام 1956 جودة القاعدة ببنية البيئة. لا توجد دراسة منفردة أطلقت النظرية؛ بل برنامج تراكم عبر الإدارة والاقتصاد وعلم النفس والذكاء الاصطناعي (Simon, 1955, 1956).

يصنفها الأطلس منظورا نظريا واسع الامتداد، لا انحيازا معرفيا واحدا ولا تقنية قرار. فهي تضم افتراضات عن حدود المعرفة والحساب والانتباه، ومفاهيم عن البحث والطموح والاكتفاء، وآليات تربط بنية المهمة والإجراء بنتيجة الاختيار. تتحول إلى تفسير قابل للاختبار عندما يحدد الباحث القيد وقاعدة البحث ومعيار التوقف والنتيجة المتوقعة.

أصل المنظور متعدد التخصصات. فقد استمد من الإدارة العامة والاقتصاد ونظرية المنظمة وعلم النفس المعرفي وعلوم الحاسوب. هذه الجذور تفسر اتساع تطبيقاته، لكنها تخلق خطرا: قد يستخدم الباحث الاسم غطاء لكل قرار غير مثالي. الانحراف عن الأمثل ليس دليلا كافيا؛ فقد يكون خطأ أو مصلحة أو صراعا سياسيا أو استجابة عقلانية لمعلومة لم يرصدها الباحث.

11.9 الافتراضات والمفاهيم المركزية

الافتراض الأول هو القصد العقلاني المحدود: يسعى الفاعل عادة إلى تحقيق غرض، لكنه لا يملك معرفة كاملة بالعواقب ولا قدرة غير محدودة على المقارنة. والافتراض الثاني أن الانتباه مورد نادر، لذلك لا تدخل جميع المشكلات والبدائل في بؤرة القرار. والافتراض الثالث أن المنظمة تشكل البيئة التي يحدث فيها الاختيار من خلال الأدوار والقواعد والاتصالات والروتين (Simon, 1947, 1979).

البدائل في الواقع لا تقدم دائما كقائمة جاهزة؛ يكتشفها الفاعل أو يصنعها عبر البحث (Search). وتبقى النتائج المستقبلية غير مؤكدة، كما تكون التفضيلات أحيانا غير مكتملة أو متغيرة بالتعلم. لذلك يدرس المنظور عملية توليد البدائل وترتيبها، لا المفاضلة النهائية وحدها. قد يفشل القرار لأن البديل الأفضل لم يدخل مجال الانتباه أصلا.

يعني الاكتفاء (Satisficing) اختيار بديل يحقق مستوى مقبولا من الطموح بدلا من مواصلة البحث حتى ضمان الحل الأمثل. المصطلح يجمع معنى الإشباع والكفاية، ولا يعني قبول الرداءة. قد يكون التوقف عند حل جيد استجابة رشيدة لكلفة البحث وضغط الوقت، ولا سيما عندما يستحيل إثبات أن بدائل المجال كلها قد فحصت (Simon, 1955, 1956).

يمثل مستوى الطموح (Aspiration Level) العتبة التي يقارن بها البديل. إذا تكرر الفشل في العثور على حل مقبول، قد يخفض الفاعل العتبة أو يوسع البحث. وإذا تحققت النتائج بسهولة أو ارتفع أداء المقارن، قد ترتفع العتبة. يصبح القرار بذلك عملية تكيف بين الخبرة والتوقع والبحث، لا تطبيقا ثابتا لدالة منفعة معروفة (March, 1978).

الروتين (Routine) وقواعد القرار وسائل لتوفير الانتباه وتقليل كلفة الحساب. فهي تسمح بالاستجابة السريعة للحالات المتكررة وتخزن خبرة تنظيمية، لكنها قد تحصر الانتباه في مؤشرات قديمة. لا يعد الروتين نقيضا للعقلانية؛ يمكن أن يكون أداة لعقلانية إجرائية جيدة أو مصدرا للجمود وفقا لملاءمته للبيئة ووجود آلية للمراجعة.

تربط مقدمات القرار (Decision Premises) بين المنظمة والفرد. تحدد الأهداف والمعايير والمعلومات والبدائل التي تعد مشروعة، فتوجه الاختيار من دون إصدار أمر تفصيلي في كل مرة.

وقد تكون المقدمات واقعية تتعلق بما هو قائم، أو قيمية تتعلق بما ينبغي تفضيله. الخلط بينهما يخفي الحكم القيمي داخل نموذج يبدو تقنيا.

11.10 الآلية: البحث والاكتفاء والتكيف

تبدأ الآلية بظهور فجوة بين الحالة المدركة ومستوى الطموح. توجه الفجوة الانتباه إلى مشكلة، ثم ينطلق البحث من مناطق قريبة في الذاكرة أو الخبرة أو الهيكل. تقيم البدائل تباعا أو في مجموعات محدودة. وعندما يظهر بديل يتجاوز العتبة، يتوقف البحث ويختار الفاعل الحل المقبول. تعدل النتيجة اللاحقة الخبرة والعتبة وقواعد البحث في جولة مقبلة.

يمكن اشتقاق توقع سببي واضح: كلما زاد ضغط الوقت أو كلفة جمع المعلومات، ضاق نطاق البحث وارتفع احتمال اختيار أول بديل يحقق الحد الأدنى. لكن اتجاه الأثر ليس آليا؛ فقد يؤدي خطر مرتفع أو مساءلة قوية إلى توسيع البحث رغم الضغط. لذلك ينبغي ذكر ما إذا كان القيد يغير عدد البدائل أو ترتيبها أو معيار القبول.

يعتمد البحث غالبا على القرب (Local Search). تبدأ المنظمة بما تعرفه، أو بما يشبه الحل القائم، لأن الانتقال إلى مساحة بعيدة يحتاج معرفة وقدرة على التقييم. يفسر هذا لماذا قد تحسن الشركات منتجا موجودا مرات متتابعة ولا ترى نموذجا أعماليا مختلفا. لكنه لا يعني استحالة القفز البعيد؛ يمكن للتنوع والشبكات والتجريب تغيير مجال البدائل (Levinthal, 1997; Knudsen & Levinthal, 2007).

تعد القواعد الاستدلالية (Heuristics) اختصارات للبحث أو الحكم. قد تخفض الجهد وتستغل انتظام البيئة، وقد تولد انحرافات منتظمة عندما لا تناسب المهمة. وسع تفرسكي وكانمان دراسة الانحيازات، بينما شدد جيجرينزر وزملاؤه على أن القاعدة البسيطة قد تكون فعالة بيئيا. لا يجوز مساواة العقلانية المحدودة بقائمة من الانحيازات، لأن مشروع سايمون يدرس تصميم الإجراء والبيئة أيضا (Tversky & Kahneman, 1974; Gigerenzer & Goldstein, 1996).

تظهر المفاضلة بين الاستكشاف (Exploration) والاستغلال (Exploitation) بوصفها امتدادا تنظيميا: يستفيد الاستغلال من معرفة قائمة، بينما يبحث الاستكشاف عن بدائل جديدة. النجاح القصير قد يخفض حافز البحث ويخلق فخ الكفاءة، في حين قد يبدد الاستكشاف غير المنضبط الموارد. يملك هذا الموضوع فصله الخاص، ويذكر هنا لبيان كيف تتفرع ديناميات التعلم من حدود البحث (March, 1991).

الجدول 11.2: مفاهيم العقلانية المحدودة وقرائن رصدها ومزالق الاستنتاج

المفهوم	السؤال التشخيصي	قرينة قابلة للرصد	استنتاج خاطئ
حدود المعلومات	ما الذي لم يكن متاحا وقت القرار؟	مصادر مفقودة أو غير واصلة	كل نقص يثبت الإهمال
حدود الانتباه	ما الذي وصل ولم يدخل البؤرة؟	وقت النظر وترتيب العرض	وفرة البيانات تلغي القيد
البحث	كيف ولدت البدائل وفحصت؟	عدد البدائل ومصادرها وتسلسلها	القائمة كانت كاملة سلفا
مستوى الطموح	ما الحد المقبول وكيف تغير؟	معيار معلن وتعديل موثق	القبول يعني تدني الجودة
الاكتفاء	لماذا توقف البحث عند هذا البديل؟	اجتياز العتبة وكلفة الاستمرار	التوقف يعني اللاعقلانية
العقلانية الإجرائية	هل ناسب الإجراء القدرة والبيئة؟	تتبع القرار وقابلية المراجعة	النتيجة الجيدة تثبت جودة العملية

المصدر: إعداد المؤلف اعتمادا على الأدبيات الواردة في الفصل.

11.11 العقلانية الموضوعية والعقلانية الإجرائية

ميز سايمون بين العقلانية الموضوعية (Substantive Rationality)، التي تحكم على القرار بمدى ملاءمة النتيجة لهدف محدد في ضوء شروط مفترضة، والعقلانية الإجرائية (Procedural Rationality)، التي تحكم على جودة العملية المستخدمة للوصول إلى القرار في ضوء قدرات الفاعل وظروفه. قد تصل عمليتان معقولتان إلى نتيجتين مختلفتين لأن المعلومات ومسارات البحث مختلفة (Simon, 1976).

تمنع العقلانية الإجرائية الباحث من إعلان اللاعقلانية لمجرد أن القرار لم يحقق أفضل نتيجة بعد انكشاف المستقبل. يجب فحص ما كان متاحا وقت القرار، وكيف ولدت البدائل، وما معيار التوقف، وهل كانت كلفة بحث إضافي مبررة. وفي المقابل، لا تبرئ الإجراء الجيد كل نتيجة؛ فقد تكشف المراجعة أن القاعدة أهملت دليلا معروفا أو استبعدت صوتا ضروريا.

توسع المنظمة عقلانية الفرد وتقيدها في الوقت نفسه. فهي توزع العمل، وتخزن معرفة في قواعد وملفات، وتوفر خبرة متخصصة، لكنها تختار ما يصل إلى كل منصب وما يرفع إلى القمة. تصبح بنية الاتصال وبوابات الموافقة واجهات للانتباه. لذلك يمكن للتصميم التنظيمي أن يحسن القرار من دون زيادة القدرة المعرفية لكل فرد (March & Simon, 1958; Simon, 1991).

يؤدي التخصص إلى عمق معرفي لكنه قد يجزئ الصورة. ويقلل التسلسل الهرمي تدفق التفاصيل لكنه قد يحذف إشارات ضعيفة. وتمنح اللوحات الرقمية ملخصات سريعة لكنها تبرز ما يمكن قياسه. لا تعد هذه النتائج عيوبا ثابتة؛ هي مفاضلات تصميمية يجب ربطها بطبيعة المهمة وسرعة التغير وكلفة الخطأ.

11.12 مستوى التحليل والحدود وما تفسره النظرية

تعمل العقلانية المحدودة على مستوى الفرد عندما يدرس الباحث سعة الانتباه أو البحث أو قاعدة التوقف، وعلى مستوى الفريق عندما تتوزع المعرفة وتتفاعل وجهات النظر، وعلى مستوى المنظمة عندما تشكل الهياكل والروتين مسار القضايا والبدائل. الانتقال بين المستويات يحتاج آلية تجميع: لا تصبح حدود مدير واحد خاصية للمنظمة من دون بيان كيف تضبط القواعد والاتصالات قرارات بقية الأعضاء.

تفسر النظرية جيدا الاختيار تحت التعقيد وعدم اليقين، ونطاق البحث، والتوقف عند حل كاف، والاعتماد على الروتين، وتاثير تصميم المعلومات في القرار. وتفيد في الشراء والاستثمار والتوظيف والابتكار والتخطيط والاستجابة للازمات. كما تفسر لماذا لا تنتج زيادة البيانات بالضرورة قرارا أفضل إذا بقي الانتباه أو القدرة على الدمج هو القيد النادر.

لا تفسر النظرية وحدها الصراع على المصالح أو الخداع المتعمد أو الشرعية المؤسسية أو الهوية أو العاطفة. وقد تدخل هذه العمليات في قرار محدود، لكنها تحتاج آلية إضافية إذا كانت هي سبب النتيجة. كما لا ينبغي استخدامها لتفسير كل خطأ بعد وقوعه، لأن بعض الأخطاء عشوائية وبعضها ناتج من حوافز منحرفة لا من حدود معرفية.

تظهر شروط الحدود في قابلية المهمة للحساب، واستقرار البيئة، وتوافر التغذية الراجعة، وخبرة الفاعل، وإمكان تقسيم المشكلة، وكلفة الخطأ. يمكن لأداة تحسين رسمي أن تقارب الحل الأمثل في مهمة محددة، بينما يبقى الاكتفاء أنسب في مشكلة مفتوحة. وقد تحسن الخبرة القاعدة الاستدلالية في بيئة منتظمة وتضلل في بيئة تغيرت جذريا.

القياس الجيد لا يكتفي بسؤال المستجيب إن كان عقلانيا. يمكن رصد عدد البدائل المفحوصة، وزمن البحث، ومصادر المعلومات، وترتيب النظر في الخيارات، وتغير مستوى الطموح، وموضع توقف البحث، والفرق بين المعلومات المتاحة والمستخدمة. وتسمح سجلات الأنظمة الرقمية وتجارب المحاكاة والمقابلات المتسلسلة بتقريب العملية من دون افتراض أن كل أثر يساوي سببه.

من الأخطاء الشائعة قياس وفرة المعلومات ثم استنتاج زوال العقلانية المحدودة. قد ترفع الوفرة كلفة الفرز، أو تخلق ثقة زائفة، أو تجعل الاختيار تابعا لترتيب العرض. القيد ليس الجهل فقط؛ يشمل الانتباه والتمثيل والحساب والوقت. لذلك يجب تسمية الحد المقصود وتحديد ما إذا كانت الأداة تغيره أو تنقله إلى موضع آخر.

11.13 مثال موثق: البحث في الشطرنج وحل المشكلات

قدمت دراسات تشيس وسايمون عن الشطرنج مثالا موثقا على أن الخبرة لا تعني فحص جميع النقلات. عرضت أوضاع ذات معنى على لاعبين متفاوتي الخبرة، فأظهر الخبراء قدرة أفضل على تذكر التكوينات الواقعية وتنظيمها في وحدات ذات دلالة، بينما تقلص التفوق عندما كانت القطع مرتبة عشوائيا. تشير النتيجة إلى أن المعرفة تعيد تمثيل المشكلة وتوجه البحث الانتقائي (Chase & Simon, 1973).

لا تنقل النتيجة آليا من رقعة الشطرنج إلى مجلس الإدارة. قيمتها التفسيرية هي إظهار أن الأداء العالي قد يعتمد على تعرف أنماط وبحث انتقائي لا على حساب شامل. وفي المنظمة، يمكن لقواعد التصنيف والخبرة المشتركة أن تقلل مساحة البحث، لكن المصالح المتعددة والغموض السياسي وعدم تكرار الموقف تضيف شروطا لا توجد في لعبة محددة القواعد.

كما استخدم نيويل وسايمون بروتوكولات التفكير بصوت مرتفع ونماذج الحاسوب لدراسة حل المشكلات. بين هذا البرنامج أن الفاعل يتحرك داخل فضاء مشكلة عبر عمليات محدودة واستدلالات، وأن تحليل المسار يكشف ما لا يظهر في النتيجة النهائية وحدها. لذلك تعد بيانات العملية ضرورية لاختبار العقلانية المحدودة (Newell & Simon, 1972).

11.14 مثال افتراضي ونموذج دكتوراه تطبيقي

افترض جامعة تريد شراء منصة تعلم رقمية خلال 6 أسابيع. توجد عشرات البدائل، وتتغير الأسعار، ولا تعرف اللجنة كلفة التكامل كاملة. تحدد في البداية عتبة قبول تشمل الأمن والتكامل والدعم والسعر. تبدأ البحث بموردين معروفين، وتطلب عروضا من قائمة محدودة، ثم تختار أول بديل يجتاز المعايير بعد التحقق. هذا اكتفاء محتمل، لا دليل على إهمال.

يمكن أن يكون عنوان الدراسة: أثر جودة بنية المعلومات في جودة قرار الشراء من خلال اتساع البحث، مع تعديل ضغط الوقت. تفسر العقلانية المحدودة السلسلة لأن بنية المعلومات تغير القدرة على اكتشاف البدائل ومقارنتها، واتساع البحث يزيد فرصة العثور على حل ملائم، بينما يحد ضغط الوقت من عدد الجولات قبل التوقف. وحدة التحليل قد تكون لجنة القرار أو قرار الشراء.

تصاغ الفرضية الأولى بأن وضوح معايير المعلومات يرتبط باتساع البحث المنظم، لا بكمية البيانات المجردة. وتصاغ فرضية الوساطة بأن البحث ينقل جزءا من أثر البنية إلى جودة القرار. وتصاغ فرضية التعديل بأن ضغط الوقت يضعف أثر البنية في الاتساع عندما لا تملك اللجنة وقتا لمعالجة البدائل. يجب تحديد جودة القرار مسبقا لتجنب تقييمه على أساس النتيجة اللاحقة فقط.

يحتاج النموذج إلى بيانات تتبع: متى ظهر كل بديل، ومن قدمه، وما المعلومات التي استخدمت، وكيف تغيرت العتبة، ولماذا توقف البحث. ويمكن الجمع بين سجل المنصة ومقابلات اللجنة وتقييم خبراء مستقل. لا يكفي مقياس إدراكي واحد لكل المتغيرات، لأن التحيز المشترك قد يجعل المشاركين يصفون العملية والنتيجة بالمزاج نفسه.

يكون الاستخدام خاطئا إذا قال الباحث إن المنصة تحسن القرار لأنها توفر معلومات أكثر فقط. يجب تفسير كيفية تنظيم المعلومات وتوجيه الانتباه وخفض كلفة المقارنة. وقد تفشل المنصة إذا رتبت الموردين وفق مؤشر ناقص أو أخفت حالات عدم اليقين. عندئذ لا تزول الحدود، بل تتحول من ذاكرة البشر إلى تصميم الواجهة والخوارزمية.

11.15 النظريات المنافسة والمكملة

تنافس نظرية الاختيار العقلاني (Rational Choice Theory) العقلانية المحدودة عندما تكون البدائل والتفضيلات والاحتمالات قابلة للتحديد ويستطيع الفاعل التحسين ضمن قيود واضحة. الفرق ليس أن الأولى عقلانية والثانية غير عقلانية، بل إن الأولى تركز على حل أمثل في نموذج محدد، بينما تركز الثانية على عملية البحث والتمثيل تحت حدود فعلية.

تختلف نظرية الاحتمالات (Prospect Theory) حين يكون السؤال عن تقييم المكاسب والخسائر بالنسبة إلى نقطة مرجعية وحساسية المخاطرة. وهي تطوير مهم في القرار السلوكي، لكنها لا تحل محل البحث والاكتفاء. فإذا كان النموذج يدرس أثر صياغة الخيار في المخاطرة، تكون نظرية الاحتمالات أقرب؛ وإذا يدرس نطاق البدائل ومعيار التوقف، تتقدم العقلانية المحدودة.

يكمل منظور الانتباه (Attention-Based View) التفسير عندما يكون توزيع الانتباه التنظيمي هو الفجوة المركزية. يبين كيف توجه القواعد والموارد وقنوات الاتصال ما يلاحظه صانع القرار وما يتجاهله. لا يضاف المنظور إذا كان الباحث قد قاس الانتباه داخل آلية العقلانية المحدودة من دون ادعاء تنظيمي مستقل؛ ويضاف إذا كان يريد تفسير تشكل جدول الأعمال عبر مواقع وقنوات محددة (Ocasio, 1997, 2011).

وتستخدم نظرية معالجة المعلومات التنظيمية (Organizational Information Processing Theory) عندما يكون محور البحث مواءمة متطلبات عدم اليقين مع قدرة

الهيكل على معالجة المعلومات. أما نظرية تكاليف المعاملات (Transaction Cost Economics) فتستعير افتراض العقلانية المحدودة لتفسير اختيار الحوكمة تحت العقود غير المكتملة. في الحالتين لا يجوز اعتبار الافتراض المستعار ملكية جديدة للنظرية التابعة.

قد تكمل نظرية النظم التعاونية العقلانية المحدودة إذا كان تدفق المعرفة يعتمد على قبول السلطة والاستعداد للمشاركة. وقد تكملها نظرية الهوية أو القوة إذا كان الانتباه موزعا بفعل الانتماء أو الصراع. قاعدة الدمج أن تسمى كل آلية، ويحدد الجزء الذي تفسره، وتختبر إمكان التعارض. نظرية ثانية لا تضيف شيئا إذا أعادت وصف نقص المعلومات باسم آخر.

11.16 التطبيقات الحديثة والذكاء الاصطناعي

توفر نظم التحليل والذكاء الاصطناعي (Artificial Intelligence) قدرة حسابية تتجاوز الفرد، لكنها لا تلغي العقلانية المحدودة. ما يزال البشر يحددون الهدف والبيانات والقيود، وتعمل النماذج داخل تمثيل ناقص للعالم، ويجب توزيع الانتباه بين توصيات كثيرة. قد تخفض الأداة كلفة البحث في مرحلة وتخلق قيد تفسير أو مراقبة في مرحلة أخرى.

في القرارات المدعومة بالخوارزمية، يصبح السؤال من صمم فضاء البدائل وما المؤشرات التي جعلت مرئية. إذا اقترح النظام ثلاثة مرشحين من مئات، فقد حسن سرعة البحث لكنه نقل سلطة الاستبعاد إلى النموذج. تقاس الجودة عندئذ بدقة التوصية وقابلية المراجعة وتنوع البدائل ومعدل اكتشاف الاستثناءات، لا بسرعة القبول وحدها.

تظهر مخاطر الاتكال على الآلية (Automation Bias) عندما يقبل المستخدم التوصية من دون فحص، كما يظهر نفور الخوارزمية عندما يرفضها بعد خطأ واحد. لا تعد هذه الظواهر جزءا أصليا من نص سايمون، لكنها تطبيقات حديثة لسؤال توزيع العمل المعرفي بين الإنسان والأداة. تحتاج الفرضية إلى مصدر متخصص إذا جعلت الاتكال أو الثقة متغيرا مركزيا.

يمكن للذكاء الاصطناعي التوليدي توسيع البدائل، لكنه قد ينتج خيارات متشابهة أو معلومات غير موثقة. الاستخدام الرشيد يحدد عتبة للدليل، ويفصل توليد البدائل عن التحقق، ويحفظ سجل التعديل، ويخصص وقتا للبحث المعارض. بهذه الإجراءات تصبح التقنية جزءا من تصميم عقلانية إجرائية، لا بديلا عن الحكم والمسؤولية.

تتسع التطبيقات أيضا إلى التعلم التنظيمي والاستراتيجية والابتكار. فقد أظهر مسار كارنيغي كيف تشكل مستويات الطموح البحث بعد الأداء المنخفض، وكيف تصنع الروتينات ذاكرة تتجاوز الفرد. وتقدم النماذج الحاسوبية طريقة لاختبار نتائج قواعد بسيطة عبر الزمن، بشرط عدم معاملة المحاكاة دليلا ميدانيا تلقائيا (Simon, 1991; Puranam et al., 2015).

11.17 استراتيجية البحث والمصادر الموصى بها

يبدأ المسار بالمصدر التنظيمي (Administrative Behavior)، ثم مقالي 1955 و1956 لفهم الاكتفاء وبنية البيئة، ثم نص العقلانية الإجرائية لعام 1976 ومحاضرة نوبل المنشورة لعام 1979. بعد ذلك تقرأ المنظمات (Organizations) والنظرية السلوكية للمنشأة لتتبع البحث والطموح، ثم مراجعة بورانام وزملائه للنماذج التنظيمية ومراجعة كريستوفارو للتطور التاريخي.

تشمل كلمات البحث (Bounded Rationality)، و(Satisficing)، و(Aspiration Level)، و(Organizational Search)، و(Procedural Rationality)، و(Decision Premises)، و(Managerial Attention)، و(Heuristics)، و(Behavioral Theory of the Firm). يضاف اسم الظاهرة والسياق ومستوى التحليل، وتستخدم عبارات مثل (process data) أو (search behavior) للعثور على دراسات تقيس الآلية لا النتيجة فقط.

عند قراءة دراسة حديثة، يفحص الباحث هل استخدمت العقلانية المحدودة نظرية حاكمة أم افتراضا عاما، وهل سمت القيد وقاعدة الاستجابة، وهل عالجت الزمن والبحث، وهل قاست العملية. الاستشهاد بسايمون لا يكفي إذا كانت الفرضية في الحقيقة عن تحيز محدد أو صراع مصالح أو قبول تقنية. تعود الملكية إلى الآلية التي تحمل التفسير.

يعتمد التصميم القوي على مقابلة تفسير العقلانية المحدودة ببديل قابل للدحض. فإذا توقع المنظور أن ضغط الوقت يقلل نطاق البحث، يجب فحص ما إذا كانت الخبرة أو المساءلة توسع البحث، وما إذا كانت الحوافز تفسر الاختيار أفضل. لا يكفي العثور على ارتباط متوافق؛ يجب أن تظهر قرينة على العملية التي جعلت القيد يغير السلوك.

تفيد الدراسات الطولية لأن مستوى الطموح والبحث يتغيران بعد التغذية الراجعة. ويمكن بناء سجل حدث يربط الأداء السابق ببدء البحث ونطاقه ونتيجته، ثم اختبار ما إذا كان الانخفاض دون العتبة سبق توسع البحث. أما المقطع العرضي فيستطيع قياس إدراكات عامة، لكنه أضعف في إثبات التسلسل والتكيف.

وتفيد التجارب عندما يمكن تغيير ضغط الوقت أو ترتيب المعلومات أو عدد البدائل مع تثبيت العوامل الأخرى. غير أن التجربة المبسطة قد تزيل الغرض المتعدد والسياسة والخبرة المتراكمة التي تميز القرار التنظيمي. لذلك يكملها تتبع قرارات فعلية أو محاكاة واقعية، ولا يعامل تفوق داخلي واحد دليلا شاملا على كل سياق.

تختلف العقلانية البيئية عن منطق الانحياز الخالص. فهي تسأل متى تنجح قاعدة بسيطة لأنها تلائم بنية البيئة، لا لماذا تنحرف دائما عن معيار مثالي. يفتح ذلك بابا لاختبار المطابقة بين القاعدة

والسياق: قد يكون فحص مؤشر واحد فعالا في بيئة مستقرة، ثم يصبح خطرا عندما تتغير العلاقات التي كان المؤشر يلخصها.

كما يجب الانتباه إلى بناء التفضيلات. قد لا يدخل الفرد القرار بقائمة مستقرة؛ تتشكل الأهمية عبر العرض والمقارنة والنقاش. إذا كان هذا التغير مركزيا، يقيس الباحث ترتيب المعايير قبل العملية وبعدها ويحدد من أثر فيه. ولا ينسب كل تغير إلى التعلم، فقد يكون نتيجة قوة أو إقناع أو إعادة صياغة.

ومن صور التكلف النظري القول إن كل منظمة محدودة العقلانية ثم اشتقاق أي فرضية من العبارة. هذا افتراض واسع لا آلية. يحتاج النموذج إلى سلسلة يمكن تتبعها: قيد محدد يغير الانتباه أو البحث، وقاعدة استجابة تنتج نمط اختيار، وشرط يغير قوة المسار. من دون ذلك تتحول النظرية إلى خلفية لا تحمل الفرضيات.

ولتعزيز الصدق، يمكن جمع تقييم خارجي لجودة البدائل مع بيانات العملية، وفصل زمن قياس القيد عن النتيجة، واستخدام أكثر من مخبر داخل اللجنة. كما يفيد تحليل الحالات المتعارضة: قرار عالي الجودة رغم بحث ضيق، أو بحث واسع مع نتيجة ضعيفة. تكشف هذه الحالات دور الخبرة وبنية البيئة والحظ، وتمنع تفسير كل نجاح أو فشل بعد وقوعه.

قد تتغير وحدة القرار أثناء العملية. يبدأ التحليل عند خبير يجمع المعلومات، ثم تنتقل البدائل إلى لجنة، ثم يصدق مسؤول واحد النتيجة. على الباحث رسم نقاط الانتقال وتحديد ما يفقد أو يضاف في كل نقطة. لا يصح جمع الاستجابات الفردية وإطلاق اسم قرار تنظيمي عليها من دون بيان قاعدة التجميع ومن يملك حق الاستبعاد النهائي.

تساعد المقارنة بين قرارات متكررة وغير متكررة على تحديد وظيفة الخبرة. في القرار المتكرر تتكون وحدات معرفية وروتينات تسرع التعرف وتخفض الكلفة. وفي القرار الفريد قد تتحول الثقة بالخبرة القديمة إلى تمثيل مضلل. يمكن اختبار التفاعل بين الخبرة وتشابه البيئة، بدلا من افتراض أن الخبرة تحسن أو تضعف البحث في جميع الحالات.

كما يميز الباحث بين جودة العملية وجودة النتيجة. قد تنتج عملية محدودة ومعقولة نتيجة سيئة بسبب حدث نادر، وقد ينجح قرار ضعيف بالحظ. لذلك يقاس القرار بمعايير معروفة وقت الاختيار، وبمتانة الإجراء وقابليته للمراجعة، ثم تسجل النتيجة اللاحقة بصورة منفصلة. هذا الفصل يحمي الاستدلال من تحيز المعرفة اللاحقة.

يمكن للنمذجة الحاسوبية أن توضح النتائج التراكمية لقواعد البحث البسيطة. يحدد الباحث فضاء البدائل ومستوى الطموح وكلفة الانتقال والتغذية الراجعة، ثم يلاحظ متى يقود البحث القريب إلى تحسن أو فخ محلي. لكن صلاحية النموذج تعتمد على شفافية الافتراضات ومقارنة أنماطه ببيانات

واقعية. ولا يكفي أن تنتج المحاكاة سلوكا يشبه الواقع إذا أمكن لآليات مختلفة إنتاج النمط نفسه. ولهذا تقرن المحاكاة بدليل على قواعد القرار الفعلية، وتحلل حساسية النتائج لتغير الحدود. كما يميز الباحث بين نموذج يشرح كيف يتعلم الفاعلون ونموذج يثبت مسبقا أنهم يتبعون القاعدة التي برمجها الباحث. هذه الحيطة تجعل المحاكاة أداة لاختبار النظرية لا رسما توضيحيا مقنعا فقط. ويفيد تحليل الحساسية في كشف الافتراض الذي يحمل النتيجة. فإذا انهار النمط عند تعديل طفيف في العتبة أو كلفة البحث، يذكر الباحث هشاشة التفسير. وإذا استقر عبر قيم معقولة، تزداد متانة الاستنتاج، مع بقاء الحاجة إلى بيانات مستقلة عن السلوك الفعلي والسياق الذي تمثله المعلمات. وفي التقرير تعرض القيم المختبرة ومبررات اختيارها بوضوح.

11.18 اختبار النظرية في نموذج الباحث

التمرين الأول - التعرف على النظرية: صنف العبارات الآتية: فحص جميع البدائل وحساب الحل الأمثل؛ بدء البحث قرب الخبرة السابقة؛ تعديل عتبة القبول بعد تكرر الفشل؛ طاعة أمر خوفا من عقوبة؛ توقف اللجنة عند أول حل يجتاز المعايير. حدد ما ينتمي إلى العقلانية المحدودة وما يحتاج إلى تفسير منافس.

التمرين الثاني - اختر ولا تخمن: قارن عناوين عن أثر ضغط الوقت في نطاق البحث، وأثر العدالة في الالتزام، وأثر صياغة الخسارة في المخاطرة. حدد العنوان الذي تلائمه العقلانية المحدودة مباشرة، والذي تلائمه نظرية الاحتمالات، والذي يحتاج إلى نظرية عدالة أو تبادل، واذكر الآلية الفاصلة.

التمرين الثالث - اختبار لأن: أكمل العبارة: تحسن لوحة القرار جودة الاختيار لأنها ترتب المعلومات وفق معايير مسبقة فتخفض كلفة البحث وتمنع توقفه قبل ظهور بديل مقبول. ثم حدد الدليل المطلوب لكل وصلة، والشرط الذي قد يجعل اللوحة تضيق الانتباه بدلا من توسيعه.

التمرين الرابع - إشارات التحذير: أعد النظر إذا ساويت العقلانية المحدودة باللاعقلانية، أو افترضت أن كل خطأ تحيز، أو لم تحدد القيد، أو قست النتيجة من دون مسار البحث، أو نسبت قرار منظمة إلى إدراك مدير واحد، أو ادعيت أن زيادة البيانات تلغي الحدود.

التمرين الخامس - التقويم المصغر: امنح الاختيار درجات لتطابق ظاهرة القرار، ووضوح آلية البحث والتوقف، واتساق مستوى التحليل، وتحديد الافتراضات، وظهور شروط الحدود. إذا لم تستطع كتابة من يبحث، وعن ماذا، وبأي قاعدة، ومتى يتوقف، فالتأصيل ما يزال عاما.

التمرين السادس - مقارنة المنافس: في قرار استثمار، قارن العقلانية المحدودة بنظرية الوكالة. إذا استبعد المدير بدائل لأن المعلومات مكلفة والانتباه محدود، يتقدم تفسير سايمون. وإذا اختار مشروعا يحمي منصبه على حساب المالك مع معرفة البديل الأفضل، تتقدم الوكالة. قد يجتمع القيدان لكن الأدلة والفرضيات تختلف.

التمرين السابع - تطبيق على بحثك: اكتب عنوان الدراسة ووحدة القرار ومستوى الطموح والبدائل المتاحة ومصدر القيد وقاعدة البحث ومعيار التوقف. ثم بين الجزء الذي تفسره العقلانية المحدودة، وما إذا بقيت فجوة حقيقية تحتاج إلى نظرية مساندة، وما البيانات التي تستطيع كشف العملية لا تبريرها بعد النتيجة.

11.19 خريطة الاختيار والتكامل داخل العائلة

إذا كان سؤال البحث لماذا يقدم الأعضاء الوقت أو المعرفة، أو لماذا يقبلون توجيها مرتبطا بالغرض، فابدأ بنظرية النظم التعاونية (MT-0004). وإذا كان السؤال كيف تكونت قائمة البدائل، ولماذا توقف البحث، وكيف قيد الانتباه القرار، فابدأ بالعقلانية المحدودة (MT-0005). ويحدد الوسيط غالبا الاختيار: الاستعداد للمساهمة يقود إلى الأولى، واتساع البحث أو الاكتفاء يقود إلى الثانية.

تستخدم النظريتان في تكامل متتابع عندما يمتد النموذج من شروط التعاون إلى عملية القرار. مثال ذلك أن وضوح الغرض وعدالة الحوافز يزيدان مشاركة الخبراء، فتزيد المشاركة تنوع المعلومات، ثم يؤثر تنوع المعلومات في جودة القرار عبر نطاق البحث. تبقى كل نظرية مسؤولة عن وصلة مختلفة، ويصرح الباحث لماذا لا تستطيع نظرية واحدة حمل السلسلة كلها.

أما إذا كان المتغير المستقل هو نظام معلومات والنتيجة جودة القرار، فالعقلانية المحدودة غالبا مرساة كافية متى فسرت التنظيم والبحث. لا تضاف نظرية النظم التعاونية إلا إذا كانت المشاركة أو قبول الاتصال جزءا مقاسا من الآلية. وبالمثل لا تضاف العقلانية المحدودة إلى دراسة تعاون لمجرد أن المشاركين يتخذون قرارات.

11.20 خاتمة

أعاد بارنارد تعريف المنظمة كنظام تعاون يعتمد على الاتصال والغرض والاستعداد للمساهمة، وأعاد سايمون تعريف الإدارة كسلسلة قرارات تجري تحت حدود المعرفة والانتباه والحساب. يربط النسب بينهما، لكن الفرق في السؤال والآلية يمنع دمجهما اعتباطيا.

تفيد نظرية النظم التعاونية في تفسير قبول السلطة وتوازن الإسهام والحافز وبقاء التعاون، بينما تفسر العقلانية المحدودة البحث والاكتفاء والتكيف وتصميم مقدمات القرار. والاختيار الصحيح يبدأ من الجملة السببية لا من عنوان الحقل: تحدث النتيجة لأن التعاون استمر، أم لأن البحث تشكل تحت قيد محدد؟

يمهد هذا الفصل للانتقال من الفرد والمنظمة إلى المنظمة كنظام مفتوح يتبادل الموارد والمعلومات مع البيئة. ويظل المبدأ الحاكم أن النظرية تختار بقدرتها على تفسير النموذج ومستواه وحدوده، لا بشهرتها ولا بعدد المتغيرات التي يمكن ربط اسمها بها.

المراجع

Andrews, K. R. (1968). Introduction. In C. I. Barnard, *The functions of the executive* (30th anniversary ed., pp. vii-xxi). Harvard University Press.

Augier, M. (2001). Simon says: Bounded rationality matters. *Journal of Economic Psychology, 22*(3), 307-321. https://doi.org/10.1016/S0167-4870(01)00043-6

Barnard, C. I. (1938). *The functions of the executive*. Harvard University Press.

Barnard, C. I. (1948). *Organization and management: Selected papers*. Harvard University Press.

Bedeian, A. G., & Wren, D. A. (2001). Most influential management books of the 20th century. *Organizational Dynamics, 29*(3), 221-225. https://doi.org/10.1016/S0090-2616(01)00022-5

Bendor, J. (2003). Herbert A. Simon: Political scientist. *Annual Review of Political Science, 6*, 433-471. https://doi.org/10.1146/annurev.polisci.6.121901.085659

Chase, W. G., & Simon, H. A. (1973). Perception in chess. *Cognitive Psychology, 4*(1), 55-81. https://doi.org/10.1016/0010-0285(73)90004-2

Cohen, M. D., March, J. G., & Olsen, J. P. (1972). A garbage can model of organizational choice. *Administrative Science Quarterly, 17*(1), 1-25. https://doi.org/10.2307/2392088

Cristofaro, M. (2017). Herbert Simon's bounded rationality: Its historical evolution in management and cross-fertilizing contribution. *Journal of Management History, 23*(2), 170-190. https://doi.org/10.1108/JMH-11-2016-0060

Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Prentice-Hall.

Eisenhardt, K. M., & Zbaracki, M. J. (1992). Strategic decision making. *Strategic Management Journal, 13*(S2), 17-37. https://doi.org/10.1002/smj.4250130904

Gavetti, G. (2012). Toward a behavioral theory of strategy. *Organization Science, 23*(1), 267-285. https://doi.org/10.1287/orsc.1110.0644

Gavetti, G., Levinthal, D., & Ocasio, W. (2007). Neo-Carnegie: The Carnegie School's past, present, and reconstructing for the future. *Organization Science, 18*(3), 523-536. https://doi.org/10.1287/orsc.1070.0277

Gigerenzer, G., & Gaissmaier, W. (2011). Heuristic decision making. *Annual Review of Psychology, 62*, 451-482. https://doi.org/10.1146/annurev-psych-120709-145346

Gigerenzer, G., & Goldstein, D. G. (1996). Reasoning the fast and frugal way: Models of bounded rationality. *Psychological Review, 103*(4), 650-669. https://doi.org/10.1037/0033-295X.103.4.650

Gigerenzer, G., & Selten, R. (Eds.). (2001). *Bounded rationality: The adaptive toolbox*. MIT Press.

Godfrey, P. C., & Mahoney, J. T. (2014). The functions of the executive at 75: An invitation to reconsider a timeless classic. *Journal of Management Inquiry, 23*(4), 360-372. https://doi.org/10.1177/1056492614530042

Kahneman, D. (2003). Maps of bounded rationality: Psychology for behavioral economics. *American Economic Review, 93*(5), 1449-1475. https://doi.org/10.1257/000282803322655392

Knudsen, T., & Levinthal, D. A. (2007). Two faces of search: Alternative generation and alternative evaluation. *Organization Science, 18*(1), 39-54. https://doi.org/10.1287/orsc.1060.0216

Levinthal, D. A. (1997). Adaptation on rugged landscapes. *Management Science, 43*(7), 934-950. https://doi.org/10.1287/mnsc.43.7.934

March, J. G. (1978). Bounded rationality, ambiguity, and the engineering of choice. *The Bell Journal of Economics, 9*(2), 587-608. https://doi.org/10.2307/3003600

March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science, 2*(1), 71-87. https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71

March, J. G. (1994). *A primer on decision making: How decisions happen*. Free Press.

March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. Wiley.

Mahoney, J. T. (2002). The relevance of Chester I. Barnard's teachings to contemporary management education: Communicating the aesthetics of management. *International Journal of Organization Theory and Behavior, 5*(1-2), 159-172.

Mitchell, T. R., & Scott, W. G. (1988). The Barnard-Simon contribution: A vanished legacy. *Public Administration Quarterly, 12*(3), 348-368.

Newell, A., & Simon, H. A. (1972). *Human problem solving*. Prentice-Hall.

Ocasio, W. (1997). Towards an attention-based view of the firm. *Strategic Management Journal, 18*(S1), 187-206. https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199707)18:1+<187::AID-SMJ936>3.0.CO;2-K

Ocasio, W. (2011). Attention to attention. *Organization Science, 22*(5), 1286-1296. https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0602

Puranam, P., Stieglitz, N., Osman, M., & Pillutla, M. M. (2015). Modelling bounded rationality in organizations: Progress and prospects. *Academy of Management Annals, 9*(1), 337-392. https://doi.org/10.1080/19416520.2015.1024498

Scott, W. R., & Davis, G. F. (2007). *Organizations and organizing: Rational, natural, and open system perspectives*. Pearson Prentice Hall.

Selten, R. (2001). What is bounded rationality? In G. Gigerenzer & R. Selten (Eds.), *Bounded rationality: The adaptive toolbox* (pp. 13-36). MIT Press.

Simon, H. A. (1946). The proverbs of administration. *Public Administration Review, 6*(1), 53-67. https://doi.org/10.2307/973030

Simon, H. A. (1947). *Administrative behavior: A study of decision-making processes in administrative organization*. Macmillan.

Simon, H. A. (1951). A formal theory of the employment relationship. *Econometrica, 19*(3), 293-305. https://doi.org/10.2307/1906815

Simon, H. A. (1955). A behavioral model of rational choice. *The Quarterly Journal of Economics, 69*(1), 99-118. https://doi.org/10.2307/1884852

Simon, H. A. (1956). Rational choice and the structure of the environment. *Psychological Review, 63*(2), 129-138. https://doi.org/10.1037/h0042769

Simon, H. A. (1957). *Models of man: Social and rational*. Wiley.

Simon, H. A. (1962). The architecture of complexity. *Proceedings of the American Philosophical Society, 106*(6), 467-482.

Simon, H. A. (1969). *The sciences of the artificial*. MIT Press.

Simon, H. A. (1972). Theories of bounded rationality. In C. B. McGuire & R. Radner (Eds.), *Decision and organization* (pp. 161-176). North-Holland.

Simon, H. A. (1976). From substantive to procedural rationality. In S. J. Latsis (Ed.), *Method and appraisal in economics* (pp. 129-148). Cambridge University Press.

Simon, H. A. (1979). Rational decision making in business organizations. *American Economic Review, 69*(4), 493-513.

Simon, H. A. (1986). Rationality in psychology and economics. *The Journal of Business, 59*(4), S209-S224. https://doi.org/10.1086/296363

Simon, H. A. (1987). Making management decisions: The role of intuition and emotion. *Academy of Management Executive, 1*(1), 57-64. https://doi.org/10.5465/ame.1987.4275905

Simon, H. A. (1991). Bounded rationality and organizational learning. *Organization Science, 2*(1), 125-134. https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.125

Simon, H. A. (1997). *Administrative behavior: A study of decision-making processes in administrative organizations* (4th ed.). Free Press.

Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. *Science, 185*(4157), 1124-1131. https://doi.org/10.1126/science.185.4157.1124

Williamson, O. E. (1975). *Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications*. Free Press.

Wolf, W. B. (1974). *The basic Barnard: An introduction to Chester I. Barnard and his theories of organization and management*. Cornell University Press.

Wren, D. A., & Bedeian, A. G. (2023). *The evolution of management thought* (9th ed.). Wiley.

أطلس نظريات إدارة الأعمال

الفصل 12

المنشأة السلوكية: الائتلافات والطموح والبحث والتعلم

The Behavioral Firm: Coalitions, Aspirations, Search, and Learning

الأستاذ الدكتور عبدالخالق | مؤسس منصة نور العلمية

تمهيد

يتجاوز هذا الفصل صورة المنشأة بوصفها فاعلا واحدا يعرف غايته ويختار أفضل الوسائل. فالمنظمة الواقعية تضم إدارات وجماعات وأصحاب مصالح تختلف أهدافهم، وتتلقى معلومات غير كاملة، وتتعلم من نتائجها السابقة. لذلك لا يفسر قرارها بمجرد افتراض تعظيم الربح، بل بفهم كيف تتكون أهدافها، وكيف تحدد مستوى مقبولا للأداء، وكيف تبحث عندما يتعثر بلوغه (Cyert & March, 1963, 1992).

تحتل النظرية السلوكية للمنشأة (Behavioral Theory of the Firm) بالمعرف (MT-0006) موقعها الأصلي في هذا الفصل. وهي نظرية تنظيمية تفسر القرار والتكيف على مستوى المنظمة، ولا تختزل في العقلانية المحدودة ولا في عبارة الأداء المنخفض يولد الابتكار. بنيتها الأعمق تصل الائتلافات المتعارضة بالطموح والبحث والتعلم وبالطرائق التي تتجنب بها المنظمة عدم اليقين.

تظهر قيمة النظرية لطالب الدكتوراه عندما يكون السؤال: لماذا استجابت منظمة معينة لفجوة أدائية بطريقة دون أخرى؟ لا يكفي وجود متغيرات تسمى الأداء أو الابتكار أو التحول الرقمي؛ ينبغي تحديد الأهداف المرجعية، والجهة التي تعرف المشكلة، وتسلسل البحث، والموارد المتاحة، وطريقة تحديث القرارات. هذا الربط يحول النظرية من زينة مرجعية إلى تفسير يمكن اختباره.

وتفيد المقارنة بين منشأتين واجهتا تراجعا متشابها: قد تتوسع الأولى في تطوير المنتجات، بينما تجمد الثانية الإنفاق. لا يعني الاختلاف أن النظرية فشلت؛ فقد يكون الائتلاف مختلفا، أو الهدف المرجعي غير متطابق، أو الفائض المتاح محدودا، أو الإشارة موزعة بين مستويات تنظيمية متنافسة. يبدأ التفسير من هذه الفروق لا من متوسط النتيجة وحده.

12.1 من العقلانية المحدودة إلى المنشأة بوصفها ائتلافا

بدأ النسب الفكري مع بارنارد الذي تصور المنظمة نظاما يعتمد على التعاون والاتصال، ثم مع سايمون الذي كشف حدود المعرفة والانتباه والحساب. ونقل كتاب المنظمات (Organizations) هذه الأفكار إلى تحليل القواعد والبرامج والقرارات داخل الوحدات

التنظيمية، قبل أن يمنح سايرت ومارش المنشأة نموذجا أكثر تحديدا يجمع السياسة الداخلية والبحث والتغذية الراجعة (Barnard, 1938; Simon, 1947, 1955; March & Simon, 1958).

لا يعيد هذا الفصل بناء ملف العقلانية المحدودة الذي يملكه الفصل 11 بالمعرف (MT-0005)، بل يوضح ما أضافته النظرية الابنة: أهداف متعددة تتشكل بالمساومة، وعتبات طموح تاريخية واجتماعية، وتسويات مؤقتة للصراع، وبحث مرتبط بمشكلة، وتعلم يغير الأهداف والقواعد. فالانتقال الحقيقي ليس من عقلانية كاملة إلى عقلانية ناقصة فقط، بل من متخذ قرار مجرد إلى منشأة تتكيف بوصفها ائتلافا.

وتظهر القراءة الحديثة أن الأدبيات ركزت بكثافة على البحث والتعلم، وأهملت نسبيا تسوية الصراع وتجنب عدم اليقين. لذلك يعيد الفصل جمع الآليات الأربع في صورة واحدة، بدلا من تقديم كل مفهوم وكأنه نظرية مستقلة (Gavetti et al., 2012; Hagen et al., 2024).

تساعد خريطة النسب على التمييز بين الوراثة والتطابق: قد ترث النظرية قيد العقلانية من سايمون، لكنها تضيف أهدافا تنتج من الائتلاف وآليات تكيف تخص المنشأة. ولا يجعل الاشتراك في مصطلحات البحث أو القرار جميع نظريات مدرسة كارنيغي مترادفة. يحدد السؤال ووحدة التحليل والعملية التفسيرية الحد الفاصل بين الأصل وتفرعاته.

الشكل 12.1: خريطة نسب النظرية السلوكية للمنشأة وآلياتها الأربع



المصدر: إعداد المؤلف.

12.2 موقع النظرية وقاعدة الاختيار

تكون النظرية السلوكية للمنشأة مرساة مناسبة عندما تتمثل الظاهرة في استجابة تنظيمية لأهداف متعارضة أو لفجوة بين الأداء والطموح. وتكتمل الملاءمة إذا أمكن وصف الائتلاف الذي يحدد المشكلة، وقواعد البحث التي توجه البدائل، والقيود أو الموارد التي تتيح الاستجابة، والتغذية الراجعة التي تغير القرارات اللاحقة.

أما إذا كان السؤال محصورا في توقف فرد عن البحث عند بديل مقبول، فالعقلانية المحدودة قد تكفي. وإذا كان مركز المسألة استغلال المدير لمصلحته على حساب المالك، تتقدم نظرية الوكالة. وإذا كانت الظاهرة اختلاف ما تلاحظه الوحدات نتيجة قنوات الاتصال وبنية الانتباه، قد يناسب منظور الانتباه ما لا تفسره فجوة الطموح وحدها.

المعيار الحاكم هو الجملة السببية: غيرت المنشأة سلوكها لأن أداءها أخفق في بلوغ مستوى طموح تبناه ائتلاف معين، فبدأت بحثا موجها وقيدته مواردها وقواعدها وتاريخ تعلمها. إذا غاب هذا البناء، فإن تشابه ألفاظ الأداء والقرار لا يكفي لمنح النظرية مركز المرساة.

ويمكن استخدام نظرية مساندة فقط عندما يبقى عنصر مهم خارج تفسير النظرية الرئيسية، مثل ضغط مؤسسي يعيد تعريف الهدف، أو نزاع حوافز يمنع تبني الحل. يحدد الباحث موقع الإضافة وحدودها، ولا يعيد وصف الآلية نفسها بمصطلحين مختلفين.

تختلف كذلك صلاحية النظرية باختلاف تصميم الدراسة. البيانات المقطعية قد تكشف ارتباطا بين الأداء والابتكار، لكنها لا تثبت ترتيب الإشارة والبحث والقرار. أما السجلات الطولية ومحاضر الاجتماعات وملفات تخصيص الموارد فتسمح بتحديد متى تغير الهدف، ومن سمى المشكلة، وكيف انتقل الاهتمام بين الوحدات. النظرية الأقوى هي التي يمكن ترجمة آليتها إلى أدلة قابلة للرصد.

الجدول 12.1: المقارنة بين العقلانية المحدودة والنظرية السلوكية للمنشأة

وجه المقارنة	العقلانية المحدودة (MT-0005)	المنشأة السلوكية (MT-0006)	قاعدة الاختيار
السؤال المركزي	كيف يختار الفاعل تحت القيود؟	كيف تتكيف المنظمة مع الأهداف والفجوات؟	حدد الظاهرة لا الكلمات العامة
مركز التفسير	البحث والاكتفاء والانتباه	الائتلاف والطموح والبحث والتعلم	ابحث عن الآلية التي تحمل النموذج
مستوى التحليل	الفرد أو الفريق أو المنظمة	المنظمة أو الوحدة ذات الهدف	لا تخلط المستوى دون تبرير
الدليل المطلوب	بدائل وقيود وقاعدة توقف	مرجع وفجوة وائتلاف ومسار استجابة	اجمع شواهد على العملية

وجه المقارنة	العقلانية (MT-0005)	المحدودة	المنشأة السلوكية (MT-0006)	قاعدة الاختيار
التكامل الممكن	يفسر حدود المعلومات	معالجة	يفسر الأهداف والتكيف التنظيمي	أضف نظرية فقط عند فجوة حقيقية

المصدر: إعداد المؤلف اعتمادا على الأدبيات الواردة في الفصل.

12.3 نشأة النظرية ومصدرها المؤسس

ظهرت النظرية السلوكية للمنشأة اعتراضا على التصور الاقتصادي الذي يمثل الشركة كما لو كانت عقلا موحدا يملك معلومات كافية ويعظم هدفا مستقرا. سبقت الكتاب المؤسس دراسات عن المنافسة والاحتكار القليل والتوقعات والقرار، وظهر تصور المنشأة كائتلاف سياسي، ثم جمع ريتشارد سايرت وجيمس مارش هذه الخيوط في كتاب النظرية السلوكية للمنشأة (A Behavioral Theory of the Firm) الصادر عام 1963 (Cyert & March, 1956, 1963; Cyert et al., 1958; March, 1962).

تمثل الطبعة الثانية لعام 1992 إعادة عرض وتطوير للمشروع، لكنها لا تلغي أسبقية طبعة 1963. أصل النظرية متعدد التخصصات: اقتصاد سلوكي، وعلم تنظيم، وعلم نفس معرفي، ودراسة قرار. ويصنفها الأطلس نظرية لا إطارا إجرائيا، لأنها تربط مفاهيم وافتراضات وآليات وشروطا تسمح بتفسير السلوك التنظيمي وصياغة فرضيات قابلة للمناقشة والاختبار.

السؤال المؤسس ليس لماذا يوجد مدير غير مثالي، بل كيف تتحول مطالب جماعات متعددة وبيئة غامضة ونتائج سابقة إلى أهداف وقرارات بحث وتكيف داخل منشأة حقيقية (Cyert & March, 1992; Augier & March, 2008).

ولم تنطلق النظرية من تجربة منفردة تصلح للتمثيل على جميع تطبيقاتها؛ تكونت من مشروع بحثي تراكمي مزج ملاحظة القرارات والنمذجة السلوكية ودراسة التوقعات. لذلك يجب العودة إلى الكتاب المؤسس مع الأعمال السابقة عليه، ثم تمييز الإسهام الأصلي من الامتدادات اللاحقة.

12.4 الافتراضات والائتلافات وتعدد الأهداف

تفترض النظرية أن المنشأة ائتلاف تنظيمي (Organizational Coalition) لا وحدة متجانسة. تشمل أطرافه الإدارة والموظفين والوحدات والملاك وأصحاب العلاقات المؤثرين. يحمل كل طرف مطالب وقيودا، ولذلك تتولد الأهداف من المساومة والتجربة والقواعد، ولا تستخرج من دالة واحدة ثابتة. وقد يتنافس النمو والربحية والجودة والسلامة والاستقرار داخل القرار نفسه (March, 1962; Gaba & Greve, 2019).

وتفترض أيضا محدودية المعلومات والانتباه، وتوزع المعرفة بين الوحدات، واعتماد القرار على قواعد تشغيل وتجارب سابقة، وتغير مستوى الطموح بمرور الزمن. لا يعني ذلك أن المنظمة عاجزة، بل أنها تبني إجراءات عملية تسمح بالفعل تحت الغموض، ولو كانت هذه الإجراءات جزئية ومشروطة.

لا يكفي قياس رأي مدير واحد ثم نسبته تلقائيا إلى المنشأة. فإذا كانت وحدة التحليل منظمة، وجب تتبع الأهداف أو القرارات أو السجلات على ذلك المستوى، أو تبرير تجميع بيانات الأفراد. كما ينبغي تمييز الائتلاف الفعلي المؤثر من قائمة أصحاب مصلحة تذكر دون دليل على مشاركتها في تحديد القرار.

ولا تتساوى أطراف الائتلاف في القدرة على تعريف المشكلة؛ فقد تمنح السيطرة على البيانات أو الموازنة وحدة معينة سلطة تجعل هدفها مقدما. لذلك تدرس العلاقات بين الأهداف والموارد والتمثيل، لا مجرد عدد المشاركين في الاجتماع.

12.5 التسوية شبه الكاملة للصراع والانتباه المتتابع

تعني التسوية شبه الكاملة للصراع (Quasi-Resolution of Conflict) أن المنظمة لا تمحو التناقض بين مطالب الائتلاف، بل تجعله قابلا للإدارة مؤقتا. تحقق ذلك بتوزيع الاختصاصات، واعتماد أهداف مقبولة لكل وحدة، وترتيب المطالب عبر الزمن، واستخدام موارد تخفف حدة التنافس. لذلك قد ترضي الإدارة المالية متطلباتها هذا الربع، ثم تعالج في الربع التالي طلب وحدة التطوير (Cyert & March, 1963; Bourgeois, 1981).

يسمى التعامل مع الأهداف واحدا بعد آخر الانتباه المتتابع للأهداف (Sequential Attention to Goals). لا يعني أن هدفا يلغي الآخر، بل أن المنظمة تغير موضع الانتباه وفقا للمشكلة الضاغطة. وقد يصبح النمو هو الأولوية حين يتراجع حجم السوق، ثم تتقدم الربحية عندما ترتفع التكاليف (Greve, 2008).

يستدل على الآلية بمحاضر الاجتماعات، وتغير الموازنات، وتسلسل القرارات، واختلاف مؤشرات الوحدات. أما تفسير كل خلاف داخلي بوصفه تسوية ناجحة فيخلط وجود الصراع بالعملية التي تنظمه. وقد تنهار التسوية عندما تختفي الموارد أو تتعارض متطلبات السلامة والربحية على نحو لا يسمح بتأجيل القرار.

وتختلف التسوية عن الإجماع الكامل: قد تقبل وحدة حلا مرحليا مقابل وعد بإعادة النظر لاحقا. هذا القبول المحدود يفسر استمرار القرار رغم بقاء الخلاف وتبدل الأولويات بعد تغير الموارد.

12.6 تجنب عدم اليقين والبيئة المتفاوض عليها

يعبر تجنب عدم اليقين (Uncertainty Avoidance) هنا عن ممارسات تنظيمية تقلل مواجهة مستقبل غامض مباشرة. تعتمد المنشأة قواعد تشغيل، وتستخدم تغذية راجعة قصيرة الأجل، وتتفاوض مع الموردين والعملاء، وتفضل إجراءات مألوفة، وتحاول تثبيت جوانب من بيئتها بدلا من بناء تنبؤ كامل بها (Cyert & March, 1992; Hagen et al., 2024).

لا يجوز الخلط بين هذا المفهوم وبين بعد ثقافي يحمل الاسم نفسه في نماذج الثقافة الوطنية. ففي النظرية السلوكية للمنشأة يشير إلى آلية قرار على مستوى المنظمة، لا إلى سمة عامة لشعب أو إلى درجة خوف شخصية. ويحتاج الباحث إلى شواهد على العقود والقواعد وتقصير أفق التخطيط أو تثبيت العلاقة مع البيئة.

قد تساعد هذه الممارسات على الاستقرار، لكنها قد تضيق الرؤية وتحصر الحلول في القريب والمألوف. ويختلف أثرها بحسب سرعة التغير، وإمكان اختبار البدائل، وكلفة الخطأ، وطبيعة المعلومات. لذلك لا يفترض أن الاعتماد على الروتين يرفع الأداء دائما أو يمنع التجديد دائما؛ المهم هو توافق الإجراء مع المشكلة وحدود البيئة.

وتظهر البيئة المتفاوض عليها عندما تثبت المنشأة الأسعار بعقد، أو تشارك المورد خطة الإنتاج، أو تحدد قواعد خدمة مشتركة مع شريك. تخفف هذه الترتيبات الغموض العملي حتى عندما يبقى المستقبل الكلي غير قابل للتنبؤ.

12.7 مستويات الطموح والتغذية الراجعة الأدائية

يمثل مستوى الطموح (Aspiration Level) الحد الذي ترى المنظمة أن بلوغه يحقق نتيجة مقبولة. وقد يبنى على الأداء السابق في طموح تاريخي (Historical Aspiration)، أو على أداء منشآت مماثلة في طموح اجتماعي (Social Aspiration). وتتحدد الفجوة الأدائية بمقارنة الأداء الفعلي بالمستوى المرجعي المناسب لا بمجرد وصف النتيجة بأنها ضعيفة (Lant, 1992; Greve, 1998; Shinkle, 2012).

تبدأ التغذية الراجعة الأدائية (Performance Feedback) عندما تحمل النتيجة إشارة تؤثر في القرار اللاحق. فإذا انخفض معدل الاحتفاظ بالعملاء عن تاريخ الشركة وعن نظرائها، فقد تبرز مشكلة تستدعي البحث. لكن اختلاف المرجعين قد يولد غموضا: يمكن أن تتحسن المنشأة قياسا بماضيها بينما تتراجع قياسا بالمنافسين (Joseph & Gaba, 2015).

لا يقاس الطموح بسؤال عام عن رغبة المدير في النجاح. المطلوب تحديد المؤشر والفترة والمرجع والوزن ومصدر الهدف قبل النتيجة. وتوضح الدراسات الميدانية أن التوقعات تتكيف مع

الخبرة ومع الوقت، وأن سرعة تحديث المرجع ليست ثابتة بين المنظمات والوحدات (Mezias et al., 2002; Greve, 2002).

وتصبح المقارنة الاجتماعية مضللة إذا اختيرت منشآت تختلف جذريا في الحجم والسوق والموارد. لذلك يبرر الباحث مجموعة النظراء، ويختبر ما إذا كانت الإدارة تستخدمها فعلا، ويحدد الفاصل الزمني الذي تحولت خلاله المقارنة إلى إشارة قرار.

12.8 البحث المشكلاتي ومنطق البدائل القريبة

ينشأ البحث المشكلاتي (Problemistic Search) عندما تفسر المنظمة فجوة الأداء بوصفها مشكلة تتطلب فعلا. يبدأ البحث غالبا قرب عرض المشكلة أو قرب الحل الحالي: تعالج شركة تراجع المبيعات عبر قناة قائمة أو تعديل عرض معروف قبل الانتقال إلى نموذج أعمال بعيد. يفسر هذا القرب بكلفة المعلومات، والخبرة السابقة، وحدود الانتباه، وسهولة التنسيق (Cyert & March, 1963; Levinthal & March, 1981).

يجب التمييز بين تعريف المشكلة وتوليد البدائل وتقييمها وتوقيت التوقف. قد تختلف وحدتان في تعريف الانخفاض نفسه: تعده المبيعات مشكلة تسويق، بينما تعده الجودة نتيجة عيوب المنتج. هنا يبدأ التنافس قبل اختيار الحل، ويؤثر موقع القوة في البدائل التي تدخل قائمة البحث (Knudsen & Levinthal, 2007; Posen et al., 2018).

لا يؤدي الأداء دون الطموح آليا إلى ابتكار ناجح. فقد يمنع نقص الموارد البحث، أو يدفع القلق إلى الانكماش، أو تتداخل أهداف متعارضة، أو تعطل المعلومات إشارة المشكلة. لذلك تصاغ العلاقة على أنها استجابة مشروطة يفسرها مسار بحث يمكن رصده، لا قانونا حتميا يربط انخفاض الأداء بارتفاع الابتكار.

وقد يتوسع البحث من الجوار القريب إلى بدائل أبعد عندما تفشل المحاولات الأولى أو تتغير عضوية الفريق. يكشف تسلسل البدائل عن اتساع الفضاء المعرفي، وهو أدق من عد الابتكارات النهائية دون معرفة كيف تشكلت.

12.9 التعلم التنظيمي والروتين وتحديث الأهداف

يمثل التعلم التنظيمي (Organizational Learning) في هذا السياق تعديل الأهداف وقواعد الانتباه والبحث استنادا إلى الخبرة. فإذا نجح حل معين، قد يصبح روتينا. وإذا تكرر الإخفاق، قد تتغير عتبة الطموح أو تتوسع مساحة البحث أو يعاد تعريف المشكلة. وتبقى المعرفة موزعة في السجلات والإجراءات والوحدات لا في ذاكرة مدير واحد (Simon, 1991; Greve, 2003b).

قد يكون التعلم مباشرا من التجربة أو غير مباشر من مراقبة منشآت أخرى. لكن الخبرة ليست ضمانة للصواب؛ فقد تعزز المنظمة حلا قديما نجح في بيئة لم تعد موجودة، أو تتعلم من نتائج استثنائية لا تمثل الوضع العام (Baum et al., 2000; Baum & Dahlin, 2007).

ويتصل هذا المسار بالتمييز بين استغلال المعرفة القائمة (Exploitation) واستكشاف بدائل جديدة (Exploration). لا يعامل الاستكشاف هنا باعتباره فضيلة مطلقة؛ فقيمته تتوقف على كلفة التجربة وسرعة التغير واستعداد الائتلاف لتحمل عدم اليقين. كما قد تؤدي الخبرة الإدارية السابقة إلى استجابات غير ملائمة عندما تنقل قواعد قديمة إلى مجال مختلف (March, 1991; Gaba et al., 2023).

ويقاس التعلم بمقارنة القواعد قبل النتيجة وبعدها: هل تغيرت معايير القبول؟ هل أعيد توزيع الانتباه؟ وهل بقي التعديل بعد انتقال المدير؟ استمرار الأثر في الإجراءات يميزه من رد فعل شخصي عابر.

12.10 الفائض التنظيمي: عازل للصراع أم وقود للبحث؟

يشير الفائض التنظيمي (Organizational Slack) إلى موارد تتجاوز ما يلزم للمحافظة على العمليات القائمة وفق الظروف الحالية. قد يتمثل في سيولة أو وقت متخصصين أو قدرة إنتاجية أو موازنة قابلة لإعادة التخصيص. يساعد هذا الفائض على امتصاص مطالب الائتلاف، ويمول التجريب، ويمنح المنظمة مهلة للتكيف (Bourgeois, 1981; Greve, 2003a).

لكن الفائض ليس مرادفا للهدر، ولا ضمانة للابتكار. فالموارد المتاحة مباشرة تختلف عن موارد لا يمكن تحريرها إلا بقرارات مكلفة. وقد تخفف الوفرة الإحساس بالإلحاح، كما قد يؤدي النقص الحاد إلى رفض البحث مهما كانت الفجوة واضحة. لهذا يمكن أن يعمل الفائض معدلا للعلاقة بين انخفاض الأداء والبحث، وقد يتغير أثره بحسب حجم المنشأة ونوع الهدف (Audia & Greve, 2006).

يجب قياس الموارد ذات الصلة بآلية الدراسة: السيولة إذا كان البديل يتطلب إنفاقا، ووقت الخبراء إذا كانت المشكلة معرفية، والقدرة التنظيمية إذا احتاج الحل إلى تنسيق. الاعتماد على مؤشر مالي عام دون بيان الصلة بالفعل المقترح يجعل التعديل نظريا ضعيفا وإن ظهر أثره الإحصائي.

وقد يحمل الفائض أكثر من وظيفة في النموذج نفسه: يخفف نزاع الوحدات، ثم يتيح اختبار بديل مكلف. ينبغي فصل الوظيفتين مفاهيميا وزمنيا، لأن العزل السياسي ليس مطابقا لتمويل البحث ولو استخدم المورد نفسه.

12.11 الآلية التفسيرية ومستوى التحليل وشروط الحدود

تتكون الآلية المتكاملة من سلسلة: يحدد ائتلاف تنظيمي أهدافا وعتبات طموح؛ تكشف التغذية الراجعة فجوة في هدف معين؛ تتفاوض الوحدات على معنى المشكلة؛ يبدأ بحث قريب تحكمه قواعد وموارد؛ يختار بديل مقبول؛ ثم تحدث الأهداف والروتينات وفق النتيجة. تعمل تسوية الصراع وتجنب عدم اليقين والبحث والتعلم معا، لا كمراحل منفصلة بالضرورة.

وحدة التحليل الأصلية هي المنظمة، مع إمكان تحليل وحدات فرعية عندما يثبت الباحث أن لها أهدافا ومرجعيات وقرارات قابلة للرصد. لا يجوز نقل آلية منشأة كاملة إلى موقف فردي دون جسر واضح، ولا جمع إجابات الموظفين ثم وصفها تلقائيا بأنها هدف تنظيمي (Joseph & Gaba, 2020; Puranam et al., 2015).

تشمل الحدود شدة الفجوة، وتعدد الأهداف، والموارد المتاحة، وسلطة الوحدة، ومصدر الإشارة، واستقرار البيئة، وتوقيت القياس. وقد تتغير الاستجابة عندما يهدد الإخفاق البقاء، أو عندما تتناقض أهداف السلامة والربحية، أو عندما يفرض التنظيم الخارجي خيارا لا يسمح بتفاوض داخلي حر.

وتتطلب الوساطة رصد البحث بعد الفجوة وقبل النتيجة، لا قياس المتغيرات كلها في لحظة واحدة. ويتطلب التعديل تبرير لماذا يغير المورد أو الصراع قوة المسار، لا اختيار متغير متاح لمجرد إمكان اختباره إحصائيا.

الجدول 12.2: مفاهيم المنشأة السلوكية وقرائن قياسها ومزالق الاستنتاج

المفهوم	السؤال التشخيصي	قرينة قابلة للرصد	استنتاج خاطئ
الائتلاف	من يحدد الهدف ويؤثر في القرار؟	محاضر وأولويات متعارضة	كل أصحاب المصلحة يملكون نفوذا
الطموح	بأي مرجع قيس الأداء؟	هدف سابق أو أداء نظراء	الرغبة الفردية تمثل الهدف التنظيمي
الفجوة	متى صار الانخفاض مشكلة؟	إشارة مؤرخة وقرار استجابة	كل أداء منخفض يولد ابتكارا
البحث	كيف ولدت البدائل وقيمت؟	قوائم حلول وتسلسل اجتماعات	التغيير نفسه يثبت حدوث البحث
الفائض	ما المورد الذي يتيح الفعل؟	سيولة أو وقت أو خبرة	كل مورد غير مستخدم هدر
التعلم	ما القاعدة التي تغيرت؟	تحديث هدف أو إجراء أو روتين	أي نتيجة جديدة تمثل تعلما

المصدر: إعداد المؤلف اعتمادا على الأدبيات الواردة في الفصل.

12.12 مثال موثق: السفن والابتكار وتفاوت مستويات القرار

اختبر غريف (Greve, 2003a) منطق النظرية باستخدام بيانات منشآت صناعة السفن اليابانية، ودرس ارتباط الأداء بمستويات الطموح وبإنفاق البحث والتطوير وبإدخال الابتكارات. تظهر أهمية الدراسة في أنها لم تكتف بوصف الشركات الناجحة، بل تعاملت مع فجوة الأداء والموارد التنظيمية باعتبارهما جزءا من تفسير الاستجابة الابتكارية. وتشير النتيجة الأوسع إلى أن البحث لا يفهم بمعزل عن موقع الأداء من المرجع وعن قدرة المنظمة على تمويل الفعل.

وتقدم دراسة غابا وجوزيف (Gaba & Joseph, 2013) امتدادا أدق في شركات صناعة الأجهزة المحمولة متعددة الأقسام. ربطت ضعف أداء الوحدة بزيادة تقديم المنتجات، بينما ارتبط ضعف الأداء على مستوى الشركة الأم بتراجع هذه الاستجابة. تكشف المقارنة أن الإشارة نفسها ظاهريا قد تتغير دلالتها باختلاف مستوى القرار وبنية توزيع الموارد.

الدرس المنهجي مزدوج: يجب تحديد المرجع قبل اختبار الاستجابة، وتحديد صاحب القرار قبل تجميع النتائج. فلا ينسب ابتكار وحدة فرعية إلى طموح الشركة الأم وحده، ولا تستخدم فجوة عامة دون معرفة أي هدف استأثر بالانتباه ومن يملك سلطة تحويل البحث إلى إنفاق أو منتج.

كما لا يبرر المثال نقل نتائج صناعة السفن أو الأجهزة المحمولة حرفيا إلى كل قطاع. قيمة الدراسة المؤسسة تطبيقيا أنها تكشف كيفية تشغيل المفاهيم وقياسها، بينما تبقى صلاحية التعميم مرتبطة بالسياق والموارد والبنية التنظيمية.

12.13 مثال افتراضي: جامعة تواجه فجوة في القبول

افترض أن جامعة خاصة سجلت 900 طالب جديد بينما كان متوسطها التاريخي 1200، ومتوسط جامعات مماثلة 1300. لا تمثل الأرقام مشكلة نظرية إلا إذا تبنت الجامعة أحد المرجعين أو وزنا يجمعهما، واعترفت الجهة صاحبة القرار بأن النتيجة أخفقت في بلوغ طموح معلن.

ترى إدارة القبول أن المشكلة في القنوات الرقمية، وتعدها الإدارة المالية مشكلة تسعير، بينما يرى العمداء أنها ترتبط بجاذبية البرامج. تتكون الاستجابة من مساومة بين النمو والاستدامة والجودة، ويبدأ البحث بمراجعة الحملات والرسوم والبرامج القريبة من الخبرة القائمة. فإذا توافرت موازنة وخبراء، تتوسع الخيارات إلى برامج جديدة وشراكات مهنية.

يمكن صياغة نموذج: فجوة الأداء في القبول تؤثر في ابتكار البرامج عبر البحث المشكلاتي، ويعدل الفائض التنظيمي قوة العلاقة بين الفجوة والبحث. تمثل محاضر اللجان وسجلات البدائل والموازنات وشهادات اعتماد البرامج أدلة على الآلية. لا تضاف نظرية قبول التقنية لمجرد استخدام لوحة رقمية، إلا إذا أصبح قبول المستخدمين للنظام فجوة تفسيرية مستقلة.

وتصاغ الفرضية بوضوح: تزداد كثافة البحث عندما يتراجع القبول عن الهدف المعتمد، ويقوى هذا الأثر عند توافر موارد قابلة للتخصيص. ثم يختبر أثر البحث في ابتكار البرامج مع فصل توقيت كل مرحلة.

12.14 متى تستخدم النظرية ومتى تتقدم نظرية منافسة؟

تستخدم النظرية عندما يربط النموذج أهدافا تنظيمية متعددة، أو فجوة أداء وطموح، أو بحثا موجها، أو تعلما يغير القواعد. وتفيد في تفسير الابتكار والاستثمار وإعادة تخصيص الموارد والنمو والاستجابة للأزمات، بشرط ظهور آلية فعلية لا علاقة إحصائية مجردة (Arrfelt et al., 2013; Greve, 1998).

لا تكون الاختيار الأفضل إذا كان السؤال نية مستخدم لتبني تطبيق، أو عدالة معاملة موظف، أو تفضيل مالي فردي، أو ميزة تنشأ حصرا من ندرة مورد. وقد تكفي العقلانية المحدودة عند تحليل قرار فردي، بينما تتقدم نظرية الوكالة عندما يفسر تضارب مصالح المالك والمدير السلوك بصورة أوفى.

وإذا دار النموذج حول توزيع الاهتمام عبر القنوات والهياكل، قد يناسب منظور الانتباه (Attention-Based View) موقع المرساة، مع إمكان الاستعانة بالنظرية السلوكية لتفسير المرجع الذي يجعل قضية معينة مشكلة. وإذا كان الضغط الخارجي هو ما يحدد الهدف المقبول، قد يكمل المنظور المؤسسي التفسير دون أن يحل محل آلية البحث (Ocasio, 1997; Gavetti, 2012).

وتختلف النظرية عن نظرية التعلم التنظيمي الأوسع لأن ميزتها الخاصة تكمن في ربط التعلم بالائتلاف والطموح والبحث المشكلاتي وتجنب عدم اليقين. كما لا تمثل الاستراتيجية السلوكية نظرية بديلة مكافئة تلقائيا؛ فقد تكون حقلا يستثمر هذه الجذور ويمدها إلى مشكلات استراتيجية مختلفة.

ويفيد اختبار الحذف هنا: إذا حذف مفهوم الطموح أو البحث وبقي تفسير النموذج كاملا، فقد تكون النظرية زخرفية. أما إذا أدى حذفهما إلى فقدان السبب الذي يربط الإشارة بالفعل، فإن موقع المرساة يصبح مبررا.

12.15 التطبيقات الحديثة: البيانات والاستدامة والذكاء الاصطناعي

في التحول الرقمي تساعد النظرية على تفسير لماذا تستجيب منشأة لتراجع زمن الخدمة أو رضا العملاء عبر بحث في حلول رقمية محددة. لا يكون التحول متغيرا سحريا؛ فالآلية تبدأ من هدف معترف به، ثم إشارة أداء، ثم تفاوض بين وحدات التقنية والمالية والتشغيل، ثم اختيار وتعلم. وقد تغير لوحات البيانات سرعة ظهور الفجوة وهوية من يراها.

وفي الاستدامة تتنافس أهداف الربح والسلامة والانبعاثات والسمعة، ولا يلزم أن تتحرك معا. يوضح منظور الائتلاف كيف ينقل الاهتمام من هدف إلى آخر، وكيف تتغير الاستجابة عندما تعتبر وحدة السلامة أن الخطر غير قابل للمساومة بينما تركز المالية على هامش الربح (Gaba & Greve, 2019).

أما الذكاء الاصطناعي، فقد يعيد ترتيب البدائل، ويقترح جهات مقارنة، ويبرز مؤشرات دون أخرى، لكنه لا يلغي الائتلاف ولا حدود الاختيار. السؤال البحثي هو كيف تؤثر توصيات النظام في تعريف المشكلة وترتيب البحث وسلطة الوحدات وتحديث الطموح. وتصبح السجلات الرقمية فرصة لتتبع العملية، مع ضرورة الانتباه إلى تحيز البيانات وإلى اعتماد المديرين على بدائل اقترحتها الخوارزمية دون فحص كاف.

وتظهر فرصة بحثية حين يغير النظام الخوارزمي مجموعة النظراء التي تقارن المنشأة بها أداءها. قد يتبدل مستوى الطموح دون تغير واقعي في الأداء، فتتولد استجابة بحث جديدة من إعادة تصميم المرجع ذاته.

12.16 التطور التاريخي وأجندة القياس والمراجعات

بدأ المسار بأعمال سايمون ومارش عن القرار والمنظمات، ثم جاءت صياغة سايرت ومارش عام 1963، وتوسعت النمذجة السلوكية للبحث في أعمال ليفنثال ومارش، ثم نمت بحوث الطموح والتغذية الراجعة والابتكار والبنية متعددة الأقسام (Levinthal & March, 1981, 1993; Argote & Greve, 2007).

تقدم مراجعة غافيتي وزملائه (Gavetti et al., 2012) تقييما واسعا لمسار النظرية، وتفصل مراجعة بوزن وزملائه (Posen et al., 2018) مراحل البحث المشكلاتي، بينما جمعت مراجعة هاغن وزملائه 114 (Hagen et al., 2024) دراسة وكشفت إهمالا نسبيا لتسوية الصراع وتجنب عدم اليقين. هذا النقص فرصة بحثية، لا مبررا لحذف الآليتين من عرض النظرية.

يتطلب القياس فصل الأداء التاريخي عن الاجتماعي، وتمييز حجم الفجوة واتجاهها، وتحديد الهدف الذي يملك الشرعية، وقياس الموارد القابلة للاستخدام، وتوثيق البحث قبل النتيجة. تقوى الدراسة ببيانات طولية وسجلات قرار ومقارنة وحدات وتحليل توقيت الإشارة والاستجابة. كلمات البحث المناسبة: (Behavioral Theory of the Firm)، و(Performance Feedback)، و(Aspiration Levels)، و(Problemistic Search)، و(Organizational Slack)، و(Organizational Coalition)، و(Uncertainty Avoidance).

وتشمل الأجندة المفتوحة كيفية تفاوض الائتلافات على أهداف اجتماعية ومالية متعارضة، وكيف تتغير المراجع عند استخدام الخوارزميات، ومتى تمنع الندرة المزمنة البحث، وكيف تنتقل إشارة وحدة فرعية إلى قرار على مستوى المنشأة.

12.17 أخطاء التأصيل وحدود الدمج النظري

الخطأ الأكثر شيوعا هو تحويل النظرية إلى عبارة عامة: انخفاض الأداء يزيد الابتكار. هذا الاختزال يحذف المرجع والائتلاف وتعريف المشكلة والبحث والموارد والتعلم. والخطأ الثاني مساواة الطموح بمقياس نفسي فردي، والثالث اعتبار الفائض هدرا، والرابع الخلط بين تجنب عدم اليقين التنظيمي والبعد الثقافي، والخامس تسمية أي تغيير تعلما دون دليل على تعديل القواعد.

يقع خطأ آخر عندما تجمع النظرية السلوكية والعقلانية المحدودة ومنظور الانتباه لتفسير الوصلة نفسها. يكون الدمج صحيحا إذا فسر كل منظور مرحلة غير مغطاة، مثل ضغط خارجي يعيد تعريف الهدف، ثم فجوة تحفز البحث، ثم بنية انتباه تحدد البديل الذي يصل إلى الإدارة. ويجب بيان مستوى كل مرحلة وبياناتها وحدودها.

أما المثال الخاطئ فهو دراسة أثر تطبيق مصرفي في نية العملاء واختيار النظرية لأن البنك منشأة. ما دام النموذج فرديا ولا يقيس ائتلافا أو طموحا تنظيميا أو بحثا مشكلاتيا، فإن نظرية قبول التقنية أو السلوك المخطط أقرب إلى الآلية المطلوبة.

ويضعف التأصيل أيضا عندما تستخلص عتبة الطموح بعد ظهور النتائج. تحديد المرجع بأثر رجعي يسمح بتبرير أي استجابة تقريبا، بينما تقتضي القابلية للاختبار معرفة ما كان يعد نجاحا وقت اتخاذ القرار.

12.18 اختبار النظرية في نموذج الباحث

التمرين الأول - التعرف على النظرية: صنف الحالات الآتية: شركة تفاوض بين هدفي النمو والربح؛ فرد يشتري تطبيقا لأن استخدامه سهل؛ وحدة تبحث عن بدائل بعد هبوط أدائها دون هدف معلن؛ مدير يتجاهل حلا لحماية مصلحته الشخصية. حدد متى يظهر الائتلاف والطموح والبحث، ومتى تتقدم نظرية أخرى. ثم اشرح لماذا لا يكفي وجود منشأة في عنوان الدراسة، وحدد القرينة التي تثبت انتقال المشكلة من سجل الأداء إلى قرار تنظيمي فعلي، وميز بين مجرد الخلاف وبين تسوية تسمح باستمرار الفعل بأدلة موثقة.

التمرين الثاني - اختر ولا تخمن: قارن دراسة عن فجوة أداء المستشفيات وابتكار الخدمة، ودراسة عن رضا ممرضين عن العدالة، ودراسة عن تضارب الملاك والمديرين. اختر النظرية المناسبة لكل عنوان بعد تحديد الظاهرة ووحدة التحليل والآلية، ولا تمنح النظرية السلوكية مركز المرساة لمجرد ورود كلمة أداء. اكتب لكل حالة جملة تبدأ بعبارة تحدث النتيجة لأن، ثم حدد الوسيط الذي يحمل الأثر، والبيانات المطلوبة لإثباته، والسبب الذي يجعل النظرية المنافسة أضعف. إذا اختفت فجوة الطموح والبحث والائتلاف من التفسير الأول، فأعد تقييم الاختيار قبل صياغة الفرضية. واختبر إمكان تفسير الحالة بآلية عدالة أو وكالة دون افتراض طموح تنظيمي أو بحث قابل للرصد.

التمرين الثالث - اختبار لأن: أكمل: يزيد انخفاض القبول تحت الطموح ابتكار البرامج لأن الجامعة تعرف الفجوة مشكلة، وتفاوض وحداتها حول أسبابها، وتوسع البحث في بدائل قابلة للتنفيذ. ثم حدد أين يدخل الفائض التنظيمي، وما الذي قد يمنع تحقق السلسلة. صغ تفسيرين بديلين، أحدهما يفترض نقص الموارد والآخر يفترض تعارض أهداف الجودة والنمو، وبين كيف تميز البيانات بينهما باستخدام سجلات مستقلة.

التمرين الرابع - إشارات التحذير: أعد النظر إذا لم تحدد المرجع قبل النتيجة، أو خلطت مستوى الفرد والمنظمة، أو اعتبرت كل فائض هدرا، أو ساويت تجنب عدم اليقين بالثقافة الوطنية، أو افترضت استجابة واحدة لكل فجوة، أو جعلت الائتلاف مجرد قائمة أسماء. أضف إلى ذلك استخدام مؤشر ابتكار نهائي دون دليل على البحث، واختيار مجموعة نظراء لا تستخدمها الإدارة، واعتبار تعديل هدف بعد الفشل دليلا تلقائيا على التعلم. اقترح تصحيحا قابلا للرصد لكل خطأ، مع بيان أثر الخطأ في صلاحية الاستنتاج.

التمرين الخامس - التقويم المصغر: قيم تطابق الظاهرة مع قرار المنظمة، ووضوح مستوى الطموح، وقابلية رصد البحث، ووجود موارد أو شروط حدود، واتساق مستوى القياس. إذا عجزت عن تحديد من عرف المشكلة وكيف بحث ولماذا توقف، فالتأصيل غير مكتمل. ثم افحص ترتيب الأحداث: هل سبق الهدف النتيجة؟ وهل سبقت الفجوة البحث؟ وهل سبق البحث الابتكار؟ ناقش كيف يؤثر غياب أي مرحلة في تفسير الوساطة، وحدد ما إذا كانت سجلات الدراسة تسمح بالمقارنة بين وحدات مختلفة. وقارن قوة الأدلة عبر الفترات المتتابعة.

التمرين السادس - مقارنة المنافس: قارن النظرية السلوكية بنظرية الوكالة عند تراجع الابتكار. تتقدم الأولى إذا كشفت البيانات فجوة طموح وبحثا مقيدا بالموارد وتنافس أهداف الوحدات. وتتقدم الثانية إذا كان المدير يعرف البديل الأفضل لكنه يرفضه لحماية مكافأته أو نفوذه. صمم سؤالين للمقابلة يستطيعان التمييز بين قصور البحث وتضارب المصلحة، وحدد الوثائق التي تكشف كل آلية. ثم افترض أن المدير واجه المشكلتين معا، واشرح متى يصبح الجمع بين النظريتين لازما، وأين تبدأ مسؤولية كل نظرية وتنتهي داخل النموذج، وكيف تتجنب تفسير العلاقة نفسها مرتين. وضح كيف يتغير التدخل الإداري المقترح إذا كان السبب ضعف المعلومات لا سعي المدير إلى منفعة خاصة.

التمرين السابع - تطبيق على بحثك: اكتب المنظمة أو الوحدة، والهدف، والمرجع التاريخي أو الاجتماعي، والأداء الفعلي، والائتلاف المؤثر، وخطوات البحث، والموارد، والنتيجة، وشروط الحدود. ثم برر لماذا تكفي النظرية وحدها أو حدد الفجوة الدقيقة التي تستدعي نظرية مساندة. اكتب فرضية مباشرة، وفرضية وساطة تجعل البحث آلية تفسيرية، وفرضية تعديل تحدد دور الفائض. اختر لكل متغير مصدرا زمنيا مستقلا، وبين كيف ستختبر اختلاف المراجع بين الوحدات، ومتى يمتنع تعميم نتائج قطاعك على منظمات تواجه أهدافا أو هياكل مختلفة. حدد أخيرا كيف ستقيس التسوية بين الوحدات وتجنب عدم اليقين، ولا تكتف بقياس الفجوة والبحث إذا كانت الآليتان تؤثران في القرار النهائي المشترك.

12.19 خريطة اختيار المرساة والتكامل

إذا كان عنوان الدراسة يدور حول فجوة أداء وابتكار أو قرار أو تغيير تنظيمي، لا تختار النظرية تلقائيا. اسأل أولا: هل توجد عتبة طموح فعلية؟ من يحدد الهدف؟ هل ظهرت إشارة حملت معنى المشكلة؟ كيف ولدت البدائل؟ وما الموارد والقواعد التي حدت الاستجابة؟ اكتمال الإجابات يدعم النظرية السلوكية للمنشأة (MT-0006).

إذا اختفى الائتلاف وبقي قرار فردي تحت نقص المعلومات، ارجع إلى العقلانية المحدودة (MT-0005). وإذا كان جوهر التفسير اختلاف الحوافز، فاختبر نظرية الوكالة. وإذا كانت المشكلة قنوات توزيع الانتباه، فاختبر منظور الانتباه. لا يحدد التشابه اللفظي النظرية؛ تحددها الآلية ووحدة التحليل وشروط الحدود.

ويكون الربط مشروعا عندما توزع النظريات مسؤوليات مختلفة: ضغط خارجي يغير الهدف، ثم فجوة تحفز البحث، ثم بنية تنظيمية تحدد ما يصل إلى القرار. أما إذا أعادت النظريات الثلاث وصف المشكلة نفسها، فحذف التكرار يزيد قوة التفسير ولا يقللها.

وتتضح هذه القاعدة في التحول الرقمي: عندما تكون لوحة المعلومات أداة تكشف تراجع الخدمة وتطلق بحثا منظما، تبقى النظرية السلوكية مرساة. وعندما تصبح المشكلة رفض الموظفين

استخدام اللوحة، تنتقل الأولوية إلى نظرية تفسر القبول الفردي. قد يجتمع السؤالان في دراسة واحدة، لكن لكل منهما مستوى وآلية وبيانات مستقلة.

12.20 خاتمة

تقدم النظرية السلوكية للمنشأة تفسيرا للمنظمة بوصفها ائتلافا يتعايش مع أهداف متعارضة، ويحدد مستويات طموح، ويبحث عند ظهور مشكلة، ويعيد تشكيل أهدافه وروتينه بالتعلم. تتساند تسوية الصراع وتجنب عدم اليقين والبحث المشكلاتي والتعلم التنظيمي، ولا تختزل النظرية في واحدة منها.

قيمة النظرية ليست في قدرتها على مرافقة أي دراسة عن الأداء، بل في تفسير استجابة تنظيمية محددة: من عرف المشكلة، وبأي مرجع، وكيف شكل البحث، وما الموارد التي أتاحت الفعل، وكيف غيرت النتيجة القرار اللاحق. بهذه الصياغة تتحول من تراث كلاسيكي إلى أداة دقيقة لبناء نموذج دكتوراه قابل للاختبار.

ويحمي هذا الفهم الباحث من التكرار النظري: يستفيد من العقلانية المحدودة بوصفها جذرا، لكنه يبرر اختيار النظرية السلوكية بما تضيفه من ائتلافات وطموح وتكيف. كل إضافة نظرية لاحقة يجب أن تفسر فجوة حقيقية، لا أن تزيد عدد الأسماء في الفصل النظري.

ويفيد هذا التحديد في منع تكرار النظرية تحت أسماء متقاربة. فالبحث المشكلاتي ليس بديلا مستقلا عن النظرية الأم، ومستوى الطموح ليس نظرية منفصلة، والفائض التنظيمي ليس تفسيرا كاملا بذاته. تتكامل هذه المفاهيم داخل بناء واحد يربط المنظمة بالقرار والتكيف.

المراجع

Argote, L., & Greve, H. R. (2007). A behavioral theory of the firm - 40 years and counting: Introduction and impact. *Organization Science, 18*(3), 337-349. https://doi.org/10.1287/orsc.1070.0280

Arrfelt, M., Wiseman, R. M., & Hult, G. T. M. (2013). Looking backward instead of forward: Aspiration-driven influences on the efficiency of the capital allocation process. *Academy of Management Journal, 56*(4), 1081-1103. https://doi.org/10.5465/amj.2010.0879

Audia, P. G., & Greve, H. R. (2006). Less likely to fail: Low performance, firm size, and factory expansion in the shipbuilding industry. *Management Science, 52*(1), 83-94. https://doi.org/10.1287/mnsc.1050.0446

Augier, M., & March, J. G. (2008). A retrospective look at a behavioral theory of the firm. *Journal of Economic Behavior & Organization, 66*(1), 1-6. https://doi.org/10.1016/j.jebo.2008.01.005

Barnard, C. I. (1938). *The functions of the executive*. Harvard University Press.

Baum, J. A. C., & Dahlin, K. B. (2007). Aspiration performance and railroads' patterns of learning from train wrecks and crashes. *Organization Science, 18*(3), 368-385. https://doi.org/10.1287/orsc.1060.0239

Baum, J. A. C., Li, S. X., & Usher, J. M. (2000). Making the next move: How experiential and vicarious learning shape the locations of chains' acquisitions. *Administrative Science Quarterly, 45*(4), 766-801. https://doi.org/10.2307/2667019

Bourgeois, L. J., III. (1981). On the measurement of organizational slack. *Academy of Management Review, 6*(1), 29-39. https://doi.org/10.5465/amr.1981.4287985

Cyert, R. M., Dill, W. R., & March, J. G. (1958). The role of expectations in business decision making. *Administrative Science Quarterly, 3*(3), 307-340. https://doi.org/10.2307/2390716

Cyert, R. M., & March, J. G. (1956). Organizational factors in the theory of oligopoly. *The Quarterly Journal of Economics, 70*(1), 44-64. https://doi.org/10.2307/1884512

Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Prentice-Hall.

Cyert, R. M., & March, J. G. (1992). *A behavioral theory of the firm* (2nd ed.). Wiley-Blackwell.

Gaba, V., & Greve, H. R. (2019). Safe or profitable? The pursuit of conflicting goals. *Organization Science, 30*(4), 647-667. https://doi.org/10.1287/orsc.2018.1280

Gaba, V., & Joseph, J. (2013). Corporate structure and performance feedback: Aspirations and adaptation in M-form firms. *Organization Science, 24*(4), 1102-1119. https://doi.org/10.1287/orsc.1120.0788

Gaba, V., Lee, S., Meyer-Doyle, P., & Zhao-Ding, A. (2023). Prior experience of managers and maladaptive responses to performance feedback: Evidence from mutual funds. *Organization Science, 34*(2), 894-915. https://doi.org/10.1287/orsc.2022.1605

Gavetti, G. (2012). Toward a behavioral theory of strategy. *Organization Science, 23*(1), 267-285. https://doi.org/10.1287/orsc.1110.0644

Gavetti, G., Greve, H. R., Levinthal, D. A., & Ocasio, W. (2012). The behavioral theory of the firm: Assessment and prospects. *Academy of Management Annals, 6*(1), 1-40. https://doi.org/10.5465/19416520.2012.656841

Greve, H. R. (1998). Performance, aspirations, and risky organizational change. *Administrative Science Quarterly, 43*(1), 58-86. https://doi.org/10.2307/2393591

Greve, H. R. (2002). Sticky aspirations: Organizational time perspective and competitiveness. *Organization Science, 13*(1), 1-17. https://doi.org/10.1287/orsc.13.1.1.540

Greve, H. R. (2003a). A behavioral theory of R&D expenditures and innovations: Evidence from shipbuilding. *Academy of Management Journal, 46*(6), 685-702. https://doi.org/10.2307/30040661

Greve, H. R. (2003b). *Organizational learning from performance feedback: A behavioral perspective on innovation and change*. Cambridge University Press. https://doi.org/10.1017/CBO9780511615139

Greve, H. R. (2008). A behavioral theory of firm growth: Sequential attention to size and performance goals. *Academy of Management Journal, 51*(3), 476-494. https://doi.org/10.5465/AMJ.2008.32625975

Hagen, M., Su, W., & Junge, S. (2024). 60th birthday of 'A Behavioral Theory of the Firm': A review of the relational concepts and recommendations for future research. *Management Review Quarterly, 74*, 2637-2682. https://doi.org/10.1007/s11301-023-00369-x

Joseph, J., & Gaba, V. (2015). The fog of feedback: Ambiguity and firm responses to multiple aspiration levels. *Strategic Management Journal, 36*(13), 1960-1978. https://doi.org/10.1002/smj.2333

Joseph, J., & Gaba, V. (2020). Organizational structure, information processing, and decision-making: A retrospective and road map for research. *Academy of Management Annals, 14*(1), 267-302. https://doi.org/10.5465/annals.2017.0103

Knudsen, T., & Levinthal, D. A. (2007). Two faces of search: Alternative generation and alternative evaluation. *Organization Science, 18*(1), 39-54. https://doi.org/10.1287/orsc.1060.0216

Lant, T. K. (1992). Aspiration level adaptation: An empirical exploration. *Management Science, 38*(5), 623-644. https://doi.org/10.1287/mnsc.38.5.623

Levinthal, D. A., & March, J. G. (1981). A model of adaptive organizational search. *Journal of Economic Behavior & Organization, 2*(4), 307-333. https://doi.org/10.1016/0167-2681(81)90012-3

Levinthal, D. A., & March, J. G. (1993). The myopia of learning. *Strategic Management Journal, 14*(S2), 95-112. https://doi.org/10.1002/smj.4250141009

March, J. G. (1962). The business firm as a political coalition. *The Journal of Politics, 24*(4), 662-678. https://doi.org/10.1017/S0022381600016169

March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science, 2*(1), 71-87. https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71

March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. Wiley.

Mezias, S. J., Chen, Y. R., & Murphy, P. R. (2002). Aspiration-level adaptation in an American financial services organization: A field study. *Management Science, 48*(10), 1285-1300. https://doi.org/10.1287/mnsc.48.10.1285.277

Ocasio, W. (1997). Towards an attention-based view of the firm. *Strategic Management Journal, 18*(S1), 187-206. https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199707)18:1+<187::AID-SMJ936>3.0.CO;2-K

Posen, H. E., Keil, T., Kim, S., & Meissner, F. D. (2018). Renewing research on problemistic search - A review and research agenda. *Academy of Management Annals, 12*(1), 208-251. https://doi.org/10.5465/annals.2016.0018

Puranam, P., Stieglitz, N., Osman, M., & Pillutla, M. M. (2015). Modelling bounded rationality in organizations: Progress and prospects. *Academy of Management Annals, 9*(1), 337-392. https://doi.org/10.1080/19416520.2015.1024498

Shinkle, G. A. (2012). Organizational aspirations, reference points, and goals: Building on the past and aiming for the future. *Journal of Management, 38*(1), 415-455. https://doi.org/10.1177/0149206311419856

Simon, H. A. (1947). *Administrative behavior: A study of decision-making processes in administrative organization*. Macmillan.

Simon, H. A. (1955). A behavioral model of rational choice. *The Quarterly Journal of Economics, 69*(1), 99-118. https://doi.org/10.2307/1884852

Simon, H. A. (1991). Bounded rationality and organizational learning. *Organization Science, 2*(1), 125-134. https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.125

الباب 4

السجل المركزي وفهارس الأطلس

الفصول 13-16

مدخل الباب 4: السجل المركزي وفهارس الأطلس

يجمع الباب 4 الفصول 13-16 حول سؤال واحد: كيف يصبح الأطلس قابلا للبحث والتحديث والاستعمال المنهجي عبر هوية ثابتة وموطن أصلي وإحالات منضبطة؟ هذه الوحدة هي سبب جمع الفصول في باب واحد؛ فهي لا تفترض أن النظريات متشابهة، بل أن بينها توترا أو تكاملا يسمح للقارئ بمقارنة إجابات مختلفة عن عائلة واحدة من المشكلات.

المحاور التي تضبط القراءة هنا هي: السجل المركزي، الفهارس المتقاطعة، خرائط النسب، بروتوكول الاستخدام. ويتغير وزن كل محور بحسب الظاهرة ومستوى التحليل. لذلك لا يقرأ الباب كتاريخ أسماء، ولا كقائمة وصفات، بل كسلسلة من القرارات: ما الوحدة التي يجري تفسيرها؟ ما الآلية المركزية؟ ما النتيجة التي تستطيع النظرية تفسيرها فعلا؟ وما الشروط التي تجعل استخدامها خارج نطاقها الأصلي غير مبرر؟

يحتفظ كل فصل بوظيفة محددة داخل هذا المسار. الفصل 13: قواعد المعرف الدائم، والتمييز بين النظرية والمنظور والإطار والنموذج، وموطن واحد لكل كيان.؛ الفصل 14: كيفية الدخول من سؤال البحث إلى عدة فهارس متقاطعة بدل المطابقة اللفظية مع اسم نظرية.؛ الفصل 15: تمثيل النظرية الأم والفروع والمنافسين والمكملات والإحالات التطبيقية من دون نسخ الملف النظري.؛ الفصل 16: مسار يومي لطالب الدكتوراه: تحديد الظاهرة، بناء قائمة مرشحة، قراءة المصادر، التقييم، التبرير، والتوثيق.. هذه الموضوعات متجاورة لكنها غير مترادفة؛ ومن ثم فإن انتقال الباحث من فصل إلى آخر ينبغي أن يستند إلى تغير في السؤال أو الآلية أو المستوى، لا إلى رغبة في زيادة عدد النظريات في الإطار النظري.

تساعد المراجع المؤسسة والامتدادات الرئيسة على فهم هذه الحدود، ومن نقاط الارتكاز في هذا الباب: (Sutton and Staw، 1995)(Abend، 2008)(Whetten، 1989). لا تكفي إحالة واحدة إلى هذه الأعمال للحكم على ملاءمة النظرية، لكنها تذكر القارئ بأن كل بناء داخل الباب له نسب علمي وسؤال أصلي لا ينبغي فصلهما عن الاستخدام المعاصر.

ويغلق هذا الباب المسار الموضوعي الأخير في الأطلس، فتنتقل القراءة بعده إلى المراجع والفهارس أو إلى الباب التالي من الأطلس .تبقى الإحالات إلى الأبواب الأخرى مفتوحة عندما تتجاوز الظاهرة حدود الحقل، لكن القاعدة هي العودة إلى الموطن الأصلي للمعالجة الكاملة .بهذه الطريقة يحافظ الباب على تماسكه ويظل جزءا من شبكة أكبر، ويستطيع القارئ استخدامه منفردا .أو ضمن مسار الأطلس الكامل

الفصل 13: السجل المركزي: الهوية الدائمة والحالة العلمية والموضع الأصلي

Central Registry: Persistent Identity, Scientific Status, and Original Location

13.1 تمهيد: من تاريخ النظريات إلى نظام يمكن التنقل فيه

انتهى الباب السابق بتتبع بعض الجذور الكبرى التي تشكل منها الفكر الإداري، من محاولات تنظيم العمل والعقلنة الرسمية إلى حدود العقلانية والمنشأة السلوكية. غير أن معرفة تاريخ النظرية لا تحل وحدها المشكلة التي يواجهها الباحث عندما ينتقل من القراءة إلى الاختيار. فكلما اتسعت معرفته، وجد أمامه عددا أكبر من الأسماء والمصطلحات والتصنيفات، وبدأت تظهر مشكلات من نوع مختلف: هل الاسمان يشيران إلى النظرية نفسها أم إلى كيانين مختلفين؟ هل ما يسمى "نظرية" في إحدى الدراسات هو بالفعل نظرية، أم أنه إطار أو نموذج؟ أين عولج هذا الكيان داخل الأطلس؟ ما النص المؤسس له؟ وما الذي يميزه عن أقرب البدائل؟

هذه المشكلات ليست شكلية. فالهوية غير المنضبطة للكيان النظري يمكن أن تنتقل من قائمة المراجع إلى الإطار النظري، ثم إلى بناء الفرضيات، ثم إلى تفسير النتائج. وقد يظن الباحث أنه يستخدم نظريتين مختلفتين بينما هو يعيد الفكرة نفسها تحت اسمين، أو يعلن الاستناد إلى "نظرية" لا تقدم في أصلها آلية تفسيرية تتناسب مع نموذجه. ولهذا لا يكفي أن يتضمن الأطلس عشرات أو مئات النظريات؛ بل يحتاج إلى بنية مرجعية تضبط هوية كل كيان وموقعه وحالته العلمية وصلاته بغيره.

من هنا يأتي السجل المركزي (Central Registry). وهو ليس فهرسا هجائيا، ولا قائمة مراجع، ولا قاعدة بيانات للأسماء فقط. إنه الطبقة المرجعية التي تمنح كل كيان في الأطلس هوية ثابتة، وتربط تلك الهوية باسم معتمد وحالة علمية ومصدر تأسيس وموطن أصلي وآلية ومستوى تحليل وحدود استخدام. وبذلك يتحول الأطلس من مجموعة فصول إلى نظام معرفي مترابط.

تنسجم هذه الفكرة مع مبدأ أوسع في تنظيم المعرفة العلمية: كلما ازدادت العناصر التي نتعامل معها، أصبحت قابلية العثور عليها والتمييز بينها وتتبع أصلها وإعادة استخدامها مرتبطة بجودة البيانات الوصفية التي تصاحبها. وفي بيئات البيانات العلمية، أكدت مبادئ FAIR أهمية المعرفات الفريدة والمستمرة والبيانات الوصفية الغنية في جعل الموارد قابلة للعثور وإعادة الاستخدام (Wilkinson et al., 2016). ولا يعني ذلك أن معرفات الأطلس تعادل DOI أو أنها معيار

عالمي؛ فهي نظام داخلي لهذا الكتاب. لكن المنطق واحد: الاسم قد يتغير، والموقع قد يتغير، أما هوية الكيان فيجب أن تبقى قابلة للتتبع.

13.2 لماذا لا تكفي قائمة بأسماء النظريات؟

أبسط طريقة لبناء موسوعة نظريات هي إعداد قائمة طويلة ثم تخصيص تعريف لكل اسم. تبدو هذه الطريقة عملية، لكنها تولد أربعة أنواع من الأخطاء.

أولها التكرار الاسمي. فقد تظهر الفكرة الواحدة بصيغ لغوية مختلفة، أو بترجمات عربية متعددة، أو باختصار شائع واسم كامل، فيعاملها الباحث ككيانات منفصلة. ويزداد الخطر عندما تنتقل المفاهيم بين تخصصات مختلفة، فيستخدم كل حقل اسما قريبا ولكنه غير مطابق.

الثاني الخلط التصنيفي. تستخدم الأدبيات كلمة Theory أحيانا بمعناها الصارم، وأحيانا بمعنى أوسع يشمل المنظور أو الإطار أو النموذج. وقد بين Sutton و)1995(Staw أن المتغيرات والمراجع والرسوم والفرضيات والبيانات لا تشكل نظرية بذاتها، لأن جوهر النظرية يكمن في التفسير الذي يبين لماذا ترتبط الظواهر وكيف ترتبط. كما ميز)1989(Bacharach بين الوصف من جهة، والبناء النظري الذي يتضمن مفاهيم وعلاقات وحدودا من جهة أخرى. لذلك لا يجوز أن يستمد الكيان حالته العلمية من الاسم الذي يضعه مؤلف لاحق في عنوان دراسة فقط.

الثالث التكرار التحريري. إذا لم يكن للنظرية موطن أصلي معروف، يمكن أن يعاد شرحها في الاستراتيجية، ثم في الموارد البشرية، ثم في التسويق، مع اختلافات طفيفة. ويصبح حجم الكتاب أكبر بينما لا تزيد المعرفة الفعلية بنفس النسبة.

أما الرابع فهو فقدان النسب العلمي. فقد يعرف الباحث الاسم المعاصر لنظرية، لكنه لا يعرف العمل الذي أسسها، أو يخلط بين النص المؤسس والعمل الذي طورها أو قاسها أو نقلها إلى سياق جديد. وهذه مشكلة مؤثرة في الدراسات العليا، لأن نسبة النظرية إلى مصدر غير صحيح تضعف البناء النظري منذ بدايته.

السجل المركزي يعالج هذه المشكلات من خلال قاعدة بسيطة: كل كيان يدخل الأطلس مرة واحدة من بوابة الهوية، ثم يمكن أن يظهر في مواضع متعددة من بوابة الإحالة.

13.3 ما الذي نعده "كيانا نظريا"؟

الكيان النظري في السجل هو وحدة معرفية لها قدر من الاستقلال يسمح بتحديد اسمها وأصلها ووظيفتها وحدودها وعلاقتها بكيانات أخرى. ولا يعني ذلك أن جميع الكيانات من النوع نفسه.

فقد يكون الكيان نظرية سببية مكتملة نسبيا، أو منظورا أوسع ينظم رؤية الظاهرة، أو إطارا يرتب مجموعة من العوامل، أو نموذجا يمثل علاقات محددة، أو تقليدا بحثيا تشكل عبر سلسلة من الأعمال. وقد يكون في حالات قليلة مدرسة فكرية تاريخية أو ظاهرة نظرية تستحق التسجيل لكي لا تعامل خطأ بوصفها نظرية مستقلة.

المعيار الحاسم ليس وجود كلمة "Theory" في الاسم الإنجليزي. كما أن غيابها لا يسلب الكيان قيمته العلمية. فعلى سبيل المثال، يمكن أن يكون إطار ما شديد الأهمية للبحث والتطبيق، وقد يستحق معالجة أصلية واسعة في الأطلس، مع بقائه إطارا لا نظرية. وفي الاتجاه المقابل، قد يكون كيان مصنفا نظرية لكنه لا يحتاج إلى ملف مستقل طويل لأن وظيفته في إدارة الأعمال محدودة أو لأنه يرد هنا بوصفه مكملا لكيان أكبر.

هذا التمييز يحمي الباحث من خطأين متعاكسين: رفع كل أداة مفاهيمية إلى مرتبة النظرية، واستبعاد الأدوات المهمة لمجرد أنها ليست نظريات بالمعنى الصارم.

وتؤكد مناقشات بناء النظرية أن مفهوم "النظرية" نفسه ليس أحادي الصورة. فقد اقترحت Gregor (2006)، في حقل نظم المعلومات، تصنيفا يميز بين نظريات للتحليل، ونظريات للتفسير، ونظريات للتنبؤ، ونظريات تجمع التفسير والتنبؤ، ونظريات للتصميم والفعل. والمغزى الأوسع هنا أن تقييم الحالة العلمية لا ينبغي أن ينطلق من تصور ضيق يفترض أن كل نظرية جيدة يجب أن تأخذ شكلا سببيا واحدا. المطلوب هو تحديد ما الذي يقدمه الكيان بالفعل ثم تسميته بطريقة منضبطة.

13.4 الهوية الدائمة: لماذا يحتاج كل كيان إلى معرف MT؟

يعطي الأطلس لكل كيان معرفا من الصيغة:

MT-XXXX

حيث تشير MT إلى Management Theory Atlas، بينما يمثل الرقم هوية تسلسلية داخل السجل.

فمثلا:

MT-0005 - العقلانية المحدودة (Bounded Rationality)

و:

MT-0006 - النظرية السلوكية للمنشأة (Behavioral Theory of the Firm)

يمثلان كيانين مختلفين مهما كان التقارب الفكري بينهما.

وظيفة المعرف ليست اختصار الاسم، بل تثبيت الهوية. وهذه نقطة مهمة لأن الأسماء عرضة للتغير أكثر من الهوية نفسها. قد تتغير الترجمة العربية المعتمدة، أو يصبح اسم إنجليزي بديل أكثر شيوعا، أو يتغير الفصل الذي يستضيف المعالجة الأصلية في إصدار جديد، لكن المعرف ينبغي ألا يتغير ما دام الكيان العلمي نفسه لم يتغير.

ويترتب على ذلك عدد من القواعد.

أولا، الرقم لا يدل على قوة النظرية أو أهميتها. MT-0100 ليست أقل أو أكثر قيمة من MT-0010.

ثانيا، الرقم لا يجب أن يقرأ بوصفه ترتيبا تاريخيا صارما. فقد تدخل نظرية أقدم إلى السجل بعد نظرية أحدث.

ثالثا، نقل الكيان من فصل إلى فصل لا يستدعي تغيير معرفه.

رابعا، تغيير الحالة العلمية بعد تحقق جديد، من "نظرية" إلى "منظور نظري" مثلا، لا يؤدي تلقائيا إلى إنشاء معرف جديد إذا بقيت الهوية المفاهيمية للكيان واحدة.

خامسا، إذا تبين أن سجلين منفصلين يشيران في الحقيقة إلى الكيان نفسه، فالحل ليس الإبقاء على ازدواج دائم، بل الدمج مع الاحتفاظ بسجل يوضح الاسم السابق أو المعرف المتقاعد.

وبهذه الطريقة يصبح المعرف أشبه بالمسمار المرجعي الذي تبقى حوله البيانات قابلة للتحديث من دون فقد تاريخها.

13.5 حوكمة المعرف الدائم ودورة حياته

لا يكفي أن يكون لكل كيان معرف ثابت؛ بل يجب أن تكون للمعرف دورة حياة واضحة تمنع فقدان الأثر التاريخي عند المراجعة. يبدأ المعرف حين يثبت أن الكيان يتمتع باستقلال مفاهيمي كاف، ثم يظل مرتبطا بالكيان حتى لو تغيرت ترجمته العربية أو انتقل موطنه الأصلي أو أعيد تصنيف حالته العلمية. وإذا تبين لاحقا أن معرفين يشيران إلى الكيان نفسه، لا يحذف أحدهما ببساطة، بل يثبت أحدهما بوصفه المعرف المعتمد ويحول الآخر إلى معرف متقاعد يحيل إليه. وبذلك تبقى الإحالات القديمة قابلة للفهم ولا تتحول عملية التصحيح إلى مصدر جديد للغموض.

وفي الحالة العكسية، قد يكشف تطور الأدبيات أن ما كان يعامل ككيان واحد أصبح يتضمن فرعين مستقلين بآليات أو شروط حدود مختلفة. عندها لا يقسم المعرف القديم آليا، بل يحدد ما إذا كان الأصل ما يزال صالحا بوصفه مظلة تاريخية، ثم تنشأ معرفات مستقلة للفروع التي تحقق شرط الاستقلال النظري. والمعيار هنا ليس اختلاف الاسم، وإنما وجود اختلاف جوهري في البناء المفاهيمي أو الآلية أو مستوى التحليل أو نطاق الادعاء.

وتتطلب الحوكمة أيضا سجل تغيير يوضح تاريخ التعديل وسببه ومصدره وأثره في الفصول المرتبطة. فالهوية الدائمة لا تعني الجمود، وإنما تعني أن التغيير نفسه يصبح قابلا للتتبع. وهذه الفلسفة قريبة من منطق المعرفات المستمرة في البنية التحتية للمعرفة العلمية، حيث تنفصل هوية المورد عن بعض خصائصه القابلة للتحديث، وهو ما ينسجم مع مبادئ FAIR المتعلقة بقابلية العثور والتتبع وإعادة الاستخدام (Wilkinson et al., 2016).

13.6 الاسم المعتمد والاسم البديل والترجمة

التسمية ليست مسألة لغوية فقط. فاختلاف الاسم يمكن أن يؤدي إلى اختلاف نتائج البحث في قواعد البيانات، وإلى إدراج دراسات أو استبعادها، وإلى الخلط بين كيانين متجاورين.

لذلك يحتفظ السجل، في حده الأدنى، باسم عربي معتمد واسم إنجليزي معتمد، ويمكن أن يضيف اختصارا وأسماء بديلة وملاحظة اصطلاحية عند الحاجة.

وتخضع الترجمة العربية لثلاثة اعتبارات متتابعة. الأول هو الدقة المفاهيمية: هل تنقل الترجمة المعنى المقصود؟ والثاني هو الاستعمال الأكاديمي: هل توجد ترجمة عربية مستقرة ومفهومة في الأدبيات؟ والثالث هو التمييز: هل تمنع الترجمة الخلط مع مفهوم آخر؟

فليست أفضل ترجمة دائما هي الأكثر حرفية. كما لا ينبغي تغيير ترجمة مستقرة لمجرد إمكان صياغة بديل لغوي أجمل، لأن وظيفة الاسم المرجعي هي الاستقرار بقدر ما هي الدقة.

وعند أول ظهور للكيان في الفصل يفضل الجمع بين الاسمين العربي والإنجليزي. أما المعرف فيمنع تغير الترجمة من كسر الإحالات الداخلية. فإذا عدلت ترجمة كيان في إصدار لاحق، يمكن تحديث الاسم في السجل بينما تبقى جميع الإحالات إلى MT-XXXX صحيحة.

وتظهر أهمية ذلك أيضا في البحث الببليوغرافي. فالاسم العربي ييسر القراءة، لكن الاسم الإنجليزي والاختصارات والأسماء البديلة ضرورية للوصول إلى الأدبيات الدولية. لهذا لا ينبغي أن يختزل السجل الكيان في ترجمة واحدة مغلقة عن تاريخ استعماله.

13.7 الحالة العلمية: ماذا يكون هذا الكيان؟

قدم الفصل 2 الأساس المفاهيمي للفصل بين النظرية والمنظور والإطار والنموذج وغيره. أما وظيفة السجل هنا فهي تحويل ذلك التمييز إلى قرار تشغيلي ظاهر أمام كل كيان.

في النسخة الحالية من السجل المركزي، لا تنتمي الكيانات الـ151 كلها إلى فئة "نظرية". فهناك 83 كيانا مصنفا نظرية، و39 منظورا نظريا، و12 نموذجا، و9 أطر، و4 كيانات من فئة المنطق أو التقليد البحثي، إضافة إلى نموذج إرشادي واحد، ومدرستين إداريتين، وظاهرة نظرية

واحدة. هذه الأرقام لا تمثل ترتيبا للقيمة، بل تصف بنية corpus الأطلس كما استقرت بعد التحقق المصدري.

الحالة العلمية	السؤال الذي يساعد على التعرف عليها
نظرية Theory	هل يقدم الكيان بناء تفسيريا يربط مفاهيم أو أحداثا بمنطق يوضح لماذا وكيف؟
منظور نظري Perspective	هل يوفر عدسة واسعة أو مجموعة افتراضات توجه رؤية الظاهرة أكثر مما يقدم نموذج علاقات واحدا؟
إطار Framework	هل ينظم أبعادا أو عوامل أو مجالات تحليل من دون أن يلزم دائما بآلية سببية مكتملة؟
نموذج Model	هل يقدم تمثيلا محددا لعلاقات أو مراحل أو احتمالات أو قرارات يمكن تشغيلها بصورة أكثر تحديدا؟
منطق أو تقليد بحثي Logic/Tradition	هل يمثل نمطا متراكما من الاستدلال والمفاهيم أكثر من كونه صياغة مؤسس واحد؟
نموذج إرشادي Paradigm	هل يحدد افتراضات واسعة عن طبيعة الظاهرة وطريقة النظر إليها؟
مدرسة إدارية	هل يمثل تيارا تاريخيا يضم مبادئ وأعمالا متعددة أكثر من كونه نظرية مفردة؟
ظاهرة نظرية	هل يمثل انتظاما أو أثرا معترفا به لكنه لا يشكل وحده نظرية كاملة؟

هذه الأسئلة مؤشرات وليست اختبارا آليا. ففي الحدود بين الفئات توجد حالات خلافية، وقد يصف باحثان الكيان نفسه بعبارتين مختلفتين. لذلك يعتمد السجل على المصدر المؤسس، وطبيعة الادعاءات، والبنية المفاهيمية، وكيف تطورت الأدبيات، لا على كلمة منفردة في الاسم.

وتفيد أعمال Whetten (1989) في هذا السياق لأنها تميز بين مكونات الحجة النظرية: ما العوامل المهمة، وكيف ترتبط، ولماذا ترتبط، ومن وأين ومتى تحدد حدود صلاحية الادعاء. كما أن Bacharach (1989) يربط تقييم النظرية بجودة المفاهيم والعلاقات وقابلية الاختبار والنطاق. ويضيف Suddaby (2010) أن وضوح الإنشاءات لا يتحقق بتعريف قصير فقط، بل يحتاج إلى حدود دلالية ونطاق واستقرار في علاقتها بالإنشاءات المجاورة. كل ذلك يجعل الحالة العلمية حكما موثقا لا ملصقا لغويا.

13.8 الكيانات الحدودية وكيف يصدر قرار التصنيف

أصعب حالات السجل ليست الكيانات الواضحة، بل الكيانات الحدودية التي تستخدم الأدبيات لوصفها أكثر من تسمية. فقد يظهر العمل نفسه في دراسة باعتباره نظرية، وفي أخرى باعتباره

إطارا أو منظورا. في مثل هذه الحالات لا يعتمد التصنيف على التصويت العددي بين المقالات، ولا على العبارة التي يفضلها مؤلف الأطلس، بل على سلسلة من الأسئلة: هل يقدم الكيان مجموعة مفاهيم فقط أم يربط بينها بعلاقات واضحة؟ هل يشرح لماذا تحدث العلاقات أم يكتفي بتنظيم العوامل؟ هل يحدد حدودا لنطاق الادعاء؟ هل يسمح باشتقاق توقعات يمكن اختبارها؟ وهل نشأ بوصفه بناء تفسيريا أم أداة تنظيمية أو تصنيفية؟

تساعد أعمال Whetten (1989) و Bacharach (1989) في هذه المهمة لأنها تعيد مركز الثقل من الاسم إلى مكونات الحجة: ما العناصر الداخلة في التفسير، وكيف ترتبط، ولماذا ترتبط، وما الحدود التي تقيد الادعاء. كما ينبه Sutton و Staw (1995) إلى أن وجود فرضيات أو رسوم أو استشهادات لا يكفي لتحويل البناء إلى نظرية. وفي المقابل، يوضح Gregor (2006) أن النظرية قد تؤدي وظائف مختلفة، لذلك لا يجوز أن نرفض كيانا تفسيريا لمجرد أنه لا يجمع التفسير والتنبؤ في صورة واحدة.

عند بقاء الخلاف بعد هذه الاختبارات، يسجل السجل الحالة العلمية الأكثر دفاعا مع ملاحظة اصطلاحية تبين وجود استعمال بديل معتبر. والهدف ليس فرض قاموس نهائي على المجتمع العلمي، بل منع الباحث من التعامل مع التصنيف بوصفه حقيقة بديهية لا تحتاج إلى تبرير.

13.9 الحالة العلمية ليست هي المعاملة التحريرية

من أهم قواعد السجل الفصل بين سؤالين:

ما هذا الكيان علميا؟

و:

كم يحتاج من المعالجة داخل هذا الأطلس؟

السؤال الأول ينتج الحالة العلمية. أما الثاني فينتج المعاملة التحريرية.

لهذا يستخدم الأطلس مستويات D1-D4 دون أن تكون بديلا عن الحالة العلمية:

المعاملة	معناها
D1	ملف أصلي كامل
D2	ملف مساند مختصر
D3	معالجة داخل فصل تأسيسي أو مقارن
D4	بطاقة اصطلاحية أو معالجة محدودة لا تقدم بوصفها نظرية مستقلة

وتظهر أهمية الفصل بين البعدين في أمثلة فعلية من السجل. فالعقلانية المحدودة MT-0005 مصنفة منظورا نظريا، ومع ذلك تحصل على معالجة D1 كاملة لأهميتها المركزية. وإطار التقنية والمنظمة والبيئة MT-0048 يبقى إطارا علميا، لكنه يعالج D1 بوصفه أداة محورية في دراسة تبني التقنية والابتكار. وفي المقابل، إطار روافع الرقابة MT-0146 مصنف إطارا أيضا، لكنه يعالج D2، بينما منظور القيادة الخادمة MT-0122 مصنف منظورا نظريا ويعالج D2.

إذن:

D1 لا تحول الإطار إلى نظرية.

و:

D2 لا تعني أن الكيان ضعيف أو غير علمي.

المعاملة التحريرية تجيب عن سؤال أهميته ووظيفته داخل نطاق الكتاب، بينما الحالة العلمية تجيب عن طبيعته المعرفية. خلط البعدين يؤدي إلى تضخيم بعض الكيانات أو تقليل قيمة أخرى لأسباب لا علاقة لها ببنيتها العلمية.

13.10 قاعدة الموطن الأصلي الواحد

إذا كانت الهوية الدائمة تحل مشكلة "من هو الكيان؟"، فإن الموطن الأصلي يحل مشكلة "أين يشرح؟".

يعتمد الأطلس قاعدة:

لكل كيان موطن أصلي واحد.

والموطن الأصلي هو الفصل الذي يتحمل مسؤولية معالجة الكيان بالمستوى المقرر له. فإذا كان D1، يكون ذلك الموطن مكان عرض الجذور والافتراضات والآلية والحدود والأدلة والنقد والمنافسين والاستخدام. وإذا كان D2، يكون الموطن مكان بطاقته الموسعة أو معالجته المساندة.

أما ظهور الكيان خارج موطنه فلا يعطي الفصل الجديد حق إعادة امتلاك المحتوى نفسه.

لنفترض أن نظرية ما عولجت في باب السلوك التنظيمي، ثم احتاجها فصل في الموارد البشرية. المطلوب هناك ليس إعادة تاريخ النظرية وتعريفاتها وافتراضاتها، وإنما القول، في حدود الحاجة، إن الظاهرة الحالية يمكن تفسير جانب محدد منها بواسطة MT-XXXX، مع إحالة إلى موطنها الأصلي.

هذه القاعدة لا تمنع التكرار فقط، بل تحسن الدقة. فعندما توجد نسخة تفسيرية واحدة مالكة للكيان، يصبح تحديث الخطأ أو المرجع أو التصنيف أكثر سهولة. أما إذا وجدت خمس نسخ شبه مستقلة من النظرية نفسها في خمسة فصول، فإن تصحيح واحدة لا يضمن تصحيح البقية.

ويجب التمييز هنا بين المعرف الدائم ورمز الموضع. المعرف يحدد الكيان ويجب أن يبقى مستقرا. أما الموضع فقد يتغير في إعادة هيكلة مستقبلية للكتاب. لذلك لا ينبغي دمج هوية النظرية برقم الصفحة أو رقم الفصل بطريقة تجعل نقلها يغير هويتها.

13.11 بروتوكول كشف الازدواج بين الكيانات

قبل منح أي اسم جديد معرفا مستقلا، يجب فحص احتمال أن يكون مجرد مرادف أو امتداد لفظي لكيان مسجل. يبدأ الفحص بمقارنة الاسم والأسماء البديلة، لكنه لا يتوقف عندها. ثم تقارن التعريفات الأساسية، والمفاهيم المركزية، والآلية، ومستوى التحليل، وشروط الحدود، والنصوص المؤسسة، وشبكة الاستشهادات. فإذا تطابقت هذه العناصر بدرجة مرتفعة ولم يظهر ادعاء نظري جديد، يكون الاحتمال الأكبر أننا أمام كيان واحد بتسميتين.

أما إذا تشابهت الأسماء واختلفت الآليات، فيجب مقاومة الإغراء المعاكس المتمثل في دمجهما. فقد تستخدم مدرستان المصطلح نفسه بينما تقصد كل منهما عملية مختلفة. لذلك فإن التشابه اللفظي لا يثبت الوحدة، مثلما أن الاختلاف اللفظي لا يثبت الاستقلال.

ويمكن تلخيص قرار الازدواج في ثلاثة مستويات. المستوى الأول اختلاف اسمي فقط، وهنا يعتمد معرف واحد وتدرج التسميات الأخرى بوصفها أسماء بديلة. المستوى الثاني امتداد داخل النظرية نفسها، وهنا يبقى المعرف الأصلي وتوثق الإضافة ضمن التطورات اللاحقة. المستوى الثالث فرع مستقل، وهنا ينشأ معرف جديد إذا امتلك الفرع آلية أو مجموعة افتراضات أو شروط حدود تبرر معاملته بوصفه كيانا قابلا للاختيار مستقلا.

تمنع هذه القاعدة تضخم السجل، لكنها تمنع أيضا اختزال التنوع الحقيقي. وهي ضرورية لأن الأطلس لا يقاس بعدد الكيانات التي يستطيع جمعها، بل بقدرته على تحديد الحدود بينها بصورة تسمح بالمقارنة والاختيار.

13.12 ماذا يحتوي سجل الكيان؟

لا تكفي ثلاثة حقول من نوع الاسم والمؤسس والسنة لكي يعمل السجل كأداة للبحث والاختيار. ولهذا بني السجل المركزي الحالي على بيانات وصفية متعددة يمكن تجميعها في ست طبقات وظيفية.

الطبقة	أمثلة للحقول	الوظيفة
الهوية	المعرف، الاسم العربي، الاسم الإنجليزي، الاختصار	منع الالتباس وتثبيت الكيان
الحالة والتحرير	الحالة العلمية، D1-D4، الأولوية، المجلد، الباب، الموضع الأصلي	تحديد ماهية الكيان وكيف يعالج
التفسير	عائلة الآلية، مستوى التحليل، الظاهرة المركزية، السؤال الحاكم	بيان ما الذي يفسره وكيف
القرار	متى يستخدم، متى لا يستخدم، شروط الحدود، قرائن العنوان	مساعدة الباحث على الترشيح والاستبعاد
النسب والعلاقات	المؤسس، سنة التأسيس، الجذر النظري، الفروع، المنافسون، المرشحون للتكامل	وضع الكيان داخل شبكة المعرفة
التوثيق والحوكمة	المرجع المؤسس، المصدر، حالة التحقق، الملاحظة الاصطلاحية، القرار التحريري	جعل الحكم قابلا للمراجعة

قيمة هذه البنية ليست في كثرة الحقول، بل في أنها تمنع اختزال النظرية إلى اسم. فالكيان الذي لا نعرف مستوى تحليله أو آليته أو حدوده لا يكون جاهزا للاستخدام البحثي مهما كان مشهورا.

كما أن الحقول ليست متساوية من حيث الثبات. المعرف والهوية الأساسية يفترض أن يكونا شديدي الاستقرار. أما "التطبيقات الساخنة" أو مواضع الإحالة فقد تتغير مع تطور الأدبيات والكتاب. لذلك يجب أن يسمح السجل بالتحديث من دون تدمير العناصر المستقرة.

13.13 بطاقة سجل مكتملة كمثال تشغيلي

يمكن توضيح وظيفة الحقول من خلال بطاقة مختصرة لكيان سبق إغلاق معالجته الأصلية. يحمل الكيان معرف MT-0006 والاسم العربي النظرية السلوكية للمنشأة والاسم الإنجليزي Behavioral Theory of the Firm. حالته العلمية نظرية، ومعاملته التحريرية D1، وموطنه الأصلي الفصل 12. لا تقف البطاقة عند هذه البيانات، بل تسجل أن الظاهرة المركزية تتعلق بكيفية تكيف المنظمة من خلال الائتلافات والأهداف ومستويات الطموح والتغذية الراجعة والبحث المشكلاتي والتعلم، وأن مستوى التحليل الرئيس هو المنظمة مع إمكان تتبع عمليات على مستويات أدنى.

ويضيف السجل سؤال الاستخدام: تصبح النظرية مرشحا قويا عندما تكون المشكلة البحثية معنية بفجوة الأداء عن مستوى الطموح وما يليها من بحث وتعديل للسلوك التنظيمي. أما إذا كان السؤال يتعلق أساسا بقيود الإدراك الفردي أثناء المفاضلة بين البدائل، فقد تكون العقلانية المحدودة

MT-0005 أقرب. هنا لا تقدم البطاقة ملخصا بديلا للفصل 12، بل تقدم خصائص كافية لترشيح الكيان أو استبعاده في مرحلة مبكرة.

وتظهر قيمة الموطن الأصلي عندما تستدعى MT-0006 لاحقا في فصل عن الابتكار أو الاستراتيجية. لا يعاد شرح الائتلافات والطموح والبحث من البداية، وإنما يحدد الجزء المطلوب من الآلية ثم يحال إلى الفصل 12. وبهذا تعمل البطاقة كحلقة وصل بين المعرفة المفصلة والاستخدام السريع، وتمنع في الوقت نفسه تحول السجل إلى نسخة مصغرة متكررة من ملفات النظريات.

13.14 الآلية ومستوى التحليل وشروط الحدود: قلب السجل البحثي

لو اقتصر السجل على الهوية والتاريخ لكان مفيدا للموسوعة، لكنه لن يكون كافيا لاختيار النظرية. لهذا تمثل ثلاثة حقول قلب الاستخدام البحثي: الآلية، مستوى التحليل، وشروط الحدود.

الآلية تجيب عن سؤال:

بأي عملية تنتج النتيجة؟

أما مستوى التحليل فيجيب:

أين تحدث هذه العملية؟

وشروط الحدود تجيب:

متى وأين ولمن نتوقع أن تعمل، ومتى تتوقف صلاحية التفسير؟

وتلك الأسئلة تتوافق مع جوهر بناء النظرية الذي ركز عليه (Whetten 1989) و(Bacharach 1989). فالمتغيرات وحدها لا تكفي. قد يجد الباحث عدة نظريات تتحدث عن "الأداء" أو "الابتكار"، لكن كل واحدة تفسره من خلال آلية مختلفة وعلى مستوى مختلف.

خذ مثلا نموذج بحث يتناول انخفاض أداء المنظمة وبدء البحث عن بدائل بعد ظهور فجوة بين الأداء ومستوى الطموح. مجرد وجود كلمة "قرار" قد يقود الباحث إلى العقلانية المحدودة MT-0005، ووجود كلمة "أداء" قد يقوده إلى عشرات النظريات. لكن الآلية الدقيقة - فجوة أداء عن مستوى طموح يتبعها بحث مشكلاتي داخل منظمة - تجعل النظرية السلوكية للمنشأة MT-0006 مرشحا أقرب.

هنا يؤدي السجل وظيفة لا يستطيع فهرس الأسماء القيام بها.

وبالمثل، قد تكون نظرية قوية على مستوى الفرد، لكنها غير مناسبة لادعاء مباشر على مستوى المؤسسة ما لم توجد حجة عبور بين المستويات. لذلك يسجل مستوى التحليل لا باعتباره معلومة وصفية، بل باعتباره قيد اختيار.

13.15 النسب العلمي: المؤسس ليس دائما شخصا واحدا

من الحقول الحساسة في السجل "المؤسس أو المسار المؤسس". وقد اختيرت هذه الصيغة عمدا لأن النظريات لا تتأسس كلها بالطريقة نفسها.

بعض الكيانات يمكن ربطه بكتاب أو مقالة تمثل نقطة تأسيس واضحة نسبيا. وبعضها يتشكل عبر سلسلة من الأعمال، أو يمر من فكرة ممهدة إلى صياغة أكثر اكتمالا ثم إلى تسمية لاحقة. وفي حالات أخرى يكون اسم النظرية الذي نستخدمه اليوم أحدث من الأفكار التي تكونها.

لذلك لا ينبغي تحويل التاريخ الفكري المعقد إلى سطر مصطنع من نوع:

المؤسس: فلان، السنة: XXXX

إذا كانت الأدلة لا تدعم ذلك.

السجل يميز قدر الإمكان بين النص المؤسس والتطويرات اللاحقة. ومن الأمثلة المفيدة ما حدث مع نظرية الخيارات الحقيقية، حيث يختلف دور العمل المبكر الذي أدخل منطق الخيارات في قرارات الاستثمار عن الكتب اللاحقة التي وسعت الحقل. وكذلك في نظرية الفاعل والشبكة، لا يصح اختزال مسار تأسيس تشارك فيه أكثر من باحث في اسم واحد لمجرد سهولة إعداد الجدول.

وهذا الانضباط مهم لطالب الدكتوراه. فعندما يقول إن "النظرية تأسست بواسطة X في سنة Y"، فهو يقدم ادعاء تاريخيا يجب أن يكون قابلا للتحقق، وليس صيغة احتفالية في بداية الإطار النظري.

13.16 حالة التحقق: لماذا لا تتساوى جميع المداخل؟

إدخال اسم في السجل لا يعني أن جميع تفاصيله أصبحت يقينية. لذلك يحتاج السجل إلى حقل يبين حالة التحقق (Verification Status).

التحقق قد يشمل وجود المصدر المؤسس، صحة بياناته الببليوغرافية، اتساق التاريخ، صحة نسبة الكيان إلى مؤسس أو مسار، والتأكد من أن الرابط يقود إلى المصدر المقصود لا إلى دراسة ثانوية تذكره.

وقد تطلب بناء السجل الحالي مراجعات تصحيحية من هذا النوع. ففي بعض الحالات استبدل مرجع ثانوي بالنص الأصلي، وفي أخرى صحح تاريخ التأسيس، وفي حالات أعيد تصنيف الكيان من نظرية إلى إطار أو منظور.

هذه التغييرات لا تعد عيبا في السجل. بالعكس، السجل العلمي الجيد يجب أن يسمح بتصحيح نفسه وأن يحتفظ بأثر القرار. الخطأ الحقيقي هو تقديم التصنيف الأول بوصفه حقيقة نهائية غير قابلة للمراجعة.

ولهذا ينبغي أن يكون لكل تغيير جوهري جواب عن ثلاثة أسئلة:

ما الدليل الجديد؟

ما الذي تغير؟

ما أثر التغيير في الإحالات والفصول؟

13.17 تدقيق السجل وتحديثه عبر الزمن

السجل المركزي ليس منتجا ينجز مرة واحدة ثم يغلق نهائيا، لأن المعرفة النظرية نفسها تتحرك. قد يظهر تحقيق ببليوغرافي يصحح سنة، أو طبعة أقدم لعمل مؤسس، أو مراجعة منهجية تعيد تقييم حدود نظرية، أو أدبيات جديدة تجعل تمييزا كان هامشيا ذا أهمية كبيرة. لذلك يجب أن يخضع السجل لتدقيق دوري يفرق بين ثلاثة أنواع من التغيير.

النوع الأول تصحيح واقعي، مثل خطأ في اسم مؤلف أو سنة أو DOI. وهذا يصحح فور التحقق منه مع تسجيل أثر التصحيح. النوع الثاني تعديل تصنيفي، مثل الانتقال من وصف الكيان كنظرية إلى منظور بعد مراجعة بنيته ومصادره. هذا لا يغير المعرف في العادة، لكنه يستلزم فحص المواضع التي استخدمت فيها التسمية القديمة. النوع الثالث تطور معرفي، عندما تغير الأدبيات فهم الآلية أو حدودها أو تظهر منافسة نظرية جديدة. هنا يحدث تحديث للمحتوى المرجعي مع إبقاء النسخة التاريخية قابلة للتتبع.

وتزداد أهمية التدقيق في أطلس يمتد عبر حقول متعددة، لأن سرعة التطور ليست واحدة في جميعها. فالجذور الكلاسيكية مستقرة نسبيا، بينما تتغير تطبيقات الذكاء الاصطناعي والعمل الخوارزمي والتحول الرقمي بسرعة أكبر. ولهذا ينبغي أن يكون تاريخ التحقق جزءا من السجل، لا كي يصبح القارئ أسير تاريخ معين، بل لكي يعرف متى كانت البيانات المرجعية موضع فحص فعلي.

ويمنع هذا النهج خطأين: التعامل مع السجل كحقيقة جامدة لا تتغير، أو تحويله إلى قائمة سائلة تفقد استقرارها مع كل دراسة جديدة. الاستقرار مطلوب في الهوية، والتحديث مطلوب في المعرفة المرتبطة بها.

وبذلك يصبح التدقيق وظيفة علمية مستمرة تحمي دقة الأطلس، وتسمح بتطويره دون قطع الصلة بين النسخ الجديدة والقرارات المرجعية التي بنيت عليها الفصول السابقة في الكتاب.

13.18 عندما تتغير النظرية: هل نغير الهوية أم البيانات؟

النظريات كيانات تاريخية. تتوسع وتتفرع وتدخل حقولا جديدة، وقد تتغير الطريقة التي يفهمها بها المجتمع العلمي. ولذلك يحتاج السجل إلى قاعدة تفرق بين تطور الكيان ونشوء كيان جديد.

إذا تغيرت الترجمة أو ظهرت تسمية بديلة أو أضيف تطبيق معاصر، تبقى الهوية نفسها.

إذا تحسن فهم حالة الكيان وتغير تصنيفه من "نظرية" إلى "منظور"، تبقى الهوية نفسها في الغالب.

إذا ظهرت مدرسة بحثية فرعية لها مفاهيم وآلية وحدود متميزة بما يكفي لتعمل مستقلة، فقد تستحق معرفا جديدا مع تسجيل علاقتها بالأصل.

أما إذا كانت "النظرية الجديدة" مجرد إعادة تسمية للعمل القديم من دون اختلاف جوهري، فلا ينبغي خلق معرف جديد لإرضاء التنوع اللفظي.

هذه القاعدة مهمة في الإدارة، حيث تنتشر عمليات إعادة التغليف المفاهيمي. وقد تظهر تسميات جذابة لعمليات مألوفة، ثم تعاملها بعض الدراسات بوصفها نظريات جديدة. السجل يجب أن يقاوم تضخم الكيانات الذي لا يقابله اختلاف نظري حقيقي.

13.19 السجل ليس حكما على الجودة

من الأخطاء الممكنة قراءة الحالة العلمية بوصفها تقييما للجودة: النظرية أعلى من الإطار، والإطار أعلى من النموذج. هذا غير صحيح.

الحالة العلمية وصف للنوع، لا ترتيب للقيمة.

قد يكون نموذج محدد أكثر فائدة في مشكلة بحثية من نظرية واسعة. وقد يكون إطار شديد التنظيم أكثر ملاءمة لبناء دراسة وصفية أو تشخيصية من نظرية سببية لا تتطابق آليتها مع السؤال.

كما أن وجود الكيان في D1 لا يعني أنه "أفضل" من D2، بل يعني أن نطاق الكتاب يستدعي معالجته بصورة أوسع.

وهذا يذكر بتمييز مهم في فلسفة بناء النظرية: ينبغي الحكم على الكيان في ضوء الوظيفة التي يدعي أداءها. فقد بينت)2006(Gregor أن الأنواع المختلفة من النظرية يمكن أن تخدم غايات معرفية مختلفة. ومن ثم فإن فرض معيار واحد على جميع الكيانات قد يؤدي إلى تصنيف مضلل.

السؤال الصحيح ليس:

أي نوع أعلى؟

بل:

ما طبيعة هذا الكيان، وما الذي يستطيع فعله في هذا البحث؟

13.20 مثال تطبيقي: ثلاث بطاقات لاختيار مختلف

لنفترض أن باحثا يدرس التحول الرقمي في الجامعات، وظهرت أمامه ثلاثة كيانات:

MT-0048 - إطار التقنية والمنظمة والبيئة (Technology-Organization-Environment Framework)

MT-0005 - العقلانية المحدودة (Bounded Rationality)

MT-0006 - النظرية السلوكية للمنشأة (Behavioral Theory of the Firm)

لو استخدم الباحث الاسم فقط، قد يختار TOE لأن عنوانه يتضمن "التقنية". لكن السجل لا يسمح بإغلاق القرار بهذه السرعة.

إذا كان السؤال:

ما العوامل التقنية والتنظيمية والبيئية المرتبطة بتبني نظام رقمي على مستوى المنظمة؟

فإن TOE يبدو مرشحا قويا، لأن بنيته تنظم عوامل التبني في هذه المجالات.

أما إذا كان السؤال:

كيف يتخذ المديرون قراراتهم الرقمية تحت نقص المعلومات والانتباه والقدرة على معالجة البدائل؟

فسيتغير مركز الثقل نحو العقلانية المحدودة.

وإذا كان السؤال:

كيف تدفع فجوة الأداء المنظمة إلى البحث عن حلول رقمية وتعديل روتيناتها في ضوء مستويات الطموح والتغذية الراجعة؟

فإن النظرية السلوكية للمنشأة تصبح أقرب.

العنوان العام واحد تقريبا: "التحول الرقمي". لكن النظرية الحاكمة تتغير بتغير السؤال والآلية ومستوى التحليل.

وهذه هي الوظيفة الأساسية للسجل: ألا يجيب عن سؤال "ما النظرية المرتبطة بهذه الكلمة؟"، بل أن يقدم البيانات التي تسمح للباحث بطرح السؤال الأدق:

أي كيان يملك الآلية الأنسب لما أحاول تفسيره؟

13.21 أداة قرار: هل السجل جاهز لإحالة الباحث؟

يمكن اختبار أي مدخل في السجل من خلال المصفوفة الآتية:

سؤال الفحص	إذا كانت الإجابة "لا"
هل للكيان معرف واحد واضح؟	عالج مشكلة الهوية قبل استخدامه
هل الاسم العربي والإنجليزي محددان؟	تحقق من التسمية والمرادفات
هل الحالة العلمية ظاهرة ومبررة؟	لا تسمه نظرية تلقائيا
هل المصدر المؤسس أو مسار التأسيس موثق؟	استكمل التحقق التاريخي
هل الظاهرة المركزية معروفة؟	لا يمكن الترشيح بدقة
هل الآلية قابلة للصياغة؟	قد يكون الكيان وصفيا أو غير مكتمل للفحص الحالي
هل مستوى التحليل محدد؟	يزداد خطر خطأ المستوى
هل شروط الاستخدام وعدم الاستخدام واضحة؟	لا يصبح الاختيار قابلا للدفاع
هل أقرب المنافسين ظاهرون؟	القرار النظري ما يزال ناقصا
هل الموطن الأصلي محدد؟	يزداد خطر التكرار
هل حالة التحقق ظاهرة؟	لا تعامل البيانات بوصفها نهائية

لا يعني اجتياز هذه الأسئلة أن النظرية أصبحت مناسبة تلقائيا لدراسة بعينها. إنه يعني فقط أن بطاقتها المرجعية أصبحت ناضجة بما يكفي للدخول في عملية الاختيار. أما المفاضلة بين المرشحين فتحتاج إلى نظام أوسع سيأتي في الأجزاء التطبيقية من الأطلس.

13.22 تمرين تطبيقي: من الاسم إلى الهوية العلمية

لنفترض أن طالب دكتوراه وجد في خمس دراسات المصطلحات الآتية:

"Servant Leadership Theory"

"Servant Leadership Approach"

"Greenleaf's Servant Leadership"

"Servant Leadership Model"

"منظور القيادة الخادمة"

إذا اعتمد على الألفاظ فقط فقد يفترض وجود عدة كيانات، أو يختار الوصف الأكثر شيوعا ويعلن أن القيادة الخادمة "نظرية".

المطلوب منه استخدام منطق السجل والإجابة عن الأسئلة الآتية في مذكرة قصيرة:

ما الكيان الذي تشير إليه هذه التسميات؟

هل تشير كلها إلى أصل واحد أم إلى تطورات مستقلة؟

ما العمل الذي يمثل نقطة تأسيس موثقة؟

ما الحالة العلمية الأنسب بناء على طبيعة العمل المؤسس وتطور الأدبيات؟

هل الاسم المختلف يبرر معرفا جديدا؟

إذا استدعي هذا الكيان في فصل عن القيادة الأخلاقية، فهل يعاد شرحه أم تحال المعالجة إلى موطنه الأصلي؟

في السجل الحالي يظهر الكيان بوصفه:

MT-0122 - منظور القيادة الخادمة (Servant Leadership Approach)

وحالته العلمية:

منظور نظري

ومعاملته التحريرية:

D2 - ملف مساند مختصر

ويعود مسار التأسيس إلى عمل Greenleaf الصادر عام 1970، مع تمييزه عن التوسعات اللاحقة. هذا المثال يبين أن وظيفة السجل ليست تكرار ما تقوله أكثر الدراسات، بل إصدار حكم تحريري موثق يمكن مراجعته.

13.23 حدود السجل المركزي

السجل أداة قوية، لكنه لا يحل محل القراءة النظرية.

أولا، لا يستطيع حقل مختصر للآلية أن ينقل تعقيد النظرية كما يفعل ملفها الأصلي. وظيفته التوجيه، لا الاستبدال.

ثانيا، التصنيف العلمي يتضمن في بعض الحالات حكما تفسيريا، وقد توجد أدبيات محترمة تستخدم تسمية مختلفة. لذلك يجب أن يسمح السجل بتسجيل الخلاف بدلا من إخفائه.

ثالثا، القرب من عنوان البحث لا يعني الملاءمة. وحتى وجود "قرائن عنوان" في السجل لا يمنحها سلطة الاختيار النهائي.

رابعا، لا يغني المرجع المؤسس عن الأدبيات اللاحقة. فالنظرية التي نشأت قبل عقود قد تغيرت حدودها وتطبيقاتها ونقدها.

خامسا، لا ينبغي تحويل السجل إلى جهاز بيروقراطي يفرض التصنيف على العلم. الهدف منه تنظيم المعرفة الموجودة وجعل الأحكام قابلة للتتبع، لا إغلاق النقاش النظري.

ولذلك يجب النظر إلى السجل بوصفه بنية تحتية للقرار، لا القرار نفسه.

13.24 من السجل إلى الفهارس

إذا أصبح لكل كيان معرف دائم، وحالة علمية، وموطن أصلي، وآلية، ومستوى تحليل، وظاهرة مركزية، وحدود، ومنافسون، فإن الخطوة التالية تصبح ممكنة: بناء مداخل متعددة للوصول إلى هذه الكيانات.

فالطالب لا يبدأ دائما باسم النظرية. قد يبدأ من "الاحتراق الوظيفي"، أو "تبني الذكاء الاصطناعي"، أو "الشرعية"، أو "الفشل التنظيمي"، أو "سلوك المستهلك"، أو "الشبكات"، أو "المرونة". وقد يبدأ من مستوى التحليل، أو من آلية مثل التعلم أو التبادل أو الاعتماد أو البحث أو الملاءمة.

ولهذا تصبح بيانات السجل المادة الخام التي ستبنى عليها فهارس الأطلس. ولن يكون الفهرس التالي مجرد ترتيب أبجدي، بل مجموعة مداخل متقاطعة تسمح بالوصول إلى الكيان من الحقل والظاهرة والآلية والمستوى وقرائن موضوع البحث.

13.25 خاتمة

السجل المركزي هو العمود المرجعي الذي يحافظ على وحدة الأطلس مع اتساعه. فمن خلاله يحصل كل كيان على هوية لا تعتمد على صياغة الاسم وحدها، وحالة علمية لا تختلط بحجمه التحريري، وموطن أصلي يمنع إعادة إنتاج الملف نفسه في مواضع متعددة.

وتقوم فلسفته على ثلاثة فواصل أساسية.

الأول هو الفصل بين الاسم والهوية: يمكن أن تتعدد التسميات بينما يبقى الكيان واحدا.

والثاني هو الفصل بين الحالة العلمية والمعاملة التحريرية: قد يكون الكيان إطارا ويحصل على D1، أو نظرية ويحصل على D2، دون تناقض.

والثالث هو الفصل بين الموطن والإحالة: يشرح الكيان كاملا في مكان واحد، ثم يستدعى في بقية الكتاب بقدر الوظيفة الجديدة فقط.

ولا تنبع قيمة هذه القواعد من تنظيم صفحات كتاب ضخم فحسب. إنها تعالج مشكلة حقيقية في عمل الباحث: كيف يعرف بالضبط ما الذي يستخدمه عندما يقول "استندت الدراسة إلى النظرية..."؟

كلما كانت هوية الكيان غامضة، أصبح التبرير النظري غامضا. وكلما كان السجل أوضح، أمكن الانتقال من الأسماء العامة إلى مقارنة حقيقية بين آليات ومستويات وحدود.

لكن الباحث لا يصل عادة إلى الأطلس وهو يعرف معرف النظرية مسبقا. إنه يصل بسؤال أو ظاهرة أو موضوع. ومن هنا تبدأ المهمة التالية: بناء الفهارس التي تنقل الباحث من لغته البحثية إلى شبكة الكيانات المسجلة.

وهذا هو موضوع الفصل 14.

المراجع

Bacharach, S. B. (1989). Organizational theories: Some criteria for evaluation. Academy of Management Review, 14(4), 496-515. https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308374

Cronbach, L. J., & Meehl, P. E. (1955). Construct validity in psychological tests. Psychological Bulletin, 52(4), 281-302. https://doi.org/10.1037/h0040957

Dubin, R. (1978). Theory building (Rev. ed.). Free Press.

Gregor, S. (2006). The nature of theory in information systems. MIS Quarterly, 30(3), 611-642. https://doi.org/10.2307/25148742

Suddaby, R. (2010). Editor's comments: Construct clarity in theories of management and organization. Academy of Management Review, 35(3), 346-357. https://doi.org/10.5465/amr.35.3.zok346

Sutton, R. I., & Staw, B. M. (1995). What theory is not. Administrative Science Quarterly, 40(3), 371-384. https://doi.org/10.2307/2393788

Weick, K. E. (1995). What theory is not, theorizing is. Administrative Science Quarterly, 40(3), 385-390. https://doi.org/10.2307/2393789

Whetten, D. A. (1989). What constitutes a theoretical contribution? Academy of Management Review, 14(4), 490-495. https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308371

Wilkinson, M. D., Dumontier, M., Aalbersberg, I. J., Appleton, G., Axton, M., Baak, A., Blomberg, N., Boiten, J. W., da Silva Santos, L. B., Bourne, P. E., Bouwman, J., Brookes, A. J., Clark, T., Crosas, M., Dillo, I., Dumon, O., Edmunds, S., Evelo, C. T., Finkers, R.,... Mons, B. (2016). The FAIR Guiding Principles for scientific data management and stewardship. Scientific Data, 3, 160018. https://doi.org/10.1038/sdata.2016.18

الفصل 14 :فهارس الأطلس :الحقل والظاهرة والآلية والمستوى وقرائن العنوان

Atlas Indexes: Field, Phenomenon, Mechanism, Level, and Title Cues

14.1 تمهيد: من السجل المركزي إلى نظام الوصول

أثبت الفصل السابق أن السجل المركزي يمنح كل كيان نظري هوية دائمة، وحالة علمية، وموطنا أصليا، وبيانات تسمح بتتبعه من دون تكرار ملفه في أكثر من موضع. غير أن السجل، مهما بلغ انضباطه، لا يحل وحده مشكلة الباحث الذي يبدأ من سؤال بحثي ولا يعرف اسم النظرية التي ينبغي أن يبحث عنها. فطالب الدكتوراه لا يدخل إلى مشروعه عادة وفي ذهنه معرف مثل MT-0048 أو MT-0006، بل يدخل بعنوان أولي، أو مشكلة ميدانية، أو ظاهرة يلاحظها، أو علاقة بين متغيرات يريد تفسيرها. ومن ثم يحتاج الأطلس إلى طبقة ثانية تنقل لغة الباحث إلى لغة السجل.

هذه الطبقة هي منظومة الفهارس المتقاطعة. وظيفتها ليست اختيار النظرية نيابة عن الباحث، بل تقليل فضاء البحث بطريقة منظمة. إنها تنقل الباحث من مئات الكيانات الممكنة إلى قائمة مرشحة يمكن فحصها لاحقا في ضوء الآلية والمستوى والحدود. لذلك لا يعمل الفهرس هنا كقائمة أبجدية تقود من اسم معروف إلى صفحة معروفة، بل كبنية استكشاف تسمح بالدخول من زوايا مختلفة: الحقل، والظاهرة، والآلية، ومستوى التحليل، وقرائن العنوان.

ينسجم هذا التصميم مع تقاليد تنظيم المعرفة التي طورت الفهرسة الوجيهية أو متعددة الأوجه (Faceted Classification and Facet Analysis). فالفكرة الأساسية في التحليل الوجيهي هي أن الموضوع المركب لا يلزم أن يحبس في تصنيف واحد، بل يمكن تفكيكه إلى أبعاد مستقلة نسبيا ثم إعادة تركيبه من خلال تقاطعها. وقد بين Hjørland)2013(و Broughton (2013) أن التحليل الوجيهي أصبح من أكثر الأساليب تأثيرا في تنظيم المعرفة واسترجاعها، لأنه يسمح بتمثيل الموضوعات المركبة من أكثر من بعد. ويستفيد الأطلس من هذا المنطق، لكنه يعيد توظيفه لخدمة مشكلة نظرية محددة: كيف ننتقل من سؤال إداري إلى عدة نظريات معقولة من دون الوقوع في المطابقة اللفظية؟

14.2 لماذا لا يكفي فهرس واحد؟

لو صنفنا النظريات بحسب الحقول فقط، فسنضع نظريات الموارد البشرية في موضع، ونظريات الاستراتيجية في موضع آخر، ونظريات التسويق أو العمليات في مواضع أخرى. هذه الخريطة مفيدة، لكنها تفترض أن الظواهر تحترم الحدود الأكاديمية، وهو افتراض لا يصمد كثيرا في البحث المعاصر. فالتحول الرقمي قد يكون موضوعا في نظم المعلومات، لكنه قد يصبح آلية في الاستراتيجية، أو سياقا في الموارد البشرية، أو قدرة في التسويق، أو تغيرا في نموذج التشغيل. والمرونة قد تدرس على مستوى الفرد أو الفريق أو المنظمة أو سلسلة الإمداد. والثقة قد تظهر في القيادة، والشبكات، والتسويق بالعلاقات، والحوكمة.

ولو اعتمدنا فهرس الظواهر وحده، ظهرت مشكلة أخرى. فظاهرة واحدة يمكن أن تفسر بآليات مختلفة. انخفاض الأداء مثلا قد يفسر من خلال نقص الموارد، أو سوء الملاءمة، أو ضغوط مؤسسية، أو حدود إدراكية، أو صراع ائتلافي، أو فشل في التعلم. لذلك لا تكفي عبارة "الأداء التنظيمي" لاختيار نظرية.

وينطبق الأمر نفسه على فهرس الآليات. فآلية التبادل مثلا تظهر في علاقات العامل بالمنظمة، والعلاقات بين الشركات، والتسويق، والشبكات. ولا يمكن تحديد المرشح الصحيح قبل معرفة مستوى التحليل والظاهرة التي يراد تفسيرها.

لهذا يقوم الأطلس على مبدأ التعدد: كل فهرس يقدم دليلا جزئيا، وتزداد قيمة الترشيح عندما تتقاطع الأدلة. وهذه الفكرة قريبة من منطق البحث الاستكشافي الذي وصفه Bates (1989) بنموذج berrypicking، حيث لا يبقى استعلام الباحث ثابتا منذ البداية، بل يتطور مع ما يكتشفه أثناء البحث. كما ميز Marchionini (2006) بين البحث الذي يستهدف العثور على معلومة محددة وبين البحث الاستكشافي الذي يجمع التعلم والتحقيق والفهم. اختيار النظرية أقرب إلى النوع الثاني: الباحث لا يبحث عن جواب مخزن، بل يعيد صياغة سؤاله كلما تعرف إلى آلية أو حد أو منافس جديد.

14.3 منطق الفهرسة المتقاطعة

الفهارس الخمسة ليست خمس قوائم مستقلة تجمع نتائجها حسابيا. إنها خمس عدسات تقيد بعضها بعضا. يمكن التعبير عن منطقها بالسلسلة التالية:

الحقل يحدد المنطقة المعرفية الأولية.

الظاهرة تحدد ما يحتاج إلى تفسير.

الآلية تحدد لماذا وكيف يمكن أن يحدث الأثر.

المستوى يحدد أين تقع العملية النظرية ووحدة الاستدلال.

قرائن العنوان تساعد على اكتشاف الكلمات والأفعال التي قد تقود إلى هذه الأبعاد، لكنها لا تحسم الاختيار.

هذا الترتيب مهم. فالعنوان هو نقطة دخول لغوية، وليس دليلا نظريا مستقلا. والحقل يرشح ولا يقرر. أما الآلية والمستوى فيؤديان دورا أقوى في الاستبعاد، لأن النظرية التي لا تفسر العملية المقصودة أو تعمل على مستوى مختلف عن مستوى الادعاء تصبح مرشحا ضعيفا مهما كان اسمها قريبا من كلمات العنوان.

ويستند هذا إلى منطق بناء النظرية نفسه. فـ Whetten (1989) يضع "ماذا" و"كيف" و"لماذا" و"من وأين ومتى" في صلب الحجة النظرية، بينما يبين Klein وDansereau و Hall (1994) أن الخلط في مستوى النظرية أو القياس أو التحليل يمكن أن ينتج استدلالات غير صالحة. لذلك صممت الفهارس بحيث تنقل الباحث تدريجيا من الكلمات إلى الحجة، لا من الكلمات إلى اسم نظرية.

جدول 14.1 - وظيفة الفهارس الخمسة

الفهرس	السؤال الذي يجيب عنه	قوته	الخطر إذا استخدم منفردا
الحقل	في أي مساحة معرفية تقع المشكلة؟	تقليص أولي سريع	حبس الظاهرة داخل حدود تخصصية
الظاهرة	ما الذي أحاول تفسيره؟	تحديد موضوع التفسير	تعدد النظريات التي تفسر الظاهرة نفسها
الآلية	لماذا وكيف يحدث ما أدرسه؟	أقوى مدخل نظري للترشيح	صياغة آلية عامة جدا أو بعدية
المستوى	أين تحدث الآلية وعلى أي وحدة يقع الادعاء؟	كشف أخطاء المستوى	الخلط بين مستوى القياس ومستوى النظرية
قرائن العنوان	ما الكلمات والأفعال التي تشير إلى الحقل والظاهرة والآلية؟	نقطة بدء عملية	المطابقة اللفظية مع اسم نظرية

14.4 فهرس الحقل: البوابة الأولى لا الغرفة النهائية

فهرس الحقل (Field Index) ينظم الكيانات بحسب مجالات إدارية ومعرفية كبرى، مثل السلوك التنظيمي والموارد البشرية، والقيادة والفرق، والتنظيم والتغيير، والاستراتيجية والميزة التنافسية، والتقنية ونظم المعلومات، والابتكار والتعلم، والتسويق والخدمات، والعمليات وسلاسل الإمداد، والمالية والحوكمة، والأعمال الدولية، والاستدامة، والشبكات والمنظومات. وتظهر فائدته عندما يكون موضوع الباحث ما يزال واسعا ويحتاج إلى تحديد نقطة بدء معقولة.

غير أن الحقل في الأطلس ليس صندوقا مغلقا. لكل كيان حقل رئيس يمكن أن تصاحبه حقول ثانوية. وهذا ضروري لأن النظرية قد تولد في حقل ثم تنتقل إلى حقول أخرى. نظرية التبادل الاجتماعي مثلا ذات جذور اجتماعية وسلوكية، لكنها تستخدم في الموارد البشرية والقيادة والعلاقات بين الأطراف. ونظرية الموارد والقدرات تقع في قلب الاستراتيجية، لكنها تعبر إلى الابتكار وريادة الأعمال والعمليات. لذلك لا ينبغي أن يفهم الحقل الرئيس باعتباره ملكية تخصصية تمنع الاستدعاء خارجها.

القاعدة العملية هي: استخدم الحقل لاستخراج القائمة الأولى، ثم افتح الحدود إذا كانت الظاهرة أو الآلية تقود إلى حقل مجاور. فإذا كان موضوع الدراسة "العمل الهجين والأداء"، قد يبدأ الباحث من الموارد البشرية، لكنه يحتاج إلى فحص نظريات الاتصال والتقنية وتصميم العمل. وإذا كان موضوعه "تبني الذكاء الاصطناعي في قرارات التسويق"، فمن الخطأ حصر البحث في التسويق وإهمال نظم المعلومات وصنع القرار.

من هنا يصبح فهرس الحقل أداة اقتصاد في البحث، لا أداة إغلاق. وهو يعكس أيضا فكرة Hjørland (2011) أن الفهرسة ليست نشاطا محايدا تماما، لأنها تتأثر بكيفية تصور مجال المعرفة وأسئلته. لذلك يجب أن تبقى حدود الحقول مرنة وقابلة للمراجعة حين تكشف الأدبيات عن تقاطعات جديدة.

14.5 فهرس الظاهرة: ماذا نريد أن نفسر؟

الظاهرة (Phenomenon) هي الشيء الذي يطلب الباحث فهما أو تفسيرا له. قد تكون سلوكا، أو قرارا، أو نمطا تنظيميا، أو نتيجة، أو تغيرا، أو علاقة، أو فشلا، أو استجابة لصدمة. ويختلف هذا عن اسم المتغير. فـ "الأداء" متغير واسع، أما "تراجع الأداء تحت مستوى الطموح ثم بدء بحث محلي عن بدائل" فهو وصف لظاهرة أكثر تحديدا. و"الالتزام" متغير، أما "استمرار الموظف في تبادل المنافع مع المنظمة بعد إدراك الدعم" فهو ظاهرة ذات منطق مختلف.

لذلك لا يبنى فهرس الظاهرة من الكلمات المفردة فقط. بل يحتاج إلى أوصاف أكثر قربا من الحدث النظري: تبني تقنية، استجابة لعدم اليقين، اكتساب شرعية، المحافظة على الموارد، تكوين

هوية، البحث تحت فجوة أداء، انتقال معرفة، تنسيق بين أطراف مستقلة، استغلال فرصة، مقاومة تغيير، أو موازنة بين استكشاف واستغلال.

وتفيد صياغة الظاهرة في صورة فعل أو تحول. فالسؤال "ما أثر القيادة في الأداء؟" يبقى واسعا. أما "كيف تؤثر ممارسة قيادية في تفسير العامل لعلاقته بالمنظمة، بما يغير سلوكه التبادلي؟" فيقرب الباحث من عائلة آليات محددة. وكلما أمكن وصف ما يحدث قبل النتيجة وبعدها، تحسنت جودة الترشيح.

لا يعني ذلك أن الباحث يجب أن يعرف النظرية قبل الفهرسة. المطلوب فقط أن يتجاوز الاسم الاسمي للمتغير إلى وصف قابل للفهم: ما الذي يتغير؟ لدى من؟ نتيجة ماذا؟ وفي أي ظرف؟ وإذا لم يستطع الإجابة، فإن المشكلة لم تصبح ناضجة بما يكفي لاختيار نظرية، ويكون العمل المطلوب في هذه المرحلة تحسين صياغة الظاهرة لا البحث عن اسم نظرية.

14.6 فهرس الآلية: من "ماذا" إلى "لماذا وكيف"

الآلية (Mechanism) هي القلب الأكثر تمييزا بين النظريات. فالنظريتان قد تتنبآن بالنتيجة نفسها، لكنهما تختلفان في تفسير الطريق المؤدي إليها. وقد أكد Sutton و)1995(Staw أن النظرية ليست مجرد قائمة متغيرات أو فرضيات، بل تفسير للعلاقات. كما يضع Whetten (1989) سؤال "لماذا" في مركز المساهمة النظرية.

يبني الأطلس فهرس الآليات على عائلات تفسيرية واسعة ثم يربطها بآليات أدق. من هذه العائلات: الدافعية والنية؛ الإدراك والانتباه والقرار؛ الحوافز والتبادل والحوكمة؛ العلاقات والهوية؛ الموارد والقدرات؛ المؤسسات والشرعية؛ التعلم والمعرفة؛ البحث والتجريب؛ الاختيار والتنافس؛ الملاءمة والتكيف البيئي؛ الشبكات والاعتماد المتبادل؛ المعلومات والإشارة؛ المخاطر وعدم اليقين؛ والروتين والتغيير.

القيمة الأساسية لهذا الفهرس أنه يجبر الباحث على إكمال جملة قصيرة:

"يحدث الأثر لأن..."

إذا كتب مثلا: "يؤثر الدعم التنظيمي في سلوك المواطنة لأن العامل يفسر الدعم باعتباره منفعة من المنظمة ويستجيب بمنطق المعاملة بالمثل"، يصبح فهرس التبادل مرشحا. وإذا كتب: "تتبنى المنظمة ممارسة معينة لأنها تسعى إلى الشرعية تحت ضغوط مؤسسية"، يصبح فهرس المؤسسات والشرعية أقرب. وإذا كتب: "تغير المنظمة سلوكها لأنها تقارن الأداء بمستوى طموح ثم تبدأ بحثا مشكلاتيا"، فإن آلية النظرية السلوكية للمنشأة MT-0006 تصبح واضحة.

لكن صياغة الآلية يجب ألا تكون دائرية. عبارة "تؤثر الرشاقة في الأداء لأنها تحسن الأداء" لا تفسر شيئا. وعبارة "يؤثر التحول الرقمي لأنه يطور المنظمة" عامة جدا. الآلية الجيدة تسمى العملية الوسيطة: تخفيض تكاليف المعالجة، إعادة توزيع الانتباه، زيادة الموارد، تغير توقعات المنفعة، اكتساب شرعية، تعزيز تبادل، تسريع تعلم، أو تعديل روتين.

14.7 فهرس مستوى التحليل: أين تعمل النظرية؟

قد تكون النظرية ممتازة والظاهرة ذات صلة، ثم يفشل الاختيار بسبب مستوى التحليل. ولذلك يعامل الأطلس المستوى (Level of Analysis) بوصفه فهرسا مستقلا لا ملاحظة جانبية. وتشمل المستويات الشائعة الفرد، والوظيفة، والعلاقة الثنائية، والفريق، والمنظمة، والشبكة، والصناعة أو الحقل المؤسسي، والمجتمع. وقد يكون لبعض الكيانات أكثر من مستوى مشروع، لكن ذلك يحتاج إلى سند من بنيتها النظرية وليس إلى رغبة الباحث في توسيع استخدامها.

يوضح Klein et al. (1994) أن مسائل المستوى تدخل في تعريف الإنشاءات والافتراضات وطريقة جمع البيانات والتحليل والتفسير. ولذلك لا يكفي أن يجمع الباحث بيانات فردية ثم يحول المتوسط إلى "منظمة"، ولا أن يستخدم نظرية فردية لتفسير نتيجة مؤسسية من دون آلية تجميع أو عبور بين المستويات.

يؤدي فهرس المستوى وظيفتين. الأولى ترشيح نظريات تتطابق مع وحدة الادعاء. فإذا كان السؤال عن قرار تبني تقنية على مستوى المنظمة، فإن نظريات تبني فردية قد تكون مفيدة في دراسة قبول المستخدم، لكنها لا تصبح تلقائيا نظرية لقرار المؤسسة. الثانية كشف الحاجة إلى نموذج متعدد المستويات. فقد تكون الظاهرة نفسها ناتجة من آلية فردية داخل سياق تنظيمي، وعندها يحتاج الباحث إلى تبرير كيفية انتقال الأثر بين المستويات.

ولذلك يجب التمييز بين أربعة أمور: مستوى النظرية، ومستوى الظاهرة، ومستوى القياس، ومستوى التحليل الإحصائي. قد تتطابق هذه المستويات، وقد تختلف بطريقة مبررة. أما الخلط بينها فينتج "خطأ مستوى" لا تعالجه زيادة حجم العينة أو تعقيد التحليل.

14.8 قرائن العنوان: إشارات بداية لا مفاتيح حسم

قرائن العنوان (Title Cues) هي الكلمات والأفعال والعبارات التي تساعد على اكتشاف الفهارس المحتملة. فإذا احتوى العنوان على "تبني" أو "قبول" فقد يفتح فهارس التقنية والقرار والدافعية. وإذا احتوى على "شرعية" أو "امتثال" أو "ضغط" فقد يفتح المؤسسات والحوكمة. وإذا ظهر "موارد نادرة" أو "قدرات" أو "مرونة" فقد يفتح الموارد والقدرات والتكيف. وإذا ظهر "ثقة" أو "دعم" أو "التزام" فقد يفتح التبادل والعلاقات.

لكن الخطأ الأخطر في التأصيل النظري يبدأ حين تتحول القرينة إلى مطابقة. وجود كلمة "موارد" في العنوان لا يعني أن Resource-Based View هي النظرية الصحيحة. ووجود "رقمي" لا يعني أن TOE هو الإطار الصحيح. ووجود "قيادة" لا يعني أن نظرية القيادة التي تحمل الاسم الأقرب للمتغير هي المرساة.

لذلك تصنف قرائن العنوان إلى ثلاثة أنواع. النوع الأول قرائن موضوعية تدل على الحقل، مثل "تسويق" أو "سلسلة إمداد". والنوع الثاني قرائن ظاهراتية تدل على الحدث، مثل "تبني" أو

"انسحاب" أو "فشل" أو "بحث". والنوع الثالث قرائن آلية محتملة، مثل "تبادل" أو "تعلم" أو "شرعية" أو "اعتماد". وتبقى جميعها مؤشرات أولية تحتاج إلى فحص.

تساعد هذه القاعدة على التعامل مع العناوين العربية والإنجليزية، ومع الترجمات غير المستقرة. فالهدف ليس مطابقة النص الحرفي، بل تفسير وظيفة الكلمة في السؤال. ويمكن أن يعطي الفهرس للباحث مرادفات ومصطلحات إنجليزية بديلة يستخدمها في Scopus أو Web of Science أو Google Scholar، لكن هذه العملية تبقى بحثا استكشافيا لا دليلا على صحة النظرية.

14.9 كيف تتقاطع الفهارس؟

التقاطع هو جوهر النظام. يبدأ الباحث بقائمة واسعة من الحقل، ثم يعيد ترتيبها في ضوء الظاهرة، ثم يستبعد ما لا يطابق الآلية، ثم يطبق مستوى التحليل. وفي النهاية تستخدم قرائن العنوان لتوسيع البحث الاصطلاحي أو اكتشاف كيان فاته في البداية.

يمكن تمثيل العملية في أربع حالات:

حالة 1: تطابق الحقل فقط. النظرية قريبة موضوعيا لكنها لا تفسر الظاهرة المحددة. تبقى مرشحا ضعيفا.

حالة 2: تطابق الحقل والظاهرة. النظرية أكثر صلة، لكن الآلية ما تزال غير محسومة.

حالة 3: تطابق الظاهرة والآلية والمستوى حتى لو كان الحقل مختلفا. هنا ترتفع أولوية النظرية، لأن جوهر التفسير متطابق.

حالة 4: تطابق الاسم فقط مع تعارض الآلية أو المستوى. هنا يجب الاستبعاد رغم الجاذبية اللفظية.

هذه ليست معادلة ترجيح نهائية، لأن الباب 21 سيقدم نظام المفاضلة الكامل. وظيفة الفصل الحالي هي بناء قائمة مرشحة جيدة، لا اختيار الفائز. ومن المهم ألا يتحول الفهرس إلى نظام درجات مبكر يعطي الباحث إحساسا زائفا بالدقة. فالمطابقة في هذه المرحلة نوعية بالأساس: هل يوجد انسجام كاف يسمح بإدخال النظرية إلى مرحلة القراءة والمقارنة؟

14.10 قاموس المرادفات والتحكم الاصطلاحي

من دون قاموس اصطلاحي يصبح الفهرس أسيرا للكلمات التي اختارها مؤلف واحد. لذلك يحتاج الأطلس إلى شبكة من المرادفات والأسماء البديلة والاختصارات والترجمات. هذه وظيفة قريبة من الضبط الاصطلاحي في نظم تنظيم المعرفة، حيث لا يكتفى باللفظ الظاهر بل تربط المصطلحات المفضلة بالبدائل والعلاقات الأوسع والأضيق والمتجاورة.

في سياق النظريات الإدارية، تظهر الحاجة في ثلاثة مواضع. الأول اختلاف الترجمة العربية، مثل ترجمة Equity Theory إلى نظرية الإنصاف أو نظرية العدالة النسبية. الثاني تعدد الاسم الإنجليزي أو الاختصار. والثالث استخدام مفهوم مجاور بدلا من الاسم الرسمي للنظرية.

لكن الضبط الاصطلاحي لا يجب أن يمحو الفروق. "Resilience" و"Agility" و"Adaptability" مثلا قد تتجاور في خطاب إداري واحد، لكنها ليست مترادفات كاملة. وكذلك "adoption" و"acceptance" و"assimilation" في التقنية تشير إلى مراحل أو ظواهر مختلفة. وظيفة القاموس هي إظهار العلاقة لا إعلان الترادف حيث لا يوجد.

وهنا تظهر مرة أخرى أهمية Hjørland (2011): الاختيار الاصطلاحي مرتبط بتصور المعرفة داخل المجال. ولذلك يجب أن يسجل الأطلس المصطلح المعتمد، والبدائل، وملاحظة تشرح الفروق التي تؤثر في البحث والاسترجاع. وكلما كان المصطلح مركزيا في نظرية بعينها، ازدادت ضرورة العودة إلى نصوصها الأصلية قبل توسيع معنى الكلمة.

14.11 الموضوعات متعددة الحقول

بعض موضوعات الدكتوراه تنتمي منذ البداية إلى أكثر من حقل. مثال ذلك الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية، أو الاستدامة في سلاسل الإمداد، أو التحول الرقمي في الإدارة العامة، أو ريادة الأعمال في الجامعات. في هذه الحالات يصبح اختيار حقل واحد ثم البحث داخله فقط نوعا من الاختزال.

القاعدة الأفضل هي تحديد "الحقل المضيف" و"الحقل المفسر". الحقل المضيف هو المكان الذي تقع فيه الظاهرة ميدانيا، أما الحقل المفسر فهو المكان الذي تأتي منه الآلية النظرية. قد تكون الدراسة في التسويق، لكن التفسير يأتي من نظرية هوية اجتماعية. وقد تكون في نظم المعلومات، لكن الآلية الرئيسية مؤسسية. وقد تكون في الموارد البشرية، لكن منطقها قائم على حفظ الموارد.

هذا التمييز يمنع الباحث من الاعتقاد بأن النظرية يجب أن تنتمي إلى التخصص الإداري نفسه الذي ينتمي إليه المتغير التابع. العلم التنظيمي بطبيعته متعدد الجذور، وقد أكد Carton (2025) أن نظريات التنظيم تطورت من تقاليد علمية متعددة ذات معايير مختلفة للقوة النظرية. لذلك يكون السؤال العملي: أين توجد الآلية التي يحتاجها النموذج؟ لا: في أي مقرر جامعي ظهر اسم المتغير؟

14.12 البحث الاستكشافي وتغير السؤال

الفهرسة ليست خطوة تحدث مرة واحدة في بداية البحث. مع القراءة قد يكتشف الباحث أن الظاهرة التي تصورها لم تكن دقيقة، أو أن آلية كان يعدها سببا هي في الواقع نتيجة، أو أن مستوى التحليل يحتاج إلى تعديل. عندها يجب أن يسمح النظام بالعودة إلى الفهارس وإعادة الاستعلام.

هذا هو الجانب الذي يجعل نموذج)1989(Bates مهما لفهم الاستخدام العملي للأطلس. الباحث يجمع "ثمارا" من مواضع مختلفة، وكل وثيقة جيدة قد تغير صياغة البحث التالي. كما يوضح)2006(Marchionini أن البحث الاستكشافي يتضمن التعلم والفهم، لا مجرد استرجاع عنصر معروف مسبقا.

في اختيار النظرية يظهر ذلك عندما يبدأ الباحث بكلمة "المرونة" مثلا، ثم يكتشف أثناء القراءة أنه لا يدرس قدرة المنظمة على التعافي، بل سرعة إعادة تخصيص الموارد. ينتقل عندها من فهرس المرونة إلى آليات القدرات الديناميكية أو إعادة التشكيل. وقد يبدأ بعنوان عن "التحول الرقمي" ثم يتضح أن جوهر السؤال هو شرعية التبني أمام ضغوط حكومية ومهنية، فيتحول مركز البحث من التقنية إلى المؤسسات.

إعادة الفهرسة هنا ليست ترددا، بل علامة تعلم. الخطأ هو تثبيت النظرية مبكرا ثم إعادة صياغة المشكلة حتى تناسبها.

14.13 قواعد الاستبعاد السريع

قبل الدخول في قراءة عشرات المصادر، يمكن استخدام الفهارس لإجراء استبعاد أولي. ولا يعني الاستبعاد أن النظرية ضعيفة، بل أنها غير مناسبة للسؤال الحالي.

تستبعد النظرية مؤقتا إذا كانت الظاهرة التي تفسرها هامشية بالنسبة إلى السؤال. وتستبعد إذا كانت آليتها لا تستطيع إكمال جملة "يحدث الأثر لأن..." بطريقة تتطابق مع منطق الدراسة. وتستبعد إذا كان مستوى التحليل مختلفا ولا توجد حجة عبور. وتخفض الأولوية إذا كان سياقها يتطلب افتراضات يناقضها سياق الدراسة. كما تستبعد من القائمة الرئيسية إذا كانت لا تضيف شيئا على مرشح آخر أكثر بساطة ووضوحا.

هذه القواعد تتفق مع الاقتصاد النظري الذي يفضله الأطلس: لا نحتاج إلى أكبر عدد من النظريات، بل إلى قائمة قصيرة من المنافسين الحقيقيين. ويجب أن يبقى الاستبعاد قابلا للعكس. فإذا ظهرت أدلة أو أعاد الباحث صياغة الظاهرة، يمكن إعادة كيان مستبعد إلى القائمة.

14.13.1 الفهرسة السلبية: ما الذي يمنع النظرية من الدخول؟

لا تعمل الفهارس بكفاءة إذا اقتصرت على مؤشرات الملاءمة الإيجابية. فوجود كلمات أو ظواهر مشتركة قد يرفع عددا كبيرا من الكيانات، بينما تكون أسرع طريقة لتحسين القائمة هي البحث عن "موانع" واضحة. ولهذا يحتاج كل مدخل في السجل إلى قرائن سلبية تجيب عن سؤال: متى لا ينبغي أن تستخدم هذه النظرية؟

الموانع ليست انتقادات عامة للنظرية، بل حالات عدم تطابق مع السؤال الحالي. فقد يكون الكيان مصمما لتفسير قرار فردي بينما الادعاء تنظيمي. وقد يفترض تبادلا اختياريا متكررا بينما العلاقة مفروضة وقصيرة. وقد يفسر التبني الأولي بينما الدراسة تتناول الاستيعاب المؤسسي بعد

سنوات من الاستخدام. وقد يعتمد على منافسة سوقية بينما السياق جهاز حكومي يحتكر الخدمة. في كل حالة من هذه الحالات لا يعني الاستبعاد أن النظرية خاطئة، بل أن شروط تشغيلها لا تطابق الظاهرة.

وتزداد قيمة الفهرسة السلبية عندما تتشابه نظريتان في المتغيرات الظاهرة. فالتمييز بينهما قد لا يظهر من سؤال "متى تستخدم؟" لأن كلتيهما تبدوان صالحتين، لكنه يظهر من سؤال "متى تنهار صلاحية كل منهما؟". وهذا يعيد شروط الحدود إلى قلب الاختيار، بدلا من تركها فقرة تكتب بعد تثبيت النظرية.

يمكن للباحث أن يطبق قاعدة بسيطة: أمام كل مرشح، اكتب سببا واحدا واضحا يمكن أن يجعله غير مناسب. إذا لم تستطع، فقد تكون معرفتك بالكيان سطحية. وإذا كان سبب الاستبعاد متحققا فعلا في الدراسة، فلا ينبغي إبقاء النظرية في القائمة الرئيسية لمجرد أنها شائعة.

14.13.2 العلاقات المركبة: الوساطة والتعديل لا تحددان النظرية تلقائيا

تزداد صعوبة الفهرسة عندما يحتوي النموذج على وسيط أو معدل أو سلسلة من العلاقات. وقد يقع الباحث عندها في العودة إلى منطق "نظرية لكل متغير". لكن الوساطة الإحصائية لا تعني بالضرورة وجود آليتين نظريتين مستقلتين. فقد تكون النظرية الحاكمة قادرة على تفسير المسار بأكمله، ويكون الوسيط مجرد تمثيل قابل للقياس لجزء من آليتها.

عند وجود وسيط، ينبغي أن يسأل فهرس الظاهرة: هل الوسيط يمثل عملية تفسر انتقال الأثر، أم هو نتيجة مرحلية وضعت بين متغيرين لأسباب إحصائية؟ ثم يسأل فهرس الآلية: هل النظرية المرشحة تفسر لماذا يؤدي X إلى M ولماذا يقود M إلى Y ضمن منطق واحد؟ إذا كان الجواب نعم، فإضافة نظرية ثانية قد تكون تكرارا. أما إذا كانت النظرية الأولى تفسر تكوين M لكنها لا تفسر كيف ينتج M النتيجة Y، فقد تصبح الحاجة إلى نظرية مساندة قابلة للدفاع.

أما التعديل فيتطلب سؤالا مختلفا. المعدل لا يشرح الطريق الذي ينتقل عبره الأثر بقدر ما يغير قوته أو اتجاهه أو احتمال ظهوره. لذلك ينبغي أن يرتبط بفهرس الحدود والسياق: هل يمثل شرطا كانت النظرية نفسها تتوقع اختلاف تأثيرها عنده؟ إذا كان كذلك، فقد يكون المعدل اختبارا لشرط حد داخل النظرية الحاكمة، لا سببا لإضافة نظرية جديدة.

هذا التمييز يحمي الأطلس من الإفراط النظري في النماذج المركبة. فعدد الأسهم في الرسم لا يحدد عدد النظريات. الذي يحدد ذلك هو عدد الآليات المتميزة التي لا يستطيع تفسير واحد متماسك تغطيتها.

14.13.3 من الفهرس إلى استراتيجية البحث الببليوغرافي

بعد تكوين قائمة المرشحين، تتحول الفهارس إلى مفردات بحث. وهنا يجب ألا ينسخ الباحث عنوانه كاملا إلى قاعدة البيانات ويتوقع أن تعيد له النظرية المناسبة. الأفضل بناء استعلامات على

مراحل. يبدأ باسم الظاهرة ومرادفاتها، ثم يضيف ألفاظ الآلية، ثم مستوى التحليل أو السياق عند الحاجة، وبعد ظهور النظريات المرشحة يبحث بأسمائها الرسمية وبأسماء مؤسسيها ومراجعها الأساسية.

مثلا، إذا كانت الظاهرة "استجابة المنظمة لانخفاض الأداء"، يمكن أن يبدأ البحث بمصطلحات performance shortfall وorganizational search وaspiration level بدلا من كلمة performance وحدها. وإذا كان السؤال عن التبني التنظيمي للذكاء الاصطناعي، فإن الجمع بين organizational adoption وtechnology adoption و institutional pressure أو organizational readiness قد يكشف عائلات تفسيرية مختلفة. والهدف من هذه الجولة ليس إثبات فرضية، بل اكتشاف لغة الأدبيات التي تصف الظاهرة والآلية.

ويتفق ذلك مع نموذج)1989(Bates: الاستعلام يتغير لأن الباحث يتعلم المصطلحات من النتائج الجيدة. كما يتفق مع)2006(Marchionini في أن البحث الاستكشافي يجمع بين الاسترجاع والتعلم. لذلك ينبغي حفظ الكلمات التي تظهر في المقالات المؤسسة والمراجعات الكبرى، وإعادتها إلى قاموس الفهرس بوصفها قرائن محتملة إذا ثبت أنها مستقرة في الحقل.

ومن المهم الفصل بين البحث عن النظرية والبحث عن الدراسات التطبيقية. في المرحلة الأولى، تكون الأولوية للأعمال المؤسسة والمراجعات النظرية التي تكشف المفاهيم والآليات والحدود. وبعد فهم الكيان تبدأ مرحلة البحث عن التطبيقات الحديثة في سياق الدراسة. عكس هذا الترتيب يجعل الباحث يتعلم النظرية من دراسات تستخدمها بصورة متفاوتة الدقة، وقد يورث أخطاءها الاصطلاحية والمنهجية.

14.14 مثال تطبيقي أول: التحول الرقمي في جامعة

لنفترض عنوانا افتراضيا: "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة في الأداء المؤسسي بجامعة عامة: الدور الوسيط للتحول الرقمي". لو بدأ الباحث من الكلمات فقط، فسيجد نظريات في الموارد البشرية، والتحول الرقمي، والأداء، والاستدامة، وربما ينتهي بأربع نظريات أو أكثر، واحدة لكل متغير.

يبدأ فهرس الحقل بفتح الموارد البشرية، ونظم المعلومات، والتنظيم، والاستدامة. ثم يسأل فهرس الظاهرة: ما الذي يحتاج إلى تفسير فعلا؟ هل هو تبني تقنيات؟ أم قدرة ممارسات الموارد البشرية على إعادة تشكيل المنظمة رقميا؟ أم انتقال أثر تلك الممارسات إلى الأداء من خلال تغيير القدرات والعمليات؟

بعد ذلك يأتي فهرس الآلية. إذا كانت الحجة أن الممارسات تبني مهارات والتزاما وموارد بشرية تمكن التحول، فإن عائلة الموارد والقدرات تصبح مرشحة. وإذا كانت الحجة أن المؤسسة تتبنى التحول استجابة لضغوط تنظيمية ومهنية، تصبح المؤسسات والشرعية مرشحة. وإذا كان

التركيز على شروط تقنية وتنظيمية وبيئية للتبني، يظهر إطار TOE. وإذا كان السؤال عن قبول الموظفين للنظم، ننتقل إلى مستوى فردي ونحتاج إلى فئة مختلفة من النظريات.

ثم يفحص المستوى: الأداء المؤسسي والتحول التنظيمي يقعان أساسا على مستوى المنظمة، بينما كثير من ممارسات الموارد البشرية تقاس بإدراكات الأفراد. هنا يجب أن يقرر الباحث هل يبني إنشاءات تنظيمية مجمعة، أم يغير صياغة الادعاء، أم يتبنى نموذجا متعدد المستويات.

النتيجة ليست اختيار نظرية نهائية، بل قائمة صغيرة يمكن الدفاع عن سبب وجود كل عضو فيها. وهنا تكون الفهارس قد أدت وظيفتها من دون أن تفرض نظرية لمجرد ورود كلمة "رقمي" في العنوان.

14.15 مثال تطبيقي ثان: اضطراب سلسلة الإمداد

لنفترض دراسة عن "أثر الاضطرابات الجيوسياسية في استمرارية سلسلة الإمداد: دور المرونة التنظيمية". قد تجذب كلمة "مرونة" نظريات المرونة مباشرة، وقد تجذب "الاضطراب" إدارة المخاطر. لكن الفهرسة تكشف احتمالات أوسع.

الحقل المضيف هو العمليات وسلاسل الإمداد، مع تقاطعات في الاستراتيجية والشبكات. الظاهرة قد تكون انقطاع التدفق، أو إعادة التوجيه، أو المحافظة على الخدمة، أو التعافي. والآلية قد تكون الاحتفاظ بموارد احتياطية، أو تنويع العلاقات، أو إعادة تشكيل الموارد، أو تبادل معلومات، أو تقليل اعتماد على مورد مهيمن.

إذا كانت الحجة الأخيرة هي المركز، قد تكون نظرية الاعتماد على الموارد أقوى من نظرية تحمل كلمة "مرونة" في اسمها. وإذا كان التركيز على شبكة العلاقات وتوفر بدائل عبر الروابط، قد تظهر نظريات الشبكات. وإذا كان جوهر الدراسة هو إعادة تكوين القدرات تحت تغير بيئي، قد تصبح القدرات الديناميكية مرشحا.

مرة أخرى، الكلمات لم تختف، لكنها فقدت سلطة الحسم. وقد أظهر المثال لماذا يسمح الفهرس متعدد الأوجه لنظرية من حقل مجاور بأن تتقدم على نظرية تبدو أقرب في العنوان.

14.16 الخطأ التطبيقي الأكثر شيوعا: المطابقة اللفظية

يمكن تمثيل الخطأ في السلسلة التالية:

العنوان يحتوي "ابتكار" -> البحث عن "نظرية الابتكار" -> العثور على اسم قريب -> تبني النظرية -> إعادة صياغة الإطار النظري لتبدو ملائمة.

هذه العملية تعكس ترتيب التفكير. الصحيح هو:

الظاهرة -> الآلية المحتملة -> المستوى والحدود -> النظريات المرشحة -> قراءة المصادر -> المقارنة.

المطابقة اللفظية خطرة لسببين. أولا، بعض النظريات تحمل أسماء عامة جدا لكنها تفسر آلية محددة. وثانيا، كثير من النظريات القوية لا تحمل اسم النتيجة التي تستخدم لتفسيرها. نظرية التبادل الاجتماعي لا تحمل كلمات الالتزام أو المواطنة في اسمها، ومع ذلك يمكن أن تفسر آليات تؤدي إليهما. والنظرية السلوكية للمنشأة لا تحمل كلمة "ابتكار"، لكنها تستخدم لتفسير البحث والتغيير بعد فجوات الأداء في سياقات ابتكار عديدة.

لذلك يجب أن يعامل الأطلس اسم النظرية بوصفه عنوانا لكيان، لا وصفا كاملا لحدود استعماله.

14.17 أداة القرار: ورقة الفهرسة الخماسية

قبل الانتقال إلى المصادر الأصلية، يمكن للباحث استخدام ورقة قصيرة لاختيار قائمة أولية. وهي ليست روبريك تقييم نهائيا، بل أداة لتنظيم التفكير.

جدول 14.2 - ورقة الفهرسة الخماسية

البوابة	ما يكتبه الباحث	مثال مختصر
الحقل	الحقل المضيف والحقول المجاورة	موارد بشرية + نظم معلومات
الظاهرة	جملة تصف الحدث المراد تفسيره	انتقال الممارسات إلى تغير تنظيمي رقمي
الآلية	أكمل: يحدث الأثر لأن...	تتكون قدرات بشرية وتنظيمية تسمح بإعادة التشكيل
المستوى	مستوى الظاهرة والنظرية والقياس	منظمة مع بيانات فردية تحتاج تبرير تجميع
قرائن العنوان	الكلمات العربية والإنجليزية للبحث	digital transformation, capability, sustainable HRM

بعد ملء الورقة، يستخرج الباحث 3 إلى 7 كيانات من السجل بدلا من عشرات الأسماء. ثم يكتب بجانب كل كيان سببا واحدا للإبقاء وسببا محتملا للاستبعاد. إذا لم يستطع كتابة سبب الإبقاء على أساس آلية أو مستوى، فالمرشح على الأرجح دخل القائمة بسبب الاسم فقط.

ولا تمنح الورقة درجات. ففي هذه المرحلة قد يؤدي رقم كاذب إلى إخفاء مشكلة مفاهيمية. التقييم العددي أو شبه العددي يأتي لاحقا عندما تصبح المرشحات معرفة بما يكفي للمقارنة.

14.17.1 من المسار الواحد إلى مسارات دخول بديلة

لا يفترض نظام الفهارس أن جميع الباحثين يبدأون من الموضع نفسه. فقد يبدأ الباحث المتمرس من آلية يعرفها لكنه يريد اختبارها في سياق جديد، بينما يبدأ طالب آخر من مشكلة ميدانية لا يعرف لها اسما نظريا. لذلك يسمح الأطلس بمسارين متعاكسين يتكاملان.

المسار الأول من الأعلى إلى الأسفل: يبدأ بالحقل، ثم الظاهرة، ثم الآلية والمستوى. وهو مناسب عندما يكون الموضوع واسعا أو في مرحلة بناء المشكلة. والمسار الثاني من الداخل إلى الخارج: يبدأ بآلية مشتبه بها، ثم يبحث عن النظريات التي تملكها، ثم يفحص الظواهر والسياقات التي استخدمت فيها. هذا المسار مفيد عندما تكشف الدراسة الاستطلاعية مثلا عن عملية محددة مثل المعاملة بالمثل، أو البحث المحلي، أو الضغط المؤسسي.

لكن كلا المسارين يجب أن يلتقيا قبل اعتماد القائمة. فإذا بدأ الباحث من الحقل، لا يكتمل الترشيح قبل الوصول إلى الآلية. وإذا بدأ من الآلية، لا يكتمل قبل التأكد من أن الظاهرة والمستوى والسياق يتطابقان معها. وبهذا يمنع النظام أن تتحول معرفة الباحث السابقة بنظرية معينة إلى تحيز تثبيتي، كما يمنع أن تتحول مشكلة ميدانية غامضة إلى بحث عشوائي واسع.

14.17.2 الفهارس لا تنتج يقينا بل تحسن احتمال الوصول

من المهم فهم الطبيعة المعرفية لهذه الأداة. الفهرس لا يبرهن أن نظرية ما صحيحة، ولا يثبت أنها الأفضل. إنه يحسن احتمال أن تظهر النظريات المعقولة في القائمة، ويخفض احتمال إغفال منافس مهم. لذلك تقاس جودة الفهرسة بميزان مزدوج: الاستدعاء الجيد (Recall) حتى لا تفوت مرشحات مهمة، والدقة الجيدة (Precision) حتى لا تغرق القائمة في كيانات غير ذات صلة.

في البداية يسمح النظام باستدعاء أوسع نسبيا، ثم تزيد الدقة تدريجيا مع الآلية والمستوى والموانع. وهذا التدرج أفضل من تضييق البحث مبكرا على اسم واحد، كما أنه أفضل من الاحتفاظ بقائمة طويلة حتى نهاية الإطار النظري. الهدف هو قائمة صغيرة متنوعة تفسيريا، لا قائمة كبيرة متشابهة اسميا.

14.18 تمرين تطبيقي: من عنوان واحد إلى ثلاث قوائم مرشحة

اختر عنوانا من موضوعك الحالي. لا تبحث عن النظريات في البداية. نفذ الخطوات التالية:

1. ضع خطا تحت أسماء الحقول أو السياقات.
2. ضع دائرة حول الأفعال أو التحولات: يؤثر، يتبنى، يستجيب، يتعلم، ينسحب، يبتكر، يتعافى.
3. اكتب الظاهرة في جملة من 20 إلى 30 كلمة من دون أسماء نظريات.
4. أكمل ثلاث مرات جملة "قد يحدث ذلك لأن..." بحيث تمثل كل إجابة آلية بديلة.
5. حدد مستوى كل آلية: فرد، فريق، منظمة، علاقة، شبكة، صناعة.
6. استخرج من السجل 2 أو 3 كيانات لكل آلية.
7. احذف أي كيان دخل بسبب كلمة مشتركة فقط.
8. اكتب أمام كل مرشح السؤال الذي يستطيع الإجابة عنه والسؤال الذي لا يستطيع الإجابة عنه.

النتيجة المتوقعة ليست نظرية واحدة، بل ثلاث قوائم صغيرة مرتبطة بثلاث آليات. بعدها يستطيع الباحث العودة إلى الأعمال المؤسسة واختبار أي الآليات أكثر اتساقا مع المشكلة والأدلة. وإذا خرج من التمرين بنظرية واحدة منذ الخطوة الأولى، ينبغي أن يسأل نفسه هل كان يبحث فعلا أم يؤكد اختيارا سابقا.

14.19 حدود الفهارس وصيانتها

الفهرس الجيد لا يدعي الاكتمال النهائي. فالمعارف تتغير، والمصطلحات تتطور، وتظهر تطبيقات جديدة تجعل نظرية قديمة ذات صلة بحقل لم تكن مرتبطة به من قبل. لذلك تحتاج الفهارس إلى تحديث مع الحفاظ على ثبات معرفات السجل.

هناك أربعة أنواع من الصيانة. الأول إضافة مصطلحات ومرادفات جديدة. الثاني تعديل الحقول الثانوية عندما يثبت انتقال النظرية إلى مجال جديد. الثالث تحديث وصف الظواهر والآليات بما يعكس التطورات العلمية من دون تغيير هوية النظرية. الرابع مراجعة قرائن العنوان التي قد تصبح مضللة مع تغير الاستعمال الأكاديمي.

كما يجب مراقبة ثلاثة أنواع من الانحياز. انحياز الشعبية، عندما تظهر النظريات الأكثر اقتباسا في نتائج أكثر فتبدو وكأنها الأنسب دائما. وانحياز الحقل، عندما يمنع التصنيف نظرية عابرة للتخصصات من الظهور. وانحياز اللغة، عندما تقود مفردات إنجليزية شائعة إلى تجاهل مصطلحات بديلة أو أدبيات تستخدم تسمية مختلفة.

وتحتاج الصيانة كذلك إلى سجل تغييرات للفهرس نفسه. فإذا أضيفت نظرية إلى حقل ثانوي، أو نقلت ظاهرة من وصف واسع إلى وصف أكثر تحديدا، أو حذفت قرينة عنوان لأنها أثبتت معدل خطأ مرتفعا، ينبغي تسجيل القرار وتاريخه وسببه. هذا مهم لأن الفهرس جزء من البنية المعرفية للأطلس وليس مجرد واجهة شكلية. وقد يؤدي تغيير صغير فيه إلى اختلاف قائمة المرشحين التي

يحصل عليها الباحث. لذلك ينبغي أن تكون التعديلات قابلة للتتبع، وأن تخضع الحالات ذات الأثر الواسع لمراجعة علمية قبل اعتمادها. كما يمكن استخدام التغذية الراجعة من تطبيقات الدكتوراه لاكتشاف مواضع ضعف الفهرس: إذا تكرر أن يصل الباحثون إلى قائمة شديدة الاتساع من بوابة معينة، فقد تكون فئاتها عامة أكثر من اللازم؛ وإذا تكرر غياب نظرية معروفة من مسار واضح، فقد تكون هناك فجوة في المرادفات أو الحقول الثانوية. وهكذا يصبح الاستخدام مصدرا لتحسين نظام الوصول، من دون أن يسمح لسهولة البحث بأن تعيد تعريف الحدود العلمية للكيانات نفسها.

ولا يمكن حل هذه المشكلات آليا بالكامل. فـ)2011(Hjørland يذكرنا بأن الفهرسة والاسترجاع يعكسان افتراضات معرفية عن المجال. لذلك تظل المراجعة البشرية المتخصصة ضرورية، خصوصا في الحالات التي تكون فيها حدود المفاهيم متنازع عليها.

14.20 خاتمة

تحول الفهارس السجل المركزي من مستودع منظم إلى نظام ملاحة. فالباحث لا يحتاج إلى معرفة اسم النظرية مسبقا، بل يستطيع البدء من حقل أو ظاهرة أو آلية أو مستوى أو قرينة في العنوان، ثم تضييق البحث من خلال التقاطع بين هذه المداخل.

لكن قوة النظام تأتي من ترتيب السلطة بين الفهارس. الحقل يفتح الباب ولا يغلقه. الظاهرة تحدد ما يحتاج إلى تفسير. الآلية تقدم أقوى دليل على صلة النظرية. المستوى يمنع الاستدلال عبر وحدات غير متطابقة. أما قرائن العنوان فتعين على الاكتشاف ولا تمنح النظرية شرعيتها.

وبذلك يستبدل الأطلس سؤالا ضعيفا من نوع "ما النظرية المناسبة لمتغيري؟" بسلسلة أسئلة أدق: ما الظاهرة؟ ما العملية التي يمكن أن تفسرها؟ أين تعمل؟ ما حدودها؟ وما الكيانات التي تقدم تفسيرات متنافسة لهذه العملية؟ وتبقى فعالية الفهرسة مرهونة بوضوح السجل ودقة التحديث وانضباط الإحالات بين الفصول عبر جميع إصدارات الأطلس اللاحقة.

ولا تنتهي المهمة عند بناء قائمة المرشحين. فالنظريات لا توجد في عزلة، بل تنتمي إلى أنساب، وتتفرع، وتتعارض، وتتداخل، ويمكن أن تتكامل بشرط ألا تعيد تفسير الآلية نفسها. ولهذا ينتقل الفصل التالي من منطق الوصول إلى منطق العلاقات بين الكيانات: النظرية الأم، والفروع، والمنافسة، والتكامل، والإحالة.

المراجع

Bates, M. J. (1989). The design of browsing and berrypicking techniques for the online search interface. Online Review, 13(5), 407-424. https://doi.org/10.1108/eb024320

Broughton, V. (2013). Faceted classification as a general theory for knowledge organization. SRELS Journal of Information

Management, 50(6), 735-750. https://doi.org/10.17821/srels/2013/v50i6/43823

Carton, A. M. (2025). The six dimensions of strong theory. Organization Science, 36(4), 1242-1270. https://doi.org/10.1287/orsc.2024.19018

Hjørland, B. (2011). The importance of theories of knowledge: Indexing and information retrieval as an example. Journal of the American Society for Information Science and Technology, 62(1), 72-77. https://doi.org/10.1002/asi.21451

Hjørland, B. (2013). Facet analysis: The logical approach to knowledge organization. Information Processing & Management, 49(2), 545-557. https://doi.org/10.1016/j.ipm.2012.10.001

Klein, K. J., Dansereau, F., & Hall, R. J. (1994). Levels issues in theory development, data collection, and analysis. Academy of Management Review, 19(2), 195-229. https://doi.org/10.5465/amr.1994.9410210745

Marchionini, G. (2006). Exploratory search: From finding to understanding. Communications of the ACM, 49(4), 41-46. https://doi.org/10.1145/1121949.1121979

Sutton, R. I., & Staw, B. M. (1995). What theory is not. Administrative Science Quarterly, 40(3), 371-384. https://doi.org/10.2307/2393788

Whetten, D. A. (1989). What constitutes a theoretical contribution? Academy of Management Review, 14(4), 490-495. https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308371

الفصل 15 :خرائط النسب والمنافسة والتكامل والإحالة

Maps of Lineage, Competition, Complementarity, and Cross-Reference

15.1 تمهيد: من قائمة النظريات إلى شبكة العلاقات

انتهى الفصل السابق إلى أن الباحث لا يصل إلى النظرية المناسبة من خلال مطابقة عنوان دراسته باسم نظرية، بل عبر فهارس متقاطعة تقوده من الحقل والظاهرة والآلية والمستوى وقرائن العنوان إلى قائمة محدودة من المرشحين. لكن وجود قائمة مرشحة لا يعني أن الباحث أصبح قادرا على المفاضلة بينها. فالكيانات النظرية لا تقف منفردة، ولا تبدأ كلها من نقطة صفر، ولا تختلف فيما بينها بالطريقة نفسها. بعض النظريات امتداد لنظرية أقدم، وبعضها فرع منها، وبعضها يعارض افتراضا مركزيا فيها، وبعضها يتناول الظاهرة نفسها من مستوى آخر، وبعضها يكملها لأنه يفسر جزءا لا تغطيه. وهناك حالات تبدو فيها نظريتان متنافستين عند النظر إلى النتيجة فقط، ثم يتضح أنهما تعملان في مرحلتين مختلفتين من العملية، أو على مستويين مختلفين من التحليل.

لهذا يحتاج الأطلس إلى طبقة ثالثة بعد السجل المركزي والفهارس: طبقة تمثل العلاقات بين الكيانات. وتسمى هنا خرائط النسب والمنافسة والتكامل والإحالة. وظيفتها ليست إعادة سرد تاريخ النظريات، فالفصل 6 يملك طريقة إعادة بناء النسب التاريخي، كما أن الفصول النظرية تملك ملفات النظريات نفسها. وظيفة الفصل الحالي هي بناء خريطة ملاحية تقول للباحث: من أين جاء هذا الكيان؟ ما الذي تفرع منه؟ من هم أقرب منافسيه؟ متى يكون كيان آخر مكملا له؟ وأين يجد المعالجة الأصلية لكل واحد منها؟

تكمن القيمة العلمية لهذه الخرائط في أنها تحول النظرية من اسم منفصل إلى موقع داخل شبكة تفسيرية. وعندما يرى الباحث الشبكة، تتغير طريقة الاختيار. لا يعود السؤال: ما النظرية الأكثر شهرة؟ بل: ما موقع كل تفسير بالنسبة إلى التفسيرات الأخرى؟ وهل العلاقة بينها علاقة نسب، أم منافسة، أم تكامل، أم مجرد تشابه لفظي؟ هذه الأسئلة ضرورية لأن بناء النظرية الجيد لا يتعلق فقط بما تقوله النظرية، بل بما تضيفه مقارنة بما سبق، وما الذي تستبعده أو تعيد تفسيره أو تكمله. وقد وضع Whetten (1989) هذا المنطق في صلب سؤال المساهمة النظرية عندما ربط الإضافة بتغيير عناصر ماذا وكيف ولماذا ومن وأين ومتى، بينما يؤكد Bacharach (1989) ضرورة وضوح العلاقات والحدود التي تجعل النظرية قابلة للمقارنة والاختبار.

15.2 النظرية بوصفها عقدة في شبكة لا جزيرة مستقلة

تستخدم الأدبيات الإدارية كلمة "نظرية" أحيانا كما لو كان كل كيان حزمة مغلقة ذات حدود واضحة. لكن الواقع التاريخي والمعرفي أكثر تعقيدا. فالأفكار تنتقل بين الحقول، وتعيد الأدبيات استخدام مفاهيم قديمة في سياقات جديدة، وتدخل افتراضات من الاقتصاد أو علم النفس أو علم الاجتماع إلى الإدارة، ثم تظهر صياغات جديدة تجمع بعض العناصر وتستبعد أخرى. لذلك لا يمكن فهم هوية النظرية بالكامل من خلال ملفها الداخلي فقط. هناك أيضا علاقات خارجية تشكل موقعها في المجال.

يمكن النظر إلى كل كيان مسجل في الأطلس بوصفه عقدة تحمل معرف MT-XXXX، وتتصل بعقد أخرى عبر روابط مختلفة. بعض الروابط رأسية تشير إلى الأصل والتفرع. وبعضها أفقية تشير إلى المنافسة أو القرابة أو التكامل. وبعضها إحالي يربط موضع الاستخدام بموطن المعالجة الأصلي داخل الأطلس. ولا ينبغي الخلط بين هذه الروابط، لأن لكل منها معنى علميا وتحريريا مختلفا.

الرابط النسبي يجيب عن سؤال: ما العلاقة التاريخية أو المفاهيمية بين كيانين؟ والرابط التنافسي يجيب: هل يقدمان تفسيرين بديلين للظاهرة أو للعلاقة نفسها؟ والرابط التكاملي يجيب: هل يغطي أحدهما فجوة محددة يتركها الآخر من دون تكرار آليته؟ أما رابط الإحالة فيجيب: أين توجد المعالجة الأصلية التي يجب العودة إليها؟

هذه الشبكة تمنع خطأ شائعا في مراجعات الأدبيات، وهو تقديم قائمة من النظريات المتجاورة من دون بيان علاقتها ببعضها. قد يذكر الباحث خمس نظريات في صفحتين، لكنه لا يوضح لماذا توجد كلها، ولا أيها ينافس الأخرى، ولا ما الذي يضيفه كل كيان. والنتيجة ليست تعددية نظرية، بل تراكم أسماء. وقد حذر Kim وPloyhart و)2018(Gibson من تضخم النظريات عندما تنشأ حسابات متجاورة من دون تكامل كاف، ودعوا إلى مزيد من الجهد لتحديد المشتركات والتكاملات والفروق بين التفسيرات بدل إضافة بناء نظري جديد كلما ظهرت ظاهرة تحمل اسما مختلفا.

15.3 خريطة النسب ليست خطا زمنيا

النسب النظري (Theoretical Lineage) يختلف عن التسلسل الزمني. قد تسبق نظرية أخرى زمنيا من دون أن تكون أصلا مباشرا لها، وقد يقتبس باحث عملا قديما من دون أن يكون هذا العمل الجذر التفسيري للكيان الجديد. لذلك لا يجوز رسم سهم بين نظريتين لمجرد أن إحداهما أقدم أو لأن المرجع اللاحق استشهد بالمرجع السابق.

يحتاج رابط النسب إلى دليل مفاهيمي أو تاريخي. ويمكن أن يظهر هذا الدليل في تصريح المؤلفين بأنهم يطورون نظرية سابقة، أو في تبني افتراضاتها الأساسية مع تعديل محدد، أو في استعارة آلية مركزية وبناء امتداد عليها، أو في أدبيات لاحقة مستقرة تصف العلاقة بوصفها أصل

وفرع. وهنا يكون الفصل 6 مرجعا لطريقة إعادة بناء المسار من الدراسة الممهدة إلى المؤسسة، بينما تستخدم خريطة الفصل الحالي النتيجة الموثقة لذلك العمل ولا تعيد البحث التاريخي من البداية.

تتخذ علاقات النسب في الأطلس عدة صور. الأولى "جذر فكري" يشير إلى فكرة أو منظور أقدم أتاح ظهور الكيان. والثانية "أصل مباشر" عندما يطور الكيان بناءا سابقا على نحو يمكن تتبعه. والثالثة "امتداد" عندما يبقى جوهر النظرية قائما لكن يضاف إليه نطاق أو شرط أو متغير أو مستوى جديد. والرابعة "فرع" عندما يكتسب الامتداد قدرا كافيا من الاستقلال ليصبح كيانا قابلا للاختيار بذاته. والخامسة "إعادة صياغة" عندما يعاد تنظيم عناصر قديمة في حجة جديدة من دون أن يعني ذلك بالضرورة ولادة نظرية مستقلة.

وجود هذه الأنواع يمنع تصور المعرفة كشجرة بسيطة ذات أصل واحد. فكثير من النظريات الإدارية متعددة الجذور أو ناتجة من مزج تقاليد مختلفة، وهو ما ينسجم مع منطق تعدد المناظير عند Gioia و)1990(Pitre وLewis و)1999(Grimes. لذلك تكون الخريطة أحيانا شبكة نسب لا شجرة ذات جذع واحد.

15.4 كيف نثبت علاقة الأم والفرع؟

مصطلح "النظرية الأم" مفيد ملاحيا، لكنه قد يكون مضللا إذا استخدم بلا معيار. فليس كل كيان مشهور أما لما جاء بعده، وليس كل تشابه مفاهيمي دليلا على التفرع. ولهذا يعتمد الأطلس اختبارا من أربع خطوات قبل تثبيت رابطة أم - فرع.

الخطوة الأولى هي فحص الاستمرارية في الافتراضات. هل يحتفظ الكيان اللاحق بمجموعة مركزية من افتراضات الأصل؟ إذا كان قد استبدل الافتراضات الأساسية، فقد تكون العلاقة منافسة أو استعارة جزئية لا تفرعا. الخطوة الثانية فحص استمرارية الآلية. هل تعمل العملية التفسيرية الأساسية بالطريقة نفسها، أم ظهرت آلية مختلفة جذريا؟ الخطوة الثالثة فحص إعلان النسب في المصادر المؤسسة أو المراجعات المرجعية. والخطوة الرابعة فحص مقدار الاستقلال: هل يستطيع الباحث اختيار الفرع وتبريره من دون الحاجة إلى استدعاء الأصل بوصفه النظرية الحاكمة؟

إذا كانت الافتراضات والآلية مستمرة، وكان التطوير يضيف شرطا أو سياقا أو توسعة محددة، فالعلاقة أقرب إلى الامتداد. وإذا أصبح للكيان الجديد مفاهيم مركزية وآلية أو حدود متميزة بما يكفي، يمكن تسجيله كفرع ذي معرف مستقل مع إبقاء رابط النسب. أما إذا كان الكيان اللاحق يستخدم مفهوما واحدا من الأصل داخل بناء مختلف، فلا يصح أن نسميه فرعا كاملا.

وتساعد هذه القاعدة على منع تضخم شجرة النظريات. فالحقول الإدارية تميل إلى إنتاج تسميات جديدة، وقد تبدو كل تسمية وكأنها كيان مستقل. لكن السجل المركزي وخريطة النسب يعملان معا: السجل يحسم الهوية، والخريطة توضح الأصل. لذلك لا يؤدي مجرد ظهور اسم جديد

في الأدبيات إلى إنشاء فرع جديد، ولا يؤدي وجود أصل واضح إلى سلب الفرع استقلاله إذا كان التطور حقيقيا.

جدول 15.1 - أنواع علاقات النسب في الأطلس

نوع العلاقة	السؤال التشخيصي	النتيجة التحريرية
جذر فكري	هل وفر الكيان الأقدم افتراضا أو مشكلة أو لغة مفاهيمية مهدت للكيان؟	تسجل علاقة جذر من دون ادعاء التفرع المباشر
أصل مباشر	هل يعلن الكيان اللاحق تطوير البناء السابق مع استمرار جوهره؟	يثبت رابط أصل مباشر
امتداد	هل أضيف نطاق أو شرط أو مستوى مع بقاء الآلية المركزية؟	يبقى الأصل واضحا وتسجل الإضافة
فرع	هل أصبح للامتداد استقلال كاف يسمح باختياره بذاته؟	معرف مستقل + رابط فرع إلى الأصل
إعادة صياغة	هل أعيد ترتيب عناصر سابقة في حجة جديدة؟	تسجل العلاقة مع فحص ما إذا كان الكيان مستقلا بالفعل

15.5 المنافسة النظرية: متى تكون نظريتان بديلين حقيقيين؟

المنافسة النظرية (Theoretical Competition) لا تعني أن نظريتين مختلفتان في الاسم أو تنتميان إلى مدرستين مختلفتين. المنافسة الحقيقية تظهر عندما تحاول نظريتان تفسير الظاهرة نفسها أو الجزء نفسه من النموذج، لكنهما تقترحان أسبابا أو آليات أو افتراضات مختلفة يمكن أن تقود إلى توقعات متباينة أو إلى تبريرات مختلفة للنتيجة.

يمكن أن تكون المنافسة كاملة أو جزئية. المنافسة الكاملة نادرة، لأنها تتطلب تقاربا كبيرا في نطاق الظاهرة والمستوى والسياق مع اختلاف التفسير. أما المنافسة الجزئية فهي أكثر شيوعا: تتقاطع النظريتان في جزء من النطاق بينما تختلفان في أجزاء أخرى. هنا يجب ألا يعلن الباحث أن النظريتين "متنافستان" على نحو مطلق، بل يحدد موضوع المنافسة بدقة.

يمكن أيضا تصنيف المنافسة بحسب مصدر الاختلاف. هناك منافسة في الآلية عندما تفسر نظرية النتيجة من خلال التبادل وتفسرها أخرى من خلال الهوية. وهناك منافسة في الافتراضات عندما تفترض نظرية فاعلين يسعون إلى المنفعة بينما تفترض أخرى سلوكا موجها بالشرعية أو الأعراف. وهناك منافسة في المستوى عندما يقدم تفسير فردي وتفسير تنظيمي حسابين لظاهرة تبدو واحدة. وهناك منافسة زمنية عندما تفسر نظرية مرحلة البدء وتفسر أخرى الاستمرار، وهنا قد تتبدل المنافسة إلى تكامل بعد تحديد الزمن. وهناك منافسة في شروط الحدود عندما تعمل كل نظرية تحت سياق مختلف.

المهم أن المنافسة لا تثبت بالاستشهاد بدراستين استخدمتا نظريتين مختلفتين. يجب صياغة القضية المتنازع عليها. ويمكن للباحث استخدام السؤال التالي: "إذا كانت النظرية A صحيحة في هذا النموذج، فما الذي تتوقعه أو تفسره بطريقة تختلف عن النظرية B؟" إذا لم يستطع الإجابة، فقد تكون العلاقة مجرد تعدد مراجع لا منافسة نظرية.

15.6 من المنافسة إلى الاختبار الحرج

تزداد قيمة خريطة المنافسة عندما تفتح إمكان اختبار حرج، لا عندما تكتفي بعرض البدائل. فقد أكد)1989(Bacharach أن قوة النظرية ترتبط بوضوح علاقاتها وحدودها وقابليتها للاختبار، بينما ناقش الفصل 9 في الأطلس منطق الاختبارات الحرجة والتراكم المعرفي. ويستفيد الفصل الحالي من ذلك عبر ربط كل علاقة منافسة بسؤال يمكن أن يكشف الفرق بين التفسيرين.

إذا كانت نظريتان تتنبآن بالنتيجة نفسها في جميع الظروف، فقد يصعب التمييز بينهما تجريبيا في التصميم الحالي. عندها يحتاج الباحث إلى البحث عن شرط حد أو متغير وسيط أو مستوى أو توقيت ينتج توقعات مختلفة. وإذا لم يكن ذلك ممكنا، فقد تكون الدراسة غير قادرة على الحسم بينهما، ويجب أن تعترف بذلك بدلا من إعلان انتصار نظرية بسبب دلالة إحصائية عامة.

مثلا، إذا كانت نظريتان تتوقعان أن الدعم يزيد سلوكا إيجابيا، لكن إحداهما تفسر ذلك بالمعاملة بالمثل والأخرى بتقوية الهوية، فإن قياس الدعم والسلوك فقط لن يختبر المنافسة. يلزم إدخال آثار متباينة للآليتين، أو تصميم يستطيع فصل تفسير التبادل عن تفسير الهوية. وبذلك تتحول الخريطة من تصنيف نظري إلى أداة منهجية.

ويجب التمييز بين المنافسة العلمية والمنافسة التحريرية. قد يختار الأطلس نظرية واحدة موطنا أصليا في فصل معين، لكنه لا يعني أن المنافسين أقل قيمة. كما أن عرض نظرية منافسة في جدول لا يجعلها مساندة. المنافس يقدم تفسير بديل للجزء نفسه، بينما المساند يشرح جزءا لا يغطيه التفسير الحاكم. هذا الفرق سيصبح حاسما عند بناء نماذج الدكتوراه.

15.7 متى تتحول المنافسة الظاهرية إلى تكامل؟

كثير من الأخطاء في اختيار النظريات تنشأ من الحكم على العلاقة قبل تحديد مستوى التحليل أو الزمن أو الجزء الذي يملكه كل تفسير. نظريتان قد تبدوان متنافستين لأنهما ترتبطان بالنتيجة

نفسها، لكنهما في الحقيقة تعملان في مرحلتين مختلفتين. وقد تبدوان متكاملتين لأن الباحث يريد استخدامهما معا، بينما هما تعيدان تفسير الآلية نفسها بلغتين مختلفتين.

لذلك يطبق الأطلس اختبار الحدود قبل تصنيف العلاقة. يسأل أولا: هل تفسر النظريتان نفس السهم أو العملية؟ ثم: هل تعملان على المستوى نفسه؟ ثم: هل تفترضان الزمن أو المرحلة نفسها؟ ثم: هل تتناولان النتيجة نفسها أم نتيجتين متتابعتين؟ ثم: هل يؤدي دمجهما إلى معلومات إضافية يمكن تحديدها، أم إلى تكرار مفاهيمي؟

إذا اختلف المستوى بصورة ذات معنى، قد تكون العلاقة تكاملية متعددة المستويات. وإذا اختلفت المرحلة، قد تكون العلاقة تكاملية تسلسلية. وإذا كانت إحدى النظريتين تفسر أصل مورد أو حالة، بينما تفسر الأخرى كيفية استخدامه، فقد تكون العلاقة تكاملية وظيفيا. أما إذا كانتا تفسران التحول نفسه بالآلية نفسها مع اختلاف المصطلحات، فالدمج غالبا زائد.

هذا المنطق يتفق مع Poole و)1989(Van de Ven، اللذين أظهرا أن التوتر بين تفسيرات متعارضة قد يعالج بتوضيح مستويات التحليل أو الفصل الزمني أو إدخال مفاهيم جديدة، بدلا من إجبار أحد الطرفين على إلغاء الآخر. لكنه لا يعني أن كل تناقض قابل للتوفيق. بعض النظريات تقوم على افتراضات يصعب دمجها من دون فقد هويتها، وهنا يكون إبقاء التنافس أكثر أمانة من صنع تكامل شكلي.

15.8 التكامل النظري: الإضافة لا التكديس

التكامل النظري (Theoretical Complementarity or Integration) هو استخدام أكثر من كيان لبناء تفسير أوسع، بشرط أن يؤدي كل كيان وظيفة متميزة لا يستطيع الآخر أداءها بالقدر نفسه. وهو يختلف جذريا عن التكديس النظري، حيث يضيف الباحث نظرية لكل متغير أو لكل علاقة حتى يصبح الإطار مزدحما من دون زيادة حقيقية في القدرة التفسيرية.

القاعدة الحاكمة في الأطلس هي: لا تضف نظرية ثانية إلا إذا استطعت كتابة فجوة محددة في النظرية الأولى. ويمكن صياغة ذلك بالشكل التالي: "تفسر النظرية A الآلية X، لكنها لا تفسر Y في حدود النموذج الحالي، لذلك تستدعى النظرية B لتفسير Y". إذا كانت الجملة غير ممكنة، أو إذا كان X وY في الواقع العملية نفسها، فإن التكامل يحتاج إلى مراجعة.

وقد ناقش Okhuysen و)2011(Bonardi تحديات بناء النظرية عبر جمع عدسات متعددة، وبينوا أن الجمع ليس مفيدا لمجرد أن كل عدسة تضيف متغيرات. فاختلاف الافتراضات والمستويات والأسئلة التي تملكها النظريات يمكن أن يجعل الدمج غير متسق. وتزداد المشكلة عندما يأخذ الباحث مفهوما من نظرية، وآلية من أخرى، وشرط حد من ثالثة، ثم يقدم الخليط على أنه إطار متكامل من دون بيان كيفية انسجام مكوناته.

يقوم التكامل الجيد على ثلاثة شروط. الأول فصل المسؤوليات: كل نظرية تملك جزءا محددا من التفسير. الثاني اتساق الافتراضات بدرجة تسمح بجمعهما، أو وجود معالجة صريحة للتوتر

بينهما. والثالث وجود قيمة مضافة يمكن ملاحظتها: التفسير المدمج يجب أن يكشف علاقة أو شرطا أو عملية لا تظهر عند استخدام إحدى النظريتين منفردة. إذا لم تتحقق هذه الشروط، فإن البساطة النظرية أفضل من التكامل الزائد.

15.9 أنماط التكامل الممكنة

لا يوجد شكل واحد للتكامل. ويحتاج الباحث إلى معرفة نوع العلاقة التي يبنيها، لأن كل نوع يفرض منطق اختبار مختلفا.

النمط الأول هو التكامل التسلسلي. تفسر النظرية A مرحلة أولى، ثم تبدأ النظرية B من نتيجة هذه المرحلة لتفسير ما يليها. مثال عام: نظرية تفسر نشوء مورد أو حالة تنظيمية، ثم نظرية أخرى تفسر كيف يعاد تشكيل هذا المورد تحت تغير بيئي. في هذا النمط يجب تحديد نقطة الانتقال بين النظريتين.

النمط الثاني هو التكامل متعدد المستويات. تفسر نظرية آلية على مستوى الفرد، بينما تفسر أخرى شروطا تنظيمية أو بيئية تجعل هذه الآلية أقوى أو أضعف. هنا يجب بيان آلية التجميع أو العبور بين المستويات، ولا يكفي وضع النظريتين في الشكل نفسه.

النمط الثالث هو التكامل الحدودي. تقدم النظرية الأولى التفسير الأساسي، بينما تستخدم الثانية لتفسير ظرف يصبح فيه الأثر أقوى أو أضعف أو مختلف الاتجاه. في هذه الحالة تكون النظرية الثانية مرتبطة بشرط حد حقيقي، لا مجرد متغير معدل اختير إحصائيا.

النمط الرابع هو التكامل التكاملي الوظيفي. تشرح نظرية "لماذا يتكون الشيء" وتشرح أخرى "كيف يستخدم" أو "كيف يحكم". ويكثر هذا في الدراسات التي تجمع موارد وقدرات وحوكمة أو مؤسسات.

النمط الخامس هو التكامل الجدلي أو المفارقي، حيث تبقى التوترات بين تفسيرين قائمة ويستخدمان معا لكشف ظاهرة لا تستوعبها عدسة واحدة. هذا النوع أكثر تطلبا لأنه لا يقوم على تقسيم العمل فقط، بل على الاعتراف بتعارضات قد تكون منتجة نظريا. وقد قدم Poole و Van de Ven (1989) استراتيجيات للعمل مع المفارقات، بينما طور Gioia و Pitre (1990) وLewis و Grimes (1999) مسارات للتعامل مع تعدد المناظير والنماذج الإرشادية.

ولا يحتاج معظم بحوث الدكتوراه إلى الأنماط الخمسة معا. المطلوب اختيار أبسط صورة تحقق التفسير اللازم، مع بيان وظيفة كل كيان.

15.10 التكامل عبر نماذج إرشادية مختلفة: متى نكون حذرين؟

قد تنتمي نظريتان إلى افتراضات معرفية أو أنطولوجية مختلفة. بعض المنظورات يعامل المنظمة بوصفها نظاما من الخيارات والمصالح، وبعضها يركز في البناء الاجتماعي للمعنى

والهوية، وبعضها في القوى المؤسسية أو الخطابات أو علاقات السلطة. محاولة دمج هذه المنظورات في نموذج واحد قد تكون مثمرة، لكنها ليست عملية جمع بسيطة.

يشير Gioia و)1990(Pitre إلى أن تعدد النماذج يمكن أن يكشف جوانب لا ترى من منظور واحد، لكنه يتطلب الوعي بالحدود بين الافتراضات. ويقدم Lewis و Grimes (1999) metatriangulation بوصفه استراتيجية لبناء نظرية من مناظير متعددة عبر فهم كل منظور من الداخل ثم البحث عن مناطق التقارب والتوتر. ومن ثم لا يجوز للباحث أن يستعير النتيجة الملائمة من كل منظور ويتجاهل منطقها الأصلي.

في الأطلس، تسجل العلاقة بين كيانين من نماذج مختلفة بوصفها "تكامل محتمل مع تحذير افتراضي" عندما تكون هناك قيمة واضحة للجمع لكن الافتراضات تحتاج إلى معالجة. وقد يكون القرار الأفضل أحيانا الإبقاء على منظورين متوازيين وتحليل ما يكشفه كل واحد، بدلا من إجبارهما على نموذج سببي واحد.

هذا مهم بصفة خاصة في البحوث التي تسعى إلى تفسير ظواهر معقدة مثل التغيير المؤسسي، الهوية، التكنولوجيا، أو الاستدامة. تعدد التفسيرات قد يزيد الفهم، لكن زيادة الفهم لا تساوي دائما إمكانية الدمج في فرضيات خطية واحدة. لذلك تفرق الخريطة بين "التكامل في الحجة" و"الدمج في النموذج السببي". الأول أوسع ويمكن أن يستوعب توترات، أما الثاني فيحتاج إلى اتساق أعلى وقابلية تشغيل واضحة.

15.11 مثال موثق: التكامل في تفسير التنافس بين الشركات

يقدم)1996(Chen مثالا مفيدا على التكامل النظري في الاستراتيجية. فقد سعى إلى الربط بين تحليل المنافسين والتنافس بين الشركات، واستخدم مفهومين مستندين إلى تقاليد نظرية مختلفة: تشابه الموارد (resource similarity) والمشتركية السوقية (market commonality). الفكرة لم تكن وضع نظريتين جنبا إلى جنب لمجرد إثراء المراجعة، بل بناء تفسير يوضح كيف تؤثر بنية التداخل السوقي وتشابه الموارد في توتر التنافس وسلوك الشركات تجاه بعضها.

قيمة المثال للأطلس ليست في تبني نموذجه بعينه، بل في طريقة التكامل. كل بعد يلتقط جانبا لا يغطيه الآخر بالكامل. النظر إلى الموارد وحدها لا يكشف مقدار مواجهة شركتين لبعضهما في الأسواق، والنظر إلى الأسواق وحدها لا يكشف قدراتهما المتشابهة أو المختلفة. وعندما يجمع البعدان يصبح تحليل العلاقة بين شركتين أكثر تحديدا.

هذا يوضح قاعدة التكامل الوظيفي: لا يكفي أن تأتي النظريتان من أدبيتين مختلفتين، بل يجب أن ينتج الجمع تفسيرا أفضل لوحدة تحليل محددة. كما يبين أن التكامل قد يعمل من خلال بناء مفاهيم مشتقة من نظريات مختلفة من دون أن يعني أن كل نظرية تفسر جميع أجزاء النموذج.

ومن منظور خريطة الأطلس، تسجل مثل هذه الحالة بعلاقات واضحة: مصدر المفهوم الأول، مصدر المفهوم الثاني، نقطة التقاطع، والآلية الجديدة أو السؤال الذي يسمح التكامل بالإجابة عنه. ولا يجعل نجاح التكامل في حالة موثقة استخدام عدة نظريات ضروريا في كل دراسة.

15.12 المنافس والمكمل والقريب: ثلاث علاقات يجب ألا تختلط

يمكن لكيانين أن يكونا قريبين من حيث الموضوع من دون أن يكونا متنافسين أو مكملين. ولذلك تستخدم الخريطة ثلاثة أوصاف مستقلة.

"القريب" (Adjacent) يعني وجود تشابه في الظاهرة أو المفاهيم أو الحقل، لكنه لا يكفي لإثبات علاقة تفسيرية مباشرة. القرب مفيد في البحث والاستكشاف، لكنه لا يبرر إدخال النظرية في النموذج.

"المنافس" (Competitor) يعني أن الكيانين يقدمان حسابين بديلين للجزء نفسه من الظاهرة. يمكن للباحث أن يقارن بينهما، وقد يحتاج إلى تصميم يميز توقعاتهما أو شروطهما.

"المكمل" (Complement) يعني أن الكيان الثاني يغطي جزءا يحتاج إليه التفسير ولا يغطيه الأول، مع إمكان بيان حدود مسؤولية كل واحد.

وقد تكون العلاقة متعددة بحسب السياق. نظرية B قد تكون منافسا لـ A في تفسير قرار معين، لكنها تصبح مكملا لها في دراسة أخرى إذا استخدمت لتفسير مرحلة لاحقة. لذلك لا يسجل السجل "منافس" بوصفه صفة أبدية، بل علاقة مرتبطة بنطاق أو ظاهرة. وهذا يمنع الخرائط من التصلب ويعكس أن المنافسة والتكامل يعتمدان على السؤال.

جدول 15.2 - التمييز بين القرب والمنافسة والتكامل

العلاقة	السؤال الحاسم	ما يفعله الباحث
قرب	هل يتجاور الكيانان موضوعيا من دون امتلاك الجزء نفسه من التفسير؟	يستخدم القرب للاستكشاف فقط
منافسة	هل يفسران العملية نفسها بآليات أو افتراضات بديلة؟	يقارن ويبحث عن اختبار يميز بينهما
تكامل	هل يفسر الثاني فجوة محددة لا يغطيها الأول؟	يحدد وظيفة كل نظرية وحدودها
تكرار	هل يعيد الكيانان تفسير العملية نفسها تقريبا من دون قيمة مضافة؟	يحذف أحدهما أو يعيد صياغة الحاجة

15.13 خريطة إحالات الأطلس: كيف يظهر الكيان خارج موطنه؟

بمجرد تثبيت الموطن الأصلي لكل كيان في الفصل 13، تصبح الإحالة (Cross-Reference) هي الأداة التي تسمح باستخدام النظرية عبر الكتاب من دون إعادة ملفها. ويملك الفصل الحالي قواعد هذه الخريطة الإحالية.

الإحالة الجيدة تتكون من ثلاثة عناصر: معرف الكيان، سبب الاستدعاء، والموطن الأصلي. فإذا ظهر مفهوم من النظرية السلوكية للمنشأة في فصل عن الابتكار، لا يعاد شرح تاريخ النظرية وافتراضاتها ومستويات الطموح والبحث المشكلاتي. يكفي أن يقال إن هذا الجزء يستدعي MT-0006 لتفسير البحث الناتج عن فجوة الأداء، مع إحالة إلى الفصل 12 حيث توجد المعالجة الأصلية.

ولا يجب أن تتحول الإحالة إلى ملخص من صفحة. إذا احتاج السياق الجديد إلى شرح جزء من الآلية، يشرح القدر الضروري لإقامة الحجة ثم يعود القارئ إلى الموطن الأصلي عند الحاجة إلى الملف الكامل. هذه القاعدة تحمي الكتاب من التكرار، لكنها تحمي أيضا النظرية من التغير بين

الفصول. فعندما يكون لها تفسير أصلي واحد، لا تظهر في فصل كآلية إدراكية وفي آخر كآلية مؤسسية لمجرد اختلاف المؤلف أو السياق.

وتوجد عدة أنواع للإحالة: إحالة نسبية إلى الأصل، إحالة منافسة إلى بديل، إحالة تكامل إلى كيان مساند، إحالة حدية إلى نظرية تفسر شرطا، وإحالة تطبيقية إلى موضع يستخدم النظرية في مثال أو حالة دكتوراه. وفي كل نوع يكون الرابط إلى الكيان نفسه لا إلى إعادة إنتاج محتواه.

15.14 قواعد كتابة الإحالة من دون كسر تدفق النص

الإحالات الكثيرة قد تجعل النص شبيها بقاعدة بيانات، لذلك يحتاج الأطلس إلى صياغة طبيعية تحافظ على القراءة. لا يطلب من القارئ أن يتعامل مع كل فقرة كسلسلة رموز. يستخدم معرف MT عندما تكون الهوية مهمة أو عندما توجد أسماء متقاربة، بينما يمكن أن يرد الاسم وحده في السياقات التي أصبحت فيها الهوية واضحة.

مثال مناسب: "يمكن تفسير البحث الذي يلي فجوة الأداء من خلال النظرية السلوكية للمنشأة MT-0006، التي عولجت في الفصل 12؛ أما إذا كانت المشكلة تتعلق بقيود المعالجة الإدراكية لدى متخذ القرار، فإن العقلانية المحدودة MT-0005 تقدم تفسيرا أقرب". هنا أدت الإحالة وظيفة مقارنة من دون إعادة ملف أي من الكيانين.

أما الصياغة الضعيفة فهي: "وفقا للنظرية السلوكية للمنشأة التي طورها Cyert وMarch عام 1963، تفترض المنظمة..." ثم تعيد عدة فقرات سبق عرضها. هذا ليس إحالة بل نسخة ثانية.

كما يجب ألا تستخدم الإحالة لإخفاء نقص في الحجة. قول "انظر MT-XXXX" لا يعفي الفصل الحالي من شرح سبب الاستدعاء. يحتاج القارئ إلى معرفة العلاقة بين النظرية والمشكلة هنا، حتى لو كانت التفاصيل في موطن آخر. ولذلك تجمع الإحالة بين الاقتصاد والوظيفة: أقل قدر من الشرح يكفي لإقامة الصلة، مع رابط واضح إلى المعالجة الكاملة.

15.15 خريطة العلاقة بين MT-0005 وMT-0006 مثالا

يوفر الفصلان 11 و12 مثالا مبكرا يمكن استخدامه لتوضيح الفرق بين النسب والمنافسة والتكامل. تمثل العقلانية المحدودة MT-0005 جذرا مهما لفهم القرار تحت قيود المعلومات والانتباه والحساب، بينما توسع النظرية السلوكية للمنشأة MT-0006 التحليل إلى المنظمة بوصفها ائتلافا متعدد الأهداف يعمل بمستويات طموح وروتين وبحث مشكلاتي وتعلم.

العلاقة الأولى بينهما نسبية: هناك استمرارية في رفض نموذج العقلانية الكاملة، وانتقال من حدود القرار إلى سلوك المنظمة. لكنها ليست علاقة ترادف، لأن MT-0006 تضيف عناصر لا تختزل في MT-0005.

العلاقة الثانية قد تكون تنافسية في سؤال محدد. إذا كانت الدراسة تفسر قرار مدير فرد تحت قيود معرفية، فإن MT-0005 قد تكون مرساة أكثر اقتصادا، واستخدام MT-0006 قد يضيف عناصر تنظيمية لا يحتاجها السؤال. أما إذا كان السؤال عن استجابة منظمة لفجوة أداء، تصبح MT-0006 أقرب، ويصبح الاكتفاء بـ MT-0005 ناقصا.

العلاقة الثالثة يمكن أن تكون تكاملية في نموذج متعدد المستويات إذا كان الباحث يميز بين عمليات قرار فردية داخل آلية تنظيمية أوسع، لكنه يحتاج عندئذ إلى بيان موضع كل مستوى وكيف ينتقل الأثر. لا يكفي القول إن النظريتين "متكاملتان" لأن إحداهما سبقت الأخرى.

هذه الخريطة الصغيرة تظهر أن نوع العلاقة يتغير مع سؤال البحث. ولذلك لا يمكن اختزال خرائط الأطلس في أسهم ثابتة تحمل كلمة "ينبثق من" فقط. يجب أن تحتوي الخريطة على بيانات عن نوع الرابط ونطاقه ووظيفته.

15.16 خريطة عائلية افتراضية: من النظرية العامة إلى الفروع والتطبيقات

لنفترض عائلة نظرية افتراضية تبدأ بكيان A يفسر اعتماد المنظمات على موارد خارجية. يظهر لاحقا فرع B يركز على كيفية إدارة الاعتماد عبر العلاقات، وفرع C يركز على اختلاف القوة بين الأطراف، ثم نموذج D يستخدم بعض مفاهيم العائلة في شبكة رقمية. كيف تمثل الخريطة هذه العلاقات؟

إذا حافظ B على افتراض الاعتماد وآليته وأضاف نمطا محددا من الاستجابة، يسجل كامتداد أو فرع. وإذا جعل C عدم تماثل القوة آلية مركزية مستقلة، قد يسجل كفرع ذي علاقة نسب قوية. أما D، فإذا استخدم مفهوم الاعتماد داخل نموذج تقني مختلف، فقد يكون مجرد تطبيق أو إعادة توظيف لا فرعا نظريا.

ثم تظهر نظرية E تفسر العلاقات نفسها من خلال تكاليف المعاملات. إذا كان السؤال عن سبب اختيار شكل الحوكمة بين السوق والتكامل، تصبح E منافسا لـ A أو لبعض فروعها في نطاق محدد. أما إذا كان الباحث يستخدم A لتفسير مصدر القوة وE لتفسير اختيار بنية الحوكمة، فقد تصبح العلاقة تكاملية إذا فصلت المسؤوليات بوضوح.

هذه الخريطة الافتراضية تكشف وظيفة التصنيف قبل الأسماء. القارئ يستطيع فهم منطق العلاقة حتى من دون معرفة النظريات الحقيقية، وهو ما يجعلها تمرينا على بناء الخريطة لا على حفظ تاريخ حقل بعينه.

15.17 مخاطر التكامل: خمس صور للتكديس النظري

لا يكفي أن يعلن الباحث أن النظريات "تكمل بعضها". توجد صور متكررة من التكامل الضعيف ينبغي أن تكشفها خريطة العلاقات.

الصورة الأولى هي نظرية لكل متغير. يختار الباحث نظرية للمتغير المستقل، وأخرى للوسيط، وثالثة للتابع، ورابعة للمعدل. هذا التنظيم يتبع الرسم الإحصائي لا الآلية.

الصورة الثانية هي نظرية لكل فرضية. تبدو كل علاقة مدعومة، لكن النموذج يفقد مرساة تفسيرية مشتركة ويصبح مجموعة حجج منفصلة.

الصورة الثالثة هي تكرار الآلية. يستخدم الباحث نظريتين تفسران السلوك نفسه بمنطق المعاملة بالمثل مثلا، ثم يعد التشابه تكاملا. في الواقع، التفسير الثاني قد يكون زائدا ما لم يضيف شرطا أو مستوى أو نتيجة متميزة.

الصورة الرابعة هي جمع نظريات ذات افتراضات متعارضة من دون معالجة التعارض. وقد يكون التعارض منتجا، لكنه يحتاج إلى بناء مفارقي أو متعدد المناظير، لا إلى تجاهله.

الصورة الخامسة هي الزينة المرجعية. تذكر نظرية في المقدمة أو الإطار النظري، لكنها لا تؤثر في الفرضيات أو القياس أو تفسير النتائج. وجودها هنا اسمي فقط.

وقد حذر Okhuysen و)2011(Bonardi من صعوبة جمع العدسات المختلفة عندما تحمل افتراضات وأسئلة متباينة، بينما تدعو)2018(.Kim et al إلى التكامل الذي يقلل الفوضى النظرية بدلا من زيادتها. لذلك يستخدم الأطلس قاعدة صارمة: إذا لم نستطع تحديد ما سيتغير في الحجة أو التصميم عند حذف النظرية الثانية، فهي مرشحة للحذف.

15.18 أداة القرار: مصفوفة العلاقة بين نظريتين

يمكن لطالب الدكتوراه اختبار أي زوج من النظريات عبر مصفوفة قصيرة قبل تقرير أنهما متنافستان أو متكاملتان.

جدول 15.3 - مصفوفة تشخيص العلاقة بين كيانين

سؤال الفحص	إذا كان الجواب نعم	إذا كان الجواب لا
هل يفسران الظاهرة نفسها؟	افحص المنافسة أو التكرار	قد تكون العلاقة قربا أو تكاملا عبر أجزاء مختلفة
هل يملكان الآلية نفسها تقريبا؟	خطر التكرار مرتفع	انتقل إلى فحص اختلاف الآليات
هل يعملان على المستوى نفسه؟	المنافسة أكثر احتمالا	افحص التكامل متعدد المستويات

سؤال الفحص	إذا كان الجواب نعم	إذا كان الجواب لا
هل يعملان في المرحلة الزمنية نفسها؟	المنافسة أو التكرار أكثر احتمالا	افحص التكامل التسلسلي
هل تختلف افتراضاتهما جذريا؟	يلزم تبرير مفارقي أو متعدد المناظير	التكامل أسهل مبدئيا
هل يضيف الكيان الثاني جزءا يمكن تسميته؟	تكامل محتمل	حذف الكيان الثاني أقرب
هل تنتج النظريتان توقعات متباينة؟	يمكن بناء اختبار تنافسي	قد يصعب الحسم بينهما في التصميم الحالي

بعد المصفوفة، يكتب الباحث قرارا من سطر واحد: "A منافس لـ B في تفسير X لأن..."، أو "A يكمل B في Y لأن..."، أو "A قريب من B لكنه لا يدخل النموذج لأن...". إذا عجز عن كتابة هذه الجملة، فلا تزال العلاقة غير ناضجة.

15.19 حالة دكتوراه افتراضية: التحول الرقمي والأداء المؤسسي

لنفترض دراسة تسأل: كيف يتحول استعداد المنظمة إلى أداء مؤسسي أفضل من خلال تحول رقمي؟ بعد استخدام فهارس الفصل 14، حصل الباحث على أربعة مرشحين: إطار يفسر شروط تبني التقنية، منظور موارد وقدرات يفسر بناء القدرة، نظرية مؤسسية تفسر ضغوط الشرعية، ونظرية قرار تفسر سلوك المديرين تحت عدم اليقين.

الخطأ الأول أن يستخدم الأربعة لأن كل واحد "له علاقة" بالموضوع. الخريطة تجبره على تحديد السؤال الذي يملكه كل كيان. إذا كان جوهر الدراسة هو لماذا تختلف المنظمات في قدرتها على تحويل الموارد والاستعداد إلى تغيير رقمي يرفع الأداء، يصبح تفسير الموارد والقدرات مرشحا لامتلاك الآلية المركزية. إطار تبني التقنية قد يصبح مكملا إذا كان يفسر شروطا تقنية وتنظيمية وبيئية لا تغطيها النظرية الحاكمة، بشرط ألا يتحول إلى قائمة عوامل موازية للآلية نفسها.

أما النظرية المؤسسية فتدخل فقط إذا كان ضغط الشرعية أو التقليد أو الإكراه جزءا فعليا من النموذج أو السياق التفسيري، لا لأن التحول الرقمي ظاهرة منتشرة. ونظرية القرار لا تحتاج إلى الظهور إلا إذا كان النموذج يقيس عمليات قرار فردية أو يفسر كيف تتشكل خيارات المديرين.

بعد رسم الخريطة، قد ينتهي الباحث بنظرية حاكمة واحدة ومساندة واحدة، بينما يستبعد اثنتين. هذا ليس فقرا نظريا، بل زيادة في الدقة. وإذا بقيت نظرية مستبعدة مهمة في تفسير النتائج لاحقا، يمكن استدعاؤها في المناقشة بوصفها تفسيرا بديلا، من دون أن تصبح جزءا من التأصيل المسبق.

وتوضح الحالة كيف تمنع الخريطة الخلط بين "النظريات ذات الصلة بالموضوع" و"النظريات الضرورية للنموذج".

15.20 خريطة المنافسين في مراجعة الأدبيات

من أفضل استخدامات خريطة المنافسة أنها تعيد تنظيم مراجعة الأدبيات. بدلا من عرض الدراسات حسب السنوات أو المتغيرات فقط، يستطيع الباحث بناء فقرة أو جدول يبين التفسيرات البديلة للظاهرة، وما الذي يتوقعه كل تفسير، وأين تفشل الأدلة في الحسم بينها.

هذا يجعل الفجوة النظرية أكثر قوة. فالفجوة ليست دائما "قلة الدراسات". قد تكون المشكلة أن الأدبيات تستخدم تفسيرا واحدا رغم وجود بديل معقول، أو أن نتائج متناقضة يمكن تفسيرها باختلاف شروط الحدود بين نظريتين، أو أن دراسات كثيرة تجمع نظريتين من دون اختبار القيمة الإضافية للتكامل.

وتساعد خريطة المنافسين أيضا في تجنب الانتقائية. إذا اختار الباحث نظرية مبكرا ثم بحث فقط عن الدراسات المؤيدة لها، سيظهر الإطار النظري أكثر اتساقا مما هو في الواقع. أما إذا سجل المنافسين منذ البداية، يصبح عليه أن يبرر الاستبعاد ويبحث عن الأدلة التي قد تضعف اختياره.

ويرتبط ذلك بمنطق Corley و)2011(Gioia حول قيمة المساهمة النظرية من حيث الأصالة والمنفعة. المساهمة لا تأتي فقط من إضافة متغير جديد، بل قد تأتي من توضيح حدود تفسير قائم، أو جمع تفسيرات بطريقة تكشف ما لم يكن ظاهرا، أو بيان أن نظرية شائعة أقل ملاءمة في سياق معين من منافس مهمل.

خريطة الإحالات التطبيقية عبر أبواب الأطلس 15.21

لا تقتصر الإحالة على أبواب الأبواب 1-4. عندما يبدأ الأطلس ملفات النظريات في السلوك والموارد البشرية والاستراتيجية والتقنية والتسويق والعمليات، ستظهر النظريات نفسها في تطبيقات وموضوعات متعددة .ومن دون خريطة إحالات يصبح القارئ معرضا لإعادة المعالجة أو لفقد الطريق إلى الموطن الأصلي.

تسجل الخريطة لكل كيان أربعة أنواع من المواضع: الموطن الأصلي، مواضع المنافسة، مواضع التكامل، ومواضع التطبيق. الموطن الأصلي واحد. أما بقية المواضع فيمكن أن تتعدد، لكنها لا تملك حق إعادة الملف.

مثلا، قد تكون نظرية ما مملوكة لفصل في الاستراتيجية، ثم تظهر في فصل عن الابتكار كمنافس، وفي فصل عن سلاسل الإمداد كمكمل، وفي حالة دكتوراه في الأبواب 21-24 كتطبيق .

جميع هذه المواضع تشير إلى المعرف نفسه .وبهذا يستطيع القارئ الانتقال من التطبيق إلى الأصل، ومن الأصل إلى المنافسين، ومن المنافس إلى حالة أخرى، من دون أن تضيع الهوية.

هذه البنية تجعل الأطلس أقرب إلى شبكة معرفة مترابطة من كتاب خطي فقط. ومع ذلك يبقى النص المقروء هو الأساس، ولا ينبغي أن تتحول كثافة الإحالات إلى عبء بصري. يمكن للفهرس النهائي أو النسخة الرقمية أن تحمل الروابط الأكثر تفصيلا، بينما يحتفظ المتن بالإحالات التي تخدم الفهم المباشر.

15.22 صيانة خرائط العلاقات

العلاقات بين النظريات ليست كلها ثابتة بالدرجة نفسها. النسب التاريخي يتغير ببطء بعد التحقق، بينما قد تتغير المنافسة والتكامل مع ظهور أدلة جديدة أو توسع نظرية إلى سياق جديد. ولذلك تحتاج الخرائط إلى نظام صيانة مشابه لما وضعه الفصل 13 للسجل المركزي.

عند إضافة رابط جديد، يجب تسجيل نوع العلاقة ودليلها ونطاقها وتاريخ التحقق. وإذا تغيرت العلاقة من "منافس" إلى "مكمل" في تطبيق محدد، لا يحذف الوصف القديم إذا كان صحيحا في نطاق آخر، بل يضاف شرط يوضح السياق. وهذه النقطة مهمة لأن العلاقات ليست سمات جوهرية دائما، بل قد تكون علائقية ومشروطة بالسؤال.

كما يجب مراجعة الروابط التي تكثر في الأدبيات بسبب الاقتباس التقليدي لا بسبب تحليل فعلي. قد يصبح من الشائع القول إن نظرية B "مبنية على" A، ثم تكشف القراءة الأصلية أن العلاقة أضعف أو أكثر تعقيدا. لذلك لا يكفي تكرار الوصف الشائع. يجب أن تستند الروابط الرئيسة إلى المصادر المؤسسة أو المراجعات الجادة.

وتفيد الخرائط نفسها في اكتشاف أخطاء السجل. إذا ظهر كيانان لهما كل المنافسين والمكملات والجذور نفسها تقريبا، فقد يكون ذلك مؤشرا على ازدواج هوية. وإذا وجد كيان بلا أي علاقة نسب أو منافسة أو تكامل رغم استخدامه الواسع، فقد تكون بياناته ناقصة. وهكذا تصبح الخريطة أداة تدقيق لا مجرد واجهة للقارئ.

15.23 تمرين تطبيقي: ابن خريطة علاقة لنموذجك

اختر من الفصل 14 بين 3 و5 نظريات مرشحة لموضوع بحثك. ثم نفذ الخطوات التالية من دون الرجوع إلى الشكل الإحصائي أولا.

1. اكتب الظاهرة أو العملية المركزية التي تريد تفسيرها في جملة واحدة.
2. أمام كل نظرية، اكتب الآلية التي تقدمها لهذه الظاهرة.
3. ارسم خطا بين أي نظريتين بينهما أصل أو امتداد موثق، واكتب نوع العلاقة.
4. ضع علامة "منافس" بين النظريات التي تملك الجزء نفسه من التفسير بآليات مختلفة.
5. ضع علامة "مكمل محتمل" فقط إذا استطعت تسمية الجزء الذي يضيفه الكيان الثاني.

6. افحص مستوى التحليل والزمن وشروط الحدود قبل تثبيت المنافسة أو التكامل.
7. احذف كل نظرية لا يتغير تفسير النموذج عند حذفها.
8. اكتب بجانب كل كيان موطنه الأصلي أو المصدر المؤسس الذي ستعود إليه.
9. أعد رسم الخريطة بعد القراءة الأصلية؛ لا تتوقع أن تبقى النسخة الأولى كما هي.
10. في النهاية، اكتب فقرة من 150 إلى 200 كلمة تبرر لماذا بقيت النظرية الحاكمة ولماذا بقي أو حذف كل كيان آخر.

إذا انتهى التمرين بخمس نظريات جميعها "متكاملة"، أعد الفحص. التكامل الكامل بين عدد كبير من النظريات أقل شيوعا مما توحي به الأطر النظرية في الرسائل الجامعية. أما إذا انتهى بنظرية واحدة رغم وجود منافسين واضحين، فافحص خطر التثبيت المبكر.

الهدف من التمرين ليس تقليل العدد بأي ثمن، بل جعل كل علاقة قابلة للتسمية والدفاع.

15.24 حدود خرائط النسب والمنافسة والتكامل

الخرائط تبسط واقعا معرفيا معقدا. فهي تحتاج إلى اختزال العلاقات كي تصبح قابلة للاستخدام، وقد تخفي أحيانا خلافات داخل النظرية نفسها أو اختلافات بين مدارس تفسيرية تحمل الاسم ذاته. لذلك لا ينبغي أن تعامل الأسهم والرموز كحقائق نهائية منفصلة عن النصوص.

قد يكون النسب النظري محل خلاف، فتختلف الأدبيات في تحديد الجذر أو المصدر المؤسس. عندها تسجل الخريطة الخلاف بدلا من اختراع يقين. وقد تكون المنافسة أيضا غير قابلة للاختبار مباشرة إذا تشابهت التوقعات أو غابت مقاييس الآليات.

أما التكامل، فيحمل خطر إغراء الباحث بالشمول. كلما عرف نظريات أكثر، قد يظن أن الدراسة الأقوى هي التي تستخدم عددا أكبر. لكن القوة النظرية تأتي من التفسير المنظم لا من عدد الأسماء. وقد أشار Whetten (1989) إلى التوتر بين الشمول والاقتصاد، بينما تدعو أعمال لاحقة إلى بناء حجج أوسع حين تكون هناك حاجة، لا إلى توسع غير منضبط.

ولهذا تظل الخريطة وسيلة لاتخاذ القرار، لا بديلا عن الحكم العلمي. تستخدم لتكشف العلاقات التي يجب قراءتها والتحقق منها، ثم تعود الحجة إلى المصادر والنموذج والبيانات.

15.25 خاتمة

أضاف هذا الفصل إلى السجل المركزي والفهارس بعدا ثالثا: بعد العلاقات. فالمعرف الدائم يجيب عن هوية الكيان، والفهرس يساعد على العثور عليه، بينما تبين الخريطة موقعه بالنسبة إلى غيره. ومن دون هذا البعد قد ينجح الباحث في العثور على عدة نظريات، لكنه يظل غير قادر على تفسير سبب اختيار إحداها أو دمج بعضها أو استبعاد البعض الآخر.

تقوم خريطة النسب على دليل تاريخي ومفاهيمي، لا على السبق الزمني وحده. وتقوم خريطة المنافسة على امتلاك نظريتين الجزء نفسه من التفسير مع اختلاف الآليات أو الافتراضات أو الشروط. أما التكامل فلا يعني الجمع، بل تقسيم مسؤولية تفسيرية حقيقية ينتج قيمة مضافة يمكن تحديدها. وتضمن الإحالة أن تستطيع النظرية التحرك عبر موضوعات الكتاب من دون أن يتكرر ملفها الأصلي.

كما ثبت أن العلاقة بين نظريتين ليست دائما صفة ثابتة. فقد تكونان متنافستين في سؤال، ومتكاملتين في سؤال آخر، أو متجاورتين من دون حاجة إلى استخدامهما معا. لذلك يجب أن تسجل الخريطة نوع العلاقة ونطاقها وسببها، لا كلمة عامة فقط.

وبذلك يقدم الأطلس شبكة معرفة قابلة للتتبع: أصل وفرع، منافس ومكمل، موطن وإحالة. ويبقى أن يعرف الباحث كيف يستخدمها يوميا: كيف يبدأ القراءة، وماذا يسجل، ومتى يستبعد مرشحا، وكيف يوثق القرار؟ هذه مهمة الفصل 16، الذي يحول بنية الأطلس إلى بروتوكول استخدام وسجل قرار قابل للمراجعة.

المراجع

Bacharach, S. B. (1989). Organizational theories: Some criteria for evaluation. Academy of Management Review, 14(4), 496-515. https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308374

Chen, M.-J. (1996). Competitor analysis and interfirm rivalry: Toward a theoretical integration. Academy of Management Review, 21(1), 100-134. https://doi.org/10.5465/amr.1996.9602161567

Corley, K. G., & Gioia, D. A. (2011). Building theory about theory building: What constitutes a theoretical contribution? Academy of Management Review, 36(1), 12-32. https://doi.org/10.5465/amr.2009.0486

Gioia, D. A., & Pitre, E. (1990). Multiparadigm perspectives on theory building. Academy of Management Review, 15(4), 584-602. https://doi.org/10.5465/amr.1990.4310758

Kim, P. H., Ployhart, R. E., & Gibson, C. B. (2018). Editors' comments: Is organizational behavior overtheorized? Academy of Management Review, 43(4), 541-545. https://doi.org/10.5465/amr.2018.0233

Lewis, M. W., & Grimes, A. J. (1999). Metatriangulation: Building theory from multiple paradigms. Academy of Management Review, 24(4), 672-690. https://doi.org/10.5465/amr.1999.2553247

Okhuysen, G. A., & Bonardi, J.-P. (2011). The challenges of building theory by combining lenses. Academy of Management Review, 36(1), 6-11. https://doi.org/10.5465/amr.36.1.zok006

Poole, M. S., & Van de Ven, A. H. (1989). Using paradox to build management and organization theories. Academy of Management Review, 14(4), 562-578. https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308389

Sutton, R. I., & Staw, B. M. (1995). What theory is not. Administrative Science Quarterly, 40(3), 371-384. https://doi.org/10.2307/2393788

Whetten, D. A. (1989). What constitutes a theoretical contribution? Academy of Management Review, 14(4), 490-495. https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308371

الفصل 16 :بروتوكول الاستخدام :من القراءة إلى سجل قرار قابل للمراجعة

Protocol of Use: From Reading to an Auditable Decision Record

16.1 تمهيد: لماذا يحتاج الأطلس إلى بروتوكول استخدام؟

قد يمتلك الباحث سجلا مركزيا منضبطا للنظريات، وفهارس تساعده على الوصول إلى المرشحين، وخرائط تكشف النسب والمنافسة والتكامل، ثم يظل اختياره النظري ضعيفا إذا لم تكن طريقة استخدام هذه الأدوات نفسها قابلة للتتبع. فالمشكلة في الدراسات العليا لا تنشأ دائما من غياب المعرفة بالنظريات، بل كثيرا ما تنشأ من انتقال الباحث مباشرة من القراءة إلى الاقتناع، ومن الاقتناع إلى الكتابة، من دون أن يحفظ أثر الخطوات التي جعلته يفضل تفسيرا على آخر. بعد أسابيع أو أشهر يصبح من الصعب أن يجيب بدقة: لماذا استبعدت النظرية الثانية؟ ما المصدر الذي أقنعني بآلية النظرية الأولى؟ هل قرأت النص المؤسس أم اعتمدت على دراسة تطبيقية؟ وهل تغير اختياري لأن السؤال تغير أم لأنني وجدت دليلا جديدا؟

لهذا يضيف الأطلس طبقة تشغيلية رابعة: بروتوكول استخدام يحول القراءة النظرية إلى سلسلة قرارات موثقة. المقصود بالبروتوكول هنا ليس خوارزمية آلية تنتج النظرية الصحيحة، ولا استمارة بيروقراطية تثقل عمل الباحث، بل مسار منظم يحفظ الأدلة والاستنتاجات والبدائل والاستبعادات بحيث يصبح القرار النظري قابلا للمراجعة من الباحث نفسه، والمشرف، والقارئ العلمي. وتنسجم هذه الفكرة مع الدعوات إلى مزيد من الشفافية في البحث الإداري، حيث بين Aguinis و)2019(Solarino أن الثقة في النتائج ترتبط بقدرة القارئ على فهم ما فعل الباحث ولماذا وكيف، حتى عندما يتعذر التكرار الحرفي للعمل العلمي.

ويستفيد البروتوكول كذلك من منطق المراجعات المنهجية في الإدارة. فقد شدد Tranfield وDenyer و)2003(Smart على أهمية رسم المجال الفكري وتقويمه بطريقة واضحة بدلا من المراجعة الانطباعية، بينما يبين)2019(Snyder أن جودة مراجعة الأدبيات تعتمد على وجود منهج معلن لا على تراكم المصادر وحده. غير أن الهدف هنا أضيق من إجراء مراجعة منهجية كاملة: نحن نبني مسارا لاتخاذ قرار نظري يمكن تتبع أسبابه.

16.2 القرار النظري عملية لا لحظة

يبدو اختيار النظرية في النص النهائي كأنه قرار واحد: "تعتمد الدراسة على النظرية X". لكن هذه الجملة تخفي وراءها سلسلة من القرارات. يبدأ الباحث بتحديد الظاهرة، ثم يقرأ كلمات مفتاحية، ثم يكتشف أسماء نظريات، ثم يعيد صياغة المشكلة، ثم يقارن آليات، ثم يستبعد بعض

المرشحين، وقد يعود إلى مرشح استبعده سابقا بعد أن يكتشف شرط حد جديدا. ومن ثم فإن القرار النهائي ليس نقطة منفصلة، بل نتيجة مسار تعلم.

هذه الطبيعة التراكمية تجعل التوثيق ضروريا. فإذا لم يسجل الباحث تحولات فهمه، يميل إلى إعادة بناء قصة منطقية بعد انتهاء العمل، وكأن النظرية المختارة كانت واضحة منذ البداية. هذه القصة المرتبة قد تبدو مقنعة في الرسالة، لكنها تخفي البدائل التي جرى فحصها، وتضعف قدرة الباحث على الدفاع عن اختياره أمام سؤال بسيط من المناقش: لماذا لم تستخدم النظرية Y؟

لذلك يعامل البروتوكول الاختيار بوصفه سلسلة حالات. في الحالة الأولى يكون الكيان "مرشحا أوليا". وبعد قراءة مصدر تأسيسي قد يصبح "مرشحا جادا". وبعد فحص الآلية والمستوى والحدود قد يتحول إلى "مرشح حاكم" أو "مساند محتمل" أو "مستبعد مع سبب". ويمكن أن تتغير الحالة لاحقا، لكن كل تغيير يحتاج إلى مبرر محفوظ.

وتسمح هذه البنية بالفصل بين المعرفة والقرار. قد يعرف الباحث نظرية جيدا لكنه يستبعدها لأنها لا تطابق السؤال الحالي. وقد يعرف نظرية أخرى بدرجة أقل ثم يكتشف بعد القراءة الأصلية أنها المرشح الأقوى. وبهذا يصبح البروتوكول مضادا لتحيز الألفة: لا تفوز النظرية لأن الباحث سبق أن استخدمها أو لأنها الأشهر في تخصصه، بل لأنها نجت من سلسلة فحوص تتناسب مع المشكلة.

16.3 نقطة البداية: ورقة تعريف المشكلة النظرية

قبل فتح قواعد البيانات أو سجل النظريات، يكتب الباحث ورقة قصيرة لا تتجاوز صفحة واحدة تحدد المشكلة النظرية كما يفهمها في ذلك الوقت. لا تكتب فيها أسماء النظريات المرغوبة، لأن الغرض هو تثبيت السؤال قبل أن تؤثر أسماء الكيانات في صياغته.

تتضمن الورقة ستة عناصر: الظاهرة المراد تفسيرها؛ وحدة أو مستوى التحليل؛ النتيجة أو التغير المركزي؛ الظروف أو السياق الذي تقع فيه الظاهرة؛ العلاقة أو العملية التي تحتاج إلى تفسير؛ وما يعرفه الباحث وما لا يعرفه. ويمكن أن تضاف ملاحظة عن الزمن إذا كان ترتيب الأحداث جزءا من الحجة.

مثلا، بدلا من كتابة "أريد نظرية للتحول الرقمي والأداء"، يكتب الباحث: "أحاول تفسير كيف تنتقل ممارسات تنظيمية داخل جامعة إلى تغير في القدرات والعمليات الرقمية، ثم إلى اختلاف في الأداء المؤسسي، مع احتمال أن تكون الموارد البشرية أو الضغوط المؤسسية جزءا من الآلية". هذه الصياغة لا تختار نظرية، لكنها تكشف أن المشكلة أوسع من كلمة التحول الرقمي.

تسمى هذه الورقة "نسخة الصفر" لأنها ستتغير. فائدتها ليست أن تكون صحيحة نهائيا، بل أن تسمح للباحث بمقارنة فهمه في البداية بفهمه بعد القراءة. فإذا تغيرت الظاهرة من "تبني تقنية" إلى "إعادة تشكيل قدرات"، يجب تسجيل ذلك لأنه يفسر لماذا تغيرت قائمة النظريات المرشحة.

16.4 تكوين قائمة المرشحين من الفهارس والخرائط

بعد تعريف المشكلة يستخدم الباحث فهارس الفصل 14 لتكوين قائمة أولية، ثم خرائط الفصل 15 لتوسيعها بالمنافسين والجذور والمكملات المحتملة. لا ينبغي أن تبدأ القائمة بنظرية واحدة، لأن المرشح الوحيد لا يمكن مقارنته بشيء. كما لا ينبغي أن تكون طويلة إلى حد يجعل القراءة الأصلية مستحيلة.

في معظم الحالات تكون قائمة من 3 إلى 7 كيانات نقطة بدء عملية. العدد ليس قاعدة علمية ثابتة، بل حد تنظيمي يساعد على تحقيق توازن بين الاستدعاء وعدم التشتت. إذا خرج الفهرس بعشرين كيانا، فالمشكلة غالبا أن الظاهرة أو الآلية ما تزال عامة. وإذا خرج بكيان واحد فقط، فينبغي اختبار ما إذا كانت عملية البحث متحيزة إلى اسم مألوف.

لكل مرشح يسجل الباحث: معرف MT، الاسم المعتمد، الحالة العلمية، الموطن الأصلي، سبب دخوله القائمة، وأقرب منافس معروف. ولا يكتب في هذه المرحلة حكما من نوع "الأفضل"، بل سبب ترشيح قابل للاختبار: "يفسر البحث بعد فجوة الأداء"، أو "يشرح التبني على مستوى المنظمة"، أو "يركز على تبادل المنافع في العلاقة".

ثم تستخدم خريطة المنافسة لتحديد ما إذا كانت هناك نظرية لم تظهر عبر الكلمات المفتاحية لكنها تقدم آلية بديلة. هذه الخطوة مهمة لأنها تكسر انحياز البحث القائم على عنوان الدراسة. فالمنافس الجيد قد لا يحمل أيا من كلمات المتغيرات في اسمه.

16.5 تسلسل القراءة: من الخريطة إلى النص المؤسس

ليست كل المصادر متساوية في وظيفة القرار النظري. الدراسة التطبيقية الحديثة قد تكون ممتازة لفهم كيفية استخدام نظرية في سياق محدد، لكنها ليست دائما المصدر الأفضل لمعرفة ما تقوله النظرية في أصلها. لذلك يحتاج الباحث إلى تسلسل قراءة يميز بين اكتشاف الكيان وفهمه والتحقق منه وتحديثه.

يبدأ التسلسل بمصدر توجيهي موثوق، مثل فصل الأطلس أو مراجعة نظرية رصينة، بهدف معرفة المفردات الأساسية وتحديد المصادر المؤسسة. ثم ينتقل الباحث إلى النص المؤسس أو أقرب نص أصلي متاح. بعد ذلك يقرأ تطويرا أو اثنين من الأعمال التي غيرت النظرية أو وسعت نطاقها، ثم مراجعة حديثة أو دراسة نقدية تكشف وضعها الراهن. وأخيرا ينتقل إلى التطبيقات الأقرب إلى سياق الدراسة.

الترتيب لا يعني أن القراءة خطية دائما. قد يكتشف الباحث في مراجعة حديثة أن العمل الذي كان يعده مؤسسا هو في الحقيقة تطوير متأخر، فيعود إلى مصدر أقدم. وقد يجد أن مفهوما مهما ظهر بعد سنوات من النص الأول. المطلوب هو أن يبقى مسار المصدر قابلا للتتبع.

يتفق ذلك مع Webster و)2002(Watson، اللذين شددا على أن مراجعة الأدبيات الجيدة تبنى حول المفاهيم لا حول قائمة من المؤلفين، ومع)2003(.Tranfield et al في

ضرورة رسم المجال الفكري قبل تقديم استنتاجات. ومن ثم فإن الغاية ليست قراءة أكبر عدد، بل الوصول إلى سلسلة مصادر تكفي لفهم أصل الكيان وآليته وتطوره وحدوده.

16.5.1 سجل استراتيجية البحث ومصطلحات الاكتشاف

لا يكفي أن يحتفظ الباحث بالمقالات التي وجدها؛ من المفيد أيضا أن يحتفظ بكيفية العثور عليها. يسجل في ورقة مستقلة قاعدة البيانات، وتاريخ البحث، وصيغة الاستعلام، والمرادفات التي استخدمت، وأسماء النظريات أو المؤلفين التي أضيفت في الجولات اللاحقة. الغرض ليس تحويل كل دراسة دكتوراه إلى مراجعة منهجية، بل منع البحث النظري من أن يصبح عملية غير قابلة للاستعادة تعتمد على الذاكرة أو على نتائج رتبتها منصة بحث في يوم معين.

تبدأ استراتيجية الاكتشاف بمفردات الظاهرة والآلية لا باسم النظرية وحده. فإذا كانت المشكلة تتعلق باستجابة المنظمة لفجوة الأداء، يسجل الباحث عبارات مثل performance shortfall وaspiration level وproblemistic search، ثم يضيف أسماء الكيانات التي تكشفها المصادر. وإذا كانت المشكلة تبني تقنية على مستوى المنظمة، يفصل بين organizational adoption وindividual acceptance حتى لا تختلط أدبيات المستويات المختلفة. وكل مصطلح جديد يثبت أنه مركزي في المصادر الأصلية يعود إلى قائمة البحث في جولة تالية.

ويفيد السجل في اكتشاف الانحياز الاصطلاحي. فقد تؤدي ترجمة عربية واحدة إلى حجب أدبيات تستخدم اسما إنجليزيا بديلا، أو قد يجعل اختصار شائع الباحث يقرأ فرعا حديثا ويتجاوز الأصل. لذلك يسجل المصطلح المفضل والبدائل والاختصارات وأسماء المؤسسين عندما تكون مفيدة. كما يسجل الباحث سبب تعديل الاستعلام: هل ظهرت آلية جديدة، أم اتضح أن كلمة كانت واسعة، أم احتاج إلى البحث عن منافس؟

عند العودة إلى المشروع بعد أشهر يستطيع الباحث إعادة تشغيل البحث أو تحديثه من نقطة مفهومة. وإذا سئل كيف توصل إلى مجموعة النظريات التي فحصها، يستطيع تقديم مسار اكتشاف معقول بدلا من القول إنه وجدها من الدراسات السابقة. هذا المستوى من التوثيق ينسجم مع فكرة Tranfield et al. (2003) عن شفافية مسح المجال، ومع Snyder (2019) في ضرورة أن تكون طريقة مراجعة الأدبيات أكثر من اختيار انتقائي للمصادر. لكنه يبقى متناسبا مع هدف الفصل: دعم قرار نظري موثق، لا فرض بروتوكول مراجعة منهجية كامل على كل أطروحة.

ولا ينبغي أن يسجل الباحث نتائج البحث الخام فقط، بل أيضا لحظة الانتقال من الاكتشاف إلى التحقق. فظهور اسم نظرية في عنوان مقالة لا يكفي لإضافتها إلى القائمة الجادة. تسجل أولا بوصفها إشارة، ثم ترتقي إلى مرشح بعد العثور على مصدر يوضح هويتها وآليتها. وبهذا يميز السجل بين ما ظهر في البحث وما خضع فعلا للفحص، ويمنع تضخم القائمة بمصطلحات عابرة أو تسميات غير مستقرة أو نماذج لا تؤدي وظيفة تفسيرية في السؤال الحالي لدى الباحث نفسه.

16.6 بطاقة القراءة النظرية

لكل نظرية مرشحة ينشئ الباحث بطاقة قراءة موحدة. لا ينبغي أن تكون البطاقة ملخصا للمقال، بل أداة استخراج موجهة للقرار. وتتضمن في حدها الأدنى: الادعاء المركزي، الافتراضات، المفاهيم الأساسية، الآلية، مستوى التحليل، شروط الحدود، التوقعات الأساسية، المصدر المؤسس، التطورات المهمة، النقد، المنافسين، وملاحظة عن علاقتها بالنموذج الحالي.

ويضاف إلى ذلك حقلان حاسمان: "ما الذي يثبت أنني فهمت النظرية؟" و"ما الذي قد يجعلها غير مناسبة؟". الحقل الأول يجبر الباحث على صياغة الآلية بلغته من دون نسخ. والثاني يمنع بطاقة القراءة من التحول إلى ملف ترويجي للنظرية.

لا يقتصر الاستخراج على النصوص المؤيدة. إذا ذكر المصدر نفسه قيودا أو نتائج متعارضة أو شروطا لعمل الآلية، تسجل في البطاقة. وإذا وجد الباحث تفسيرا مختلفا للمفهوم المركزي في أدبيات لاحقة، يسجله مع مصدره بدلا من اختيار الصيغة التي تناسب نموذجه.

تتراكم بطاقات القراءة مع الوقت، لكنها ترتبط بمعرفات MT بحيث لا يعيد الباحث بناء الملف نفسه في كل مشروع. ومع ذلك يجب تحديث البطاقة عند استخدامها في دراسة جديدة، لأن السؤال الحالي قد يجعل شروطا أو تطبيقات لم تكن مهمة في السابق أكثر مركزية.

16.7 الفصل بين الدليل والاستنتاج

أحد أهم عناصر البروتوكول التمييز بين ما يقوله المصدر وما يستنتجه الباحث. في الملاحظات غير المنظمة تختلط الجمل المنقولة مع التفسير الشخصي، وبعد أسابيع يصبح من الصعب معرفة أصل الادعاء. لذلك يحتوي سجل القراءة على عمودين منفصلين: "الدليل من المصدر" و"استنتاج الباحث".

في خانة الدليل تسجل الفكرة مع المرجع والصفحة عند الحاجة، من دون توسع في الاقتباس الحرفي. وفي خانة الاستنتاج يكتب الباحث ما تعنيه الفكرة بالنسبة إلى سؤاله: هل تقوي ترشيح النظرية؟ هل تكشف شرط حد؟ هل تغير مستوى التحليل؟ هل تقترح منافسا جديدا؟

هذا الفصل البسيط يحسن النزاهة التفسيرية. فهو يمنع نسبة استنتاج الباحث إلى المؤلف الأصلي، ويجعل من الممكن مراجعة القفزة المنطقية. فإذا كتب الباحث أن نظرية ما تفسر الوساطة في نموذجه، يمكن للمشرف أن يسأل: ما الدليل من النص الذي يسمح بهذا الاستنتاج؟ وإذا لم يوجد، يصبح واضحا أن العلاقة تحتاج إلى إعادة بناء.

ويمكن إضافة حقل ثالث هو "درجة الثقة"، لا بمعنى درجة رقمية ثابتة، بل وصف مثل: مؤكد من المصدر المؤسس، مدعوم من مراجعة، محتمل، أو يحتاج تحقق. هذا يمنع مساواة معلومة قرأها الباحث في كتاب ثانوي بحد نظري منصوص عليه في العمل الأصلي.

16.8 مذكرة الآلية: الاختبار الأول لكل مرشح

بعد قراءة المصادر الأساسية يكتب الباحث لكل مرشح مذكرة قصيرة من فقرة واحدة تكمل العبارة: "تفسر هذه النظرية الظاهرة لأن...". لا يسمح في المذكرة بأسماء المتغيرات فقط أو عبارات عامة مثل "لأنها تؤثر في الأداء". المطلوب وصف العملية التي تنقل السبب إلى النتيجة.

تتكون مذكرة الآلية من أربعة أجزاء: حالة البداية، العملية أو السلوك الذي تفترضه النظرية، النتيجة المتوقعة، والشرط الذي قد يغير العملية. فإذا عجز الباحث عن صياغة هذه الأجزاء بعد قراءة المصدر المؤسس، فإما أن فهمه للنظرية غير مكتمل، أو أن الكيان ليس من النوع الذي يقدم آلية سببية بهذا الشكل، أو أنه غير مناسب للسؤال.

هذه المذكرة هي أول نقطة مقارنة حقيقية بين المرشحين. بدلا من مقارنة التعريفات، توضع الآليات جنبا إلى جنب. وقد يتضح أن نظريتين تبدوان مختلفتين في الاسم لكنهما تقدمان العملية نفسها تقريبا، أو أن نظرية مشهورة لا تفسر الجزء الذي يعتقد الباحث أنها تفسره.

ويجب حفظ النسخة الأولى من مذكرة الآلية وعدم استبدالها عند التعديل. فالفرق بين النسخ يكشف كيف تطور فهم الباحث. هذا الأثر مهم خصوصا عندما يتغير القرار النهائي، لأنه يسمح بتبيان أن التغيير نتج من قراءة جديدة لا من رغبة لاحقة في تبرير النموذج.

16.9 فحص مستوى التحليل قبل فحص الملاءمة الاسمية

بعد الآلية يأتي فحص المستوى. يسجل الباحث أربعة مستويات منفصلة: مستوى النظرية، مستوى الظاهرة، مستوى القياس، ومستوى التحليل الإحصائي المتوقع. لا يشترط أن تكون متطابقة، لكن أي اختلاف يحتاج إلى حجة انتقال.

إذا كانت النظرية فردية والنتيجة تنظيمية، يسأل الباحث كيف يتجمع السلوك الفردي إلى خاصية منظمة. وإذا كانت النظرية تنظيمية والبيانات فردية، يسأل هل تمثل استجابات الأفراد إدراكا مشتركا قابلا للتجميع أم مجرد آراء فردية. وإذا كانت الآلية بين منظمات، لا يصح استنتاجها من بيانات شركة واحدة من دون تصميم مناسب.

وقد بين Klein وDansereau و)1994(Hall أن قضايا المستوى ليست مسألة تقنية تأتي بعد بناء النظرية، بل تدخل في تعريف الإنشاءات والفرضيات والتصميم. ولهذا يوضع هذا الفحص مبكرا في البروتوكول، قبل أن يستثمر الباحث وقتا كبيرا في نظرية لا يستطيع تشغيلها على مستوى دراسته.

يخرج الفحص بأحد ثلاثة قرارات: تطابق مستوى واضح؛ اختلاف قابل للتبرير مع آلية عبور؛ أو عدم تطابق يستدعي الاستبعاد أو تعديل النموذج. ولا يسمح بوصف الحالة الثالثة بأنها "تكامل متعدد المستويات" إلا إذا وجدت فعلا آلية تربط المستويين.

16.10 فحص شروط الحدود والسياق

النظرية لا تعمل في فراغ. لذلك يكتب الباحث قائمة بالشروط التي تفترضها أو تقيدها: نوع الفاعلين، شكل العلاقة، درجة الاختيار، توافر المعلومات، نوع السوق أو المؤسسة، الزمن، الاستقرار البيئي، أو أي شرط يظهر في المصادر. ثم يقارنها بسياق دراسته.

لا يقتصر الفحص على البحث عن تطابق. القيمة الأكبر تأتي من اكتشاف الاختلافات. قد تكون النظرية قد بنيت في علاقات اختيارية بينما السياق إلزامي. وقد تفترض سوقا تنافسية بينما الدراسة في احتكار عام. وقد تتعلق بالتبني الأولي بينما البيانات تقيس الاستخدام بعد سنوات. هذه الاختلافات لا تقتل النظرية دائما، لكنها تحتاج إلى تبرير أو قد تتحول إلى فرصة لاختبار حدودها.

يجب التمييز بين "امتداد مشروع" و"تجاهل للحدود". الامتداد المشروع يعترف باختلاف السياق ويشرح لماذا يتوقع بقاء الآلية أو كيف قد تتغير. أما التجاهل فيتعامل مع النظرية كأنها قانون عام صالح في كل ظرف.

وبذلك يصبح السياق جزءا من القرار لا فقرة وصفية في فصل المنهجية. وإذا كان سبب اختيار النظرية هو أن السياق اليمني أو الجامعي أو العام يوفر شرطا معينا، يجب أن يظهر هذا السبب في سجل القرار نفسه.

16.11 البحث عن الأدلة المخالفة

بعد أن يبدأ الباحث في تفضيل مرشح معين يظهر خطر التحيز التأكيدي. لذلك يفرض البروتوكول جولة بحث مخصصة للأدلة المخالفة. يستخدم الباحث اسم النظرية مع كلمات مثل critique, limitation, boundary conditions, competing explanation, inconsistent findings, failure, أو مرادفاتها بحسب الحقل، ويبحث كذلك عن المراجعات التي تقارن النظرية بمنافسين.

الهدف ليس إسقاط النظرية، بل اختبار قوة القرار. النظرية التي تنجو من معرفة نقدها أفضل من نظرية تبدو قوية فقط لأن الباحث قرأ أدبياتها المؤيدة. وقد تكشف الجولة أن النتيجة التي ينوي الباحث تفسيرها لا تدعمها الأدلة إلا في سياقات محددة، أو أن الآلية المقترحة لم تختبر فعلا رغم كثرة الاستشهاد بالنظرية.

يسجل كل دليل مخالف في بطاقة المرشح مع أحد ثلاثة آثار: لا يغير القرار؛ يقيد شرطا أو صياغة؛ أو يؤدي إلى خفض أولوية النظرية. وإذا لم يجد الباحث أي نقد لنظرية واسعة الانتشار، فعليه أن يشك في استراتيجية البحث قبل أن يستنتج أن النظرية بلا مشكلات.

هذا المسار ينسجم مع روح الشفافية العلمية التي تجعل القرارات قابلة للفحص، ومع فكرة Timmermans و)2012(Tavory عن قيمة مواجهة الملاحظات أو النتائج المفاجئة في إعادة بناء التفسير بدلا من إجبار البيانات أو الأدبيات على تأكيد إطار سابق.

16.12 مقارنة المنافسين على السؤال نفسه

لا تقارن النظريات بخصائص عامة من نوع "شاملة" أو "سهلة التطبيق". تقارن على السؤال الذي تريد الدراسة تفسيره. لذلك ينشئ الباحث مصفوفة صفوفها المرشحون وأعمدتها: الظاهرة التي يملكها كل كيان، الآلية، المستوى، الحدود، ما يتوقعه، وما يعجز عن تفسيره في النموذج الحالي.

يضاف عمود حاسم هو "ما الدليل الذي سيجعلني أفضل المنافس؟". هذا السؤال يحول المقارنة من تفضيل شخصي إلى قرار مشروط. فإذا كان الباحث لا يستطيع تصور أي معلومة قد تغير اختياره، فقد يكون في حالة التزام مسبق لا تقييم.

لا تستخدم المصفوفة لإعطاء درجات إجمالية في هذا الفصل. وظيفة البروتوكول هي توثيق الحجة التي ستدخل لاحقا إلى هندسة الاختيار المفصلة في الباب 21. الأرقام المبكرة قد تخفي أن أحد المعايير قيد مانع لا يمكن تعويضه بارتفاع معايير أخرى. نظرية تعمل على مستوى خاطئ لا تصبح مناسبة لأنها مشهورة وذات مقاييس جاهزة.

وفي نهاية المقارنة يصنف كل مرشح: حاكم محتمل، منافس جاد، مساند محتمل، قريب للاستكشاف، أو مستبعد. ويكتب سبب قصير لكل تصنيف.

16.13 متى يسمح بنظرية مساندة؟

بعد تحديد المرشح الحاكم يسأل الباحث ما إذا كان النموذج يترك فجوة تفسيرية حقيقية. لا يبدأ من الرغبة في تعدد النظريات، بل من النقص. ويكتب جملة إلزامية: "تفسر النظرية الحاكمة X، لكنها لا تفسر Y لأن...". إذا لم يستطع تسمية Y، لا تضاف نظرية مساندة.

ثم يفحص المرشح الثاني عبر خرائط الفصل 15: هل هو منافس يفسر X نفسه، أم مكمل يملك Y؟ إذا كان منافسا، فإن إدخاله بوصفه مساندا قد يخفي تناقضا. وإذا كان مكملا، يحدد الباحث حدود المسؤولية ويختبر اتساق الافتراضات والمستويات.

وتسجل النظرية المساندة في سجل القرار بوظيفة واحدة أو أكثر محددة، مثل تفسير شرط حد، مرحلة لاحقة، مستوى مختلف، أو آلية مستقلة. ولا يسمح بصيغة عامة من نوع "تدعم الدراسة". فهذه العبارة لا تخبر القارئ ماذا ستخسر الحجة إذا حذفت النظرية.

يؤدي هذا الإجراء إلى اقتصاد نظري. وقد تنتهي دراسة معقدة بنظرية واحدة إذا كانت تغطي الآلية كاملة، بينما تحتاج دراسة أخرى إلى نظريتين أو ثلاث لأن الظاهرة متعددة المستويات أو المراحل. العدد نتيجة للحاجة، لا معيار جودة مسبقا.

16.14 سجل الاستبعاد: المعرفة التي لا تظهر في الرسالة

من أكثر الوثائق فائدة للباحث سجل النظريات المستبعدة. لا يظهر معظم هذا السجل في النص النهائي، لكنه يحفظ الذاكرة العلمية للمشروع ويمنع العودة المتكررة إلى مرشحين سبق فحصهم.

لكل كيان مستبعد يسجل التاريخ، والسبب، والمصادر التي قرئت، وما الذي يمكن أن يعيده إلى القائمة. وقد يكون سبب الاستبعاد عدم تطابق الآلية، أو مستوى غير مناسب، أو شرط حد، أو تكرار مع نظرية أبسط، أو نقصا في الأدلة، أو خروج الكيان عن نطاق الدراسة.

العبارة الأخيرة مهمة: "ما الذي يمكن أن يعيده؟". فقد يتغير السؤال أو يظهر مصدر جديد يجعل القرار السابق غير صالح. إذا كان الاستبعاد نهائيا بلا شرط، يميل السجل إلى التحول إلى أحكام جامدة. أما إذا كان مشروطا، فيبقى قابلا للمراجعة.

ويفيد السجل أثناء المناقشة أو التحكيم. عندما يسأل مراجع لماذا لم تستخدم النظرية Y، يستطيع الباحث الرجوع إلى سبب موثق بدلا من اختراع تبرير بعدي. وقد يكتشف أيضا أن سبب الاستبعاد كان ضعيفا ويقرر إعادة النظر، وهو بالضبط ما يجعل السجل أداة علمية لا أداة دفاعية فقط.

16.15 مذكرة القرار النظري

عندما تصل المقارنة إلى استقرار مؤقت يكتب الباحث مذكرة قرار من صفحة إلى صفحتين. هذه هي الوثيقة المركزية في البروتوكول. لا تكون جزءا إلزاميا من الرسالة، لكنها المصدر الذي يجب أن تستطيع فقرة التأصيل النظري النهائية أن تشتق منه.

تتضمن المذكرة: سؤال الدراسة في نسخته الحالية؛ الظاهرة والآلية المركزية؛ المرشحون الذين فحصوا؛ النظرية الحاكمة المختارة؛ سبب الاختيار؛ أقرب منافس ولماذا لم يختر؛ أي نظرية مساندة ووظيفتها؛ شروط الحدود المهمة؛ المصادر الرئيسة؛ والمسائل التي ما تزال غير محسومة.

ويجب أن يحتوي سبب الاختيار على مقارنة، لا وصفا للنظرية الفائزة فقط. الصياغة القوية تقول مثلا: "اختيرت A لأنها تفسر العملية X على مستوى المنظمة وتحدد شرط Y، بينما تركز B على قرار فردي ولا تقدم آلية انتقال إلى النتيجة المؤسسية". أما الصياغة الضعيفة فتقول: "اختيرت A لأنها من أشهر النظريات المستخدمة في المجال".

تؤرخ المذكرة وتحمل رقم نسخة. وإذا تغير القرار لا تمحى النسخة السابقة. بذلك يستطيع الباحث رؤية مسار تطور اختياره، وتصبح الشفافية جزءا من عملية التفكير لا مجرد تقرير نهائي.

16.16 سجل التغيير Version Log

قد تتغير النظرية الحاكمة، أو يتغير دور نظرية مساندة، أو يعاد تعريف الظاهرة. ولمنع فقد أسباب التغيير يستخدم الباحث سجل نسخ بسيطا. لكل تغيير يكتب: التاريخ، العنصر الذي تغير، الحالة السابقة، الحالة الجديدة، سبب التغيير، والمصدر أو المعلومة التي دفعته.

مثلا: "النسخة 0.3 - نقل TOE من مرشح حاكم إلى إطار مساند؛ السبب: اتضح بعد قراءة المصدر المؤسس أن وظيفته تنظيم شروط التبني أكثر من تفسير عملية تحويل الممارسات إلى أداء". هذه الجملة أكثر فائدة لاحقا من عشرات الملاحظات المبعثرة.

لا يحتاج السجل إلى برنامج متخصص؛ يمكن أن يكون جدولا في ملف Word أو Excel أو مدير مراجع أو قاعدة بيانات. المهم أن يحفظ التسلسل وألا يسمح بالكتابة فوق القرارات القديمة من دون أثر.

وتشبه هذه الممارسة من حيث المبدأ متطلبات الشفافية التي تناقشها الأدبيات المنهجية: لا يكفي إظهار النتيجة، بل ينبغي جعل الخطوات المؤدية إليها مفهومة بقدر يسمح بتقويمها (Aguinis & Solarino, 2019). في الاختيار النظري، لا نطلب إعادة إنتاج قرار الباحث آليا، بل القدرة على إعادة بناء منطقه.

16.17 متى تتوقف القراءة؟

من دون قاعدة توقف يمكن أن تستمر قراءة النظريات بلا نهاية. لكن التوقف لا ينبغي أن يحدد بعدد مقالات ثابت. المعيار الأفضل هو الاستقرار المفاهيمي: تتوقف الجولة الأساسية عندما لا تغير المصادر الجديدة بصورة جوهرية فهم الآلية، أو قائمة المنافسين، أو شروط الحدود، أو القرار بين المرشحين.

هذا لا يعني بلوغ التشبع الكامل للأدبيات، وهو ادعاء يصعب إثباته في حقول واسعة. بل يعني أن الباحث يستطيع الدفاع عن أنه قرأ المصادر اللازمة لاتخاذ القرار الحالي، وأن الإضافات الجديدة أصبحت غالبا تطبيقات أو تكرارات لا تغير بنية المقارنة.

يمكن استخدام أربعة مؤشرات للتوقف: تم التحقق من المصدر المؤسس؛ اتضحت الآلية والحدود؛ عولج أقرب منافس؛ ولم تعد جولتان بحثيتان متتاليتان تضيفان مرشحا جادا أو تغيران قرارا مركزيا. إذا فشل أحد هذه المؤشرات، تستمر القراءة.

ويجب إعادة فتح البحث عند حدوث تغيير جوهري في السؤال، أو النموذج، أو مستوى التحليل، أو ظهور أدبيات حديثة مهمة أثناء فترة طويلة من إعداد الرسالة. لذلك فقاعدة التوقف مؤقتة ومشروطة.

16.18 من سجل القراءة إلى الكتابة الأكاديمية

بعد اكتمال المذكرة لا ينسخ الباحث سجل القراءة إلى الفصل النظري. السجل أوسع وأكثر تكرارا لأنه وثيقة عمل. أما النص الأكاديمي فيحتاج إلى حجة مختصرة نسبيا تقود القارئ من المشكلة إلى النظرية ثم إلى الآلية والفرضيات أو الأسئلة.

تبدأ الكتابة بتعريف المشكلة التفسيرية، ثم تقدم النظرية الحاكمة بقدر ما يلزم للسياق، وتوضح لماذا تتفوق على أقرب البدائل، ثم تبني الآلية التي تربطها بالنموذج. إذا وجدت نظرية مساندة، تظهر عند نقطة الفجوة التي تستدعيها لا في قسم منفصل لمجرد استعراضها.

وهذا يتفق مع ملاحظة Webster و)2002(Watson أن المراجعة ينبغي أن تكون متمركزة حول المفاهيم والحجة لا حول سلسلة تلخيصات للمؤلفين، ومع Sutton و Staw (1995) في أن كثرة المراجع لا تعوض غياب تفسير لماذا وكيف. لذلك تكون قيمة سجل القرار في أنه يسمح للنص النهائي بأن يكون أكثر اقتصادا؛ فقد جرت المقارنات والاستبعادات في الخلفية ولم يعد القارئ بحاجة إلى رؤية كل خطوة، لكنه يستطيع رؤية منطقها.

ويجب أن تبقى الإحالات إلى المواطن الأصلية في الأطلس واضحة. إذا سبق شرح نظرية في فصل آخر، لا يعاد ملفها، بل تستخدم النتيجة اللازمة للحجة مع إحالة إلى معرف MT والفصل المالك.

16.19 مثال تطبيقي: اختيار مرساة لدراسة جامعية

لنفترض دراسة افتراضية عن أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة في الأداء المؤسسي، مع دور وسيط للتحول الرقمي في جامعة عامة. يبدأ الباحث بورقة المشكلة: الظاهرة ليست مجرد وجود ثلاثة متغيرات، بل تفسير كيف يمكن لممارسات بشرية وتنظيمية أن تبني أو تحرك قدرة رقمية تؤثر في الأداء على مستوى المنظمة.

من الفهارس تظهر عائلات الموارد والقدرات، تبني التقنية، المؤسسات، والتبادل. ومن خرائط المنافسة يضاف احتمال تفسير التحول بضغط الشرعية لا ببناء القدرة. يسجل الباحث أربعة مرشحين بدلا من اختيار نظرية لكل متغير.

بعد قراءة المصادر يكتشف أن إحدى النظريات قادرة على تفسير كيفية بناء الموارد والقدرات واستثمارها، بينما يقدم إطار آخر شروطا تقنية وتنظيمية وبيئية للتبني، وتشرح النظرية المؤسسية ضغط الامتثال والشرعية، ويعمل التبادل الاجتماعي أساسا على مستوى العلاقة بين الفرد والمنظمة.

تظهر مذكرة المستوى أن النتيجة والوسيط تنظيميان، بينما بعض القياسات قد تجمع من أفراد. فيسجل الباحث ضرورة تبرير التجميع أو إعادة تعريف الإنشاءات. ثم يكشف فحص الحدود أن الضغط المؤسسي قد يكون مهما في جامعة عامة، لكنه ليس جزءا من النموذج إذا كانت الدراسة لا تقيسه ولا تبني عليه آلية.

في سجل القرار يحتفظ بمنظور الموارد والقدرات كمرشح حاكم إذا كان السؤال يتمحور حول بناء القدرة وتحويلها إلى أداء، ويضع إطار التبني كمساند محتمل فقط إذا كان يفسر شروطا لا يغطيها المرشح الحاكم. ويستبعد التبادل الاجتماعي من التأصيل المركزي لأنه لا يملك مستوى النتيجة، مع إمكان استخدامه في دراسة أخرى عن استجابات الموظفين. أما المؤسسات فتبقى منافسا سياقيا يمكن العودة إليه في المناقشة إذا أظهرت النتائج دورا للضغط الخارجي.

النتيجة ليست حكما مسبقا بأن هذا هو الاختيار الصحيح لكل دراسة تحمل العنوان نفسه. القيمة في أن كل قرار مرتبط بصياغة محددة للسؤال والآلية والمستوى، ويمكن تغييره إذا تغيرت هذه العناصر.

16.20 الأخطاء التي يكشفها سجل القرار مبكرا

يكشف البروتوكول أخطاء لا تظهر بسهولة عند قراءة الفصل النظري بعد اكتماله. أولها التزام الباحث بنظرية قبل تعريف الظاهرة. يظهر ذلك عندما تكون أول نسخة من السجل تحتوي اسما واحدا بلا منافسين. ثانيها الاعتماد على مصادر تطبيقية حديثة من دون قراءة الأصل؛ يظهر عندما لا يستطيع الباحث تحديد المرجع المؤسس أو حدود النظرية.

ثالثها خلط الآلية بالمتغير الوسيط. قد يسجل الباحث أن "التحول الرقمي هو الآلية" من دون شرح العملية التي يمثلها هذا الإنشاء. رابعها خطأ المستوى، ويظهر عندما تتباعد النظرية والظاهرة والقياس بلا حجة عبور. خامسها التكامل الزائد، ويظهر عندما تحمل كل نظرية في السجل الوظيفة نفسها بصياغة مختلفة.

سادسها الاستبعاد غير الموثق. يعرف الباحث أنه "لم تعجبه" نظرية لكنه لا يستطيع استعادة السبب العلمي. سابعها الاستشهاد الدائري، عندما تعتمد عدة دراسات تطبيقية بعضها على بعض في وصف النظرية ولا يعود أي منها إلى المصدر الأصلي. ثامنها تحويل الشيوع إلى معيار، مثل الاحتفاظ بكيان لأن الدراسات السابقة في الجامعة نفسها استخدمته.

ميزة كشف هذه الأخطاء مبكرا أنها أقل تكلفة قبل كتابة عشرات الصفحات وبناء الاستبانة. كلما تأخر القرار النظري غير المنضبط، أصبح تصحيحه أكثر صعوبة لأنه يبدأ بالارتباط بالمتغيرات والفرضيات والمقاييس.

16.21 جدول سجل القرار النظري

يمكن تلخيص البروتوكول في سجل عملي واحد يتوسع حسب الحاجة.

جدول 16.1 - الحد الأدنى لسجل القرار النظري

الحقل	ما يسجل فيه	وظيفته

سؤال الدراسة	الصياغة الحالية للسؤال أو المشكلة	تثبيت ما الذي نحاول تفسيره
الظاهرة	وصف الحدث أو التحول	منع الاختيار بحسب اسم المتغير
المرشح	معرف MT والاسم	حفظ الهوية
سبب الترشيح	الآلية أو الظاهرة التي يملكها	منع الترشيح الاسمي
المصادر الرئيسة	مؤسس + تطوير + مراجعة أو نقد	تتبع الدليل
الآلية	صياغة لماذا وكيف	مركز المقارنة
المستوى	نظرية/ظاهرة/قياس/تحليل	كشف أخطاء المستوى
شروط الحدود	متى يعمل ومتى يضعف	اختبار ملاءمة السياق
أقرب منافس	الكيان البديل	منع التحيز التأكيدي
الحالة	حاكم/منافس/مساند/مستبعد	متابعة القرار
سبب الحالة	جملة مقارنة	جعل القرار قابلا للمراجعة
تاريخ التحديث	تاريخ آخر تغيير	تتبع النسخ

لا يحتاج الباحث إلى ملء الجدول كاملا في جلسة واحدة. تبدأ بعض الخانات فارغة، ويصبح الفراغ نفسه إشارة إلى ما يحتاج إلى قراءة. فإذا بقيت خانة الآلية فارغة بعد عدة مصادر، فهذه مشكلة أهم من زيادة عدد الاستشهادات.

16.22 بروتوكول من 12 خطوة

للاستخدام اليومي يمكن اختزال الفصل في 12 خطوة متتابعة، مع السماح بالعودة إلى خطوة سابقة كلما تغير الفهم.

1. اكتب نسخة الصفر للمشكلة من دون أسماء نظريات.

2. حدد الظاهرة ومستوى التحليل والزمن والسياق.
3. استخدم الفهارس لتكوين قائمة من المرشحين.
4. استخدم خرائط العلاقات لإضافة المنافسين والجذور والمكملات المحتملة.
5. تحقق من الهوية والمصدر المؤسس لكل كيان.
6. أنشئ بطاقة قراءة تستخرج الآلية والحدود لا ملخص المقال فقط.
7. اكتب مذكرة آلية لكل مرشح.
8. افحص المستوى وشروط الحدود والسياق.
9. ابحث عمدا عن النقد والأدلة المخالفة والمنافسين.
10. صنف المرشحين وسجل أسباب الاستبعاد أو الإبقاء.
11. اكتب مذكرة قرار مؤرخة تحدد الحاكم والمساند إن وجد.
12. حدث سجل النسخ كلما تغير السؤال أو الدليل أو القرار.

هذا المسار ليس خطا مستقيما. قد يعيد المصدر المؤسس الباحث إلى الخطوة 1 لأنه يكتشف أن الظاهرة نفسها صيغت خطأ. وقد يعيد المنافس القوي الباحث إلى الخطوة 7 لإعادة صياغة الآلية. المرونة هنا ليست خرقا للبروتوكول، بل جزء منه ما دام التغيير موثقا.

16.23 التمرين التطبيقي: سجل قرار في ساعة مراجعة واحدة

اختر نظرية كنت تميل إلى استخدامها في دراسة حالية أو افتراضية. افتح ورقة جديدة واكتب في أعلاها سؤال الدراسة كما هو الآن. ثم نفذ المهام التالية.

1. اكتب في 30 كلمة ما الذي تريد من النظرية تفسيره.
2. اذكر مصدرين استخدمتهما حتى الآن، وحدد هل هما مؤسسان أم تطبيقان.
3. اكتب الآلية في جملة تبدأ بـ "يحدث الأثر لأن".
4. اذكر مستوى النظرية ومستوى النتيجة.
5. اكتب شرطين قد تضعف عندهما ملاءمة النظرية.
6. اذكر أقرب منافس، حتى لو لم تكن تنوي استخدامه.
7. اكتب سببا واحدا يجعل المنافس أفضل من اختيارك الحالي.
8. اكتب دليلا واحدا لو وجدته سيجعلك تغير قرارك.
9. قرر حالة النظرية: حاكم محتمل، منافس، مساند، أو مستبعد.
10. احفظ الورقة بتاريخ اليوم ولا تعدلها بعد الجلسة؛ أنشئ نسخة جديدة عند تغير القرار.

إذا عجزت عن تنفيذ البنود 3 أو 4 أو 6، فقرارك لم ينضج بعد. وإذا عجزت عن البند 8، فافحص احتمال التحيز التأكيدي. وإذا كانت جميع المصادر في البند 2 تطبيقية، ارجع إلى النصوص الأصلية قبل كتابة التأصيل النهائي.

16.24 حدود البروتوكول

لا يحول سجل القرار الاختيار النظري إلى عملية موضوعية بالكامل. ما يزال الحكم العلمي ضروريا في تعريف الظاهرة، وتفسير المصادر، وتقدير حدود النظريات. كما أن الأدبيات نفسها قد تكون غير حاسمة أو متعارضة، وقد يكون أصل بعض الكيانات أو تصنيفها محل نقاش.

هناك أيضا خطر البيروقراطية. إذا تحول السجل إلى عشرات الحقول التي يملؤها الباحث لمجرد الاستكمال، يصبح عبئا يفصل القراءة عن التفكير. لذلك يجب أن يخدم كل حقل سؤالا حقيقيا في القرار. ويمكن توسيع السجل في الدراسات المعقدة واختصاره في المسائل الواضحة.

ولا يغني البروتوكول عن المراجعة المنهجية إذا كان سؤال الدراسة يتطلب مراجعة منهجية أو ببليومترية مستقلة. كما لا يساوي التسجيل المسبق Preregistration؛ فوظيفته داخلية في الأساس ويمكن أن يظل وثيقة عمل غير منشورة. لكنه يستعير من مبادئ الشفافية فكرة أن القرارات القابلة للتتبع أكثر موثوقية من القرارات التي لا نرى إلا نتيجتها النهائية.

وأخيرا، لا ينبغي أن يمنع السجل الاكتشاف. فقد تظهر أثناء العمل الميداني نتيجة مفاجئة تدفع الباحث إلى تفسير بديل. يذكر Timmermans و)2012(Tavory أن الاستدلال الاختطافي يستفيد من المفاجآت في توليد تفسيرات جديدة. في هذه الحالة لا يكون تغيير النظرية خرقا، لكن يجب التمييز في الكتابة بين التأصيل السابق للبيانات والتفسير الذي ظهر بعدها.

16.25 خاتمة: من الاختيار القابل للدفاع إلى الاختيار القابل للمراجعة

أكمل هذا الفصل البنية الملاحية للمجلد الأول. أعطى الفصل 13 الكيان هوية ثابتة وموطنا أصليا، وبنى الفصل 14 مداخل الوصول من الحقل والظاهرة والآلية والمستوى وقرائن العنوان، وربط الفصل 15 الكيانات عبر النسب والمنافسة والتكامل والإحالة. أما الفصل الحالي فحول هذه البنية إلى ممارسة: ورقة مشكلة، وقائمة مرشحين، وبطاقات قراءة، ومذكرات آلية، وفحص مستويات وحدود، وسجل استبعاد، ومذكرة قرار، وسجل تغيير.

القيمة المركزية للبروتوكول ليست زيادة الوثائق، بل حفظ العلاقة بين الدليل والقرار. فالباحث يستطيع أن يعرف لماذا دخلت نظرية إلى القائمة، ولماذا بقيت، وما الذي كان يمكن أن يستبعدها، ولماذا لم يفز أقرب منافس. كما يستطيع أن يفرق بين ما قرأه في المصدر وما استنتجه لنموذجه، وبين قرار اتخذه قبل البيانات وتفسير ظهر بعدها.

وبذلك ينتقل معيار الجودة من عبارة "لدي نظرية تبرر المتغيرات" إلى معيار أشد صرامة: "لدي سجل يمكن من خلاله إعادة بناء منطق اختياري، ومقارنته بالبدائل، ومراجعة قراراتي إذا ظهر دليل جديد". هذا لا يجعل القرار معصوما، لكنه يجعله أكثر شفافية وانضباطا وقابلية للتعلم.

وينتهي هنا الباب 4، ومعه الأبواب 1-4 الذي أسس معنى النظرية، وشروط بنائها وتقويمها، ومسارات نسبها، ثم البنية الملاحية التي سترافق القارئ في بقية الأطلس .من الفصل التالي يبدأ الأبواب 5-10، حيث تنتقل هذه الأدوات من هندسة المعرفة إلى ملفات النظريات في السلوك والتنظيم والقيادة والعمل .وسيكون أول اختبار عملي لها في الفصل 17، عند الدخول إلى نظريات الحاجات ومحتوى العمل وحساب الجهد.

المراجع

Aguinis, H., & Solarino, A. M. (2019). Transparency and replicability in qualitative research: The case of interviews with elite informants. Strategic Management Journal, 40(8), 1291-1315. https://doi.org/10.1002/smj.3015

Bacharach, S. B. (1989). Organizational theories: Some criteria for evaluation. Academy of Management Review, 14(4), 496-515. https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308374

Klein, K. J., Dansereau, F., & Hall, R. J. (1994). Levels issues in theory development, data collection, and analysis. Academy of Management Review, 19(2), 195-229. https://doi.org/10.5465/amr.1994.9410210745

Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. Journal of Business Research, 104, 333-339. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039

Sutton, R. I., & Staw, B. M. (1995). What theory is not. Administrative Science Quarterly, 40(3), 371-384. https://doi.org/10.2307/2393788

Timmermans, S., & Tavory, I. (2012). Theory construction in qualitative research: From grounded theory to abductive analysis. Sociological Theory, 30(3), 167-186. https://doi.org/10.1177/0735275112457914

Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. British Journal of

Management, 14(3), 207-222. https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375

Webster, J., & Watson, R. T. (2002). Analyzing the past to prepare for the future: Writing a literature review. MIS Quarterly, 26(2), xiii-xxiii.

Whetten, D. A. (1989). What constitutes a theoretical contribution? Academy of Management Review, 14(4), 490-495. https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308371

الباب 5

الدافعية وتصميم العمل والرفاه

الفصول 17-20

مدخل الباب 5: الدافعية وتصميم العمل والرفاه

يجمع الباب 5 الفصول 17-20 حول سؤال واحد: لماذا يبذل الفرد الجهد، وكيف يشكل العمل الدافعية والموارد والرفاه؟ هذه الوحدة هي سبب جمع الفصول في باب واحد؛ فهي لا تفترض أن النظريات متشابهة، بل أن بينها توترا أو تكاملا يسمح للقارئ بمقارنة إجابات مختلفة عن عائلة واحدة من المشكلات.

المحاور التي تضبط القراءة هنا هي: الحاجات والتوقع، الأهداف والاستقلالية، تصميم العمل والملاءمة، حفظ الموارد والأحداث الوجدانية. ويتغير وزن كل محور بحسب الظاهرة ومستوى التحليل. لذلك لا يقرأ الباب كتاريخ أسماء، ولا كقائمة وصفات، بل كسلسلة من القرارات: ما الوحدة التي يجري تفسيرها؟ ما الآلية المركزية؟ ما النتيجة التي تستطيع النظرية تفسيرها فعلا؟ وما الشروط التي تجعل استخدامها خارج نطاقها الأصلي غير مبرر؟

يحتفظ كل فصل بوظيفة محددة داخل هذا المسار. الفصل 17: مقارنة التفسيرات التاريخية للحاجات والرضا مع حساب التوقع والأداة وقيمة النتيجة.؛ الفصل 18: الأهداف والتغذية الراجعة والاستقلالية والكفاءة والفاعلية الذاتية وبؤرتا التقدم والوقاية.؛ الفصل 19: كيف تؤثر خصائص الوظيفة والمتطلبات والموارد وملاءمة الشخص والبيئة في الدافعية والأداء والرفاه.؛ الفصل 20: دوامات كسب وفقد الموارد، وكيف تولد أحداث العمل انفعالات ومواقف وسلوكا يوميا.. هذه الموضوعات متجاورة لكنها غير مترادفة؛ ومن ثم فإن انتقال الباحث من فصل إلى آخر ينبغي أن يستند إلى تغير في السؤال أو الآلية أو المستوى، لا إلى رغبة في زيادة عدد النظريات في الإطار النظري.

تساعد المراجع المؤسسة والامتدادات الرئيسة على فهم هذه الحدود، ومن نقاط الارتكاز في هذا الباب: Deci and Ryan ،)1990(Locke and Latham ،)1964(Vroom (1985)،)1989(Hobfoll ،)1976(Hackman and Oldham. لا تكفي إحالة واحدة إلى هذه الأعمال للحكم على ملاءمة النظرية، لكنها تذكر القارئ بأن كل بناء داخل الباب له نسب علمي وسؤال أصلي لا ينبغي فصلهما عن الاستخدام المعاصر.

وعند اكتمال هذا المسار ينتقل القارئ إلى الباب 6 (التبادل والعدالة والهوية والإدراك)، حيث يتغير مركز السؤال من الدافعية وتصميم العمل والرفاه إلى التبادل والعدالة والهوية والإدراك. تبقى الإحالات إلى الأبواب الأخرى مفتوحة عندما تتجاوز الظاهرة حدود الحقل، لكن القاعدة هي العودة إلى الموطن الأصلي للمعالجة الكاملة. بهذه الطريقة يحافظ الباب على تماسكه ويظل جزءا من شبكة أكبر، ويستطيع القارئ استخدامه منفردا أو ضمن مسار الأطلس الكامل.

الفصل 17 :الحاجات ومحتوى العمل وحساب الجهد

Needs, Job Content, and the Calculus of Effort

17.1 تمهيد :ثلاثة أسئلة مختلفة داخل مفهوم واحد اسمه الدافعية

تبدأ الفصول النظرية في الأبواب 5-10 من سؤال ظل في قلب السلوك التنظيمي منذ بداياته : لماذا يبذل بعض الأفراد جهدا أكبر من غيرهم، ولماذا يشعرون بأن بعض الأعمال تستحق الاستمرار والمثابرة بينما تبدو أعمال أخرى بلا جاذبية حتى عندما تتشابه الأجور والظروف؟ تبدو كلمة الدافعية كأنها تقدم إجابة واحدة، لكنها تخفي أسئلة مختلفة .فقد يكون السؤال عن الحاجات التي تجعل بعض النتائج ذات قيمة للفرد، أو عن خصائص العمل التي تولد الرضا وتمنع عدم الرضا، أو عن الحساب الإدراكي الذي يربط الجهد بالأداء والمكافأة والنتيجة المرغوبة .ولهذا يجمع هذا الفصل ثلاث محطات تاريخية متمايزة لا بوصفها سلسلة تطور خطية، بل بوصفها ثلاثة أنماط من تفسير الدافعية.

التي نقلت الاهتمام إلى تعدد الحاجات الإنسانية، MT-0007 الأول هو نظرية تدرج الحاجات وإلى فكرة أن ما يشغل الفرد يتغير مع إشباع بعض الحاجات وبروز أخرى .والثاني هو نظرية التي فصلت بين مصادر عدم الرضا المرتبطة ببيئة العمل ومصادر الرضا، MT-0008 العاملين التي انتقلت، MT-0009 المرتبطة بمحتوى العمل والنمو والإنجاز .أما الثالث فهو نظرية التوقع من سؤال »ما الذي يحتاجه الفرد؟ «و»ما الذي يجعله راضيا؟ «إلى سؤال أكثر عملية :»لماذا يختار هذا الفرد مقدارا معينا من الجهد في هذه المهمة الآن؟«.

Freseو Kanfer هذا الترتيب يعكس تحولا مهما في تاريخ أبحاث الدافعية .تميز بين تقاليد تركز في محتوى الدافعية، وأخرى تركز في سياق العمل، Johnson (2017)و وثالثة تركز في عمليات الاختيار والسعي .تقع النظريات الثلاث في مناطق مختلفة من هذه الخريطة .لذلك لا يجوز استخدامها كمترادفات ولا اختيارها بناء على شهرتها .فحاجة الفرد إلى التقدير ليست هي الاعتقاد بأن الأداء سيقود إلى مكافأة، وإزالة مصدر عدم الرضا ليست هي خلق دافع للإنجاز، ووجود مكافأة مرغوبة لا يولد جهدا إذا كان الفرد يعتقد أن جهده لن يحسن الأداء.

والغرض من الفصل هو بناء هذا التمييز بدقة، مع منح نظرية التوقع معالجة أصلية كاملة بوصفها النظرية الحاكمة لحساب الجهد، ومعالجة نظرية تدرج الحاجات ونظرية العاملين كملفين مساندين تاريخيا ووظيفيا .ولن يمتد الفصل إلى نظرية تحديد الأهداف أو التحديد الذاتي أو تصميم خصائص الوظيفة، لأن مواطنها الأصلية تأتي في الفصول التالية .المطلوب هنا هو فهم نقطة البداية :من أين تأتي قيمة النتيجة، كيف يختلف محتوى العمل عن محيطه، وكيف يتحول ذلك إلى قرار فردي بشأن الجهد.

خريطة الفصل :المحتوى والسياق والعملية 17.2

يمكن تنظيم النظريات الثلاث عبر ثلاثة أسئلة .نظرية تدرج الحاجات تسأل أساسا :ما أنواع الحاجات التي يمكن أن توجه السلوك، وكيف يتغير بروزها؟ نظرية العاملين تسأل :هل العوامل التي تمنع عدم الرضا هي نفسها التي تولد الرضا والدافعية المرتبطة بالعمل؟ أما نظرية التوقع فتسأل :كيف يربط الفرد بين الجهد والأداء والنتائج، وكيف تؤثر قيمة النتائج في اختياره؟

هذه الأسئلة لا تتنافس دائما على المساحة نفسها .فقد يعرف المدير أن الموظف يقدر الاعتراف والإنجاز، لكن هذا لا يضمن أن يبذل جهدا إذا كان يعتقد أن نظام التقييم لا يميز الأداء الجيد عن الضعيف .وقد تكون ظروف العمل جيدة ولا تسبب استياء، لكن الوظيفة نفسها فقيرة في المسؤولية والمعنى .وقد تكون الوظيفة غنية ومليئة بالتحدي، لكن الموظف لا يملك المهارة أو الموارد التي تجعله يتوقع أن الجهد سيقود إلى أداء .لذلك تحتاج دراسة الدافعية إلى التمييز بين قيمة النتيجة، ومحتوى العمل، وعلاقات التوقع.

يوضح الجدول الاتي الفرق التشخيصي:

جدول 17.1 - ثلاثة مداخل لتفسير الدافعية في هذا الفصل

الكيان	السؤال الحاكم	مستوى التحليل	الآلية المركزية	موضع القوة	الحد الرئيس
MT-0007 نظرية تدرج الحاجات	كيف توجه الحاجات غير المشبعة السلوك؟	الفرد	بروز الحاجات وتغير أسبقيتها	فهم تعدد الحاجات وتاريخ الدافعية	ضعف التنبؤ الصارم بترتيب ثابت
MT-0008 نظرية العاملين	هل مصادر الرضا هي نفسها مصادر عدم الرضا؟	الفرد / الوظيفة	الفصل بين عوامل الوقاية ومحفزات محتوى العمل	تشخيص محتوى العمل ومحيطه	حساسية النتائج لطريقة القياس والتصنيف
MT-0009 نظرية التوقع	لماذا يختار الفرد مقدارا معينا من الجهد؟	الفرد	توقع الجهد-الأداء، وأداة الأداء-النتيجة، وقيمة النتيجة	تفسير الاختيار والجهد تحت بدائل ونتائج	أضعف عندما يكون السلوك اعتياديا أو هوياتيا أو غير محسوب

لا يقدم الجدول ترتيبا للجودة .نظرية أقدم قد تظل نافعة في سؤال تاريخي أو تشخيصي، ونظرية أكثر دقة في حساب الجهد قد لا تفسر معنى العمل أو تكوين الحاجات .معيار الاختيار هو سؤال الدراسة والآلية المطلوبة.

نظرية تدرج الحاجات :الجذر الإنساني للدافعية MT-0007 17.3

نشر Abraham H. Maslow مقالته عام 1943 «A Theory of Human Motivation» ثم وسع أفكاره في كتاب Psychological Review، في «Motivation and Personality. كان هدفه أوسع من تفسير السلوك داخل المنظمات .فقد حاول بناء تصور للدافعية الإنسانية لا يجعل دافعا فسيولوجيا منفردا نموذجا لكل السلوك، بل ينظر إلى الإنسان بوصفه كلا متكاملا له أهداف وحاجات متعددة (Maslow, 1943). لهذا فإن نقل النظرية مباشرة إلى العمل يجب أن يحافظ على أصلها النفسي الواسع ولا يحولها إلى وصفة إدارية مبسطة.

اقترح Maslow خمس مجموعات أساسية من الحاجات :الحاجات الفسيولوجية، والأمان، prepotency، والحب والانتماء، والتقدير، وتحقيق الذات .ورتبها وفق مبدأ »الأسبقية «أو بمعنى أن بعض الحاجات تصبح أكثر سيطرة عندما تكون محرومة، ثم يتراجع ضغطها النسبي مع الإشباع فتظهر حاجات أخرى بدرجة أكبر .لكن النص الأصلي أكثر مرونة من الصورة الشعبية التي تصور الإنسان كأنه يصعد خمس درجات بالترتيب نفسه ولا يعود إلى الخلف Maslow. نفسه تحدث عن الإشباع الجزئي، وعن إمكان وجود دوافع متعددة في الوقت نفسه، وعن اختلاف درجات الإشباع بين الحاجات.

لهذا يجب التمييز بين النظرية الأصلية و»هرم ماسلو «بوصفه تمثيلا بصريا لاحقا .يبين أن الشكل الهرمي الشهير لم يكن رسما Ballard (2019)و Cummingsو Bridgman في مقال 1943، بل أصبح لاحقا رمزا تعليميا قويا في كتب الإدارة .هذه Maslow قدمه الملاحظة ليست تاريخية فقط؛ فهي تمنع استخدام الشكل كأن له دقة تجريبية أكبر من النص الذي يستند إليه.

آلية تدرج الحاجات :ماذا تعني الحاجة غير المشبعة؟ 17.4

هي أن الحاجة المحرومة تكتسب قوة تنظيمية أكبر في الانتباه MT-0007 الآلية الأساسية في والسلوك، وأن إشباعها النسبي يقلل هيمنتها ويفتح المجال أمام حاجات أخرى .هذه ليست معادلة لحساب الجهد، بل منطق لتفسير لماذا تختلف النتائج التي يقدرها الأفراد ولماذا قد تتغير أولوياتهم عبر الزمن.

في سياق العمل، يمكن أن يعني ذلك أن الأجر الكافي والأمان الوظيفي والعلاقات المقبولة ليست مجرد عناصر منفصلة، بل قد تؤثر في المجال الذي يستطيع الفرد توجيه انتباهه نحوه . العامل الذي يشعر بتهديد مستمر لاستمراره في العمل قد لا يستجيب لرسائل النمو المهني بالطريقة

نفسها التي يستجيب بها شخص يتمتع بأمان نسبي .والموظف الذي يفتقر إلى الانتماء قد يعطي قيمة كبيرة لعلاقات الفريق، بينما يصبح الاعتراف والإنجاز أكثر بروزا لدى موظف آخر.

لكن النظرية لا تبرر تحويل كل حافز إلى مستوى ثابت .الراتب مثلا قد يخدم حاجات فسيولوجية وأمنية وتقديرية في الوقت نفسه، والترقية قد تحمل دخلا ومكانة وفرصة نمو .لذلك لا ينبغي قياس الحاجة من خلال حافز واحد بصورة آلية .النظرية تتحدث عن أهداف وحالات دافعية، وليس عن قائمة موارد إدارية ذات معنى واحد.

كما أن الإشباع لا يلغي الحاجة نهائيا .يمكن أن يتراجع بروزها ثم يعود إذا تغير السياق .فقد يصبح الأمان شديد المركزية بعد أزمة اقتصادية حتى لدى موظف كان يركز سابقا في النمو .هذه الديناميكية تجعل النظرية أكثر واقعية من القراءة الصلبة، لكنها تقلل في المقابل قدرتها على إنتاج تنبؤ رتبي بسيط صالح للجميع.

الدليل والنقد :لماذا تبقى النظرية مؤثرة رغم ضعف الصرامة التنبؤية؟ 17.5

أصبحت نظرية تدرج الحاجات من أكثر أفكار الدافعية شهرة في التعليم الإداري، لكن الشهرة Bridwellو Wahba لا تعني أن فرضية الترتيب الصارم تلقت دعما تجريبيا قويا .راجع البحوث المتعلقة بالنظرية وخلصا إلى أن الأدلة المتاحة لم تكن تقدم دعما واضحا للبنية (1976) الهرمية كما شاع استخدامها .وتعلقت المشكلات بطرق القياس، وتعريف الإشباع، وصعوبة إثبات أن الانتقال بين الحاجات يحدث وفق ترتيب ثابت.

تظهر مشكلة أخرى عند عبور الثقافات والسياقات .فالافتراض بأن حاجات الفرد تتقدم دائما وفق نسق واحد قد يتجاهل مجتمعات أو مهن تعطي للانتماء أو الالتزام الجماعي وزنا لا ينتظر إشباع مستويات سابقة .كما أن معنى الأمان أو التقدير أو تحقيق الذات يتشكل اجتماعيا ومهنيا ولا يمكن اختزاله إلى مقياس عالمي بسيط.

مع ذلك، لا تصبح النظرية عديمة القيمة .قيمتها الأقوى اليوم تاريخية ومفاهيمية :لقد وسعت سؤال الدافعية إلى ما وراء الأجر والعقاب، ولفتت الانتباه إلى أن الأفراد يحملون حاجات متعددة وأن قيمة الحوافز ليست واحدة للجميع .كما تساعد الباحث على التمييز بين »وجود حافز «و»كون الحافز ذا قيمة لهذا الفرد في هذا السياق«.

تستخدم عند العرض التاريخي أو عند مناقشة .D2 كملف MT-0007 لهذا يصنف الأطلس تعدد الحاجات والبروز النسبي، ولا تستخدم لتنبؤ صارم بأن جميع العاملين سيمرون بالحاجات الخمس بالترتيب نفسه .وإذا كان السؤال عن جودة الدافعية الذاتية والحاجات النفسية الأساسية في الفصل 18 أكثر ملاءمة MT-0012 بصورة حديثة، فسيكون موطن نظرية التحديد الذاتي.

متى تستخدم نظرية تدرج الحاجات ومتى لا تستخدم؟ 17.6

مناسبة عندما يكون سؤال الدراسة استكشافيا أو تاريخيا عن أنواع MT-0007 تكون الحاجات التي تمنح النتائج قيمة، أو عندما يريد الباحث تفسير تغير الأولويات مع تغير ظروف

الحياة والعمل .كما يمكن استخدامها بحذر في تصميم سياسات موارد بشرية متعددة لا تفترض أن جميع العاملين يستجيبون إلى الحوافز نفسها.

أما استخدامها كمرساة سببية لنموذج معقد عن الأداء فغالبا أضعف .فإذا كان الباحث يريد تفسير مقدار الجهد في مهمة محددة، تقدم نظرية التوقع آلية أدق .وإذا كان يريد تفسير أثر أهداف صعبة وتغذية راجعة، فموطن نظرية تحديد الأهداف هو الفصل 18 .وإذا كان يريد تفسير الدافعية الذاتية والاستقلالية والكفاءة والانتماء، فهناك نظرية أكثر تخصصا هي التحديد الذاتي.

مثال الاستخدام الخاطئ أن يكتب الباحث :»بعد إشباع الأجر ينتقل الموظف تلقائيا إلى الحاجة الاجتماعية ثم التقدير«، ثم يبني فرضيات ترتيبية من دون قياس الحاجات نفسها .هذا يحول استعارة تعليمية إلى قانون .الاستخدام الأفضل هو اعتبار النظرية عدسة تاريخية تساعد على السؤال :أي حاجات أو نتائج ذات قيمة للفرد، وهل تتغير أولوياتها تحت ظروف معينة؟

MT-0007 خلاصة بطاقة 17.7

السؤال الحاكم: كيف توجه الحاجات غير المشبعة السلوك؟

الآلية: يتغير بروز الحاجات مع الحرمان والإشباع النسبي، فتتغير قيمة الأهداف والنتائج.

المستوى: الفرد.

أفضل استخدام: تاريخ الدافعية، تعدد الحاجات، وفهم اختلاف قيمة الحوافز.

حد الاستخدام: لا يعتمد لتنبؤ صارم بترتيب عالمي ثابت، ولا يغني عن نظريات أكثر دقة للجهد أو الدافعية الذاتية.

القياس في دراسات الحاجات :ما الذي ينبغي قياسه فعلا؟ 17.7.1

أن بعض الدراسات حاولت قياس النظرية MT-0007 من المشكلات التي أضعفت اختبارات من خلال سؤال الأفراد عن أهمية مجموعة من الحوافز، ثم اعتبرت ترتيب الإجابات دليلا مباشرا ليس الحاجة observable reward على ترتيب الحاجات .هذه القفزة ليست ضرورية .فالحافز بصورة Maslow نفسها، والحاجة ليست مجرد تفضيل لفظي .إذا أراد الباحث اختبار منطق جادة، فعليه أن يميز بين درجة إشباع الحاجة، وبروزها الحالي، وقيمة النتائج التي قد تخدمها، ثم يفحص هل يتغير البروز مع الإشباع بالطريقة التي تتوقعها النظرية.

كما يجب أن تكون الدراسة طولية أو على الأقل حساسة للزمن إذا كان الادعاء عن انتقال الأولوية .قياس الحاجات في نقطة واحدة ثم استنتاج »التدرج «لا يختبر حركة التدرج .ويمكن لتغيرات مثل فقد الوظيفة أو أزمة صحية أو انتقال أسري أن تعيد تشكيل الأولويات، وهو ما يجعل التصميم الطولي أكثر قدرة على رؤية الديناميكية من استبانة مقطعية بسيطة.

وفي البحوث الإدارية، قد تكون أفضل قيمة للنظرية ليست اختبار ترتيب الحاجات ذاته، بل استخدامها لتوليد فرضية أكثر حذرا عن اختلاف قيمة الحوافز باختلاف حالات الحرمان والإشباع. عندها يجب على الباحث أن يصرح بأنه يستخدم منطق تعدد الحاجات والبروز النسبي، لا أنه يثبت

هرم ماسلو كاملا .هذا الفصل بين الاستفادة المفاهيمية والادعاء التنبؤي يحمي النظرية من الاستخدام المبالغ فيه ويحمي الدراسة من نسبة ما لا تختبره إلى المصدر المؤسس.

نظرية العاملين :من الحاجات العامة إلى تجربة العمل MT-0008 17.8

إذا كانت نظرية تدرج الحاجات تبدأ من الإنسان وحاجاته، فإن نظرية العاملين تبدأ من تجربة العمل نفسها .نشر Frederick Herzbergو Bernard Mausnerو Barbara Bloch مستندين إلى مقابلات مع ،The Motivation to Work عام 1959 كتاب Snyderman طلب الباحثون من المشاركين وصف .Pittsburgh أكثر من 200 مهندس ومحاسب في منطقة مواقف شعروا فيها بمشاعر جيدة جدا أو سيئة جدا تجاه أعمالهم، ثم حللوا الأحداث والعوامل المرتبطة بهذه الخبرات.

قاد التحليل إلى فكرة استفزازية في وقتها :العوامل المرتبطة بالرضا ليست ببساطة الطرف المقابل للعوامل المرتبطة بعدم الرضا .فقد ارتبطت الخبرات الإيجابية غالبا بالإنجاز، والاعتراف، وطبيعة العمل نفسه، والمسؤولية، والتقدم والنمو .في المقابل، ظهرت مصادر الاستياء كثيرا في سياسة المنظمة وإدارتها، والإشراف، والعلاقات، وظروف العمل، والأجر والأمان وغيرها من عناصر السياق .أطلق Herzberg «المحفزات» على المجموعة الأولى (Motivators)، و«عوامل الوقاية» أو «العوامل الصحية» على الثانية (Hygiene Factors).

الفكرة المركزية ليست أن الأجر أو ظروف العمل غير مهمة .بل إن سوءها يمكن أن يولد عدم رضا شديدا، بينما تحسينها إلى مستوى مقبول قد يزيل الاستياء من دون أن يخلق بالضرورة خبرة إيجابية عميقة في العمل .وفي المقابل، يرتبط الرضا والنمو بما يتيحه محتوى العمل من إنجاز ومسؤولية وتحد وتقدم.

من الرضا إلى محتوى العمل :ما الذي تضيفه النظرية؟ 17.9

السؤال الإداري من «كيف نجعل الموظف أقل استياء؟» «إلى «ما الذي MT-0008 تغير يجعل العمل نفسه مصدرا للإنجاز والنمو؟ .«ولهذا كانت النظرية جسرا تاريخيا نحو إثراء وتصميم العمل، وإن كان الفصل 19 هو الموطن الأصلي (Job Enrichment) الوظيفة للنظريات الحديثة التي تعالج خصائص العمل ومتطلباته وموارده.

يجب التمييز بين إزالة العوامل السلبية وخلق محتوى محفز .يمكن للمنظمة أن تحسن المكاتب واللوائح والراتب والعلاقات الإشرافية، فتنخفض الشكاوى، لكن الموظف قد يظل يؤدي عملا رتيبا لا يمنحه مسؤولية أو إنجازا أو فرصة نمو .وبالعكس، قد تكون الوظيفة نفسها مثيرة للتحدي، لكن سوء الإدارة أو انعدام الأمان يجعل التجربة غير قابلة للاستمرار .النظرية إذن تقترح بعدين عمليين لا خطا واحدا يمتد من عدم الرضا إلى الرضا.

في الإدارة .ففي مقالته الشهيرة عن تحفيز Herzberg هذه الفكرة تفسر استمرار تأثير التحفيز الحقيقي بإثراء العمل وإضافة المسؤولية والإنجاز والنمو Herzberg الموظفين، ربط بدلا من الاكتفاء بتحسين المحيط الخارجي .لكن هذا الامتداد التطبيقي يجب ألا يفسر على أن جميع

العوامل تقع دائما في فئة واحدة بلا استثناء .فالأجر مثلا قد يحمل معنى تقديريا أو مكافأة أداء في بعض السياقات، ولا يمكن تجاهل اختلاف الأفراد والوظائف.

النقد المنهجي :هل صنعت طريقة السؤال النتيجة؟ 17.10

الأدلة Wigdor (1967)وHouse واجهت نظرية العاملين نقدا قويا منذ الستينيات .راجع وأشارا إلى مشكلات في صلاحية الفصل الصارم بين مجموعتي العوامل .ومن أهم الانتقادات أن منهج الأحداث الحرجة قد يشجع الأفراد على نسبة الخبرات الجيدة إلى إنجازاتهم أو طبيعة عملهم، ونسبة الخبرات السيئة إلى الإدارة أو البيئة، بما يشبه تحيزا في الإسناد .كما أظهرت دراسات استخدمت طرق قياس مختلفة أن عوامل معينة قد ترتبط بالرضا وعدم الرضا معا.

هناك أيضا فرق يجب الحفاظ عليه بين الرضا والدافعية والأداء .كون عامل ما يرتبط بشعور إيجابي تجاه الوظيفة لا يثبت وحده أنه يزيد الجهد أو الأداء .وقد يكون الرضا نتيجة لخبرة نجاح أكثر مما هو سبب لها .لذلك لا ينبغي استخدام النظرية كأنها قانون سببي يقول إن »المحفزات ترفع الأداء «في كل سياق.

مع ذلك تبقى الفكرة الثنائية مفيدة تشخيصيا .فهي تمنع المدير من الاعتقاد بأن إزالة الشكاوى كافية لخلق عمل محفز، وتدفع الباحث إلى التمييز بين سياق العمل ومحتواه .لكنها لا تقدم أفضل أساس لقياس سببي حديث للدافعية العامة، ولهذا يمنحها الأطلس معالجة D2 كاملا حاكما كاملا.

متى تستخدم نظرية العاملين ومتى لا تستخدم؟ 17.11

عندما يكون السؤال عن الفرق بين مصادر عدم الرضا ومصادر MT-0008 تستخدم الرضا، أو عندما تريد الدراسة تشخيص ما إذا كانت المشكلة في محيط الوظيفة أم في محتواها . وتفيد أيضا في المناقشة التاريخية لتطور تصميم العمل وإثراء الوظيفة.

أما إذا كان السؤال »لماذا يبذل الموظف جهدا أكبر عندما ترتبط المكافأة بالأداء؟ «فالنظرية لا تقدم حسابا دقيقا لذلك .وإذا كان السؤال عن الخصائص النفسية الحرجة الناتجة من التنوع والاستقلالية والتغذية الراجعة، فالفصل 19 سيقدم نماذج أكثر تخصصا .وإذا كان السؤال عن في الفصل MT-0010 معنى العدالة في الأجر أو المقارنة الاجتماعية، فموطن نظرية الإنصاف 22.

الاستخدام الخاطئ أن يصنف الباحث كل عنصر داخلي »محفزا «وكل عنصر خارجي وقائيا «ثم يفترض أثرا آليا في الأداء .الاستخدام الأفضل أن يسأل :هل البيانات تشير إلى بعدين » مختلفين في تجربة العمل، وهل تحسين السياق وحده يعالج المشكلة أم يحتاج محتوى الوظيفة إلى إعادة تصميم؟

إثراء الوظيفة :الأثر التطبيقي وحدود الملكية النظرية 17.11.1

كان من أهم الآثار التطبيقية لنظرية العاملين دفع الإدارة نحو فكرة إثراء الوظيفة، أي تعديل العمل ليمنح الموظف مساحة أكبر من الإنجاز والمسؤولية والنمو بدلا من الاكتفاء بتجميل ظروفه

الخارجية .هذه الفكرة كانت مؤثرة لأنها غيرت موقع التدخل :المشكلة ليست دائما في العامل الذي يحتاج إلى »حافز «خارجي، بل قد تكون في وظيفة صممت بطريقة فقيرة لا تسمح بخبرة إنجاز لاحقا هذا المنطق بوضوح في كتاباته الإدارية، وربط Herzberg ذات معنى .وقد عرض التحفيز بمحتوى العمل نفسه.

لكن الأطلس يضع حدا تحريريا مهما هنا .إثراء الوظيفة هو تطور وتطبيق لنظرية العاملين، أما النظريات المفصلة لتصميم العمل وخصائص الوظيفة ومتطلبات العمل وموارده فلها موطن أصلي في الفصل 19 .لذلك لا يعيد هذا الفصل شرح التنوع المهاري وهوية المهمة والاستقلالية ساهم Herzberg والتغذية الراجعة أو نموذج متطلبات العمل وموارده .تكفي هنا الإشارة إلى أن تاريخيا في نقل الدافعية من إدارة المحيط إلى إعادة النظر في محتوى الوظيفة.

ويفيد هذا الحد أيضا في البحث .إذا كانت الدراسة تسأل هل المسؤولية والإنجاز يفسران خبرة مناسبة تاريخيا .أما إذا كانت تريد اختبار أثر خصائص محددة MT-0008 الرضا، فقد تكون للعمل في حالات نفسية ثم في الأداء أو الاندماج، فالأفضل الانتقال إلى النظرية التي صممت أصلا لهذا النوع من العلاقات .لا ينبغي استخدام السبق التاريخي بديلا عن الملاءمة الآلية.

MT-0008 خلاصة بطاقة 17.12

السؤال الحاكم: هل مصادر الرضا هي نفسها مصادر عدم الرضا؟

الآلية: تختلف عوامل منع الاستياء في سياق العمل عن العوامل المرتبطة بالإنجاز والنمو والرضا في محتوى العمل.

المستوى: الفرد /الوظيفة.

أفضل استخدام: تشخيص مصادر الرضا وعدم الرضا، والربط التاريخي بإثراء الوظيفة.

حد الاستخدام: لا تعد نظرية عامة كافية لحساب الجهد، ولا يثبت الفصل بين العوامل بالطريقة نفسها تحت جميع طرائق القياس والسياقات.

«من »ما الذي يريده الفرد؟ «إلى »هل يستحق أن أبذل الجهد؟ 17.13

تفسر نظريات الحاجات ومحتوى العمل لماذا قد تكون بعض النتائج أو الخبرات ذات قيمة، لكنها لا تجيب وحدها عن قرار الجهد .قد يرغب الموظف بشدة في التقدير أو الترقية، لكن إذا اعتقد أن الجهد لن يرفع أداءه، أو أن الأداء المرتفع لن يغير قرار الترقية، فلن تتحول الرغبة بالضرورة إلى دافعية للعمل .هنا يظهر التحول من نظريات المحتوى إلى نظريات العملية.

هذا التحول مهم لأنه يضع الإدراك والتوقع بين الحافز والسلوك .لم يعد السؤال :هل توجد مكافأة؟ بل :هل يعتقد الفرد أن بإمكانه الوصول إليها من خلال مسار الجهد ثم الأداء؟ ولم يعد السؤال :هل النتيجة جيدة موضوعيا؟ بل :ما قيمتها لهذا الفرد؟ هذه البنية هي قلب نظرية التوقع MT-0009.

نظرية التوقع :النص المؤسس والسؤال الحاكم MT-0009 17.14

الذي قدم ،Work and Motivation عام 1964 كتاب Victor H. Vroom نشر صياغة منظمة للدافعية بوصفها عملية اختيار تعتمد على توقعات الفرد وقيم النتائج .لم يبدأ من قائمة ثابتة للحاجات، ولم يفترض أن الخصائص الخارجية تعمل مباشرة على الجهد. Vroom بل ركز في الطريقة التي يمثل بها الفرد العلاقات بين الأفعال والنتائج، وفي القيمة التي يمنحها لتلك النتائج.

السؤال الحاكم للنظرية في الأطلس هو :لماذا يختار الفرد مقدارا معينا من الجهد؟ والإجابة العامة أن القوة الدافعية تتحدد بتقديرات مترابطة :توقع أن جهدا أو فعلا معينا يمكن أن يقود إلى مستوى من الأداء، واعتقاد أن الأداء سيقود إلى نتائج معينة، وقيمة تلك النتائج للفرد .إذا انهار رابط أساسي، ضعفت جاذبية بذل الجهد حتى لو كانت بقية العناصر قوية.

هي تبسيط تعليمي لعائلة من E × I × V يجب الانتباه إلى أن الصيغة الدراسية الشائعة والأداة أو الوسيلية ،(Expectancy) حول التوقع Vroom علاقات صاغها نماذج للاختيار Vroom عرض .(Valence) والتكافؤ أو القيمة ،(Instrumentality) والأداء والرضا، وتطورت تطبيقات النظرية لاحقا بصيغ وطرائق قياس متعددة .لذلك الأفضل فهم المنطق قبل حفظ المعادلة.

وتنتمي النظرية إلى تقليد معرفي في الدافعية والقرار .الفرد هنا ليس آلة تستجيب إلى المكافأة تلقائيا، بل فاعل يكون اعتقادات عن الاحتمالات والعلاقات .هذه الاعتقادات قد تكون دقيقة أو خاطئة؛ ما يحرك السلوك هو الإدراك الذاتي لا الحقيقة الموضوعية وحدها.

هل سيقود جهدي إلى الأداء؟ :Expectancy التوقع 17.15

يشير التوقع إلى اعتقاد الفرد بشأن احتمال أن يؤدي الجهد أو الفعل إلى مستوى معين من الأداء .في التطبيقات التنظيمية يبسط عادة إلى علاقة الجهد-الأداء (Effort-Performance Expectancy). السؤال الذي يطرحه الموظف ضمنيا هو :إذا بذلت جهدا أكبر، هل أستطيع فعلا أن أحسن أدائي؟

يتأثر هذا الاعتقاد بالقدرة، والتدريب، والموارد، ووضوح الدور، والخبرة السابقة، وصعوبة المهمة، والتغذية الراجعة .موظف يملك دافعا قويا للترقية قد لا يزيد جهده إذا كان النظام الجديد معقدا ولا يملك التدريب الذي يسمح له بالنجاح .وموظف آخر قد يبذل جهدا كبيرا لأن خبرته السابقة أقنعته أن زيادة الممارسة تحسن نتيجته بسرعة.

هذه النقطة تمنع خطأ إداريا متكررا :رفع قيمة المكافأة مع تجاهل قابلية الأداء للتحسن .فإذا كان العامل يعتقد أن الأداء تحدده معدات ضعيفة، أو بيانات ناقصة، أو قرارات مدير لا يستطيع التأثير فيها، فقد تبقى المكافأة مرغوبة لكن التوقع منخفضا .من منظور النظرية، المشكلة ليست قلة الطموح «بل ضعف الرابط المدرك بين الجهد والأداء».

ويجب ألا يخلط الباحث بين التوقع والكفاءة الذاتية، رغم وجود قرب مفاهيمي .الكفاءة الذاتية لها موطنها في الفصل 18 ضمن نظرية الفاعلية الذاتية، بينما التوقع هنا حكم مرتبط بالعلاقة بين فعل أو جهد ونتيجة أداء في وضع محدد .يمكن لمعتقدات الكفاءة أن تسهم في التوقع، لكنها ليست .النظرية نفسها

17.16 الأداة Instrumentality: هل سيقود الأداء إلى النتيجة؟

الأداة أو الوسيلية هي اعتقاد الفرد بأن بلوغ مستوى من الأداء سيقود إلى نتيجة لاحقة .في لغة العمل تسأل :إذا حققت أداء مرتفعا، هل سأحصل فعلا على المكافأة أو الاعتراف أو الترقية أو المرونة التي وعدت بها المنظمة؟

قد يكون التوقع مرتفعا جدا، أي أن الفرد يثق بقدرته على الأداء، لكن الأداة منخفضة إذا كان يرى أن المكافآت توزع بصرف النظر عن الأداء .في مؤسسة تترقى فيها القرارات على أساس الأقدمية أو العلاقات، قد يقتنع الموظف بأن الإنجاز لن يغير نتيجته .وعندها تضعف الدافعية .المرتبطة بالأداء حتى لو كان الموظف كفؤا ويقدر الترقية بشدة

تتأثر الأداة بشفافية نظام الأداء، واتساق الإدارة، والمصداقية، والقدرة على ملاحظة الأداء، ومدى سيطرة المنظمة على النتيجة .إذا وعد المدير بمكافأة لكنه لا يملك صلاحية منحها، تصبح .الأداة ضعيفة .وإذا كانت مؤشرات الأداء غامضة أو قابلة للتلاعب، يصبح الرابط أقل ثقة

وهنا تقترب النظرية من موضوعات العدالة والثقة، لكنها لا تندمج فيها .نظرية التوقع تسأل عن الاعتقاد بالعلاقة بين الأداء والنتيجة، بينما نظرية الإنصاف تسأل عن عدالة نسب المدخلات والمخرجات، ونظريات العدالة التنظيمية تتوسع في الإجراءات والتعامل .قد يؤثر الظلم المدرك .في الأداة، لكنه يمثل آلية أخرى لها موطن مستقل

17.17 القيمة Valence: هل أريد هذه النتيجة أصلا؟

القيمة أو التكافؤ تشير إلى جاذبية النتيجة أو عدم جاذبيتها للفرد .النتيجة نفسها يمكن أن تكون موجبة لشخص، محايدة لآخر، وسالبة لثالث .الترقية قد تعني دخلا ومكانة ونموا، لكنها قد تعني أيضا ساعات أطول أو انتقالا جغرافيا أو مسؤولية لا يرغب فيها الفرد .لذلك لا توجد مكافأة .محفزة «في ذاتها خارج تقييم الفرد لها»

هنا يظهر رابط منطقي مع نظريات الحاجات من دون دمجها .يمكن للحاجات والقيم والأهداف الشخصية أن تساعد على تفسير لماذا تحمل نتيجة ما قيمة مرتفعة، لكن نظرية التوقع لا تشترط .تدرجا محددا للحاجات .يكفي أن نعرف أن النتيجة مرغوبة أو مكروهة بدرجة ما

كما أن القيمة قد تكون مرتبطة بنتائج من رتبة ثانية .الأداء المرتفع قد يقود إلى مكافأة مالية، تتحدد قيمة بعض النتائج من ،Vroom والمكافأة قد تخدم الأمان أو الاستقلال أو المكانة .في صيغ .علاقاتها المتوقعة بنتائج أخرى ذات قيمة .وهذا يجعل النظرية أوسع من قائمة حوافز مباشرة

المشكلة المنهجية أن القيمة ليست دائما مستقرة .ما يريده الفرد يتغير مع الوقت والظروف . لذلك يجب أن يقيس الباحث القيمة في السياق والزمن المناسبين، لا أن يفترض أن الراتب أو التقدير يحملان القيمة نفسها للجميع.

17.18 البنية التكاملية :لماذا يعمل النموذج بمنطق الحلقة الأضعف؟

في الصياغة التعليمية الشائعة يمكن تمثيل القوة الدافعية بصورة تقريبية:

القوة الدافعية =التوقع ×الأداة ×القيمة

وتفيد العلاقة الضربية في توضيح فكرة مهمة :ارتفاع عنصرين لا يعوض انهيار العنصر الثالث بسهولة .إذا كانت القيمة مرتفعة والأداة مرتفعة لكن التوقع قريب من الصفر، فالموظف لا يرى أن جهده يستطيع إيصال أدائه إلى المستوى المطلوب .وإذا كان التوقع والقيمة مرتفعين لكن الأداة منخفضة، فلا يرى سببا للربط بين الأداء والمكافأة .وإذا كانت الروابط قوية لكن النتيجة غير مرغوبة، فلا يوجد ما يدفعه نحوها.

لكن استخدام المعادلة يحتاج إلى حذر .ليست كل الدراسات اتبعت الصيغة الرياضية نفسها، وواجهت النماذج الضربية تحديات في القياس والموثوقية .الأفضل أن يفهم الباحث »الاعتماد المشترك «بين المكونات قبل أن يقرر طريقة تشغيلها إحصائيا .قد يكون الهدف اختبار المكونات منفردة أو التفاعلات بينها أو بناء نموذج بنيوي يطابق صياغة محددة من الأدبيات.

كما أن »القوة الدافعية «ليست الأداء نفسه .الأداء يتأثر بالقدرة، والموارد، والفرصة، ووضوح الدور، ونوع المهمة .لذلك لا يصح أن يستنتج الباحث أن دافعية مرتفعة تضمن أداء بوضوح أكبر حين ربطا الجهد بالأداء (1968) Lawlerو Porter مرتفعا .هذه نقطة طورها مع إدخال القدرة وإدراك الدور، ثم ربطا الأداء بمكافآت ورضا.

17.18.1 أكثر تعقيدا من اختصار :Vroom الصياغة الأصلية عند E × I × V

كأنها النص الحرفي الوحيد E × I × V من المفيد لطالب الدكتوراه ألا يتعامل مع الصيغة مرتبطا بجاذبية الفعل أو Force «الأصلي كان مفهوم »القوة Vroom للنظرية .في عمل الاختيار في ضوء النتائج المحتملة، بينما كانت »قيمة «بعض النتائج نفسها تعتمد على أدواتها المدركة بالنسبة إلى نتائج أخرى .أي أن البنية الأصلية تتضمن طبقات من النتائج والعلاقات، وليست مجرد ثلاثة صناديق متجاورة في نموذج سببي بسيط.

في أحد التمثيلات العامة، تعتمد قوة اختيار فعل على مجموع قيم النتائج المرتبطة به مضروبة في توقعات حدوث تلك النتائج، بينما تعتمد قيمة نتيجة من المستوى الأول على قيم نتائج لاحقة وأدواتها المدركة .تطورت أدبيات العمل لاحقا إلى لغة أبسط تربط الجهد بالأداء، والأداء بالمكافأة، كان يبني نظرية Vroom وقيمة المكافأة بالفرد .هذا التبسيط مفيد تعليميا، لكنه يجب ألا يحجب أن اختيار ذات بنية توقعية أوسع.

النتيجة المنهجية هي أن الباحث يجب أن يبدأ بالسؤال :ما القرار أو الفعل الذي أحاول تفسيره، وما النتائج التي يتوقعها الفاعل من البدائل؟ إذا كان النموذج لا يحتوي بدائل أو توقعات أو نتائج شكليا .أما إذا كانت الدراسة تتيح تحديد هذه العناصر، فيمكن ET ذات قيمة، فقد يكون استخدام اختيار الصياغة التشغيلية الأنسب من الأدبيات اللاحقة مع التصريح بها بوضوح، بدلا من القول «تتكون من ثلاثة أبعاد Vroom ببساطة إن »نظرية.

مقياسا جاهزا من ثلاثة ET وتمنع هذه الدقة أيضا الخلط بين النظرية ومقياس معين .ليست أبعاد يصلح لكل سياق، بل منطق يقتضي بناء تقديرات مرتبطة بفعل ونتائج محددة .لهذا يمكن أن تختلف المقاييس بين دراسة مبيعات ودراسة تدريب رقمي ودراسة قرار مهني، ما دام الباحث يحافظ على معنى التوقع والأداة والقيمة.

من الجهد إلى الأداء :لماذا لا يكفي التحفيز؟ 17.19

تساعد نظرية التوقع على كشف خطأ إداري شائع هو تفسير كل أداء ضعيف بأنه نقص دافعية .فقد يكون الموظف راغبا في النتيجة، ويثق بأن الأداء سيكافأ، لكنه لا يملك المهارة أو الأدوات أو الوقت .في هذه الحالة المشكلة في تحويل الجهد إلى أداء، لا في قيمة المكافأة.

يمكن تحليل السلسلة في أربع حلقات:

1. هل النتيجة ذات قيمة؟
2. هل الأداء يؤدي إلى النتيجة؟
3. هل الجهد يؤدي إلى الأداء؟
4. هل يملك الفرد القدرة والموارد التي تجعل هذا الاعتقاد واقعيا؟

إذا فشلت الحلقة الرابعة، قد يتدهور التوقع تدريجيا من خلال الخبرة .الموظف يجرب، لا يتحسن الأداء، فيتعلم أن الجهد لا يجدي .لهذا ترتبط الدافعية بإدارة الموارد والتدريب وتصميم النظام، وليست مجرد مسألة حوافز.

وفي المقابل، قد تكون المنظمة قد بالغت في سهولة الوصول إلى الأداء، فيصبح التوقع مرتفعا بينما الأداة ضعيفة لأن الجميع يحقق المستوى نفسه .النظام المحفز يحتاج إلى مسار يميز الأداء بطريقة مفهومة وعادلة وقابلة للتحقق.

الاختيار بين بدائل الجهد 17.20

لا تتعلق النظرية بقرار ثنائي بين بذل الجهد وعدم بذله فقط .يمكن للفرد أن يختار بين مهام متعددة أو أهداف متنافسة .الموظف قد يقرر تخصيص وقت إضافي لمشروع يمنحه اعترافا واضحا بدلا من مهمة روتينية لا تؤثر في تقييمه .مندوب المبيعات قد يوجه جهده إلى منتج أو عميل يعتقد أن احتمالات النجاح فيه أعلى .عضو هيئة التدريس قد يختار بين نشر بحث، وتحسين تدريس، ومهمة إدارية وفق ما يتوقعه من نتائج وقيمة كل نتيجة.

هذا الجانب يجعل النظرية مناسبة لبيئات العمل التي تتضمن حرية نسبية في توزيع الجهد .لكن كلما أصبح السلوك مفروضا أو اعتياديا أو آليا، تضعف الحاجة إلى حساب توقعي واع .العامل قد يستمر في سلوك لأنه روتين أو لأن هويته المهنية تجعله »ما ينبغي فعله«، حتى إذا لم يكن يجري أضعف عندما يكون السلوك MT-0009 حسابا واضحا للنتائج .ولهذا يحدد السجل المركزي أن .هوياتيا أو اعتياديا ولا يقوم على حساب واع

لا يعني ذلك أن الحساب يجب أن يكون واعيا تماما أو رقميا .التوقعات يمكن أن تكون تقديرات ضمنية .النظرية تفترض أن السلوك حساس للعلاقات المدركة بين الفعل والنتيجة، لا أن .الموظف يجلس ليضرب ثلاثة أرقام قبل كل مهمة

إلى متغيرات قابلة للفحص؟ VIE القياس :كيف تتحول 17.21

يعد القياس من أكثر مناطق نظرية التوقع حساسية .يمكن قياس التوقع بسؤال الفرد عن احتمال أن يقود مستوى معين من الجهد إلى أداء محدد، وقياس الأداة باحتمال أن يقود الأداء إلى نتيجة، وقياس القيمة بدرجة جاذبية النتيجة .لكن طريقة صياغة الأسئلة، وعدد النتائج، ومستوى .الخصوصية، والفصل بين المقاييس تؤثر في النتائج

من الأخطاء الشائعة استخدام عبارات عامة مثل »أعتقد أن العمل الجاد يؤدي إلى النجاح «ثم الادعاء بأن ذلك يقيس التوقع في مهمة بعينها .كلما كانت النظرية مرتبطة باختيار محدد، كان .القياس السياقي أكثر اتساقا .ينبغي تحديد ما هو الجهد، وما الأداء، وما النتيجة، وفي أي مدة

كما يجب أن يقرر الباحث هل يختبر الاختلاف بين الأفراد أم الاختيار داخل الفرد .تاريخيا، تعرضت بعض تطبيقات نظرية التوقع للنقد لأنها استخدمت نموذج اختيار داخل الفرد ثم اختبرته بناء على B على A بمقارنات بين أفراد بطريقة لا تطابق منطقه .فالشخص قد يفضل البديل .توقعاته الخاصة، لكن مقارنة الدرجة المركبة بين شخصين لا تحمل المعنى نفسه بالضرورة

ويجب الحذر عند تكوين حاصل ضرب المقاييس .الضرب يزيد الحساسية إلى أخطاء القياس، العادية ذات خصائص تبرر العمليات الحسابية المطلوبة من دون Likert وقد لا تكون مقاييس فحص .لذلك ينبغي أن يحدد الباحث الصيغة النظرية التي يختبرها، وأن يبرر طريقة التشغيل بدلا .كاختصار عام «VIE» من استخدام

تصميم داخل الفرد أم بين الأفراد؟ 17.21.1

تزداد دقة اختبار نظرية التوقع عندما يطابق التصميم طبيعة القرار .إذا كان السؤال لماذا يختار الشخص بين مهمتين أو مستويين من الجهد، فإن المقارنة داخل الفرد (within-person) قريبة من منطق النظرية :نقارن توقعاته وقيمه تجاه البدائل التي يواجهها هو نفسه .أما المقارنة بين الأفراد (between-person) فتسأل لماذا يكون شخص أعلى من آخر في دافعية أو أداء، وقد .تتأثر بفروق ثابتة في القدرة والشخصية والخبرة لا تمثل عملية الاختيار نفسها

لا يعني ذلك أن الدراسات بين الأفراد غير مشروعة، فقد استخدمت بكثرة ويمكن أن تختبر علاقات مهمة .لكنه يعني أن الباحث يجب أن يوضح ما الذي يدعيه .إذا كان يريد اختبار قرار تخصيص الجهد، فقد يكون التصميم المتكرر أو السيناريوهات أو اليوميات أكثر حساسية من استبانة مقطعية واحدة .وإذا كان يريد مقارنة موظفين في دافعية الأداء، فيجب أن يسيطر نظريا ومنهجيا على العوامل التي تفصل الجهد عن القدرة والفرصة.

Van Eerde هذه المسألة تفسر جزئيا تباين نتائج الأدلة التجريبية التي أشار إليها اختلاف طرق القياس ونوع المعيار ليس تفصيلا تقنيا، بل يمكن أن يغير .(1996) Thierryو مدى تطابق الاختبار مع النظرية .ولذلك لا ينبغي أن يسأل الباحث فقط »هل يوجد مقياس منشور؟«، بل »هل هذا المقياس والتصميم يمثلان القرار الذي تصفه النظرية في دراستي؟«.

17.22 الأدلة التجريبية :ماذا تقول المراجعات؟

أنتجت نظرية التوقع عددا كبيرا من الاختبارات منذ الستينيات .ومن أهم المراجعات الكمية التي جمعت نتائج 77 دراسة مرتبطة بنماذج ،(1996) Thierryو Van Eerde دراسة ومكونات التوقع والأداة والقيمة ومعايير مثل الأداء والجهد والنية والتفضيل والاختيار . Vroom أظهرت المراجعة أن العلاقات موجودة لكنها كانت عموما أقل قوة مما أوحت به بعض المراجعات السردية السابقة، كما اختلفت بحسب نوع المعيار وطريقة القياس.

هذه النتيجة لا تلغي النظرية، لكنها تحذر من التعامل مع الصيغة البسيطة كآلة تنبؤ عالية الدقة في كل موقف .جزء من التحدي يأتي من أن المكونات معرفية وسياقية، وأن القياس يتغير كثيرا بين الدراسات .كما أن السلوك الفعلي يتأثر بعوامل لا تتضمنها الصيغة الأساسية، مثل القدرة والعادات والأهداف والهوية والموارد.

نظريات العملية Kanfer et al. (2017) وفي مراجعة قرن من أبحاث الدافعية، وضع المعرفية ضمن تطور أوسع اتجه نحو فهم أدق للعمليات التي تدخل في الاختيار والسعي .وهذا يساعد على وضع نظرية التوقع في مكانها الصحيح :هي ليست النظرية النهائية للدافعية، لكنها أسست لغة قوية لتحليل الروابط التي تجعل الحوافز ذات أثر أو بلا أثر.

Temporal دمج تقاليد دافعية متعددة في (2006) Königو Steel كما أن محاولة تعكس أن التوقع والقيمة ظلا مكونين أساسيين في النماذج التكاملية، مع Motivation Theory إضافة الزمن وتأخير النتائج وعوامل أخرى .هذه التطورات تشير إلى استمرار القيمة المفاهيمية للنظرية حتى عندما تتجاوز البحوث المعاصرة صيغتها الأصلية.

17.23 تطوير Porter-Lawler: من الجهد إلى الأداء والمكافأة والرضا

نموذجا وسع منطق التوقع وأعاد ترتيب بعض العلاقات (1968) Lawlerو Porter طور التي كانت شائعة في التفكير الإداري .بدلا من الافتراض البسيط أن الرضا يؤدي إلى أداء، سمح النموذج بأن يقود الجهد إلى الأداء بحسب القدرة وإدراك الدور، وأن يقود الأداء إلى مكافآت داخلية وخارجية، وأن يتأثر الرضا بقيمة المكافآت وعدالتها المدركة.

قيمة هذا التطوير للفصل أنه يوضح الفرق بين »الدافعية «و»الأداء «و»الرضا .«الجهد ليس الأداء، والأداء ليس المكافأة، والمكافأة ليست الرضا تلقائيا .كل انتقال يحتاج إلى شروط .الموظف قد يبذل جهدا لكنه يفتقر إلى القدرة، وقد ينجح لكن المنظمة لا تربط النجاح بالمكافأة، وقد يحصل على مكافأة لكنه يراها غير كافية أو غير عادلة.

ككيان أصلي مستقل في هذا الفصل، بل كتطوير Porter-Lawler لا يسجل الأطلس نموذج مهم داخل عائلة نظرية التوقع .وظيفته هي إظهار كيف أصبحت النظرية أكثر واقعية في الربط بين الجهد والأداء والمكافآت والرضا، مع المحافظة على هوية MT-0009.

حدود الملكية مع النظريات المجاورة 17.23.1

عندما نعرف بدقة أين تتوقف .فهي تفسر جاذبية بذل الجهد في ضوء MT-0009 تزداد قيمة الروابط المتوقعة والنتائج، لكنها لا تملك كل عناصر تنظيم السعي بعد اتخاذ القرار .قد يقتنع الفرد أن الجهد يستحق، ثم يحتاج إلى هدف محدد وتغذية راجعة تحافظ على اتجاهه، وهي مساحة في الفصل 18 .وقد تكون النتيجة ذات قيمة لكنه MT-0011 ستملكها نظرية تحديد الأهداف يشعر بأن السلوك مفروض خارجيا ويهدد استقلاليته، وهي مسألة أقرب إلى نظرية التحديد الذاتي وقد يعرف ما ينبغي فعله لكنه يشك في قدرته الشخصية على التنفيذ، فتدخل الفاعلية .MT-0012 الذاتية بآلية أكثر تخصصا.

هذا الفصل بين الملكيات يمنع تكاملات زائفة .لا تحتاج دراسة عن الحوافز والجهد إلى إضافة لمجرد وجود هدف أداء إذا لم يكن وضوح الهدف أو صعوبته أو Goal-Setting Theory لمجرد وجود Self-Determination Theory التغذية الراجعة جزءا من السؤال .ولا تحتاج دافعية إذا لم تكن نوعية الدافعية والاستقلالية محور التفسير .وبالعكس، لا ينبغي لبحث عن فقط لأن هناك نتيجة Expectancy Theory الاستقلالية والدافعية الداخلية أن يستخدم مرغوبة.

يمكن صياغة قاعدة القرار هكذا :إذا كان السؤال »هل يستحق أن أبذل الجهد للوصول إلى مرشح قوي .إذا كان »إلى أي هدف أوجه الجهد وكيف أحافظ عليه؟ « MT-0009 نتيجة؟ «فـ فتتقدم نظرية تحديد الأهداف والتنظيم الذاتي .وإذا كان »هل أتصرف باختيار ذاتي أم تحت ضبط خارجي، وما أثر ذلك في نوعية الدافعية؟ «فتتقدم نظرية التحديد الذاتي .وإذا كان »هل أعتقد أنني قادر على تنفيذ السلوك؟ «فقد تصبح الفاعلية الذاتية هي العدسة الأكثر مباشرة.

هذه الحدود ليست جدرانا بين الأدبيات .يمكن أن تتفاعل التوقعات مع الأهداف والاستقلالية ومعتقدات القدرة، لكن التكامل يجب أن يتبع آليات متميزة .وما يرفضه الأطلس هو تحويل كلمة الدافعية «إلى مبرر لجمع كل نظريات الباب في نموذج واحد».

شروط الحدود :متى تصبح نظرية التوقع مرساة ضعيفة؟ 17.24

تكون نظرية التوقع قوية عندما يكون الفرد أمام مهمة أو بدائل يمكنه أن يوزع جهده بينها، وعندما توجد نتائج يمكنه توقعها وتقويمها، وعندما تكون علاقات الجهد-الأداء والأداء-النتيجة قابلة للإدراك .لكنها أضعف في عدة حالات.

أولا، عندما يكون السلوك اعتياديا بدرجة عالية ولا يمر بتقييم متكرر للنتائج .ثانيا، عندما يكون السلوك موجها بالهوية أو القيم الأخلاقية بطريقة تجعل »ما ينبغي فعله «أهم من المنفعة المتوقعة .ثالثا، عندما تكون النتائج بعيدة جدا أو شديدة الغموض بحيث يصعب تكوين أداة مستقرة . رابعا، عندما تكون السيطرة الخارجية منخفضة جدا، فيصبح الجهد منفصلا عن الأداء .خامسا، عندما تكون المشاعر الفورية أو الضغط أو فقد الموارد هي الآلية المركزية، فتحتاج الدراسة إلى نظريات أخرى.

كما أن النظرية ليست أفضل مرساة لشرح لماذا تصبح بعض الأهداف داخلية أو لماذا يشعر الفرد بالاستقلالية أو الاغتراب .هذه الأسئلة أقرب إلى نظرية التحديد الذاتي .وليست الأفضل لتفسير أثر صعوبة الهدف وتحديده والتغذية الراجعة، وهو موطن نظرية تحديد الأهداف .ولا تفسر أو نموذج متطلبات MT-0014 وحدها الضغط والاحتراق، حيث تصبح نظرية حفظ الموارد العمل وموارده أكثر ملاءمة.

الحد ليس عيبا .معرفة ما لا تفسره النظرية جزء من قوتها العلمية، لأنها تمنع استخدامها كإطار شامل لكل سلوك في العمل.

شفافية الخوارزميات والعمل عبر المنصات :تطبيق معاصر لمنطق التوقع 17.24.1

تظل نظرية التوقع ذات صلة خاصة في بيئات العمل التي تربط الأداء بمؤشرات رقمية ومكافآت آلية .في منصات العمل أو أنظمة إدارة الأداء الخوارزمية قد يكون العامل قادرا على رؤية عدد الطلبات أو التقييمات أو النقاط، لكنه لا يفهم كيف تتحول هذه المؤشرات إلى فرص عمل أو مكافآت .هنا قد يكون توقع الجهد-الأداء مرتفعا بينما الأداة بين الأداء والنتيجة غامضة .زيادة المراقبة الرقمية لا تعني بالضرورة زيادة الدافعية إذا لم يفهم العامل قواعد الربط.

وفي الاتجاه المقابل، قد تجعل لوحة أداء واضحة العلاقة أكثر قابلية للتنبؤ، لكنها قد تدفع وحدها بالكامل، ET الأفراد إلى توجيه الجهد نحو المؤشرات المقاسة فقط .هذه النتيجة لا تفسرها لكنها تذكر بأن وضوح الأداة يمكن أن يعيد توزيع الجهد لا أن يزيده فقط .فإذا كانت المنظمة تكافئ السرعة دون الجودة، قد يتعلم العامل أن السرعة هي المسار الفعال إلى المكافأة.

كما يمكن أن تتغير القيمة في العمل المرن .العامل قد يفضل التحكم في الوقت على مكافأة مالية صغيرة، أو يرفض مهمة ذات أجر أعلى إذا كانت تهدد تقييمه أو وقت الأسرة .لذلك تظل مفيدة MT-0009 القيمة فردية وسياقية حتى في الأنظمة التي تبدو شديدة الحساب .ويجعل ذلك لتحليل تصميم الحوافز الرقمية بشرط ألا نتجاهل مسائل العدالة والهوية والضغط التي تحتاج إلى نظريات أخرى.

مقارنة النظريات الثلاث :من قيمة النتيجة إلى اختيار الجهد 17.25

بعد معالجة الكيانات الثلاث يمكن النظر إليها كسلسلة أسئلة مترابطة من دون دمجها في نظرية MT-0007 على فهم لماذا تكون بعض النتائج ذات قيمة، وقد تساعد MT-0007 واحدة .قد تساعد على تشخيص ما إذا كانت تجربة العمل تعاني من عوامل وقاية سيئة أو من فقر محتوى 0008 لتسأل هل يرى الفرد مسارا قابلا للتصديق من جهده إلى الأداء ثم إلى MT-0009 العمل، ثم تأتي النتيجة ذات القيمة.

مثال ذلك موظف في جامعة يريد الاعتراف الأكاديمي .من منظور الحاجات، يمكن تفسير أهمية التقدير والنمو لديه .من منظور العاملين، يمكن أن تكون طبيعة العمل البحثي والإنجاز والاعتراف مصادر رضا، بينما تخلق اللوائح والإشراف السيئ عدم رضا .لكن حساب الجهد في إعداد بحث جديد يحتاج إلى أسئلة توقعية :هل يعتقد أن الجهد سيقود إلى نشر جيد؟ هل يعتقد أن النشر سيؤدي إلى ترقية أو اعتراف؟ وهل تظل هذه النتيجة ذات قيمة له؟

هذا المثال يبين أن التشابه في موضوع »الدافعية «لا يعني أن النظريات الثلاث تتنافس كليا. توفران عدستين MT-0008وMT-0007 أقوى في تفسير قرار الجهد، بينما MT-0009 تاريخيتين ومحتويتين تساعدان على فهم القيمة ومحتوى العمل .لذلك يجب ألا يضع الباحث النظريات الثلاث في نموذج واحد لمجرد أنها جميعا نظريات دافعية .يختار الكيان الذي يملك الآلية المطلوبة، ويستدعي الآخر فقط إذا كانت هناك فجوة محددة.

جدول 17.2 - مقارنة تشخيصية بين النظريات الثلاث

المعيار	تدرج الحاجات	العاملان	التوقع
موضوع التفسير	بروز الحاجات	الرضا وعدم الرضا ومحتوى العمل	اختيار الجهد
السؤال النموذجي	ما الذي يحتاجه الفرد؟	ما الذي يجعل تجربة العمل مرضية أو غير مرضية؟	هل يستحق أن أبذل الجهد؟
الوحدة المركزية	حاجة /هدف	عامل في الوظيفة أو السياق	اعتقاد عن علاقة ونتيجة
أهم قوة	تعدد دوافع الإنسان	التمييز بين إزالة الاستياء وخلق محتوى محفز	تحليل الروابط المعرفية بين الجهد والأداء والنتيجة

المعيار	تدرج الحاجات	العاملان	التوقع
أهم حد	ضعف ترتيب ثابت عالميا	حساسية الفصل لطريقة القياس	محدودية تفسير السلوك غير المحسوب
أفضل استخدام بحثي	تاريخي وتشخيصي	تشخيص محتوى العمل وسياقه	نماذج الجهد والحوافز والأداء

مثال تطبيقي موثق منطقيا :نظام مكافآت في فريق مبيعات 17.26

لنفترض أن شركة تطبق مكافأة كبيرة لمندوبي المبيعات عند بلوغ هدف شهري .بعد ثلاثة أشهر يلاحظ المدير أن بعض العاملين لا يزيدون جهدهم رغم أن قيمة المكافأة المالية مرتفعة موضوعيا .التفسير السطحي يقول إنهم »غير متحفزين .«نظرية التوقع تجبر المدير على تفكيك المشكلة.

الموظف الأول يقدر المكافأة، ويعتقد أن الأداء العالي سيمنحه إياها، لكنه يرى أن المنطقة البيعية المسندة إليه ضعيفة وأن زيادة الاتصالات لن ترفع المبيعات .هنا المشكلة في التوقع . الموظف الثاني واثق من قدرته على البيع، لكنه يعتقد أن الشركة ستغير قواعد المكافأة أو أن المدير سيوزعها بطريقة لا تتبع الأداء .هنا الأداة منخفضة .الموظف الثالث يثق بالمسارين، لكن المكافأة المالية لا تهمه بقدر يوم عمل مرن أو فرصة تدريب .هنا القيمة منخفضة.

هذا التشخيص ينتج تدخلات مختلفة .الأول يحتاج موارد أو تدريب أو إعادة تصميم المنطقة؛ الثاني يحتاج نظاما موثوقا وشفافا؛ والثالث يحتاج نتيجة ذات قيمة .إعطاء الثلاثة »حافزا أكبر «لا يعالج المشكلات المختلفة.

يمكن لنظرية العاملين أن تضيف تشخيصا آخر إذا كان الفريق يشتكي من الإشراف والسياسات وظروف العمل، لكنها لا تحل محل تحليل الروابط الثلاثة .ويمكن لنظرية تدرج الحاجات أن تساعد على فهم اختلاف قيمة النتائج، لكنها لا تخبر المدير لماذا لا يثق العامل في مسار الأداء-المكافأة .هكذا تظهر وظيفة الموطن الأصلي لكل كيان.

مثال دكتوراه افتراضي :التدريب الرقمي وجهد الاستخدام 17.27

لنفترض دراسة تسأل :كيف يؤثر التدريب على استخدام نظام رقمي جديد في الجهد الذي يبذله الموظفون MT-0009 من :يزيد التدريب بوضوح إذا صاغ الآلية لإتقانه؟ يمكن للباحث استخدام اعتقاد الموظف أن الجهد سيقود إلى أداء أفضل في النظام، وتزداد الدافعية أكثر إذا كان الأداء الرقمي مرتبطا بنتائج ذات قيمة مثل الاعتراف أو المرونة أو فرص التطور.

في هذه الحالة يجب ألا يقيس الباحث »الدافعية «بمقياس عام فقط .يحتاج إلى قياس توقع الجهد-الأداء المرتبط بالنظام، والأداة بين الأداء والنتائج، وقيمة النتائج .وقد يختبر ما إذا كان أثر التدريب في الجهد يمر عبر ارتفاع التوقع، بدلا من افتراض أن التدريب يحفز مباشرة.

أما إذا كان موضوع الدراسة هو قبول التقنية أو نية استخدامها، فقد توجد نظريات ونماذج تقنية أكثر ملاءمة في الباب 15 .وإذا كان السؤال عن شعور الاستقلالية والكفاءة الناتج من التدريب، فستصبح نظرية التحديد الذاتي منافسا أو مكملا محتملا بحسب السؤال .لا يختار الباحث نظرية التوقع لأن كلمة »دافعية «موجودة، بل لأن النموذج يحتوي بالفعل على حسابات الجهد والأداء والنتيجة.

الأخطاء التطبيقية الأكثر شيوعا 17.28

الخطأ الأول هو استخدام نظرية تدرج الحاجات كقائمة ثابتة تساوي بين حاجات Maslow ومزايا وظيفية محددة، ثم افتراض انتقال جميع الأفراد بالترتيب نفسه .الخطأ الثاني هو تسمية كل عامل خارجي »عامل وقاية «وكل عامل داخلي »محفزا «من دون الرجوع إلى منطق Herzberg أو إلى طريقة القياس .الخطأ الثالث هو الخلط بين الرضا والدافعية والأداء.

الخطأ الرابع في نظرية التوقع هو اختزالها إلى وجود مكافأة .النظرية لا تقول إن المكافآت تحفز؛ تقول إن الدافعية تعتمد على قيمة النتيجة والروابط المدركة التي توصل إليها .الخطأ الخامس هو قياس VIE بمقاييس عامة غير مرتبطة بالمهمة .الخطأ السادس هو حساب حاصل ضرب آلي لمتغيرات Likert من دون تبرير نظري وقياسي .الخطأ السابع هو استخدام النظرية على مستوى المنظمة عندما تكون آليتها فردية من دون حجة تجميع.

الخطأ الثامن هو إدخال MT-0007 وMT-0008 وMT-0009 »نظريات معا باعتبارها داعمة للدافعية .«هذا تكديس لا تكامل .يجب أن تكون وظيفة كل نظرية محددة .إذا كانت الدراسة مرساة أقوى غالبا .وإذا كانت المشكلة عن الرضا ومحتوى MT-0009 عن حساب الجهد، فإن هي العدسة التاريخية المناسبة .وإذا كان الهدف فهم تعدد الحاجات MT-0008 الوظيفة، فقد تكون في حدودها MT-0007 وقيمة النتائج، يمكن استدعاء.

أداة قرار :أي النظريات الثلاث تحتاج؟ 17.29

ابدأ بالسؤال الاتي :ما الذي لا أفهمه في سلوك العامل؟

MT-0007 إذا كان الغموض في »ما النتائج أو الحاجات التي تحمل قيمة؟ «فابدأ من بوصفها عدسة تاريخية، ثم افحص ما إذا كانت نظرية حديثة أكثر تخصصا مطلوبة.

إذا كان الغموض في »لماذا لا تختفي مشكلة العمل رغم تحسين الظروف، أو لماذا لا يخلق MT-0008. تحسين الظروف رضا إيجابيا؟ «فافحص

إذا كان الغموض في »لماذا لا يبذل الفرد جهدا رغم وجود مكافأة، أو كيف يوزع جهده بين MT-0009. بدائل؟ «فابدأ من

ثم اسأل أربعة أسئلة إضافية قبل التثبيت:

1. هل مستوى التحليل فردي فعلا؟
2. هل الآلية المطلوبة قيمة/حاجة، أم محتوى عمل، أم حساب توقع؟
3. هل السلوك يتضمن اختيارا ونتائج متوقعة أم هو اعتيادي وهوياتي؟
4. ما النظرية المنافسة في الفصل التالي التي قد تفسر السؤال بصورة أدق؟

بهذه الأسئلة يتحول الفصل من تاريخ أفكار إلى أداة اختيار.

تمرين تطبيقي: فكك حالة دافعية واحدة بثلاث عدسات 17.30

اختر حالة حقيقية أو افتراضية لموظف انخفض جهده. اكتب وصفا من 100 كلمة من دون استخدام كلمة «دافعية». ثم نفذ ثلاث قراءات منفصلة.

في قراءة MT-0007، حدد النتائج التي تبدو ذات قيمة، وما الحاجات المحتملة التي تمنحها هذه القيمة، مع الامتناع عن افتراض ترتيب ثابت.

في قراءة MT-0008، افصل ما يتعلق بمحيط العمل عن محتواه. حدد عوامل يمكن أن تزيل عدم الرضا، وعوامل قد تخلق إنجازا أو نموا.

في قراءة MT-0009، اكتب تقديرا نوعيا لكل من التوقع والأداة والقيمة. حدد الحلقة الأضعف، ثم اقترح تدخلا يعالجها مباشرة.

بعد ذلك اكتب فقرة تجيب: أي نظرية قدمت التفسير الأقرب للسؤال الذي تريد بحثه؟ وما الذي أضافته النظريتان الأخريان ولماذا لا تحتاج إلى استخدامهما جميعا كمرتكزات؟ إذا لم تستطع الاستغناء عن أي نظرية، فراجع ما إذا كانت كل واحدة تملك آلية مستقلة فعلا.

سؤال المراجعة قبل اعتماد النظرية 17.30.1

قبل إغلاق الفصل النظري في أي دراسة تستخدم إحدى هذه النظريات، ينبغي للباحث أن يراجع ثلاث جمل. الأولى: «الظاهرة التي أفسرها هي...». الثانية: «الآلية التي أحتاجها هي...». الثالثة: «هذه النظرية أفضل من أقرب منافس لأن...». «إذا لم يستطع إكمال الجمل الثلاث من دون العودة إلى اسم المتغير نفسه، فاختياره ما يزال سطحيا.

كما ينبغي أن يسأل ماذا سيحدث إذا حذف النظرية من النموذج. إذا لم تتغير الفرضيات أو القياس أو تفسير النتائج، فوجودها زخرفي. أما إذا كان الحذف يزيل منطق الجهد-الأداء-النتيجة، أو يزيل التمييز بين محتوى العمل ومحيطه، أو يزيل تفسير قيمة الحاجات، فوظيفتها واضحة. هذا الاختبار البسيط يربط الفصل بقاعدة الأطلس العامة: لا تبقى النظرية لأنها مشهورة أو لأن الدراسات السابقة استخدمتها، بل لأنها تحمل جزءا لا يمكن الاستغناء عنه من التفسير.

وهذا هو الفارق بين الاستشهاد بنظرية واستخدامها فعلا كآلية تفسير قابلة للفحص والمقارنة والتبرير في البحث الإداري المعاصر.

خاتمة 17.31

من الحاجات MT-0007 قدم هذا الفصل ثلاث إجابات مختلفة عن سؤال الدافعية .بدأت الإنسانية وأظهرت أن قيمة النتائج لا يمكن فهمها بافتراض حافز واحد يصلح للجميع .لكنها، رغم أثرها التاريخي، لا توفر دعما كافيا لتنبؤ صارم بترتيب ثابت للحاجات عبر الأفراد والثقافات .ثم إلى تجربة العمل، وفصلت بين عوامل يمكن أن تمنع عدم الرضا وعوامل MT-0008 انتقلت مرتبطة بالإنجاز والنمو ومحتوى الوظيفة .وقد ظلت هذه الفكرة مؤثرة في إثراء العمل، مع بقاء .نقد منهجي قوي للفصل الصارم بين مجموعتي العوامل

فتمثل التحول إلى نظرية عملية للاختيار والجهد .لا يكفي أن تكون النتيجة MT-0009 أما مرغوبة؛ يجب أن يعتقد الفرد أن جهده يمكن أن يحسن الأداء، وأن الأداء يقود إلى النتيجة، وأن النتيجة تحمل قيمة. وتكشف هذه البنية لماذا تفشل أنظمة حوافز سخية عندما تنهار إحدى الروابط، .ولماذا لا يمكن مساواة الدافعية بالأداء أو الرضا

الأهم أن النظريات الثلاث لا تشكل سلما تاريخيا يلغي فيه الجديد القديم، ولا حزمة يجب استخدامها معا .لكل واحدة سؤالها وحدودها .نظرية الحاجات تساعد على فهم القيمة والبروز، ونظرية العاملين تساعد على تشخيص محتوى العمل ومحيطه، ونظرية التوقع تفسر حساب الجهد . .والباحث الجيد لا يسأل أيها أشهر، بل أي آلية يحتاجها النموذج

ينتقل الفصل 18 من هذا الأساس إلى مجموعة أكثر دقة من نظريات تنظيم السعي :تحديد الأهداف، والتحديد الذاتي، والفاعلية الذاتية، وبؤرتا التقدم والوقاية .هناك يصبح السؤال أقل ارتباطا بما يريده الفرد أو بما يتوقعه فقط، وأكثر ارتباطا بكيف توجه الأهداف والاستقلالية .والكفاءة ومعتقدات القدرة عملية التنظيم الذاتي للأداء

المراجع

Bridgman, T., Cummings, S., & Ballard, J. (2019). Who built Maslow's pyramid? A history of the creation of management studies' most famous symbol and its implications for management education. Academy of Management Learning & Education, 18(1), 81-98. https://doi.org/10.5465/amle.2017.0351

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). The motivation to work (2nd ed.). Wiley.

Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees? Harvard Business Review, 46(1), 53-62.

House, R. J., & Wigdor, L. A. (1967). Herzberg's dual-factor theory of job satisfaction and motivation: A review of the evidence and a criticism. Personnel Psychology, 20(4), 369-390. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1967.tb02440.x

Kanfer, R., Frese, M., & Johnson, R. E. (2017). Motivation related to work: A century of progress. Journal of Applied Psychology, 102(3), 338-355. https://doi.org/10.1037/apl0000133

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. Psychological Review, 50(4), 370-396. https://doi.org/10.1037/h0054346

Maslow, A. H. (1954). Motivation and personality. Harper & Brothers.

Porter, L. W., & Lawler, E. E. (1968). Managerial attitudes and performance. R. D. Irwin.

Steel, P., & König, C. J. (2006). Integrating theories of motivation. Academy of Management Review, 31(4), 889-913. https://doi.org/10.5465/amr.2006.22527462

Van Eerde, W., & Thierry, H. (1996). Vroom's expectancy models and work-related criteria: A meta-analysis. Journal of Applied Psychology, 81(5), 575-586. https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.5.575

Vroom, V. H. (1964). Work and motivation. Wiley.

Wahba, M. A., & Bridwell, L. G. (1976). Maslow reconsidered: A review of research on the need hierarchy theory. Organizational Behavior and Human Performance, 15(2), 212-240. https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90038-6

الفصل 18 :الأهداف والاستقلالية والفاعلية والتنظيم الذاتي

Goals, Autonomy, Efficacy, and Self-Regulation

18.1 تمهيد :من مقدار الجهد إلى كيفية توجيهه وتنظيمه

انتهى الفصل السابق عند سؤال مقدار الجهد :لماذا يرى الفرد أن بذل جهد معين يستحق العناء، وكيف ترتبط توقعاته عن الأداء والنتائج بقيمة ما ينتظره؟ غير أن قرار بذل الجهد لا يحسم وحده ما الذي سيفعله الفرد بعد ذلك .قد يكون الشخص راغبا في الإنجاز، لكنه يحتاج إلى هدف يوجه الانتباه، وإلى شعور بأن الهدف يخصه ولا يفرض عليه بطريقة تقوض الدافعية، وإلى اعتقاد بأنه قادر على تنفيذ السلوك، وإلى طريقة لتنظيم السعي عندما تتعارض الرغبة في المكاسب مع الحاجة إلى تجنب الخسائر .من هنا ينتقل هذا الفصل من حساب الجهد إلى تنظيم السلوك الموجه نحو غاية.

يضم الفصل اربعة كيانات أصلية كاملة .الأول هو نظرية تحديد الأهداف MT-0011، التي تفسر كيف تؤثر صعوبة الهدف وتحديده والتغذية الراجعة والالتزام في الأداء .والثاني هو نظرية التحديد الذاتي MT-0012، التي تميز بين مقدار الدافعية ونوعيتها، وتفسر كيف يدعم إشباع الاستقلالية والكفاءة والانتماء التنظيم الذاتي والرفاه .والثالث هو النظرية المعرفية الاجتماعية MT-0092، التي تجعل الفاعلية الذاتية والتعلم بالملاحظة والحتمية المتبادلة بين الشخص والسلوك والبيئة آليات مركزية للوكالة والتنظيم الذاتي .أما الرابع فهو نظرية بؤرة التنظيم MT-0103، التي تميز بين سعي يركز على النمو والمكاسب وسعي يركز على الأمن والواجبات وتجنب الخسارة، وتبين أن الاستراتيجيات التي يشعر الفرد بأنها ملائمة لبؤرته يمكن أن تغير خبرة السعي وقراراته.

تشترك النظريات الأربع في أنها لا تعامل الفرد كمتلق سلبي للحوافز، لكنها تختلف في الوحدة التفسيرية .نظرية تحديد الأهداف تسأل :إلى ماذا يوجه الجهد وبأي معيار؟ نظرية التحديد الذاتي تسأل :لماذا يتبنى الفرد الهدف وبأي نوع من التنظيم الدافعي؟ النظرية المعرفية الاجتماعية تسأل : هل يعتقد الفرد أنه قادر على التنفيذ وكيف يتعلم وينظم نفسه في تفاعل مع البيئة؟ ونظرية بؤرة التنظيم تسأل :هل يطارد المكاسب والآمال باستراتيجية حماسية، أم يحمي الواجبات والأمن باستراتيجية يقظة؟ لذلك فإن جمعها في عبارة عامة مثل »نظريات الدافعية «يفقد الفروق التي تجعل كل واحدة منها قابلة للاختيار والاستبعاد.

18.2 خريطة الفصل :اربعة مفاتيح لعملية السعي

يمكن تصور عملية السعي نحو الأداء على اربعة أسئلة مترابطة .السؤال الأول هو :ما الهدف؟ هنا تعمل MT-0011 على تحديد معيار واضح وصعب بما يكفي لتوجيه الانتباه والجهد بين تنظيم مستقل يشعر فيه MT-0012 والمثابرة .السؤال الثاني :كيف تم تبني الهدف؟ هنا تميز

الفرد بالاختيار والمعنى، وتنظيم مضغوط يتحرك فيه تحت الإكراه أو الذنب أو المكافأة الخارجية . مفهوم الفاعلية الذاتية ضمن منظومة MT-0092 السؤال الثالث :هل أستطيع التنفيذ؟ هنا تقدم أوسع من التعلم بالملاحظة والتغذية الراجعة والوكالة .السؤال الرابع :بأي استراتيجية أقترب من بين بؤرة تعزيز تبحث عن التقدم والمكاسب وبؤرة وقاية تراقب MT-0103 الغاية؟ هنا تميز .الواجبات والخسائر

هذا التنظيم يمنع ثلاث خلطات شائعة .الأولى الخلط بين صعوبة الهدف والفاعلية الذاتية :قد يكون الهدف صعبا ومحددا، لكن الشخص لا يؤمن بقدرته على بلوغه .الثانية الخلط بين قبول الهدف والاستقلالية :قد يقبل الفرد هدفا تحت ضغط قوي، فيظهر الالتزام سلوكيا بينما تكون نوعية الدافعية مضبوطة .الثالثة الخلط بين الاقتراب والتعزيز :ليس كل اقتراب سلوكي بؤرة تعزيز، لأن .بؤرة الوقاية قد تدفع أيضا إلى فعل نشط لتجنب خطأ أو خسارة

جدول 18.1 - الأسئلة الحاكمة للنظريات الأربع

الكيان	السؤال الحاكم	الآلية المركزية	المستوى	الخطر عند الاستخدام الخاطئ
MT-0011 تحديد الأهداف	متى تحسن توجيه الانتباه والجهد والمثابرة والصعبة الأداء؟ والاستراتيجية	فرد /فريق	هدف ضيق يرفع الأداء المقاس ويضر التعلم أو الأخلاق
MT-0012 التحديد الذاتي	كيف تؤثر الاستقلالية والكفاءة والانتماء في نوعية الدافعية؟	إشباع الحاجات واستدخال التنظيم	فرد	مساواة الاستقلالية بغياب القيود أو مساواة الدافعية الداخلية بكل دافعية جيدة
MT-0092 المعرفية الاجتماعية	كيف تتفاعل الكفاءة الذاتية والتعلم والبيئة لتشكيل السلوك؟	حتمية متبادلة ووكالة وفاعلية ذاتية وتنظيم ذاتي	فرد والسياق الاجتماعي	اختزال النظرية إلى مقياس فاعلية ذاتية عام
MT-0103	كيف تغير بؤرة التعزيز أو	حساسية للمكسب أو اللاخسارة	فرد	مساواة التعزيز بالمخاطرة أو

بؤرة التنظيم	الوقاية استراتيجية السعي؟	واستراتيجيات الحماس أو اليقظة	الوقاية بالخوف

نظرية تحديد الأهداف :لماذا تغير الأهداف الأداء؟ 18.3 MT-0011

التجريبية في Edwin A. Locke بدأ المسار الحديث لنظرية تحديد الأهداف بأعمال الستينيات، وبلور مقال 1968 «Toward a Theory of Task Motivation and Incentives» الفرضية التي ستصبح حجر الأساس :الأفكار الواعية عن الأهداف والنوايا تنظم الفعل، وأن الأهداف الصعبة والمحددة تؤدي في العادة إلى أداء أعلى من الأهداف السهلة أو التعليمات العامة من نوع »افعل أفضل ما تستطيع«، بشرط توافر شروط أساسية (Locke, 1968). نظم النظرية في كتاب 1990 ثم Lathamو Locke ومع تراكم مئات الدراسات، قدما مراجعة تكاملية لمسار 35 عاما من البحث (Locke & Latham, 1990, 2002).

تختلف النظرية عن منطق الحوافز المباشر .المال أو التقييم أو الموعد النهائي لا يرفع الأداء بصورة مستقلة بالضرورة، بل قد يعمل جزئيا من خلال الهدف الذي يقبله الفرد أو يضعه لنفسه . عندما تحدد المنظمة نتيجة واضحة وصعبة، يصبح لدى الفرد معيار يقارن به الأداء ويستطيع أن يوجه نحوه الانتباه والجهد .لذلك فالهدف ليس مجرد رقم في خطة، بل بنية معرفية تنظم الفعل.

تعتمد النظرية على تصور غائي للسلوك :الأهداف تمثل نتائج مستقبلية يسعى الفرد إلى تحقيقها، وهي قادرة على توجيه العمل قبل أن تتحقق .لا تحتاج النظرية إلى افتراض أن كل هدف مرغوب في ذاته، لكنها تحتاج إلى التزام كاف بالهدف حتى يؤثر في السلوك .كما أن صعوبة الهدف لا تساوي الاستحالة .الهدف الصعب يعمل عندما يكون قابلا للتصور والتحقيق ويملك الفرد قدرا مناسبا من القدرة والمعرفة والموارد.

التحديد والصعوبة :لماذا »افعل افضل ما تستطيع «اضعف غالبا؟ 18.4

التحديد يعني أن الهدف يقدم معيارا واضحا للنجاح .»خفض زمن معالجة الطلب إلى 24 ساعة «أكثر تحديدا من »حسن سرعة الخدمة .«التحديد يقلل الغموض حول ما الذي يجب أن يتحسن وما المعيار الذي سيستخدم لتقويم النتيجة .أما الصعوبة فتعني مستوى التحدي بالنسبة إلى قدرة الفرد أو الفريق .في الأعمال التي تسمح فيها المهمة بتطبيق الجهد أو الاستراتيجية، تميل الأهداف الصعبة المقبولة إلى دفع أداء أعلى من الأهداف السهلة.

لا يعمل هذان العنصران بالآلية نفسها .التحديد يوجه الانتباه ويمنع توزيع الجهد على معايير كثيرة، بينما الصعوبة ترفع مستوى الجهد والمثابرة عندما يرى الفرد أن الهدف يستحق السعي ويمكن بلوغه .ولذلك قد يكون هدف شديد التحديد لكنه سهل جدا قليل الأثر، وقد يكون هدف صعب لكنه غامض يخلق نشاطا من دون اتجاه.

وتظهر هنا أهمية النسب .»زيادة المبيعات 10 «%لا تحمل الصعوبة نفسها لفريق يملك سوقا ناميا وفريق يعمل في سوق منكمش .لذلك يجب قياس الصعوبة بالنسبة إلى خط أساس وقدرة وسياق، لا باعتبار الرقم صفة مطلقة .كما أن الهدف الصعب للفرد الخبير قد يكون مستحيلا .للمبتدئ، وهو ما يفتح صلة مباشرة بالنظرية المعرفية الاجتماعية والفاعلية الذاتية

18.5 آليات تأثير الهدف :الانتباه والجهد والمثابرة والاستراتيجية

اربع آليات رئيسة لعمل الأهداف .أولا، توجه الأهداف الانتباه Lathamو Locke حدد والجهد نحو الأنشطة ذات الصلة وتبعده نسبيا عن الأنشطة غير ذات الصلة .الموظف الذي يعرف أن معيار النجاح هو تقليل الأخطاء سيبحث عن نقاط تولد الخطأ، بينما هدف عام عن »تحسين .الأداء «لا يعطي الاتجاه نفسه

ثانيا، للأهداف وظيفة تنشيطية :الهدف الأعلى صعوبة يستدعي في العادة جهدا أكبر من الهدف السهل عندما يكون الالتزام قائما .ثالثا، تؤثر الأهداف في المثابرة .إذا سمح الوقت، يواصل الفرد العمل مدة أطول أو يعاود المحاولة لأن الفجوة بين الوضع الحالي والمعيار لم تغلق بعد . رابعا، تحفز الأهداف استخدام المعرفة والاستراتيجيات المناسبة، وقد تدفع الفرد إلى اكتشاف (Locke & Latham, 2002) .طريقة جديدة عندما لا تكفي الاستراتيجية الحالية

الآلية الرابعة بالذات تضع شرطا مهما :عندما تكون المهمة معقدة والجهاز المعرفي لا يملك استراتيجية فعالة، يمكن لهدف أداء صعب أن يسحب الانتباه نحو النتيجة قبل تعلم الطريقة .هنا قد تكون أهداف التعلم أنسب من أهداف الأداء .ولهذا لا يمكن تحويل عبارة »أهداف صعبة ومحددة .تحسن الأداء «إلى قاعدة عمياء

18.6 الالتزام بالهدف :متى يصبح المعيار ملزما للسلوك؟

أي ،(Goal Commitment) الهدف لا يعمل لأنه مكتوب فقط .يحتاج الفرد إلى التزام عزم على بلوغه وعدم التخلي عنه بسهولة .يزيد الالتزام عندما يكون الهدف مهما للفرد وعندما يعتقد أنه قادر على بلوغه .يمكن أن ترفع المشاركة في تحديد الهدف الالتزام في بعض الظروف، لكنها ليست شرطا ضروريا إذا كان الهدف المسند مشروعا ومبررا وذا معنى ويملك الفرد الثقة .في قدرته

تعمل الحوافز والقيادة والشرعية والمشاركة عبر هذه البوابة بطرق مختلفة .حافز مرتفع قد يزيد أهمية الهدف، لكن إذا كان الهدف يبدو مستحيلا فقد لا ينشأ التزام حقيقي .قائد موثوق يمكن أن يزيد الالتزام عبر بناء معنى وفاعلية، لكن هذه الآليات لها نظريات أخرى عندما تصبح محور يكفي أن نعرف أن أثر الهدف يعتمد على أن يصبح معيارا فعليا ينظم MT-0011 البحث .في .السلوك

ويجب التمييز بين الالتزام والامتثال .قد يطيع الموظف هدفا لأن عدم الطاعة يعاقب، لكنه لا يستثمر التعلم أو الجهد الذاتي إلا في الحد الأدنى .هذه الحالة تظهر سبب التكامل المحتمل مع

نظرية تحديد الأهداف تقيس قوة التمسك بالهدف، بينما التحديد الذاتي يسأل عن نوع :SDT التنظيم الذي يجعل الفرد يتبناه.

18.7 التغذية الراجعة :الهدف من دون معلومات عن الفجوة

يحتاج التنظيم الموجه بالهدف إلى معرفة موضع الفرد بالنسبة إلى المعيار .التغذية الراجعة لا تحفز «بذاتها بالضرورة، لكنها تجعل الفجوة قابلة للرؤية .إذا لم يعرف العامل هل اقترب من » الهدف أو ابتعد عنه، يصعب عليه تعديل الجهد والاستراتيجية .ولذلك تكون علاقة الهدف بالتغذية الراجعة تكاملية داخل النظرية.

لكن التغذية الراجعة قد تنتج آثارا غير مرغوبة إذا كانت متأخرة أو مبهمة أو تهدد الذات أو تركز في جانب واحد من الأداء .وقد يفسرها الفرد بطرق تختلف عن قصد الإدارة .في البحوث التطبيقية ينبغي التمييز بين وجود بيانات الأداء، وتفسيرها، وتوقيت وصولها، والقدرة على استخدامها .لوحة رقمية تعرض مؤشرا كل دقيقة ليست بالضرورة أفضل من تغذية راجعة أقل تكرارا إذا كانت تخلق تشتيتا أو سلوكا قصير الأجل.

كما أن التغذية الراجعة على النتيجة تختلف عن التغذية الراجعة على الاستراتيجية .في مهمة جديدة، معرفة أن النتيجة دون الهدف لا تخبر الفرد بما يجب فعله .هنا يصبح التعلم من النماذج أو التدريب أو التوجيه، وهي آليات مركزية في SCT، أكثر أهمية من مجرد عرض الفجوة.

18.8 القدرة وتعقيد المهمة :حدود أثر الأهداف الصعبة

تعمل نظرية تحديد الأهداف بقوة عندما يملك الفرد المعرفة والمهارة اللازمة أو يستطيع اكتساب استراتيجية مناسبة .أظهر Wood وMento وLocke (1987) في تحليل كمي أن تعقيد المهمة يعدل أثر تحديد الأهداف؛ فكلما ارتفع التعقيد، أصبحت المعرفة والاستراتيجية عوامل أكثر أهمية .وفي المهام الجديدة المعقدة قد يركز هدف الأداء الصعب الانتباه على النتيجة ويزيد القلق أو التجريب غير المنظم، بينما يكون هدف التعلم - مثل اكتشاف عدة استراتيجيات فعالة - أكثر ملاءمة.

هذا لا يعني أن الأهداف الصعبة غير مفيدة في العمل المعرفي، بل أن نوع الهدف يجب أن يتناسب مع مرحلة التعلم .عندما تصبح المهارة أكثر نضجا، يمكن الانتقال من هدف تعلم إلى هدف أداء .ويمكن الجمع بين هدف بعيد واهداف قريبة تقسم المسار وتقدم تغذية راجعة أسرع.

ومن ثم فإن صياغة الهدف ليست مسألة رقمية فقط .يحتاج الباحث إلى تحديد ما إذا كانت المهمة روتينية أو معقدة، هل توجد استراتيجية معروفة، وهل الهدف يطلب انتاجا أم تعلما .هذه الشروط جزء من النظرية لا ملحق منهجي.

أهداف الفرد واهداف الفريق 18.9

رغم أن المستوى الأصلي في كثير من تجارب النظرية هو الفرد، امتدت البحوث إلى الفرق . هدف الفريق يمكن أن يوجه الانتباه المشترك ويخلق معيارا للتنسيق، لكنه لا يلغي أهداف الأفراد . إذا كانت الحوافز الفردية تعارض الهدف الجماعي، قد تظهر مشكلة في توزيع الجهد أو مشاركة المعلومات .كما أن الهدف الجماعي يحتاج إلى وضوح في المسؤوليات والتغذية الراجعة على مستوى الفريق.

في الفرق المعقدة، يمكن أن تتداخل أهداف الأداء مع أهداف التعلم والتنسيق .فريق جراحي جديد يحتاج إلى هدف سلامة واضح، لكنه يحتاج كذلك إلى أهداف تعلم بشأن التواصل وتوزيع الأدوار .وفريق مبيعات قد يحقق الهدف الجماعي مع تفاوت مساهمات الأعضاء، وهو ما قد يفتح لاحقا قضايا العدالة والاعتماد المتبادل.

لذلك ينبغي عدم نقل نتائج الفرد إلى الفريق بصورة آلية .مستوى الهدف، ومستوى القياس، وبنية الاعتماد بين الأعضاء يجب أن تكون متطابقة مع الادعاء .إذا كان الهدف جماعيا لكن الأداء يقاس فرديا فقط، فالدراسة لا تختبر كل آليات هدف الفريق.

الجانب المظلم :حين تصبح الأهداف ضيقة أو خطرة 18.10

أثار النجاح الواسع لنظرية تحديد الأهداف نقاشا نقديا حول مخاطر الاستخدام غير المنضبط . قد تضيق الأهداف الانتباه إلى ما يقاس وتدفع الأفراد إلى تجاهل جوانب غير مقاسة مثل الجودة أو السلامة أو التعاون .وقد تزيد المخاطرة أو السلوك غير الأخلاقي عندما يكون الوصول إلى الرقم شديد الأهمية بينما تكون الوسائل أقل رقابة .كما قد تعيق التعلم في المهام المعقدة إذا وضعت أهداف أداء مرتفعة قبل تطوير الاستراتيجية.

ناقش Ordóñez وزملاؤها (2009) «Goals Gone Wild»، ورد بأن كثيرا من هذه المخاطر تمثل شروط حدود معروفة أو تصميمات هدف Latham وLocke سيئة لا نقضا للنظرية نفسها .القيمة العلمية لهذا الجدل هي أنه يمنع تحول النظرية إلى وصفة إدارية :السؤال ليس هل الأهداف جيدة، بل متى، ولأي مهمة، وبأي نطاق، ومع أي ضوابط.

يمكن للباحث تحويل الجانب المظلم إلى فرضيات حدودية .مثلا، قد يرفع هدف السرعة الإنتاجية لكنه يخفض الجودة إذا لم تتضمن منظومة الهدف معيار جودة موازيا .وقد يزيد هدف أداء فردي سلوك حجب المعرفة في فريق يحتاج إلى تعاون .وهنا يصبح تصميم الهدف نفسه جزءا من المتغير النظري.

MT-0011 القياس والتصميم في 18.11

لا يكفي قياس »وجود أهداف .«ينبغي أن يميز القياس بين التحديد، والصعوبة، والالتزام، والتغذية الراجعة، والقدرة أو الفاعلية الذاتية، وتعقيد المهمة .وفي الدراسات التجريبية يمكن

التلاعب بصعوبة الهدف وتحديده، بينما في الميدان يمكن قياس وضوح الأهداف والتزام العاملين بها وربطها بسجلات الأداء.

إذا كان الهدف على مستوى الفريق، يلزم قياس ما إذا كان الهدف مشتركا فعلا وكيف يدركه الأعضاء. وإذا كانت الدراسة عن أهداف شخصية، يجب أن يحدد الباحث ما إذا كانت ذاتية الاختيار أو مسندة من المدير. الزمن مهم أيضا: الالتزام والتغذية الراجعة يمكن أن يتغيرا خلال دورة الأداء، لذلك قد تكون اليوميات أو القياسات المتكررة أكثر ملاءمة من استبانة واحدة.

ويجب ألا يقاس الأداء بما يطابق نص الهدف فقط ثم يستنتج نجاحا عاما. إذا كان الهدف «عدد الحالات المغلقة»، ينبغي تضمين الجودة أو الأخطاء أو رضا العميل عندما تكون آثار التوجيه الضيق محتملة. بهذه الطريقة يصبح الاختبار وفيا لآلية النظرية وحدودها معا.

مثال تطبيقي: هدف خفض زمن الخدمة في مستشفى 18.12

لنفترض أن مستشفى يحدد هدفا بخفض متوسط زمن خروج المريض من قرار الطبيب إلى المغادرة بنسبة 20%. الهدف محدد وصعب نسبيا، لكن نجاحه يعتمد على سلسلة شروط. يحتاج الفريق إلى بيانات دورية عن الزمن، وصلاحية لتعديل خطوات الصيدلية والمحاسبة والنقل، وقدرة على تحديد عنق الزجاجة. إذا لم يملك الفريق سلطة تغيير العملية، قد يظل الهدف واضحا لكنه يتحول إلى ضغط بلا استراتيجية.

يمكن أن يدفع الهدف الفريق إلى تحسين التنسيق، لكنه قد يخلق اثرا جانبيا إذا تجاهل السلامة أو شرح الدواء للمريض. لذلك ينبغي وضع معيار سلامة وجودة إلى جانب الزمن، أو تصميم هدف مركب يمنع التحسين على حساب نتيجة أخرى. ويكون هدف تعلم مؤقت - اكتشاف ثلاثة أسباب رئيسة للتأخير واختبار حلولها - أكثر ملاءمة في البداية من ضغط الفريق مباشرة على رقم الأداء.

تملك منطق توجيه الأداء، لكنها لا تفسر وحدها لماذا يشعر MT-0011 هذا المثال يبين أن أعضاء الفريق بأن الهدف مفروض أو ذا معنى، ولا لماذا يثق بعضهم بقدرته على التغيير. هنا تظهر حدود الملكية مع MT-0012 وMT-0092.

بطاقة القرار لـ MT-0011 18.13

تستخدم نظرية تحديد الأهداف عندما يكون المتغير التفسيري الحقيقي هو معيار هدف محدد، وصعوبته، والتزام الفرد أو الفريق به، وتوجد نتيجة أداء يمكن تتبعها. تكون قوية في إدارة الأداء والمبيعات والتعلم والتحسين التشغيلي عندما تستطيع الدراسة تحديد ما الذي يعنيه الهدف وكيف تعمل التغذية الراجعة.

لا تستخدم كمرساة لمجرد أن كل منظمة لديها أهداف. ولا تفترض أن الهدف الصعب مفيد دائما. إذا كانت المهمة جديدة ومعقدة، أو إذا كان الهدف يهدد الجودة والأخلاق، أو إذا كانت

المشكلة الأساسية هي نوعية الدافعية وليس اتجاهها، فهناك حاجة إلى تعديل التصميم أو نظرية أخرى.

Locke والتطوير التكاملي الرئيس لدى ،(1968) Locke المصدر المؤسس المعتمد هو تكاملية عند فصل اختيار مقدار MT-0009 وتبقى العلاقة مع .(1990, 2002) Lathamو عندما تكون الفاعلية الذاتية والتعلم جزءا من شروط MT-0092 الجهد عن معيار توجيهه، ومع عندما يكون السؤال عن استدخال الهدف واستقلالية الالتزام MT-0012 السعي، ومع.

الأهداف والحوافز والرضا :دورة الأداء المرتفع 18.13.1

دورة الأداء Lathamو Locke من التطورات المهمة في نظرية تحديد الأهداف ما يسميه المرتفع .لا تقف النظرية عند سهم من الهدف إلى الأداء، بل يمكن أن تتكون حلقة يتفاعل فيها الهدف الصعب مع الالتزام والفاعلية الذاتية والتغذية الراجعة، فينتج أداء مرتفع يقود إلى مكافآت أو اعتراف أو شعور بالإنجاز، ثم يتأثر الرضا بما حققه الفرد مقارنة بما كان يسعى إليه .فإذا كانت النتائج ذات قيمة وعادلة، يمكن أن يدعم الرضا الالتزام بأهداف لاحقة .بهذه الصورة لا يكون الرضا سببا بسيطا للأداء ولا نتيجة نهائية منفصلة، بل جزءا من دورة يمكن أن تعيد تغذية السعي.

الحافز المالي أو الرمزي قد يرفع أهمية .GST تسمح هذه الفكرة بفهم موقع الحوافز داخل الهدف أو التزام الفرد به، لكنه لا يستبدل الهدف .وإذا كانت المكافأة مرتبطة بمعيار مبهم، فقد ترفع الرغبة دون أن توجه السلوك .وإذا كانت مرتبطة بهدف ضيق، قد يزيد التركيز على المؤشر حتى عندما تضر النتائج غير المقاسة .لذلك يجب على الباحث الذي يجمع بين الحوافز والأهداف أن يحدد هل الحافز يؤثر في قيمة الهدف، أم الالتزام، أم استمرار السعي، وألا ينسب الأثر كله إلى الدافعية «بصورة عامة».

كما يساعد هذا التصور على التفريق بين رضا ناتج من بلوغ معيار شخصي ورضا ناتج من مكافأة خارجية .قد يشعر الفرد بالفخر لأنه حقق هدفا صعبا حتى قبل وصول المكافأة، وقد يحصل على مكافأة لكنه يشعر بعدم الرضا إذا كان الهدف سهلا أو إذا قارن نفسه بآخرين .هنا تبدأ حدود وتظهر نظريات العدالة والتحديد الذاتي .النظريات ليست متعارضة، بل كل واحدة تملك GST سؤالا مختلفا عن الحلقة.

الأهداف القريبة والبعيدة وأهداف التعلم 18.13.2

ليس لكل هدف المدى الزمني نفسه .الهدف البعيد يعطي اتجاها عاما، لكنه قد يكون ضعيف القدرة على تنظيم السلوك اليومي إذا كان الفاصل كبيرا والتغذية الراجعة بطيئة .الأهداف القريبة تقسم المسار إلى وحدات يمكن مراقبتها، وتسمح بخبرات نجاح متكررة، وقد تدعم الفاعلية الذاتية . في مشروع بحثي يمتد سنة، قد يكون الهدف البعيد نشر المقال، بينما تكون الأهداف القريبة إكمال البحث الأولي، وتنظيف البيانات، وإنجاز المسودة، والرد على المراجعين.

لكن كثرة الأهداف القريبة قد تحول العمل إلى قائمة مهام تفقد الغاية الكبرى .لذلك يحتاج التصميم إلى ترابط هرمي :الأهداف القريبة تخدم الهدف البعيد ولا تنافسه .وفي البيئات الرقمية يمكن للوحات الأداء أن تحول كل نشاط إلى هدف قصير، وهو ما يزيد الوضوح لكنه قد يشجع السلوك المحلي على حساب التعلم أو الابتكار إذا لم يبق الهدف الأعلى مرئيا.

أما أهداف التعلم فمختلفة عن أهداف الأداء .هدف الأداء يحدد نتيجة يجب بلوغها، بينما هدف التعلم يحدد معرفة أو استراتيجية يجب اكتسابها .في مهمة جديدة معقدة، طلب »حقق دقة 95 «% قد يضغط على الفرد قبل أن يعرف كيف، بينما »اختبر ثلاث استراتيجيات للتحقق من البيانات وحدد الأكثر دقة «يوجه الانتباه إلى بناء المعرفة .بعد اكتساب الاستراتيجية يمكن العودة إلى هدف أداء أصعب .هذا التمييز حاسم في التدريب والتحول الرقمي والوظائف التي تتطلب مهارات جديدة.

تعدد الأهداف والتعارض بينها 18.13.3

العمل الحقيقي لا يقدم للفرد هدفا واحدا .المدير قد يطلب السرعة والجودة وخفض التكلفة والابتكار والامتثال في الوقت نفسه .عندما تكون الأهداف متوافقة، يمكن أن تدعم بعضها .لكن عندما تتعارض، يصبح تحديد الأولويات جزءا من المشكلة النظرية .هدف خفض وقت الخدمة قد يضغط على وقت التحقق، وهدف زيادة المبيعات قد يتعارض مع جودة العلاقة طويلة الأجل، وهدف النشر قد يتنافس مع التدريس والخدمة الجامعية.

وحدها نظرية كاملة لكل مفاضلة متعددة الأهداف، لكنها تلزم الباحث بإظهار GST لا تقدم بنية المعايير التي توجه الانتباه .إذا كان نموذج الدراسة يقيس »وضوح الأهداف «بينما الموظف يواجه خمسة أهداف متعارضة، فقد يكون القياس مضللا .يمكن أن يكون كل هدف واضحا في ذاته بينما الأولوية بينها غامضة.

ومن التطبيقات المعاصرة تصميم لوحات الأداء المتوازن .الفكرة ليست فقط زيادة عدد المؤشرات، بل منع هدف واحد من احتكار الانتباه .إلا أن إضافة المؤشرات قد تخلق حملا معرفيا، فيحتاج المدير إلى توضيح قواعد المفاضلة .لذلك يمكن للباحث أن يدرس التوافق بين الأهداف، أو ترتيب الأولويات، أو درجة التعارض كشرط حد لتأثير الصعوبة والتحديد.

الأهداف والأخلاق :متى يصبح النجاح الرقمي فشلا تنظيميا؟ 18.13.4

أحد أهم حدود نظرية تحديد الأهداف هو أن الأداء المقاس قد لا يساوي الأداء المرغوب تنظيميا .إذا كافأت المنظمة رقما واحدا، قد يجد الأفراد وسائل لتحقيقه لا تنسجم مع الغاية الأوسع . قد يؤجل مركز خدمة تسجيل الشكاوى إلى الفترة التالية حتى يحقق هدف الشهر، أو يختار مندوب مبيعات عملاء سهلين ويتجاهل حالات تحتاج جهدا أكبر، أو يبالغ باحث في مؤشرات النشر على حساب الجودة.

لا يعني ذلك أن الهدف يسبب السلوك غير الأخلاقي تلقائيا .الخطر يرتفع عندما يكون الهدف صعبا جدا، والمكافأة قوية، والمراقبة تركز على النتيجة، والوسائل غير محددة، وثقافة المنظمة تتسامح مع التجاوز .لذلك ينبغي أن يعامل السلوك الأخلاقي والجودة كحدود تصميم لا كملاحظات لاحقة.

في الدراسات الميدانية يمكن قياس الأداء المستهدف والآثار الجانبية معا .إذا أدى هدف الانتاج إلى زيادة المخرجات مع ارتفاع الأخطاء، فإن الاستنتاج العلمي يجب أن يعكس المقايضة .هذه الممارسة تجعل نظرية تحديد الأهداف أكثر واقعية، وتمنع تحويل »تحقق الهدف «إلى مرادف للفاعلية التنظيمية.

«نظرية التحديد الذاتي :من »كم «الدافعية إلى »أي نوع MT-0012 18.14

السؤال التقليدي للدافعية . (Self-Determination Theory) تغير نظرية التحديد الذاتي بدلا من افتراض أن الدافعية كمية واحدة يمكن زيادتها بالحافز، تسأل عن نوع التنظيم الذي يحرك السلوك .قد يعمل شخصان بالساعات نفسها، لكن أحدهما يفعل ذلك لأنه يرى العمل معبرا عن قيمة اختارها، بينما يعمل الآخر لتجنب لوم أو خسارة أو شعور بالذنب .كمية السلوك قد تتشابه، لكن الخبرة النفسية والاستدامة والرفاه تختلف.

في السبعينيات حول أثر المكافآت الخارجية في الدافعية Edward Deci بدأ المسار بتجارب إلى برنامج نظري واسع نظم في كتاب 1985 Richard Ryan الداخلية، ثم تطور مع ولاحقا ،Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior (Deci & Ryan, 1985; Ryan & Deci, 2000) في مراجعات بينت دور حاجات الاستقلالية والكفاءة والانتماء وأنماط التنظيم المختلفة.

من مجموعة نظريات مصغرة مترابطة، وليس من فرضية واحدة .من بينها SDT تتكون نظرية التقويم المعرفي التي تركز في الدافعية الداخلية، ونظرية التكامل العضوي التي تشرح استدخال الدوافع الخارجية، ونظرية الحاجات النفسية الأساسية، ونظريات أخرى تتعلق بالتوجهات السببية والعلاقات والأهداف .في العمل الإداري، تستخدم غالبا لفهم الاستقلالية والدافعية المستقلة وإشباع الحاجات.

الحاجات النفسية الأساسية :الاستقلالية والكفاءة والانتماء 18.15

ثلاث حاجات نفسية أساسية تعد شروطا للنمو والتكامل والرفاه :الاستقلالية SDT تفترض (Relatedness). والانتماء أو الارتباط ،(Competence) والكفاءة ،(Autonomy) الاستقلالية تعني خبرة الإرادة والاختيار والتوافق مع الذات، لا الاستقلال عن الآخرين ولا غياب القواعد .يمكن للفرد أن يلتزم بقاعدة صارمة بصورة مستقلة إذا فهم معناها وتبناها، ويمكن أن يعمل وحيدا لكنه يشعر بالإكراه.

الكفاءة تعني الشعور بالفاعلية والقدرة على إحداث نتائج في التفاعل مع البيئة .تختلف عن من حيث البناء النظري والقياس، رغم وجود تقارب .حاجة الكفاءة في SCT الفاعلية الذاتية في حكم مرتبط بقدرة الفرد على تنفيذ سلوك أو self-efficacy أوسع كشرط نفسي، بينما SDT أداء مهمة معينة.

الانتماء يعني الشعور بالاتصال والرعاية والاحترام المتبادل .لا يشترط أن يكون كل سلوك مدفوعا بعلاقة اجتماعية، لكن البيئات التي تهدد الانتماء يمكن أن تقوض الاستدخال والرفاه .في العمل الهجين مثلا، قد تزيد الاستقلالية الزمنية بينما يضعف الانتماء إذا انقطعت روابط الفريق.

إشباع الحاجة وإحباطها :ليسا طرفين بسيطين فقط 18.16

تميز الأدبيات الحديثة بين نقص إشباع الحاجة وإحباط الحاجة .غياب فرص اختيار واسعة ليس بالضرورة إحباطا للاستقلالية؛ الإحباط يظهر عندما يشعر الفرد بأنه مضغوط أو مسيطر عليه .وبالمثل، انخفاض فرص النجاح لا يساوي بالضرورة رسالة بأنه غير كفؤ، وإحساس ضعيف بالقرب لا يساوي رفضا اجتماعيا نشطا.

هذا التمييز مهم لأن البيئات المسيطرة قد تنتج نتائج أسوأ من البيئات المحايدة .مدير لا يعطي الموظف خيارات كثيرة قد لا يقوض الدافعية إذا كان يشرح الأسباب ويحترم وجهة نظره، بينما مدير يستخدم التهديد واللوم قد يحبط الاستقلالية مباشرة .ولذلك لا يقاس الدعم فقط بعدد الخيارات الموضوعية.

في البحوث التنظيمية، ينبغي قياس إشباع الحاجة وإحباطها كبنيتين متمايزتين عندما يكون السؤال عن الرفاه أو الاحتراق أو السلوك الدفاعي .كما ينبغي فصل المناخ الداعم للاستقلالية عن خبرة الاستقلالية نفسها :الأول خاصية سياقية مدركة، والثاني حالة نفسية ناتجة جزئيا منه.

طيف الدافعية :من اللادافعية إلى التنظيم الداخلي 18.17

هي تفكيك »الدافعية الخارجية .«لا يوجد نوع واحد من SDT واحدة من اهم مساهمات الدافعية الخارجية، بل درجات من الاستدخال .في أحد الأطراف اللادافعية، حيث لا يرى الفرد قيمة أو قدرة أو علاقة بين الفعل والنتيجة .ثم التنظيم الخارجي، حيث يحدث السلوك للحصول على مكافأة أو تجنب عقوبة .ثم التنظيم المتشرب (Introjected)، حيث يتحرك الفرد تحت ضغط داخلي مثل الذنب أو إثبات القيمة .ثم التنظيم المحدد (Identified)، حيث يرى الشخص أن الفعل مهم شخصيا .ثم التنظيم المتكامل (Integrated)، حيث يصبح التنظيم منسجما مع قيم وهوية الفرد.

كلما زاد الاستدخال، أصبحت الدافعية الخارجية أكثر استقلالا .لهذا لا يصح القول إن SDT ضد المكافآت الخارجية «أو أن السلوك الجيد يجب أن يكون داخليا بالكامل .كثير من أعمال » الوظائف ليست ممتعة في ذاتها، لكنها يمكن أن تنفذ باستقلالية لأن الفرد يفهم قيمتها ويتبناها.

هذا الطيف يغير معنى الالتزام .الموظف قد يحقق الهدف لأن المكافأة تهمه، أو لأنه يخشى لوم المدير، أو لأنه يرى الهدف جزءا من معيار مهني اختاره .السلوك الظاهر نفسه، لكن نوع التنظيم مختلف وقد يؤدي إلى فروق في التعلم والرفاه والاستمرار عندما يزول الضغط الخارجي.

الدافعية الداخلية :المتعة والاهتمام وليس مجرد غياب المال 18.18

الدافعية الداخلية تعني أداء النشاط لما فيه من اهتمام ومتعة وتحد ذاتي، لا للحصول على نتيجة منفصلة .قد يكتب الباحث تحليلا لأنه يستمتع بحل المشكلة، أو يتعلم مهارة لأنه يجد فيها تحديا مثيرا .وهي حالة خاصة وليست مرادفا لكل دافعية مستقلة.

تؤثر البيئات في الدافعية الداخلية من خلال معنى الأحداث للكفاءة والاستقلالية .التغذية الراجعة الإيجابية يمكن أن تدعم الكفاءة، لكن إذا قدمت بطريقة مسيطرة قد تقوض الاستقلالية . والمكافأة قد تحمل وظيفة معلوماتية أو مسيطرة حسب السياق .لذلك لا يمكن تصنيف »المال «أو التقدير «كعوامل تقوض الدافعية دائما».

تجارب كثيرة ووجدوا أن بعض المكافآت (1999) Ryanو Koestnerو Deci راجعت المادية المتوقعة والمشروطة يمكن أن تقوض مؤشرات الدافعية الداخلية، بينما يمكن للتغذية في (2014) Fordو Nicklinو Cerasoli الراجعة الإيجابية أن تعززها .وفي المقابل، بين تحليل كمي لاحق أن الدافعية الداخلية والحوافز الخارجية يمكن أن يتنبآ بالأداء معا، وأن نوع الأداء وطريقة ربط الحافز يهمان .هذا يعكس موقفا أكثر دقة من الصراع المبسط بين »داخلي « و»خارجي«.

دعم الاستقلالية في العمل 18.19

دعم الاستقلالية لا يعني ترك الموظف دون توجيه .يتضمن الاستماع لوجهة نظره، وتقديم مبررات ذات معنى للطلبات، وإتاحة اختيار حقيقي حيث يمكن، وتقليل اللغة المسيطرة، وتشجيع المبادرة، والاعتراف بالمشاعر والصعوبات .يمكن لمدير أن يضع حدودا صارمة للسلامة ويظل داعما للاستقلالية إذا شرح سببها وسمح بمشاركة العامل في طريقة التنفيذ.

على الدافعية SDT تطويرا مهما لتطبيق (2005) Deciو Gagné في بيئات العمل، قدم التنظيمية، موضحين أن الدعم الإداري والاستقلالية يمكن أن يعززا الاستدخال والدافعية المستقلة، خصوصا في المهام التي تحتاج إلى مبادرة وجودة وتعقيد .كما أن الحوافز لا تعمل بمعزل عن مناخ الإدارة الذي يحدد هل يشعر العامل بأنها معلومات عن الكفاءة أم أداة للسيطرة.

وتظهر أهمية الدعم في الإدارة الخوارزمية .منصة تحدد كل خطوة وتراقب كل ثانية قد تزيد وضوح الأداء لكنها يمكن أن تقلل خبرة الاختيار .في المقابل، نظام يقدم معلومات وتوصيات ويترك مساحة للقرار يمكن أن يدعم الكفاءة من دون إحباط الاستقلالية .لذلك لا يكفي قياس استخدام التكنولوجيا«؛ يجب قياس كيفية خبرة السيطرة والاختيار».

18.20 الاستقلالية ليست المرونة وحدها

من الأخطاء التطبيقية مساواة الاستقلالية بالعمل عن بعد أو المرونة الزمنية .يمكن أن يعمل الموظف من المنزل لكنه يخضع لمراقبة لحظية تجعله يشعر بسيطرة أكبر من المكتب .ويمكن أن يكون في وظيفة حضورية صارمة زمنيا لكنه يملك حرية مهنية في كيفية حل المشكلات . .الاستقلالية خبرة نفسية تتعلق بإرادة الفعل، وليست مجرد خاصية مكانية

كذلك لا تعني الاستقلالية أن الفرد يفضل دائما العمل منفردا .الحاجة إلى الانتماء مستقلة نسبيا، ويمكن لبيئة جيدة أن تدعم الاستقلالية والعلاقات في الوقت نفسه .المدير الذي يسمح .للموظفين باختيار الطريقة مع توفير دعم الفريق قد يشبع الحاجتين معا

هذا التمييز مهم في القياس .استبانة تسأل فقط »لدي حرية في تحديد وقتي «تقيس جانبا من تصميم العمل، لا بالضرورة خبرة الاستقلالية كاملة .يجب استخدام مقاييس منشورة تتوافق مع بناء .عندما تكون النظرية هي المرساة SDT

18.21 الاستدخال :كيف يصبح الهدف الخارجي هدفا شخصيا؟

كيف تنتقل قواعد أو أهداف ليست ممتعة في ذاتها SDT تفسر نظرية التكامل العضوي داخل من سيطرة خارجية إلى تنظيم أكثر استقلالا .لا يحتاج الموظف إلى الاستمتاع بإجراءات الامتثال، لكنه قد يتبناها لأنه يرى قيمتها للسلامة أو المهنية .يحدث الاستدخال بصورة أفضل عندما تدعم .البيئة الاستقلالية والكفاءة والانتماء

تفسر كيف يوجه Goal-Setting Theory. MT-0011 هذا يوفر جسرا نظريا مهما إلى تستطيع SDT .هدف محدد وصعب السلوك، لكنها لا تقدم تفصيلا كافيا عن نوع تبني الهدف تفسير لماذا يصبح الهدف جزءا من تنظيم مستقل بدلا من مجرد مطلب خارجي .ومن ثم يكون .التكامل مشروعا إذا كان سؤال الدراسة يحتاج إلى »قوة الهدف «و»نوع الالتزام «معا

لكن لا ينبغي دمج النظريتين لمجرد أن الدراسة فيها أهداف .إذا كان هدف الأداء مسندا وإذا كان السؤال عن .MT-0011 بوضوح والبحث لا يهتم بالاستقلالية أو الاستدخال، تكفي .MT-0012 المناخ الداعم والدافعية المستقلة من دون معايير أداء محددة، قد تكفي

18.22 الدليل في سياق العمل :ما الذي نعرفه؟

في التعليم والصحة والرياضة والعمل .في السياق التنظيمي، ترتبط SDT تراكمت تطبيقات الدافعية المستقلة وإشباع الحاجات غالبا بنتائج مثل الاندماج والرفاه والرضا والأداء ذي الجودة، .بينما ترتبط الدافعية المضبوطة ببعض أشكال المثابرة تحت الضغط لكنها قد تحمل تكاليف للرفاه

يجب مع ذلك تجنب تحويل هذه الأنماط إلى حتمية .قد تحقق الحوافز المضبوطة أداء كميا قصير الأجل في بعض المهام، وقد لا تكون الدافعية الداخلية متاحة لأن النشاط غير ممتع .القيمة .الأساسية للنظرية هي التمييز بين طرق التنظيم، لا الادعاء بأن نوعا واحدا يفوز في كل نتيجة

وتدعم المراجعات في العمل أهمية الحاجات النفسية، لكن قوة العلاقات تختلف حسب المقياس والسياق والنتيجة .لذلك تحتاج الرسائل إلى تحديد هل تقيس الدافعية المستقلة، أو إشباع الحاجات، أو دعم الاستقلالية، وعدم جمعها في متغير واحد باسم »التحديد الذاتي«.

النقد والحدود في SDT 18.23

لعدة نقاشات .أحدها يتعلق بادعاء عالمية الحاجات النفسية الأساسية .تؤكد SDT تعرضت النظرية أن الاستقلالية والكفاءة والانتماء حاجات عامة، مع اختلاف طرق إشباعها ثقافيا .ويخلط النقد أحيانا بين الاستقلالية والفردانية، بينما النظرية تعرف الاستقلالية كإرادة واختيار يمكن أن يوجدا داخل علاقات جماعية قوية.

نقاش آخر يتعلق بالمكافآت .النتائج ليست دعوة إلى إلغاء الأجر أو الحوافز، بل إلى فهم كيف تصمم وتقدم .المكافأة المتوقعة المرتبطة بالسيطرة قد تقوض الدافعية الداخلية في بعض السياقات، لكن المكافآت العادلة والمعلوماتية قد تتعايش مع تنظيم مستقل، خصوصا للأنشطة غير الممتعة في ذاتها.

ومن حدود النظرية أنها لا تشرح بمفردها التفاصيل المعرفية للتعلم أو الاستراتيجية ولا تحدد معيار الأداء الذي يوجه الجهد .كما أن بعض الأدبيات التنظيمية تستخدم الاستقلالية كمفهوم واسع دون الالتزام ببقية بنية SDT. الباحث الذي يختار النظرية يجب أن يحدد أي نظرية مصغرة وآلية يستخدمها.

القياس والتصميم في MT-0012 18.24

يجب الفصل بين ثلاثة مستويات من القياس :خصائص السياق الداعمة أو المحبطة للحاجات، وإشباع أو إحباط الحاجات، ونوع التنظيم الدافعي .يمكن أن يختبر نموذج سببي مثلا :دعم الاستقلالية من المدير - <إشباع الحاجات - <دافعية مستقلة - <اندماج أو أداء .لكن جمع هذه الطبقات في عامل واحد يلغي الآلية.

الأدوات المنشورة مثل مقاييس الحاجات النفسية في العمل ومقاييس التنظيم الدافعي تساعد، لكن يجب اختيار نسخة ملائمة للسياق واللغة .كما أن التصميم الزمني افضل عندما يدعي الباحث أن المناخ يؤدي إلى إشباع الحاجة ثم إلى نتيجة لاحقة .المقاطع العرضية يمكن أن تظهر ارتباطا، لكنها لا تميز بسهولة هل الموظف المنخرط يدرك مديره أكثر دعما أم العكس.

وفي التجارب يمكن التلاعب بطريقة تقديم التعليمات أو الاختيار أو التغذية الراجعة، لكن يجب فحص هل التلاعب غير الاستقلالية فعلا ولم يغير صعوبة المهمة أو المعلومات .هذه الدقة تمنع خلط الآليات.

مثال تطبيقي :نظام عمل هجين 18.25

تقرر جامعة تطبيق نظام هجين يسمح للعاملين باختيار يومين للعمل عن بعد ضمن قيود الخدمة .قد يبدو القرار دعما للاستقلالية، لكن اثره يعتمد على التصميم .إذا فرض المدير اجتماعات مفاجئة يوميا وراقب العاملين عبر مؤشرات نشاط لحظية، قد تنخفض خبرة الاستقلالية رغم المرونة الاسمية .وإذا افتقد العاملون التدريب التقني، يمكن أن تتضرر الكفاءة .وإذا انخفض التواصل الاجتماعي، قد يضعف الانتماء.

تصميم داعم يحتاج إلى خيارات حقيقية ضمن حدود واضحة، وتدريب يرفع الكفاءة، وروتين اتصال يحافظ على الروابط .عندها يمكن أن تتحسن الدافعية المستقلة والرفاه .النظرية لا تتنبأ بأن العمل الهجين جيد أو سيئ في ذاته؛ تتنبأ بأن أثره يعتمد جزئيا على كيفية تأثيره في الحاجات النفسية ونوعية التنظيم.

ونظرية خصائص العمل التي ستأتي في الفصل MT-0012 هذا المثال يوضح الفرق بين تركز في خبرة SDT خصائص العمل قد تقيس الاستقلالية بوصفها خاصية وظيفة، بينما 19. الحاجة ونوع الدافعية الناتجة.

MT-0012 بطاقة القرار لـ 18.26

عندما يكون السؤال عن نوعية الدافعية، وإشباع أو إحباط الاستقلالية والكفاءة SDT تستخدم والانتماء، أو كيفية استدخال أهداف وقواعد خارجية .وهي قوية في موضوعات القيادة الداعمة، والعمل الهجين، والتعلم، والاندماج، والرفاه، والإدارة الخوارزمية.

لا تستخدم إذا كان السؤال محصورا في حساب مكافأة محددة وعلاقتها بالجهد؛ هنا قد تكون نظرية التوقع أقرب .ولا تختزل إلى »الدافعية الداخلية «فقط، ولا تعامل الاستقلالية كحرية بلا وظيفة تفسير نوع الالتزام لا تكرار SDT قيود .وعند دمجها مع تحديد الأهداف، يجب أن تملك أثر الهدف في الأداء.

Deci وRyan ،(1985) Ryan وDeci المصادر المؤسسة والتطويرية الرئيسة تشمل مع الاستفادة من الأدلة التجريبية ،(2005) Deci وGagné والتطبيق التنظيمي لدى ،(2000) والنقدية حول المكافآت والحاجات.

لماذا لا يكفي اسم المظلة؟ :SDT النظريات المصغرة داخل 18.26.1

SDT مظلة تضم عددا من النظريات المصغرة التي تتناول أسئلة مختلفة. Cognitive Evaluation Theory تركز في الظروف التي تدعم أو تقوض الدافعية الداخلية، خصوصا Organismic Integration Theory تفسر كيف تحمل الأحداث معنى للكفاءة والاستقلالية. Basic Psychological Needs Theory كيف تستدخل الدوافع الخارجية وتتدرج من التنظيم الخارجي إلى المتكامل تركز في إشباع وإحباط الاستقلالية والكفاءة والانتماء Causality Orientations Theory تتناول توجهات عامة في وعلاقتهما بالرفاه والنمو.

تميز بين محتويات أهداف يمكن أن Goal Contents Theory طريقة تنظيم السلوك، بينما Relationships Motivation Theory .تدعم الحاجات أو تركز على مؤشرات خارجية تركز في دور العلاقات في إشباع الحاجات.

لا يحتاج كل بحث تنظيمي إلى استخدام هذه النظريات كلها .لكن على الباحث أن يعرف أي يسند فرضياته .دراسة عن أثر مكافآت الأداء على الاهتمام الداخلي أقرب إلى SDT جزء من دراسة عن تأثير مناخ العمل في .OIT دراسة عن استدخال هدف تغيير تنظيمي أقرب إلى .CET من دون تحديد الآلية يجعل «SDT» استخدام كلمة .BPNT الرفاه عبر الحاجات أقرب إلى التأصيل واسعا أكثر مما ينبغي.

ويفيد هذا التفصيل أيضا في منع التكرار مع نظريات أخرى .عندما يكون السؤال عن محتوى مع بحوث الأهداف، لكن لا ينبغي دمجها Goal Contents Theory الهدف، يمكن أن تتقاطع إلا إذا كانت الدراسة تميز بوضوح بين »ما الهدف «و»كيف Goal-Setting Theory مع صيغ معيار الأداء .«الأولى تركز في طبيعة الغاية وقيمتها النفسية، والثانية في خصائص الهدف كمعيار للسلوك.

التنظيم الخارجي والمتشرب والمحدد والمتكامل في العمل 18.26.2

تظهر الفروق بين انواع التنظيم بوضوح في الوظائف التي تحتوي مهاما لا تكون ممتعة في ذاتها .موظف يملأ تقرير امتثال قد يفعل ذلك لأن المدير سيعاقبه إذا تأخر - تنظيم خارجي .وقد يفعله لأنه سيشعر بالذنب أو يخشى أن يبدو غير مهني - تنظيم متشرب .وقد يفعله لأنه يرى التقرير مهما لحماية العملاء - تنظيم محدد .وقد يصبح الاهتمام بالامتثال جزءا من هويته المهنية بحيث ينسجم مع قيم اوسع - تنظيم متكامل.

هذه الحالات لا يمكن اختزالها إلى »داخلي مقابل خارجي .«الثلاث الأخيرة جميعها قد لا تجعل التقرير ممتعا، لكنها تختلف في درجة الاستقلالية .لهذا تكون المقاييس التي تسأل »هل تفعل هذا بسبب المكافأة أم لأنك تحبه؟ «محدودة .ينبغي قياس الاسباب المتعددة للسلوك ثم بناء مؤشرات تتفق مع النظرية.

كما يمكن أن يتغير التنظيم عبر الزمن .موظف يبدأ التدريب لأن المؤسسة فرضته ثم يكتشف فائدته فيتحول إلى تنظيم محدد .أو يحدث العكس إذا اصبح النظام الذي كان يختاره مراقبا بصورة مسيطرة .التصميم الطولي يساعد على التقاط هذا الاستدخال أو التراجع، وهو أكثر ثراء من افتراض أن نوع الدافعية سمة ثابتة.

ما الذي يجعل المكافأة مسيطرة أو معلوماتية؟ :SDT المكافآت من منظور 18.26.3

التعامل مع المكافآت يحتاج إلى تحليل للمعنى والسياق .مكافأة الأداء يمكن أن تحمل رسالة نحن نقدر مهارتك ونعطيك معلومات عن جودة عملك«، ويمكن أن تحمل رسالة »لن تعمل إلا »

إذا دفعنا لك وسنراقبك لتفعل ما نريد .«المعنى الثاني أكثر احتمالا لأن يحبط الاستقلالية، بينما الأول قد يدعم الكفاءة إذا لم يتحول إلى ضغط.

يعتمد المعنى على التوقع والشرط وطريقة التقديم .المكافأة المتوقعة المشروطة بالمشاركة أو الإكمال يمكن أن توجه الانتباه إلى السبب الخارجي للنشاط، بينما تغذية راجعة إيجابية غير مسيطرة يمكن أن تعزز الشعور بالكفاءة .وفي العمل لا يمكن فصل هذا عن العدالة والأجر الأساسي؛ موظف يتلقى أجرا غير عادل لن يصبح »أكثر استقلالية «لمجرد إزالة الحوافز.

لهذا لا ينبغي استخدام نتائج مختبرية عن المكافآت لتبرير سياسات أجور عامة بلا سياق. لا تقول إن المال سيئ، بل إن كيفية تنظيم الحافز ومعناه بالنسبة للاستقلالية والكفاءة تؤثر SDT في نوع الدافعية .في المهام الروتينية قد تكون الحوافز المباشرة فعالة كميا، بينما في المهام التي تتطلب تعلما وابداعا واستمرارا ذاتيا تصبح نوعية التنظيم أكثر مركزية.

الحاجات النفسية والاختلافات الثقافية 18.26.4

تفترض أن الاستقلالية والكفاءة SDT .يعد ادعاء عالمية الحاجات من النقاط التي تتطلب دقة والانتماء حاجات أساسية عبر الثقافات، لكنها لا تفترض أن الطرق السلوكية لإشباعها متطابقة . الاستقلالية لا تعني تبني قيم فردانية غربية، بل شعور الفرد بأنه يتصرف بإرادة وتوافق مع ذاته . يمكن لشخص أن يختار الالتزام برغبات الأسرة أو الجماعة ويشعر باستقلالية إذا تبناها بحرية.

في البحوث عبر الثقافات، ينبغي قياس خبرة الحاجة لا استنتاجها من شكل السلوك .اختيار فردي ظاهر قد يكون مفروضا بثقافة تنافسية، بينما التزام جماعي قد يكون ذاتي الاختيار .كما ينبغي فحص تكافؤ المقاييس اللغوي والثقافي قبل مقارنة المتوسطات.

بالنسبة للدراسات في السياقات العربية أو اليمنية مثلا، لا يجوز افتراض أن قوة الروابط الاجتماعية تعني ضعف الحاجة إلى الاستقلالية .السؤال التجريبي هو هل يشعر الفرد بالإرادة والاحترام والقدرة والانتماء داخل هذا النمط الاجتماعي .هذه الصياغة تحافظ على النظرية وتمنع إسقاط تصورات ثقافية جاهزة.

القيادة الداعمة للاستقلالية والقيادة المسيطرة 18.26.5

يمكن لأسلوب الإدارة أن يصبح مصدرا مهما لإشباع أو إحباط الحاجات .المدير الداعم للاستقلالية لا يتخلى عن المعايير، بل يشرح الاسباب، يستمع إلى الاعتراضات، يقدم اختيارات حقيقية، ويعطي مساحة للمبادرة .المدير المسيطر يعتمد لغة »يجب «والتهديد والمراقبة والضغط النفسي حتى عندما تكون المهمة نفسها معقولة.

تؤثر هذه الممارسات في طريقة استدخال الأهداف .قد ينفذ الموظف تعليمات المدير المسيطر بسرعة، لكن استمرار الجهد في غياب الرقابة أو قدرته على التعلم الذاتي قد تكون اضعف .وفي SDT المقابل، الدعم بلا هيكل قد يربك الكفاءة إذا لم يعرف الفرد ما هو الأداء الجيد .ولهذا تشير إلى إمكان الجمع بين دعم الاستقلالية وهيكل واضح وتغذية راجعة مفيدة.

في تصميم بحث، ينبغي ألا يسمى أي »قيادة جيدة «دعما للاستقلالية .يجب قياس السلوكيات التي تتعلق بالاختيار والمبررات واللغة والاعتراف بمنظور العامل .إذا كان السؤال عن القيادة التحويلية أو التبادل بين القائد والعضو، فلها مواطن نظرية مستقلة في الباب 8.

النظرية المعرفية الاجتماعية :الفاعل الذي يتعلم ويؤثر في بيئته MT-0092 18.27

من نظرية التعلم (Social Cognitive Theory) تطورت النظرية المعرفية الاجتماعية Social إلى بناء أوسع قدم بصورة متكاملة في كتاب Albert Bandura الاجتماعي عند عام 1986 .رفضت النظرية التفسير الأحادي Foundations of Thought and Action الذي يجعل البيئة سببا والسلوك نتيجة، كما رفضت تصور السمات الداخلية كقوة مستقلة .بدلا من ذلك اقترحت »الحتمية المتبادلة الثلاثية «بين العوامل الشخصية والسلوك والبيئة، بحيث يؤثر كل منها في الآخرين بمرور الزمن (Bandura, 1986).

داخل هذه المنظومة يحتل مفهوم الوكالة البشرية مركزا مهما .الأفراد لا يستجيبون للبيئة فقط، بل يضعون أهدافا ويتوقعون نتائج ويراقبون سلوكهم ويقيمونه ويعدلون بيئاتهم .التعلم يمكن أن يحدث بالممارسة المباشرة أو بالملاحظة، والفاعلية الذاتية تحدد ما إذا كان الفرد يبدأ السلوك ويثابر أمام الصعوبة.

إلى »نظرية الفاعلية الذاتية .«الفاعلية الذاتية بناء MT-0092 لهذا ينبغي عدم اختزال محوري، لكنها جزء من نظرية أم تشمل التعلم بالملاحظة، والتوقعات، والتنظيم الذاتي، والتفاعل self- ملفا أصليا كاملا لهذه المنظومة، بينما يعامل MT-0092 مع البيئة .يمنح الأطلس الكيان كآلية مركزية داخلها لا ككيان مستقل في السجل الحالي efficacy.

الحتمية المتبادلة الثلاثية 18.28

أن العوامل الشخصية المعرفية والانفعالية، والسلوك، والبيئة تتفاعل Bandura يفترض تبادليا .لا تعني »الحتمية «هنا أن التأثيرات متساوية أو متزامنة .قد تكون البيئة أقوى في موقف، وقد يغير السلوك البيئة في موقف آخر، وقد تغير المعتقدات طريقة اختيار الشخص للبيئة التي يدخلها.

في العمل، قد تفرض المنظمة نظاما رقميا جديدا، فيتعلم الموظف استخدامه ويكون اعتقادا بقدرته .هذا الاعتقاد يؤثر في مقدار التجريب والمثابرة، فيتحسن الأداء، وقد يطالب الموظف بمزايا أو يطور اختصارات تغير طريقة استخدام النظام في الفريق .تصبح البيئة التي كانت سببا أوليا متغيرة جزئيا بسلوك الفرد.

هذا المنطق يختلف عن النماذج الخطية البسيطة التي تضع البيئة في بداية سهم واحد .إذا كانت ينبغي أن تعترف على الأقل بإمكان التفاعل الزمني، حتى إذا اختبرت جزءا ،SCT الدراسة تدعي محددا منه .تصميم طولي أو تجريبي يمكن أن يكون أكثر وفاء من استبانة مقطعية تدعي الحتمية المتبادلة ثم تقيس كل شيء مرة واحدة.

18.29 التعلم بالملاحظة :كيف يتعلم الفرد دون تجربة كل شيء؟

أحد جذور النظرية هو التعلم بالملاحظة أو النمذجة .يستطيع الفرد تعلم أنماط سلوك من مشاهدة نموذج، خصوصا عندما ينتبه إليه ويستطيع الاحتفاظ بما شاهده وإعادة إنتاجه ويكون لديه حافز مناسب .في المنظمة، الموظف الجديد لا يتعلم من الدليل المكتوب فقط، بل من مشاهدة كيف يتعامل الزملاء مع العميل والخطأ والسلطة والضغط.

تتأثر قوة النموذج بتشابهه ومصداقيته ونجاحه .مشاهدة زميل قريب في الخبرة ينجح في أداة معقدة قد ترفع اعتقاد الفرد بأن النجاح ممكن أكثر من مشاهدة خبير بعيد يبدو نجاحه نتيجة موهبة خاصة .وهذا يقود إلى الفاعلية الذاتية عبر الخبرة البديلة.

في التدريب الرقمي، يمكن للنمذجة أن تكون فيديو أو محاكاة أو تعلم من زميل .لكن مجرد بناء تصميم SCT المشاهدة لا تضمن التعلم؛ يحتاج الفرد إلى ممارسة وتغذية راجعة .لذلك تتيح تدريبي يجمع النمذجة والخبرة المباشرة والتشجيع وتنظيم الانفعال.

18.30 الفاعلية الذاتية :حكم عن القدرة لا سمة عامة

الفاعلية الذاتية باعتبارها اعتقاد الفرد بقدرته على تنظيم وتنفيذ الأفعال Bandura عرف المطلوبة لتحقيق أداء معين .إنها ليست تقدير الذات ولا الثقة العامة ولا القدرة الفعلية .يمكن لشخص عالي الكفاءة أن يملك فاعلية منخفضة في مهمة جديدة، ويمكن لشخص متفائل أن يبالغ في فاعليته دون مهارة كافية.

تؤثر الفاعلية الذاتية في اختيار المهام، ومستوى الجهد، والمثابرة، والاستجابات الانفعالية، وطريقة التفكير تحت الصعوبة .عندما يواجه شخصان العائق نفسه، قد يفسره عالي الفاعلية كمشكلة قابلة للحل، بينما يراه منخفض الفاعلية دليلا على عدم القدرة .ومع الخبرة تتغير المعتقدات، ولذلك فهي ليست سمة ثابتة.

على قرارات إدارية معقدة، SCT (1989) Banduraو Wood في الإدارة، طبق وأظهرا كيف تؤثر معتقدات الفاعلية في الأهداف والتفكير التحليلي والإنجاز .كما وجد في تحليل كمي واسع علاقة موجبة بين الفاعلية الذاتية (1998) Luthansو Stajkovic والأداء المرتبط بالعمل، مع اختلاف القوة حسب تعقيد المهمة والسياق.

18.31 مصادر الفاعلية الذاتية

اربعة مصادر رئيسة لمعلومات الفاعلية .الأول خبرات الإنجاز المباشر، Bandura يحدد وهي غالبا الأقوى لأن النجاح بعد جهد مناسب يقدم دليلا على القدرة .لكن نجاحا سهلا دائما قد يخلق هشاشة إذا لم يتعلم الفرد التعامل مع الانتكاس.

الثاني الخبرة البديلة أو النمذجة .رؤية شخص مشابه ينجح يمكن أن ترفع الفاعلية، خصوصا عندما لا يملك الفرد خبرة مباشرة .الثالث الإقناع اللفظي، مثل تشجيع قائد موثوق أو مدرب، لكنه

يكون اضعف إذا تعارض مع تجارب فشل متكررة .الرابع الحالات الفسيولوجية والانفعالية؛ التوتر والتعب يمكن أن يفسرا كعلامة عجز، بينما الهدوء قد يدعم الثقة.

هذه المصادر تمنح النظرية قيمة تطبيقية .بدلا من »رفع الثقة «بخطاب عام، يمكن للمدير تصميم تجارب نجاح متدرجة، واختيار نماذج مناسبة، وتقديم تدريب واقعي، وإدارة صعوبة المهمة .كما تمنع الاستخدام الساذج للتحفيز اللفظي عندما تكون الموارد الفعلية ناقصة.

الفاعلية الذاتية مقابل التوقع والكفاءة 18.32

ومن حاجة الكفاءة في MT-0009 يقترب مفهوم الفاعلية الذاتية من توقع الجهد-الأداء في لكنهما ليسا مترادفات .في نظرية التوقع، يسأل الفرد عن احتمال أن يؤدي الجهد ،MT-0012 إلى مستوى أداء .يمكن أن يتأثر هذا الحكم بقدرته وبعوامل خارجية مثل المعدات والوقت .في تركز بصورة أدق في اعتقاد القدرة على تنفيذ الأفعال المطلوبة self-efficacy، SCT.

فهي حاجة نفسية إلى الشعور بالفاعلية والتطور، وليست بالضرورة SDT أما الكفاءة في حكما احتماليا بشأن مهمة محددة .يمكن أن يشعر الفرد بأن بيئة ما تدعم حاجته للكفاءة عبر فرص التعلم، بينما تظل فاعليته الذاتية في مهمة متخصصة منخفضة.

العام لتفسير علاقة الجهد self-efficacy هذا الفرق حاسم في القياس .استخدام مقياس واستخدام عبارة »أشعر بالكفاءة في عملي «لا يساوي ،expectancy بالأداء قد لا يختبر مقياس فاعلية ذاتية لمهمة .تكامل النظريات ممكن فقط إذا بقيت الحدود واضحة.

التنظيم الذاتي في SCT 18.33

نظرية معرفية اجتماعية للتنظيم الذاتي تقوم على ثلاث وظائف Bandura (1991) قدم مترابطة :المراقبة الذاتية للسلوك وظروفه ونتائجه، والحكم على السلوك مقارنة بمعايير شخصية وسياقية، وردود الفعل الذاتية التي تعزز أو تعدل السلوك .الفرد هنا ليس منفعلا بمكافآت خارجية فقط، بل يطور معايير ويكافئ أو ينتقد نفسه ويعدل أهدافه.

تدخل الفاعلية الذاتية في هذه الدورة بقوة .إذا كان الفرد يعتقد أنه يستطيع التأثير في النتيجة، مع SCT يكون أكثر استعدادا لوضع هدف صعب والاستمرار بعد الفشل .ومن هنا يتكامل الهدف يوفر معيارا، لكن الفاعلية الذاتية وتنظيم الذات يساعدان على :Goal-Setting Theory الاستمرار واختيار الاستراتيجية.

يمكن أن تعمل هذه العملية في التعلم الذاتي والعمل عن بعد .الموظف الذي لا يملك مشرفا قريبا يحتاج إلى مراقبة التقدم ووضع معايير وتنظيم الوقت .لكن نجاح التنظيم يعتمد على موارد البيئة أيضا، وهو ما يعيدنا إلى الحتمية المتبادلة.

18.34 الوكالة الفردية والجماعية

مفهوم الوكالة ليشمل الوكالة الجماعية أو الفاعلية الجماعية، أي اعتقاد Bandura وسع collective المجموعة بقدرتها المشتركة على تنظيم الأفعال اللازمة لتحقيق نتائج .لا تعني متوسط الفاعلية الفردية فقط؛ إنها حكم عن القدرة المشتركة والتنسيق efficacy.

في فرق العمل يمكن أن تؤثر الخبرات المشتركة والقيادة والنماذج والتغذية الراجعة في هذه المعتقدات .لكن إذا كانت الدراسة تستخدم المستوى الجماعي، يجب أن تقيس البناء وتبرر التجميع «أو تستخدم مقياسا يشير بوضوح إلى »نحن «وليس »أنا.

إلى نظرية عامة للمنظمة .الأصل يبقى في الشخص SCT ولا ينبغي أن يحول هذا الامتداد والسياق الاجتماعي والوكالة، والانتقال إلى نتائج تنظيمية كلية يحتاج إلى آلية تجميع واضحة.

18.35 SCT الدليل والنقد في

قاعدة تجريبية واسعة عبر التعلم والصحة والعمل .تدعم الأدلة أهمية الفاعلية SCT تملك الذاتية في الأداء والمثابرة، كما تدعم النمذجة والتنظيم الذاتي في سياقات متعددة .لكن هذه القوة يضاف إلى أي نموذج self-efficacy خلقت احيانا اختزالا للنظرية إلى متغير.

من الانتقادات أن العلاقة بين الفاعلية والأداء يمكن أن تكون تبادلية :النجاح يرفع الفاعلية كما ترفع الفاعلية السلوك .إذا قيس الاثنان في الوقت نفسه، يصعب تحديد الاتجاه .كما أن الفاعلية العالية جدا وغير الواقعية قد تقلل التحضير أو تجعل الفرد يتجاهل التحذيرات .ولذلك ليست »الثقة الأعلى دائما أفضل «قاعدة صحيحة.

Bandura تتأثر العلاقة بتعقيد المهمة وبجودة القياس .مقياس عام للفاعلية لا يطابق منطق الذي يوصي بقياسات خاصة بمجال ومهمة ومستوى تحد .ويجب فصل الفاعلية عن القدرة الفعلية حتى لا يصبح المتغير مجرد تقرير ذاتي عن الأداء المتوقع.

18.36 MT-0092 القياس والتصميم في

ينبغي بناء مقاييس الفاعلية الذاتية حول سلوك محدد ومستويات صعوبة واضحة، مثل »ما تحت قيود زمنية محددة؟ .«لا X مدى ثقتك بقدرتك على تحليل مجموعة بيانات باستخدام البرنامج يكفي »أنا واثق من نفسي في العمل .«كما يجب تحديد وحدة القياس إذا كانت الفاعلية فردية أو جماعية.

إذا كانت الدراسة تختبر النمذجة، يحتاج التصميم إلى فصل زمني بين التعرض للنموذج وتغير الفاعلية ثم السلوك .وإذا كانت تختبر الحتمية المتبادلة، يلزم أكثر من موجة أو تصميم يمكن أن يبين التأثيرات المتبادلة .أما نموذج خطي مقطعي واحد فهو اختبار جزئي ويجب وصفه كذلك.

كما يمكن استخدام التجارب لتغيير خبرة النجاح أو نوع التغذية الراجعة أو مستوى التحكم المدرك .المهم ألا يكون التلاعب نفسه قد غير القدرة الفعلية فقط، وإلا يصبح من الصعب فصل أثر الفاعلية عن أثر المهارة.

مثال تطبيقي :تعلم استخدام الذكاء الاصطناعي في مؤسسة صغيرة 18.37

تدخل مؤسسة صغيرة أداة ذكاء اصطناعي لتحليل التقارير .بعض الموظفين يتجنبونها لأنهم يشاهد الموظفون :SCT يعتقدون أنها معقدة .بدلا من محاضرة عامة، يصمم البرنامج تجربة وفق زميلا قريبا منهم في الخبرة ينفذ مهمة حقيقية خطوة بخطوة، ثم يجربون مهاما بسيطة ويحصلون على تغذية راجعة، ثم ترتفع الصعوبة تدريجيا.

تقدم النجاحات المبكرة خبرة إنجاز، والنموذج يقدم خبرة بديلة، والمدرب يقدم اقناعا واقعيا، والبيئة تقلل القلق عبر مساحة آمنة للتجريب .يتوقع أن ترتفع الفاعلية الذاتية، فيزداد الاختيار والمثابرة، ويصبح السلوك نفسه مصدرا لتجارب جديدة تغير البيئة والتوقعات.

إذا كانت الدراسة تقيس فقط »النية لاستخدام الذكاء الاصطناعي«، قد تكون نظرية قبول تقني MT-أقرب .أما إذا كان السؤال عن التعلم والقدرة والمثابرة والتفاعل مع النماذج والبيئة، فإن تقدم آلية أكثر غنى 0092.

MT-0092 بطاقة القرار لـ 18.38

عندما يكون السؤال عن الوكالة، والفاعلية الذاتية الخاصة بالمهمة، والتعلم SCT تستخدم بالملاحظة، والتنظيم الذاتي، أو التفاعل المتبادل بين الشخص والسلوك والبيئة .وهي مناسبة للتدريب، والتبني التقني حين تكون القدرة المكتسبة مركزية، والسلامة، والإبداع، والسلوك الاستباقي.

إلى تقدير ذات self-efficacy لا تستخدم لمجرد وجود متغير »ثقة بالنفس«، ولا تختزل عام .ولا تنقل النتائج الفردية مباشرة إلى أداء المنظمة .وإذا كان المطلوب فقط توقع علاقة الجهد MT-أقرب .وإذا كان السؤال عن شعور الاستقلالية والاستدخال، فـ MT-0009 بالمكافأة، فـ أقرب 0012.

مع جذور مهمة في مقاله عن الفاعلية ،(1986) Bandura المصدر المؤسس الحاكم هو Wood الذاتية عام 1977 وتطوير التنظيم الذاتي عام 1991، وتطبيق تنظيمي واضح لدى Bandura (1989).و

والنتائج المتوقعة :الفاعلية لا تعمل وحدها SCT 18.38.1

بين اعتقاد القدرة وتوقع النتائج .قد يعتقد الفرد SCT تميز ،self-efficacy رغم مركزية أنه قادر على تنفيذ السلوك لكنه لا يعتقد أن السلوك سينتج نتيجة مرغوبة، أو قد يعتقد أن النتيجة لكنه لا ،Expectancy Theory من SCT مرغوبة لكنه لا يثق بقدرته على التنفيذ .هذا يقرب

يركز في الوكالة والقدرة على الفعل داخل منظومة تعلم وتنظيم ذاتي، بينما Bandura .يطابقها Vroom يركز في حسابات الاختيار بين الجهد والأداء والنتائج.

في تدريب مهني، قد يقول الموظف »أستطيع استخدام النظام «- فاعلية عالية - لكنه يضيف لن يوفر لي وقتا لأن بقية الأقسام لا تستخدمه «- توقع نتيجة منخفض .التدخل المطلوب هنا ليس » رفع الثقة بل تغيير النظام أو إثبات قيمة السلوك .وفي حالة أخرى قد يرى النظام مفيدا لكنه يقول .لا أستطيع تعلمه«، فتكون الفاعلية بوابة أساسية»

لذلك يجب على الباحث أن يحدد أي اعتقاد يقيس .سؤال »أتوقع النجاح «قد يخلط القدرة والنتيجة .القياسات الدقيقة تجعل النظرية قابلة للاختبار وتمنع تكرار متغيرات متشابهة تحت أسماء متعددة.

الوكالة الاستباقية والتفكير المستقبلي 18.38.2

لا تصف الإنسان بوصفه منظما لاستجاباته السابقة فقط .للوكالة بعد استباقي :الأفراد SCT يتوقعون نتائج مستقبلية، يضعون أهدافا، ويختارون بيئات ومسارات قبل وقوع النتائج .المستقبل لا يسبب السلوك فعليا، لكنه يمثل معرفيا في الحاضر عبر الأهداف والتوقعات.

هذا البعد مهم في السلوك الاستباقي والابتكار والمسار المهني .موظف يلاحظ أن الذكاء الاصطناعي سيغير وظيفته فيبدأ تعلم مهارة قبل أن تطلبها المنظمة .هذا السلوك يمكن تفسيره جزئيا بفاعلية ذاتية وتوقعات وقدرة على التنظيم الذاتي، لا برد فعل على حافز قائم فقط.

لكن الوكالة ليست حرية مطلقة .الموارد والقيود المؤسسية والفرص تحد ما يستطيع الفرد فعله، وهو ما تحافظ عليه الحتمية المتبادلة .النظرية تقع بين حتمية البيئة وفردانية مبالغ فيها :الفرد قادر على التأثير، لكن قدرته تتشكل في سياق يمكن أن يوسعها أو يقيدها.

المراقبة الذاتية والمعايير ورد الفعل الذاتي 18.38.3

كحلقة مستمرة .يراقب الفرد سلوكه ونتائجه، ثم يقارنه SCT يمكن تحليل التنظيم الذاتي في بمعيار، ثم ينتج رد فعل ذاتي قد يكون رضا أو عدم رضا أو تعديل هدف أو استراتيجية .المعايير قد تأتي من خبرة سابقة أو نموذج اجتماعي أو هدف تنظيمي، لكنها تصبح فعالة عندما تدخل في نظام التقييم الذاتي.

تشرح كيف GST .من دون دمج كامل Goal-Setting Theory هذا يوضح الصلة بـ تشرح كيف يدخل الهدف في نظام مراقبة وحكم ذاتي مع SCT تؤثر خصائص الهدف، بينما اعتقاد القدرة .يمكن لشخص أن يملك هدفا واضحا لكنه لا يراقب التقدم، أو يراقبه لكنه يفسر الفشل كدليل عجز فيخفض الفاعلية.

في العمل عن بعد تزداد أهمية هذه الوظائف لأن الرقابة المباشرة تقل .لكن الإدارة التي تستبدل التنظيم الذاتي بمراقبة رقمية شديدة قد تغير البيئة بطريقة تؤثر في الوكالة والاستقلالية . من دون أن تلغي حدود كل نظرية SDT هذه النقطة تفتح تقاطعا مع.

التعلم من الخطأ :الفشل ليس معلومة واحدة 18.38.4

تتأثر الفاعلية الذاتية بكيفية تفسير الفشل .فشل بعد جهد محدود يمكن أن يشجع على جهد إضافي إذا اعتقد الفرد أن المهارة قابلة للتطوير، بينما فشل متكرر بعد اقصى جهد قد يخفض الفاعلية .كما أن صعوبة المهمة وسلوك النموذج والتغذية الراجعة تحدد معنى الخبرة.

لذلك يجب على برامج التدريب ألا تعد كل نجاح جيدا وكل فشل سيئا .نجاح سهل جدا لا يعلم الفرد مواجهة العوائق، بينما تجربة تحد قابلة للإدارة يمكن أن تبني اعتقادا أكثر مرونة بالقدرة . كذلك يجب ألا يستخدم المدرب مدحا غير واقعي، لأن الإقناع الذي يتعارض مع الخبرة يفقد مصداقيته.

كمفاهيم مجاورة إذا كان السؤال mindset أو attribution في البحث، يمكن قياس يكفي في هذا الفصل الإشارة إلى أن الخبرة لا تؤثر .SCT يحتاجها، لكنها ليست اجزاء تلقائية من مباشرة في الفاعلية؛ التفسير والسياق مهمان.

الفاعلية الجماعية والقيادة في الفرق 18.38.5

عندما تكون المهمة جماعية، لا يكفي أن يثق كل عضو بقدراته الفردية .الفريق يحتاج إلى اعتقاد بقدرته المشتركة على التنسيق والتنفيذ .يمكن لخبرات نجاح مشتركة، ونماذج فرق مماثلة، collective efficacy. وقيادة تبني معنى للقدرة، وتغذية راجعة على التنسيق أن تدعم

لكن الفاعلية الجماعية العالية قد تصبح خطرة إذا انفصلت عن المعلومات الواقعية وأنتجت ثقة زائدة أو تجاهلا للمخاطر .لذلك يجب جمعها مع مؤشرات قدرة موضوعية وتغذية راجعة .كما ينبغي التمييز بينها وبين التماسك؛ فريق متماسك قد يحب أعضاؤه بعضهم لكنه لا يثق بقدرته على تنفيذ مهمة فنية صعبة.

في الدراسات متعددة المستويات، يمكن استخدام نماذج إحصائية مناسبة لفصل الفاعلية الفردية والجماعية .لكن هذا الامتداد يحتاج حجم عينة كافيا على مستوى الفرق، ولا يبرر تحويل استجابات بضعة أفراد إلى »خاصية تنظيمية «بلا دليل.

نظرية بؤرة التنظيم :ما بعد مبدأ الاقتراب من اللذة وتجنب الألم MT-0103 18.39

في (Regulatory Focus Theory) نظرية بؤرة التنظيم E. Tory Higgins قدم صياغتها المؤثرة عام 1997 ليبين أن السعي نحو النتائج الإيجابية وتجنب السلبية لا يكفيان لوصف الدافعية .يوجد نمطان مختلفان من التنظيم :بؤرة التعزيز (Promotion Focus) المرتبطة بآمال الفرد وطموحاته والنمو والإنجاز، وبؤرة الوقاية (Prevention Focus) المرتبطة بالواجبات والمسؤوليات والأمن وتجنب الخسارة (Higgins, 1997).

الفرق ليس بين شخص إيجابي وآخر سلبي .كلا البؤرتين يمكن أن تكونا نشطتين وفعاليتين . الشخص ذو بؤرة تعزيز يسأل بصورة ضمنية :كيف أحقق مكسبا أو تقدما؟ بينما ذو بؤرة الوقاية

يسأل :كيف أفي بالواجب وأمنع الخسارة أو الخطأ؟ ولذلك تختلف حساسية كل منهما للمعلومات والاستراتيجيات والانفعالات.

يمكن أن تكون البؤرة مزمنة ناتجة من التنشئة والخبرات، أو موقفية تستثار بطريقة صياغة المهمة أو القيادة أو الحوافز .وهذا يجعل النظرية مفيدة في العمل لأنها لا تحبس الأفراد في نوع ثابت، لكنها تسمح أيضا بفروق مستقرة نسبيا.

التعزيز والوقاية :مكاسب ولاخسائر مقابل لاخسائر وخسائر 18.40

في بؤرة التعزيز، تكون الحالات المرجعية مرتبطة بالمثل والآمال .النجاح يمثل مكسبا، والفشل قد يمثل غياب مكسب .لذلك تكون الحساسية أعلى للفرص والتقدم .أما في بؤرة الوقاية فتتعلق المعايير بالواجبات والمسؤوليات، ويصبح النجاح تجنب خسارة أو الحفاظ على الحالة المطلوبة، بينما يمثل الفشل خسارة أو خطأ.

هذا التفريق يوضح لماذا يمكن للشخصين النظر إلى النتيجة الموضوعية نفسها بطريقة مختلفة .مشروع جديد قد يمثل فرصة نمو لموظف ذي بؤرة تعزيز، بينما يمثل التزاما يجب تنفيذه بلا أخطاء لموظف ذي بؤرة وقاية .قد يعمل الاثنان بجد، لكن الاستراتيجية والانفعال عند النجاح والفشل يختلفان.

كما يختلف النمط الانفعالي :نتائج التعزيز ترتبط أكثر بأحاسيس البهجة مقابل الإحباط، بينما ترتبط نتائج الوقاية بالهدوء مقابل القلق أو التوتر .لكن لا ينبغي استخدام الانفعال كمرادف للبؤرة؛ هو جزء من نتائجها وتجربتها.

الحماس واليقظة :استراتيجيتان للسعي 18.41

أي تعظيم فرص المكسب وتقليل ،(Eagerness) ترتبط بؤرة التعزيز باستراتيجية الحماس فرص تفويت المكاسب .يميل الفرد إلى البحث عن بدائل وتجريب وخطوات تقدم .أما بؤرة الوقاية أي تجنب الأخطاء والخسائر وضمان الوفاء بالواجب ،(Vigilance) فترتبط باستراتيجية اليقظة.

لا تعني الحماسة المخاطرة دائما، ولا اليقظة البطء دائما .في مهمة ابتكار قد تكون الحماسة نافعة لاستكشاف أفكار، بينما في تدقيق مالي قد تكون اليقظة عالية القيمة .معيار الملاءمة هو نوع المهمة والنتيجة، لا الحكم الأخلاقي على البؤرة.

تظهر هذه الاستراتيجيات في طريقة معالجة المعلومات .فرد ذو بؤرة تعزيز قد يفضل توليد بدائل أكثر ويقبل احتمال بعض الإشارات الكاذبة حتى لا يفوت فرصة، بينما الوقاية تدفع إلى معيار أدق لتجنب الأخطاء .ولهذا يمكن للبؤرة أن تفسر اختلافا في القرار لا تفسره نظرية توقع القيمة وحدها.

البؤرة المزمنة والبؤرة الموقفية 18.42

تتكون البؤرة المزمنة عبر خبرات اجتماعية وتنشئة تعطي أهمية لطموحات أو واجبات .لكن السياق يستطيع استثارة بؤرة مؤقتة .صياغة هدف على أنه »فرصة لتحقيق مستوى جديد «قد تنشط التعزيز، بينما صياغته »منع انخفاض الجودة عن المعيار «قد تنشط الوقاية حتى لدى الشخص نفسه.

هذا يتيح تصميمات تجريبية قوية لأن الباحث يمكن أن يختبر أثر صياغة الرسالة أو الحافز . لكنه يخلق أيضا تحديا :يجب التمييز بين قياس سمة مزمنة وتلاعب موقفي .خلط النوعين في بناء واحد يجعل النتائج غامضة.

وفي العمل، يمكن للقائد أو نظام الأداء أن يخلق مناخا يركز على التقدم أو منع الأخطاء .بيئة الابتكار قد تستخدم لغة الفرص، بينما السلامة تستخدم لغة الواجبات .لكن المنظمة غالبا تحتاج إلى البؤرتين في عمليات مختلفة، وليس إلى ثقافة واحدة فقط.

حين »تشعر «طريقة السعي بأنها صحيحة :Regulatory Fit التنظيم الملائم 18.43

(Regulatory Fit). مفهوم الملاءمة التنظيمية Higgins من التطورات المهمة لفكر عندما يستخدم الفرد استراتيجية تتناسب مع بؤرته - الحماسة مع التعزيز أو اليقظة مع الوقاية - يمكن أن يشعر بأن طريقة السعي »صحيحة«، وهو ما يزيد قيمة الخبرة أو قوة التقييم دون أن يعني بالضرورة أن النتيجة الموضوعية افضل في كل مرة.

Regulatory .هذا المفهوم يختلف عن ملاءمة الشخص والبيئة التي ستأتي في الفصل 19 يحدث بين بؤرة التنظيم وطريقة السعي أو الرسالة، وليس تطابقا عاما بين خصائص الشخص fit والوظيفة .وقد يزيد الإقناع أو الانخراط أو الاستمرار لأن الاستراتيجية تتناسب مع أسلوب التنظيم.

في الإدارة يمكن صياغة رسالة تغيير لتركز على فرصة التقدم أو على واجب حماية الجودة . إذا تطابقت الصياغة مع البؤرة قد تزداد قوة الاستجابة، لكن يجب الحذر من استخدام هذا كأداة تلاعب أو افتراض أن الجميع يحتاج رسالة شخصية مختلفة دائما.

في العمل RFT تطبيق 18.44

نظرية بؤرة التنظيم بصورة مباشرة إلى موضوعات Higgins (2001)و Brockner نقل العمل والانفعالات، وناقشا آثارها في الملاءمة، وتحديد الأهداف، والتوقع، والقرار، ومقاومة التغيير .في المنظمات يمكن أن تؤثر البؤرة في الابتكار والسلامة والمبادرة والتدقيق واتخاذ المخاطر والتعامل مع التغذية الراجعة.

مثلا، مهمة اكتشاف فرص سوقية قد تستفيد من بؤرة تعزيز لأن تفويت فرصة مكلف، بينما مراقبة الامتثال قد تستفيد من بؤرة وقاية لأن الخطأ نفسه مكلف .لكن لا يمكن تعميم ذلك دون مراعاة القدرة والخبرة وهيكل المكافآت.

كما أن القائد يمكن أن يؤثر في البؤرة من خلال صياغة الاهداف، لكن إذا كانت الدراسة عن وحدها .تستخدم عندما تكون الاستراتيجية الدافعية بين المكاسب RFT أسلوب قيادة كامل فلا تكفي .واللاخسائر جزءا مركزيا من الآلية

الأدلة التجريبية والتحليل الكمي 18.45

أظهرت الأدبيات علاقات بين بؤر التنظيم وعدد من النتائج في العمل، لكن الصورة ليست Johnson (2012)و Changو Lanaj التعزيز جيد والوقاية سيئة .«في تحليل كمي، راجع» العلاقات بين البؤرتين ونتائج العمل، وأظهرت النتائج أن التعزيز والوقاية يرتبطان بأنماط مختلفة .من الأداء والسلوك والانفعال، وأنهما يتصلان بسمات شخصية ومخرجات تنظيمية بطرق متميزة

القيمة في هذه الأدلة أنها تدعم الفصل بين البؤرتين كبنيتين مستقلتين نسبيا، لا طرفي بعد واحد .يمكن للشخص أن يكون مرتفعا في الاثنين أو منخفضا فيهما، بحسب المقياس والتصور . .ولذلك لا يصح حساب »درجة تعزيز ناقص وقاية «ثم فقد المعلومات

كما أن تأثير البؤرة يعتمد على المهمة والسياق .الوقاية قد ترتبط بسلوكيات تحفظ السلامة وتقلل الخطأ، بينما التعزيز قد يدعم المبادرة والابداع في ظروف معينة .هذه التفاعلات تجعل .نظرية حدود وسياق بقدر ما هي نظرية فروق فردية RFT

النقد والحدود في RFT 18.46

من أخطر الاستخدامات الخاطئة مساواة التعزيز بالإقدام على المخاطر والوقاية بتجنب المخاطر في كل موقف .بؤرة التنظيم تتعلق بالمعايير والاستراتيجيات، بينما المخاطرة تتأثر باحتمالات ومكاسب وخسائر وسياقات أخرى .يمكن لشخص ذي بؤرة وقاية أن يتخذ قرارا جريئا .إذا كان ذلك ضروريا لمنع خسارة أكبر

كذلك لا ينبغي مساواة بؤرة التعزيز بمشاعر إيجابية ثابتة أو بؤرة الوقاية بالقلق .الانفعالات إلى تصنيف RFT مرتبطة بالنجاح والفشل داخل كل نظام تنظيمي .كما لا يجوز تحويل .شخصيات .البؤرة يمكن أن تكون موقفية ومتغيرة

ومن حدود النظرية أنها لا تقدم وحدها تفسيرا كاملا للقدرة أو التعلم أو جودة الهدف .هي تفسر كيفية السعي ومعنى المكسب والخسارة، لكنها تحتاج إلى نظريات أخرى إذا كان السؤال عن .معيار الهدف أو الاستقلالية أو الفاعلية الذاتية

القياس والتصميم في MT-0103 18.47

توجد مقاييس للبؤرة المزمنة وأدوات لتلاعب البؤرة موقفيا .يجب أن يحدد الباحث أي نوع يختبره .إذا كان الادعاء أن ثقافة قسم السلامة تنشط الوقاية، ينبغي قياس أو تلاعب الحالة الموقفية .لا الاعتماد فقط على سمة عامة

بتصميم regulatory fit ينبغي قياس التعزيز والوقاية كبنيتين منفصلتين .كما يمكن اختبار يزاوج بين بؤرة الفرد وصياغة الرسالة أو الاستراتيجية، ثم يقيس الانخراط أو الأداء أو التقييم . التفاعل هنا هو قلب الادعاء، وليس الأثر الرئيس للبؤرة وحده.

وفي الدراسات الطولية، يمكن فحص كيف تغير الأحداث أو القيادة البؤرة خلال الوقت .هذا عن مقاييس RFT أكثر اتساقا مع فكرة أن التنظيم ليس سمة جامدة .كما يجب فصل العامة إذا كانت الفرضية تتعلق بالمثل والواجبات تحديدا approach-avoidance.

مثال تطبيقي :الابتكار مقابل السلامة في مصنع 18.48

يدير المصنع مسارين .فريق التطوير مطالب باكتشاف أفكار جديدة لخفض استهلاك الطاقة، وفريق السلامة مطالب بمنع حوادث التشغيل .يمكن صياغة أهداف فريق التطوير بلغة التقدم والفرص، ما ينشط بؤرة تعزيز واستراتيجية حماسية لتوليد البدائل .وفي السلامة، يمكن صياغة معيار يركز على الواجب ومنع الخسائر، ما ينشط اليقظة.

لكن تصميم الرسالة وحده لا يكفي .إذا كان فريق التطوير يفتقر إلى الفاعلية الذاتية التقنية، فلن تنتج لغة الفرصة ابداعا .وإذا كانت أهداف السلامة غير واضحة، لن تعوض بؤرة الوقاية ضعف المعيار .وإذا شعر العاملون أن الرسائل مسيطرة، قد تتضرر الاستقلالية .المثال يوضح أن النظريات الأربع يمكن أن تلتقي في الواقع، لكن كل واحدة تملك جزءا مختلفا من التفسير.

ولا يعني ذلك أن كل دراسة عن المصنع تحتاج النظريات الأربع .إذا كان السؤال تحديدا عن قد تكون المرساة الوحيدة RFT أثر صياغة الربح مقابل منع الخسارة في اختيار الاستراتيجية، فـ الكافية.

MT-0103 بطاقة القرار لـ 18.49

تستخدم نظرية بؤرة التنظيم عندما يكون السؤال عن اختلاف السعي بين المكاسب والطموحات من جهة والواجبات والأمن وتجنب الخسائر من جهة أخرى، أو عن التوافق بين البؤرة واستراتيجية الرسالة أو السلوك .وهي مناسبة للابتكار والسلامة والتغيير واتخاذ القرار والتغذية الراجعة.

لا تستخدم لتفسير كل مخاطرة أو كل انفعال، ولا تعامل التعزيز والوقاية كطرفي شخصية أقرب؛ وإذا كان عن MT-0011 واحدة .وإذا كان السؤال عن صعوبة الهدف أو التزامه، فـ MT-0092. ؛ وإذا كان عن اعتقاد القدرة والتعلم، فـMT-0012 الاستقلالية، فـ

Brockner مع تطبيق تنظيمي مهم لدى ،(1997) Higgins المصدر المؤسس هو Lanaj et al. (2012). ومراجعة كمية للعمل لدى (2001) Higginsو

18.49.1 RFT ليست مجرد Approach-Avoidance

عن التقسيم العام بين الاقتراب والتجنب . Regulatory Focus Theory من المهم تمييز بؤرة التعزيز ترتبط بالمثل والطموحات والمكاسب وغياب المكاسب، بينما بؤرة الوقاية ترتبط بالواجبات والأمن واللاخسائر والخسائر .يمكن لكل بؤرة أن تتضمن حركة نحو حالة مرغوبة أو بعيدا عن حالة غير مرغوبة، لكن المرجع التنظيمي والاستراتيجية يختلفان.

هذا التمييز يمنع استخدام مقاييس حساسية المكافأة والعقاب أو الميل للمخاطرة كبديل مباشر لـ ideals يحتاج إلى بناء أو تلاعب يلتقط، Higgins إذا كان الباحث يريد اختبار .RFT versus oughts، gains versus nonlosses، eagerness versus vigilance، أو مقاييس معتمدة للبؤرة المزمنة.

كما يوضح لماذا يمكن لشخص ذي بؤرة وقاية أن يعمل بنشاط شديد .الوقاية ليست خمولا؛ قد تنتج مراقبة دقيقة واستجابة سريعة عندما يرى الشخص أن واجبا أو سلامة مهددة .لذلك يجب تجنب اللغة التي تصفها كحالة »سلبية«.

18.49.2 الاخطاء والاصابات :حساسية مختلفة لنوع الفشل

في بؤرة التعزيز، الفشل الشائع هو تفويت فرصة مكسب .لذلك قد يميل الفرد إلى قبول بعض الاخطاء من النوع الذي ينتج عن المحاولة حتى لا يفوت نجاحا محتملا .في بؤرة الوقاية، الفشل الشائع هو ارتكاب خطأ يؤدي إلى خسارة أو انتهاك واجب، فتزداد الحساسية إلى تجنب الاخطاء.

هذا يفسر لماذا قد تناسب الحماسة البحث الإبداعي في مراحل توليد الأفكار، بينما تناسب اليقظة مراحل التحقق والجودة .لكن مشروع الابتكار نفسه يحتاج المرحلتين :توليد واسع ثم اختيار دقيق .يمكن للمنظمة تنشيط بؤرة مختلفة في كل مرحلة بدل تصنيف الموظفين إلى »مبتكرين « و»حذرين «بصورة ثابتة.

في البحث التجريبي يمكن قياس عدد الأفكار ونوع الاخطاء ومعدلات الاصابة والرفض، وليس فقط تقييما عاما للأداء .هذه النتائج تقرب الاختبار من آلية الاستراتيجية التي تقدمها النظرية.

18.49.3 التغذية الراجعة تحت التعزيز والوقاية

تختلف استجابة الأفراد للتغذية الراجعة حسب بؤرة التنظيم ومعنى النجاح والفشل .رسالة تؤكد التقدم والمكاسب قد تكون أكثر اتساقا مع التعزيز، بينما رسالة تؤكد الوفاء بالمعيار ومنع الاخطاء قد تنسجم مع الوقاية .لكن التأثير لا يختزل إلى »اجعل الرسالة إيجابية لهذا وسلبية لذاك«.

عن فرصة تحققت أو ضاعت يرتبط بنظام Feedback .النقطة هي المرجع التنظيمي عن واجب تم الوفاء به أو انتهاكه يرتبط بالوقاية .ويمكن أن تكون feedback التعزيز، بينما RFT رسالة منع الخسارة مهددة إذا صيغت بعقوبة قوية، وهو ما يضيف آليات انفعالية لا تملكها وحدها.

بدلا من feedback في الدراسات التطبيقية ينبغي اختبار التفاعل بين البؤرة وصياغة الاستنتاج من الأثر الرئيس .كما يجب قياس هل المشاركون فهموا الرسالة كتعزيز أو وقاية فعلا.

القيادة والتغيير التنظيمي من منظور البؤرة 18.49.4

التغيير يمكن أن يصاغ كفرصة للوصول إلى حالة افضل أو كضرورة لمنع تراجع وخسارة . القيادة التي تركز على رؤية مستقبلية وفرص نمو قد تنشط التعزيز، بينما القيادة التي تركز على المسؤولية والامتثال وحماية المنظمة قد تنشط الوقاية .كلاهما يمكن أن يكون فعالا إذا تطابق مع المهمة والسياق.

في أزمة سلامة، خطاب الوقاية قد يكون أكثر ملاءمة من خطاب الفرص .وفي مبادرة ابتكار، خطاب التعزيز قد يشجع التجريب .لكن التغيير الشامل يحتاج عادة إلى مزيج :لماذا يجب ألا نبقى في الوضع الحالي، وما الفرصة التي نريد الوصول إليها .لهذا يمكن أن تتغير البؤرة عبر مراحل التغيير.

نظرية قيادة .إذا كان سؤال الدراسة عن سلوك القائد كمنظومة كاملة، RFT ولا ينبغي اعتبار تصبح عدسة عندما يكون تأثير صياغة المكاسب والواجبات هو RFT .تستخدم نظريات القيادة الآلية المحددة.

والقيمة من الملاءمة Regulatory Fit 18.49.5

الفكرة إلى أن التوافق بين بؤرة الفرد وطريقة السعي يمكن أن يولد »قيمة Higgins وسع من الملاءمة .«الشخص لا يقيم النتيجة فقط، بل قد يشعر أن الطريقة التي يسعى بها نحوها صحيحة .هذا الشعور يمكن أن يقوي الانخراط أو التقييم أو الإقناع.

تجريبيا يمكن فصل قيمة النتيجة عن قيمة الملاءمة .شخصان يحصلان على المكافأة نفسها، لكن أحدهما وصل بطريقة حماسية تتفق مع بؤرة التعزيز والآخر بطريقة يقظة تتفق مع الوقاية . لا من حجم المكافأة fit إذا ارتفعت قيمة الخبرة في الحالتين الملائمتين، يكون الأثر من.

في التسويق والقيادة والتواصل التنظيمي، هذه الفكرة جذابة، لكنها عرضة للمبالغة .لا يعني أن كل رسالة يجب أن تفصل فرديا، ولا أنه يتغلب على سوء المحتوى أو انعدام العدالة . fit الملاءمة تضيف إلى التقييم، لكنها لا تحول قرارا سيئا إلى جيد موضوعيا.

خريطة التكامل :متى تحتاج نظرية ثانية فعلا؟ 18.50

النظريات الأربع قريبة بما يكفي لإغراء الباحث بجمعها، لكنها مختلفة بما يكفي لجعل الجمع غير الضروري خطأ .يمكن صياغة التكامل المشروع عبر السؤال الذي لا تجيب عنه النظرية الحاكمة.

أثر التحديد والصعوبة على الأداء، لكن إذا MT-0011 في نموذج لتحديد الأهداف، قد تشرح كان الباحث يريد تفسير لماذا يتبنى بعض الموظفين الهدف بطريقة مستقلة بينما يشعر آخرون

لوظيفة نوع التنظيم .وإذا كان السؤال لماذا يقبل البعض هدفا MT-0012 بالضغط، يمكن إضافة وإذا كان السؤال لماذا .SCT صعبا ويثابر، وقدرة الفرد المدركة جزءا مركزيا، يمكن إضافة يستجيب بعض الأفراد لصياغة الهدف كفرصة بينما يستجيب آخرون لصياغته كواجب، يمكن أن RFT تدخل.

لكن إذا كانت الدراسة لا تقيس الاستقلالية ولا الفاعلية ولا البؤرة، فلا يوجد سبب لإضافة .النظريات الثلاث إلى مراجعة هدف بسيطة .المعرفة بالنظريات لا تفرض استخدامها

18.51 حدود التكامل بين SDTو Goal-Setting

تبدو نظريتا تحديد الأهداف والتحديد الذاتي متنافستين أحيانا لأن الأولى تؤكد الأهداف المسندة الصعبة والثانية تؤكد الاستقلالية .لكن التعارض ليس ضروريا .يمكن أن يكون الهدف مسندا ومع ذلك يتبناه الفرد بصورة مستقلة إذا فهم قيمته وشعر بالاختيار في كيفية تنفيذه .ويمكن أن يكون .هدف ذاتي الاختيار لكنه سهل أو غامض ولا يرفع الأداء

تملك التحديد MT-0011 .«التكامل الجيد يفصل بين »بنية الهدف «و»نوع التنظيم تملك الاستقلالية والاستدخال MT-0012 والصعوبة والتغذية الراجعة وآليات توجيه الجهد، بينما والحاجات .عندها يمكن للدراسة اختبار ما إذا كان الدعم للاستقلالية يقوي الالتزام أو جودة السعي .نحو هدف صعب

أما التكامل الضعيف فيستخدم الاستقلالية كمرادف للمشاركة في تحديد الهدف، أو يضيف .الدافعية الداخلية «كوسيط بلا تحديد نوع النشاط .يجب الحفاظ على التعريفات الأصلية»

18.52 حدود التكامل بين SCTو Goal-Setting

هنا العلاقة أوضح تاريخيا وتجريبيا .الفاعلية الذاتية يمكن أن تؤثر في مستوى الهدف الذي يختاره الفرد، والتزامه، واستمراره، واستخدام الاستراتيجيات .والاهداف بدورها تقدم معايير تدخل goal commitment. مع self-efficacy في التنظيم الذاتي .لكن لا يجب دمج

يمكن لنموذج بحثي أن يختبر تدريبا يرفع الفاعلية الذاتية، ثم اختيار هدف أصعب، ثم أداء تملك أثر معيار Goal-Settingتملك تغير معتقد القدرة، و SCT أفضل .في هذا النموذج .وحدها SCT الهدف .إذا لم يكن الهدف متغيرا أو آلية، قد تكفي

ويجب الانتباه إلى السببية المتبادلة :النجاح في الهدف يرفع الفاعلية، ما يجعل التصميم الطولي .مفيدا .مقطع واحد قد لا يكشف التسلسل

18.53 حدود التكامل بين SCTو SDT

تسأل SDT .تتقاطع النظريتان في مفهوم الكفاءة والوكالة، لكنهما تقدمان تفسيرين مختلفين تسأل عن معتقد القدرة SCT عن إشباع حاجة الكفاءة والاستقلالية والانتماء ونوعية التنظيم، بينما .الخاصة بالمهمة والتعلم والتنظيم الذاتي في تفاعل مع البيئة

يمكن أن توفر بيئة داعمة للاستقلالية فرص تجربة تزيد الفاعلية الذاتية، ويمكن لنجاح المهمة أن يشبع حاجة الكفاءة .لكن إذا استخدم الباحث مقياسا واحدا وسماه مرة »كفاءة «ومرة »فاعلية ذاتية«، يفقد التمييز.

التكامل مشروع عندما يحتاج النموذج إلى خبرة الإرادة والاعتقاد بالقدرة معا .مثلا، قد يملك العامل القدرة لكنه يرفض النظام لأنه يشعر بالإكراه، أو يكون مستقلا لكنه يفتقر إلى الثقة في المهارة .النتيجتان مختلفتان وتحتاجان تدخلين مختلفين.

18.54 حدود التكامل مع RFT

يمكن لـ RFT أن تضيف طريقة السعي إلى أي من النظريات الثلاث، لكنها لا تفعل ذلك. مع Goal-Setting قد تتفاعل صياغة الهدف مع بؤرة الفرد .قد يشعر الفرد بالاستقلالية في نوع SDT تلقائيا .مع باستقلالية عالية لكنه يختار استراتيجية تعزيز أو وقاية مختلفة .قد تؤثر البؤرة في نوع SCT الاستراتيجية التي يجربها الفرد، بينما تحدد الفاعلية ما إذا كان يثق في التنفيذ.

لا ينبغي أن تستخدم RFT كمتغير تزييني. يجب أن تكون المكاسب والواجبات جزءا من الظاهرة .إذا كانت الدراسة عن »الدافعية «عامة، إضافة promotion والاستراتيجية لن تحسنها ما لم يتغير التفسير وprevention.

18.55 مصفوفة اختيار النظرية الحاكمة

جدول 18.2 - سؤال البحث والنظرية الأقرب

إذا كان السؤال	المرشح الأقرب	ما الذي يجب قياسه
كيف يؤثر تحديد هدف صعب وواضح في الأداء؟	MT-0011	الصعوبة، التحديد، الالتزام، التغذية الراجعة، الأداء
كيف تؤثر خبرة الاختيار والحاجات في نوع الدافعية؟	MT-0012	دعم الاستقلالية، إشباع أو إحباط الحاجات، انواع التنظيم
كيف تؤثر معتقدات القدرة والنمذجة في التعلم والمثابرة؟	MT-0092	الفاعلية الخاصة بالمهمة، الخبرة، النمذجة، السلوك، البيئة
كيف تختلف استراتيجية السعي نحو المكاسب عن منع الخسائر؟	MT-0103	التعزيز، الوقاية، صياغة الرسالة، الاستراتيجية أو الملاءمة

لماذا يبذل الفرد جهدا لأن الأداء سيقود إلى نتيجة ذات قيمة؟	راجع الفصل 17 - MT-0009	التوقع، الأداة، القيمة

هذه المصفوفة لا تعطي حكما نهائيا، لكنها تمنع اختيار نظرية لمجرد أن جميعها تتحدث عن الدافعية أو التنظيم الذاتي.

مثال دكتوراه مركب :أهداف التحول الرقمي لدى العاملين 18.56

لنفترض دراسة في جامعة تطبق نظاما رقميا وتحدد هدفا بأن تنجز 90 %من المعاملات الكترونيا خلال ستة أشهر .يمكن أن يبنى السؤال بأربع طرق مختلفة، وكل طريقة تنتج نظرية حاكمة مختلفة.

إذا كان السؤال عن أثر وضوح الهدف وصعوبته والتغذية الراجعة على الاستخدام الفعلي، الأقرب .إذا كان السؤال عن أثر أسلوب الإدارة الداعم للاستقلالية في استدخال MT-0011 تكون مرساة أقوى .إذا كان السؤال عن أثر التدريب MT-0012 هدف التحول والدافعية المستقلة، تكون الأقرب .وإذا كان MT-0092 والنمذجة في فاعلية الموظف واستمراره في الاستخدام، تكون السؤال عن صياغة التحول كفرصة للتقدم مقابل واجب لتجنب التأخر وكيف تغير هذه الصياغة مناسبة MT-0103 السلوك، تكون.

قد يرغب الباحث في جمع النظريات الأربع لأنه يرى أنها كلها صحيحة، لكن ذلك لا يعني أنها كلها ضرورية .النموذج البحثي يجب أن يختار الآلية المركزية .يمكن إضافة نظرية مساندة إذا كانت SCT قد تضيف Goal-Setting فقط إذا كانت هناك فجوة محددة .مثلا، دراسة self-efficacy من دون متغيرات وآليات RFTو SDT معدلا أو وسيطا مبررا، لكن لا تضيف تخصصهما.

مثال تطبيقي مقارن :هدف واحد، اربعة تشخيصات 18.57

Goal-Setting موظف لم يحقق هدف انتاج تقرير أسبوعي خلال يومين .من منظور SDT نسأل :هل الهدف واضح وصعب ومقبول؟ هل توجد تغذية راجعة؟ من منظور SCT نسأل :هل يعتقد أنه قادر يشعر أن الهدف ذا معنى ومتبنى ذاتيا أم مفروض؟ من منظور RFT نسأل : على استخدام النظام والبيانات، وهل شاهد نماذج وحقق خبرات نجاح؟ من منظور هل صياغة المهمة كفرصة للتميز أو كواجب لتجنب التأخير تلائم بؤرته واستراتيجيته؟

كل تشخيص يقود إلى تدخل مختلف .إذا كان الهدف غامضا، نوضحه .إذا كان الضغط يقوض الاستقلالية، نغير طريقة الإدارة .إذا كانت الفاعلية منخفضة، نصمم تدريب ونمذجة .إذا كانت

الرسالة غير ملائمة، نغير صياغتها أو استراتيجية السعي .هذا يوضح القيمة العملية لتمييز النظريات.

الاخطاء البحثية المتكررة 18.58

لأن الدراسة تحتوي »اهدافا «تنظيمية عامة، مع أن Goal-Setting الخطأ الأول استخدام الأهداف ليست متغيرا أو آلية .الثاني افتراض أن الصعوبة مفيدة دون قياس القدرة وتعقيد المهمة . الثالث مساواة المشاركة في وضع الهدف بالاستقلالية.

هو اختزالها إلى الدافعية الداخلية، أو التعامل مع كل مكافأة خارجية SDT الخطأ الرابع في self- بالعمل منفردا أو الحرية المطلقة .السادس استخدام autonomy كضارة .الخامس مساواة من دون بقية الآلية SCT كمقياس عام للثقة ونسبه إلى efficacy.

سلبي«، أو » preventionايجابي «و» promotion هو اعتبار RFT الخطأ السابع في معاملتهما بعدا واحدا .الثامن هو وضع النظريات الأربع في نموذج واحد لأن جميعها تشرح الدافعية .التاسع هو استخدام مقاييس من نظريات مختلفة بأسماء متقاربة ثم جمعها في عامل واحد.

بروتوكول اختيار من سبع خطوات 18.59

1. حدد النتيجة التي تريد تفسيرها :أداء، تعلم، التزام، دافعية مستقلة، مثابرة، استراتيجية، أو رفاه.
2. اكتب الآلية في جملة »يحدث الأثر لأن... .«إذا كانت الجملة عن معيار هدف، ابدأ بـ MT-0011. إذا كانت عن القدرة .MT-0012 إذا كانت عن نوع التنظيم والحاجات، ابدأ بـ .MT-0092 إذا كانت عن المكاسب والواجبات واستراتيجية السعي، ابدأ بـ .MT-0103 والتعلم، ابدأ بـ
3. افحص مستوى التحليل .معظم الآليات فردية، ولا تنتقل إلى المنظمة من دون جسر.
4. افحص الزمن :هل تتغير الفاعلية أو الاستقلالية أو البؤرة أثناء السعي؟
5. حدد أقرب منافس من النظريات الثلاث الأخرى أو من MT-0009.
6. لا تضف نظرية ثانية إلا إذا استطعت تسمية جزء لا تفسره الأولى.
7. اجعل القياس مطابقا للبناء، لا للكلمة العربية المشتركة.

المقارنة العابرة :اربعة انواع من »الثقة «يجب فصلها 18.59.1

في لغة الإدارة اليومية تستخدم كلمة الثقة بطرق كثيرة .قد يقول الموظف »أنا واثق من الهدف«، ويقصد وضوحه أو التزامه .وقد يقول »واثق من نفسي«، ويقصد self-efficacy. وقد يشعر أن استراتيجية autonomy يشعر أن هدفه اختياري ومعبر عن قيمه، وهو وليس ثقة .وقد معينة »تناسبه«، وهو regulatory fit. هذه الفروق اللغوية الصغيرة يمكن أن تنتج أخطاء قياس كبيرة.

لذلك يجب على الباحث أن يكتب تعريفا تشغيليا لكل بناء قبل اختيار المقياس .لا يكفي ترجمة أسماء المقاييس .إذا كانت الفرضية عن القدرة على تنفيذ مهمة، استخدم efficacy. إذا كانت عن تبني الهدف، استخدم commitment أو autonomous motivation بحسب الآلية .إذا كانت عن العلاقة بين الأداء والنتيجة، فهذا instrumentality. أو expectancy وإذا كانت عن طريقة السعي، فهذا focus أو fit.

هذه الدقة ليست ترفا مفاهيميا، بل شرطا لصحة النموذج .متغيران مختلفان نظريا قد يرتبطان بقوة إحصائيا، لكن دمجهما يفقد القدرة على تحديد التدخل .الموظف منخفض الفاعلية يحتاج تدريبا وخبرات نجاح، بينما الموظف منخفض الاستقلالية يحتاج تغيرا في مناخ السيطرة، والموظف منخفض الالتزام يحتاج معنى أو هدفا مختلفا.

الزمن بوصفه جزءا من التنظيم الذاتي 18.59.2

تتغير معظم البنى في هذا الفصل عبر الزمن .الالتزام بالهدف قد يرتفع ثم ينخفض بعد الاستقلالية قد تتغير مع استدخال المهمة .الفاعلية الذاتية ترتفع مع النجاح وتنخفض feedback. مع الفشل أو العوائق .البؤرة التنظيمية يمكن أن تتغير موقفيا مع تغير الرسالة والمرحلة .لذلك فإن التصميم المقطعي يخفي مسارات مهمة.

يمكن للدراسات اليومية أن تقيس أهداف اليوم والفاعلية والمشاعر والسلوك، ويمكن للتصميم متعدد الموجات أن يفصل السياق عن الآلية والنتيجة .في مشروع تغيير، يمكن قياس قبل التدريب وبعده وبعد الاستخدام الفعلي .هذه التصاميم لا تزيد التعقيد لمجرد التعقيد، بل تتفق مع نظريات تصف عملية تنظيم ذاتي مستمرة.

كما أن ترتيب القياس يجب أن يعكس الآلية .إذا ادعت الدراسة أن دعم الاستقلالية يرفع الدافعية المستقلة ثم الأداء، ينبغي ألا تقيس الأداء قبل خبرة الدعم .وإذا ادعت أن النجاح يرفع الفاعلية التي تؤثر في الهدف اللاحق، تحتاج إلى موجات تكشف الحلقة لا سهم واحد.

المستوى الفردي وحدود التعميم التنظيمي 18.59.3

Goal-Setting وSCT. معظم كيانات الفصل تعمل أساسا على مستوى الفرد، مع امتدادات للفريق في لذلك يجب الحذر من عناوين مثل »أثر التحديد الذاتي في الأداء المؤسسي« .إذا كانت كل البيانات إدراكات فردية ولا توجد حجة تجميع .قد تكون النتيجة هي أداء الفرد أو إدراكه للأداء، لا الأداء المؤسسي الفعلي.

يمكن بناء مستوى جماعي عندما يكون البناء مشتركا فعلا، مثل هدف فريق واحد أو collective efficacy، ويحتاج ذلك إلى بيانات متعددة من كل فريق واختبارات اتفاق وتباين »استقلالية المنظمة average autonomy بين الفرق .أما عبر العاملين فلا يصبح تلقائيا«.

وهذه الحدود مهمة للباحثين في إدارة الأعمال لأن الرغبة في نموذج شامل قد تدفع إلى نقل النظريات النفسية إلى مستوى المنظمة .الحل ليس منع النقل، بل بناء جسر نظري ومنهجي يوضح كيف تتجمع السلوكيات الفردية أو كيف تنتج نتيجة جماعية.

التطبيقات المعاصرة :الإدارة الخوارزمية 18.59.4

تقدم الإدارة الخوارزمية سياقا يكشف الفروق بين النظريات الأربع .النظام قد يضع أهدافا شديدة الحضور .لكنه قد يقلل الاستقلالية إذا كانت Goal-Setting لحظية دقيقة، ما يجعل الخوارزمية تفرض المسار ولا تشرح الاسباب .وقد يرفع أو يخفض الفاعلية الذاتية بحسب وضوح وقدرة العامل على التحكم .وقد يصيغ المؤشرات بمنطق تعزيز - مكافآت ومكاسب - feedback أو وقاية - مخالفات وعقوبات.

دراسة واحدة لا تحتاج إلى النظريات الأربع إلا إذا كانت تدرس هذه الآليات كلها فعلا .يمكن أن يكون السؤال عن أثر الأهداف الآنية فقط، أو عن السيطرة الخوارزمية والحاجات، أو عن المكافآت والعقوبات .السياق نفسه لا يحدد النظرية، بل framing أو عن ،feedback التعلم من السؤال.

كما تبرز مسألة الشفافية .هدف واضح رقميا قد لا يكون قابلا للتحكم، فتضعف الفاعلية والتوقع .مكافأة واضحة قد تكون مسيطرة .تنبيه للخطأ قد ينشط الوقاية .لذلك يمكن للأطلس أن يساعد الباحث على تفكيك »الإدارة الخوارزمية «إلى آليات بدلا من معاملتها متغيرا واحدا غامضا.

التطبيقات المعاصرة :العمل الهجين والفرق الموزعة 18.59.5

في العمل الهجين، يحتاج الفرد إلى أهداف واضحة لأن المراقبة المباشرة أقل، لكن كثرة الأهداف الرقمية قد تتحول إلى مراقبة .يحتاج إلى استقلالية في تنظيم الوقت، لكن ذلك لا يغني عن الكفاءة والانتماء .يحتاج إلى فاعلية ذاتية في استخدام الأدوات الرقمية، وقد يتعلم من نماذج بعيدة عبر الفيديو .وقد تختلف استراتيجيته إذا كانت الرسائل تركز على فرص المرونة أو على واجب الحفاظ على الخدمة.

هذا السياق يظهر لماذا التنظيم الذاتي مفهوم مظلة لا نظرية واحدة .بعض الدراسات تستخدم «self-regulation» كمتغير عام ثم تجمع اهدافا واستقلالية وفاعلية في مقياس واحد .الأفضل تحديد العملية :هل المشكلة في اختيار المعيار، أم جودة الدافعية، أم الثقة بالقدرة، أم استراتيجية السعي؟

كما ينبغي قياس نتائج تتجاوز الأداء، مثل الرفاه والتعلم والانتماء، لأن نظاما قد يحقق إنتاجية قصيرة مع استنزاف طويل .الفصل 20 سيعالج الرفاه والموارد والانفعال بمواطن نظرية اصلية، لذلك لا ينبغي تحميل النظريات الحالية ما لا تملكه.

18.59.6 كيف تكتب الحجة النظرية في الرسالة؟

الحجة الجيدة لا تبدأ بتعريف النظرية ثم سرد ابعادها .تبدأ بالمشكلة التفسيرية .مثلا :»لا يكفي تحديد أهداف التحول الرقمي لتفسير تباين الاستخدام، لأن الهدف قد يكون واضحا بينما تختلف ثقة باعتبارها النظرية التي تفسر هذه الفجوة، وتشرح SCT العاملين بقدرتهم على التنفيذ .«ثم تقدم .ومصادرها، ثم تشتق العلاقة التي يحتاجها النموذج self-efficacy

تكتب لماذا خصائص الهدف توجه الأداء وكيف تحدد GST، إذا كانت النظرية الحاكمة تكتب لماذا نوع التنظيم وليس مجرد كمية الدافعية هو المشكلة .وإذا SDT، شروطها .إذا كانت .تكتب لماذا اختلاف المرجع بين المكاسب والواجبات يغير الاستراتيجية RFT، كانت

بهذه الطريقة لا يتحول الإطار النظري إلى اربعة أقسام منفصلة لا تتصل بالنموذج .كل فقرة يجب أن تحمل وظيفة :تعريف مشكلة، آلية، دليل، حد، أو اشتقاق .المراجع ليست بديلا عن .«لماذا»

18.59.7 ما الذي لا تقيسه الاستبانة الواحدة؟

إذا قاس الباحث جميع المتغيرات باستبانة ذاتية في وقت واحد، يمكن أن تختلط معتقدات عامة autonomy وحالة مزاجية ورغبة في الظهور بصورة جيدة .هذه المشكلة اشد في بنى مثل لأنها جميعا تقديرات ذاتية وقد ترتبط بسبب مصدر goal commitment وself-efficacy و .القياس

يمكن تحسين التصميم بدمج سجلات أداء موضوعية، أو تقييم مشرف، أو قياسات متعددة من Goal-Setting الزمن، أو تلاعب تجريبي، أو بيانات عن خصائص الهدف الفعلية .في يمكن قياس القدرة SCT المفيد أن يكون الهدف معلوما من النظام لا من ذاكرة الموظف فقط .في يمكن الحصول على ممارسات المدير إلى جانب خبرة SDT الفعلية إلى جانب الفاعلية .في .وقياس البؤرة بصورة مستقلة framing يمكن تلاعب RFT الموظف .في

هذه الاستراتيجيات لا تعني أن الاستبانة غير صالحة، بل أنها يجب أن تطابق الادعاء .نظرية .عملية زمنية تحتاج إلى تصميم يسمح برؤية العملية كلما كان ذلك ممكنا

18.59.8 قواعد الفصل بين الوسيط والمعدل في النظريات الأربع

يمكن أن تظهر البنى نفسها كوسيط أو معدل حسب الحجة، لكن الموقع الإحصائي لا يحدد قد تكون وسيطا بين التدريب والأداء إذا كان التدريب يبني اعتقاد self-efficacy .النظرية القدرة الذي يغير السلوك، وقد تكون معدلا لأثر الهدف إذا كان الهدف الصعب يعمل بصورة يمكن أن تكون وسيطا autonomy satisfaction .مختلفة عند مستويات قدرة مدركة مختلفة .شرطا يغير أثر هدف مسند autonomy support بين المناخ والاندماج، وقد يكون

situational قد يكون صفة تعدل أثر صياغة الرسالة، بينما Regulatory focus غالبا Goal commitment .قد يكون وسيطا إذا كانت القيادة تنشطه ثم يتغير السلوك focus

وسيط أو شرط في تأثير الهدف .لكن كل موقع يحتاج إلى تسلسل نظري وزمني، لا إلى اختيار إحصائي بعد رؤية النتائج.

قاعدة الأطلس هي :اكتب الآلية أولا، ثم حدد الموقع الاحصائي .إذا بدأت من كلمة »وسيط« أو »معدل« قد تختار نظرية لتبرير شكل النموذج بدلا من تفسير الظاهرة.

مثال شامل :برنامج تحسين الجودة 18.59.9

تطلق شركة صناعية برنامجا لتحسين الجودة .تضع هدفا بخفض العيوب 30 %خلال ستة أشهر .تقدم تدريبا وتحليلات فورية، وتسمح للفرق باختيار طريقة تعديل العمليات، وتصوغ الرسالة على أنها فرصة لتصبح الشركة مرجعا للجودة مع التشديد أيضا على منع أخطاء السلامة.

تفسر ما إذا كانت SDT .تفسير أثر الهدف الصعب المحدد والتغذية الراجعة GST يمكن لـ تفسر كيف يبني التدريب SCT .مساحة الاختيار والمبررات تدعم الاستقلالية والكفاءة والانتماء تفسر كيف تعمل صياغة RFT .وخبرات النجاح الفاعلية الذاتية ويغيران المثابرة والاستراتيجية التقدم ومنع الخطأ وكيف تختلف فعاليتها حسب المهمة والبؤرة.

لكن دراسة دكتوراه واحدة يجب أن تختار السؤال المركزي .إذا كان الهدف قياس أثر التدريب والفاعلية على نجاح البرنامج، لا حاجة إلى اختبار الاستقلالية والبؤرة .وإذا كان السؤال عن تكامل عدة آليات، يجب أن تكون العينة والتصميم والفرضيات قادرة على الفصل بينها، وإلا يصبح النموذج اكبر من قدرة الدراسة على تفسيره.

مستويات الدليل :من المختبر إلى الميدان 18.59.10

لها تاريخ طويل من التجارب Goal-Setting .تختلف قوة الدليل المطلوب باختلاف الادعاء والميدان، لكن نجاح الهدف في مهمة مصطنعة لا يضمن نقله إلى نظام أداء متعدد المؤشرات. تملك تجارب حول المكافآت ودراسات ميدانية عن الحاجات والدافعية، لكن تفسير نتائج SDT تجمع بين تجارب التعلم SCT .العمل يحتاج إلى فصل معنى الحافز عن عدالته وقيمته الاقتصادية تعتمد كثيرا على تصميمات تلاعب البؤرة والملاءمة إلى RFT والفاعلية وتطبيقات تنظيمية، بينما جانب دراسات الفروق الفردية.

لذلك ينبغي للباحث ألا يسأل فقط »هل توجد دراسات تدعم النظرية؟« »بل »ما نوع الدليل الذي يدعم الجزء الذي استخدمه؟ .«إذا كانت الفرضية عن علاقة، regulatory fit فإن autonomous motivation، إذا كانت الفرضية عن .fit بالأداء وحدها لا تختبر promotion بالرضا لا يختبر كل السلسلة .وإذا كانت الفرضية عن autonomy فإن ارتباط goal difficulty، آلية يجب أن يكون مستوى الصعوبة متغيرا فعليا لا مجرد إدراك عام.

self- كما يجب أن يميز الباحث بين الدليل على وجود بناء والدليل على آليته .قد تكون مرتبطة بالأداء، لكن إثبات أن التدريب رفع الأداء عبر الفاعلية يحتاج إلى تسلسل efficacy ووساطة مناسبة .هذه القاعدة تمنع استخدام التحليلات الكمية كختم عام للنظرية.

الصدق التمييزي بين البنى المتجاورة 18.59.11

عندما يجمع النموذج أكثر من نظرية في الفصل نفسه، يصبح الصدق التمييزي قضية نظرية قد autonomous motivationو Goal commitment .قبل أن يكون اختبارا إحصائيا Self-efficacy .يرتبطان لأن الشخص المستقل يمكن أن يكون ملتزما، لكنهما ليسا الشيء نفسه قد يتقاربان، لكن الأول حكم قدرة خاص بالمهمة والثاني competence satisfactionو قد يرتبطان بالنمو، لكن التعزيز intrinsic motivationو Promotion focus .خبرة حاجة .يتعلق بمعيار المكاسب والاستراتيجية بينما الدافعية الداخلية تتعلق بمتعة النشاط

بعد ذلك لن يحل HTMT أو CFA إذا لم يستطع الباحث شرح الفرق قبل جمع البيانات، فإن المشكلة المفاهيمية .يجب اختيار بنود لا تعيد صياغة الفكرة نفسها، وتجنب استخدام مقاييس مختصرة جدا تفقد الخصوصية .كما ينبغي فحص الترجمة العكسية والمقابلات المعرفية عند التي قد تحمل promotionو oughtsو autonomy تعريب المقاييس، خصوصا لكلمات مثل .معاني يومية مختلفة

والقاعدة العملية هي أن كل بناء يجب أن يغير التفسير أو التدخل .إذا كان حذف أحد المتغيرين .لا يغير ما نقوله ولا ما نفعله، فقد لا تكون هناك حاجة نظرية له حتى لو كان متميزا إحصائيا

تصميم التدخل انطلاقا من التشخيص النظري 18.59.12

تعالج goal specificity تظهر قيمة النظرية عندما تقود إلى تدخل مختلف .مشكلة في تعالج بمعايرة التحدي أو الانتقال إلى هدف goal difficulty بتحديد معيار ونتيجة .مشكلة في لا تعالج بمكافأة أكبر بل بتغيير طريقة الاختيار والمبررات واللغة autonomy تعلم .مشكلة في تعالج بخبرات إنجاز ونمذجة وتدريب وتغذية راجعة . self-efficacy المسيطرة .مشكلة في .أو مطابقة استراتيجية السعي للمهمة framing قد تعالج بتغيير regulatory focus مشكلة في

إذا قاد كل تشخيص إلى التوصية نفسها - »زيادة التحفيز «- فإن الباحث لم يستخدم النظرية فعلا .يجب أن تكون التوصيات قابلة للاشتقاق من الآلية .كذلك لا يجوز أن تتجاوز التوصية الدليل؛ دراسة مقطعية عن ارتباط الاستقلالية بالاندماج لا تبرر وحدها إعادة تصميم شامل للعمل .من دون اختبار سببي أو دعم من أدبيات تدخلية

يمكن للباحث بناء جدول يربط المشكلة النظرية بالمؤشر والتدخل والنتيجة المتوقعة .هذا يحول النظرية من فصل مراجعة إلى منطق تصميم، ويكشف أيضا إذا كانت الدراسة تقيس بناءا لا .تستخدمه في تفسير أو تدخل

سؤال »متى لا تعمل؟ «كاختبار نهائي 18.59.13

قبل تثبيت أي نظرية من الأربع، يجب أن يستطيع الباحث تحديد حالتين على الأقل يتوقع فيها تضعف عندما تكون المهمة جديدة معقدة ويصبح هدف الأداء ضيقا، أو GST .ضعف التفسير تضعف كمرساة إذا كان السؤال محصورا في علاقة feedback. SDTعندما لا يوجد التزام و

تضعف إذا لم تكن القدرة أو التعلم أو SCT .حسابية بين الأداء والمكافأة ولا يهتم بنوعية التنظيم تضعف إذا لم يكن مرجع المكسب والواجب أو RFT .التفاعل مع البيئة جزءا من المشكلة استراتيجية الحماس واليقظة جزءا من السلوك.

هذا السؤال يمنع النظريات من التحول إلى لغات عامة تصلح لكل شيء .النظرية التي لا يمكن تصور فشلها لا تمنح الباحث حدودا للاختيار .كما يساعد على بناء مناقشة أكثر قوة :إذا ظهرت نتيجة غير متوقعة، يفحص الباحث هل تحققت شروط الحد قبل أن يعلن رفض النظرية.

وفي الدراسات التي تدمج نظريتين، يجب تطبيق السؤال على كل واحدة .إذا كانت النظرية الثانية لا تملك شرطا مستقلا ولا نتيجة خاصة بها، فقد تكون زائدة .بهذه الطريقة تصبح الحدود أداة لمنع الحشد النظري.

سجل قرار مختصر للفصل 18 18.59.14

يمكن لطالب الدكتوراه أن يلخص قراره في خمسة اسطر .السطر الأول يصف الظاهرة من دون أسماء نظريات .السطر الثاني يحدد الآلية التي يعتقد أنها مركزية .السطر الثالث يسمي النظرية الحاكمة ويذكر سبب تفوقها على أقرب منافس .السطر الرابع يحدد شرط حد أو خطرا يمكن أن يضعفها .السطر الخامس يذكر هل توجد فجوة تحتاج إلى نظرية مساندة.

مثال :»تتباين مثابرة الموظفين في تعلم النظام لأنهم يختلفون في اعتقادهم بقدرتهم على تنفيذ لا Goal-Setting لأنها تملك الفاعلية الذاتية والنمذجة كمحور، بينما SCT مهامه .لذلك تختار يفسر اختلاف القدرة المدركة .يضعف التفسير إذا كانت المشكلة نقص موارد لا اعتقاد قدرة .لا تضاف SDT إلا إذا كانت السيطرة والاستقلالية جزءا مقاسا من النموذج.«

هذا السجل القصير يكشف بسرعة ما إذا كان الباحث يختار نظرية لاسم المتغير أو لآلية حقيقية .وهو يربط الفصل ببروتوكول الاستخدام في الفصل 16 دون إعادة شرحه.

المراجعة النقدية بين النظريات الأربع 18.59.15

عند وضع النظريات الأربع في مستوى واحد تظهر فروق في طبيعة الادعاء .Goal-Setting تملك ادعاءات مباشرة نسبيا عن خصائص الهدف والأداء، ولذلك يسهل بناء تجارب أوسع لأنها تفسر نوع التنظيم والحاجات النفسية، وتحتاج غالبا SDT .تغير الصعوبة أو التحديد تقدم بنية تفاعلية تتجاوز السهم الواحد، SCT .إلى تمييزات أدق بين السياق والخبرة والدافعية تقدم RFT .وحدها self-efficacy ولذلك يكون اختبار الحتمية المتبادلة أصعب من اختبار تنبؤات عن أنماط السعي والملاءمة، وغالبا ما تكون أفضل اختباراتها تلك التي تفرق بين نوع المهمة ونوع الاستراتيجية.

هذا الاختلاف يعني أن »قوة النظرية «لا تقاس بعدد العلاقات التي يمكن وضعها في نموذج نظرية محددة قد تكون أقوى في سؤال ضيق من مظلة أوسع، ونظرية واسعة قد تكون SEM.

ضرورية إذا كانت الظاهرة نفسها تفاعلية ومتعددة العمليات .ولذلك ينبغي أن يحافظ الباحث على تطابق بين حجم الادعاء وحجم التصميم.

ترى البيئة جزئيا عبر الهدف والتغذية GST .كما تختلف النظريات في علاقتها بالبيئة تجعل البيئة طرفا SCT .تراها عبر الدعم أو الإحباط للحاجات SDT .الراجعة وشروط المهمة framing تراها كقادرة على استثارة بؤرة أو تقديم RFT .سببا ونتيجة داخل الحتمية المتبادلة ملائم .هذه الفروق مفيدة عندما يبدو »السياق التنظيمي «متغيرا عاما؛ كل نظرية تحدد ما الجزء الفعال منه.

حدود الترجمة العربية للمصطلحات 18.59.16

Goal .يحتاج هذا الفصل إلى انضباط اصطلاحي لأن بعض المصطلحات العربية قد تتقارب Autonomy .يترجم إلى الالتزام بالهدف، ولا ينبغي خلطه بالالتزام التنظيمي commitment في Competence .تترجم إلى الاستقلالية بمعنى الإرادة والاختيار، لا الاستقلال المؤسسي هي الفاعلية الذاتية بوصفها اعتقاد قدرة خاصا self-efficacy تعني خبرة الكفاءة، بينما SDT تترجم هنا إلى بؤرة التنظيم، مع استخدام التعزيز والوقاية Regulatory focus .بالمهمة بما يحافظ على المعنى النظري preventionو promotion لترجمة.

كما ينبغي عند أول ظهور للمصطلح الإنجليزي إبقاؤه بين قوسين، ثم استخدام الاسم العربي المعتمد .هذا يساعد الباحث في البحث الدولي ويمنع التباس الترجمات .وإذا استخدم مقياسا معربا، يجب ألا يغير المصطلح في المتن إلى لفظ يومي مختلف ثم يدعي أنه يقيس البناء نفسه.

الضبط الاصطلاحي جزء من الصدق النظري .كلمة واحدة غير دقيقة قد تنقل البناء إلى آلية اخرى، خصوصا في فصل تتجاور فيه مفاهيم الهدف والاستقلالية والكفاءة والفاعلية والتنظيم.

الخلاصة التنفيذية قبل الانتقال إلى التمرين 18.59.17

يمكن اختزال قرار الفصل في اربعة أسئلة عملية .ما المعيار الذي يوجه السلوك؟ هذا سؤال هل يعتقد SDT. لماذا يتبنى الفرد السلوك وبأي درجة من الإرادة؟ هذا سؤال .Goal-Setting ما المرجع والاستراتيجية التي يستخدمها SCT. أنه قادر على التنفيذ وكيف تعلم ذلك؟ هذا سؤال RFT. في السعي، مكاسب وطموحات أم واجبات ولاخسائر؟ هذا سؤال.

إذا كان نموذج الدراسة لا يستطيع تحديد أي سؤال من هذه الأسئلة هو المركز، فهو يحتاج إلى مزيد من صياغة المشكلة قبل إضافة نظرية .وإذا كانت الإجابة تشمل سؤالين، يمكن بناء تكامل بشرط فصل المسؤوليات .وإذا شملت الأربعة جميعا، يجب أن يثبت التصميم أنه قادر على قياسها واختبارها من دون تضخم أو تكرار.

اختبار الحذف كقاعدة نهائية 18.59.18

قبل اعتماد النموذج، يحذف الباحث كل نظرية ذهنيا ويسأل ماذا يضيع .إذا حذف Goal-Setting ولم يتغير تفسير SDT وبقي تفسير الأداء كما هو، فوجودها شكلي .إذا حذف SCT ولم يتغير تفسير القدرة والتعلم، فلا حاجة الاستقلالية أو نوع التنظيم، فهي زائدة .إذا حذف RFT ولم يتغير تفسير المكاسب والواجبات وطريقة السعي، فهي ليست جزءا إليها .وإذا حذف من الآلية.

يفيد الاختبار أيضا في التوصيات .النظرية الضرورية يجب أن تنتج تدخلا مختلفا أو شرطا مختلفا أو تفسيرا لا توفره الأخرى .فإذا أدت النظريات كلها إلى نصيحة واحدة عامة مثل »تحسين الدافعية«، فالتكامل لم يكتمل .أما إذا اختلف التشخيص - هدف أو استقلالية أو فاعلية أو بؤرة - فإن الوظائف أصبحت واضحة.

ويمنع هذا الاختبار تضخم الفصل النظري في الرسائل، ويحافظ على مبدأ الأطلس :النظرية الحاكمة تفسر النموذج كله قدر الإمكان، ولا تضاف المساندة إلا لفجوة محددة .الجودة ليست في عدد المراجع ولا في عدد الأسماء، بل في مقدار التفسير الذي سيختفي فعلا عند حذف الكيان.

قاعدة التوقف عن التوسيع 18.59.19

ينبغي أن يتوقف الباحث عن إضافة نظرية عندما تصبح الآلية المركزية مفسرة، والمنافس الرئيس معروفا، وشروط الحدود واضحة، ولا تضيف العدسة الجديدة وظيفة مستقلة .عند هذه النقطة تكون زيادة النظريات عبئا على القياس والتفسير، لا زيادة في العمق.

كما ينبغي التوقف عن توسيع النظرية الواحدة عندما يبدأ الشرح في تكرار تاريخها أو مفاهيمها من دون أن يضيف آلية أو دليلا أو حدا أو تطبيقا .هذا المعيار يحمي المعالجة من الحشو، ويجعل اكتمالها مرتبطا بإضافة قيمة تفسيرية لا بالتمديد اللفظي.

معيار الاعتماد النهائي 18.59.20

يعتمد الباحث النظرية عندما يستطيع الدفاع عن ثلاثة أمور معا :أن سؤالها الحاكم يطابق مشكلة الدراسة، وأن آليتها تظهر في النموذج والقياس، وأن أقرب بديل لا يفسر الجزء نفسه بصورة افضل .فإذا اختل أحد هذه الشروط، يعود إلى سجل القرار ولا يعالج النقص بإضافة مراجع جديدة فقط .بهذا يصبح الاختيار النظري قابلا للمراجعة، وتبقى النظريات الأربع في هذا الفصل أدوات تفسير متميزة لا قائمة إلزامية ترافق كل دراسة عن الدافعية أو الأداء.

والقاعدة النهائية هي أن النظرية تبرر بآليتها وحدودها ودليلها، لا بشهرتها ولا بكثرة استخدامها في الدراسات السابقة داخل المجال العلمي نفسه.

ويظل معيار الاعتماد النهائي هو أن تغير النظرية تعريف الظاهرة وآليتها وقياسها وتفسيرها .فإذا أمكن تبديل اسمها دون أن يتغير شيء جوهري في النموذج، فحضورها اسمي لا تفسيري في هذه الدراسة تحديدا.

تمرين تطبيقي :اعد صياغة عنوانك اربع مرات 18.60

اختر عنوانا يتضمن الدافعية أو الأداء الفردي .اكتب اربعة أسئلة بحثية مختلفة باستخدام المتغيرات نفسها تقريبا:

.السؤال الأول يجب أن يجعل الهدف وصعوبته وتحديده قلب التفسير

.السؤال الثاني يجب أن يجعل الاستقلالية وإشباع الحاجات ونوع التنظيم قلب التفسير

.السؤال الثالث يجب أن يجعل الفاعلية الذاتية والتعلم بالملاحظة قلب التفسير

.السؤال الرابع يجب أن يجعل التعزيز والوقاية واستراتيجية السعي قلب التفسير

ثم اسأل :أي سؤال يطابق المشكلة الميدانية فعلا؟ لا تختر النظرية ثم تعدل المشكلة لتناسبها . إذا وجدت أن عنوانك يستطيع تبديل النظرية دون أن يتغير معنى السؤال، فغالبا ما تزال صياغة الآلية سطحية.

من الفصل 18 إلى تصميم العمل والرفاه 18.61

تفسر النظريات الأربع كيف ينظم الفرد السعي، لكنها لا تملك خصائص الوظيفة نفسها أو بنية المطالب والموارد .يمكن للهدف أن يكون واضحا لكن الوظيفة فقيرة في الاستقلالية البنيوية، ويمكن للدافعية أن تكون مستقلة لكن مطالب العمل تستنزف الطاقة، ويمكن للفاعلية الذاتية أن تكون مرتفعة لكن البيئة لا تلائم قدرات الفرد.

لهذا ينتقل الفصل 19 إلى نظريات تجعل تصميم العمل والبيئة القريبة مركز التفسير: نموذج خصائص العمل، ونموذج متطلبات العمل وموارده، ونظرية ملاءمة الشخص والبيئة، وغيرها. وهناك يصبح السؤال ليس فقط كيف ينظم الفرد نفسه، بل ما الذي تقدمه الوظيفة وتطلبه وكيف تتطابق مع الشخص.

خاتمة 18.62

.قدم هذا الفصل اربع نظريات أصلية كاملة تفسر جوانب مختلفة من السلوك الموجه نحو غاية تبين أن الهدف المحدد والصعب والمقبول يوجه الانتباه والجهد والمثابرة MT-0011 والاستراتيجية، مع اعتماد اثره على الالتزام والتغذية الراجعة والقدرة وتعقيد المهمة، ومع مخاطر حقيقية عندما يكون الهدف ضيقا أو يدفع إلى تجاهل الجودة والتعلم والأخلاق.

نقلت التحليل من مقدار الدافعية إلى نوعيتها .الاستقلالية والكفاءة والانتماء ليست MT-0012 حوافز خارجية بل حاجات نفسية، واستدخال التنظيم يفسر كيف يصبح سلوك خارجي الأصل متوافقا مع قيم الفرد .لذلك لا تعادي النظرية الحوافز في ذاتها، بل تسأل عن معناها وخبرة السيطرة والاختيار.

وضعت الفاعلية الذاتية داخل منظومة اوسع من الحتمية المتبادلة والتعلم MT-0092 بالملاحظة والتنظيم الذاتي والوكالة .الفرد يتأثر بالبيئة ويغيرها، ومعتقد القدرة يوجه الاختيار

فميزت بين بؤرة تعزيز تبحث عن النمو MT-0103 والمثابرة، لكنه يتغير بدوره مع الخبرة .أما والمكاسب وبؤرة وقاية تحمي الواجبات وتتجنب الخسائر، وأظهرت أن استراتيجية الحماس أو اليقظة يمكن أن تغير طريقة السعي حتى عندما تكون النتيجة العامة واحدة.

الدرس المركزي ليس أن الدافعية تحتاج دائما إلى اربع نظريات، بل العكس :كلما فهم الباحث الفروق الدقيقة، استطاع الاكتفاء بالنظرية التي تملك الآلية الحقيقية في نموذجه .الهدف ليس الاستقلالية، والاستقلالية ليست الفاعلية، والفاعلية ليست بؤرة التعزيز، وجميعها ليست التوقع . وعندما يحتاج النموذج إلى نظرية ثانية، يجب أن تكون وظيفتها محددة بحيث يؤدي حذفها إلى فقد جزء معلوم من التفسير.

المراجع

Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. Psychological Review, 84(2), 191-215. https://doi.org/10.1037/0033-295X.84.2.191

Bandura, A. (1986). Social foundations of thought and action: A social cognitive theory. Prentice-Hall.

Bandura, A. (1991). Social cognitive theory of self-regulation. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 50(2), 248-287. https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90022-L

Bandura, A. (1997). Self-efficacy: The exercise of control. W. H. Freeman.

Brockner, J., & Higgins, E. T. (2001). Regulatory focus theory: Implications for the study of emotions at work. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 86(1), 35-66. https://doi.org/10.1006/obhd.2001.2972

Cerasoli, C. P., Nicklin, J. M., & Ford, M. T. (2014). Intrinsic motivation and extrinsic incentives jointly predict performance: A 40-year meta-analysis. Psychological Bulletin, 140(4), 980-1008. https://doi.org/10.1037/a0035661

Deci, E. L. (1971). Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. Journal of Personality and Social Psychology, 18(1), 105-115. https://doi.org/10.1037/h0030644

Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. Psychological Bulletin, 125(6), 627-668. https://doi.org/10.1037/0033-2909.125.6.627

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. Plenum.

Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. Journal of Organizational Behavior, 26(4), 331-362. https://doi.org/10.1002/job.322

Higgins, E. T. (1997). Beyond pleasure and pain. American Psychologist, 52(12), 1280-1300. https://doi.org/10.1037/0003-066X.52.12.1280

Higgins, E. T. (2000). Making a good decision: Value from fit. American Psychologist, 55(11), 1217-1230. https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.11.1217

Kanfer, R., Frese, M., & Johnson, R. E. (2017). Motivation related to work: A century of progress. Journal of Applied Psychology, 102(3), 338-355. https://doi.org/10.1037/apl0000133

Lanaj, K., Chang, C.-H. D., & Johnson, R. E. (2012). Regulatory focus and work-related outcomes: A review and meta-analysis. Psychological Bulletin, 138(5), 998-1034. https://doi.org/10.1037/a0027723

Latham, G. P., & Locke, E. A. (2007). New developments in and directions for goal-setting research. European Psychologist, 12(4), 290-300. https://doi.org/10.1027/1016-9040.12.4.290

Locke, E. A. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives. Organizational Behavior and Human Performance, 3(2), 157-189. https://doi.org/10.1016/0030-5073(68)90004-4

Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). A theory of goal setting and task performance. Prentice Hall.

Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. American Psychologist, 57(9), 705-717. https://doi.org/10.1037/0003-066X.57.9.705

Ordóñez, L. D., Schweitzer, M. E., Galinsky, A. D., & Bazerman, M. H. (2009). Goals gone wild: The systematic side effects of overprescribing goal setting. Academy of Management Perspectives, 23(1), 6-16.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). The what and why of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior.

Psychological Inquiry, 11(4), 227-268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01

Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1998). Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. Psychological Bulletin, 124(2), 240-261. https://doi.org/10.1037/0033-2909.124.2.240

Wood, R., & Bandura, A. (1989). Social cognitive theory of organizational management. Academy of Management Review, 14(3), 361-384. https://doi.org/10.5465/amr.1989.4279067

Wood, R. E., Mento, A. J., & Locke, E. A. (1987). Task complexity as a moderator of goal effects: A meta-analysis. Journal of Applied Psychology, 72(3), 416-425. https://doi.org/10.1037/0021-9010.72.3.416

الفصل 19 :تصميم العمل ومتطلباته وموارده والملاءمة

Work Design, Job Demands and Resources, and Person-Environment Fit

تمهيد :من دافعية الفرد إلى تصميم البيئة التي يعمل داخلها 19.1

أنهى الفصل السابق مناقشة الأهداف والاستقلالية والفاعلية والتنظيم الذاتي من زاوية تركز في كيفية توجيه الفرد لجهده وسلوكه .لكن الموظف لا يعمل داخل فراغ نفسي .فحتى أكثر الأفراد التزاما وقدرة قد يواجه وظيفة مجزأة، أو عبئا زمنيا متصاعدا، أو موارد غير كافية، أو بيئة لا تتوافق مطالبها مع قدراته ولا توفر ما يحتاجه .لذلك ينتقل هذا الفصل من سؤال »كيف ينظم الفرد سعيه؟ «إلى سؤال »كيف يصنع تصميم العمل والبيئة التي يقع فيها السعي شروط الدافعية والأداء والرفاه؟«.

يجمع الفصل ثلاثة كيانات ذات مكانة مختلفة ولكنها تلتقي حول علاقة الفرد بالعمل وخصائصه .الأول هو نموذج متطلبات العمل والموارد MT-0015 (Job Demands-Resources Model)، الذي ينظم خصائص العمل في متطلبات تستنزف الجهد وموارد تساعد على الإنجاز والنمو، ويقترح مسارين أساسيين نحو الإجهاد والاندماج .الثاني هو نموذج خصائص العمل MT-0093 (Job Characteristics Model)، الذي يفسر كيف تتحول خصائص مثل تنوع المهارات وهوية المهمة وأهميتها والاستقلالية والتغذية الراجعة إلى حالات نفسية تؤثر في الدافعية الداخلية ونتائج العمل .الثالث هو نظرية ملاءمة الشخص والبيئة MT-0094 (Person-Environment Fit Theory)، التي تحول السؤال من خصائص الوظيفة وحدها إلى درجة التوافق بين ما يقدمه الفرد وما تطلبه البيئة، وبين ما يحتاجه الفرد وما توفره له البيئة.

هذه الكيانات الثلاثة لا تعيد قول الفكرة نفسها .نموذج خصائص العمل يسأل كيف يولد تصميم المهمة معنى ومسؤولية ومعرفة بالنتائج .نموذج متطلبات العمل والموارد يسأل متى تقود متطلبات العمل إلى استنزاف ومتى تفتح الموارد مسارا تحفيزيا نحو الاندماج والأداء .أما نظرية الملاءمة فتسأل ما إذا كانت القيمة الحقيقية لخاصية معينة تعتمد على توافقها مع الفرد .ولذلك قد تكون الاستقلالية موردا مفيدا في JD-R، وخاصية أساسية في JCM، وفي الوقت نفسه عنصرا قد يحقق أو يخل بملاءمة الحاجات والموارد في P-E Fit. الفرق لا يكمن في الكلمة، بل في الآلية التي تمنحها معناها النظري.

يكتسب هذا الفصل أهمية خاصة في العمل المعاصر .فالعمل الهجين، والمنصات الرقمية، والذكاء الاصطناعي، والمراقبة الخوارزمية، والعمل المعرفي، وتزايد كثافة المعلومات لا تضيف متغيرات جديدة فقط، بل تعيد تشكيل طبيعة المهمة ومصادر العبء والموارد وحدود الملاءمة .وقد أن تاريخ أبحاث تصميم العمل لا يتكون من Johns (2017) وMorgeson وParker بين

خط واحد، بل من عائلات متمايزة مثل النظم الاجتماعية التقنية، ونموذج خصائص العمل، ونماذج الضغوط، ونموذج متطلبات العمل والموارد، مع حاجة مستمرة إلى التكامل دون محو الفروق بين الآليات.

خريطة الفصل :المهمة، الحمل، المورد، والملاءمة 19.2

يمكن تلخيص منطق الفصل في أربعة أسئلة مترابطة .السؤال الأول :ما الذي تحتويه الوظيفة نفسها؟ هنا يظهر نموذج خصائص العمل .السؤال الثاني :ما الذي تتطلبه الوظيفة من جهد، وما السؤال الثالث :هل تتوافق هذه المطالب والموارد مع .JD-R الذي توفره من موارد؟ هنا يظهر أما السؤال الرابع فهو سؤال القرار :أي من هذه .P-E Fit حاجات الفرد وقدراته؟ هنا تظهر العدسات يمتلك الظاهرة المركزية في نموذج الدراسة، وأيها يصبح منافسا أو مكملا فقط؟

أو يرى »الاستقلالية« ،JD-R الخطأ الشائع هو أن الباحث يرى »عبء العمل«فيختار لكن الكلمات يمكن أن تظهر في أكثر من .P-E Fit أو يرى »التوافق«فيختار ،JCM فيختار demands-abilities fit وقد يصبح جانبا من ،JD-R نظرية .عبء العمل قد يكون مطلبا في إذا كان السؤال عن قدرة الشخص على مقابلة العبء، وقد يؤثر في إدراك خصائص الوظيفة من والاستقلالية قد تكون خاصية وظيفية، موردا، أو حاجة .JCM دون أن يكون جزءا أصليا من تتطلب ملاءمة .لذلك يبدأ الاختيار بتحديد ما يحتاج إلى تفسير، لا بمطابقة الاسم.

نموذجا MT-0015 تظهر الخريطة أيضا اختلاف الحالة العلمية .السجل المركزي يصنف Job Demands-Resources تفسيريا واسعا، رغم أن الأدبيات المتأخرة تتحدث عن نظرية .هذا MT-0094 نموذجا، بينما يصنف MT-0093 بعد تطوره .ويصنف Theory الاختلاف مهم لأن الباحث يجب أن يسمي الكيان وفق بنيته وتاريخه، لا وفق الصياغة الأكثر رواجا في مقالة تطبيقية واحدة.

جدول 19.1 - المقارنة الأولية بين الكيانات الثلاثة

الكيان	السؤال الحاكم	الآلية المركزية	مستوى التحليل	أفضل موضع للاستخدام
MT-0015 نموذج متطلبات العمل والموارد	متى تستنزف المتطلبات الطاقة ومتى تحفز الموارد الاندماج؟	مسار إضعاف الصحة ومسار تحفيزي مع تفاعلات بين المتطلبات والموارد	الفرد /الوظيفة	الاحتراق، الاندماج، تصميم الموارد والمتطلبات
MT-0093 نموذج خصائص	كيف يرفع تصميم الوظيفة	خصائص أساسية - <	الفرد /الوظيفة	إعادة تصميم المهمة والمعنى

العمل	الدافعية الداخلية وجودة الأداء؟	حالات نفسية -< نتائج		والاستقلالية والتغذية الراجعة
MT-0094 نظرية ملاءمة الشخص والبيئة	متى يؤدي التوافق أو عدم التوافق بين الشخص والبيئة إلى نتائج أفضل أو أسوأ؟	مطابقة الحاجات بالموارد والقدرات بالمطالب أو التشابه التكميلي/الإضافي	الفرد /الوظيفة / المنظمة	الاختيار، الرضا، الضغط، الأداء، الاستبقاء

من نماذج الضغط المقيدة إلى إطار أكثر مرونة :MT-0015 19.3

ظهر نموذج متطلبات العمل والموارد في مطلع القرن الحادي والعشرين استجابة لمشكلة عملية ونظرية .كانت نماذج الضغط المهني المؤثرة قبل ذلك تميل إلى تحديد مجموعات ثابتة من الخصائص، مثل المطالب والتحكم أو الجهد والمكافأة .هذه النماذج قدمت آليات مهمة، لكنها جعلت نقلها بين المهن والسياقات محدودا عندما تتغير المطالب والموارد الفعلية من وظيفة إلى أخرى . بافتراض أكثر مرونة :يمكن تنظيم خصائص العمل المختلفة في فئتين عامتين، JD-R جاء .متطلبات العمل وموارد العمل، ثم فحص المسارات التي تربط كل فئة بالرفاه والأداء

Nachreinerو Bakkerو Demerouti في الدراسة المؤسسة التي نشرها اختبر الباحثون، Journal of Applied Psychology عام 2001 في Schaufeliو النموذج عبر ثلاث مجموعات مهنية من الخدمات الإنسانية والصناعة والنقل، بإجمالي 374 مشاركا، واستخدموا تقارير ذاتية وتقديرات ملاحظين لظروف العمل .أظهرت النتائج أن المتطلبات كانت مرتبطة بصورة أوضح بالإرهاق، بينما ارتبط نقص الموارد بالانفصال عن العمل .لم يكن الهدف إنشاء قائمة عالمية من المتطلبات والموارد، بل تقديم منطق يمكن تكييفه مع خصائص المهنة محل الدراسة (Demerouti et al., 2001).

مراجعة »حالة الفن «للنموذج، ووسعا الحديث Demeroutiو Bakker في 2007 قدم إلى مسارين :مسار إضعاف الصحة، حيث تستهلك المتطلبات المزمنة الطاقة وتدفع نحو الإرهاق ومشكلات الصحة؛ ومسار تحفيزي، حيث تساعد الموارد العامل على تحقيق أهداف العمل، وتخفض تكاليف المطالب، وتشجع التعلم والنمو، بما يعزز الاندماج والأداء .وفي 2017 وصف المؤلفان تطور النموذج إلى »نظرية متطلبات العمل والموارد «بعد تراكم الأدلة وإضافة عمليات مثل الموارد الشخصية وتشكيل العمل والتأثيرات المتبادلة .ومع ذلك يحتفظ الأطلس بالاسم كنموذج في هويته الأصلية، مع توثيق أن الأدبيات اللاحقة تستخدم وصف MT-0015 المسجل .هذا التمييز يمنع الخلط بين نقطة التأسيس ومسار التطور .JD-R Theory

19.4 ما متطلبات العمل؟ ليست كل صعوبة عبئا ضارا

تعرف متطلبات العمل في منطق JD-R أو بأنها الجوانب البدنية أو النفسية أو الاجتماعية التنظيمية التي تتطلب جهدا بدنيا أو نفسيا مستمرا، وترتبط لذلك بتكاليف فسيولوجية أو نفسية. من أمثلتها ضغط الوقت، وكثافة العمل، والتعقيد المعرفي، والمطالب الانفعالية، وتعارض الأدوار، والعبء الرقمي، والتعامل مع عملاء عدائيين، والضوضاء أو الوضعيات البدنية المرهقة. المهم أن المطلب «لا يعني بالضرورة »الضرر. «العمل المعقد قد يكون مطلبا لأنه يستهلك جهدا، لكنه قد يحمل تحديا ونموا في الوقت نفسه.

هذا التمييز أصبح محوريا في التطورات اللاحقة. بعض المتطلبات يمكن أن ينظر إليها كمتطلبات تحد (Challenge Demands) تحمل إمكان التعلم أو الإنجاز، بينما تعمل متطلبات أخرى كعوائق (Hindrance Demands) تعرقل بلوغ الأهداف، مثل البيروقراطية غير الضرورية أو الغموض أو الصراع المزمن. لكن على الباحث ألا يصنف المطلب مسبقا إلى جيد «و»سيئ «بالاسم وحده. ضغط الوقت قد يكون تحديا لموظف يملك الموارد والخبرة، » ويصبح عائقا لشخص آخر أو تحت كثافة مستمرة. معنى المطلب يتأثر بالمدة، وشدة التعرض، وقابلية التحكم، وتوافر الموارد، وإدراك الفرد.

هذه النقطة تمنع JD-R كقائمة تحقق ميكانيكية. إذا كتب الباحث أن »الذكاء الاصطناعي مطلب وظيفي «فالجملة غير كافية. هل المقصود كثافة التغير التقني؟ هل المطلوب تعلم أدوات جديدة؟ هل هناك مراقبة رقمية؟ هل تتزايد سرعة الاستجابة المتوقعة؟ يجب تسمية المطلب في صورة عملية أو تكلفة جهد قابلة للقياس. كما ينبغي التفريق بين المطلب والنتيجة؛ الاحتراق ليس مطلبا، والإجهاد ليس خاصية عمل في حد ذاته، بل نتيجة محتملة لمسار الاستنزاف.

19.5 ما موارد العمل؟ أكثر من مجرد عكس المتطلبات

موارد العمل هي الجوانب البدنية أو النفسية أو الاجتماعية أو التنظيمية التي تساعد على تحقيق أهداف العمل، أو تقلل متطلبات العمل وتكاليفها، أو تحفز التعلم والتطور والنمو. تشمل الأمثلة الاستقلالية، والتغذية الراجعة، والدعم الاجتماعي، وفرص التعلم، ووضوح الدور، والموارد التقنية، والمشاركة في القرار، والوصول إلى المعلومات، والتقدير، ومرونة الوقت عندما تساعد فعلا على السيطرة على العمل.

لا ينبغي تعريف المورد بوصفه »أي شيء إيجابي. «لكي يعمل المفهوم نظريا، يجب بيان الوظيفة التي يؤديها. الدعم من الزملاء مورد لأنه قد يساعد على حل المشكلات أو تخفيف الكلفة الانفعالية. الاستقلالية مورد عندما تمكن العامل من اختيار طريقة أو توقيت يساعده على تحقيق الهدف أو التعامل مع المطالب. التدريب مورد إذا زاد القدرة على مواجهة مهمة فعلية. أما برنامج رفاه رمزي لا يغير قدرة الفرد على العمل أو التعافي فقد لا يعمل كمورد في المسار المقترح رغم أن المنظمة تسميه كذلك.

الموارد لا تقتصر على تقليل الضرر .هذا هو قلب المسار التحفيزي .عندما تقدم الوظيفة استقلالية وفرص تعلم وتغذية راجعة ودعما، فإنها تستطيع إشباع دوافع النمو أو تعزيز القدرة على عن نموذج ضغط يركز في تخفيض JD-R الإنجاز، فيرتفع الاندماج في العمل .ومن هنا يختلف المخاطر فقط .التصميم الجيد للعمل لا يزيل المطالب كلها؛ بل يبني موارد تجعل بذل الجهد قابلا .للاستمرار وذا معنى

التطور اللاحق أضاف »الموارد الشخصية «مثل الفاعلية الذاتية والتفاؤل وبعض أشكال القدرة على التحكم .لكن إدخالها يحتاج إلى حذر لأن موارد العمل خصائص في البيئة أو العمل، بينما الموارد الشخصية خصائص أو اعتقادات لدى الفرد .الجمع بينهما مفيد إذا كان النموذج يحدد .علاقاتهما بوضوح، لكنه يصبح مربكا إذا صارت كل خاصية إيجابية »موردا «بلا حدود

JD-R المساران الحاكمان في 19.6

(Health-Impairment Process) يملك النموذج مسارين تفسيريين أساسيين .يبدأ مسار إضعاف الصحة من متطلبات مزمنة تتطلب استثمارا مستمرا للطاقة .عندما لا تتاح فرص كافية للاستعادة أو لا توجد موارد كافية، يؤدي الاستهلاك المتكرر إلى إرهاق، ثم إلى نتائج أوسع مثل اعتلال الصحة أو الغياب أو تراجع الأداء .المنطق هنا ليس أن المطلب يسبب الاحتراق .بمجرد وجوده، بل أن كلفة التنظيم المستمرة تصبح غير قابلة للاستدامة

(Motivational Process) أما المسار التحفيزي فيبدأ من الموارد .الموارد تساعد الفرد على تحقيق أهدافه، وتمنحه قدرة أو استقلالية أو دعما أو تغذية راجعة، وقد تفتح مجالا للتعلم والنمو .لذلك ترتبط غالبا بالاندماج في العمل، ثم بنتائج مثل الأداء والسلوك المبادر والالتزام .هذا المسار مهم لأنه يمنع النظر إلى الرفاه بوصفه مجرد غياب للإرهاق .الموظف غير المحترق ليس .بالضرورة مندمجا، كما أن تقليل عبء ما لا يخلق تلقائيا طاقة إيجابية

هذان المساران يمكن أن يعملا في الوقت نفسه .وظيفة عالية المطالب وعالية الموارد قد تكون مكثفة لكنها قابلة للاستدامة، بينما وظيفة منخفضة المطالب ومنخفضة الموارد قد تكون غير مرهقة ظاهريا لكنها مملة ومفتقرة إلى التعلم والمعنى .لذلك لا تساوي النظرية بين الرفاه وقلة العمل . .السؤال هو التكوين الكلي للمطالب والموارد ومدة التعرض وكيفية تفاعلهما

التفاعل :الموارد كعازل ومضخم 19.7

تميزا أن الموارد يمكن أن تعدل أثر المطالب .عندما يواجه JD-R من أكثر افتراضات الموظف عبئا مرتفعا، قد تصبح الاستقلالية أو الدعم أو التغذية الراجعة أكثر قيمة لأنها تسمح له بإعادة ترتيب المهمة أو طلب المساعدة أو تصحيح الأداء .في هذا المعنى تؤدي الموارد وظيفة تحد من تحول المتطلبات إلى إجهاد .كما تقترح الأدبيات أن الموارد قد (Buffering) عازلة يكون لها أثر تحفيزي أقوى عندما تكون المطالب مرتفعة، لأن الموارد تصبح أكثر صلة بتحقيق .الهدف تحت التحدي

لكن التفاعل ليس تلقائيا .المورد الفعال يجب أن يتطابق مع طبيعة المطلب .دعم عاطفي من الزملاء قد لا يعوض نقص جهاز حاسم لإنجاز مهمة تقنية، وتدريب ممتاز لا يزيل تعارض تعليمات صادر من مديرين مختلفين .لذلك يفيد مفهوم »مطابقة المورد للمطلب «في تحسين التصميم .على الباحث أن يسأل :ما الوظيفة التي يعيقها المطلب، وما المورد الذي يمكنه فعلا تغيير تكلفة هذا المطلب أو قدرة الفرد على الاستجابة له؟

كما أن بعض الموارد قد تتحول إلى مطالب إذا صممت بطريقة سيئة .الاستقلالية الواسعة من دون وضوح دور أو دعم قد تصبح عبئا في اتخاذ القرار .كثرة قنوات الاتصال التي يفترض أنها مورد قد تتحول إلى مقاطعات مستمرة .والمرونة الزمنية قد تنقلب إلى تداخل دائم بين العمل والحياة .لذلك ينبغي قياس وظيفة المورد كما يختبرها الفرد، لا الاعتماد على نية المنظمة عند تصميمه.

JD-R جدول 19.2 - متطلبات وموارد ومسارات في

العنصر	أمثلة	وظيفته النظرية	خطأ شائع
متطلبات العمل	ضغط الوقت، مطالب انفعالية، عبء معرفي، صراع دور	تتطلب جهدا مستمرا وقد تقود لمسار الاستنزاف	اعتبار كل مطلب ضارا بذاته
موارد العمل	استقلالية، دعم، تغذية راجعة، تعلم، وضوح	تحقق الأهداف وتخفض الكلفة وتحفز النمو	اعتبار أي شيء إيجابي موردا
مسار إضعاف الصحة	متطلبات مزمنة - < استنزاف - <إرهاق	تفسير الاحتراق والاعتلال	اختزال المسار في أثر مباشر
المسار التحفيزي	موارد - <اندماج - < أداء/مبادرة	تفسير الطاقة الإيجابية	مساواة غياب الاحتراق بالاندماج
التفاعل	مورد مناسب يخفف مطلبا أو يقوي الدافعية تحت التحدي	يفسر متى تصبح الموارد أهم	اختبار تفاعل بلا منطق مطابقة

من النموذج إلى النظرية :الموارد الشخصية، تشكيل العمل، والدوامات 19.8

عند صياغة 2001 .مع تراكم البحوث أضيفت عمليات توسع قدرته JD-R لم يتوقف والتأثيرات المتبادلة ،(Job Crafting) التفسيرية .من أهمها الموارد الشخصية، وتشكيل العمل بين خصائص العمل والرفاه .يستطيع الموظفون في بعض البيئات تعديل جوانب من مهامهم أو

علاقاتهم أو الطريقة التي ينظرون بها إلى العمل، فيزيدون الموارد أو التحديات المفيدة أو يقللون بعض العوائق. وبذلك لم يعد العامل متلقيا سلبيا لتصميم وظيفة ثابت.

كما تشير الأدلة الطولية إلى أن العلاقة ليست دائما من بيئة العمل إلى الرفاه في اتجاه واحد. الموظف المنهك قد يدرك أو يولد مطالب إضافية، وقد تقل قدرته على استخدام الموارد. والموظف المندمج Lesener وGusy وWolter قد يطلب تحديات وفرصا وموارد جديدة. راجعت دراسة طولية ووجدت أن النماذج ذات العلاقات المتبادلة بين خصائص العمل 74 (2019) والرفاه قدمت ملاءمة جيدة، مع بقاء الحاجة إلى دراسات طولية أكثر قوة.

لكنها تزيد أيضا خطر اتساعه بلا حدود. فإذا سمحنا بإدخال JD-R هذه التطورات تزيد غنى وأي نتيجة بوصفها مؤشرا، crafting أي خاصية بوصفها مطلبا أو موردا، وأي سلوك بوصفه للرفاه، يمكن أن يتحول النموذج إلى مظلة وصفية أكثر منه نظرية يمكن دحضها. لذلك يحتفظ الاستخدام الصارم بثلاثة أركان: تعريف واضح للمطلب أو المورد، مسار تفسيري محدد، وحدود زمنية ومستوى تحليل معلوم.

لا توجد استبانة عالمية واحدة: JD-R القياس في 19.9

وعيوبه في الوقت نفسه أنه لا يفرض قائمة ثابتة من المطالب والموارد. JD-R من مزايا الوظائف تختلف، ولذلك يجب أن يبدأ القياس بتحليل العمل. في وظيفة التمريض قد تشمل المطالب الانفعالية والبدنية وضغط الوقت، بينما تكون الموارد دعم الفريق والمشاركة والجدولة. في وظيفة باحث أكاديمي قد تكون المطالب كثافة المهام وتعارض الأدوار وعدم يقين التمويل، وتكون الموارد الاستقلالية والوصول إلى قواعد البيانات والدعم البحثي والتغذية الراجعة.

هذا يعني أن الباحث لا ينبغي أن يأخذ مقياسا عاما للمطالب والموارد ويستخدمه لمجرد أنه منشور. يبدأ من الظاهرة وسياق العمل، ويبرر لماذا يمثل كل مقياس مطلبا أو موردا في هذا السياق. يمكن استخدام مقاييس موثقة لكل خاصية، لكن البناء النظري النهائي يجب أن يطابق ما يدعيه النموذج.

كما يجب التفريق بين مستوى الوظيفة ومستوى إدراك الفرد. قد يكون «العبء» خاصية تصميم موضوعية نسبيا، لكن غالبا يقاس بإدراك الموظف. إذا جمعت الدراسة بيانات من أفراد ثم قدمت استنتاجا عن تصميم وحدات تنظيمية، تحتاج إلى تبرير التجميع. ويمكن تقوية التصميم ببيانات متعددة المصادر: سجلات عبء العمل، تقييمات مشرفين، مؤشرات زمنية، أو ملاحظات على العمل.

في التحليل، لا يكفي اختبار أثر مباشر لمجموع المطالب على الاحتراق ومجموع الموارد على الاندماج إذا كانت النظرية تعتمد على تفاعلات أو أنواع محددة. وكلما زاد تجميع خصائص مختلفة في مؤشر واحد، أصبح تفسير النتيجة أقل وضوحا. قد يرتفع «مجموع الموارد» بينما يكون المورد الحاسم للمطلب المحدد غائبا.

19.10 الأدلة :ماذا نعرف فعلا عن JD-R؟

أدلة واسعة في قطاعات ومهن متعددة .تقدم دراسة 2001 دليلا مبكرا JD-R تراكمت حول Bakker على تمييز المسارات بين المتطلبات والإرهاق والموارد والانفصال .ثم عرض مجموعة كبيرة من الدراسات التي دعمت المسارين وأدوار التفاعل . (2007) Demeroutiو انتقال النموذج إلى نظرية أوسع تضم (2017) Demeroutiو Bakker وبعد عقد، ناقش الاندماج والأداء والموارد الشخصية والتدخلات.

الأدلة الطولية أكثر أهمية من الدراسات المقطعية لأنها تختبر ترتيب العلاقات .خلصت إلى أن الافتراضات الأساسية للنموذج مدعومة إجمالا، (2019) .Lesener et al مراجعة لكنها كشفت أيضا أن العلاقات المتبادلة محتملة وأن جودة الدراسات تختلف .هذه النتيجة تمنع القراءة الخطية البسيطة التي تقول إن »المطالب تسبب الاحتراق «دائما من اتجاه واحد.

القيمة التراكمية الكبرى للنموذج هي مرونته عبر المهن .لكن هذه المرونة تعني أن قوة الدليل ليست دليلا على أن كل متغير يسمى »مطلبا «أو »موردا «سيعمل بالطريقة نفسها .يجب بناء وحده JD-R الدليل عند مستوى الخاصية والمسار والسياق، لا عند مستوى اسم.

19.11 النقد وشروط الحدود في JD-R

أول نقد هو الاتساع .يمكن نظريا تصنيف عدد هائل من خصائص العمل إلى مطالب أو موارد، مما يهدد قابلية الاختبار إذا لم يحدد الباحث مسبقا ما يدخل ولماذا .ثاني نقد هو احتمال التعريف بالنتيجة؛ إذا سمي كل ما يرتبط سلبيا بالرفاه »مطلبا «وكل ما يرتبط إيجابيا »موردا«، يصبح الاستنتاج دائريا .يجب أن يسبق التصنيف النتيجة ويستند إلى وظيفة الخاصية.

ثالثا، يختلف معنى المتطلبات .بعض المطالب يحمل فرص نمو وبعضها عوائق، وبعضها ينتقل من فئة إلى أخرى بحسب السياق .رابعا، كثير من الأدلة مقطعية وتعتمد على المصدر نفسه، ما يزيد خطر التحيز المشترك والسببية العكسية .خامسا، النموذج لا يفسر وحده لماذا يشعر فردان بالمعنى نفسه أو لماذا يختلفان في الهوية أو العدالة أو نوعية الدافعية .إذا كانت هذه هي الآلية المركزية، يجب الانتقال إلى نظرية أخرى.

مرساة قوية عندما تدور الدراسة حول تكوين مطالب وموارد، ومسار استنزاف JD-R يكون أو تحفيز، ونتائج رفاه وأداء .ويكون أضعف عندما يكون السؤال عن خاصية وظيفية محددة أفضل، أو عندما يكون السؤال عن مطابقة حاجات JCM وآليتها النفسية الدقيقة، حيث قد يكون P-E Fit. وقدرات الفرد مع البيئة، حيث تتقدم

19.11.1 التحديات والعوائق :لماذا لا تكفي تسمية المطلب؟

ساعد التمييز بين متطلبات التحدي ومتطلبات العرقلة على تفسير سبب ارتباط بعض المطالب بنتائج سلبية وإيجابية في الوقت نفسه .متطلب التحدي، مثل مسؤولية معقدة قابلة للتعلم، قد يرفع

الجهد ويستهلك الطاقة لكنه يمنح في المقابل فرصة للإنجاز والتطور .أما متطلب العرقلة، مثل إجراءات غير ضرورية أو تعارض سلطات لا يستطيع الفرد حله، فيستهلك الطاقة من دون أن يفتح مسارا واضحا للإنجاز .لكن هذا التمييز ليس خاصية ثابتة في قائمة جاهزة .قد يتحول ضغط الوقت من تحد قصير إلى عائق مزمن إذا أصبح غير قابل للتحكم، وقد يفسر موظفان المطلب نفسه بصورة مختلفة بسبب الخبرة والموارد المتاحة.

لهذا يحتاج الباحث إلى تحديد وظيفة المطلب في المهمة، ومدته، وقابلية التحكم فيه، والنتيجة التي يعوقها أو يدعمها .وفي الدراسات التطبيقية يمكن قياس التقييم المعرفي للمطلب إضافة إلى شدته الموضوعية .هذا يقلل خطر أن يصنف الباحث المتغير بعد ظهور النتائج :إذا ارتبط إيجابيا بالاندماج سماه تحديا، وإذا ارتبط بالاحتراق سماه عائقا .التصنيف النظري يجب أن يسبق الاختبار وأن يكون قابلا للدفاع من طبيعة العمل نفسه.

JD-R تصميم الدراسات الطولية واليومية في 19.11.2

تتغير خلال أسابيع وأيام، ولذلك قد يخفي المسح المقطعي أهم ما في JD-R كثير من عمليات النظرية .ضغط العمل اليومي يمكن أن يرفع الإرهاق في نهاية اليوم، بينما الدعم أو الاستقلالية في اليوم نفسه قد تغير هذا المسار .وعلى مدى أشهر، يمكن أن يؤدي الإرهاق المتراكم إلى إدراك مطالب أكبر أو إلى خلقها من خلال أخطاء وتأخر وتراجع القدرة على التنظيم .لذلك تصبح اليوميات والتصاميم متعددة الموجات مناسبة عندما يكون السؤال عن ديناميات الاستنزاف أو الدوامات المتبادلة.

ينبغي أيضا مواءمة الفاصل الزمني مع العملية .لا توجد قيمة في قياس عبء يومي ثم انتظار عام لقياس إرهاق آني إذا لم توجد حجة تراكمية .وبالعكس، لا يمكن اختبار تغير الموارد البنيوية للوظيفة خلال ساعات إذا كانت السياسات لا تتغير بهذه السرعة .تحديد الزمن جزء من النظرية : JD-R ما الذي يتغير سريعا، وما الذي يتراكم، وما الذي يظل نسبيا مستقرا؟ هذا السؤال يجعل أكثر من نموذج ارتباطات بين استبانتين.

الموارد التنظيمية والجماعية :متى يجوز رفع المستوى؟ 19.11.3

غالبا على مستوى الفرد والوظيفة، لكن بعض الموارد تنشأ على مستوى الفريق JD-R يطبق أو المنظمة، مثل المناخ الداعم، أو قواعد التنسيق، أو توافر البنية التقنية .لا يجوز تحويل هذه الخصائص إلى متغيرات تنظيمية بمجرد أن عدة أفراد أجابوا عنها .إذا كان الادعاء أن »الفريق يمتلك موردا مشتركا«، يجب إثبات أن الأعضاء يدركون الخاصية بدرجة تسمح بالتجميع، وأن مستوى النظرية يطابق مستوى التحليل.

يمكن كذلك بناء نموذج متعدد المستويات :مورد تنظيمي يغير توافر موارد الوظيفة أو يخفف مطالبها، ثم تظهر النتائج عند الفرد .مثال ذلك سياسة رسمية تمنح الوحدات مرونة في الجدولة، لكن الأثر الفعلي يمر عبر استقلالية يدركها الموظف .هنا يجب فصل السياسة عن الخبرة الفردية

وعدم دمجهما في مقياس واحد .هذا التفريق يساعد على تصميم تدخلات تعرف أين يجب أن يحدث التغيير :في السياسة، أم في طريقة تنفيذها، أم في قدرة الفرد على استخدامها.

تشكيل العمل :عندما يصبح الموظف مشاركا في التصميم 19.11.4

بإظهار أن العامل قد يعدل بعض جوانب وظيفته بدلا JD-R يوسع مفهوم تشكيل العمل منطق من انتظار إعادة تصميم رسمية .قد يطلب موارد إضافية، أو يبحث عن تغذية راجعة، أو يزيد تحديا يراه مفيدا، أو يحاول خفض مطلب يعيق الأداء .في هذا المعنى يمكن أن يصبح الاندماج سببا لزيادة الموارد، لا نتيجة لها فقط .الموظف النشط يرى فرصة للتعلم فيسعى إليها، ثم تعزز الموارد الجديدة اندماجه، فتظهر دوامة كسب محتملة.

ليس علاجا عاما .محاولة خفض مطلب أساسي قد تنقل العبء إلى job crafting لكن زميل، وطلب تحديات إضافية تحت إرهاق قائم قد يزيد الاستنزاف .كما أن قدرة الفرد على تشكيل عمله تعتمد على السلطة والمرونة المتاحة .إذا كانت الوظيفة شديدة التقييد، فإن تحميل الموظف crafting مسؤولية »صياغة «عمله قد يكون غير واقعي .لذلك يجب أن يحدد الباحث نوع وعلاقته بالمطالب والموارد، وأن يفصل بين مبادرة فردية مفيدة وبين سلوك تجنبي قد يضر الأداء أو الفريق.

مثال موثق :لماذا تعد دراسة 2001 أكثر من دراسة عن الاحتراق؟ 19.12

في تصميمها المقارن .لم يختبر الباحثون Demerouti et al. (2001) تظهر قيمة دراسة قائمة مطالب وموارد في مهنة واحدة، بل فحصوا منطق التصنيف والمسارات عبر ثلاث مجموعات مهنية، واستخدموا بيانات ذاتية وتقديرات ملاحظين .كانت المتطلبات المختلفة عبر المهن مرتبطة بدرجة أكبر بالإرهاق، في حين ارتبط نقص الموارد بالانفصال .هذا النمط هو ما سمح للنموذج أن يدعي مرونة أكبر من نماذج تفرض خصائص بعينها.

لكن الدراسة لا تبرر القول إن أي متطلب سيؤدي إلى الإرهاق أو أن أي مورد سيؤدي إلى الاندماج .هي تثبت منطق الفئات والمسارات بصورة أولية .التطورات اللاحقة أضافت الاندماج، JD-R والأداء، والتفاعلات، والموارد الشخصية .لذلك يجب على الباحث أن يحدد أي نسخة من في JD-R Theory يستخدم :النموذج الأصلي للاحتراق، أم الصياغة الأوسع ذات المسارين، أم تطورها اللاحق .هذه الدقة مهمة عند اشتقاق الفرضيات وتحديد المراجع المؤسسة والمطورة.

من التشخيص إلى إعادة التصميم :JD-R تدخلات 19.12.1

أن يعمل كإطار لتصميم تدخل، لكن التدخل يبدأ بالتشخيص لا بوصفة عامة . JD-R يستطيع إذا كانت المشكلة في مطلب محدد، مثل مقاطعات رقمية مستمرة، فقد يكون التدخل بتغيير قواعد الاتصال أو أوقات التركيز .وإذا كانت المشكلة في نقص مورد، مثل غياب الدعم التقني، فخفض

المطالب وحده لا يبني المسار التحفيزي .ويجب التمييز بين تدخل تنظيمي يغير خصائص العمل .وتدخل فردي يعلم الموظف التكيف مع خصائص لم تتغير

هذه النقطة ذات بعد أخلاقي .من السهل أن تستخدم المنظمة لغة »المرونة الشخصية «لتطلب نفسه يسمح بسؤال معاكس :هل أصل JD-R من العامل التكيف مع مطالب غير معقولة .منطق المشكلة في تصميم العمل؟ عندما تكون المطالب البنيوية مرتفعة والموارد منخفضة، لا يكفي تدريب الأفراد على إدارة الوقت .التدخل الأقوى يغير المصدر أو يبني المورد الملائم .ويمكن بعد .كمكمل، لا كبديل عن مسؤولية التصميم job crafting ذلك استخدام موارد شخصية أو

MT-0015 بطاقة القرار لـ 19.13

عندما يكون السؤال :كيف تتفاعل متطلبات العمل وموارده لتفسير MT-0015 استخدم الإرهاق أو الاندماج أو الأداء، أو كيف يمكن إعادة تصميم البيئة لتقليل الاستنزاف وزيادة القدرة على تحقيق الأهداف؟ لا تستخدمه فقط لأن الدراسة تحتوي »ضغط عمل «أو »دعم .«ولا تجعله .مرساة إذا كانت الآلية الحاكمة هي المعنى أو العدالة أو الهوية أو مطابقة القيم

قبل اختياره اكتب قائمتين :ما المتطلبات المحددة التي تستنزف جهدا في هذه الوظيفة؟ وما الموارد التي تغير قدرة العامل على مواجهة هذه المطالب أو تحقيق أهدافه؟ ثم حدد المسار : في الدراسة غالبا JD-R إضعاف صحة، تحفيز، أو تفاعل .إذا لم تستطع تسمية المسار، فوجود .وصفي

نموذج خصائص العمل :من إثراء الوظيفة إلى آلية نفسية محددة MT-0093 19.14

Greg Oldhamو J. Richard Hackman يعود نموذج خصائص العمل إلى أعمال في سبعينيات القرن العشرين، وجاء في سياق بحث واسع عن تصميم الوظيفة وإثرائها .نشر Motivation through the design of» عام 1976 مقالتهما Oldhamو Hackman وقدما نموذجا يحدد الشروط التي تجعل الفرد مدفوعا داخليا إلى ،«work: Test of a theory» الأداء الفعال .اختبر العمل على 658 موظفا يشغلون 62 وظيفة في 7 منظمات، وركز في العلاقة بين خصائص الوظيفة، والحالات النفسية الحرجة، والنتائج، مع أخذ اختلافات الأفراد في .الاعتبار

يمثل النموذج خطوة أبعد من القول إن »الوظائف الغنية أفضل .«فهو يحدد خمس خصائص أساسية :تنوع المهارات، وهوية المهمة، وأهمية المهمة، والاستقلالية، والتغذية الراجعة من العمل . وتنتج هذه الخصائص ثلاث حالات نفسية :خبرة معنى العمل، وخبرة المسؤولية عن النتائج، ومعرفة النتائج الفعلية .عندما تتوافر هذه الحالات، يتوقع النموذج مستويات أعلى من الدافعية .الداخلية، وجودة الأداء، والرضا، وانخفاض الغياب والدوران في بعض الصيغ

القيمة النظرية في هذا المسار الوسيط .لا يفترض النموذج أن الاستقلالية ترفع الأداء مباشرة دائما .الاستقلالية تزيد شعور المسؤولية عن نتائج العمل، بينما تساعد التغذية الراجعة على معرفة

النتائج، وتدعم الخصائص الثلاث الأولى خبرة المعنى .وبذلك يصبح تصميم الوظيفة مدخلا إلى حالات نفسية محددة تفسر لماذا يعمل التصميم.

19.15 الخصائص الخمس :ماذا تعني بالضبط؟

تنوع المهارات (Skill Variety) هو الدرجة التي تتطلب فيها الوظيفة أنشطة متعددة تستخدم مهارات وقدرات مختلفة .لا يعني التنوع كثرة المهام فقط؛ قد يقوم الموظف بعشر مهام متشابهة لا تتطلب إلا مهارة واحدة .القيمة تأتي من اتساع النطاق الذي يسمح للفرد باستخدام جوانب متعددة من قدرته.

هوية المهمة (Task Identity) هي قدرة الفرد على إكمال وحدة عمل كاملة يمكن التعرف عليها، من بداية واضحة إلى نتيجة واضحة .الشخص الذي يرى جزءا صغيرا جدا من عملية طويلة قد يواجه صعوبة في إدراك ما أنجزه بوصفه »عملا كاملا .«إعادة تجميع أجزاء المهمة يمكن أن تزيد الهوية من دون تغيير حجم العمل الكلي.

أهمية المهمة (Task Significance) هي أثر العمل في حياة أو عمل أشخاص آخرين داخل المنظمة أو خارجها .هذه الخاصية تربط المهمة بعواقب تتجاوز تنفيذ الإجراء نفسه .لكن الأهمية لا تساوي شعارا قيميا؛ يجب أن يرى العامل اتصالا حقيقيا بين ما يفعله ونتيجة ذات أثر.

الاستقلالية (Autonomy) هي مقدار الحرية والاستقلال في جدولة العمل واختيار الإجراءات أو الطرق .وهي ليست غيابا للمعايير أو الرقابة بالكامل .يمكن أن تكون المهمة مقيدة بنتيجة محددة مع ترك مساحة كبيرة في كيفية تحقيقها.

التغذية الراجعة من العمل (Feedback from the Job) هي مقدار المعلومات المباشرة والواضحة التي يحصل عليها الفرد من أداء النشاط نفسه بشأن فاعلية أدائه .هذه النقطة تميزها من مدح المشرف أو تقييمه الدوري .قد يكون تصميم النظام ذاته قادرا على إظهار النتيجة فوريا.

19.16 الحالات النفسية الثلاث :الآلية التي كثيرا ما تحذف

تتجمع تنوع المهارات وهوية المهمة وأهمية المهمة في خلق خبرة معنى العمل (Experienced Meaningfulness). عندما يستخدم الفرد مهارات متعددة، ويرى وحدة العمل كاملة، ويفهم أثرها، يصبح من الأرجح أن يختبر العمل باعتباره ذا قيمة ومعنى .لا يعني ذلك أن كل واحدة يجب أن تكون مرتفعة بالقدر نفسه، لكنه منطق تراكمي.

إذا كان (Experienced Responsibility). تولد الاستقلالية خبرة المسؤولية عن النتائج الفرد يملك مساحة حقيقية للاختيار في كيفية التنفيذ، يصبح نجاح النتيجة أو فشلها مرتبطا بقراراته بدرجة أكبر .أما إذا كانت كل التفاصيل مفروضة عليه، فيمكنه أن ينسب النتيجة إلى النظام أو المدير.

يحتاج الفرد إلى .(Knowledge of Results) تولد التغذية الراجعة معرفة نتائج العمل معرفة ما إذا كان ما يفعله يعمل فعلا .من دون هذه المعرفة، يصعب التعلم أو الشعور بالإنجاز . ولذلك فإن التغذية الراجعة ليست مجرد »تواصل جيد«، بل بنية معلومات تساعد على تصحيح السلوك وربط الجهد بالنتيجة.

كثير من الدراسات تستخدم الخصائص الخمس ثم تنتقل مباشرة إلى الرضا أو الأداء، متجاوزة الحالات النفسية .قد يكون ذلك مشروعا إذا كان البحث يختبر نسخة مختصرة أو يستند إلى أدلة فعليه على الأقل أن JCM، سابقة، لكنه يفقد قلب الآلية الأصلية .إذا كان الباحث يدعي اختبار يوضح ما إذا كان يختبر المسار الكامل أو يركز في علاقات محددة منه.

والحالات النفسية JCM جدول 19.3 - خصائص

خاصية العمل	الحالة النفسية الأساسية	سؤال تشخيصي
تنوع المهارات	المعنى	هل تتطلب الوظيفة استخدام قدرات متعددة؟
هوية المهمة	المعنى	هل يرى الفرد وحدة عمل كاملة؟
أهمية المهمة	المعنى	هل يدرك أثرا حقيقيا لعمله في الآخرين؟
الاستقلالية	المسؤولية	هل يملك حرية في طريقة أو توقيت الأداء؟
التغذية الراجعة من العمل	معرفة النتائج	هل تكشف المهمة نفسها جودة النتيجة؟

النتيجة ليست الرضا فقط :الدافعية الداخلية وجودة الأداء 19.17

يتوقع النموذج أن الحالات النفسية الحرجة ترتبط بدافعية داخلية أعلى، وأداء ذي جودة أفضل، ورضا أكبر، وانخفاض بعض مؤشرات الانسحاب .الدافعية الداخلية هنا مهمة لأنها تعني أن المكافأة الرئيسة تأتي من تجربة أداء المهمة بصورة جيدة، لا من حافز خارجي فقط .عندما يعرف الفرد أنه أدى عملا ذا معنى يتحمل مسؤوليته ويرى نتيجته، يصبح الإنجاز نفسه مصدرا للتعزيز.

لكن العلاقة بالأداء ليست ميكانيكية. الوظيفة المصممة جيدا لا تعوض نقص المعرفة والمهارة .كما أن المعنى العالي لا يضمن جودة الأداء إذا كانت الموارد التقنية غير كافية .ولهذا تضمنت الصيغ المتقدمة من النموذج فروقا فردية وشروطا سياقية تعدل الاستجابة للتصميم.

خاصية عمل تؤثر في خبرة JCM تظهر هنا الحدود مع الفصل 18 .الاستقلالية في حاجة نفسية وخبرة إرادة .يمكن أن يرتبطا، لكنهما ليسا SDT المسؤولية، بينما الاستقلالية في

عن دورها في نظرية تحديد الأهداف، حيث JCM البناء نفسه .كذلك تختلف التغذية الراجعة في تساعد على معرفة التقدم نحو هدف محدد .هذا التمييز يمنع إعادة تسمية المتغير نفسه بحسب النظرية المختارة بعد جمع البيانات.

أداة تشخيص وليست قانونا :MPS قوة الدافعية المحتملة 19.18

التي تجمع Motivating Potential Score اشتهر نموذج خصائص العمل بصيغة الخصائص الخمس:

MPS = ((تنوع المهارات +هوية المهمة +أهمية المهمة / (3 × (الاستقلالية ×التغذية الراجعة.

الفكرة وراء الضرب هي أن انخفاض الاستقلالية أو التغذية الراجعة يمكن أن يقيد الإمكان التحفيزي حتى لو كان معنى العمل مرتفعا، بينما تجمع الخصائص الثلاث الأولى باعتبارها مداخل للمعنى .لكنها صيغة تشخيصية لا ينبغي التعامل معها كقانون فيزيائي .الضرب يفترض شكل علاقة محددا، ويجعل القيم المنخفضة في أحد المكونات ذات أثر كبير، كما أن خصائص القياس للمقاييس المستخدمة تؤثر في معنى الحاصل.

المراجعات اللاحقة دعمت أهمية الخصائص الأساسية لكنها لم تدعم بالدرجة نفسها كل تفاصيل البنية الضربية أو الترتيب الوسيط .لذلك يكون من الأفضل في بحوث الدكتوراه اختبار لمجرد أن النموذج الأصلي قدمه . MPS الخصائص والمسارات التي تخدم السؤال بدلا من إنشاء يجب تبرير طريقة الحساب ونطاق المقاييس وفكرة التفاعل الضربي ،MPS وإذا استخدم.

من يستجيب للعمل المعقد؟ قوة حاجة النمو ومحددات أخرى 19.19

أن جميع الناس يستجيبون بالطريقة نفسها لوظيفة Oldhamو Hackman لم يفترض كعامل يحدد مقدار (Growth Need Strength) «غنية .قدم النموذج »قوة حاجة النمو الاستجابة الإيجابية لعمل معقد ومليء بالاستقلالية والتحدي .الفرد الذي يقدر التعلم والإنجاز والنمو قد يستجيب بقوة أكبر لإعادة تصميم تزيد التعقيد والمسؤولية، بينما قد لا يرى فرد آخر القيمة نفسها.

كما تضمنت الصيغ اللاحقة المعرفة والمهارة والرضا عن السياق .إذا كانت الوظيفة تتطلب قدرات لا يملكها العامل، قد يتحول الإثراء إلى عبء .وإذا كان السياق شديد السوء من حيث الأجر أو الأمان أو الإشراف، قد يقل أثر الخصائص المحفزة .هنا تظهر نقطة اتصال مع نظرية العاملين داخل هذا الفصل، لكن لكل منهما آلية مختلفة P-E Fit في الفصل 17 ومع.

دعما عاما لارتباط خصائص العمل بالنتائج (1987) Ferrisو Fried أظهرت مراجعة النفسية والسلوكية، مع دعم أقل وضوحا لبعض تفاصيل المسار بين الخصائص والحالات النفسية، وأشارت إلى أن قوة حاجة النمو قد تعدل بعض العلاقات، وخاصة علاقة الخصائص بالأداء .هذه النتيجة مهمة لأنها تدعم الجوهر من دون تحويل النموذج إلى صيغة مغلقة لا تقبل المراجعة.

19.19.1 استقلالية: فرق مهم JCM ليست مجرد حرية مكانية

في العمل الهجين يمكن أن يظن الباحث أن عدد أيام العمل من المنزل مقياس للاستقلالية .لكن تتعلق بحرية حقيقية في جدولة العمل أو اختيار إجراءاته .قد يعمل الموظف JCM الاستقلالية في من منزله بينما تحدد الخوارزمية كل خطوة ووقت استجابة، فيكون الموقع مرنا والاستقلالية منخفضة .وقد يعمل داخل المكتب لكنه يملك سلطة واسعة في ترتيب مهامه وأساليبها.

لذلك يجب تشغيل الاستقلالية بوصفها خاصية قرار، لا بوصفها امتيازا شكليا .ويجب كذلك الموظف قد يمتلك حرية إجرائية لكنه يشعر أنه يمارسها .SDT فصلها عن الاستقلالية النفسية في self- مرتفعة نسبيا بينما خبرة job autonomy تحت ضغط أو خوف من العقاب، فتكون determination أضعف .إذا كانت الدراسة تقيس الاثنين، ينبغي إثبات تميزهما وعدم استخدامهما كمترادفين.

19.19.2 معنى العمل وأهمية المهمة: لماذا لا يكفي خطاب الرسالة

لا تتحقق بمجرد إعلان المنظمة أن العمل »مهم للمجتمع .«الخاصية JCM أهمية المهمة في تتطلب أن يدرك العامل أن نتائج مهمته تؤثر فعلا في أشخاص آخرين .لهذا يمكن أن تفشل حملات المعنى إذا بقيت المهمة مجزأة ولا يرى الموظف المستفيد أو النتيجة .إعادة تصميم تدفق المعلومات أو إظهار أثر العمل قد تكون أكثر فاعلية من شعارات عامة.

والمعنى الأوسع للعمل .المعنى قد يتكون من task significance كما ينبغي التفريق بين النموذج يقدم مسارا .JCM الهوية أو القيم أو الانتماء أو رسالة الحياة، وهي موضوعات تتجاوز كمفهوم «meaningful work» محددا للمعنى عبر خصائص المهمة .فإذا كان الباحث يدرس يكفي أم يحتاج إلى أدبيات أكثر تخصصا .هذه الحدود تحمي JCM واسع، يجب أن يتحقق هل النموذج من التوسع في كل ما يحمل كلمة معنى.

19.20 القياس: من Job Diagnostic Survey إلى Work Design Questionnaire

التي صممت لقياس خصائص Job Diagnostic Survey تاريخيا بأداة JCM ارتبط الوظيفة والحالات النفسية والنتائج وبعض الفروق الفردية .لكن العمل تغير واتسعت خصائص الوظائف، وأصبح من الواضح أن تصميم العمل يتجاوز الخصائص التحفيزية الخمس .طور بعد مراجعة Work Design Questionnaire (2006) Humphreyو Morgeson أدبيات واسعة، واختبراه على 540 عاملا في 243 وظيفة، ليغطي خصائص المهمة والمعرفة والخصائص الاجتماعية وسياق العمل.

أصبح خطأ، بل إنه يوضح أن تصميم العمل أوسع من JCM أن WDQ لا يعني ظهور النموذج الأصلي .إذا كان سؤال الدراسة عن الآلية الكلاسيكية للمعنى والمسؤولية ومعرفة النتائج، مع مقاييس مناسبة .أما إذا كانت الدراسة تريد وصفا شاملا لتصميم العمل الحديث، JCM يكفي

فقد تحتاج إلى خصائص إضافية مثل الاعتماد المتبادل، والدعم الاجتماعي، وتعقيد معالجة المعلومات، وظروف العمل.

الميزة المنهجية في استخدام مقاييس أكثر شمولا هي تجنب نسبة أثر خاصية اجتماعية أو لمجرد أنها تقع داخل الوظيفة .لكن التوسع ينبغي ألا يحول الفصل إلى قائمة . JCM معرفية إلى النظرية المختارة يجب أن تحدد لماذا تتوقع الخاصية أن تؤثر في النتيجة.

من الوظيفة الفردية إلى الفريق :متى تتغير وحدة التصميم؟ 19.20.1

أساسا لوظائف الأفراد، لكن العمل الحديث يجري كثيرا في فرق مترابطة .عندها JCM طور يمكن أن توجد خصائص مثل استقلالية الفريق، وهوية مهمة جماعية، وتغذية راجعة على مستوى الفريق .لا يعني ذلك نقل المقاييس الفردية إلى الفريق تلقائيا .يجب تحديد ما إذا كانت الخاصية مشتركة فعلا، وما إذا كان هناك اتفاق كاف يسمح بالتجميع، وما النتيجة التي تقع على مستوى الفريق.

قد يكون الفرد داخل فريق مستقل لكنه لا يملك استقلالية فردية، أو العكس .وقد يحصل الفريق على تغذية راجعة كلية بينما لا يعرف كل عضو جودة مساهمته .لذلك يجب التمييز بين تصميم الوظيفة وتصميم الفريق .إذا كان النموذج يبحث في الاعتماد المتبادل أو التنسيق الجماعي JCM بوصفهما الآلية المركزية، فقد تصبح نظريات الفرق في الباب 7 أكثر ملاءمة من استخدام وحده.

بعد عقود؟ JCM الأدلة التراكمية :ماذا بقي من 19.21

واحدة من أهم اختبارات النموذج، إذ (1987) Ferrisو Fried تقدم المراجعة الكمية لـ راجعت قرابة 200 دراسة وطبقت التحليل التلوي على جزء كبير من البيانات .دعمت النتائج تعدد أبعاد خصائص العمل وعلاقاتها بالنتائج النفسية والسلوكية، ووجدت دعما لدور الحالات النفسية كوسطاء بوجه عام، مع عدم اتساق كامل في روابط كل خاصية بكل حالة نفسية.

منظور تصميم (2007) Morgesonو Nahrgangو Humphrey بعد عقدين، وسع العمل بتحليل 259 دراسة و219,625 مشاركا، وأظهروا أن الخصائص التحفيزية والاجتماعية فشل، بل أن JCM والسياقية تفسر جوانب مهمة من المواقف والسلوك .النتيجة المهمة ليست أن تصميم العمل يتضمن مجموعات خصائص أوسع من التي صاغها النموذج في سبعينيات القرن العشرين.

أحد المناظير الخمسة JCM Parker et al. (2017) ومن منظور تاريخ الحقل، عد الكبرى التي شكلت قرنا من تصميم العمل .يحتفظ النموذج إذن بقيمة نظرية وتشخيصية عالية عندما يكون السؤال عن بنية المهمة والدافعية الداخلية، لكنه ليس خريطة كاملة لكل جوانب العمل المعاصر.

JCM؟ الخصائص الاجتماعية والسياقية :ما الذي لا يملكه 19.21.1

أظهر تطور أدبيات تصميم العمل أن الأداء والرفاه لا يتشكلان من خصائص المهمة التحفيزية وحدها .العلاقات الاجتماعية، والاعتماد المتبادل، والتفاعل خارج المنظمة، والدعم، وظروف إطار قياس WDQ العمل البدنية، والتعقيد المعرفي، واستخدام المعدات كلها قد تكون مهمة .قدم Humphrey et al. (2007) أن الخصائص الاجتماعية والسياقية تضيف قدرة أوسع، وأظهر تفسيرية فوق الخصائص التحفيزية.

وتسميتها »امتدادا «بلا حدود . JCM هذه النتيجة لا تسمح بإدخال كل هذه الخصائص داخل يملك المسار الكلاسيكي من خصائص المهمة إلى الحالات النفسية JCM .الملكية النظرية مهمة والدافعية الداخلية .أما إذا أصبح الاعتماد المتبادل أو الدعم أو السياق البدني هو مركز الدراسة، فقد نحتاج إلى إطار آخر أو إلى استخدام أدبيات تصميم العمل الأوسع من دون الادعاء أن كل التوسع الجيد يحافظ على حدود الكيان الذي بدأ منه .JCM شيء جزء من.

العمل الرقمي والهجين :كيف يعاد تفسير الخصائص الخمس؟ 19.22

؛ بل تغير الطريقة التي تظهر بها .تنوع المهارات قد يرتفع JCM لا تلغي الرقمنة خصائص عندما يدمج الموظف التحليل والتواصل والتعامل مع الذكاء الاصطناعي، أو ينخفض إذا قسمت الخوارزمية العمل إلى خطوات ضيقة .هوية المهمة قد تتآكل عندما يعمل الفرد على أجزاء صغيرة من سلسلة رقمية لا يرى نهايتها، أو تتحسن عندما تمكنه الأدوات من متابعة المشروع كاملا.

أهمية المهمة قد تصبح أقل وضوحا في العمل عن بعد إذا انقطع العامل عن المستفيد النهائي، ويمكن استعادتها عبر معلومات تربط المخرجات بأثرها .الاستقلالية قد تزيد بسبب المرونة المكانية والزمنية، لكنها قد تنخفض تحت المراقبة الخوارزمية أو التوجيه الدقيق للمهام .والتغذية الراجعة قد تصبح فورية عبر لوحات البيانات، لكنها قد تتحول إلى أرقام بلا تفسير أو تؤدي إلى مراقبة مفرطة.

مناسبا جدا لدراسة أثر إعادة تصميم العمل بالذكاء الاصطناعي، JCM هذه التحولات تجعل بشرط ألا يفترض الباحث أن التقنية »تحسن «أو »تضعف «التصميم بصورة موحدة .المطلوب تحليل كيف تغير التقنية كل خاصية وما الحالة النفسية الناتجة عنها.

إعادة التصميم كتجربة قابلة للتقييم 19.22.1

أكثر قيمة عندما يستخدم في تدخل قبل وبعد، لا في استبانة وصفية فقط .يمكن JCM يصبح قياس خصائص العمل والحالات النفسية قبل إعادة التصميم، ثم تعديل جانب محدد مثل تجميع المهمة أو زيادة الاستقلالية، ثم متابعة التغير في المعنى والمسؤولية والنتائج .هذا التصميم يقترب من الآلية أكثر من مقارنة موظفين في وظائف مختلفة في نقطة زمنية واحدة.

لكن التغيير يجب ألا يجمع كل الخصائص دفعة واحدة إذا كان الهدف معرفة ما الذي عمل . كما ينبغي مراقبة آثار غير مقصودة :زيادة الاستقلالية قد تزيد عبء القرار، وزيادة تنوع المهارات قد تزيد الحاجة إلى تدريب، وتغذية راجعة فورية قد تتحول إلى مراقبة .هنا يفيد الدمج لتقييم ما إذا كان الإثراء خلق موارد جديدة أو مطالب إضافية .التكامل هنا وظيفي لأن JD-R مع كل إطار يجيب عن سؤال مختلف.

النقد وشروط الحدود في JCM 19.23

أول حد هو أن النموذج يركز في خصائص تحفيزية للمهمة أكثر مما يركز في العلاقات الاجتماعية أو السياق المادي أو المعرفي الكامل .ثاني حد أن بعض الأدلة لا تدعم الصيغة الأصلية بكل تفاصيلها، خصوصا الروابط الدقيقة بين كل خاصية وكل حالة نفسية والصيغة الضربية لـ MPS. ثالثا، يعتمد كثير من البحث على إدراكات الأفراد، وقد تتأثر تقييمات خصائص العمل بالمواقف نفسها التي تريد الدراسة تفسيرها.

رابعا، قد يؤدي الإثراء إلى نتائج سلبية إذا زاد التعقيد من دون موارد أو تدريب .هنا يصبح عدسة مكملة محتملة .خامسا، الملاءمة الفردية مهمة؛ ليست كل زيادة في الاستقلالية أو JD-R التنوع مفيدة للجميع أو لكل مهمة .هنا تظهر P-E Fit.

مرساة قوية عندما يكون السؤال عن إعادة تصميم المهمة، والمعنى، JCM يكون والاستقلالية، والتغذية الراجعة، والدافعية الداخلية .ويكون أضعف عندما يكون السؤال عن ضغوط متعددة وموارد واسعة عبر الوظيفة، أو عن توافق قيم وقدرات الفرد مع المنظمة.

تصميم العمل والذكاء الاصطناعي: الاستبدال، التعزيز، وإعادة توزيع المسؤولية 19.23.1

عندما تدخل أداة ذكاء اصطناعي إلى وظيفة، لا يكون السؤال النظري »هل الذكاء الاصطناعي مفيد؟ .«قد تستبدل الأداة جزءا روتينيا فتزيد تنوع المهارات المتبقية، أو قد تختزل وظيفة كاملة إلى مراقبة مخرجات آلية فتخفض هوية المهمة .وقد تمنح الموظف خيارات أكثر فتزيد الاستقلالية، أو تجعل القرارات مقيدة بتوصيات خوارزمية فتخفضها .كما قد توفر تغذية راجعة فورية لكنها تقلل وضوح المسؤولية إذا لم يعرف العامل أين تنتهي مساهمته وأين يبدأ قرار النظام.

إلى وصف قبل/بعد لكل خاصية .ولا ينبغي افتراض أن الأتمتة تقلل JCM لذلك يحتاج تحليل العمل دائما أو أن التعزيز يزيد المعنى دائما .قيمة النموذج هنا أنه يحول النقاش التقني إلى أسئلة عن بنية المهمة والحالات النفسية .وإذا أضاف النظام مطالب تعلم أو مراقبة أو كثافة معلومات، وإذا اختلف أثر الأداة بحسب قدرة العامل الرقمية، تظهر .JD-R-P ينتقل جزء من التفسير إلى بهذا تصبح التقنية سياقا لا نظرية بديلة عن تصميم العمل .E Fit.

MT-0093 بطاقة القرار لـ 19.24

عندما تستطيع رسم المسار من خاصية عمل محددة إلى حالة نفسية ثم إلى MT-0093 اختر نتيجة .إذا كان نموذجك يحتوي استقلالية وتغذية راجعة ومعنى، اسأل ما إذا كانت هذه المتغيرات تمثل بالفعل البنية الأصلية للنموذج أم أنك جمعت مفاهيم من نظريات مختلفة تحمل الكلمات نفسها.

لا يكفي القول إن »تصميم العمل يؤثر في الأداء .«يجب تحديد أي خاصية، وما الحالة النفسية، وما النتيجة .وإذا كانت الدراسة تركز في عبء العمل والموارد الاجتماعية أو الضغط، أكثر اقتصادا .وإذا كانت تركز في مطابقة وظيفة مع حاجات وقدرات شخص، JD-R فربما يكون أكثر مباشرة P-E Fit فـ.

MT-0094 19.25 نظرية ملاءمة الشخص والبيئة :من خصائص العمل إلى العلاقة بين طرفين

تغير نظرية ملاءمة الشخص والبيئة وحدة التفكير .فبدلا من السؤال هل الوظيفة »جيدة «في ذاتها، تسأل هل تتوافق خصائص الفرد مع خصائص البيئة على أبعاد ذات معنى .البيئة التي تمنح استقلالية واسعة قد تكون مثالية لشخص يريد مساحة قرار ويملك القدرة على إدارتها، وتصبح مصدرا للضغط لشخص يفضل بنية واضحة أو يفتقر إلى الخبرة .الوظيفة عالية التحدي قد تولد نموا عندما تتناسب مطالبها مع قدرات الفرد، وتولد عجزا وإجهادا عندما تتجاوزها.

جذور أقدم من 1987 في علم النفس التفاعلي ونماذج الضغط والاختيار المهني، P-E Fit لـ Caplan (1987) لذلك لا يصح نسبة الفكرة كلها إلى مؤسس واحد .يعتمد السجل المركزي كنص محوري لأنه نظم نظرية الملاءمة في المنظمات حول أبعاد متكافئة القياس، والزمن، وآليات Edwards التوافق، وناقش كيف يمكن تعديل الشخص أو البيئة لتحسين الملاءمة .كما قدم إطار Kristof (1996) ثم وسعت ،person-job fit تكاملا نقديا مهما لأدبيات (1991) وتبعتها أعمال قياس وتحليل تلوي ،person-organization fit.

كل على حدة . E أو P لا على ،Eو P الفرضية العامة هي أن النتائج تعتمد على العلاقة بين fit، «؟ لكن كلمة »الملاءمة «تخفي أنواعا متعددة .لذلك لا يبدأ الاستخدام الجيد بسؤال »هل يوجد بل »أي نوع من الملاءمة، بين ماذا وماذا، وعلى أي بعد؟«.

الملاءمة التكميلية والملاءمة الإضافية 19.26

الملاءمة الإضافية أو .complementary fitو supplementary fit تميز الأدبيات بين تحدث عندما يشبه الشخص البيئة أو الأشخاص فيها في (Supplementary Fit) التشابهية قد يعني person-organization fit خصائص أساسية، مثل القيم أو الأهداف أو الأسلوب .في ذلك توافق قيم الفرد مع قيم المنظمة.

فتحدث عندما يقدم أحد الطرفين ما يفتقر (Complementary Fit) أما الملاءمة التكميلية needs-إليه الآخر أو عندما تتطابق مطالب أحدهما مع ما يستطيع الآخر تقديمه .تنقسم غالبا إلى supplies fit، حيث تقارن حاجات أو رغبات الفرد بما توفره الوظيفة أو المنظمة، demands-abilities fitو، حيث تقارن مطالب البيئة بقدرات الفرد ومعرفته ومهاراته.

إذا كان الفرد يحتاج needs-supplies fit هذا التفريق حاسم .ارتفاع الراتب قد يحسن إذا كانت المهمة تتطلب مهارة لا demands-abilities misfit دخلا أعلى، لكنه لا يعالج يملكها .والتشابه في قيم المنظمة لا يعني أن الموظف قادر على أداء الوظيفة .لذلك لا يصح بناء مقياس واحد عام للملاءمة ثم تفسيره كأنه يغطي جميع الأبعاد.

حاجات-موارد مقابل مطالب-قدرات :اتجاهان مختلفان لعدم الملاءمة 19.27

يكون الشخص هو مصدر الحاجات والبيئة هي مصدر needs-supplies fit في الإمدادات .عدم الملاءمة قد يحدث بسبب نقص المورد عن الحاجة، مثل حاجته إلى استقلالية أكبر مما تمنحه الوظيفة .وقد يحدث أيضا بسبب فائض، لكن أثر الفائض ليس دائما مساويا لأثر النقص. مزيد من الاستقلالية فوق ما يرغب فيه الفرد قد يتحول إلى عبء مسؤولية، بينما مزيد من الأجر قد لا يحمل الأثر السلبي نفسه.

تكون البيئة مصدر المطالب والفرد مصدر القدرات .عدم demands-abilities fit في الملاءمة يظهر عندما تتجاوز المطالب قدرة الشخص، أو عندما تكون قدرات الشخص أعلى كثيرا من مستوى التحدي في الوظيفة، بما قد يولد مللا أو إحساسا بعدم الاستفادة .مرة أخرى، النقص والفائض ليسا صورتين متناظرتين بالضرورة.

هذه اللاتماثلات هي أحد أسباب رفض استخدام »فرق مطلق «بسيط كمقياس للملاءمة .الفرق نفسه يمكن أن ينتج من حالتين مختلفتين تماما :مطلب أعلى من القدرة أو قدرة أعلى من المطلب . إذا جمعنا الحالتين في قيمة مطلقة واحدة، نفقد المعنى النظري.

أشكال الملاءمة في العمل :وظيفة، منظمة، جماعة، مشرف 19.28

يركز في توافق الفرد مع Person-Job Fit .عدة مستويات أو أهداف fit تستخدم أدبيات needs-supplies. أو demands-abilities المهمة أو الوظيفة، سواء من زاوية يركز غالبا في القيم والثقافة والأهداف أو ما توفره المنظمة Person-Organization Fit Person-يركز في التشابه أو التكامل مع الفريق، بينما Person-Group Fit .للفرد يركز في علاقة الفرد بالمشرف من حيث القيم أو السمات أو الأهداف Supervisor Fit.

هذه الأشكال ليست قابلة للاستبدال .قد يملك الموظف ملاءمة عالية مع وظيفته لأنه يجيدها ويحب محتواها، وملاءمة منخفضة مع المنظمة بسبب اختلاف قيمها .وقد ينسجم مع المنظمة لكنه يجد نفسه في فريق غير مناسب .لذلك يجب ربط نوع الملاءمة بالنتيجة .توقع الرضا عن الوظيفة

وحده، بينما قد person-supervisor fit منطقي أكثر من استخدام person-job fit من person-organization fit. تكون نتائج الالتزام التنظيمي أكثر قربا من

دعمت دراسة Cable وDeRue (2002) التمييز بين تصورات person-organization fit، وأظهرت أن demands-abilities fit وneeds-supplies fit وorganization fit الأفراد يميزون بينها وأنها ترتبط بأنماط مختلفة من النتائج .هذه النتيجة تقوض المقاييس العامة التي تسأل »أشعر أنني ملائم لهذه المنظمة «ثم تستخدم الدرجة لتفسير كل شيء.

جدول 19.4 - أهم صور الملاءمة في P-E Fit

نوع الملاءمة	الطرفان	السؤال
Needs-Supplies	حاجات الفرد /ما توفره البيئة	هل تقدم الوظيفة ما يحتاجه الفرد؟
Demands-Abilities	مطالب البيئة /قدرات الفرد	هل يستطيع الفرد تلبية مطالب العمل؟
Person-Organization	الفرد /المنظمة	هل تتوافق القيم أو الأهداف أو الموارد؟
Person-Job	الفرد /الوظيفة	هل تتوافق القدرات والحاجات مع المهمة؟
Person-Group	الفرد /الفريق	هل توجد علاقة تشابه أو تكامل مناسبة؟
Person-Supervisor	الفرد /المشرف	هل توجد ملاءمة في القيم أو الأهداف أو الأسلوب؟

الملاءمة المدركة والموضوعية :هل يكفي أن يشعر الفرد بالتوافق؟ 19.29

يمكن قياس الملاءمة مباشرة بسؤال الفرد عن مدى شعوره بالتوافق، ويسمى ذلك غالبا subjective fit. ويمكن قياس مكونات الشخص والبيئة بصورة منفصلة ثم perceived fit أو بحسب مصدر البيانات . objective fit أو indirect تقدير العلاقة بينها، وهو ما يسمى أحيانا لكل طريقة سؤال مختلف.

الملاءمة المدركة مهمة لأنها يمكن أن تؤثر مباشرة في المواقف والسلوك؛ إذا اعتقد الموظف أن قيمه لا تتوافق مع المنظمة، قد يفكر في المغادرة حتى لو أظهر تحليل خارجي تشابها معينا . لكنها معرضة أيضا لتأثير الرضا والمزاج والنتائج نفسها .الموظف الراضي قد يقول »أنا مناسب هنا «بوصفه حكما إجماليا، فتختلط الملاءمة بالنتيجة.

(Commensurate Dimensions). على أبعاد متكافئة Eو P أما القياس غير المباشر فيتطلب قياس إذا كانت حاجات الفرد تقاس بالاستقلالية مثلا، يجب قياس ما توفره البيئة من استقلالية بالمقياس أو البعد نفسه قدر الإمكان .لا معنى لحساب ملاءمة بين »حاجة الفرد للنمو « و»دعم المنظمة «إذا لم توجد حجة تبين أنهما بعدان قابلان للمقارنة.

إذا كان perceived fit. الأفضل لا يحدد مسبقا .إذا كان السؤال عن إدراك التوافق، استخدم السؤال عن شكل العلاقة بين الشخص والبيئة، يحتاج الباحث إلى قياس المكونين منفصلين وتحليل سطح الاستجابة.

مثال عددي يوضح خطأ درجة الفرق 19.29.1

يحتاج مستوى 6 وتوفر له الوظيفة 4، A افترض مقياسا للاستقلالية من 1 إلى 7 .الموظف يحتاج مستوى 4 وتوفر له الوظيفة 6 .الفرق المطلق في الحالتين يساوي 2 .لكن B والموظف يواجه فائضا قد يشعره بعبء مسؤولية .إذا B يعاني نقص الاستقلالية، بينما A :المعنى مختلف جمعنا الحالتين تحت »عدم ملاءمة =2«، فنحن نفترض أن الأثر متماثل قبل أن نختبره.

يحتاج 6 وتوفر الوظيفة 6 . D يحتاج 2 وتوفر الوظيفة 2، وموظفا C لنفترض موظفا كلاهما »متطابق تماما«، لكن من غير الضروري أن تكون النتيجة نفسها .قد يرتبط المستوى المرتفع المشترك باندماج أعلى في بعض الوظائف، أو يكون المستوى المنخفض كافيا في أخرى . تحليل سطح الاستجابة يسمح باختبار أثر مستوى التطابق نفسه، وهو ما تفقده درجة الفرق.

الملاءمة المدركة والفعلية قد تتعارضان 19.29.2

قد يعتقد الموظف أنه ملائم جدا للوظيفة بينما تظهر اختبارات القدرة فجوة واضحة في demands-abilities fit. وقد يحدث العكس :تكون قدراته مناسبة موضوعيا لكنه يشعر بعدم الملاءمة بسبب تجربة سلبية أو مقارنة اجتماعية .أي القياسين أهم يعتمد على النتيجة .الشعور بالملاءمة قد يكون أقرب إلى الرضا والنية للمغادرة، بينما القدرة الفعلية قد تكون أقرب إلى أداء مهمة تتطلب مهارة محددة .لكن حتى هذا التمييز يحتاج إلى اختبار ولا يجوز افتراضه دائما.

فإن الاختلاف بينهما يمكن أن يصبح perceived fit وactual fit، إذا جمعت الدراسة سؤالا نظريا بذاته .هل يدرك الفرد عدم التطابق بدقة؟ ماذا يحدث عندما تكون الملاءمة P-E الموضوعية جيدة لكن الإدراك سيئ؟ قد تحتاج الدراسة إلى آليات إدراكية إضافية، ولا تكفي وحدها لتفسير مصدر الإدراك الخاطئ .المهم أن يذكر الباحث بوضوح ما يقيسه، لأن تسمية Fit الدرجة »ملاءمة الشخص والبيئة «من دون تحديد مباشر أو غير مباشر تخفي اختلافا مفاهيميا كبيرا.

19.30 مشكلة درجات الفرق :لماذا لا يكفي P - E؟

استخدمت دراسات كثيرة درجات الفرق لحساب الملاءمة: E - P، أو القيمة المطلقة |E - P|، أو مربع الفرق. يبدو ذلك بديهيا، لكنه يسبب مشكلات نظرية وإحصائية. عندما نختزل متغيرين في درجة واحدة نفقد معلومات عن مستوى كل منهما واتجاه عدم التوافق. يمكن لشخصين الحصول على الفرق نفسه رغم أن كليهما يقع في منطقتين مختلفتين تماما من المطالب والقدرات.

قدم Edwards (1994) نقدا منهجيا قويا لمؤشرات التطابق، موضحا أنها تفرض قيودا ضمنية على العلاقات وتخلق غموضا في التفسير. واقترح استخدام الانحدار متعدد الحدود (Polynomial Regression) وما تطور لاحقا إلى تحليل سطح الاستجابة (Response Surface Methodology)، ومربعاتهما وتفاعلهما ظاهرة في المعادلة، ثم E وP بحيث تبقى تفسر أشكال السطح حول خط التطابق وخط عدم التطابق.

هذا ليس تعقيدا إحصائيا للزينة. الفكرة النظرية هي السماح باختبار أسئلة مثل: هل تكون النتيجة أعلى عند P = E؟ هل تختلف النتيجة عندما تكون المطالب والقدرات مرتفعة ومتطابقة؟ هذه أسئلة لا P > E منه عندما E > P مقارنة بانخفاضهما؟ هل سوء الملاءمة أسوأ عندما تستطيع درجة فرق واحدة الإجابة عنها.

19.31 تحليل سطح الاستجابة :ترجمة نظرية الملاءمة إلى اختبار صحيح

في الصيغة الشائعة، تقدر النتيجة Y من P وE ومربعيهما وتفاعلهما:

$$Y = b0 + b1P + b2E + b3P^2 + b4PE + b5E^2 + e.$$

ثم لا يكتفي الباحث بالنظر إلى معاملات منفردة، بل يحسب خصائص السطح على خط التطابق P = E وخط عدم التطابق P = -E. تسمح هذه الطريقة بفحص بعد التمركز المناسب. ما إذا كانت النتيجة تتحسن أو تسوء مع ارتفاع المستوى المشترك، وما ميل السطح وتقوسه، أي إذا كان الابتعاد عن التطابق يرتبط بانخفاض أو ارتفاع النتيجة.

لكن التقنية لا تنقذ نظرية ضعيفة. يجب قبل التحليل تحديد ما الذي يعنيه التطابق ولماذا يتوقع مقاستين على مقاييس متكافئة، وأن توجد بيانات كافية E وP أن يكون مهما. كما يجب أن تكون E، وP في مناطق السطح المختلفة. إذا كان جميع المشاركين تقريبا متقاربين في يصبح استنتاج شكل السطح غير مستقر.

لأن الباحث يستطيع رسم سطح. نظرية «fit» كما ينبغي الحذر من تحويل كل علاقة إلى الملاءمة تحتاج طرفين قابلين للمقارنة وآلية تشرح لماذا يؤثر التوافق أو عدم التوافق في النتيجة.

19.31.1 كيف نقرأ سطح الاستجابة من دون الغرق في الرياضيات؟

هل تتحسن E = P، يحتاج طالب الدكتوراه إلى فهم أربعة أسئلة تفسيرية. أولا: على خط النتيجة عندما يرتفع الطرفان معا أم تسوء؟ ثانيا: هل يوجد تقوس على خط التطابق، أي هل توجد

يخفض P = E نقطة مثلى بدلا من زيادة خطية؟ ثالثا :على خط عدم التطابق، هل الابتعاد عن أعلى من P أشد ضررا من P أعلى من E النتيجة؟ رابعا :هل اتجاه عدم التطابق مهم، أي هل E؟

هذه الأسئلة ينبغي أن تكتب نظريا قبل تشغيل البرنامج .إذا لم يكن لدى الباحث توقع حول النقص والفائض، يمكن للتحليل أن ينتج شكلا معقدا يصعب تفسيره .كما يجب عرض الرسم منفردة .القيمة ليست في b5 إلى b1 السطحي واشتقاقات الخطوط، لا الاكتفاء بدلالة معاملات .تقنية متقدمة، بل في إبقاء معنى الملاءمة مرئيا

19.32 الأدلة التراكمية :ماذا تقول التحليلات التلوية عن الملاءمة؟

تحليلا تلويا شاملا لـ Johnson (2005)وZimmermanو Kristof-Brown قدم person-organizationو person-job دراسة و836 حجم أثر، وفحصوا 172 وعلاقاتها بنتائج قبل الدخول وبعده .كانت person-supervisor fitو person-groupو معظم العلاقات العامة قابلة للتعميم، لكن أنماط القوة اختلفت بحسب نوع الملاءمة والنتيجة وطريقة .القياس

ليس مفهوما فارغا، لكنها لا تبرر دمج كل الأنواع .على العكس، تظهر fit تؤكد هذه الأدلة أن أن Kristof (1996) أن نوع الملاءمة يحدد نوع النتيجة التي يتوقعها الباحث .وتبين مراجعة نفسه يمكن تصوره كتوافق تشابهي أو تكميلي، وأن القياس person-organization fit .المباشر وغير المباشر لا يعطيان الشيء نفسه

المغزى لطالب الدكتوراه هو أن عبارة »توجد علاقة بين الملاءمة والأداء «غير كافية .يجب أن يحدد :أي ملاءمة؟ كيف قيست؟ ما النتيجة؟ وما الآلية؟ قد تكون العلاقة الأقوى مع الرضا أو .والوظيفة fit النية للمغادرة، بينما يكون الأداء أكثر بعدا أو أكثر اعتمادا على نوع

19.32.1 الملاءمة والاختيار :لماذا لا تنتهي النظرية عند التوظيف؟

كثيرا في الاختيار، لكن التوافق عند الدخول ليس ضمانا للتوافق fit تستخدم المنظمات فكرة بعد سنوات .الوظائف تتغير أسرع من الأشخاص أحيانا، والأشخاص يغيرون مهاراتهم وقيمهم وحاجاتهم .ولذلك يجب أن تفكر إدارة الموارد البشرية في إدارة الملاءمة بعد التوظيف :تدريب انتقال داخلي، إعادة تصميم وظيفة، أو تعديل مسار مهني ،demands-abilities يعالج فجوة .needs-supplies fit يرفع

فقط قد يضر بالتنوع والقدرة على التغيير .قد يكون المرشح fit كما أن تركيز الاختيار على المختلف عن الثقافة الحالية هو ما تحتاجه المنظمة لتتعلم .لذلك ينبغي الفصل بين »الملاءمة مع متطلبات أساسية «و»التشابه مع الوضع القائم .«نظرية الملاءمة لا تفرض المحافظة على الثقافة؛ .بل تسمح بسؤال أي أبعاد يجب أن تتوافق وأي اختلافات تضيف قيمة

19.33 الملاءمة عبر الزمن :الشخص والبيئة كلاهما يتحرك

تتعامل التطبيقات المقطعية أحيانا مع الملاءمة كصفة ثابتة، لكن الشخص والبيئة يتغيران . يتعلم الموظف مهارات جديدة، وتتغير حاجاته، وتعيد المنظمة تصميم العمل، ويظهر مدير جديد، مع التدريب أو يتدهور demands-abilities fit وتتغير التكنولوجيا .لذلك يمكن أن يتحسن عندما needs-supplies fit عندما ترتفع متطلبات الوظيفة أسرع من التعلم .ويمكن أن يتغير يصبح ما توفره المنظمة أقل ملاءمة لحاجات مرحلة حياتية جديدة.

صراحة إلى أهمية المنظور الزمني، وإلى الماضي والحاضر Caplan (1987) أشار والملاءمة المتوقعة .هذا مهم في دراسات التغيير الرقمي .قد يقبل الموظف اليوم نقص الملاءمة لأنه يتوقع أن يتعلم الأداة خلال شهرين، أو يشعر بتهديد أكبر إذا يتوقع أن التفاوت سيتسع.

وإعادة تصميم الوظيفة تغير P، كما يمكن للفرد أن يغير البيئة أو يغير نفسه .التدريب يغير فكرة P-E Fit بمبادرة الفرد .لذلك لا تساوي E وتشكيل العمل قد يغير بعض جوانب E، اختيار الشخص المناسب ثم انتهى الأمر .«إنها إطار للتكيف المستمر أيضا».

19.34 الملاءمة ليست التشابه دائما، والتنوع ليس عدم ملاءمة

تحويله إلى مبرر لتوظيف أشخاص fit من المخاطر الأخلاقية والإدارية في استخدام يشبهوننا .«الملاءمة الإضافية تفسر بعض أثر تشابه القيم أو الأهداف، لكنها ليست الصيغة » الوحيدة .المنظمات تحتاج أيضا إلى ملاءمة تكميلية :شخص يملك ما تفتقر إليه الجماعة، أو وظيفة توفر ما يحتاجه الفرد.

بالتشابه الديموغرافي أو الأسلوبي، قد تعزز التجانس وتضعف التنوع . fit إذا خلطت المنظمة لا تقدم النظرية مبررا لاستبعاد المختلف، بل تطلب تحديد البعد الذي يجب أن يتوافق ولماذا .قد يكون الاختلاف في الخبرة مصدرا للقيمة بينما يكون الاتفاق على بعض المبادئ المهنية ضروريا للتنسيق.

لذلك يجب أن تكون تطبيقات الاختيار حذرة، خصوصا عندما تستخدم مقاييس »الثقافة « غطاء للتفضيل الشخصي أو fit العامة .كلما اتسع البعد وازدادت ذاتيته، ارتفع خطر أن يصبح الاستنساخ التنظيمي.

19.34.1 الملاءمة كآلية للضغط :أين تلتقي مع JD-R؟ وأين تفترق

عندما تتجاوز :JD-R قريبا من مطالب demands-abilities misfit يمكن أن يبدو تجعل العلاقة بين الطرفين هي الوحدة P-E Fit متطلبات العمل قدرة الفرد يرتفع الضغط .لكن يستطيع تفسير أثر المطلب حتى من دون قياس قدرة مقابلة، ويضيف دور JD-R النظرية، بينما «الموارد ومساري الاستنزاف والتحفيز .لذلك لا ينبغي دمجهما لمجرد وجود كلمة »مطالب.

التكامل يصبح مفيدا إذا كانت الدراسة تسأل لماذا يختلف أثر المطلب بين أفراد ذوي قدرات كآلية تعديل أو تطابق داخل نموذج مطالب وموارد .لكن P-E Fit مختلفة .عندها يمكن أن تعمل من P-E Fit إذا كان الهدف ببساطة اختبار أثر عبء العمل والدعم في الاحتراق، فإن إضافة منفصلين تصبح زائدة Eو P دون قياس.

19.34.2 الملاءمة والتكيف :هل الأفضل تغيير الشخص أم البيئة؟

سؤال التدخل :إذا كان هناك عدم توافق، أي طرف يجب أن يتغير؟ P-E Fit يفتح منطق يمكن تطوير قدرات الفرد بالتدريب، أو تعديل مطالبه وتوقعاته، ويمكن تغيير الوظيفة أو الموارد أو فريق العمل .وقد يكون الحل انتقال الفرد إلى دور آخر .لكن الخيارات ليست متكافئة أخلاقيا أو عمليا .إذا كانت البيئة تفرض مطالب غير معقولة على الجميع، فإن تدريب الأفراد واحدا واحدا يخفي مشكلة تصميم جماعية.

أما إذا كانت المتطلبات مشروعة وأساسية للمهنة، فقد يكون تطوير القدرة هو التدخل المناسب .في needs-supplies misfit، قد تغير المنظمة المورد أو يستطيع الفرد إعادة التفاوض أو إعادة تشكيل العمل .ويجب أن يوضح الباحث أي آلية تعديل يتوقعها .لا يكفي القول إن «تحسين الملاءمة يحسن الرفاه»؛ يجب تحديد هل التحسن ناتج من تغيير P أو E، وهل يؤدي كل مسار إلى النتائج نفسها .هذا السؤال كان من القضايا التي أبرزها Caplan (1987) عند مناقشة تدخلات الملاءمة.

19.35 النقد وشروط الحدود في P-E Fit

أول تحد هو تعدد التعريفات .إذا لم يحدد الباحث هل يقصد supplementary أو complementary fit، وهل المقصود حاجات-موارد أو مطالب-قدرات أو قيم، تصبح النظرية غامضة .ثاني تحد هو القياس؛ المقاييس المباشرة للملاءمة قد تتداخل مع المواقف، والمقاييس غير المباشرة تحتاج إلى أبعاد متكافئة وتحليل مناسب.

ثالثا، افتراض أن «المزيد من التطابق أفضل »قد يكون خاطئا .مستوى التطابق نفسه قد يهم، والفائض والنقص قد تكون لهما آثار غير متناظرة .رابعا، الملاءمة يمكن أن تكون نتيجة وليست سببا فقط؛ الأشخاص يغيرون البيئات والبيئات تغير الأشخاص .خامسا، التركيز الزائد في fit قد يهمل السلطة والقيود :العامل قد لا يملك خيار مغادرة بيئة غير ملائمة، وقد تتحمل المنظمة «مسؤولية إعادة التصميم بدلا من إلقاء العبء على الفرد كي »يتكيف.

مرساة قوية عندما تكون العلاقة بين خصائص الشخص والبيئة هي جوهر P-E Fit تكون السؤال .وتكون أضعف عندما يكون المطلوب تفسير خصائص عمل محددة أو مسار استنزاف Eو P موارد من دون مقارنة.

MT-0094 بطاقة القرار لـ 19.36

عندما تستطيع تسمية طرفي الملاءمة والبعد المشترك :حاجات الفرد MT-0094 استخدم مقابل ما توفره الوظيفة، قدراته مقابل مطالب المهمة، قيمه مقابل قيم المنظمة، أو خصائصه مقابل الفريق أو المشرف .حدد ما إذا كان التطابق متوقعا أن يكون أفضل دائما، وما إذا كانت حالات الفائض والنقص تختلف.

ككلمة عامة للرضا أو الانسجام .إذا كان لديك مقياس إدراك عام، قل إنك «fit» لا تستخدم بصورة منفصلة Eو P وإذا كنت تريد اختبار التطابق فعلا، قس .perceived fit تدرس واستخدم طريقة تحليل تحافظ على معلوماتهما.

19.36.1 الوساطة والتعديل في النماذج الثلاثة :لا تجعل الشكل الإحصائي يقود النظرية

JCM يمكن لكل كيان أن ينتج وساطة أو تعديلا، لكن الشكل الإحصائي لا يحدد النظرية .في يمكن للاندماج أو JD-R تمثل الحالات النفسية وسائط منطقية بين خصائص المهمة والنتائج .في تكون P-E Fit الإرهاق أن يكونا مسارين وسيطين، ويمكن لمورد أن يعدل أثر مطلب .وفي جوهرية، وغالبا تحتاج إلى تمثيل غير خطي أو سطحي بدل معامل Eو P العلاقة نفسها بين تفاعل بسيط فقط.

إذا بدأ الباحث من رغبة في »إضافة وسيط «أو »إضافة معدل «ثم بحث عن نظرية، ينقلب منطق الأطلس .الصحيح أن يحدد العملية أولا .إذا كان الوسيط هو معنى العمل، فهل خصائص demands-abilities fit هي التي تولده؟ إذا كان المعدل هو القدرة، فهل السؤال عن JCM هي الآلية؟ بهذه الطريقة يصبح JD-R وإذا كان الدعم يخفف عبء العمل، فهل وظيفة المورد في التحليل ترجمة للنظرية لا بديلا عنها.

19.36.2 جودة التصميم البحثي عبر الكيانات الثلاثة

تشترك الكيانات الثلاثة في خطر الاعتماد على استبانة واحدة من موظف واحد في وقت واحد. إذا قيم الموظف خصائص عمله وموارده وملاءمته ورضاه وأداءه، قد تتضخم العلاقات بسبب طريقة القياس أو المزاج العام .لا يعني ذلك أن الإدراك غير مهم؛ كثير من الآليات نفسية أصلا . لكن التصميم الأقوى يضيف مصادر أو أزمنة مختلفة عندما يسمح السؤال بذلك.

يمكن الحصول على مؤشرات موضوعية لضغط الوقت أو ساعات العمل، وفي JD-R في يمكن قياس البيئة P-E Fit يمكن توصيف الوظيفة من شاغلين متعددين أو خبراء، وفي JCM من مصدر مستقل عن الشخص .ويمكن فصل المتغيرات زمنيا، واستخدام تدخلات أو تصميمات يحتاج perceived fit :يومية وطولية .الأهم أن اختيار المصدر يجب أن يتبع المعنى النظري لا يختبر جيدا إذا كان الشخص نفسه actual demands-abilities fit إلى إدراك الفرد، بينما يقدر الطرفين والنتيجة في اللحظة ذاتها.

19.37 كيف تتنافس النماذج الثلاثة وكيف تتكامل؟

يمكن أن تظهر النظريات الثلاث في الدراسة نفسها، لكن هذا لا يعني أن الجمع بينها مطلوب . تفسير الاستقلالية عبر JCM إذا كان السؤال عن »أثر الاستقلالية في الاندماج«، يمكن لـ P-E تفسيرها كمورد يؤدي إلى الاندماج، ويمكن لـ JD-R المسؤولية والدافعية الداخلية، ويمكن لـ القول إن أثرها يعتمد على حاجة الفرد للاستقلالية .هذه ثلاث آليات مختلفة، وليست ثلاث E Fit استشهادات للفرضية نفسها.

إذا كانت الدراسة لا تقيس الحالة النفسية أو المطالب والموارد أو حاجة الفرد، فلا يحق لها ادعاء اختبار الآليات الثلاث .قد تختار واحدة فقط .التكامل يصبح مبررا عندما توجد فجوة محددة . P-E Fit لماذا تقلل الموارد الاستنزاف وتزيد الاندماج، بينما تضيف JD-R مثلا، يمكن أن يفسر خصائص المهمة JCM سؤالا عن اختلاف قيمة المورد بحسب حاجات الفرد .أو يمكن أن يحدد لتفسير لماذا تختلف الاستجابة بين الأفراد P-E Fit ثم يستخدم.

لكن التكامل قد يصبح زائدا إذا كان المتغير نفسه يعاد تعريفه ثلاث مرات بلا قياس مختلف . الاستقلالية ليست ثلاثة متغيرات لمجرد أنها تظهر في ثلاث نظريات .يجب تحديد الوظيفة النظرية التي تملكها داخل النموذج.

19.38 مثال تطبيقي متكامل :عضو هيئة تدريس في جامعة تتحول رقميا

لنفترض جامعة تطبق نظاما رقميا موحدا للتدريس والبحث والإدارة .عضو هيئة التدريس أصبح مطالبا بإدخال بيانات متكررة، وإدارة منصات متعددة، والرد على قنوات رقمية، واستخدام أدوات ذكاء اصطناعي .في الوقت نفسه توفر الجامعة تدريبا، ودعما تقنيا، ومرونة في بعض الإجراءات، ولوحات متابعة للمخرجات.

تتحدد المتطلبات :كثافة معلومات، مقاطعات رقمية، غموض في JD-R، من منظور التوقعات، ومطالب تعلم .وتتحدد الموارد :دعم تقني، استقلالية، تدريب، ووضوح .يمكن فحص ما إذا كان المسار يقود إلى إرهاق رقمي أو اندماج، وما إذا كانت الموارد تعزل أثر المطالب.

السؤال مختلف .هل أدى النظام إلى تجزئة المهمة وتقليل هوية العمل؟ هل JCM، من منظور زاد أو خفض الاستقلالية؟ هل أصبحت التغذية الراجعة أوضح؟ هل يرى عضو هيئة التدريس أثر عمله في الطالب والبحث أم تحول إلى ملء نماذج؟ هنا الآلية تمر عبر المعنى والمسؤولية ومعرفة النتائج.

نحتاج إلى الشخص نفسه .قد يملك عضو خبرة رقمية عالية فتكون P-E Fit، من منظور جيدة، بينما يعاني آخر من فجوة مهارة .وقد يحتاج الأول إلى demands-abilities fit استقلالية واسعة وتوفرها البيئة، بينما يحتاج الثاني إلى بنية ودعم أكبر .التصميم الواحد ينتج نتائج مختلفة P-E مختلفة لأن العلاقة.

JD-R إذا كان هدف الدراسة تقييم الاحتراق والاندماج على مستوى الهيئة التدريسية، يكون إذا كان .JCM مرساة قوية .إذا كان الهدف تقييم إعادة تصميم العمل الأكاديمي ومعناه، يتقدم الهدف تفسير اختلاف الاستجابات بين أعضاء تحت البيئة نفسها بناء على حاجاتهم وقدراتهم، تتقدم P-E Fit.

نموذج دكتوراه مركب :متى نحتاج نظريتين فقط؟ 19.38.1

افترض دراسة عن أثر تصميم العمل الرقمي في الأداء، مع اندماج العمل وسيطا، وخبرة رقمية معدلا .إذا عرف الباحث التصميم الرقمي بوصفه موارد مثل الاستقلالية والتغذية الراجعة أن يفسر جزءا كبيرا من النموذج .إدخال JD-R والدعم، وكان الاندماج هو المسار، يستطيع .لمجرد أن الاستقلالية والتغذية الراجعة وردتا فيه قد يكون تكرارا JCM

إذا كانت الخبرة الرقمية تعدل أثر مطالب النظام لأنها تحدد قدرة الفرد على مقابلتها، يمكن بصورة محددة .عندها تصبح P-E Fit واستخدام demands-abilities fit بناء منطق P-E Fitيفسر المسار العام من المتطلبات والموارد إلى الاندماج، و JD-R :النظريتان مكملتين فلا تبرر إلا إذا كان JCM يفسر لماذا تختلف كلفة بعض المطالب باختلاف قدرة الفرد .أما إضافة معنى المهمة أو المسؤولية أو معرفة النتائج جزءا مقاسا من الآلية .هذا المثال يبين أن عدد .المتغيرات لا يحدد عدد النظريات

أداة قرار :خمسة أسئلة قبل اختيار النظرية 19.39

السؤال الأول :هل المشكلة في خصائص المهمة نفسها أم في التكوين الأوسع للمطالب إذا كان الحمل .JCM والموارد أم في توافق الشخص مع البيئة؟ إذا كانت المهمة، ابدأ بـ .P-E Fit إذا كانت العلاقة بين طرفين، ابدأ بـ .JD-R والموارد، ابدأ بـ

استنزاف .JCM السؤال الثاني :ما الآلية الوسيطة؟ معنى ومسؤولية ومعرفة نتائج تشير إلى .P-E Fit تطابق حاجات-موارد أو مطالب-قدرات يشير إلى .JD-R واندماج يشيران إلى

بمقياس عام للرضا فقط، ولا JCM السؤال الثالث :هل القياس يطابق النظرية؟ لا تستخدم .بدرجة فرق غير مبررة P-E Fit بمؤشر »بيئة عمل إيجابية«، ولا JD-R

السؤال الرابع :ما أقرب منافس؟ قد تكون نظرية حفظ الموارد أقرب إذا كان السؤال عن فقد أقرب إذا كان السؤال عن نوعية الدافعية SDT الموارد لا عن تصميم الوظيفة .وقد تكون والاستقلالية النفسية .وقد تكون نظرية موقفية أقرب إذا كان التطابق يتعلق بهيكل منظمة وبيئتها لا .بفرد وبيئة عمله

السؤال الخامس: ماذا سيضيع إذا حذفت النظرية؟ إذا لم يتغير تعريف المتغيرات أو .الفرضيات أو القياس أو تفسير النتائج، فحضورها اسمي

جدول 19.5 - مصفوفة الاختيار بين الكيانات الثلاثة

إذا كان سؤال الدراسة عن...	المرشح الأول	سبب الترشيح	المنافس الأقرب
الاحتراق والاندماج تحت مطالب وموارد	JD-R	مسارا الاستنزاف والتحفيز	إذا كان فقد COR الموارد هو الآلية
إعادة تصميم المهمة والمعنى والاستقلالية	JCM	خصائص - حالات نفسية - نتائج	إذا كانت SDT نوعية الدافعية هي المركز
اختلاف النتائج بسبب توافق الشخص والبيئة	P-E Fit	التطابق/عدم التطابق بين P وE	إذا كان Contingency المستوى تنظيما-بيئة
العمل الهجين بوصفه حزمة ضغوط ودعم	JD-R	يسمح بتحديد مطالب وموارد متعددة	إذا كان JCM التركيز في بنية المهمة
مراقبة خوارزمية تقلل حرية القرار	JD-R أو JCM بحسب السؤال	خاصية استقلالية أو فقد مورد	إذا كان SDT الشعور بالإرادة هو الآلية

19.39.1 قاعدة تصميم عملية: لا تعالج عرضا قبل تشخيص الوحدة النظرية

عندما تلاحظ المنظمة احتراقا أو انخفاض أداء، قد تقفز إلى حل مثل التدريب أو المرونة أو الحوافز. يسمح هذا الفصل بتشخيص أعمق. إذا كان السبب متطلبات مرتفعة وموارد منخفضة، فالحل يتطلب إعادة موازنة النظام. إذا كان الموظف لا يرى معنى أو مسؤولية أو نتيجة، فإعادة تصميم المهمة قد تكون أقرب. وإذا كانت البيئة نفسها مناسبة لبعض الناس وغير مناسبة لآخرين بسبب حاجات أو قدرات مختلفة، فالحل يحتاج إلى إدارة الملاءمة لا إلى سياسة موحدة.

هذا التشخيص يمنع العلاج المتشابه لمشكلات مختلفة. كما يذكر الباحث أن المتغير التابع نفسه لا يحدد النظرية. الاحتراق يمكن أن ينتج من استنزاف موارد، أو عدم ملاءمة مزمن، أو أحداث وجدانية متراكمة ستناقش في الفصل التالي. الأداء يمكن أن يتأثر بالتصميم أو الدافعية أو الملاءمة أو القدرة. النظرية تختار على أساس الآلية السابقة للنتيجة، لا على أساس اسم النتيجة.

19.39.2 حالة مقارنة ثانية: مركز خدمة عملاء يعتمد على خوارزمية

لنفترض مركز خدمة عملاء يستخدم خوارزمية توزع المكالمات وتقيس مدة كل تفاعل المطالب في كثافة المكالمات والمراقبة JD-R وتقترح إجابات. إذا كان السؤال عن الإرهاق، يحدد

والانفعالات، والموارد في دعم المشرف، فترات الاستعادة، التدريب، وحرية التصعيد .إذا كان أن الأتمتة قللت هوية المهمة لأن العامل لا يرى JCM السؤال عن معنى الوظيفة، فقد يكشف الحالة كاملة، أو خفضت الاستقلالية لأن النظام يفرض النص والإجراء، أو حسنت التغذية الراجعة .لأن النتائج أصبحت فورية

P-E أما إذا كان الموظفون يختلفون جذريا في قدرتهم على العمل تحت هذا النظام، يمكن لـ needs-supplies fit بين المتطلبات الرقمية والقدرات، أو demands-abilities fit فحص Fit بين حاجة الموظف للاستقلالية وما تسمح به المنصة .لا ينبغي جمع التفسيرات الثلاثة تلقائيا .يختار الباحث المرساة بحسب السؤال، ثم يضيف كائنا آخر فقط إذا كان النموذج يقيس آلية إضافية .بهذه القاعدة يمكن لنفس السياق الميداني أن ينتج دراسات نظرية مختلفة من .دون أن تكون إحداها »الأصح «خارج السؤال الذي صممت لتفسيره

من النظرية إلى توصية تصميم :لا تقفز فوق الآلية 19.39.3

تختلف التوصية العملية باختلاف النظرية حتى عندما تكون النتيجة المستهدفة واحدة .إذا لا تكون »زيادة الموارد «بصورة عامة، JD-R أظهرت الدراسة ارتفاع الاحتراق، فإن توصية بل تحديد المطلب الذي يستهلك الطاقة وبناء مورد يغير قدرته على الاستنزاف أو يساعد على انخفاض الدافعية الداخلية، فقد تكون التوصية إعادة JCM الاستعادة وتحقيق الهدف .وإذا أظهر تجميع أجزاء المهمة، أو زيادة الاستقلالية، أو جعل أثر العمل مرئيا، لأن المشكلة في بنية المهمة .وحالاتها النفسية لا في مقدار الحافز الخارجي

أن المشكلة تقع في عدم توافق محدد، فإن التدخل يعتمد على اتجاه P-E Fit أما إذا كشفت الفجوة .قد يكون المطلوب تدريب الفرد لأن قدراته أقل من مطالب الوظيفة، أو إعادة تصميم المهمة لأن المطالب غير ضرورية، أو زيادة مورد يحتاجه العامل، أو نقله إلى دور أكثر ملاءمة . E، أو P ولا يجوز أن تتحول لغة الملاءمة إلى لوم للفرد على بيئة سيئة؛ النظرية تسمح بتغيير .والاختيار بينهما قرار تنظيمي وأخلاقي يجب تبريره

هذه الفروق توضح لماذا يجب أن تظهر النظرية في قسم التوصيات كما تظهر في الفرضيات . إلى النصائح العامة نفسها، مثل P-E Fitو JCMو JD-R إذا انتهت ثلاث دراسات مبنية على تحسين بيئة العمل «و»تدريب الموظفين«، فقد يكون التأصيل النظري لم يؤثر فعلا في » الاستنتاج .أما التوصية القوية فتذكر المتغير الذي يجب تغييره، والآلية التي يفترض أن تتغير، والنتيجة التي ستتبع، والطريقة التي يمكن بها تقييم نجاح التدخل بعد التنفيذ .بذلك يصبح التصميم .التنظيمي اختبارا لاحقا للنظرية لا مجرد ملحق إداري في نهاية البحث

الحد مع الفصل التالي :التصميم لا يساوي فقد الموارد ولا الحدث الوجداني 19.39.4

ويضع هذا الفصل حدا ضروريا بين تصميم العمل من جهة، والعمليات التي سيعالجها الفصل التالي من جهة أخرى .فإذا كان السؤال المركزي هو كيف تنتج خصائص الوظيفة أو مطالبها ومواردها أو درجة الملاءمة نتائج مثل الدافعية والاندماج والأداء، تبقى نماذج الفصل 19 هي

المرشحة الأولى .أما إذا تحول السؤال إلى كيفية تهديد الموارد وفقدها وتراكم دوامات الخسارة أو في الفصل 20 .وإذا كان MT-0014 الكسب، فإن مركز التفسير ينتقل إلى نظرية حفظ الموارد الاهتمام بالاحداث اليومية المنفصلة في العمل وكيف تولد انفعالات تؤثر لاحقا في المواقف في الفصل 20 .هذا MT-0102 والسلوك، فالموطن الأصلي هو نظرية الاحداث الوجدانية .JD-R الفصل لا يعيد هاتين المعالجتين، حتى عندما تتقاطع مفردات الضغط أو الرفاه مع فالمطلب العالي ليس مرادفا لفقد مورد، كما أن خبرة يوم عمل سيئة ليست تلقائيا حدثا وجدانيا بالمعنى النظري. القاعدة العملية هي تحديد موضع العملية :هل المشكلة في بنية العمل نفسها، أم في ديناميكية فقد الموارد، أم في تسلسل حدث-انفعال-سلوك؟ وبذلك يحافظ الباحث على نظرية حاكمة واحدة للالية المركزية، ويستدعي النظرية المجاورة فقط إذا ظهرت فجوة تفسيرية مستقلة لا يمكن لملف الفصل الحالي تغطيتها .ويفيد هذا الحد في نماذج الوساطة والتعديل :تشابه النتائج لا COR، أو فقد موارد في JD-R يعني تشابه الآلية .فالاحتراق قد ينتج من مطالب مزمنة في .في المقابل AET والانفعال اليومي يحتاج

تمرين اختيار :دراسة واحدة وثلاثة قرارات ممكنة 19.40

اختر دراسة عن العمل الهجين .اكتب الظاهرة المركزية في جملة واحدة من دون أسماء .نظريات .ثم نفذ ثلاث صيغ

الصيغة الأولى :حدد ثلاثة مطالب وثلاثة موارد، واكتب مسار إضعاف الصحة ومسار .كمرشح JD-R التحفيز .إذا أصبحت الحجة واضحة، سجل

الصيغة الثانية :حدد كيف أثر العمل الهجين في تنوع المهارات، وهوية المهمة، وأهمية المهمة، والاستقلالية، والتغذية الراجعة .ثم اكتب الحالات النفسية الناتجة .إذا كان هذا هو قلب .JCM السؤال، سجل

الصيغة الثالثة :اختر بعدين قابلين للمقارنة بين الشخص والبيئة، مثلا الحاجة إلى العمل عن بعد وما توفره المنظمة، أو القدرة على إدارة التقنية ومطالب الوظيفة .اكتب ماذا يحدث عند النقص .P-E Fit والفائض والتطابق .إذا كان هذا هو قلب السؤال، سجل

بعد ذلك اختر نظرية واحدة فقط كمرساة .لا تضف الثانية إلا إذا استطعت كتابة فجوة محددة .لا تغطيها الأولى .ولا تضف الثالثة إلا إذا كانت هناك آلية مستقلة جديدة تقاس فعلا

خاتمة 19.41

ينظر إلى MT-0015 .أعاد هذا الفصل تعريف تصميم العمل بوصفه أكثر من توزيع للمهام الوظيفة كنظام من متطلبات تستنزف الجهد وموارد تحقق الأهداف وتفتح مسارا تحفيزيا .قوته في المرونة والتعامل مع الرفاه والأداء في مهن مختلفة، وحده في اتساع الفئات وخطر التصنيف .الدائري إذا لم تحدد المطالب والموارد مسبقا

يقدم آلية أكثر تحديدا داخل المهمة :تنوع المهارات وهوية المهمة وأهميتها MT-0093 والاستقلالية والتغذية الراجعة تعمل عبر المعنى والمسؤولية ومعرفة النتائج .قوته في تفسير لماذا يؤثر تصميم الوظيفة في الدافعية الداخلية، وحده في أنه لا يغطي كل الخصائص الاجتماعية والسياقية والمعرفية للعمل الحديث.

تغير السؤال من »ما خصائص العمل؟ «إلى »هل تتوافق خصائص الشخص MT-0094 مع fit والبيئة؟ .«وهي تفرق بين التشابه والتكامل، وبين حاجات-موارد ومطالب-قدرات، وبين الوظيفة والمنظمة والجماعة والمشرف .قوتها في جعل أثر البيئة نسبيا إلى الفرد، وحدها في تعقيد التعريف والقياس والحاجة إلى تحليل يحافظ على طرفي العلاقة.

لا توجد نظرية أفضل بصورة مطلقة .إذا كانت المشكلة احتراقا ناتجا من مطالب وموارد، فـ JD-R أكثر دقة .وإذا JCM أكثر اقتصادا .إذا كانت إعادة تصميم المهمة هي جوهر الدراسة، فـ المرساة الأقوى .ويمكن P-E Fit كان التباين بين الأفراد تحت البيئة نفسها هو السؤال، فقد تكون التكامل بشرط أن يملك كل كيان جزءا مختلفا من الآلية.

ينتقل الفصل التالي من تصميم العمل إلى ما يحدث عندما تصبح الموارد نفسها مهددة أو مفقودة، وعندما تولد أحداث العمل خبرات وجدانية يومية .سيكون الفصل 20 موطن نظرية حفظ الموارد MT-0014 ونظرية الأحداث الوجدانية MT-0102، وبذلك يكتمل باب الدافعية وتصميم العمل والرفاه من التصميم البنيوي للعمل إلى ديناميات الفقد والانفعال والرفاه.

المراجع

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. Journal of Managerial Psychology, 22(3), 309-328. https://doi.org/10.1108/02683940710733115

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. Journal of Occupational Health Psychology, 22(3), 273-285. https://doi.org/10.1037/ocp0000056

Cable, D. M., & DeRue, D. S. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. Journal of Applied Psychology, 87(5), 875-884. https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.5.875

Caplan, R. D. (1987). Person-environment fit theory and organizations: Commensurate dimensions, time perspectives, and mechanisms. Journal of Vocational Behavior, 31(3), 248-267. https://doi.org/10.1016/0001-8791(87)90042-X

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. Journal of Applied Psychology, 86(3), 499-512. https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499

Edwards, J. R. (1991). Person-job fit: A conceptual integration, literature review, and methodological critique. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), International Review of Industrial and Organizational Psychology (Vol. 6, pp. 283-357). Wiley.

Edwards, J. R. (1994). The study of congruence in organizational behavior research: Critique and a proposed alternative. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 58(1), 51-100. https://doi.org/10.1006/obhd.1994.1029

Edwards, J. R., & Parry, M. E. (1993). On the use of polynomial regression equations as an alternative to difference scores in organizational research. Academy of Management Journal, 36(6), 1577-1613. https://doi.org/10.2307/256822

Fried, Y., & Ferris, G. R. (1987). The validity of the Job Characteristics Model: A review and meta-analysis. Personnel Psychology, 40(2), 287-322. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1987.tb00605.x

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. Organizational Behavior and Human Performance, 16(2), 250-279. https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7

Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: A meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. Journal of Applied Psychology, 92(5), 1332-1356. https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.5.1332

Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. Personnel Psychology, 49(1), 1-49. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1996.tb01790.x

Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-

supervisor fit. Personnel Psychology, 58(2), 281-342. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x

Lesener, T., Gusy, B., & Wolter, C. (2019). The job demands-resources model: A meta-analytic review of longitudinal studies. Work & Stress, 33(1), 76-103. https://doi.org/10.1080/02678373.2018.1529065

Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. Journal of Applied Psychology, 91(6), 1321-1339. https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1321

Parker, S. K., Morgeson, F. P., & Johns, G. (2017). One hundred years of work design research: Looking back and looking forward. Journal of Applied Psychology, 102(3), 403-420. https://doi.org/10.1037/apl0000106

الفصل 20 :حفظ الموارد والأحداث الوجدانية والرفاه

Conservation of Resources, Affective Events, and Well-Being

تمهيد :من بنية العمل إلى ما يستهلك الفرد وما يحدث له يوميا 20.1

ركز الفصل 19 على تصميم العمل من ثلاث زوايا :خصائص الوظيفة التي يمكن أن تولد المعنى والمسؤولية والمعرفة بالنتائج، ومتطلبات العمل وموارده التي تدفع نحو مساري الاستنزاف والتحفيز، وملاءمة الفرد مع بيئته من حيث الحاجات والقدرات والمطالب والموارد .غير أن فهم تصميم العمل لا يكفي وحده لفهم الرفاه .فالوظيفة قد تكون مصممة بصورة معقولة، ثم يتعرض الفرد خلال يومه لخسائر متتابعة في الوقت والطاقة والدعم والمكانة أو الأمن، وقد يواجه حدثا واحدا يغير حالته الانفعالية وسلوكه في الساعات التالية .كما أن مورد العمل لا يصبح مهما فقط لأنه موجود في بنية الوظيفة، بل لأن الفرد يملكه أو يستطيع الوصول إليه أو يخشى فقده أو يستخدمه لحماية موارد أخرى.

من هنا يجمع هذا الفصل كيانين نظريين يبدوان متجاورين في موضوع الرفاه لكنهما يقدمان تفسيرين مختلفين .الأول هو نظرية حفظ الموارد (Conservation of Resources Theory - COR)، MT-0014 التي تفسر الضغط والاحتراق والصمود من خلال اكتساب الموارد وحمايتها وفقدانها وتراكمها عبر الزمن .والثاني هو نظرية الأحداث الوجدانية (Affective Events Theory - AET)، MT-0102 التي تفسر كيف تتحول أحداث العمل اليومية إلى حالات انفعالية، ثم إلى مواقف وسلوكيات تتغير خلال اليوم وعبر الأيام .كلاهما ملف نظرية موارد وضغط COR :كامل في هذا الفصل، لكن الملكية النظرية لكل منهما مستقلة D1 نظرية عملية زمنية تضع الحدث والانفعال AET تمتد زمنيا عبر مسارات خسارة وكسب، بينما في قلب تفسير الخبرة اليومية للعمل.

الذي امتلكه الفصل 19، MT-0015 الفصل لا يعيد معالجة نموذج متطلبات العمل والموارد ولا يختزل كل متطلب إلى حدث، COR ولا يحول كل مورد وظيفي إلى مورد بالمعنى نفسه في وجداني .كما لا يقدم نظرية عامة للسعادة أو الصحة النفسية .الغرض أدق :فهم لماذا يكون فقد الموارد أشد تأثيرا من مكاسب مماثلة، وكيف تتكون دوامات الخسارة والكسب، وكيف تصبح أحداث العمل القصيرة ذات أثر طويل نسبيا عبر الانفعال والتقييم، ثم كيف يختار طالب الدكتوراه بين النظريتين أو يدمجهما عندما يملك نموذجه فعلا مرحلتين تفسيريتين مختلفتين.

خريطة الفصل :مخزون الموارد وتدفق الأحداث 20.2

تنظر إلى الفرد بوصفه COR .يمكن تصور الفرق بين النظريتين من خلال استعارتين يحاول حماية مخزون ونسق من الموارد التي يحتاج إليها لتحقيق أهدافه والمحافظة على ذاته

ومكانته وعمله .ما يهم هو ما يملكه، وما يهدد بالفقد، وما يفقد فعلا، وما يستثمره للحصول على فتنظر إلى يوم العمل بوصفه سلسلة من أحداث صغيرة وكبيرة تقطع AET موارد أخرى .أما التدفق المعتاد وتثير استجابات وجدانية تختلف في شدتها واتجاهها، ثم تتراكم أو تتبدد وتنعكس على الأحكام والسلوك.

هو :كيف يولد فقد الموارد أو تهديدها الضغط، COR هذا الفرق ينتج سؤالين مختلفين .سؤال AET ولماذا تتراكم الخسارة عند بعض الأفراد بينما يستطيع آخرون بناء دوامات كسب؟ وسؤال هو :كيف يؤثر حدث في العمل في الانفعال ثم في الرضا والسلوك، ولماذا لا تعكس المقاييس العامة للمواقف كل ما يحدث داخل اليوم؟

جدول 20.1 - الفرق التشخيصي بين MT-0014 وMT-0102

البعد	نظرية حفظ الموارد MT-0014	نظرية الأحداث الوجدانية MT-0102
السؤال الحاكم	كيف يولد فقد الموارد الضغط ودورات الخسارة أو الكسب؟	كيف تؤثر أحداث العمل في الانفعال ثم في المواقف والسلوك؟
الوحدة المركزية	الموارد وحالات الفقد والاستثمار	أحداث العمل والحالات الوجدانية
الزمن	تراكمي، وقد يمتد من اللحظة إلى فترات طويلة	قصير وديناميكي، مع إمكان التراكم عبر الأيام
المستوى	فرد /فريق بحسب التوسعات	فرد /عمل
أفضل استخدام	الضغط، الاحتراق، الصمود، تداخل العمل والأسرة، أزمات الموارد	الانفعال اليومي، الرضا المتغير، سلوك اللحظة، أحداث التفاعل والعمل
الخطر الشائع	تسمية أي شيء موردا من دون تحديد قيمته وآلية فقده	قياس المزاج العام وتسميته اختبارا للأحداث الوجدانية

20.3 MT-0014 نظرية حفظ الموارد :المشكلة التي حاولت حلها

عام 1989 نظرية حفظ الموارد بوصفها محاولة لإعادة صياغة Stevan E. Hobfoll قدم تفسير الضغط بحيث لا يعتمد فقط على التقييم المعرفي للفرد للحدث، بل يمنح الموارد وما يحدث لها مكانة مركزية .كانت الفكرة الأساسية أن الأفراد يسعون إلى الحصول على الأشياء التي يقدرونها والمحافظة عليها وحمايتها، وأن الضغط يظهر عندما تتهدد هذه الموارد أو تفقد فعلا أو يفشل الاستثمار في تحقيق العائد المتوقع (Hobfoll, 1989). بهذا انتقل التفسير من سؤال »هل يقيم الفرد الموقف بأنه ضاغط؟ «إلى سؤال أوسع :ما الموارد المعرضة للخطر، وما الخسارة الواقعية أو المحتملة، وما القدرة المتبقية على المقاومة والتعافي؟

هذا التحول مهم في المنظمات لأن العامل لا يدخل العمل بجهاز إدراكي فقط .يحمل وقتا وطاقة وصحة ومعرفة وعلاقات ومكانة وأمنا ماليا وشعورا بالكفاءة وسيطرة نسبية على حياته . العمل يمكن أن يضيف إلى هذه الموارد، لكنه يمكن أيضا أن يستهلكها .عندما تتراكم المطالب من دون قدرة على التعويض، لا يصبح الضغط مجرد »انطباع سلبي «بل مسارا يمكن أن يستنزف الموارد اللازمة لمواجهة المطالب التالية.

تنكر الإدراك .فالفرد يحدد قيمة المورد ويلاحظ التهديد ويختار COR لا يعني ذلك أن الاستثمار، لكن النظرية تسعى إلى ربط الخبرة النفسية بشروط أكثر موضوعية من مجرد التقييم اللحظي .ولهذا أصبحت واسعة الاستخدام في أبحاث الضغط والاحتراق والعمل والأسرة والتعافي على مبادئ الحفاظ على Hobfoll (2001) والصمود والأزمات .وفي تطوير لاحق، شدد Westmanو Neveuو Halbesslebenو Hobfoll الموارد وديناميات الاستثمار، ثم وسع النظرية في السياق التنظيمي عبر قوافل الموارد وممرات الموارد والسياق الاجتماعي (2018) الذي يسمح بتراكمها أو يعوقه.

20.4 ما المورد في COR؟ تجنب القائمة المفتوحة

جاذبية وأكثرها عرضة لسوء الاستخدام هو مفهوم »المورد .«عرف COR أكثر أجزاء الموارد بصورة واسعة باعتبارها أشياء أو حالات أو خصائص شخصية أو طاقات Hobfoll يقدرها الأفراد أو تخدم وسيلة للحصول على أشياء يقدرونها .في الصياغات المبكرة ظهرت موارد مثل الأشياء المادية، والظروف أو الحالات المرغوبة، والخصائص الشخصية، والطاقات مثل الوقت والمال والمعرفة .ثم تطورت النظرية لتصبح أكثر حساسية إلى قيمة المورد وسياقه وعلاقته بموارد أخرى.

اتساع التعريف لا يبرر تسمية كل متغير إيجابي موردا .الدعم الاجتماعي يمكن أن يكون موردا لأنه يزود الفرد بالمعلومات أو المساعدة أو الأمان أو الانتماء .الاستقلالية قد تكون موردا عندما تمنح الفرد سيطرة على تخصيص جهده ووقته .الكفاءة قد تعمل كمورد شخصي .لكن الرضا الوظيفي «ليس موردا لمجرد أنه إيجابي، فقد يكون نتيجة لتجربة الموارد أو غيرها .كما » أن »الأداء «ليس موردا بالضرورة، وإن كان الأداء الجيد قد ينتج مكانة أو مكافأة أو أمنا وظيفيا يصبح موردا.

المعيار الأدق هو أن يسأل الباحث :ما الذي يسمح هذا الشيء للفرد بحمايته أو تحقيقه؟ وكيف يمكن اكتسابه أو فقده أو استثماره؟ وما الذي يثبت أنه ذو قيمة في السياق؟ إذا لم توجد إجابة، يكون استخدام كلمة مورد وصفا فضفاضا لا تشغيلا للنظرية.

نموذج متطلبات العمل والموارد يصنف .JD-Rو COR تساعد هذه الدقة على الفصل بين تنظر COR خصائص الوظيفة بحسب قدرتها على استنزاف الجهد أو دعم الإنجاز والنمو، بينما إلى مجموعة أوسع من الموارد التي يملكها الفرد أو الجماعة أو يحصل عليها داخل العمل

JD-R وخارجه، وتركز على التهديد والفقد والاستثمار والتراكم .يمكن أن يكون المورد الوظيفي في مواردا في COR، آليا تطابقا ليست العلاقة لكن.

المبدأ الأول :أولوية الفقد 20.5

هو مبدأ أولوية فقد الموارد COR أشهر مبادئ (Primacy of Resource Loss). يفترض أن فقد الموارد أقوى نفسيا من مكسب موارد مماثل في الظروف المتقاربة .خسارة الأمن أو المكانة أو الوقت أو الثقة ليست مجرد صورة عكسية للحصول عليها .الخسارة تهدد قدرة الفرد على مواجهة المستقبل، وقد تستهلك موارد إضافية للتعويض، ولذلك تكون آثارها أقوى من آثار المكسب المتساوي ظاهريا.

في العمل، قد لا يعوض منح الموظف دورة تدريبية قصيرة عن فقد مستمر في السيطرة على وقته أو عن تهديد دائم للاستقرار .وقد تكون زيادة بسيطة في الراتب أقل تأثيرا من خسارة مرونة كان يعتمد عليها لتنظيم أسرته .الفكرة لا تعني أن المكاسب غير مهمة، بل إن نظام الموارد غير متماثل :الخسارة يمكن أن تبدأ سلسلة دفاعية تجعل الفرد أكثر حساسية إلى خسائر جديدة.

لهذا السبب تكون الدراسات التي تجمع »الموارد «في مؤشر إيجابي واحد وتفترض أن الزيادة إذا كان السؤال عن فقد الموارد، فمن الأفضل قياس COR. والنقصان متناظران بعيدة عن جوهر الخسارة أو التهديد أو عدم القدرة على التعويض بصورة صريحة .كما يجب الانتباه إلى نقطة المرجع؛ ففقد شيء كان الفرد يمتلكه يختلف عن عدم حصوله على شيء لم يمتلكه اصلا.

أهمية مبدأ أولوية الفقد تظهر في سياقات الأزمات .عندما تتعرض منظمة لتقليص العمالة، لا يعاني من فقد الوظيفة من يغادر فقط؛ قد يفقد الباقون شعورا بالأمان والثقة والسيطرة والعلاقات . هذا يفسر لماذا يمكن لحدث تنظيمي واحد أن يطلق آثارا متعددة عبر شبكة الموارد.

المبدأ الثاني :استثمار الموارد 20.6

المبدأ الثاني هو أن الأفراد يستثمرون مواردهم لحماية أنفسهم من الفقد، والتعافي بعد الفقد، والحصول على موارد جديدة .هذا الاستثمار يجعل النظرية ديناميكية .الفرد لا ينتظر حتى تحدث الخسارة، بل يستخدم الوقت والطاقة والمال والعلاقات والمعرفة لبناء احتياط أو لمواجهة تهديد.

المشكلة أن الاستثمار نفسه يحتاج إلى موارد .من يملك وقتا ومالا ودعما يستطيع التدريب أو طلب المساعدة أو تغيير الوظيفة .أما من بدأ أصلا بموارد قليلة فقد يجد أن كل محاولة للتعافي تكلفه جزءا كبيرا من مخزونه .من هنا يظهر منطق »الغني بالموارد يصبح أكثر قدرة على الكسب، والفقير بالموارد أكثر عرضة للخسارة«، ليس كحتمية اجتماعية مطلقة، بل كديناميكية احتمالية ناتجة من قدرة متفاوتة على الاستثمار.

في الإدارة، يمكن رؤية ذلك في التعلم المهني .الموظف الذي يملك دعما من المدير، ووقت تعلم، وثقة في قدرته، وإمكانية الوصول إلى خبير، يستطيع استثمار هذه الموارد في تعلم نظام جديد، فيحصل على معرفة وفاعلية ومكانة إضافية .موظف آخر يواجه النظام نفسه تحت ضغط

وقت وقلق وظيفي وغياب الدعم قد لا يستطيع الاستثمار، فيتأخر الأداء ويزداد التهديد ويستهلك مزيدا من الطاقة.

هذه الآلية تجعل COR في تؤثر الموارد. صالحة لتفسير حلقات وليس مجرد علاقات خطية القدرة على الاستثمار، والاستثمار يؤثر في مكاسب أو خسائر جديدة، والنتيجة تعيد تشكيل نقطة البداية. لذلك تكون التصاميم الطولية أكثر اتساقا مع النظرية من دراسة مقطعية تسأل مرة واحدة عن »الموارد «ثم تربطها بالاحتراق.

دوامات الخسارة ودوامات الكسب 20.7

ودوامات (Loss Spirals) من النتائج المنطقية للمبدأين السابقين مفهوم دوامات الخسارة عندما يفقد الفرد موردا، قد يحتاج إلى استخدام موارد أخرى (Gain Spirals). الكسب للتعويض، وإذا كان مخزونه محدودا يمكن أن يفقد المزيد. وعلى العكس، يمكن لمكسب مورد أن يسهل استثمارات تولد مكاسب إضافية، خصوصا عندما توجد بيئة تدعم استثمار الموارد.

مثال دوامة الخسارة: موظف يفقد زميلا خبيرا بسبب الاستقالة. يصبح عليه حمل مهام إضافية، فيفقد وقتا وطاقة، ثم يقل التعافي خارج العمل، فيرتفع الإرهاق، فتضعف جودة الأداء، وقد يتلقى نقدا يهدد شعوره بالكفاءة أو مكانته. الحدث الأول كان فقد علاقة وخبرة متاحة، لكن السلسلة انتقلت إلى موارد زمنية ونفسية واجتماعية.

مثال دوامة الكسب: فريق يحصل على مدير يوفر حماية زمنية للتعلم ودعما واضحا للتجريب. يستخدم الأعضاء الوقت لتطوير مهارات، ترتفع الكفاءة، يتحسن الأداء، فتزداد الثقة وتظهر فرص أكبر للمشاركة. المكسب الأول لم يبق منفردا، بل أصبح منصة لمكاسب لاحقة.

تتطلب منطق موارد : COR. لا ينبغي مع ذلك استخدام كلمة »دوامة «لأي سلسلة وساطة خسارة أو مكسب يغير قدرة الفاعل على حماية أو اكتساب موارد أخرى. وإذا لم يكن المتغير الوسيط موردا أو عملية استثمار مرتبطة بالموارد، فقد تكون نظرية أخرى أقرب.

قوافل الموارد وممرات الموارد 20.8

من التركيز على الموارد المفردة إلى فكرة أن الموارد تميل إلى التجمع في COR تطورت وأن البيئات توفر ممرات تسمح لهذه القوافل بالنمو أو ،(Resource Caravans) قوافل تجعلها أكثر عرضة للتآكل. تؤكد هذه الصياغة أن الموارد ليست وحدات مستقلة. العامل الذي يملك استقلالية قد يملك أيضا ثقة ودعما وفرص تعلم، بينما من يفتقر إلى الأمان قد يفتقر بالتزامن إلى التحكم والفرص والدعم.

هي الظروف الاجتماعية (Resource Caravan Passageways) الممرات والتنظيمية التي تدعم إنشاء الموارد وصيانتها وحمايتها أو تقوضها. ثقافة تسمح بطلب المساعدة، وسياسات عمل مرنة، وعدالة في توزيع الفرص، وقيادة توفر الأمان النفسي يمكن أن تعمل

كممرات تمكن الموارد من التراكم .وفي الاتجاه المعاكس، بيئة عقابية وغير متوقعة قد تجعل حتى الأفراد ذوي الموارد الجيدة يفقدونها تدريجيا.

كنظرية فردية محضة .رغم أن جزءا كبيرا من COR هذا التطور مهم لأنه يمنع قراءة القياس يتم على مستوى الفرد، يمكن للسياق أن يفسر لماذا تتجمع الموارد في بعض الفرق أو الوحدات ولا تتجمع في أخرى .ومع ذلك يجب على الباحث عدم القفز إلى مستوى المنظمة من دون تصميم متعدد المستويات .إذا ادعى وجود »ممر موارد تنظيمي«، يحتاج إلى بيانات تسمح بتمثيل الخاصية المشتركة أو الهيكلية لا مجرد متوسط انطباعات أفراد.

كما يفتح هذا المفهوم بابا لتفسير عدم المساواة داخل العمل .بعض العاملين يدخلون بمخزون نظرية COR أفضل ويحصلون على ممرات أكثر دعما، فيتسع الفرق مع الزمن .هذا لا يجعل عدالة، لكنه يبين كيف يمكن لترتيبات تنظيمية أن تنتج مسارات موارد متفاوتة.

20.9 COR والاحتراق :ما الذي تفسره النظرية فعلا؟

من أهم العدسات المستخدمة في تفسير الاحتراق المهني لأنها توفر منطق COR أصبحت استنزاف يتجاوز مجرد كثرة المطالب .الاحتراق يمكن أن يظهر عندما تستمر المطالب في استهلاك الموارد ولا يستطيع الفرد التعافي أو الحصول على موارد بديلة .لكن النظرية لا تقول إن أي مطلب يؤدي مباشرة إلى الاحتراق؛ العامل الحاسم هو ما يحدث للموارد عبر الزمن.

يمكن لمطلب مرتفع أن يكون قابلا للإدارة إذا ترافق مع وقت كاف ودعم وتحكم وتعاف . ويمكن لمطلب متوسط أن يصبح مدمرا عندما يقع في سياق فقد مستمر .ولذلك تحتاج الدراسات إلى تحديد موارد بعينها ومسارات فقدها .الإرهاق مثلا يمكن أن يمثل نتيجة لاستنزاف طاقة وليس فقد المورد «نفسه في كل نموذج .وإذا استخدم الباحث الإرهاق كمؤشر للفقد ثم كنتيجة للفقد في » الوقت نفسه، يصبح النموذج دائريا.

التعافي من العمل .وقت الراحة والنوم والانفصال النفسي يمكن أن يسمح COR كما تفسر بإعادة بناء موارد الطاقة والانتباه، لكن التعافي ليس مجرد غياب العمل .إذا ظل الفرد منشغلا بتهديد وظيفي أو مسؤوليات أسرية تستنزف موارده، قد لا يعيد الوقت وحده بناء المخزون.

ومن هنا تأتي قيمة النظرية في تداخل العمل والأسرة .الموارد مثل الوقت والطاقة والدعم يمكن أن تنتقل بين المجالين، وقد يولد الضغط في أحدهما فقدا يضعف القدرة على أداء الدور بدلا من كل نظريات الواجهة بين العمل والأسرة؛ تكون COR الآخر .ومع ذلك لا ينبغي استخدام مناسبة عندما تكون حركة الموارد وفقدها أو اكتسابها هي قلب السؤال.

20.10 القياس والتصميم في بحوث COR

يتطلب أكثر من مقياس »موارد العمل .«على الباحث أن يحدد ما إذا كان COR اختبار يختبر مخزون الموارد، أو التهديد بالفقد، أو الفقد الفعلي، أو مكسب الموارد، أو الاستثمار، أو سلسلة خسارة/كسب .كل مفهوم يحتاج إلى توقيت وقياس يتناسب معه.

التصاميم الطولية مناسبة بصفة خاصة للدوامات .يمكن قياس الموارد في الزمن 1، ثم حدث فقد أو تهديد، ثم استنزاف أو استثمار في الزمن 2، ثم نتائج في الزمن 3 .ويمكن استخدام اليوميات عندما تكون الموارد سريعة التغير مثل الطاقة والوقت المتاح Experience Sampling أو والدعم اليومي .أما الموارد الأكثر استقرارا مثل الأمن المالي أو الشبكات فقد تحتاج فترات أطول.

من القضايا المنهجية المهمة التمييز بين المستوى المطلق والتغير .شخص يملك موارد COR .منخفضة دائما ليس هو نفسه شخص فقد موارد كثيرة حديثا رغم بقاء مستواه المتوسط تعطي للفقد أهمية خاصة، لذلك قد يكون قياس التغير أكثر اتساقا من القياس الساكن.

كذلك يجب تجنب قوائم موارد طويلة غير مشتقة من السؤال .يمكن استخدام مقاييس عامة لفقد الموارد في دراسات الأزمات، لكن في التنظيمات يكون القياس الموجه نظريا أدق :ما الموارد التي يحتاجها الأداء أو الرفاه في هذا السياق؟ وما الذي يهددها؟ وكيف يمكن أن تتعوض؟

ويجب أن تتطابق وحدة التحليل مع الادعاء .إذا كان النموذج عن دوامة موارد على مستوى الفريق، فقياس إدراكات أفراد مرة واحدة ثم تحليلها فرديا لا يختبر دوامة فريقية .تحتاج الدراسة إلى زمن وتجميع أو بيانات شبكة أو مؤشرات بنيوية بحسب طبيعة المورد.

وما يظل محل نقاش COR الأدلة والتطويرات :قوة 20.11

Neveuو Halbesleben إلى تراكم كبير في أبحاث العمل .قدم COR أدى اتساع مراجعة نقدية لمفهوم الموارد في السياق (2014) Westmanو Paustian-Underdahlو Hobfoll et al. التنظيمي، وشددوا على ضرورة وضوح ماهية المورد وكيف يعمل .كما طور النظرية في اتجاه يركز على الموارد المتجمعة والممرات والسياق، بدلا من النظر إلى (2018) الموارد كقائمة مستقلة.

أنها تنتج تنبؤات غير متناظرة عن الفقد والمكسب، وتفسر التراكم والديناميات، COR قوة وتسمح بربط ضغوط العمل بالسياق الاجتماعي .لكنها تواجه ثلاثة تحديات رئيسة .الأول هو خطر الاتساع المفاهيمي :إذا أصبح كل شيء ذا قيمة موردا، يمكن للنظرية أن تفسر كل شيء بعد وقوعه ولا تستبعد شيئا .الثاني هو صعوبة فصل المورد عن النتيجة أو الحالة النفسية .الثالث هو بينما تختبر نموذجا مقطعيا بسيطا من »الموارد « COR أن بعض الدراسات تستخدم مصطلحات إلى »الرفاه «من دون فقد أو استثمار أو زمن.

لذلك تصبح قوة البحث في التحديد لا في الاستشهاد .ما المورد؟ لماذا هو مورد؟ ما نوع ولا تتنبأ به نظرية أخرى مثل COR الخسارة؟ ما الاستثمار؟ ما التسلسل الزمني؟ ما الذي تتنبأ به ؟ إذا لم يجب البحث عن هذه الأسئلة، تكون النظرية مظلة لغوية أكثر منها P-E Fit أو JD-R آلية.

20.12 متى تستخدم MT-0014؟ ومتى لا تستخدم

عندما يكون السؤال عن فقد الموارد أو تهديدها، أو تراكم الكسب والخسارة، COR تستخدم أو استثمار الموارد تحت ضغط، أو الصمود بعد أزمة، أو انتقال الاستنزاف بين مجالات الحياة، أو تفاوت قدرة الأفراد والفرق على التعافي بسبب مخزون موارد مختلف .وتكون قوية عندما يسمح التصميم بالزمن أو بالتغير أو بتحديد سلسلة موارد.

لا تكون المرساة الأولى عندما يكون السؤال عن تقييم معرفي صرف لا يتعلق بموارد، أو عن حدث وجداني لحظي من دون مسار فقد، أو عن خصائص تصميم الوظيفة بحد ذاتها، أو عن ملاءمة فرد وبيئة، أو عن عدالة توزيع موارد .هذه الظواهر قد تتصل بالموارد، لكن نظريات أخرى تملك آليات أدق.

كما لا ينبغي استخدامها لمجرد وجود كلمة »موارد «في عنوان الدراسة، مثل الموارد البشرية نظرية نفسية/تنظيمية عن الموارد التي يقدرها الفاعل COR .أو موارد المنظمة الاستراتيجية ويحاول حمايتها واكتسابها، وليست الرؤية القائمة على الموارد في الاستراتيجية.

20.13 مثال تطبيقي :التحول الرقمي بوصفه مسار موارد

لنفترض أن مؤسسة تطبق نظام ذكاء اصطناعي يقلص زمن إعداد التقارير، لكنه في الوقت نفسه يرفع مراقبة الأداء ويهدد بعض الموظفين بفقد السيطرة والمكانة المرتبطة بخبرتهم القديمة . يجب تحديد ما يكسب وما ،COR لا يكفي وصف التقنية بأنها »مورد «أو »مطلب .«من منظور يفقد.

يمكن أن يوفر النظام موردا زمنيا ومعرفيا، لكن العامل قد يدرك خسارة استقلالية أو تهديدا للهوية المهنية أو الحاجة إلى استثمار وقت وطاقة في التعلم .الموظف الذي يملك دعما وتدريبا وفاعلية ذاتية ووقت تعلم قد يحول الاستثمار إلى مكاسب جديدة .أما من يملك مخزونا ضعيفا ويواجه تهديدا أمنيا فقد يدخل دوامة خسارة :قلق يستهلك الانتباه، أداء أبطأ، نقد، مزيد من القلق وفقد المكانة.

لا تقول إن الرقمنة جيدة أو COR .هذا المثال يبين لماذا لا تكون نتيجة التقنية واحدة للجميع سيئة، بل تسأل عن بنية الموارد ومسارها .ويمكن اختبار النموذج طوليا قبل التطبيق وبعده، مع قياس التغير في موارد محددة بدلا من سؤال عام عن الضغط.

20.14 بطاقة القرار لـ MT-0014

السؤال الحاكم :كيف يولد فقد الموارد الضغط ودورات الخسارة أو الكسب؟

الآلية :يسعى الأفراد إلى اكتساب الموارد وحمايتها؛ يكون الفقد أشد من المكسب المماثل، ويؤثر مخزون الموارد في القدرة على الاستثمار، فتظهر دوامات خسارة أو كسب.

المستوى :الفرد والفريق في التوسعات، مع ضرورة تصميم مناسب للمستوى.

أفضل استخدام :الضغط، الاحتراق، الصمود، التعافي، الأزمات، تداخل العمل والأسرة، التغير الرقمي عندما تكون الموارد مركزية.

حد الاستخدام :لا تستخدم كمرادف عام لـ»الموارد«، ولا لاختبار إدراكي أو وجداني صرف، ولا بوصفها بديلا تلقائيا لـ JD-R.

من الموارد إلى الأحداث :لماذا نحتاج نظرية ثانية؟ 20.15

تفسر مسارات فقد وكسب يمكن أن تتراكم، لكنها لا تقدم وحدها وصفا دقيقا لكيفية COR تحول حدث قصير في يوم العمل إلى انفعال ثم إلى سلوك أو حكم .قد يفقد الموظف موردا بسبب حدث، لكن الحدث قد يثير غضبا أو خوفا أو فخرا قبل أن يصبح جزءا من مسار موارد أوسع .هنا تدخل AET.

الفرق مهم منهجيا .إذا كان السؤال عن »هل يؤدي فقد الاستقلالية خلال أشهر إلى احتراق؟ « مرشحة .وإذا كان السؤال عن »كيف يؤثر تعليق نقدي من المدير صباحا في غضب COR فـ أدق .وإذا أراد الباحث دمجهما، يجب أن AET الموظف ثم في سلوكه مع العملاء ظهرا؟ «فـ يحدد مرحلتين :حدث يولد انفعالا من جهة، وتفسير الحدث بوصفه خسارة أو تهديدا لمورد من جهة أخرى .لا يضاف الكيانان لأنهما يتحدثان عن الرفاه فقط.

نظرية الأحداث الوجدانية :النص المؤسس MT-0102 20.16

عام 1996 نظرية الأحداث Russell Cropanzanoو Howard M. Weiss قدم انطلقت .Research in Organizational Behavior الوجدانية في فصل موسع ضمن النظرية من ملاحظة أن بحوث المواقف الوظيفية كانت تميل إلى التعامل مع الرضا كحكم مستقر نسبيا، بينما تتكون خبرة العمل من أحداث يومية تثير مشاعر وانفعالات تتغير عبر الزمن . أن خصائص بيئة العمل تولد أحداثا، وأن الأحداث تستثير ردودا وجدانية، وأن هذه AET اقترحت الردود تؤثر في سلوكيات مدفوعة بالوجدان وفي أحكام أكثر استقرارا مثل الرضا الوظيفي (Weiss & Cropanzano, 1996).

التحول هنا مزدوج .الأول هو إدخال الزمن :لا يكفي سؤال الموظف في نهاية الشهر عن رضاه إذا كان الهدف فهم ما يحدث داخل اليوم .والثاني هو فصل »بيئة العمل «عن »حدث العمل .«قد تجعل بيئة معينة بعض الأحداث أكثر احتمالا، لكن العامل لا يستجيب وجدانيا إلى هيكل مجرد بالطريقة نفسها التي يستجيب بها إلى حدث ملموس مثل ثناء، إهانة، فشل نظام، نجاح مفاجئ، مساعدة زميل، أو تغيير جدول في اللحظة الأخيرة.

نظرية عن العملية الوجدانية في العمل، لا مجرد نظرية تقول إن »المشاعر AET بهذا تصبح تؤثر في الأداء .«قوتها تكمن في السلسلة :خصائص البيئة - <أحداث العمل - <استجابات وجدانية مواقف وسلوك، مع دور للسمات الشخصية والتقييمات <-.

20.17 ما الحدث الوجداني؟

ليس كل شيء يحدث خلال العمل .هو واقعة ذات معنى بالنسبة إلى الفرد، AET الحدث في تقطع أو تغير سير الخبرة بدرجة تكفي لإثارة استجابة وجدانية .قد يكون الحدث صغيرا من منظور المنظمة لكنه كبير بالنسبة إلى الشخص .رسالة شكر من عميل، استبعاد من اجتماع، تعليق ساخر، تعطل برنامج قبل موعد تسليم، موافقة على فكرة، أو تغيير مفاجئ في وردية كلها أمثلة محتملة.

يجب التفريق بين الحدث وبين الخصائص المستقرة .عبء العمل المرتفع المستمر ليس حدثا «في ذاته، لكنه يمكن أن يولد أحداثا مثل فوات مهلة أو تعارض طلبين .أسلوب قائد مسيء » بصورة عامة ليس حدثا، لكن نوبة توبيخ محددة حدث .العمل عن بعد ليس حدثا، لكن انقطاع اتصال أثناء عرض مهم أو رسالة دعم غير متوقعة يمكن أن يكون حدثا.

هذا الفرق ضروري في القياس .دراسة تقيس »القيادة «مرة و»المشاعر «مرة ثم تسمي تتجاوز الحلقة التي تملكها النظرية :أحداث ملموسة خلال الزمن .إذا كان هدف AET النموذج بجدية، يحتاج إلى تحديد الأحداث أو تكرار القياس بدرجة تسمح بملاحظة AET الباحث استخدام تغير الوجدان استجابة لها.

كما أن معنى الحدث يعتمد على التقييم .الشيء نفسه قد يثير فخرا لدى شخص وقلقا لدى آخر . أن نوع الحدث يساوي انفعالا واحدا بصورة ميكانيكية، لكنها تمنح الحدث AET ولهذا لا تفترض موقعا سببيا أقرب من خصائص العمل العامة.

20.18 الانفعال والمزاج :تمييز ضروري

تحتاج إلى AET يستخدم الخطاب اليومي كلمات المزاج والانفعال والعاطفة بالتبادل، لكن يكون عادة أكثر حدة، وأقصر نسبيا، ومرتبطا بموضوع أو حدث (Emotion) تمييز .الانفعال أقل ارتباطا بموضوع (Mood) يمكن تحديده، مثل الغضب من إهانة أو الفرح بنجاح .المزاج فهو المصطلح المظلي الذي يشمل affect محدد وقد يستمر فترة أطول ويكون أضعف شدة .أما حالات وجدانية متعددة.

هذا التمييز يغير التصميم .إذا كانت الدراسة تريد ربط حدث محدد برد انفعالي، يجب أن تقيس الانفعال قريبا من الحدث .سؤال الموظف بعد أسبوع عن »مزاجه العام «قد لا يلتقط الاستجابة . وإذا كان الهدف فهم كيف تتراكم أحداث صغيرة لتشكل مزاجا أو رضا، يحتاج الباحث إلى قياسات متكررة ثم تجميع أو نمذجة زمنية.

في إعادة الوجدان إلى مركز السلوك Weiss (2002)وBrief وقد ساعدت مراجعة التنظيمي بعد فترة ركزت فيها البحوث بصورة كبيرة على الإدراك والمواقف .كما بين أن الوجدان مهم لأنه يؤثر في الإدراك والتفاعل والقرارات Gibson (2007)وBarsade

تبقى أكثر تحديدا :الحدث هو الوحدة التي تربط بيئة AET والسلوك على مستويات متعددة .لكن العمل بالخبرة الوجدانية عبر الزمن.

سلوكات مدفوعة بالوجدان وسلوكات مدفوعة بالحكم 20.19

والسلوكيات التي affect-driven behaviors التمييز بين AET من الفروق المركزية في تتأثر أكثر بالأحكام أو المواقف المستقرة .بعض الأفعال يمكن أن يحدث بسرعة استجابة إلى انفعال، مثل مساعدة زميل بعد شعور بالامتنان، أو الرد بحدة بعد غضب، أو الانسحاب مؤقتا بعد إحباط .سلوكيات أخرى، مثل قرار ترك الوظيفة، قد تعتمد على تراكم أحكام أكثر استقرارا مثل الرضا والالتزام، رغم أن الأحداث والانفعالات تسهم في تكوين تلك الأحكام.

هذا لا يعني وجود خط فاصل كامل .قد يصبح الانفعال القوي مدخلا لقرار مدروس، وقد يتحول الحكم المستقر إلى طريقة تفسير للأحداث اللاحقة .لكن التمييز يذكر الباحث بأن »السلوك« ليس فئة واحدة .إذا كان المتغير التابع سلوكا لحظيا، يمكن أن تكون الآلية الوجدانية مباشرة .وإذا كان قرارا بعيد المدى، فقد يمر الأثر عبر مواقف تتكون مع الزمن.

مثال :إهانة من عميل قد تثير غضبا يؤدي إلى رد فوري قصير. تكرار الإهانات عبر أسابيع قد يخفض الرضا ويزيد نية الانسحاب، ثم يصبح قرار المغادرة نتيجة لمسار حكم أوسع .نفس نوع الأحداث يمكن أن يملك أثرا فوريا وأثرا تراكميا مختلفين.

هذا البعد الزمني يجعل AET مناسبة للنماذج التي تفصل بين outcomes within-person وbetween-person. لا ينبغي تحويل كل حدث إلى فرق ثابت بين الأفراد، ولا كل موقف عام إلى حالة لحظية.

دور السمات الشخصية والتقييم 20.20

السمات الوجدانية والتقييمات AET لا ينتج الحدث الاستجابة نفسها لدى الجميع .أدخلت الفردية بوصفها عوامل تساعد على تفسير الاختلاف .الشخص ذو ميل أعلى إلى الوجدان السلبي قد يكون أكثر حساسية إلى أحداث سلبية أو يستمر أثرها مدة أطول .كما أن خبرة الفرد وأهدافه وعلاقاته تحدد معنى الحدث.

أنها تسمح بفصل AET لا يعني هذا أن السمات تبتلع تأثير الأحداث .بالعكس، من قيمة مصدرين :خصائص الشخص التي تجعل نمطا وجدانيا أكثر احتمالا، والأحداث التي تسبب تقلبات داخل الشخص نفسه .لذلك تعد التصاميم متعددة المستويات واليوميات مناسبة، لأنها تفصل الاختلاف بين الأفراد عن التغير داخل الفرد.

ويجب أن يكون التقييم مفهوما لا صندوقا أسود .إذا أدخل الباحث »التقييم المعرفي «وسيطا، يحتاج إلى تحديد ما الذي يقيم :تهديد، فقد، عدالة، أهمية هدف، مسؤولية، أو غير ذلك .وفي هذه النقطة يمكن أن تتكامل AET مع نظريات أخرى إذا كان التقييم نفسه يملك آلية نظرية مستقلة، لكن لا ينبغي إضافة نظرية لكل تقييم بصورة آلية.

20.21 AET والرضا الوظيفي :لماذا لا يكفي القياس العام؟

هو توضيح أن الرضا الوظيفي ليس مجرد انعكاس مباشر AET كان أحد الدوافع الرئيسة لـ لخصائص الوظيفة .الأحداث اليومية تولد حالات وجدانية، وتتراكم هذه الخبرات في أحكام عامة . لذلك يمكن أن يملك شخصان وظيفة متشابهة لكن خبرتهما اليومية مختلفة بسبب اختلاف الأحداث .أو تفسيرها

كما يمكن أن يكون الرضا نفسه مستقرا نسبيا بينما تتقلب المشاعر بقوة خلال اليوم .هذا يفسر إذا كان السؤال عن عملية .AET لماذا لا يستطيع مقياس رضا واحد التقاط التغير الذي يهم وجدانية، يجب قياس المشاعر والأحداث قريبا زمنيا .وإذا كان السؤال عن الحكم العام، يمكن .استخدام الرضا، لكن يجب توضيح كيف يتكون من الخبرات أو كيف يؤثر فيها

دليلا مهما على أن المزاج والانفعالات أثناء العمل ترتبط بالرضا Fisher (2000) قدم لكنهما ليستا الشيء نفسه .هذا يدعم فكرة أن المواقف العامة تفقد بعض التفاصيل الزمنية .وفي الممارسة، يمكن أن يكون الموظف راضيا إجمالا عن وظيفته لكنه يمر بيوم سيئ جدا، أو غير .راض إجمالا لكنه يشعر بفخر وفرح بعد إنجاز محدد

20.22 من الحدث إلى الأداء

تؤثر الحالات الوجدانية في الأداء بطرق متعددة :الانتباه، الدافعية، معالجة المعلومات، المثابرة، التفاعل الاجتماعي، والانقطاع عن المهمة .لكن العلاقة ليست خطية من »إيجابي =أداء أعلى «و»سلبي =أداء أقل .«بعض الانفعالات السلبية قد تنبه إلى خطأ أو تهديد وتدفع إلى تركيز، وبعض الانفعالات الإيجابية قد توسع الانتباه أو تدعم الإبداع لكنها قد لا تكون مثالية لكل .مهمة

نموذجا حلقيا للأداء يوضح MacDermid (2005)وBarrosوWeissو Beal اقترح كيف تؤثر الحالات الوجدانية في تخصيص الانتباه والسلوك عبر حلقات المهمة .القيمة هنا أن الأداء نفسه عملية زمنية، وليس نتيجة ثابتة فقط .يمكن لحدث في بداية اليوم أن يقطع الانتباه، ثم .يستعيد الفرد تركيزه، أو يستمر الأثر عبر اجترار انفعالي

لذلك تحتاج الدراسات التطبيقية إلى تحديد نوع الأداء ونافذته الزمنية .ربط »المشاعر اليوم « بتقييم أداء سنوي قد يكون ضعيفا دون مسار تراكمي .أما ربط حدث ومشاعر وسلوك خدمة في .الساعة نفسها، أو تجميع خبرات يومية للتنبؤ بأداء أسبوعي، فيكون أكثر اتساقا

20.23 القياس المثالي لـ AET: واليوميات Experience Sampling

Experienceإلى تصميم يطابق سرعتها الزمنية .لذلك أصبحت اليوميات و AET تحتاج من أكثر الأساليب ملاءمة .يمكن سؤال المشاركين عدة مرات في اليوم Sampling Method

عن حدث منذ القياس السابق، والانفعال الحالي، والسلوك أو النتيجة القريبة .بهذه الطريقة يمكن فصل التغير داخل الفرد عن الفروق بين الأفراد.

ينبغي تجنب إرهاق المشاركين .القياس القصير والمتكرر أفضل من استبانة طويلة عدة مرات. ويمكن استخدام قوائم انفعال مختصرة وأوصاف حدث مفتوحة أو تصنيفات محددة .كما يجب تحديد نافذة زمنية واضحة، مثل »منذ آخر تنبيه «بدلا من »اليوم «إذا كان التكرار عاليا.

من القضايا المهمة أيضا ترتيب القياس .إذا سئل الفرد عن الرضا العام ثم عن الحدث، قد يؤثر الحكم العام في تذكر الحدث .وإذا طلب منه تقييم كل شيء في الوقت نفسه، تزيد مشكلة المصدر المشترك .التصاميم التي تفصل الحدث والانفعال والسلوك زمنيا، ولو بفواصل قصيرة، تقرب الدراسة من الآلية.

يمكن أيضا استخدام بيانات رقمية للأحداث، مثل سجلات انقطاع النظام أو رسائل خدمة العملاء، ثم ربطها بمسوح وجدانية، لكن الحدث الموضوعي لا يغني عن المعنى المدرك .نفس الانقطاع قد يكون كارثيا لموظف مسؤول عن موعد تسليم وغير مهم لآخر.

AET؟ الأدلة والنقد :أين تقف 20.24

بقوة في عودة الدراسات اليومية والانفعالية إلى السلوك التنظيمي، وساعدت على AET أثرت فصل الحالات الوجدانية عن المواقف العامة .قوتها الكبرى في المنطق الزمني وفي جعل الحدث وحدة تحليل تفسيرية .لكن استخدامها يواجه تحديات.

الأول هو أن مصطلح »حدث «يمكن أن يصبح واسعا جدا إذا لم يعرف .الثاني هو أن كثيرا من الدراسات تقيس حدثا وانفعالا وسلوكا في اللحظة نفسها، فتضعف السببية .الثالث هو أن العلاقة بين الانفعال والموقف أو السلوك قد تكون ثنائية الاتجاه؛ المزاج الحالي يؤثر في إدراك الأحداث وتذكرها .الرابع هو أن التكرار العالي يخلق اعتمادا بين القياسات ويحتاج إلى نماذج متعددة المستويات أو زمنية.

ليست نظرية محتوى للانفعال تقدم تنبؤا كاملا لكل انفعال .هي إطار نظري AET كما أن للعملية التي تولد الخبرات الوجدانية وتربطها بالعمل .إذا كان السؤال عن الخوف تحديدا أو الغضب أو الامتنان، قد يحتاج الباحث إلى نظرية انفعال أكثر تخصصا، مع إبقاء AET إطارا للعملية إذا كان الحدث في العمل هو المدخل المركزي.

ومتى لا تستخدم؟ MT-0102 متى تستخدم 20.25

عندما تكون أحداث العمل اليومية أو القصيرة جزءا جوهريا من السؤال، AET تستخدم وعندما يهم الباحث تفسير تغير الانفعال داخل الفرد أو أثر الانفعال في سلوك قريب زمنيا أو في تكوين مواقف عبر التراكم .وهي قوية في دراسات خدمة العملاء، والقيادة اليومية، والعمل الهجين، والإخفاقات التقنية، والتفاعل بين الزملاء، والتقدير والإهانة، والمقاطعات، والنجاح والفشل اليومي.

لا تستخدم بوصفها مرساة أولى عندما يكون السؤال عن مستوى مستقر من الرفاه من دون أحداث أو زمن، أو عن فقد موارد عبر أشهر، أو عن تصميم الوظيفة، أو عن شخصية الفرد فقط. النظرية المناسبة AET كما لا يكفي وجود متغير «مشاعر» كي تصبح.

مثال تطبيقي: المراقبة الخوارزمية كمولد أحداث 20.26

تطبق شركة منصة نظاما خوارزميا يرسل تنبيهات فورية للسائقين حول السرعة والتقييم والقبول. من منظور عام قد نصف «المراقبة الخوارزمية» كخاصية للعمل. لكن AET تسأل عن الأحداث التي تنتجها: تنبيه مفاجئ بخفض التقييم، إشعار بعدم الأهلية لمكافأة، رسالة شكر من عميل، أو تعليق حساب مؤقت.

كل حدث يمكن أن يثير انفعالا مختلفا ثم سلوكا قريبا: غضب، قلق، فخر، حماس، تجنب، زيادة سرعة، طلب دعم، أو انسحاب مؤقت. وقد تتراكم الأحداث لتغير الرضا أو نية البقاء. إذا جمع الباحث بيانات عدة مرات يوميا، يمكنه اختبار كيف تتغير الاستجابات داخل الفرد لا مجرد مقارنة الأشخاص.

فقط إذا كان السؤال يمتد إلى تفسير هذه الأحداث بوصفها تهديدا COR هنا يمكن أن تدخل لموارد مثل الدخل أو السمعة أو السيطرة، ثم كيف يؤدي تكرار التهديد إلى استنزاف. عندها يكون التكامل له وظيفتان مختلفتان، لا مجرد تكرار.

بطاقة القرار لـ MT-0102 20.27

السؤال الحاكم: كيف تؤثر أحداث العمل في الانفعال ثم في الرضا والسلوك؟

الآلية: خصائص بيئة العمل تجعل أحداثا معينة أكثر احتمالا؛ تثير الأحداث حالات وجدانية تختلف باختلاف التقييم والسمات؛ تؤثر الحالات في سلوك لحظي وفي أحكام تتراكم مع الزمن.

المستوى: الفرد والعمل مع بنية زمنية داخل الفرد.

أفضل استخدام: الأحداث اليومية، الانفعال، الرضا المتغير، السلوك اللحظي، القيادة والتفاعل والخدمة والتقنية اليومية.

حد الاستخدام: لا تختزل إلى المزاج العام أو الرضا العام، ولا تستخدم من دون حدث أو توقيت، ولا تعد نظرية موارد أو ضغط طويلة المدى.

ثلاثة تفسيرات متجاورة وليست مترادفة: JD-R وAET وCOR 20.28

تظهر النظريات الثلاث كثيرا في أبحاث الرفاه، وقد تستخدم الكلمات نفسها مثل مطالب، موارد، ضغط، انفعال، احتراق. لكن لكل كيان ملكية تفسيرية مختلفة.

يفسر كيف ترتبط فئات متطلبات العمل وموارده بمسار إضعاف الصحة ومسار التحفيز. هو مرن في تعريف المطالب والموارد لكنه يبقى نموذج تصميم عمل JD-R تركز على COR.

تركز على الحدث اليومي AET .قيمة الموارد وفقدها وتهديدها واستثمارها والتراكم عبر الزمن والانفعال والاستجابة القريبة ثم تراكم الخبرة.

AETو CORو JD-R جدول 20.2 - اختيار المرساة بين

إذا كان السؤال المركزي	المرشح الاول
كيف تقود مطالب العمل المرتفعة والموارد المنخفضة إلى الاحتراق والاندماج؟	الفصل 19 - MT-0015 JD-R
كيف يؤدي فقد موارد أو تهديدها إلى استنزاف ودوامات خسارة أو كسب؟	MT-0014 COR
كيف يولد حدث عمل انفعالا يؤثر في سلوك أو موقف؟	MT-0102 AET
كيف تتفاعل خصائص العمل مع ملاءمة قدرات الفرد وحاجاته؟	الفصل 19 - MT-0094 P-E Fit

يمكن أن تتكامل هذه الكيانات، لكن التكامل يتطلب فصل المسؤولية .مثلا :متطلب وظيفي مرتفع في JD-R قد يستهلك موارد ،AET أو قد يزيد احتمال أحداث فشل أو صراع تفسرها شخصية ويطلق دوامة خسارة تفسرها COR. أما استخدام النظريات الثلاث لتفسير »الاحتراق « نفسه من دون تحديد مراحل فينتج تكديسا.

مبررا؟ AETو COR متى يكون التكامل بين 20.29

يكون التكامل مبررا عندما يحتوي النموذج على مستويين زمنيين أو آليتين يمكن فصلهما . إذا تكرر الحدث وأصبح .AET مثال :حدث إهانة من المشرف يثير غضبا فوريا - هذه مساحة العامل يرى أنه يفقد احترامه أو مكانته ودعمه، وتتطلب الاستجابة موارد إضافية، يمكن أن يبدأ الانتقال من COR الانتقال من الحدث إلى الانفعال، بينما تشرح AET هنا يشرح .COR مسار تكرار الخسائر إلى استنزاف الموارد والاحتراق.

يمكن أيضا عكس الترتيب .شخص منخفض الموارد قد يكون أكثر حساسية إلى حدث لأنه لا تفسر الاستجابة الوجدانية AETتفسر حالة الهشاشة السابقة، و COR يملك احتياطا للتعامل معه؛ للحدث .لكن يجب على الباحث تحديد الزمن :ما الذي قيس قبل الحدث؟ وما الذي قيس بعده؟

التكامل غير المبرر يظهر عندما يستخدم الباحث »فقد الموارد - <مشاعر سلبية - <احتراق « لمجرد وجود المشاعر .إذا كانت المشاعر وسيطا عاما لا يرتبط بأحداث عمل AET ثم يضيف ما لم يكن التهديد COR ضرورية .وبالمثل، وجود حدث لا يستدعي AET محددة، فقد لا تكون أو الفقد أو الاستثمار في الموارد جزءا حقيقيا من الآلية.

العمل الهجين والرقمي :لماذا تصبح النظريتان أكثر أهمية؟ 20.30

العمل الهجين لا يغير مكان العمل فقط، بل يعيد توزيع الموارد والأحداث .قد يكسب الموظف وقت تنقل ومرونة، لكنه يفقد وصولا فوريا إلى دعم أو معلومات غير رسمية .وقد يصبح يوم العمل أكثر اعتمادا على أحداث رقمية صغيرة :رسالة غير مجاب عنها، اجتماع ملغى، إشعار منصة، انقطاع اتصال، أو تقدير علني في قناة رقمية.

تساعد على تحليل الرصيد :ما الموارد التي كسبت؟ ما الموارد التي فقدت؟ هل COR المرونة تعوض نقص الانتماء؟ هل الوقت الموفر يعاد استثماره في التعافي أم يبتلعه تمدد ساعات العمل؟ هل الدعم الرقمي يعمل كممر موارد؟

تساعد على تحليل النبض اليومي :ما الأحداث الرقمية التي تثير انفعالات؟ هل AET الغموض في رسالة قصيرة يزيد القلق؟ هل تأخير الاستجابة يفسر كاستبعاد؟ هل نجاح اجتماع افتراضي يولد فخرا واندماجا؟

في العمل الخوارزمي يزداد الفرق وضوحا .النظام يمكن أن يكون بنية ثابتة، لكن آثاره الوجدانية تصل عبر أحداث متكررة .وفي الوقت نفسه قد يهدد موارد مثل السيطرة والدخل والسمعة .ولهذا تشكل البيئات الرقمية مجالا خصبا للتكامل بشرط تصميم زمني مناسب.

حالة دكتوراه افتراضية :الإرهاق الرقمي في جامعة 20.31

لنفترض دراسة عن »أثر كثافة المتطلبات الرقمية في الاحتراق لدى أعضاء هيئة التدريس : الدور الوسيط لفقد الموارد والانفعالات اليومية .«العنوان نفسه لا يقرر النظرية .إذا كان الباحث أقرب .إذا JD-R يقيس كثافة العمل الرقمي مرة واحدة والاحتراق مرة واحدة، يمكن أن يكون كان يركز على فقد الوقت والسيطرة والطاقة والدعم بسبب التوسع الرقمي عبر فصل دراسي، تصبح COR مرشحا حاكما.

يجب أن يملك بيانات عن أحداث رقمية يومية مثل فشل منصة، طلب ،AET إذا أراد إضافة عاجل، رسائل خارج الوقت، أو نجاح تقني، وأن يقيس الانفعالات قريبا من الأحداث .يمكن عندها بناء نموذج متعدد الأزمنة :خصائص رقمية عامة تزيد احتمالات أحداث؛ الأحداث تثير انفعالات؛ تكرار أحداث تهدد الموارد يؤدي إلى فقد متراكم؛ الفقد يفسر الاحتراق .لكنه نموذج معقد يحتاج إلى بيانات يومية وطولية، وليس استبانة مقطعية عادية.

إذا كانت الدراسة لا تستطيع جمع هذه البيانات، الأفضل اختيار آلية واحدة يمكن اختبارها بصدق بدلا من كتابة نموذج نظري أكبر من التصميم.

أخطاء الاستخدام الأكثر شيوعا 20.32

الخطأ الثاني هو .COR الخطأ الأول هو تسمية أي متغير إيجابي »موردا «ثم الاستشهاد بـ اعتبار مستوى منخفض من المورد مساويا لفقد المورد .الخطأ الثالث هو الحديث عن دوامة

خسارة في بيانات مقطعية من دون زمن .الخطأ الرابع هو استخدام الاحتراق كمورد مفقود وكنتيجة للفقد في النموذج نفسه.

بمجرد وجود »مشاعر «في الدراسة .الخطأ السادس هو AET الخطأ الخامس هو استخدام قياس الانفعال العام مرة واحدة من دون حدث .الخطأ السابع هو اعتبار خاصية عمل مستقرة حدثا. .الخطأ الثامن هو ربط حدث وقع قبل أشهر بانفعال حالي من دون معالجة ذاكرة أو زمن

لأن كلها شائعة في الرفاه .الخطأ العاشر هو JD-Rو AETو COR الخطأ التاسع هو دمج اختيار النظرية بعد تحديد الوسيط إحصائيا، ثم البحث عن اسم يبرره .الأطلس يعكس الترتيب : .الظاهرة والآلية والزمن أولا، ثم الكيان الذي يملكها

أداة قرار :أربع بوابات لاختيار نظرية الرفاه 20.33

البوابة الأولى :ما وحدة التفسير؟ إذا كانت خاصية وظيفة، ابدأ من تصميم العمل .إذا كانت AET. إذا كان حدثا، افحص .COR حالة موارد، افحص

البوابة الثانية :ما الزمن؟ إذا كان تغيرا تراكميا في الموارد، يحتاج التصميم إلى طولية أو على .الأقل قياس تغير .إذا كان انفعالا حدثيا، يحتاج إلى قياس قريب ومتكرر

البوابة الثالثة :ما الآلية؟ هل المشكلة استنزاف موارد، أم استجابة وجدانية، أم مسار مطالب .وموارد، أم ملاءمة؟ لا تسمح للمصطلحات العامة مثل »الضغط «أو »الرفاه «بحسم الاختيار

البوابة الرابعة :ماذا سيخسر النموذج إذا حذفت النظرية؟ إذا لم يتغير القياس أو الفرضيات أو .توقيت البيانات، فالنظرية على الأرجح زينة مرجعية

تمرين تطبيقي :حدث واحد وثلاث قراءات 20.34

اختر حدثا في العمل مثل تعطل نظام، نقد من مدير، مكافأة مفاجئة، أو تغيير جدول .اكتب وصفا من 50 كلمة لما حدث من دون أسماء نظريات.

ما الحدث؟ ما الانفعال المتوقع؟ ما السلوك القريب؟ ما الذي يجعل :AET أولا، اقرأه عبر شخصين يستجيبان بصورة مختلفة؟

هل يتضمن تهديدا أو فقدا لمورد؟ ما المورد؟ هل يحتاج الفرد إلى :COR ثانيا، اقرأه عبر استثمار موارد للتعافي؟ هل يمكن أن يبدأ مسار خسارة أو كسب؟

بالإحالة إلى الفصل 19 :هل الحدث نفسه نتيجة لبنية مطلب أو نقص JD-R ثالثا، اقرأه عبر مورد وظيفي مستمر؟

بعد ذلك اختر النظرية الحاكمة لسؤال واحد فقط .إذا كان سؤالك »لماذا غضب الموظف ورد أقرب .إذا كان »لماذا أدى تكرار هذه الأحداث إلى احتراق عبر AET بحدة بعد الحدث؟ «فـ أقرب .وإذا كان »كيف يؤدي عبء العمل ونقص COR استنزاف الوقت والسيطرة والدعم؟ «فـ .أقرب JD-R الدعم إلى الاحتراق عموما؟ «فـ

20.28.1 الرفاه ليس بناء واحدا :ما النتيجة التي تفسرها النظرية؟

تستخدم دراسات الإدارة كلمة »الرفاه «أحيانا كمظلة تجمع الرضا، والانفعال الإيجابي، وانخفاض الضغط، والاندماج، والصحة، والطاقة، والاحتراق، والتوازن بين العمل والحياة .هذا لا تملكان AETو COR .مفيد في المراجعات العامة، لكنه خطر عند بناء نموذج نظري تفسر كيف يهدد الفقد قدرة الفرد على الحفاظ على COR .الرفاه «كمتغير واحد بالطريقة نفسها» فتفسر حالات وجدانية تتغير مع AET أدائه وصحته وكيف تتيح الموارد التعافي والكسب .أما .الأحداث، وقد تسهم هذه الحالات في أحكام أكثر استقرارا عن الرضا أو في سلوكيات يومية

لذلك يجب على الباحث تحديد نوع النتيجة قبل اختيار النظرية .إذا كانت النتيجة احتراقا مرشحين أقوى من JD-R أو COR متراكما، يحتاج إلى تفسير زمني للاستنزاف، ما يجعل أقرب .وإذا AET وحدها .إذا كانت النتيجة انفعالا سلبيا في نهاية يوم عمل، فقد تكون AET أن تفسر أحد مسارات تكوين الرضا من خلال AET كانت النتيجة رضا وظيفيا عاما، يمكن لـ تراكم الخبرات، لكن الرضا يتأثر أيضا بأحكام معرفية ومقارنات وقيم تتجاوز الحدث الوجداني .المباشر

وينبغي التمييز بين غياب السوء ووجود الخير .انخفاض الاحتراق لا يعني بالضرورة ارتفاع الاندماج، وغياب الغضب لا يعني وجود الحماس .هذا التمييز يتصل بما ظهر في الفصل 19 لكنه يظل مهما هنا حتى لا يستخدم الباحث مؤشرا سلبيا ،JD-R ضمن المسارين المختلفين في بوصفه مرادفا لرفاه إيجابي .كما يجب الانتباه إلى أن بعض الموارد قد تدعم الأداء على حساب التعافي إذا شجعت الإفراط في الاستثمار .مورد مثل الاستقلالية يمكن أن يسمح بتنظيم العمل، لكنه .قد يسهل أيضا تمدد ساعات العمل إذا غابت الحدود

القاعدة هي أن يبدأ الباحث من نتيجة محددة قابلة للتعريف والقياس، ثم يسأل ما الآلية التي تنتجها .كلمة »الرفاه «لا تكفي لتبرير نظرية، كما أن جمع عدة مؤشرات في مقياس مركب قد أكثر JD-Rو AETو COR يخفي آليات مختلفة .كلما كان التعريف أدق، أصبح القرار بين .قابلية للدفاع

20.29.1 الانتقال بين المجالات وانتقال الضغط بين الأشخاص

بتحليل حركة الموارد بين العمل والحياة الخاصة، لكنها تفتح أيضا بابا للتمييز COR تسمح يشير الانتقال داخل الشخص إلى أن فقدا أو مكسبا في مجال .crossoverو spillover بين العمل يؤثر في موارده وسلوكه في مجال آخر .أما الانتقال بين الأشخاص فيعني أن حالة أحد الأفراد أو ضغطه أو موارده تؤثر في شخص آخر، مثل انتقال الإرهاق بين الزوجين أو بين .أعضاء فريق يعتمد بعضهم على بعض

هذا الفرق مهم لأن الدراسة قد تبدو فردية بينما آليتها علائقية .موظف يفقد طاقته بسبب ساعات عمل طويلة قد يعود إلى المنزل بقدرة أقل على الدعم، فيضطر شريكه إلى استثمار موارد إضافية، فتظهر سلسلة خسارة عبر شخصين .وفي الفريق، غياب عضو خبير قد يرفع حمل العمل

على الآخرين فيبدأ فقد الموارد بصورة موزعة لا فردية فقط .هنا يجب ألا يجمع الباحث بيانات من شخص واحد ثم يدعي انتقالا بين الأفراد.

أن تتقاطع مع هذا المسار عندما تصبح انفعالات الآخرين جزءا من أحداث AET يمكن لـ العمل .غضب قائد في اجتماع قد يكون حدثا يثير قلق الأعضاء، وقد تنتقل الحالات الوجدانية عبر التفاعل .لكن إذا كان السؤال المركزي عن العدوى الانفعالية نفسها، فقد تحتاج الدراسة إلى نظرية هنا تنظيم الحدث والزمن، لا AET وظيفة .emotional contagion أكثر تخصصا في احتكار كل انتقال انفعالي بين الأشخاص.

وتزداد أهمية هذا الفرق في العمل الهجين، حيث تنتقل الضغوط بين مجالات العمل والمنزل بسهولة أكبر، بينما تقل بعض الإشارات الوجدانية المباشرة وتزداد الإشارات الرقمية .لذلك يجب تحديد أين يبدأ الحدث، ومن يفقد المورد، ولمن تنتقل النتيجة، وما وحدة التحليل .عدم ضبط هذه الحدود يجعل لفظ »تداخل العمل والحياة «أوسع من قدرة النموذج على الاختبار.

من الموارد الفردية إلى البنية التنظيمية :الحذر من القفزة في المستوى 20.30.1

قد ترغب دراسة إدارية في الانتقال من موارد الأفراد إلى »موارد الفريق «أو »موارد المنظمة .«هذا ممكن، لكن لا يحدث بمجرد حساب المتوسط .المورد الجماعي يجب أن يكون خاصية يشترك الاعضاء في الوصول إليها أو يعتمدون عليها، مثل خبرة موزعة، شبكة دعم، احتياطي زمني، أو نظام يمنح الفريق قدرة جماعية على مواجهة المطالب .أما جمع درجات الطاقة الشخصية ثم تسميتها »طاقة تنظيمية «فلا يكفي.

فكرة ممرات الموارد تساعد على هذا الانتقال لأنها تجعل البيئة ذات دور مستقل .السياسة التنظيمية التي تحمي وقت التعافي، أو آلية التوظيف التي توفر بدائل عند الغياب، أو نظام معلومات يمنع احتكار المعرفة يمكن أن يكون بنية تدعم موارد كثيرين .هذه البنى لا تتطلب أن يشعر الجميع بها بالطريقة نفسها حتى تكون موجودة، لكن قياس أثرها قد يحتاج إلى مؤشرات موضوعية وإدراكية معا.

يمكن كذلك أن توجد دوامة خسارة على مستوى وحدة عمل إذا أدى نقص مستمر في العاملين إلى إرهاق ثم استقالات ثم نقص أكبر، فتتضاعف الخسارة عبر بنية الفريق .اختبار هذا الادعاء COR يحتاج إلى بيانات زمنية عن الوحدة، وليس فقط مقطعا فرديا .وهذه إحدى النقاط التي تميز الغنية نظريا عن الاستخدام الشائع الذي يحصرها في استبانة شخصية.

في هذا الفصل ذات ملكية رئيسة على مستوى الفرد والعمل .قد AET في المقابل، تبقى تتشابه الأحداث داخل فريق، ويمكن نمذجة مناخ وجداني أو أحداث مشتركة، لكن الانتقال إلى مستوى الفريق يحتاج إلى تفسير كيفية ظهور خاصية جماعية من خبرات الأفراد .لا ينبغي أن تتحول »أحداث الفريق «إلى تسمية مجانية من دون بيانات مشتركة أو تفاعل يمكن ملاحظته.

مخطط تصميم بحث يختبر التكامل بدلا من ادعائه 20.31.1

يمكنه بناء تصميم من ثلاث طبقات زمنية .في ،AETو COR إذا أراد طالب دكتوراه دمج الطبقة الأولى تقاس موارد أكثر استقرارا نسبيا قبل بدء فترة الملاحظة، مثل الدعم، السيطرة، الاحتياط الزمني، أو الامان الوظيفي .هذه الطبقة تمثل حالة الموارد التي قد تجعل الفرد أكثر أو Experience أقل قدرة على مواجهة أحداث لاحقة .في الطبقة الثانية تستخدم يوميات أو لتسجيل أحداث العمل والانفعالات القريبة منها .في الطبقة الثالثة تقاس تغيرات Sampling الموارد والاحتراق أو الرفاه بعد فترة تكفي لظهور أثر تراكمي.

يمكن أن يختبر النموذج مثلا أن انخفاض موارد البداية يزيد أثر الاحداث السلبية في الانفعال، AET وأن تكرار الاحداث المهددة يقود عبر استنزاف الموارد إلى احتراق لاحق .عندها يكون لـ دور في المسار التراكمي .هذا التكامل أقوى من COR دور في الحلقة الحدثية القصيرة، ولـ وضع »المشاعر السلبية «و»فقد الموارد «كوسيطين متوازيين في استبانة واحدة.

يجب مع ذلك الانتباه إلى السببية العكسية .الفرد المرهق قد يدرك أحداثا أكثر سلبية، وقد يخلق سلوكه أحداثا جديدة .لذلك يمكن استخدام نماذج متقاطعة زمنيا، أو قياسات قبلية، أو بيانات أحداث يقلل بعض التحيزات .كما ينبغي التحكم في الاستقرار within-person مستقلة جزئيا، أو تحليل السابق للنتيجة عندما يكون ذلك ممكنا، فقياس الاحتراق في البداية والنهاية أقوى من قياسه في النهاية فقط.

هذا التصميم قد يكون مكلفا، ولذلك لا يجب فرضه على كل أطروحة .إذا لم تسمح الموارد البحثية بجمع بيانات متكررة، فمن الأفضل اختيار سؤال أبسط ونظرية واحدة يمكن اختبارها بصورة جيدة .قوة الأطروحة لا تأتي من عدد النظريات أو تعقيد التصميم، بل من التطابق بين الادعاء والبيانات.

أسئلة القياس التي يجب أن يجيب عنها الباحث قبل توزيع الاستبانة 20.33.1

يجيب الباحث عن ستة أسئلة :ما الموارد المحددة؟ هل ،COR قبل تثبيت أداة بحث تستخدم يقيس وجودها أم فقدها أم التهديد بها؟ ما الفترة الزمنية المرجعية؟ هل المورد شخصي أم وظيفي أم اجتماعي؟ ما الاستثمار المتوقع؟ وما النتيجة التي يجب أن تتغير إذا حدث الفقد؟ هذه الأسئلة تمنع استخدام قائمة موارد جاهزة لا تتصل بالظاهرة.

يجيب عن أسئلة مقابلة :ما الحدث؟ كيف سيعرف أنه وقع؟ كم ،AET وقبل تثبيت أداة تستخدم يبعد القياس عن الحدث؟ ما الانفعال المتوقع ولماذا؟ هل النتيجة سلوك فوري أم حكم متراكم؟ وكم مرة يحتاج إلى القياس لفصل التغير داخل الفرد عن الاختلاف بين الافراد؟

إذا كانت الدراسة مقطعية بالكامل، يجب أن تكون لغتها النظرية متواضعة .يمكنها اختبار ارتباطات متسقة مع النظرية، لكنها لا تثبت دوامة خسارة أو سلسلة حدث-انفعال-سلوك زمنية .

معقد .التعقيد SEM وينبغي أن يظهر هذا الحد في المنهجية والمناقشة لا أن يخفى وراء تحليل الاحصائي لا يعوض غياب الزمن الذي تملكه الآلية.

ومورد ،COR كما يجب مراجعة موضع كل متغير .الدعم الاجتماعي قد يكون موردا في إذا قيس كواقعة محددة .الاسم AET وحدث الدعم نفسه قد يكون مدخلا في ،JD-R عمل في واحد تقريبا لكن الصفة النظرية مختلفة .الباحث لا يحدد الهوية من اسم المقياس، بل من الوظيفة داخل الآلية.

وأخيرا، يجب أن يسبق القياس قرار نظري مكتوب .إذا كان الباحث لا يستطيع شرح سبب في فقرة مقارنة قصيرة، فإن الوقت لم يحن بعد لبناء AET أو JD-R بدلا من COR استخدام الاستبانة .القياس الجيد يبدأ من حد فاصل واضح بين النظريات، لا من توافر مقياس مشهور.

قاعدة الفصل بين الحدث والفقد والمطلب 20.34.1

قبل إنهاء القرار، يحتاج الباحث إلى اختبار بسيط يمنع الخلط بين المفاهيم الثلاثة الأكثر تقاربا في هذا الباب .المطلب هو خاصية في العمل تتطلب جهدا مستمرا أو متكررا .الحدث هو واقعة محددة تحدث في الزمن ولها بداية ومعنى يمكن تمييزهما .الفقد هو تغير في مورد يملكه الفرد أو يعتمد عليه .يمكن للواقعة الواحدة أن ترتبط بالثلاثة، لكن لا يجوز مساواتها.

فزيادة عدد المحاضرات خلال فصل دراسي تمثل مطلبا .إلغاء محاضرة مهمة في اللحظة الأخيرة حدث .فقد وقت كان مخصصا للبحث بسبب إعادة الجدولة يمكن أن يمثل خسارة مورد لخصائص JD-R :زمني .إذا كتب الباحث هذه المستويات منفصلة، يصبح اختيار النظرية أوضح لمسار الخسارة والاستثمار CORللحدث والانفعال، و AET ،المطالب والموارد.

وينطبق المنطق نفسه على الدعم .انخفاض الدعم المزمن مورد وظيفي ضعيف؛ تلقي رسالة مساندة بعد خطأ حدث إيجابي؛ وفقد شخص كان يقدم دعما مستمرا خسارة مورد اجتماعي . استخدام مقياس واحد للدعم ثم القفز بين هذه المعاني ينتج غموضا لا تحله زيادة حجم العينة.

ولهذا يمكن للباحث أن يرسم ثلاثة أعمدة أمام كل متغير أو موقف :»خاصية مستمرة«، حدث محدد«، »تغير في مورد .«ثم يضع علامة على الوصف الذي تملكه بياناته فعلا .إذا » حاول وضع العلامات الثلاث على المقياس نفسه، فعليه إعادة تعريف النموذج أو جمع بيانات إضافية .هذه القاعدة الصغيرة تمنع كثيرا من التكديس النظري، لأنها تكشف أن التشابه اللغوي بين المطالب والاحداث والخسائر لا يعني وحدة الآلية .كما تساعد في كتابة الفرضيات :الفرضية الجيدة تحدد ما يحدث أولا، وما العملية التالية، وما النتيجة، بدلا من استخدام كلمات الضغط والموارد والانفعال بوصفها مرادفات عامة.

ويفيد هذا التمييز أيضا في التحكيم العلمي .عندما يرى المراجع أن الدراسة استندت إلى ثلاث نظريات، يستطيع فحص ما إذا كانت كل نظرية تملك وحدة تفسير مختلفة .فإذا كانت البيانات لا وإذا لم تقيس تغير الموارد أو فقدها أو استثمارها، .AET تقيس الحدث، يسقط الادعاء المرتبط بـ

JD-R. وإذا لم تمثل خصائص العمل بوصفها مطالب وموارد، فلا يكفي ذكر COR يضعف ادعاء وهكذا يصبح اختيار النظرية قابلا للتدقيق من خلال ما قيس ومتى قيس وعلى أي مستوى، لا من قوة الصياغة فقط .وهذه القاعدة تحافظ على اقتصاد الأطلس :نظرية واحدة مختبرة بعمق أفضل من ثلاث نظريات حاضرة بالاسم وغائبة عن التصميم الفعلي للدراسة.

ويكتمل الاختبار عندما يربط الباحث بين القرار النظري وشكل البيانات المتوقع .فإذا كانت هي المرساة، يجب أن يظهر في البيانات ما يسمح بتمييز المورد وحالته وتغيره أو COR هي المرساة، يجب أن يظهر الحدث وتوقيته والانفعال القريب منه . AET استثماره .وإذا كانت هذا الشرط يمنع الاستدلال العكسي الذي يبدأ من نتائج إحصائية ثم يمنحها لاحقا تفسيرا نظريا .كما يجعل حدود الدراسة أكثر وضوحا :ما لم تقسه الدراسة لا يجوز أن تدعي أنها اختبرته .وبذلك يصبح الاتساق بين النظرية والقياس والزمن معيارا نهائيا قبل اعتماد النموذج وكتابته في الرسالة علميا.

خاتمة 20.35

أغلق هذا الفصل الباب 5 من خلال نقل تحليل الدافعية وتصميم العمل إلى ديناميات الرفاه عبر تفسيرا للضغط لا يقوم على وجود المطالب فقط، MT-0014 الزمن .قدمت نظرية حفظ الموارد بل على ما يحدث للموارد التي يقدرها الفرد :تهديدها، فقدها، الاستثمار فيها، وتراكم المكاسب والخسائر .وأظهرت أن الفقد أقوى من المكسب المماثل، وأن من يملك موارد أكثر يستطيع عادة الاستثمار بصورة أفضل، وأن الموارد تتجمع في قوافل تدعمها أو تعوقها ممرات اجتماعية وتنظيمية.

عدسة زمنية مختلفة .بيئة العمل لا تؤثر في MT-0102 وقدمت نظرية الأحداث الوجدانية العامل فقط عبر تقييم عام، بل عبر أحداث يومية تثير حالات وجدانية، يمكن أن تقود إلى سلوكيات بصدق من خلال قياس AET فورية أو تتراكم في مواقف أكثر استقرارا .ولهذا لا يمكن اختبار من خلال علاقة مقطعية COR مزاج أو رضا عام مرة واحدة، مثلما لا يمكن اختبار دوامات ساكنة فقط.

تسأل عن مخزون الموارد COR .التمييز بين النظريتين يمنع اختزال الرفاه إلى متغير واحد تسأل عن نبض الأحداث والانفعالات .ويمكن أن تتكاملا عندما يملك النموذج AETومساراته، و مرحلتين واضحتين، لكنهما لا تجمعان لمجرد أن كليهما يرتبط بالضغط أو الرفاه.

وبإكمال هذا الفصل ينتهي الباب 5 :الدافعية وتصميم العمل والرفاه .ينتقل الباب 6 إلى علاقة الفرد بالآخرين والمنظمة من زاوية مختلفة :التبادل، والدعم، والعقد النفسي، والإنصاف والعدالة، والهوية والتصنيف، ثم صناعة المعنى والعزو والتنافر .يبدأ الفصل 21 بالسؤال الذي ينقلنا من موارد الفرد وأحداث يومه إلى شبكة الالتزامات المتبادلة :لماذا ترد الأطراف المنافع والالتزامات عبر الزمن، وكيف تتحول الخبرة مع المنظمة إلى دعم مدرك وعقد نفسي يمكن الوفاء به أو خرقه؟

المراجع

Barsade, S. G., & Gibson, D. E. (2007). Why does affect matter in organizations? Academy of Management Perspectives, 21(1), 36-59. https://doi.org/10.5465/amp.2007.24286163

Beal, D. J., Weiss, H. M., Barros, E., & MacDermid, S. M. (2005). An episodic process model of affective influences on performance. Journal of Applied Psychology, 90(6), 1054-1068. https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.6.1054

Brief, A. P., & Weiss, H. M. (2002). Organizational behavior: Affect in the workplace. Annual Review of Psychology, 53, 279-307. https://doi.org/10.1146/annurev.psych.53.100901.135156

Fisher, C. D. (2000). Mood and emotions while working: Missing pieces of job satisfaction? Journal of Organizational Behavior, 21(2), 185-202.

Halbesleben, J. R. B., Neveu, J.-P., Paustian-Underdahl, S. C., & Westman, M. (2014). Getting to the COR: Understanding the role of resources in Conservation of Resources Theory. Journal of Management, 40(5), 1334-1364. https://doi.org/10.1177/0149206314527130

Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. American Psychologist, 44(3), 513-524. https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513

Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing Conservation of Resources Theory. Applied Psychology, 50(3), 337-421. https://doi.org/10.1111/1464-0597.00062

Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J.-P., & Westman, M. (2018). Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 5, 103-128. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104640

Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. Research in Organizational Behavior, 18, 1-74.

الباب 6

التبادل والعدالة والهوية والإدراك

الفصول 21-24

مدخل الباب 6: التبادل والعدالة والهوية والإدراك

يجمع الباب 6 الفصول 21-24 حول سؤال واحد: كيف تؤثر المعاملة والعدالة والانتماء والتفسير الإدراكي في علاقة الفرد بالمنظمة والآخرين؟ هذه الوحدة هي سبب جمع الفصول في باب واحد؛ فهي لا تفترض أن النظريات متشابهة، بل أن بينها توترا أو تكاملا يسمح للقارئ بمقارنة إجابات مختلفة عن عائلة واحدة من المشكلات.

المحاور التي تضبط القراءة هنا هي: التبادل والدعم والعقد النفسي، الإنصاف والعدالة، الهوية، صنع المعنى والعزو والتنافر. ويتغير وزن كل محور بحسب الظاهرة ومستوى التحليل. لذلك لا يقرأ الباب كتاريخ أسماء، ولا كقائمة وصفات، بل كسلسلة من القرارات: ما الوحدة التي يجري تفسيرها؟ ما الآلية المركزية؟ ما النتيجة التي تستطيع النظرية تفسيرها فعلا؟ وما الشروط التي تجعل استخدامها خارج نطاقها الأصلي غير مبرر؟

يحتفظ كل فصل بوظيفة محددة داخل هذا المسار. الفصل 21: المعاملة بالمثل والدعم المدرك والوعود المتبادلة وخرق العقد في علاقة الفرد بالمنظمة.؛ الفصل 22: المقارنة بين عدالة المدخلات والمخرجات وبين العدالة التوزيعية والإجرائية والتفاعلية والمعلوماتية.؛ الفصل 23: كيف يصبح الانتماء والتصنيف أساسا للإدراك والسلوك والتمييز والتماسك والتعريف التنظيمي.؛ الفصل 24: تفسير الغموض وإسناد الأسباب واستعادة الاتساق بين المعتقد والسلوك.. هذه الموضوعات متجاورة لكنها غير مترادفة؛ ومن ثم فإن انتقال الباحث من فصل إلى آخر ينبغي أن يستند إلى تغير في السؤال أو الآلية أو المستوى، لا إلى رغبة في زيادة عدد النظريات في الإطار النظري.

تساعد المراجع المؤسسة والامتدادات الرئيسة على فهم هذه الحدود، ومن نقاط الارتكاز في هذا الباب: Blau (1964)، Adams (1965)، Rousseau (1989)، Tajfel and Festinger (1957)، Turner (1979). لا تكفي إحالة واحدة إلى هذه الأعمال للحكم على ملاءمة النظرية، لكنها تذكر القارئ بأن كل بناء داخل الباب له نسب علمي وسؤال أصلي لا ينبغي فصلهما عن الاستخدام المعاصر.

وعند اكتمال هذا المسار ينتقل القارئ إلى الباب 7 (الفرق والاتصال والصراع والتنوع)، حيث يتغير مركز السؤال من التبادل والعدالة والهوية والإدراك إلى الفرق والاتصال والصراع والتنوع. تبقى الإحالات إلى الأبواب الأخرى مفتوحة عندما تتجاوز الظاهرة حدود الحقل، لكن القاعدة هي العودة إلى الموطن الأصلي للمعالجة الكاملة. بهذه الطريقة يحافظ الباب على تماسكه ويظل جزءا من شبكة أكبر، ويستطيع القارئ استخدامه منفردا أو ضمن مسار الأطلس الكامل.

الفصل 21 :التبادل والدعم والعقد النفسي

Social Exchange, Organizational Support, and the Psychological Contract

تمهيد: من علاقة العمل الرسمية إلى العلاقة الاجتماعية المدركة 21.1

لا تختزل علاقة الفرد بالمنظمة في عقد قانوني يحدد الاجر وساعات العمل والوصف الوظيفي .فجزء كبير من السلوك التنظيمي يتشكل من معان وعلاقات والتزامات لا تظهر كاملة في العقد المكتوب :هل تعاملني المنظمة باعتباري عضوا ذا قيمة؟ هل ما تقدمه لي يمثل استثمارا يستحق الرد؟ هل وعودها المعلنة والضمنية قابلة للتصديق؟ ماذا يحدث حين اقدم جهدا اضافيا ثم لا اجد مقابلا متوقعا؟ ولماذا يتحول بعض الموظفين من الالتزام والمواطنة إلى الانسحاب أو الصمت أو حتى السلوك المضاد عندما يشعرون بان العلاقة لم تعد متوازنة؟

يعالج هذا الفصل ثلاثة كيانات نظرية تلتقي في علاقة الفرد بالمنظمة لكنها لا تفسر الشيء نفسه .نظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory - SET) MT-0013 تقدم المنطق العام الذي يفسر كيف تنشأ علاقات ممتدة من تبادل المنافع والالتزامات غير المحددة بالكامل وكيف تعمل قاعدة المعاملة بالمثل في استمرارها .نظرية الدعم التنظيمي (Organizational Support Theory - OST) MT-0095 تضيق العدسة إلى اعتقاد محدد يكونه الموظف عن المنظمة :هل تقدر المنظمة اسهامه وتهتم برفاهه؟ أما نظرية العقد النفسي (Psychological Contract Theory - PCT) MT-0096 فتركز في معتقدات الفرد بشأن الوعود والالتزامات المتبادلة بينه وبين المنظمة وما يحدث عند الوفاء بها أو الاخلال بها.

مظلة SET .الجمع بين هذه النظريات في فصل واحد لا يعني دمجها في نظرية واحدة أكثر تحديدا حول الدعم المدرك OSTتفسيرية واسعة للعلاقات الاجتماعية والتبادل، و PCTو OST نظرية للوعود والالتزامات المدركة والوفاء والخرق .وقد تستند PCTوآثاره، و جزئيا إلى منطق التبادل، لكن لكل منهما مفاهيم واليات ومسائل قياس وحدود لا يمكن اختزالها في SET. لذلك يطبق الفصل قاعدة الأطلس :نميز اولا ما الذي تملكه كل نظرية، ثم نحدد متى تكون منافسا أو مكملا، ومتى يصبح جمعها تكديسا.

خريطة الفصل :ثلاثة أسئلة داخل علاقة واحدة 21.2

يمكن الدخول إلى النظريات الثلاث عبر ثلاثة أسئلة متتابعة .السؤال الأول :لماذا يرد الفرد SET. : السؤال الثاني المنافع أو الاضرار التي يتلقاها في علاقة اجتماعية ممتدة؟ هذا هو مجال لماذا تؤدي بعض ممارسات المنظمة إلى شعور الموظف بان المنظمة تقدره وتعتني به، وكيف السؤال الثالث :كيف تتكون لدى الفرد OST. يغير هذا الاعتقاد التزامه وسلوكه؟ هذا هو مجال

معتقدات عن وعود متبادلة، وماذا يحدث حين يرى أن المنظمة لم تف بما اعتقد انها التزمت به؟ هذا هو مجال PCT.

جدول 21.1 - الفروق التشخيصية بين الكيانات الثلاثة

الكيان	السؤال الحاكم	الالية المركزية	المستوى	اقوى مجال استخدام	الحد الرئيس
MT-0013 SET	لماذا ترد الاطراف المنافع والالتزامات عبر الزمن؟	قواعد التبادل والمعاملة بالمثل وتطور العلاقة	ثنائي /فريق منظمة /	العلاقات الممتدة والدعم والثقة والمواطنة	اتساع المفاهيم وضعف التنبؤ إذا لم تحدد قواعد التبادل والموارد
MT-0095 OST	لماذا يرد العامل على الدعم المدرك بالالتزام والاداء؟	تشخيص معاملة المنظمة كتقدير ورعاية ثم الالتزام بالمعاملة بالمثل واشباع الحاجات الاجتماعية	الفرد / المنظمة	الدعم المدرك، الالتزام، الاداء، الانسحاب والرفاه	لا تفسر كل صور التبادل ولا كل الوعود
MT-0096 PCT	كيف تشكل الالتزامات غير المكتوبة سلوك العامل ورد فعله عند الخرق؟	تكوين معتقدات عن وعود والتزامات متبادلة ثم تقييم الوفاء أو الخرق	الفرد /علاقة العمل	الوعود، الوفاء، الخرق، التغيير وعلاقات العمل	العقد معتقد فردي وليس اتفاقا قانونيا أو اجماعا بالضرورة

لمجرد أن الدراسة تتضمن "علاقة"، أو SET هذه الخريطة تمنع خطأ شائعا :استخدام لمجرد أن هناك توقعات .النظرية لا PCT لمجرد وجود متغير دعم، أو استخدام OST استخدام يختارها اسم المتغير، بل السؤال والالية .يمكن مثلا أن تكون الدراسة عن دعم المشرف، لكن إذا مرشح .ويمكن أن تكون عن مزايا OSTكان السؤال عن تكوين اعتقاد عام تجاه المنظمة فـ اقرب .ويمكن أن تكون PCTوظيفية، لكن إذا كان السؤال عن وعد لم يف به صاحب العمل فـ

قد تكون SETعن تبادل مصالح بين عضوين في فريق من دون منظمة كفاعل مركزي، فـ المرساة الاشمل.

نظرية التبادل الاجتماعي :الجذور والمسار المؤسس MT-0013 21.3

لا تعود نظرية التبادل الاجتماعي إلى مؤلف واحد أو نص واحد بالمعنى الضيق .فهي عائلة فكرية تشكلت من تقاليد في علم الاجتماع وعلم النفس الاجتماعي والاقتصاد .لكن السجل المركزي Social في مقاله George C. Homans في الأطلس يثبت مسارا مؤسسا واضحا يبدأ مع في كتاب Peter M. Blau عام 1958، ويتوسع مع Behavior as Exchange Alvin W. عام 1964 .وبينهما قدم Exchange and Power in Social Life عام 1960 معالجة مؤثرة لقاعدة المعاملة بالمثل بوصفها معيارا اجتماعيا عاما يلزم Gouldner الناس - بدرجات وشروط مختلفة - برد المنافع وعدم ايذاء من قدم لهم نفعا (Homans, 1958; Gouldner, 1960; Blau, 1964).

يسعى إلى تفسير السلوك الاجتماعي من خلال مبادئ تتعلق بالمكافأة والكلفة Homans كان والتبادل والتعزيز .وفي هذا المسار كان الفرد يوازن ما يحصل عليه وما يقدمه، ويتعلم من الخبرة فوسع المستوى من تبادلات سلوكية بسيطة إلى علاقات Blau السابقة قيمة الافعال والنتائج .أما اجتماعية أكثر تعقيدا تنمو فيها الثقة والالتزام والقوة، وتتميز عن التبادل الاقتصادي بان المقابل لا يكون محددا بالكامل من حيث الشكل أو التوقيت .هذه النقلة مهمة في الإدارة، لأن كثيرا من علاقات العمل لا تعمل كصفقة فورية :الموظف يقدم سلوكا اضافيا اليوم دون عقد يضمن له مقابلا محددا غدا، لكنه قد يفعل ذلك لأنه يثق بان العلاقة الاجتماعية سترد القيمة بمرور الوقت.

مجرد عملية حسابية فردية .فقد قدمها كقاعدة Gouldner لم تكن المعاملة بالمثل عند في SET معيارية تنظم العلاقات وتساعد على استقرار النظم الاجتماعية .لذلك لا ينبغي اختزال عبارة "اعطني لاعطيك ."التبادل الاجتماعي يتضمن تاريخ العلاقة، والثقة، والالتزامات غير المحددة، ونوع المورد، وهوية الطرف، والقواعد الثقافية والتنظيمية التي تحدد ما يعد ردا مناسبا.

في السلوك التنظيمي SET أن شهرة Mitchell (2005)و Cropanzano وقد بين رافقها غموض مفاهيمي، لأن الدراسات كثيرا ما تستشهد بالنظرية من دون تحديد قواعد التبادل أو وزملاؤه)2017 (إلى هذا النقد، Cropanzano الموارد المتبادلة أو طبيعة العلاقة .ثم عاد تجعلها قوية تفسيرا بعد حدوث النتائج، لكنها قد تصبح ضعيفة تنبؤيا إذا SET مؤكدين أن مرونة لم يحدد الباحث عناصرها مسبقا .لذلك المعالجة الكاملة للنظرية يجب أن تجعلها أكثر انضباطا من الاستخدام الشائع.

ما الذي يعد تبادلا اجتماعيا؟ 21.4

التبادل الاجتماعي علاقة ينخرط فيها طرفان أو أكثر في تقديم موارد ذات قيمة، مع وجود توقع بأن العلاقة ستولد مردودا لاحقا، لكن دون تحديد كامل للمقابل وتوقيته كما يحدث في العقد

الاقتصادي الصريح .الفرق الاساسي ليس وجود المال أو غيابه؛ يمكن للمال أن يدخل علاقة اجتماعية، ويمكن لمورد غير مالي أن يدار بطريقة اقتصادية شديدة التحديد .الفرق يتعلق بدرجة تحديد الالتزامات، وطول افق العلاقة، ودور الثقة، وطبيعة قواعد الرد.

في التبادل الاقتصادي يعرف الطرفان غالبا ما الذي سيقدم وما الذي سيحصل عليه كل طرف ومتى .في التبادل الاجتماعي قد يقدم الموظف مساعدة لزميل أو يتجاوز الحد الادنى لدوره أو يبقى متاحا في ازمة، من دون اتفاق على مقابل فوري .تعتمد استدامة السلوك على اعتقاده بان الطرف أو المنظمة سيتصرفان بطريقة تحترم العلاقة عند الحاجة .لذلك يتزايد اعتماد التبادل الاجتماعي على الثقة كلما كانت الالتزامات غير محددة.

ويجب التمييز بين "المعاملة بالمثل "بوصفها قاعدة وبين "التبادل الاجتماعي "بوصفه علاقة . قد يرد شخص معروفا لمرة واحدة دون أن تتكون علاقة اجتماعية ممتدة .وقد تكون العلاقة قائمة فقط بسؤال "هل SET لكن الرد مؤجلا أو غير مماثل للمورد الأصلي .ولذلك لا يقيس الباحث سأرد الجميل؟"، بل يحتاج إلى فهم نوع العلاقة وقواعدها وتاريخها وتوقع استمرارها.

كما لا يلزم أن يكون التبادل ايجابيا .فقد تنشأ حلقات سلبية يتبادل فيها الطرفان الاضرار أو إلى خطورة افتراض أن Cropanzano et al. (2017) الانسحاب أو عدم التعاون .وينبه السلبية هي مجرد غياب للايجابية .غياب الدعم ليس مساويا بالضرورة لسوء المعاملة، وغياب المواطنة ليس هو السلوك المضاد .هذا التمييز مهم لأن التبادل قد يتطور في فضاء ايجابي أو سلبي، وقد تجمع العلاقة بين الاثنين في ابعاد مختلفة.

قواعد التبادل :المعاملة بالمثل ليست قاعدة واحدة بسيطة 21.5

أحيانا كما لو كان لها معنى ثابت .لكن reciprocity تستخدم الدراسات الإدارية كلمة Gouldner (1960) المعاملة بالمثل يمكن أن تأخذ صورا متعددة .القاعدة العامة التي ناقشها تفترض التزاما برد المنفعة وعدم ايذاء من قدمها .وفي سياقات العمل قد تكون المعاملة بالمثل مباشرة بين شخصين، أو عامة تجاه المنظمة، أو ممتدة زمنيا بحيث يرد الموظف دعما سابقا بسلوك مواطنة لاحق.

اي درجة اعتقادهم ،(Exchange Ideology) كما يختلف الأفراد في ايديولوجية التبادل بأن الجهد والاسهام يجب أن يعتمدا على طريقة معاملة المنظمة لهم .وقد كان هذا الاختلاف أن Eisenberger et al. (1986) حاضرا منذ العمل المؤسس للدعم التنظيمي، حيث وجد العلاقة بين الدعم المدرك وبعض السلوكيات تختلف باختلاف قوة ايديولوجية التبادل .لذلك لا يجوز افتراض استجابة متماثلة للمنفعة.

وتوجد قواعد أخرى غير المعاملة بالمثل .قد تعمل العلاقة بمنطق الحاجة، حيث يقدم المورد لمن يحتاجه، أو بمنطق العدالة، أو بمنطق جماعي لا ينتظر فيه الفرد مقابلا شخصيا محددا .ولهذا على ضرورة تسمية قاعدة التبادل بدلا من جعل Mitchell (2005)وCropanzano شدد تفسيرا عاما لكل علاقة ايجابية SET.

منهجيا، إذا كان الباحث يدعي أن التدريب أو دعم المشرف يؤدي إلى المواطنة عبر المعاملة بالمثل، فعليه أن يبين لماذا يعد العامل هذا الفعل منفعة اختيارية من الطرف المقصود، ولماذا يرد عليها بسلوك يخدم الطرف نفسه .إذا كان التدريب الزاميا ويفسر كأداة رقابة، قد لا تتكون المعاملة بالمثل الإيجابية .وإذا كانت المواطنة موجهة إلى الزملاء بينما المنفعة نسبت إلى المنظمة، يحتاج الباحث إلى تفسير انتقال بؤرة التبادل .وهذه الدقة تمنع الاستشهاد الشكلي بـ SET.

الموارد المتبادلة :ليست كل منفعة قابلة للاستبدال 21.6

لا تقتصر موارد التبادل على المال .تشمل الموارد الاجتماعية التنظيمية الاهتمام، والاعتراف، والمعلومة، والمرونة، والفرصة، والحماية، والوصول إلى شبكة، والوقت، والمساندة، والاحترام . وتختلف الموارد في خصوصيتها ومصدرها ومعناها .قد تحمل زيادة الراتب معنى اقتصاديا في موقف، ومعنى اعترافيا في موقف اخر .وقد يكون الوقت الذي يمنحه المدير للموظف أكثر قيمة من مكافأة مالية صغيرة لأنه يشير إلى الثقة والاهتمام.

تظهر أهمية نوع المورد عند توقع الرد .ليس كل مورد يرد بالمثل نفسه .دعم المنظمة قد يولد التزاما عاطفيا أو سلوكا يساعد المنظمة بدلا من رد مالي مباشر .مساعدة الزميل قد ترد بمساعدة لاحقة .الاحترام قد يرد بولاء أو تعاون .لذلك يجب ألا يبني الباحث فرضية "منفعة تؤدي إلى منفعة "من دون تحديد المورد وبؤرة الرد.

كما أن قيمة المورد تعتمد على التوقيت والحاجة .منحة تدريبية في بداية المسار قد تكون ذات معنى كبير، بينما تفقد القيمة لمن لا يحتاجها .المرونة في ساعات العمل قد تكون موردا شديد الأهمية لموظف لديه التزامات اسرية، ومحايدة لغيره .SET هنا لا تقدم نظرية مستقلة لتكوين كل قيمة، لكنها تذكر بأن التبادل يتطلب موردا يفسر كذي قيمة.

وفي العمل الرقمي يمكن أن تصبح البيانات والانتباه والوصول إلى الخوارزمية موارد تبادل . منصة العمل قد تمنح العامل ظهورا أو ترتيبا افضل، والعامل يقدم بيانات والتزاما بالخوارزمية . هنا يحتاج إلى سؤال عن الطرف القادر على الرد وعن مدى وجود علاقة SET لكن استخدام اجتماعية فعلية، لأن بعض المنصات قد تحول العلاقة إلى معاملة آلية غير شخصية تقل فيها الثقة الاجتماعية وتزيد تبعية العامل لقواعد محددة سلفا.

من التبادل إلى الثقة والالتزام والقوة 21.7

يتطور التبادل الاجتماعي عبر الزمن .عندما يقدم طرف منفعة ويستجيب الآخر بصورة متسقة، تنشأ توقعات بأن العلاقة آمنة وقابلة للاستمرار .تتيح هذه الثقة تبادلات أكبر واكثر مخاطرة، لأن الطرف لا يحتاج إلى عقد يغطي كل احتمال .بهذا المعنى، الثقة ليست مرادفا للتبادل، بل نتيجة وشرط في الوقت نفسه :التبادلات الموثوقة تبني الثقة، والثقة تسمح بتبادلات أقل تحديدا.

القوة جزءا من تحليل Blau (1964) لكن التبادل لا ينتج التزاما متوازنا دائما .لقد جعل التبادل .الطرف الذي يملك موردا يحتاجه الآخر ولا توجد له بدائل مكافئة يكتسب قدرة على التأثير .لذلك قد تستمر علاقة تبادل رغم عدم التوازن، لا بسبب الثقة فقط بل بسبب الاعتماد .هذه النقطة مهمة في علاقة العمل، لأن الموظف قد يستمر في تقديم جهد اضافي تحت تبعية اقتصادية، .ولا ينبغي تفسير كل استمرارية بوصفها تبادلا اجتماعيا ايجابيا

كما يمكن أن تتحول المعاملة بالمثل إلى ضغط .إذا قدمت المنظمة "مزايا "كبيرة مع توقع ضمني بالعمل المستمر خارج الساعات، فقد يشعر الموظف بأن الهدايا تصنع دينا اجتماعيا .في هذه الحالة لا يكفي قياس وجود المنفعة؛ يجب قياس معنى العلاقة واستقلالية الرد .ولهذا فإن لا تحمل حكما اخلاقيا بأن التبادل جيد، بل تصف منطق علاقة يمكن أن تنتج ثقة أو قوة أو SET .التزاما أو استغلالا بحسب توزيع الموارد والقواعد

من نظريات القوة والاعتماد، لكنها لا تجعلها بديلا عنها .إذا كان SET هذه الحدود تقرب السؤال المركزي عن تبعية منظمة لمورد خارجي، فموطن نظرية الاعتماد على الموارد لاحق في الأطلس .أما إذا كان السؤال عن رد الفرد أو الطرف على معاملة داخل علاقة اجتماعية ممتدة، .اقرب SETفـ

مستويات التحليل وبؤرة التبادل 21.8

على مستويات ثنائية وفريقية وتنظيمية .هذه السعة تحتاج إلى انضباط . SET يسجل الأطلس فالتبادل يحدث بين اطراف، ولذلك يجب تحديد من يعطي لمن .الموظف قد تكون له علاقة تبادل .مع المشرف، وعلاقة أخرى مع الفريق، وعلاقة ثالثة مع المنظمة .لا يجوز دمج هذه البؤر آليا

إذا قدم المشرف دعما، فقد ينسبه الموظف إلى المشرف شخصيا ويرد بسلوك موجه إليه .وقد ينسبه إلى سياسة المنظمة ويرد بالتزام تنظيمي .ويعتمد ذلك على مدى اعتقاد الموظف بأن لكنها مهمة ،OST المشرف يمثل المنظمة أو يتصرف باختياره .هذه الفكرة ستصبح مركزية في ينبغي قدر الإمكان أن تتطابق .(Target Similarity) "هنا لأنها تكشف مشكلة "تطابق البؤرة .بؤرة المنفعة مع بؤرة الاستجابة أو أن يقدم الباحث الية عبور

وفي الفريق، يمكن أن تنشأ قواعد تبادل جماعية :يساعد الاعضاء بعضهم بعضا لأن تاريخ الفريق يجعل المساعدة متوقعة. لكن استجابة فرد واحد لا تصبح خاصية فريق بمجرد أخذ المتوسط .إذا كان الباحث يدعي مناخ تبادل جماعي، يحتاج إلى دليل اتفاق وتشارك أو بنية شبكية .تبرر المستوى

ليست نظرية تجعل "المنظمة "انسانا بصورة تلقائية . SETأما على مستوى المنظمة، فـ الموظف يتعامل مع وكلاء وسياسات وممارسات وينسبها إلى المنظمة .إذا كان الفعل ينسب إلى مدير منحرف عن السياسة، قد لا يتغير التبادل التنظيمي .هذه مشكلة اسناد يجب ادراكها قبل .تطبيق النظرية

الادلة والتطبيقات في السلوك التنظيمي 21.9

من أكثر المناظير استخداما لتفسير الالتزام، والمواطنة التنظيمية، والدعم، SET اصبحت وعلاقة القائد والعضو، والثقة، والعدالة، والتفاعل بين الموظف والمنظمة .غير أن هذا الانتشار نفسه خلق مشكلة :كثير من الدراسات تستخدمها كخلفية عامة بعد أن تجد علاقة ايجابية بين معاملة وصفا هذا الغموض، بينما قدم Mitchell (2005)وCropanzano .حسنة ونتيجة حسنة نقدا أكثر صرامة لضعف القدرة على التنبؤ المسبق حين لا Cropanzano et al. (2017) .تحدد البنية

القوة التجريبية للنظرية لذلك لا تقاس بوجود معامل ارتباط واحد .الاختبار الأفضل يحدد : المورد أو المعاملة، مصدرها، تفسيرها، قاعدة الرد، الطرف الذي يوجه إليه الرد، والزمن الذي يسمح للعلاقة بالتطور .وقد يقيس متغيرات وسيطة مثل الثقة أو الشعور بالالتزام، لكن يجب ألا .تصبح هذه المتغيرات مجرد سلسلة اسمية

في التصميم الطولي، يمكن اختبار ما إذا كانت معاملة في الزمن 1 تغير جودة العلاقة، ثم تقود إلى استجابة في الزمن 2 .وفي اليوميات يمكن اختبار تبادلات قصيرة بين مشرف وموظف، لكن يجب الحذر من تسميتها علاقة اجتماعية طويلة المدى إذا كانت الدراسة تقيس تقلبا يوميا فقط . reciprocity وفي الشبكات يمكن قياس تبادل المساعدة بين الاعضاء، ما يفتح مجالا لاختبار .بدلا من الاعتماد على الاستبانة وحدها structurally

وتفيد التجارب في عزل قواعد التبادل، لكنها قد تفتقد تاريخ العلاقة .لذا لا يوجد تصميم واحد مثالي .اختيار التصميم يعتمد على الادعاء :إذا كان عن تطور الثقة، فالزمن ضروري؛ وإذا كان .عن تفسير منفعة اختيارية، قد يفيد السيناريو؛ وإذا كان عن شبكة تبادل، فالبيانات العلائقية افضل

وشروط حدودها SET نقد 21.10

النقد الرئيس هو اتساع المظلة .يمكن تفسير كثير من النتائج بعد حدوثها بعبارة أن الفرد "رد المعاملة"، لكن هذا لا يكفي للتنبؤ قبل البيانات .ولذلك يحتاج الباحث إلى تحديد القواعد والموارد والبؤرة والزمن .النقد الثاني هو التداخل بين المفاهيم :الثقة، الالتزام، الدعم، العدالة، علاقة .التبادل، والالتزام بالمثل قد تظهر في نماذج متقاربة حتى يصعب تحديد ما الذي يضيفه كل بناء

النقد الثالث هو الافتراض الضمني بالعلاقات الثنائية القطبية .إذا اعتبر الباحث ان الدعم وسوء المعاملة طرفان لمتصل واحد، يفقد ظواهر يمكن أن تجتمع :مدير يدعم التطور لكنه يسيء Cropanzano et التواصل، أو منظمة تمنح امتيازات لكنها تمارس مراقبة متطفلة .وقد اقترح معالجة أكثر تفصيلا للقيمة الوجدانية ونشاط السلوك بدلا من اختزال السلبي في al. (2017) .غياب الإيجابي

النقد الرابع يتعلق بالثقافة .قاعدة المعاملة بالمثل واسعة، لكن شكل الرد وتوقيته ومقداره يتأثر بالاعراف .في ثقافة تعطي الجماعة وزنا عاليا قد يكون الرد غير مباشر وموجها للشبكة، بينما في سياقات أخرى يتوقع رد مباشر .لذلك لا يكفي نقل مقياس جاهز من سياق إلى اخر.

مرساة ضعيفة عندما تكون العلاقة مفروضة بالكامل وقصيرة وعقدية وفورية SET وتكون ولا تعتمد على ثقة أو التزام ممتد .كما تضعف إذا كان السؤال المركزي عن عدالة الإجراءات لا عن الرد، أو عن هوية الجماعة لا عن التبادل، أو عن ضغط نفسي ناتج من فقد الموارد .في هذه الحالات توجد نظريات أكثر تخصصا في الفصول اللاحقة أو السابقة.

MT-0013 بطاقة قرار 21.11

السؤال الحاكم :لماذا ترد الاطراف المنافع والالتزامات عبر الزمن؟

الآلية :يتلقى طرف موردا أو معاملة ذات قيمة داخل علاقة غير محددة بالكامل، ويكون التزاما أو توقعا بالرد تحكمه قواعد تبادل مثل المعاملة بالمثل، بما يؤثر في الثقة والالتزام والسلوك اللاحق.

المستوى :ثنائي /فريق /منظمة، مع ضرورة تحديد بؤرة التبادل.

تستخدم عندما :تكون العلاقة ممتدة، والموارد غير محددة بالكامل، والرد أو الثقة أو الالتزام جزءا من السؤال.

لا تستخدم وحدها عندما :تكون المشكلة في عدالة الاجراء، أو وعد محدد وخرقه، أو هوية اجتماعية، أو علاقة اقتصادية فورية لا تحتاج إلى منطق تبادل اجتماعي.

نظرية الدعم التنظيمي :من التبادل العام إلى اعتقاد محدد MT-0095 21.12

هل يكون الموظفون اعتقادا SET: ظهرت نظرية الدعم التنظيمي من سؤال أكثر تحديدا من عاما عن الطريقة التي تعاملهم بها المنظمة، وهل يؤثر هذا الاعتقاد في سلوكهم تجاهها؟ قدم عام 1986 مفهوم الدعم التنظيمي Sowaو Hutchisonو Huntingtonو Eisenberger بوصفه اعتقاد الموظف العام (Perceived Organizational Support - POS) المدرك بشأن مدى تقدير المنظمة لاسهامه واهتمامها برفاهه (Eisenberger et al., 1986).

هذه الصياغة مهمة لأنها تحول مجموعة ممارسات منفصلة إلى معنى تنظيمي موحد .زيادة بذاتها .الموظف يفسرها POS الاجر، والمرونة، والتدريب، والاعتراف، ودعم المشرف لا تكون ويستنتج منها موقف المنظمة نحوه .وقد يرى موظفان الممارسة نفسها بطريقة مختلفة بحسب سببها، واختياريتها، وعدالتها، وتاريخ العلاقة.

إلى ثلاثة مسارات تفسيرية مترابطة :التبادل الاجتماعي والمعاملة بالمثل، OST تستند واشباع الحاجات الاجتماعية والانفعالية مثل التقدير والانتماء، وعمليات الاسناد التي تجعل Rhoades المعاملة الاختيارية أكثر دلالة من المعاملة المفروضة .وقد دعمت مراجعة

كثيرا Kurtessis et al. (2017) ثم التحليل التجميعي الواسع لـ Eisenberger (2002) و من هذه التوقعات.

متغير ادراكي يقاس لدى POS. ومن الضروري التمييز بين النظرية وبنائها المركزي ولماذا يؤدي إلى نتائج. لا يصح POS فهي الحجة التي تشرح كيف يتكون OST الموظف، أما اختبارا لنظرية الدعم التنظيمي "إذا لم تفحص مقدماتها أو " POS أن تسمى اي دراسة تقيس الياتها أو نتائجها وفق منطق النظرية.

تشخيص المنظمة كفاعل اجتماعي 21.13

كيف يمكن لموظف أن يعتقد أن "المنظمة "تهتم به رغم أن المنظمة ليست شخصا واحدا؟ فيعاملون افعال ،(Personification) بأن العاملين يميلون إلى تشخيص المنظمة OST تجيب الوكلاء والسياسات بوصفها مؤشرات إلى نية المنظمة، خصوصا عندما يرون أن الفاعل يمثلها وأن الفعل يعكس اختيارا تنظيميا.

المشرف هنا ذو موقع مركزي. لأنه وكيل للمنظمة وله سلطة في التقييم وتوزيع الموارد، يمكن أن يفسر دعمه كاشارة إلى المنظمة. لكن هذا الاسناد ليس تلقائيا. إذا كان الموظف يعلم أن المشرف يتصرف خلاف السياسة أو يدعمه بموارده الشخصية، فقد يبقى الدعم موجها للمشرف مرتفع. والعكس صحيح :قرار غير محبوب قد ينسب إلى المقر المركزي لا POS ولا يتحول إلى إلى المدير المحلي.

المتغيران POS. و perceived supervisor support هذه النقطة تخلق فرقا بين مرتبطان، لكنهما ليسا واحدا. فإذا كان نموذج الدراسة عن دعم المشرف والاداء، ينبغي تحديد ما إذا كانت الآلية تبادل ثنائي مع المشرف أو تكوين اعتقاد عن المنظمة. إذا كان الثاني، يمكن أن في النموذج لمجرد أنه POS وسيطا. أما إذا لم توجد حجة اسناد، فلا يجوز وضع POS يعمل شائع.

وتصبح المسألة أكثر تعقيدا في العمل الرقمي حين تتخذ خوارزمية قرارات الجداول أو التقييم أو توزيع المهام. قد ينسب الموظف القرار إلى "النظام "أو الشركة أو مطور خارجي. من منظور ما يهم هو الجهة التي تصبح في ذهنه مصدر المعاملة. لذلك ينبغي للبحوث الجديدة قياس ،OST اسناد الفعل قبل افتراض أن كل قرار خوارزمي يعكس دعم المنظمة أو نقصه.

لماذا تبدو بعض الممارسات داعمة أكثر من غيرها؟ :POS سوابق 21.14

ثلاث فئات كبرى من السوابق : Eisenberger (2002) و Rhoades اظهرت مراجعة Kurtessis العدالة، ودعم المشرف، والمكافآت والظروف الوظيفية الملائمة. ووسعت مراجعة الاختبار ليشمل القيادة، وسياق الموظف والمنظمة، وممارسات الموارد البشرية، (2017) .et al بالمقدار نفسه. العامل POS لا تقول إن كل ممارسة جيدة ترفع OST وظروف العمل. لكن الحاسم هو المعنى الذي يستنتجه الموظف عن تقدير المنظمة ورعايتها.

تزداد دلالة الممارسة عندما تبدو اختيارية .إذا منحت المنظمة ميزة لأن القانون يلزمها فقط، قد تكون فائدتها كبيرة لكن قدرتها على الإشارة إلى الرعاية التنظيمية اضعف مما لو اختارتها طوعا .وهذا لا يعني أن الالتزام القانوني بلا قيمة، بل أن الاستدلال على النية يعتمد على حرية الاختيار المدركة.

العدالة مهمة لأنها تشير إلى أن المنظمة تعامل الفرد بكرامة وانصاف .لكن ملكية العدالة بوصفها منبعا MT-0097 النظرية تقع في الفصل 22 .هنا لا نعيد نظرية العدالة، بل نستدعي عندما تفسر كدليل على قيمة الفرد .كذلك الدعم القيادي لا يعاد POS لمعاملة يمكن أن تسهم في تفسيره بنظريات القيادة؛ ينظر إليه فقط كسابقة محتملة للدعم التنظيمي.

وتفيد هذه القاعدة في دراسات ممارسات الموارد البشرية .التدريب والترقية والمرونة أو بناء حجة قوية تشرح كيف تقود POS والمشاركة ليست "دعما تنظيميا "مباشرة .ينبغي قياس الممارسة إليه .هذا يمنع الخطأ الشائع الذي يعيد تسمية اي ممارسة ايجابية بانها دعم.

الالتزام بالمعاملة بالمثل :OST الآلية الأولى في 21.15

حين يعتقد الموظف أن المنظمة تقدر اسهامه وتهتم برفاهه، ينشأ لديه شعور بالالتزام تحدد بؤرة المنفعة : OST لكن .SET بالمساعدة في تحقيق اهدافها .هذا تطبيق متخصص لمنطق المنظمة نفسها .ومن ثم يتوقع أن توجه استجابات مثل الالتزام والمواطنة والاداء نحو المنظمة أو ما يمثل مصالحها.

اعتقاد عام يتكون من تاريخ معاملة، ولذلك POS .هذه المعاملة بالمثل ليست صفقة لحظية يمكن أن يؤثر في استعداد الموظف لتجاوز الحد الادنى حتى عندما لا توجد مكافأة فورية .كما يمكن أن يجعل الموظف يفسر موقفا غامضا بصورة أكثر ايجابية لأن العلاقة السابقة توفر رصيدا من الثقة.

لكن قوة الاستجابة تتأثر بايديولوجية التبادل .من يرى أن جهده يجب أن يعتمد بقوة على معاملة المنظمة قد يكون أكثر حساسية للدعم، بينما قد يستمر شخص اخر في بذل الجهد لاسباب كقانون ميكانيكي OST هوية أو قيم مهنية حتى مع دعم منخفض .لذلك لا ينبغي صياغة.

ومن المهم كذلك أن الالتزام بالرد يمكن أن يتحول إلى عبء إذا شعر الموظف أن الدعم مشروط بتوقعات غير محدودة .عندها قد تختلط الرعاية بالضغط .البحث الجيد لا يفترض أن المرتفع يبرر كل استجابة ايجابية، بل يفحص الحدود والسياق ونوع التوقعات المصاحبة POS.

الآلية الثانية والثالثة :الحاجات الاجتماعية وتعزيز الذات 21.16

على المعاملة بالمثل .الدعم المدرك يساعد على اشباع حاجات اجتماعية OST لا تقتصر وانفعالية مثل التقدير والانتماء والاعتراف، ويعطي الفرد إشارة بأن عضويته ذات قيمة .هذا يمكن أن يزيد الارتباط العاطفي بالمنظمة ويقوي الهوية التنظيمية جزئيا، مع بقاء نظرية الهوية الاجتماعية MT-0098 23 في الفصل موطن مستقل ذات.

أن يعزز توقعات الأداء والمكافأة .عندما يرى الموظف أن المنظمة تقدر POSكما يمكن لـ تاريخيا بمنطق التوقع من OST اسهامه، قد يعتقد أن الجهد والاداء سيلاحظان ويكافآن .هذا يربط إذا كان السؤال المركزي حساب الجهد بناء على .MT-0009 دون أن يجعلها بديلا عن فموطنه الفصل 17؛ أما إذا كان السؤال ،valenceو instrumentalityو expectancy هي المرساة OSTكيف يتكون اعتقاد بأن المنظمة تقدر الاسهام، فـ.

الالتزام العاطفي يمكن أن ينتج من اشباع :POS هذه التعددية في الآليات تفسر اتساع نتائج حاجات اجتماعية، والاداء من الالتزام بالمثل وتوقع الاعتراف، والرفاه من الشعور بالامان والرعاية .لكن على الباحث أن يختار الآلية التي يحتاجها بدلا من جمعها كلها في نموذج واحد.

نتائج الدعم التنظيمي المدرك 21.17

يرتبط بمخرجات مفيدة للموظف POS أن (2002) Eisenbergerو Rhoades وجدت والمنظمة مثل الرضا، والمزاج الايجابي، والالتزام العاطفي، والاداء، وانخفاض سلوك الانسحاب. تقييما تجميعيا اوسع لـ558 دراسة، ووجد دعما عاما (2017) .Kurtessis et al وقدم ونتائجه والياته الوسيطة POS فيما يتعلق بسوابق OST لتوقعات.

سبب وحيد .الموظف عالي الأداء قد يتلقى معاملة افضل POS لكن الارتباط لا يعني أن ما يخلق سببية عكسية .كما أن بعض الدراسات مقطعية وذات مصدر واحد، فتزيد ،POS فيرتفع مخاطر التحيز المشترك .لذلك تصبح التصاميم الطولية ومتعددة المصادر والتجريبية مهمة عندما تكون الحجة سببية.

وتختلف النتائج في قربها من بؤرة الدعم .الالتزام التنظيمي والمواطنة الموجهة للمنظمة بنتيجة بعيدة، POS منطقيا اقرب من نتيجة بعيدة مثل الابتكار المؤسسي .إذا اراد الباحث ربط يحتاج إلى مسار يشرح الانتقال، مثل التمكين أو الاندماج أو الامان النفسي، لكن اضافة متغير وسيط لا تعني تلقائيا وجود الية نظرية جديدة.

المسح ليس النظرية :POS قياس 21.18

طور Eisenberger وزملاؤه Survey of Perceived Organizational Support (SPOS) لقياس الاعتقاد العام حول تقدير المنظمة للاسهام والاهتمام بالرفاه .توجد نسخ طويلة وقصيرة مستخدمة في الادبيات، لكن الباحث يجب ألا يختار الاقصر لمجرد سهولة الاستبانة .يجب التحقق من تغطية البعدين الدلاليين ومن صلاحية الترجمة والسياق.

ليس مجموع ممارسات موارد بشرية .لا يصح بناء مؤشر من التدريب والاجر POS والمرونة وتسميته دعما تنظيميا ما لم يكن الهدف قياس المعاملة نفسها لا الاعتقاد الناتج عنها. تفترض أن الموظف يفسر الممارسات، ولذلك يمكن لممارسة واحدة أن OST :الفرق جوهري تنتج مستويات مختلفة من POS.

بالالتزام العاطفي .الأول اعتقاد عن المنظمة، والثاني موقف أو POS كما يجب تجنب خلط رابطة عاطفية تجاهها .صحيح أن بينهما ارتباطا، لكن دمجهما يقتل الآلية التي تفترض أن الدعم يقود إلى الالتزام .وينطبق الأمر على الرضا والثقة.

في الأساس ادراك فردي .قد يتكون مناخ دعم POS ،في الدراسات متعددة المستويات الفردي إلى متغير جماعي يحتاج إلى حجة اتفاق وتشارك .لا POS تنظيمي مشترك، لكن تحويل يكفي متوسط الاستجابات.

في العمل الهجين والإدارة الخوارزمية OST 21.19

يفرض العمل الهجين تحديا على مصادر الإشارات التنظيمية .الموظف البعيد قد يرى المدير والسياسات الرقمية أكثر مما يرى المنظمة ماديا .المرونة في المكان والوقت قد تفسر كدعم، لكن يمكن أيضا أن تفسر كوسيلة لنقل تكاليف العمل إلى المنزل أو لزيادة التوافر الدائم .لذلك لا توجد ممارسة داعمة بصورة جوهرية؛ المعنى هو الوسيط.

في الإدارة الخوارزمية، تصبح العدالة والشفافية وقابلية الاعتراض إشارات مهمة .إذا خفض حتى لو POS النظام التفاعل الانساني واصبح الموظف لا يعرف من يسمع مشكلته، قد ينخفض كانت الإجراءات فعالة .والعكس ممكن :نظام يعطي معلومات واضحة وخيارات ويطبق قواعد متسقة قد يدعم شعور الرعاية إذا كان مصحوبا بقنوات بشرية واستجابة عند الاستثناءات.

هذه التطبيقات لا تتطلب تغيير النظرية، لكنها تكشف شرطا معاصرا :من يمثل المنظمة؟ عندما يكون القرار موزعا بين مدير وخوارزمية ومورد تقني، يجب أن يقيس الباحث اسناد المعاملة .كما يمكن أن تصبح مراقبة الموظف مثالا ممتازا لعدم ثنائية الإيجابي والسلبي :المنظمة في بعد، لكنها تمارس مراقبة تخلق انتهاكا للخصوصية في بعد POS قد توفر موارد كثيرة وترفع اخر .لا ينبغي اختزال التجربة إلى درجة واحدة إذا كان السؤال يركز في هذا التوتر.

وحدودها OST نقد 21.20

أول نقد هو خطر الدائرية .إذا فسر الباحث كل ممارسة ايجابية بانها دعم ثم فسر كل نتيجة POS ايجابية بالدعم، تصبح النظرية صعبة التفنيد .الحل هو فصل السابقة عن الاعتقاد وقياس مباشرة عندما يكون مركز الحجة.

الثاني يتعلق بالاسناد .ليس كل فعل من مشرف أو نظام أو زميل ينسب إلى المنظمة .تجاهل تتمركز حول الدعم الايجابي، OST البؤرة يمكن أن ينتج علاقات ضعيفة أو مضللة .الثالث أن POS بينما سوء المعاملة أو الخيانة أو الانتهاك قد تحتاج إلى مفاهيم سلبية مستقلة لا مجرد منخفض.

إذا كانت الدراسة تقيس فقط معاملة تنظيمية ثم التزاما أو .SET الرابع هو التداخل مع أو وظيفة مستقلة، فغالبا يكفي POS معا من دون قياس OSTو SETمواطنة وتستشهد بـ ضرورية عندما يكون الاعتقاد بان المنظمة تقدر الاسهام وتهتم بالرفاه OST احدهما .تصبح

هو البناء POS فتكون الاشمل عندما تتعدد اطراف التبادل أو لا يكون SET جزءا من الآلية .أما المركزي.

المنظمة قد تقدم دعما ثم يعده الفرد وفاء بوعد سابق، لكن هذا .PCT الخامس هو التداخل مع تسأل عن PCTتسأل عن الرعاية والتقدير، و OST .لا يجعل الدعم والعقد النفسي الشيء نفسه التزامات يعتقد الفرد أنها وعدت بها .يمكن أن تكون المنظمة داعمة من دون وعد سابق، ويمكن أن تفي بوعد تقني بارد من دون أن يشعر الموظف برعاية عالية.

MT-0095 بطاقة قرار 21.21

السؤال الحاكم :لماذا يرد العامل على الدعم المدرك بالالتزام والاداء؟

الآلية :يفسر الموظف الممارسات والمعاملة بوصفها إشارات إلى أن المنظمة تقدر اسهامه وتهتم برفاهه، فينشأ التزام بالمعاملة بالمثل وتتلبى حاجات اجتماعية وتتغير توقعاته تجاه العلاقة.

كادراك فردي في الاصل POS المستوى :الفرد /المنظمة، مع.

تستخدم عندما :يكون تقدير المنظمة ورعايتها كما يدركهما الموظف قلب السؤال.

لا تستخدم وحدها عندما :يكون السؤال عن وعد محدد وخرقه، أو عن تبادل ثنائي مع المشرف، أو عن عدالة إجراء مستقلة، أو عن هوية جماعية.

نظرية العقد النفسي :لماذا توجد عقود لا تكتب؟ MT-0096 21.22

تعود جذور فكرة العقد النفسي إلى اعمال مبكرة في تحليل علاقة العمل، لكن الصياغة الحديثة المؤثرة التي ثبتت مفهوم الالتزامات المدركة ارتبطت بـ Denise M. Rousseau. في مقالها بين العقود النفسية والعقود الضمنية، وعرفت العقد النفسي Rousseau عام 1989 ميزت بوصفه معتقد الفرد بوجود التزامات متبادلة بينه وبين طرف اخر، تنشأ عندما يعتقد أن وعدا قدم وأن مقابلا أو مساهمة ربطا به (Rousseau, 1989).

هذا التعريف يحسم عدة التباسات .العقد النفسي ليس العقد القانوني، ولا كل توقع، ولا الاتفاق الموضوعي بين طرفين .انه معتقد فردي عن التزام متبادل .قد يكون هذا المعتقد صحيحا أو خاطئا، وقد لا يشاركه صاحب العمل .لذلك يمكن أن يوجد عقد نفسي حتى عندما تنكر المنظمة أنها وعدت بشيء ما.

كما أن كلمة "عقد "لا تعني أن الفرد يمتلك قائمة مكتوبة في ذهنه .بعض الالتزامات تتكون من رسائل التوظيف، والاحاديث مع المدير، وممارسات الموارد البشرية، والثقافة، وسلوك الزملاء، وتجارب سابقة .الموظف يفسر هذه الإشارات ويبني منها صورة لما يدين به للمنظمة وما تدين به له.

نظرية عن علاقة العمل المدركة تحت عدم اكتمال المعلومات .العقد الرسمي PCT هذا يجعل لا يستطيع تحديد كل شيء، لذلك تملأ التفسيرات والوعود والاعراف الفراغ .لكن لأن هذه المعاني .غير مكتوبة بالكامل، تصبح العلاقة معرضة لعدم التطابق بين ما يعتقده الطرفان

الوعد والتوقع والالتزام :حدود المفهوم 21.23

كل وعد يمكن أن يخلق توقعا، لكن ليس كل توقع عقدا نفسيا .قد يتوقع الموظف ترقية لأنه يرى نفسه كفؤا، من دون أن يعتقد أن المنظمة وعدته بها .إذا لم تحصل الترقية فقد يشعر بخيبة، .لكن لا يصح تسميتها خرق عقد نفسي ما لم يوجد اعتقاد بوجود التزام

يجب أن يرى الفرد أن الطرف الاخر ملتزم .perceived obligation العنصر الحاسم هو بشيء نتيجة وعد أو تبادل أو سياق ولد معنى الزاميا .وقد يكون الوعد صريحا" :إذا اكملت هذا المشروع ستحصل على ترقية"، أو ضمنيا من ممارسات مستقرة ورسائل متكررة .لكن كلما .ابتعدنا عن الوعود الصريحة، ازدادت الحاجة إلى توثيق كيفية تكوين الاعتقاد

هذا الفرق مهم في القياس .بعض مقاييس العقد النفسي تسأل عن "ما الذي وعدتك به المنظمة؟"، وأخرى عن "ما الذي تشعر أن المنظمة ملزمة به؟" .إذا سأل الباحث عن توقعات .عامة ثم سمى الإجابات التزامات، يوسع المفهوم أكثر مما تسمح به النظرية

كما أن العقد النفسي ثنائي الاتجاه مفاهيميا :الموظف يحمل معتقدات عن التزامات المنظمة والتزاماته هو .لكن كثيرا من الدراسات تركز في التزامات المنظمة وخرقها .هذا مشروع إذا كان .سؤال الدراسة كذلك، بشرط ألا تقدم النظرية كأنها أحادية الاتجاه في اصلها

تكوين العقد النفسي عبر الزمن 21.24

العقد لا يولد في يوم واحد .يبدأ قبل الدخول إلى المنظمة من رسائل التوظيف وسمعة صاحب العمل والمقابلات، ثم يتعدل خلال التنشئة الاجتماعية والتعامل مع المشرفين وسياسات الموارد .البشرية .كل حدث يمكن أن يؤكد وعدا أو يعيد تفسيره أو يضيف التزاما جديدا

دورا مركزيا :الفرد يجمع إشارات متفرقة ليكون نموذجا sensemaking تؤدي عملية للعلاقة .لهذا يمكن أن يكون للعقد محتوى مختلف بين موظفين في الوظيفة نفسها .احدهما يعتقد أن العمل الاضافي جزء من التزامه مقابل امان وظيفي، وآخر يراه مساهمة اختيارية مقابل مكافأة .منفصلة

كما تتغير العقود مع مراحل المسار المهني .ما يعد وعدا جذابا في بداية المسار - التعلم، الترقية السريعة، الخبرة - قد يصبح أقل مركزية لاحقا، بينما تزداد المرونة والاستقرار .لا يعني .تحتاج إلى نظرية مراحل ثابتة، بل أنها علاقة ديناميكية تتغير التزاماتها المدركة PCT ذلك أن

وتلعب الموارد البشرية دورا مزدوجا :هي تخلق وعودا من خلال الرسائل والسياسات، ثم تدير الوفاء بها .الغموض بين خطاب جذب المواهب والممارسة اليومية مصدر محتمل للخرق . لذلك يحتاج التسويق الوظيفي المسؤول إلى تجنب وعود لا تستطيع المنظمة تنفيذها.

محتوى العقد :معاملات، علاقات، وتوازنات 21.25

ميزت الادبيات بين محتويات عقدية يغلب عليها الطابع المعاملاتي، مثل الاجر والمزايا والالتزامات المحددة وقصيرة الافق، ومحتويات علائقية تشمل الولاء والامان والنمو والعلاقة طويلة المدى .وطورت الادبيات لاحقا تصنيفات أكثر تفصيلا، لكن استخدام هذه الفئات يحتاج إلى تذكر أنها أوصاف لمحتوى الالتزامات وليست ثلاثة أو اربعة عقود مغلقة لا تتداخل.

العقد المعاملاتي ليس "سيئا"، والعقد العلائقي ليس بالضرورة افضل .وظيفة العمل المؤقت قد تقوم على التزامات واضحة وقصيرة ويكون الوفاء بها عاليا .والعلاقة الدائمة قد تحمل وعودا علائقية واسعة يسهل خرقها .لذلك لا ينبغي جعل نوع العقد مقياسا لجودة العلاقة.

كما أن التحول بين الأنواع ممكن .اعادة الهيكلة قد تقلص وعود الامان وتزيد التركيز على القابلية للتوظف والاداء .العمل المنصاتي قد يقدم عقدا معاملاتي ظاهرا، لكنه يولد توقعات علائقية عندما تدعو المنصة العامل إلى "مجتمع "أو "شراكة ."هذا التناقض بين اللغة والبنية قد يخلق عقودا نفسية معقدة.

والسؤال البحثي الأفضل ليس :ما نوع العقد فقط؟ بل :ما الالتزامات التي يعتقد الفرد أنها قائمة، من أين جاءت، وكيف يقيم الوفاء بها؟

الوفاء والخرق والانتهاك :ثلاثة مفاهيم يجب فصلها 21.26

الوفاء .violationو breachو fulfillment الفرق بين PCT من اهم التمييزات في هو ادراك (Breach) هو ادراك أن الالتزامات قد نفذت بدرجة مناسبة .الخرق (Fulfillment) فيشير إلى الاستجابة (Violation) معرفي بأن المنظمة لم تف بالتزام أو أكثر .أما الانتهاك الانفعالية مثل الغضب أو الخيانة التي قد تتبع الخرق (Morrison & Robinson, 1997).

هذا الفرق ليس لغويا .يمكن للموظف أن يدرك نقصا صغيرا في الوفاء ولا يشعر بخيانة قوية . breach ويمكن لخرق واحد يتعلق بقيمة مركزية أن ينتج انفعالا شديدا .إذا دمج الباحث في مقياس واحد، يفقد القدرة على اختبار المسار الذي اقترحته النظرية violationو.

كما أن الخرق ليس دائما نية سيئة .قد يحدث لأن المنظمة غير قادرة على الوفاء، أو لأنها لم تعلم أن الموظف فهم الرسالة كالتزام، أو لأن الطرفين اختلفا في تفسير الوعد .لذلك يصبح السبب المدرك مهما في تحديد الانتهاك الوجداني والاستجابة.

دون إعادة ملفه .الخرق يمكن أن يكون AET بالفصل السابق عن PCT هذا التمييز يربط تملك السلسلة العامة من AET تملك معنى الالتزام والوعد، بينما PCT حدثا يولد انفعالا، لكن

هي المرساة؛ إذا كان PCT ،الحدث إلى الانفعال والسلوك .إذا كان البحث عن خرق وعد محدد اقرب AET ،عن احداث عمل يومية متنوعة.

21.27 نموذج Robinsonو Morrison لتطور الانتهاك

نموذجا دقيقا يشرح لماذا يشعر الموظف أحيانا بأن (1997) Robinsonو Morrison قدم عندما يدرك الفرد أن المنظمة تعرف ،reneging :العقد انتهك .يبدأ الخرق من مسارين رئيسين عندما يكون لدى ،incongruenceالالتزام لكنها لا تفي به بسبب عدم القدرة أو عدم الرغبة؛ و الطرفين فهم مختلف لما وعد به كل منهما.

فوري .يحتاج الفرد إلى ملاحظة الفجوة وتفسيرها . breach بعد ذلك لا يتحول كل فرق إلى تزيد احتمال اكتشاف الفروق، خصوصا عندما تكون الثقة منخفضة أو (Vigilance) اليقظة توجد خبرة سابقة بالخرق .ثم يقيم الفرد حجم التفاوت وأسبابه وعدالة السياق .عند ادراك الخرق، تتحدد شدة الانتهاك الوجداني بحسب أهمية الالتزام وطبيعة العلاقة والاسناد.

هذا النموذج مهم للباحث لأنه يحول "خرق العقد "من متغير واحد إلى عملية .يمكن لدراسات التغيير التنظيمي مثلا أن تسأل هل المشكلة في عدم قدرة المنظمة على الوفاء أم في غموض الرسائل؟ وهل الموظف يرى السبب مبررا؟ وهل الثقة السابقة تخفف أو تزيد الاستجابة؟

كما يبين النموذج لماذا الاتصال مهم لكنه لا يحل كل شيء .توضيح سبب عدم الوفاء قد يقلل أو يعيد تفسير الخرق، لكنه لا يمحو خسارة فعلية في التزام مركزي .التواصل incongruence ليس بديلا عن الوفاء.

21.28 نتائج خرق العقد :ماذا تقول الادلة التجميعية؟

أن خرق العقد (2007) Bravoو Glibkowskiو Wayneو Zhao اظهرت مراجعة النفسي يرتبط بمجموعة واسعة من النتائج السلبية، منها انخفاض الرضا والالتزام والثقة والمواطنة والاداء وارتفاع نية ترك العمل، مع فروق بين النتائج .كما دعمت نماذجهم دور الاستجابات الوجدانية مثل الانتهاك وعدم الثقة في نقل أثر الخرق إلى المواقف والسلوك.

في تحليل تجميعي (2008) Van der Veldeو Jansenو De Langeو Bal ووجد أن العمر يمكن أن يعدل بعض العلاقات بين الخرق والمواقف، ما يبين أن الاستجابة ليست ثابتة عبر مراحل الحياة .هذا النوع من الادلة يحذر من بناء فرضية عالمية تفترض الحجم نفسه للجميع.

قد يزيد الخرق نية .turnover intentionsو actual turnover ومن المهم التمييز بين المغادرة لكن القيود الاقتصادية أو قلة البدائل تمنع المغادرة الفعلية .لذلك عدم العثور على أثر قوي في الدوران الفعلي لا يعني أن العقد غير مهم؛ قد تظهر الاستجابة في الانسحاب النفسي أو تخفيض الجهد أو الصوت أو الصمت.

كما أن الخرق قد يؤثر في سلوكيات موجهة إلى بؤر مختلفة .إذا كان الوعد من المدير شخصيا، قد يكون الرد موجها إليه؛ وإذا نسب إلى المنظمة، يتأثر الالتزام التنظيمي .مرة أخرى تظهر أهمية البؤرة.

قياس العقد النفسي والخرق 21.29

هناك استراتيجيتان شائعتان لقياس الخرق .الأولى مقياس عالمي يسأل الفرد بدرجة عامة عن مدى وفاء المنظمة بوعودها .الثانية مركبة تقيس عدة التزامات ثم تقارن مقدار الوعد أو الأهمية بدرجة الوفاء .لكل منهما مزايا ومشكلات.

المقياس العالمي يلتقط الحكم الكلي الذي قد يكون اقرب إلى التجربة النفسية، لكنه لا يكشف اي التزامات خرقت .المقياس المركب يوفر تشخيصا للمحتوى، لكنه يواجه مشكلات في حساب الفروق وفي افتراض أن البنود متساوية القيمة .وقد اشارت Zhao et al.- meta-analysis إلى أن نوع مقياس الخرق يمكن أن يعدل بعض العلاقات (2007).

سؤال "اشعر بالخيانة violation.و breach كما يجب أن يفصل الباحث قدر الإمكان بين وسيطا، violation لأن المنظمة لم تف بوعودها "يدمج المعرفة والانفعال .إذا كان النموذج يضع يجب استخدام مقاييس متميزة.

ولقياس العقد نفسه، ينبغي أن يسأل الباحث عن الالتزام أو الوعد وليس مجرد الرغبة .ويمكن mutuality لكن .mutuality أيضا قياس التزامات الموظف تجاه المنظمة، ما يسمح بدراسة الحقيقي يحتاج بيانات من الطرفين أو على الأقل تمييز ما يعتقد الفرد أن الطرفين يلتزمان به.

العقد النفسي والعدالة :اين تنتهي نظرية وتبدأ اخرى؟ 21.30

PCT خرق العقد غالبا يشعر الفرد بأنه غير عادل، والعدالة تؤثر في تفسير الخرق، لكن في الفصل 22 تملك التقييمات التوزيعية والاجراية والتفاعلية MT-0097 .ليست نظرية عدالة تملك السؤال :هل وعد الطرف والتزم ثم وفى؟ PCT .والمعلوماتية

قد يحدث خرق بطريقة عادلة نسبيا :منظمة تضطر إلى الغاء ميزة بسبب كارثة وتشرح السبب وتطبق القرار بالتساوي وتوفر تعويضا .العقد خرق معرفيا، لكن العدالة والتفسير قد يقللان الانتهاك .وقد يحدث إجراء قانوني بلا وعد سابق لكنه يفسر كغير عادل، فتكون العدالة اقرب من PCT.

لتحديد PCT :هذا يخلق تكاملا مشروعا إذا كان النموذج يحتاج إلى تفسيرين مختلفين والعدالة ثم قال breach الخرق، والعدالة لتفسير شدة الاستجابة للاجراء .لكن إذا قاس الباحث إنهما "متكاملان "من دون فصل الالية، يصبح النموذج مكررا.

21.31 العقد النفسي و SET: الأصل ليس هو الملف نفسه

يستند العقد النفسي جزئيا إلى فكرة التبادل والالتزامات المتبادلة، ولذلك يستشهد كثير من الباحثين بـ PCT و SET معا. لكن وجود جذر مشترك لا يعني الحاجة إلى النظريتين في كل دراسة. PCT الظاهرة هي والخرق والوفاء والالتزامات الوعود تكون عندما تحديدا أكثر.

تملك قاعدة الرد في علاقة اجتماعية اوسع، ولا تشترط وعدا محددا. قد يقدم الموظف SET أما إذا SET. مساعدة اضافية لأن المنظمة عاملته جيدا من دون أن يعتقد أن هناك وعدا. هذه PCT تملك الحدث. اعتقد أن المنظمة وعدته بترقية مقابل الأداء ثم لم تف، فـ.

لاحقا لتفسير نوع الرد على الخرق: يخفض الموظف مساهمته لاستعادة SET يمكن أن تعمل نفسها مع الادلة الخاصة بالخرق تكفي لتفسير النتيجة، قد تكون PCT التوازن. لكن إذا كانت مساندة زائدة. قاعدة الأطلس: لا تضفها إلا إذا كان منطق المعاملة بالمثل جزءا مستقلا SET يحتاج إلى بناء.

21.32 العقد النفسي في العمل الهجين والمنصات والذكاء الاصطناعي

يعيد العمل الجديد تشكيل مصادر الوعود. عرض العمل قد يعد بمرونة، لكن الثقافة الفعلية قد تتوقع توافرا دائما. المنظمة قد تعلن أن الذكاء الاصطناعي "يساعد الموظف، ثم يستخدم لاحقا في التقييم أو تخفيض الوظائف. بين الرسالة والممارسة تتكون عقود نفسية يمكن أن تتغير بسرعة.

في العمل الهجين، وعد المرونة يحتاج إلى تحديد: هل هو حق مستقر أم ترتيب مؤقت؟ المدير قد يعتقد أن الحضور قابل للتعديل بحسب incongruence. الغموض نفسه يمكن أن يولد الحاجة، والموظف يراه جزءا من صفقة التوظيف. عند استدعائه للمكتب، يشعر بالخرق رغم عدم وجود مخالفة للعقد الرسمي.

في المنصات، قد لا يكون هناك صاحب عمل تقليدي، لكن العامل يبني توقعات من شروط الاستخدام والرسائل والتقييمات. هل تكفي هذه لتكوين عقد نفسي؟ يمكن ذلك إذا تولد اعتقاد بوعود والتزامات متبادلة، لكن يجب ألا يفترض الباحث ذلك دون دليل، خصوصا عندما تكون العلاقة صريحة في كونها معاملة قصيرة.

أما الذكاء الاصطناعي فيخلق مسألة الوكيل. إذا وعد المدير بأن القرار النهائي بشري ثم اكتشف الموظف أن الخوارزمية تحسمه، قد يرى خرقا يتعلق بالاجراء والسيطرة. وإذا تغيرت الخوارزمية دون اعلان، قد يكون الخرق في الشفافية أو الاستقرار المدرك. هذه التطبيقات تجعل PCT مناسبة لدراسة التحول الرقمي من زاوية علاقة العمل، لا من زاوية التبني التقني نفسه.

21.33 نقد PCT وشروط الحدود

النقد الأول هو تمدد المفهوم. إذا اعتبر كل توقع عقدا، تصبح النظرية غير محددة. لذلك يجب الحفاظ على عنصر الوعد أو الالتزام. النقد الثاني هو ذاتية الادراك. قد يسجل الباحث breach

لأن الموظف يعتقد بوجود وعد لم تقصده المنظمة .لكن هذه ليست مشكلة في النظرية؛ هي جزء من موضوعها، بشرط ألا يقدم الاعتقاد كحقيقة موضوعية.

النقد الثالث هو هيمنة منظور الموظف .كثيرا من الدراسات تقيس طرفا واحدا، مع أن العقد تحتاج تصاميم ثنائية أو بيانات من المنظمة .النقد الرابع هو mutuality يتحدث عن تبادل .دراسة الاعتماد الكبير على الاستبانات المقطعية، الذي يصعب به فصل تكوين العقد عن الخرق ونتائجه . النظرية زمنية بطبيعتها، ولذلك التصاميم الطولية مفيدة.

الحل ليس حذف الروابط، بل تحديد .SETالنقد الخامس هو التداخل مع العدالة والثقة و ؛ قواعد OJ؛ عدالة النتيجة والاجراء والمعاملة لـPCTالملكية :الوعد والالتزام والوفاء والخرق لـ OST؛ والتقدير والرعاية التنظيمية لـSETالرد للتبادل لـ.

مرساة ضعيفة عندما لا يوجد دليل على وعد أو التزام، أو عندما يكون السؤال PCT وتكون عن رضا عام، أو عن دعم بلا وعد، أو عن صفقة قانونية محددة يمكن تفسيرها بنظرية وكالة أو إذا كانت ديناميات AET حوكمة .كما لا تفسر وحدها كيف يتكون كل انفعال بعد الخرق؛ قد تحتاج الانفعال اليومية هي السؤال المركزي.

MT-0096 بطاقة قرار 21.34

السؤال الحاكم :كيف تشكل الالتزامات غير المكتوبة سلوك العامل ورد فعله عند الخرق؟

الآلية :يبني الفرد معتقدات عن وعود والتزامات متبادلة من رسائل وممارسات العلاقة، ثم يقارن ما حدث بما يعتقد أنه وعد به؛ ينشأ الوفاء أو الخرق، وقد يتطور الخرق إلى انتهاك وجداني وسلوك استجابة.

المستوى :الفرد /علاقة العمل.

تستخدم عندما :تكون الوعود، الالتزامات، الوفاء، الخرق أو تغير الصفقة النفسية هي الظاهرة المركزية.

لا تستخدم عندما :تكون المسألة توقعا بلا وعد، أو دعما عاما، أو عدالة اجراء، أو تبادلا اجتماعيا لا يتضمن التزاما مدركا محددا.

المقارنة التكاملية :ما الذي يملكه كل كيان؟ 21.35

تملك القاعدة العامة للعلاقة : SET .يمكن الآن وضع النظريات الثلاث على خريطة واحدة تملك استنتاجا محددا من OST .منافع وردود وثقة والتزام وقوة تحت تبادل غير محدد بالكامل تملك استنتاجا مختلفا" :هذه PCT ."معاملة المنظمة" :هذه المنظمة تقدر اسهامي وتهتم برفاهي المنظمة وعدتني أو التزمت تجاهي بشيء، وانا أيضا ملتزم تجاهها".

قد تنشأ من الممارسة نفسها مسارات مختلفة .لنفترض أن المنظمة تمنح موظفا فرصة تدريب يمكن أن يراها إشارة إلى أن .SET دولي .يمكن أن يفسرها كمنفعة تستدعي رد الجميل، وهذا

.PCT ويمكن أن يراها وفاء بوعد سابق بالتطوير، وهذا .OSTو POS المنظمة تقدره، وهذا .هذه ليست تسميات متبادلة؛ كل تفسير يحتاج إلى قياس مختلف

إذا اعتبر القرار دليلا على قلة الرعاية، وقد POS وعند سحب التدريب لاحقا، قد ينخفض إذا كان التدريب وعدا، وقد يخفض سلوك المواطنة بمنطق المعاملة بالمثل . breach يدرك يستطيع نموذج واحد جمع المسارات الثلاثة، لكنه لن يكون اقتصاديا إلا إذا كان السؤال يحتاجها .كلها وتوجد بيانات تفصلها

جدول 21.2 - اختبار الملكية النظرية

السؤال	SET	OST	PCT
هل يوجد مورد أو معاملة ورد محتمل؟	مركزي	موجود كجذر	موجود ضمن التزامات
هل يجب أن يشعر الموظف بأن المنظمة تقدر اسهامه وتهتم برفاهه؟	ليس شرطا	مركزي	ليس شرطا
هل يجب أن يوجد وعد أو التزام مدرك؟	ليس شرطا	ليس شرطا	مركزي
هل الخرق والوفاء مفهومان اصليان؟	لا	لا	نعم
هل مفهوم POS اصلي؟	لا	نعم	لا
هل قاعدة المعاملة بالمثل مركزية؟	نعم	نعم كالية	يمكن استخدامها لكن ليست كافية لتعريف العقد

المنافسة والتكامل :متى نستخدم نظرية واحدة ومتى نستخدم اكثر؟ 21.36

قادرة غالبا على OST ،"إذا كان النموذج "دعم تنظيمي مدرك - <التزام عاطفي - <مواطنة كمرساة ثانية إلا إذا كان الباحث يختبر قاعدة تبادل SET حمل الحجة، ولا حاجة إلى إضافة .لكن الجذر لا يحتاج إلى ملف مستقل داخل كل نموذج ،OSTهنا جذر تفسيري لـ SET .مستقلة

تستطيع تفسير PCT ،"إذا كان النموذج "خرق العقد - <انخفاض الالتزام - <نية ترك العمل قد تكون مفيدة إذا كان الباحث يقيس SET الخرق والنتائج، وتوجد ادلة تجميعية مباشرة .إضافة .تغيير مساهمة الموظف كاستعادة لتوازن التبادل، لكنها ليست إلزامية

أو POS إذا كان السؤال عن "معاملة المشرف - <مساعدة الموظف للمشرف "من دون تمتلك OST ،"التزام تنظيمي <- POS <- اقرب .اما إذا كان عن "دعم المشرف SET ،وعود الحلقة التي تنقل دعم الوكيل إلى المنظمة.

ويصبح التكامل مشروعا حين تملك كل نظرية مرحلة مختلفة .مثال :ممارسات موارد بشرية سلوك مواطنة . <- SET تكوين التزام بالمعاملة بالمثل وفق <- OST وفق POS <- اختيارية كمتغير نظري مستقل SET قد يكون ادخال ،reciprocity تتضمن اصلا OST لكن بما أن مكررا ما لم يقس الباحث نوع القاعدة أو العلاقة .التكامل الحقيقي ليس في عدد الاستشهادات، بل في وجود جزء لا تستطيع النظرية الأولى تفسيره.

SETمثال موثق :الدعم التنظيمي بوصفه نظرية مستقلة لا مجرد تطبيق لـ 21.37

كيف يمكن لمشكلة فرعية داخل Eisenberger et al. (1986) يظهر العمل المؤسس لـ التبادل أن تنمو إلى نظرية أكثر تحديدا .لم يكتف الباحثون بالقول إن الموظفين يردون المعاملة الحسنة، بل اقترحوا أنهم يكونون اعتقادا عاما عن المنظمة، وقاسوا هذا الاعتقاد، واختبروا علاقته بالغياب وايديولوجية التبادل.

مراجعة كمية لاكثر من 70 دراسة، Eisenberger (2002) وRhoades ثم قدم OST Kurtessis et al. (2017) وحددوا فئات للسوابق والنتائج والعمليات .وبعد ذلك اختبر باستخدام 558 دراسة واظهروا أن النظرية تنجح ليس فقط في توقع اتجاهات عامة، بل أيضا في بعض الفروق بين قوة العلاقات والوساطات.

SET .هذا المسار مثال على بناء النظرية من مظلة عامة إلى حساب أكثر قابلية للاختبار تحدد "ما الاعتقاد؟ "و"من هو الطرف؟ "و"ما OST تشرح لماذا قد توجد استجابة متبادلة، لكن مستقل وليس مجرد متغير D1 كملف OST السوابق؟ "و"ما النتائج؟ ."ولذلك يصنف الأطلس SET داخل.

violation إلى breach مثال موثق :من 21.38

بدلا من التعامل مع PCT. مثالا مشابها في Robinson (1997) وMorrison قدم وكيف يكتشف الفرد الفرق discrepancy خرق العقد "كحدث بسيط، فرقا بين مصادر" الوجداني .هذه الاضافة جعلت النظرية أكثر دقة violationالمعرفي و breach ويفسره، ثم بين في تفسير لماذا ينتج الخرق نفسه استجابات مختلفة.

أهمية الفصل بين الوجدان والمواقف Zhao et al. (2007) لـ meta-analysis ودعمت PCT والسلوك، إذ وجدوا أن الأثر الوجداني يلعب دورا وسيطا في نتائج عديدة .وهكذا لا تكون مجرد تسمية للوعود، بل برنامج تفسير لعملية تكوين الالتزام وتقييم الوفاء والاستجابة للخرق.

مثال افتراضي :جامعة تغير سياسة الترقية 21.39

لنفترض جامعة تعلن عند تعيين اعضاء هيئة تدريس جدد أن الترقية ستعتمد على النشر والاداء التدريسي، وتوفر لهم دعما بحثيا وتخفيضا في العبء خلال أول عامين .بعد ثلاث سنوات .تغير الإدارة القواعد وتضيف شرطا جديدا بأثر فوري، مع تقليص الدعم البحثي

يسأل الباحث :هل اعتبر الاكاديميون الرسالة الأولى وعدا؟ ما الالتزامات ،PCT من منظور violation؟ ؟ هل السبب المعلن يقللbreach التي اعتقدوا أنها قائمة؟ هل التغيير يمثل

يسأل :هل تقليص الدعم وتغيير القواعد خفض الاعتقاد بأن الجامعة تقدر ،OST من منظور POS؟ الاسهام وتهتم بالرفاه؟ هل بقي دعم المشرف مرتفعا رغم انخفاض

يسأل :هل خفض الاكاديميون سلوكيات اضافية مثل اللجان والمساعدة ،SET من منظور والتمثيل الخارجي كرد على تغير العلاقة؟ وهل توجه الرد إلى الجامعة أو القسم أو المدير؟

إذا كان الدعم المدرك OST وحدها إذا كان هدفه الخرق، أو PCT يمكن للباحث أن يختار إذا كان الرد المتبادل هو السؤال .ويجمعها فقط إذا كانت الدراسة مصممة SET هو الالية، أو .لتمييز هذه العمليات الثلاث

تصميم بحث دكتوراه :كيف لا تتحول النظريات الثلاث إلى زينة؟ 21.40

تزيد المعاملة الاختيارية من " :SET قبل اختيار النظرية يكتب الباحث جملة الية واحدة .مثال سلوك المواطنة لأن الموظف يفسرها موردا في علاقة اجتماعية ويلتزم برده تجاه المصدر ."مثال عندما تفسر كدليل على تقدير POS تزيد ممارسات التطوير من الالتزام لأنها ترفع" :OST يخفض تغير سياسة الترقية الالتزام عندما " :PCT المنظمة للاسهام ورعايتها للموظف ."مثال ".يفسر كخرق لوعد سابق، ويزداد الأثر كلما تحول الخرق إلى شعور بالخيانة

لا يكفي قياس المتغير المستقل والتابع؛ يحتاج إلى SET بعد ذلك يطابق القياس الآلية .في إذا كان هو POS يجب قياس OST إذا كانت هي قلب الادعاء .في reciprocity بناء علاقة أو .يجب قياس الوعد/الالتزام والوفاء أو الخرق، لا مجرد عدم الرضا PCT الوسيط النظري .في

ثم يطابق الزمن .تبادل اجتماعي وعقد نفسي يتطوران، والدعم المدرك يتكون من تاريخ معاملة .تصميم مقطعي قد يختبر ارتباطا، لكنه اضعف في السببية .كلما كانت اطروحة الدكتوراه تدعي عملية، ارتفعت قيمة الدراسات الطولية أو متعددة الموجات أو اليوميات أو التجارب .الميدانية

قضايا السببية المشتركة والتحيز المنهجي 21.41

من مصدر واحد .الموظف الذي self-report تواجه النظريات الثلاث خطر الاعتماد على يحمل مزاجا سلبيا قد يقيم الدعم والعقد والالتزام كلها بسلبية .الحل ليس حذف ادراك الموظف، لأن

الادراك جزء من النظرية، بل فصل التوقيت والمصادر حيث يمكن، واستخدام تصميمات تقلل التحيز.

من الموظف، breach أو POSيمكن قياس الممارسة أو القرار من سجلات المنظمة، و والاداء من المشرف أو النظام .ويمكن قياس الوسيط في موجة لاحقة .لكن فصل الموجات وحده لا يثبت السببية إذا كانت العلاقات مستقرة منذ زمن طويل .ينبغي أن يتوافق الفاصل الزمني مع سرعة الآلية.

كما يجب اختبار البدائل .قد يؤدي الالتزام العالي إلى تفسير المعاملة كدعم، وقد يؤدي الأداء الضعيف إلى عقوبات يفسرها الموظف كخرق .النماذج الطولية المتبادلة أو التجارب الطبيعية تساعد في هذا الجانب.

الثقافة والسياق المؤسسي 21.42

لا تعمل المعاملة بالمثل والدعم والعقد النفسي خارج الثقافة .معنى "الرعاية "و"الوعد " و"الالتزام "يختلف بين سياقات عالية الجماعية أو عالية المسافة السلطوية أو بيئات تعاقدية شديدة الرسمية .في بعض المؤسسات قد تعد التوجيهات الشفهية من المدير وعدا قويا، وفي أخرى لا يثق الموظف إلا بما يكتب.

لكن لا ينبغي استخدام الثقافة كتبرير عام لنتائج غير متوقعة .المطلوب تحديد الآلية :هل غيرت الثقافة معنى المورد؟ هل غيرت ما يعد وعدا؟ هل غيرت قاعدة الرد؟ هذا يربط السياق بالمفاهيم بدلا من جعله شرحا بعديا.

وفي الاقتصادات ذات عدم الاستقرار العالي، قد تصبح وعود الامان والاجر والمرونة أكثر حساسية .كما يمكن أن تزداد قيمة الدعم عندما تكون الموارد الخارجية محدودة .لكن هذه فرضيات تحتاج إلى اختبار ولا يمكن استنتاجها من النظرية من دون بيانات.

العلاقات السلبية :سوء المعاملة، الصمت، والانسحاب 21.43

يمكن أن SET .تساعد النظريات الثلاث على فهم بعض النتائج السلبية، لكن بطرق مختلفة OST .حين يرد الموظف ضررا بضرر أو يخفض مساهمته negative reciprocity تفسر تفسر كيف تجعل المعاملة السلبية الموظف يرى أن المنظمة لا تقدر اسهامه أو لا تهتم برفاهه. تفسر سوء المعاملة كخرق إذا تعارضت مع وعد أو التزام مدرك PCT.

يجب ألا يفترض الباحث أن هذه المسارات مترادفة .موظف قد يتعرض لمعاملة فظة من منخفضا بسبب اهمال طويل بلا POS زميل ولا يرى أي وعد مكسورا من المنظمة .وقد يكون في وعد ترقية من دون سوء معاملة شخصية breach حدث خرق واضح .وقد يحدث.

هذا التفريق مهم في دراسة الصمت .قد يصمت الموظف لأن التبادل السلبي جعله لا يريد دمر الثقة في breach منخفض فقل شعوره بالامان، أو لأن POS مساعدة المنظمة، أو لأن جدوى الكلام .اختيار النظرية يغير فرضيات الوساطة والتدخل المقترح.

العلاقات الإيجابية :لماذا لا تكفي كلمة "الثقة"؟ 21.44

تنمو SET لكنها ليست البناء نفسه في كل حالة .في PCTو OSTو SET الثقة تظهر في قد تكون نتيجة لشعور بأن OST الثقة من تاريخ تبادل متكرر وتسمح بالتزامات غير محددة .في تؤثر الثقة السابقة في مراقبة الوعود وتفسير PCT المنظمة داعمة ويمكن الاعتماد عليها .في breach. بعد trust الخرق، وينخفض

لذلك لا ينبغي جعل الثقة وسيطا افتراضيا في كل نموذج .يسأل الباحث :ما الذي يجعل الثقة ؟ أم عامل يغير تفسيرPOS ضرورية؟ هل هي تحول العلاقة إلى تبادل اجتماعي؟ أم نتيجة .؟ إذا لم تكن الوظيفة واضحة، تكون اضافة الثقة مجرد زيادة متغيراتbreach

التمييز عن الانصاف والعدالة 21.45

منظور العدالة التنظيمية . MT-0097نظرية الانصاف و MT-0010 الفصل التالي سيملك تتعلق بقواعد التبادل، لكنها لا تعني أن كل رد ناتج من مقارنة SET .لذلك يجب غلق الحدود هنا تتأثر OST .تتعلق بالوفاء بالوعود، لكنه ليس مطابقا للعدالة PCT .نسب المدخلات والمخرجات .ليس حكما على عدالة إجراء POS بالمعاملة العادلة، لكن

مثال :موظفان يحصلان على مكافأة متساوية .احدهما قد يرى النتيجة غير عادلة مقارنة وقد يشعر أن المنظمة لا تقدر .Justice - وقد يرى الإجراء غير شفاف .Equity - بجهده وقد يخفض جهده ردا على .PCT - وقد يعتقد أن وعدا بمكافأة اكبر خرق .POS - اسهامه .الحدث واحد لكن الآليات خمس .SET - المعاملة

هذا المثال يلخص فلسفة الأطلس :النظرية ليست اسم النتيجة بل الآلية التي تفسر لماذا يحمل .الحدث معنى معينا ولماذا ينتج استجابة معينة

استخدام النظريات في ممارسات الموارد البشرية 21.46

بكثرة في بحوث الموارد البشرية لأن الممارسات التنظيمية لا PCTو OSTو SET تظهر تؤثر في الموظف فقط بخصائصها الموضوعية، بل بما تشير إليه عن العلاقة .التدريب يمكن أن يكون استثمارا متبادلا، واشارة دعم، ووفاء بوعد تطوير .الترقية يمكن أن تكون موردا، ودليلا .على تقدير، ووفاء بعقد

perception. High-performance وpractice لذلك يجب أن تفصل الدراسات بين في ذاتها .الممارسة تدخل الآلية عندما PCT أو OST أو SET ليست work practices intended HR practices يفسرها الموظف .ويمكن أن تكون هناك فجوة بين

هذه الفجوة قد تكون مصدرا perceived practices. وimplemented practices وللخرق أو لانخفاض الدعم.

وفي سياسات التسريح، قد لا تستطيع المنظمة تجنب الضرر، لكنها تستطيع ادارة المعنى . بطرق مختلفة .النظرية تساعد POS وPCTالشفافية والتفسير والتعويض قد تؤثر في العدالة و "على تصميم تدخل محدد بدلا من التوصية العامة "تحسين العلاقة.

تطبيق على العمل التطوعي والقطاع غير الربحي 21.47

أقل ملاءمة عندما يعمل الأفراد بدافع رسالة أو قيمة، لكن هذا غير صحيح SET قد يبدو تلقائيا .المتطوع يمكن أن يدخل علاقة تبادل اجتماعي حول الاعتراف والانتماء والثقة والفرص، حتى من دون اجر .لكن إذا كان سلوكه يفسر اساسا بالهوية أو القيم، قد تكون نظريات أخرى اقوى.

.يمكن تطبيقها إذا كان المتطوع أو العامل يرى المنظمة كجهة تقدر اسهامه وتهتم به OST يمكن تطبيقها إذا تكونت وعود متبادلة حول الدور والتدريب والاحترام .ومع ذلك يجب PCT الحذر من نقل المقاييس حرفيا من علاقة عمل مأجورة، لأن محتوى الالتزامات والموارد مختلف.

تطبيق على أعضاء هيئة التدريس والجامعات 21.48

العلاقة الأكاديمية غنية بالالتزامات غير المكتوبة :حرية اكاديمية، دعم بحثي، عبء عادل، فرص ترقية، احترام التخصص، واستقرار نسبي .بعضها قانوني، وبعضها عرفي، وبعضها وعود لتحليل التغيرات التي يشعر بها عضو هيئة التدريس ككسر للصفقة PCT فردية .لذلك تصلح السابقة.

مناسبة عندما يكون السؤال عن اعتقاد عضو هيئة التدريس بان الجامعة تقدر البحث OST والتدريس وتهتم بالرفاه .يمكن لممارسة مثل تخفيض العبء أو دعم المؤتمر أن تعمل كسابقة، لكن وليس افتراضه POS ينبغي قياس.

مناسبة لتفسير السلوكيات التي تتجاوز الدور :المشاركة في اللجان، مساعدة الزملاء، SET تمثيل الجامعة، أو تحمل اعباء اضافية .إذا كان الأكاديمي يرى أن الجامعة تبادله الدعم والتقدير، قد يرد بمساهمة اوسع .لكن يجب فصل ذلك عن الالتزام المهني للعلم نفسه.

تطبيق على القطاع العام 21.49

في القطاع العام تتقاطع العلاقة مع قواعد قانونية واجراءات رسمية تجعل بعض المنافع غير قد يقل أثر الإشارة عندما يرى الموظف أن الميزة مفروضة بقانون ،OST اختيارية .من منظور لا تعكس رعاية خاصة، لكن جودة التنفيذ والتقدير والتعامل يمكن أن تظل داعمة.

قد تكون الوعود مرتبطة بالاستقرار أو المسار أو العدالة الاجرائية .التغيرات ،PCT وفي legality السياسية والمالية قد تخلق خرقا حتى عندما تكون قانونية .لذلك يجب الفصل بين psychological fulfillment.و

قد تكون مفيدة لتفسير تبادل الدعم والمواطنة، لكنها ليست بديلا عن دافعية الخدمة SET لاحق في Public Service Motivation العامة عندما تكون الرسالة العامة هي الآلية .موطن لمجرد وجود علاقة موظف-منظمة SET الأطلس .هذا مثال على عدم اختيار.

تطبيق على الأزمات وإعادة الهيكلة 21.50

تقل الموارد ويصبح الرد أكثر SET الازمات تضغط النظريات الثلاث بطريقة مختلفة .في تختبر المنظمة معنى "الرعاية "عندما لا تستطيع منح مزايا OST حساسية لتاريخ العلاقة .في تعيد PCT كثيرة؛ قد يصبح التواصل والاحترام والعدالة إشارات اهم من الموارد المالية .في الأزمة كتابة الوعود.

لا يقول إن الخرق حتمي PCT المنظمة التي كانت تعد بالامان قد لا تستطيع الوفاء .منطق أن ينتج خيانة شديدة؛ تفسير السبب والجهد الذي بذلته المنظمة والعدالة والتاريخ يغير الاستجابة . العلاقات التي بنيت قبل الأزمة توفر رصيدا، لكنها :resilience relational وهنا يظهر معنى ليست ضمانا.

كيف يختار الباحث بين النظريات الثلاث؟ 21.51

ابدأ بالصياغة التالية:

إذا كان السؤال" :لماذا يرد الموظف معاملة أو موردا بسلوك موجه للطرف؟ "فالمرشح الأول SET.

إذا كان السؤال" :كيف يكون الموظف اعتقادا بأن المنظمة تقدر اسهامه وتهتم برفاهه، وما OST. نتائج هذا الاعتقاد؟ "فالمرشح الأول

إذا كان السؤال" :ما الذي تعتقد الاطراف أنها وعدت به، وهل تم الوفاء، وما نتائج الخرق؟ " PCT. فالمرشح الأول

ثم اختبر البؤرة والزمن والمستوى .إذا كان الدعم من مشرف، هل النتيجة تجاه المشرف أم المنظمة؟ إذا كان الخرق، ما الوعد؟ إذا كان تبادل، ما المورد وقاعدة الرد؟ هذه الأسئلة تحسم ما لا يحسمه عنوان الدراسة.

أداة قرار من خمس بوابات 21.52

البوابة 1 - وجود وعد :إذا لا يوجد وعد أو التزام مدرك، لا تجعل PCT المرساة.

OST إذا لا تقيس أو تبرهن اعتقاد التقدير والرعاية، لا تجعل :POS البوابة 2 - وجود مجرد اسم لممارسة جيدة.

SET. البوابة 3 - وجود علاقة تبادل :إذا العلاقة فورية عقدية محددة بالكامل، قد لا تحتاج

البوابة 4 - تطابق البؤرة :حدد من قدم المنفعة أو الوعد ولمن يوجه الرد.

البوابة 5 - القيمة المضافة :إذا حذف النظرية الثانية ولم يتغير تفسير أو قياس أو فرضية، احذفها.

جدول 21.3 - أسئلة الاستبعاد السريع

السؤال	إذا كانت الاجابة نعم	إذا كانت الاجابة لا
هل يوجد وعد أو التزام مدرك محدد؟	PCT افحص	لمجرد PCT لا تستخدم وجود توقع
متغير مركزي؟ POS هل	OST افحص	أو نظرية SET قد تكفي اخرى
هل العلاقة تمتد زمنيا وتعتمد على رد غير محدد بالكامل؟	مرشح SET	افحص نماذج اقتصادية أو تعاقدية ادق
هل المصدر والهدف متطابقان؟	الالية اكثر اتساقا	اشرح انتقال البؤرة
هل النظرية الثانية تملك جزءا مستقلا؟	تكامل محتمل	خطر التكديس مرتفع

تمرين تطبيقي :من حالة واحدة إلى ثلاث قراءات 21.53

اختر ممارسة تنظيمية واحدة - مثل تدريب، ترقية، مرونة، دعم بحثي، أو تغيير جدول - ثم نفذ الآتي:

1. اكتب كيف يمكن تفسيرها كمورد في علاقة تبادل .حدد من قدم المورد، وما الرد المحتمل، وما قاعدة التبادل.
2. هل تعد دليلا على تقدير الاسهام أو الرعاية؟ وهل POS. اكتب كيف يمكن أن تؤثر في الممارسة اختيارية؟
3. اكتب كيف يمكن أن تدخل عقدا نفسيا .هل كان هناك وعد سابق؟ ما الالتزام؟ وهل حدث وفاء أو breach؟
4. حدد متغير قياس مختلفا لكل قراءة.
5. اختر القراءة التي تملك سؤال الدراسة كاملا، واستبعد البقية إذا لم تضف الية مستقلة.

إذا وجدت أن الجمل الثلاث متطابقة تقريبا، فانت لم تفصل النظريات بعد .اعد كتابة الآلية حتى يظهر الفرق بين مورد يرد، ودعم يستدل منه، ووعد يقيم وفاؤه.

أخطاء تطبيقية متكررة 21.54

الخطأ الأول :الاستشهاد بـ SET حدد مورد :التصحيح .اي علاقة ايجابية بين متغيرين التبادل وقاعدته وبؤرته.

الخطأ الثاني :اعتبار دعم المشرف POS. اما .دعم المشرف سابقة محتملة، فهو اعتقاد عن المنظمة POS.

الخطأ الثالث :اعتبار كل توقع عقدا نفسيا .التصحيح :يجب وجود وعد أو التزام مدرك.

الخطأ الرابع :دمج violation. و breach التصحيح :الأول ادراك معرفي والثاني استجابة وجدانية.

الخطأ الخامس :استخدام SET و OST و PCT : "التصحيح .كلها تتعلق بالعلاقة معا لأن احتفظ فقط بالكيان الذي يملك الجزء الضروري.

الخطأ السادس :قياس النتائج من الموظف في الموجة نفسها ثم اعلان السببية .التصحيح :طابق التصميم مع زمن الآلية واستخدم مصادر اضافية حين يمكن.

الخطأ السابع :تجاهل البؤرة .منفعة من المشرف لا تبرر تلقائيا نتيجة تجاه المنظمة، ووعد من موظف توظيف لا ينسب دائما إلى الإدارة الحالية.

الخطأ الثامن :افتراض أن الخرق يعني سوء نية .قد ينتج من عدم قدرة أو سوء فهم؛ الادراك والاسناد يحددان الاستجابة.

من النظرية إلى الفرضيات 21.55

تكون الصياغة :عندما يفسر SET لا تشتق الفرضية من اسم النظرية بل من الآلية .في الموظف معاملة اختيارية كمنفعة من المنظمة، يزداد التزامه بالرد، ما يرفع سلوكا موجها إلى الذي يزيد الالتزام العاطفي أو الأداء، POS ممارسات تعكس الرعاية ترفع :OST المنظمة .في ادراك عدم الوفاء بالتزام يخفض الثقة :PCT من خلال الالتزام بالمثل واشباع الحاجات .في violation. إلى breach والالتزام ويزيد الانسحاب، ويشتد الأثر حين يتحول

كل فرضية يجب أن تحتفظ بشروط الحدود .إذا كان المصدر غير واضح، أو الفعل غير اختياري، أو الوعد غامضا، قد تضعف الآلية .هذه الشروط ليست تفاصيل تضاف بعد النتائج، بل جزء من الحجة السابقة للاختبار.

من النظرية إلى القياس 21.56

قد تحتاج إلى قياس جودة التبادل SET. يجب أن ينتج الاختيار النظري تبعات قياسية مختلفة POS تتطلب OST. أو الالتزام بالرد أو طبيعة الموارد أو ايديولوجية التبادل حسب السؤال تتطلب تحديد محتوى الالتزامات ودرجة الوفاء PCT. بمقياس صالح، مع فصل السوابق والنتائج إذا كان جزءا من النموذج violation وفصل، breach أو.

إذا استطاع الباحث تغيير اسم النظرية دون تغيير بنود الاستبانة أو النموذج أو تفسير النتائج، فهناك مشكلة في التأصيل. النظرية الحقيقية تغير ما نقيسه ومتى نقيسه وكيف نفسر العلاقة.

من النظرية إلى التصميم الزمني 21.57

نظريتان علائقيتان زمنيتان بطبيعتهما. التبادل يحتاج تاريخا، والعقد يتكون PCTو SET يمكن قياسه في نقطة POS أيضا يتكون من تاريخ معاملة، حتى إذا كان OST. ويتغير ويخرق واحدة. لذلك التصاميم الطولية ليست ترفا حين يدعي الباحث تطورا أو تغيرا.

PCT في T3. والالتزام أو السلوك في T2، في POSو T1، يمكن مثلا قياس ممارسة في والسلوك لاحقا. في violation بعده ثم breach يمكن قياس الالتزام قبل تغيير تنظيمي ثم يمكن قياس تبادل متكرر أو استخدام بيانات يومية إذا كانت الآلية قصيرة SET.

لكن زيادة الموجات لا تعالج سوء النظرية. يجب أن تكون الفواصل معقولة، وان يكون لكل موجة وظيفة. ثلاثة استبيانات متطابقة بفاصل اسبوع لا تجعل علاقة طويلة الاجل مفهومة بالضرورة.

من النظرية إلى التوصيات الإدارية 21.58

لا تقتصر على "عامل الموظفين جيدا. "يجب بناء علاقات موثوقة، وضبط SET توصيات توقعات الرد، وتجنب خلق ديون اجتماعية استغلالية، والمحافظة على تطابق المصدر والنتيجة. كما تحتاج المنظمة إلى معرفة أن التبادل السلبي يمكن أن يتصاعد.

تركز في الإشارات التي تجعل الموظف يستنتج التقدير والرعاية :العدالة، OST توصيات دعم المشرف، الممارسات الاختيارية ذات المعنى، التواصل، والاهتمام بالرفاه. ليس الهدف زيادة الامتيازات عشوائيا، بل جعل المعاملة قابلة للفهم كدعم حقيقي.

تركز في ادارة الوعود :لا تعد بما لا تستطيع الوفاء به، نسق رسائل PCT توصيات التوظيف مع الواقع، وضح التغييرات، اعترف بالخرق عند حدوثه، وفرق بين اصلاح النتيجة واصلاح الثقة والانفعال. كما يجب تحديث العقد عندما تتغير العلاقة بدلا من افتراض أن الصمت يعني قبول الموظف.

خريطة التكامل مع الفصول التالية 21.59

سيأتي الفصل 22 ليعالج الانصاف والعدالة .يمكن أن تعمل العدالة كسابقة لـ POS أو كعامل لكنها تظل آلية مختلفة .وسيعالج الفصل 23 الهوية الاجتماعية والتصنيف، breach في تفسير الذاتي، وهي تفسر كيف يصبح الانتماء جزءا من تعريف الذات، لا كيف يرد الفرد منفعة أو يقيم وعدا .وسيعالج الفصل 24 صنع المعنى والعزو والتنافر، وهي تساعد على تفسير كيفية اسناد اسباب المعاملة والخرق، لكنها لا تملك عقد العمل أو الدعم.

لهذا لا يعاد شرح هذه النظريات هنا .استخدام الاحالات يحافظ على الموطن الأصلي لكل كيان .الباحث الذي يحتاج إلى نموذج يجمع justice و support يجب أن يحدد ما الذي يملكه كل واحد، لا أن ينسخ ملفين كاملين في تأصيل واحد.

معيار الاعتماد النهائي للنظرية 21.60

اسأل :هل استطيع تسمية المورد، وقاعدة الرد، وبؤرة التبادل، والزمن؟ قبل SET قبل اعتماد بناء ضروري، وهل فرقت بين الممارسة والاعتقاد، وهل حددت POS اسأل :هل OST اعتماد اسأل :هل يوجد وعد أو التزام مدرك، PCT لماذا ينسب الموظف الفعل إلى المنظمة؟ قبل اعتماد violation؟ و breach وهل فرقت بين التوقع والالتزام، وبين

ثم اسأل السؤال الأقوى :ماذا سأخسر إذا حذفت النظرية؟ إذا لم يتغير تعريف المتغيرات أو يزيل منطق SET الآلية أو القياس أو الفرضيات أو تفسير النتائج، فوجودها تجميلي .إذا حذف يزيل مفهوم الوعد PCT أو حذف، POS يزيل تكوين OST المعاملة بالمثل، أو حذف والخرق، فوظيفتها حقيقية.

تمرين قرار دكتوراه متقدم 21.61

لديك عنوان افتراضي" :أثر ممارسات الموارد البشرية المرنة في الالتزام التنظيمي :الدور الوسيط للدعم التنظيمي المدرك، مع تعديل خرق العقد النفسي".

ثم POS لا تقبل النموذج كما هو .ابدأ بتحديد الآلية .إذا كانت الممارسات المرنة ترفع psychological contract breach كمعدل يحتاج قد تكون الحاكمة .وجود OST، الالتزام ؟ هل الموظف الذي يشعر بخرق وعد يفسر POS شرطا يغير أثر breach إلى سؤال :لماذا يعد الدعم الحالي بطريقة مختلفة؟ إذا لم توجد حجة، يكون المعدل احصائيا لا نظريا.

فقط إذا كانت SET تستخدم .reciprocity تتضمن OST ؟ ربما لا، لأن SET هل تحتاج كاملة؟ نعم إذا كان PCT الدراسة تقيس التزام الرد أو توجه السلوك نحو بؤر مختلفة .وهل تحتاج متغيرا مركزيا وتوجد وعود محددة، لكن يجب قياسه وشرح وظيفته breach.

جذر يحال إليه من دون SETمساندة لشرط حد، و PCT ،حاكمة OST القرار المحتمل هو بناء ملف ثالث .هذا المثال يوضح أن التكامل الجيد قد يتضمن ثلاث تقاليد في الخلفية لكنه لا يحتاج ثلاث نظريات متساوية في المتن.

21.62 متى تكون :SET تمرين مضاد وحدها كافية؟

لنفترض دراسة عن "تبادل المعرفة بين اعضاء فريق مشروع مؤقت ."إذا كان السؤال لماذا يشارك الاعضاء معرفتهم عندما يتلقون مساعدة ومعلومات من زملائهم، ولا توجد منظمة كفاعل reciprocity قد تكون كافية .يمكن بناء الآلية حول SET مركزي ولا وعود تعاقدية، فإن وجودة العلاقة والثقة.

ستكون غير PCT موجودا. واضافة POS هنا ستكون غير مناسبة إذا لم يكن OST إضافة مناسبة إذا لم توجد وعود .هذا يبين قيمة الاستبعاد :قوة الفصل ليست في جمع ثلاثة كيانات دائما، بل في تعليم القارئ متى لا يستخدم اثنين منها.

21.63 متى تكون :PCT تمرين مضاد وحدها كافية؟

لنفترض دراسة عن "تغيير شروط العمل عن بعد بعد التوظيف" .إذا اثبت الباحث أن المرونة قد PCT ،قدمت بوصفها وعدا في الاستقطاب، ويريد تفسير أثر سحبها في الثقة ونية ترك العمل إلا إذا كان السؤال عن تقدير المنظمة OST تكون المرساة الكافية .ليس ضروريا اضافة إلا إذا كان الرد المتبادل نفسه جزءا من النموذج SET ورعايتها، ولا.

21.64 متى تكون :OST تمرين مضاد وحدها كافية؟

لنفترض دراسة عن "ممارسات الرفاه والاداء "حيث يعتقد الباحث أن الممارسات لا تؤثر هي الآلية .يمكن POS مباشرة، بل عندما يفهمها الموظف كدليل على اهتمام المنظمة .هنا منفصلة لأن SET أن تشرح السوابق والنتائج دون عقد نفسي إذا لم توجد وعود، ودون OSTـ reciprocity داخل OST.

21.65 الخلاصة العلمية المقارنة

توفر SET .تظهر النظريات الثلاث مستويات متزايدة من التحديد داخل علاقة الفرد بالمنظمة تحول مجموعة OST .منطق العلاقة الاجتماعية الممتدة :المورد، والرد، والثقة، والالتزام والقوة معاملات إلى اعتقاد محدد عن المنظمة، وتشرح لماذا ينتج هذا الاعتقاد التزاما وسلوكا ورفاها. تركز في التزامات مدركة تنشأ من وعود ورسائل، ثم تفسر الوفاء والخرق والانتهاك PCT.

اهم فارق تطبيقي هو أن الحدث نفسه لا يحدد النظرية .التدريب أو الترقية أو المرونة يمكن الذي يحدد النظرية هو .PCT. ووعدا في OST، واشارة دعم في SET، أن تكون موردا في

المعنى والعملية التي يختبرها الباحث .لذلك لا يجوز تحويل الممارسات إلى مفاهيم نظرية بالاسم وحده.

تستفيدان من التبادل الاجتماعي لكنهما PCTو OST .كما اتضح أن الجذور لا تعني التكرار تستحقان ملفات أصلية لأن كل واحدة تضيف بناءا والية وحدودا وادلة قياس مستقلة .وفي المقابل، هذا هو التوازن بين .breach أو POS كاملة داخل كل دراسة تستخدم SET لا ينبغي أن يعاد النسب والاستقلال.

تعدد البؤر :المنظمة والمشرف والفريق والزميل 21.65.1

من أكثر اسباب ضعف النماذج التي تستخدم نظريات هذا الفصل تجاهل تعدد البؤر .الموظف لا يعيش علاقة واحدة اسمها "علاقة المنظمة"، بل شبكة علاقات متداخلة .قد يكون المشرف داعما بينما المنظمة في نظره غير داعمة، وقد يثق بالفريق رغم خيبة امله في الإدارة العليا، وقد يشعر أن وعد الترقية جاء من مدير التوظيف لا من الوحدة التي يعمل فيها حاليا .هذه الفروق تغير النظرية والقياس والنتيجة المتوقعة.

يجب أن يتطابق قدر الإمكان مصدر المورد مع هدف الرد .مساعدة زميل تتوقع SET في ردا من الزميل أو الشبكة أكثر من توقع التزام تنظيمي بعيد، ما لم توجد الية تبرر الانتقال .وفي يمثل المشرف المنظمة فقط بالقدر الذي ينسب الموظف افعاله إلى سلطتها وسياساتها .وفي OST يجب تحديد من اعتقد الموظف أنه قدم الوعد، ومن يملك سلطة الوفاء به .لذلك قد يكون PCT خرق مدير محلي لعهد شخصي مختلفا عن خرق سياسة تنظيمية رسمية.

يمكن للباحث تحويل تعدد البؤر إلى ميزة تصميمية .بدلا من سؤال عام عن "الدعم "يقيس دعم بصورة منفصلة، ثم يفحص الاسناد .وبدلا من "خرق المنظمة "يحدد الوعد POSالمشرف و ومصدره .هذه الدقة لا تزيد التعقيد بلا داع، بل تمنع خطأ تفسير استجابة موجهة لطرف من خلال معاملة صادرة من طرف اخر.

الوفاء الزائد والرد الإيجابي 21.65.2

كثيرا في الخرق، لكن منطق العقد يسمح أيضا بدراسة الوفاء بل وحتى PCT تركز بحوث تجاوز ما اعتقد الفرد أنه وعد به .إذا قدمت المنظمة أكثر مما كان متوقعا، قد ينشأ امتنان أو ارتفاع في الثقة أو اعادة تقدير للالتزامات. ومع ذلك لا ينبغي افتراض أن "الوفاء الزائد "جيد دائما .قد يثير موردا غير مرغوب شعورا بالدين أو يزيد توقعات الأداء بطريقة ضاغطة .هنا الزيادة قد تعد منفعة تستدعي ردا، لكن معنى الرد يعتمد على قيمة :SET مع PCT تتقاطع المورد وحرية قبوله.

مرتفع إذا فسرت كرعاية اختيارية .أما إذا POS قد تؤدي الممارسة السخية إلى OST وفي رآها الموظف محاولة شراء ولاء أو تعويض عن ضغط مفرط، فقد لا تعمل الإشارة بالطريقة

نفسها .لذلك حتى النتائج الإيجابية تحتاج إلى تفسير، ولا ينبغي مساواة الحجم الموضوعي للمنفعة بقوة الأثر النفسي.

الفاصل بين العلاقة والبناء 21.65.3

POS .يجب على طالب الدكتوراه أن يميز بين علاقة موجودة فعلا وبناء يقيس جزءا منها ليس psychological contract breachليس "جودة علاقة الموظف بالمنظمة "كاملة، و ليست مقياسا موحدا لجودة التبادل .كل بناء يلتقط زاوية محددة .توسيع SETسوء العلاقة"، و" معنى المتغير بعد جمع البيانات ليشمل العلاقة كلها يؤدي إلى تضخم ادعاء الدراسة.

نقول إن الاعتقاد بالتقدير والرعاية POS لهذا يجب أن تبقى لغة النتائج منضبطة .إذا ارتفع لا نستنتج تلقائيا انخفاض breach ارتفع، لا إن العقد النفسي وفى أو العدالة تحققت .واذا ظهر الدعم إلا إذا قيس .والانضباط الاصطلاحي هنا جزء من الصدق النظري، لأن الفروق بين هذه البنى هي ما يبرر وجود ثلاثة ملفات مستقلة في الأطلس.

اختبار قبل التسليم 21.65.4

قبل تسليم فصل التأصيل النظري، يضع الباحث امام كل فرضية خمسة عناصر :الطرف الذي فعل، والمورد أو الوعد أو الاشارة، والمعنى الذي استنتجه الموظف، والالية التي تربط هذا المعنى بالاستجابة، والطرف الذي تتجه إليه النتيجة .إذا غاب عنصران أو اكثر، فغالبا تكون الفرضية اقرب إلى ترابط متغيرات منها إلى تفسير نظري.

ثم يراجع المراجع الأصلية :هل استشهد بالنص المؤسس للكيان، وبمراجعة أو تحليل تجميعي يوضح التطور، وبمصدر يناقش الحدود أو النقد؟ وهل كل مرجع في القائمة استعمل فعلا في المتن؟ هذا التدقيق الاخير مهم خصوصا في النظريات الشائعة، لأن كثرة الدراسات التطبيقية قد تغري الباحث بتكرار تعريفات ثانوية تختلف تدريجيا عن المصدر الأصلي.

الحساسية للزمن عند تفسير النتائج 21.65.5

قد تنتج ردا سريعا، SET لا تتساوى سرعة العمليات في النظريات الثلاث .بعض تبادلات قد يتغير بعد حدث POS .لكن الثقة والالتزام الاجتماعي يتراكمان عادة عبر خبرات متكررة مهم، لكنه في الاصل اعتقاد عام يستوعب تاريخا من المعاملة .أما العقد النفسي فقد يتكون قبل الدخول إلى المنظمة ثم يعاد تفسيره عند كل تحول مهم .لذلك يجب ألا يختار الباحث الفاصل الزمني بين القياسات بطريقة اعتباطية.

ظهرا والمواطنة مساء، فقد يكون التصميم مناسبا لدراسة POSإذا قاس ممارسة صباحا و تقلب يومي في إشارات الدعم، لكنه لا يختبر بالضرورة الدعم التنظيمي العام كما صيغ في في اللحظة نفسها، يصعب اظهار ترتيب العملية .وفي violationو breach واذا قاس OST. قد يخفي المتوسط السنوي تبادلات متقلبة لا يعرف من بدأها ومن رد عليها SET.

الحل هو اشتقاق الزمن من الآلية .يسأل الباحث :كم يحتاج الفاعل إلى ملاحظة المعاملة، واسنادها، وتكوين الاعتقاد، ثم تعديل السلوك؟ الإجابة تختلف باختلاف الحدث والسياق .وعندما لا تتوافر معرفة كافية، يجب التصريح بأن الفاصل الزمني قرار منهجي تقديري واختباره بتحليلات حساسية أو موجات اضافية إن أمكن، بدلا من تقديمه كحقيقة نظرية ثابتة.

ويفيد هذا المنطق أيضا عند تفسير عدم الدلالة، فقد تكون الآلية صحيحة لكن القياس التقط مرحلة مبكرة جدا أو متأخرة جدا بالنسبة إلى زمن تكون الاستجابة الفعلية.

تقدير SET، ويكتمل التدقيق حين تتطابق لغة السؤال مع لغة النظرية :معاملة ورد في PCT. ووعد والتزام ووفاء أو خرق في OST، ورعاية في وكلما استبدل الباحث هذه المفاهيم بكلمات عامة مثل العلاقة أو الدعم أو التوقع، فقد جزءا من القدرة التفسيرية التي تميز الكيان، وازدادت احتمالات التداخل والقياس غير الدقيق في النموذج.

خاتمة 21.66

انتقل هذا الفصل من العلاقة الاجتماعية العامة إلى اعتقاد الدعم ثم إلى عقد الوعود MT-0013، والالتزامات .في لا تكون العلاقة مجرد سلسلة مكافآت؛ هي بنية تبادل تتشكل فيها SET قواعد الرد والثقة والالتزام والقوة عبر الزمن .وقد كشف النقد الحديث أن عندما تستخدم كعبارة عامة، لذلك يجب تحديد المورد والبؤرة والقاعدة والزمن.

يصبح السؤال أكثر تحديدا :كيف يستنتج الموظف أن المنظمة تقدر اسهامه، MT-0095 وفي وتهتم برفاهه؟ الدعم التنظيمي المدرك ليس ممارسة بعينها، بل معنى يتكون من عدالة ودعم ومكافآت وظروف تفسر كاشارات .وتعمل المعاملة بالمثل والحاجات الاجتماعية والاسناد على تحويل هذا الاعتقاد إلى التزام واداء ورفاه.

فتضع الوعد في مركز العلاقة .العقد النفسي معتقد فردي عن التزامات MT-0096 أما متبادلة، لا عقدا قانونيا ولا توقعا عاما .ويصبح الفرق بين الوفاء والخرق والانتهاك حاسما لفهم التغيير، وخصوصا في بيئات العمل الهجين والمنصات والتحول الرقمي التي تتغير فيها الوعود بسرعة وتتعدد الجهات التي تمثل المنظمة.

والقاعدة النهائية لطالب الدكتوراه هي :إذا كان ما تريد تفسيره ردا على معاملة، ابدأ من التبادل؛ إذا كان ما تريد تفسيره هو معنى تقدير المنظمة ورعايتها، ابدأ من الدعم التنظيمي؛ وإذا كان ما تريد تفسيره وعدا والتزاما ووفاء أو خرقا، ابدأ من العقد النفسي .لا تجمعها لأنها متجاورة، بل ادمجها فقط عندما توجد فجوة تفسيرية محددة بين مراحل النموذج.

ينتقل الفصل 22 من سؤال "ماذا قدم الطرف وما الذي وعد به؟ "إلى سؤال مختلف" :هل ما حصل عليه الفرد وما مر به من إجراءات ومعاملة كان عادلا؟ "وهناك يفصل الأطلس بين نظرية MT-0097، ومنظور العدالة التنظيمية MT-0010 الانصاف حتى لا تختلط المعاملة بالمثل بتقييم العدالة.

المراجع

Bal, P. M., De Lange, A. H., Jansen, P. G. W., & Van der Velde, M. E. G. (2008). Psychological contract breach and job attitudes: A meta-analysis of age as a moderator. Journal of Vocational Behavior, 72(1), 143-158. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2007.10.005

Blau, P. M. (1964). Exchange and power in social life. Wiley.

Cropanzano, R., Anthony, E. L., Daniels, S. R., & Hall, A. V. (2017). Social exchange theory: A critical review with theoretical remedies. Academy of Management Annals, 11(1), 479-516. https://doi.org/10.5465/annals.2015.0099

Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. Journal of Management, 31(6), 874-900. https://doi.org/10.1177/0149206305279602

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. Journal of Applied Psychology, 71(3), 500-507. https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500

Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. American Sociological Review, 25(2), 161-178. https://doi.org/10.2307/2092623

Homans, G. C. (1958). Social behavior as exchange. American Journal of Sociology, 63(6), 597-606. https://doi.org/10.1086/222355

Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2017). Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory. Journal of Management, 43(6), 1854-1884. https://doi.org/10.1177/0149206315575554

Morrison, E. W., & Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. Academy of Management Review, 22(1), 226-256. https://doi.org/10.5465/amr.1997.9707180265

Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. Journal of Applied Psychology, 87(4), 698-714. https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698

Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. Employee Responsibilities and Rights Journal, 2, 121-139. https://doi.org/10.1007/BF01384942

Zhao, H., Wayne, S. J., Glibkowski, B. C., & Bravo, J. (2007). The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: A meta-analysis. Personnel Psychology, 60(3), 647-680. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2007.00087.x

الفصل 22 :الإنصاف والعدالة التنظيمية

Equity and Organizational Justice

22.1 تمهيد :من مقارنة النسب إلى منظومة أحكام العدالة

يأتي هذا الفصل بعد التبادل والدعم والعقد النفسي لأن العلاقات التنظيمية لا تتشكل فقط من المنافع والالتزامات والوعود، بل من الطريقة التي يحكم بها الأفراد على عدالة ما يحصلون عليه وكيف اتخذ القرار وكيف عوملوا أثناء تنفيذه .قد يحصل موظف على مكافأة أقل من زميله، فيسأل عن نسبة ما قدمه إلى ما حصل عليه مقارنة بالآخرين .وقد يقبل النتيجة نفسها إذا رأى أن الإجراء كان متسقا ومحايدا وأتاح له التعبير عن رأيه .وقد يرفض قرارا صحيحا من حيث النتيجة والإجراء إذا صاحبه ازدراء أو إخفاء للمعلومات .هذه الفروق هي التي تجعل دراسة العدالة التنظيمية أوسع من دراسة التوزيع وحده.

يملك الفصل كيانين أصليين مختلفين .الأول هو نظرية الإنصاف MT-0010 (Equity Theory)، التي صاغها J. Stacy Adams، في تقليد التبادل الاجتماعي والمقارنة النسبية، وتفسر استجابة الفرد عندما يدرك اختلالا بين نسبة مدخلاته ومخرجاته ونسبة مرجع للمقارنة . الثاني هو منظور العدالة التنظيمية MT-0097 (Organizational Justice Perspective)، وهو مظلة نظرية واسعة تطورت من أبحاث العدالة التوزيعية إلى العدالة الإجرائية ثم التفاعلية والمعلوماتية، وأصبح إطارا مركزيا لدراسة أحكام العدالة في المنظمات . ويعطي السجل المركزي للكيان الأول حالة نظرية كاملة، بينما يصنف الثاني منظورا نظريا لا نظرية واحدة مغلقة، وهو فرق يجب الحفاظ عليه في التأصيل والقياس.

التمييز بينهما ليس تاريخيا فقط .نظرية الإنصاف تسأل :هل تبدو نسبة المدخلات إلى المخرجات عادلة مقارنة بمرجع مناسب؟ أما منظور العدالة التنظيمية فيسأل :ما الذي يجعل النتيجة والإجراء والمعاملة والتفسير عادلة أو غير عادلة؟ ولذلك يمكن أن تكون Equity Theory مرساة قوية لدراسة الأجر النسبي أو المكافآت والمقارنة الاجتماعية، لكنها لا تكفي وحدها لدراسة شفافية الإجراءات أو احترام الموظف أو كفاية التفسير .وبالمقابل، قد تستخدم دراسة العدالة التنظيمية مقياسا رباعي الأبعاد من دون أن تختبر آلية المقارنة النسبية التي تملكها نظرية الإنصاف.

ينظم الفصل هذا المجال من الخاص إلى الأوسع .يبدأ بالإنصاف بوصفه آلية توزيعية نسبية، ثم يوضح انتقال أبحاث العدالة من النتائج إلى الإجراءات، ومن الإجراءات إلى جودة المعاملة والمعلومات، ثم يقارن مستويات التحليل ومصادر العدالة ونتائجها وحدود استخدامها .والهدف ليس جمع كل أدبيات العدالة في فصل واحد، بل تمكين طالب الدكتوراه من تحديد أي حكم عدالة يملكه

نموذجه، وما النظرية أو المنظور الذي يفسره، وما الذي يجب قياسه حتى يكون استخدام المصطلح علميا لا زخرفيا.

خريطة الفصل :ما الذي نحكم عليه عندما نقول "عادل"؟ 22.2

تستخدم كلمة العدالة في اللغة الإدارية بصورة واسعة، لكنها تخفي موضوعات حكم مختلفة . يمكن للفرد أن يحكم على النتيجة :هل كانت المكافأة أو العبء أو الترقية موزعة بعدل؟ ويمكنه أن يحكم على العملية :هل اتخذ القرار بقواعد متسقة وغير متحيزة واعتمد معلومات دقيقة وأتاح التصحيح والصوت؟ ويمكنه أن يحكم على المعاملة :هل عومل باحترام وكرامة؟ ويمكنه أن يحكم على المعلومات :هل قدمت تفسيرات صادقة وكافية وفي الوقت المناسب؟

لهذا يقدم الفصل مستويين من الخريطة .المستوى الأول هو نظرية الإنصاف، حيث العدالة مرتبطة بالمقارنة بين نسبة المدخلات والمخرجات .المستوى الثاني هو منظور العدالة التنظيمية العدالة الإجرائية ،(Distributive Justice) الذي يستوعب أربع فئات شائعة :العدالة التوزيعية ،(Interpersonal Justice) العدالة التعاملية أو بين الشخصية ،(Procedural Justice) Colquitt (2001) وقد دعمت دراسة .(Informational Justice) والعدالة المعلوماتية تمييز هذه الأبعاد الأربعة تجريبيا، مع بقاء ارتباطات بينها.

جدول 22.1 - الفرق التشخيصي بين كياني الفصل

الكيان	السؤال الحاكم	وحدة الحكم	الآلية المركزية	الاستخدام الأقوى	الحد الرئيس
MT-0010 نظرية الإنصاف	هل نسبة ما أقدمه إلى ما أحصل عليه عادلة مقارنة بمرجع؟	الفرد/العلاقة	المقارنة النسبية وعدم الإنصاف ودافع استعادة التوازن	الأجر والمكافآت والعبء والمقارنة الاجتماعية	لا تفسر وحدها عدالة الإجراءات والمعاملة والمعلومات
MT-0097 منظور العدالة التنظيمية	كيف تتكون أحكام العدالة عن النتائج والإجراءات والمعاملة والمعلومات؟	الفرد والفريق والمنظمة	تقييم قواعد التوزيع والإجراء والمعاملة والتفسير وتكوين حكم عدالة	القرارات التنظيمية والقيادة والموارد البشرية والخوارزميات	مظلة متعددة الأبعاد لا نظرية سببية واحدة مغلقة

هذه الخريطة تمنع ثلاثة أخطاء .الأول مساواة الإنصاف بالعدالة التنظيمية كلها .الثاني من دون تحديد موضوع الحكم .والثالث افتراض أن الأبعاد الأربعة fairness استخدام كلمة بدائل متعارضة، بينما قد تعمل معا في قرار واحد ويكون لكل منها أثر مميز.

تفسيرها Adams نظرية الإنصاف :المشكلة التي أراد MT-0010 22.3

نشأت نظرية الإنصاف في سياق اهتمام علم النفس الاجتماعي بالتبادل والمقارنة والحرمان النسبي. قدم Adams نظرية الإنصاف لأول مرة في عام 1963 ثم عالجة أوسع في فصل "Inequity in Social Exchange" صياغة مبكرة في عام 1965. كان السؤال المركزي هو لماذا يسبب التبادل الذي يبدو غير متوازن توترا، وكيف يحاول الفرد استعادة الإنصاف. لم تكن النظرية عن المساواة المطلقة، ولا عن أن الجميع يجب أن يحصلوا على المبلغ نفسه، بل عن تناسب نسبي بين ما يسهم به الفرد وما يحصل عليه مقارنة بنسبة مرجعية.

ومرجع للمقارنة (Outcomes) ومخرجات (Inputs) تتكون البنية الأساسية من مدخلات المدخلات قد تشمل الوقت والجهد والخبرة والتعليم والمسؤولية والالتزام أو ما يعتبره الفرد ذا صلة بالتبادل. والمخرجات قد تشمل الأجر والترقية والتقدير والأمان والامتيازات والفرص أو التكاليف. لا تملك العناصر قيمة ثابتة موضوعيا؛ ما يهم هو إدراك الفاعل لما يعد مدخلا ومخرجا، والوزن الذي يمنحه لكل عنصر.

يقارن الفرد، بصورة مفاهيمية، نسبة مخرجاته إلى مدخلاته بنسبة الطرف المرجعي (Comparison Other). فإذا رأى النسبتين متقاربتين ظهر الإنصاف المدرك. وإذا رأى أن نسبته أقل ظهر عدم إنصاف سلبي أو نقص في المكافأة. وإذا رأى أن نسبته أعلى قد يظهر عدم إنصاف إيجابي أو زيادة في المكافأة، وإن كانت الأدلة تشير تاريخيا إلى أن آثار النقص في المكافأة غالبا أقوى وأكثر اتساقا من آثار الزيادة.

المعادلة ليست حسابا محاسبيا يطبقه الموظف حرفيا، بل تمثيل لعملية تقييم اجتماعي. وقد يختلف المرجع: زميل داخل الوحدة، موظف في منظمة أخرى، معيار مهني، تجربة الفرد السابقة، أو حتى توقع تعاقدي. لذلك فإن اختيار المرجع جزء من النظرية لا تفصيل منهجي لاحق.

الإنصاف لا يعني المساواة 22.4

قاعدة توزيع Equality إلى مساواة. المساواة Equity من أكثر الأخطاء شيوعا ترجمة Equity تمنح الأطراف حصصا متساوية بغض النظر عن اختلاف المساهمات، بينما الإنصاف يربط المخرجات بالمدخلات النسبية. يمكن أن يكون توزيع غير متساو في القيمة عادلا وفق قاعدة الإنصاف إذا اختلفت المساهمات ذات الصلة. وبالعكس، قد تبدو مساواة المكافآت غير عادلة إذا رأى الموظفون أن الجهد والمسؤولية مختلفان بصورة كبيرة.

والمساواة، وقد تكون (Need) إلى جانب الإنصاف توجد قواعد توزيعية أخرى، مثل الحاجة ملائمة في سياقات مختلفة. في فريق تعاوني قد تعزز المساواة التماسك، وفي برنامج دعم اجتماعي قد تكون الحاجة معيارا مشروعا، وفي نظام عمولات قد يكون الإنصاف وفق الأداء هو المعيار المتوقع. لذلك لا ينبغي للباحث أن يفترض أن كل حكم توزيعي يستخدم قاعدة الإنصاف تلقائيا.

هذا التمييز مهم في تصميم الاستبانات .سؤال "المكافآت موزعة بعدالة "يقيس حكما عاما، فيحتاج إلى معرفة Equity Theory لكنه لا يكشف القاعدة التي استخدمها المجيب .أما اختبار ما يعده الفرد مدخلات ومخرجات ومن هو المرجع وكيف يقارن النسب .كلما ابتعد القياس عن هذه العناصر، أصبح الادعاء بأن الدراسة تختبر النظرية أضعف.

22.5 كيف ينشأ عدم الإنصاف؟

ينشأ عدم الإنصاف عندما يدرك الفرد أن العلاقة بين مساهماته ونتائجه لا تتناسب مع علاقة مرجعية .وقد يظهر الاختلال من تغير فعلي في الأجر، أو اكتشاف معلومات جديدة عن زميل، أو تغير تعريف الفرد لما يعد مساهمة مهمة، أو انتقاله إلى مجموعة مرجعية مختلفة .ولذلك يمكن أن يتغير الحكم من دون أن تتغير المخرجات المادية نفسها.

مثال ذلك موظف كان راضيا عن راتبه حتى عرف أن زميلا يؤدي المهمة نفسها ويحصل على بدل أعلى .لم يتغير راتبه، لكن المقارنة تغيرت .وقد يحدث العكس عندما يكتشف أن الزميل يتحمل مسؤوليات إضافية لم يكن يعرفها، فتستعاد شرعية الفرق .بهذا المعنى، العدالة ليست خاصية للنتيجة وحدها، بل علاقة مدركة بين نتيجة ومدخلات ومقارنة.

ويختلف عدم الإنصاف عن الحرمان المطلق .قد يكون الموظف مرتفع الأجر موضوعيا لكنه يشعر بالظلم لأن مرجعه يحصل على أكثر مقابل مساهمة مماثلة .وقد يكون منخفض الأجر لكنه لا يدرك عدم إنصاف إذا كانت مجموعة المقارنة في الوضع نفسه أو إذا كان يعتبر الفارق مبررا . لهذا تفسر النظرية لماذا لا تتطابق المؤشرات الاقتصادية الموضوعية دائما مع أحكام العدالة.

22.6 التوتر ودافع استعادة الإنصاف

أن عدم الإنصاف يولد توترا دافعيا يدفع الفرد إلى استعادة توازن مقبول . Adams يفترض وتزداد قوة التوتر مع حجم عدم الإنصاف المدرك .هذه الفكرة تجعل النظرية أكثر من وصف للرضا؛ فهي تقترح أن الحكم غير العادل ينتج دافعا للتصرف أو إعادة التفسير.

يمكن للفرد تغيير مدخلاته، كخفض الجهد أو زيادة الغياب .ويمكنه محاولة تغيير مخرجاته بالمطالبة بزيادة أو امتياز .وقد يعيد تقييم مدخلاته أو مخرجاته معرفيا، فيقنع نفسه بأن خبرته أقل أهمية مما كان يظن أو أن بعض المزايا غير النقدية تعوض الفارق .وقد يحاول تغيير مدخلات أو مخرجات المرجع، أو يختار مرجعا جديدا، أو يترك مجال التبادل كليا عبر الانتقال أو الاستقالة.

هذه الاستجابات ليست متساوية في التكلفة أو الاحتمال .تغيير الإدراك قد يكون أسهل من مغادرة وظيفة نادرة، بينما خفض الجهد قد يكون خطرا إذا كانت الرقابة قوية .كما أن المنظمة قد تقيد بعض الاستجابات .لذلك لا ينبغي اختبار النظرية بفرضية واحدة تقول إن عدم الإنصاف يخفض الأداء دائما .الاستجابة تعتمد على الخيارات المتاحة ودرجة السيطرة والمعايير الاجتماعية.

عدم الإنصاف بالنقص وعدم الإنصاف بالزيادة 22.7

تميز النظرية بين حالتين: over-reward inequity و under-reward inequity. في الحالة الأولى يرى الفرد أن حصته أقل من المرجع بالنسبة إلى مساهماته، وفي الثانية يرى أن حصته أعلى. كان الافتراض النظري أن كلاهما يمكن أن يولد توترا، لكن الأبحاث اللاحقة وجدت أن النقص في المكافأة يرتبط عادة بردود أقوى من الزيادة.

هذه اللا تماثلية لها معنى مهم. الأفراد قد يكونون أكثر حساسية إلى الخسائر النسبية من المكاسب غير المستحقة، وقد يجدون تبريرات تجعل الزيادة تبدو مشروعة: خبرة غير مرئية، جودة أعلى، استحقاق سابق، أو اختلاف في المسؤولية. ولهذا فإن توقع أن الموظف سيزيد جهده تلقائيا لأنه يتقاضى أكثر من زملائه تبسيط لا تدعمه النظرية بصورة مباشرة في كل سياق.

كما أن بعض تطبيقات "الزيادة "أخلاقيا ومنهجيا حساسة. لا ينبغي للباحث أن يخلط بين زيادة مكافأة تجريبية وبين امتيازات بنيوية طويلة الأمد، لأن العمليات الاجتماعية والهوية والمعايير قد تختلف. الأصل النظري هو تقييم نسبة تبادل، لا تعميم حكم أخلاقي على كل تفاوت.

المرجع :المكون المنسي في كثير من دراسات الإنصاف 22.8

لا توجد مقارنة من دون مرجع. ومع ذلك تقيس دراسات كثيرة الإنصاف بعبارات عامة وتفترض ضمنيا أن جميع الأفراد يقارنون أنفسهم بالطرف نفسه. هذا الافتراض ضعيف. الموظف قد يقارن راتبه بزملائه في القسم، أو بالسوق الخارجي، أو بموظفين في تخصص آخر، أو بدخله السابق، وقد يستخدم أكثر من مرجع في الوقت نفسه.

اختيار المرجع يتأثر بتوافر المعلومات والتشابه والقرب والهوية المهنية. في بيئات الرواتب السرية قد يكون المرجع مبنيا على إشاعات، بينما في منصات العمل الرقمية قد تصبح معلومات الأجور والتقييمات أكثر وضوحا فتتسع دائرة المقارنة. وتسمح وسائل التواصل المهني للموظفين بمقارنة أنفسهم بسوق أوسع، ما قد يغير أحكام الإنصاف حتى داخل المنظمة المستقرة.

منهجيا، يفضل أن يسأل الباحث عن المرجع أو يصممه في تجربة. إذا كانت الفرضية عن عدم الإنصاف بين أعضاء الفريق، يجب أن يعرف من يقارن بمن. أما استخدام مقياس توزيعي عام ثم تفسير النتيجة بآلية المقارنة النسبية فيتطلب حذرا، لأن الحكم قد يكون قائما على الحاجة أو المساواة أو توقعات أخرى.

مستوى التحليل وحدود نظرية الإنصاف 22.9

المستوى الأصلي للنظرية فردي/علائقي: فرد يقارن تبادله بتبادل طرف مرجعي. ويمكن تجميع أحكام الأفراد إلى مناخ إنصاف على مستوى الفريق أو المنظمة، لكن هذا يحتاج إلى نظرية تجميع ودليل على الاتفاق، ولا يصبح تلقائيا جزءا من Equity Theory الأصلية.

تكون النظرية قوية عندما تكون النتائج قابلة للمقارنة والمدخلات واضحة نسبيا، مثل الأجر والمكافآت والعبء والترقية .وتضعف عندما يكون السؤال عن عدالة الإجراء أو الاحترام أو التفسير أو الشفافية .كما تضعف عندما تكون العلاقة جماعية معقدة لا يمكن اختزالها إلى نسب ثنائية، أو عندما تكون القاعدة الشرعية للتوزيع ليست الإنصاف أصلا.

وفي بعض السياقات قد يكون التفاوت مقبولا بسبب قواعد رسمية أو أعراف مهنية، ما يجعل عدم التساوي "مختلفا عن "عدم الإنصاف ."لذلك يجب ألا يستخدم الباحث فرق الأجور " الموضوعي مؤشرا مباشرا على الظلم المدرك .النظرية تتطلب إدراكا ومقارنة.

القياس والتصميم في بحوث الإنصاف 22.10

يمكن اختبار الإنصاف بتصميم تجريبي يغير نسبة المخرجات إلى المدخلات أو معلومات المرجع، ثم يقيس الاستجابات .هذا التصميم قريب من الآلية لأنه يسيطر على المقارنة .وفي الدراسات الميدانية يمكن قياس المساهمات والنتائج والمرجع المدرك، أو قياس العدالة التوزيعية مع توضيح أن الدراسة تختبر حكما توزيعيا عاما لا البنية الكاملة لنظرية Adams.

البسيطة التي تطرح تقييم المخرجات من المدخلات difference scores يجب الحذر من من دون تبرير، لأنها قد تخفي صورا مختلفة من عدم التطابق .كذلك فإن النسب الرياضية قد تكون غير مستقرة عندما تحتوي على قيم صفرية أو مقاييس رتبية .غالبا يكون القياس الإدراكي المباشر للإنصاف، مع عناصر توضح المقارنة، أكثر ملاءمة من فرض معادلة حسابية غير ممثلة نفسيا.

أما إذا كان الهدف اختبار رد الفعل، فينبغي قياس الاستجابة المناسبة :جهد، غياب، نية ترك، مطالبة، تغيير مرجع، أو إعادة تقييم .لا يفترض أن الرضا الوظيفي وحده هو المخرج الوحيد . ويمكن للتصميم الطولي أن يكون أكثر ملاءمة إذا كان الباحث يدرس ظهور المعلومات عن التفاوت ثم التكيف اللاحق.

جيدا وما الذي لا تفسره؟ MT-0010 ماذا تفسر 22.11

جيدا الحساسية إلى التفاوت النسبي عندما تكون المساهمات والنتائج MT-0010 تفسر والمراجع ذات معنى واضح .تفسر لماذا قد يخفض الفرد جهده بعد اكتشاف أنه يحصل على أقل من نظير مشابه، ولماذا يمكن أن تتغير العدالة المدركة من دون تغير مادي في النتيجة، ولماذا لا تكون المكافأة الكبيرة مرضية بالضرورة إذا كانت النسبة مقارنة بالآخرين غير مواتية.

لكنها لا تفسر وحدها لماذا يمنح "الصوت "في الإجراء شرعية للقرار، أو لماذا تؤثر كرامة المعاملة في الاستجابة، أو لماذا يقل الظلم عندما يقدم تفسير صادق وكاف .هذه المساحات هي التي دفعت حقل العدالة التنظيمية إلى تجاوز التوزيع.

تفسر تبادل SET .MT-0013 كما أن النظرية ليست بديلا عن نظرية التبادل الاجتماعي تملك الحكم النسبي على عدالة نسبة Equity Theory المنافع والالتزامات عبر الزمن، بينما المدخلات والمخرجات .وقد تعمل العمليتان معا، لكنهما ليستا الشيء نفسه.

الانتقال من العدالة التوزيعية إلى العدالة الإجرائية 22.12

هيمنت الأسئلة التوزيعية على البدايات :من يحصل على ماذا، وما القاعدة العادلة لتوزيع الموارد؟ ثم أظهرت أبحاث الإجراءات أن الناس يهتمون أيضا بالطريقة التي اتخذ بها القرار .كان في العدالة الإجرائية القانونية محطة أساسية، إذ أبرز قيمة (1975) Walkerو Thibaut عمل السيطرة على العملية والصوت حتى عندما لا يملك الفرد السيطرة الكاملة على النتيجة.

انتقل هذا المنطق إلى المنظمات، حيث أصبحت الترقية والتقييم والتسريح وتخصيص الموارد لا تقيم فقط بنتائجها .قد يخسر الموظف قرارا لكنه يقبله أكثر إذا أتيحت له فرصة عرض موقفه وطبقت القواعد باستمرار .هذا التحول كان مهما لأنه أظهر أن العدالة يمكن أن تمنح النظام شرعية تتجاوز منفعة الفرد المباشرة.

التفكير في القواعد الإجرائية، مقترحا معايير مثل الاتساق، (1980) Leventhal وسع وعدم التحيز، ودقة المعلومات، وقابلية التصحيح، وتمثيل الأطراف، والأخلاقية .هذه المعايير أصبحت أساسا مهما لما يقاس لاحقا كعدالة إجرائية في المنظمات.

منظور العدالة التنظيمية :لماذا هو "منظور "لا نظرية واحدة؟ MT-0097 22.13

لأن D1 كمنظور نظري Organizational Justice Perspective يصنف الأطلس الحقل لا يقوم على نموذج سببي واحد ذي مجموعة افتراضات موحدة، بل على عائلة مترابطة من تقاليد ونظريات ومفاهيم حول العدالة التوزيعية والإجرائية والتعاملية والمعلوماتية .قدم تصنيفا مبكرا لنظريات العدالة التنظيمية، ثم راجع تطور الحقل في (1987) Greenberg من التوزيع إلى الإجراءات والتفاعلات 1990.

هذا التصنيف مهم لطالب الدكتوراه .لا ينبغي أن يكتب "نظرية العدالة التنظيمية تقول "...ثم ينسب إلى كيان واحد كل ما يتعلق بالأبعاد الأربعة .الأفضل أن يقول "منظور العدالة التنظيمية "ثم يحدد النظرية أو البعد والآلية المستخدمة .وقد تكون العدالة الإجرائية مدعومة بمنطق voice أو بينما العدالة ،Moagو Bies وقد تستند العدالة التعاملية إلى أعمال ،Leventhal قواعد التوزيع Equity Theory التوزيعية تستفيد من وغيرها من قواعد التوزيع.

كونه منظورا لا يقلل قيمته .بالعكس، هو مظلة شديدة النضج والثراء، وله مقاييس وأدلة تراكمية قوية .لكن الدقة العلمية تتطلب ألا نحوله إلى نظرية موحدة لمجرد سهولة الكتابة.

"العدالة التوزيعية :عدالة "ماذا حصلت؟ 22.14

هي الحكم على عدالة النتائج الموزعة :أجر، (Distributive Justice) العدالة التوزيعية مكافأة، ترقية، عبء، فرصة، جزاء، موارد .ويمكن أن يستند الحكم إلى الإنصاف أو المساواة أو الحاجة أو قاعدة أخرى .لذلك العدالة التوزيعية أوسع من Equity Theory.

في المنظمة قد يرى الفرد أن توزيع المكافآت عادل لأن الأداء الأعلى يحصل على أكثر، أو لأنه يمنح الجميع المبلغ نفسه في ظرف جماعي، أو لأنه يوجه الموارد إلى من يحتاجها أكثر . السؤال المنهجي هو :ما القاعدة التي يعتبرها المشاركون شرعية؟ إذا لم يحدد الباحث القاعدة، Adams. يجب ألا ينسب كل حكم توزيعي إلى

ترتبط العدالة التوزيعية بقوة بتقييم النتائج والرضا عنها، لكنها أيضا ترتبط بمواقف وسلوكيات أن أبعاد العدالة مترابطة لكنها Colquitt et al. (2001) أوسع .وأظهرت المراجعة التجميعية لـ .تملك علاقات فريدة مع مخرجات تنظيمية مختلفة، ما يدعم عدم اختزالها إلى عامل واحد

"العدالة الإجرائية :عدالة "كيف اتخذ القرار؟ 22.15

تقيم الطرق والقواعد المستخدمة للوصول إلى (Procedural Justice) العدالة الإجرائية نتيجة .ومن معاييرها الاتساق بين الأشخاص والزمن، الحياد، استخدام معلومات دقيقة، قابلية تصحيح القرار، تمثيل مصالح المتأثرين، واحترام المعايير الأخلاقية .ويضاف إلى ذلك "الصوت " .أو إتاحة الفرصة للتعبير عن الرأي

ليس الصوت مرادفا للسيطرة على النتيجة .يمكن للفرد أن يقدم معلوماته ثم يتخذ صانع القرار نتيجة مختلفة .إذا شعر أن صوته سمع بجدية وأن العملية حيادية، قد يتحسن حكمه على الإجراء حتى إن لم يحصل على النتيجة المفضلة .وهذه الفكرة ذات أهمية كبيرة في التقييمات والترقيات .وإعادة الهيكلة والتحقيقات والشكاوى

يجب التمييز أيضا بين وجود إجراء رسمي وعدالته المدركة .قد تمتلك المنظمة سياسة مفصلة لكن الموظفين يرون التطبيق انتقائيا أو البيانات ناقصة أو آلية الاعتراض شكلية .لذلك لا يقاس .بوجود لائحة فقط، بل بتجربة القواعد وتطبيقها procedural justice

العدالة التعاملية :لماذا لا يكفي أن يكون القرار صحيحا؟ 22.16

لتسليط الضوء على interactional justice مفهوم Moag (1986) وBies أدخل جودة المعاملة بين الأشخاص أثناء تنفيذ الإجراءات. لاحقا جرى التمييز بين بعدين :العدالة بين التي تركز في الاحترام والكرامة وتجنب الإهانة، ،(Interpersonal Justice) الشخصية التي تركز في الصدق وكفاية التفسير ،(Informational Justice) والعدالة المعلوماتية .والتوقيت المناسب

هذا التمييز يشرح مواقف كثيرة يفشل فيها الإجراء الرسمي وحده .قد يكون قرار رفض الترقية مبنيا على معايير صحيحة، لكن الطريقة التي أبلغ بها المدير الموظف ساخرة ومهينة .هنا منخفضة . interpersonal justice قد تكون مرتفعة نسبيا، بينما procedural justice وفي حالة أخرى قد يكون المدير محترما لكنه يقدم تفسيرا غامضا يخفي المعلومات، فتكون .هي المشكلة informational justice

وعند تصميم المقاييس، يجب ألا تدمج بنود الاحترام والتفسير في عامل واحد بلا اختبار . أن نموذج الأبعاد الأربعة - التوزيعية والإجرائية وبين الشخصية (2001) Colquitt أظهر والمعلوماتية - قدم ملاءمة أفضل من بدائل أقل تمييزا في عينتين، وأصبح مقياسه من أكثر الأدوات استخداما.

العدالة المعلوماتية :التفسير ليس إضافة تجميلية 22.17

تتعلق العدالة المعلوماتية بجودة التفسيرات التي تقدم للمتأثرين :هل كانت صادقة؟ هل شرحت المنطق؟ هل قدمت التفاصيل الملائمة؟ هل جاءت في الوقت المناسب؟ لا يعني ذلك أن كل قرار يحتاج إلى كشف كل معلومة، فقد توجد اعتبارات سرية أو قانونية، لكن غياب التفسير يمكن أن يترك فراغا يمتلئ بالشك والتأويل السلبي.

تزداد أهمية هذا البعد في القرارات التقنية والخوارزمية .إذا رفض نظام آلي طلب ترقية أو أعاد جدولة العامل ولم يعرف الموظف المعايير أو إمكان الاعتراض، تصبح الشفافية والتفسير أن إدراك عدالة القرارات (2018) Lee جزءا مركزيا من حكم العدالة .وقد أظهرت دراسة الخوارزمية وثقتها يختلف بحسب طبيعة المهمة وما إذا كان القرار يحتاج إلى حكم إنساني أو يمكن فهمه كعملية ميكانيكية.

لكن "الشفافية "ليست مرادفا كاملا للعدالة المعلوماتية .قد تكشف المنظمة معادلة معقدة لا يفهمها أحد، فتكون شفافة تقنيا لكنها غير كافية تفسيريا .المطلوب معلومات ذات صلة ومفهومة وصادقة، لا مجرد إغراق في البيانات.

هل الأبعاد الأربعة مستقلة أم وجوه لحكم واحد؟ 22.18

أحد الأسئلة المركزية في حقل العدالة هو مدى تمايز الأبعاد .ترتبط العدالة التوزيعية والإجرائية والتعاملية والمعلوماتية، لأن القرار الجيد غالبا يصدر في سياق إدارة جيدة .ومع ذلك دعمت الأدلة فكرة أن لها مكونات متميزة وتأثيرات فريدة.

مقياسا رباعي الأبعاد، وأظهرت تحليلاته أن الحل الرباعي أفضل Colquitt في 2001 قدم أن .Colquitt et al من حلول تجمع الأبعاد .وفي المراجعة التجميعية في العام نفسه، وجد الأبعاد مترابطة لكنها تفسر تباينا إضافيا في مخرجات متعددة .وبعد أكثر من عقد، أظهرت أن ردود الفعل للعدالة يمكن فهمها عبر (2013) .Colquitt et alالمراجعة التجميعية لـ مسارات التبادل الاجتماعي والانفعال، مع بقاء أهمية الأبعاد المختلفة.

أي الحكم الشامل على عدالة الكيان أو ،overall justice مع ذلك ظهرت أيضا فكرة أن أحكام العدالة الكلية يمكن أن تتوسط (2009) Schminkeو Ambrose الموقف .وجد العلاقة بين أبعاد محددة وبعض المواقف والسلوكيات .وهذا لا يلغي الأبعاد، بل يشير إلى أن الأفراد قد يخزنون خبراتهم في حكم عام إلى جانب الأحكام المحددة.

22.19 الفاعل أو المصدر :من الذي نحكم على عدالته؟

قد يكون المصدر مشرفا، منظمة، فريقا، نظام موارد بشرية، لجنة، أو خوارزمية .والعدالة ليست فقط "ماذا حدث "بل "من فعل ذلك ."إذا أهمل الباحث مصدر العدالة قد يربط حكم المشرف بنتيجة موجهة نحو المنظمة أو العكس.

مثلا، قد يرى الموظف أن مشرفه يعامله باحترام لكنه يعتقد أن سياسة الأجر التنظيمية غير distributiveتجاه المشرف مرتفعة، و interpersonal justice عادلة .يمكن أن تكون تجاه المنظمة منخفضة .وقد يؤثر الأول في علاقة القائد، والثاني في الالتزام بالمنظمة . justice لذلك يجب محاذاة مصدر الحكم مع هدف الاستجابة.

هذا المنطق يتقاطع مع الفصل 21 دون أن يعيده .الدعم التنظيمي يركز في الاعتقاد بأن المنظمة تقدر الإسهام وتهتم بالرفاه، بينما العدالة تركز في تقييم نتيجة أو إجراء أو معاملة أو تفسير .وقد تكون العدالة سابقة للدعم المدرك، لكنها ليست المفهوم نفسه.

22.20 لماذا تؤثر العدالة؟ ثلاثة مسارات تفسيرية

(Cropanzano et al., 2007) يمكن تجميع تفسيرات آثار العدالة في ثلاثة مسارات رئيسة الأول أداتي أو مصلحي :الإجراءات العادلة تمنح الفرد شعورا بإمكان التأثير والحماية من القرارات التعسفية وتزيد القدرة على التنبؤ بالنتائج .الثاني علائقي :المعاملة العادلة ترسل معلومات عن المكانة والاحترام والانتماء، ما يجعل العدالة مهمة حتى عندما تكون النتيجة المادية محدودة .الثالث أخلاقي :الأفراد قد يهتمون بالعدالة لأنها قيمة صحيحة في ذاتها، لا فقط لأنها تخدم منفعتهم.

إضافة إلى ذلك، أصبح التبادل الاجتماعي والانفعال عدستين مهمتين لتفسير النتائج. العدالة يمكن أن تولد الثقة والالتزام وتدفع المعاملة بالمثل، كما يمكن أن تولد مشاعر إيجابية أو سلبية تؤثر في السلوك .وقد اختبرت مراجعة Colquitt et al. (2013) هذه المسارات تجميعيا.

المهم ألا يكتب الباحث "العدالة تؤثر في الأداء لأنها عادلة ."يجب تحديد المسار .هل العدالة تزيد الثقة؟ هل تحسن الانتماء؟ هل تخفض الانفعال السلبي؟ هل تجعل الفرد يرى النظام قابلا للتنبؤ؟ الآلية هي التي تحدد النظرية المساندة والوسيط والقياس.

22.21 العلاقة مع نظرية التبادل الاجتماعي MT-0013

كثيرا لتفسير لماذا يرد الموظفون على المعاملة العادلة بسلوكيات SET تستخدم أبحاث العدالة أو SET فرع من Organizational Justice Perspective إيجابية .لكن هذا لا يعني أن أن العدالة مجرد تبادل .العدالة تحدد جودة المعاملة أو القرار، والتبادل يفسر ردودا متبادلة عبر الزمن.

إذا كان النموذج "عدالة إجرائية - ‹ثقة - ‹مواطنة تنظيمية "فقد يكون منظور العدالة هو لتفسير مسار الرد إذا كانت الفجوة حقيقية .أما إذا كانت الدراسة SET مرساة الحكم، وتستخدم .بلا متغير أو آلية تبادل، فقد تكون النظرية الثانية زخرفية SET تقيس عدالة فقط ثم تضيف

وكما قرر الفصل 21، لا ينبغي جمع النظريات لأن لها كلمات متجاورة .السؤال هو ما الذي ؟ إذا لم يتغير شيء في تفسير العلاقة، لا توجد حاجة إلى نظرية SET ستفقده الحجة إذا حذفت .إضافية

العلاقة مع العقد النفسي والدعم التنظيمي 22.22

Psychological Contract .قد يؤدي خرق وعد إلى شعور بالظلم، لكنه ليس هو الظلم يملك سؤالا عن الالتزام المدرك والوفاء به، بينما العدالة تسأل عن عدالة النتيجة أو Breach الإجراء أو المعاملة .يمكن لوعد أن يخرق بطريقة إجرائية محترمة ومفسرة، ويمكن لقرار غير .موعود أصلا أن يكون غير عادل

هو اعتقاد عام بأن المنظمة تقدر إسهام الفرد وتهتم برفاهه .العدالة قد تبني POS ،وبالمثل هذا الاعتقاد، خصوصا عندما تنسب الإجراءات والمعاملة إلى المنظمة، لكنها ليست مرادفا له .هذه التمايزات مهمة لأن بعض النماذج تضع العدالة والدعم والعقد معا كمفاهيم متشابهة وتواجه بعد .ذلك مشكلة تمييز بنائي

جودة التوزيع والإجراء ،OST قيمة الفرد ورعايته تملك ،PCT القاعدة هي :الوعد يملك Equity والنسبة المقارنة بين المدخلات والمخرجات تملكها ،OJ والمعاملة والتفسير يملكها Theory.

العدالة والقيادة 22.23

تعد القيادة من أبرز مصادر العدالة التعاملية والإجرائية في الحياة اليومية .المدير يخصص المهام، يقدم التقييم، يشرح القرار، ويسمح أو يمنع الصوت .لذلك ترتبط أحكام العدالة بتقييم السلطة .والثقة والالتزام

لكن لا ينبغي أن يتحول هذا الفصل إلى نظرية قيادة .إذا كان السؤال عن أسلوب القائد أو هويته أو علاقته الثنائية، فهناك مواطن أصلية لاحقة .يمكن استخدام العدالة كآلية :القائد يتصرف بطريقة معينة فيشكل حكم العدالة، ثم تظهر نتيجة .عندها يكون على الباحث أن يبين لماذا النظرية .القيادية وحدها لا تكفي أو لماذا العدالة هي الوسيط ذي المعنى

كما يجب تحديد البؤرة .عدالة المشرف ليست بالضرورة عدالة المنظمة، رغم أن الأفراد قد .ينسبون أفعال المشرف إلى المنظمة أحيانا .هذه مسألة تجريبية ونظرية لا افتراض تلقائي

العدالة في إدارة الموارد البشرية 22.24

تظهر العدالة في التوظيف والاختيار، والتقييم، والأجر، والترقية، والتدريب، والتسريح، والانضباط .كل عملية تحتوي على نتيجة وإجراء ومعاملة ومعلومات .ولهذا يمكن لمنظور العدالة التنظيمية أن يكون مرساة قوية في دراسات ممارسات الموارد البشرية عندما يكون السؤال الحقيقي .عن شرعية تطبيق النظام لا عن وجود الممارسة فقط

،تتعلق بالنتيجة كالدرجة أو المكافأة distributive justice ،في تقييم الأداء، مثلا interpersonal ،بجودة المعايير والفرصة للمشاركة والتصحيح procedural justice بالتفسير .جمعها في "عدالة التقييم "دون informational justice ،باحترام المقيم justice .تفكيك قد يخفي موضع المشكلة

في الاختيار، قد يرفض المتقدم النتيجة لكنه يظل يرى العملية عادلة إذا كانت المعايير ذات صلة بالوظيفة وأتيح له الأداء والتفسير .هذا يبين أن العدالة ليست مجرد رضا عن النتيجة، ويمنع .fairness مع outcome favorability خلط

العدالة الخوارزمية والإدارة الرقمية 22.25

أصبح منظور العدالة التنظيمية مهما في الأنظمة الخوارزمية التي تختار المتقدمين، ترتب العمال، توزع المهام، تحدد الأسعار، تقيم الأداء أو تقترح قرارات الترقية .في هذه البيئات قد تكون النتيجة دقيقة إحصائيا لكنها غير مقبولة إذا عجز الفرد عن فهم القواعد أو الطعن فيها أو إذا شعر .أن النظام لا يعامل خصوصية حالته بكرامة

تفتح العدالة الإجرائية أسئلة عن اتساق الخوارزمية والتحيز ودقة البيانات وآلية التصحيح والتمثيل .وتفتح العدالة المعلوماتية سؤال قابلية التفسير :ما المعلومات التي يقدمها النظام؟ وتفتح العدالة التعاملية سؤالا أكثر تعقيدا لأن "المعاملة "قد تمر عبر واجهة آلية أو مدير يستند إلى النظام. .أما العدالة التوزيعية فتسأل عن النتائج التي تولدها الخوارزمية بين الفئات والأفراد

أن نوع المهمة يؤثر في إدراك عدالة القرار الخوارزمي وثقته؛ ففي Lee (2018) أظهرت مهام تحتاج إلى مهارات إنسانية كان القرار الخوارزمي أقل عدالة وثقة من القرار البشري في تجربتها .وهذا يذكر الباحث بأن "خوارزمية عادلة "ليست خاصية تقنية فقط، بل حكم اجتماعي .يتفاعل مع طبيعة المهمة وتوقعات الإنسان

العدالة ليست دقة ولا قانونية ولا أخلاقية بالضرورة 22.26

قد يكون القرار قانونيا لكنه مدرك كغير عادل، وقد يكون عادلا في نظر الموظف لكنه يخالف قاعدة قانونية، وقد يكون الإجراء دقيقا تقنيا لكنه مهين إنسانيا .لذلك يجب عدم مساواة العدالة بأي .مفهوم معياري آخر

لكنها ليست كل العدالة الإجرائية . ،Leventhal أحد معايير الإجراء عند Accuracy الدقة والشفافية جزء من المعلومات، لكنها لا تضمن الإنصاف .والأخلاق معيار أوسع يمكن أن ينتقد قاعدة توزيع نفسها حتى لو قبلها المشاركون .هذه الفروق مهمة في دراسات الحوكمة والذكاء الاصطناعي، حيث يختلط fairness ،القانوني fairness و ،الإحصائيorganizational justice النفسي.

منهجيا، يجب على الباحث أن يحدد أن متغيره هو "العدالة المدركة "إذا كان يقيس أحكام المشاركين، ولا يدعي إثبات العدالة الموضوعية للنظام .ويمكن دراسة الاثنين معا، لكنهما مستويان مختلفان.

وما الذي يقيسه فعلا Colquitt القياس :مقياس 22.27

مقياسا أصبح مرجعا شائعا للأبعاد الأربعة .العدالة الإجرائية تقاس Colquitt (2001) طور بعناصر مرتبطة بالصوت والاتساق والتحيز والدقة والتصحيح والأخلاق؛ العدالة التوزيعية بملاءمة النتائج للجهد والعمل والمساهمة؛ العدالة بين الشخصية بالاحترام والكرامة؛ والعدالة المعلوماتية بالصدق والتفسير والتوقيت والتفصيل.

قوة المقياس أنه يترجم الأبعاد إلى معايير محددة، لكن استخدامه يتطلب تحديد "الحدث "أو القرار المرجعي .إذا سئل المشارك عن العدالة "في المنظمة عموما "قد تختلف البنية عن تقييم قرار محدد .كما يجب تعديل الصياغة بحذر عند الانتقال من مشرف إلى خوارزمية أو لجنة حتى لا تتغير دلالة البنود.

ولا يعني ارتفاع الثبات الداخلي أن الأبعاد متميزة .يجب فحص التمييز البنائي، خصوصا إذا كانت مترابطتين بشدة .وقد وجدت بحوث لاحقة informational justice وprocedural دعما عاما للنموذج الرباعي مع بعض اختلافات السياق، ما يجعل التحقق المحلي أمرا ضروريا.

القياس الكلي مقابل القياس متعدد الأبعاد 22.28

بسؤال شامل عن مدى عدالة الكيان أو التجربة، ويمكن قياس overall justice يمكن قياس الأبعاد منفصلة .أيهما أفضل يعتمد على سؤال الدراسة .إذا كان الباحث يريد تشخيص موضع العدالة أو اختبار آلية محددة، فالأبعاد أكثر فائدة .إذا كان يريد حكم الفرد الكلي على عدالة المنظمة، فقد يكون overall justice بناء ذا معنى.

أن الأحكام الكلية يمكن أن تتوسط أثر الأبعاد Schminke (2009) وAmbrose وجد المحددة في بعض النتائج .هذا يشير إلى أن الأفراد قد يدمجون خبرات متعددة في حكم عام .لكنه لا يبرر استبدال الأبعاد دائما بعامل واحد، لأن الأبعاد تساعد على تحديد التدخل وسبب الحكم.

أفضل ممارسة هي أن يبدأ الباحث من السؤال :هل أحتاج أن أعرف "أين "العدالة، أم "هل " الكيان عادل إجمالا؟ ولا يختار المقياس بناء على عدد البنود الأقل فقط.

تصميم الدراسات :المقطعي والتجريبي والطولي 22.29

الدراسات المقطعية شائعة في العدالة التنظيمية لكنها تواجه مشكلة السببية والطريقة المشتركة، لأن المجيب نفسه يقيم العدالة والرضا والثقة والسلوك في الوقت نفسه .يمكن تحسين التصميم بجمع المخرجات من مصدر آخر، أو فصل القياسات زمنيا، أو استخدام أحداث فعلية.

التجارب قوية عندما يغير الباحث قاعدة توزيع أو صوتا أو تفسيرا أو أسلوب معاملة، ثم يقيس حكم العدالة والنتائج .لكنها قد تبسط السياق الاجتماعي .أما الدراسات الطولية أو اليومية فتسمح بفحص كيف تتراكم خبرات العدالة أو كيف يتغير الحكم بعد قرار محدد.

إذا كان النموذج سببي الاتجاه "الإجراء - <العدالة - <الثقة"، فإن قياس العدالة قبل الحدث أو مع النتيجة لا يكفي لإثبات التسلسل .يجب أن يتطابق الزمن مع الآلية، خصوصا إذا كان الباحث يدعي أن الحكم يتكون ثم يولد استجابة لاحقة.

العدالة على مستوى الفريق والمنظمة 22.30

يمكن أن تتشارك مجموعة في إدراك أن مديرها أو نظامها عادل، فتظهر مفاهيم مثل justice climate. لكن الانتقال من الفرد إلى الفريق يتطلب تبريرا :هل يتعرض الأعضاء للممارسات نفسها؟ هل يتواصلون حولها؟ هل يوجد اتفاق كاف؟ وما مصدر العدالة المشترك؟

لا يكفي متوسط درجات الأفراد ليصبح المتغير تنظيميا .يجب فحص مؤشرات الاتفاق والتباين وتحديد ما إذا كان البناء تجميعيا أو تركيبيا .وقد تكون العدالة المناخية ذات أثر يتجاوز الحكم الفردي لأنها تمثل توقعا مشتركا عن كيفية معاملة الجماعة.

أما إذا كانت المنظمة متعددة الوحدات والمديرين، فقد يكون المتوسط العام مضللا .قد توجد جيوب عدالة مرتفعة ومنخفضة .لذلك يجب أن يتطابق مستوى النظرية مع مستوى القياس والتحليل.

العدالة عبر الثقافات والسياقات 22.31

تنتقل معايير العدالة عبر ثقافات، لكن أوزانها قد تختلف .قد يكون الصوت أكثر أو أقل أهمية حسب توقعات السلطة، وقد تختلف شرعية قواعد المساواة والإنصاف والحاجة، كما تختلف طريقة تفسير الاحترام والتواصل.

هذا لا يعني أن الأبعاد الأربعة غير صالحة خارج السياقات الغربية، بل يعني أن الباحث يجب قد لا تحمل الفروق fairness أن يتحقق من التكافؤ المفاهيمي والقياسي .الترجمة الحرفية لكلمة Equity Theory نفسها بين العدل والإنصاف والمساواة .وفي العربية تحديدا يجب توضيح أن هي "العدالة التنظيمية "كمظلة Organizational Justice هي "نظرية الإنصاف"، بينما أوسع.

كما ينبغي مراعاة السياق المؤسسي .في منظمة عامة قد تكون الإجراءات والقانونية أكثر بروزا، بينما في شركة عائلية قد تلعب العلاقات الشخصية دورا أكبر .هذه اختلافات في شروط الاستخدام لا أسباب للتخلي عن النظرية.

أدلة تراكمية :ماذا تعلمنا من المراجعات التجميعية؟ 22.32

تلخيصا لـ25 عاما من البحث، Colquitt et al. (2001) قدمت المراجعة التجميعية لـ وأظهرت أن الأبعاد المختلفة ترتبط بنتائج مثل الرضا والالتزام وتقييم السلطة والمواطنة والانسحاب والأداء، وأنها تضيف تفسيرا يتجاوز بعضها بعضا رغم الترابط .هذه النتيجة دعمت بقاء البنية متعددة الأبعاد.

مسارات التبادل الاجتماعي والانفعال Colquitt et al. (2013) ثم اختبرت مراجعة تجميعيا بوصفها آليات لردود الفعل على العدالة .قدمت النتائج دعما لفكرة أن العدالة لا تعمل عبر طريق واحد ,وأن الثقة والعلاقات التبادلية والانفعالات تلعب أدوارا مهمة.

لا ينبغي قراءة هذه الأدلة على أن "كل عدالة تؤدي إلى كل نتيجة ."حجم العلاقة يختلف، ومصدر العدالة ونوع المخرج والسياق والتصميم مهمة .القيمة الحقيقية للمراجعات أنها تسمح للباحث ببناء توقعات أكثر تحديدا وتجنب الاستدلال من دراسة واحدة.

النقد العلمي :أين تقف حدود منظور العدالة التنظيمية؟ 22.33

أول حدود المنظور هو خطر التحول إلى قائمة أبعاد من دون آلية .يمكن للباحث قياس أربعة عوامل والحصول على علاقات دالة، ثم يظل السؤال :لماذا أثرت العدالة؟ إذا لم يحدد مسار الثقة أو الانفعال أو المكانة أو السيطرة أو الأخلاق، يبقى التفسير ناقصا.

الثاني هو التداخل بين الأبعاد، خصوصا في الأحداث الواقعية حيث المدير نفسه يصمم الإجراء ويشرحه وينفذه .قد يجد الباحث عوامل شديدة الارتباط، ما يتطلب تمييزا قياسيا لا إنكارا نظريا.

الثالث هو الاعتماد الواسع على الإدراك الذاتي والمقطعي .العدالة حكم إدراكي بطبيعته، لكن النتائج السلوكية يمكن قياسها من مصادر أخرى .والرابع هو مشكلة التعميم من تجربة حدث واحد إلى حكم مزمن على المنظمة .والخامس هو الخلط بين العدالة النفسية والمعايير القانونية أو الأخلاقية أو الخوارزمية.

هذه الحدود لا تضعف المنظور، بل تحدد ما يجب أن يفعله الباحث ليستخدمه بصورة دقيقة.

علاقة نسب لا ترادف :MT-0097و MT-0010 مقارنة 22.34

جزءا مهما من الجذر التاريخي للعدالة التوزيعية، لكنها ليست العدالة Equity Theory تعد تقدم MT-0010 :التنظيمية كلها .من هنا العلاقة بين الكيانين هي علاقة نسب وتضمين جزئي مظلة تجمع عدة أحكام وقواعد MT-0097 آلية محددة للمقارنة النسبية، بينما.

MT-0010 إذا كانت الدراسة عن "أثر فجوة الأجر مقارنة بزملاء مماثلين في خفض الجهد"، تكون مرساة قوية لأنها تملك المدخلات والمخرجات والمرجع واستعادة التوازن .أما إذا كانت الدراسة عن "عدالة نظام تقييم الأداء وأثرها في الثقة "ويشمل السؤال التوزيع والإجراء والتعامل والتفسير، فـMT-0097 أكثر ملاءمة.

distributive justice لا توجد حاجة إلى استخدام الاثنين دائما .يمكن للمنظور أن يستوعب ratio comparison. ويمكن لنظرية الإنصاف أن تعمل من دون من دون اختبار بناء رباعي للعدالة .التكامل مشروع فقط إذا كانت آلية المقارنة النسبية جزءا مستقلا من نموذج أوسع للعدالة.

جدول 22.2 - متى تكون كل عدسة هي الأنسب؟

السؤال	المرشح الأقوى	السبب
هل أجر العامل عادل مقارنة بمرجع مماثل؟	MT-0010	يملك نسبة المدخلات/المخرجات والمرجع
هل نتيجة الترقية عادلة بغض النظر عن الإجراء؟	MT-0097 العدالة التوزيعية ضمن	الحكم على النتيجة أوسع من قاعدة الإنصاف فقط
هل كانت قواعد القرار متسقة ومحايدة وقابلة للتصحيح؟	MT-0097 - العدالة الإجرائية	يملك معايير العملية
هل عومل الموظف بكرامة واحترام؟	MT-0097 - العدالة بين الشخصية	يملك جودة المعاملة
هل قدمت أسباب القرار بصدق وكفاية؟	MT-0097 - العدالة المعلوماتية	يملك جودة التفسير
هل خفض العامل جهده لأن نسبة مكافأته إلى مساهمته أقل من زميله؟	MT-0010	آلية استعادة الإنصاف هي المركز

مثال موثق من المجال :العدالة كأبعاد متميزة 22.35

مثالا مهما لأنها لم تكتف بافتراض الأبعاد الأربعة، بل بنت Colquitt (2001) تقدم دراسة عناصر المقياس بالعودة إلى الأعمال المؤسسة ثم اختبرت البنية في دراستين .أيدت التحليلات أربعة عوامل متميزة بصورة أفضل من نماذج تجمعها، كما أظهرت الأبعاد قدرة تنبؤية بمخرجات مثل تقييم السلطة والالتزام والمساعدة.

القيمة المنهجية للمثال هي أن النظرية أو المنظور يجب أن يوجه بناء القياس، لا أن تضاف construct validity ليست مجرد معامل تسمية النظرية بعد اختيار أداة جاهزة .كما يوضح أن ثبات، بل سؤال عما إذا كانت الأبعاد التي تقول النظرية إنها مختلفة تظهر متميزة في البيانات.

ولا يعني نجاح المقياس في دراستين أن كل تطبيق لاحق سيعيد البنية نفسها آليا .السياق واللغة أو غيره من اختبارات CFA ومصدر العدالة والحدث المرجعي قد تغير العلاقات، لذلك يظل البنية ضروريا في التطبيقات الجادة.

مثال افتراضي :نظام ترقية جامعي 22.36

لنفترض جامعة تطبق نظام ترقية جديدا يعتمد على نقاط للنشر والتدريس والخدمة .رفض طلب عضو هيئة تدريس، فبدأ يتحدث عن الظلم .كيف نعرف النظرية المناسبة؟

إذا كان اعتراضه أن زميلا قدم مساهمات مساوية وحصل على الترقية، وأن نسبة مساهماته نحتاج معرفة المدخلات التي يقارنها .Equity Theory إلى نتيجته أقل، فهذه حالة قريبة من والمرجع وكيف يحاول استعادة التوازن.

إذا كان اعتراضه أن اللجنة غيرت القواعد بعد تقديم الطلب، أو أن بعض الملفات سمح لها إذا كان أعضاء اللجنة استخدموا لغة .procedural justice بالاستدراك ولم يسمح له، فالمشكلة وإذا لم تقدم اللجنة أسباب الرفض أو قدمت تفسيرا .interpersonal justice مهينة فالمشكلة distributively unfair وقد تكون النتيجة نفسها .informational justice غامضا فالمشكلة إذا كانت الدرجة النهائية لا تتناسب مع قواعد التوزيع المقبولة.

هذا المثال يبين لماذا لا يكفي سؤال عام" :هل تشعر أن الترقية عادلة؟ "إذا كان هدف الدراسة تشخيص الآلية .كما يبين أن الحدث الواحد يمكن أن يثير عدة أحكام مستقلة نسبيا، ولا يعني ذلك أننا نحتاج إلى أربع نظريات مختلفة.

حالة دكتوراه :العدالة الخوارزمية في تقييم العاملين 22.37

لنفترض أطروحة عن استخدام الذكاء الاصطناعي في تقييم موظفي خدمة العملاء .النموذج المقترح :شفافية النظام - <العدالة التنظيمية المدركة - <الثقة في النظام - <نية الاستمرار في استخدامه .ما المرساة النظرية؟

العدالة متعدد الأبعاد ويقيس جودة الإجراء والتفسير والمعاملة والنتيجة، construct إذا كان مرشح قوي .لكن "المعاملة "تحتاج إلى تعريف في بيئة يكون القرار فيها آليا : MT-0097 فإن هل التفاعل مع واجهة؟ أم مع المدير الذي ينقل النتيجة؟ يجب تحديد مصدر العدالة.

إذا كانت الدراسة تركز في مقارنة درجات الأداء والمكافآت بين الموظفين وتدخل معلومات في جزء توزيعي محدد .أما إذا لم توجد مقارنة نسبية، MT-0010 عن زملاء مماثلين، قد تدخل غير ضرورية fairness لمجرد وجود كلمة Equity Theory فإضافة.

وإذا استخدمت الثقة وسيطا لاحقا، يمكن مناقشة مسار علائقي أو تبادلي، لكن يجب ألا تضاف تلقائيا إلا إذا كانت المعاملة بالمثل والتبادل جزءا من الحجة .بهذا يبقى النموذج اقتصاديا : SET منظور واحد حاكم، ونظرية مساندة فقط عند وجود فجوة تفسيرية محددة.

أداة قرار :خمس أسئلة قبل اختيار عدسة العدالة 22.38

السؤال الأول :ما موضوع الحكم؟ نتيجة، إجراء، معاملة، معلومات، أم نسبة تبادل؟ إذا كان الجواب "كلها"، يجب تفكيكها قبل الاختيار.

السؤال الثاني :ما القاعدة؟ إنصاف، مساواة، حاجة، اتساق، صوت، حياد، احترام، أو تفسير؟ القاعدة تكشف الآلية.

السؤال الثالث :من المصدر؟ مشرف، منظمة، لجنة، خوارزمية، فريق؟ يجب محاذاة المصدر مع المخرج.

السؤال الرابع :ما المرجع؟ إذا كان الادعاء Equity Theory، فلا بد من مرجع للمقارنة. وإلا فقد يكون الحكم توزيعي فقط.

السؤال الخامس :لماذا ستؤثر العدالة؟ منفعة وسيطرة، مكانة وانتماء، تبادل وثقة، انفعال، أم قيمة أخلاقية؟ تحديد المسار يمنع حجة دائرية.

إذا استطاع الباحث الإجابة عن هذه الأسئلة، يصبح اختيار النظرية أكثر دفاعا. وإذا لم يستطع، فغالبا أن كلمة العدالة دخلت النموذج بوصفها متغيرا شائعا لا آلية مفهومة.

تمرين تطبيقي :فكك قرارا واحدا إلى أحكامه 22.39

اختر قرارا تنظيميا حقيقيا أو افتراضيا :مكافأة، ترقية، تقييم، رفض طلب، توزيع عبء، أو قرار خوارزمي. ثم نفذ الخطوات الاتية:

1. اكتب النتيجة التي حصل عليها الفرد.
2. اكتب القاعدة التي كان يتوقع أن تستخدم في التوزيع.
3. حدد المدخلات والمخرجات والمرجع، Equity Theory إذا كنت تستخدم.
4. اكتب كيف اتخذ القرار، وحدد معيارين من العدالة الإجرائية يمكن تقييمهما.
5. اكتب كيف عومل الفرد أثناء التنفيذ.
6. اكتب المعلومات أو التفسير الذي تلقاه.
7. حدد مصدر كل حكم :مشرف أم منظمة أم نظام.
8. اختر مخرجا واحدا :ثقة، التزام، أداء، انسحاب، أو قبول.
9. اكتب آلية من جملة واحدة تشرح لماذا يربط الحكم بالمخرج.
10. قرر هل تحتاج MT-0097 أو MT-0010 أو كليهما، واكتب سبب حذف أي كيان زائد.

إذا كانت الإجابة النهائية "أحتاج كل نظريات العدالة لأنها مترابطة"، أعد الخطوات. الغرض ليس زيادة عدد العدسات، بل تحديد ما يملك الظاهرة.

أخطاء الاستخدام في رسائل الدكتوراه 22.40

نظرية العدالة التنظيمية "وكأنها " Organizational Justice الخطأ الأول هو تسمية بالمساواة . Equity نظرية موحدة، مع تجاهل أنها منظور متعدد التقاليد .الخطأ الثاني هو مساواة من دون مدخلات Equity Theory الخطأ الثالث هو قياس العدالة التوزيعية ثم الادعاء باختبار .أو مخرجات أو مرجع

الخطأ الرابع هو جمع الأبعاد الأربعة في متوسط واحد رغم أن الفرضيات تتطلب تمييزها . من دون تحديد الحدث أو المصدر .الخطأ السادس Colquitt الخطأ الخامس هو استخدام مقياس بالعدالة :حصولي على ما أريد لا يعني أن العملية عادلة، وخسارتي لا favorability هو خلط .تعني أنها ظالمة

الخطأ السابع هو استخدام العدالة وسيطا في أي علاقة تخص الموارد البشرية من دون آلية تفسر لماذا تتغير أحكام العدالة .الخطأ الثامن هو الخلط بين العدالة والثقة أو الدعم التنظيمي أو العقد النفسي .الخطأ التاسع هو نقل مفهوم العدالة إلى مستوى المنظمة بمجرد حساب متوسط .فردي .الخطأ العاشر هو اعتبار الخوارزمية عادلة لأنها دقيقة أو متسقة فقط

حدود الملكية مع الفصل 21 والفصل 23 والفصل 24 22.41

أو SET الفصل 21 يملك التبادل والدعم والعقد النفسي .لذلك لا يعيد هذا الفصل شرح بل يحيل إليها عندما تكون العدالة سابقة أو نتيجة أو آلية مرتبطة .الفصل 23 ،PCT أو OST سيملك الهوية الاجتماعية والتصنيف الذاتي، ولذلك لا يعالج هذا الفصل بالتفصيل كيف تغير العدالة .تعريف الذات الجماعي رغم وجود روابط علائقية محتملة

أما الفصل 24 فيملك العزو والتنافر وصنع المعنى .قد يعتمد حكم العدالة على تفسير سبب هنا .يظل هذا الفصل مالكا لحكم العدالة Attribution Theory قرار أو نية مدير، لكننا لا نعيد .نفسه ومعاييره ونتائجه

هذه الحدود تمنع تحول باب 6 إلى شبكة متكررة من المفاهيم الاجتماعية .كل فصل يملك .آليته، وتظهر النظريات الأخرى بإحالات قصيرة عند الحاجة

خريطة التكامل والمنافسة 22.42

ينافس قواعد توزيعية أخرى عندما يكون السؤال عن معيار التوزيع، لكنه لا MT-0010 SET يتكامل مع MT-0097 .لأن موضوع الحكم مختلف procedural justice ينافس عندما يكون المسار AET عندما تحتاج الدراسة إلى تفسير رد المعاملة بالمثل، ويتكامل مع .الوجداني مركزيا، ويتكامل مع الهوية عندما يكون الاحترام والمكانة أساسا لتعريف الذات

<- procedural justice لكن التكامل لا يعني ضرورة الجمع .في نموذج بسيط عن تصبح SET يمكن أن يكون منظور العدالة كافيا إذا شرحت آلية الثقة داخل أدبياته .إضافة trust ضرورية فقط إذا كان الباحث يبني فرضيات على تبادل اجتماعي متراكم لا يغطيه المنظور وحده.

خفض الجهد بعد تفاوت أجور، بينما Equity Theory ومن الناحية التنافسية، قد تفسر يمكن أن تفسره إذا خفض التفاوت اعتقاد الموظف بأن الأداء يقود إلى Expectancy Theory تشابه .instrumentality المكافأة .التمييز التجريبي يحتاج إلى قياس الآلية :المقارنة النسبية أم النتيجة لا يعني وحدة التفسير.

قائمة فحص منهجية للباحث 22.43

قبل اعتماد فصل العدالة في أطروحة، افحص الاتي:

- هل عرفت العدالة التي تقيسها بدقة؟
- هل ميزت Equity عن Equality وعن Distributive Justice؟
- هل حددت مصدر الحكم وهدف الاستجابة؟
- هل عرفت الحدث أو القرار المرجعي؟
- هل لديك مدخلات ومخرجات ومرجع مقارنة؟ ،Equity Theory إذا استخدمت
- هل تقيس قواعد الإجراء لا الرضا عن النتيجة؟ ،Procedural Justice إذا استخدمت
- هل البنود تتعلق بالاحترام والكرامة؟ ،Interpersonal Justice إذا استخدمت
- هل البنود تتعلق بصدق وكفاية التفسير؟ ،Informational Justice إذا استخدمت
- هل فحصت التمييز البنائي بين الأبعاد؟
- هل تتطابق وحدة التحليل مع النظرية؟
- هل لديك آلية تشرح أثر العدالة في المخرج؟
- هل كل نظرية مساندة تضيف وظيفة لا تكرر المنظور؟

إذا كانت الإجابات واضحة، يصبح التأصيل قابل للدفاع .وإذا كانت عدة خانات غامضة، ينبغي العودة إلى تعريف الظاهرة قبل زيادة عدد المراجع.

من العدالة المحددة إلى العدالة المزمنة 22.44

لا تتكون أحكام العدالة دائما من قرار منفرد .قد يختبر الموظف سلسلة من الخبرات الصغيرة: تأخر في الرد، توزيع متكرر للمهام الصعبة، تفسير ناقص، استثناءات متكررة في القواعد، أو اعتراف مستمر بمساهماته .مع الزمن يمكن أن تتحول هذه الخبرات إلى حكم أكثر استقرارا على entityو event-specific justice عدالة المشرف أو المنظمة .هنا يصبح الفرق مهما بين

الحدث المحدد يسمح بتحديد السبب والآلية بصورة أدق، بينما overall justice. أو justice الحكم المزمن يلتقط خبرة متراكمة لكنه قد يخفي الأحداث التي صنعتها.

في التصميم المقطعي، سؤال عام عن "عدالة المنظمة "قد يستدعي لدى كل مشارك مجموعة مختلفة من الأحداث، ما يزيد الغموض .أما إذا كان هدف الدراسة هو مناخ العدالة أو الحكم الشامل، فيصبح التجميع مقصودا ويجب قياسه بوصفه كذلك .ولهذا لا يوجد مقياس أفضل بصورة overall justice مطلقة؛ الأفضل هو الذي يطابق زمن الظاهرة ووحدة الحكم .وقد بينت فكرة أن الأحكام الخاصة يمكن أن تتكامل في تقييم عام، (2009) Schminkeو Ambrose عند لكن هذا التقييم لا يلغي الحاجة إلى تشخيص البعد عندما تكون الدراسة معنية بالتدخل.

متى لا تكون العدالة هي التفسير الحاكم؟ 22.45

تجذب كلمة العدالة الباحث لأنها ذات معنى أخلاقي قوي، لكن وجود نتيجة غير مرغوبة لا يجعل العدالة تلقائيا الآلية الأفضل .إذا خفض الموظف جهده لأنه لا يرى علاقة بين الأداء وإذا انسحب لأنه .Equity Theory أقرب من MT-0009 والمكافأة، فقد تكون نظرية التوقع أقدر على تفسير COR MT-0014 فقد موارد أساسية ويخشى مزيدا من الفقد، فقد تكون هي PCT MT-0096 العملية .وإذا كان اعتراضه أن المنظمة خرقت وعدا محددا، فقد تكون المرساة حتى لو صاحب الخرق شعور بالظلم.

الاختبار الحاسم هو إزالة كلمة "عادل "من العنوان وسؤال :ما العملية التي ستظل تفسر السلوك؟ إذا بقيت المقارنة النسبية أو تقييم الإجراء مركزيا، فالعدالة حاكمة .وإذا اختفت الآلية وظهر بديل أوضح، تصبح العدالة نتيجة أو وسيطا أو وصفا ثانويا .هذا الاختبار يمنع إدخال المنظور بسبب الجاذبية المعيارية للمفهوم لا بسبب ضرورته التفسيرية.

من العدالة إلى القبول والشرعية 22.46

لا يعني قبول القرار أن الفرد يراه عادلا، ولا يعني حكم العدالة أنه يوافق على النتيجة .قد يمتثل الموظف لقرار غير عادل خوفا من العقوبة، وقد يرى إجراء معينا عادلا لكنه يواصل fairness judgment الاعتراض على النتيجة لأسباب مصلحية .لذلك ينبغي الفصل بين legitimacyو complianceو decision acceptanceو.

مع ذلك تساعد العدالة الإجرائية خصوصا على تفسير لماذا يمكن للأفراد قبول سلطة القرار رغم خسارتهم النتيجة .الصوت والاتساق والحياد والتفسير قد تجعل الإجراء أكثر شرعية، وهو ما يفسر أهمية العدالة في قرارات إعادة الهيكلة والانضباط والتقييم .في الدراسة التطبيقية، يجب ألا تستخدم نية الامتثال مؤشرا بديلا للعدالة؛ يمكن أن تكون مخرجا لها .والتمييز بين البناء والمخرج يحمي النموذج من التداخل المفاهيمي.

العدالة والاختلاف بين الضرر والتمييز 22.47

يمكن أن تنتج المنظمة قرارا يضر بفرد من دون أن يكون تمييزيا، كما يمكن أن تطبق قاعدة تبدو متسقة لكنها تخلق آثارا متفاوتة بين فئات .العدالة التنظيمية المدركة تدرس كيف يحكم الأفراد على التجربة، لكنها لا تكفي وحدها لإثبات التمييز القانوني أو البنيوي .في بحوث الموارد البشرية والخوارزميات يجب لذلك التمييز بين ثلاثة مستويات :عدالة مدركة نفسيا، وعدالة إحصائية في توزيع النتائج، وعدالة قانونية أو أخلاقية وفق قواعد خارج إدراك المشاركين.

يمكن أن تتقاطع المستويات .إذا أظهر تحليل الخوارزمية انحيازا ضد فئة معينة، قد يفسر ذلك انخفاض distributive justice، وقد يؤدي غياب التفسير أو الاعتراض إلى procedural لكن إثبات أحد المستويات لا يثبت الاخر .هذه الدقة ضرورية informational injustice.و حتى لا تحمل مقاييس الإدراك ادعاءات لا تستطيع دعمها.

بروتوكول اختيار سريع بين الإنصاف والعدالة التنظيمية 22.48

يمكن لطالب الدكتوراه استخدام بروتوكول من أربع مراحل .أولا يحدد موضوع الاختلال :هل هو فرق في الحصة، أم عيب في قاعدة اتخاذ القرار، أم سوء معاملة، أم نقص تفسير؟ ثانيا يحدد ما إذا كان هناك مرجع ونسبة مساهمة/نتيجة .إذا كان نعم وكانت هذه هي الآلية، ترتفع أولوية ويحدد البعد MT-0097 ثالثا، إذا كان الحكم يتعلق بعدة جوانب للقرار، ينتقل إلى .MT-0010 أو الأبعاد بدلا من استخدام مظلة غامضة .رابعا يختبر المخرج والوسيط للتأكد من أن العدالة ليست مجرد اسم يكرر الثقة أو الرضا أو الدعم.

ويضاف سؤال خامس عند النماذج المركبة :هل أحتاج نظرية مساندة؟ إذا كانت العدالة نفسها تفسر الحكم ويكفي المنظور لربطها بالمخرج وفق أدبياته، لا تضف نظرية ثانية .إذا كانت الدراسة تريد تفسير المعاملة بالمثل المتراكمة أو الانفعال اليومي أو الهوية الجماعية، يمكن إضافة الكيان المناسب بشرط تسمية الفجوة .بهذه الطريقة تبقى العدالة في موضعها الصحيح :تفسير محدد له حدود، لا مظلة تستوعب كل رد فعل سلبي في المنظمة.

مثال مقارن نهائي :ثلاثة موظفين وقرار واحد 22.49

لنفترض أن ثلاثة موظفين تلقوا مكافآت مختلفة بعد مشروع مشترك .الموظف الأول يعترض لأن زميله حصل على مبلغ أكبر رغم أنهما قدما جهدا وخبرة متقاربين .هنا توجد مقارنة واضحة أقرب إلى تفسير اعتراضه . MT-0010 بين المدخلات والمخرجات ومرجع محدد، ولذلك تكون السؤال البحثي الجيد لا يكتفي بقياس رضاه عن المكافأة، بل يحدد كيف بنى النسبة، وما المرجع، وما الاستجابة التي اختارها لاستعادة التوازن.

الموظف الثاني لا يعترض على مقدار المكافأة، لكنه يرى أن اللجنة لم تطبق القواعد نفسها على الجميع ولم تسمح له بتصحيح بيانات ناقصة .هنا المشكلة ليست نسبة تبادل، بل وقد تكون النتيجة مقبولة ماديا بينما تظل العملية غير عادلة .أما procedural justice.

الموظف الثالث فيقبل القاعدة والنتيجة، لكنه يشعر بالإهانة لأن المدير أبلغه أمام الزملاء بلغة interpersonalو informational ساخرة ولم يشرح أسباب التفاوت .في حالته تصبح justice أكثر مركزية.

إذا وضع الباحث الحالات الثلاث تحت متغير واحد باسم "العدالة"، سيحصل على متوسط قد يخفي ثلاث آليات مختلفة .أما التفكيك النظري فيكشف أن التدخل المطلوب يختلف :إعادة موازنة توزيع أو توضيح معيار المقارنة في الحالة الأولى، إصلاح الإجراء وآلية التصحيح في الثانية، وتحسين الاحترام والتفسير في الثالثة.

ويكشف المثال أيضا أن المخرج نفسه، مثل نية ترك العمل، لا يحدد النظرية .قد يرغب الثلاثة في المغادرة لكن لأسباب مختلفة .لذلك يجب أن تبدأ النظرية من الآلية لا من النتيجة .هذه القاعدة البسيطة هي ما يحول دراسة العدالة من قائمة أبعاد شائعة إلى تفسير يمكن اختباره ومقارنته والدفاع عنه علميا.

ويفيد هذا المثال في بناء الفرضيات أيضا .فبدلا من فرضية عامة تقول إن العدالة تؤثر في الأداء، يستطيع الباحث صياغة علاقة تفسر لماذا يؤدي اختلال النسبة إلى خفض المدخلات، أو لماذا يؤدي ضعف الصوت والاتساق إلى انخفاض الثقة في السلطة، أو لماذا تقود المعاملة المهينة إلى انفعال سلبي ثم إلى انسحاب .وكل صياغة تستدعي قياسا مختلفا وزمنا مختلفا ومصدرا مختلفا للبيانات .وعندما تظهر هذه الفروق في التصميم، يصبح وجود النظرية ضروريا لا زخرفيا .أما إذا استخدمت الأبعاد نفسها والمقياس نفسه والفرضية نفسها مهما تغيرت النظرية، فذلك مؤشر على أن التأصيل لم يدخل بعد في قلب النموذج .وفي هذه الحالة ينبغي العودة إلى السؤال التفسيري قبل إضافة متغيرات أو مراجع جديدة، لأن الدقة في تحديد نوع العدالة أكثر قيمة من التوسع غير المبرر في عدد المفاهيم.

في الدراسة الحالية.

ويزداد هذا التمييز أهمية عندما يقارن الباحث بين وحدات أو فئات مختلفة، لأن وضوح معيار العدالة والمرجع والمصدر والزمن يمنع تفسير الفروق الإحصائية كأنها فروق نظرية بالضرورة في الدراسة.

خاتمة 22.50

بدأ هذا الفصل من سؤال بسيط ظاهريا :ماذا يعني أن يشعر الموظف بأن ما حدث عادل؟ تملك آلية MT-0010 وأظهر أن الإجابة تتطلب التمييز بين آليات مختلفة .نظرية الإنصاف محددة :يقارن الفرد نسبة مخرجاته إلى مدخلاته بنسبة مرجعية، ويولد عدم الإنصاف توترا يدفع إلى محاولة استعادة التوازن عبر تعديل المدخلات أو المخرجات أو الإدراك أو المرجع أو مغادرة التبادل .قوتها في المقارنة النسبية، وحدها أنها لا تفسر وحدها الإجراءات والمعاملة والمعلومات.

فقد تطور إلى مظلة واسعة تميز بين عدالة النتائج، MT-0097 أما منظور العدالة التنظيمية وعدالة الإجراءات، وعدالة المعاملة، وعدالة التفسير .وقد دعمت الأدلة القياسية والتجميعية تمييز هذه الأبعاد مع اعتراف بترابطها وإمكان تكون حكم شامل على العدالة .كما اتضح أن آثار العدالة لا تمر عبر مسار واحد؛ يمكن أن تعمل من خلال السيطرة والمصلحة، والمكانة والانتماء، والتبادل والثقة، والانفعال، والالتزام الأخلاقي.

المبدأ الأهم هو أن العدالة لا تختار بالاسم .إذا كان السؤال عن نسبة مكافأة إلى مساهمة هي المرساة الطبيعية .إذا كان السؤال عن نتيجة أو إجراء Equity Theory مقارنة بمرجع، فإن مع تحديد Organizational Justice Perspective أو معاملة أو تفسير، فالأقرب هو البعد .وإذا كان الحكم مجرد جزء من نموذج عن تبادل أو عقد أو هوية أو انفعال، يجب أن تحدد وظيفة كل نظرية ولا تجمعها لمجرد الترابط.

هذا التمييز يمهد للفصل التالي .فبعد أن درسنا كيف يحكم الفرد على عدالة التبادل والقرار، ينتقل الفصل 23 إلى سؤال مختلف :كيف يصبح الانتماء إلى الجماعة جزءا من تعريف الذات، وكيف ينظم التصنيف الذاتي الإدراك والسلوك والعلاقات بين الجماعات .هناك ستصبح الهوية، لا العدالة، هي الآلية الحاكمة.

المراجع

Adams, J. S. (1963). Toward an understanding of inequity. Journal of Abnormal and Social Psychology, 67(5), 422-436. https://doi.org/10.1037/h0040968

Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), Advances in Experimental Social Psychology (Vol. 2, pp. 267-299). Academic Press. https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2

Ambrose, M. L., & Schminke, M. (2009). The role of overall justice judgments in organizational justice research: A test of mediation. Journal of Applied Psychology, 94(2), 491-500. https://doi.org/10.1037/a0013203

Bies, R. J., & Moag, J. S. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. In R. J. Lewicki, B. H. Sheppard, & M. H. Bazerman (Eds.), Research on Negotiation in Organizations (Vol. 1, pp. 43-55). JAI Press.

Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. Journal of Applied Psychology, 86(3), 386-400. https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386

Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. Journal of Applied Psychology, 86(3), 425-445. https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.425

Colquitt, J. A., Scott, B. A., Rodell, J. B., Long, D. M., Zapata, C. P., Conlon, D. E., & Wesson, M. J. (2013). Justice at the millennium, a decade later: A meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives.

Journal of Applied Psychology, 98(2), 199-236. https://doi.org/10.1037/a0031757

Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). The management of organizational justice. Academy of Management Perspectives, 21(4), 34-48. https://doi.org/10.5465/amp.2007.27895338

Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. Academy of Management Review, 12(1), 9-22. https://doi.org/10.5465/amr.1987.4306437

Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. Journal of Management, 16(2), 399-432. https://doi.org/10.1177/014920639001600208

Lee, M. K. (2018). Understanding perception of algorithmic decisions: Fairness, trust, and emotion in response to algorithmic management. Big Data & Society, 5(1), 1-16. https://doi.org/10.1177/2053951718756684

Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. In K. J. Gergen, M. S. Greenberg, & R. H. Willis (Eds.), Social Exchange: Advances in Theory and Research (pp. 27-55). Plenum Press.

Thibaut, J., & Walker, L. (1975). Procedural Justice: A Psychological Analysis. Lawrence Erlbaum Associates.

الفصل 23 :الهوية الاجتماعية والتصنيف الذاتي

Social Identity and Self-Categorization

23.1 تمهيد :من عدالة العلاقة إلى تعريف الذات عبر الجماعة

انتقل الباب 6 في الفصلين السابقين من التبادل والدعم والعقد النفسي إلى الإنصاف والعدالة التنظيمية .وكان مركز التحليل هناك هو علاقة الفرد بالمنظمة من حيث ما يقدمه وما يتلقاه، وما يتوقعه من وعود والتزامات، وما إذا كانت النتائج والاجراءات والمعاملة عادلة .لكن السلوك التنظيمي لا يختزل في التبادل أو العدالة .فالفرد لا يدخل المنظمة بوصفه طرفا يحسب المكاسب والخسائر فقط، بل يدخلها أيضا حاملا تعريفات للذات ترتبط بجماعات وفرق ومهن ووحدات تنظيمية، وقد تصبح بعض هذه العضويات جزءا من إجابة الشخص عن سؤال :من أنا؟

هنا تبدأ عائلة الهوية الاجتماعية .فعندما يقول عضو هيئة تدريس مثلا" :نحن في هذه الكلية نفعل الأمور بهذه الطريقة"، أو ينظر موظف إلى نجاح المنظمة باعتباره نجاحا شخصيا، أو يصبح التنافس بين وحدتين داخل المؤسسة أكثر تأثيرا من المصلحة الفردية المباشرة، فالتفسير يحتاج إلى ما هو أكثر من المعاملة بالمثل أو العدالة .يحتاج إلى فهم كيف تتحول العضوية الجماعية إلى جزء من مفهوم الذات، وكيف تصبح الفروق بين "نحن "و"هم "ذات معنى، وكيف تتغير طريقة رؤية الذات والآخرين عندما تصبح فئة اجتماعية معينة بارزة في موقف محدد.

يعالج هذا الفصل كيانين مترابطين لكن غير مترادفين .الأول هو نظرية الهوية الاجتماعية التي تفسر كيف ترتبط عضوية الجماعة بمفهوم الذات والمقارنة بين الجماعات ،MT-0098 التي طورت ،MT-0099 والسعي إلى تميز اجتماعي إيجابي .والثاني هو نظرية التصنيف الذاتي تحليلا معرفيا أكثر دقة للسؤال :متى تصبح هوية جماعية معينة بارزة، وكيف يعاد تعريف الذات في ضوء نموذج اولي للجماعة، ولماذا يؤدي ذلك إلى تغير في الادراك والتأثير والسلوك.

يعالج هذا الفصل كلا الكيانين معالجة نظرية كاملة، ويضع مستواهما الرئيس عند الفرد والجماعة .ويأتي قبل الفصل 24 الذي ينتقل من الهوية إلى صناعة المعنى والعزو والتنافر المعرفي .لذلك لا يعاد هنا ملف العدالة، ولا تستبق معالجة التنوع والفوالق والتهديد التي تأتي لاحقا في الفصل 26، ولا ملفات القيادة التي تملك مواضعها الأصلية في الباب 8 .وظيفة الفصل هي بناء منطق الهوية والتصنيف ذاتهما، ثم توضيح كيف يستخدمهما طالب الدكتوراه في نموذج إداري من دون اختزال الهوية إلى مجرد شعور بالانتماء.

23.2 خريطة العائلة :نظرية الهوية الاجتماعية ونظرية التصنيف الذاتي

من تقاليد علم النفس (Social Identity Theory - SIT) نشأت نظرية الهوية الاجتماعية الاجتماعي ودراسة العلاقات بين الجماعات .أما نظرية التصنيف الذاتي (Self-

فجاءت لاحقا لتطوير الجانب المعرفي الذي يشرح كيف (Categorization Theory - SCT تصبح فئة معينة أساسا لتعريف الذات في موقف محدد .لذلك فالعلاقة بين النظريتين علاقة نسب وتكامل داخل عائلة واحدة، لا علاقة ترادف ولا علاقة إلغاء.

عن سؤال واسع :كيف تؤثر عضوية الجماعة والمقارنة بين الجماعات في SIT تجيب في سؤال أكثر دقة :متى ولماذا يصنف SCT تعريف الذات والسلوك بين الجماعات؟ بينما تركز الشخص نفسه على مستوى جماعي معين، وكيف ينتج عن ذلك تحول في الادراك من الذات تقدم المنطق الدافعي SIT الفردية إلى الذات بوصفها عضوا نموذجيا في جماعة؟ ويعني ذلك أن آلية معرفية لتكون بروز الهوية، والنماذج SCT والاجتماعي للهوية والتمييز، في حين تقدم الاولية، وازالة التفرد بمعناها النظري.

:يمكن تلخيص العلاقة في الجدول الاتي

SCTو SIT جدول 23.1 - التمييز بين

النظرية	السؤال الحاكم	المفاهيم المركزية	الالية الابرز	الاستخدام النموذجي
نظرية الهوية الاجتماعية MT-0098	كيف تؤثر عضوية الجماعة في تعريف الذات والعلاقات بين الجماعات؟	الهوية الاجتماعية، المقارنة الاجتماعية، التميز الايجابي، مكانة الجماعة	اشتقاق جزء من مفهوم الذات من العضوية ومقارنة الجماعة بغيرها	الانتماء التنظيمي، التنافس بين الوحدات، الهوية المهنية، الاندماج بعد التغيير
نظرية التصنيف الذاتي MT-0099	متى تصبح فئة اجتماعية معينة بارزة وكيف تعيد تشكيل الادراك والسلوك؟	بروز الفئة، الملاءمة المقارنة، الملاءمة المعيارية، النموذج الاولي، ازالة التفرد	الانتقال من تعريف فردي للذات إلى تعريف جماعي سياقي	التأثير الجماعي، الامتثال للمعيار، تبدل الهوية حسب السياق، قيادة النموذج الاولي

خالية من الدافعية SCT خالية من العمليات المعرفية أو أن SIT ولا يعني هذا التقسيم أن والسياق الاجتماعي .لكنه يمنع خطأ شائعا في الرسائل الجامعية حين تكتب النظريتان تحت عنوان واحد ثم تستخدم مفاهيمهما بالتبادل من دون بيان وظيفة كل منهما.

الجذور التجريبية :لماذا كانت الجماعة مهمة حتى في غياب تاريخ للصراع؟ 23.3

Henri Tajfel سبق الصياغة الرسمية لنظرية الهوية الاجتماعية برنامج تجريبي مهم قاده وزملاؤه حول التصنيف الاجتماعي والسلوك بين الجماعات .في تجارب "الجماعات الدنيا "أو

قسم المشاركون إلى فئات على أساس معايير بسيطة أو Minimal Group Paradigm محدودة المعنى، ثم طلب منهم توزيع مكافآت على اعضاء من جماعتهم وجماعة أخرى .أظهرت النتائج أن مجرد التصنيف كان قادرا في ظروف معينة على توليد محاباة للجماعة الداخلية حتى مع غياب تاريخ سابق للصراع والمصلحة الفردية المباشرة (Tajfel, Billig, Bundy, & Flament, 1971).

كانت أهمية هذه النتائج نظرية لا وصفية فقط .فقبل ذلك كان من السهل تفسير الصراع بين الجماعات بالمنافسة على الموارد أو بتاريخ من العداء .أما نتائج الجماعات الدنيا فأشارت إلى أن عملية التصنيف نفسها يمكن أن تكون جزءا من توليد التحيز بين الجماعات .لم يكن الاستنتاج أن التصنيف يؤدي دائما إلى عداء، ولا أن المصالح المادية غير مهمة، بل أن الهوية الجماعية يمكن أن تكون آلية مستقلة نسبيا تستحق التفسير.

ومن هنا تطور السؤال من "لماذا تتصارع الجماعات؟ "إلى "كيف تصبح الجماعة جزءا من الذات؟ ."قدم Tajfel وTurner تعريف الصياغة التي أصبحت المرجع المؤسس في نظرية الهوية الاجتماعية، وربطا عضوية الجماعة بتعريف الذات والمقارنة الاجتماعية والسعي إلى تميز إيجابي (1979).

في السياق التنظيمي، هذه الجذور مهمة لأنها تمنع اختزال هوية الموظف في مدة الخدمة أو الرضا .قد تتشكل حدود "نحن "و"هم "بين اقسام داخل المنظمة حتى عندما يعمل الجميع تحت عقد واحد ونظام حوافز واحد .وقد يتغير معنى حدث تنظيمي واحد بحسب الفئة التي يراها الفرد ذات صلة :هل ينظر إليه بوصفه عضوا في مهنته، أم فريقه، أم فرعه، أم المنظمة كلها؟ هذا السؤال لكنه يبدأ من الاعتراف بأن التصنيف الجماعي ليس مجرد ،SCT سيصبح أكثر مركزية مع وصف خارجي بل قد يدخل في تكوين الذات.

نظرية الهوية الاجتماعية :النص المؤسس والمشكلة التفسيرية MT-0098 23.4

تعرف الهوية الاجتماعية بوصفها ذلك الجزء من ،(1979) Turnerو Tajfel في عمل مفهوم الفرد لذاته الذي يستمد من معرفته بعضويته في جماعة اجتماعية، مع القيمة والدلالة الانفعالية المرتبطتين بهذه العضوية .هذا التعريف يحمل ثلاثة عناصر مهمة :العضوية ليست مجرد تسجيل اداري، بل تدخل في مفهوم الذات؛ العضوية تحمل قيمة؛ والهوية تتشكل داخل عالم اجتماعي توجد فيه جماعات أخرى للمقارنة.

لتفسيرها ليست "الانتماء "بصورة عامة، بل العلاقات بين تعريف SIT المشكلة التي جاءت الذات الجماعي والمقارنة بين الجماعات والسلوك الذي يحافظ على هوية اجتماعية إيجابية أو يسعى إلى تحسينها .فالناس لا يملكون هوية اجتماعية في فراغ، بل داخل تصنيفات تعطي معنى للفروق بين الجماعات .وقد تكون جماعة الفرد ذات مكانة مرتفعة أو منخفضة، وقد تكون حدود الانتقال بينها وبين غيرها مفتوحة أو مغلقة، وقد يرى الأفراد نظام المكانة مستقرا أو قابلا للتغيير

وعادلا أو غير شرعي .هذه الشروط تؤثر في الاستراتيجيات التي قد يستخدمونها للتعامل مع هوية غير مرضية.

لهذا لا يصح تقديم النظرية بصيغة مختصرة تقول" :ينتمي الفرد إلى جماعة فيتصرف بما يخدمها ."النظرية تفترض سلسلة أكثر تعقيدا :تصنيف اجتماعي يحدد عضوية ذات معنى، ثم دمج لهذه العضوية في مفهوم الذات، ثم مقارنة ذات صلة بين الجماعة الداخلية وخارجية، ثم تقييم لمكانة الجماعة وهويتها، ثم استجابات تتأثر بامكان الحركة الفردية أو اعادة تعريف المقارنة أو التنافس الجماعي.

وبذلك تكون وحدة التحليل نفسية اجتماعية :الفرد هو من يعرف ذاته، لكن محتوى هذا التعريف اجتماعي وجماعي، والنتائج كثيرا ما تظهر في العلاقات بين الجماعات .لهذا يسجل عند الفرد والجماعة معا، ويحذر من نقلها مباشرة إلى مستوى MT-0098 الأطلس مستوى المنظمة بوصفها فاعلا واحدا من دون بيان الآلية التي تربط ادراكات الاعضاء بنتائج جماعية أو تنظيمية.

الهوية الاجتماعية ليست كل الهوية 23.5

يستخدم لفظ الهوية في الإدارة بمعان كثيرة، وهذا مصدر التباس كبير .هناك هوية فردية، وهوية دورية، وهوية مهنية، وهوية جماعية، وهوية تنظيمية، وهناك "هوية المنظمة "نفسها بوصفها تصور الاعضاء لما هو مركزي ومميز ومستمر في منظمتهم .ليست هذه المفاهيم مترادفة.

بوصفه سؤالا organizational identity مفهوم Whetten (1985)و Albert ميز عن السمات التي يراها الاعضاء مركزية ومميزة ومستقرة نسبيا في المنظمة .أما فهو علاقة بين الفرد وهذا الكيان :إلى اي حد يدخل انتماؤه organizational identification إلى المنظمة في تعريف ذاته؟ ويمكن ان تتغير هوية المنظمة كما يتصورها الاعضاء من دون أن يتطابق ذلك مع قوة تعريف كل عضو لذاته من خلالها.

نظرية الهوية الاجتماعية إلى الدراسات Mael (1989)و Ashforth وعندما نقل التنظيمية، عرفا التعريف التنظيمي باعتباره ادراك الوحدة أو الاندماج مع المنظمة .هذه الصياغة ذات تأثير عميق في تفسير لماذا يتصرف الأفراد بطريقة منسجمة مع هوية المنظمة، SIT جعلت ولماذا يمكن أن يشعروا بنجاحها أو فشلها كأنه يمسهم شخصيا.

ولا يساوي ذلك الالتزام التنظيمي .الالتزام قد يعكس ارتباطا عاطفيا أو حسابيا أو معياريا، في تحليل Riketta (2005) بينما التعريف يتناول موقع المنظمة في مفهوم الذات .وقد بين مميز تجريبيا عن اقرب جيرانه، وخصوصا organizational identification تجميعي أن commitment الالتزام التنظيمي الاتجاهي .هذه النتيجة مهمة منهجيا :لا يجوز استخدام مقياس identification، ولا العكس ثم تسمية الناتج.

كذلك لا تعني الهوية الاجتماعية أن الفرد يذوب في الجماعة أو يفقد شخصيته .هو يمتلك مستويات متعددة لتعريف الذات، وقد تصبح هوية معينة بارزة في موقف وتفقد بروزها في موقف آخر .هذه الفكرة ستتضح بصورة ادق مع SCT.

التصنيف الاجتماعي والمقارنة والتميز الإيجابي 23.6

من ثلاثة عمليات مترابطة غالبا :التصنيف الاجتماعي، والتعريف SIT يتكون منطق الاجتماعي، والمقارنة الاجتماعية .يسمح التصنيف بتبسيط العالم الاجتماعي عبر وضع الاشخاص، بما فيهم الذات، في فئات ذات معنى .وعندما تصبح فئة ما جزءا من تعريف الذات، تنتقل من كونها وصفا خارجيا إلى هوية اجتماعية .ثم تكتسب المقارنة مع جماعات ذات صلة اهميتها لأن قيمة العضوية لا تتحدد داخليا فقط، بل من موقع الجماعة النسبي في ابعاد يراها الاعضاء ذات معنى.

الفكرة ليست أن .(Positive Distinctiveness) يقود ذلك إلى مفهوم التميز الإيجابي الأفراد يسعون دائما إلى "التفوق "على كل الجماعات، بل أن الهوية الاجتماعية الإيجابية ترتبط بوجود فروق تمنح الجماعة قيمة مرغوبة في المقارنات ذات الصلة .قد تكون المقارنة حول المكانة، الكفاءة، الاخلاق، الابتكار، الاصالة، الخدمة، أو اي بعد يصبح ذا قيمة في السياق.

في المنظمة، قد يبني قسم اكاديمي هويته حول صرامة البحث، بينما يبني قسم اخر هويته حول الارتباط بسوق العمل .لا توجد ضرورة أن يكون البعد واحدا .ويصبح الصراع النظري مثيرا عندما يتعرض البعد الذي يمنح الجماعة تميزها للتهديد، أو عندما تفرض الإدارة تصنيفا جديدا يجعل جماعات كانت مستقلة جزءا من وحدة واحدة.

هذا يفسر لماذا قد لا تنجح رسائل الإدارة عن "وحدة المنظمة "إذا تجاهلت الهويات الفرعية التي تمنح الاعضاء قيمة ومعنى .فالطلب من مجموعتين بالاندماج لا يمحو المقارنات السابقة، وقد يؤدي إلى إعادة تفاوض حول من يمثل الصورة النموذجية للوحدة الجديدة .لكن هذه النتيجة لا تبرر افتراض الصراع مسبقا؛ ينبغي قياس الهوية ذات الصلة، ومكانة الجماعات، وشرعية الفروق، وطبيعة الحدود.

الهوية غير المرضية :الحركة الفردية والابداع الاجتماعي والمنافسة الاجتماعية 23.7

قيمة في التفسير أنها لا تفترض استجابة واحدة للجماعة منخفضة SIT من أكثر اجزاء المكانة .فإذا كان الفرد يعرف نفسه من خلال جماعة تمنحه هوية غير مرضية، فإن سلوكه يعتمد في شروط Turner (1979)و Tajfel على كيفية ادراكه لبنية العلاقات بين الجماعات .ركز مثل نفاذية الحدود بين الجماعات، واستقرار فروق المكانة، وشرعيتها.

إذا كانت الحدود قابلة للاختراق ويستطيع الفرد الانتقال شخصيا إلى جماعة اعلى مكانة، فقد استراتيجية معقولة .هنا لا يحاول تغيير مكانة (Individual Mobility) تصبح الحركة الفردية جماعته، بل تقليل ارتباط مصيره الفردي بها .أما إذا كانت الحركة صعبة أو غير مرغوبة، فقد

يمكن أن تعيد تعريف بعد المقارنة، .(Social Creativity) تستخدم الجماعة الابداع الاجتماعي أو تختار جماعة مرجعية مختلفة، أو تعيد تقييم سمة كانت تعد سلبية .قسم صغير مثلا قد لا ينافس قسما كبيرا على حجم التمويل، لكنه قد يبني هويته على المرونة أو القرب من الطلبة أو التخصص .النادر

عندما تصبح العلاقات القائمة قابلة (Social Competition) وتظهر المنافسة الاجتماعية للتحدي، وخصوصا إذا كانت المكانة منخفضة وتبدو غير شرعية أو غير مستقرة .هنا يمكن .للسعي إلى هوية إيجابية أن يوجه عملا جماعيا لتحسين موقع الجماعة

من مبرر عام للانتماء إلى نظرية تنتج SIT هذه الخيارات مهمة لطلاب الدكتوراه لأنها تحول توقعات مشروطة .فإذا كان البحث عن رد فعل موظفي فرع مهمش بعد اعادة هيكلة، فالسؤال ليس فقط "هل هويتهم قوية؟ "بل هل يرون الانتقال الفردي ممكنا؟ هل الفروق في المكانة مشروعة؟ .هل الوضع مستقر؟ وما استراتيجية الهوية المتوقعة؟ من دون هذه الشروط تصبح النظرية سطحية

ما الذي اثبتته الجماعات الدنيا وما الذي لم تثبته؟ 23.8

بصورة مبالغ فيها، كأن التجارب اثبتت Minimal Group Paradigm كثيرا ما يستخدم أن مجرد وضع الناس في فئتين ينتج حتما عداء وصراعا .هذا استنتاج غير دقيق .قوة البرنامج التجريبي كانت في اظهار أن التصنيف وحده يمكن أن يكون كافيا في ظروف معينة لظهور محاباة للجماعة الداخلية في توزيع الموارد، حتى عندما تكون عضوية الجماعة ضعيفة المعنى ولا توجد .(Tajfel et al., 1971) مصلحة شخصية مباشرة

لكن التحيز الداخلي لا يساوي بالضرورة كراهية الخارج، ولا يساوي سلوكا عدوانيا، ولا يعني أن التاريخ والثقافة والموارد والقوة غير مهمة .كما أن البيئات التنظيمية أكثر ثراء بكثير من التجارب الدنيا :الموظفون يحملون هويات متعددة، والعلاقات مستمرة، والسلطة غير متساوية، .والمكافآت حقيقية، والاعضاء يعرفون تاريخ الوحدات وسمعتها

لذلك تكون القيمة المنهجية لهذه التجارب في فصل أثر التصنيف عن تفسيرات اخرى، لا في تقديم قانون عالمي .ويمكن لطالب الدكتوراه استخدام منطقها لتطوير تصميم تجريبي يغير بروز فئة أو حدود جماعة، لكنه لا يجوز له أن يستشهد بها بوصفها اثباتا أن أي تقسيم تنظيمي سيسبب .صراعا

إلى المنظمة :من الجماعة الاجتماعية إلى التعريف التنظيمي SIT انتقال 23.9

جسرا حاسما بين علم النفس الاجتماعي ونظرية المنظمة. (1989) Maelو Ashforth قدم جادلا بأن المنظمة يمكن أن تكون فئة اجتماعية ذات معنى يدخل الانتماء إليها في مفهوم الذات . مجرد اتجاه ايجابي نحو مكان organizational identification ومن هذه الزاوية لا يعد .العمل، بل ادراك وحدة مع المنظمة يجعل بعض نجاحاتها واخفاقاتها ذات صلة بالذات

اقترح العمل أن التعريف يتأثر بعوامل مثل تميز المنظمة، ومكانتها، وبروز الجماعات الخارجية، والعوامل التي تسهم في تكون الجماعة .كما أن التعريف يمكن أن يقود إلى سلوك متسق مع الهوية، ودعم مؤسسات تجسدها، وادراكات نمطية للذات والآخرين، وتفاعلات تعزز الهوية نفسها (Ashforth & Mael, 1989).

أهمية هذا الانتقال أنه فتح بابا واسعا لدراسة الهوية المهنية والتنظيمية، وعمليات الاندماج SIT والاستحواذ، والتنشئة، والصراع بين الادوار، والانقسام بين الوحدات .لكن ينبغي ألا يختزل إلى "نظرية التعريف التنظيمي "فقط .فالاصل يملك منطق العلاقات بين الجماعات والمكانة organizational identification والمقارنة، بينما هو تطبيق مهم داخل المنظمة.

كما لا يجوز افتراض أن المنظمة هي دائما الفئة الأكثر بروزا .قد يكون الموظف أكثر تعريفا بمهنته أو فريقه أو جامعته أو فرعه أو هويته الوطنية .وقد تتعارض هذه الهويات أو تتكامل .لذلك يحتاج الباحث إلى تحديد هدف التعريف (Target of Identification) بدقة.

التميز والمكانة والصورة الخارجية المدركة 23.10

على تفسير لماذا ترتبط جاذبية الجماعة بالتعريف بها .فالانتماء إلى جماعة SIT تساعد متميزة وذات مكانة ايجابية يمكن أن يعزز قيمة الهوية الاجتماعية .في الدراسات التنظيمية، طورت اعمال لاحقة هذا المنطق عبر التركيز في الصورة الداخلية والخارجية للمنظمة.

نموذجا يربط صور المنظمة بقوة Harquail (1994)وDukerichو Dutton قدم تعريف الاعضاء بها .ميزوا بين ما يعتقد العضو أنه يميز المنظمة، وما يعتقد أن الآخرين خارجها يرونه عنها .إذا كانت هذه الصور جذابة ومتسقة مع الذات، فقد يصبح التعريف اقوى؛ وإذا تعرضت صورة المنظمة للوصم أو فقدان المكانة، فقد يصبح العضو امام تحد في إدارة العلاقة بين ذاته والكيان.

هذا يفسر لماذا يمكن لحدث سمعة خارجي أن يؤثر في العامل حتى إذا لم يغير راتبه أو شروط عمله .إذا كانت المنظمة جزءا من تعريف الذات، فإن التهديد الموجه إلى صورتها قد يصبح تهديدا لهوية العضو .وقد يدافع، أو يبتعد نفسيا، أو يعيد تفسير الحدث، أو يزيد من التماسك الداخلي بحسب الظروف.

لكن المكانة ليست السبب الوحيد للتعريف .قد يعرف الفرد نفسه بجماعة منخفضة المكانة لأنها توفر معنى أو تاريخا أو روابط قوية .لذلك ينبغي قياس التميز والمكانة والصورة بوصفها سوابق محتملة لا حقائق لازمة.

الهوية والتعريف والالتزام :فواصل اصطلاحية ضرورية 23.11

تشير إلى محتوى تعريف (Identity) يحتاج الفصل إلى ثلاث حدود واضحة .اولا، الهوية يشير إلى (Identification) الذات أو الكيان :من نحن أو من أنا بوصف عضوا؟ ثانيا، التعريف

يشير (Commitment) العلاقة النفسية التي تجعل فئة أو منظمة جزءا من الذات .ثالثا، الالتزام إلى رابطة اتجاهية أو رغبة في البقاء أو التزام معياري، بحسب النموذج المستخدم.

يمكن لموظف أن يكون ملتزما بالبقاء لاسباب مهنية أو اقتصادية من دون أن يعرف نفسه بقوة من خلال المنظمة .ويمكن لشخص أن يعرف نفسه بجماعة حتى بعد مغادرتها، كما تظهر بحوث الخريجين التي استخدمت في تشغيل مقياس التعريف التنظيمي (Mael & Ashforth, 1992). وهذا يبين أن التعريف لا يتطلب عضوية حالية بالمعنى الإداري الصرف.

كما يجب التفريق بين "organizational identity" و"organizational identification". الأول وصف تصوري لخصائص المنظمة كما يفهمها الاعضاء، والثاني علاقة الفرد بهذه المنظمة .الخلط بينهما يؤدي إلى نماذج تقيس تصورات عن سمات المؤسسة ثم تدعي قياس تعريف الموظف بنفسه من خلالها.

وقد بين Ashforth, Harrison, and Corley (2008) أن أدبيات التعريف التنظيمي توسعت بحيث أصبح من الضروري تمييز صيغ ضيقة واخرى واسعة، وفصل التعريف عن مفاهيم مجاورة مثل الالتزام .في الأطلس، هذا الفصل يملك نظرية الهوية الاجتماعية وآلية التصنيف الذاتي، لكنه لا يحول كل مفهوم للهوية في الإدارة إلى فرع منهما.

نتائج الهوية :ليست كلها مرغوبة تنظيميا 23.12

كشيء ينبغي للمنظمة تعزيزه بلا organizational identification غالبا ما تعرض حدود .هذا حكم اداري أكثر منه نظريا .التعريف القوي يمكن أن يرتبط بسلوكيات مرغوبة مثل التعاون، ودعم المنظمة، والاستعداد لبذل جهد نيابة عنها، لكنه قد يقود أيضا إلى دفاع غير نقدي، أو تحيز ضد وحدات اخرى، أو مقاومة تغيير يهدد الهوية، أو تبرير ممارسات تخدم الجماعة على حساب معايير اوسع.

عندما تصبح فئة معينة جزءا قويا من الذات، يكتسب معيارها وقيمتها قدرة على توجيه الادراك والسلوك .لكن ما إذا كان ذلك مفيدا للمنظمة يعتمد على محتوى المعيار وعلى العلاقة بين هوية الوحدة والهوية التنظيمية الاوسع .فريق قوي الهوية قد يتعاون داخليا لكنه يحتجب بالمعلومات عن فرق أخرى .مهنة قوية الهوية قد تحمي معايير الجودة لكنها تقاوم توحيد إجراءات يراه الاعضاء تهديدا لاستقلالها.

هذه الازدواجية تمنع استعمال التعريف كمتغير تابع "ايجابي "بصورة افتراضية .يجب أن يحدد الباحث النتيجة ونطاقها .ما يفيد الجماعة الفرعية قد يضر النظام الاكبر، والعكس .كما يجب الانتباه إلى أن التحيز الداخلي قد يظهر على حساب العدالة أو التعاون بين الوحدات، لكن تفسير العدالة نفسها يبقى ملك الفصل 22، بينما تفسير تكون "نحن "و"هم "هو ملك هذا الفصل.

23.13 قياس التعريف التنظيمي :ماذا يقيس مقياس Mael-Ashforth؟

أصبح مقياس Mael وAshforth (1992) من أكثر أدوات قياس organizational identification استخداما .يقوم المنطق على ادراك الوحدة مع المنظمة والتعامل مع نجاحاتها واخفاقاتها بوصفها ذات صلة بالذات .ميزته أنه قصير ومباشر ومتسق مع الصياغة الاجتماعية للهوية، لكنه لا ينبغي أن يستخدم بلا فحص للسياق والهدف.

السؤال الأول هو :ما الجماعة التي يقيسها الباحث؟ إذا كانت الفقرات تذكر "المنظمة "بينما العامل يعرف نفسه اساسا بفريقه أو مهنته، فقد يخفي القياس هوية أكثر صلة بالسلوك .وقد يحتاج التصميم إلى قياس تعريفات متعددة :الفريق، القسم، المنظمة، المهنة، وربما المجتمع المهني.

السؤال الثاني هو التمييز عن الالتزام والرضا .يمكن أن تكون الارتباطات مرتفعة، لكن ذلك في تحليله التجميعي أن التعريف التنظيمي Riketta (2005) لا يلغي التميز النظري .أظهر مرتبط بمجموعة واسعة من الاتجاهات والسلوكيات، لكنه مميز عن الالتزام التنظيمي الاتجاهي، كما أن نتائج المقاييس المختلفة للتعريف ليست متطابقة.

لشرح تبدل بروز SCT السؤال الثالث هو ملاءمة المقياس للآلية .إذا كان البحث يستخدم الهوية من موقف إلى اخر، فإن مقياسا عاما ثابتا للتعريف قد لا يكون كافيا .يحتاج الباحث إلى قياسات سياقية أو تجريبية أو متكررة تلتقط تغير البروز .وهنا يظهر الفرق بين قياس قوة رابطة مزمنة بالمنظمة وقياس هوية أصبحت بارزة لحظيا.

23.14 فرضية تقدير الذات ومشكلة التعميم :MT-0098 نقد

تاريخيا بفكرة أن السعي إلى هوية اجتماعية ايجابية يرتبط بالحفاظ على قيمة SIT ارتبطت الذات، لكن الادبيات اللاحقة ناقشت مدى مركزية تقدير الذات بوصفه دافعا وحيدا أو لازما لكل عمليات الهوية .لا يحتاج طالب الدكتوراه إلى بناء نموذجه كله على فرضية "الناس يتحيزون كي يرفعوا تقديرهم لذاتهم "ما لم يكن ذلك هو الجزء الذي يختبره فعلا.

كما انتقدت بعض الاستخدامات التنظيمية توسع مفهوم التعريف بحيث يصبح مرادفا لكل ارتباط ايجابي .إذا فسرت كل إشارة إلى "نحن "كهوية، وكل ولاء كتعريف، وكل تعاون كنتيجة تفقد النظرية حدودها .لذلك يجب أن يثبت الباحث أن العضوية الجماعية دخلت في تعريف SIT، لـ الذات وأن المقارنة أو المكانة أو البروز أو معيار الجماعة جزء من الآلية.

هناك أيضا مسألة الاتجاه السببي .قد يؤدي التميز والمكانة إلى تعريف اقوى، لكن الاعضاء ذوي التعريف القوي قد يرون جماعتهم بصورة أكثر ايجابية .الدراسات المقطعية لا تفصل بسهولة بين المسارين .لذلك تكون التصاميم الطولية أو التجريبية أو متعددة المصادر أكثر ملاءمة عندما تكون المساهمة النظرية سببية.

23.15 MT-0099 نظرية التصنيف الذاتي :لماذا احتاجت عائلة الهوية إلى تطوير جديد؟

تفسيرا قويا للهوية الاجتماعية والعلاقات بين الجماعات، لكنها تركت سؤالا SIT قدمت معرفيا يحتاج إلى تفصيل أكبر :كيف ينتقل الشخص من رؤية نفسه بوصفه فردا متميزا إلى رؤية نفسه بوصفه عضوا في جماعة؟ ولماذا تصبح هوية معينة بارزة في لحظة دون اخرى؟ وكيف ينتج عن هذا التحول تشابه مدرك مع اعضاء الجماعة واختلاف عن الخارج؟

لتطوير هذا (Self-Categorization Theory - SCT) جاءت نظرية التصنيف الذاتي Rediscovering وزملاؤه بصورة متكاملة في كتاب John C. Turner الجانب .صاغها عام 1987 .والكيان في سجل the Social Group: A Self-Categorization Theory مع بقاء نسب واضح إلى عائلة الهوية الاجتماعية ،MT-0099 الأطلس مستقل بمعرف.

من فكرة أن مفهوم الذات قابل للتصنيف على مستويات مختلفة .يستطيع الشخص SCT تبدأ أن يعرف نفسه بوصفه فردا فريدا، أو بوصفه عضوا في جماعة، أو في مستوى اعلى بوصفه انسانا ضمن فئة أكثر شمولية .أي مستوى يصبح فعالا يعتمد على السياق وعلى مدى جاهزية التصنيف وملاءمته للفروق التي يدركها الشخص في الموقف.

زاوية التحليل .بدلا من افتراض أن هوية الجماعة "موجودة "وتؤثر دائما SCT بهذا تغير بالقوة نفسها، تشرح متى تصبح الهوية ذات صلة .ولهذا تعد النظرية ملائمة بصورة خاصة لدراسات تتناول تبدل السلوك عبر السياقات، وتأثير الحدود بين الوحدات، والنماذج الاولية للجماعة، والامتثال للمعايير، والتأثير الاجتماعي.

23.16 مستويات تصنيف الذات :الشخصي والاجتماعي والانساني

أن الذات يمكن تمثيلها على مستويات مختلفة من الشمول .في المستوى SCT يقترح منطق الشخصي يركز الفرد في الفروق بينه وبين افراد آخرين بوصفهم اشخاصا .في المستوى الاجتماعي يركز في التشابه مع اعضاء فئة داخلية والفروق عن فئة خارجية .وفي مستوى اعلى قد يصبح الانتماء الانساني أو فئة اوسع هو المعيار الذي يضع جماعات كانت متمايزة داخل نحن "اكبر".

هذه المستويات ليست شخصيات مختلفة، ولا تنتقل وفق ترتيب ثابت .هي طرائق سياقية لتنظيم الادراك .عضو هيئة التدريس نفسه قد يرى نفسه في موقف كمختص في التمويل مختلف عن زميل في التسويق، وفي موقف اخر كعضو في كلية المال والاعمال مقابل كلية تقنية، وفي مؤتمر دولي كاكاديمي يمني ضمن جماعة وطنية اوسع .ما يتغير هو مستوى المقارنة والهوية البارزة.

هذه الديناميكية تحمل دلالة مهمة للادارة .يمكن للتصميم المؤسسي واللغة والاهداف والتهديدات المشتركة أن تغير مستوى التصنيف .مشروع مشترك بين قسمين قد يجعل هوية الكلية

أكثر بروزا من هوية القسم، بينما نظام مكافآت تنافسي بين الأقسام قد يعيد تنشيط الحدود الفرعية . لكن العلاقة ليست ميكانيكية، فالاعضاء يفسرون السياق ولا يستجيبون إلى الهيكل وحده.

ولذلك لا يكفي في البحث أن يسأل المشارك" :ما مدى انتمائك للمنظمة؟ "إذا كانت الفرضية تتعلق بتغير مستوى الهوية .يحتاج الباحث إلى معرفة الفئة التي كانت بارزة في الموقف الذي وقع فيه السلوك.

بروز الفئة :الجاهزية والملاءمة 23.17

لا تصبح كل .(Category Salience) بروز التصنيف SCT من المفاهيم المركزية في هوية متاحة في الذاكرة فاعلة في كل موقف .يرتبط البروز بعاملين عامين :الجاهزية أو accessibility، وملاءمة التصنيف للسياق أو fit.

الجاهزية تعني أن بعض التصنيفات تكون أكثر استعدادا للاستخدام نتيجة الخبرة السابقة أو التوقع أو الأهداف أو تكرار الاستدعاء .موظف يعمل سنوات في مهنة شديدة التنظيم قد تكون هويته المهنية عالية الجاهزية .لكن الجاهزية وحدها لا تكفي؛ يجب أن يساعد السياق على جعل الفئة منطقية في تفسير التشابه والاختلاف.

والملاءمة (Comparative Fit) الملاءمة بدورها تتضمن بعدين مهمين :الملاءمة المقارنة (Normative Fit). المعيارية الملاءمة المقارنة تتعلق بما إذا كانت الفروق داخل الجماعة meta-contrast. اصغر نسبيا من الفروق بينها وبين جماعة اخرى، وهي الفكرة التي ترتبط بمبدأ أما الملاءمة المعيارية فتسأل هل اتجاه هذه الفروق يتفق مع التوقعات والمعاني المرتبطة بالفئات .فإذا كان شخصان متشابهان عدديا في سمة ما لكن النمط لا يتفق مع ما يتوقعه الاعضاء عن الفئتين، قد يكون التصنيف أقل اقناعا.

أداة قوية في تحليل السياقات التنظيمية المتغيرة .قد يكون العمر أو المهنة أو SCT هذا يجعل الفرع أو التخصص متاحا كفئة، لكن لا يصبح جميعها بارزا في كل موقف .يجب أن يفسر الباحث لماذا اصبح تصنيف معين قادرا على تنظيم الادراك في الحدث محل الدراسة.

مبدأ التباين الفوقي والنموذج الاولي 23.18

على تفسير لماذا يبدو بعض (Meta-Contrast Principle) يساعد مبدأ التباين الفوقي الأشخاص أكثر تمثيلا لجماعة في سياق معين .بصورة مبسطة، يصبح التصنيف مفيدا عندما يزيد التشابه المدرك داخل الفئة مقارنة بالفروق مع الخارج .لا يعني ذلك أن الاعضاء متطابقون فعلا، بل أن السياق يجعل بعض الأبعاد ذات صلة أكثر من غيرها.

النموذج الاولي ليس الشخص المتوسط .(Prototype) ينتج عن ذلك مفهوم النموذج الاولي احصائيا ولا "الأفضل "اخلاقيا بالضرورة .هو تمثيل سياقي للسمات التي تميز الجماعة الداخلية عندما تتغير prototype عن الجماعات ذات الصلة في موقف معين .لذلك يمكن أن يتغير الجماعة الخارجية المستخدمة للمقارنة.

مثلا، قد يكون النموذج الاولي لعضو كلية الاعمال في مقارنة مع كلية طبية قائما على السوق والإدارة والتحليل الاقتصادي .لكن داخل كلية الاعمال، عندما تقارن المحاسبة بالتسويق، تظهر خصائص أخرى بوصفها نموذجية لكل فئة .معنى "من يمثلنا "ليس ثابتا خارج السياق.

هذا المفهوم له تطبيقات في القيادة والتأثير، لكن موطن ملفات القيادة يأتي لاحقا .هنا تكفي القاعدة :من يطابق النموذج الاولي للجماعة في سياق معين قد يصبح أكثر قدرة على تمثيل "نحن " والتأثير في تفسير ما يخدم الجماعة .ولا ينبغي تحويل هذه الإشارة إلى معالجة كاملة لنظريات القيادة القائمة على الهوية، حتى لا نتجاوز ملكية الفصول اللاحقة.

ليست فقدان الشخصية :Depersonalization ازالة التفرد 23.19

الترجمة depersonalization. تعرضا لسوء الفهم مفهوم SCT من أكثر مصطلحات الحرفية قد توحي بفقدان الانسانية أو الشخصية، لكن المعنى النظري مختلف .يقصد به تحول ادراك الذات من خصائص فردية فريدة إلى خصائص يراها الشخص مشتركة مع النموذج الاولي للجماعة .يصبح "أنا "مدركا بدرجة اكبر بوصفه "نحن".

deindividuation هذا لا يعني زوال الاختيار الفردي ولا تدهور الوعي، ولا يساوي ازالة التفرد عملية ،SCT بالمفهوم التقليدي الذي ارتبط بفقدان المساءلة أو الهوية الفردية .في تعريف اجتماعي :الذات ما تزال حاضرة، لكنها تعرف على مستوى جماعي.

والنتيجة أن معايير الجماعة تصبح أكثر قدرة على توجيه السلوك .إذا كان معيار الفئة هو التعاون، فقد يزيد التعاون .وإذا كان المعيار هو المنافسة أو اخفاء المعرفة، فقد يظهر السلوك نفسه .لذلك لا يمكن اشتقاق نتيجة "ايجابية "أو "سلبية "من الهوية القوية وحدها؛ محتوى المعيار هو الذي يحدد اتجاه السلوك.

فقط قد يكون غير كاف لتفسير identification في البحث الاداري، هذا يعني أن قياس ينبغي قياس أو تشغيل النموذج الاولي أو معيار ،SCT السلوك .إذا كانت الحجة تقوم على الجماعة أو بروز التصنيف، وليس الاكتفاء بارتباط عام بالمنظمة.

من التصنيف إلى التأثير الاجتماعي والمعيار 23.20

عندما يعرف الفرد ذاته من خلال جماعة، يصبح الآخرون الذين يراهم ممثلين للنموذج الاولي تفسيرا للتأثير الاجتماعي لا يعتمد SCT مصادر مهمة للمعلومات عن "ما نفعله نحن ."بهذا تقدم فقط على السلطة أو المكافأة .قد يتبع العضو معيارا لأن المصدر يبدو ممثلا للجماعة التي يعرف نفسه من خلالها.

هذه الآلية مفيدة لفهم تغير المعايير في الفرق والمجتمعات المهنية .إذا تغير من يعده الاعضاء نموذجا حقيقيا للجماعة، قد تتغير رسائل التأثير التي تحظى بالقبول .كما أن الشخص الذي يعد نموذجيا في سياق قد لا يحتفظ بالموقع نفسه إذا تغيرت المقارنة الخارجية.

الطاعة للسلطة، التبادل، الضغط .SCT لكن الفصل لا يختزل كل تأثير اجتماعي في عندما SCT المؤسسي، الحوافز، أو معالجة المعلومات تملك آليات أخرى في الأطلس .تستخدم يكون جوهر التفسير أن المصدر أو السلوك يكتسب قوته من تمثيله لهوية جماعية بارزة.

الهوية المتعددة :لماذا لا يملك الفرد هوية تنظيمية واحدة؟ 23.21

ينتمي العامل عادة إلى فئات متعددة :منظمة، فريق، مهنة، تخصص، جنس، جيل، بلد، جماعة مشروع، وربما مجتمع رقمي أو شبكة مهنية خارج المؤسسة .لذلك لا ينبغي بناء البحث كما لو كان organizational identification هو الهوية الوحيدة ذات الصلة.

بأن قيمة العضوية SIT أن السياق يحدد اي تصنيف يصبح بارزا، بينما تذكر SCT توضح والمقارنة بين الجماعات يمكن أن توجه السلوك .وتسمح العائلتان معا بفهم حالات مثل تعارض الهوية المهنية مع هوية المنظمة، أو تنافس هوية القسم مع هوية الجامعة، أو ظهور هوية مشروع عابرة للوحدات.

لا يعني تعدد الهويات أنها متصارعة دائما .يمكن ان تكون متداخلة أو متسقة أو هرمية .قد يرى عضو هيئة تدريس أن هويته كباحث تعزز هويته الجامعية، بينما يرى آخر أن قواعد المنظمة تعيق المعايير المهنية فينشأ توتر .هذه الفروق لا يمكن استنتاجها من عدد العضويات فقط؛ يجب فحص محتوى الهويات وعلاقتها في السياق.

وتصبح هذه المسألة مهمة في العمل الهجين والفرق الافتراضية، حيث قد تقل الإشارات المكانية التقليدية وتزداد إشارات رقمية جديدة إلى العضوية .لكن استمرار الهوية لا يعتمد على الحضور المادي وحده؛ قد تكون الرموز والطقوس واللغة والاهداف المشتركة وقابلية رؤية الجماعة كافية للحفاظ على بروز فئة أو تغييره.

هل الثانية امتداد أم نظرية بديلة؟ :SCTو SIT 23.22

SCT .من الحالات التي يجب أن يوضح فيها الأطلس النسب بدقة SCTو SIT العلاقة بين تطورت داخل تقليد الهوية الاجتماعية لتفسير عمليات التصنيف الذاتي بصورة أكثر تفصيلا .وهي وليست مجرد فصل صغير يمكن تجاهله .تستخدم الادبيات أحيانا تعبير SIT، ليست منافسا يهدم ليشمل النظريتين معا Social Identity Approach.

social identity theory الفروق بين Hogg, Terry, and White (1995) أوضح Hogg and Terry (2000) الاجتماعية-السوسيولوجية، بينما قدم identity theory وبين عبر بروز الفئة والنماذج الاولية وازالة SIT جوانب SCT معالجة تنظيمية تبين كيف تكمل معرفين مستقلين مع MT-0099وMT-0098 التفرد .من منظور الأطلس، هذا يبرر منح خريطة نسب قوية بينهما.

إذا كان سؤال الدراسة عن مكانة الجماعة، المقارنة بين الجماعات، الحركة الفردية أو التميز هي المرساة الطبيعية .وإذا كان السؤال عن لماذا تصبح هوية معينة بارزة في SITالايجابي، فـ

أكثر مباشرة .وإذا جمع النموذج SCTموقف، أو كيف يتغير النموذج الاولي أو معيار الجماعة، فـ بين الاثنين فعليه أن يبين وظيفة كل نظرية، لا أن يضع اسميهما معا في العنوان النظري من دون تقسيم للالية.

مقارنة علمية بين الكيانين 23.23

MT-0099وMT-0098 جدول 23.2 - مقارنة تشخيصية بين

المعيار	نظرية الهوية MT-0098 الاجتماعية	نظرية MT-0099 التصنيف الذاتي
المشكلة الاصلية	الهوية الاجتماعية والعلاقات بين الجماعات	تكون بروز التصنيف وآليات الادراك الجماعي
المفهوم المحوري	العضوية كجزء من مفهوم الذات	الذات بوصفها عضوا في فئة بارزة
العملية الابرز	المقارنة والتميز الايجابي واستراتيجيات الهوية	الجاهزية والملاءمة والنموذج الاولي وازالة التفرد
الوحدة	الفرد والجماعة	الفرد والجماعة
الزمن	يمكن أن يعالج هويات مستقرة نسبيا وعلاقات مكانة	شديد الحساسية للسياق وتبدل البروز
الاستخدام القوي	الهوية التنظيمية، المكانة، التنافس بين الجماعات	المعايير، التأثير، تبدل الهوية، النموذجية
خطر سوء الاستخدام	مساواة الهوية بالانتماء أو الرضا	مساواة التصنيف بأي تصنيف ديموغرافي ثابت

تظهر المقارنة أن الاختيار لا يحسمه وجود كلمة "هوية "في العنوان .إذا كانت الآلية المطلوبة لمجرد أن الأشخاص يصنفون أنفسهم .وإذا كان SCT هي المقارنة بين جماعات، فلا حاجة إلى وحدها قد تكون عامة أكثر SIT جوهر الدراسة تحول المستوى الذي يعرف به الشخص ذاته، فإن من اللازم.

الهوية الاجتماعية في سياقات الاندماج وإعادة الهيكلة 23.24

توفر عمليات الاندماج واعادة الهيكلة مختبرا طبيعيا لعائلة الهوية .عند جمع وحدتين في كيان جديد لا يجري تغيير الهيكل فقط، بل تتغير الحدود التي تحدد من هو "نحن "ومن هو "هم"، وقد تصبح المكانة السابقة والاسم والرموز والممارسات موارد هوية ذات قيمة.

في سياقات تنظيمية تشمل SCTو SIT تطبيق Hogg and Terry (2000) ناقش الاندماج، مبينين أن الفهم يتطلب النظر إلى التصنيف والنموذجية والهوية، لا إلى المصلحة الاقتصادية فقط .إذا شعر اعضاء وحدة سابقة بأن الوحدة الجديدة تمثل نموذج الطرف الآخر، فقد

يضعف تعريفهم بالكيان الجديد حتى لو لم تتغير المكافآت .وقد يسعون إلى حماية هوية فرعية أو اعادة تعريف خصائص الوحدة الجديدة.

بتحليل مكانة الجماعات السابقة وشرعية العلاقة ونفاذية الحدود، بينما تفسر SIT تسمح كيف يصبح تصنيف "الوحدتان القديمتان "أو "المنظمة الجديدة "بارزا بحسب السياق .لذلك SCT يمكن الجمع بين الكيانين في دراسة اندماج، بشرط أن يكون النموذج قادرا على قياس كلا المسارين.

مثال تنظيمي افتراضي :دمج برنامجين اكاديميين 23.25

لنفترض جامعة قررت دمج برنامجين أكاديميين تحت قسم واحد .البرنامج الأول قديم وله تاريخ وسمعة قوية، والثاني أحدث لكنه يرتبط بتخصص مطلوب في السوق .بعد الدمج يبدأ اعضاء كل برنامج في تفسير قرارات توزيع المقررات والمناصب والموارد من خلال حدود الهوية السابقة.

إذا كان سؤال الباحث :لماذا يدافع اعضاء البرنامجين عن مكانة مجموعتهم ويعيدون تعريف مرساة جيدة .يمكن فحص المكانة المدركة، والشرعية، ونفاذية الحدود، SIT ابعاد التفوق، تكون والتميز الايجابي، ثم ربطها باستراتيجيات مثل الحركة الفردية أو الابداع الاجتماعي أو المنافسة.

أما إذا كان السؤال :متى يرى الاعضاء أنفسهم كجزء من القسم الجديد بدلا من البرنامج أكثر مباشرة .يحتاج SCTالقديم، وكيف يصبح بعض الأفراد أكثر تمثيلا لهوية القسم الجديدة، فـ الباحث إلى فحص الإشارات السياقية، والملاءمة المقارنة والمعيارية، والنموذج الاولي الجديد.

تفسر SCTتفسر دوافع حماية المكانة والهوية، و SIT وإذا أراد الجمع، يمكن أن يجعل لا "organizational identification" بروز التصنيف الجديد .لكن مجرد وجود وسيط اسمه يبرر نظريتين تلقائيا.

الهوية في العمل الهجين والرقمي 23.26

تغير بيئات العمل الهجين والافتراضي طبيعة الإشارات التي تجعل الجماعات مرئية .في المكتب التقليدي توجد مواقع وملابس وطقوس واجتماعات وحدود مكانية تساعد على التصنيف . أما في العمل الرقمي فقد تصبح قنوات الاتصال، أسماء الفرق، لوحات المشروع، أنماط المشاركة، والرموز الرقمية هي الإشارات الأكثر حضورا .لا يعني ذلك أن الهوية تضعف بالضرورة، بل أن شروط بروزها تتغير.

أن تفسر لماذا قد تصبح هوية فريق مشروع افتراضي أكثر بروزا من هوية SCTيمكن لـ الإدارة الرسمية عندما تكون المقارنة اليومية بين فرق مشروعات لا بين الوحدات الإدارية .ويمكن أن تفسر لماذا قد يدافع العاملون عن مكانة مجتمع مهني رقمي أو جماعة خبراء حتى إذا SITلـ كانوا موزعين جغرافيا.

تظهر كذلك فرق الإنسان والذكاء الاصطناعي بوصفها سياقا ناشئا يحتاج إلى حذر .قد ينظر العامل إلى نظام ذكاء اصطناعي كأداة، أو كشريك وظيفي، أو كرمز لسياسة ادارية، ولا ينبغي هنا يتطلب اثبات وجود SCT أو SIT افتراض أنه يشكل "جماعة "بالمعنى الاجتماعي .استخدام تصنيف اجتماعي ذي معنى للذات، لا مجرد تفاعل تقني .إذا كان السؤال عن قبول التقنية، فهناك نظريات أخرى في الأبواب 15-20 أكثر ملاءمة .أما إذا كان السؤال عن كيف يعيد إدخال الذكاء الاصطناعي تعريف "من هم الخبراء الحقيقيون "أو "من يمثل المهنة"، فقد تصبح الهوية والتصنيف ذات صلة مباشرة.

الحدود مع التنوع والفوالق والتهديد 23.27

ستظهر الهوية والتصنيف مرة أخرى في الفصل 26 عند معالجة التنوع والتصنيف والتفصيل وظيفته .SCTو SIT والفوالق والتهديد والتقاطعية .لكن ذلك الفصل لا يملك إعادة ملفات استخدامهما بإحالة قصيرة عندما يحتاج إلى تفسير كيف تتحول سمة ديموغرافية أو مهنية إلى فئة ذات معنى.

هذا الحد مهم لأن وجود تنوع موضوعي لا يساوي بروز تصنيف اجتماعي .قد يضم الفريق تفسر SCT ."أعمارا أو تخصصات مختلفة من دون أن تصبح هذه الفروق أساسا لـ"نحن "و"هم متى يصبح التصنيف ملائما وبارزا، بينما نظريات الفوالق والتفصيل تدرس كيف تتراصف سمات متعددة وتنتج انقسامات محتملة .لذلك لا يجوز لطالب الدكتوراه أن يستخدم نسبة التنوع دليلا على وجود هوية جماعية منقسمة.

كذلك لا يساوي تهديد الهوية كل انواع التهديد .بعض نظريات التهديد تملك آليات مستقلة عندما يكون جوهر التهديد مكانة الجماعة أو قيمتها أو SIT ومواضع أخرى في الأطلس .يستدعى عندما يكون السؤال عن بروز فئة أو تحول SCT استمرارية تعريف الذات الجماعي، ويستدعى في النموذج الاولي.

الحدود مع القيادة والتبادل الاجتماعي 23.28

قد تفسر الهوية لماذا يقبل الاعضاء تأثير قائد يرونه ممثلا للنموذج الاولي للجماعة، لكن هذا أو القيادة المشتركة .عند دراسة القيادة، تستخدم LMX الفصل لا يملك نظرية القيادة التحويلية أو فقط إذا كانت الهوية هي الآلية المركزية، مع إحالة إلى هذا الفصل، ثم تعالج SCT أو SIT نظريات القيادة في مواطنها الأصلية.

وبالمثل، قد يزيد الدعم التنظيمي التعريف بالمنظمة، وقد يؤدي التبادل الإيجابي إلى ارتباط الأولى تفسر قاعدة الرد والتبادل، .SIT لا تصبحان بديلتين عن OSTو SET اقوى، لكن تفسر دخول العضوية في مفهوم الذات .إذا كان SIT والثانية تفسر استنتاج رعاية المنظمة، بينما ملائما لسهم الدعم OST ثم المواطنة"، فقد يكون identification النموذج يقول" :الدعم يزيد

ملائمة للجزء الذي تصبح فيه المنظمة جزءا من الذات، بشرط أن SITإلى الاستنتاج العلاقي، و يحتاج النموذج فعلا إلى آليتين.

هذه القاعدة تمنع التكديس :لا تضف نظرية جديدة لكل سهم، بل اسأل ما الآلية التي لا تستطيع النظرية الحاكمة تفسيرها.

تصميم البحث :كيف نختبر الهوية بدلا من مجرد قياسها؟ 23.29

organizational تختلف أفضلية التصميم بحسب الادعاء .إذا كان السؤال عن قوة وعلاقتها بنتيجة مستقرة نسبيا، قد يكون المسح المقطعي بداية معقولة، لكنه يظل identification ضعيفا للاستدلال السببي .أما إذا كان الادعاء عن تحول الهوية بعد اندماج أو تغيير اسم أو حدث سمعة، فالتصميم الطولي أكثر ملاءمة لأنه يستطيع تتبع تغير التعريف والبروز عبر الزمن.

عن بروز الفئة، فإن التجارب ذات قيمة عالية .يمكن للباحث تغيير SCT إذا كان السؤال من سياق المقارنة أو إبراز فئة معينة ثم قياس أثر ذلك في الادراك أو الاختيار .ويمكن استخدام Experienceتصميمات سيناريو مع التحفظ على الصلاحية الخارجية .كما تسمح اليوميات و بالتقاط تبدل الهوية بين مواقف العمل اليومية، وهو اقرب إلى الطبيعة Sampling Method السياقية للنظرية من مقياس ثابت مرة واحدة.

في الدراسات متعددة المستويات ينبغي التمييز بين هوية فردية مشتركة وبين خاصية جماعية . تلقائيا إلى "هوية فريق ." identification جمع درجات الاعضاء إلى متوسط فريق لا يحول يجب تبرير التجميع من حيث الاتفاق داخل الفريق والاختلاف بين الفرق، وتحديد ما إذا كان الادعاء عن متوسط التعريف أو عن معيار جماعي ناشئ.

كما يمكن أن تكون البيانات النوعية ذات قيمة في كشف محتوى الهوية والنموذج الاولي . المقابلات وتحليل الخطاب والملاحظة تساعد على معرفة ما الذي يعنيه "عضو نموذجي "وما في بحث نوعي لا يعفي من تحديد مفاهيمها؛ SIT الحدود التي يرسمها الاعضاء .لكن استخدام "نحن" يجب البحث عن أدلة على التصنيف والمقارنة والعضوية والمعايير، لا فقط تكرار كلمة.

لا يوجد مقياس واحد للعائلة كلها :SCTو SIT قياس 23.30

من الاخطاء المنهجية البحث عن "مقياس نظرية الهوية الاجتماعية "كما لو كانت النظرية تحتوي مفاهيم متعددة :قوة التعريف، مكانة الجماعة، التميز، المقارنة، نفاذية SIT .متغيرا واحدا الحدود، شرعية واستقرار المكانة، واستراتيجيات الهوية .يختار الباحث المقاييس التي تطابق الآلية التي يختبرها.

في organizational identification لقياس Mael-Ashforth يمكن استخدام مقياس social comparison لكنه لا يقيس تلقائيا ،(Mael & Ashforth, 1992) تطبيقات مناسبة أو شروط الحركة الاجتماعية .وإذا كان سؤال الدراسة عن positive distinctiveness أو هذه العمليات، يجب تشغيلها مباشرة.

فتحتاج عادة إلى قياس أو تلاعب ببروز الفئة، والملاءمة، والنموذجية، أو ازالة SCT أما لأعضاء أو قادة، أو يغير سياق perceived prototypicality التفرد .قد يقيس الباحث العام يمكن أن يدخل، لكنه ليس بديلا identification المقارنة، أو يختبر معايير الجماعة .مقياس .عن الآلية المعرفية

وتحتاج المقاييس إلى تحديد هدف واضح .عبارة "أشعر بالانتماء "لا تكفي إذا لم نعرف إلى أي جماعة .في المؤسسات متعددة الفروع، قد تكون استجابة الموظف مختلفة جذريا إذا سئل عن .الفريق أو القسم أو الجامعة أو المهنة

التمييز عن الهوية التنظيمية والهوية المهنية وهوية الدور 23.31

لا يعني أن كل ادبيات الهوية التنظيمية organization identification على SIT تطبيق Albert and Whetten (1985) عند organizational identity مفهوم .SIT جزء من يتعلق بما يراه الاعضاء مركزيا ومميزا ومستقرا نسبيا في المنظمة، وهو مستوى ومشكلة مختلفة . كجزء من المحتوى الذي يعرف العضو نفسه organizational identity قد يستخدم الباحث .من خلاله، لكنه لا يجوز أن يخلط بين الكيانين

كذلك الهوية المهنية قد تكون فئة اجتماعية إذا عرف الشخص نفسه من خلال مهنة وقارنها Identityوحدها .و SIT بغيرها، لكنها قد تتضمن عناصر دورية وسردية وتاريخية لا تفسرها Social في علم الاجتماع تركز تقليديا في الادوار وبنية العلاقات بصورة تختلف عن Theory الفروق في الجذور ومستويات Hogg et al. (1995) ؛ وقد أوضحIdentity Theory .التحليل وبروز السياق بين المنظورين

هذه الحدود مهمة عند اختيار النظرية .إذا كان السؤال عن دور "المدير "وما يترتب على أقرب، Role Theory أو Identity Theory توقعات الدور داخل شبكة علاقات، فقد تكون أما إذا كان السؤال عن تعريف الذات كعضو في .identity لمجرد وجود كلمة SIT وليست .أكثر مباشرة SIT جماعة مديرين مقابل موظفين، والمقارنة بين الفئتين، تصبح

الادلة التنظيمية :ماذا نعرف عن التعريف التنظيمي؟ 23.32

في SIT منذ تطبيق organizational identification تراكمت بحوث واسعة حول عبر تحليل تجميعي لـ96 عينة بحثية أن التعريف التنظيمي Riketta (2005) التنظيم .أظهر يرتبط بمجموعة من المواقف والسلوكيات والمتغيرات السياقية، وأنه متميز عن الالتزام التنظيمي .SIT الاتجاهي .هذه النتيجة تدعم أهمية المفهوم لكنها لا تثبت كل آليات

بنتيجة وبين الادلة على النظرية identification من المهم التفريق بين الادلة على علاقة الكاملة .إذا وجدت الدراسة أن التعريف يرتبط بسلوك المواطنة، فهذا لا يختبر بالضرورة المقارنة بين الجماعات أو التميز الإيجابي أو شروط المكانة .كثير من الادبيات التنظيمية تستخدم جزءا من .عائلة الهوية، وهذا مشروع إذا صرح الباحث بذلك ولم يدع اختبار النظرية كاملة

في دراسة الخريجين أن التعريف يمكن أن Mael and Ashforth (1992) كما أظهر يستمر خارج عضوية عمل يومية، وأن تميز المؤسسة ومكانتها وبعض الخبرات ترتبط به .ويقدم نموذجا يوضح كيف تسهم الصور التنظيمية الداخلية والخارجية في Dutton et al. (1994) جاذبية التعريف .هذه الاعمال تساعد على بناء تطبيقات تنظيمية، لكنها لا تلغي ضرورة العودة إلى لفهم الآلية الأصلية Turner et al. (1987)و Tajfel and Turner (1979).

النقد المعاصر :متى يتحول التعريف إلى سلاح ذي حدين؟ 23.33

يحمل التعريف القوي فوائد ممكنة للتماسك والعمل الجماعي، لكنه يمكن أن ينتج تكاليف . حين يصبح الدفاع عن الجماعة أقوى من التقييم النقدي .وقد يبرر overidentification، أحدها العضو سلوكا غير أخلاقي إذا رآه يخدم هوية الجماعة أو يحمي مكانتها .كما يمكن أن يؤدي داخل المنظمة suboptimization تعريف قوي بوحدة فرعية إلى.

ومن المخاطر أيضا استبعاد من لا يطابق النموذج الاولي .إذا أصبح تصور "العضو الحقيقي" ضيقا، فقد يشعر أفراد ذوو مساهمات مهمة بأنهم هامشيون .هنا تتقاطع الهوية مع التنوع والادماج، لكن التفاصيل النظرية للانقسامات والفوالق ستأتي في الفصل 26.

كما أن التعريف القوي قد يجعل التغيير أكثر صعوبة عندما يمس سمات يراها الاعضاء مركزية .مقاومة التغيير ليست دائما مقاومة للمصلحة أو خوفا من المجهول؛ قد تكون دفاعا عن استمرارية الذات الجماعية .لكن إثبات هذا التفسير يتطلب قياس الهوية والتهديد المرتبط بها، لا مجرد تسمية كل مقاومة "تهديد هوية".

الهوية والسمعة :لماذا يهم ما يعتقد الآخرون أنهم يرونه فينا؟ 23.34

عندما يعرف الفرد نفسه بالمنظمة، يمكن لصورتها الخارجية أن تؤثر في قيمة هذا التعريف . أن الاعضاء يحملون تصورات عما يراه الآخرون في Dutton et al. (1994) يوضح منظمتهم، وأن جاذبية هذه الصورة يمكن أن تقوي أو تضعف identification.

في العصر الرقمي أصبحت هذه العملية أسرع .تقييمات العملاء، التصنيفات الجامعية، وسائل التواصل الاجتماعي، اخبار الفساد أو النجاح، كلها قد توفر إشارات فورية إلى المكانة الخارجية . لكن أثرها ليس آليا؛ يحتاج الباحث إلى معرفة ما إذا كانت المنظمة جزءا مهما من الذات، وما إذا كان المصدر الخارجي ذا مصداقية، وما إذا كانت القضية تمس بعدا مركزيا في الهوية.

يمكن للعضو أن يستجيب بزيادة الدفاع عن المنظمة، أو النأي بالذات عنها، أو اعادة تعريف مناسبة لتفسير بعض نتائج SIT ابعاد التميز، أو البحث عن جماعة بديلة .هذه الاستجابات تجعل ازمات السمعة، لكن إذا كان السؤال عن كيفية تفسير الغموض في الخبر نفسه، فقد يصبح في الفصل 24 أكثر ملاءمة Sensemaking.

23.35 خريطة قرار: متى تستخدم MT-0098 ومتى MT-0099؟

استخدم MT-0098 بوصفها المرساة عندما تكون الظاهرة المركزية واحدة أو أكثر من الاتي: دخول عضوية جماعة في مفهوم الذات، المقارنة بين جماعات، المكانة والتميز، استراتيجيات التعامل مع هوية جماعية غير مرضية، التعريف بالمنظمة أو المهنة عندما تكون عضوية الجماعة جوهر التفسير.

استخدم MT-0099 عندما يكون السؤال عن: لماذا تصبح هوية معينة بارزة في موقف، كيف يختار الأفراد مستوى تصنيف الذات، كيف تعمل الملاءمة المقارنة والمعيارية، كيف يتكون النموذج الاولي، كيف يؤدي التصنيف إلى ازالة التفرد والامتثال لمعيار الجماعة، أو لماذا يختلف التأثير الاجتماعي بتغير النموذجية.

استخدم النظريتين معا فقط إذا كان النموذج يحتاج فعلا إلى المسارين. مثال: دراسة دمج SCT لتفسير متى يصبح المكانة الجماعات والاستراتيجيات، و SIT وحدتين قد تستخدم organizational الكيان الجديد فئة بارزة. لا تستخدمهما معا إذا كان المتغير الوحيد identification ولا توجد فرضيات عن البروز أو التصنيف أو المقارنة.

لا تستخدم أيا منهما إذا كان السؤال في جوهره عن عدالة التوزيع، أو تبادل المنافع، أو الالتزامات الضمنية، أو تفسير اسباب حدث فردي. هذه الأسئلة تملك نظريات أخرى في الباب نفسه.

جدول 23.3 - بوابة الاختيار السريع

السؤال البحثي	النظرية الاقرب	السبب
لماذا يدافع موظفو وحدة منخفضة المكانة عن تميزها؟	SIT	المكانة والمقارنة والتميز واستراتيجيات الهوية
متى تصبح هوية الفريق اقوى من الهوية الوظيفية؟	SCT	بروز التصنيف وملاءمته للسياق
لماذا يشعر الموظف أن نجاح المنظمة نجاح شخصي؟	SIT	المنظمة جزء من مفهوم الذات
لماذا يتبع الاعضاء معيار شخص يعد ممثلا للجماعة؟	SCT	النموذج الاولي والتأثير القائم على الهوية
لماذا يرى العامل اجراء الترقية غير عادل؟	لا هذه ولا تلك	منظور العدالة التنظيمية أقرب
لماذا يرد الموظف دعما بمواطنة؟	ليس تلقائيا	قد تكون OST أو SET اقرب بحسب الالية

مثال دكتوراه :هوية الكلية والتعاون بين الأقسام 23.36

لنفترض دراسة عن التعاون بين اقسام كلية كبيرة بعد تطبيق استراتيجية مشتركة .يرى الباحث أن بعض الاعضاء يتعاونون عبر الاقسام، بينما يستمر آخرون في الدفاع عن حدود بالقسم مقابل identification يصبح منطقيا إذا كان السؤال عن قوة SIT تخصصاتهم .استخدام الكلية، ومكانة كل فئة، وكيف تؤثر المقارنة بين الأقسام في التعاون.

يمكن بناء نموذج يختبر مثلا ما إذا كان التعريف بالكلية يرتبط بتعاون عابر للاقسام، مع مراعاة أن التعريف بالقسم قد لا يكون ضارا إذا كان متداخلا مع هوية الكلية .لكن إذا أراد الباحث ما الإشارات التي تجعل الكلية فئة بارزة؟ :SCT تفسير التحول اللحظي بين الهويتين، يحتاج إلى هل الهدف المشترك أو وجود منافس خارجي يزيد الملاءمة المقارنة للهوية الاعلى؟ هل نموذج عضو الكلية "واسع بما يسمح لكل الأقسام برؤية أنفسهم ممثلين له؟"

التصميم الأقوى لا يقيس فقط درجتين ثابتتين للتعريف، بل يجمع بيانات عن السياقات التي يحدث فيها التعاون .يمكن استخدام سيناريوهات أو قياسات متكررة بعد اجتماعات مشتركة أو مسابقات خارجية .وبذلك يصبح الاختبار قريبا من الآلية بدلا من الاعتماد على ترابط عام.

في رسائل الدكتوراه SIT أخطاء استخدام 23.37

الخطأ الأول هو كتابة أن "نظرية الهوية الاجتماعية تفترض أن الإنسان كائن اجتماعي يسعى للانتماء ."هذا عام ولا يميز النظرية عن عشرات المنظورات .المطلوب التصنيف والعضوية والمقارنة والتميز وشروط المكانة.

بالرضا أو الالتزام .قد ترتبط organizational identification الخطأ الثاني مساواة ثم الادعاء باختبار identification المفاهيم لكنها ليست واحدة .الخطأ الثالث استخدام مقياس نظرية الهوية الاجتماعية كاملة من دون قياس اي عملية أخرى.

الخطأ الرابع افتراض أن الهوية القوية تنتج نتائج ايجابية حتما .اتجاه النتيجة يعتمد على معيار في كل دراسة تحتوي SIT الجماعة والهدف الذي تعرف به الذات .الخطأ الخامس استخدام انتماء "أو "ثقافة "أو "صورة ذهنية "من دون إثبات أن العضوية دخلت في مفهوم الذات".

الخطأ السادس تجاهل الجماعات المرجعية .لا توجد مقارنة اجتماعية بلا مرجع ذي معنى . الخطأ السابع نقل مستوى التحليل من الفرد إلى المنظمة من دون تبرير :وجود متوسط عال للتعريف لا يعني أن "المنظمة تملك هوية اجتماعية قوية "بالمعنى نفسه.

SCT أخطاء استخدام 23.38

وجود فئتين .self-categorization الخطأ الأول وصف اي متغير ديموغرافي بأنه depersonalization عمريتين لا يثبت أن العمر أصبح فئة بارزة .الخطأ الثاني الخلط بين صفة ثابتة للجماعة؛ النموذجية prototype وفقدان الشخصية أو المسؤولية .الخطأ الثالث اعتبار سياقية وتتغير مع المقارنة.

إذا لم يشرح الباحث .fit أو accessibility من دون تحديد SCT الخطأ الرابع استخدام لماذا برزت الفئة، يصبح التصنيف مجرد تسمية .الخطأ الخامس استخدام مقياس اللحظي salience ثابت لاختبار فرضية عن تبدل organizational identification.

تشرح SCT .الخطأ السادس الادعاء أن الشخص "اختار "هويته الأكثر فائدة بصورة حسابية تنظيم الادراك وفق الجاهزية والملاءمة، وليس تعظيم منفعة واع على طريقة نظرية التوقع .الخطأ تحت اسم واحد هو "نظريات الهوية "ثم Identity Theoryو SCTو SIT السابع جمع استخدام مفاهيمها بالتبادل.

أداة تدقيق قبل اعتماد النظرية 23.39

في نموذج دراسته، يجيب عن MT-0099 أو MT-0098 قبل أن يثبت طالب الدكتوراه الأسئلة الاتية:

1. ما الفئة أو الجماعة التي تدخل في تعريف الذات؟
2. ما الجماعة المرجعية أو الخارجية ذات الصلة؟
3. هل السؤال عن قيمة ومكانة العضوية أم عن بروز التصنيف؟
4. ما الآلية التي تصل الهوية بالنتيجة؟
5. هل اقيس identification أم salience أم prototypicality أم comparison؟
6. هل مستوى الادعاء فردي أم جماعي، وكيف سأبرر الانتقال بينهما؟
7. ما النظرية المنافسة الاقرب: role identity، justice، exchange، commitment أم sensemaking؟
8. ما شرط الحدود الذي قد يجعل تفسير الهوية ضعيفا؟
9. هل يمكن أن تنتج الهوية النتيجة العكسية تحت معيار مختلف؟
10. من البحث، هل سيتغير تصميم القياس والفرضيات والتفسير SCT أو SIT إذا حذفت اسم فعلا؟

إذا كانت الإجابة عن السؤال الاخير لا، فوجود النظرية شكلي .النظرية المستخدمة فعلا يجب أن تغير ما يبحث عنه الباحث في البيانات، لا أن تظهر في صفحة التأسيس فقط.

تمرين تطبيقي :من كلمة "الانتماء "إلى آلية هوية 23.40

اختر عنوانا يحتوي مفهوما مثل الانتماء، التعريف التنظيمي، الهوية المهنية، التماسك، الولاء، أو التعاون بين الوحدات .ثم لا تستخدم اسم اي نظرية في البداية.

اكتب أولا الفئة التي يعرف الفرد نفسه من خلالها .ثانيا حدد الجماعة الخارجية أو المقارنة ذات الصلة .ثالثا اكتب ما الذي يعطي العضوية قيمة :المكانة، التميز، المعنى، أم معيار جماعي .

رابعا حدد هل المشكلة مستقرة نسبيا أم تتغير من موقف إلى اخر .خامسا اكتب جملة تبدأ بـ"تصبح هذه الهوية مؤثرة لأن...".

وإذا MT-0098. إذا ركزت الجملة في العضوية والمقارنة والتميز والمكانة، افتح ملف MT-0099. ركزت في بروز الفئة والملاءمة والنموذج الاولي والانتقال من "أنا "إلى "نحن"، افتح وإذا لم تظهر أي من هذه العمليات، فقد تكون النظرية المناسبة خارج هذا الفصل.

ثم ابحث عن مصدر مؤسس ومصدر تنظيمي تطبيقي ومراجعة أو تحليل تجميعي .لا تبدأ بمقالات حديثة تستخدم المقياس فقط .بعد القراءة أعد كتابة الآلية في 100 كلمة، وحدد ما الذي لن تستطيع النظرية تفسيره في نموذجك.

وتبقى أهمية التمييز بين الكيانين في أن الهوية لا تعمل كصفة ثابتة للفرد، بل تتشكل داخل علاقات مقارنة وسياقات متغيرة .لذلك يجب أن يربط الباحث بين محتوى الفئة وبروزها والنتيجة موضع التفسير، وألا يستبدل الآلية النظرية بمقياس انتماء عام في أي دراسة.

خاتمة 23.41

يعالج هذا الفصل عائلة نظرية تبدل فهم المنظمة من كونها مكانا يتبادل فيه الأفراد الموارد إلى فضاء يعاد فيه تعريف الذات عبر جماعات وعضويات ومعايير .قدمت نظرية الهوية الاجتماعية MT-0098 تفسيرا لكيف يصبح الانتماء الجماعي جزءا من مفهوم الذات، وكيف تعمل المقارنة والمكانة والتميز الإيجابي في العلاقات بين الجماعات، وكيف تختلف استراتيجيات الأفراد والجماعات عندما تكون الهوية الاجتماعية غير مرضية.

لتشرح بصورة ادق كيف تصبح هوية معينة MT-0099 ثم جاءت نظرية التصنيف الذاتي بارزة في موقف، وكيف تنظم الجاهزية والملاءمة المقارنة والمعيارية عملية التصنيف، وكيف تتكون النماذج الاولية، وكيف ينتقل ادراك الذات من مستوى شخصي إلى مستوى جماعي .ومفهوم depersonalization هنا لا يعني فقدان الشخصية، بل اعادة تعريف الذات في ضوء خصائص الفئة البارزة.

والهوية، organizational identification في الإدارة، فتحت هذه العائلة الباب لفهم المهنية، والتنافس بين الوحدات، والاندماج واعادة الهيكلة، والسمعة، والمعايير، والتأثير الاجتماعي .لكنها تصبح ضعيفة عندما تستخدم كشعار عام للانتماء .الاختبار الحقيقي هو وجود آلية هوية قابلة للتحديد والقياس والمقارنة بمنافسين.

والقاعدة التي يخرج بها طالب الدكتوراه هي :لا تسأل فقط "هل يشعر الموظف بالانتماء؟ "بل اسأل "من هو نحن في هذا الموقف؟ ما الجماعة التي تقارن بنفسها؟ لماذا اصبحت هذه الفئة بارزة؟ وما الذي يتغير في الادراك والسلوك عندما تدخل العضوية في تعريف الذات؟ ."هذه الأسئلة هي التي تحول الهوية من متغير وصفي إلى تفسير نظري.

ينتقل الفصل 24 من سؤال "من نحن؟ "إلى سؤال "كيف نفهم ما حدث؟ ."هناك سيعالج الأطلس صناعة المعنى والعزو والتنافر المعرفي، ويبين كيف يفسر الفاعلون الغموض، وينسبون الاسباب، ويستعيدون الاتساق بين المعتقد والسلوك، من دون إعادة ملفات الهوية التي اغلق موطنها الأصلي هنا.

المراجع

Albert, S., & Whetten, D. A. (1985). Organizational identity. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), Research in Organizational Behavior (Vol. 7, pp. 263-295). JAI Press.

Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. Academy of Management Review, 14(1), 20-39. https://doi.org/10.5465/amr.1989.4278999

Ashforth, B. E., Harrison, S. H., & Corley, K. G. (2008). Identification in organizations: An examination of four fundamental questions. Journal of Management, 34(3), 325-374. https://doi.org/10.1177/0149206308316059

Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. Administrative Science Quarterly, 39(2), 239-263. https://doi.org/10.2307/2393235

Hogg, M. A., & Terry, D. J. (2000). Social identity and self-categorization processes in organizational contexts. Academy of Management Review, 25(1), 121-140. https://doi.org/10.5465/amr.2000.2791606

Hogg, M. A., Terry, D. J., & White, K. M. (1995). A tale of two theories: A critical comparison of identity theory with social identity theory. Social Psychology Quarterly, 58(4), 255-269. https://doi.org/10.2307/2787127

Mael, F., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. Journal of Organizational Behavior, 13(2), 103-123. https://doi.org/10.1002/job.4030130202

Riketta, M. (2005). Organizational identification: A meta-analysis. Journal of Vocational Behavior, 66(2), 358-384. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2004.05.005

Tajfel, H., Billig, M. G., Bundy, R. P., & Flament, C. (1971). Social categorization and intergroup behaviour. European Journal of Social Psychology, 1(2), 149-178. https://doi.org/10.1002/ejsp.2420010202

Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In W. G. Austin & S. Worchel (Eds.), The Social Psychology of Intergroup Relations (pp. 33-47). Brooks/Cole.

Turner, J. C., Hogg, M. A., Oakes, P. J., Reicher, S. D., & Wetherell, M. S. (1987). Rediscovering the Social Group: A Self-Categorization Theory. Basil Blackwell.

الفصل 24 :صناعة المعنى والعزو والتنافر المعرفي

Sensemaking, Attribution, and Cognitive Dissonance

24.1 تمهيد :كيف يفهم الناس ما يحدث قبل أن يتصرفوا؟

تعمل المنظمات في عالم لا تقدم فيه الاحداث نفسها تفسيرها للفاعلين .القرار المفاجئ، أو فشل مشروع، أو صمت مدير، أو تغير نظام رقمي، أو انخفاض أداء فريق، كلها وقائع يمكن أن تحمل معاني مختلفة بحسب هوية من يلاحظها، وخبرته، والسياق الذي تقع فيه، وما يعتقد أنه سببها، وما إذا كانت تناقض ما يؤمن به عن نفسه أو عن منظمته .لذلك لا يكفي في دراسة السلوك التنظيمي أن نعرف ما حدث موضوعيا؛ نحتاج أيضا إلى فهم كيف صار الحدث مفهوما، وكيف نسبت إليه الاسباب، وما الذي حدث حين تعارض هذا الفهم مع معتقد أو سلوك سابق.

يضم هذا الفصل ثلاثة كيانات مترابطة لكنها غير مترادفة .الأول هو منظور صنع المعنى وهو مصنف في السجل المركزي بوصفه منظورا ،(MT-0028 (Sensemaking Theory على مستوى الفرد والفريق والمنظمة، ويعالج كيفية تحويل الغموض أو المفاجأة إلى D1 نظريا MT-0100 رواية أو تفسير معقول يسمح باستئناف الفعل .الثاني هو نظرية العزو تركز في إسناد أسباب السلوك والنتائج إلى الفاعل D1 وهي نظرية ،(Attribution Theory) MT- أو الموقف وفي البنية التي توجه الاستجابة اللاحقة .الثالث هو نظرية التنافر المعرفي تفسر ما يحدث حين يدرك D1 وهي نظرية ،(Cognitive Dissonance Theory) 0101 الفرد عدم اتساق ذي أهمية بين معارفه أو معتقداته أو سلوكه، فتتولد حالة دافعية تدفعه إلى تقليل هذا التنافر.

الجامع بين الكيانات الثلاثة هو أنها تتعامل مع النشاط المعرفي الذي يقع بين الحدث والاستجابة .لكن وحدة التفسير مختلفة .صنع المعنى يسأل :ما الذي يحدث هنا، وكيف نبني حسابا قابلا للعمل في وضع غامض؟ العزو يسأل :لماذا حدث هذا، ولمن أو لماذا ننسب السبب؟ التنافر المعرفي يسأل :ماذا أفعل عندما يصبح ما حدث أو ما فعلته غير منسجم مع ما أعتقده أو مع صورتي عن نفسي؟ ولذلك قد تتعاقب العمليات الثلاث في حالة واحدة، لكن لا يجوز تحويل هذا التعاقب المحتمل إلى قاعدة تلزم الباحث باستخدام النظريات الثلاث معا.

يأتي الفصل بعد التبادل والعدالة والهوية لأن المعنى والسبب والاتساق تتاثر بما سبقها من علاقات وهوية وتجارب .لكنه لا يعيد شرح الهوية الاجتماعية أو العدالة أو العقد النفسي .كما يتوقف قبل الدخول في نظريات الفرق والاتصال في الباب 7، حتى تبقى ملكية كل كيان واضحة . الوظيفة هنا هي بناء ثلاثة ملفات أصلية كاملة، ثم وضع خريطة قرار تمكن طالب الدكتوراه من اختيار الكيان الذي يفسر آلية دراسته بالفعل.

خريطة العائلة :الغموض والسبب وعدم الاتساق 24.2

يمكن فهم العلاقة بين الكيانات الثلاثة من خلال نوع المشكلة المعرفية .عندما يواجه الفاعل حدثا غير متوقع أو ملتبسا، تكون المشكلة الأولى هي انقطاع الفهم :ما هذا الذي يحدث؟ هنا يصبح صنع المعنى مرشحا .عندما يصبح الحدث واضحا نسبيا لكن السبب موضع سؤال، تنتقل المشكلة إلى العزو :هل كان الفشل بسبب قدرة الموظف، أم صعوبة المهمة، أم ضعف الموارد، أم قرار المدير؟ وعندما يستقر تفسير ما لكنه يصطدم بمعتقد سابق أو سلوك اختاره الفرد، تظهر مشكلة الاتساق :كيف أتعامل مع الفجوة بين ما كنت أؤمن به وما فعلته أو ما كشفته النتائج؟ هنا يظهر التنافر المعرفي.

هذا الترتيب ليس خطا زمنيا الزاميا .قد يبدأ الفرد بالعزو فورا من دون مرحلة غموض طويلة، وقد يشعر بتنافر قبل أن يكون قد بنى تفسيرا مستقرا، وقد يتغير العزو خلال عملية صنع المعنى نفسها .لكن الفصل بين الأسئلة يحمي الباحث من خلط المصطلحات .الغموض ليس سببا، والسبب ليس تنافرا، والتنافر ليس مجرد ارتباك.

جدول 24.1 - التمييز التشخيصي بين الكيانات الثلاثة

الكيان	السؤال الحاكم	ما يبدأ العملية	الآلية المركزية	مستوى التحليل الرئيس	النتيجة النظرية
MT-0028 منظور صنع المعنى	ما الذي يحدث هنا وكيف يمكن فهمه بما يسمح بالفعل؟	غموض، مفاجأة، انقطاع توقع، تعدد تفسيرات	التقاط قرائن وربطها بأطر وهوية وفعل اجتماعي لإنتاج حساب معقول	فرد /فريق / منظمة	معنى مؤقت، حساب، اتجاه للفعل
MT-0100 نظرية العزو	لماذا حدث السلوك أو النتيجة؟	نتيجة تحتاج إلى تفسير أو سلوك لافت	اسناد السبب إلى خصائص الشخص أو الموقف وفق معلومات وقواعد واستدلالات	فرد /علاقة	حكم سببي يوجه التوقع والانفعال والاستجابة
MT-0101 نظرية التنافر المعرفي	كيف يخفض الفرد عدم الاتساق بين معارف أو	تناقض مدرك مهم ومرتبط بالذات أو الاختيار	حالة نفور تحفز تغيير اعتقاد أو سلوك أو	فرد	خفض التنافر واستعادة اتساق مقبول

الكيان	السؤال الحاكم	ما يبدأ العملية	الآلية المركزية	مستوى التحليل الرئيس	النتيجة النظرية
	سلوكيات ذات اهمية؟		اضافة مبررات أو تجنب معلومات		

منظور صنع المعنى :الحالة العلمية والجذر الفكري MT-0028 24.3

صنع المعنى ليس نظرية مغلقة ذات متغيرات ثابتة ومعادلة واحدة، ولهذا يصنفه الأطلس بوصفه منظورا نظريا .جذوره في علم النفس الاجتماعي والتنظيمي والتفسير والفعل المنظم، ثم ،The Social Psychology of Organizing منذ Karl E. Weick وتبرز في اعمال عام 1995، وفي التطوير اللاحق مع Sensemaking in Organizations في كتابه عام 2005 .هذا المسار لا يقدم قائمة اسباب ونتائج فقط، بل طريقة Obstfeldو Sutcliffe لرؤية التنظيم نفسه بوصفه نشاطا مستمرا يحول مجرى الاحداث إلى مواقف يمكن تسميتها والحديث عنها والتصرف ازاءها (Weick, 1995; Weick et al., 2005).

تكمن قوة المنظور في أنه يبدأ من لحظة لا تكون فيها المشكلة جاهزة .كثير من النظريات تفترض أن الفاعل يعرف ما هي المشكلة، ثم تختبر كيف يقرر أو يتبادل أو يقيم العدالة .أما صنع المعنى فيسأل كيف أصبحت »المشكلة «مشكلة اصلا .في الازمات، والتحول الاستراتيجي، واندماج الوحدات، والتغير التقني، قد لا يتفق الفاعلون حتى على وصف ما يجري .هنا يكون بناء المعنى سابقا منطقيا على اختيار الاستجابة.

صنع المعنى بوصفه نشاطا يحول (2005) Obstfeldو Sutcliffeو Weick يعرف الظروف إلى موقف يفهم صراحة في كلمات ويصبح نقطة انطلاق للفعل .وهذه الصياغة مهمة لأنها تربط اللغة بالفعل .المعنى ليس فكرة داخل الرأس فقط، بل صياغة تجعل بعض الافعال ممكنة وبعضها أقل احتمالا .عندما تسمي منظمة انخفاض التسجيل »ازمة سمعة «فإنها تفتح مسارا مختلفا عن تسميته »تغيرا ديموغرافيا «أو »فشلا تسويقيا «أو »هبوطا مؤقتا .«الحدث الرقمي نفسه يختلف اداريا باختلاف الحساب الذي يصنع له.

متى يبدأ صنع المعنى؟ الانقطاع والغموض وانتهاك التوقع 24.4

لا يحتاج الفرد إلى صنع معنى مكثف لكل تفصيل يومي .الروتين يعمل لأن كثيرا من الاحداث يمكن فهمها داخل قوالب مستقرة من دون توقف .تصبح العملية مرئية عندما ينقطع هذا الاستقرار : توقع لا يتحقق، تعليمات متناقضة، نتيجة مفاجئة، ازمة، تغير هوية، أو تعدد إشارات لا تنسجم

صنع المعنى بأنه العملية التي يعمل من Christianson (2014)و Maitlis بسهولة .تصف خلالها الناس لفهم قضايا أو احداث جديدة أو غامضة أو مربكة أو منتهكة للتوقعات.

يجب التمييز بين عدم اليقين والغموض وتعدد المعنى .عدم اليقين قد يعني نقص المعلومات فيعني equivocality عن احتمال معروف؛ يمكن احيانا حله بجمع بيانات أكثر .أما الغموض أو أن البيانات نفسها تسمح بتفسيرات متعددة .حين ينخفض تقييم برنامج جامعي مثلا، قد يعرف العميد الرقم بدقة لكنه يظل غير متاكد مما يعنيه :هل هو رفض لجودة المنهج، أم اعتراض على تكلفة الدراسة، أم أثر لحملة منافس، أم مشكلة في منصة التقييم؟ زيادة الارقام وحدها لا تحل تعدد التفسيرات.

كما أن المحفز قد يكون صغيرا لكنه ذا دلالة كبيرة .تعليق من موظف، حذف بند من خطة، تاخر في قرار، أو اشعار تقني قد يصبح قرينة تؤدي إلى اعادة بناء الحساب كله إذا جاء في لحظة يتزعزع فيها الفهم السابق .ولذلك لا يقاس صنع المعنى بحجم الحدث فقط، بل بقدرته على تعطيل التوقع أو فتح سؤال عن »ما الذي يحدث«.

خريطة لا قائمة قياس :Weick خصائص صنع المعنى عند 24.5

سبع خصائص شهيرة لصنع المعنى :أنه مؤسس في بناء الهوية، Weick (1995) عرض للبيئات المعقولة، اجتماعي، مستمر، يركز في القرائن المستخرجة، enactment ،استعادي ومدفوع بالمعقولية أكثر من الدقة .هذه الخصائص ليست بالضرورة سبعة ابعاد انعكاسية ينبغي أن تتحول آليا إلى مقياس استبانة .هي خريطة مفاهيمية توضح طبيعة العملية.

اولا، الهوية مهمة لأن تفسير الحدث يعتمد على من يعتقد الفاعل أنه هو .الاستاذ الذي يعرف نفسه كباحث قد يفسر تخفيض العبء البحثي بطريقة مختلفة عن زميل يعرف نفسه اساسا كمعلم . وثانيا، الاستعادية تعني أن الناس كثيرا ما يعرفون معنى ما فعلوه بعد أن يروا ما ترتب عليه؛ يعني أن الفاعلين لا يكتفون بقراءة بيئة خارجية enactment ،الفعل يسبق اكتمال التفسير .وثالثا ثابتة، بل يسهمون بافعالهم وانتقائهم في تشكيل البيئة التي سيحاولون فهمها لاحقا.

رابعا، صنع المعنى اجتماعي حتى حين يفكر الفرد وحيدا، لأن اللغة والتصنيفات والتوقعات التي يستخدمها اجتماعية المنشأ، ولان معاني المنظمات تتشكل عبر الحديث والتفاعل. خامسا، هو مستمر؛ لا توجد نقطة يوقف فيها التنظيم الزمن ليبدا تفسيرا منفصلا عن الحياة الجارية .سادسا، عناصر محدودة من واقع كثيف تحصل على وزن أكبر :extracted cues يعتمد على قرائن أكثر من plausibility لأنها ترتبط بإطار سابق أو اهتمام راهن .سابعا، يحتاج إلى ؛ في كثير من الحالات لا يستطيع الفاعلون الوصول إلى تفسير كامل ودقيق قبل accuracy الفعل، فيبحثون عن حساب معقول كفاية يسمح بالحركة.

المشكلة البحثية تظهر عندما تحول هذه الخصائص إلى عبارات عامة من نوع »الموظفون يصنعون المعنى بدرجة مرتفعة .«المنظور اقوى حين يستخدم لتحليل العملية :ما الذي قطع

التوقع؟ ما القرائن التي التقطت؟ كيف ربطت بأطر وهوية؟ كيف تفاوض الفاعلون على حساب؟ وكيف وجه الحساب الفعل التالي؟

24.6 الهوية وصنع المعنى :من انا حتى أفهم ما يحدث؟

يرتبط صنع المعنى بالهوية من دون أن يكرر نظرية الهوية الاجتماعية في الفصل 23 .في السؤال الرئيس هو كيف تؤثر عضوية الجماعة في مفهوم الذات والعلاقات بين الجماعات . ،SIT أما في صنع المعنى، فالهوية مورد تفسيري :من أكون في هذا الموقف، وما النوع المناسب من السلوك لشخص مثلي أو منظمة مثل منظمتنا؟

حين يتعرض قسم جامعي لقرار دمج، قد يرى بعض الاعضاء القرار تهديدا لاستقلال تخصصهم، بينما يراه اخرون فرصة لتكوين كلية اقوى .اختلاف الحساب لا يعود فقط إلى المعلومات، بل إلى هويات مهنية وتنظيمية مختلفة .وقد يتغير معنى الهوية مع سير العملية : الشخص الذي بدا مدافعا عن وحدته قد يعيد تعريف نفسه لاحقا كعضو في كيان اكبر إذا اصبح هذا الحساب قابلا للحياة.

لهذا لا تكون الهوية متغيرا سابقا ثابتا دائما .في بعض دراسات صنع المعنى تتشكل الهوية والمعنى بصورة متبادلة .ما نفهمه عن الحدث يؤثر في من نظن أننا، وما نعتقد أننا يؤثر في القرائن التي نراها وفي الحساب الذي نقبله .هذا التفاعل يجعل المنظور مناسبا للانتقالات المهنية والاندماجات والازمات التي تمس صورة المنظمة عن ذاتها.

24.7 الاستعادية والزمن :المعنى يتكون بعد الفعل وأثناءه وقبله

على الطابع الاستعادي :الناس يفهمون ما فعلوه بالنظر إلى ما حدث .لكن Weick ركز القراءة المعاصرة لا ينبغي أن تختزل المنظور في الماضي .فقد بينت مراجعات لاحقة أن صنع المعنى يمكن أن يكون مستقبليا عندما يبني الفاعلون صورا لما قد يحدث ويستخدمونها لتوجيه العمل (Maitlis & Christianson, 2014; Sandberg & Tsoukas, 2015).

في مشروع رقمي، قد يبدأ الفريق بالتجربة قبل أن يمتلك تعريفا مستقرا للنجاح .النتائج الأولى تصبح مادة لفهم لاحق :هل النظام يساعد، أم يخلق عبئا، أم يكشف قصورا في البيانات؟ وفي الوقت نفسه، يبني الفريق توقعات عن المرحلة المقبلة ويتصرف في ضوئها .لذلك الأفضل تصور الزمن كحلقة بين فعل وتفسير وتوقع وفعل جديد، لا كسلسلة يكون فيها التفسير دائما بعد الحدث.

هذه الملاحظة لها أثر منهجي .دراسة مقطعية تسأل العامل بعد ستة اشهر «كيف فهمت التغيير؟ «قد تحصل على رواية اعيد تنظيمها بعد معرفة النتيجة .إذا كان هدف البحث عملية صنع المعنى نفسها، تصبح البيانات الزمنية، واليوميات، والمقابلات المتكررة، والوثائق المتتابعة، والملاحظة، أكثر قدرة على التقاط تغير الحسابات.

24.8 enactment: الفاعل يشارك في صنع البيئة التي يفسرها

لا يعني أن العالم الخارجي مجرد .enactment من أكثر مفاهيم صنع المعنى صعوبة خيال، ولا أن الحقائق لا توجد .المقصود أن الفاعلين من خلال الاختيار والفعل والانتباه يخلقون جزءا من التدفقات التي ستعود اليهم كبيئة .قرار المدير فرض رقابة صارمة قد يدفع الموظفين إلى اخفاء المشكلات؛ هذا السلوك يصبح لاحقا »دليلا «لدى المدير على أن الموظفين غير شفافين، فيزيد الرقابة .هنا لا تفسر البيئة السلوك من طرف واحد، بل يسهم الفعل في انتاج بيئة تؤكد .الحساب

في التغيير الاستراتيجي، اختيار المؤشرات التي تراقب، والاسئلة التي تطرح، ومن يدعى إلى تجعل بعض القرائن مرئية وتترك أخرى في الظل .وهذا يفسر enactments الاجتماع، كلها لماذا قد تعيش وحدتان في المنظمة نفسها »واقعين «مختلفين من دون أن يكون احدهما كاذبا .بالكامل؛ كل منهما يتعامل مع تدفقات انتقاها وشكلها جزئيا عبر الممارسة

لتبرير نسبية مطلقة .توجد قيود مادية وقانونية enactment لكن يجب الحذر من استخدام ومالية لا تزول بالتفسير .المنظور يقول إن الاستجابة لهذه القيود تمر عبر معنى، لا إن القيود نفسها اختراع لغوي .وفي البحث يجب أن يحدد الباحث ما الذي شكله الفاعلون فعلا وما الذي كان .مفروضا عليهم من خارج قدرتهم

24.9 القرائن والأطر :كيف يتحول جزء صغير إلى تفسير كبير؟

لا يمكن للفاعل معالجة كل ما يحدث .لذلك يلتقط قرائن ويضعها داخل اطر .القرينة قد تكون رقم مبيعات، رسالة مدير، سلوك منافس، اشاعة، عطل تقني، أو عبارة متكررة في اجتماع .قيمتها لا تأتي من حجمها فقط، بل من علاقتها بإطار يجعلها ذات دلالة .عبارة »الطلبة ينسحبون بعد الاسبوع الأول «قد تصبح داخل إطار جودة التعليم دليلا على تجربة صفية ضعيفة، وداخل إطار .القدرة الشرائية دليلا على ازمة دخل، وداخل إطار التقنية دليلا على مشكلة منصة

صنع المعنى لا يحدث إذن بمجرد جمع المزيد من البيانات .البيانات تحتاج إلى إطار، والاطر نفسها تتغير مع القرائن الجديدة .هذا يفسر التوتر بين الثبات والمرونة :إذا كان الإطار شديد الثبات، يتجاهل الفاعل إشارات لا تناسبه؛ وإذا كان بلا اي ثبات، لا يستطيع تفسير شيء .التنظيم .الفعال يحتاج إلى قدرة على استخدام اطر مؤقتة مع الاستعداد لمراجعتها

في تصميم دراسة، يمكن للباحث تتبع القرائن من خلال سجلات الاجتماعات والمراسلات ومذكرات القرار، ثم تحليل كيف انتقلت بعض العبارات من هامش الحديث إلى مركز الحساب . .هذه الطريقة اقوى من استبانة عامة عن »وضوح المعنى «إذا كان السؤال كيف نشأ التفسير

24.10 المعقولية مقابل الدقة :لماذا تكفي القصة التي تسمح بالفعل؟

أن صنع المعنى مدفوع بالمعقولية أكثر من الدقة .لا يعني ذلك أن Weick من أشهر أفكار الدقة غير مهمة أو أن القصص غير الصحيحة مقبولة .المقصود أن الفاعلين في المواقف المتحركة

لا يملكون غالبا الوقت أو المعلومات اللازمة لبناء تمثيل كامل، ويحتاجون إلى حساب متماسك كفاية يوجه الفعل ويمكن تحديثه.

في ازمة سيبرانية، قد لا يعرف الفريق خلال الدقائق الأولى المصدر النهائي للهجوم .يحتاج إلى حساب عملي :هل المشكلة محلية أم واسعة، هل نعزل الانظمة، هل نوقف الاتصال، من يتولى القرار؟ حساب معقول يتيح الاستجابة، ثم تعدل التفاصيل مع ظهور معلومات جديدة .انتظار يقين كامل قد يكون اخطر من العمل وفق تفسير مؤقت.

لكن »المعقولية «ليست رخصة للقيادة كي تفرض اي رواية .الحساب المعقول يحتاج إلى ارتباط بالقرائن وقابلية للتعديل واستيعاب اصوات مختلفة بما يكفي لمنع الانغلاق .حين تصبح الرواية محصنة ضد البيانات، نغادر صنع المعنى المنتج إلى عقلنة دفاعية أو هيمنة خطابية، وهي مسائل تحتاج احيانا إلى منظورات نقدية اضافية.

صنع المعنى نشاط اجتماعي :التفاعل والتفاوض والتاثير 24.11

حتى عندما يبدأ الحدث بفهم فردي، يصبح تنظيميا عبر التفاعل .الناس يسألون زملاءهم، يعرضون قصصا، يختبرون كلمات، يقتبسون من القائد، ويلاحظون من يوافق ومن يعترض . ولهذا ليس المعنى متوسطا حسابيا للادراكات الفردية .قد ينتج من تفاوض غير متكافئ حيث يملك بعض الفاعلين سلطة أكبر على تسمية الوضع.

في دراسة طولية أن عمليات صنع المعنى التنظيمي يمكن أن (2005) Maitlis اظهرت ومنها ،sensegiving تتخذ اشكالا مختلفة بحسب انخراط القادة واصحاب المصلحة في قيمة هذه النتيجة أنها تربط جودة .minimalو restrictedو fragmentedو guided الحساب بنمط التفاعل، لا بمهارة فرد واحد فقط.

الأول هو بناء الفهم، والثاني .sensegivingو sensemaking ويجب التمييز بين محاولة التأثير في فهم الاخرين .القائد الذي يسمي اعادة الهيكلة »تحولا ضروريا للبقاء «يمارس لكن الموظفين قد يقبلون الرواية أو يعيدون تفسيرها أو يقاومونها .لا يصبح ما ،sensegiving يقوله القائد معنى تنظيميا لمجرد أنه صدر من السلطة.

في التغيير الاستراتيجي sensegiving 24.12

مثالا مؤثرا من جامعة عامة درس فيه الباحثان (1991) Chittipeddiو Gioia يقدم sensegiving لدى القيادة مع sensemaking بدايات تغيير استراتيجي واظهرا تداخل الموجه إلى الاخرين .هذه الفكرة مفيدة في بحوث التحول لأن القادة لا يملكون المعنى جاهزا ثم يرسلونه؛ هم أيضا يعيدون تفسير الوضع أثناء محاولتهم تشكيل فهم الاخرين.

قد يبدأ رئيس الجامعة برؤية اولية للتدويل، ثم يواجه أسئلة الكليات والمقاومة وقيود الموارد، فيعيد صياغة الرؤية .كل جولة اتصال ليست »تنفيذا «فقط، بل تنتج معلومات عن كيف يفهم الناس

الفكرة وما الذي لا يعمل في الرواية السابقة .لذلك يفضل التصميم الزمني الذي يتتبع الرسائل والاجتماعات والتحولات في اللغة على استبانة بعدية تسأل هل كانت القيادة »واضحة«.

قد يكون موزعا .مدير متوسط، خبير تقني، نقابي، أو عضو فريق sensegiving كما أن محترم يمكن أن يؤثر في التفسير بقدر لا يقل عن المدير الرسمي في قضية محددة .وهنا ينبغي للباحث أن يتتبع مصادر الحساب لا الهيكل الرسمي فقط.

24.13 الانهيار في الازمات: Mann Gulch بوصفه حالة موثقة

بوصفها انهيارا في بنية الدور وصنع المعنى Mann Gulch كارثة Weick (1993) حلل داخل منظمة صغيرة واجهت حريقا تجاوز توقعاتها .قيمة الحالة ليست في تعميم تفاصيلها على كل منظمة، بل في اظهار أن فقدان المعنى يمكن أن يصبح خطرا عمليا عندما تنهار الإشارات والادوار التي كانت تسمح للاعضاء بفهم الوضع والتنسيق.

يقترح التحليل مصادر للمرونة مثل الارتجال، وانظمة الادوار الافتراضية، وموقف الحكمة، والتفاعل المحترم .هذه الأفكار تشير إلى أن المرونة ليست مخزونا ماديا فقط؛ يمكن أن تعتمد على قدرة المجموعة على الحفاظ على حد ادنى من بنية التفسير عندما تصبح القواعد السابقة غير صالحة.

إلى قصة بطولية تستخدم في كل بحث عن الازمات . Mann Gulch لكن لا ينبغي تحويل اقرب، وإذا كانت عن جمود القرار تحت التهديد فهناك CORإذا كانت الدراسة عن فقد الموارد فـ عندما يكون مركز السؤال MT-0028 في موطن لاحق .يستخدم Threat-Rigidity Theory انهيار الحساب المشترك أو اعادة بنائه تحت غموض ومفاجأة.

24.14 صنع المعنى في العمل الرقمي والذكاء الاصطناعي

تخلق الانظمة المدعومة بالذكاء الاصطناعي مواقف نموذجية لصنع المعنى حين تنتج توصية لا يفهم الموظف منطقها، أو تتغير واجهة النظام، أو يعيد النظام ترتيب الادوار والسلطة .لا يحتاج الباحث إلى افتراض أن التقنية »غامضة «بطبيعتها؛ المهم أن تكون هناك فجوة بين الحدث وفهم الفاعلين لما يعنيه وكيف يتصرفون حياله.

مثال ذلك نظام يقترح تلقائيا تقييم مخاطر العملاء .إذا اختلفت توصيته مع خبرة الموظف، فقد يسأل :هل النظام يرى بيانات لا أراها، أم أنه متحيز، أم أن دوري تغير من صاحب قرار إلى مراجع؟ هذه ليست أسئلة قبول تقنية فقط، بل أسئلة معنى وهوية وفعل .وتزداد أهمية المنظور عندما يتغير الحساب عبر الزمن مع تراكم الخبرة والاخطاء والمناقشات.

ومع ذلك، إذا كان السؤال هو نية الاستخدام بناء على المنفعة والسهولة، فهناك نماذج تبني تقنية أكثر دقة في الباب 15 .صنع المعنى لا يستبدلها؛ يستخدم عندما تكون المشكلة تفسيرية وعملية تتعلق بكيف يفهم الناس حدثا تقنيا غير مستقر.

منهجية دراسة صنع المعنى 24.15

لأن صنع المعنى عملية، تكون التصاميم العملية والزمنية مناسبة .تشمل الادوات المقابلات المتكررة، الملاحظة، اليوميات، تحليل الاجتماعات والوثائق والبريد المؤسسي، وتتبع الحوادث الحرجة .الهدف ليس جمع »آراء «فقط، بل اعادة بناء تسلسل :ما الذي حدث، من لاحظه، ما القرائن التي برزت، ما الحسابات التي اقترحت، كيف تنافست، وما الفعل الذي نتج.

accounts وframes وcues وtriggers يمكن استخدام الترميز النوعي لاستخراج identity claims. وفي دراسة كمية يمكن بناء قياسات لعمليات محددة، لكن يجب actions والحذر من اختزال المنظور كله إلى مقياس انعكاسي موحد .كثير من الادعاءات في sensemaking تتعلق بالتتابع والسياق والتفاعل، وهي امور تضيع إذا اختزلت إلى متوسط من خمس عبارات.

كما يجب التفريق بين بيانات الدرجة الأولى وتفسير الباحث .قول الموظف »اعتقدنا أن القرار sensemaking رسالة بعدم الثقة «هو حساب فاعل .أما استنتاج الباحث أن هذا يمثل تحليل من الدرجة الثانية يحتاج إلى ادلة على الانقطاع والقرائن وبناء الحساب والفعل .مجرد وجود تفسير في المقابلة لا يثبت أن الباحث درس عملية صنع المعنى.

النقد وحدود منظور صنع المعنى 24.16

وجهت مراجعات حديثة انتقادات إلى الميل للتركيز في الاحداث الاستثنائية والاستعادية، واهمال الجسد والعاطفة احيانا، وعدم الفصل دائما بين عمليات enactment، والغموض حول الدرجة الأولى لدى الفاعلين وتفسير الباحث النظري (Sandberg & Tsoukas, 2015). هذه الملاحظات لا تضعف المنظور بقدر ما تمنع توسعه بلا حدود.

من حدوده أيضا أنه لا يقدم دائما تنبؤا بسيطا بالاتجاه والقوة كما تفعل بعض النظريات السببية .قوته تفسيرية وعملية، خصوصا عندما يكون السؤال كيف نشا الحساب وتغير .لذلك قد لا يكون افضل مرساة لدراسة تريد تقدير أثر متغير واحد في اخر باستبانة مقطعية من دون اي بيانات عن العملية.

ويجب عدم استخدامه مرادفا لكل »تفسير .«إذا كان السؤال سببا محددا لسلوك فردي، تصبح نظرية العزو أكثر دقة .وإذا كان السؤال صراع الفرد مع عدم اتساق بين سلوكه ومعتقده، تصبح sensemaking بوصفه منظورا للغموض نظرية التنافر اقرب .يحافظ هذا الحد على قيمة والتنظيم، لا مظلة لكل نشاط معرفي.

متى تستخدم ومتى لا تستخدم؟ :MT-0028 بطاقة 24.17

السؤال الحاكم: كيف يحول الفاعلون حدثا غامضا أو منتهكا للتوقع إلى حساب معقول يوجه العمل؟

الآلية: انقطاع توقع أو تعدد معنى - <التقاط قرائن وربطها بأطر وهوية - <تفاعل وصياغة حسابات - <فعل يغير التدفق ويولد قرائن جديدة - <تحديث المعنى.

المستوى: الفرد والفريق والمنظمة، مع ضرورة تحديد كيفية انتقال الحساب بين المستويات.

أفضل الاستخدامات: الازمات، التغيير الاستراتيجي، الاندماج، التحول الرقمي، الغموض المهني، انهيار الروتين، بناء تفسير مشترك.

لا تستخدم كمرساة رئيسة عندما تكون المشكلة سببية محددة بلا غموض، أو عندما يكون المطلوب تفسير عدم الاتساق الداخلي بعد قرار، أو عندما لا يتيح التصميم اي بيانات عن عملية التفسير.

24.18 MT-0100 نظرية العزو :من علم النفس الساذج إلى تفسير السلوك التنظيمي

أن الناس يتصرفون كعلماء نفس حدسيين (1958) Heider تبدأ نظرية العزو من ملاحظة يحاولون فهم اسباب السلوك .لا يكفي أن نرى موظفا تاخر؛ نسأل هل السبب اهمال، ام مرض، ام ازدحام، ام تعليمات متناقضة؟ هذا الاستدلال السببي مهم لأن الاستجابة تختلف باختلاف السبب المدرك حتى عندما يكون الحدث واحدا.

إلى نماذج أكثر تحديدا، ومنها نظرية الاستدلال الموافق لدى Heider تطورت العائلة من Michelaو Kelley ثم مراجعة ،Kelley ونموذج التغاير لدى (1965) Davisو Jones Attribution التي نظمت ميدان العزو والنتائج المترتبة عليه .لذلك لا ينبغي اختزال (1980) في ثنائية »داخلي/خارجي «فقط، رغم أن هذه الثنائية مفيدة كبداية Theory.

على مستوى الفرد والعلاقة .السؤال الحاكم هو كيف D1 نظرية MT-0100 ،في الأطلس يفسر الفاعل سبب الحدث وكيف يوجه هذا التفسير استجابته .هذه الصياغة تجعل العزو عملية سببية ذات آثار، لا مجرد تصنيف للمعتقدات.

24.19 داخلي أم خارجي؟ التمييز الاساسي وحدوده

احد ابسط تمييزات العزو هو نسبة السلوك إلى الشخص أو إلى الموقف .المدير الذي يرى ضعف اداء الموظف قد ينسبه إلى قدرة منخفضة أو جهد قليل، وهما اسباب شخصية، أو إلى صعوبة المهمة ونقص الادوات، وهما اسباب موقفية .لكن حتى داخل الشخص والموقف توجد ابعاد أخرى مهمة مثل الثبات والسيطرة.

لا يعني العزو الداخلي أن السبب »حقيقي «ولا الخارجي أنه عذر .النظرية تدرس السبب المدرك .وقد يكون المدير مخطئا في نسبة الفشل إلى الكسل حين تكون البيانات ناقصة .وهذا الخطأ ليس هامشيا؛ يمكن أن يقود إلى عقوبة بدل التدريب أو اعادة تصميم العمل.

كما أن الثنائية تصبح ضعيفة في الاحداث المعقدة .فهل نقص المهارة داخلي إذا كان ناتجا عن فشل المنظمة في التدريب؟ وهل ضغط الوقت خارجي إذا كان الموظف نفسه اختار جدولا غير

واقعي؟ لذلك يجب على الباحث تحديد مستوى السبب والمعنى الذي يعطيه الفاعل، لا فرض تصنيف من خارج التجربة.

24.20 نموذج Kelley للتغاير: الاجماع والتميز والاتساق

يقترح منطق التغاير أن الناس يمكنهم استخدام انماط معلومات عبر الأشخاص والمثيرات والزمن لاستنتاج السبب. ثلاثة انواع من المعلومات شائعة: consensus، أي هل يتصرف الاخرون بالطريقة نفسها تجاه المثير؛ distinctiveness، أي هل يتصرف الشخص بهذه الطريقة فقط تجاه هذا المثير أم في مواقف كثيرة؛ consistency، أي هل يتكرر السلوك نفسه عبر الزمن مع المثير نفسه.

لنفترض أن موظفا يشتكي من نظام رقمي. إذا كان معظم الموظفين يشتكون منه، وهو لا يشتكي عادة من نظم اخرى، وتتكرر الشكوى كل مرة يستخدمه، فالنمط يدعم عزوا إلى النظام أكثر من خاصية شخصية للموظف. أما إذا كان وحده يشتكي من كل نظام وتختلف شكواه من وقت لاخر، فقد يتغير الحكم.

لكن الحياة التنظيمية لا توفر دائما هذه المعلومات كاملة. المدير قد يرى واقعة واحدة ويضطر إلى الحكم. وهنا يعتمد الناس على مخططات سببية مختصرة وتوقعات وخبرات، وتزداد احتمالات الانحياز. ولذلك لا ينبغي للباحث أن يفترض أن المشاركين يطبقون نموذج Kelley واعيا أو كاملا؛ يمكن استخدامه كمنطق لتحليل المعلومات التي كانت متاحة وكيف اثرت في العزو.

24.21 الاستدلال الموافق: متى نستنتج صفة من فعل؟

ركز Jones وDavis (1965) على سؤال متى يسمح السلوك باستنتاج disposition مستقرة لدى الفاعل. يصبح الفعل أكثر تشخيصا عندما يبدو اختياريا وله آثار مميزة ولا يمكن تفسيره بسهولة بضغوط الدور أو الاعراف. إذا تصرف موظف بطريقة يفرضها النظام، لا يكون السلوك دليلا قويا على شخصيته. أما اختيار غير متوقع في ظل بدائل حقيقية فقد يحمل معلومات اكبر.

هذا التمييز مهم في تقويم الأداء. قد ينسب المدير التعاون إلى «روح الفريق» لدى موظف، لكنه يتجاهل أن الوظيفة نفسها تفرض التعاون. وقد يفسر رفض مهمة اضافية بأنه ضعف التزام، رغم أن الموظف يعمل تحت قيد رعاية اسرية معلن. نظرية العزو تذكرنا أن استنتاج الصفات من الافعال يحتاج إلى معرفة القيود والبدائل.

في البحث، يمكن استخدام سيناريوهات تجريبية تتغير فيها درجة الاختيار أو القيود وتفحص كيف تتغير الاستنتاجات. هذا اقرب لآلية النظرية من سؤال عام «يميل المديرون إلى عزو الأداء إلى الموظف» من دون سياق.

الموقع والثبات والسيطرة :Weiner ابعاد السبب عند 24.22

وسع Weiner (1985) دراسة العزو في سياقات الانجاز عبر ابعاد مثل locus، هذه الأبعاد مهمة لأن أثر العزو لا يتوقف على كونه داخليا أو stability، controllability. خارجيا .القدرة قد تكون داخلية ومستقرة نسبيا، والجهد داخليا واكثر قابلية للسيطرة، وصعوبة المهمة خارجية ومستقرة، والحظ خارجيا وغير مستقر.

الثبات يؤثر في توقعات المستقبل :إذا اعتقد الموظف أن الفشل بسبب سبب ثابت، قد يتوقع تكراره؛ وإذا نسبه إلى سبب متغير، يبقى احتمال التحسن .والسيطرة تؤثر في الانفعالات والمسؤولية :فشل ينسب إلى عامل يمكن التحكم فيه قد يثير لوما مختلفا عن فشل ينسب إلى ظرف لا يمكن السيطرة عليه.

هذه البنية تجعل العزو مفيدا في بحوث التغذية الراجعة والتعلم والقيادة .لكن يجب ألا نخلط المتخصصة في الدافعية والانفعال مع كل نظرية العزو .في الفصل الحالي Weiner نظرية تستخدم كتطوير داخل العائلة يوضح كيف تتحول بنية السبب إلى توقع وانفعال وسلوك.

الانحيازات العزوية :لماذا لا يكون العالم الحدسي محايدا؟ 24.23

ما اصبح يعرف بالخطأ الاساسي في Ross (1977) العزو ليس استدلالا مثاليا .ناقش العزو، أي الميل إلى المبالغة في العوامل الشخصية والتقليل من القوة الموقفية في تفسير سلوك حيث يميل بعض الأفراد إلى self-serving bias، الاخرين .كما تظهر انحيازات أخرى مثل نسبة النجاح إلى الذات والفشل إلى الظروف، مع اختلاف القوة والسياق.

لكن لا ينبغي تحويل هذه الانحيازات إلى قوانين مطلقة .حجمها يتاثر بالمعلومات المتاحة، والثقافة، والادوار، وعلاقة الفاعل بالملاحظ .كما أن تسمية كل حكم غير مرغوب «fundamental attribution error» من دون مقارنة بمعلومات موقفية حقيقية خطأ بحثي.

في المنظمة، الخطر عملي :المدير الذي يفسر تراجع الأداء ككسل قد يعاقب، بينما لو نسبه إلى نظام عمل سيئ قد يعيد التصميم .والموظف الذي ينسب فشل مشروع إلى »ادارة لا تفهم «قد يمنع نفسه من تعلم ما يتعلق بقراراته .لذلك تصبح العزو آلية تربط الادراك بالعمل الإداري.

العزو والقيادة 24.24

تظهر نظرية العزو في القيادة بطريقتين .الأولى كيف يعزو القائد اسباب اداء التابع ثم يختار استجابة، والثانية كيف يعزو التابع اسباب سلوك القائد ويستنتج نواياه وخصائصه .راجع دور العزو في عمليات القيادة، مبينين أنه يمكن Douglas (2007)وHarveyوMartinko أن يفسر اجزاء مهمة من سلوك القائد والعلاقة القيادية.

إذا نسب المدير ضعف الأداء إلى جهد قابل للسيطرة، قد يزيد المتابعة أو الحوافز .وإذا نسبه إلى نقص قدرة، قد يقدم تدريبا أو يعيد توزيع العمل .وإذا نسبه إلى عائق خارجي، قد يزيل العائق . .وهكذا لا تنتج النتيجة السلوكية نفسها استجابة واحدة؛ السبب المدرك هو الحلقة الوسيطة

من ناحية التابع، قد يفسر النقد نفسه كاهتمام بالتطوير أو كعداء شخصي .هنا تتقاطع العزو مع Attribution Theory .أو العدالة أو الدعم التنظيمي، لكن كل نظرية تملك سؤالا مختلفا LMX .تملك »لماذا فعل القائد هذا؟ «لا جودة العلاقة نفسها ولا عدالة الإجراء

العزو في تقويم الأداء والمساءلة 24.25

تقويم الأداء بيئة غنية بالعزو لأن التقييم يتطلب تفسير النتائج .لا يكفي أن نعرف أن الهدف لم يتحقق؛ يجب تحديد ما إذا كانت النتيجة تحت سيطرة الموظف، وهل كانت الموارد متاحة، وهل الهدف واقعي، وهل حدث تغير خارجي .تصميم نظام مساءلة لا يفصل بين هذه الاسباب قد يحفز .سلوكيات دفاعية ويضعف التعلم

يمكن للباحث اختبار كيف تؤثر معلومات السياق في تقييم المسؤولية .سيناريو يعرض فشلا واحدا مع تغيير بيانات القدرة والجهد وصعوبة المهمة والسيطرة يمكن أن يكشف منطق العزو بصورة انظف من مسح عام عن »العدالة في التقييم .«كما يمكن استخدام بيانات قرارات فعلية .ومقابلات لمعرفة القصص السببية التي يعتمدها المديرون

ويجب الفصل بين العزو والعدالة التنظيمية .قد يرى الموظف قرارا غير عادل، لكن تفسيره لسبب القرار مسألة مختلفة .قد يعزو الظلم إلى تحيز المدير أو إلى خوارزمية سيئة أو إلى سياسة .مركزية .العدالة تجيب عن تقييم الانصاف، والعزو يجيب عن السبب

العزو في الاخطاء والحوادث والسلامة 24.26

بعد حادث عمل، تسعى المنظمة إلى تفسير السبب .خطر »لوم العامل «يظهر عندما ينسب الخطأ إلى سلوك فردي مع تجاهل تصميم النظام والضغط والادوات .نظرية العزو تساعد على .تحليل كيف تتشكل هذه الاحكام، لكنها لا تقدم بمفردها نظرية كاملة للسلامة أو الحوادث

يمكن أن تكون دراسة العزو مهمة إذا كان السؤال لماذا تختلف استجابات المنظمة للحوادث المتشابهة .حادث ينسب إلى اهمال فردي يقود إلى عقوبة، بينما حادث ينسب إلى خلل نظامي يقود .إلى تعديل إجراءات .إذا تغيرت النتائج التنظيمية تبعا للعزو، تصبح النظرية ذات قوة تفسيرية

Normal Accident لكن إذا كان السؤال عن كيفية نشوء الحوادث في نظم معقدة، فإن في موطن لاحق اقرب .العزو هنا يشرح تفسير الفاعلين للحادث، لا البنية الموضوعية Theory .لكل اسبابه

العزو في الخدمة والعميل 24.27

في الخدمات، يفسر العميل سبب التاخير أو الخطأ قبل أن يقرر الغضب أو التسامح أو الشكوى .هل كان السبب خارج سيطرة الموظف؟ هل يتكرر؟ هل كان يمكن تجنبه؟ هذه الأبعاد تؤثر في الانفعال وفي حكم المسؤولية.

يمكن للمؤسسة أن تؤثر في العزو من خلال التفسير، لكن التفسير غير المقنع قد يزيد السخط . قول شركة الطيران »ظروف تشغيلية «لا يعمل إذا اعتقد العميل أن الشركة تخفي اهمالا .ولذلك تصبح شفافية السبب جزءا من ادارة الاستجابة، لا مجرد رسالة علاقات عامة.

وفي البحث يجب قياس العزو نفسه، لا الاكتفاء بقياس الرضا بعد الفشل .إذا ادعى الباحث أن فيجب تشغيل ابعاد السبب المدرك ،causal attribution أثر فشل الخدمة في الولاء يمر عبر بما يناسب الحالة.

المنهجية :كيف نختبر العزو؟ 24.28

تتناسب نظرية العزو مع التجارب والسيناريوهات لأن الباحث يستطيع التحكم في معلومات السبب ثم قياس الاستنتاج والمسؤولية والانفعال والسلوك .ويمكن أيضا استخدام دراسات الاحداث الحرجة والمقابلات لتحليل الاسباب التي يذكرها الفاعلون بعد نتائج مهمة.

يجب تحديد الوحدة :هل العزو لسلوك شخص، لنتيجة فريق، لقرار خوارزمية، أم لفشل مشروع؟ ثم تحديد المعلومات المتاحة للملاحظ .لا يجوز تفسير حكم المشارك وكأنه انحياز إذا لم يكن السياق الذي يحتاجه لتكوين حكم مختلف متاحا له.

العام إذا كان السؤال عن حادث «internal attribution style» كما يجب تجنب قياس محدد إلا إذا كانت الدراسة بالفعل عن نمط عزوي مستقر .العزو في النظرية قد يكون حدثيا وسياقيا، ولا يتحول تلقائيا إلى سمة شخصية.

حدود نظرية العزو 24.29

قوية عندما يكون السبب المدرك هو الحلقة التي تربط الحدث بالاستجابة . MT-0100 تكون تضعف عندما تكون المشكلة الأساسية غموضا اوسع حول هوية الحدث نفسه؛ عندها اقرب .وتضعف عندما يكون السبب معروفا لكن المشكلة هي تناقض السلوك Sensemaking اقرب Dissonance Theory مع الاعتقاد؛ عندها.

كما لا تكفي العزو لتفسير كل تحيز معرفي .الانتباه، الذاكرة، التحيز التأكيدي، والحدود المعرفية لها نظريات وادبيات أخرى .ولا ينبغي تحويلها إلى مظلة »للادراك «كله.

وعلى مستوى المنظمة، يجب الحذر من صياغة المنظمة كأنها شخص يعزو سببا ما من دون تحديد من قام بالعزو وكيف اصبح الحساب جماعيا أو مؤسسيا .إذا كان الانتقال من الفرد إلى

أو عمليات Sensemaking الحساب التنظيمي هو مركز السؤال، فقد يحتاج الباحث إلى اجتماعية مساندة.

متى تستخدم ومتى لا تستخدم؟ :MT-0100 بطاقة 24.30

السؤال الحاكم: كيف يفسر الفاعل سبب سلوك أو نتيجة، وكيف يغير السبب المدرك توقعه وانفعاله واستجابته؟

الآلية: حدث أو نتيجة - <بحث عن سبب - <استخدام معلومات ومخططات عزوية - <اسناد سببي بابعاد مثل الموقع والثبات والسيطرة - <حكم مسؤولية وتوقع وانفعال - <استجابة.

المستوى: الفرد والعلاقة، مع امكان تجميع انماط العزو إذا برر التصميم ذلك.

أفضل الاستخدامات: تقييم الاداء، القيادة، المسؤولية، الاخطاء، فشل الخدمة، ردود الفعل على النجاح والفشل.

لا تستخدم إذا كان مجرد وجود »تصورات «هو الدليل الوحيد، أو إذا لم يقس البحث السبب المدرك، أو إذا كان المطلوب تفسير عملية غموض جماعي اوسع.

نظرية التنافر المعرفي :الفكرة المؤسسة MT-0101 24.31

عام 1957 نظرية التنافر المعرفي بوصفها تفسيرا لحالة تنشأ Leon Festinger قدم هنا واسعة :معتقد cognition عندما توجد علاقة عدم اتساق بين معارف ذات أهمية .المعرفة عن الذات، رأي، معرفة بسلوك، أو تصور عن العالم .عندما يكون عنصران متنافرين، تنشأ حالة غير مريحة تدفع الشخص إلى خفض التنافر أو منع زيادته (Festinger, 1957).

القوة في النظرية أنها لا تفترض أن الناس يبحثون دائما عن الحقيقة المجردة .قد يغير الفرد الاعتقاد كي ينسجم مع السلوك، وقد يعيد تفسير الدليل، أو يضيف مبررات، أو يتجنب معلومات تزيد التناقض. لذلك يمكن للنظرية أن تفسر لماذا يستمر شخص في الدفاع عن قرار ضعيف بعد ظهور نتائج سلبية، خصوصا إذا كان القرار مرتبطا بمسؤوليته وصورته عن نفسه.

لكن »عدم الاتساق «ليس اي اختلاف فكري .قد يحمل الإنسان اراء متعارضة من دون ان يشعر بتنافر مهم إذا كانت القضية هامشية أو لا تمس التزاما .يحتاج البحث إلى فحص أهمية المعارف وعلاقة الاختيار والمسؤولية والنتائج، لا إلى افتراض أن كل تناقض يولد الدافع نفسه.

كيف يتولد التنافر؟ العلاقة بين المعارف 24.32

في الصياغة الاصلية، تكون معرفتان متنافرتين عندما يترتب من احداهما نقيض الأخرى في سياق المعاني التي يحملها الفرد .»أنا شخص يتخذ قرارات عقلانية «و»استمريت في مشروع رغم ادلة واضحة على فشله «قد تصبحان متنافرتين إذا كان الفرد يرى الفشل تحت مسؤوليته .أما إذا اعتقد أن القرار فرض عليه، فقد يكون التنافر أقل.

يتاثر مقدار التنافر باهمية العناصر وبالنسبة بين المعارف المتنافرة والمتسقة .لا يحتاج الباحث إلى حساب رياضي حرفي، لكن الفكرة تذكر بأن تناقضا في قضية مركزية اقوى من تناقض بسيط، وأن وجود مبررات متسقة يمكن أن يقلل الضغط.

وهنا يظهر الفرق بين التنافر وعدم اليقين .الموظف الذي لا يعرف ما إذا كان القرار صحيحا يعاني عدم يقين .أما الموظف الذي يعرف أنه ايد قرارا ثم يواجه دليلا يناقض اعتقاده بأنه مدير رشيد فقد يعاني تنافرا .الأول يحتاج معلومات، والثاني قد يحتاج اعادة تنظيم علاقته بما فعل.

التبرير غير الكافي :Carlsmithو Festinger تجربة 24.33

forced compliance. قدمت دراسة Festinger وCarlsmith (1959) اختبارا كلاسيكيا لفكرة طلب من مشاركين القيام بمهمة مملة ثم اقناع شخص اخر بأنها ممتعة مقابل حافز مالي مختلف .اظهرت النتائج النمط الشهير الذي دعم فكرة أن التبرير الخارجي الصغير قد يترك تنافرا اكبر بين الموقف الخاص والسلوك الظاهر، ما يدفع إلى تغير في التقييم الخاص.

القيمة النظرية ليست في تكرار تفاصيل التجربة في كل بحث، بل في منطق »التبرير غير الكافي .«عندما لا يكفي السبب الخارجي لتفسير سلوك مخالف للمعتقد، يصبح تغيير الموقف احدى طرق خفض التنافر .أما عندما يكون الضغط الخارجي قويا، يمكن للفرد أن يقول »فعلت ذلك بسبب المكافأة أو الاجبار«، فتقل الحاجة إلى تغيير الاعتقاد.

في المنظمة، قد يفسر هذا لماذا يصبح موظف شارك طوعا في مبادرة مكلفة أكثر دفاعا عنها من موظف اجبر عليها، بشرط أن تكون شروط الاختيار والمسؤولية متحققة .لا يكفي وجود حافز صغير وحده لتطبيق النظرية.

طرق خفض التنافر 24.34

يمكن خفض التنافر بطرق متعددة .اولها تغيير السلوك بحيث يصبح أكثر اتساقا مع الاعتقاد . ثانيها تغيير الاعتقاد أو الموقف بحيث يبرر السلوك .ثالثها اضافة معارف متسقة، مثل التركيز على فوائد القرار رغم تكلفته .رابعها تقليل أهمية القضية .خامسها تجنب أو تحقير معلومات تزيد التنافر.

هذه الاستراتيجيات ليست متساوية في التكلفة .تغيير سلوك علني قد يهدد السمعة، وتغيير معتقد مركزي قد يكون صعبا، لذلك يلجا الفرد إلى اضافة تبرير أقل كلفة .وهذا يفسر احيانا استمرار قرارات لا تبدو منطقية للمراقب الخارجي؛ ما يراه المراقب »عنادا «قد يكون طريقة لحماية اتساق داخلي وهوية مهنية.

لكن لا يجب أن نستنتج التنافر من النتيجة فقط .إذا استمر المدير في مشروع، قد يكون لديه معلومات جديدة تجعل الاستمرار عقلانيا .اثبات آلية التنافر يحتاج إلى ادلة على عدم الاتساق المدرك والدافع لخفضه، لا مجرد ملاحظة الاستمرار.

24.35 الاختيار الحر وما بعد القرار

القرارات المهمة تخلق تنافرا لأن البديل المختار يحتوي عيوبا والبديل المرفوض يحتوي مزايا .بعد الاختيار يمكن للفرد زيادة جاذبية الخيار الذي اتخذه وخفض جاذبية البديل كي يستعيد اتساقا اكبر .هذا المنطق يفسر post-decision dissonance.

في التوظيف، قد يبالغ مدير بعد اختيار مرشح في رؤية مزاياه ويقلل من قيمة المرشح المرفوض، خصوصا إذا كان القرار صعبا ومتقاربا .وفي شراء نظام معلومات، قد تصبح فرق المشروع أكثر دفاعا عن النظام بعد الالتزام المالي .هذه الاحتمالات مهمة، لكنها لا تجعل كل رضى لاحق دليلا على التنافر.

البحث الجيد يحتاج إلى مقارنة قبل وبعد القرار، أو تلاعب في حرية الاختيار وصعوبة القرار، أو قياس مباشر لحالة عدم الراحة .تصميم مقطعي بعد النتيجة لا يستطيع بسهولة فصل التنافر عن تفضيل حقيقي كان موجودا من البداية.

24.36 الجهد والتبرير :لماذا نرفع قيمة ما دفعنا ثمنه؟

عندما يبذل الفرد جهدا كبيرا للوصول إلى :effort justification احد تطبيقات النظرية عضوية أو نتيجة، قد يصبح من الصعب عليه قبول أن النتيجة بلا قيمة .رفع تقييم النتيجة طريقة محتملة لخفض التنافر بين »دفعت تكلفة كبيرة «و»ما حصلت عليه لا يستحق«.

في المنظمات قد يظهر ذلك في التدريب الشاق، وبرامج الاختيار، والمشاريع الطويلة .لكن يجب الحذر من الخلط مع أثر الاستثمار العقلاني أو التعلم .الشخص قد يقدر البرنامج بعد جهد كبير لأنه تعلم فعلا، لا لأنه خفض تنافرا .لذلك تحتاج الدراسة إلى تصميم يميز القيمة الموضوعية عن الجهد وعن الحكم اللاحق.

كما أن استخدام هذا المنطق لتبرير طقوس مؤذية أو اجهاد غير ضروري اخلاقيا غير مقبول. النظرية تفسر استجابة نفسية، ولا تقدم توصية بأن المنظمة ينبغي أن تخلق معاناة كي تزيد الالتزام.

24.37 المسؤولية والنتائج المنفرة :Fazioو Cooper التطوير عند

ادبيات التنافر واقترحا »نظرة جديدة «ركزت في (1984) Fazioو Cooper راجع ظروف مثل المسؤولية الشخصية عن عواقب منفرة يمكن توقعها .هذا التطوير ضيق بعض التطبيقات الواسعة وأبرز أن مجرد وجود معرفتين غير متسقتين لا يؤدي دائما إلى التأثيرات نفسها.

لكل تناقض .إذا dissonance تساعد هذه المراجعة باحث الإدارة على عدم استعمال كلمة لم يكن الفرد قد اختار السلوك أو لا يشعر بمسؤولية أو لا يرى نتيجة ذات اهمية، قد لا تكون آلية

التنافر هي الأفضل .بعض الحالات تفسرها طاعة السلطة أو إدارة الانطباع أو المصلحة المباشرة بصورة اقرب.

كما يبين التطوير أن نظرية التنافر نفسها مرت بنقاشات وتعديلات .الملف الجيد لا يعرض كصيغة توقفت عندها المعرفة، بل يبين كيف تغيرت شروط التطبيق والنقد Festinger 1957.

التنافر وصورة الذات 24.38

طورت تيارات لاحقة فكرة أن التنافر يصبح قويا خصوصا عندما يهدد اتساق الذات أو صورتها الاخلاقية والكفؤة .في التنظيم، قرار سيئ لا يهدد كل مدير بالطريقة نفسها؛ يشتد الضغط عندما يربط الفرد القرار بهويته كخبير أو قائد رشيد.

هذا يفسر لماذا يمكن لشخصين ارتكاب الخطأ نفسه ثم يستجيب احدهما بالتعلم والاخر بالدفاع. الأول قد يستطيع فصل الخطأ عن قيمته الذاتية، بينما يراه الثاني تهديدا لهوية مركزية فيبني هو متغير إلزامي في كل دراسة تنافر؛ Self-Concept مبررات لحمايتها .لكن هذا لا يعني أن هو مسار تطويري يحتاج إلى صياغة واضحة إذا استخدم.

هناك قد يكون التهديد مرتبطا بعضوية .Social Identity Theory ويجب التمييز عن جماعة ومكانتها، أما هنا فالقضية عدم اتساق بين معارف وسلوك أو صورة ذاتية يدفع إلى خفض التنافر.

التنافر وتصعيد الالتزام 24.39

اظهرت أن escalating commitment دراسة كلاسيكية عن Staw (1976) يقدم المسؤولية الشخصية عن قرار سابق مع نتائج سلبية يمكن أن تدفع بعض صانعي القرار إلى زيادة الالتزام بالمسار المختار .يمكن تفسير جزء من هذه الظاهرة بمنطق تبرير الذات والتنافر : الاعتراف بالفشل يهدد اتساق قرار سابق مع صورة »أنا اتخذ قرارات جيدة«، فيصبح ضخ موارد اضافية محاولة لجعل القرار ينجح أو تأجيل الاعتراف.

لكن تصعيد الالتزام ليس مرادفا للتنافر .قد يحدث بسبب تكاليف غارقة، أو حوافز، أو إشارات Cognitive Dissonance Theory اجتماعية، أو بنية مؤسسية .لذلك إذا استخدم الباحث لتفسير التصعيد، يجب أن يقيس المسؤولية وعدم الاتساق والتبرير أو دلائلها، لا مجرد استمرار الاستثمار.

وتصبح النظرية قوية في تصميمات تتغير فيها المسؤولية عن القرار الأول مع ثبات المعلومات اللاحقة، أو في دراسات نوعية تتتبع لغة التبرير وكيف يعاد تفسير الإشارات السلبية.

التنافر والاخلاق التنظيمية 24.40

قد يظهر التنافر بعد سلوك يخالف قيم الفرد، مثل المشاركة في تلاعب، أو قبول معاملة غير عادلة، أو السكوت عن ممارسة ضارة .إذا كان تغيير السلوك أو الاعتراف بالخطأ مكلفا، قد يعيد

الفرد تفسير الفعل :»الجميع يفعل ذلك«، »الضرر بسيط«، »الهدف يستحق«، أو »لم يكن القرار بيدي«.

هذه العملية يمكن أن تسهم في تطبيع ممارسات كانت ستبدو مرفوضة في البداية .لكن دراسة أو مناخ اخلاقي إذا moral disengagement الأخلاق تحتاج غالبا إلى نظريات اضافية عن كانت تلك الآليات هي المركز .التنافر يفسر ضغط الاتساق والتبرير، لا كل جذور السلوك غير الأخلاقي.

وفي البحث يجب ألا نفترض التبرير من مجرد تصريح دفاعي .قد يكون التصريح ادارة انطباع خارجية لا تغيرا داخليا .يحتاج الباحث إلى تصميم يميز بين ما يقوله الفرد للاخرين وما يعتقده أو ما يتغير عبر الزمن.

التنافر في التغيير التنظيمي 24.41

قد يطلب من الموظف تنفيذ نظام جديد بعد سنوات من الدفاع عن النظام القديم .إذا كان قد بنى هويته المهنية حول الطريقة السابقة، يمكن أن يظهر عدم اتساق بين »طريقتنا هي الأفضل «و»أنا الآن استخدم الطريقة الجديدة .«الاستجابة قد تكون مقاومة، أو اعادة تفسير الماضي، أو تبني مزايا الجديد«، أو فصل السلوك عن الاعتقاد بقول »أنا مجبر«.

إذا كان الموظف لا يفهم ما الذي يعنيه .Sensemaking هذا المثال يوضح الفرق عن التغيير، فالمشكلة صنع معنى .إذا فهمه لكنه يرى أنه سببه مدير غير كفؤ، فالمشكلة عزو .إذا فهمه وطبقه طوعا لكنه يتعارض مع موقف سابق مهم، فالتنافر مرشح .قد تتجمع العمليات، لكن الباحث يختار بحسب السؤال المركزي.

إذا كان التغيير يخرق وعدا Psychological Contract كما يمكن أن يتداخل التنافر مع مدركا، لكن الخرق يتعلق بالتزام متبادل، بينما التنافر يتعلق باتساق معرفي داخلي .يجب ألا يستخدم احدهما بديلا عن الاخر.

قياس التنافر وتصميم البحث 24.42

من اضعف الممارسات قياس »التنافر «بسؤال عام مثل »اشعر بتعارض في الأفكار .« النظرية تتطلب علاقة بين معارف محددة وسياق قرار أو سلوك .التصاميم التجريبية التقليدية تخلق تناقضا مضبوطا وتغير حرية الاختيار أو التبرير ثم تقيس تغير الموقف أو الانزعاج.

في الدراسات التنظيمية يمكن استخدام سيناريوهات، تجارب ميدانية، قياسات قبل وبعد قرار، مباشرة مع قياس discomfort أو يوميات بعد احداث اخلاقية وقرارات .ويمكن قياس الاستراتيجية التي استخدمت لخفضه .وفي الدراسات النوعية يمكن تتبع تحولات الموقف والتبريرات والبحث الانتقائي عن المعلومات.

لكن يجب الانتباه إلى الاستدلال الدائري :»غير موقفه لأن لديه تنافرا، والدليل على التنافر أنه غير موقفه .«تحتاج الدراسة إلى قياس أو تلاعب مستقل يثبت وجود شروط التنافر قبل النتيجة.

حدود نظرية التنافر 24.43

مناسبة عندما توجد علاقة عدم اتساق ذات أهمية ودافع لخفضها .ليست MT-0101 تكون مناسبة لمجرد أن الفرد محتار أو يحمل رايين مختلفين .كما أنها ليست نظرية عامة للمقاومة؛ الموظف قد يقاوم لأن التغيير يهدد موردا أو هوية أو عدالة أو قدرة.

تضعف النظرية إذا كان السلوك مفروضا بالكامل ويمكن تفسيره خارجيا، أو إذا كانت القضية غير مهمة، أو إذا لم يدرك الفرد تعارضا .وتحتاج إلى حذر في النقل عبر الثقافات والسياقات لأن معنى الذات والاختيار والمسؤولية قد يختلف.

كذلك لا ينبغي تفسير كل استمرار في قرار بآلية التنافر .الاستمرار قد يكون عقلانيا في ضوء معلومات جديدة .قوة النظرية تظهر حين نستطيع تحديد المعرفة المتنافرة، وشروط نشوء الضغط، والطريقة التي استعيد بها الاتساق.

متى تستخدم ومتى لا تستخدم؟ :MT-0101 بطاقة 24.44

السؤال الحاكم: ماذا يحدث عندما يواجه الفرد عدم اتساق مهما بين معتقداته أو سلوكه أو صورته عن نفسه؟

الآلية :معارف متنافرة ذات أهمية - <حالة نفور/ضغط - <دافع لخفض التنافر - <تغيير سلوك أو موقف أو اضافة مبررات أو تقليل أهمية أو تجنب معلومات - <اتساق أكثر قبولا.

المستوى: الفرد.

أفضل الاستخدامات: ما بعد القرار، تصعيد الالتزام ،forced compliance، تبرير الجهد، عندما تكون المسؤولية والتبرير حاضرين، والتكيف مع سلوك يناقض معتقدا سابقا.

لا تستخدم عندما يكون مجرد الغموض هو المشكلة، أو عندما لا يوجد تعارض مدرك، أو عندما لا يستطيع التصميم قياس شروط التنافر أو عملية خفضه.

مقارنة مباشرة :ثلاثة أسئلة لا ثلاثة اسماء متجاورة 24.45

يسال »ما الذي يحدث؟ Sensemaking .يمكن تلخيص الفرق بجمل بسيطة«. يسال »كيف أعيش مع عدم اتساق ما Dissonance .«يسال »لماذا حدث؟ Attribution حدث أو ما فعلت مع ما أعتقد؟ .«هذه الجمل تساعد على الترشيح لكنها ليست بدائل عن قراءة الآليات.

في حادث فشل مشروع، قد يبني الفريق اولا حسابا يحدد ما إذا كان ما يحدث مجرد تاخير أم انهيار للمشروع .هذا صنع معنى .ثم يختلف الاعضاء حول السبب :ضعف المورد، سوء القيادة،

أو نقص الكفاءة .هذا عزو .بعدها قد يواجه مدير كان صاحب القرار الأصلي تناقضا بين اعتقاده بكفاءته والنتائج السلبية، فيبدأ بتبرير استمرار الاستثمار .هذا تنافر محتمل.

إذا كانت الاطروحة تدرس العملية كاملة زمنيا، قد يكون التكامل بين الكيانات مبررا .أما إذا كانت استبانة مقطعية تقيس ثلاثة متغيرات منفصلة وتسمي كل واحد بنظرية، فغالبا يكون ذلك تكديسا لا تكاملا.

جدول 24.2 - مقارنة حدود الملكية

المعيار	MT-0028 صنع المعنى	MT-0100 العزو	MT-0101 التنافر
المشكلة الاساسية	الغموض وانقطاع التوقع	السبب والمسؤولية	عدم الاتساق والدافع لخفضه
الوحدة التحليلية النموذجية	حسابات وتفاعلات وقرائن	اسباب مدركة واحكام سببية	معارف وسلوكيات متنافرة
نوع النتيجة	تفسير معقول واتجاه فعل	حكم سببي وتوقع وانفعال	تعديل موقف أو سلوك أو تبرير
الزمن	عملية مستمرة ودورية	قد يكون حدثيا وسريعا أو متجددا	يظهر بعد ادراك التناقض وقد يستمر
المنهج المفضل غالبا	طولي، نوعي، عملية، متعدد المصادر	تجربة، سيناريو، حدث حرج، قياس سببي	تجربة، قبل/بعد، يوميات، تتبع تبرير
اكثر خلط شائع	مساواته باي تفسير	مساواته باي ادراك	مساواته باي تناقض

24.46 ما الذي يملكه Sensemaking ولا تملكه Attribution؟

نظرية العزو تفترض في العادة أن هناك حدثا أو سلوكا يمكن تحديده ثم البحث عن سببه. يمكن أن يبدأ قبل استقرار تعريف الحدث نفسه .في ازمة غير واضحة، لا Sensemaking يعرف الفريق إن كان ما يراه خطرا ام إشارة كاذبة، ولا يعرف ما هي »الوحدة «التي ينبغي عزو السبب اليها.

لذلك إذا كان السؤال كيف اتفق الفريق على أن انخفاض المبيعات يمثل تحولا سوقيا لا خطأ اقرب .أما إذا كان الجميع متفقا على وجود انخفاض لكن السؤال لماذا Sensemakingمؤقتا، فـ اقرب Attribution Theoryنسب المدير السبب إلى ضعف الفريق بدل تغير السوق، فـ.

لمجرد أن الناس »يفسرون اسبابا .«العزو أكثر Sensemaking هذا الحد يمنع استخدام يضيف قيمة حين تكون فئة Sensemaking اقتصادا عندما تكون القضية سببية محددة، بينما الحدث ومعناه واتجاه الفعل موضع تفاوض.

Dissonance؟ ولا يملكه Attribution ما الذي يملكه 24.47

لا تحتاج إلى تناقض داخلي .يمكن للمدير أن يفسر سبب نجاح Attribution Theory Cognitive Dissonance موظف من دون اي تهديد لمعتقداته .مركزها هو بناء السبب .أما فلا تسأل اولا لماذا حدث الفشل، بل ماذا يحدث عندما تصبح معرفتان غير متسقتين Theory وتولد هذه العلاقة ضغطا.

قد ينسب المدير الفشل إلى الموظف، وهذا عزو .إذا كان هذا العزو يساعده على حماية اعتقاده بأن قراره كان صحيحا، فقد يدخل التنافر في مرحلة لاحقة .لكن الباحث لا يستطيع الاستدلال على التنافر من العزو الدفاعي وحده؛ يحتاج إلى اثبات أن هناك تناقضا مهما كان العزو وسيلة لتقليله.

وفي المقابل، قد يغير الفرد موقفه بعد سلوك مخالف لمعتقده من دون أن يجري تحليلا سببيا مفصلا .لذلك لا يوجد تلازم ضروري بين النظريتين.

التفاعل المحتمل بين النظريات الثلاث 24.48

يمكن بناء تكامل مشروع حين يكون النموذج زمنيا ويخصص لكل كيان وظيفة مستقلة .مثلا : ؛ الحساب الناتج يتضمن عزوا لسبب الخطر؛ Sensemaking حدث استراتيجي غامض يطلق العزو يحمل مسؤولية على القائد الذي اتخذ قرارا سابقا؛ هذه المسؤولية تزيد تعارض النتيجة مع صورة القائد عن كفاءته، فينشا تنافر يدفعه إلى تبرير قرار جديد.

هذا التكامل يختلف عن كتابة ثلاثة اقسام نظرية ثم ربطها بمتغيرات منفصلة .يجب أن تظهر نقاط الانتقال :متى ينتهي سؤال المعنى ويبدأ سؤال السبب، وما المعرفة التي تصبح متنافرة، وكيف تؤثر النتيجة في الفعل التالي.

وإذا لم يستطع الباحث تحديد هذه الانتقالات، فالأفضل اختيار نظرية واحدة حاكمة واستخدام الأخرى كمنافس أو تفسير بديل لا كمساند دائم.

مثال تطبيقي :دمج كليتين جامعيتين 24.49

تعلن جامعة دمج كليتين .لا يعرف الاعضاء في البداية هل القرار اداري مؤقت، أم الغاء لهوية كلية، أم استجابة مالية، أم مشروع تطوير .تبدأ محادثات ومراسلات واجتماعات، وتبرز Sensemaking. قرائن مثل اسم الكيان الجديد وتوزيع المناصب والميزانية .هذه عملية

بعد استقرار حساب اولي، يسال الاعضاء :من تسبب في القرار؟ قد ينسب بعضهم السبب إلى ضعف التسجيل، واخرون إلى توجه قيادة الجامعة، واخرون إلى سياسة خارجية .هذه

تختلف الاستجابات باختلاف السبب :إذا كان السبب اقتصاديا غير قابل للتحكم قد Attribution. يزيد القبول، وإذا نسب إلى قيادة متحيزة قد تزيد المقاومة.

ثم يواجه عميد كان قد دافع سابقا عن استقلال كليته قرارا جديدا يجعله يقود الاندماج .إذا قبل المهمة طوعا وهو لا يزال يعتقد أن الدمج خطا، قد ينشا تنافر .قد يغير موقفه فيرى مزايا لم يكن يراها، أو يبرر مشاركته بحماية الموظفين، أو يبقي موقفه ويقول إن دوره مفروض .هذه المرحلة نفسها، رغم ان المعنى قد يتغير معها Sensemaking ليست.

مثال تطبيقي :تقييم خوارزمي للموظفين 24.50

تطلق شركة نظام ذكاء اصطناعي يصنف اداء الموظفين .عندما يحصل موظف ذو سجل قوي على تقييم منخفض، يحدث انقطاع توقع .يبدأ الموظف والمدير في صنع معنى :هل تغير معيار الجودة؟ هل النظام يلتقط مؤشرات جديدة؟ هل القرار نهائي أم توصية؟

ثم تظهر العزو .قد ينسب المدير الدرجة إلى قصور الموظف، بينما ينسب الموظف السبب إلى تحيز البيانات .نوع الدليل الذي يستخدمه كل طرف يحدد المسؤولية والاستجابة .إذا اتضح أن الخوارزمية صحيحة وان الموظف نفسه كان من اشد المدافعين عن النظام، قد يظهر تنافر بين النظام عادل وذكي «و»النظام قيمني بطريقة اراها خاطئة .«قد يعيد تقييم ثقته بالتقنية أو يبرر » النتيجة أو يشكك في البيانات.

هذا المثال يبين أن التقنية ليست نظرية .النظرية تختار بحسب الآلية :غموض المعنى، سبب النتيجة، أو عدم الاتساق الناتج عنها.

حالة دكتوراه 1 :مقاومة التحول الرقمي 24.51

عنوان افتراضي :»كيف تتشكل مقاومة الموظفين لنظام ذكاء اصطناعي جديد في مؤسسة عامة؟ .«إذا كان الباحث يريد تفسير كيف اصبح النظام في الخطاب اليومي »تهديدا للوظائف «أو مرساة MT-0028أداة مساعدة «وكيف تغيرت هذه الحسابات عبر الاجتماعات والتجارب، فـ» قوية.

إذا كان السؤال لماذا ينسب الموظفون أخطاء النظام إلى نية الإدارة أو إلى قصور تقني وكيف اقرب .وإذا كان التركيز في الموظفين الذين دعموا MT-0100تؤثر هذه الاسباب في المقاومة، فـ MT-0101 النظام سابقا ثم واجهوا خبرات تناقض دعمهم وكيف يعيدون تبرير مواقفهم، تصبح مرشحة.

النموذج لا يحتاج النظريات الثلاث لمجرد أن المتغير التابع واحد .وحدة الاختيار هي الآلية التي تريد الاطروحة تفسيرها.

حالة دكتوراه 2 :فشل مشروع استراتيجي 24.52

عنوان افتراضي :»استجابات القيادات لفشل المشاريع الاستراتيجية عالية التكلفة .«يمكن أن تكون مرساة إذا كانت الفكرة أن المسؤولية الشخصية عن القرار Dissonance Theory لـ الأول مع نتائج سلبية تهدد صورة القائد وتدفع إلى تبرير الاستمرار .هنا يلزم قياس أو اثبات المسؤولية وعدم الاتساق واستراتيجيات التبرير.

أما إذا كان الباحث مهتما بكيف اعادت فرق متعددة تعريف الفشل نفسه، فبعضها اعتبره اقرب .وإذا كانت المشكلة لماذا نسب Sensemaking تعلما «وبعضها »انهيارا«، يصبح» هي Attribution Theory المراجعون الفشل إلى القائد بينما نسبه القائد إلى السوق، تصبح المركز.

التمييز لا يغير قسم النظرية فقط؛ يغير البيانات المطلوبة .وهذا هو معيار النظرية الحقيقية :أن تترك اثرا في التصميم والقياس والتحليل.

حالة دكتوراه 3 :السلامة والاخطاء 24.53

في دراسة عن أخطاء طبية أو صناعية، قد يكون السؤال كيف تبني الفرق معنى لحادث مبهم تحت ضغط الوقت، أو كيف تحدد من المسؤول، أو كيف يبرر صاحب قرار سابق استمراره في إجراء بعد ظهور خطر .لكل سؤال كيان مختلف.

Attribution .يحتاج إلى تسلسل الحدث والاتصال والقرائن والادوار Sensemaking يحتاج إلى تناقض ذي Dissonance .يحتاج إلى اسناد السبب والمعلومات المتاحة والمسؤولية أهمية واستجابة لخفضه .جمعها في استبانة عامة عن »الادراك «سيقتل الاختلاف بين الآليات.

كما يجب تجنب القفز من تفسير الفاعلين إلى الحقيقة الموضوعية للحادث .يمكن دراسة العزو الخاطئ من دون القول إن الباحث عرف السبب الحقيقي بالكامل، إذا كان التصميم يحدد المعلومات التي تجاهلها الفاعل أو يقارن بحكم مستقل.

إلى متغير انعكاسي عام Sensemaking الخطأ الشائع 1 :تحويل 24.54

ليس هذا .SEM ويضعه بين متغيرين في sensemaking قد يجد الباحث مقياسا باسم خطأ تلقائيا، لكن عليه أن يسأل :هل ما يقيسه المقياس هو العملية التي يدعيها؟ إذا كانت النظرية تقول إن المعنى يتكون عبر الزمن من قرائن وتفاعل، ثم يقيس الباحث »اشعر أنني أفهم ما يحدث «في نقطة واحدة، فهو يقيس نتيجة محتملة لا العملية كاملة.

يمكن للبحث الكمي أن يستخدم المنظور إذا صاغ مكونات محددة واثبت تسلسلا أو وساطة مناسبة، لكن لا ينبغي أن يبيع قياس الوضوح على أنه اختبار شامل لنظرية صنع المعنى.

بوصفه ناتجا، clarity أو sensemaking outcome البديل هو تضييق الادعاء :قياس مع استخدام بيانات أخرى للعملية، أو اختيار نظرية اقرب إذا كان التصميم لا يسمح بتتبع المعنى.

Attribution Theory الخطأ الشائع 2 :كل سبب هو 24.55

لا «Y في X الانحدار الذي يختبر »أثر .Attribution Theory كل بحث سببي لا يحتاج يدرس العزو .النظرية تدخل عندما يكون السبب المدرك لدى الفاعل نفسه جزءا من الآلية .إذا كان attribution للباحث لا causal inference الباحث هو من يحدد السبب من البيانات، فهذا لدى المشارك.

مثلا، اثبات أن التدريب يقلل الاخطاء لا يعني أن نظرية العزو تفسر الدراسة .تصبح النظرية ذات صلة إذا كان المدير يفسر الاخطاء كضعف جهد أو نقص تدريب وتؤثر هذه الاسباب في قراره.

في الاحصاء وكلمة cause هذه القاعدة تحمي الأطلس من المطابقة اللفظية بين كلمة في علم النفس الاجتماعي attribution.

Cognitive Dissonance الخطأ الشائع 3 :كل تناقض هو 24.56

الاختلاف بين رأيين، أو وجود أهداف متعارضة، أو مفارقة تنظيمية، لا يعني تنافرا معرفيا بالمعنى الدقيق .قد تكون المنظمة تدير مفارقة بين الاستكشاف والاستغلال، وهذا له نظرية مختلفة. التنافر هنا حالة فردية ترتبط بمعارف وسلوكيات لا تنسجم وتولد ضغطا لخفضها.

كما أن وجود موقف سلبي بعد قرار لا يثبت التنافر .المطلوب بيان ماذا يتعارض مع ماذا، ولماذا يهم الفرد، وما الاستراتيجية التي استخدمها للخفض .إذا لم تستطع الدراسة تسمية العنصرين المتنافرين، فربما تستخدم المصطلح مجازيا فقط.

أداة القرار :خمس بوابات قبل اختيار الكيان 24.57

البوابة 1: هل الحدث نفسه غير محدد أو متعدد المعنى؟ إذا نعم، افحص Sensemaking.

البوابة 2: هل الحدث محدد لكن السبب المدرك هو مركز الاستجابة؟ إذا نعم، افحص Attribution Theory.

البوابة 3: هل توجد معرفتان أو سلوك ومعتقد في علاقة عدم اتساق مهمة تدفع إلى خفض الضغط؟ إذا نعم، افحص Cognitive Dissonance Theory.

البوابة 4: هل مستوى النظرية يطابق الدراسة؟ يمكن أن يعمل عبر الفرد Sensemaking فرد Dissonance غالبا فرد/علاقة؛ Attribution والفريق والمنظمة إذا اثبت الانتقال؛

البوابة 5: هل يتيح التصميم قياس الآلية؟ إذا كان لا يمكن تتبع القرائن والحسابات، فلا تدع اختبار كمرساة .إذا لم Attribution كامل .إذا لم يقس السبب المدرك، لا تستخدم Sensemaking Dissonance يثبت عدم الاتساق والدافع لخفضه، لا تستخدم.

جدول اختيار سريع حسب نوع السؤال 24.58

نوع سؤال الدراسة	المرشح الاول	لماذا
كيف فسر الموظفون تغييرا غامضا وتغير فهمهم عبر الوقت؟	MT-0028	لان المعنى والقرائن والتفاعل والزمن هي مركز السؤال
لماذا عاقب المدير موظفا بعد فشل المهمة؟	MT-0100	إذا كان سبب الفشل المدرك هو ما يوجه العقوبة
لماذا استمر المدير في قرار سابق رغم دلائل سلبية بعد تحمله المسؤولية عنه؟	MT-0101	إذا كان تبرير الذات وعدم الاتساق هما الآلية
لماذا اختلفت وحدتان في تعريف ما إذا كان الحدث تهديدا أم فرصة؟	MT-0028	المشكلة في تعريف الموقف نفسه
لماذا يرى طرف أن الفشل بسبب الشخص ويراه طرف اخر بسبب النظام؟	MT-0100	المشكلة في الاسناد السببي
لماذا غير موظف موقفه بعد سلوك اختياري يناقض رأيه السابق؟	MT-0101	المشكلة في استعادة الاتساق

ويفضل تسجيل سبب كل استبعاد حتى يبقى مسار المفاضلة واضحا عند المراجعة النهائية لاحقا.

التكامل مع نظريات الأبواب السابقة 24.59

قد يدخل التبادل الاجتماعي قبل العزو إذا كان الفاعل يفسر سبب منفعة أو اساءة، وقد تؤثر العدالة في القرائن التي يلتقطها الفرد، وقد تشكل الهوية الإطار الذي يستخدمه في صنع المعنى . لكن لا يعاد شرح هذه النظريات هنا .تستخدم كاحالات عندما تضيف وظيفة مستقلة.

عند تفسير تسريح Sensemaking مثلا، دعم تنظيمي منخفض قد يصبح قرينة في يفسر كيف دخل هذا Sensemaking تفسر اعتقاد الدعم نفسه، بينما OST موظفين، لكن الاعتقاد في حساب اوسع للحدث .والعدالة قد تؤثر في سبب يراه الموظف شرعيا، لكن تفسر من ينسب اليه السبب .والعقد النفسي قد يخلق تناقضا حين يواصل الموظف Attribution العمل بعد خرق وعد، لكن التنافر لا يفسر ماهية العقد.

هذه الحدود هي ما يسمح للأطلس بأن يكون شبكة نظرية لا كتابا يكرر المفاهيم نفسها تحت اسماء مختلفة.

العلاقة بالباب 7 القادم :الفرق والاتصال والصراع 24.60

يهيئ صنع المعنى للباب 7 لأن كثيرا من المعاني تتكون في الفرق ومن خلال الاتصال .لكن الفصل 24 لا يملك نظرية الاعتماد المتبادل أو الذاكرة التبادلية أو ثراء الوسيلة .إذا كان السؤال كيف يؤثر نمط الاتصال في دقة نقل معلومات، توجد كيانات لاحقة أكثر تخصصا.

داخل دراسة فريق إذا كان مركزها بناء حساب مشترك Sensemaking يمكن استخدام إذا كان الصراع ينتج من اختلاف اسباب ينسبها الاعضاء Attribution لغموض .ويمكن استخدام إذا واجه فرد تناقضا داخليا بعد موقف في Dissonance لسلوك بعضهم .ويمكن استخدام الفريق .لكن لا تتحول هذه النظريات إلى نظريات عامة للفرق.

الحد مهم خصوصا في الأبحاث التي تستخدم كلمة »التواصل «بصورة واسعة .الكلام وسيلة لصنع المعنى، لكن نظرية الاتصال تملك أسئلة أخرى عن الوسيلة والتزامن والثراء.

مثال منهجي موثق :دراسة تغير استراتيجي 24.61

يمكن أن يبني تصميما ،Sensemaking إذا اراد الباحث دراسة مبادرة استراتيجية عبر طوليا يتتبع 12 شهرا :خطابات القيادة، اجتماعات الاقسام، مقابلات متكررة، وثائق الخطة، sensegiving movesو accountsو cuesو triggers والافعال الناتجة .يرمز Gioia ثم يقارن كيف تغير الحساب بين المراحل، على غرار المنطق الذي ظهر في .actionsو ودراسات صنع المعنى اللاحقة (1991) Chittipeddiو.

يمكن أن يحدد لحظات اصبح فيها السبب ،Attribution إذا اراد في الدراسة نفسها ادخال موضع نقاش :من المسؤول عن تاخر التنفيذ؟ ثم يحلل لماذا نسبت وحدات السبب إلى القيادة يحتاج إلى عينة من اشخاص ارتبطوا بقرار ،Dissonance وأخرى إلى الموارد .وإذا اراد سابق وتظهر لديهم معارف متنافرة، لا مجرد الجميع.

هكذا يحدد السؤال العينة والبيانات، لا العكس.

مثال افتراضي :جامعة تواجه انخفاض التسجيل 24.62

تلاحظ جامعة انخفاضا مفاجئا في طلبات الالتحاق .البيانات الاولية غير كاملة .فريق يرى ازمة سمعة«، وفريق يرى »هبوطا اقتصاديا«، وثالث يرى »أثر تغير منصة القبول .«» Sensemaking المداولات والقرائن وتصنيف المشكلة.

بعد اسابيع يتفق الجميع أن الانخفاض حقيقي، لكنهم يختلفون في السبب .ادارة التسويق تنسبه إلى اسعار المنافسين، والاكاديميون إلى جودة الرسائل التسويقية، والمالية إلى القدرة الشرائية .هنا Attribution.

المدير الذي كان قد قرر رفع الرسوم سابقا يواجه بيانات تربط الارتفاع بانخفاض التسجيل . إذا كان القرار مسؤوليته ويهدد صورته كصانع قرار رشيد، قد يعيد تفسير البيانات أو يركز في لكن إذا اعترف بالخطأ وعدل السياسة مباشرة، .Dissonance عوامل أخرى لتقليل التنافر .هنا .فهذا أيضا طريق لخفض التنافر من خلال تغيير السلوك، وليس دليلا على غياب النظرية

تمرين تطبيقي :شخص الآلية قبل اسم النظرية 24.63

اختر حدثا تنظيميا واحدا، مثل تاخر مشروع، فشل نظام، قرار ترقية، أو اندماج قسمين .اكتب .وصفا من 100 كلمة للحدث من دون استعمال اسم نظرية

ثم اكتب ثلاثة أسئلة منفصلة :ما الذي لم يكن مفهوما في الحدث؟ ما السبب الذي حاول الفاعلون تحديده؟ ما المعرفة أو السلوك الذي اصبح غير منسجم لدى طرف معين؟ إذا بقي احد .الأسئلة بلا مضمون واضح، لا تستخدم نظريته لمجرد اكتمال الثلاثية

بعد ذلك حدد البيانات التي تحتاجها لكل آلية .لصنع المعنى :تسلسل وقرائن وتفاعل .للعزو : السبب المدرك ومعلوماته واثره .للتنافر :عناصر التعارض واهميتها وطريقة الخفض .قارن هذه .المتطلبات بما تستطيع دراستك جمعه فعلا

اختبار الحذف :هل النظرية تغير الدراسة؟ 24.64

وبقيت Sensemaking قبل اعتماد اي كيان، اسأل ماذا سيحدث إذا حذفته .إذا حذفت ولم يتغير Attribution الأسئلة والبيانات والتحليل كما هي، فربما كان مجرد اسم .إذا حذفت ولم يتغير شيء في قياس عدم Dissonance قياس السبب المدرك، فوجودها زخرفي .إذا حذفت .الاتساق والمسؤولية والتبرير، فهي غير مفعلة

النظرية الحقيقية يجب أن تترك بصمة على تعريف الظاهرة، والاسئلة، وتصميم البيانات، .والتوقعات، والتفسير .هذا الاختبار أكثر صرامة من حساب عدد الاستشهادات

كما يساعد على الاقتصاد :قد يكتشف الباحث أن نظرية واحدة تفسر النموذج كله، بينما كان قد .اضاف اثنتين لمجرد أن الدراسات السابقة استخدمتهما

خريطة المنافسة والتكامل 24.65

عندما تكون Attribution في بعض الأسئلة قد يكون Sensemaking اقرب منافسي عندما تكون المشكلة حدود معالجة المعلومات لا Bounded Rationality المشكلة سببية، أو عندما يتعلق الأمر بأطر مؤسسية مستقرة .لا Institutional Logics بناء معنى اجتماعي، أو .يعني التشابه ان النظريات قابلة للتبادل

تنافس العدالة احيانا في تفسير رد الفعل بعد قرار، لكن العدالة تملك معيار Attribution .حين تربط ابعاد السبب بالانفعال Weiner الانصاف والعزو يملك السبب .وقد تكملها في بعض الظواهر الكلاسيكية، لكن Self-Perception Theory قد تنافس Dissonance

هذا الكيان غير مخصص في الأطلس كموطن مستقل هنا، ويمكن ذكره في النقد من دون فتح ملف جديد.

لتفسير بناء Sensemaking التكامل المسموح هو الذي يسد فجوة محددة .إذا استخدم لتفسير العنصر السببي داخله، يجب أن يكون الانتقال واضحا. Attribution الحساب الجماعي ثم لتفسير دفاع قائد عن عزو يحمي صورته، يجب اثبات التناقض لا Dissonance وإذا استخدم افتراضه.

نقد المقاربة المعرفية :السلطة والعاطفة والمادة 24.66

تركز النظريات الثلاث في عمليات معرفية، لكن المنظمات ليست عقولا فقط .السلطة تحدد من يستطيع تسمية الحدث، والعاطفة تؤثر في القرائن، والبنية المادية تفرض قيودا. المعاصر توسع ليدمج العاطفة والسلطة بدرجات مختلفة، لكن الباحث قد Sensemaking يحتاج إلى منظور نقدي أو مادي اجتماعي إذا كان هذا هو مركز السؤال.

أيضا قد يتاثر بالقوة :تقييم المدير لسبب الخطأ له أثر أكبر من تقييم الموظف Attribution قد يدفع إلى تبرير يضر بالآخرين عندما يكون Dissonance .إذا كان المدير يملك العقوبة منفصلة عن علاقات التنظيم cognition صاحب القرار محميا بالسلطة .لذلك لا ينبغي دراسة حين تكون هذه العلاقات جوهرية.

لكن اضافة نظرية قوة رابعة ليست تلقائية .يمكن معالجة السلطة كسياق أو شرط إذا لم تكن آليتها مستقلة في النموذج .قاعدة الأطلس تظل :لا تضف كيانا إلا لخسارة تفسيرية محددة.

الحدود بين تفسير الباحث وتفسير المشاركين 24.67

في هذه العائلة يظهر خطر خاص :الباحث نفسه يصنع معنى ويعزو الاسباب وقد يعقلن قراراته التحليلية .لذلك يحتاج البحث النوعي إلى شفافية عالية في كيف انتقل من كلام المشاركين إلى مفاهيم نظرية.

للمدير .لا attribution إذا قال مدير »تاخر المشروع لأن الفريق لا يملك الدافعية«، فهذا ينبغي للباحث أن يعرضه كسبب حقيقي من دون دليل .وإذا قال الموظفون »لم نفهم لماذا تغير كلها .وإذا sensemaking النظام«، فهذه بيانات عن غموض، لكنها لا تثبت وحدها خصائص برر مشارك قرارا، لا يمكن اعلان أنه يخفض تنافرا من دون قرائن على التعارض.

يحمي الدراسة من second-order conceptsو first-order accounts التفريق بين استعمال النظرية كملصق على كل جملة في المقابلات.

Sensemaking التحقق من المستوى في 24.68

يمكن أن يعمل على الفرد والفريق والمنظمة، تزداد مخاطر القفز بين MT-0028 لأن المستويات .وجود افراد متعددين لديهم تفسيرات متشابهة لا يثبت تلقائيا »معنى تنظيميا .«يحتاج الباحث إلى ادلة على تداول الحساب وانتشاره أو دخوله في القرار والروتين واللغة المشتركة.

حيث تبقى الحسابات متعددة ولا تتوحد . fragmented sensemaking قد يكون هناك هذا أيضا نتيجة نظرية مهمة؛ لا يجب على الباحث اجبار البيانات على معنى جماعي واحد .وفي بعض المنظمات تكون التعددية نفسها هي الظاهرة.

إذا كان التحليل على مستوى الفريق، ينبغي تتبع التفاعل داخل الفريق .وإذا كان على مستوى المنظمة، يمكن استخدام وثائق وخطابات وقرارات وممارسات تثبت أن الحساب تجاوز الأفراد.

Attribution التحقق من المستوى في 24.69

العزو في اساسه حكم يقوم به فاعل .عبارة »المنظمة عزت الفشل إلى السوق «تحتاج إلى تحديد من مثل المنظمة وكيف ترسخ هذا السبب في خطاب أو قرار .قد تختلف اسباب المديرين والموظفين، ولا يصح جمعها في متوسط واحد إذا كان الاختلاف هو ما يفسر الصراع.

أو نمط جماعي فقط إذا كان هناك مبرر نظري climate of attribution يمكن بناء وتجريبي للتجميع .وإلا تبقى وحدة التحليل فردية أو علاقية.

كما يجب تحديد هدف العزو :هل يعزو المدير سبب سلوك الموظف، أم يعزو الموظف سبب قرار المدير، أم يعزو العميل سبب فشل الخدمة؟ تغير الهدف يغير المعلومات والنتائج.

Dissonance التحقق من المستوى في 24.70

التنافر المعرفي حالة فردية .قد نتحدث مجازيا عن »منظمة متناقضة «لكن هذا ليس بالمعنى الأصلي .المنظمة قد تحمل سياسات متعارضة Cognitive Dissonance Theory أو منطقين مؤسسيين، لكن لا تشعر بحالة نفور نفسية إلا عبر افراد.

يمكن دراسة تنافر مشترك بين اعضاء كثيرين إذا كان كل فرد يواجه التناقض نفسه، لكن لا يعني ذلك أن التنافر اصبح خاصية تنظيمية واحدة .وفي نماذج متعددة المستويات، يجب بيان كيف يؤثر السياق التنظيمي في شروط التنافر أو استراتيجيات خفضه.

هذه الحدود تمنع استخدام النظرية لتفسير مفارقات استراتيجية أو تناقضات هيكلية لا تمر بآلية نفسية فردية.

24.71 تطبيق في القيادة :رواية وسبب وتبرير

لتقديم رواية عن الضرورة .الموظفون Sensegiving في مبادرة تغيير، يستخدم القائد يصنعون معنى للرواية، ثم يعزون اسبابها إلى رؤية استراتيجية أو ضغط مالي أو طموح شخصي .للقائد .إذا فشلت المبادرة، قد يواجه القائد تنافرا يدفعه إلى تعديل الرواية أو تبرير الاستمرار

هذا التسلسل يسمح ببحث غني، لكنه لا يبرر إدخال النظريات الثلاث إذا لم تكن البيانات .طولية .استبانة واحدة بعد الفشل لا تستطيع عادة اعادة بناء كل هذه المراحل بدقة

الأفضل أن يختار الباحث مرحلة واحدة إذا كان التصميم محدودا، أو يبني دراسة عملية طويلة .إذا كان يريد التكامل الحقيقي

24.72 تطبيق في الموارد البشرية :تقييم وتسريح وإعادة تصميم

عند تسريح موظفين، قد لا يفهم الباقون معنى الحدث :هل المنظمة تنهار أم تعيد الهيكلة؟ هذا قد يعزون القرار إلى ضعف الأداء أو خفض التكلفة أو تحيز الإدارة؛ هذا .Sensemaking وقد يشعر مدير نفذ التسريح بتنافر إذا كان يرى نفسه قائدا يهتم بالناس؛ هذا .Attribution Dissonance.

يمكن لثلاثة بحوث مختلفة أن تستخدم الحدث نفسه مع نظريات مختلفة .وهذا يثبت قاعدة .الأطلس :سياق الدراسة لا يحدد النظرية .الآلية هي التي تفعل

ثم اختيار النظرية layoffs بكلمة Scopus كما يوضح لماذا لا ينبغي للباحث البحث في .الأكثر تكرارا .يجب استخراج السؤال التفسيري اولا

24.73 تطبيق في ريادة الاعمال

رائد الاعمال يواجه غموضا شديدا حول السوق، فيصنع معنى من إشارات العملاء والمنافسين .بعد فشل تجربة، يعزو السبب إلى المنتج أو التوقيت أو الفريق .وبعد استثمار شخصي .كبير، قد يواجه تنافرا يدفع إلى الاستمرار أو اعادة التفسير

لكن إذا كان السؤال عن الفعل تحت عدم اليقين باستخدام الموارد المتاحة، قد تكون لا يستبدلها . Sensemaking .في فصل الريادة أكثر مناسبة bricolage أو effectuation واذا كان السؤال عن اكتشاف الفرص، هناك نظريات أخرى .يستخدم هذا الفصل فقط عندما تكون .عملية التفسير أو السبب أو التنافر مركزية

.هذه الحدود تمنع سحب النظرية إلى كل سياق غامض لمجرد وجود عدم يقين

24.74 تطبيق في الاستدامة والازمات الممتدة

الازمات البيئية والجيوسياسية تخلق احداثا يصعب تفسيرها .يمكن للمنظمة أن تعيد تسمية وقد تعزو فشل الاستدامة إلى .Sensemaking ندرة الموارد كتهديد مؤقت أو واقع دائم، وهذا

وقد تبرر ممارسات لا تنسجم مع .Attribution الموردين أو السياسات أو داخل المنظمة، وهذا خطابها البيئي، وهذا .Dissonance

Paradox لكن إذا كان السؤال عن مفارقة الاستدامة نفسها أو تهديد الموارد، توجد في مواطن أخرى .لا يستخدم الفصل الحالي بوصفه Threat-Rigidityو CORو Theory نظرية ازمة «عامة».

.التطبيق الصحيح يحدد أي نشاط معرفي يريد الباحث تفسيره داخل الأزمة

24.75 تصميم فرضيات باستخدام Attribution Theory

يمكن اشتقاق فرضية مثلا :عندما ينسب المدير فشل الموظف إلى سبب داخلي قابل للسيطرة، تزداد احتمالية الاستجابة العقابية مقارنة بعزو الفشل إلى سبب خارجي غير قابل للسيطرة .هذه .فرضية تنبع من بنية السبب والمسؤولية، لا من مجرد ارتباط متغيرين

مع ثبات النتيجة .وتضاف controllabilityو locus يمكن اختبارها بسيناريو 2×2 يغير التصميم يوضح كيف تغير النظرية .Weiner متغيرات مثل الغضب أو التعاطف إذا استندت إلى .طريقة البحث

أما فرضية »العزو يؤثر في الأداء «فهي عامة جدا ولا تكشف الآلية أو نوع العزو أو .اتجاهه

24.76 تصميم سؤال نوعي باستخدام Sensemaking

سؤال نوعي قوي يمكن أن يكون :»كيف اعاد المديرون والموظفون بناء معنى دورهم بعد ادخال نظام ذكاء اصطناعي غير تفسيرى في عملية تقييم الاداء؟ .«هذا السؤال يدعو إلى تتبع .الزمن والقرائن والهوية والتفاعل

يمكن جمع مقابلات قبل الاطلاق وبعده، وملاحظات اجتماعات، ورسائل تدريب، وشكاوى، وقرارات تعديل .ثم يبنى خط زمني يوضح الحسابات المتنافسة وكيف انتقلت من »أداة مساعدة « .إلى »مراقبة «أو العكس

لا يحتاج البحث إلى فرضية »صنع المعنى يؤثر في المقاومة «كي يكون نظريا .قوته تأتي .من تفسير العملية والآلية والحدود

24.77 تصميم تجربة باستخدام Dissonance Theory

يمكن بناء تجربة تنظيمية افتراضية يطلب فيها من المشاركين اختيار سياسة تقييم يعتقدون أنها عادلة، ثم تعرض لهم نتائج سلبية لقرارهم .يتغير مستوى المسؤولية أو حرية الاختيار، ويقاس .الانزعاج والتبرير واستعداد تعديل القرار

إذا اظهر المشاركون ذوو المسؤولية العالية تبريرا اكبر أو تغيرا في تقييم المعلومات، يمكن ربط النتيجة بالتنافر بشرط استيفاء شروط التصميم .أما إذا لم تقاس المسؤولية أو الاختيار، يصعب تفسير النتيجة بصورة خاصة.

وتحتاج التجارب الاخلاقية إلى عناية حتى لا تدفع المشاركين إلى سلوك ضار فعلي؛ يمكن استخدام سيناريوهات واقعية من دون تعريض احد للخطر.

متى تكون النظرية الحاكمة واحدة فقط؟ 24.78

في اغلب الرسائل، نظرية واحدة من الثلاث قد تكفي إذا كان السؤال محددا .دراسة »كيف دراسة »أثر عزو .Dissonanceو Attribution يفهم العاملون اعادة الهيكلة «لا تحتاج تلقائيا إذا كان الحدث محددا .دراسة Sensemaking فشل الموظف في قرار العقوبة «لا تحتاج تبرير القادة للقرارات الخاسرة «لا تحتاج نظرية العزو إذا كان السبب ليس جزءا من النموذج».

يفسر تكوين الحساب Sensemaking ،التعدد يصبح مبررا عندما توجد فجوة حقيقية .مثلا قد تسد هذه Dissonance لكنه لا يشرح لماذا يحمي قائد حسابا معينا رغم دلائل تناقضه؛ الفجوة إذا اثبتت شروطها .هذا تكامل وظيفي.

أما وضع ثلاث نظريات في المقدمة ثم عدم استخدامها في القياس والتحليل فهو حمل زائد يضعف الرسالة.

اختبار المنافس المباشر 24.79

تفسر المشكلة ببساطة أكثر Bounded Rationality اسأل :هل MT-0028 قبل تثبيت اسأل :هل MT-0100 لأنها عن نقص معلومات وانتباه لا عن بناء معنى اجتماعي؟ قبل تثبيت MT- هي المركز لأن القضية عدالة القرار لا سببه؟ قبل تثبيت Organizational Justice هو الظاهرة لكن التنافر sunk cost أو Escalation of Commitment اسأل :هل 0101 غير مقاس؟

هذا الاختبار لا يفرض استبعاد النظرية، بل يجبر الباحث على توضيح لماذا هي الانسب . النظرية الحاكمة ليست التي تستطيع قول شيء عن الموضوع، بل التي تملك الآلية المطلوبة بأقل تكلف تفسيرية.

قائمة تدقيق قبل اعتماد الفصل النظري في الاطروحة 24.79.1

قبل أن يثبت الباحث إحدى النظريات الثلاث في اطروحته، من المفيد أن يجري تدقيقا نهائيا على خمس طبقات مترابطة .الطبقة الأولى هي الظاهرة .يجب أن يستطيع وصف ما يريد تفسيره من دون استخدام اسم النظرية .فإذا كان الوصف لا يتجاوز »الادراك «أو »التفسير«، فغالبا ما يزال واسعا .المطلوب تحديد ما إذا كانت المشكلة غموضا في تعريف الموقف، أو حكما عن السبب، أو عدم اتساق بين معرفة وسلوك.

الطبقة الثانية هي الآلية .يكتب الباحث سلسلة قصيرة تبدأ بالحدث وتنتهي بالاستجابة، ويضع يجب أن تظهر القرائن والاطر Sensemaking داخلها العملية التي تملكها النظرية .في يجب أن يظهر السبب المدرك وابعاده وما يترتب عليه .في Attribution والحساب والفعل .في يجب أن يظهر التناقض المهم، وحالة الضغط، وطريقة خفضه .إذا لم تظهر هذه Dissonance العناصر في السلسلة، فاختيار النظرية قد يكون اسميا.

الطبقة الثالثة هي المستوى والزمن .يسأل الباحث من الذي يصنع المعنى أو يعزو أو يشعر بالتنافر، ومتى تحدث العملية .لا يجوز الانتقال من استجابات افراد إلى »المنظمة «من دون دليل على التفاعل أو التجميع .كما أن العمليات الثلاث قد تتغير عبر الزمن، ولذلك يجب ألا تدعي الدراسة مسارا زمنيا إذا كانت بياناتها لا تستطيع ملاحظته.

الطبقة الرابعة هي التصميم .يراجع الباحث اداته ويسأل هل تقيس شروط النظرية لا نتائجها فقط .مقياس وضوح لا يكفي وحده لصنع المعنى، وسؤال عن النتيجة لا يكفي للعزو، ومقياس موقف بعد القرار لا يكفي للتنافر .كل ادعاء نظري يحتاج إلى بيانات تسمح باختبار الحلقة التي تمنحه خصوصيته.

الطبقة الخامسة هي المنافسة .يكتب الباحث اسم اقرب نظرية بديلة وسببا واحدا يجعلها اقوى في بعض الظروف، ثم يوضح لماذا لا تنطبق تلك الظروف على سؤاله الحالي .هذه الخطوة تمنع الدفاع الاحادي عن المرشح وتكشف إذا كان الاختيار مبنيا على الالفة أو على مطابقة كلمات العنوان .وعندما تجتاز النظرية الطبقات الخمس، يصبح وجودها في الاطروحة قابلا للدفاع والمراجعة، لا مجرد استشهاد يزين بداية فصل الإطار النظري.

لا ينبغي أن يعتمد الباحث على Sensemaking ويضاف إلى ذلك تدقيق المصادر .في من دون العودة إلى النص الأصلي أو المراجعات المرجعية . Weick تلخيص ثانوي لخصائص Kelley ومسار Davisو Jones ومسار Heider يجب التمييز بين Attribution وفي يجب ألا يعامل Dissonance لأن كل واحد يملك سؤالا مختلفا .وفي ،Weiner وتطوير بوصفهما المصدر الوحيد لكل التطورات اللاحقة، بل يراجع شروط Carlsmithو Festinger الاختيار والمسؤولية والتبرير التي ناقشتها الادبيات .وأخيرا، يراجع الباحث قائمة المراجع والمتن بحيث لا يبقى مرجع غير مستخدم، ولا ادعاء تاريخي بلا مصدر، ولا مصطلح انجليزي مترجم بطريقة تغير معناه .هذا التدقيق لا يزيد حجم الفصل فقط، بل يمنع أن تقوم حجة نظرية جيدة على سلسلة توثيق ضعيفة، ويجعل التأصيل قابلا للتدقيق من المشرف والمحكم والقارئ.

وتساعد هذه المراجعة على ضبط اللغة المفاهيمية بين الفصول، لأن استعمال المصطلح نفسه بمعنيين مختلفين يخلق تكرارا خفيا .لذلك يثبت الباحث الاسم العربي والإنجليزي والمعرف، ثم يراجع حدود الاستخدام قبل نقل أي مفهوم إلى سياق جديد .وبهذا تبقى الإحالات قصيرة، بينما تظل المعالجة الأصلية في موطنها داخل الأطلس دون إعادة غير لازمة.

خاتمة :من الحدث إلى المعنى ثم السبب ثم الاتساق 24.80

منظور صنع MT-0028 .بنى هذا الفصل ثلاث عدسات معرفية ذات ملكيات واضحة المعنى يشرح كيف يتحول تدفق غامض أو مفاجئ إلى حساب معقول يوجه الفعل عبر الهوية وهو منظور لا يختزل إلى مقياس وضوح ولا إلى تفسير .enactmentوالقرائن والتفاعل و سببي فردي .قوته في الازمات والتغيير والمواقف التي تكون فيها ماهية الحدث نفسها موضع بناء.

نظرية العزو تشرح كيف ينسب الفاعلون السلوك والنتائج إلى اسباب، وكيف MT-0100 Heider تترتب على هذه الاسباب احكام مسؤولية وتوقعات وانفعالات واستجابات .تطورت من واظهرت أيضا أن الناس قد ينحازون في تفسير الشخص ،Kelleyو Davisو Jones إلى والموقف .قوتها تظهر عندما يكون السبب المدرك جزءا صريحا من الآلية.

نظرية التنافر المعرفي تفسر ضغط عدم الاتساق بين معارف وسلوكيات مهمة، MT-0101 post-decision dissonance إلى forced compliance والاستراتيجيات التي يستخدمها الفرد لتقليله .من وتصعيد الالتزام، تظل الفكرة الأساسية أن الناس لا يغيرون سلوكهم أو معتقدهم فقط استجابة للحقائق، بل احيانا لحماية اتساق قابل للعيش.

التمييز بين النظريات الثلاثة يمنع سلسلة من الاخطاء :كل غموض ليس عزوا، وكل عزو كما أن امكان تتابع العمليات لا يعني ضرورة .Sensemaking ليس تنافرا، وكل تفسير ليس الجمع بينها .يختار طالب الدكتوراه النظرية التي تغير تعريف الظاهرة والبيانات والفرضيات والتفسير، ويضيف كيانا آخر فقط إذا بقيت فجوة تفسيرية حقيقية.

وينتهي هنا الباب 6 من حيث فصوله النظرية الرئيسة .ينتقل الباب التالي إلى الفرق والاتصال والصراع والتنوع، حيث يصبح السؤال كيف تنظم العلاقات بين الاعضاء الاعتماد المتبادل والمعرفة المشتركة والتصنيف والوسائل والاختلاف .ويبدأ ذلك في الفصل 25 مع الاعتماد المتبادل والذاكرة الجماعية.

المراجع

Cooper, J., & Fazio, R. H. (1984). A new look at dissonance theory. Advances in Experimental Social Psychology, 17, 229-266. https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60121-5

Festinger, L. (1957). A theory of cognitive dissonance. Stanford University Press.

Festinger, L., & Carlsmith, J. M. (1959). Cognitive consequences of forced compliance. The Journal of Abnormal and Social Psychology, 58(2), 203-210. https://doi.org/10.1037/h0041593

Gioia, D. A., & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. Strategic Management Journal, 12(6), 433-448. https://doi.org/10.1002/smj.4250120604

Heider, F. (1958). The psychology of interpersonal relations. Wiley. https://doi.org/10.1037/10628-000

Jones, E. E., & Davis, K. E. (1965). From acts to dispositions: The attribution process in person perception. Advances in Experimental Social Psychology, 2, 219-266. https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60107-0

Kelley, H. H., & Michela, J. L. (1980). Attribution theory and research. Annual Review of Psychology, 31, 457-501. https://doi.org/10.1146/annurev.ps.31.020180.002325

Maitlis, S. (2005). The social processes of organizational sensemaking. Academy of Management Journal, 48(1), 21-49. https://doi.org/10.5465/amj.2005.15993111

Maitlis, S., & Christianson, M. (2014). Sensemaking in organizations: Taking stock and moving forward. Academy of Management Annals, 8(1), 57-125. https://doi.org/10.5465/19416520.2014.873177

Martinko, M. J., Harvey, P., & Douglas, S. C. (2007). The role, function, and contribution of attribution theory to leadership: A review. The Leadership Quarterly, 18(6), 561-585. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.09.004

Ross, L. (1977). The intuitive psychologist and his shortcomings: Distortions in the attribution process. Advances in Experimental Social Psychology, 10, 173-220. https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60357-3

Sandberg, J., & Tsoukas, H. (2015). Making sense of the sensemaking perspective: Its constituents, limitations, and opportunities for further development. Journal of Organizational Behavior, 36(S1), S6-S32. https://doi.org/10.1002/job.1937

Staw, B. M. (1976). Knee-deep in the big muddy: A study of escalating commitment to a chosen course of action. Organizational Behavior and Human Performance, 16(1), 27-44. https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90005-2

Weick, K. E. (1993). The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster. Administrative Science Quarterly, 38(4), 628-652. https://doi.org/10.2307/2393339

Weick, K. E. (1995). Sensemaking in organizations. SAGE Publications.

Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. Organization Science, 16(4), 409-421. https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0133

Weiner, B. (1985). An attributional theory of achievement motivation and emotion. Psychological Review, 92(4), 548-573. https://doi.org/10.1037/0033-295X.92.4.548

الباب 7

الفرق والاتصال والصراع والتنوع

الفصول 25-28

مدخل الباب 7: الفرق والاتصال والصراع والتنوع

يجمع الباب 7 الفصول 25-28 حول سؤال واحد: كيف تنشأ المعرفة المشتركة والتعاون والانقسام والصراع داخل الفرق، وكيف يغير الاتصال وسيطه ونتيجته؟ هذه الوحدة هي سبب جمع الفصول في باب واحد؛ فهي لا تفترض أن النظريات متشابهة، بل أن بينها توترا أو تكاملا يسمح للقارئ بمقارنة إجابات مختلفة عن عائلة واحدة من المشكلات.

المحاور التي تضبط القراءة هنا هي: الذاكرة التبادلية، التنوع وخطوط الصدع، الاتصال وغنى الوسيط، الصراع والتعاون. ويتغير وزن كل محور بحسب الظاهرة ومستوى التحليل. لذلك لا يقرأ الباب كتاريخ أسماء، ولا كقائمة وصفات، بل كسلسلة من القرارات: ما الوحدة التي يجري تفسيرها؟ ما الآلية المركزية؟ ما النتيجة التي تستطيع النظرية تفسيرها فعلا؟ وما الشروط التي تجعل استخدامها خارج نطاقها الأصلي غير مبرر؟

يحتفظ كل فصل بوظيفة محددة داخل هذا المسار. الفصل 25: بنية التعاون والتنافس، وتخصص المعرفة المشتركة وتنسيق استرجاعها داخل الفريق.؛ الفصل 26: متى يحسن التنوع معالجة المعلومات، ومتى ينشط الانقسام والصورة النمطية وعدم المساواة المتقاطعة.؛ الفصل 27: اختيار الوسيلة وفق الغموض، وربط عمليات نقل المعلومات وتقارب المعنى بدرجة التزامن المطلوبة.؛ الفصل 28: تفسير الاختيار بين التجنب والتنازل والتنافس والتسوية والتعاون.. هذه الموضوعات متجاورة لكنها غير مترادفة؛ ومن ثم فإن انتقال الباحث من فصل إلى آخر ينبغي أن يستند إلى تغير في السؤال أو الآلية أو المستوى، لا إلى رغبة في زيادة عدد النظريات في الإطار النظري.

تساعد المراجع المؤسسة والامتدادات الرئيسة على فهم هذه الحدود، ومن نقاط الارتكاز في هذا الباب: Daft and Lengel، 1998) Lau and Murnighan، 1987) Wegner (1986)، 2003) De Dreu and Weingart. لا تكفي إحالة واحدة إلى هذه الأعمال للحكم على ملاءمة النظرية، لكنها تذكر القارئ بأن كل بناء داخل الباب له نسب علمي وسؤال أصلي لا ينبغي فصلهما عن الاستخدام المعاصر.

وعند اكتمال هذا المسار ينتقل القارئ إلى الباب 8 (القيادة)، حيث يتغير مركز السؤال من الفرق والاتصال والصراع والتنوع إلى القيادة. تبقى الإحالات إلى الأبواب الأخرى مفتوحة عندما تتجاوز الظاهرة حدود الحقل، لكن القاعدة هي العودة إلى الموطن الأصلي للمعالجة الكاملة. بهذه الطريقة يحافظ الباب على تماسكه ويظل جزءا من شبكة أكبر، ويستطيع القارئ استخدامه منفردا أو ضمن مسار الأطلس الكامل.

الفصل 25 :الاعتماد المتبادل والذاكرة الجماعية

Social Interdependence and Transactive Memory Systems

تمهيد :الفريق لا ينجح لأن أفراده جيدون فقط 25.1

ينتقل هذا الفصل من تفسير الإدراك الفردي وعلاقات الفرد بالمنظمة إلى مستوى أكثر جماعية :كيف تصبح بنية العلاقة بين أعضاء الفريق نفسها سببا في التعاون أو المنافسة، وكيف تتحول المعرفة الموزعة بين الأعضاء إلى ذاكرة عمل جماعية تسمح للفريق بأن يعرف أكثر مما يستطيع أي فرد أن يعرفه منفردا .لا يكفي في هذا المستوى أن نعرف دوافع الأشخاص أو هوياتهم أو عدالتهم المدركة .فقد يجتمع أفراد أكفاء وحسنوا النية ثم يفشلون لأن أهدافهم صممت بحيث يدفع نجاح أحدهم إلى إعاقة الآخر، أو لأن المعرفة موجودة داخل الفريق لكن أحدا لا يعرف من يمتلكها .أو كيف يستدعيها في الوقت المناسب

يعالج الفصل كيانين نظريين مستقلين ومتكاملين وظيفيا .الأول هو نظرية الاعتماد المتبادل التي تسأل كيف تحدد علاقة الأهداف بين الأعضاء نمط التفاعل ،MT-0108 الاجتماعي التي تسأل كيف يبني الفريق ،MT-0109 والنتائج .والثاني هو نظرية أنظمة الذاكرة التبادلية نظاما معرفيا موزعا يعرف فيه الأعضاء من يعرف ماذا، ثم ينسقون ترميز المعرفة وتخزينها بموطن أصلي كامل في هذا الفصل، مع D1 واسترجاعها .يسجل الأطلس كلا الكيانين كنظرية .اختلاف في عائلة الآلية ومستوى التركيز

التمييز بينهما ضروري .الاعتماد المتبادل الاجتماعي يفسر لماذا يتجه الأعضاء إلى المساعدة أو العرقلة أو العمل المنفرد في ضوء بنية الأهداف .أما الذاكرة التبادلية فتركز في هندسة المعرفة داخل الفريق :التخصص، ومعرفة مواقع الخبرة، والثقة في خبرة الآخرين، والتنسيق في الاسترجاع .قد يخلق الاعتماد الإيجابي مناخا يساعد على نشوء ذاكرة تبادلية، لكن وجود هدف مشترك لا يضمن أن يعرف الفريق من يمتلك أي خبرة، كما أن امتلاك نظام ذاكرة ممتاز لا يعني بالضرورة أن الأهداف بين الأعضاء تعاونية .ولذلك لا يدمج الكيانان في نظرية واحدة ولا يستخدم .أحدهما بدلا من الآخر

خريطة الملكية النظرية وحدود الفصل 25.2

يمتلك هذا الفصل سؤالين مركزيين .السؤال الأول :ما الذي يجعل نجاح عضو مرتبطا بنجاح الآخرين أو متعارضا معه، وكيف يعيد هذا الارتباط تشكيل أنماط التفاعل؟ والسؤال الثاني :كيف يوزع الفريق عبء المعرفة بين أعضائه، ويحتفظ بخريطة موثوقة للخبرة، ويستدعي المعرفة .المتخصصة من صاحبها عند الحاجة؟ هذان السؤالان يحددان حدود الفصل تجاه الفصول اللاحقة

لا يعيد الفصل نظرية الهوية الاجتماعية أو التصنيف الذاتي، رغم أن الاعتماد بين الأعضاء قد يؤثر في العلاقات والهوية .ولا يعيد نموذج التصنيف والتفصيل أو نظرية الفوالق، لأن السؤال

هنا ليس كيف يعمل التنوع، بل كيف تنظم الأهداف أو المعرفة داخل الفريق .كما لا يشرح نظريتي ثراء الوسيلة وتزامنها، لأن وسائل الاتصال قد تساعد الفريق على تنسيق المعرفة، لكنها ليست الآلية المالكة لوجود نظام الذاكرة .وبالمثل، لا يختزل الاعتماد المتبادل إلى إدارة الصراع؛ فالصراع أحد المخرجات المحتملة لبنية الأهداف، بينما نموذج الاهتمام المزدوج سيملك سؤال اختيار استراتيجية الصراع في موطنه اللاحق.

تبدأ MT-0108 يمكن تصوير العلاقة بين الكيانين في هذا الفصل بسلسلتين مختلفتين .في السلسلة من بنية الأهداف، ثم نوع الاعتماد، ثم نمط التفاعل، ثم النتائج الفردية والجماعية .وفي تبدأ من توزيع المعرفة والخبرة، ثم تعلم الأعضاء من يعرف ماذا، ثم ترميز MT-0109 واسترجاع منسق، ثم أداء معرفي وجماعي .هذه السلاسل تقدم للباحث اختبارا بسيطا :إذا كان يحتاج إلى MT-0108 نموذج الدراسة لا يحتوي على بنية أهداف أو تفاعل ناتج عنها، فاختيار MT- مراجعة .وإذا لم يكن فيه توزيع خبرة ومعرفة من يعرف ماذا وآلية استرجاع، فاختيار 0109 قد يكون اسميا.

الجذر الفكري لنظرية الاعتماد المتبادل الاجتماعي :MT-0108 25.3

ترجع الجذور الفكرية لنظرية الاعتماد المتبادل الاجتماعي إلى أعمال كورت لوين في نظرية المجال وديناميات الجماعة، لكن الصياغة النظرية المؤسسة ارتبطت بعمل Morton Deutsch انطلق .A Theory of Co-operation and Competition عام 1949 في مقاله من فكرة أن العلاقات بين أهداف الأفراد ليست مجرد خلفية للسلوك؛ بل هي بنية تحدد Deutsch كيف يؤثر فعل شخص في احتمالات وصول آخر إلى هدفه .ومن هنا صاغ الفرق بين الاعتماد الإيجابي والاعتماد السلبي وغياب الاعتماد (Deutsch, 1949).

الاعتماد الإيجابي يوجد عندما يدرك الأفراد أن بإمكانهم الوصول إلى أهدافهم إذا وصل الآخرون الذين يرتبطون بهم إلى أهدافهم أيضا .أما الاعتماد السلبي فيوجد عندما يصبح نجاح أحد الأطراف مرتبطا بفشل الآخر أو بانخفاض فرصه .وفي غياب الاعتماد لا يغير تقدم شخص احتمال نجاح الآخر على نحو جوهري .هذه التعريفات لا تعني ببساطة أن الأفراد يحبون التعاون أو يفضلون المنافسة؛ فالآلية تبدأ من بنية الأهداف كما يدركها الفاعلون.

النظرية عبر عقود من Roger T. Johnson وDavid W. Johnson طورت أعمال البحث في التعاون والتنافس والتعلم الجماعي، وربطت البنية التحتية للأهداف بأنماط من التفاعل منطق الاعتماد إلى Dean Tjosvold ونتائج في الإنجاز والعلاقات والصحة النفسية .كما نقل المنظمات، موضحا كيف يمكن لبنية الأهداف التعاونية أو التنافسية أن تعيد تشكيل الصراع، تبادل لذلك لا ينبغي حصر النظرية في .(Tjosvold, 1984) المعلومات، والثقة في سياقات إدارية الصفوف الدراسية، رغم أن جزءا كبيرا من أدلتها التطبيقية جاء من البحث التربوي.

25.4 الاعتماد الإيجابي والسلبي وغياب الاعتماد

الاعتماد الإيجابي لا يعني مجرد وجود هدف مكتوب باسم الفريق .يمكن أن تعلن المنظمة أن جميع الأعضاء يعملون لتحقيق مشروع واحد، ثم تقيس كل فرد على ترتيب نسبي يجعل مكسب أحدهم خسارة للآخر .في هذه الحالة قد تكون اللغة تعاونية بينما الحوافز المدركة تنافسية .لذلك .يهتم الباحث بالبنية الفعلية التي تربط النتائج، لا بالشعارات

في الاعتماد الإيجابي يرى العضو أن مساهمته تساعد الآخرين وأن مساهماتهم تساعده .يزداد عندئذ احتمال تبادل الموارد، وتقديم المساعدة، وتوضيح المعلومات، ومراقبة التقدم المشترك، والبحث عن حلول تحقق مصالح مترابطة .أما الاعتماد السلبي فينشط التفاعل المعارض؛ إذ يمكن أن يصبح حجب المعرفة، أو إبطاء الآخر، أو حماية الموارد، أو المقارنة الدفاعية سلوكا عقلانيا من داخل بنية الأهداف، حتى لو كان ضارا بالنظام الكلي .وفي غياب الاعتماد يعمل الأفراد .بالتوازي ولا يحتاج نجاح أحدهم إلى تعاون حقيقي من البقية

هذه الأنماط ليست صفات ثابتة للأشخاص .الفرد نفسه قد يتعاون في مشروع، ويتنافس على ترقية، ويعمل بصورة مستقلة في مهمة ثالثة .ولذلك تختلف النظرية عن مقاييس »التوجه التعاوني «بوصفه سمة شخصية .السمة قد تؤثر في تفسير الموقف، لكن الملكية التفسيرية للنظرية .تقع في العلاقة بين الأهداف وما تولده من تفاعل

25.5 من بنية الأهداف إلى نمط التفاعل

أنها لا تتوقف عند وصف الاعتماد، بل تربطه MT-0108 الميزة التفسيرية الأساسية في بأنماط تفاعل .عندما يكون الاعتماد إيجابيا، يفترض أن تصبح أفعال الآخرين التي تساعدهم على promotive بالتفاعل المعزز أو Deutsch التقدم مفيدة لي أيضا؛ ومن ثم يزداد ما سماه أما عندما يكون الاعتماد سلبيا، فقد تصبح أفعال الطرف الآخر التي تقربه من .interaction oppositional interaction. هدفه مهددة لي، فيظهر تفاعل معارض أو

يشرح هذا الانتقال لماذا يمكن لتغيير بسيط في نظام المكافآت أو تصميم المهمة أن يغير سلوك الفريق حتى من دون تغيير أعضائه .فإذا كوفئت وحدة المبيعات فقط على حجم الصفقات بينما كوفئ الائتمان على تقليل المخاطر دون هدف مشترك يوازن القيمة والمخاطر، فقد ينشأ اعتماد سلبي بين الوظيفتين .وإذا أعيد تصميم الهدف بحيث يعتمد النجاح على ربحية محفظة مستدامة .ومؤشرات جودة مشتركة، تتغير بنية المصالح وقد يصبح تبادل المعلومات أكثر فائدة للطرفين

لا يعني ذلك أن الاعتماد الإيجابي يمنع الخلاف .يمكن أن يختلف أعضاء الفريق بشدة حول أفضل طريق لتحقيق هدفهم، لكن الخلاف يجري داخل علاقة يدرك فيها كل طرف أن نجاح الآخر امتدادا constructive controversy جزء من نجاحه .ولهذا كانت »المعارضة البناءة «أو يمكن للصراع المعرفي أن يكون منتجا :Tjosvoldو Johnsonو Johnson مهما في أعمال

إذا بني داخل أهداف تعاونية وقواعد تسمح بفحص البدائل، بدلا من أن يتحول اختلاف الرأي إلى صراع انتصاري.

العمليات النفسية التي تربط الاعتماد بالتفاعل 25.6

طورت أدبيات النظرية ثلاثة مفاهيم تساعد على شرح انتقال بنية الاعتماد إلى السلوك :قابلية الاستبدال، والتقييم أو الاستثمار الوجداني في أفعال الآخرين، والقابلية للتأثير .تشير قابلية الاستبدال إلى أن فعل عضو قد يؤدي وظيفة كان يتعين على عضو آخر إنجازها، بحيث تصبح المساهمة المشتركة ذات معنى .أما الاستثمار الوجداني فيتعلق بكون أفعال الآخرين التي تدفعني نحو هدفي تكتسب قيمة إيجابية، بينما تكتسب الأفعال التي تعوقه قيمة سلبية .والقابلية للتأثير تعني أن أعضاء العلاقة يصبحون أكثر أو أقل استعدادا لقبول تأثير بعضهم بعضا بحسب طبيعة الاعتماد.

هذه العمليات مفيدة لأنها تمنع تفسير التعاون أخلاقيا فقط .لا تقول النظرية إن التعاون يحدث لأن الناس »طيبون«، بل لأن البنية تغير معنى أفعال الآخرين .عندما يكون نجاحي مرتبطا فعليا بنجاح زميلي، تصبح مساعدته استثمارا في النتيجة المشتركة .وعندما تعتمد مكافأتي على التفوق عليه، قد تصبح مساعدته مكلفة حتى لو كانت لدي نية إيجابية.

ومع ذلك لا ينبغي تحويل هذه العمليات إلى قائمة إلزامية من وسطاء القياس في كل دراسة . بعض البحوث تختبر بنية الأهداف والنتائج مباشرة، وبعضها يركز في التفاعل، وبعضها يقيس الاعتماد المدرك .المهم أن تكون السلسلة النظرية واضحة وأن يبرر الباحث المستوى الذي يختبره.

العناصر العملية للتعاون الفعال 25.7

مجموعة شروط Johnsonو Johnson في التطبيقات المرتبطة بالتعلم التعاوني، طور تشغيلية أصبحت شائعة :الاعتماد الإيجابي، والمسؤولية الفردية، والتفاعل المعزز، والمهارات الاجتماعية، والمعالجة الجماعية .هذه العناصر تساعد على منع الخلط بين »وضع أشخاص في «مجموعة «و»إنشاء تعاون.

الاعتماد الإيجابي يجعل الأعضاء يحتاج بعضهم إلى بعض، لكن المسؤولية الفردية تمنع الاختباء خلف جهد الآخرين .التفاعل المعزز يتعلق بالمساعدة والتشجيع وتبادل الموارد .المهارات الاجتماعية تشمل القدرة على الاتصال واتخاذ القرار وإدارة الخلاف .أما المعالجة الجماعية فتعني أن يراجع الفريق طريقة عمله ويحدد ما ينبغي الحفاظ عليه أو تغييره.

ينبغي في الأطلس التمييز بين النظرية وهذه الوصفة التطبيقية .ليست العناصر الخمسة تعريفا في جميع السياقات، بل تقنين تطبيقي قوي داخل تقليد التعاون .في منظمة MT-0108وحيدا لـ أعمال قد تظهر آليات مختلفة لتنفيذ الاعتماد الإيجابي، مثل الأهداف المتقاطعة، مؤشرات الأداء المشتركة، أو حقوق قرار موزعة .لذلك لا ينبغي للباحث أن يرفض استخدام النظرية لأن استبانته

لا تحتوي حرفيا على كل عنصر من عناصر التعلم التعاوني، كما لا ينبغي أن يزعم اختبار النظرية لمجرد قياس »العمل الجماعي «بصورة عامة.

25.8 التعاون والتنافس والفردية :ما الذي تقوله الأدلة؟

تراكمت أدلة واسعة حول آثار هياكل الأهداف المختلفة، خصوصا في السياقات التعليمية .قدم Johnson وMaruyama وJohnson وNelson وSkon (1981) تحليلا تجميعيا قارن التعاون والتنافس والجهد الفردي، ووجد دعما عاما لتفوق التعاون في الإنجاز عبر عدد كبير من برامج بحثية طويلة أشارت Johnson وJohnson (2005, 2009) الدراسات .كما لخص إلى ارتباط الاعتماد الإيجابي بمجموعة من النتائج تشمل الإنجاز والعلاقات والدعم المتبادل.

لكن نقل هذه النتائج إلى المنظمات يحتاج إلى حذر .سياقات المدرسة والجامعة تسمح بتصميم أهداف وضبط مهام بصورة تختلف عن فرق الخبراء في المستشفيات أو الشركات .كما أن بعض المنظمات تحتاج إلى قدر من المنافسة بين البدائل أو الوحدات، ولا تعني النظرية أن المنافسة شر مطلق .القضية هي معرفة نوع الاعتماد الذي يخدم المهمة والمرحلة.

في الابتكار مثلا قد يكون التعاون داخل الفريق ضروريا لتجميع المعرفة، بينما تستخدم المنظمة منافسة بين فرق مستقلة لتوليد بدائل .ويمكن أيضا أن توجد منافسة بينية مع تعاون داخلي. هذا يوضح أن مستوى التحليل مهم :قد تكون الأهداف تعاونية داخل الفريق وتنافسية بين الفرق في الوقت نفسه .يجب أن يصرح الباحث بالمستوى بدلا من استعمال كلمة »المنافسة «كصفة عامة للمنظمة.

25.9 الاعتماد المتبادل في المنظمات :من الفصل الدراسي إلى العمل

جسرا مهما لنقل نظرية التعاون إلى المنظمات .ففي العمل لا Tjosvold (1984) قدم تتشكل الأهداف فقط من التعليمات الرسمية، بل من نظم الحوافز، ومسؤوليات الأدوار، وقيود الموارد، وآليات المحاسبة .ويستطيع القائد أن يعلن تعاونا بينما تخلق مؤشرات الأداء اعتمادا سلبيا، أو يستطيع تصميم حوافز فردية داخل مهمة ذات اعتماد فني قوي فينشأ تناقض بين بنية المهمة وبنية المكافأة.

تظهر قيمة النظرية في الفرق متعددة الوظائف .يحتاج مهندس المنتج إلى التسويق لفهم السوق، ويحتاج التسويق إلى الهندسة لقياس إمكان التنفيذ، ويحتاج الاثنان إلى المالية لضبط الجدوى .إذا قيس كل طرف فقط على نجاح وظيفته الضيق، قد يحجب المعرفة أو يدافع عن أهدافه .أما إذا عرف النجاح من خلال نتيجة مشتركة كقيمة المنتج وربحيته وجودته في الإطلاق، تصبح المساهمات أكثر قابلية للتكامل.

task ويجب عدم مساواة الاعتماد المتبادل الاجتماعي بالاعتماد المتبادل في المهمة interdependence. الاعتماد الفني في المهمة يصف كيف تعتمد مدخلات العمل أو مخرجاته تركز في علاقة الأهداف والنتائج المدركة .قد تتزامنان، لكن MT-0108 بين الأعضاء، بينما

يمكن أن تكون مهمة شديدة الاعتماد مع حوافز تنافسية، وهو وضع قد يفسر كثيرا من الاحتكاك التنظيمي.

25.10 الصراع البناء داخل الاعتماد الإيجابي

قد يبدو من اسم النظرية أنها تنحاز إلى الانسجام، لكنها في تطبيقاتها التنظيمية تسمح بفهم متى يكون الخلاف مفيدا. إذا كان أعضاء الفريق يعتمدون إيجابيا بعضهم على بعض، فإن عرض رأي مخالف قد يفسر كوسيلة لتحسين القرار المشترك. أما في اعتماد سلبي فقد يفسر الرأي نفسه كتهديد للمكانة أو محاولة لإفشال الآخر.

طورت أدبيات constructive controversy هذا المنطق: يعرض الأعضاء مواقف بديلة، ينتقدون الأدلة، يحاولون فهم منظور الخصم، ثم يعيدون بناء الحل. القيمة هنا ليست تقليل الصراع بل تغيير بنيته. وهذا يميز النظرية عن نماذج أسلوب الصراع التي تسأل كيف يختار الفرد المنافسة أو التجنب أو التسوية. MT-0108 تملك سؤالا أسبق: ما العلاقة بين الأهداف التي تجعل التفاعل التعاوني أو المعارض مرجحا؟

في اللجان العلمية مثلا يمكن أن يكون الاختلاف الحاد حول تصميم برنامج أكاديمي مفيدا إذا كان الجميع مرتبطين بمعيار نجاح مشترك واضح، مثل جودة الخريج والاعتماد. أما إذا كان كل قسم يقيس نجاحه بعدد مقرراته وساعاته، يصبح النقاش نفسه لعبة توزيع موارد ذات اعتماد سلبي.

25.11 القياس والبحث في MT-0108

يمكن اختبار النظرية بعدة طرق، لكن كل تصميم يجب أن يحافظ على تسلسلها. يمكن قياس الاعتماد المدرك من خلال بنود تسأل إلى أي مدى يعتقد العضو أن نجاحه مرتبط بنجاح الآخرين، ويمكن التلاعب ببنية الأهداف تجريبيا عبر مكافآت جماعية أو تنافسية أو فردية، كما يمكن دراسة فرق حقيقية تختلف في نظم الحوافز أو شكل المهمة.

يحتاج الباحث إلى الفصل بين المتغير المستقل النظري والنتائج القريبة. قياس التعاون كسلوك ثم استخدامه دليلا على «الاعتماد الإيجابي» يخلط السبب بالنتيجة. الأفضل أن يقيس بنية الأهداف أو إدراكها، ثم نمط التفاعل أو أحد وسائطه، ثم نتيجة مثل جودة القرار أو الأداء أو الثقة.

إذا كانت البيانات تجمع من أعضاء فريق، يجب تحديد ما إذا كان الاعتماد خاصية فردية مدركة أم إنشاء جماعيا. قد يتفق الأعضاء على أن أهدافهم مترابطة، وعندها يمكن تبرير التجميع بعد فحص الاتفاق داخل الفريق. وقد تختلف إدراكاتهم، فيصبح التشتت نفسه معلومة مهمة. ولا ينبغي رفع الدرجات تلقائيا إلى مستوى الفريق من دون أدلة اتفاق وموثوقية مناسبة.

25.12 شروط الحدود والأخطاء الشائعة في MT-0108

لا تصلح النظرية مرساة لكل بحث عن التعاون. إذا كان التعاون مجرد نتيجة مقاسة ولا توجد حجة عن بنية الأهداف، قد تكون نظريات أخرى أقرب. وإذا كان السؤال عن هوية الفريق أو

قد تكون مساندة أو MT-0108 التنوع أو شبكة الاتصال أو اختيار أسلوب الصراع، فإن خارجية.

من الأخطاء الشائعة مساواة الهدف المشترك بالاعتماد الإيجابي .يمكن أن يحمل الفريق هدفا عاما مشتركا لكن يتنافس أعضاؤه على الموارد أو التقييم .والخطأ الثاني هو افتراض أن الاعتماد الإيجابي يلغي المسؤولية الفردية؛ فقد يؤدي التصميم السيئ إلى التواكل .والخطأ الثالث هو قياس التعاون والتنافس كقطبين نفسيين فقط وتجاهل إمكانية تعاونهما على مستويات مختلفة.

ومن الحدود المهمة الزمن .تتغير هياكل الأهداف عبر مراحل المشروع، وقد يصبح ما كان تعاونا في مرحلة الاستكشاف منافسة على موارد في مرحلة التنفيذ .لذلك تزداد قوة الدراسة عندما تربط القياس بمرحلة واضحة أو تستخدم بيانات طولية.

فريق اعتماد أكاديمي :MT-0108مثال تطبيقي لـ 25.13

لنفترض فريقا يعد ملف اعتماد لبرنامج جامعي .يتكون الفريق من ممثلين للأقسام والجودة والمالية وشؤون الطلبة .في التصميم الأول يقاس نجاح كل قسم بقدر ما يحافظ على مقرراته وساعاته، فينشأ اعتماد سلبي حول مساحة الخطة .يبدأ الأعضاء في حماية المعلومات، وتأخير التنازلات، وإظهار قوة تخصصهم.

في التصميم الثاني يعاد تعريف النجاح حول مؤشرات مشتركة :اتساق نواتج التعلم، قابلية التنفيذ، تحقيق المعايير، رضا أصحاب المصلحة، ونجاح الزيارة الخارجية .تصبح مساهمة كل لم يتغير ،MT-0108 عضو ضرورية لتحقيق نتيجة لا يستطيع قسم واحد احتكارها .من منظور الأشخاص، بل تغيرت بنية الاعتماد، ومن ثم تغيرت وظيفة المساعدة والخلاف.

يمكن لباحث دكتوراه أن يختبر هذه الآلية عبر مقارنة فرق برامج تختلف في بنية الأهداف المشتركة، وقياس التفاعل المعزز وتبادل المعلومات ثم جودة المخرجات .لكن إذا كان السؤال عن MT-0108. لا إلى MT-0109 من يعرف أي معيار «داخل الفريق، فسندخل إلى»

من ترابط الأهداف إلى توزيع المعرفة 25.14

حتى في فريق يعتمد أعضاؤه إيجابيا بعضهم على بعض، لا يستطيع كل شخص أن يعرف كل شيء .الفرق الحديثة تجمع خبرات تخصصية :الطبيب يعرف التشخيص، والصيدلي يعرف التداخلات الدوائية، ومهندس البيانات يعرف البنية، والمختص القانوني يعرف الامتثال .الكفاءة لا تأتي من جعل الجميع نسخا معرفية متطابقة، بل من توزيع المعرفة بطريقة يستطيع الفريق الوصول إليها.

مفهومها المركزي ليس »المعرفة .MT-0109 هنا يبدأ سؤال نظرية أنظمة الذاكرة التبادلية المشتركة «بمعنى أن الجميع يمتلك المحتوى نفسه، بل معرفة موزعة مع خريطة اجتماعية :من يعرف ماذا، ومن الذي يمكن الوثوق بخبرته، وكيف تنسق عمليات الاستدعاء .لذلك يشبه النظام شبكة ذاكرة تتجاوز الدماغ الفردي من دون أن تفترض وجود عقل جماعي مستقل عن الأعضاء.

MT-0109: التأسيس عند Wegner 25.15

نشأ مفهوم الذاكرة التبادلية في دراسة العلاقات القريبة قبل انتقاله إلى فرق العمل .ناقش Daniel Wegner الاعتماد المعرفي في العلاقات، ثم قدم Hertel (1985)وGiulianoو Wegner عام 1987 تحليلا نظريا متكاملا في فصل Transactive Memory: A Contemporary Analysis of the Group Mind. كانت الفكرة الأساسية أن شخصين أو أكثر يستطيعون توزيع مهمة الذاكرة :لا يحتاج الفرد إلى حفظ كل معلومة إذا كان يعرف أن شريكه يحفظها ويعرف كيف يصل إليه.

يتكون النظام من ذاكرات الأفراد والعمليات التبادلية التي تربطها .قد يتخصص شخص في موضوع معين، ويعرف الآخرون أنه المصدر الموثوق لهذا الموضوع، فيوجهون إليه المعلومات الجديدة ويستدعونه عند الحاجة .بمرور الوقت تنشأ بنية من »من يعرف ماذا «تسمح بتوسيع السعة المعرفية للعلاقة.

هذه الفكرة تختلف عن قاعدة بيانات مشتركة .النظام ليس مجرد مستودع، لأنه يتضمن معرفة اجتماعية عن أصحاب الخبرة ومصداقيتهم وطريقة التنسيق معهم .ويمكن أن تستخدم التكنولوجيا تلقائيا إذا كان الأعضاء لا يعرفون كيف TMS لدعم النظام، لكن وجود منصة رقمية لا ينشئ ترتبط المعرفة بأصحابها أو لا يثقون بتخصصهم.

بنية النظام :الدليل المعرفي والعمليات التبادلية 25.16

تمثيل لدى :directory من خلال مكونين مترابطين .الأول دليل الخبرة أو TMS يمكن فهم الأعضاء لمن يملك المعرفة في مجالات مختلفة .والثاني مجموعة العمليات التي توجه الترميز والتخزين والاسترجاع .عندما تصل معلومة جديدة، يحتاج الفريق إلى توجيهها إلى الشخص المناسب؛ وعندما تظهر مشكلة، يحتاج إلى استدعاء صاحب المعرفة ودمج إجابته مع بقية الخبرات.

إذا كانت خريطة الخبرة دقيقة، يستطيع الفريق تجنب التكرار المعرفي غير الضروري .لا يحتاج كل عضو إلى تعلم التفاصيل الدقيقة لكل مجال، بل يحتاج إلى عمق في مجاله ومعرفة كافية بمكان بقية المعرفة .وهذا يفسر كيف يمكن لفريق متخصص أن يتفوق على مجموعة أفراد أذكياء يعملون بلا خريطة مشتركة.

لكن التخصص يخلق أيضا اعتمادا معرفيا .إذا غادر خبير محوري أو كانت خريطة الفريق ليس »خيرا « TMS خاطئة، قد يفقد الفريق معرفة أو يرسل المشكلات إلى الشخص الخطأ .لذلك بلا شروط؛ فائدته تعتمد على دقة التخصص واستقراره والتنسيق ومصداقية مصادر المعرفة.

25.17 التخصص والمصداقية والتنسيق :نموذج القياس الشائع

استخداما في الفرق، ويتكون من TMS أحد أكثر مقاييس (2003) Kyle Lewis طورت والتنسيق ،(credibility) والمصداقية ،(specialization) ثلاثة أبعاد :التخصص التخصص يعني أن أعضاء الفريق يطورون مجالات معرفة متمايزة بدلا من .(coordination) امتلاك المعرفة نفسها .المصداقية تعكس الثقة في دقة ومعرفة الآخرين .أما التنسيق فيعكس قدرة الفريق على تنظيم العمل المعرفي واستدعاء الخبرة من دون ارتباك مفرط.

سبق المفهوم المقياس، وهناك .Lewis هذه الأبعاد لا تعني أن النظرية تختزل إلى مقياس طرائق أخرى مثل اختبارات »من يعرف ماذا«، ودقة تعيين الخبرة، وتحليل شبكات السؤال والمعلومة، والبيانات السلوكية عن الاسترجاع .لكن المقياس الثلاثي قدم أداة ميدانية ساعدت على توسيع البحث خارج المختبر.

الفعال قد يحتوي على تخصص TMS .يجب أيضا عدم تفسير التخصص كعدم مشاركة عميق مع تواصل كاف يجعل مواقع المعرفة معروفة .إذا احتفظ كل خبير بمعرفته سرا فلن يتكون نظام تبادلي، وإذا عرف الجميع كل شيء فقد تختفي فائدة التخصص .القوة تأتي من التمايز المنسق.

25.18 كيف يتكون نظام الذاكرة التبادلية؟

عبر الخبرة المشتركة والتفاعل المتكرر .يحتاج الأعضاء إلى فرص لملاحظة TMS يتكون خبرة بعضهم، واختبار دقتها، وتعلم الحدود بين المجالات .لذلك تكون الفرق المستقرة أكثر قدرة عادة على تطوير خريطة خبرة من فرق مؤقتة لم تعمل معا، رغم أن التدريب المصمم أو الأدوات الرقمية قد تسرع العملية.

التدريب المشترك مهم لأنه يسمح للأعضاء بالتعلم عن معارف بعضهم أثناء أداء المهمة . ذلك في تجربة فرق تجميع أجهزة (1995) Argoteو Moreland وLiang أثبتت دراسة راديو :الفرق التي تدرب أعضاؤها معا طورت أنظمة ذاكرة تبادلية أفضل وأدت المهمة بجودة أعلى من فرق جمعت بعد تدريب فردي .قوة الدراسة أنها لم تكتف بعلاقة ارتباط، بل أظهرت أن التدريب المشترك يمكن أن يولد بنية معرفية جماعية تتوسط الأداء.

كما يؤثر التعرف على الخبرة والمصداقية .إذا كانت المكانة الاجتماعية تحجب الخبرة الحقيقية، فقد تترسخ خريطة خاطئة :يستدعى صاحب المكانة لا صاحب المعرفة .ومن هنا تصبح العدالة في الاستماع وتوفير إشارات واضحة للخبرة شروطا عملية مهمة، وإن لم تكن جزءا من تعريف النظرية نفسه.

25.19 الدراسة المؤسسة التطبيقية: Liang وMoreland وArgote

إلى دراسة فرق TMS محطة مركزية في انتقال Liang et al. (1995) تعد دراسة العمل .درب الباحثون أفرادا على مهمة تجميع أجهزة راديو إما جماعيا أو بصورة فردية، ثم طلبوا منهم تنفيذ المهمة في فرق .حققت الفرق التي تدربت معا تذكرا أفضل للإجراءات وجودة أعلى في المنتج، ووجد التحليل أن تطور نظام الذاكرة التبادلية كان آلية مهمة لهذا الفرق.

تكمن القيمة النظرية في أن التعلم لم يكن مجرد تراكم معلومات داخل كل فرد .التدريب المشترك سمح بتقسيم المعرفة وبناء توقعات حول تخصص الأعضاء .ومن ثم أصبح الفريق أفضل في استرجاع المعرفة وتنسيقها.

لكن يجب الحذر عند تعميم النتيجة .المهمة المختبرية محددة نسبيا، والفرق صغيرة، والاستقرار الزمني محدود .في المنظمات قد تكون الخبرة أكثر غموضا، وقد يتغير الأعضاء، وقد توجد علاقات سلطة .لذلك جاءت الدراسات اللاحقة لتختبر المقياس والتطور والأداء في فرق ميدانية.

25.20 دقة »من يعرف ماذا :«إسهام Austin

أن مجرد وجود معرفة موزعة لا يكفي، وركز في خصائص مثل Austin (2003) أظهر بشأن توزيع الخبرة، والتخصص، ودقة معرفة consensus محتوى الذاكرة، والتوافق أو الأعضاء بخبرات بعضهم .هذه الإضافة مهمة لأن فريقا قد يعتقد أنه يملك خريطة مشتركة لكنه يكون مخطئا.

الدقة تختلف عن الاتفاق .قد يتفق الجميع على أن »أحمد هو خبير الإحصاء «ويكون الاتفاق مرتفعا، لكن إذا كان أحمد أقل خبرة من عضو آخر فالنظام متماسك لكنه غير دقيق .لذلك يمكن أن تكون الثقة الجماعية مضللة .وهنا يفضل في الدراسات المتقدمة مقارنة إدراكات الخبرة بمؤشرات موضوعية أو تقييمات مستقلة حيثما أمكن.

تظهر هذه النقطة بوضوح في الفرق متعددة التخصصات الجديدة .الألقاب الوظيفية تعطي إشارات أولية، لكنها لا تكشف دائما المعرفة الفعلية .وقد يعرف شخص مجالا خارج تخصصه الرسمي .إذا اعتمد الفريق على بطاقات الوظائف وحدها، يظل جزء من المعرفة غير مستغل.

25.21 من تطوير المقياس إلى الأداء الطولي

مقياسا ميدانيا من 15 بندا يغطي التخصص والمصداقية والتنسيق، Lewis (2003) قدمت في فرق TMS ديناميات Lewis (2004) واختبرته في فرق مختبرية وميدانية .ثم تابعت Lewis عاملين معرفيين بصورة طولية، وربطت تطور النظام بالمعرفة والأداء .كما درست العلاقة بين TMS والتعلم ونقل التعلم Gillis (2005) وLange و.

ليس لقطة ثابتة .النظام يتطور مع التجربة، TMS :هذه السلسلة تعطي الباحث درسا منهجيا وقد يتراجع عند تغير الأعضاء أو المهمة .ولذلك يمكن للتصاميم الطولية أن تختبر هل يزيد وضوح التخصص والمصداقية والتنسيق قبل تحسن الأداء، بدلا من الاكتفاء باستبانة واحدة تجعل السببية غامضة.

أيضا .النجاح يعطي الأعضاء دليلا على كفاءة TMS ويجب الانتباه إلى أن الأداء قد يعزز يحسن الأداء، والأداء TMS :أصحاب الخبرة، فيقوي المصداقية .أي أن العلاقة قد تكون دورية .الناجح يحدث النظام ويقويه .هذه الديناميكية تجعل النماذج البسيطة أحادية الاتجاه أقل اكتمالا

Argoteو Ren :المراجعة التكاملية 25.22

وقدما إطارا تكامليا للأبعاد TMS عقودا من بحث (2011) Argoteو Ren راجع والسوابق والنتائج .أكدت المراجعة الطبيعة متعددة الأبعاد للنظام، وأهمية الخبرة المشتركة بمخرجات مثل الأداء والتعلم .كما أبرزت أسئلة مفتوحة TMS والاستقرار والتواصل، وربطت .حول التطور الديناميكي، والفرق الافتراضية، ونقل المفهوم إلى المستوى التنظيمي

إلى مجرد »وعي بالخبرة .«فالنظام يشمل بنية TMS تساعد هذه المراجعة على منع تحويل معرفة وعمليات تفاعل، ولا تضمن معرفة أسماء الخبراء وجود تنسيق فعال .كما لا تكفي مشاركة .المعلومات إذا لم يتكون تخصص أو خريطة مستقرة

بوصفه أساسا دقيقا لبعض TMS (2012) Renو Argote وفي تطوير لاحق، ناقش يصبح نظرية قدرات ديناميكية .في الأطلس يبقى TMS القدرات التنظيمية، لكن هذا لا يعني أن موطنه مستوى الثنائي والفريق، ويمكن الإحالة إليه لاحقا عند شرح كيف تسهم البنى المعرفية .المحلية في قدرات أوسع، من دون نقل ملفه الكامل إلى الاستراتيجية

الذاكرة التبادلية في الفرق الافتراضية والهجينة 25.23

تواجه الفرق الافتراضية مشكلة مزدوجة .من جهة، يمكن للتقنيات الرقمية أن تجعل الخبرة قابلة للبحث والوصول؛ ومن جهة أخرى، يقل الاحتكاك اليومي الذي يسمح للأعضاء باكتشاف المهارات الضمنية .قد يعرف الفريق المؤهلات الرسمية لكل شخص لكنه يجهل من يملك خبرة .ميدانية دقيقة لم تكتب في النظام

في البيئة الافتراضية إلى إشارات بديلة :آثار العمل السابقة، صفحات الخبرة، TMS تحتاج قنوات سؤال واضحة، اجتماعات تكشف منطق الحل، وسجلات مشاريع توثق مساهمات الأعضاء. لكن هذه الأدوات لا تعوض الثقة تلقائيا .إذا كانت البيانات قديمة أو مبالغا فيها، يمكن أن تصبح .خريطة الخبرة الرقمية مصدر خطأ

ومن المهم عدم استباق الفصل 27 .السؤال هنا ليس أي وسيلة اتصال أغنى أو أكثر تزامنا، بل كيف تساعد أو تعوق الوسائل بناء معرفة من يعرف ماذا وتنسيق الاسترجاع .يمكن لنظرية .إذا كان اختيار القناة جزءا من السؤال، لكن لا تستبدلها TMS الوسيلة أن تكمل

الذكاء الاصطناعي بوصفه عضوا أو وسيطا في الذاكرة التبادلية 25.24

تفتح أدوات الذكاء الاصطناعي سؤالا جديدا :هل يمكن أن يدخل نظام ذكي في خريطة »من يسمح نظريا بتمثيل مصادر معرفة غير بشرية إذا TMS يعرف ماذا «داخل الفريق؟ منطق تعامل الأعضاء معها كمواقع يمكن الاستدعاء منها، لكن الأدلة المؤسسة للنظرية جاءت من علاقات بشرية وفرق عمل .لذلك ينبغي عرض هذا بوصفه امتدادا بحثيا لا حقيقة مستقرة.

قد يعرف فريق قانوني مثلا أن المحامي يملك الحكم المهني، وأن قاعدة معرفة ذكية تسترجع سوابق بسرعة، وأن محلل البيانات يتحقق من الأنماط .تصبح الكفاءة مرتبطة بمعرفة أي مصدر مناسب لأي سؤال، وبمعرفة حدود كل مصدر .هنا تظهر »المصداقية «بصورة جديدة :الثقة العمياء في الأداة تضعف النظام مثلما يضعفه تجاهلها كليا.

ما TMS ويجب الفصل بين الذاكرة التبادلية والذاكرة الخارجية .تخزين الملفات في أداة ليس لم توجد معرفة منظمة بمكان الخبرة وعمليات استرجاع وتنسيق .وتصبح قضايا تحديث المعرفة ومسؤولية التحقق مهمة لأن النموذج قد يقدم إجابات لا يمكن نسبتها إلى خبير مسؤول بسهولة.

ما الذي نقيسه فعلا؟ :MT-0109 القياس في 25.25

فعليه اختبار البناء الثلاثي أو البنية التي تعتمدها دراسته، ،Lewis إذا استخدم الباحث مقياس لا جمع البنود في درجة واحدة بلا فحص .التخصص والمصداقية والتنسيق ليست مترادفات، وقد يتطور كل منها بسرعات مختلفة .يمكن لفريق جديد أن يعرف تخصصات أعضائه قبل أن يبني ثقة في المصداقية أو روتين تنسيق.

في الدراسات التي تدعي مستوى الفريق، يجب تبرير التجميع من استجابات الأفراد .كما يمكن الجمع بين الاستبانة وبيانات سلوكية :من يسأل من؟ من يجيب؟ هل تتوافق شبكة الاستشارة مع الخبرة الفعلية؟ كم يستغرق الوصول إلى صاحب المعرفة؟ هل يكرر الأعضاء البحث نفسه؟

فالأفضل وجود معيار خارجي للخبرة أو مقارنة بين ،directory وإذا كان الادعاء عن دقة إدراكات الأعضاء والمهارات الفعلية .أما إذا كان السؤال عن تطور النظام، فيحتاج الباحث إلى والأداء في نقطة واحدة ثم يعلن أن النظام TMS قياسات متكررة .لا يكفي أن يجد علاقة بين سبب «الأداء».

ومخاطر التخصص الزائد TMS حدود 25.26

بتقسيم العمل المعرفي، لكن التخصص قد يصبح هشا إذا اعتمد الفريق على فرد TMS تسمح واحد بلا بديل .مغادرة خبير قد تخلق فجوة كبيرة، خصوصا إذا كانت المعرفة ضمنية ولم تنتقل . لذلك قد يحتاج الفريق إلى توازن بين التخصص والتكرار الوقائي في المعرفة الحرجة.

كما يمكن أن تنشأ قوالب خبرة جامدة .إذا اعتاد الفريق أن يسند كل مسألة تقنية إلى شخص واحد، قد لا يلاحظ تطور خبرة عضو جديد .النظام الذي كان دقيقا في البداية يمكن أن يصبح قديما .ومن هنا تأتي ضرورة تحديث خريطة الخبرة.

MT-0108 وقد تضر المنافسة الداخلية بالمصداقية أو مشاركة المعرفة، لكن هذا لا يعني أن عندما تكون بنية الأهداف جزءا من التفسير .أما إذا كان سبب SIT يجب أن تضاف دائما .تستخدم TMS. هو تغير العضوية أو ضعف دقة الدليل المعرفي، فيكفي TMS فشل

ليست »ذاكرة جماعية «بالمعنى الواسع TMS 25.27

أدق من MT-0109 العنوان العربي للفصل يستخدم »الذاكرة الجماعية «لتقريب الفكرة، لكن العام .الذاكرة التبادلية لا تعني أن المجموعة تتذكر السرد collective memory مفهوم التاريخي نفسه، ولا أنها تملك معتقدات متطابقة .إنها نظام موزع لترميز المعرفة وتخزينها واسترجاعها عبر أعضاء يعرف بعضهم خبرات بعض.

النماذج الذهنية المشتركة تركز عادة في .Shared Mental Models كما تختلف عن تستفيد من التمايز :ليس مطلوبا أن TMS تشابه أو توافق تمثيلات الأعضاء للمهمة والفريق، بينما يعرف الجميع الشيء نفسه، بل أن يعرفوا توزيع الخبرة .يمكن أن يتكامل الاثنان؛ يحتاج الفريق إلى فهم مشترك كاف للتنسيق، وتخصص معرفي كاف للاستفادة من التنوع.

مشاركة المعرفة نشاط يمكن أن يسهم في .knowledge sharing عن TMS وتختلف النظام، لكن النظام نفسه بنية أكثر استقرارا عن مواقع الخبرة وطرق الوصول إليها .كما تختلف لأنها لا تفترض أن جميع المستودعات والروتينات التنظيمية organizational memory عن تدخل في المفهوم.

أهداف مترابطة أم معرفة موزعة؟ :MT-0109وMT-0108 مقارنة 25.28

تبدأ من »ماذا يحدث إذا نجحت أنا ونجح MT-0108 .يقدم الكيانان تفسيرات مختلفة للفريق تبدأ من »من يعرف ماذا MT-0109 .الآخر؟ «وتحدد هل العلاقة تعاونية أو تنافسية أو مستقلة وكيف نصل إلى معرفته؟ «وتحدد بنية الذاكرة والتخصص والمصداقية والتنسيق.

قوي :الأعضاء يحتاج بعضهم إلى TMSقد توجد أربعة أوضاع .فريق ذو اعتماد إيجابي و ضعيف :يريد TMSبعض ويعرفون كيف يستفيدون من خبراتهم .فريق ذو اعتماد إيجابي و TMSالأعضاء التعاون لكنهم يكررون العمل أو يسألون الشخص الخطأ. فريق ذو اعتماد سلبي و قوي :يعرف الأعضاء أين توجد المعرفة لكن الحوافز قد تدفعهم إلى حجبها .وفريق ضعيف في الاثنين :لا سبب قوي للتعاون ولا خريطة معرفة فعالة.

تشرح الدافع البنيوي للتفاعل، SIT .هذا التقاطع يوضح التكامل المحتمل من دون تكرار تشرح البنية المعرفية التي تجعل التفاعل منتجا .لكن لا يضاف الكيانان إلا إذا كان TMSو النموذج يحتاج كليهما.

نموذج تكامل تسلسلي محتمل 25.29

يمكن بناء نموذج بحثي معقول يفترض أن الاعتماد الإيجابي في الأهداف يزيد التفاعل المعزز أداء الفريق .هذا TMS ثم يرفع ،TMS وتبادل الخبرة، وأن التفاعل المتكرر يساعد على تطوير تكامل تسلسلي لأن كل نظرية تملك مرحلة مختلفة.

حتى TMS لكن يجب ألا يكتب الباحث السلسلة كأنها حقيقة مثبتة في كل السياقات .قد يتكون داخل فرق تنافسية إذا كان العمل يفرض مشاركة معرفة، وقد يكون الاعتماد الإيجابي موجودا لكن دوران الأعضاء يمنع تراكم الذاكرة .لذلك يحتاج النموذج إلى اختبار حدود مثل الاستقرار الزمني وتعقيد المعرفة.

عادة TMSكما يجب ضبط مستويات القياس .الاعتماد المدرك قد يقاس فرديا ثم يجمع، و إنشاء فريق، والأداء قد يكون فريقيا .إذا استخدمت بيانات فردية كلها، لا يتحول النموذج إلى مستوى الفريق بمجرد تسمية المتغيرات جماعية.

«المنصات الرقمية لا تلغي الحاجة إلى معرفة »من يعرف ماذا 25.23.1

قد يبدو أن محركات البحث الداخلية ومستودعات الوثائق تجعل الذاكرة التبادلية أقل أهمية، لأن المعلومة تصبح قابلة للبحث مباشرة .لكن وفرة المحتوى قد تنقل المشكلة من نقص الوصول إلى مشكلة تقييم المصدر والسياق .يستطيع العضو العثور على عشرات الوثائق، لكنه قد لا يعرف أيها ما يزال صالحا، ومن كتبها، وما الافتراضات التي بنيت عليها، ومن يستطيع تفسير الاستثناءات .هنا تستمر وظيفة الدليل الاجتماعي للخبرة.

إذا ربطت المعرفة بأصحاب الخبرة وسجلت تاريخ التحديث TMS يمكن للتقنية أن توسع ومسارات السؤال، لكنها قد تضعفه إذا شجعت الأعضاء على اعتبار المستودع بديلا كاملا للعلاقات المعرفية .المعرفة الضمنية، والحكم المهني، ومعرفة أسباب القرار لا تنتقل دائما في الملفات .ولهذا يصبح التصميم الأفضل هجينا :مستودع يقلل تكلفة التذكر، وشبكة خبراء تحافظ على التفسير والمساءلة.

في البحث يمكن قياس ما إذا كان استخدام منصة معرفة يرفع دقة معرفة من يعرف ماذا أم يخفضها .قد يعتمد الأعضاء على البحث العام فلا يعودون يعرفون خبرات بعضهم، وهو أثر محتمل مختلف عن مجرد زيادة الوصول إلى المعلومات .كما يمكن فحص هل تحسن المنصة التنسيق أم تخلق ازدواجية بين مسار رقمي ومسار اجتماعي.

إلى نظرية لإدارة المعرفة الرقمية كلها .إذا كان السؤال عن TMS لا ينبغي مع ذلك تحويل عندما MT-0109 قبول المنصة أو جودة النظام أو انتشار الابتكار، فهناك أطر أخرى .تستخدم يبقى توزيع الخبرة وتوجيه الاسترجاع بين مصادر بشرية أو مدعومة رقميا هو الآلية الحاكمة.

موقع النظريتين داخل أدبيات إدراك الفريق 25.28.1

لكنه لا ،team cognition مع مجال أوسع يسمى إدراك الفريق أو SITو TMS تتقاطع يجوز إذابة الكيانين داخله .بعض نظريات إدراك الفريق تركز في التشابه بين النماذج الذهنية، تملك بوضوح منطق TMS .وبعضها في الوعي المشترك بالموقف، وبعضها في توزيع المعرفة فلا تعد في الأصل نظرية إدراك جماعي، بل نظرية SIT التخصص والدليل والاسترجاع .أما لعلاقة الأهداف والاعتماد وما ينتج عنها من تفاعل.

هذا التمييز مهم عند اختيار المتغيرات .إذا كانت الدراسة تقيس اتفاق الأعضاء حول أهداف social interdependence. وليس shared mental model المهمة، فقد يكون ذلك وإذا تقيس أن نجاحي يعتمد .TMS وإذا تقيس معرفة كل عضو بخبرات الآخرين، فهي أقرب إلى التشابه اللغوي بين »مشترك «و»جماعي «لا يبرر دمج الإنشاءات .SIT على نجاحهم، فهي.

يمكن للتكامل أن يحدث عندما يملك كل بناء وظيفة .قد تجعل الأهداف المترابطة الأعضاء استغلال التخصص، بينما يوفر TMS أكثر استعدادا للاستثمار في تعلم خبرات بعضهم، ثم يتيح نموذج ذهني مشترك فهما عاما للمهمة يسمح بدمج المساهمات .لكن نموذج كهذا يحتاج إلى عينة وقياسات وتصميم قادر على الفصل بين ثلاث آليات، وإلا تحول إلى تكديس معرفي.

والقاعدة المنهجية هي تسمية المعرفة المطلوبة بدقة :هل نحتاج أن يعرف الأعضاء الشيء نفسه، أم أن يعرف كل منهم شيئا مختلفا، أم أن يعرفوا أن مصائر أهدافهم مترابطة؟ كل إجابة تقود إلى عدسة مختلفة.

حالة تطبيقية :فريق استجابة لحادث سيبراني 25.30

يتكون فريق استجابة من مهندس شبكات، ومختص أمن، ومسؤول قانوني، ومدير خدمة، ومحلل بيانات .في الساعات الأولى للهجوم يحتاج الجميع إلى هدف مشترك :احتواء الحادث واستعادة الخدمة مع حماية الأدلة والامتثال .إذا قيس كل طرف بمؤشر ضيق، فقد ينشأ اعتماد سلبي؛ فقد يرغب التشغيل في إعادة الخدمة بسرعة بينما يريد الأمن إبقاء الأنظمة متوقفة للتحليل.

تساعد على إعادة تصميم الهدف بحيث يفهم الأعضاء أن النجاح يتطلب توازنا MT-0108 مشتركا بين الاستمرارية والأمن والامتثال .لكنها لا تخبرنا من يعرف كيف يستخرج سجل معين يحتاج الفريق إلى خريطة خبرة دقيقة، :MT-0109 أو من يملك خبرة باللوائح .هنا تدخل ومصداقية بين الأعضاء، وروتين سريع لاستدعاء المعرفة.

إذا كان نظام الذكاء الاصطناعي يقترح إجراءات، يجب أن يعرف الفريق مجاله وحدوده ومن يتحقق من مخرجاته .بذلك يصبح المثال معاصرا من دون افتراض أن الذكاء الاصطناعي عضو «كامل بالمعنى النظري».

حالة دكتوراه :فرق البحث متعددة التخصصات في الجامعات 25.31

لنفترض دراسة عن أداء فرق بحثية تجمع إدارة الأعمال وعلوم البيانات والهندسة .يمكن MT- للباحث أن يسأل :هل تؤدي الأهداف المشتركة إلى أداء أعلى؟ هذا سؤال واسع .باستخدام يمكن صياغته :كيف تؤثر درجة الاعتماد الإيجابي بين أهداف الأعضاء في التفاعل 0108 المعزز ثم جودة التكامل البحثي؟

يمكن صياغة سؤال مختلف :كيف يؤثر وضوح تخصصات الأعضاء MT-0109 وباستخدام ومصداقيتها وتنسيق استدعاء المعرفة في إنتاج المعرفة المشتركة؟ إذا أراد الباحث الجمع، يمكن .لكن عليه قياس كل آلية مستقلة ،TMS أن يفترض أن الاعتماد الإيجابي يسهل نمو

إذا كان موضوعه الأصلي هو أثر التنوع التخصصي نفسه، فقد يكون نموذج التصنيف والتفصيل في الفصل 26 أقوى مرساة .وهنا تظهر قيمة الأطلس :لا يكفي وجود »فريق متعدد .؛ الذي يحسم هو السؤال التفسيريSIT أو TMS التخصصات «لاختيار

قاعدة تشخيص سريعة للباحث 25.31.1

عند مواجهة عنوان بحث يحتوي كلمات مثل التعاون أو الفريق أو المعرفة المشتركة، لا يبدأ الباحث باسم النظرية .يبدأ بثلاثة اختبارات .الاختبار الأول يسأل عن بنية الهدف :هل تتغير احتمالات نجاح العضو عندما ينجح الآخر أو يفشل؟ إذا كانت الإجابة نعم، توجد قرينة مباشرة الاختبار الثاني يسأل عن بنية المعرفة :هل تعتمد جودة القرار على معرفة .MT-0108 على .MT-0109 مواقع الخبرة وتوجيه السؤال إلى صاحبها؟ إذا كانت الإجابة نعم، توجد قرينة على الاختبار الثالث يسأل عن النتيجة التي ستضيع إذا حذفنا النظرية :هل نفقد تفسير التعاون، أم نفقد تفسير تنسيق المعرفة؟

تحتاج دليلا على الاعتماد أو تصميم SIT ثم يفحص الباحث البيانات الممكنة .دراسة تحتاج دليلا على التخصص أو المصداقية أو TMS الأهداف، لا مجرد رضا عن الفريق .ودراسة التنسيق أو دقة خريطة الخبرة، لا مجرد معدل تبادل معلومات .إذا لم تسمح البيانات بقياس الآلية، .ينبغي تعديل الادعاء النظري بدل استخدام النظرية كزخرفة

TMS وأخيرا يحدد الزمن .يمكن أن يتغير الاعتماد بسرعة عندما تتغير الحوافز، بينما يحتاج غالبا إلى خبرة مشتركة كي ينضج .هذا الاختلاف الزمني مفيد في التصميم :قد يقاس تغير بنية الأهداف أولا، ثم التفاعل، ثم تطور الذاكرة، ثم الأداء .وبهذا تصبح النظرية دليلا لبناء الدراسة لا .فقرة تضاف بعد اكتمال النموذج

وتفيد هذه القاعدة أيضا في المناقشة النهائية للنتائج .فإذا ظهر أداء مرتفع من دون اعتماد إيجابي، يبحث الباحث عن آلية بديلة مثل الاستقلال العالي للمهام أو القيادة أو الخبرة السابقة .وإذا مرتفع من دون تحسن في الأداء، يفحص دقة خريطة الخبرة وملاءمة التخصص TMS ظهر للمهمة، لا يفترض أن النظرية فشلت مباشرة .وبهذا يتحول عدم تحقق الفرضية من مشكلة

إحصائية إلى فرصة لاختبار حدود الآلية، وهو ما ينسجم مع فلسفة الأطلس في استخدام النظرية لتفسير النموذج لا لتزيينه، وتحديد متى يتغير أثرها عبر السياق والزمن ومستوى التحليل.

25.32 أداة قرار: أي النظرية تحتاج؟

ابدأ بالسؤال التالي: أين تقع المشكلة التي أريد تفسيرها؟ إذا كانت في أن نجاح الأعضاء مرتبط بعضه ببعض بطريقة تشجع المساعدة أو العرقلة، فابدأ بـ MT-0108. إذا كانت في أن المعرفة موزعة ولا يعرف الفريق كيف يصل إلى أصحابها، فابدأ بـ MT-0109.

ثم اسأل: هل أحتاج تفسير التعاون أم تفسير التنسيق المعرفي؟ هل أملك متغيرا يعكس بنية الأهداف أم مجرد مقياس عام للعمل الجماعي؟ هل يمكنني قياس التخصص والمصداقية والتنسيق أو دقة معرفة من يعرف ماذا؟ هل مستوى الدراسة فردي أم فريق؟ هل الزمن يسمح بتكون ذاكرة تبادلية؟

إذا كانت الإجابات تشير إلى كلا المسارين، لا تجمع النظريتين تلقائيا. اكتب جملة: «تفسر X إذا لم تستطع تسمية Y و X لذلك تستدعى الثانية لتفسير Y، لكنها لا تفسر X النظرية الأولى بوضوح، فالدمج غالبا زائد.

25.33 أخطاء تطبيقية متكررة

الخطأ الأول استخدام MT-0108 teamwork لأن الدراسة تتضمن من دون قياس أو مناقشة الاعتماد بين الأهداف. الخطأ الثاني افتراض أن كل تعاون يعني اعتمادا إيجابيا؛ فقد يتعاون الأفراد مؤقتا لأسباب أخرى. الخطأ الثالث إعلان أن المنافسة دائما ضارة من دون تحديد المستوى أو المهمة.

الخطأ الأول مساواة النظام بقاعدة بيانات أو مشاركة معرفة. والخطأ الثاني قياس TMS، في أعرف خبرات زملائي «فقط وإهمال المصداقية والتنسيق. والخطأ الثالث استخدام مقياس فردي» ثم تفسيره كنظام فريق من دون تبرير التجميع. والخطأ الرابع افتراض أن التخصص المرتفع مفيد دائما؛ فقد يخلق نقاط فشل حرجة.

والخطأ المشترك الأكبر هو استخدام النظريتين لأن الفريق «يحتاج التعاون والمعرفة». هذه عبارة صحيحة عامة لكنها ليست تبريرا نظريا. يجب أن يحمل النموذج آليتي الأهداف والذاكرة فعلا.

25.34 تمرين تطبيقي

اختر فريقا تعرفه: لجنة جامعة، فريق مشروع، وحدة طبية، فريق برمجي، أو فريق بحث. اكتب أولا كيف ترتبط أهداف الأعضاء. هل يستطيع كل عضو النجاح إذا فشل الآخرون؟ هل توجد مكافآت أو مؤشرات تجعل نجاح أحدهم على حساب الآخر؟ صنف البنية إلى إيجابية أو سلبية أو ضعيفة، ثم اذكر سلوكين تتوقعهما من هذا التصنيف.

بعد ذلك ارسم خريطة معرفة من ثلاثة أعمدة :مجال المعرفة، صاحب الخبرة، ومن يعرف أن هذا الشخص هو صاحب الخبرة .إذا وجدت أن الخبرة موجودة لكن غير معروفة، فقد كشفت فجوة .ثم قيم التخصص والمصداقية والتنسيق .directory في

أخيرا، قرر هل المشكلة الأساسية في الأهداف أم في الذاكرة أم في كليهما، واكتب فرضية أو سؤالا بحثيا يعكس الآلية .لا تستخدم اسم النظرية في الجملة الأولى؛ اشرح العملية أولا ثم طابقها .مع الكيان

حدود الفصل والانتقال إلى الفصل 26 25.35

شرح هذا الفصل كيف تبني علاقة الأهداف تعاون الفريق أو تنافسه، وكيف يبني الفريق نظاما معرفيا موزعا لاستدعاء الخبرة .لكنه لم يفسر ما الذي يحدث عندما تكون عضوية الفريق متنوعة في العمر أو الجنس أو الوظيفة أو التخصص، ولا متى يتحول التنوع إلى معالجة معلومات أعمق .أو إلى تصنيف اجتماعي وفوالق

من تنوع TMS قد يساعد الاعتماد الإيجابي على تقليل بعض آثار الانقسام، وقد يستفيد الخبرات، لكن هاتين الملاحظتين لا تملكان نظرية التنوع .الفصل التالي سيعالج نموذج التصنيف MT-0108 والتفصيل ونظرية الفوالق وغيرها من عدسات التنوع، مع الحفاظ على الإحالة إلى .عند الحاجة فقط MT-0109و

تصميم الأهداف والحوافز :متى يكون الاعتماد »حقيقيا«؟ 25.9.1

في الدراسات التنظيمية، لا تكفي قراءة بطاقة الوصف الوظيفي لمعرفة بنية الاعتماد .يتكون الاعتماد من عدة مصادر قد تتوافق أو تتعارض :المهمة نفسها، ومقاييس الأداء، والمكافآت، وحقوق القرار، وندرة الموارد، ومكانة الأعضاء .قد تتطلب المهمة تعاون شخصين تقنيا، لكن نظام التقييم يضعهما في ترتيب نسبي؛ وقد تكون المكافأة جماعية، بينما يحتفظ كل عضو بمعلومات حاسمة لا يحتاج الآخرون إلى الاطلاع عليها .لذلك يجب على الباحث أن يحدد مصدر .الاعتماد الذي يقيسه

يمكن تصور أربعة تصاميم .الأول »هدف مشترك ومكافأة مشتركة«، وهو أوضح صور الاعتماد الإيجابي إذا شعر الأعضاء أن مساهماتهم متكاملة .الثاني »هدف مشترك ومكافآت فردية«، وقد يعمل إذا كانت المكافآت الفردية لا تتعارض مع نتيجة الفريق، لكنه قد يضعف المساعدة عندما تصبح المساهمة للآخرين غير مرئية .الثالث »أهداف فردية مع مورد مشترك«، وهو أرض خصبة للمنافسة حتى لو كانت اللغة الرسمية جماعية .الرابع »هدف فريق مع ترتيب .داخلي نسبي«، وهو تصميم هجين قد يخلق تعاونا مع الخارج ومنافسة داخلية

هذه التراكيب تساعد في بناء البحث .بدلا من سؤال الموظفين »هل نتعاون؟«، يمكن للباحث تحليل نظام الأهداف والمكافآت ثم قياس الإدراك الفعلي للعلاقة .ويمكن أن يختبر عدم التطابق بين التصميم الرسمي والإدراك .فإذا أعلنت المنظمة مكافأة جماعية لكن الأعضاء يعتقدون أن المدير

سيكافئ الأكثر ظهورا فرديا، فالبنية النفسية الفعلية قد تختلف عن النظام المكتوب .ومن هنا يجب أن تعطي النظرية الأولوية للاعتماد المدرك مع الاحتفاظ ببيانات عن التصميم الموضوعي لتفسير مصدر هذا الإدراك.

الاعتماد المتبادل والابتكار :لماذا لا يكفي »التعاون«؟ 25.10.1

في فرق الابتكار، يؤدي الاستخدام السطحي للنظرية إلى افتراض أن زيادة التعاون دائما ترفع الإبداع .لكن الابتكار يحتاج إلى مرحلتين على الأقل :توليد اختلافات وبدائل، ثم دمجها أو اختيارها .إذا كان الاعتماد الإيجابي يترجم إلى رغبة في تجنب الخلاف، يمكن أن يخفض التباين المعرفي الضروري .ولذلك لا تقاس جودة التعاون بعدد مرات الاتفاق، بل بقدرة الفريق على مساعدة أعضائه على طرح اختلافات مفيدة من دون تحويلها إلى تهديد شخصي.

يصبح مفهوم المعارضة البناءة مهما هنا .يواجه الأعضاء أفكارا متعارضة، ويطلب من كل طرف تقديم الحجج والبيانات، ثم يحاول فهم منظور الطرف الآخر وإعادة بناء الموقف .تحت اعتماد إيجابي، تكون الغاية تحسين القرار المشترك؛ وتحت اعتماد سلبي، قد تتحول الحجة إلى أداة لإضعاف المنافس .هذا الفرق يفسر لماذا يمكن للصراع المعرفي نفسه أن ينتج ابتكارا في فريق، واستقطابا في فريق آخر.

وفي البحث الميداني يمكن اختبار ما إذا كان الاعتماد الإيجابي يغير أثر اختلاف الرأي في جودة القرار .لكن يجب الحذر من استباق الفصل 28 الخاص بالصراع؛ فوظيفة MT-0108 ليست تصنيف أنواع الصراع، بل تفسير كيف تغير بنية الأهداف معنى التفاعل .إذا كان المتغير الرئيس في الدراسة هو task conflict دون قياس الاعتماد، فقد تكون نظرية الصراع أكثر مباشرة .أما إذا كان السؤال لماذا يصبح الخلاف نفسه بناء في فريق ومدمرا في آخر بسبب علاقة الأهداف، فتكون MT-0108 مرساة قوية.

نقد النظرية :القوة التفسيرية وحدود التعميم 25.12.1

قوة نظرية الاعتماد المتبادل الاجتماعي في بساطتها السببية :علاقة الأهداف تغير توقعات الأفراد بشأن آثار أفعال الآخرين، ومن ثم تغير التفاعل .لكن هذه البساطة تعرضها لخطر التوسع الزائد .فالسلوك التعاوني يمكن أن يتأثر بالهوية والثقة والعدالة والأعراف والقيادة والقوة، وليس كل تعاون نتيجة مباشرة لبنية الأهداف .إذا استخدمت النظرية كشرح شامل لكل علاقة إيجابية بين أعضاء الفريق، تفقد قدرتها التمييزية.

هناك أيضا تحدي السببية العكسية .قد يدرك الأعضاء أهدافهم أكثر ترابطا بعد أن تتكون بينهم علاقات جيدة، وليس فقط العكس .كما يمكن للنتائج السابقة أن تعيد تشكيل تفسيرهم للمنافسة والتعاون .لذلك تكون الدراسات الطولية أو التجريبية أكثر قدرة على الفصل بين البنية والتفاعل من الدراسات المقطعية.

وتوجد مشكلة اختلاف المستوى .كثير من التطبيقات تقيس إدراك الفرد للاعتماد ثم تتحدث عن »بنية الفريق .«إذا كان الأعضاء يختلفون جذريا في الإدراك، فقد لا يكون من الصحيح تكوين متوسط واحد .وفي بعض الحالات يكون عدم الاتفاق نفسه سببا لاضطراب العمل :شخص يعتقد أن النجاح مشترك بينما يرى آخر أن العلاقة تنافسية .لذلك يمكن للباحث دراسة تشتت الإدراك إلى جانب المتوسط.

أخيرا، جاءت نسبة كبيرة من الأدلة التراكمية من التعليم والتعلم التعاوني .هذا يمنح النظرية قاعدة اختبار واسعة لكنه لا يبرر النقل التلقائي إلى المنظمات .عند استخدامها في فرق محترفة يجب وصف طبيعة المهمة والسلطة والحوافز والاعتماد الفني، وتوضيح لماذا يتوقع بقاء الآلية الأساسية في السياق الجديد.

«من الخبرة المشتركة إلى »ترميز المسؤولية المعرفية 25.18.1

عندما لا يتعلم الأعضاء محتوى خبرة بعضهم فحسب، بل يتعلمون أيضا TMS يتطور مسؤولية كل عضو عن مجالات معرفية .يمكن تسمية هذه العملية ترميز المسؤولية المعرفية :حين تظهر معلومة قانونية يعرف الأعضاء أنها ينبغي أن تصل إلى المختص القانوني، وحين تظهر إشارة تقنية يعرفون من يستطيع تفسيرها .مع التكرار يصبح التوجيه أسرع وأقل كلفة.

لكن المسؤولية المعرفية لا تعني احتكار المعرفة .يحتاج النظام الفعال إلى معرفة حدود التخصص وإلى قدر من التداخل يسمح للأعضاء بصياغة السؤال الصحيح وفهم الإجابة .إذا كان التخصص شديد الانعزال، قد لا يستطيع بقية الفريق حتى إدراك أن لديهم مشكلة تقع في مجال على حافة بين التخصص والتكامل TMS خبير معين .لذلك يعمل.

يمكن للقيادة والتصميم التنظيمي تسريع التكوين من خلال إتاحة فرص لعرض الخبرات، تدوير بعض المهام، بناء خرائط مهارات، أو تكليف الأعضاء بالتدريب المتبادل .غير أن فرض خريطة رسمية للخبرات من أعلى قد يفشل إذا لم تتوافق مع التجربة الفعلية .يتعلم الفريق المصداقية من الأداء المتكرر لا من الألقاب وحدها .ولهذا يفيد الجمع بين بيانات الموارد البشرية وبين تقييمات الأعضاء وشبكات طلب المساعدة.

وفي فرق الخبراء، قد يحدث التخصص على مستويات دقيقة جدا .ليست المسألة »من يعرف التسويق «بل »من يملك خبرة تسعير الأسواق شديدة التضخم «أو »من يعرف متطلبات اعتماد برنامج محاسبة عربي .«كلما زادت تعقيد المهمة، ازدادت قيمة الدليل الدقيق، لكن تكلفة تحديثه ترتفع أيضا .هذه المفاضلة جزء من هندسة الذاكرة لا من مقدار المعرفة فقط.

ديناميكية النظام :التكوين والصيانة والتدهور وإعادة البناء 25.22.1

كدورة حياة .في مرحلة التكوين يتعرف الأعضاء على الخبرات TMS من المفيد التعامل مع ويختبرون المصداقية .في مرحلة الصيانة يصبح توزيع المعرفة مستقرا نسبيا وتظهر روتينات

استرجاع .في مرحلة التدهور قد تتغير المهمة أو يغادر خبير أو تتقادم المعرفة، فتتراجع دقة .الدليل .ثم يحتاج الفريق إلى إعادة بناء الخريطة والتخصص

هذا التصور مهم في المنظمات ذات دوران العاملين .قد يبدو الفريق مستقرا لأن الأشخاص السابقة كانت مرتبطة بأشخاص وخبرات دقيقة لا TMS الجدد يشغلون الوظائف نفسها، لكن بمسميات فقط .فقدان عضو لا يعني فقدان محتواه المعرفي فقط؛ يعني أيضا أن الأعضاء يحتاجون إلى تحديث معرفتهم حول من أصبح مسؤولا عن المجال، ومن يمكن الوثوق به، وكيف ستتغير .قنوات الاسترجاع

يمكن قياس هذا التحول طوليا حول أحداث مثل إعادة الهيكلة أو دمج فريقين أو إدخال نظام رقمي جديد .قبل التغيير قد تكون خريطة الخبرة دقيقة، وبعده تظهر فترة ارتباك، ثم تعاد بعد التغيير وسؤال الأعضاء عن الماضي من TMS التخصصات .هذا التصميم أقوى من قياس .الذاكرة

كما أن نجاح النظام قد يخلق اعتمادا على المسار .عندما ينجح عضو باستمرار في مجال معين، يستمر الفريق في توجيه المشكلات إليه حتى إذا ظهرت خبرة أفضل لدى شخص آخر .لذلك تحتاج الصيانة إلى فرص لتحديث السمعة المعرفية .الفرق التي لا تعيد فحص خريطتها قد تصبح .فعالة في استرجاع معرفة قديمة لكنها ضعيفة في التقاط خبرة جديدة

مستويات القياس والطرائق الشبكية والسلوكية 25.25.1

تحديا منهجيا لأن موضوعها جماعي بينما كثيرا من أدواتها تقوم على إدراكات TMS تثير أفراد .المقياس التجميعي يفترض أن أعضاء الفريق يصفون نظاما مشتركا بدرجة تسمح برفع البيانات .لذلك يجب فحص الاتفاق داخل الفريق والموثوقية بين الفرق، لا الاكتفاء بثبات البنود على مستوى الأفراد .وقد تكون بعض أبعاد النظام أكثر اتفاقا من غيرها؛ يمكن مثلا أن يتفق .الجميع على التخصص لكن يختلفوا في المصداقية

الطرائق الشبكية تقدم بديلا مهما .يمكن سؤال كل عضو :إلى من تذهب إذا احتجت معرفة في مجال معين؟ ثم بناء شبكة إحالة للخبرة ومقارنتها بخريطة المهارات الفعلية .تكشف الشبكة المركزية المفرطة، والاعتماد على خبير واحد، ومناطق المعرفة التي لا يملك أحد مسارا واضحا إليها .كما تسمح البيانات الرقمية، مثل سجلات الاستشارة أو التعليقات في أدوات العمل، بملاحظة .أنماط الوصول من دون الاعتماد الكامل على الذاكرة الذاتية

لكن البيانات السلوكية لا تفسر المعنى وحدها .كثرة الأسئلة الموجهة لشخص قد تعني أنه خبير موثوق، أو أنه عنق زجاجة لأن النظام يمنع الوصول المباشر إلى المعلومات .لذلك ينبغي دمج .الشبكات مع تقييمات الخبرة والسياق

عبر تكليف الأعضاء بتعيين من يعرف directory وفي الدراسات التجريبية يمكن قياس دقة إجابة أسئلة محددة، ثم مقارنة تعييناتهم بالأداء الفعلي .هذا الاختبار أقرب إلى جوهر النظرية من

سؤال عام عن »جودة التواصل .«وكلما تطابق المقياس مع عملية من يعرف ماذا والاسترجاع، كان الادعاء النظري أقوى.

متى يكون التكامل بين النظريتين غير مبرر؟ 25.29.1

MT-0108 رغم جاذبية النموذج التسلسلي، هناك حالات يكون فيها الجمع بين TMS والأداء، غير ضروري .إذا كانت الدراسة تختبر أثر التدريب المشترك في تطوير 0109-MT فإن نظرية الذاكرة وحدها قد تفسر الآلية من دون إدخال الاعتماد بين الأهداف .وإذا كانت الدراسة تختبر أثر المكافأة الجماعية في التعاون في مهمة بسيطة لا تتطلب تخصصا معرفيا، فلن تضيف TMS كثيرا.

لا يثبت أن إحداهما تسبب الأخرى .قد يكون عامل TMS كما أن وجود ارتباط بين التعاون و ثالث، مثل استقرار الفريق أو القيادة، مسؤولا عن الاثنين .لذلك يجب أن يقدم التكامل سببا نظريا وترتيبا زمنيا ومقياسا لكل آلية.

كاملا؟ إذا TMS هل يبقى تفسير تكوين :MT-0108 يمكن استخدام اختبار الحذف .احذف هل يبقى تفسير الأداء كاملا من خلال الاعتماد والتفاعل؟ :MT-0109 نعم، لا تحتاجها .ثم احذف فقط إذا كشف الحذف فجوة محددة في الآلية يصبح التكامل مبررا .TMS إذا نعم، لا تضف.

هذا الاختبار يطبق قاعدة الأطلس على مستوى الفصل :النظريات لا تجمع لتوسيع قائمة المراجع، بل لأن كل واحدة تمنع خسارة تفسيرية يمكن تسميتها .وفي النماذج المعقدة يكون الاقتصاد النظري علامة قوة، لا نقصا.

ويضيف هذا المنظور ميزة منهجية أخيرة :يمكن للباحث أن يميز بين فشل التعاون وفشل الذاكرة .الأول يتعلق بعلاقة الأهداف ودافع التفاعل، والثاني يتعلق بموقع الخبرة واستدعائها .هذا الفصل بين المشكلتين يمنع وصف كل ضعف في أداء الفريق بأنه ضعف عمل جماعي، ويقود إلى تدخلات ونماذج بحثية أدق وقابلية للاختبار.

خاتمة 25.36

MT-0108 قدم الفصل بنيتين أساسيتين لفهم الفرق .نظرية الاعتماد المتبادل الاجتماعي تشرح أن التعاون والتنافس ليسا مجرد صفات شخصية، بل ينبعان بدرجة كبيرة من الطريقة التي ترتبط بها أهداف الأعضاء .الاعتماد الإيجابي يجعل نجاح الآخر جزءا من نجاحي ويشجع التفاعل المعزز، بينما الاعتماد السلبي يجعل تقدم الآخر تهديدا ويمكن أن ينشط العرقلة أو حجب الموارد . مع قاعدة ،Tjosvoldو Johnsonو Johnson إلى Deutsch وقد تطورت النظرية من واسعة من البحوث والتطبيقات.

فتنقلنا من الحافز إلى المعرفة .الفريق الفعال لا MT-0109 أما نظرية أنظمة الذاكرة التبادلية يحتاج إلى أن يعرف الجميع كل شيء، بل إلى تخصص مفيد، وخريطة دقيقة لمن يعرف ماذا، Morelandو Liang إلى Wegner ومصداقية للخبراء، وتنسيق في الترميز والاسترجاع .من

عدسة مركزية لفهم كيف تتحول TMS أصبحت ،Argoteو Renو Lewis ثم Argoteو المعرفة الموزعة إلى قدرة فريقية.

العلاقة بين النظريتين تكاملية محتملة وليست تلقائية .الأهداف الإيجابية قد تدعم بناء نظام ذاكرة، والذاكرة قد تجعل التعاون أكثر إنتاجية، لكن كل نظرية تملك آليتها وحدودها وقياسها . وبهذا يضع الفصل أساس الباب 7 :قبل أن نسأل كيف يؤثر التنوع أو الاتصال أو الصراع، نحتاج أن نعرف كيف ترتبط أهداف الأعضاء وكيف تتوزع المعرفة بينهم.

المراجع

Austin, J. R. (2003). Transactive memory in organizational groups: The effects of content, consensus, specialization, and accuracy on group performance. *Journal of Applied Psychology, 88*(5), 866-878. https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.866

Argote, L., & Ren, Y. (2012). Transactive memory systems: A microfoundation of dynamic capabilities. *Journal of Management Studies, 49*(8), 1375-1382. https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2012.01077.x

Deutsch, M. (1949). A theory of co-operation and competition. *Human Relations, 2*(2), 129-152. https://doi.org/10.1177/001872674900200204

Deutsch, M. (1973). *The resolution of conflict: Constructive and destructive processes*. Yale University Press.

Johnson, D. W., & Johnson, R. T. (1989). *Cooperation and competition: Theory and research*. Interaction Book Company.

Johnson, D. W., & Johnson, R. T. (2005). New developments in social interdependence theory. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs, 131*(4), 285-358. https://doi.org/10.3200/MONO.131.4.285-358

Johnson, D. W., & Johnson, R. T. (2009). An educational psychology success story: Social interdependence theory and cooperative learning. *Educational Researcher, 38*(5), 365-379. https://doi.org/10.3102/0013189X09339057

Johnson, D. W., Maruyama, G., Johnson, R. T., Nelson, D., & Skon, L. (1981). Effects of cooperative, competitive, and individualistic goal structures on achievement: A meta-analysis. *Psychological Bulletin, 89*(1), 47-62. https://doi.org/10.1037/0033-2909.89.1.47

Lewis, K. (2003). Measuring transactive memory systems in the field: Scale development and validation. *Journal of Applied Psychology, 88*(4), 587-604. https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.4.587

Lewis, K. (2004). Knowledge and performance in knowledge-worker teams: A longitudinal study of transactive memory systems. *Management Science, 50*(11), 1519-1533. https://doi.org/10.1287/mnsc.1040.0257

Lewis, K., Lange, D., & Gillis, L. (2005). Transactive memory systems, learning, and learning transfer. *Organization Science, 16*(6), 581-598. https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0143

Lewis, K., & Herndon, B. (2011). Transactive memory systems: Current issues and future research directions. *Organization Science, 22*(5), 1254-1265. https://doi.org/10.1287/orsc.1110.0647

Liang, D. W., Moreland, R. L., & Argote, L. (1995). Group versus individual training and group performance: The mediating role of transactive memory. *Personality and Social Psychology Bulletin, 21*(4), 384-393. https://doi.org/10.1177/0146167295214009

Ren, Y., & Argote, L. (2011). Transactive memory systems 1985-2010: An integrative framework of key dimensions, antecedents, and consequences. *Academy of Management Annals, 5*(1), 189-229. https://doi.org/10.1080/19416520.2011.590300

Tjosvold, D. (1984). Cooperation theory and organizations. *Human Relations, 37*(9), 743-767. https://doi.org/10.1177/001872678403700903

Wegner, D. M. (1987). Transactive memory: A contemporary analysis of the group mind. In B. Mullen & G. R. Goethals (Eds.), *Theories of group behavior* (pp. 185-208). Springer. https://doi.org/10.1007/978-1-4612-4634-3_9

Wegner, D. M., Giuliano, T., & Hertel, P. T. (1985). Cognitive interdependence in close relationships. In W. Ickes (Ed.), *Compatible and incompatible relationships* (pp. 253-276). Springer. https://doi.org/10.1007/978-1-4612-5044-9_12

الفصل 26 :التنوع والتصنيف والتفصيل والفوالق والتهديد والتقاطعية

Diversity, Categorization-Elaboration, Faultlines, Stereotype Threat, and Intersectionality

26.1 تمهيد :لماذا لا يكون التنوع خيرا أو شرا في ذاته؟

نادرا ما تختلف المنظمات الحديثة في وجود التنوع، لكنها تختلف كثيرا في الطريقة التي يتحول بها هذا التنوع إلى معرفة أو انقسام أو فرصة أو تهديد .فقد يجمع الفريق أعضاء يختلفون في التخصص والعمر والجنس والخبرة والجنسية والمكانة واللغة، ثم ينتج عن هذه الاختلافات نقاش أعمق وحلول أكثر ابتكارا .وقد يمتلك فريق آخر القدر نفسه من الاختلافات، لكن أعضاءه ينقسمون إلى معسكرات، ويتراجع تبادل المعلومات، وتصبح الفروق الاجتماعية أساسا للريبة والصراع .وفي حالة ثالثة قد لا ينقسم الفريق ظاهريا، إلا أن بعض أعضائه يواجهون عبئا إضافيا لأن أداءهم يجري في موقف يذكرهم بصورة نمطية سلبية عن جماعتهم، أو لأن موقعهم الاجتماعي لا يمكن فهمه من خلال محور واحد مثل الجنس أو المهنة أو الطبقة وحده.

لهذا لا يتعامل هذا الفصل مع التنوع بوصفه متغيرا ذا أثر مباشر ثابت .السؤال الأقوى هو :ما العملية التي تجعل اختلافا معينا ذا صلة بالسلوك والأداء؟ يقدم نموذج التصنيف والتفصيل MT-0110 إجابة تكاملية :التنوع يمكن أن يوسع رصيد المعلومات والمنظورات، لكن فائدته تعتمد على تفصيل المعلومات المرتبطة بالمهمة، بينما قد تعرقل عمليات التصنيف الاجتماعي والتحيز سؤالا تركيبيا :لا MT-0111 بين الفئات هذا التفصيل .وتضيف نظرية الحدود الفاصلة الجماعية يكفي معرفة أن الفريق متنوع، بل يجب معرفة كيف تصطف السمات المتعددة بحيث تسمح بتشكل عدسة نقدية لفهم كيف تتقاطع MT-0119 مجموعات فرعية متماسكة .ويقدم إطار التقاطعية مواقع الهوية مع نظم القوة فتنتج خبرات امتياز أو تهميش لا يمكن اختزالها إلى جمع آثار مستقلة . فتنتقل إلى الفرد داخل موقف اجتماعي محدد، MT-0120 أما نظرية تهديد الصورة النمطية وتفسر كيف يمكن لبروز صورة نمطية سلبية مرتبطة بهوية ذات صلة أن يستهلك موارد معرفية وانفعالية ويضعف الأداء أو الانتماء.

وبذلك يتحرك الفصل عبر أربعة مستويات مترابطة لكن غير قابلة للاستبدال :معالجة المعلومات داخل الفريق، البنية التركيبية للمجموعات الفرعية، موقع الهوية في نظم القوة، والتهديد الموقفي الذي يواجه الفرد .هذه التفرقة تمنع خطأين شائعين في أبحاث الإدارة :الأول افتراض أن كل تنوع يولد تلقائيا ابتكارا أو صراعا؛ والثاني جمع عدة نظريات لأن موضوعها العام هو التنوع من دون تحديد ما الذي تفسره كل واحدة فعليا.

خريطة الملكية النظرية وحدود الفصل 26.2

يملك الفصل أربعة كيانات، لكن عمق المعالجة ليس متساويا .نموذج التصنيف والتفصيل، أصلية كاملة .أما D1 ونظرية الحدود الفاصلة الجماعية، ونظرية تهديد الصورة النمطية ملفات مساند؛ يحتفظ بوضعه كإطار قانوني ونقدي توسع إلى دراسات المنظمة، D2 التقاطعية فهي إطار ولا يقدم هنا كأنه نظرية سببية واحدة لها متغيرات ثابتة ومعادلة عامة .هذا التمييز في الحالة العلمية جزء من دقة الأطلس، لأن قوة الفكرة لا تتطلب تسميتها »نظرية «إذا لم يكن هذا وصفها .الأدق

كما يضع الفصل حدودا واضحة مع ما سبقه وما يليه .لا يعاد هنا ملفا الهوية الاجتماعية والتصنيف الذاتي من الفصل 23؛ عند الحاجة إليهما تستخدم إحالة مختصرة لتفسير بروز فئة اجتماعية أو تغير تعريف الذات، ثم تعود الملكية إلى الآلية الخاصة بهذا الفصل .ولا يعاد من الفصل 25 منطق الاعتماد المتبادل أو أنظمة الذاكرة التبادلية؛ يمكن أن تؤثر بنية الأهداف أو معرفة »من يعرف ماذا «في قدرة فريق متنوع على معالجة المعلومات، لكنهما ليسا نظريتي تنوع .كذلك لا يستبق الفصل 27، الذي يملك اختيار وسيلة الاتصال وخصائصها، ولا الفصل .الذي يملك استراتيجيات إدارة الصراع والتفاوض ،28

جدول 26.1 - خريطة تشخيصية للكيانات الأربعة

الكيان	الحالة	المستوى الرئيس	السؤال الحاكم	الآلية المركزية	ما لا يملكه
MT-0110 نموذج التصنيف والتفصيل	D1 نموذج	الفريق	متى يحسن التنوع الأداء ومتى يضعفه؟	تفاعل التفصيل المعلوماتي مع التصنيف والتحيز	لا يفسر وحده كل عدم مساواة بنيوية
MT-0111 نظرية الحدود الفاصلة الجماعية	D1 نظرية	الفريق	متى تصطف السمات لتنشئ مجموعات فرعية؟	تراصف السمات وبروز الفالق وتنشيطه	لا تساوي مجرد مقدار التنوع
MT-0119 إطار التقاطعية	D2 إطار	الفرد والجماعة والمؤسسة	كيف تنتج تقاطعات الهوية والقوة خبرات غير قابلة للاختزال؟	تداخل المواقع الاجتماعية ونظم القوة	ليس معادلة سببية موحدة أو حاصل جمع محاور
MT-0120 نظرية تهديد	D1 نظرية	الفرد والموقف	كيف يخفض بروز صورة	قلق ومراقبة ذاتية وحمل	لا تفسر كل فجوة أداء

الكيان	الحالة	المستوى الرئيس	السؤال الحاكم	الآلية المركزية	ما لا يملكه
الصورة النمطية		الاجتماعي	نمطية سلبية الأداء أو الانتماء؟	معرفي مرتبط بالهوية	بين الجماعات

تعمل هذه الخريطة بوصفها حاجزا ضد الاستخدام الاسمي .إذا كان سؤال الدراسة عن التنوع والأداء «فقط، فليس ذلك كافيا لتحديد النظرية .يجب أن يوضح الباحث هل يريد تفسير » معالجة المعلومات، أم تشكل المجموعات الفرعية، أم عدم المساواة المتقاطعة، أم عبء تهديد هوية .في موقف أداء .عندها فقط يصبح اختيار النظرية قابلا للدفاع

26.3 MT-0110 نموذج التصنيف والتفصيل :لماذا احتاجت أبحاث التنوع إلى نموذج تكاملي؟

نشأ نموذج التصنيف والتفصيل (Categorization-Elaboration Model - CEM) استجابة لمشكلة استمرت طويلا في أدبيات فرق العمل :نتائج التنوع لم تكن مستقرة .بعض الدراسات ربطت التنوع بالإبداع واتخاذ القرار الأفضل، بينما ربطته دراسات أخرى بالصراع هذه المفارقة Williams and O'Reilly (1998) وضعف التماسك وصعوبة التنسيق .عرض في مراجعتهم الكلاسيكية لأربعة عقود من أبحاث الديموغرافيا والتنوع، وأظهروا أن المنظورات البحثية كانت تتحرك غالبا في مسارين منفصلين :مسار يرى التنوع موردا للمعلومات والمعرفة، .ومسار يرى الاختلاف أساسا للتصنيف الاجتماعي والتشابه والجاذبية والتحيز

لتجاوز هذا van Knippenberg, De Dreu, and Homan (2004) CEM قدم الفصل .لا يقول النموذج إن أحد المسارين صحيح والآخر خطأ، بل إنهما يمكن أن يعملا في الفريق نفسه وفي الوقت نفسه .فالتنوع قد يجعل معلومات وخبرات ومنظورات غير متكررة متاحة، لكن مجرد توافرها لا يضمن استخدامها .لكي تتحول إلى جودة قرار أو إبداع يجب أن يجري تفصيلها، أي تبادلها وفحصها ومناقشتها ودمجها في العمل الجماعي .وفي الوقت نفسه قد تجعل الفروق الظاهرة أو ذات المعنى أعضاء الفريق يصنفون أنفسهم والآخرين ضمن فئات فرعية، فينشأ تحيز بين الفئات أو ضعف ثقة يعوق تبادل المعلومات أو يجعل بعض الأصوات أقل .سماعا

هذه الصياغة تغير سؤال البحث من »هل التنوع مفيد؟ «إلى »متى يسمح السياق والدافعية والقدرة بأن تتحول المعلومات المتنوعة إلى تفصيل، ومتى يصبح التصنيف الاجتماعي عائقا أمام ذلك؟ .«كما ترفض الربط البسيط بين نوع السمة والنتيجة .فالاختلاف في العمر قد يحمل معرفة مختلفة في فريق، لكنه قد يصبح أيضا علامة تصنيف؛ والاختلاف الوظيفي قد يثري حل المشكلة لكنه قد ينتج »نحن في التسويق «مقابل »هم في المالية .«لذلك لا توجد فئة من التنوع معرفية .دائما وأخرى اجتماعية دائما .المعنى يتوقف على المهمة والسياق والبروز

26.4 المعلومات والتصنيف: CEM الجذران اللذان يدمجهما

الجذر الأول هو منظور المعلومات واتخاذ القرار .منطقه أن أعضاء الفريق المختلفين قد يمتلكون قواعد معرفية وخبرات وشبكات ومعلومات غير متطابقة .هذه اللااستمرارية يمكن أن تقلل التكرار المعرفي وتوسع البدائل، خصوصا في المشكلات غير الروتينية التي تتطلب مقارنة منظورات متعددة .لكن الفائدة المحتملة لا تتحقق إذا لم تدخل المعرفة إلى النقاش أو إذا لم يفهمها التفصيل «العملية الأقرب إلى تحويل » CEM الآخرون أو لم تدمج في القرار .من هنا جعل التنوع إلى أداء.

الجذر الثاني هو التصنيف الاجتماعي .عندما تصبح سمة أو مجموعة سمات أساسا لتقسيم الفريق إلى »نحن «و»هم«، يمكن أن تتغير الثقة والتقييم والانجذاب والاستعداد لسماع الرأي ؛ يكفي أن يستدعي من الفصل 23 أن SCT أو SIT الآخر .لا يحتاج النموذج إلى إعادة شرح هي CEM الفروق الموضوعية لا تصبح فئات مؤثرة إلا عندما تكتسب ملاءمة وبروزا .وظيفة بيان أثر هذا التصنيف في استخدام المعلومات داخل فريق متنوع.

القيمة التكاملية تظهر لأن التصنيف ليس مسارا منفصلا عن المعلومات .إذا انخفضت الثقة في أعضاء فئة أخرى، فقد لا يشارك هؤلاء معلوماتهم، أو قد تنسب أفكارهم إلى تحيز الفئة، أو يتعامل الفريق مع الاختلاف بوصفه تهديدا لا موردا .والعكس صحيح :إذا كان المناخ يشجع تقدير الاختلاف ويجعل الأعضاء يرون التنوع ذا قيمة للمهمة، يمكن أن يزداد الدافع إلى الانخراط في بين المسارين بحيث يصبح التحيز بين CEM المعلومات المخالفة بدلا من تجنبها .لذلك يربط الفئات أحد العوامل التي يمكن أن تعطل التفصيل.

26.5 ما المقصود بالتفصيل المعلوماتي؟

ليس مجرد تبادل كمية كبيرة من المعلومات .هو معالجة نشطة (Elaboration) التفصيل للمعلومات والمنظورات ذات الصلة بالمهمة، تتضمن عرضها، وطلب التوضيح، والمقارنة بين الحجج، وربط المعلومات الجديدة بما يعرفه الفريق، واختبار البدائل، وإعادة تركيب الحل .فريق يرسل عشرات الرسائل قد يكون منخفض التفصيل إذا كانت المعلومات مكررة أو لا تناقش . وفريق يجري اجتماعا قصيرا قد يكون مرتفع التفصيل إذا كشف اختلافا جوهريا وناقشه بعمق.

هذه الدقة مهمة للقياس .عدد الأفكار، أو عدد المشاركات، أو طول الاجتماع لا يساوي التفصيل تلقائيا .يحتاج القياس إلى مؤشرات عن عمق المعالجة ودمج المنظورات .يمكن استخدام مقاييس إدراكية، وترميز التفاعل، وتحليل المحادثات، وقياسات جودة القرار، أو تصميم تجريبي يجعل المعلومات موزعة بين الأعضاء ثم يلاحظ هل تم كشفها ودمجها .وكلما كان الادعاء النظري أقرب إلى أن »التنوع عمل عبر التفصيل«، كان من الأفضل ألا يكتفي الباحث باستبانة مقطعية يجيب عنها المصدر نفسه عن التنوع والتفصيل والأداء.

كما أن التفصيل يتطلب شرطين عامين :القدرة والدافعية .قد يريد الأعضاء معالجة المعلومات لكنهم لا يملكون لغة مشتركة أو وقتا أو معرفة أساسية تسمح بفهم خبرة الآخرين .وقد يملكون القدرة لكنهم لا يرون فائدة من النقاش أو يخشون الصراع أو يفضلون سرعة القرار .لذلك لا ينبغي تفسير انخفاض التفصيل بوجود تحيز اجتماعي فقط؛ يمكن أن تكون المهمة أو الوقت أو تصميم الفريق أو الحوافز مسؤولة أيضا.

26.6 متى يكون التنوع ذا صلة بالمهمة؟

لا يحمل كل اختلاف القيمة المعلوماتية نفسها في كل مهمة .التنوع في التخصص قد يكون مركزيا عند تصميم برنامج جامعي متعدد المجالات، لكنه أقل صلة في مهمة إجرائية موحدة . اختلاف الخبرة الدولية قد يكون مفيدا في قرار توسع خارجي، بينما اختلاف سنوات الخدمة قد من الباحث ربط CEM يكون ذا قيمة في مشروع يحتاج معرفة تاريخية للمنظمة .لذلك يطلب السمة بطبيعة المعرفة التي يفترض أنها تدخل إلى المهمة.

هذه القاعدة تمنع استخدام مؤشرات التنوع الديموغرافي كبديل تلقائي للتنوع المعرفي .العمر مثلا قد يرتبط بالخبرة في سياق، لكنه ليس مقياسا مباشرا للمعرفة .والجنس قد يتقاطع مع فرص وخبرات مختلفة بسبب بنية العمل، لكنه لا يمثل حزمة معرفية ثابتة .إذا كانت الحجة أن السمة تجلب معلومات مختلفة، يجب توضيح مسار اكتساب هذه المعلومات وعدم الوقوع في إعادة إنتاج الصورة النمطية التي يفترض البحث أنه يدرس آثارها.

من هنا يصبح من الأفضل أحيانا قياس التنوع الوظيفي أو التعليمي أو المعرفي مباشرة، إلى جانب السمات الديموغرافية عندما تكون لها وظيفة نظرية .كما يمكن دراسة diversity in knowledge diversity أو perspectives بوسائل أكثر قربا من الآلية .لكن حتى التنوع المعرفي لا يضمن التفصيل؛ الاختلاف الشديد قد يزيد تكلفة الفهم أو يخلق خلافا على معايير تقييم الأدلة .لذلك تظل الظروف المنظمة للتفاعل جزءا من النظرية.

26.7 الاعتقادات حول التنوع والمناخ بوصفها شروطا ميسرة

تؤثر في (Diversity Beliefs) «طورت دراسات لاحقة فكرة أن »معتقدات التنوع وزملائها أن المجموعات Homan الطريقة التي يفسر بها الأعضاء الاختلاف .أظهرت أعمال يمكن أن تستفيد أكثر من التنوع عندما يحمل الأعضاء اعتقادا بأن الاختلاف مفيد للمهمة، لأن هذا (Homan الاعتقاد يزيد استعدادهم لمعالجة المنظورات المتنوعة بدلا من اعتبارها مصدر خلل لا يعني ذلك أن خطابا إيجابيا عاما عن التنوع يكفي؛ يجب أن يترجم إلى قواعد .(et al., 2007 تفاعل تسمح بإبداء الاختلاف من دون عقوبة اجتماعية.

ويرتبط بذلك مفهوم مناخ الإدماج .المناخ الذي يرفع قيمة الانتماء والتميز معا يمكن أن يساعد العضو على تقديم منظور مختلف من دون أن يدفع ثمن الخروج عن الجماعة .لكن هذا الفصل لا يحول »الإدماج «إلى نظرية مستقلة؛ يستخدمه كشرط سياقي محتمل لمسار التفصيل .كما أن

القيادة يمكن أن تؤثر في من يتكلم، ومن تعطى أفكاره شرعية، وكيف يدار الخلاف، لكنها ليست موضوع الفصل، وتبقى ملفات القيادة في الباب 8.

منهجيا، يجب أن يميز الباحث بين الاعتقاد الفردي والمناخ المشترك .إذا كان المتغير »مناخ التنوع «على مستوى الفريق، يحتاج إلى مبرر للتجميع واتفاق بين الأعضاء .وإذا كان »معتقد الفرد في قيمة التنوع«، فلا ينبغي رفعه إلى مستوى الفريق تلقائيا .كما أن قياس المناخ بعد الأداء قد يعكس نجاح الفريق أكثر مما يفسره، ما يجعل التصميم الزمني مهما.

من »تقدير التنوع «إلى منظور التعلم والتكامل 26.7.1

أظهرت دراسة Ely and Thomas (2001) أن الطريقة التي تفهم بها المجموعة سبب وجود التنوع يمكن أن تغير عملياتها .ميزت الدراسة بين منظورات مختلفة لإدارة التنوع، وكان منظور التكامل والتعلم أكثر اتصالا بإدخال الخبرات المرتبطة بالهوية في العمل نفسه، بدلا من حصر التنوع في الوصول إلى أسواق مختلفة أو في مطلب أخلاقي للتمثيل .لا يعني ذلك أن هذا أصلي، لكنه يقدم دليلا تنظيميا على أن السياق يمكن أن يحدد هل «CEM المنظور هو »متغير تصبح الاختلافات مادة للتعلم أم مجرد علامات فئوية.

بالنسبة لطالب الدكتوراه، هذه الفكرة تساعد على بناء شروط حدودية قابلة للملاحظة .منظمة تقول إنها »تقدر التنوع «قد تقصد الامتثال العددي فقط، بينما تبقى قرارات المهمة محكومة بصوت فئة واحدة .في هذه الحالة لا يوجد سبب قوي لتوقع تفصيل معرفي .أما إذا كانت المنظمة تجعل الخبرة المختلفة جزءا من تصميم القرار، وتكافئ السؤال والتحدي، وتوفر وقتا لمناقشة البدائل، تصبح حجة التفصيل أقوى.

منهجيا، لا ينبغي الخلط بين مستوى الخطاب الرسمي ومستوى الفريق .قد تتبنى المنظمة سياسة تنوع واسعة بينما يعمل فريق محلي بعادات مختلفة .لذلك يمكن أن تكون هناك بنية متعددة المستويات :سياسة أو مناخ تنظيمي يهيئ الشروط، ومعتقدات فريقية تنظم التفاعل، وسلوك تفصيل يحدث داخل الاجتماع .إذا أراد الباحث اختبار هذا التسلسل، يحتاج إلى عدد كاف من الوحدات في كل مستوى، وإلا فمن الأفضل إبقاء النموذج أبسط.

كما أن »التعلم من الاختلاف «لا يعني أن كل خبرة شخصية يجب أن تتحول إلى رأي مهني ملزم .قيمة المنظور تظهر عندما يرتبط بالمهمة ويخضع للنقاش والأدلة CEM .لا يطلب من الفريق قبول كل اختلاف، بل يطلب ألا تغلق عملية المعالجة قبل أن تدخل المعلومات غير المتكررة إلى التقييم .بهذا المعنى، الإدماج المعرفي ليس مجاملة اجتماعية؛ هو قدرة الفريق على جعل الاختلاف قابلا للفحص والاستعمال.

هل يمكن أن تكون جميع أنواع التنوع مفيدة وضارة؟ 26.8

أهمية التخلي عن فكرة أن هناك أنواعا »جيدة «من التنوع وأنواعا CEM من أكثر اقتراحات سيئة «بصورة ثابتة .فالتنوع الوظيفي قد يعزز المعلومات لكنه قد يخلق تصنيفا بين الوحدات، »

والتنوع الديموغرافي قد ينشط التصنيف لكنه يمكن أيضا أن يرتبط بتجارب وشبكات ومعرفة متنوعة .لذلك يجب أن يختبر الباحث الآلية بدلا من الاكتفاء باسم السمة.

أن علاقات التنوع Joshi and Roh (2009) تدعم المراجعات التجميعية هذا الحذر .وجد بالأداء تعتمد على السياق الصناعي والتنظيمي والفريقي، وأن الأثر المتوسط يخفي تباينا واسعا . أن التنوع يمكن van Dijk, van Engen, and van Knippenberg (2012) كما أظهر أن يرتبط بالأداء بطريقة تختلف باختلاف طبيعة المعيار ونوع التنوع، وأن بعض الأدلة المتاحة تتأثر بكيفية قياس الأداء وتفسيره .الرسالة ليست أن »كل شيء يعتمد على كل شيء«، بل أن النظرية يجب أن تحدد لماذا سيعمل مسار معلوماتي أو تصنيفي في الموقف المدروس.

أن الفرق Stahl et al. (2010) وينطبق ذلك على التنوع الثقافي .وجدت مراجعات مثل متعددة الثقافات قد تجمع بين فوائد مثل الإبداع ومخاطر مثل الصراع وصعوبة الاندماج .لا يصبح الثقافي «متغيرا تفسيريا بذاته؛ نحتاج إلى معرفة ما المعرفة التي أضافها الاختلاف، وما الفئات » التي أصبحت بارزة، وما شروط التنسيق التي سمحت أو منعت الاستفادة.

قبل قياس التنوع :هل هو فصل أم تنوع أصناف أم تفاوت؟ 26.8.1

تمييزا مفيدا يمنع كثيرا من الالتباس القياسي. Harrison and Klein (2007) تقدم أعمال عندما يتوزع الأعضاء على مواقف أو separation فـ»التنوع «ليس بنية واحدة؛ يمكن أن يعني عندما يمتلك الفريق أصنافا مختلفة من المعرفة أو variety قيم متعارضة، ويمكن أن يعني عندما تتركز موارد أو مكانة أو سلطة بصورة غير متكافئة . disparity الخبرة، ويمكن أن يعني هذه الأنماط قد تحتاج إلى مؤشرات مختلفة وتنتج آليات مختلفة، حتى لو استخدمت الدراسة كلمة diversity في الحالات الثلاث.

عندما تكون الأصناف المختلفة ذات CEM مع المسار المعلوماتي في variety ينسجم مفهوم فيمكن أن يجعل الانقسام والتصنيف أكثر احتمالا إذا كانت separation صلة بالمهمة .أما لأن الفالق يحتاج عادة إلى faultline المواقف أو القيم تنتظم حول أقطاب، لكنه لا يساوي يقترب من قضايا القوة واللامساواة؛ إذا كان فريق من ثمانية disparityتراصف سمات متعددة .و أعضاء يضم عضوا واحدا يملك معظم السلطة والموارد، فالمشكلة ليست »تنوع السلطة «بالمعنى نفسه لتنوع التخصصات .هنا قد يصبح تحليل القوة أو التقاطعية ضروريا.

مناسب Blau لهذا يجب أن يبدأ الباحث بتعريف بنية الاختلاف قبل اختيار المؤشر .مؤشر والانحراف .disparity في فئة اسمية في حالات كثيرة، لكنه لا يخبرنا بمدى variety لدرجة المعياري قد يصف تشتت العمر، لكنه لا يبين وجود مجموعتين قطبيتين إذا كانت البنية أهم من المقدار .كما أن تحويل السمات المستمرة إلى فئات »صغير/كبير «لتسهيل القياس يمكن أن يفقد معلومات ويصنع حدودا مصطنعة.

وتظهر أهمية هذا التمييز في التفسير أيضا .عندما يجد الباحث علاقة بين »التنوع «والأداء ،inequality بينما الحجة تتحدث عن variety يجب أن يسأل أي تنوع .إذا كان المؤشر يقيس في العمر بينما الحجة عن مجموعتين spread فهناك عدم تطابق .وإذا كان المؤشر يقيس أكثر دقة من مؤشر التشتت. هذه الخطوة البسيطة تمنع كثيرا من GFT فرعيتين، فقد يكون النماذج التي تبدو إحصائيا منظمة لكنها لا تطابق الآلية النظرية.

القياس :من مؤشر التنوع إلى اختبار الآلية 26.9

Teachman أو Blau يمكن قياس تركيب التنوع بطرق متعددة .تستخدم مؤشرات مثل للسمات الفئوية، ومعاملات التشتت للسمات المستمرة، لكن هذه المؤشرات تصف التوزيع ولا تثبت التصنيف أو التفصيل .فريقان يمكن أن يمتلكا الدرجة نفسها من تنوع الجنس أو التخصص مع ديناميات داخلية مختلفة تماما .لذلك يجب أن يتناسب القياس مع الادعاء.

فمن المفيد أن يملك على الأقل :مقياسا أو وصفا لتركيب CEM، إذا كان الباحث يستخدم التنوع؛ مؤشرا للتفصيل أو معالجة المعلومات؛ ومؤشرا لبروز التصنيف أو التحيز أو شروطه عندما يكون هذا المسار جزءا من الحجة .ويمكن إضافة معتقدات التنوع أو تعقيد المهمة أو المناخ بعد ظهور النتيجة فلا يختبر CEM كحدود .أما نموذج بسيط »التنوع - <الأداء «ثم تسمية النموذج.

التصميم الطولي أو متعدد الموجات أقوى عندما تكون العملية مركزية .يمكن قياس تركيب الفريق في البداية، ثم عمليات التفاعل بعد فترة، ثم الأداء لاحقا .ويمكن للتجارب تغيير تركيبة المعلومات أو بروز الفئة .ويمكن لبيانات التفاعل الرقمية في الفرق الافتراضية أن تقيس من يشارك وما إذا كانت المعلومات الجديدة تنتشر بين الأعضاء .لكن وفرة السجلات لا تعوض التعريف النظري؛ يجب أن يعرف الباحث ما السلوك الذي يعد تفصيلا ولماذا.

الأدلة التراكمية وحدود الاستنتاج 26.10

أنه يتوقع CEMلا يقدم تراكم أبحاث التنوع نتيجة واحدة بسيطة .جزء من القيمة النظرية لـ هذا التباين .إذا كان التنوع يوفر معلومات مختلفة لكنه يزيد في الوقت نفسه خطر التصنيف، فإن المتوسط الصفري عبر دراسات كثيرة يمكن أن يخفي مسارين متعاكسين .ولهذا تكون الدراسات التي تقيس الوسائط والشروط الحدودية أكثر إفادة من البحث عن »الأثر الكلي للتنوع «فقط.

مع ذلك، يجب ألا يتحول النموذج إلى تفسير بعدي لأي نتيجة .إذا ارتبط التنوع إيجابيا بالأداء نقول إن التفصيل عمل، وإذا ارتبط سلبيا نقول إن التصنيف عمل، من دون قياس أي منهما، تصبح النظرية غير قابلة للدحض عمليا .لذلك يطالب الاستخدام الصارم بتنبؤ مسبق :ما المعلومات غير المتكررة المتوقع وجودها؟ ما الفئة التي قد تصبح بارزة؟ ما الشرط الذي يزيد أو يقلل التفصيل؟ وما المؤشر الذي سيجعل الباحث يفضل أحد المسارين؟

نموذج فريق؛ إذا كانت البيانات أفرادا CEM .وتظهر حدود أخرى عند اختلاف المستوى موزعين على منظمات بلا فرق محددة، لا يكفي قياس »إدراك التنوع «ثم تطبيق النموذج .كما لا يعالج وحده عدم المساواة البنيوية أو التمييز المؤسسي، وهي مناطق يمكن أن يصبح إطار التقاطعية أو نظريات العدالة والقوة أكثر ملاءمة.

ومتى لا تستخدم؟ CEM متى تستخدم 26.11

عندما يكون سؤال الدراسة عن نتائج التنوع داخل فريق، وتكون معالجة MT-0110 يستخدم المعلومات جزءا من النتيجة أو آليتها، مع احتمال أن تؤثر عمليات التصنيف في هذا المسار .هو مناسب لفرق الابتكار، وفرق المشروعات، واللجان متعددة التخصصات، وفرق الإدارة العليا عندما تكون طبيعة المعرفة المتنوعة قابلة للتحديد.

لا يستخدم لمجرد وجود أفراد من خلفيات مختلفة .وإذا كان السؤال عن تشكل مجموعات أكثر مباشرة .وإذا كان السؤال عن أنظمة القوة التي GFT فرعية بسبب تراصف عدة سمات، فإن تجعل تجربة امرأة من فئة اجتماعية ومهنية معينة مختلفة نوعيا، فالتقاطعية أكثر ملاءمة .وإذا كان أكثر STTالسؤال عن انخفاض أداء فرد لأن الموقف فعل صورة نمطية سلبية عن جماعته، فـ دقة.

إلى »التنوع يرفع الإبداع .«يجب أن يكون التفصيل مرئيا في النظرية CEM كما لا يختزل والتصميم .وإذا حذف الباحث مفهوم التفصيل ولم يتغير تفسيره أو قياسه، فربما لا يستخدم النموذج فعليا.

MT-0110 بطاقة 26.12

السؤال الحاكم :متى يحسن التنوع أداء الفريق ومتى يولد تحيزا أو انقساما؟

الآلية :التنوع قد يوسع المعلومات والمنظورات ذات الصلة بالمهمة، لكن أثره الإيجابي يعتمد على تفصيلها .وقد ينشط التصنيف الاجتماعي تحيزا يعوق التفصيل.

المستوى :الفريق.

أفضل استخدام :فرق متعددة المعرفة أو الخلفيات حيث تكون معالجة المعلومات وسلوكيات الفئة قابلة للقياس.

لا يستخدم عندما :يكون التنوع مجرد وصف عينة، أو تكون المشكلة الأساسية عدم مساواة بنيوية، أو لا توجد مهمة جماعية تتطلب معالجة مشتركة للمعلومات.

نظرية الحدود الفاصلة الجماعية :من مقدار التنوع إلى هندسته MT-0111 26.13

قد يكون فريق متنوعا من دون أن ينقسم، وقد يكون فريق أقل تنوعا ظاهريا أكثر عرضة لانقسام حاد .جاءت نظرية الحدود الفاصلة الجماعية (Group Faultline Theory - GFT)

بوصفه خط faultline مفهوم Lau and Murnighan (1998) لتفسير هذه المفارقة .قدم تقسيم افتراضيا يمكن أن يشطر المجموعة إلى مجموعات فرعية اعتمادا على تراصف سمات متعددة للأعضاء .الفكرة ليست في وجود اختلافات منفردة، بل في أن تتجمع السمات بحيث تعزز بعضها بعضا.

تخيل فريقا من ستة أعضاء :ثلاثة مهندسين شباب يعملون في المقر، وثلاثة إداريين أكبر سنا يعملون عن بعد .هنا تتراصف المهنة والعمر والموقع، فيصبح تقسيم 3 مقابل 3 معقولا على عدة أبعاد .في فريق آخر قد يكون الشباب موزعين بين الهندسة والإدارة، والعمل عن بعد موزعا بين الأعمار؛ توجد الدرجة نفسها من التنوع في كل سمة تقريبا، لكن السمات تقطع بعضها بعضا، فتضعف إمكانية فالق واحد واضح.

هذا التحول من »كم نحن مختلفون؟ «إلى »كيف تنتظم اختلافاتنا؟ «هو المساهمة الأساسية للنظرية .وهو يفسر لماذا قد تفشل مؤشرات التنوع التقليدية في التنبؤ بالديناميات :لأنها لا تلتقط التراصف .كما أنه يقربنا من بنية المجموعات الفرعية، لكنه لا يعني أن كل فالق محتمل سيصبح نشطا أو يسبب صراعا.

قوة الفالق والمسافة وعدد المجموعات الفرعية 26.14

قوة الفالق تتعلق بدرجة وضوح التقسيم الذي تنتجه السمات المتراصفة .كلما كانت السمات المختلفة تصطف بالطريقة نفسها بين الأعضاء، زادت إمكانية تكوين مجموعات فرعية متجانسة داخليا ومختلفة خارجيا .لكن دراسات الفوالق طورت لاحقا تمييزات إضافية، لأن »القوة «وحدها لا تصف كل شيء.

يمكن أن تكون هناك مسافة كبيرة بين المجموعات الفرعية أو مسافة صغيرة .فريق ينقسم إلى مجموعتين تختلفان قليلا في سنوات الخبرة ليس كفريق تنفصل مجموعتاه جذريا في السلطة والمهنة والمكان .ويمكن أن يكون الفريق ذا فالقين أو أكثر، ما يخلق بنية أكثر تعقيدا من ثنائية بسيطة .كما أن حجم المجموعات الفرعية مهم؛ ففالق 4 مقابل 4 قد يختلف عن 7 مقابل 1، لأن الأقلية الصغيرة قد لا تعمل كمجموعة فرعية متماسكة بالمعنى نفسه.

نظرية أوسع للمجموعات الفرعية في فرق Carton and Cummings (2012) قدم العمل، وميزوا بين أنواع يمكن أن تقوم على الهوية أو المعرفة أو الموارد .هذا التطوير مهم لأنه ليس مفهوما واحدا .لكن ملكية الفصل تبقى لنظرية الفوالق في تفسير كيف subgroup يذكر أن يجعل تراصف السمات الانقسام محتملا، لا لكل نظرية عن المجموعات الفرعية.

الفالق الكامن والفالق المنشط 26.15

الفالق التركيبي لا يساوي انقساما سلوكيا فعليا .يمكن أن يمتلك الفريق بنية قوية للفالق لكنها تظل كامنة إذا لم يجعل السياق السمة ذات صلة أو إذا كانت الهوية المشتركة قوية أو كانت المهمة تفرض تعاونا عابرا للمجموعات .في المقابل يمكن لحدث صغير أن ينشط الفالق :قرار توزيع

موارد يطابق حدود المجموعتين، أو صراع بين عضوين يقعان على جانبي الفالق، أو سياسة عمل هجين تجعل جانب الفريق في المكتب والآخر عن بعد.

حاسم للبحث .قياس تركيب السمات activated faultlineو dormant هذا التمييز بين وحده يخبرنا بإمكان الانقسام، لكنه لا يثبت أن الأعضاء يتصرفون بالفعل كمجموعات فرعية . لذلك من المفيد إضافة مؤشرات عن بروز المجموعات، أو الشبكات الداخلية، أو الصراع بين المجموعات، أو الانتماء الفرعي، أو أنماط الاتصال.

أن الفوالق يمكن أن ترتبط بعمليات داخل Lau and Murnighan (2005) أظهرت الفريق وأن آثارها تعتمد على ديناميات المجموعات الفرعية .كما طورت دراسات لاحقة مفاهيم لتمييز البنية عن الإدراك والتفاعل .والقاعدة المنهجية هي :لا تستنتج faultline activation نشاط الفالق من خوارزمية تركيبية فقط، ولا تستنتج قوة البنية من سؤال إدراكي عام فقط؛ كل منهما يقيس طبقة مختلفة.

كيف تعمل الفوالق؟ التصنيف والصراع والثقة والمعلومات 26.16

عندما ينشط الفالق يمكن أن تتشكل عدة آليات .أولا، يصبح التصنيف إلى مجموعات فرعية أكثر سهولة لأن عدة سمات تشير إلى الحد نفسه .ثانيا، قد يزيد الاتصال داخل المجموعة الفرعية على حساب الاتصال عبرها .ثالثا، يمكن أن تتراجع الثقة العابرة للحدود ويصبح تفسير السلوك أكثر سلبية .رابعا، قد يتحول خلاف مهمة إلى صراع علاقي إذا أصبح الرأي مرتبطا بهوية المجموعة .خامسا، قد تبقى المعرفة محصورة داخل المجموعات الفرعية ولا تنتقل إلى الفريق كله.

هذه الآليات تجعل العلاقة مع الفصل 23 والفصل 25 واضحة من دون نقل الملكية .يستدعى مسؤولة عن GFT بإيجاز إذا احتاج الباحث تفسير بروز تصنيف معين، بينما تظل MT-0099 إذا أصبحت خريطة الخبرة منقسمة بين مجموعات لا TMS هندسة التراصف .ويمكن أن يتأثر تثق بعضها ببعض، لكن ذلك لا يجعل الفوالق نظرية معرفة.

كما يمكن أن تتداخل القوة والمكانة مع الفالق .إذا اصطف الجنس مع الرتبة والمهنة، لا يصبح الانقسام مجرد »اختلاف .«قد يمتلك جانب سلطة وموارد أكثر، ما يغير من يحدد جدول الأعمال تصف تراصف السمات GFT ومن يتكلم .هنا قد نحتاج إلى التقاطعية أو منظور قوة آخر، لأن لكنها لا تملك وحدها تحليلا كاملا لنظم الامتياز المؤسسي.

هل الفوالق سيئة دائما؟ 26.17

لا .هذا من المواضع التي يجب أن يقاوم فيها الباحث اللغة الحتمية .قد توفر المجموعات الفرعية دعما اجتماعيا ومساحات لتطوير أفكار قبل عرضها على الفريق .وقد يسمح وجود مجموعات معرفية متخصصة بتقسيم العمل إذا وجدت روابط قوية تعبر الحدود .كما يمكن للفوالق المتقاطعة أو الهويات المشتركة العليا أن تقلل الاستقطاب.

أظهرت بعض الأبحاث أن آثار الفوالق تعتمد على السياق، وأن الفالق القائم على المعرفة يختلف عن فالق قائم على سمات اجتماعية ذات مكانة .كما أن التنشيط وليس القوة الكامنة وحدها يمكن أن يحدد النتيجة .لذلك يجب ألا يضع الباحث فرضية »قوة الفوالق تخفض الأداء «لمجرد أنها تبدو منطقية .عليه تحديد الآلية :هل يتوقع صراعا؟ انخفاض مشاركة معرفة؟ تكوين ائتلافات؟ أو ربما تحسين تنسيق داخل وحدات تخصصية مع آلية تربط بينها؟

أنها تكشف إمكان الانقسام البنيوي، لا أنها تصدر حكما أخلاقيا أو GFTالقيمة النظرية لـ أدائيا على كل انقسام .ويمكن أن تكون المجموعة الفرعية مفيدة في مرحلة ومضرة في أخرى . التصميم الطولي يساعد على رؤية هذه الحركة، خصوصا في فرق المشروعات التي تتغير عضويتها ومهامها.

قياس الفوالق :لماذا لا يكفي مؤشر تنوع واحد؟ 26.18

طورت الأدبيات خوارزميات مختلفة لقياس قوة الفالق .استخدمت أعمال مثل Thatcher, مقاييس تركيبية تحاول تحديد مقدار التباين الذي يمكن تفسيره Jehn, and Zanutto (2003) بتقسيم الفريق إلى مجموعات فرعية .وطورت بحوث لاحقة مؤشرات بديلة تراعي المسافة أو أكثر من تقسيم ممكن .لا يحتاج طالب الدكتوراه إلى اختيار الخوارزمية الأشهر فقط؛ يجب أن يعرف ما الذي تقيسه فعليا وما الذي تتركه.

المشكلة الأولى هي نوع البيانات :بعض الخوارزميات تتعامل بسهولة أكبر مع سمات مستمرة، وأخرى مع فئوية، وبعضها يحتاج إلى تحويلات قد تؤثر في النتيجة .المشكلة الثانية هي حجم الفريق؛ المؤشرات قد تصبح غير مستقرة في الفرق الصغيرة جدا .المشكلة الثالثة هي اختيار السمات .إدخال كل متغير ديموغرافي متاح قد يصنع فالقا حسابيا بلا معنى اجتماعي .يجب اختيار السمات بناء على حجة عن البروز أو المعرفة أو المكانة.

المشكلة الرابعة هي الخلط بين الفالق المحتمل والنشط .لذلك يمكن الجمع بين مؤشر تركيبي وقياس إدراكي أو سلوكي .كما يمكن استخدام تحليل الشبكات لرؤية ما إذا كانت علاقات الاتصال أو الثقة تتجمع على جانبي الفالق، لكن الشبكة هنا دليل على التنشيط وليست بديلا عن مفهوم الفالق.

من الخوارزمية إلى المعنى الاجتماعي للفالق 26.18.1

يمكن أن تنتج الخوارزمية أكثر من تقسيم محتمل للفريق، خصوصا عندما يزيد عدد السمات والأعضاء .هنا تظهر مشكلة اختيار »أفضل «فالق حسابيا مع أن التقسيم الأقوى رياضيا قد لا يكون الأكثر معنى اجتماعيا .ربما يطابق العمر والتعليم تقسيما واضحا، لكن أعضاء الفريق لا يرون العمر ذا صلة إطلاقا، بينما يصبح نوع العقد -الذي لم يدخله الباحث- هو الحد الحقيقي بين مجموعتين .لذلك لا ينبغي فصل القياس التركيبي عن معرفة السياق.

يمكن للدراسة الاستطلاعية أو المقابلات أو تحليل الشبكات أن تساعد في تحديد السمات ذات الصلة .لكن يجب الحذر من تعديل قائمة السمات بعد رؤية النتائج بهدف تعظيم مؤشر الفالق؛ هذا يخلق انتقائية تشبه البحث عن نموذج ينجح إحصائيا .الأفضل تحديد حجة نظرية مسبقة، ثم استخدام التحليل الاستكشافي بوصفه مرحلة منفصلة ومعلنة.

القوة .faultline distance وfaultline strength كما أن بعض الباحثين يميزون بين تسأل إلى أي مدى تنتظم السمات في تقسيم متماسك، بينما المسافة تسأل إلى أي مدى تختلف المجموعات الناتجة بعضها عن بعض .قد يكون الفالق قويا لأن السمات تصطف، لكن المسافة بين المجموعتين صغيرة، فتكون شدة الاستقطاب أقل .ويمكن أن يكون هناك فالق متوسط القوة مع مسافة كبيرة في المكانة أو الموارد، ما يجعل أثره أكبر مما يوحي المؤشر الواحد.

أن علاقة الفوالق بالنتائج يمكن أن (2009) .Bezrukova et al أظهرت أبحاث مثل تتغير مع هوية الفريق وعمليات الدمج .هذه النتائج تدعم فكرة أن الخوارزمية ليست النتيجة النهائية .الفالق بنية اجتماعية محتملة تحتاج إلى سياق يفعلها أو يكبحها .لذلك يفضل التقرير العلمي أن يعرض بوضوح :ما السمات الداخلة؟ ما مبررها؟ ما طريقة الحساب؟ هل قيس التنشيط؟ وما البدائل التفسيرية؟

وفي الفرق الصغيرة، يجب التعامل بحذر خاص مع الأرقام .فرق من 3 أو 4 أعضاء يمكن أن تنتج تقسيمات حسابية حادة لكنها قد لا تسمح بتكوين مجموعات فرعية مستقرة .في هذه الحالات تكون دراسة الحالة أو التحليل النوعي للتفاعل أكثر إفادة من إسناد معنى كبير إلى مؤشر كمي وحده.

الأدلة التجريبية :من التباين إلى الشروط الحدودية 26.19

أظهرت أبحاث الفوالق نتائج متباينة تبعا لنوع الفالق والنتيجة والسياق .وجدت دراسات أن الفوالق الديموغرافية القوية يمكن أن تزيد الصراع وتخفض الرضا أو التكامل، بينما أظهرت أخرى أن الفوالق القائمة على المعرفة قد ترتبط بفوائد عندما توجد عمليات تكامل .هذا التباين ليس مفاجئا إذا فصلنا بين البنية والتنشيط ونوع السمة والآلية.

وقد بينت مراجعات للأدبيات أن قوة الفالق وحدها لا تكفي وأن العوامل مثل قيادة الفريق، ومدة عمل الأعضاء معا، ووضوح الهوية المشتركة، والمناخ، وطبيعة المهمة يمكن أن تغير النتيجة .كما أن الدراسات المقطعية تجعل السببية صعبة :هل الفالق أدى إلى ضعف الاتصال، أم أن صراعا سابقا جعل الأعضاء يرون الفئات أكثر وضوحا؟ لهذا يصبح التتبع الزمني مهما.

وعند استخدام نتائج الأداء يجب الانتباه إلى أن بعضها فردي وبعضها فريقي .إذا كان الفالق مفهوم فريق، فلا يصح اختبار أثره على موقف فردي من دون نموذج متعدد المستويات يبرر الانتقال .كما يجب ألا يعامل »الصراع «كمفهوم واحد؛ صراع المهمة والعلاقة والعملية قد تكون لها روابط مختلفة بالفوالق.

الفوالق في العمل الهجين والافتراضي 26.20

أضاف العمل الهجين سمات جديدة يمكن أن تتراصف مع السمات القديمة .إذا كان كبار المديرين غالبا في المكتب بينما يعمل الموظفون الأصغر عن بعد، يصبح الموقع متراصفا مع السلطة والعمر .وإذا كان فريق دولي يتوزع على مناطق زمنية بحيث تطابق كل منطقة تخصصا أو جنسية، قد يصبح »الموقع «خطا يعزز فئات أخرى .هذه ليست نظرية جديدة، بل تطبيق معاصر لمنطق التراصف.

كما يمكن للوسائط الرقمية أن تجعل الفالق أكثر أو أقل ظهورا .الاجتماعات المرئية قد تكشف بعض العلامات وتخفي أخرى، والمنصات النصية قد تقلل إشارات ديموغرافية لكنها تزيد بروز اللغة أو المنطقة الزمنية .لكن الفصل 27 يملك نظرية الوسيلة؛ هنا نستخدم البيئة الرقمية فقط لتوضيح أن السمات التي تدخل الفالق ليست ثابتة.

ويجب الحذر من افتراض أن »العمل عن بعد «فئة متجانسة .ربما يعمل أعضاء من المنزل لأسباب مختلفة ولديهم مستويات مختلفة من الاتصال بالمقر .القياس الجيد يفحص التوزيع الفعلي للوجود والسلطة والوصول إلى المعلومات، لا مجرد تصنيف remote/on-site.

ومتى لا تستخدم؟ GFT متى تستخدم 26.21

عندما يكون لدى الفريق عدة سمات يمكن أن تتراصف، ويكون السؤال MT-0111 تستخدم عن احتمال تشكل مجموعات فرعية أو آثار هذا الانقسام .هي مناسبة لفرق متعددة الوظائف أو الجنسيات أو المواقع أو الرتب، خصوصا عندما يتوقع الباحث أن السمات تعمل في حزم لا منفردة.

لا تستخدم إذا كان الباحث يملك سمة واحدة فقط ويريد أثرها المباشر .ولا تستخدم مرادفا للتنوع .وإذا كان الانقسام القائم على القوة وعدم المساواة هو جوهر السؤال، قد تكون التقاطعية أو نظريات القوة أكثر ملاءمة .وإذا كان السؤال عن التأثير الفوري لصورة نمطية في أداء فرد، أكثر مباشرة STTفـ.

يجب أن .faultline كما لا يكفي رسم مجموعتين بعد الاطلاع على البيانات ثم تسميتهما يحدد الباحث السمات مسبقا قدر الإمكان ويستخدم مقياسا مناسبا ويختبر التنشيط إن كان جزءا من الحجة.

MT-0111 بطاقة 26.22

السؤال الحاكم :كيف تتحول تركيبة التنوع إلى خطوط انقسام ومجموعات فرعية؟

الآلية :تراصف عدة سمات على حدود متشابهة يزيد قابلية انقسام الفريق؛ ويتحدد الأثر بمدى تنشيط الفالق وما يسببه من تصنيف وصراع أو تعطيل للتبادل.

المستوى :الفريق.

.أفضل استخدام :فرق ذات سمات متعددة متراصفة واحتمال واضح للمجموعات الفرعية

لا يستخدم عندما :يكون التنوع أحادي البعد، أو لا توجد وحدة فريق محددة، أو تكون الآلية .الأساسية فردية أو مؤسسية لا تركيبية

إطار التقاطعية :لماذا لا يكفي جمع محاور الاختلاف؟ MT-0119 26.23

قد يعرف الباحث أن الجنس يؤثر في فرصة ما، وأن الطبقة أو العرق أو الجنسية أو الإعاقة (Intersectionality) أو المكانة المهنية تؤثر أيضا، ثم يحاول »إضافة «الآثار .لكن التقاطعية Kimberlé Crenshaw (1989) ظهرت تحديدا لنقد هذا المنطق أحادي المحور .صاغت مفهوم التقاطعية في نقد قانوني وفكري يبين أن تجربة النساء السود مثلا لا يمكن تمثيلها بالكامل بنظرية تفترض »المرأة «ففئة واحدة ثم »السود «ففئة أخرى، لأن موقع التقاطع قد ينتج نمط .تهميش لا يظهر عند تحليل كل محور منفردا

لا نظرية سببية واحدة .قوته أنه يغير وحدة D2 إطارا MT-0119 لهذا يسجل الأطلس التحليل والسؤال :لا نبحث فقط عن اختلافات هوية، بل عن الكيفية التي تتداخل بها مواقع الهوية مع بنى القوة والمؤسسات والممارسات .وفي انتقاله إلى دراسات المنظمة، سمح الإطار بفحص كيف تتشكل الفرص والسلطة والصوت والمسار المهني من خلال تقاطعات لا تمثل مجموعا .حسابيا بسيطا

توسيع النقاش عبر تمييزات في التقاطعية البنيوية والسياسية (1991) Crenshaw أعادت مفهوم »أنظمة عدم المساواة «لفهم الكيفية (2006) Acker والتمثيلية .وفي علم المنظمة، قدمت Holvino التي تنتج بها الممارسات التنظيمية فروقا متداخلة في السيطرة والفرص، بينما ناقشت .ضرورة التعامل مع تزامن العرق والجنس والطبقة في الدراسات التنظيمية (2010)

ما الذي تضيفه التقاطعية إلى بحث التنوع؟ 26.24

تضيف أولا رفض »الفرد المتوسط «داخل كل فئة .سياسة تبدو داعمة للنساء قد تفيد بصورة غير متساوية بحسب الطبقة أو الجنسية أو الإعاقة أو نمط العقد .وبرنامج قيادة مصمم لفئة مهنية معينة قد يفترض إمكانية التنقل أو الوقت المرن بطريقة تستبعد من يحملون مسؤوليات رعاية أو .قيودا اجتماعية مختلفة

وتضيف ثانيا تحليل القوة .ليست كل اختلافات الهوية متكافئة؛ بعضها مرتبط بمؤسسات وقواعد ومعايير تحدد من يملك الوصول إلى الموارد ومن يعد نموذجا »طبيعيا «للقيادة أو الكفاءة. لذلك لا يكفي أن تقول المنظمة إن فريقها متنوع عددا إذا ظلت السلطة أو شبكات الرعاية أو فرص .الظهور موزعة بطريقة متحيزة

وتضيف ثالثا حساسية للسياق .معنى موقع اجتماعي يتغير بين البلدان والمهن والقطاعات .لا ينبغي استيراد فئات من سياق غربي ثم افتراض أنها تعمل بالمعنى نفسه في جامعة أو بنك أو

مؤسسة عامة في سياق آخر .المنهج التقاطعي الجيد يسأل ما محاور القوة ذات المعنى محليا، وكيف تتفاعل مع البنية المؤسسية.

التقاطعية ليست »متغير تفاعل «فقط 26.25

يمكن للنماذج الكمية استخدام تفاعلات بين متغيرات هوية، لكنها لا تصبح تلقائيا بحوثا تقاطعية .إذا وضع الباحث الجنس ×العمر في انحدار من دون حجة عن السلطة والسياق والخبرة غير القابلة للاختزال، فهو يختبر تفاعلا إحصائيا، لا يطبق بالضرورة إطار التقاطعية .وبالمقابل، لا يمنع الإطار استخدام الأساليب الكمية؛ المهم أن تتطابق الطريقة مع السؤال.

يمكن استخدام عينات كبيرة تسمح بمقارنة مجموعات تقاطعية، ونماذج متعددة المستويات، وتحليلات عدم تجانس، وأساليب نوعية تكشف كيف تنتج السياسات خبرات مختلفة .وفي بعض المجالات ظهرت أساليب مثل multilevel analysis of individual heterogeneity and discriminatory accuracy لفحص عدم المساواة التقاطعية، لكن نقلها إلى الإدارة يحتاج إلى عينة وبنية بيانات مناسبة.

القيمة العالية للمقابلات ودراسات الحالة تأتي من قدرتها على كشف آليات لا تظهر في الفئات الجاهزة :من يفترض أنه متاح للسفر؟ من يقرأ أسلوبه القيادي كحزم أو عدوانية؟ من لا يصل إلى شبكات غير رسمية بسبب توقيت الاجتماعات أو قواعد اجتماعية؟ هذه الأسئلة تجعل »المنظمة « جزءا من التفسير، لا مجرد خلفية.

كيف يغير الإطار التقاطعي تفسير »النتائج المتساوية«؟ 26.25.1

قد تبدو سياسة ما عادلة إذا كانت النتيجة المتوسطة متشابهة بين الرجال والنساء، لكنها قد تخفي فروقا داخل كل فئة .مثلا، قد تستفيد الموظفات الدائمات ذوات الوصول إلى شبكات مهنية من سياسة العمل المرن، بينما تواجه موظفات بعقود مؤقتة ومسؤوليات رعاية قيودا مختلفة .إذا جمع الباحث الجميع في متوسط واحد، تختفي الخبرة التقاطعية .بالمثل، قد يبدو برنامج تطوير القيادات ناجحا لفئة عمرية معينة، لكنه يستبعد ضمنيا من لا يستطيع السفر أو حضور فعاليات مسائية بسبب بنية العمل والأسرة.

الإطار لا يطلب من الباحث تقسيم العينة بلا نهاية .بل يطلب أن يبدأ من سؤال عن آلية السلطة والممارسة .ما السياسة أو القاعدة التي تبدو محايدة لكنها تفترض »عاملا نموذجيا «بخصائص معينة؟ من يملك إمكانية الوفاء بهذا الافتراض، ومن يتحمل تكلفة أعلى؟ ما الفئات التي تظهر في بيانات الموارد البشرية، وما الفئات التي تختفي بسبب طريقة التصنيف نفسها؟

كما يمكن أن يكشف التحليل التقاطعي امتيازات لا تهميشا فقط .بعض المواقع تجمع أكثر من مصدر شرعية أو موارد، وقد تصبح »المعيار غير المرئي «الذي تصمم عليه الإجراءات .لذلك لا ينبغي تقديم التقاطعية كأداة لدراسة الضحايا فقط؛ هي إطار لفهم توزيع القوة والمرئية والفرصة عبر مواقع متداخلة.

وفي التقرير الأكاديمي، يجب تجنب لغة تجعل الهوية سببا جوهريا .لا تقول »هذه المجموعة أقل طموحا«، بل تسأل ما الشروط المؤسسية التي تجعل مسار الفرصة مختلفا .كما أن الإفصاح عن عينات تقاطعية صغيرة يحتاج إلى حماية خصوصية مضاعفة؛ قد يستطيع القارئ التعرف على الشخص من الجمع بين الرتبة والقسم والجنس والعمر حتى إذا حذف الاسم.

في الأطلس .فهو يغير زاوية النظر MT-0119 D2 هذه الحساسية المنهجية تفسر لماذا يبقى والتصميم والتفسير بقوة، لكنه لا يفرض مجموعة متغيرات موحدة أو اتجاهات سببية ثابتة . استخدامه الجيد يظهر في نوع السؤال وطريقة بناء الفئات وقراءة القوة، لا في عبارة نظرية عامة تسبق الفرضيات ثم تختفي من التحليل.

التقاطعية وعدم المرئية التقاطعية 26.26

«فكرة »عدم المرئية التقاطعية Purdie-Vaughns and Eibach (2008) قدم التي تشير إلى أن من يقع عند تقاطع هويات غير نموذجية ،(Intersectional Invisibility) داخل كل فئة قد يصبح أقل تمثيلا في النماذج الذهنية والاهتمام المؤسسي .في سياق العمل يمكن أن يظهر ذلك عندما تبنى سياسات التنوع حول صور نمطية لفئات مركزية وتغفل من لا يطابق هذه الصورة.

لا يعني ذلك أن كل شخص يحمل هويات متعددة »غير مرئي .«كل البشر متعددو الهوية . القضية هي كيفية تفاعل التصنيفات مع النماذج الاجتماعية والقوة .ولذلك يجب تجنب تحويل التقاطعية إلى قائمة طويلة من الخصائص الفردية .الإطار يهتم بالبنية التي تجعل بعض التقاطعات ذات عواقب مميزة.

يسأل كيف تؤثر الاختلافات في معالجة CEM .GFTو CEM وهنا يظهر حد مهم مع يسأل كيف تتراصف السمات لتكوين مجموعات فرعية . GFT .المعلومات والتصنيف داخل فريق التقاطعية تسأل كيف تتداخل الهوية والقوة في إنتاج مواقع خبرة وامتياز أو تهميش .قد تجتمع هذه الأسئلة في دراسة واحدة، لكنها لا تعني الشيء نفسه.

متى يستخدم إطار التقاطعية ومتى لا يستخدم؟ 26.27

عندما تكون المشكلة البحثية نفسها غير قابلة للفهم عبر محور واحد، MT-0119 يستخدم وعندما تكون القوة أو المؤسسة جزءا من الآلية .يصلح لدراسة الوصول إلى القيادة، أو توزيع العمل غير المرئي، أو أثر سياسات الموارد البشرية في مجموعات مختلفة، أو خبرات الإدماج والاستبعاد التي تتغير عند تقاطع الهوية مع المكانة والعقد والموقع.

لا يستخدم كزينة لغوية في مقدمة عن التنوع .ولا ينبغي تسميته »نظرية التقاطعية «في هذا الأطلس إذا كان المقصود الكيان المسجل .كما لا يختزل إلى زيادة عدد المتغيرات الديموغرافية في أو نموذج GFT أو CEM الاستبانة .وإذا لم يكن للسؤال أي بعد قوة أو خبرة تقاطعية، قد يكون آخر أكثر اقتصادا.

MT-0119 بطاقة 26.28

.مساند D2 الحالة العلمية :إطار

السؤال الحاكم :كيف تنتج تقاطعات الهوية ونظم القوة أنماطا مميزة من الامتياز أو التهميش؟

.المستوى :الفرد والجماعة والمؤسسة

أفضل استخدام :مشكلات عدم المساواة التي لا يفسرها محور هوية واحد، مع تحليل مؤسسي .وسياقي للقوة

.حد الاستخدام :ليس معادلة سببية موحدة، ولا مجرد تفاعل إحصائي أو قائمة فئات

MT-0120 26.29 نظرية تهديد الصورة النمطية :من البنية الاجتماعية إلى موقف الأداء

آلية (Stereotype Threat Theory - STT) تفسر نظرية تهديد الصورة النمطية Steele and Aronson (1995)، مختلفة جذريا عن بقية كيانات الفصل .بدأت مع تجارب التي درست كيف يمكن لبروز صورة نمطية سلبية مرتبطة بجماعة الفرد أن يؤثر في أدائه في مهمة ذات صلة .الفكرة الأساسية ليست أن الشخص »يصدق «الصورة النمطية، ولا أن المقيم يميز ضده مباشرة، بل أن احتمال الحكم عليه أو الحكم على جماعته في ضوء الصورة السلبية .يمكن أن يصبح عبئا موقفيا يؤثر في الأداء

هذا التفريق مهم .يمكن لشخص أن يرفض الصورة النمطية تماما ومع ذلك يشعر بضغط إضافي عندما يعرف أنها ذات صلة بالموقف .وقد يكون الفرد شديد التعريف بالمجال، مثل طالبة قوية في الرياضيات، وبالتالي تكون النتيجة مهمة له ويصبح التهديد أكثر تكلفة لا أقل .ولذلك لا ضعف القدرة الأصلية؛ هي تفسر كيف يمكن للسياق أن يمنع الأداء من إظهار القدرة STT تفسر .المتاحة

هذا المنطق في دراسة أداء النساء Spencer, Steele, and Quinn (1999) وسعت في الرياضيات، وأصبح المجال بعد ذلك واسعا يشمل جماعات ومهام مختلفة .لكن اتساع التطبيق خلق أيضا جدلا حول حجم الأثر وشروط ظهوره، ما يجعل الاستخدام المعاصر يحتاج إلى عناية .أكبر من مجرد ذكر الدراسة المؤسسة

شروط ظهور التهديد :ليس كل موقف اختبار موقف تهديد 26.30

مرشحا قويا، يجب أن تكون هناك صورة نمطية ذات صلة بهوية يمكن أن STT لكي يكون تصبح بارزة في موقف أداء أو تقييم .كما يجب أن يكون المجال ذا معنى كاف للفرد أو أن يحمل الموقف إمكانية تقييم اجتماعي .لا يعني ذلك أن كل الشروط يجب أن تكون شديدة دائما، لكن .غيابها يجعل الآلية أضعف

تؤثر طريقة تقديم المهمة .إذا قدم اختبار بوصفه »تشخيصيا لقدرة «ترتبط بها صورة نمطية، قد يختلف التهديد عن تقديمه كتمرين تعلم .وقد تؤثر تركيبة الغرفة، وهوية المقيم، والتمثيل العددي، والرسائل السابقة عن الاختلافات بين الجماعات .كما يمكن أن تنشط البيئة التنظيمية .تهديدا عندما تجعل فئة معينة شديدة الظهور في ترقية أو مقابلة أو اجتماع قيادي

ولا ينبغي أن يضع الباحث أفراد الفئة تحت افتراض دائم بأنهم »مهددون .«التهديد موقفي عن STT وديناميكي .الشخص نفسه قد يتأثر في موقف ولا يتأثر في آخر .هذه الخاصية تميز تفسير ثابت للشخصية أو القدرة، وتجعل التصميم التجريبي أو اليومي أو متعدد الموجات مناسبا .أكثر من قياس عام جدا

الآلية النفسية :كيف يتحول التهديد إلى أداء أضعف؟ 26.31

Schmader, Johns, and Forbes طورت الأدبيات عدة آليات مترابطة .قدم نموذجا تكامليا يقترح أن تهديد الصورة النمطية يمكن أن يزيد الاستثارة الفسيولوجية (2008) والضغط، ويزيد مراقبة الفرد لأدائه وأفكاره، ويدفعه إلى محاولة تنظيم الانفعالات والأفكار غير المرغوبة .هذه العمليات تستهلك موارد من الذاكرة العاملة والتحكم التنفيذي، فتقل الموارد المتاحة .للمهمة

يمكن أن يظهر المسار كقلق :»هل سيؤكد خطئي الصورة؟ .«ويمكن أن يظهر كمراقبة زائدة: الفرد يفحص كل خطوة بدلا من تنفيذ المهمة بسلاسة .ويمكن أن يظهر كمحاولة لقمع أفكار مرتبطة بالصورة، ما يزيد العبء المعرفي .وفي المهام المعقدة أو تحت ضغط الوقت، قد يصبح .هذا الحمل كافيا لإضعاف الأداء

لكن الآلية ليست واحدة في كل الدراسات .قد تختلف باختلاف المهمة والفئة والخبرة .لذلك يجب أن يحذر الباحث من استخدام »القلق «كوسيط افتراضي دائما .إذا ادعى وساطة الذاكرة .العاملة أو الاستثارة، يحتاج إلى قياس مناسب أو تصميم يسمح بالاستدلال

من الأداء اللحظي إلى الانتماء والابتعاد عن المجال 26.32

ركزت الدراسة المؤسسة على الأداء، لكن آثار التهديد يمكن أن تمتد زمنيا .إذا واجه الفرد مواقف متكررة تذكره بأنه قد يمثل صورة نمطية سلبية، يمكن أن يتراجع شعوره بالانتماء إلى المجال، أو يصبح أكثر حذرا في المشاركة، أو ينسحب تدريجيا من مسار مهني .هنا يصبح التهديد جسرا بين موقف لحظي ونتائج أطول، لكن الانتقال يحتاج إلى دليل زمني ولا ينبغي افتراضه .تلقائيا

كاستراتيجية حماية للذات : (Disidentification) »يمكن أن يظهر »عدم التعريف بالمجال إذا أصبح المجال مصدرا متكررا لتهديد القيمة الذاتية، قد يقلل الفرد من أهميته له .هذه النتيجة مهمة في المنظمات لأنها تعني أن فجوات المشاركة في القيادة أو الابتكار قد لا تعكس تفضيلات .ثابتة، بل تاريخا من الإشارات الاجتماعية

كل تفسير للانتماء .العدالة والدعم والهوية وفرص الترقية الفعلية STT مع ذلك، لا يملك .تؤثر أيضا .يجب أن تبقى النظرية مرتبطة بآلية الصورة النمطية في موقف ذي صلة

الدليل التجريبي والجدل حول حجم الأثر 26.33

Nguyen and Ryan مئات الدراسات، لكن الأدلة ليست متجانسة .قدم STT أنتجت تحليلا تجميعيا للتجارب المتعلقة بالأقليات والنساء ووجد دعما عاما للأثر مع تباين في (2008) الشروط وحجم النتائج .وفي الوقت نفسه ظهرت مراجعات لاحقة تشير إلى أن الأثر يتأثر بطريقة .الدراسة والنشر والسياق، وأن بعض المجالات تظهر نتائج أصغر أو غير مستقرة

هذا الجدل ليس سببا لحذف النظرية ولا لتقديمها كحقيقة مطلقة .بل هو مثال جيد على ضرورة التعامل مع حدود النظرية .يجب أن يقرأ الباحث المراجعات الحديثة الخاصة بالمجال الذي يعمل فيه، لا أن ينقل حجم أثر من تجارب طلابية إلى منظمة مختلفة .كما يجب أن يميز بين وجود آلية .ممكنة وبين مقدار إسهامها في فجوة أداء واقعية واسعة

قد يكون .stereotype threat ومن الأخطاء الشائعة نسبة أي فرق بين جماعات إلى .الفرق ناتجا من فرص تدريب، أو تمييز مباشر، أو خبرة سابقة، أو موارد، أو تصميم اختبار تحتاج إلى دليل على أن الصورة النمطية كانت ذات صلة بالموقف وأن التهديد يمثل آلية STT .معقولة

ماذا نفعل مع الجدل في أدبيات تهديد الصورة النمطية؟ 26.33.1

من الطبيعي أن تكون نظرية ذات برنامج تجريبي واسع موضع إعادة اختبار ونقد .بعض التحليلات التجميعية وجدت آثارا ذات دلالة مع تغاير معتبر، بينما أشارت تحليلات أخرى في مجالات محددة إلى صغر الأثر أو حساسيته لتحيز النشر وجودة التصميم .مثال ذلك مراجعة لأداء الفتيات في المجالات النمطية، التي أكدت أن تقدير Flore and Wicherts (2015) .الأثر يعتمد على خصائص الدراسات وأن التعميم البسيط غير مناسب

لطالب الدكتوراه، الاستجابة العلمية ليست اختيار طرف في »هل النظرية صحيحة أم خاطئة؟ .«الاستجابة هي تضييق الادعاء .يجب أن يحدد الباحث الفئة، والمجال، والموقف، ونوع التلاعب أو القياس، والنتيجة، ثم يراجع الأدلة الأقرب إلى هذه الشروط .وجود تغاير بين .الدراسات يعني أن شروط الحدود مهمة، وهو بالضبط ما ينبغي للنظرية الجيدة أن تسمح بفحصه

كما يجب التمييز بين فشل تكرار أثر في دراسة معينة وبين نفي الآلية كلها .وقد يكون العكس يفسر فجوة واسعة في مؤسسة .التقدير السببي STT صحيحا :نجاح تجربة واحدة لا يثبت أن يحتاج إلى مقارنة التفسيرات البديلة .إذا كانت فئة معينة أقل أداء في اختبار ترقية، يجب فحص فرص التدريب، وصلاحية الاختبار، وخبرة المشاركين، والتحيز في التقييم، والموارد، قبل نسبة .الفرق إلى التهديد

وينبغي الحذر من التحليل الانتقائي للوسطاء .أحيانا يقيس الباحث القلق والذاكرة العاملة والانتماء والهوية ثم يختار الوسيط الذي ظهر دالا .الأفضل أن تكون الآلية المحددة مسبقا مرتبطة بتصميم الدراسة .إذا كان النموذج يتوقع حمل الذاكرة العاملة، فيجب أن تكون المهمة حساسة لهذا الحمل وأن يتوافر قياس أو مؤشر مناسب.

تصبح أكثر فائدة عندما تستخدم STT .هذا الانضباط يزيد قيمة النظرية بدل أن يضعفها لتفسير موقف محدد تحت شروط معقولة، لا عندما تتحول إلى إجابة افتراضية لكل فجوة جماعية.

من دون صناعة النتيجة؟ STT القياس والتصميم :كيف نختبر 26.34

التجربة هي التصميم الكلاسيكي لأن الباحث يستطيع تغيير التشخيصية أو بروز الهوية أو الرسالة المحيطة بالمهمة ثم مقارنة الأداء .لكن تصميم تجربة جيدة يتطلب حساسية أخلاقية، لأن التلاعب بصورة نمطية سلبية يمكن أن يسبب ضيقا أو يعيد إنتاجها .يجب أن يكون التلاعب ضروريا ومبررا، وأن تتوافر مراجعة أخلاقية وإزالة أثر مناسب.

في الميدان يمكن دراسة مواقف تقييم طبيعية مثل اختبارات الترقية أو العروض أمام لجان أو مقابلات، وقياس مؤشرات التهديد قبل الأداء، لكن السببية تصبح أصعب .يمكن لليوميات أن تفحص تقلب تهديد الهوية عبر المواقف .ويمكن للقياسات الفسيولوجية أو الذاكرة العاملة أن تختبر الآلية، لكنها ليست مطلوبة في كل دراسة.

من المهم ألا يكون المقياس ذاته هو الصورة النمطية .سؤال مباشر ومشحون قبل المهمة قد ينشط التهديد بدلا من قياسه، فيصبح الباحث جزءا من السبب .كما يجب التمييز بين وقلق التقييم، والتهديد المدرك، والانتماء .كل منها مفهوم مختلف، stereotype awareness.

التدخلات :من إزالة الإشارة إلى بناء أمان الهوية 26.35

طورت الأدبيات تدخلات متنوعة، منها إعادة تأطير الاختبار بحيث لا يقدم كتشخيص لقدرة جماعية، والتأكيد على معايير عادلة مع ثقة في قدرة الفرد على بلوغها، وزيادة تمثيل القدوات، ورسائل الانتماء، وتمارين تأكيد القيم في بعض السياقات .لكن نجاح التدخل ليس عالميا، وبعض التدخلات تعتمد بشدة على السياق والتوقيت والمجموعة.

في الإدارة، القاعدة الأفضل ليست تطبيق »حيلة نفسية «على أفراد الفئة المتأثرة، بل فحص البيئة .إذا كان نظام التقييم غامضا أو تظهر فيه صور نمطية متكررة، فإن تصميم عملية أكثر عدلا STT وشفافية وتمثيلا قد يكون أهم من تدريب الأفراد على تحمل التهديد .كما يجب ألا تستخدم لتبرئة المنظمة من التمييز البنيوي :التهديد يمكن أن يكون إحدى الآليات ضمن بيئة غير متكافئة، لا بديلا عن تحليلها.

التهديد في العمل الرقمي والذكاء الاصطناعي 26.36

يمكن للأنظمة الرقمية أن تخفف بعض إشارات الهوية أو تزيدها .مقابلة نصية قد تقلل ظهور بعض السمات، بينما نظام فيديو آلي قد يجعل الفرد أكثر وعيا بأن ملامحه أو صوته أو لهجته تدخل في التقييم .وإذا اعتقد الموظف أن خوارزمية ما مدربة على بيانات تاريخية متحيزة ضد فئته، قد يتولد تهديد أو عدم ثقة، لكن لا ينبغي أن نسمي ذلك stereotype threat ما لم توجد آلية الصورة النمطية المرتبطة بالأداء.

كما يمكن لواجهات الذكاء الاصطناعي أن تقدم صورا أو أمثلة تعيد إنتاج من هو »النموذج المعتاد «للخبير أو القائد .هذا قد يؤثر في الانتماء أو توقعات الأداء .لكن المجال ما يزال ناشئا، ويجب عرض مثل هذه التطبيقات كتوسعات بحثية محتملة لا كوقائع مؤسسة في النص الأصلي للنظرية.

ومتى لا تستخدم؟ STT متى تستخدم 26.37

عندما يكون لدى الدراسة موقف أداء أو تقييم، وهوية ذات صلة، MT-0120 تستخدم وصورة نمطية سلبية يمكن أن تصبح بارزة، ويكون السؤال عن أثر هذا البروز في الأداء أو الانتماء .هي مناسبة لدراسة الاختبارات والاختيار والترقية والعروض المهنية وبعض سياقات القيادة والتعلم.

لا تستخدم لتفسير كل تمييز أو كل فجوة أداء .وإذا كان السؤال عن المجموعات الفرعية في أكثر ملاءمة .وإذا كان السؤال عن عدم المساواة الناتجة من تقاطع هويات وقوة GFTالفريق، فـ هو CEMمؤسسية، فالتقاطعية أقوى .وإذا كان السؤال عن معالجة معلومات التنوع في الفريق، فـ المرشح.

MT-0120 بطاقة 26.38

السؤال الحاكم :كيف يخفض بروز صورة نمطية سلبية مرتبطة بهوية الفرد أداءه أو انتماءه؟

الآلية :موقف التقييم يجعل احتمال تأكيد الصورة النمطية ذا صلة، فيزيد الضغط والمراقبة الذاتية وتنظيم الأفكار ويستهلك موارد معرفية، بما قد يضعف الأداء.

المستوى :الفرد والموقف الاجتماعي.

أفضل استخدام :مواقف أداء أو تقييم محددة يمكن تحديد الصورة النمطية وشروط بروزها فيها.

لا يستخدم عندما :لا توجد صورة نمطية ذات صلة أو لا يوجد موقف تقييم، أو عندما تكون الفجوة ناتجة أساسا من موارد وفرص أو تمييز مباشر من دون دليل على التهديد.

المقارنة الكبرى :أربعة أسئلة لا سؤال واحد 26.39

يركز على كيفية استخدام CEM .يصبح التداخل أقل عندما نبدأ من السؤال لا من كلمة التنوع GFT .المعلومات المختلفة داخل الفريق، مع اعتبار التصنيف عاملا قد يعطل هذا الاستخدام يركز على طريقة تراصف السمات وتكوين مجموعات فرعية محتملة .التقاطعية تركز على تداخل تركز على الفرد في موقف قد يفعل صورة نمطية STT .مواقع الهوية مع نظم القوة والمؤسسات سلبية.

جدول 26.2 - مقارنة آليات الفصل

إذا كان السؤال ...عن	الكيان الأقرب	ما يجب أن يظهر في البيانات	الخطأ الذي يجب تجنبه
الاستفادة من معلومات متنوعة في فريق	CEM	تنوع ذو صلة + تفصيل +شروط تصنيف/تحيز	قياس التنوع والأداء فقط
تشكل مجموعات فرعية من سمات متراصفة	GFT	عدة سمات +مؤشر تراصف +تنشيط إن ادعي	faultline مساواة بالتنوع
خبرة عدم مساواة عند تقاطع هويات وقوة	Intersectionality	محاور ذات معنى + بنى قوة/مؤسسة + خبرة تقاطعية	اختزال الإطار إلى تفاعل إحصائي
انخفاض أداء في موقف يبرز صورة نمطية	STT	هوية وصورة ذات صلة +موقف تقييم أداء/آلية +	نسبة كل فجوة جماعية إلى التهديد

هذه المقارنة تمنع »نظرية لكل متغير .«نموذج دكتوراه عن تنوع فريق وابتكاره قد يحتاج إلا إذا كان تراصف السمات GFT فقط إذا كانت الفكرة المركزية هي التفصيل .لا يضاف CEM لأن الفريق يضم فئات مختلفة .ولا تضاف التقاطعية إلا إذا STT جزءا من الحجة .ولا تضاف كانت القوة والخبرة المتقاطعة جزءا من السؤال.

خريطة النسب مع الهوية والتصنيف من الفصل 23 26.40

خلف عدة آليات في هذا الفصل، لكنهما لا تعادان .إذا كان الباحث يريد SCTو SIT تظهر أن يفسر لماذا تصبح حدود »الإدارة الأكاديمية «و»الإدارة الإدارية «بارزة، يمكنه إحالة قصيرة لفحص GFT لفحص أثر هذا التصنيف في التفصيل أو CEM ثم يستخدم ،MT-0099 إلى تراصف السمات .وإذا كان يريد تفسير أثر عضوية جماعة في تقدير الذات والمقارنة بين الجماعات، يعود إلى MT-0098 في موطنه الأصلي.

يضيف CEM .ليسا مجرد نسختين من نظرية الهوية GFTو CEM هذه القاعدة مهمة لأن يضيف هندسة تراصف السمات .التقاطعية تتجاوز منطق GFTمسار معالجة المعلومات، و يضيف عبئا موقفيا مرتبطا باحتمال تأكيد صورة STTالتصنيف وحده إلى القوة والمؤسسات، و سلبية.

الصلة بالفصل 25 :التعاون والذاكرة لا يحلان مشكلة التنوع تلقائيا 26.41

قد يزيد الاعتماد الإيجابي من استعداد أعضاء فريق متنوع للتعاون، لكنه لا يضمن أن قويا يعرف من خلاله من صاحب TMS المعلومات المختلفة ستفصل بعمق .وقد يمتلك الفريق الخبرة، لكن الفالق قد يجعل الأعضاء لا يثقون بخبير من مجموعة أخرى .لذلك يمكن أن تصبح نظريات الفصل 25 شروطا أو آليات موازية، لكنها ليست بدائل عن كيانات الفصل 26.

مثال ذلك فريق بحثي متعدد التخصصات .إذا كانت مكافأة النشر مشتركة، فقد يرتفع الاعتماد الإيجابي .وإذا عرف الجميع أن خبير الإحصاء يملك نماذج معقدة وأن خبير المجال يملك المعرفة السياقية، فقد يتكون TMS. لكن إذا تراصف التخصص مع الرتبة والجنس والموقع، يمكن أن يختبر هل تم تفصيل المعلومات، CEM .ينشط فالق يجعل معرفة بعض الأعضاء أقل شرعية .يختبر بنية الانقسام .لا يكفي وجود تعاون رسمي GFTو

الصلة بالفصل 27 :الوسيلة قد تغير البروز والتفصيل 26.42

العمل الافتراضي يجعل وسيلة الاتصال شرطا مهما .قد تسمح وسيلة غنية بتوضيح الاختلاف المعرفي أو قد تزيد ظهور إشارات فئوية .وقد تساعد وسيلة تسمح بإعادة المعالجة في فهم معلومات معقدة .لكن اختيار الوسيلة وآلية ثرائها وتزامنها ملك للفصل 27 .هنا يذكر فقط أن بيئة الاتصال CEM يمكن أن تعدل مسارات.أو تنشيط الفالق

CEM أفضل للفريق المتنوع؟ «فليس Zoom أو Teams إذا كان سؤال الدراسة »هل كافيا .وإذا كان السؤال »هل يزيد التنوع المعرفي جودة القرار عندما تسمح الوسيلة بتفصيل مثلا عدسة مساندة، بشرط وجود فجوة MSTمرساة و CEM المعلومات؟ «يمكن أن يصبح تفسيرية حقيقية.

الصلة بالفصل 28 :الصراع نتيجة ممكنة لا آلية افتراضية 26.43

يمكن للفوالق أو التصنيف أن يزيدا الصراع، لكن الفصل الحالي لا يملك كيفية اختيار استراتيجية الصراع .عندما يتحول السؤال إلى التنافس أو التجنب أو الحل التكاملي والتفاوض، تنتقل الملكية إلى الفصل 28 .كما لا ينبغي افتراض أن كل خلاف ناشئ من التنوع سلبي؛ صراع المهمة قد يحفز تفصيلا في بعض الظروف، بينما صراع العلاقة قد يعرقله.

حالة دكتوراه افتراضية :تنوع فريق تطوير برنامج جامعي 26.44

يضم الفريق أساتذة مالية وتقنية، .FinTech لنفترض أن جامعة شكلت فريقا لتطوير برنامج وأعضاء أصغر وأكبر سنا، وبعضهم إداريون وبعضهم أكاديميون، وينقسم العمل بين الحضور في الحرم والمشاركة عن بعد .لاحظت الجامعة أن الاجتماعات طويلة، وأن بعض الأفكار التقنية لا تدخل في النسخة النهائية، وأن أعضاء شبابا يتحدثون أقل أمام القيادات.

إذا كان سؤال الباحث :»كيف يؤثر التنوع الوظيفي في جودة تصميم البرنامج من خلال مرشح حاكم .يقيس التنوع، والتفصيل، وربما معتقدات التنوع أو CEMمعالجة المعلومات؟ «فـ المناخ، ويختبر هل تؤدي الفروق إلى معرفة أوسع أم إلى تعطيل تبادلها.

إذا كان السؤال :»لماذا انقسم الفريق إلى كتلتين؟ «يفحص التراصف .قد يجد أن المالية + الأكبر سنا +حضوري +قيادي تقع في جانب، والتقنية +الأصغر +عن بعد +غير قيادي في أكثر مباشرة، ويحتاج إلى قياس القوة والتنشيط لا مجرد تعداد السمات GFT جانب آخر .هنا.

إذا كان السؤال عن تجربة عضوات شابات يعملن بعقود مؤقتة في هذا الفريق، وكيف تتقاطع الجنس والسن ونوع العقد والمكانة مع الوصول إلى الصوت والفرص، يصبح إطار التقاطعية أكثر ملاءمة من نموذج »أثر الجنس «منفردا.

وإذا كان السؤال عن انخفاض أداء بعض الأعضاء في عرض تقني أمام لجنة بعدما تكرر بشرط تحديد الصورة STT خطاب يلمح إلى أن فئة معينة أقل ملاءمة للتقنية، يمكن اختبار النمطية والموقف والآلية .هذه الحالة الواحدة يمكن أن تولد أربع دراسات مختلفة، لكن لا ينبغي أن تجمع النظريات الأربع في نموذج واحد إلا إذا كان السؤال نفسه يحتوي كل الآليات.

مثال موثق :فرق الإدارة العليا والتنوع 26.45

استخدمت أبحاث فرق الإدارة العليا التنوع بكثافة، لكنها توضح أيضا خطر القياس البعيد عن الآلية .قد يقيس الباحث تباين أعمار المديرين أو مدد خدمتهم ثم يستنتج تنوعا معرفيا، مع أن يدفع إلى CEM .المؤشر لا يخبرنا هل اختلفت المعلومات فعلا أو هل تشكلت مجموعات فرعية يدفع إلى فحص تراصف العمر مع الوظيفة GFT قياس التفصيل أو الاستفادة من المعرفة، بينما أو الرتبة أو الخلفية التعليمية.

وإذا كانت النساء أو أفراد فئات أقل تمثيلا موجودين بعدد صغير في الفريق، قد تصبح قضايا STT. ذات صلة، لكن العدد الصغير وحده لا يثبت stereotype threat أو tokenism وكذلك لا تصبح الدراسة تقاطعية لمجرد إضافة الجنس والعرق والطبقة؛ يجب أن تكون نظم السلطة وموقع التقاطع جزءا من التفسير.

هذا المثال يبين أن »الديموغرافيا «ليست نظرية .النظرية تبدأ عندما يحدد الباحث ماذا تفعل السمة في عملية اجتماعية أو معرفية.

مصفوفة القياس والبيانات 26.46

جدول 26.3 - ماذا ينبغي أن يقيس الباحث؟

الكيان	الحد الأدنى من القياس	تصميم أقوى	مؤشر خطر
CEM	تركيب التنوع + تفصيل المعلومات + نتيجة فريق	متعدد الموجات أو ترميز تفاعل	لا قياس للتفصيل
GFT	عدة سمات +مؤشر تراصف	تركيب +تنشيط + شبكات/صراع عبر الزمن	استخدام مؤشر تنوع واحد
Intersectionality	مواقع هوية ذات معنى + بنى/ممارسات قوة	مختلط أو نوعي عميق أو كمي تقاطعي واسع	متغير تفاعل بلا سياق
STT	موقف تقييم + هوية/صورة ذات صلة +أداء	تجربة أو قياس موقفي قبل الأداء	فرق جماعي مقطعي بلا دليل تهديد

عبر تحليل اجتماعات، CEM المصفوفة ليست وصفة ملزمة .يمكن لبحث نوعي أن يختبر .ويمكن لدراسة كمية واسعة أن تستخدم التقاطعية .المهم أن يطابق الدليل الآلية

خطأ شائع :استخدام التنوع المدرك بديلا عن التنوع الفعلي والعكس 26.47

التنوع الفعلي يصف تركيب الفريق، بينما التنوع المدرك يصف الطريقة التي يرى بها الأعضاء الاختلاف .قد تكون بينهما علاقة، لكنهما ليسا شيئا واحدا .فريق متنوع موضوعيا قد يطور هوية مشتركة تجعل الاختلاف أقل بروزا، وفريق متشابه نسبيا قد يرى اختلافا مهنيا .صغيرا شديد الأهمية

التركيب قد يوفر المعلومات، بينما الإدراك والتصنيف يؤثران في استخدام CEM، في التركيب يحدد بنية محتملة، بينما الإدراك يمكن أن يشير إلى التنشيط . GFT، المعلومات .وفي .لذلك اختيار أحدهما يعتمد على السؤال، وأحيانا يحتاج الباحث إلى الاثنين

خطأ شائع :جعل الفئة الديموغرافية سببا مباشرا 26.48

قول »الجنس يؤثر في الإبداع «أو »العمر يسبب الصراع «يتجاوز النظرية .السمات قد ترتبط بخبرات ومكانة وتصنيف وتوقعات وصور نمطية، وهذه هي المسارات التي تحتاج إلى .تفسير .التعامل مع الفئة كسبب جوهري يعرض البحث لخطر إعادة إنتاج الصور النمطية

يجب تحديد التراصف .في GFT يجب تحديد المعلومات أو التصنيف .في CEM في يجب تحديد الصورة النمطية والموقف .هذه الطبقات STT التقاطعية يجب تحديد بنية القوة .في تحول البحث من وصف فئات إلى تفسير عمليات.

خطأ شائع :الخلط بين الفالق والتقاطعية 26.49

يسأل هل تصطف السمات بطريقة GFT .كلاهما يتعامل مع عدة سمات، لكن المنطق مختلف تسمح بتقسيم الفريق إلى مجموعات فرعية .التقاطعية تسأل كيف تتداخل مواقع الهوية مع نظم القوة لتنتج تجربة لا تختزل في محور واحد .قد يكون هناك فالق قوي بلا تحليل تقاطعي، مثل فريق ينقسم حسب تخصص وموقع دون تراتبية اجتماعية كبيرة .وقد توجد خبرة تقاطعية داخل منظمة من دون أن تتشكل مجموعتان فرعيتان واضحتان.

لذلك لا يستخدم الباحث عدد السمات المشتركة دليلا على التقاطعية، ولا يستخدم خطاب القوة بديلا عن قياس الفالق عندما تكون فرضيته تركيبية.

خطأ شائع :الخلط بين stereotype threat والتمييز 26.50

التمييز يمكن أن يكون سلوكا من طرف آخر، أو إجراء مؤسسيا ينتج نتائج غير عادلة .تهديد الصورة النمطية عملية نفسية لدى الفرد في موقف يصبح فيه احتمال تأكيد صورة سلبية ذا صلة . قد يحدث الاثنان معا، وقد يحدث أحدهما من دون الآخر.

إذا أعطى المقيم درجة أقل بسبب تحيزه، فهذا تمييز حتى لو لم يشعر الفرد بتهديد .وإذا كان التقييم محايدا لكن الفرد يشعر بضغط الصورة النمطية فينخفض أداؤه، يمكن أن تعمل من STT دون تمييز مباشر في تلك اللحظة .هذه التفرقة ضرورية للسياسة؛ علاج التحيز في المقيم يختلف عن خلق بيئة أمان هوية، رغم أن المنظمة قد تحتاج الاثنين.

قواعد التكامل بين النظريات الأربع 26.51

كمرساة لدراسة أثر تنوع الفريق في CEM التكامل المقبول يبدأ بفجوة .يمكن أن يستخدم إذا كان التراصف يفسر متى ينشط التصنيف ويعطل التفصيل .هنا GFT الابتكار، ثم يضاف توجد علاقة محددة :الفالق شرط بنيوي لمسار التصنيف داخل نموذج أوسع لمعالجة المعلومات.

إلى دراسة فريق فقط إذا كان هناك جزء فردي واضح، مثل أداء STT يمكن أن يضاف أعضاء من فئة محددة في مواقف عرض أو تقييم داخل الفريق .عندها يجب أن يحترم الباحث تعدد المستويات، ولا يضع متغيرا فرديا وسيطا لأثر فريق من دون نموذج مناسب.

أما التقاطعية فقد تكون عدسة تحليلية لفهم لماذا لا تعمل سياسة إدماج واحدة بالتساوي عبر الفئات، لكنها لا تضاف لتجميل نموذج سببي .إذا لم تغير تعريف العينة أو التحليل أو تفسير القوة، فوجودها اسمي.

نموذج تكامل متعدد المستويات :متى يكون مبررا؟ 26.52

يمكن تصور نموذج بحثي يبدأ بتركيب فريق متعدد السمات .ينتج هذا التركيب فالقا محتملا على مستوى الفريق .إذا تنشط الفالق، يزيد التصنيف ويقل التفصيل، فيتأثر أداء الفريق .وفي الوقت نفسه قد يواجه بعض الأفراد في مجموعة فرعية منخفضة المكانة تهديد صورة نمطية في مواقف تقييم داخلية، ما يؤثر في مساهمتهم اللحظية .كما يمكن لإطار التقاطعية أن يفسر لماذا يواجه أفراد عند تقاطع مكانة وعقد وجنس خبرة مختلفة عن بقية المجموعة.

هذا النموذج ثري، لكنه مكلف نظريا ومنهجيا .يحتاج إلى بيانات فريقية وفردية وزمنية، وإلى فصل بين الوسائط .لذلك لا ينصح به لمجرد إظهار التعقيد .في معظم أطروحات الدكتوراه سيكون اختيار آلية حاكمة واحدة مع عدسة مساندة محددة أكثر قوة وقابلية للاختبار.

تصميم الدراسة :تسلسل زمني مقترح 26.53

بتركيب الفريق والسمات والفالق T1 إذا كانت الدراسة فريقية، يمكن أن يبدأ القياس في تقاس T3 تقاس معتقدات التنوع أو بروز المجموعات الفرعية والتفصيل .في T2 المحتمل .في جزءا من السؤال، يقاس التهديد حول موقف STT النتيجة مثل الإبداع أو جودة القرار .إذا كانت T1. تقييم محدد لا كصفة عامة في

وإذا كانت التقاطعية مركزية، فقد يسبق التصميم النوعي القياس الكمي لتحديد المحاور ذات المعنى محليا .هذه الخطوة مهمة في سياقات لا تتطابق فئاتها الاجتماعية مع الأدبيات الغربية . يمكن أن يكشف الاستكشاف أن نوع العقد أو المنطقة أو اللغة أو مسار التعيين أكثر صلة بالقوة من متغيرات كان الباحث سيفترضها من البداية.

اعتبارات أخذ العينة 26.54

يحتاجان إلى عدد كاف من الفرق لا عدد كبير من الأفراد داخل فريق واحد GFTو CEM فقط إذا كان الهدف استدلالا إحصائيا على مستوى الفريق .العينة التي تضم 300 موظف من 6 فرق لا توفر 300 وحدة مستقلة لاختبار أثر الفالق .يجب أن يخطط الباحث للقوة الإحصائية على المستوى الصحيح.

فقد تختبر بتجربة أفراد، لكن حجم العينة يجب أن يحسب بناء على أثر متوقع STT أما واقعي ومراجعات حديثة لا على نتائج مبكرة كبيرة .والتقاطعية تحتاج إلى الحذر من الخلايا الصغيرة عند تقاطع عدة فئات؛ كلما زادت المحاور، انخفض العدد داخل كل خلية .هنا قد تكون الطرق النوعية أو النماذج متعددة المستويات أكثر ملاءمة من جدول تقاطعات ضخم غير مستقر.

التحليل متعدد المستويات :أين تقع النظرية وأين تقع البيانات؟ 26.54.1

يمتد هذا الفصل من الفرد إلى الفريق والمؤسسة، ولهذا يعد خطأ المستوى من أخطر الأخطاء. تملك الفرد في موقف STT يملكان الفريق بوصفه المستوى المركزي، بينما GFTو CEM

اجتماعي، والتقاطعية يمكن أن تربط الفرد ببنى جماعية ومؤسسية .عندما يضع الباحث هذه الكيانات في نموذج واحد، يجب أن يحدد أين يقاس كل بناء وكيف ينتقل الأثر بين المستويات.

إذا كان الفالق خاصية للفريق، فإن كل أعضاء الفريق يشتركون في قيمة تركيبية واحدة، ولا يجوز تكرارها على كل فرد ثم إجراء انحدار عادي وكأن الملاحظات مستقلة .يحتاج الباحث إلى نماذج متعددة المستويات أو إلى تجميع البيانات على مستوى الفريق بحسب السؤال .وإذا كان التفصيل مقاسا بإدراكات الأعضاء، يجب فحص الاتفاق قبل اعتباره مناخا أو عملية مشتركة؛ أما إذا كان المقصود تجربة الفرد مع النقاش، فيبقى متغيرا فرديا.

مثلا :قوة الفالق على مستوى الفريق تتنبأ بتهديد صورة cross-level يمكن بناء نموذج نمطية لدى أفراد فئة معينة، لكن هذا الادعاء يحتاج إلى آلية توضح لماذا يجعل الفالق الهوية أكثر بروزا في موقف تقييم .لا يكفي وضع سهم من Level 1 إلى Level 2 .وقد تكون العلاقة العكسية أيضا مهمة :تجارب أفراد متعددة مع التهديد أو الاستبعاد يمكن أن تتراكم وتعيد تشكيل مناخ الفريق بمرور الزمن.

وفي التحليل التقاطعي، تتضاعف المشكلة لأن الهوية فردية لكن بعض معانيها تنتج مؤسسيا . يمكن أن يستخدم الباحث نموذجا متعدد المستويات يربط مواقع الأفراد بسياسات وحدات مختلفة، أو يختار دراسة حالة مقارنة إذا كانت الوحدات قليلة .المهم ألا تحل مشكلة المستوى بمجرد إضافة كلمة »تنظيمي «إلى اسم المتغير.

القاعدة العملية هي رسم مخطط قبل التحليل :لكل بناء صندوق يكتب داخله المستوى ومصدر البيانات والزمن .ثم فحص كل سهم يسأل :هل ينتقل داخل المستوى أم عبره؟ ما الآلية؟ وما الأسلوب الإحصائي أو النوعي القادر على تمثيله؟ هذا الرسم البسيط يمنع نماذج كثيرة تبدو معقدة لكنها تخلط وحدات الاستدلال.

التحيز في القياس والمقارنة بين الجماعات 26.55

إذا قارن الباحث مقاييس نفسية بين جماعات مختلفة، يحتاج إلى فحص تكافؤ القياس عندما يكون ذلك ممكنا .قد يحمل بند »أستطيع التعبير بحرية «معنى مختلفا بحسب المكانة أو اللغة أو الثقافة .وإذا لم يتحقق التكافؤ، قد تعكس الفروق خصائص المقياس لا الاختلاف الحقيقي.

كما يجب ألا تكون الفئة المرجعية في التحليل مجرد قرار تقني غير مفكر فيه، خصوصا في الدراسات التقاطعية .اختيار »المجموعة المعيارية «يملك دلالة تفسيرية .يجب أن يوضح الباحث لماذا اختار المرجع وكيف يؤثر في قراءة المعاملات.

التحدي الثقافي :نقل نظريات التنوع إلى سياقات غير غربية 26.56

تطورت كثير من أبحاث التنوع والتهديد في الولايات المتحدة وأوروبا .نقلها إلى سياق عربي أو يمني يحتاج إلى اختبار، لأن الفئات ذات المعنى ونظم المكانة والمعايير المتعلقة بالتعبير عن

الخلاف قد تختلف .ليس كافيا ترجمة بنود المقياس .يجب أن يسأل الباحث :ما الاختلافات التي تصبح بارزة هنا؟ ما الصور النمطية الفعلية؟ ما خطوط الانقسام التاريخية أو المهنية؟ وما معنى الانتماء والسلطة في المؤسسة؟

في جامعة يمنية مثلا، قد يكون التخصص الأكاديمي، والرتبة، ونوع التعيين، والمنطقة، والجنس، والعمر، والارتباط بوحدة إدارية كلها محتملة، لكن إدخالها جميعا بلا دليل يمكن أن يكون غير علمي أو حساسا .الأفضل استخدام دراسة استطلاعية ومراجعة أخلاقية وسياقية لتحديد ما له صلة حقيقية بالسؤال.

وهذا الحذر يحمي الباحث من استيراد صور نمطية أو خلق فئات قد لا يستخدمها المشاركون أنفسهم .النظرية تفسر عمليات، ولا تمنح الباحث ترخيصا لتصنيف الناس اعتباطيا.

التنوع والابتكار :لماذا لا تكفي النية الحسنة؟ 26.57

CEM تحتاج المنظمة التي تريد الاستفادة من التنوع إلى أكثر من التمثيل العددي .منطق يقول إن المعلومة المختلفة يجب أن تدخل القرار وتفصل .وهذا يتطلب وقتا، وقواعد تسمح بالسؤال، وقيادة تمنع احتكار الصوت، وأنظمة مكافأة لا تجعل المنافسة الداخلية أقوى من الهدف المشترك .وإذا كانت الفوالق قوية، تحتاج المنظمة إلى جسور اتصال وعمل يعبر المجموعات الفرعية.

لكن هذه الاستنتاجات ليست وصفة عامة .قد يكون الفريق في مهمة طارئة تحتاج سرعة وتوحيد إجراءات، بحيث يصبح التباين في النقاش أقل قيمة من التنسيق .لذلك يجب أن تربط الممارسة بنوع المهمة .إدارة التنوع ليست زيادة النقاش دائما، بل خلق شروط لاستخدام الاختلاف عندما يكون ذا قيمة.

الذكاء الاصطناعي والتنوع :فرص جديدة ومخاطر جديدة 26.58

يمكن للذكاء الاصطناعي أن يوسع الوصول إلى معرفة مختلفة، أو يساعد أعضاء أقل سلطة على صياغة أفكار، أو يترجم بين لغات وتخصصات، ما قد يدعم التفصيل .لكنه يمكن أيضا أن يوحد الخطاب حول إجابات نموذجية ويقلل التنوع المعرفي إذا اعتمد الجميع على النظام نفسه . ويمكن أن يعيد إنتاج صور نمطية أو معايير تقييم غير شفافة تؤثر في الأمان الهوياتي.

سمة جديدة تتراصف مع العمر أو AI في الفرق، قد يصبح امتلاك مهارة التعامل مع التخصص أو الرتبة، فتخلق فالقا »تقنيا .«وفي المقابل قد يعمل النظام كجسر معرفي بين مجموعات .هذه تطبيقات ناشئة؛ لا ينبغي تحويلها إلى ادعاءات مستقرة من دون أدلة .فائدتها في الأطلس أنها توضح كيف تبقى الآليات الأصلية قابلة للتطبيق على سياقات جديدة إذا حدد الباحث ما الذي تغير فعلا.

26.58.1 من التشخيص إلى التدخل :لا توجد »سياسة تنوع «واحدة لكل الآليات

هو التفسير CEM تتغير الاستجابة الإدارية باختلاف النظرية التي شخصت المشكلة .إذا كان الأقوى، فالهدف ليس إخفاء الاختلاف بل رفع قدرة الفريق ودافعيته على تفصيل المعلومات .يمكن أن يشمل ذلك توزيع مواد قبل الاجتماع، واستخدام جولات منظمة تمنح كل عضو فرصة لعرض معلومات غير مكررة، وتأخير إغلاق القرار حتى تفحص البدائل، وتكليف عضو بدور »محامي البديل «عندما تكون المهمة عرضة للتوافق السريع .كما يمكن تصميم اجتماعات تبدأ بجمع المعلومات بصورة مستقلة قبل النقاش الجماعي لتقليل أثر المكانة على ما يدخل جدول الأعمال . لكن هذه الممارسات لا تصبح فعالة لأنها »شاملة «أخلاقيا فقط؛ يجب ربطها بنوع المهمة .وبالحاجة الفعلية إلى معرفة موزعة

فالتدخل الأقرب هو كسر التطابق المستمر بين المجموعات ،GFT إذا كان التشخيص الفرعية أو خلق روابط ومهام تعبر الفالق .يمكن تدوير أدوار العمل، وإنشاء أزواج أو مجموعات مصغرة تتقاطع مع الحد، وبناء هدف أعلى لا يطابق أي مجموعة فرعية، وتوزيع الموارد والمعلومات بحيث لا تحتكرها كتلة واحدة .وفي العمل الهجين يمكن تجنب أن تكون القرارات المهمة دائما في غرفة يوجد فيها جانب واحد من الفالق بينما ينضم الجانب الآخر عبر شاشة .ومع ذلك، ليس المطلوب تفكيك كل مجموعة فرعية؛ قد يحتاج التخصص إلى وحدات صغيرة مستقرة . .الهدف هو منع الحدود من أن تصبح قنوات مغلقة للثقة والمعلومة والسلطة

إذا كشف الإطار التقاطعي أن المشكلة في قاعدة أو ممارسة مؤسسية تبدو محايدة لكنها تفرض تكلفة غير متساوية، فالتدخل يجب أن يراجع القاعدة نفسها لا أن يطلب من الأفراد »التكيف .«قد تعاد جدولة برامج التطوير، أو توسيع قنوات الترشيح للقيادة، أو مراجعة معايير »الالتزام «التي تكافئ الوجود الطويل في المكتب، أو فحص من يحصل على المهام المرئية ومن يتحمل العمل غير المرئي .كما يمكن استخدام تدقيقات كمية ونوعية تقارن نتائج السياسة عبر مواقع تقاطعية مع حماية الخصوصية .هنا يصبح السؤال الإداري :أي افتراض عن العامل النموذجي مدمج في النظام؟ ومن يستفيد منه أو يدفع تكلفته؟

هي الآلية، فالاستجابة يجب أن تقلل الإشارات التي تجعل الصورة النمطية STT أما إذا كانت معيارا ضمنيا للأداء، وتزيد وضوح المعايير وأمان الهوية .يمكن تدريب المقيمين على استخدام معايير محددة، ومراجعة لغة الرسائل والاختبارات، وتوفير تمثيل أوسع في لجان التقييم والقدوات، وإعطاء تغذية راجعة تجمع بين معيار مرتفع وثقة مبررة في قدرة الفرد على بلوغه .لكن التدخل لا ينبغي أن يعلن ضمنيا لأفراد الفئة أنهم »ضعفاء أمام التهديد«، لأن ذلك قد يعيد تنشيط المشكلة . .الأفضل أن يصمم النظام بحيث تكون العدالة والوضوح والانتماء خصائص عامة للبيئة

توضح هذه الفروق لماذا تكون التوصيات العامة من نوع »زيادة الوعي بالتنوع «ضعيفة علميا .الوعي قد يكون مفيدا، لكنه لا يحدد أي آلية تتغير .يجب أن تستطيع التوصية أن تتبع خطا من النظرية إلى التشخيص إلى التدخل إلى مؤشر تقييم .فإذا كان التدخل لتحسين التفصيل، يقاس

تبادل المعلومات وجودة دمجها .وإذا كان لكسر فالق، تقاس الروابط العابرة للحدود والتنشيط .وإذا كان لتعديل عدم مساواة تقاطعية، تقاس نتائج السياسة عبر المواقع المختلفة .وإذا كان لتقليل تهديد الصورة النمطية، يقاس أداء الموقف ومؤشرات التهديد والانتماء تحت تصميم مناسب.

كما يجب الحذر من أن يحسن تدخل نتيجة ويضعف أخرى .جولات الحديث المنظمة قد تزيد مشاركة المعلومات لكنها تطيل القرار في أزمة .وكسر مجموعات تخصصية ثابتة قد يضعف المتكون عبر الخبرة .وإخفاء بعض إشارات الهوية في التقييم الرقمي قد يقلل التهديد لكنه TMS يمنع أيضا رصد التمييز إذا لم تتوافر بيانات مراقبة عادلة .لهذا يبقى تصميم التدخل مسألة موازنة مرتبطة بالهدف والسياق، لا ترجمة ميكانيكية للنظرية.

وأخيرا، التقييم يجب أن يكون زمنيا .بعض التدخلات تغير السلوك بسرعة بينما تحتاج الثقة أو المسار المهني إلى وقت .إذا قيست النتيجة بعد أسبوع فقط، قد يبدو البرنامج ناجحا في المشاركة لكنه لم يغير توزيع الفرص .وإذا قيس بعد سنة فقط، قد تضيع الآلية اللحظية .أفضل تصميم يحدد مخرجا قريبا من الآلية ومخرجا أبعد من النتيجة، بحيث يعرف الباحث ليس فقط هل حدث تغير، بل كيف حدث.

أخطاء رسائل الدكتوراه في هذا المجال 26.59

أول خطأ هو كتابة فصل طويل عن فوائد التنوع ثم اختبار أثر مباشر واحد .الثاني هو معا بلا تقسيم وظائف .الثالث هو قياس سمة واحدة ثم تسميتها GFTو CEMو SIT استخدام الرابع هو استخدام التقاطعية مرادفا »لتعدد المتغيرات الديموغرافية .«الخامس هو faultline. السادس هو تجاهل مستوى التحليل .stereotype threat نسبة أي انخفاض أداء لفئة إلى.

السابع هو الاستدلال الجوهري من الفئة :افتراض أن أعضاء تخصص أو جنس أو جيل يملكون معرفة أو نمطا سلوكيا موحدا .الثامن هو تجاهل القوة؛ قد يكون عدم مشاركة المعلومات ناتجا من أن بعض الأعضاء لا يملكون شرعية الحديث، لا من اختلاف معرفي فقط .التاسع هو استخدام مقاييس مترجمة من دون تحقق .العاشر هو وصف التنوع كقيمة أخلاقية ثم تحويل هذا الموقف المعياري إلى فرضية سببية من دون آلية.

أداة قرار لطالب الدكتوراه 26.60

ابدأ بالجملة التالية :»المشكلة ليست أن الأعضاء مختلفون، بل أن الاختلاف يؤدي إلى... .« أكملها بدقة.

إذا أكملتها بـ»معلومات ومنظورات لا تستخدم أو تستخدم بعمق«، ابدأ من CEM.

إذا أكملتها بـ»مجموعات فرعية لأن عدة سمات تصطف معا«، ابدأ من GFT.

إذا أكملتها بـ»خبرة امتياز أو تهميش لا يفسرها محور واحد بسبب القوة والمؤسسة«، ابدأ من Intersectionality Framework.

STT. إذا أكملتها بـ»ضغط أداء لأن الفرد يخشى تأكيد صورة نمطية عن جماعته«، ابدأ من

ثم اسأل :ما مستوى التحليل؟ ما الدليل الذي سيظهر الآلية؟ ما أقرب منافس؟ وما الذي سأفقده إذا حذفت الكيان؟ إذا لم تتغير فرضياتك أو قياسك بعد حذف النظرية، فوجودها زخرفي.

CEM قائمة تدقيق قبل اعتماد 26.61

1. هل الفريق وحدة تحليل حقيقية؟
2. هل حددت لماذا يولد الاختلاف معلومات ذات صلة بالمهمة؟
3. هل تقيس التفصيل لا مجرد الاتصال؟
4. هل لديك حجة عن التصنيف أو التحيز إذا كان جزءا من النموذج؟
5. هل تحدد شرطا مثل تعقيد المهمة أو معتقدات التنوع؟
6. هل تميز بين التنوع الفعلي والمدرك؟
7. هل النتيجة فريقية أو لديك تبرير للمستوى؟
8. هل يمكن لنظرية أبسط تفسير السؤال من دون CEM؟

GFT قائمة تدقيق قبل اعتماد 26.62

1. هل توجد عدة سمات يمكن أن تتراصف؟
2. هل اختيار السمات نظري لا قائم على ما هو متاح فقط؟
3. هل تستخدم مقياسا مناسبا لقوة الفالق؟
4. هل تميز الفالق الكامن عن المنشط؟
5. هل تعرف عدد وحجم المجموعات الفرعية المحتملة؟
6. هل تقيس العملية مثل الصراع أو الاتصال إذا ادعيتها؟
7. هل تميز faultline عن diversity وpolarization؟
8. هل السياق قد يكسر الفالق بهوية مشتركة أو روابط عابرة؟

قائمة تدقيق قبل استخدام التقاطعية 26.63

1. هل توجد مشكلة لا يفسرها محور واحد؟
2. ما نظم القوة أو الممارسات المؤسسية ذات الصلة؟
3. هل اخترت المحاور من السياق لا من عادة بحثية؟
4. هل يعكس التحليل خبرة التقاطع لا مجرد جمع آثار؟
5. هل الطريقة قادرة على تمثيل الخلايا الصغيرة أو الخبرات الأقل ظهورا؟
6. هل تحافظ على وصف الكيان كإطار لا نظرية سببية موحدة؟

7. هل تتجنب اختزال الأشخاص إلى هويات ثابتة؟
8. هل توجد حساسية أخلاقية في جمع وتقرير البيانات؟

26.64 قائمة تدقيق STT قبل اعتماد

1. ما الصورة النمطية السلبية المحددة؟
2. ما الهوية المرتبطة بها؟
3. لماذا تصبح الصورة ذات صلة في هذا الموقف؟
4. هل المهمة تقييمية أو تشخيصية بالمعنى المناسب؟
5. هل تقيس الأداء أو الانتماء في توقيت يسمح بالاستدلال؟
6. هل لديك مقياس أو تلاعب لا يصنع الأثر من دون قصد؟
7. ما التفسيرات البديلة لفجوة الأداء؟
8. هل قرأت المراجعات الحديثة الخاصة بمجالك؟

26.65 تمرين تطبيقي: من «فريق متنوع» إلى نموذج قابل للاختبار

اختر فريقا حقيقيا أو افتراضيا من 6 إلى 12 عضوا. سجل خمس سمات تختلف بين الأعضاء، ثم لا تبدأ بالفرضيات. أولا، اكتب ما المعرفة أو الخبرة التي قد ترتبط بكل سمة، وما إذا كان هذا الارتباط موثقا أم مجرد افتراض. ثانيا، ارسم كيف تصطف السمات: هل تنتج تقسيمات متقاطعة أم فالقا واضحا؟ ثالثا، حدد فئة واحدة يمكن أن تصبح بارزة في موقف معين، وما الدليل على ذلك. رابعا، اسأل هل توجد مواقع هوية وقوة لا يمكن فهمها بمحور واحد. خامسا، حدد موقف أداء يمكن أن يفعل صورة نمطية إن وجد.

بعد ذلك اكتب أربع جمل، كل واحدة تستخدم كيانا من الفصل لتفسير جزء مختلف من الحالة. ثم احذف ثلاث جمل واحتفظ بالجملة التي تفسر سؤال الدراسة الأساسي. أعد نظرية ثانية فقط إذا استطعت كتابة فجوة محددة لا تملؤها الأولى. هذه الخطوة تدرب على الاقتصاد النظري أكثر من حفظ التعريفات.

26.66 حالة تطبيقية ثانية: فريق استجابة لأزمة سيبرانية

يتكون فريق أزمة من مختصين في الأمن السيبراني والقانون والاتصال والإدارة العليا، موزعين بين مقر رئيس وفرع خارجي. في الأزمة، يحتاج الفريق إلى دمج معرفة تقنية وقانونية وإعلامية بسرعة. CEM ذات المعلومات تفصيل إذا جرى موردا يكون قد التنوع بأن يتنبأ الصلة، لكنه قد يصبح عبئا إذا اعتبر الفنيون القانونيين «معطلين» والعكس.

إذا تراصف التخصص مع الموقع والرتبة، قد يتكون فالق بين »الفنيين البعيدين «و»الإدارة GFT .في المقر .«يمكن أن يظهر ذلك في قنوات اتصال منفصلة أو تأخر مشاركة معلومات .يصبح مرشحا إذا كان هذا الانقسام محور الدراسة

وإذا كانت امرأة شابة هي الخبيرة الوحيدة في مجال تقني شديد الذكورية وتقدم توصية حاسمة ذا صلة إذا كان السياق يبرز صورة نمطية عن الكفاءة التقنية .أما إذا STT أمام لجنة، فقد يصبح كان سؤال الدراسة عن كيف تتقاطع جنسها وعمرها ونوع عقدها ومكانتها مع الوصول إلى القرار .والاعتراف على مدى سنوات، فالتقاطعية أقرب من تهديد لحظي

GFT ،غالبا موقفي قصير STT :هذه الحالة تبرز أن النظرية تتحدد بزمن السؤال أيضا .قد يعملان عبر عمر الفريق، والتقاطعية قد تكشف مسارات مؤسسية طويلة CEMو

الحدود الأخلاقية في أبحاث التنوع 26.67

أبحاث التنوع ليست محايدة أخلاقيا في طريقة تصنيف الأشخاص .جمع معلومات حساسة يجب أن يكون ضروريا ومتناسبا ومحميا .وفي العينات الصغيرة يمكن أن تجعل تقاطعات الهوية المشاركين قابلين للتعرف حتى بعد حذف الأسماء .لذلك تحتاج التقارير إلى تجميع أو إخفاء .مناسب، وقد يكون من الأفضل عدم نشر بعض الجداول التقاطعية

كما يجب ألا تصبح الدراسة أداة لتثبيت صور نمطية .إذا ظهر فرق في الأداء، لا يجوز تفسيره بوصفه خاصية جوهرية للفئة .على الباحث فحص الفرص والموارد والسياق والقياس . .خاصة، يجب التفكير في أثر استحضار الصورة النمطية على المشاركين STT وفي دراسات

الحدود النظرية للفصل 26.68

نظرية GFTنموذج تكاملي لفرق العمل، و CEM .لا يقدم الفصل نظرية عامة للتنوع نظرية موقفية للأداء والهوية . STTتركيبية للمجموعات الفرعية، والتقاطعية إطار قوة وهوية، و .لا يغطي الفصل كل موضوعات الإدماج أو التمييز أو الصراع أو الثقافة أو الشبكات

والهوية المهددة، والمناخ الشامل، ،tokenism كما أن بعض المفاهيم المجاورة، مثل والتمييز المدرك، مهمة لكنها لا تملك ملفات أصلية هنا .يمكن الاستفادة منها كمتغيرات أو أدبيات مساندة مع الحفاظ على الملكية .الهدف ليس ملء الفصل بكل ما كتب عن التنوع، بل بناء خريطة .نظرية تتيح لطالب الدكتوراه اختيار الآلية التي يحتاجها

قاعدة الاختيار النهائية 26.69

إذا كانت CEM. إذا كانت قيمة التنوع في »المعلومات التي يمكن معالجتها«، فكر في إذا كانت المشكلة في GFT. المشكلة في »تراصف السمات إلى مجموعات فرعية«، فكر في تداخل الهوية مع القوة والمؤسسة«، فكر في التقاطعية .وإذا كانت المشكلة في »أداء فرد تحت » .STT احتمال تأكيد صورة نمطية«، فكر في

ثم لا تسأل أي النظريات أهم .اسأل أيها إذا حذف سيفقد نموذجك آلية لا يمكن تفسيرها بوضوح .هذا هو معيار الملكية النظرية في الأطلس.

اختبار الحذف قبل تثبيت النظرية في نموذج الدراسة 26.69.1

قبل اعتماد أي كيان من هذا الفصل، ينفذ الباحث اختبار حذف بسيطا .يحذف اسم النظرية من النموذج ويقرأ الفرضيات وأداة القياس وخطة التحليل والتفسير المتوقع .إذا بقي كل شيء كما هو، إلى فقدان منطق التفصيل، أو CEM فالنظرية لا تؤدي وظيفة تفسيرية كافية .أما إذا أدى حذف إلى فقدان تفسير تراصف السمات، أو أدى حذف التقاطعية إلى اختفاء تحليل GFT أدى حذف إلى غياب آلية التهديد الموقفي، فالحضور النظري STT القوة والموقع المتداخل، أو أدى حذف حقيقي.

ثم يأتي اختبار المنافس .يكتب الباحث في سطر واحد :»أقرب بديل لنظريتي هو ...لأنه منافسا SIT يفسر ...لكنه لا يفسر... .«هذه الجملة تجبره على معرفة حدود اختياره .فقد يكون أقوى عندما تكون النتيجة مرتبطة CEM جزئيا عندما يكون التصنيف هو السؤال، وقد يكون مناسبة لأن الفريق متنوع، لكن إذا لم تتراصف السمات فإنها GFT بمعالجة المعلومات .وقد تبدو تفقد ميزتها .وقد تكون العدالة التنظيمية أقرب من التقاطعية إذا كان السؤال مجرد تقييم عدالة إجراء واحد بلا خبرة هوية متقاطعة.

وأخيرا يطبق اختبار الدليل .ما الملاحظة التي، لو ظهرت، ستجعل الباحث يراجع اختياره؟ إذا لم توجد أي ملاحظة ممكنة، تصبح النظرية حصانة تفسيرية لا أداة علمية .تحديد دليل مضاد محتمل يجعل القرار قابلا للمراجعة، ويمنع استخدام النظرية بعد النتائج لتفسير كل اتجاه .هذه الممارسة الصغيرة تربط الفصل ببروتوكول القرار في الأبواب 1-4 :النظرية الجيدة ليست التي يمكن إلصاقها بالموضوع، بل التي تتحمل المقارنة والحدود والاختبار.

ويجب أن تنعكس دقة الاختيار في الكتابة النهائية أيضا .لا يكفي أن يذكر الباحث اسم الكيان في الإطار النظري ثم تختفي مفاهيمه من بقية الرسالة .ينبغي أن تظهر الآلية في صياغة الفرضيات أو الأسئلة، وأن يظهر مستوى التحليل في تصميم العينة، وأن تظهر الحدود في تفسير النتائج .كما يجب أن تستخدم المراجع المؤسسة لتحديد معنى الكيان، والمراجعات الحديثة لتقدير حدود الدليل، والدراسات التطبيقية لتوضيح التشغيل لا لإعادة تعريف النظرية .بهذه الطريقة يصبح الفصل النظري جزءا من منطق الدراسة لا مقدمة منفصلة عنها، ويستطيع القارئ تتبع المسار من السؤال إلى النظرية ثم إلى القياس والتحليل والاستنتاج، وهو بالضبط ما يجعل الاختيار النظري قابلا للمراجعة والتعلم والتطوير في البحوث اللاحقة العلمية الجادة.

ومن المفيد أن يثبت الباحث في سجل قراره النظري سبب استبعاد الكيانات القريبة أيضا .فقد يستبعد نظرية الهوية الاجتماعية لأن السؤال لا يتعلق بقيمة العضوية أو المقارنة بين الجماعات، ويستبعد نظرية الاعتماد المتبادل لأن بنية الأهداف ليست الآلية الحاكمة، ويستبعد العدالة التنظيمية لأن المشكلة ليست حكما على عدالة نتيجة أو إجراء .هذا السجل لا يحتاج إلى الظهور كاملا في

الرسالة، لكنه يمنع العودة المتكررة إلى البدائل نفسها ويجعل الدفاع في المناقشة أكثر اتساقا .كما يساعد على كشف التكديس المبكر؛ فإذا وجد الباحث أنه يحتاج إلى أربع نظريات لتفسير علاقة واحدة، فعليه فحص ما إذا كانت النظريات تكرر الآلية نفسها بأسماء مختلفة .الأصل أن تبدأ الحجة بأقل عدد من الكيانات القادرة على تفسير النموذج، ثم يضاف كيان آخر فقط عندما توجد فجوة محددة يمكن تسميتها وقياس أثرها .بهذه القاعدة يبقى التنوع في النظريات خادما للتفسير، لا انعكاسا للتنوع في المصطلحات أو لرغبة الباحث في إظهار سعة القراءة أمام المشرف أو لجنة المناقشة .ويصبح كل مرجع مرتبطا بوظيفة محددة، بدلا من أن يتحول التأصيل إلى قائمة اقتباسات واسعة بلا قرار واضح.

خاتمة 26.70

انتقل هذا الفصل من السؤال الساذج »هل التنوع مفيد؟ «إلى أربعة أسئلة أكثر دقة .أوضح أن التنوع لا يتحول إلى أداء إلا عبر عمليات معالجة المعلومات، وأن التصنيف يمكن أن CEM أن مقدار التنوع أقل أهمية أحيانا من هندسة تراصف السمات GFT يعطل هذه العملية .وأظهرت وإمكان تنشيط مجموعات فرعية .وأضاف إطار التقاطعية أن الفئات لا تعمل في فراغ، وأن الخبرة التنظيمية قد تتشكل عند تقاطع هويات مع نظم قوة لا يمكن اختزالها إلى محور واحد .وأوضحت أن الصورة النمطية يمكن أن تصبح عبئا موقفيا يستهلك موارد الفرد ويؤثر في الأداء أو STT الانتماء من دون أن يعني ذلك أن الفرد يصدق الصورة أو أن كل فجوة أداء سببها التهديد.

والحصيلة لطالب الدكتوراه هي أن »التنوع «ليس نظرية، ولا حتى آلية .إنه وصف لبنية اختلاف تحتاج إلى سؤال تفسيري .عندما يحدد الباحث ما إذا كان يريد تفسير التفصيل، أو الفوالق، أو القوة المتقاطعة، أو تهديد الأداء، تصبح النظرية أقل زخرفة وأكثر ارتباطا بالقياس والتصميم والتفسير.

ينتقل الفصل 27 إلى مشكلة أخرى تواجه الفرق نفسها :حتى عندما توجد معلومات مختلفة ورغبة في تبادلها، فإن خصائص وسيلة الاتصال قد تساعد أو تعوق نقل المعلومات وتقارب MT-0112 ونظرية تزامن الوسيلة MT- المعنى .هناك سيقارن الأطلس بين نظرية ثراء الوسيلة من دون إعادة ملفات التنوع التي اكتملت هنا ،0113.

المراجع

Acker, J. (2006). Inequality regimes: Gender, class, and race in organizations. Gender & Society, 20(4), 441-464. https://doi.org/10.1177/0891243206289499

Carton, A. M., & Cummings, J. N. (2012). A theory of subgroups in work teams. Academy of Management Review, 37(3), 441-470. https://doi.org/10.5465/amr.2009.0322

Crenshaw, K. (1989). Demarginalizing the intersection of race and sex: A Black feminist critique of antidiscrimination doctrine, feminist theory and antiracist politics. University of Chicago Legal Forum, 1989(1), Article 8, 139-167.

Crenshaw, K. (1991). Mapping the margins: Intersectionality, identity politics, and violence against women of color. Stanford Law Review, 43(6), 1241-1299. https://doi.org/10.2307/1229039

Homan, A. C., van Knippenberg, D., Van Kleef, G. A., & De Dreu, C. K. W. (2007). Bridging faultlines by valuing diversity: Diversity beliefs, information elaboration, and performance in diverse work groups. Journal of Applied Psychology, 92(5), 1189-1199. https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.5.1189

Holvino, E. (2010). Intersections: The simultaneity of race, gender and class in organization studies. Gender, Work & Organization, 17(3), 248-277. https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2008.00400.x

Joshi, A., & Roh, H. (2009). The role of context in work team diversity research: A meta-analytic review. Academy of Management Journal, 52(3), 599-627. https://doi.org/10.5465/amj.2009.41331491

Lau, D. C., & Murnighan, J. K. (1998). Demographic diversity and faultlines: The compositional dynamics of organizational groups. Academy of Management Review, 23(2), 325-340. https://doi.org/10.5465/amr.1998.533229

Lau, D. C., & Murnighan, J. K. (2005). Interactions within groups and subgroups: The effects of demographic faultlines. Academy of Management Journal, 48(4), 645-659. https://doi.org/10.5465/amj.2005.17843943

Nguyen, H.-H. D., & Ryan, A. M. (2008). Does stereotype threat affect test performance of minorities and women? A meta-analysis of experimental evidence. Journal of Applied Psychology, 93(6), 1314-1334. https://doi.org/10.1037/a0012702

Purdie-Vaughns, V., & Eibach, R. P. (2008). Intersectional invisibility: The distinctive advantages and disadvantages of multiple subordinate-group identities. Sex Roles, 59, 377-391. https://doi.org/10.1007/s11199-008-9424-4

Schmader, T., Johns, M., & Forbes, C. (2008). An integrated process model of stereotype threat effects on performance. Psychological Review, 115(2), 336-356. https://doi.org/10.1037/0033-295X.115.2.336

Spencer, S. J., Steele, C. M., & Quinn, D. M. (1999). Stereotype threat and women's math performance. Journal of Experimental Social Psychology, 35(1), 4-28. https://doi.org/10.1006/jesp.1998.1373

Stahl, G. K., Maznevski, M. L., Voigt, A., & Jonsen, K. (2010). Unraveling the effects of cultural diversity in teams: A meta-analysis of research on multicultural work groups. Journal of International Business Studies, 41, 690-709. https://doi.org/10.1057/jibs.2009.85

Steele, C. M., & Aronson, J. (1995). Stereotype threat and the intellectual test performance of African Americans. Journal of Personality and Social Psychology, 69(5), 797-811. https://doi.org/10.1037/0022-3514.69.5.797

Thatcher, S. M. B., Jehn, K. A., & Zanutto, E. (2003). Cracks in diversity research: The effects of diversity faultlines on conflict and performance. Group Decision and Negotiation, 12, 217-241. https://doi.org/10.1023/A:1023325406946

van Dijk, H., van Engen, M. L., & van Knippenberg, D. (2012). Defying conventional wisdom: A meta-analytical examination of the differences between demographic and job-related diversity relationships with performance. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 119(1), 38-53. https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2012.06.003

van Knippenberg, D., De Dreu, C. K. W., & Homan, A. C. (2004). Work group diversity and group performance: An integrative model and research agenda. Journal of Applied Psychology, 89(6), 1008-1022. https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.6.1008

Bezrukova, K., Jehn, K. A., Zanutto, E. L., & Thatcher, S. M. B. (2009). Do workgroup faultlines help or hurt? A moderated model of faultlines, team identification, and group performance. Organization Science, 20(1), 35-50. https://doi.org/10.1287/orsc.1080.0379

Ely, R. J., & Thomas, D. A. (2001). Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes. Administrative Science Quarterly, 46(2), 229-273. https://doi.org/10.2307/2667087

Flore, P. C., & Wicherts, J. M. (2015). Does stereotype threat influence performance of girls in stereotyped domains? A meta-analysis. Journal of School Psychology, 53(1), 25-44. https://doi.org/10.1016/j.jsp.2014.10.002

Harrison, D. A., & Klein, K. J. (2007). What's the difference? Diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations. Academy of Management Review, 32(4), 1199-1228. https://doi.org/10.5465/amr.2007.26586096

Williams, K. Y., & O'Reilly, C. A. (1998). Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research. Research in Organizational Behavior, 20, 77-140.

الفصل 27: الاتصال الحضوري والافتراضي: ثراء الوسيلة وتزامنها

Face-to-Face and Virtual Communication: Media Richness and Media Synchronicity

27.1 تمهيد :ليست المشكلة في عدد الوسائل بل في منطق الاختيار

أصبحت المنظمة المعاصرة تعمل داخل بيئة اتصال كثيفة لا تعاني نقص الوسائل بقدر ما تعاني سوء المطابقة بينها وبين المهمة .البريد الإلكتروني، والاجتماع الحضوري، والهاتف، ومنصات المحادثة الفورية، ومؤتمرات الفيديو، والمستندات المشتركة، ولوحات المتابعة، والتسجيلات الصوتية، والوكلاء المدعومون بالذكاء الاصطناعي، كلها قد تكون متاحة للفريق نفسه في اللحظة نفسها .ومع ذلك فإن وفرة الوسائل لا تضمن جودة الاتصال .فقد تستخدم المنظمة اجتماعا مرئيا مطولا لنقل معلومات كان يكفي أن ترسل في وثيقة قابلة للمراجعة، أو ترسل بريدا إلكترونيا في مسألة شديدة الغموض تحتاج إلى تفاوض فوري على المعنى، أو تدفع فريقا موزعا إلى الرد اللحظي في مهمة تتطلب وقتا للتفكير وإعادة المعالجة .لذلك يصبح السؤال العلمي الحقيقي :ما الذي يجعل وسيلة ما ملائمة لمطلب اتصال معين، وما الذي يحدث عندما لا تتطابق خصائص الوسيلة مع العملية التي يحتاجها العمل؟

يعالج هذا الفصل نظريتين مركزيتين في أدبيات الاتصال التنظيمي ونظم المعلومات .الأولى هي التي تربط بين مقدار الغموض أو الالتباس في المهمة وقدرة MT-0112، نظرية ثراء الوسيلة الوسيلة على نقل إشارات متعددة وتوفير تغذية راجعة سريعة وصياغة طبيعية وشخصية .والثانية التي تعيد بناء المشكلة من مستوى «المهمة والوسيلة» MT-0113، هي نظرية تزامن الوسيلة إلى مستوى أدق هو عمليات الاتصال نفسها، فتميز بين نقل المعلومات للتفكير فيها وبين بناء فهم مشترك، ثم تربط كل عملية بقدرات محددة للوسيلة .ويقدم الفصل المعالجة الأصلية لكلتا النظريتين في موطن واحد، لأن الخلط بينهما يؤدي إلى توصيات متناقضة ظاهريا من نوع «استخدم الوسيلة الأغنى دائما» أو «استخدم الوسيلة الأكثر تزامنا دائما».

الغاية هنا ليست ترتيب الوسائل من الأفضل إلى الأسوأ، بل بناء منطق تشخيصي .الوسيلة الممتازة في موقف قد تكون عبئا في موقف آخر .كما أن خصائص التقنية ليست وحدها ما يحدد الخبرة؛ فالتجربة، والأعراف، وطبيعة الفريق، والوقت، والسرية، وسهولة الوصول، وسياق السلطة كلها تؤثر في الاستخدام .لهذا يعرض الفصل النظريتين في صورتهما الأصلية ثم يختبر حدودهما أمام بيئات العمل الهجين والاتصال الرقمي والذكاء الاصطناعي، من دون تحويل كل تطور تقني جديد إلى «نظرية جديدة» لمجرد تغير اسم الأداة.

خريطة الملكية النظرية وحدود الفصل 27.2

يمتلك الفصل سؤالين متداخلين لكن غير متطابقين .السؤال الأول :عندما تختلف المهام في مقدار الغموض والتفسيرات الممكنة، ما نوع الوسيلة التي تساعد المنظمة على الوصول إلى معنى كاف للعمل؟ هذا هو قلب MT-0112. السؤال الثاني :عندما تتكون المهمة من لحظات يحتاج فيها المشاركون إلى استيعاب معلومات كثيرة منفردين ثم لحظات أخرى يحتاجون فيها إلى الاتفاق السريع على معنى مشترك، ما القدرات الإعلامية التي يجب أن تدعم كل لحظة؟ هذا هو قلب MT-0113.

لا يعيد الفصل نظرية الهوية الاجتماعية أو التصنيف الذاتي، رغم أن اختيار وسيلة الاتصال قد يؤثر في بروز الهوية .ولا يعيد نموذج التصنيف والتفصيل أو نظرية الفوالق، رغم أن التنوع قد يغير حاجات الاتصال .ولا يملك الصراع أو التفاوض؛ فهذه تنتقل إلى الفصل 28 .كما لا يعيد MT-0046، نظرية ملاءمة المهمة والتقنية التي تملك موطنها في الفصل 57، لأن سؤالها أوسع من الاتصال ويختبر ملاءمة وظائف التقنية لمتطلبات المهمة وأثر ذلك في الأداء .هنا الملكية أضيق :خصائص وسيلة الاتصال وعلاقتها بمتطلبات الفهم والتنسيق.

مفهوم عن قدرة Lengelو Daft ينبغي كذلك منع الخلط بين »الثراء «و»التزامن .«الثراء عند الوسيلة على تغيير الفهم خلال فترة زمنية، ويجمع عدة خصائص في حكم عام .أما التزامن عند فيشير إلى قدرة المشاركين على العمل معا في الوقت نفسه Valacichو Fullerو Dennis ضمن نمط من السلوك المنسق، ويتولد من مجموعة قدرات للوسيلة لا من خاصية واحدة .قد تكون وسيلة ما عالية في سرعة النقل لكنها منخفضة في إعادة المعالجة، أو تسمح بالتوازي لكنها تقلل التركيز المشترك .لذلك لا يجوز معاملة المصطلحين كمترادفين.

الجذر الأقدم :المنظمة بوصفها نظاما لمعالجة المعلومات 27.3

تعود جذور MT-0112 عند إلى تقليد تصميم المنظمة ومعالجة المعلومات .كان السؤال المبكر Galbraith وغيره هو كيف تتعامل المنظمة مع عدم اليقين عندما لا تكفي المعلومات المتاحة لاتخاذ القرار .في هذا التقليد، كلما زادت الفجوة بين المعلومات اللازمة والمعلومات المتاحة زادت الحاجة إلى آليات لمعالجة معلومات أكثر .غير أن Lengelو Daft لاحظا أن بعض المشكلات لا تعاني نقص المعلومات فقط، بل تعدد التفسيرات الممكنة .هنا تصبح إضافة بيانات جديدة غير كافية؛ فالمنظمة تحتاج إلى عملية تسمح للأطراف بتبادل القرائن، وطرح الأسئلة، واختبار المعاني، وتقليص عدد التفسيرات المتنافسة.

عدم اليقين يعني equivocality. وuncertainty بين Lengel (1986)وDaft لهذا ميز equivocality نقص الإجابة أو البيانات اللازمة .يمكن أن يقل بإضافة معلومات محددة .أما فيعني أن المشكلة نفسها قابلة لقراءات متعددة وأن المشاركين لا يملكون إطارا مشتركا لتفسيرها . تخيل مدير مشتريات لا يعرف سعر مادة معينة :هذه فجوة معلومات .لكن إذا كان المدير والفريق

يختلفون حول ما إذا كان المورد المتأخر يمثل خطرا استراتيجيا أم فرصة لإعادة التفاوض أم مجرد حادث عابر، فالمشكلة ليست نقص رقم واحد بل غموض المعنى.

بصورة عامة ثم تستشهد ambiguity هذا التمييز ضروري لأن كثيرا من الدراسات تستخدم كلمة بنظرية ثراء الوسيلة من دون تحديد هل المشكلة نقص معلومات أم تعدد معان .في الحالة الأولى قد يكون التقرير المنظم أو قاعدة البيانات كافيا .وفي الحالة الثانية قد تكون وسيلة تسمح بالتفاعل السريع والإشارات المتعددة أكثر ملاءمة .ومن هنا جاءت فكرة أن تصميم الاتصال داخل المنظمة يجب أن يتكيف مع طبيعة الحاجة المعلوماتية، لا أن يتبع تفضيلا تقنيا ثابتا.

نظرية ثراء الوسيلة :التأسيس والسؤال الحاكم MT-0112 27.4

في منتصف الثمانينيات، Lengelو Daft في عمل Information Richness تبلورت فكرة عام 1986 .عرف Management Science ثم قدمت الصياغة الأكثر شهرة في مقال الباحثان ثراء الوسيلة من حيث قدرتها على تسهيل الفهم وتقليل الغموض في فترة زمنية، وربطا ذلك بقدرة القنوات المختلفة على حمل إشارات ومعان متعددة .لم تكن النظرية في أصلها نظرية عن البريد الإلكتروني أو مؤتمرات الفيديو؛ بل كانت جزءا من تفسير أوسع لكيف تصمم المنظمة آليات معالجة المعلومات بما يتناسب مع عدم اليقين والغموض في البيئة والتقنية والعلاقات بين الوحدات.

السؤال الحاكم في هذا الأطلس هو :كيف تؤثر ملاءمة وسيلة الاتصال لنوع المهمة في الفهم والأداء؟ وتقوم الآلية على أن المهام الأكثر equivocality تحتاج إلى وسيلة توفر فرصة أكبر لتقليل التفسيرات المتعددة من خلال تغذية راجعة سريعة، وإشارات متنوعة، ولغة طبيعية، وتركيز شخصي .أما الرسائل الروتينية الواضحة فيمكن نقلها بوسائل أقل ثراء من دون خسارة كبيرة، وقد تكون هذه الوسائل أكثر كفاءة لأنها أقل تكلفة وأيسر في التخزين والتوزيع.

ليست مجرد ادعاء أن التواصل وجها لوجه أفضل .لو كانت كذلك MRT :تظهر هنا نقطة دقيقة لما احتجنا نظرية .جوهرها هو المطابقة .الاجتماع الحضوري الغني قد يكون »أكثر من اللازم « لمعلومة روتينية، بينما مذكرة مكتوبة قد تكون »أقل من اللازم «لموضوع تتعدد فيه التفسيرات بين حاجة الرسالة وقدرة الوسيلة، fit وتكون فيه الإشارات الاجتماعية مهمة .إذن الجودة تأتي من لا من أقصى ثراء ممكن.

ما الذي يجعل الوسيلة غنية؟ 27.5

في الصياغة الكلاسيكية ترتبط درجة الثراء بأربع قدرات مترابطة .الأولى سرعة التغذية الراجعة . كلما استطاع المستقبل أن يسأل ويرد ويصحح الفهم في اللحظة نفسها، زادت قدرة الاتصال على تقليص الغموض .الثانية تعدد الإشارات، مثل نبرة الصوت، وتعبير الوجه، والإيماءة، والسياق أي القدرة على ،natural language المكاني، إضافة إلى الكلمات .الثالثة تنوع اللغة أو

استخدام تعبيرات طبيعية ومرنة بدلا من أكواد رقمية جامدة فقط .الرابعة التركيز الشخصي، أي قدرة الوسيلة على نقل رسالة مخصصة لشخص أو سياق وعلاقة محددة.

بناء على هذه الخصائص وضع الأدب الكلاسيكي الاتصال وجها لوجه في الطرف الأعلى من الثراء، ثم الهاتف، ثم الوسائل المكتوبة الشخصية، ثم الوثائق أو المذكرات غير الشخصية .لكن هذا الترتيب التاريخي ينبغي فهمه في بيئته التقنية .مؤتمرات الفيديو الحديثة تجمع الصوت والصورة والتغذية الراجعة والتسجيل والمشاركة على الشاشة والنص المتوازي .ومع ذلك لا يلزم أن تكون أغنى «في كل معنى؛ فقد تفقد بعض الإشارات الجسدية أو السياق المكاني، وتضيف في المقابل » إمكانات لم تكن في الاتصال الحضوري، مثل النسخ الآلي أو الوصول المتزامن إلى مستند مشترك.

لذلك من الخطأ استخدام ترتيب ثابت للوسائل الحديثة من دون تحليل خصائصها الفعلية .الثراء ليس اسما ملازما للتقنية إلى الأبد .وحتى داخل التقنية نفسها، قد يختلف الاستخدام :اجتماع فيديو بكاميرات مغلقة وصوت متقطع ليس كاجتماع مرئي مستقر، ورسالة نصية بين زميلين يعرفان بعضهما منذ سنوات قد تحمل دلالات أكثر مما تحملها رسالة مماثلة بين شخصين لا تاريخ مشتركا بينهما .هذه الملاحظات فتحت لاحقا الباب لنظريات خبرة القناة والتأثير الاجتماعي.

Complexity مقابل التعقيد Equivocality الغموض 27.6

مساواة كل مهمة صعبة بمهمة غامضة .قد تكون المهمة MRT من الأخطاء المتكررة في استخدام معقدة حسابيا لكنها واضحة المعايير، مثل حساب تكلفة منتج باستخدام بيانات كثيرة .هنا الحاجة قد تكون إلى دقة وتوثيق ومعالجة كمية، لا إلى وسيلة غنية .وفي المقابل قد تكون رسالة قصيرة مثل هل نعيد هيكلة الفريق؟ «شديدة الغموض لأنها تفتح تفسيرات سياسية وشخصية واستراتيجية » متعددة.

الغموض .complexity بصورة مستقلة عن equivocality لذلك يجب أن يعرف الباحث يتعلق بعدد التفسيرات المعقولة وعدم الاتفاق على إطار المعنى .التعقيد قد يتعلق بعدد العناصر أو ؛ يمكن أن تكون لدينا بيانات قليلة لكن تفسير واحدuncertainty الترابطات .كما يجب فصله عن واضح، أو بيانات كثيرة مع استمرار خلاف عميق حول معناها .هذا التمييز يحدد سبب اختيار الوسيلة.

في القياس، لا يكفي أن يسأل الباحث المجيب »هل المهمة معقدة؟ «ثم يعتبر الدرجة مؤشرا للغموض .الأفضل أن تقيس البنود مدى تعدد التفسيرات، وصعوبة تحديد المقصود، والحاجة إلى نقاش لتثبيت معنى مشترك، وعدم وضوح سبب المشكلة أو الحل المناسب .وإذا كانت الدراسة مع تثبيت حجم equivocality تستخدم مهمة تجريبية، يمكن تصميم حالات تختلف في المعلومات نسبيا.

27.7 آلية المطابقة :لماذا قد يحسن الثراء الأداء؟

تفترض النظرية أن الوسيلة الغنية تساعد عندما تكون الرسالة غامضة لأنها تقلل زمن تصحيح الفهم وتسمح باختبار المعاني المتنافسة .يستطيع المدير أن يرى التردد، ويسمع الاعتراض، ويغير صياغته، ويتلقى سؤالا فوريا، ويلاحظ أن كلمة ما حملت معنى غير الذي قصده .هذه الدورة تعطي الوسيلة الغنية قدرة عالية على adjustmentوfeedback وencoding السريعة من تقليص equivocality.

أما حين تكون الرسالة روتينية، فإن هذه القدرات قد لا تضيف قيمة تعادل كلفتها .إرسال موعد اجتماع أو رقم فاتورة عبر اجتماع حضوري يستهلك وقتا وانتباها أكثر من اللازم .الوثيقة المكتوبة أقل ثراء لكنها تسمح بالرجوع والمراجعة والتوزيع .من هنا لا تنص النظرية على »ثراء أكبر =أداء أكبر«، بل على تفاعل بين ثراء الوسيلة واحتياج الرسالة.

هذا المنطق في اختيار المديرين لوسائل Trevino (1987)وLengelو Daft اختبرت دراسة وأن equivocality الاتصال، وأظهرت أن المديرين يميلون إلى الوسائل الأغنى للرسائل الأكثر حساسية المدير للمطابقة ترتبط بالأداء الإداري .ومع ذلك فإن هذا الدليل لا يجعل الاختيار عقلانيا بالكامل؛ فالدراسات نفسها لاحظت أن الرمزية والوقت والمسافة والعرف الاجتماعي تؤثر في الاختيار.

27.8 الوسيلة تحمل معنى رمزيا أيضا

بعدا مهما :الوسيلة ليست مجرد قناة تقنية لنقل Daft (1987)وLengelو Trevino أضاف محتوى، بل قد تكون إشارة رمزية .قد يفهم الموظف استدعاءه إلى اجتماع حضوري على أن الموضوع مهم أو حساس .وقد يفسر تلقي خبر سيئ عبر رسالة قصيرة على أنه استخفاف، حتى إذا كانت المعلومات واضحة .وقد تحمل مكالمة الرئيس معنى اهتمام شخصي لا تحمله رسالة جماعية.

فالمدير لا يختار الوسيلة دائما بعد حساب مقدار MRT.هذا البعد يحد من القراءة الميكانيكية لـ الغموض .أحيانا يختارها ليشير إلى الاحترام أو السلطة أو السرعة أو الرسمية .كما أن القواعد الثقافية والتنظيمية تحدد ما يعد لائقا .في منظمة ما، قد تكون رسالة فورية للرئيس طبيعية، وفي أخرى تعد تجاوزا للتسلسل الإداري.

للباحث، تعني هذه الملاحظة أن »اختيار الوسيلة «ليس مؤشرا نقيا على ملاءمة الثراء .إذا كان يجب فصل دوافع الاختيار المرتبطة بالغموض عن الدوافع الرمزية MRT، هدف الدراسة اختبار والسياقية، أو إدخالها بوصفها ضوابط أو بدائل تفسيرية .وإلا قد ينسب الباحث إلى الثراء ما هو في الحقيقة أثر سلطة أو ثقافة أو استعجال.

27.9 النقد الاجتماعي :الاختيار لا يحدث في فراغ

نموذج المعالجة الاجتماعية (1987) Power وSchmitz وSteinfield وFulk قدم للمعلومات في استخدام الوسائل، مشيرين إلى أن اتجاهات الفرد نحو الوسيلة وسلوكه يتأثران بالمعلومات الاجتماعية المحيطة، لا فقط بخصائص المهمة والوسيلة .فإذا كان الفريق كله يستخدم منصة معينة ويصفها بأنها فعالة، فقد يتغير إدراك عضو جديد لها .وإذا كان المدير يرفض الرسائل الفورية، تصبح تكلفة استخدامها اجتماعية حتى لو كانت مناسبة فنيا.

لكنه يغير موقعها .الخصائص الموضوعية توفر حدودا ،MRT أهمية هذا النقد أنه لا يلغي وإمكانات، بينما الخبرة والمعايير الاجتماعية تساعد على تشكيل الإدراك والاستخدام .وهذا ما Channel Expansion Theory عند Carlson وZmud (1999)، تطور لاحقا في حيث يصبح الثراء المدرك قابلا للزيادة مع الخبرة بالوسيلة، وموضوع الاتصال، والسياق التنظيمي، والشركاء في الاتصال.

إذن لا يصح افتراض أن ثراء البريد الإلكتروني مثلا ثابت بين كل المستخدمين .شخص خبير بموضوع شديد التخصص ويتواصل مع زميل يعرفه جيدا قد يستخدم اختصارات وإشارات نصية تحمل معنى كثيفا .لكن هذه المرونة لا تعني أن الخصائص المادية تختفي؛ فالتجربة لا تجعل النص affordances يوفر تعبير وجه فعليا .الأفضل النظر إلى الثراء المدرك بوصفه نتيجة تفاعل بين تقنية وخبرة اجتماعية ومعرفية.

27.10 Channel Expansion Theory كامتداد لا كبديل مالك

أن إدراك المستخدم لقدرة القناة يتغير مع الخبرة . Channel Expansion Theory توضح دعما لفرضيات تربط أنواعا من الخبرة بإدراك ثراء البريد (1999) Zmud وCarlson وجد الإلكتروني .هذا التطور مهم لأنه يفسر لماذا لا تتطابق تقييمات المستخدمين للوسيلة دائما مع ترتيب نظري ثابت.

في السجل Channel Expansion Theoryمع ذلك، لا يملك هذا الفصل ملفا أصليا مستقلا لـ لا بوصفها كيانا ،MRT المركزي، لذلك تستخدم هنا بوصفها امتدادا نقديا يساعد على تفسير حدود يتعلم . richness perception على الملكية .وظيفتها أن تذكر الباحث بأن MT-0112 يزاحم فإذا كانت الدراسة تقارن قنوات رقمية لدى مستخدمين متفاوتين في الخبرة، يصبح قياس الخبرة ضروريا، وإلا قد يفسر الفرق في الإدراك خطأ على أنه فرق موضوعي في الوسيلة.

27.11 دائما مستقرة؟ MRT الأدلة المتباينة :لماذا لم تكن نتائج

equivocality طويل ومتباين .بعض الدراسات دعمت المطابقة بين MRT تاريخ اختبار والثراء، خصوصا عندما كانت المهام والوسائل محددة بوضوح .لكن دراسات أخرى وجدت أن المستخدمين يختارون وسائل تبدو أقل ثراء لمهام غامضة، أو يحققون أداء جيدا باستخدام وسائل

إلكترونية لم تكن النظرية الأصلية قد صممت لتحليلها .وتظهر مراجعات لاحقة أن جزءا من المشكلة يعود إلى طرق تشغيل المفاهيم، وجزءا آخر إلى تغير الوسائل نفسها.

من أسباب التباين أن »الوسيلة «قد تكون حزمة قدرات لا متغيرا واحدا .منصة تعاون حديثة تسمح بنص وصوت وصورة وملف وتعديل متزامن .تصنيفها بدرجة واحدة من الثراء يطمس اختلافات داخلية .كما أن المهمة لا تكون دائما وحدة واحدة؛ فقد تحتوي مرحلة لجمع معلومات، وأخرى للنقاش، وثالثة لاتخاذ قرار .محاولة مطابقة وسيلة واحدة مع »المهمة كلها «قد تخفي أن أجزاء المهمة تحتاج خصائص مختلفة.

هذه الثغرة تحديدا هي التي أعادت نظرية تزامن الوسيلة صياغتها .بدلا من السؤال أي وسيلة ما عمليات الاتصال اللازمة الآن، وما قدرات الوسيلة التي تخدم كل MST أغنى للمهمة، تسأل عملية.

لا تقيس الوسيلة باسمها فقط :MT-0112 قياس 27.12

بثلاث عائلات من القياسات .الأولى خصائص الوسيلة نفسها :سرعة MRT يمكن تشغيل لدى richness تنوع اللغة، والطابع الشخصي .الثانية إدراك cues، تعدد feedback، في المهمة .من الأفضل ألا يختزل equivocality المستخدم .الثالثة ملاءمة الوسيلة لمقدار الباحث النظرية في سؤال »أي وسيلة استخدمت؟ «لأن استخدام الفيديو لا يثبت تلقائيا ارتفاع الثراء الفعلي أو المدرك.

في الدراسات المقطعية، يمكن قياس خبرة اتصال محددة بدل سؤال عام عن »استخدام وسائل والوسيلة، وخصائصها equivocality، التواصل .«يسجل الباحث نوع الرسالة، ودرجة المدركة، ثم يقيس الفهم أو الرضا أو الأداء .في التجارب يمكن التلاعب بالغموض والوسيلة وفحص أثر المطابقة .في اليوميات يمكن جمع أحداث اتصال متكررة ورؤية ما إذا كان الأفراد يغيرون الوسيلة عندما تتغير حاجة الرسالة.

اختيار المدير لوسيلة غنية لا يعني أنها effectiveness. وchoice ينبغي كذلك الفصل بين كانت فعالة، وقد تكون وسيلة أقل ثراء فرضتها المسافة أو الوقت .لذلك إذا كان المتغير التابع أداء وإذا كان سؤال الدراسة اختيار الوسيلة، فلا يصح preference. الاتصال فلا يكفي قياس استنتاج الأداء من الاختيار وحده.

ومتى لا تستخدم؟ MT-0112 متى تستخدم 27.13

تستخدم نظرية ثراء الوسيلة عندما يكون السؤال المركزي عن مدى ملاءمة قدرة قناة الاتصال في الرسالة، وعندما تستطيع الدراسة تعريف الوسائل equivocality لمقدار الغموض أو وخصائصها والموقف الاتصالي بصورة واضحة .تكون مفيدة في القرارات الإدارية الحساسة، ونقل الأخبار الغامضة، والتنسيق بين وحدات تختلف في التفسير، واختيار قنوات خدمة العملاء، والتواصل أثناء التغيير، وتفسير سبب استخدام المديرين لقنوات مختلفة بحسب طبيعة الرسالة.

لا تستخدمها كمرساة رئيسية إذا كان السؤال عن قبول المستخدم للتقنية، أو إذا كانت التقنية تؤدي وظائف تتجاوز الاتصال، أو إذا كان المطلوب تفسير التفاعل طويل المدى بين التقنية والبنية .ولا تكون الأفضل عندما يكون جوهر المشكلة هو حاجة المشاركين إلى الانتقال بين نقل معلومات أدق .كما لا تستخدم لمجرد أن الدراسة فيها »اتصال MST كثيفة وبناء توافق لحظي؛ هنا إلكتروني«.

وخصائص الوسيلة، ومنطق equivocality، قاعدة الاستبعاد مهمة :إذا لم يستطع الباحث تحديد غالبا زخرفي .كما أن عبارة »وسائل التواصل الاجتماعي MRTالمطابقة، فإن الاستشهاد بـ غنية «غير كافية، لأن الوسيلة الاجتماعية قد تسمح بأنماط استخدام عديدة ويجب تحديد الوظيفة الفعلية.

المختصرة MT-0112 بطاقة 27.14

السؤال الحاكم: كيف تؤثر ملاءمة وسيلة الاتصال لنوع المهمة في الفهم والأداء؟

الآلية: equivocality تستفيد من وسائل تسمح بتغذية راجعة سريعة وإشارات المهام الأكثر متعددة ولغة مرنة وتخصيص شخصي، بينما يمكن للمهام الروتينية استخدام وسائل أقل ثراء بكفاءة.

المستوى: الفرد والفريق والمنظمة.

أفضل استخدام: اختيار القناة للرسائل الغامضة أو الروتينية، تصميم الاتصال الإداري، وتحليل mismatch بين حاجة الرسالة وقدرة الوسيلة.

حد الاستخدام: الثراء المدرك يتأثر بالخبرة والمعايير، والوسائل الرقمية الحديثة مركبة، والمهمة قد تتضمن عمليات اتصالية مختلفة لا تلخصها درجة واحدة.

«من »ثراء الوسيلة «إلى »عمليات الاتصال :MT-0113 الانتقال إلى 27.15

إذا كانت المهمة الواحدة MRT. ظهرت نظرية تزامن الوسيلة نتيجة تراكم أسئلة لم تحسمها تتطلب أحيانا أن يقرأ الأفراد كمية كبيرة من المعلومات ويفكروا فيها منفردين، ثم تتطلب في لحظة هو غالبا لا . MST أخرى أن يتفقوا بسرعة على معنى، فهل توجد وسيلة واحدة مثالية؟ جواب المهمة الاجتماعية المركبة تتكون من عمليات اتصال مختلفة، ولكل عملية حاجات مختلفة من القدرات التقنية.

Media Synchronicity، عام 1999 الصيغة المبكرة لنظرية Valacichو Dennis اقترح البناء النظري بصورة أكثر نضجا .جوهر Valacich (2008)و Fullerو Dennis ثم وسع النظرية أن الأداء الاتصالي يتحسن عندما تطابق قدرات الوسيلة متطلبات العملية الاتصالية، وبهذا تتحول وحدة التحليل من »نوع المهمة «في convergenceو conveyance وخاصة صورتها الإجمالية إلى »عملية الاتصال «داخل المهمة.

نظرية تزامن الوسيلة :السؤال الحاكم والافتراضات MT-0113 27.16

السؤال الحاكم في الأطلس هو :متى تحتاج مهمة الاتصال إلى التزامن، ومتى تحتاج إلى إعادة المعالجة؟ وتعرف MST media synchronicity بأنها مدى قدرة الوسيلة على دعم نمط مشترك ومنسق من سلوك المشاركين أثناء العمل معا .ليست المسألة مجرد أن الاتصال يحدث في الوقت الحقيقي، بل أن المشاركين قادرون على التركيز في النشاط نفسه وبناء أو تعديل فهم مشترك بوتيرة متقاربة.

تفترض النظرية أن أغلب المهام الجماعية تحتاج مزيجا من عمليتين أساسيتين conveyance. تعني نقل مجموعة متنوعة من المعلومات الجديدة كي يستوعبها المشاركون ويفكروا في دلالتها. تعني مناقشة المعلومات المفسرة بهدف الوصول إلى معنى أو اتفاق مشترك .قد convergence تتناوب العمليتان عدة مرات داخل الاجتماع أو المشروع نفسه.

وتفترض MST :كذلك أن الوسائل تختلف في خمس قدرات symbol sets، parallelism، reprocessability. و rehearsability، transmission velocity هذه القدرات لا تضر conveyance قد تجمع في سلم بسيط من الأفضل إلى الأسوأ؛ فالقدرة التي تفيد من الوسائل والقدرات بدلا من portfolio والعكس .لذلك تشجع النظرية على convergence البحث عن قناة واحدة مثالية.

عندما تكون المشكلة استيعاب معلومات جديدة: Conveyance 27.17

إلى إرسال معلومات قد تكون كثيرة أو معقدة أو جديدة، ثم يحتاج conveyance تحتاج عملية المستقبل إلى وقت لفهمها وربطها بما يعرفه .في هذه العملية، السرعة ليست دائما المعيار الأعلى . قد يكون من الأفضل أن يستطيع الأفراد مراجعة الرسالة وإعادة قراءتها والتوقف والتفكير، وأن يشارك عدة أعضاء معلوماتهم بالتوازي دون إجبار الجميع على انتظار متحدث واحد.

بصورة conveyance أن الوسائل ذات التزامن المنخفض نسبيا قد تخدم MST لهذا تتوقع وتسمح بالتوازي . rehearsability وreprocessability جيدة، خصوصا إذا كانت عالية في مثال ذلك مستند مفصل يقرأه أعضاء لجنة قبل اجتماع القرار .لو نقلت المعلومات كلها شفهيا في اجتماع سريع، قد يفشل بعض الأعضاء في الاحتفاظ بالتفاصيل أو معالجة الحجج.

يجب أن يكون غير متزامن دائما .قد تحتاج معلومات معينة إلى conveyance لا يعني ذلك أن توضيح فوري .لكن الاتجاه العام أن استيعاب الجديد يستفيد من القدرة على التوقف والمراجعة وإعادة الصياغة .هذه النقطة تقلب الافتراض البسيط أن الاتصال الأكثر فورية دائما أفضل.

عندما تصبح المشكلة الوصول إلى معنى مشترك: Convergence 27.18

تقليص convergence: بعد أن يكون الأفراد تفسيرات أولية للمعلومات، تظهر الحاجة إلى الاختلاف بين التأويلات، والاتفاق على تعريف المشكلة، وتثبيت قرار أو فهم مشترك .هنا يصبح التبادل السريع مهما، لأن كل مشارك يحتاج إلى تعديل فهمه استجابة لما يقوله الآخرون.

المفرط، parallelism مرتفعة، وتحد من transmission velocity الوسائل التي تدعم وتسمح بإشارات كافية، تساعد على بناء تركيز مشترك .الاجتماع الحضوري أو المرئي قد يكون مناسبا عندما تكون المسألة توضيح ما يقصده كل طرف والوصول إلى قرار .لكن جودة لا تأتي من الفيديو في ذاته؛ إذا كان الاجتماع يضم عشرات المتحدثين convergence ومحادثات جانبية كثيرة ولا توجد إدارة للحوار، فقد ينهار التركيز المشترك.

تفسر لماذا يكون المستند المشترك ثم الاجتماع القصير أحيانا أفضل من MST ومن هنا فإن والاجتماع يخدم conveyance، اجتماع طويل يبدأ من الصفر .المستند يخدم الإعلامي portfolio هذا هو منطق convergence.

Symbol Sets :القدرة الأولى 27.19

إلى أشكال الرموز التي تستطيع الوسيلة نقلها :نص، وصوت، وصورة، symbol sets تشير ورسوم، وأرقام، وإيماءات، وغيرها .لا توجد مجموعة رمزية واحدة أفضل لكل رسالة .البيانات الكمية قد تكون أكثر دقة في جدول أو رسم، بينما النبرة العاطفية قد تحتاج صوتا، والتعليم الإجرائي قد يستفيد من صورة أو مشاركة شاشة.

في ملاءمة شكل الرمز للمحتوى، لكن زيادتها قد ترفع الحمل symbol sets تكمن قوة تعدد المعرفي إذا كانت غير ضرورية .إرسال نص وصوت وفيديو ورسوم في الوقت نفسه لا يعني تلقائيا أداء أفضل .على الباحث أن يسأل :أي نوع تمثيل يساعد هذه العملية بالذات؟ كما يجب ألا MST ؛ يوجد تقاطع مفاهيمي، لكنMRT في cues وبين symbol sets يساوي بين تستخدمها ضمن بنية قدرات تربطها بعمليات الاتصال.

في تطبيقات الذكاء الاصطناعي، يمكن للنظام تحويل الرسالة بين مجموعات رمزية :تلخيص الوسيلة، repertoire اجتماع صوتي إلى نص، أو تحويل جدول إلى شرح .هذه الإمكانات توسع لكنها قد تدخل أخطاء ترجمة أو فقد سياق، ولذلك يجب قياس دقة التحويل لا مجرد توفره.

Parallelism :القدرة الثانية 27.20

هو مقدار الاتصال المتزامن من مصادر متعددة الذي تسمح به الوسيلة .البريد Parallelism الإلكتروني ومنصات المحادثة تسمح لعدة أشخاص بصياغة رسائل في الوقت نفسه، بينما المحادثة الشفهية المنظمة تقلل عدد المتحدثين الفعليين في اللحظة الواحدة.

لأنه يسمح بجمع معلومات متنوعة بسرعة ومنع conveyance يفيد parallelism ارتفاع احتكار القناة .في جلسة جمع أفكار نصية، يمكن لعشرة أعضاء تسجيل ملاحظاتهم في الوقت لأن كثرة التدفقات المتوازية تجعل من الصعب الحفاظ على convergence نفسه .لكنه قد يضر موضوع مشترك وتتبع ما تم الاتفاق عليه .لذلك ليست »المشاركة الأكبر «دائما أفضل؛ فالسياق يحدد ما إذا كان التوازي موردا أو تشويشا.

ويفتح هذا المفهوم بابا لقياس أدق في الفرق الرقمية .يمكن حساب عدد الخيوط المتزامنة، ونسبة الرسائل المتداخلة، وزمن الانتقال بين المواضيع، بدلا من الاكتفاء بسؤال المجيب عن »جودة التواصل«.

27.21 القدرة الثالثة: Transmission Velocity

هي سرعة انتقال الرسالة من المرسل إلى المستقبل وإمكان الرد Transmission velocity عندما يحتاج المشاركون convergence عليها .السرعة العالية تدعم التفاعل اللحظي وتساعد إلى تعديل المعنى بسرعة .الهاتف والفيديو والمحادثة المباشرة عالية نسبيا في هذه القدرة.

إذا ضغطت على المستقبل للرد قبل أن يعالج conveyance لكن السرعة قد تكون عبئا في المعلومات .كما أن »السرعة التقنية «تختلف عن »سرعة الاستجابة الاجتماعية .«قد تصل الرسالة الفورية في أجزاء من الثانية، لكن المستقبل يرد بعد ساعات بسبب عبء العمل أو التقنية وسلوك الاستخدام الفعلي capability الأعراف .لذلك القياس الجيد يميز بين.

لا تقول إن MST .في العمل الهجين، قد تصبح توقعات الاستجابة الفورية مصدرا لتجزئة الانتباه المنظمة يجب أن ترفع السرعة دائما؛ بل تساعد على تحديد متى تكون السرعة جزءا من نجاح العملية ومتى يجب حماية مساحة المعالجة غير المتزامنة.

27.22 القدرة الرابعة: Rehearsability

هي قدرة المرسل على صياغة الرسالة ومراجعتها وتعديلها قبل إرسالها . Rehearsability الوسائل النصية غير المتزامنة توفر مساحة كبيرة للتفكير والمراجعة، بينما الحديث المباشر يوفر مساحة أقل .هذه القدرة مهمة عندما تكون الرسالة معقدة أو حساسة أو تحتاج إلى دقة.

المرسل على تنظيم المعلومات وتقليل أخطاء rehearsability تساعد، conveyance في الصياغة .وفي بعض المواقف السياسية أو القانونية قد تكون ضرورية للمساءلة .لكنها قد تقلل spontaneity في convergence، حيث يكون التعديل السريع أهم من الكمال الأسلوبي.

تزداد أهمية القدرة مع أدوات الذكاء الاصطناعي التي تساعد على إعادة الصياغة قبل الإرسال . غير أن استخدام مساعد لغوي لا يساوي زيادة تلقائية في جودة الاتصال؛ قد يجعل الرسالة أكثر AI-assisted انسيابا لكنه يزيل إشارات شخصية أو يغير المعنى .لذلك يجب التعامل مع rehearsability كقدرة موسعة تحتاج إلى ضبط للصدق والدقة والمسؤولية.

27.23 القدرة الخامسة: Reprocessability

هي قدرة المستقبل على العودة إلى الرسالة وإعادة فحصها بعد وصولها . Reprocessability الوثيقة والنص المسجل عاليان في هذه القدرة؛ الحديث الشفهي غير المسجل منخفض .تفيد هذه القدرة conveyance لأنها تخفف عبء الذاكرة وتسمح بإعادة القراءة والتحليل.

كما تفيد التعلم والتوثيق والمساءلة، لكنها قد تغير طبيعة التفاعل .عندما يعرف المشاركون أن كل MST كلمة مسجلة وقابلة للمراجعة، قد يصبحون أكثر حذرا وأقل تلقائية .هذه نتيجة لا تملكها وحدها، لكنها تذكر الباحث بأن القدرة التقنية يمكن أن تغير السلوك الاجتماعي.

للاجتماع reprocessability في المؤسسات التي تستخدم نسخ الاجتماعات تلقائيا، ترتفع الشفهي بصورة كبيرة .وهذا مثال واضح على أن فئات الوسائل التاريخية لا تبقى ثابتة .يجب قياس القدرات الفعلية في النسخة التقنية المستخدمة.

من القدرات إلى التزامن :ليست هناك خاصية سحرية واحدة 27.24

وحدها .يمكن أن تكون transmission velocity من media synchronicity لا ينتج المنصة سريعة لكنها تسمح بتواز عال جدا وخيوط كثيرة، فينخفض التركيز المشترك .ويمكن أن يكون الاجتماع الحضوري سريعا لكنه ضعيف التنظيم، فلا يتشكل فهم مشترك .التزامن هو نتيجة تركيب قدرات وسلوكيات تسمح للأعضاء بالعمل في نمط منسق.

التصنيف الأحادي للوسائل .بدلا من قول »الفيديو غني «تسأل :ما MST لهذا ترفض ؟ هل يستطيع المشاركون إعادة المعالجة؟ هل parallelism ؟ ماtransmission velocity ؟ ثم تربط الإجابة rehearsal ؟ ما قدرة المرسل علىsymbol sets يحتاجون إلى ذلك؟ ما بالعملية.

هذه الدقة تجعل النظرية أكثر قابلية للتطبيق على الوسائل الحديثة، لكنها تجعل القياس أصعب . يحتاج الباحث إلى وصف المنصة وإعداداتها وطريقة استخدامها، لا اسمها التجاري فقط. ليست متغيرات نظرية بحد Slack أو WhatsApp أو Zoom أو Microsoft Teams ذاتها؛ كل واحدة يمكن استخدامها بأنماط مختلفة.

المألوفية بالعمل وبالشركاء 27.25

conveyance بالمهمة وبالشركاء تغير الحاجة إلى familiarity أن MST تضيف فريق جديد يعمل على مهمة جديدة يحتاج إلى نقل معلومات أكثر وإلى جهود convergence. أكبر لبناء معنى مشترك .مع مرور الوقت، تتكون مصطلحات وعادات وتوقعات مشتركة، فيستطيع الفريق إنجاز بعض التنسيق بوسائل أقل كثافة.

تفسر TMS .هذه الفكرة تتقاطع مع الفصل 25 حول أنظمة الذاكرة التبادلية، لكنها لا تعيدها تفسر ملاءمة قدرات الوسيلة لعملية MST .معرفة »من يعرف ماذا «وتنسيق الاسترجاع قوي إلى شرح مطول لأنه يعرف موقع الخبرة، لكن TMS الاتصال .قد يقل احتياج فريق ذي اختيار الوسيلة يبقى سؤالا منفصلا.

الفريق أو خبرة الأعضاء ببعضهم، لا افتراض أن كل فرق tenure في البحث، يجب قياس العمل متشابهة .نتائج وسيلة معينة في فريق مستقر منذ سنوات لا تعمم مباشرة على فريق مؤقت تشكل أمس.

27.26 تعدد الوسائل أفضل من وسيلة واحدة في كثير من المهام

أن إنجاز معظم المهام التعاونية يحتاج Dennis et al. (2008) من أهم استنتاجات معا، وبالتالي يمكن أن يتحسن الاتصال باستخدام أكثر من convergenceو conveyance وسيلة عبر مراحل المهمة .لا يعني ذلك استخدام أكبر عدد ممكن من القنوات، بل توزيع الوظائف بوعي.

مثال :قبل اجتماع استراتيجي، ترسل البيانات والتقارير في ملف يسمح بإعادة المعالجة .يقرأ الأعضاء منفردين ويضيفون أسئلة .ثم يعقد اجتماع مرئي قصير لمناقشة نقاط الاختلاف والوصول بعد الاجتماع يوثق القرار في نص قابل للمراجعة .هنا تعمل ثلاث لحظات convergence. إلى اتصالية بقدرات مختلفة.

هذا المنطق مفيد في تصميم العمل الهجين لأنه يخرج النقاش من ثنائية »الحضور أفضل أم العمل عن بعد أفضل .«السؤال يصبح :أي جزء يحتاج حضورا متزامنا؟ أي جزء يحتاج وقتا فرديا؟ ما الذي يجب أن يبقى كسجل؟ ما الذي يحتاج إشارات اجتماعية قوية؟ بهذا يمكن للمنظمة تصميم communication architecture بدلا من فرض قناة موحدة.

27.27 منافسة أم امتداد؟ :MSTو MRT

على الوسائل MRT نشأت جزئيا من نقد تطبيق MST .توجد علاقة نسب واضحة بين النظريتين بلا MRT الإلكترونية ومن الرغبة في تحليل قدرات دقيقة وعمليات اتصال محددة .لكنها لا تجعل message equivocality بين matching قيمة .إذا كان سؤال الدراسة بسيطا نسبيا عن أن تكون أكثر اقتصادا .أما إذا كانت المهمة متعددة المراحل وتحتاج MRTيمكن لـ richnessو conveyance وconvergence، فـMST تقدم دقة أكبر.

تتنافس النظريتان عندما تحاولان تفسير الأداء الاتصالي نفسه بآليتين مختلفتين :مطابقة الكلي للغموض مقابل مطابقة قدرات متعددة لعمليات الاتصال .ويمكن أن تتكاملا إذا richness MST لتشخيص الحاجة العامة إلى ثراء في موقف غامض، ثم استخدمت MRT استخدمت لتصميم تسلسل الوسائل داخل المهمة .لكن هذا التكامل ليس ضروريا دائما.

قاعدة الأطلس :لا تستخدم النظريتين معا لمجرد أن موضوع الدراسة »الاتصال الرقمي .«يجب أن يستطيع الباحث كتابة جملة محددة تقول ما الذي يفسره كل كيان ولا يفسره الآخر.

27.28 Task-Technology Fit الحدود مع

التشابه هو منطق الملاءمة . .Task-Technology Fit قريبين من MSTو MRT قد يبدو تسأل هل قدرات التقنية بصورة عامة تلائم متطلبات المهمة بما يحسن الأداء الفردي، TTF لكن MSTو MRT وقد تشمل البحث والحساب والتخزين والوصول والتكامل، لا الاتصال فقط .أما فتركزان في عمليات الاتصال والمعنى.

TTFإذا كانت الدراسة عن نظام تخطيط موارد مؤسسي ومدى ملاءمته لإجراءات المحاسبة، فـ أقرب .وإذا كان السؤال MRTأقرب .إذا كان السؤال عن اختيار وسيلة لشرح قرار غامض، فـ أقرب MSTعن المزج بين مستندات غير متزامنة واجتماعات متزامنة لإنجاز عملية تعاونية، فـ.

هذه الحدود تمنع شيوع خطأ »نظرية لكل تقنية .«النظرية تختار بحسب الآلية لا بحسب اسم النظام.

27.29 الحدود مع Social Information Processingو Channel Expansion

أن المعايير الاجتماعية تشكل إدراك الوسيلة Social Information Processing يوضح المدرك .هاتان richness أن الخبرة توسع Channel Expansion واستخدامها .وتوضح الفكرتان مهمتان عندما لا يتفق المستخدمون على ترتيب القنوات أو حين يصبح الاستخدام عرفا تنظيميا.

لكن إذا كان نموذج الدراسة يركز في ملاءمة خصائص الوسيلة لمطلب الاتصال، يمكن إبقاء كمرساة مع إدخال الخبرة أو الأعراف كحدود أو معدلات .أما إذا كان السؤال MST أو MRT وحدها غير كافية . MRT المركزي هو كيف تشكل الجماعة إدراك القناة بمرور الوقت، فقد تكون الأطلس هنا لا يملك تلك النظريات كملفات أصلية في الفصل، لذلك يشار إليها بوصفها بدائل تفسيرية لا كحزمة إلزامية.

27.30 الحدود مع Media Naturalness

أن الاتصال الأقرب إلى خصائص التفاعل Media Naturalness Theory تقترح الحضوري الطبيعي يقلل الجهد المعرفي والغموض ويزيد الاستثارة الفسيولوجية، مع التركيز في فبدلا من مطابقة .MRT تاريخ تطور القدرات البشرية .هذه العدسة تقدم تفسيرا مختلفا عن مقارنة بالتفاعل الحضوري naturalness الغموض بثراء الوسيلة، تسأل عن درجة.

وجود هذا المنافس يذكر الباحث بأن نجاح الفيديو أو فشل النص يمكن تفسيره بأكثر من آلية .إذا الناتج من فقد الإشارات الطبيعية، فقد تكون cognitive effort كان نموذجك عن أقرب .وإذا كان MRTفـ ،richness fitو equivocality أقرب .إذا كان عن naturalness أقرب MSTفـ ،reprocessability وقدرات مثل conveyance/convergence عن.

27.31 «الاتصال الهجين :لماذا لا يكفي سؤال »حضوري أم افتراضي؟

في العمل الهجين، يصعب تصنيف الاتصال إلى حضوري أو افتراضي فقط .قد يكون نصف الفريق في غرفة ونصفه عبر الفيديو، مع مستند مشترك ودردشة جانبية ونسخ آلي للاجتماع .هذه البيئة متعددة الوسائط تجعل النظرية أكثر أهمية لا أقل، لأنها تجبر الباحث على تحليل القدرات الفعلية.

يمكن أن يكون الاجتماع الهجين غنيا لبعض الأعضاء وفقيرا لآخرين .الموجودون في الغرفة يرون الإيماءات الجانبية ويتبادلون تعليقات قبل الاجتماع وبعده، بينما المشاركون عن بعد يرون MST، قد يؤثر في المشاركة والسلطة .وبمنطق richness نافذة محدودة .هنا عدم التماثل في convergence أو القدرة على أخذ الدور إلى transmission velocity قد يؤدي اختلاف غير متساو.

لذلك ينبغي في الدراسات الهجينة قياس موقع العضو، والأجهزة، وجودة الاتصال، وإتاحة الدردشة «اسمه» عمل عن بعد dummy والمستند، وقواعد إدارة الدور، لا الاكتفاء بمتغير.

الاتصال غير المتزامن كأداة جودة لا كحل ناقص 27.32

MST .تراث إداري طويل أعطى الأولوية للاجتماع اللحظي باعتباره الشكل الأقوى من التواصل ويسمح reprocessability وrehearsability تسمح برؤية أكثر توازنا .عدم التزامن يوفر للفرد بتنظيم التفكير والرجوع إلى الأدلة .في مشكلات تحتاج تحليل بيانات أو تفكير مستقل، قد يكون ذلك أفضل من إجبار الجميع على توليد الرأي في اللحظة نفسها.

كما يمكن لعدم التزامن أن يقلل بعض آثار المكانة لأنه يمنح الأعضاء وقتا لصياغة الرأي، لكنه قد يخلق مشكلات تأخير وسوء تفسير .لذلك ليس الهدف تمجيده، بل وضعه في موضعه يميل إلى طلب تزامن أعلى convergenceيميل إلى الاستفادة منه، و conveyance.

الذكاء الاصطناعي يعيد توزيع قدرات الوسيلة 27.33

تدخل أدوات الذكاء الاصطناعي في الاتصال بثلاث صور على الأقل :وسيط يعيد صياغة الرسالة، ومحلل يلخص التفاعل، وطرف يشارك في إنتاج المحتوى .هذا يعيد تشكيل transmission velocity. وsymbol sets وreprocessability وrehearsability يستطيع الموظف كتابة مسودة ثم طلب تحسينها، أو الحصول على ملخص فوري لاجتماع طويل، أو تحويل نص إلى صوت وصورة.

الملخص الآلي قد يوحد صياغة convergence. لكن هذه الزيادة في القدرة التقنية لا تضمن تبدو متماسكة بينما يخفي اختلافا حقيقيا بين الأطراف .كما قد يزيل إشارات تردد أو اعتراض «مهمة» .لذلك يصبح من الضروري التمييز بين «تقليص حجم المعلومات» و«تحقيق فهم مشترك».

متغيرا يعدل علاقة قدرات الوسيلة بالأداء، لكن AI augmentation في البحث، يمكن أن تكون لا ينبغي الادعاء أن الذكاء الاصطناعي «وسيلة أغنى» بإطلاق .يحدد الباحث أي قدرة تغيرت، وكيف، ومن المستفيد، وما مخاطر الخطأ.

حالة تطبيقية :فريق إدارة أزمة 27.34

لنفترض فريقا لإدارة أزمة تشغيلية في جامعة .في الساعة الأولى تصل تقارير متعددة عن تعطل نظام التسجيل .لو اعتمد الفريق على اجتماع متزامن فوريا قبل جمع البيانات، قد ينشغل بالتخمين .

أن يجمع مسؤولو التقنية والقبول والمالية بياناتهم في لوحة conveyance الأفضل في مرحلة موحدة قابلة للمراجعة، مع خيوط توضح مصدر كل معلومة.

بعد اكتمال الصورة الأولية، تظهر تفسيرات متنافسة :هل العطل تقني، أم ضغط استخدام، أم خطأ يمكن لاجتماع فيديو قصير أو حضوري أن يدعم .equivocality في تكامل الدفع؟ هنا تزداد وتبادل الأسئلة بسرعة .بعد الاتفاق على السبب والخطة، يوثق القرار في نص convergence يعاد الرجوع إليه.

MST .تفسر لماذا ارتفع احتياج الثراء عند الانتقال من جمع البيانات إلى تفسير السبب MRT ثم احتاج parallelismو reprocessability تفسر بصورة أدق لماذا احتاج الفريق أولا وتركيزا مشتركا .إذا كان سؤال الباحث عن »المطابقة العامة بين transmission velocity إذا كان عن »تسلسل القنوات عبر مراحل الأزمة « .MRT غموض الرسالة والوسيلة «تكفي أفضل MSTفـ.

حالة دكتوراه :الاتصال الرقمي وجودة القرار في فرق المشاريع 27.35

لنفترض أطروحة بعنوان :»أثر ملاءمة وسائل الاتصال الرقمية في جودة القرار لدى فرق المشاريع :الدور الوسيط لتقارب الفهم .«لا يبدأ الباحث من افتراض أن الفيديو غني وأن البريد ؟ متى يحتاج conveyance فقير .يبدأ بتحديد عمليات المهمة .ما المعلومات التي تحتاج إلى ؟ ما القدرات التي توفرها الأدوات؟convergence الفريق إلى

communicationو perceived richness ثم equivocality إذا كان النموذج يقيس conveyance quality مرساة ممكنة .أما إذا كان يقيس MRTفـ، effectiveness أقوى .ويمكن MSTوقدرات الوسيلة الخمس، ثم جودة القرار، فـ، convergence qualityو بالفريق كعامل يغير مقدار الحاجة إلى التزامن familiarity اختبار.

الإدراك يقاس لدى الفرد، لكن جودة القرار قد level of analysis. يجب كذلك الانتباه إلى تكون على مستوى الفريق .إذا جمعت تقييمات الأعضاء إلى مستوى الفريق، يجب اختبار مبررات التجميع .وقد تكون البيانات الأنسب متعددة المصادر :سجلات القنوات، استبانات إدراك القدرات، ودرجات مستقلة لجودة القرار.

MT-0113 القياس المتقدم في 27.36

يمكن قياس القدرات الخمس عبر إدراك المستخدم أو عبر خصائص موضوعية أو سلوكية. parallelismليس هو زمن التأخير الفعلي، و perceived transmission velocity المدرك ليس عدد الخيوط فقط .أفضل التصميمات تجمع النوعين عندما يكون ذلك ممكنا.

يمكن conveyance .فيجب ألا يقاسا كأسماء مجردة convergenceو conveyance أما تشغيلها بمدى حصول الأعضاء على معلومات جديدة وفهمهم لها بصورة مستقلة. يمكن تشغيلها بدرجة بناء معنى مشترك واتفاق على تفسير أو قرار .في convergence

التجارب يمكن فصل المرحلتين زمنيا؛ وفي الدراسات الميدانية يمكن ترميز مقاطع التفاعل بحسب الوظيفة الاتصالية.

كما يمكن استخدام تحليل تسلسلي للمحادثات أو السجلات الرقمية لقياس الانتقال بين نقل المعلومات والاستيضاح والاتفاق .هذا أكثر انسجاما مع النظرية من استبانة مقطعية واحدة تسأل الموظف «عموما عن »التزامن.

الأداء الاتصالي ليس الرضا عن الوسيلة 27.37

قد يفضل المستخدم وسيلة لأنها مريحة أو مألوفة حتى إذا لم تكن الأفضل للمهمة .وقد ينجح satisfaction الاتصال عبر وسيلة غير محببة بسبب إجراءات واضحة .لذلك يجب فصل communication performance عن ease of use.

تفسر نية UTAUT أو TAM .هذا الحد مهم خصوصا عند المقارنة مع نماذج قبول التقنية تفسران MST وMRT .الاستخدام أو الاستخدام عبر منفعة وسهولة وتوقعات اجتماعية وغيرها وإذا ،convergence ملاءمة الاتصال .إذا كان المستخدم يحب منصة معينة فلا يعني أنها تدعم richness fit استخدمها كثيرا فلا يثبت.

الأخطاء التطبيقية الأكثر شيوعا 27.38

الخطأ الأول وصف وسيلة بأنها »غنية «لمجرد أنها حديثة .الخطأ الثاني اعتبار الفيديو دائما complexity وuncertainty وambiguity أفضل من النص .الخطأ الثالث استخدام كمترادفات .الخطأ الرابع قياس ثراء الوسيلة باسم التطبيق لا بخصائص الاستخدام .الخطأ الخامس conveyance إلى نظرية عن »العمل المتزامن «فقط مع تجاهل MST تحويل convergence.و

الخمس في درجة واحدة ثم فقد منطق المفاضلة بينها .الخطأ capabilities الخطأ السادس جمع familiarity السابع تجاهل أن المهمة الواحدة تمر بمراحل اتصالية متعددة .الخطأ الثامن إهمال MRT بالفريق والمهمة .الخطأ التاسع الخلط بين اختيار الوسيلة وفعاليتها .الخطأ العاشر استخدام معا من دون تقسيم وظيفي واضح MSTو.

قد تحسن reprocessability الخطأ الحادي عشر اعتبار تسجيل الاجتماع دائما ميزة؛ richness يزيد AI الاسترجاع لكنها تغير الخصوصية والسلوك .الخطأ الثاني عشر افتراض أن بلا قيد .الخطأ الثالث عشر نقل نتائج فرق طلابية قصيرة العمر إلى فرق تنظيمية مستقرة من دون مناقشة الحد السياقي.

مصفوفة قرار بين MT-0112 وMT-0113 27.39

سؤال التشخيص	إذا كانت الإجابة نعم	المرشح الأقرب

سؤال التشخيص	إذا كانت الإجابة نعم	المرشح الأقرب
هل المشكلة الأساسية تعدد التفسيرات في رسالة أو مهمة؟	نحتاج مطابقة مع equivocality richness	MT-0112
هل نريد تفسير اختيار قناة لرسالة واضحة مقابل غامضة؟	نحتاج منطق task-medium fit الكلاسيكي	MT-0112
هل المهمة تتكون من نقل معلومات ثم بناء اتفاق؟	نحتاج فصل conveyance عن convergence	MT-0113
هل نريد تفسير أثر parallelism أو rehearsability أو reprocessability؟	MST هذه قدرات أصلية في	MT-0113
هل نحتاج إلى portfolio من الوسائل عبر مراحل المهمة؟	تملك منطق المزج MST	MT-0113
هل السؤال عن خبرة المستخدم التي تغير المدرك؟ richness	نحتاج امتداد Channel Expansion أو ضبط الخبرة	MT-0112 مع امتداد
هل السؤال عن قبول التقنية أو نية الاستخدام؟	ليست هذه ملكية الفصل	انتقل إلى نظريات التبني
هل السؤال عن ملاءمة وظائف نظام كامل للمهمة؟	نطاق أوسع من الاتصال	Task-Technology Fit

التكامل المشروع بين النظريتين 27.40

ثم تتعمق في تصميم العملية equivocality يمكن بناء تكامل مشروع عندما تبدأ الدراسة من يرفع الحاجة إلى تفاعل غني، لكن الفريق لا يستخدم قناة equivocality الاتصالية .مثلا :ارتفاع ثم اجتماعا متزامنا من أجل conveyance واحدة؛ بل يعتمد مستندا قابلا للمراجعة من أجل كيف MST لماذا ارتفع الاحتياج العام للثراء، وتفسر MRT هنا تفسر convergence. وزعت القدرات عبر المراحل.

الخمس وعمليات capabilities لكن إذا كانت الفرضيات كلها عن conveyance/convergence، فإن إضافة MRT قد لا تضيف شيئا. وإذا كانت الدراسة اختبار الحذف يحسم MST. مجرد مقارنة بين بريد وفيديو في رسالة غامضة، فقد لا تحتاج الأمر: إذا حذفت النظرية الثانية ولم تتغير الحجة أو القياس، فهي زائدة.

تصميم تجربة علمية لاختبار المطابقة 27.41

مرتفعة ومنخفضة، ووسيلة مرتفعة equivocality يمكن بناء تجربة 2 ×2 تفرق بين MRT. ومنخفضة الثراء، ثم تقيس دقة الفهم وزمن القرار وجودته. هذا التصميم قريب من لكن لا يثبت أن التلاعب غير مقدار الغموض فعلا، وأن المشاركين يدركون فرق pretest بد من الثراء.

يحصل المشاركون conveyance يمكن تصميم مهمة من مرحلتين. في مرحلة MST لاختبار على معلومات موزعة ويستخدمون وسيلة عالية أو منخفضة يناقشون القرار عبر وسيلة convergence في مرحلة reprocessability/parallelism. والتركيز المشترك. تقاس جودة استيعاب المعلومات ثم transmission velocity تختلف في جودة الاتفاق والقرار.

أو أدلة mediation ويجب ألا يفسر الباحث كل فرق أداء باعتباره دعما للنظرية. يحتاج إلى عملية تبين أن الوسيلة غيرت الفهم أو التزامن بالطريقة المتوقعة، لا مجرد النتيجة النهائية.

الدراسات الطولية واليوميات 27.42

الاتصال سلوك متكرر، ولذلك تقدم اليوميات مزايا كبيرة. يمكن أن يسجل الموظف عدة أحداث اتصال خلال أسبوعين: نوع المهمة، القناة، equivocality، urgency، familiarity، النتيجة. تسمح البيانات بفصل اختلافات الأفراد عن اختلافات المواقف داخل الفرد.

وفي الفرق، يمكن تتبع تطور استخدام القنوات عبر عمر المشروع. قد تبدأ الفرق باجتماعات متزامنة أكثر لبناء فهم مشترك، ثم تنتقل إلى أدوات أقل تزامنا عندما تنضج الأعراف والمعرفة المشتركة. هذا توقع منسجم مع MST ولا يظهر في لقطة مقطعية.

مع الاستبانة: عدد الرسائل، أزمنة الرد، عدد الملفات digital trace data كما يمكن دمج المعاد فتحها، استخدام تسجيل الاجتماع، كثافة المحادثات المتوازية. لكن السجل الرقمي لا يكشف المعنى وحده؛ يحتاج إلى ربطه بالعملية الاتصالية.

الثقافة والسلطة واللغة 27.43

تتعامل النظريتان أساسا مع الاتصال من زاوية معالجة المعلومات، لكن الثقافة والسلطة يمكن أن تغيرا أثر القدرات. في ثقافات أو منظمات عالية المسافة السلطوية، قد لا يستخدم الموظف التغذية

لكن الطرف، cues الراجعة الفورية حتى لو كانت التقنية تسمح بها .الوسيلة الغنية توفر الأضعف قد يختار الصمت.

أكثر قيمة لأنها تمنح المستخدم وقتا للمراجعة . reprocessability كذلك قد تجعل اللغة الثانية وقد يزيد الفيديو الحمل المعرفي إذا كان الفرد يراقب لغته ووجهه وإشارات الآخرين في الوقت نفسه .لذلك يجب اختبار حدود النقل عبر الثقافات واللغات.

لا يعني ذلك إدخال نظرية ثقافة كاملة في كل نموذج .يكفي أن يصرح الباحث بالحدود ويقيس العوامل إذا كانت مركزية في السؤال.

27.44 السرية والمساءلة والملاءمة السياقية

قد تكون وسيلة غنية لكنها غير مناسبة بسبب السرية أو المساءلة .قرار تأديبي حساس يحتاج غالبا إلى تفاعل غني، لكنه يحتاج أيضا إلى سجل موثق .قد يجمع المدير لقاء مباشرا ثم مذكرة رسمية . بسيط ranking متعدد الأهداف أهم من optimization هذه الحالة توضح أن.

وقد .richness قد تفرض اللوائح استخدام قناة محددة حتى إذا كانت أقل ملاءمة من منظور theoretical fit تكون السرعة أو التوفر أهم في أزمة .لذلك يجب على الباحث الفصل بين feasible choice. عندما لا يستطيع المدير استخدام الوسيلة المثلى، يصبح السؤال كيف و يعوض النقص بآليات أخرى.

27.45 التعويض عن نقص القدرات

يمكن للمستخدمين تعويض نقص الوسيلة .في النص، يستخدمون الرموز أو التفصيل أو الرسائل في الفيديو، .reprocessability المتتابعة .في الاجتماعات، يرسلون الوثائق مسبقا لرفع يستخدمون الدردشة لتسجيل النقاط .هذه الممارسات تعني أن الوسيلة ليست قدرا ثابتا؛ الاستخدام يعيد تشكيل قدرتها الفعلية.

لكن التعويض يستهلك جهدا .إذا احتاج الفريق إلى عشر رسائل لتوضيح نقطة كان يمكن حسمها كأثر compensatory effort في دقيقة من الحوار، فهناك تكلفة .ومن هنا يمكن قياس compensatory و Media Naturalness هذه الفكرة تقرب الفصل من .mismatch لكنها لا تغير ملكية النظريتين الأساسيتين adaptation.

27.46 تطبيق في التعليم والإشراف البحثي

يمكن استخدام النظريتين في الإشراف الأكاديمي .إرسال ملاحظات تفصيلية على فصل مكتوب لأنه يسمح للطالب بإعادة المعالجة .أما مناقشة سبب فشل المنطق النظري conveyance يخدم بعد الجلسة يعاد التوثيق .equivocality لتقليل feedback فقد تحتاج جلسة متزامنة عالية في كتابيا.

وهكذا لا يكون السؤال هل الإشراف الحضوري أفضل من الإلكتروني، بل أي عملية نريد دعمها. لكنه يخفض richness المشرف الذي يرسل عشرات الملاحظات الصوتية من دون نص قد يزيد reprocessability. والمشرف الذي يكتفي بتعليق «غير واضح» في المستند لا يوفر كافيا لحل غموض عميق richness.

تطبيق في خدمة العملاء 27.47

في خدمة العملاء، الاستفسارات الروتينية مثل معرفة الرصيد أو حالة الطلب تحتاج قناة قليلة التكلفة وقابلة للتوسع، وربما chatbot. أما شكوى معقدة تحمل انفعالا وغموضا حول المسؤولية فقد تحتاج انتقالا إلى موظف وصوت أو فيديو أو اتصال بشري أكثر ثراء.

تفسر MRT كيف يمكن escalation بين القنوات بحسب equivocality. MST للعميل أولا إرسال مستندات وصور غير متزامنة ثم الانتقال إلى حوار متزامن للاتفاق على الحل. للعمليات لا مجرد إضافة portfolio بوصفها omnichannel service لذلك يمكن تصميم قنوات.

تطبيق في فرق الابتكار 27.48

فرق الابتكار تحتاج conveyance كثيفا لأنها تجمع معرفة تخصصية متنوعة، وتحتاج convergence متكرر لأنها يجب أن تتفق على مفهوم المنتج والقرار. إذا اعتمد الفريق على اجتماعات فقط قد تضيع التفاصيل، وإذا اعتمد على مستندات فقط قد يطول الخلاف حول المعنى.

التصميم الأفضل قد يجمع مستودع معرفة، ومساحات تعليق غير متزامن، واجتماعات قصيرة جزءا من هندسة العمل media configuration للتقارب، ونماذج أولية مرئية. هنا يصبح الابتكاري.

قابلية الوصول والشمول ليستا متغيرين تقنيين هامشيين 27.49

يفترض تحليل الوسيلة أحيانا مستخدما مثاليا يستطيع أن يرى ويسمع ويكتب بسرعة ويتعامل مع المنصة من دون قيود. في الواقع، قد تختلف ملاءمة الوسيلة باختلاف الإعاقة السمعية أو البصرية، وسرعة الاتصال، ومستوى محو الأمية الرقمية، واللغة، والقدرة على التركيز. وجود transcript قابل للبحث، أو إمكان تكبير النص، قد يغير في الفيديو، أو captions وفعالية المشاركة. لذلك لا يجوز الحكم على symbol sets وreprocessability من خصائص المنصة المجردة من دون ملاحظة ما إذا كانت synchronicity أو richness القدرات متاحة فعلا لكل عضو.

في فرق دولية متعددة اللغات، قد يفضل بعض الأعضاء النص لأنه يسمح بالمراجعة والترجمة، بينما يفضل آخرون الحوار اللحظي. هنا يصبح «الوسيلة الأغنى «سؤالا مشروطا بخصائص language proficiency وaccessibility needs المستخدم. ومنهجيا، يمكن إدخال

كحدود للملاءمة، مع الحذر من تحويل الفروق الفردية إلى تبرير لإقصاء digital fluency و أعضاء من القنوات المركزية .التصميم الأفضل يحاول توزيع القدرات بحيث لا يحتكر طرف معين المعلومات أو زمن الحديث.

27.50 الأثر الرقمي والمساءلة :عندما يصبح الاتصال سجلا

يمكن البحث فيها traces تغير المنصات الرقمية الاتصال لأنها لا تنقل الرسالة فقط بل تترك وقد تحسن الذاكرة التنظيمية، لكنها تنشئ reprocessability وتحليلها .هذه الخاصية ترفع أيضا أسئلة عن الخصوصية والمراقبة والمساءلة .الموظف الذي يعرف أن الاجتماع مسجل وأن كل تعليق قابل للاستخراج لاحقا قد يتحدث بصورة مختلفة عن اجتماع غير مسجل .لذا فإن تسجيل التفاعل ليس إضافة تقنية محايدة.

بعض .recordability و communication effectiveness يمكن للباحث أن يميز بين المواقف تحتاج تفاوضا مفتوحا قد يتضرر من التسجيل الكامل، ثم تحتاج وثيقة قرار رسمية بعد ذلك .وفي مواقف السلامة أو التدقيق، يصبح السجل جزءا من جودة الاتصال لأنه يسمح بالتحقق بحسب optimization والمراجعة .هذا يوضح مرة أخرى أن قدرات الوسيلة تحتاج إلى maximization الغرض، لا عام.

27.51 الاعتماد على المنصة ومخاطر الفشل

تقوم كثير من الدراسات على افتراض أن الوسيلة تعمل كما هو مصمم لها .لكن انقطاع الشبكة، وتأخر الصوت، وضعف الكاميرا، وتعطل التكامل بين الأدوات قد يخفض القدرات الفعلية بصورة نظريا إلى transmission velocity مفاجئة .في فريق موزع، قد يتحول اجتماع فيديو عالي عن nominal capability بدل أن تقللها .لذلك ينبغي فصل equivocality قناة متقطعة تزيد realized capability.

الفعلي، ونسبة الانقطاع، latency عبر مؤشرات مثل realized capability يمكن تشغيل وجودة الصوت، وعدد مرات إعادة السؤال، ومقدار الوقت الضائع في إصلاح الاتصال .هذه المؤشرات مهمة خصوصا في البيئات محدودة البنية التحتية .كما تسمح بتفسير لماذا لا تتكرر نتائج دراسات أجريت في بيئات اتصال مستقرة في سياقات أخرى .النظرية لا تفشل بالضرورة؛ قد تكون الوسيلة نفسها لم تحقق القدرة المفترضة.

27.52 من الاختيار الفردي إلى هندسة محفظة الاتصال التنظيمية

يمكن نقل النظريتين من سؤال »أي قناة يختار الموظف؟ «إلى سؤال تصميمي أوسع :كيف تبني المنظمة محفظة اتصال تجعل القناة المناسبة متاحة في اللحظة المناسبة؟ إذا فرضت المنظمة أداة واحدة لكل شيء، فقد تجبر الأفراد على تعويض نقص القدرات .وإذا وفرت عشرات الأدوات من دون قواعد، تظهر fragmentation وصعوبة العثور على السجل الصحيح.

هندسة المحفظة تبدأ بتصنيف أنماط العمل :رسائل روتينية، نقل معرفة معقدة، تفسير غامض، بناء قرار، توثيق، واستجابة عاجلة .ثم تحدد لكل نمط القدرات المطلوبة، وقناة افتراضية، وقاعدة مثلا يمكن جعل النص غير المتزامن افتراضيا للتوثيق، والاجتماع المتزامن عند escalation. جزءا MSTو MRT وبهذا تصبح convergence. أو الحاجة إلى equivocality ارتفاع من تصميم معماري للاتصال لا مجرد تفسير سلوك سابق.

أداة قرار لطالب الدكتوراه 27.53

اكتب خمسة أسطر :ما وحدة الاتصال؟ ما العملية التي ،MT-0113 أو MT-0112 قبل اعتماد تفشل؟ ما خصائص الوسيلة التي تهم؟ ما النتيجة التي تتوقع تغيرها؟ ما المنافس النظري الأقرب؟ إذا كانت الإجابات تستخدم كلمات عامة مثل »تواصل «و»تقنية «فقط، فالنموذج غير ناضج.

؟ هل قرأتMRT إذا كنت تستخدم Lengel (1986)وDaft ثم نفذ اختبار المصدر :هل قرأت ؟ وهل صياغتك تطابق مفاهيمهما الأصلية أم MST إذا كنت تستخدم Dennis et al. (2008) نسخة مبسطة من كتاب دراسي؟

وبين ،synchronicityو richness وأخيرا نفذ اختبار القياس :هل يمكن لمقاييسك التمييز بين والاستخدام الفعلي؟ إذا لا، عد إلى capability وبين ،convergenceو conveyance التصميم قبل جمع البيانات.

تمرين تطبيقي 27.54

اختر مهمة إدارية حقيقية تتكرر في مؤسستك، مثل اعتماد خطة، حل شكوى، تنسيق فريق :مشروع، أو مناقشة نتيجة مالية .قسم المهمة إلى أحداث اتصال .لكل حدث سجل المدرك، وعمليته الأساسية richness، الوسيلة الحالية، uncertainty، equivocality أو convergence conveyance.

بعد ذلك قيم القدرات الخمس للوسيلة من 1 إلى 5 :symbol sets، parallelism، transmission velocity، rehearsability، reprocessability. لا تجمعها في مجموع واحد .اكتب بجوار كل قدرة هل ارتفاعها مفيد أم ضار لهذه المرحلة ولماذا.

وحدها MRT صمم بديلا يستخدم أقل عدد ضروري من القنوات .ثم اكتب 200 كلمة تجيب :هل ؟ ما الذي ستخسره الحجة إذا حذفت كل نظرية؟MST تكفي لتفسير التغيير المقترح، أم تحتاج

وتبقى مسألة أخيرة ذات أهمية في الدراسات التطبيقية :قد تكون المنظمة ناجحة في اختيار الوسيلة، لكنها تفشل في وضع قواعد انتقال واضحة بين القنوات .فإذا بدأ النقاش في البريد ثم انتقل إلى محادثة فورية ثم حسم في اجتماع من دون توثيق، يصبح من الصعب تتبع القرار أو معرفة أي نسخة من المعلومات كانت أساس الحكم .لذلك يفيد الباحث أن يميز بين ملاءمة الوسيلة في لحظة الاتصال وبين حوكمة دورة الاتصال كاملة .الحوكمة الجيدة تحدد أين تحفظ المعلومة، ومتى ينتقل الفريق من النقل إلى التقارب، ومن يقرر التصعيد إلى قناة أغنى، وكيف يعاد توثيق النتيجة بعد

الحوار المتزامن .ويمكن قياس هذه الممارسات من خلال وضوح قواعد القناة، واتساق استخدامها، وإمكان استرجاع القرار، وعدد التحولات غير المخططة بين الوسائل .هذه الإضافة لا تنشئ من الاختزال إلى اختيار أداة منفردة .ففي البيئات MSTو MRT نظرية ثالثة، لكنها تحمي تطبيق الرقمية، قد تكون جودة الاتصال نتيجة تسلسل من القنوات أكثر من كونها نتيجة وسيلة واحدة، وقد يقع الخلل في الانتقال بين المراحل لا في خصائص أي قناة منفردة .ولهذا ينبغي أن يصف الباحث مسار الاتصال من بدايته إلى نهايته، لا أن يكتفي بتسمية القناة المستخدمة في نقطة واحدة فقط منفردة.

خاتمة 27.55

.أعاد هذا الفصل بناء سؤال الاتصال التنظيمي من منظورين متكاملين تاريخيا ومختلفين تحليليا نظرية ثراء الوسيلة علمتنا أن الوسائل تختلف في قدرتها على تقليل الغموض وأن MT-0112 قيمة الوسيلة تأتي من ملاءمتها لمطلب الرسالة، لا من ثرائها المطلق .كما بينت أن وأن المهام الغامضة تحتاج إلى قدرة أعلى على التفاعل ،equivocality ليست uncertainty والإشارات وتغيير الفهم.

نظرية تزامن الوسيلة من الترتيب الكلي للوسائل إلى تحليل عمليات MT-0113 ثم انتقلت وحددت خمس قدرات ،convergenceو conveyance الاتصال وقدراتها .فصلت بين للوسيلة، وأظهرت أن انخفاض التزامن قد يكون ميزة عندما يحتاج الأفراد إلى استيعاب معلومات، من الوسائل خيارا portfolio بينما يصبح ارتفاعه مهما عند بناء معنى مشترك .ومن هنا أصبح نظريا معقولا لا علامة على فوضى اتصالية.

القيمة التطبيقية للنظريتين اليوم لا تكمن في الدفاع عن ترتيب تاريخي بين البريد والهاتف والاجتماع، بل في إجبار الباحث والمدير على تفكيك الموقف :ما مقدار الغموض؟ ما العملية؟ ما القدرة المطلوبة؟ ما الذي يستطيع المستخدمون تعويضه؟ ما الذي تغيره الخبرة والثقافة والسياق؟ هذه الأسئلة تبقى صالحة حتى مع تغير أسماء المنصات.

وينتقل الفصل 28 إلى مشكلة مختلفة :ماذا يحدث عندما لا يكون التحدي هو اختيار الوسيلة أو بناء الفهم، بل إدارة تضارب المصالح والمواقف؟ هناك يصبح نموذج الاهتمام المزدوج أداة لتفسير الاختيار بين التنافس والتعاون والتجنب والتنازل، مع المحافظة على الحد بين مشكلة الاتصال ومشكلة الصراع.

المراجع

Carlson, J. R., & Zmud, R. W. (1999). Channel expansion theory and the experiential nature of media richness perceptions. Academy of Management Journal, 42(2), 153-170. https://doi.org/10.2307/257090

Daft, R. L., & Lengel, R. H. (1984). Information richness: A new approach to managerial behavior and organization design. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), Research in Organizational Behavior (Vol. 6, pp. 191-233). JAI Press.

Daft, R. L., & Lengel, R. H. (1986). Organizational information requirements, media richness and structural design. Management Science, 32(5), 554-571. https://doi.org/10.1287/mnsc.32.5.554

Daft, R. L., Lengel, R. H., & Trevino, L. K. (1987). Message equivocality, media selection, and manager performance: Implications for information systems. MIS Quarterly, 11(3), 355-366. https://doi.org/10.2307/248682

Dennis, A. R., Fuller, R. M., & Valacich, J. S. (2008). Media, tasks, and communication processes: A theory of media synchronicity. MIS Quarterly, 32(3), 575-600. https://doi.org/10.2307/25148857

Dennis, A. R., Valacich, J. S., Speier, C., & Morris, M. G. (1998). Beyond media richness: An empirical test of media synchronicity theory. Proceedings of the Thirty-First Hawaii International Conference on System Sciences, 1, 48-57. https://doi.org/10.1109/HICSS.1998.653082

Dennis, A. R., & Valacich, J. S. (1999). Rethinking media richness: Towards a theory of media synchronicity. Proceedings of the 32nd Annual Hawaii International Conference on Systems Sciences. https://doi.org/10.1109/HICSS.1999.772701

Fulk, J., Steinfield, C. W., Schmitz, J., & Power, J. G. (1987). A social information processing model of media use in organizations. Communication Research, 14(5), 529-552. https://doi.org/10.1177/009365087014005005

Goodhue, D. L., & Thompson, R. L. (1995). Task-technology fit and individual performance. MIS Quarterly, 19(2), 213-236. https://doi.org/10.2307/249689

Kock, N. (2005). Media richness or media naturalness? The evolution of our biological communication apparatus and its influence on our behavior toward e-communication tools. IEEE Transactions on Professional Communication, 48(2), 117-130. https://doi.org/10.1109/TPC.2005.849649

Kock, N. (2007). Media naturalness and compensatory encoding: The burden of electronic media obstacles is on senders. Decision Support Systems, 44(1), 175-187. https://doi.org/10.1016/j.dss.2007.03.011

Otondo, R. F., Van Scotter, J. R., Allen, D. G., & Palvia, P. (2008). The complexity of richness: Media, message, and communication outcomes. Information & Management, 45(1), 21-30. https://doi.org/10.1016/j.im.2007.09.003

Sitkin, S. B., Sutcliffe, K. M., & Barrios-Choplin, J. R. (1992). A dual-capacity model of communication media choice in organizations. Human Communication Research, 18(4), 563-598. https://doi.org/10.1111/j.1468-2958.1992.tb00572.x

Trevino, L. K., Lengel, R. H., & Daft, R. L. (1987). Media symbolism, media richness, and media choice in organizations: A symbolic interactionist perspective. Communication Research, 14(5), 553-574. https://doi.org/10.1177/009365087014005006

الفصل 28: الصراع والتفاوض واستراتيجيات الاهتمام المزدوج

Conflict, Negotiation, and Dual-Concern Strategies

28.1 تمهيد: الصراع لا يحدد طريقة التعامل معه

يختتم هذا الفصل الباب السابع بسؤال مختلف عن الأسئلة التي عالجتها الفصول السابقة. فقد بحث الفصل 25 كيف تشكل بنية الاعتماد بين الأهداف التعاون أو المنافسة، وبحث الفصل 26 كيف يمكن للتنوع والتصنيف والفوالق والتهديد أن تغير ديناميات الفريق، ثم تناول الفصل 27 اختيار وسائل الاتصال وعملياته. أما هنا فالمشكلة تبدأ بعد أن يصبح التعارض قائما أو مدركا: ما الاستراتيجية التي يختارها الطرف للتعامل معه، ولماذا يتجنب في موقف، ويتنازل في آخر، ويتنافس في ثالث، ويحاول بناء حل تكاملي في موقف رابع؟

نموذج الاهتمام المزدوج MT-0114 (Dual Concern Model). وهو نموذج تشخيصي، D2، لا نظرية عامة لكل أسباب الصراع ونتائجه. فالنموذج لا يفسر لماذا نشأ التعارض أصلا، ولا يملك كل آليات التصعيد والهوية والقوة والعدالة، لكنه يقدم عدسة اقتصادية قوية لفهم اختيار استراتيجية التعامل عندما يوازن الطرف بين اهتمامه بنتيجته واهتمامه بنتيجة الطرف الآخر. وهذه البساطة هي مصدر فائدته ومصدر خطره معا: إذا استخدم كخريطة أولية فهو واضح، وإذا تحول إلى تصنيف ثابت للشخصيات فقد يفقد منطقه الموقفي.

الهدف إذن ليس تعليم خمس «شخصيات صراعية»، بل بناء حجة أدق: الاستراتيجيات اختيارات يمكن أن تتغير مع القضية والمرحلة والقوة والثقافة والعلاقة والزمن. ولهذا يعالج الفصل الجذر التاريخي للنموذج، نسخته التفاوضية، العلاقة بين الأربع استراتيجيات الأساسية والصيغة الخماسية الشائعة، القياس، الحدود الثقافية والزمنية، ثم استخدامه في أطروحات الإدارة من دون تكديس نظريات الصراع.

28.2 خريطة الملكية وحدود الفصل

يمتلك الفصل سؤالا مركزيا واحدا: كيف يرتبط الاهتمام بنتائج الذات والاهتمام بنتائج الآخر باختيار استراتيجية إدارة الصراع أو التفاوض؟ لا يعيد الفصل نظرية الاعتماد المتبادل الاجتماعي MT-0108، رغم أن بنية الأهداف قد تغير مقدار الاهتمام المتبادل. ولا يعيد نظرية التبادل MT-0010، رغم أن المعاملة السابقة والعدالة قد تؤثران في المواقف التفاوضية. كما لا يعيد نظرية الهوية الاجتماعية أو الفوالق الجماعية إذا كان الصراع بين مجموعات فرعية.

هذا الحد مهم لأن عبارة «الصراع واسعة» دراسة سبب تحول التنوع إلى انقسام ليست دراسة لاختيار استراتيجية التعامل. ودراسة عدالة توزيع مورد ليست تلقائيا دراسة اهتمام مزدوج. أما إذا

كان السؤال هو لماذا اختار المدير التكامل بدلا من الهيمنة، أو لماذا تحول فريق من التجنب إلى حل المشكلة مع تقدم النزاع، فالنموذج يصبح أقرب إلى الملكية التفسيرية المطلوبة.

كما يميز الفصل بين إدارة الصراع (Conflict Management) وحل الصراع (Conflict Resolution). الإدارة قد تهدف إلى احتواء الخلاف أو تنظيمه أو استخدامه بطريقة بناءة من دون إزالة كل اختلاف. أما الحل فيركز أكثر على الوصول إلى تسوية أو معالجة للموضوع المتنازع عليه. وفي التفاوض قد يستخدم الطرف سلسلة استراتيجيات للوصول إلى اتفاق، وقد ينتهي التفاوض من دون حل كامل للعلاقة أو السبب البنيوي للصراع.

28.3 من الاختلاف إلى الصراع إلى التفاوض

لا ينبغي اعتبار كل اختلاف في الرأي صراعا. يبدأ الصراع عندما يدرك طرف أن مصالحه أو أهدافه أو قيمه أو أفعاله تتعارض مع ما يريده طرف آخر أو تعوقه. وقد يكون هذا الإدراك صحيحا أو مبالغا فيه، لكنه يغير السلوك لأن الأطراف تبدأ في حماية مصالحها أو التأثير في الآخر. أما التفاوض فهو عملية تواصل وقرار بين أطراف لديهم بعض المصالح المتعارضة وبعض إمكانات التبادل أو التسوية.

هذه التفرقة تمنع خطأ شائعا في البحوث: قياس «عدد الخلافات» ثم استنتاج استراتيجية إدارة الصراع. كثرة الخلاف لا تخبرنا كيف أدار الأعضاء الموقف. وقد يكون فريق عالي الخلاف يستخدم تكاملا فعالا، بينما فريق منخفض الخلاف يتجنب موضوعا خطيرا. لذلك ينبغي فصل **شدة** الصراع عن **كيفية التعامل معه** أو **نوع**.

كما أن التفاوض لا يشترط عداء شديدا. يمكن لوحدتين تنظيميتين أن تتفاوضا على ميزانية أو جدول استخدام مورد من دون علاقة خصامية، لكن لديهما مصالح متفاوتة تحتاج إلى اختيار بين الضغط والتنازل وحل المشكلة أو التأجيل. هنا تظهر قيمة النموذج بوصفه منطق اختيار استراتيجي أكثر من كونه تشخيصا لمقدار الصراع.

28.4 الجذر التاريخي: من شبكة الإدارة إلى الاهتمام بالذات والآخر

تعود جذور العائلة إلى أعمال Blake وMouton (1964)، اللذين استخدما بعدين هما الاهتمام بالإنتاج والاهتمام بالأشخاص في الشبكة الإدارية، ثم امتدت الفكرة إلى أنماط التعامل مع الخلاف. أعاد Thomas (1976) صياغة البعدين في سياق الصراع بصورة أقرب إلى «التوكيد» في مقابل «التعاون» في السعي إلى إشباع مصالح الذات و«الاهتمام بالآخرين»، ثم طور Rahim وBonoma (1979) قدم صياغة تنظيمية تجعل البعدين «الاهتمام بالذات» و«الاهتمام بالآخرين»، ثم طور مقاييس واسعة الاستخدام. وفي مسار التفاوض، قدم Rahim تحليلا للاختيار الاستراتيجي بين حل المشكلة، والتنافس أو المجابهة، والتنازل، Pruitt (1983)

هذه الأفكار داخل معالجة أوسع للصراع (1986) Rubinو Pruitt وعدم الفعل .ثم جمع الاجتماعي والتصعيد والجمود والتسوية.

لهذا لا يوجد »نص وحيد «يملك جميع التسميات الشائعة .النموذج عائلة من صيغ متقاربة . Rubinو Pruitt بوصفه نموذج الاهتمام المزدوج، مع اعتبار MT-0114 والأطلس يثبت أو Rahim مسارا تأسيسيا مثبتا للنسخة التشخيصية التفاوضية .وعند استخدام مقياس (1986) Thomas-Kilmann يجب التصريح بأن الباحث يستخدم تشغيلا قياسيا أو تصنيفا مشتقا، لا أنه يثبت أن كل صيغ العائلة متطابقة.

الحالة العلمية :نموذج لا قانون سببي شامل 28.5

نموذجا لا »نظرية صراع عامة .«السبب أن قوته الأساسية تكمن MT-0114 يصنف الأطلس في تنظيم فضاء الخيارات حول بعدين وتوليد استراتيجيات مفهومة، بينما لا يقدم بمفرده شبكة مكتملة من الفروض السببية حول أصل الصراع وتصعيده ونتائجه في كل مستوى تنظيمي .كما أن بعض النسخ تختلف في عدد الاستراتيجيات وأسمائها، وتوجد أدوات قياس مختلفة لا تتطابق تماما.

هذا التصنيف لا يقلل القيمة العلمية .النماذج التشخيصية قد تكون شديدة الفائدة عندما تحدد بدقة ما أن يفسر **اختيار استراتيجية** MT-0114الذي تنظمه وما الذي لا تنظمه .في الأطروحة يمكن لـ **التعامل** أو أن يعمل إطارا لمقارنة السلوكيات التفاوضية، لكن لا ينبغي استخدامه لتفسير كل من نشوء الصراع، والعدالة، والهوية، والقوة، والأداء، والرفاه في نموذج واحد.

البعد الأول :الاهتمام بنتائج الذات 28.6

يشير الاهتمام بالذات إلى مقدار الأهمية التي يمنحها الطرف لتحقيق مصالحه أو أهدافه أو طموحاته في الموقف .لا يعني ذلك الأنانية الأخلاقية بالضرورة .قد يكون المدير عالي الاهتمام بالذات لأنه يدافع عن معيار سلامة أو حق قانوني أو هدف وحدة تنظيمية مسؤول عنها .وقد يكون منخفض الاهتمام لأنه يرى القضية ثانوية أو لأن كلفة الاستمرار أعلى من قيمتها.

المهم أن »الاهتمام «ليس مجرد رغبة عامة .في التفاوض يرتبط بما يريده الطرف من القضية المحددة، وما يقبله كحد أدنى، وما يراه بديلا إذا فشل الاتفاق .لذلك قد يكون الشخص نفسه مرتفع الاهتمام في نزاع على مبدأ أخلاقي ومنخفض الاهتمام في خلاف على ترتيب اجتماع .وهذا يضعف تفسير الاستراتيجية كصفة شخصية ثابتة.

البعد الثاني :الاهتمام بنتائج الآخر 28.7

الاهتمام بالآخر هو مقدار الوزن الذي يمنحه الطرف لنتائج الطرف المقابل .قد ينشأ من علاقة طويلة، أو اعتماد متبادل، أو هوية مشتركة، أو قاعدة أخلاقية، أو توقع تعامل مستقبلي، أو حساب استراتيجي بأن نجاح الآخر ضروري لاستمرار الاتفاق .لذلك لا ينبغي مساواته بالطيبة أو الإيثار.

قد يحرص المفاوض على نتيجة الطرف الآخر لأن الاتفاق لن ينفذ إذا شعر الآخر بالخسارة الشديدة .وقد يتنازل مدير في قضية منخفضة الأهمية له للحفاظ على تعاون مستقبلي .وفي المقابل، قد يكون الاهتمام منخفضا في موقف تنافسي قصير الأجل أو عندما يرى الطرف أن مصالح الآخر غير مشروعة .القيمة التشخيصية للنموذج تظهر عندما يعامل البعدين مستقلين نسبيا :يمكن أن يكون الاهتمام بالذات والآخر مرتفعين معا، أو منخفضين معا، أو غير متوازنين.

الاستراتيجيات الأساسية في النسخة التفاوضية 28.8

ينتج عن تفاعل الاهتمامين أربع استراتيجيات مركزية .**حل المشكلة**، Pruitt في مسار يظهر عندما يكون الاهتمام بنتائج الذات والآخر مرتفعا، فيبحث **(Problem Solving)** الطرفان عن معلومات ومصالح أساسية وتركيبات جديدة تحقق قيمة للطرفين .**المجابهة أو** ترتبط باهتمام مرتفع بنتيجة الذات ومنخفض بنتيجة الآخر، فتستخدم **(Contending) التنافس** يظهر عندما ينخفض الاهتمام بالذات **(Yielding)** الضغوط والحجج والتمسك بالموقف .**التنازل** يرتبط بانخفاض الاهتمامين أو **(Inaction/Avoiding)** ويرتفع بالآخر .**عدم الفعل أو التجنب** بانخفاض جدوى الانخراط في اللحظة الحالية.

هذه الاستراتيجيات لا تعني نتيجة حتمية .ارتفاع الاهتمامين قد يشجع حل المشكلة، لكنه يحتاج أيضا إلى إدراك إمكان وجود حل تكاملي، وثقة كافية لتبادل المعلومات، ووقت وقدرة على الاستكشاف .كما أن التنافس قد يكون عقلانيا في قضية توزيعية محضة إذا كانت مصالح الطرفين متعارضة مباشرة ولا توجد أبعاد تسمح بالمقايضة.

من أربع استراتيجيات إلى خمس :موقع التسوية 28.9

بين **(Compromising)** تظهر في الأدبيات الإدارية صيغة خماسية شائعة تضيف **التسوية** الاستراتيجيات الأربع .في هذه الصيغة يكون الاهتمام بالذات والآخر متوسطا، ويقبل كل طرف بالتخلي عن جزء من مطالبه للوصول إلى حل مقبول .هذا هو المنطق الموجود بوضوح في أعمال Rahimو Thomasو Moutonو Blake.

لم يعامل التسوية دائما كاستراتيجية أساسية مستقلة بالطريقة نفسها .فقد تكون التسوية Pruitt لكن نتيجة لعملية تنازل متبادل أو حلا سطحيا عندما لا يستثمر الطرفان في البحث عن تكامل .لذلك مثلا فسوف تظهر الأنماط ROCI-II يجب أن يحدد الباحث أي نسخة يستخدم .إذا كانت الأداة الخمسة .وإذا كان التحليل مستندا إلى النموذج التفاوضي ذي الأربع استراتيجيات، فلا ينبغي إضافة التسوية لمجرد أنها مألوفة في كتب الإدارة.

جدول القرار :ماذا تعني الاستراتيجيات فعليا؟ 28.10

الاستراتيجية	الاهتمام بالذات	الاهتمام بالآخر	المنطق السلوكي	متى قد تكون مناسبة؟	الخطر إذا أسيء استخدامها
التكامل/حل المشكلة	مرتفع	مرتفع	كشف المصالح وتبادل المعلومات وصنع حل يوسع القيمة	قضايا معقدة وعلاقة مستمرة وإمكان مقايضات	استهلاك الوقت أو كشف معلومات حساسة بلا حماية
التنافس/الهيمنة	مرتفع	منخفض	فرض الموقف أو الضغط من أجل نتيجة الذات	قرار عاجل أو حق غير قابل للمساومة أو موقف توزيعي واضح	التصعيد وتلف العلاقة والمقاومة الخفية
التنازل/الاستيعاب	منخفض	مرتفع	إعطاء أولوية لنتيجة الآخر	القضية أهم للآخر أو حفظ العلاقة أعلى قيمة	الاستغلال وتراكم الاستياء وفقد المصالح المشروعة
التجنب/عدم الفعل	منخفض	منخفض	تأجيل الانخراط أو الانسحاب	قضية تافهة أو الحاجة إلى تهدئة أو جمع معلومات	بقاء المشكلة وتفاقمها أو تفسير الصمت كقبول
التسوية	متوسط	متوسط	تبادل تنازلات للوصول إلى نقطة وسط	ضيق الوقت وتوازن القوة والحاجة إلى حل مؤقت	ترك قيمة تكاملية ممكنة على الطاولة

الجدول أداة تشخيص لا ترتيب جودة .لا توجد استراتيجية »مثالية «في كل الظروف .التكامل قد يكون جذابا معياريا لكنه ليس دائما ممكنا، والتجنب قد يكون سلوكا ذكيا عندما تكون الانفعالات مرتفعة أو عندما يحتاج الطرف إلى معلومات قبل العودة إلى المفاوضات.

28.11 الاستراتيجية ليست أسلوب شخصية ثابت

من أكثر الاستخدامات ضعفا أن يكتب الباحث »هذا المدير متجنب «أو »هذه الثقافة متنافسة «ثم يتعامل مع التصنيف كصفة مستقرة .الأدبيات القياسية نفسها طورت أدوات لميول التعامل، لكن منطق الاهتمام المزدوج يسمح بتغير السلوك عبر المواقف .الشخص قد ينافس مرؤوسا في قضية سلامة، ويتكامل مع زميل في مشروع مشترك، ويتنازل أمام عميل مهم في قضية ثانوية.

أو النية في موقف، **intention**أو الميل العام، و **orientation** لذلك يفضل التمييز بين أو ما فعله الطرف فعلا .القياس الذاتي لسلوك معتاد لا يساوي **strategy/behavior**و وزملاؤه)2001 (أن التوافق بين De Dreu ملاحظة استراتيجية في نزاع محدد .وقد أظهر التقرير الذاتي وتقييم الخصم والمراقب يختلف بين الاستراتيجيات، وهو سبب إضافي لعدم مساواة المقياس بالسلوك الفعلي.

28.12 التكامل :متى يكون حل المشكلة ممكنا؟

حل المشكلة لا يعني أن يكون الطرفان لطيفين، بل أن يحافظ كل منهما على اهتمام مرتفع بمصالحه مع اهتمام مرتفع بإنشاء نتيجة مقبولة للآخر .لكي ينجح، يحتاج عادة إلى انتقال من المواقف المعلنة إلى المصالح الأساسية .قد يصر قسمان على »أولوية «استخدام مختبر واحد، لكن أحدهما يحتاجه صباحا والآخر في نهاية اليوم .عندما تظهر الفروق في الزمن أو النوع أو المخاطر يمكن إنشاء مقايضات لا تظهر في الموقف الأولي.

يحتاج التكامل كذلك إلى معلومات .إذا خاف الطرف من أن تستخدم المعلومات ضده، فقد يخفي أولوياته الحقيقية ويصبح الحل التكاملي أصعب .لهذا لا يكفي قياس »الاهتمام بالآخر«؛ قد يكون الاهتمام مرتفعا لكن الثقة منخفضة .عندها يمكن استخدام إجراءات أو طرف ثالث أو تبادل تدريجي للمعلومات لتقليل خطر الانكشاف.

28.13 التنافس :ليس دائما سلوكا غير وظيفي

تستخدم المجابهة عندما يسعى الطرف بقوة إلى نتيجته ويعطي وزنا أقل لنتيجة الآخر .يمكن أن تشمل التمسك بالموقف، والإقناع القوي، والتهديد المشروع، واستخدام السلطة، أو المطالبة بحصة أكبر .في الدراسات الإدارية تميل اللغة أحيانا إلى إدانة هذا النمط مسبقا، لكن التقييم يجب أن يعتمد على القضية والسياق.

إذا كان النزاع حول مخالفة سلامة خطيرة أو قرار يجب اتخاذه خلال دقائق، قد تكون الهيمنة المؤقتة أكثر ملاءمة من عملية تكامل طويلة .كما أن طرفا ضعيف القوة قد يحتاج أحيانا إلى توكيد

قوي لمنع استغلاله .المشكلة تظهر عندما تصبح المنافسة نمطا تلقائيا في قضايا تحتاج إلى تبادل معلومات وعلاقة مستمرة، أو عندما تستخدم قوة غير مشروعة فتغير الصراع من مشكلة موضوعية إلى صراع علاقة ومكانة.

28.14 التنازل :استراتيجية أم علامة ضعف؟

التنازل ليس مرادفا للهزيمة .قد يكون اختيارا استراتيجيا عندما تكون النتيجة قليلة القيمة لطرف وعالية القيمة للآخر، أو عندما يريد الطرف بناء رصيد علاقي، أو عندما اكتشف أن حجته ضعيفة .كما قد يكون ضروريا لكسر جمود يهدد علاقة أكثر أهمية من القضية الحالية.

لكن الاستخدام المتكرر تحت تفاوت قوة شديد قد لا يعكس اهتماما حقيقيا بالآخر، بل عجزا عن الدفاع عن الذات .هنا تظهر حدود النموذج :السلوك الخارجي نفسه يمكن أن ينتج عن دوافع مختلفة .موظف يتنازل لمديره قد يكون عاليا في الاهتمام بالمدير، أو خائفا من العقوبة، أو معتقدا أن الاعتراض بلا جدوى .لذلك تحتاج الدراسة إلى قياس الدافع أو السياق، لا السلوك وحده.

28.15 التجنب وعدم الفعل :وظيفة الزمن

يبدو التجنب في التصنيف البسيط منخفض الاهتمام بالطرفين، لكنه قد يكون استراتيجية زمنية لا موقفا نهائيا .يمكن للتأجيل أن يخفض الانفعال، يسمح بجمع بيانات، يغير ميزان القوة، أو يعطي فرصة لوصول طرف ثالث .وفي بعض البيئات الثقافية قد يكون عدم المواجهة المباشرة وسيلة لحفظ الوجه والعلاقة لا دليلا على عدم الاهتمام.

التمييز الحاسم هو بين **تأجيل منظم** له شرط عودة و**انسحاب غير محدد** يترك المشكلة تتراكم .في البحث الطولي ينبغي تسجيل متى بدأ التجنب، وما الذي حدث بعده .إذا عاد الطرف إلى حل المشكلة بعد يومين، فتصنيفه »متجنبا «من لقطة واحدة يفقد ديناميكية الاستراتيجية.

28.16 التسوية :حل عملي لا تكامل كامل

التسوية تخفض المسافة بين المواقف من خلال تنازلات متبادلة، لكنها لا تبحث بالضرورة عن قيمة جديدة .إذا اختلف قسمان على عشر ساعات استخدام مورد، فقد يحصل كل منهما على خمس. هذا ينهي الخلاف بسرعة لكنه قد يكون أقل كفاءة من اكتشاف أن أحدهما يفضل الأيام الأولى والآخر الأيام الأخيرة.

لذلك تفيد التسوية عندما يكون الوقت محدودا، والقوة متقاربة، والحل المؤقت مقبولا، أو عندما لا تسمح القضية بتكامل حقيقي .لكنها قد تصبح »حلا كسولا «إذا استخدمت قبل فحص المصالح . ومن هنا لا ينبغي وضعها دائما بين التجنب والتكامل في ترتيب أخلاقي، بل تقويمها حسب قيمة النتيجة وكلفة العملية.

28.17 الاستراتيجيات تتغير داخل حلقة الصراع

ويمتد التحليل في هذا الفصل إلى البعد الزمني. النزاع ليس استبانة تقع مرة واحدة. قد يبدأ طرف بالمجابهة ليختبر حدود الآخر، ثم ينتقل إلى عدم الفعل بعد تصعيد، ثم يعود إلى حل المشكلة عندما تظهر كلفة الاستمرار. وقد يبدأ بتنازل صغير لبناء الثقة قبل تبادل معلومات أكثر حساسية.

الصراع بوصفه عملية يمكن أن تمر بالتصعيد والجمود (1986) Rubinو Pruitt يعرض والتسوية .ولذلك يصبح السؤال البحثي الأقوى :**ما الذي يدفع الانتقال من استراتيجية إلى أخرى؟** بدلا من الاقتصار على :ما النمط الذي يفضله الأفراد؟ يمكن أن يكون تغير البدائل، أو كلفة الصراع، أو وساطة طرف ثالث، أو إرهاق الموارد، أو تغير تقدير نوايا الخصم نقطة تحول زمنية.

28.18 التصعيد والتهدئة :حدود نموذج الاهتمام

يساعد الاهتمام المزدوج على فهم بعض أنماط التصعيد، لكنه لا يملك وحده كل آلياتها .المجابهة المتبادلة قد تخلق حلقات فعل ورد فعل، ويصبح كل تصرف دليلا جديدا على عدائية الآخر .كما قد تحول الخسائر السابقة النزاع إلى دفاع عن المكانة أو تبرير للالتزام، وهي آليات تملكها نظريات أخرى في الأطلس.

لتفسير **اختيار الاستراتيجية داخل الحلقة**، لا ليحل محل النظريات التي MT-0114 لذلك يستخدم تشرح الإدراك أو الهوية أو التنافر .وإذا أراد الباحث بناء نموذج للتصعيد فعليه أن يحدد ما إذا كان الاهتمام بالذات والآخر هو الآلية المركزية فعلا أم مجرد وصف للسلوك الظاهر.

28.19 القوة والاعتماد :لماذا لا تكفي »الاهتمامات «وحدها؟

تؤثر القوة في مجموعة الاستراتيجيات الممكنة .الطرف الذي يملك بدائل قوية أو سلطة رسمية أو موارد حاسمة يستطيع تحمل كلفة المجابهة أكثر من طرف يعتمد على العلاقة .لكن القوة لا تحدد السلوك آليا؛ قد يستخدم الطرف الأقوى تكاملا لأنه يريد تنفيذ اتفاق مستدام، وقد يستخدم الطرف الأضعف مجابهة إذا كانت القضية وجودية بالنسبة إليه.

في أطروحات الإدارة يجب فصل **الاهتمام** عن **القدرة على التنفيذ** .يمكن أن يكون موظف مرتفع الاهتمام بذاته لكنه يتجنب بسبب خوفه من العقوبة .إذا قاس الباحث السلوك فقط فقد يستنتج اهتماما منخفضا خطأ .ولهذا تصبح بيانات القوة والبدائل والرتبة التنظيمية مفيدة كمتغيرات سياقية أو معدلة، من دون تحويل الفصل إلى نظرية قوة مستقلة.

28.20 الحدود الثقافية :لا تحول الثقافة إلى قالب ثابت

تشير البحوث العابرة للثقافات إلى اختلافات في تفضيل استراتيجيات الصراع، لكن النتائج لا تبرر أحكاما من نوع »الثقافات الجماعية تتجنب دائما «وأو »الفردية تتنافس دائما .«أظهر التحليل

فروقا مرتبطة بالثقافة والجنس والدور التنظيمي، لكنه (2005) DeVoreو Holtالتجميعي لـ أظهر أيضا تعقيدا وتباينا بين الدراسات.

الثقافة يمكن أن تغير معنى السلوك ذاته .التجنب قد يعني في سياق حفظ الوجه احترام العلاقة، بينما يفسر في سياق آخر كعدم مبالاة .والتنازل أمام كبير السن أو المسؤول قد يعكس معيار دور لا اهتماما شخصيا أعلى .لذلك يجب أن تقيس الدراسة السياق الثقافي أو القيم ذات الصلة، لا أن تستبدل الجنسية بالثقافة.

وفي الدراسات العربية واليمنية تحديدا ينبغي الحذر من نسخ تسميات الأدوات ثم تفسيرها بمعايير فردية غربية من دون تحقق نوعي أولي .يمكن للمقابلات أو السيناريوهات أن تكشف كيف يفهم المشاركون »المواجهة «و»التنازل «و»حفظ العلاقة«، ثم تأتي الأداة الكمية لاختبار البنية بصورة أكثر صدقا.

28.21 القياس :ماذا تقيس ROCI وTKI؟ والمقاييس النظرية

توجد عدة أدوات مشتقة من عائلة الاهتمام المزدوج .يقيس Rahim Organizational أنماط التكامل، والاستيعاب، والهيمنة، والتجنب، والتسوية عبر Conflict Inventory-II فيستخدم تسميات التنافس Thomas-Kilmann Instrument علاقات تنظيمية مختلفة .أما De Dreu والتعاون والتسوية والتجنب والاستيعاب انطلاقا من بعدي التوكيد والتعاون .وطور مقياسا نظريا مرنا لاستراتيجيات التعامل في العمل (2001) .et al.

لا ينبغي اعتبار الأدوات متبادلة .بعضها يقيس ميلا عاما، وبعضها يربط الاستجابة بطرف معين، وبعضها يستخدم اختيارا قسريا يقلل أثر الرغبة الاجتماعية لكنه يغير خصائص القياس .كما أن الأسماء المتقاربة لا تضمن تطابق المحتوى .يجب أن يختار الباحث الأداة التي تطابق النسخة النظرية التي أعلنها.

جدول 28.2 - فحص القياس قبل استخدام النموذج

السؤال	لماذا يهم؟	الإجراء الأفضل
هل القياس عن صراع محدد أم ميل عام؟	الاستراتيجية قد تتغير حسب القضية	اربط البنود بموقف واضح إذا كان النموذج موقفيا
من هو الطرف المقابل؟	السلوك يختلف مع مدير أو زميل أو مرؤوس	حدد referent بدقة
هل تقاس الاهتمامات أم الاستراتيجيات؟	السلوك لا يكشف الدافع دائما	افصل concern عن behavior عندما يكون الادعاء سببيا

السؤال	لماذا يهم؟	الإجراء الأفضل
هل توجد بيانات من الطرف الآخر أو مراقب؟	التقرير الذاتي عرضة للتحيز	استخدم بيانات متعددة المصادر إن أمكن
هل هناك زمن أو مراحل؟	الاستراتيجية قد تتبدل خلال النزاع	استخدم يوميات أو قياسات متكررة عند دراسة التحول

تصميمات أقوى من الاستبانة المقطعية 28.22

إذا كان سؤال الدكتوراه عن »ما الاستراتيجية الأكثر استخداما؟ «فقد تكفي استبانة وصفية جيدة . أما إذا كان السؤال سببيا عن لماذا ينتقل الفرد إلى التكامل أو المنافسة، فالتصميم المقطعي الذاتي أضعف .يمكن استخدام سيناريوهات تجريبية تغير قيمة النتيجة أو قوة الطرف الآخر، ثم تقيس النية الاستراتيجية .ويمكن استخدام يوميات نزاع تسجل القضية والطرف والاستراتيجية والنتيجة في كل حلقة.

التفاوض التجريبي مفيد خصوصا لأنه يتيح مقارنة الأقوال بالسلوك الفعلي والنتائج المشتركة والفردية .ويمكن ترميز الرسائل أو العروض إلى حل مشكلة أو ضغط أو تنازل أو تأجيل .وفي الفرق الواقعية يمكن جمع بيانات من الطرفين لأن »أنا متكامل «قد لا يساوي »الآخر اختبرني متكاملا«.

الاتصال الرقمي والتفاوض الهجين 28.23

تغير المنصات الرقمية شكل تنفيذ الاستراتيجية لكنها لا تلغي منطق الاهتمام المزدوج .قد تسمح الرسائل غير المتزامنة بتأجيل الرد وجمع المعلومات، فتجعل ما يبدو »تجنبا «خطوة مدروسة . وقد تزيد القنوات النصية صعوبة قراءة النية، فيفسر التوكيد كمجابهة أشد .هنا يستدعى MT-0112 أو MT-0113 بإحالة عند الحاجة إلى تفسير خصائص الوسيلة، من دون إعادة ملفهما.

في التفاوض بمساعدة الذكاء الاصطناعي يمكن للنظام أن يقترح صياغات أكثر تعاونا، أو يلخص مصالح الطرفين، أو يقترح مقايضات .لكن ظهور لغة تكاملية لا يثبت ارتفاع الاهتمام الحقيقي بالآخر؛ فقد تكون الأداة قد حسنت التعبير فقط .لذلك يجب التمييز بين **صياغة الرسالة** و**بنية الدافع والاختيار**. إذا أصبح الذكاء الاصطناعي وسيطا في التفاوض.

حالة دكتوراه :صراع بين وحدتين على مورد جامعي 28.24

لنفترض دراسة عن إدارة الصراع بين كليتين تتنافسان على قاعات ومعامل محدودة .إذا كان الباحث يريد معرفة لماذا تستخدم بعض الوحدات الهيمنة وأخرى التكامل، يمكن أن يكون MT-0114 مرشحا مباشرا .يبدأ بتحديد القضية والطرف والنتائج المطلوبة لكل وحدة، ثم يقيس الاهتمام بنتيجة الوحدة والاهتمام بنتيجة الوحدة الأخرى، إضافة إلى الاستراتيجية المتبعة.

قد يختبر النموذج أن الاعتماد المستقبلي بين الكليتين يرفع الاهتمام بنتيجة الآخر، فيزيد احتمال حل المشكلة .لكن إذا كان المتغير المركزي هو عدالة توزيع القاعات، تصبح نظرية الإنصاف أو MT-0108العدالة أقرب .وإذا كان السؤال عن كون نجاح كل كلية مرتبطا بنجاح الأخرى، فـ أقرب .وإذا كان الخلاف نتاج خطوط تخصصية وهووية متراصفة، يعود الباحث إلى الفصل 26 . بهذه المقارنة يمنع العنوان العام »إدارة الصراع «تكديس أربع نظريات.

أداة القرار لطالب الدكتوراه 28.25

أجب عن الأسئلة الآتية MT-0114 قبل اعتماد:

1. هل المتغير الذي أريد تفسيره هو **اختيار استراتيجية التعامل** لا مجرد وجود الصراع؟
2. هل أستطيع تحديد ما تعنيه »نتيجة الذات «و»نتيجة الآخر «في الموقف؟
3. هل الاستراتيجية مقاسة في علاقة أو قضية محددة؟
4. هل أتعامل مع السلوك كاختيار موقفي أم كصفة ثابتة؟
5. هل أستخدم نسخة رباعية أم خماسية، ولماذا؟
6. هل القوة والثقافة والزمن يمكن أن تغير معنى الاستراتيجية؟
7. هل هناك نظرية أخرى تملك الآلية المركزية بصورة أدق؟

إذا لم يستطع الباحث الإجابة عن السؤالين الأول والثاني، فوجود نموذج الاهتمام المزدوج في الإطار النظري غالبا زخرفي .وإذا كان يستطيع تحديد الاهتمامات لكنه لا يقيسها، يجب أن يصرح بأنه يستخدم **تصنيف الاستراتيجيات** لا يختبر الآلية الكاملة للنموذج.

كيف تفسر النتائج من دون الوقوع في حتمية الأنماط 28.25.1

عند تحليل النتائج، لا ينبغي أن تتحول الفروق بين متوسطات الاستراتيجيات إلى أحكام ثابتة عن جودة الأفراد أو الوحدات .ارتفاع التكامل مثلا لا يعني تلقائيا أن الصراع أدار بصورة أفضل، ما لم تظهر نتيجة مناسبة مثل جودة القرار أو رضا الأطراف أو استدامة التنفيذ .وقد يكون ارتفاع التجنب مؤشرا سلبيا إذا ترك قضايا جوهرية بلا معالجة، لكنه قد يكون استجابة مناسبة لمواقف منخفضة الأهمية أو عالية الانفعال .لذلك يجب ربط كل نمط بخصائص القضية والنتيجة، لا ترتيبه على سلم أخلاقي ثابت.

والاستراتيجية والنتيجة . antecedents إذا اختبر الباحث علاقات سببية، فمن المفيد التمييز بين يمكن أن تؤثر القوة أو الثقة أو الاعتماد أو الثقافة في الاهتمامات، ثم تؤثر الاهتمامات في الاستراتيجية، ثم تؤثر الاستراتيجية في جودة الاتفاق أو العلاقة .اختزال هذه السلسلة في ارتباط مباشر بين الثقافة والتكامل مثلا يفقد الآلية التي جاء النموذج لتفسيرها .كما أن ظهور ارتباط بين

استراتيجية والأداء لا يثبت أن الاستراتيجية صالحة في كل موقف؛ قد تكون ملاءمتها مشروطة بنوع المهمة أو شدة الوقت أو إمكانية خلق قيمة مشتركة.

وفي المناقشة، ينبغي للباحث مقارنة النتيجة بأقرب تفسير منافس .إذا ارتبط التنازل بالرضا، فهل السبب اهتمام مرتفع بالآخر أم تفاوت القوة؟ وإذا ارتبط التكامل بالأداء، فهل السبب تبادل المعلومات أم أن الفرق الأفضل أداء كانت أصلا أكثر ثقة؟ هذه الأسئلة تحول النموذج من وصف خمسة أنماط إلى حجة قابلة للفحص، وتمنع الاستنتاجات الدائرية التي تعرف السلوك بالنتيجة ثم تستخدم النتيجة دليلا على صحة السلوك.

ويفيد أيضا الإبلاغ عن أنماط الانتقال لا المتوسطات فقط عندما تتوافر بيانات متكررة .فقد تكشف النتائج أن الفريق يبدأ بالمجابهة ثم ينتقل إلى التكامل بعد ظهور معلومات جديدة، أو أن التجنب يسبق تصعيدا لاحقا بدل أن ينهيه .هذا النوع من التحليل أقرب إلى الواقع التنظيمي من افتراض أسلوب واحد ثابت لكل فرد .كما يسمح بفحص نقاط التحول التي غيرت الاستراتيجية، وهي معرفة أكثر قيمة للتدخل الإداري من مجرد تحديد النمط الأكثر شيوعا في العينة فعليا.

أخطاء متكررة يجب منعها 28.26

الخطأ الأول هو افتراض أن التعاون هو دائما الأفضل .قد تكون المنافسة أو التجنب أو التسوية أكثر مناسبة تحت شروط محددة .الخطأ الثاني مساواة «التكامل» بالتنازل المتبادل؛ التكامل يبحث عن مصالح وحلول توسع القيمة، بينما التسوية تقسم الخلاف غالبا .الخطأ الثالث تفسير التجنب كجبن أو ضعف من دون فحص الزمن والثقافة والقوة.

الخطأ الرابع استخدام مقياس أنماط الصراع ثم الادعاء بأن الدراسة اختبرت الاهتمام بالذات والآخر من دون قياسهما .الخطأ الخامس اعتبار النمط صفة شخصية ثابتة .الخطأ السادس دمج في أداة واحدة كما لو كانت التسميات متطابقة . Pruittو Rahimو Thomas-Kilmann .الخطأ السابع استخدام «إدارة الصراع» كمتغير تابع واسع ثم تضمين أبعاد لا تنتمي إلى النموذج

والخطأ الثامن هو إضافة نظريات التبادل والعدالة والاعتماد والهوية والاتصال كلها لأن لها علاقة محتملة بالصراع .قاعدة الأطلس تبقى نفسها :النظرية الثانية لا تدخل إلا إذا سدت فجوة تفسيرية محددة لا يملكها النموذج الحاكم.

خاتمة :من الصراع إلى اختيار الاستراتيجية 28.27

بوصفه نموذجا تشخيصيا لفهم اختيار التعامل مع الصراع والتفاوض من MT-0114 قدم الفصل خلال بعدين :الاهتمام بنتيجة الذات والاهتمام بنتيجة الآخر .ومن تفاعل البعدين تظهر استراتيجيات حل المشكلة، والمجابهة، والتنازل، وعدم الفعل، مع صيغة خماسية واسعة الاستخدام تضيف التسوية.

لكن المعالجة أظهرت أن القيمة العلمية للنموذج لا تكمن في حفظ أسماء خمس خانات . الاستراتيجية ليست هوية ثابتة، والتسوية ليست تكاملا، والتجنب قد يكون مرحلة زمنية، والتنافس

قد يكون مشروعا، والسلوك الخارجي لا يكشف الدافع دائما .كما أن القوة والثقافة والدور التنظيمي وخصائص الاتصال قد تغير الاختيار أو معنى السلوك.

بهذا يكتمل الباب 7 من الأبواب 5-10 :بدأ من الاعتماد والذاكرة الجماعية، وانتقل إلى التنوع والفوالق والتهديد، ثم الاتصال وخصائص الوسيلة، وانتهى بكيفية اختيار الأطراف لاستراتيجيات التعامل عندما يصبح التعارض قائما .ويبدأ الفصل 29 الباب 8 بالانتقال من التفاعل بين الأطراف إلى القيادة الموقفية، حيث يقارن بين نظرية المسار والهدف ونموذج فيدلر الموقفي للقيادة، أي بين تعديل سلوك القائد لتوضيح المسار وبين ملاءمة نمط القائد لبنية الموقف.

المراجع

Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1964). The managerial grid: Key orientations for achieving production through people. Gulf Publishing Company.

De Dreu, C. K. W., Evers, A., Beersma, B., Kluwer, E. S., & Nauta, A. (2001). A theory-based measure of conflict management strategies in the workplace. Journal of Organizational Behavior, 22(6), 645-668. https://doi.org/10.1002/job.107

Holt, J. L., & DeVore, C. J. (2005). Culture, gender, organizational role, and styles of conflict resolution: A meta-analysis. International Journal of Intercultural Relations, 29(2), 165-196. https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2005.06.002

Pruitt, D. G. (1983). Strategic choice in negotiation. American Behavioral Scientist, 27(2), 167-194.

Pruitt, D. G., & Rubin, J. Z. (1986). Social conflict: Escalation, stalemate, and settlement. Random House.

Rahim, M. A., & Bonoma, T. V. (1979). Managing organizational conflict: A model for diagnosis and intervention. Psychological Reports, 44(3_suppl), 1323-1344. https://doi.org/10.2466/pr0.1979.44.3c.1323

Thomas, K. W. (1976). Conflict and conflict management. In M. D. Dunnette (Ed.), Handbook of industrial and organizational psychology (pp. 889-935). Rand McNally.

Thomas, K. W. (1992). Conflict and conflict management: Reflections and update. Journal of Organizational Behavior, 13(3), 265-274. https://doi.org/10.1002/job.4030130307

الباب 8

القيادة

الفصول 29-32

مدخل الباب 8: القيادة

يجمع الباب 8 الفصول 29-32 حول سؤال واحد: بأي آليات يؤثر القائد، ومتى يكون الموقف أو العلاقة أو الهوية أو القيم أو الإدارة العليا هي مستوى التفسير المناسب؟ هذه الوحدة هي سبب جمع الفصول في باب واحد؛ فهي لا تفترض أن النظريات متشابهة، بل أن بينها توترا أو تكاملا يسمح للقارئ بمقارنة إجابات مختلفة عن عائلة واحدة من المشكلات.

المحاور التي تضبط القراءة هنا هي: الملاءمة الموقفية، التأثير والتحويل، العلاقة قائد-تابع، القيادة المشتركة والعليا. ويتغير وزن كل محور بحسب الظاهرة ومستوى التحليل. لذلك لا يقرأ الباب كتاريخ أسماء، ولا كقائمة وصفات، بل كسلسلة من القرارات: ما الوحدة التي يجري تفسيرها؟ ما الآلية المركزية؟ ما النتيجة التي تستطيع النظرية تفسيرها فعلا؟ وما الشروط التي تجعل استخدامها خارج نطاقها الأصلي غير مبرر؟

يحتفظ كل فصل بوظيفة محددة داخل هذا المسار. الفصل 29: مقارنة تعديل سلوك القائد لتوضيح المسار مع ملاءمة نمط القائد لبنية الموقف.؛ الفصل 30: التحفيز والرؤية والخدمة والوعي بالذات والنموذج الأخلاقي، مع تمييز التداخل المفاهيمي.؛ الفصل 31: اختلاف جودة علاقة القائد والعضو وتوزع التأثير داخل الفريق.؛ الفصل 32: كيف تنعكس خبرات وقيم وخصائص الإدارة العليا على الاختيارات والنتائج التنظيمية.. هذه الموضوعات متجاورة لكنها غير مترادفة؛ ومن ثم فإن انتقال الباحث من فصل إلى آخر ينبغي أن يستند إلى تغير في السؤال أو الآلية أو المستوى، لا إلى رغبة في زيادة عدد النظريات في الإطار النظري.

تساعد المراجع المؤسسة والامتدادات الرئيسة على فهم هذه الحدود، ومن نقاط الارتكاز في هذا الباب: Fiedler (1967)، Bass (1985)، Graen and Uhl-Bien (1995)، Hambrick and Mason (1984). لا تكفي إحالة واحدة إلى هذه الأعمال للحكم على ملاءمة النظرية، لكنها تذكر القارئ بأن كل بناء داخل الباب له نسب علمي وسؤال أصلي لا ينبغي فصلهما عن الاستخدام المعاصر.

وعند اكتمال هذا المسار ينتقل القارئ إلى الباب 9 (الموارد البشرية والمسار المهني والعمل الجديد)، حيث يتغير مركز السؤال من القيادة إلى الموارد البشرية والمسار المهني والعمل الجديد. تبقى الإحالات إلى الأبواب الأخرى مفتوحة عندما تتجاوز الظاهرة حدود الحقل، لكن القاعدة هي العودة إلى الموطن الأصلي للمعالجة الكاملة. بهذه الطريقة يحافظ الباب على تماسكه ويظل جزءا من شبكة أكبر، ويستطيع القارئ استخدامه منفردا أو ضمن مسار الأطلس الكامل.

الفصل 29: القيادة الموقفية: المسار والهدف وملاءمة القائد للموقف

Situational Leadership: Path-Goal and Leader-Situation Fit

29.1 تمهيد :من البحث عن القائد الأفضل إلى سؤال الملاءمة

لا يبدأ المنظور الموقفي للقيادة من افتراض أن سلوكا قياديا واحدا ينجح في جميع الحالات. فالسلوك الذي يساعد تابعا قليل الخبرة في مهمة غامضة قد يصبح تدخلا زائدا عندما تكون المهمة واضحة والتابع خبيرا. والقائد الذي ينجح في موقف يملك فيه سلطة قوية وعلاقات جيدة قد لا يحقق النتيجة نفسها عندما يواجه فريقا متوترا ومهمة غير مهيكلة وسلطة محدودة. لهذا نقلت المقاربات الموقفية سؤال القيادة من »ما الصفة أو السلوك الأفضل؟« إلى »ما النمط أو السلوك الملائم لهذه الشروط؟«. هذا التحول لا يلغي أهمية القائد، لكنه يجعل الفاعلية نتيجة تفاعل بين خصائصه أو سلوكه وبين الموقف الذي يعمل داخله.

نموذج فيدلر الموقفي للقيادة MT-0121 (Fiedler Contingency Model)، وهو ملف D1، يمتلك الفصل كيانين غير مترادفين. الأول كامل يفسر الفاعلية من خلال ملاءمة نمط القائد لدرجة التحكم الموقفي. والثاني نظرية المسار والهدف MT-0018 (Path-Goal Theory)، وهي ملف D2، يوضح كيف يعدل القائد سلوكه ليكمل بيئة العمل وحاجات التابع، ويجتمع الكيانان تحت مظلة »القيادة الموقفية«، لكنهما يختلفان في الطريق إلى النتائج المرغوبة. فيدلر يعامل الميل القيادي بوصفه أكثر ثباتا، ولذلك يركز في مطابقة القائد بالموقف أو تعديل الموقف، بينما تسمح نظرية المسار والهدف بمرونة أوسع في السلوك القيادي نفسه.

29.2 خريطة الملكية وحدود الفصل

السؤال الأول الذي يملكه هذا الفصل هو: متى يصبح قائد موجه للمهمة أو قائد موجه للعلاقات. أما السؤال الثاني MT-0121. أكثر فاعلية تبعا لدرجة التحكم التي يمنحها الموقف؟ هذا هو سؤال فهو: متى يحتاج التابع إلى التوجيه أو الدعم أو المشاركة أو الحث على الإنجاز كي يصبح المسار لا يملك الفصل تفسير التحول MT-0018. نحو الهدف أوضح وأكثر جاذبية؟ هذا هو سؤال القيمي والرؤية الملهمة، ولا جودة التبادل الثنائي، ولا القيادة الأخلاقية أو المشتركة؛ فهذه لها مواطن أصلية أخرى في باب القيادة.

الحد مهم لأن كثيرا من الرسائل تضع تحت عنوان »القيادة الموقفية« مزيجا من نماذج مختلفة ثم تتعامل معها كأنها نظرية واحدة. توجد نماذج تدريبية وتجارية شائعة تحمل أسماء قريبة، لكن نموذج فيدلر ليس هو نموذج هيرسي وبلانشارد، ونظرية المسار والهدف ليست قائمة عامة بأنماط القيادة. »كما أن كلمة contingency لا تعني أن كل علاقة فيها متغير معدل أصبحت

نظرية موقفية للقيادة .«يجب أن تكون شروط الموقف جزءا من الآلية النظرية نفسها، لا مجرد » متغيرات رقابية أضيفت بعد جمع البيانات.

29.3 الجذر الموقفي :لماذا لا يوجد أسلوب فعال في كل الظروف؟

تبلورت المقاربات الموقفية في سياق نقد النظريات التي حاولت اكتشاف قائمة ثابتة من السمات أو السلوكيات التي تميز القائد الفعال دائما .أظهرت نتائج مبكرة أن العلاقة بين أسلوب القيادة والنتائج تتغير باختلاف المهمة والجماعة والسلطة والبيئة .قدم Fiedler في 1964 نموذجا موقفيا منظما، ثم طوره في كتابه A Theory of Leadership Effectiveness عام 1967 .الفكرة المركزية ليست »غياب القواعد«، بل وجود قاعدة تفاعلية :الأثر يعتمد على التوافق بين توجه القائد وخصائص الموقف.

هذا المنطق يختلف عن القول البسيط إن »السياق مهم .«النظرية الجيدة تحدد أي عناصر من السياق مهمة، وكيف تقاس، وما نوع القائد الذي يناسب تركيبا معينا منها، وما النتيجة المتوقعة . لذلك فإن قيمة نموذج فيدلر تاريخيا ومنهجيا جاءت من تحويل الموقف إلى بنية قابلة للتصنيف بدلا من استخدامه ذريعة عامة لتفسير كل نتيجة بعد ظهورها .في المقابل، طورت نظرية المسار والهدف منطق الملاءمة من زاوية أخرى :ليس المطلوب فقط معرفة »أي قائد يناسب أي موقف«، بل كيف يمكن لسلوك القائد أن يعوض نقصا في المهمة أو البيئة أو قدرات التابع ويجعل الجهد أكثر اتصالا بالمكافأة والهدف.

29.4 نموذج فيدلر الموقفي :الحالة العلمية والسؤال الحاكم MT-0121

أصليا كاملا .وهو لا يقدم القيادة كسلسلة سلوكيات D1 نموذجا MT-0121 يصنف الأطلس يختار القائد بينها لحظيا، بل يربط بين توجه قيادي نسبي الثبات وبين »التحكم الموقفي «أو ملاءمة الموقف .«السؤال الحاكم هو :متى ينجح نمط قيادي معين تبعا لبنية الموقف؟ ويعني ذلك » أن اختبار النموذج يتطلب أكثر من قياس أسلوب القيادة وربطه بالأداء؛ يلزم قياس الأسلوب، وخصائص الموقف الثلاث، ثم اختبار نمط الملاءمة المتنبأ به.

الآلية الأساسية هي أن القائد يواجه مواقف تمنحه درجات مختلفة من السيطرة والتأثير .عندما يكون الموقف شديد الملاءمة أو شديد عدم الملاءمة قد تحقق القيادة الموجهة للمهمة نتائج أفضل، بينما تميل القيادة الموجهة للعلاقات إلى الأداء الأفضل في المواقف المتوسطة .هذه العلاقة غير الخطية هي جوهر النموذج، وهي أيضا سبب صعوبة اختباره باختصار عبر انحدار مباشر بسيط . إذا حذف الباحث بنية الموقف واكتفى بمقياس »قيادة موجهة للمهمة«، فإنه لا يختبر نموذج فيدلر حتى لو وضع اسمه في الإطار النظري.

29.5 مقياس الزميل الأقل تفضيلا LPC: ماذا يقيس؟

يرتبط نموذج فيدلر بمقياس Least Preferred Coworker ـ اختصارا بـLPC.المعروف يطلب المقياس من القائد أن يفكر في الشخص الذي وجد العمل معه أصعب أو أقل إرضاء، ثم يصفه على أزواج من الصفات .التفسير التقليدي أن الدرجة المنخفضة تشير إلى توجه أكبر نحو

المهمة، لأن القائد يقيم حتى زميله الأقل تفضيلا بصورة سلبية عندما يفشل التعاون على مستوى المهمة .أما الدرجة المرتفعة فتشير إلى توجه أكبر نحو العلاقات، لأن القائد يستطيع الفصل نسبيا بين صعوبة الأداء وقيمة العلاقة الشخصية.

لا ينبغي تقديمه كمقياس بسيط »للطيبة «أو »لحب الناس .«تاريخ القياس نفسه شهد LPC لكن جدلا حول ما إذا كان يلتقط الدافعية القيادية أو التعقيد المعرفي أو معنى العلاقة أو خصائص أخرى .ولهذا يجب أن يكون استخدامه في أطروحة معاصرة مدفوعا بالحاجة الفعلية إلى اختبار نموذج فيدلر، لا بالرغبة في إضافة أداة قديمة إلى استبانة القيادة .كما لا يجوز استبداله آليا بمقياس حديث للتوجه نحو المهمة والعلاقات ثم الادعاء أن النموذج الأصلي قد اختبر؛ الاستبدال يحتاج حجة صدق بنائي واضحة.

التحكم الموقفي :العلاقات وبنية المهمة وقوة المنصب 29.6

يبني فيدلر ملاءمة الموقف من ثلاثة عناصر .الأول هو علاقات القائد بالأعضاء (Leader-Member Relations): . مقدار الثقة والقبول والدعم الذي يحصل عليه القائد من الجماعة العلاقات الجيدة تزيد قدرة القائد على التأثير من دون اعتماد كامل على السلطة الرسمية .الثاني هو بنية المهمة (Task Structure): مدى وضوح الهدف والإجراءات ومعايير الجودة وإمكان التحقق من الحل .المهمة المهيكلة تمنح القائد قدرة أعلى على التنبؤ والتقييم، بينما تفتح المهمة الغامضة أو الإبداعية مجالا أكبر للاختلاف وعدم اليقين.

العنصر الثالث هو قوة المنصب (Position Power): مقدار السلطة الرسمية المتاحة للقائد في التعيين والمكافأة والعقاب والتخصيص واتخاذ القرار .لا تعني قوة المنصب »شخصية قوية«، بل ترتيبات مؤسسية تمنح القائد أدوات إلزام أو تحفيز .وتأتي أهمية العناصر الثلاثة من أنها لا تؤدي الوظيفة نفسها؛ فقد تكون علاقات القائد ممتازة مع فريقه لكنه لا يملك سلطة رسمية، أو يملك سلطة قوية في مهمة شديدة الغموض .لذلك يجب قياس كل عنصر، ثم تحديد الدرجة المركبة للتحكم «الموقفي بدلا من استخدام سؤال واحد عن »ملاءمة البيئة.

الثمانية مواقف ومنطق الملاءمة غير الخطي 29.7

رتب فيدلر التركيبات التقليدية للعلاقات وبنية المهمة وقوة المنصب في ثمانية أنماط من المواقف، تبدأ من حالة شديدة الملاءمة :علاقات جيدة، مهمة مهيكلة، وقوة منصب مرتفعة، وتنتهي بحالة شديدة عدم الملاءمة :علاقات ضعيفة، مهمة غير مهيكلة، وقوة منصب منخفضة .بين الطرفين توجد حالات متوسطة يتغير فيها واحد أو أكثر من هذه العناصر.

المغزى ليس حفظ »ثمانية مربعات «بل فهم شكل العلاقة .يتوقع النموذج أن القائد منخفض LPC، الموجه للمهمة، يكون أكثر ملاءمة في الظروف التي تمنحه تحكما مرتفعا جدا أو منخفضا جدا، بينما القائد مرتفع LPC، الموجه للعلاقات، يكون أكثر ملاءمة في درجات التحكم المتوسطة. التفسير أن الموقف شديد السيطرة يسمح للقائد الموجه للمهمة بتركيز الجهد على الإنجاز لأن العلاقات والهيكل والسلطة توفر أساسا مستقرا، بينما قد يحتاج الموقف المتوسط إلى استثمار أكبر

في العلاقات .وفي الموقف شديد الضعف قد يصبح التركيز على المهمة وسيلة لتقليل الفوضى .لكن هذه التفسيرات يجب التعامل معها بوصفها منطق النموذج لا قوانين نفسية مطلقة.

29.8 ماذا يعني »ملاءمة القائد للموقف«؟

الملاءمة عند فيدلر ليست تشابها عاما بين شخصية القائد والثقافة، وليست رضا القائد عن بيئته . إنها مطابقة محددة بين توجهه المقاس وبين درجة التحكم الموقفي التي تميز الجماعة والمهمة والسلطة .لذلك يمكن تحسين الفاعلية بطريقتين :اختيار قائد ذي نمط مناسب لموقف قائم، أو تعديل الموقف كي يناسب القائد .من هنا جاء امتداد Leader Match الذي ركز في إعادة تصميم جوانب الموقف بدلا من افتراض أن القائد يستطيع دائما تغيير أسلوبه الأساسي.

هذه الفكرة تحمل دلالة إدارية قوية :تطوير القيادة لا يعني فقط تدريب الشخص على »سلوك أفضل«، بل قد يعني إعادة توزيع الصلاحيات، أو توضيح المهمة، أو إصلاح العلاقة مع الفريق، أو نقل القائد إلى وحدة أكثر ملاءمة .في جامعة مثلا قد ينجح رئيس قسم حاسم وموجه للمهمة في إدارة فترة تسجيل ذات إجراءات واضحة وضغط مرتفع، لكنه قد يواجه صعوبة في لجنة بحثية تعتمد على التفاوض والثقة ولا يملك فيها سلطة رسمية .الحل ليس دائما مطالبة الشخص بأن يتحول فورا إلى نمط آخر؛ قد يكون تعديل تصميم الدور أكثر واقعية.

29.9 الأدلة التجريبية :دعم، جدل، وإشكاليات الاختبار

وشكل التنبؤات المعقد . LPC تعرض نموذج فيدلر منذ وقت مبكر لجدل قوي بسبب غرابة مقياس التحليل (1981) Garciaو Strube ومع ذلك قدمت تحليلات تجميعية دعما مهما .استخدم التجميعي لفحص عدد كبير من اختبارات الفرضيات وخلصا إلى أن النموذج أظهر قدرة تنبؤية إجراءات (1985) Pohlmannو Hartkeو Peters قوية عبر الأدلة التي جمعاها .ثم طبق تحليل تجميعي أخرى على الأدبيات، وأعادوا فحص قوة الدليل على التفاعل بين نمط القائد والتحكم الموقفي .القيمة هنا ليست في إعلان »انتصار «النموذج، بل في إظهار أن اختباره يجب أن يراعي الشكل التفاعلي والقياس الدقيق للموقف.

في الوقت نفسه استمرت الانتقادات :بعض الدراسات واجهت صعوبة في إعادة إنتاج جميع بقي محل نقاش مفاهيمي . LPCالأنماط، وتصنيف المواقف قد يبدو صارما في بيئات متغيرة، و لهذا لا يعرض الأطلس النموذج بوصفه وصفة نهائية، بل بوصفه أحد أوائل النماذج الصارمة التي أجبرت بحوث القيادة على اختبار الملاءمة بدلا من الأثر المباشر .قوة النموذج في أطروحة معاصرة تأتي من استخدامه عندما تتطابق بنية السؤال مع افتراضاته، لا من قدمه التاريخي وحده.

29.10 القياس والتصميم البحثي في نموذج فيدلر

فيجب أن يظهر في التصميم أربعة مكونات ،MT-0121 إذا كانت أطروحة دكتوراه تدعي اختبار على الأقل :قياس توجه القائد، قياس علاقات القائد بالأعضاء، قياس بنية المهمة، وقياس قوة المنصب أو التحكم المؤسسي .ويجب أن تكون النتيجة على مستوى مناسب، مثل أداء الفريق أو

جودة القرار أو تحقيق أهداف الوحدة .وجود متغير تابع فردي فقط قد يكون ممكنا، لكنه يحتاج تبريرا لأن منطق النموذج الأصلي موجه بقوة نحو فاعلية الجماعة.

والعلاقات LPC التصميم المقطعي باستبانة مصدر واحد ضعيف نسبيا، لأن القائد نفسه إذا قيم من القائد، وتقييم LPC وبنية المهمة والسلطة والأداء فقد ينتج تحيز مصدر مشترك .الأفضل جمع العلاقات من الأعضاء أو ببيانات متعددة المصادر، وبنية المهمة من توصيف العمل أو مقيمين مستقلين، وقوة المنصب من اللوائح أو المدير الأعلى، والأداء من مؤشرات مستقلة .ويمكن استخدام نماذج تفاعل أو تصنيف المواقف وفقا للنموذج، لكن يجب تجنب تحويل المتغيرات المستمرة إلى فئات دون سبب نظري أو فحص حساسية النتائج.

29.11 المرونة الزمنية :مشكلة الموقف الذي لا يبقى ثابتا

أحد التحديات الحديثة لنموذج فيدلر أن الموقف التنظيمي قد يتغير بسرعة .قائد مشروع رقمي يمكن أن يبدأ بسلطة منخفضة ومهمة غامضة، ثم يحصل بعد اعتماد المشروع على صلاحيات وميزانية وإجراءات أكثر وضوحا .وقد تتغير علاقاته بالفريق بعد أزمة أو نجاح .إذا قيس الموقف «مرة واحدة، فقد يصبح القياس قديما قبل انتهاء الدراسة».

لهذا تفيد التصاميم الطولية .يمكن قياس التحكم الموقفي في عدة نقاط، وربط تغيره بالأداء مع ثبات هذه الصيغة تختبر افتراضا بالغ الأهمية :إذا كان توجه القائد أكثر ثباتا من LPC. نسبي في الموقف، فهل يتغير الأداء عندما يقترب الموقف من منطقة الملاءمة أو يبتعد عنها؟ ويتيح هذا التصميم التمييز بين »تغير القائد «و»تغير شروط نجاح القائد .«كما يسمح بدراسة الانتقالات، وهي أكثر واقعية من التعامل مع ثمانية مواقف كخانات ثابتة لا تتحرك.

29.12 القيادة الرقمية والهجينة في ضوء فيدلر

لا تخلق البيئة الرقمية نظرية جديدة تلقائيا، لكنها قد تعيد تشكيل عناصر التحكم الموقفي .في الفريق الهجين، قد تضعف علاقات القائد بالأعضاء إذا انخفض التفاعل غير الرسمي أو توزعت الهوية بين مواقع متعددة .وقد ترتفع بنية المهمة بسبب لوحات المتابعة والإجراءات المؤتمتة، أو تنخفض إذا كانت المهمة ابتكارية وتستند إلى خبرات موزعة .كما يمكن للأدوات الرقمية أن تزيد قوة المنصب عبر المراقبة والتخصيص الآلي، لكنها قد تقللها إذا انتقلت بعض القرارات إلى منصة أو خوارزمية أو سلطة مركزية خارج الفريق.

لذلك لا يكفي أن تسأل دراسة حديثة :»هل القيادة الموقفية مناسبة للعمل الهجين؟ .«السؤال الأقوى هو :كيف تغير أنظمة العمل الرقمية علاقات القائد بالأعضاء وبنية المهمة وقوة المنصب، وهل بدلا من استخدام MT-0121 يغير ذلك ملاءمة نمط القائد؟ هذه الصياغة تحافظ على آلية الرقمنة «كزينة معاصرة».

29.13 من فيدلر إلى المسار والهدف :اختلاف نقطة التدخل

لا يعني الانتقال إلى نسخة أبسط من فيدلر .كلاهما موقفي، لكن نقطة MT-0018 الانتقال إلى التدخل مختلفة .فيدلر يسأل عن ملاءمة توجه القائد لبنية السيطرة .أما المسار والهدف فيسأل عما

يستطيع القائد فعله كي يجعل الجهد ذا جدوى ويزيل العقبات ويزيد وضوح العلاقة بين الأداء والنتائج .لذلك ترتبط النظرية تاريخيا بمنطق التوقع والدافعية أكثر مما ترتبط بتصنيف »قائد علاقات مقابل قائد مهمة«.

هذه الفروق تمنع خطأ شائعا :استخدام سلوك داعم في دراسة ثم تسميته دليلا على »نظرية القيادة الموقفية «دون تحديد أي نظرية .إذا كان السلوك الداعم يفترض أن يعوض ضغطا أو مللا في المهمة ويزيد رضا التابع، فالمسار والهدف أقرب .وإذا كانت الفرضية أن قائدا ثابت التوجه ينجح أو يفشل لأن درجة التحكم الموقفي تناسب توجهه أو لا تناسبه، ففيدلر هو المالك.

نظرية المسار والهدف :الجذر والسؤال الحاكم MT-0018 29.14

نظرية المسار والهدف مستفيدا من منطق سابق عند House (1971) Evans (1970) قدم ومن نظرية التوقع .الفكرة هي أن سلوك القائد يصبح فعالا عندما يزيد دافعية التابع ورضاه من خلال توضيح العلاقة بين الجهد والأداء والنتائج، أو إزالة العوائق، أو توفير دعم لا توفره المهمة أو البيئة .صاغ House الصورة المعروفة للنظرية، ثم أعاد Mitchell (1974)وHouse تقييم إرثها وقدم صياغة موسعة (1996).

السؤال الحاكم في الأطلس هو :كيف يوضح القائد مسار تحقيق الهدف ويزيل العوائق؟ وهذا يجعل النظرية مناسبة عندما تكون المشكلة في الغموض أو ضعف الدعم أو صعوبة الوصول إلى المكافأة أو نقص مشاركة التابع، لا عندما يكون السؤال عن الهوية القيادية أو التبادل الثنائي أو الأخلاق . والقاعدة العامة أن سلوك القائد يضيف قيمة عندما يكمل ما ينقص في التابع أو المهمة أو بيئة العمل؛ فإذا قدمت البيئة بالفعل توجيها كافيا، فقد يصبح المزيد من التوجيه زائدا أو مزعجا.

السلوك التوجيهي :عندما يحتاج المسار إلى وضوح 29.15

السلوك التوجيهي (Directive Leadership) يوضح ما المتوقع، وكيف تنفذ المهمة، وما المعايير والمواعيد والإجراءات .يكون منطق فائدته قويا عندما تكون المهمة غامضة أو جديدة، أو عندما لا يعرف التابع كيف يحول الجهد إلى أداء .في هذه الحالة يقلل القائد عدم اليقين ويجعل الطريق إلى الهدف أكثر وضوحا.

لكن السلوك التوجيهي ليس »قيادة قوية «بالمطلق .عندما تكون المهمة شديدة التنظيم أو يمتلك التابع خبرة مرتفعة، يمكن أن يكرر القائد معلومات يعرفها العامل أصلا، فيشعر الأخير بضعف الاستقلالية أو الرقابة الزائدة .لذلك تحتاج الفرضية إلى تفاعل :أثر التوجيه يعتمد على الغموض والخبرة والحاجة إلى الوضوح .إذا وجدت الدراسة أثرا إيجابيا عاما للتوجيه ولم تختبر أي شرط موقفي، فهي لا تختبر قلب نظرية المسار والهدف.

السلوك الداعم والمشارك والموجه للإنجاز 29.16

السلوك الداعم (Supportive Leadership) يهتم بالرفاه والاحترام وخلق مناخ نفسي مريح، وتزداد قيمته عندما تكون المهمة مرهقة أو رتيبة أو محبطة .السلوك المشارك (Participative Leadership) يشرك التابعين في القرار ويستفيد من معرفتهم ويزيد إحساسهم بالتأثير، ويصبح

أكثر منطقية عندما يمتلكون خبرة ذات صلة ويريدون الاستقلال والمشاركة .أما السلوك الموجه فيضع أهدافا تحدية ويظهر الثقة في (Achievement-Oriented Leadership) للإنجاز .قدرة التابعين على بلوغ مستوى مرتفع

هذه السلوكيات ليست مراحل ثابتة ولا صفات شخصية متعارضة .يمكن للقائد نفسه أن يستخدم أكثر من سلوك بحسب الموقف .كما لا يعني الدعم غياب التوجيه، ولا تعني المشاركة التخلي عن القرار، ولا يعني التحدي رفع الأهداف بلا موارد .القيمة النظرية تأتي من تشخيص النقص :ما الذي يحتاجه التابع أو الموقف كي يصبح المسار أكثر وضوحا وجاذبية وقابلية للتحقيق؟

خصائص التابع والمهمة والبيئة كعوامل موقفية 29.17

تعطي نظرية المسار والهدف أهمية لخصائص التابع، مثل القدرة والخبرة والحاجة إلى الاستقلال وموضع الضبط، ولخصائص المهمة والبيئة مثل الغموض والروتينية ونظام السلطة والجماعة . .هذه المتغيرات لا تعمل كقائمة ثابتة يجب إدخالها كلها، بل كعوامل تحدد قيمة السلوك القيادي

مثلا، عندما تكون المهمة غير واضحة قد يكون السلوك التوجيهي مفيدا، لكن عندما تكون الإجراءات مكتوبة بدقة ويملك العامل خبرة عالية فإن التوجيه قد يكون زائدا .وعندما يكون العمل شاقا أو محبطا قد يرفع الدعم الرضا والتحمل .وعندما يمتلك أعضاء فريق مهني معرفة متخصصة، قد تزيد المشاركة جودة القرار لأنها تتيح استخدام هذه المعرفة .لذلك ينبغي لطالب الدكتوراه أن يختار العامل الموقفي الذي يرتبط مباشرة بالآلية، لا أن يحول النظرية إلى نموذج .ضخم يحوي كل المتغيرات الممكنة

الأدلة والنقد وإعادة الصياغة 29.18

تراكمت اختبارات كثيرة لنظرية المسار والهدف، لكن النتائج لم تكن متسقة دائما .أجرى تحليلا تجميعيا شمل اختبارات واسعة ووجدا دعما لبعض العلاقات (1993) Liskaو Wofford الموقفية، مع إشارة واضحة إلى مشكلات منهجية في جزء كبير من البحوث السابقة .وفي 1996 House مسار النظرية بأنه طويل ومتعرج، بينما قدم Neiderو Schriesheim وصف مراجعة تاريخية وصياغة موسعة أكدت أن القائد الفعال يكمل بيئة التابع وقدراته ويزيد التمكين .والفاعلية

هذا التاريخ مهم لأن النظرية لا ينبغي تدريسها كأربع خانات محفوظة .قوتها في منطق »التكامل والتعويض :«السلوك القيادي مفيد عندما يضيف شيئا لا توفره المهمة أو الجماعة أو النظام، أو عندما يزيل عائقا يضعف العلاقة بين الجهد والهدف .أما ضعفها التطبيقي فيظهر عندما تصاغ الفرضيات عامة، أو تستخدم مقاييس قيادة غير مرتبطة بالنسخة النظرية، أو يفترض الباحث أن .السلوك المفضل لدى التابع هو نفسه السلوك الأكثر فاعلية

قياس المسار والهدف وتصميم الاختبار 29.19

الاختبار الجيد يربط سلوكا محددا بشرط موقفي محدد ونتيجة يبررها منطق الدافعية .يمكن مثلا اختبار ما إذا كان غموض المهمة يعدل أثر القيادة التوجيهية في وضوح الدور والأداء، أو ما إذا

كانت خبرة التابع تعدل أثر المشاركة في جودة القرار، أو ما إذا كان ضغط المهمة يزيد قيمة الدعم في الرضا والاستمرار .الأفضل قياس القائد من تقييمات التابعين أو مصادر متعددة، وقياس خصائص المهمة بصورة مستقلة قدر الإمكان.

التصميم الطولي مفيد لأن القائد قد يغير سلوكه مع تغير التابع والمهمة .يمكن قياس الخبرة في بداية المشروع، والسلوك القيادي خلال مراحل متعددة، ثم الأداء في النهاية .وفي الفرق الهجينة يمكن استخدام آثار الاتصال الرقمية لتقدير مقدار التوجيه أو المشاركة، مع ضرورة عدم مساواة عدد الرسائل بجودة القيادة .كما يجب التمييز بين الوساطة والتعديل :إذا كان السلوك يوضح المسار ثم يرفع الدافعية فوضوح المسار وسيط محتمل؛ وإذا كانت قيمة السلوك تعتمد على غموض المهمة فالغموض معدل.

MT-0018وMT-0121 المقارنة المباشرة بين 29.20

الفارق الأول هو ما يعده كل كيان »قابلا للتغيير .«في فيدلر، توجه القائد أكثر ثباتا، ولذلك يكون تعديل الموقف أو مطابقة القائد به حلا منطقيا .في المسار والهدف، سلوك القائد أكثر مرونة ويمكن تغييره ليكمل التابع والمهمة .الفارق الثاني هو بنية الموقف :فيدلر يحدد ثلاث ركائز للتحكم الموقفي؛ المسار والهدف تستخدم مجموعة أوسع من خصائص التابع والمهمة والبيئة تبعا للسلوك المدروس.

الفارق الثالث هو الآلية .فيدلر يملك آلية الملاءمة بين التوجه والتحكم .المسار والهدف تملك آلية LPC دافعية :توضيح المسار، إزالة العقبات، وتعزيز قيمة النتائج .الفارق الرابع هو القياس؛ عنصر مركزي في فيدلر، بينما المسار والهدف تقيس سلوكيات قيادية محددة وتفاعلاتها مع »عوامل موقفية .لهذا لا يجوز استبدال أحدهما بالآخر لمجرد أن كليهما موقفي«.

البعد	نموذج فيدلر MT-0121	المسار والهدف MT-0018
ما الذي يتغير؟	الموقف أو مطابقة القائد به؛ أكثر ثباتا نسبيا LPC توجه.	السلوك القيادي يتكيف مع التابع والمهمة والبيئة.
جوهر الموقف	علاقات القائد بالأعضاء، بنية المهمة، قوة المنصب.	خصائص التابع والمهمة والبيئة بحسب السلوك المدروس.
الآلية	ملاءمة التوجه القيادي لدرجة التحكم الموقفي.	توضيح المسار وإزالة العوائق وربط الجهد بالنتائج.
القياس المركزي	LPC مع قياس العناصر الثلاثة للموقف.	توجيه، دعم، مشاركة، توجه للإنجاز مع عامل موقفي محدد.
أفضل سؤال	أي قائد يناسب هذا الموقف؟	ماذا ينبغي أن يفعل القائد في هذا الموقف؟

خطر الاستخدام	تحويله إلى أثر مباشر أو استبدال LPC بلا حجة.	استخدام السلوكيات الأربع بلا اختبار شروط موقفية.

جدول قرار :أي الكيانين يخدم سؤال الدراسة؟ 29.21

عندما يكون السؤال عن ثبات نسبي في نمط القائد ونجاحه تحت درجات مختلفة من السيطرة، أكثر أصالة .وعندما يكون السؤال عن سلوك قيادي يتكيف مع غموض المهمة MT-0121 يكون أقرب .إذا كان المتغير المستقل في الاستبانة MT-0018 أو خبرة التابع أو احتياجاته، يكون ولا السلوكيات الأربعة، فلا ينبغي إجبار البيانات LPC القيادة الموقفية «بأبعاد عامة لا تطابق» .على أي منهما؛ قد تكون الأداة تقيس بناء آخر

يمكن الجمع بينهما فقط إذا كان النموذج يحتاج مرحلتين تفسيريتين مختلفتين .مثال ذلك دراسة تقيس كيف تؤثر ملاءمة القائد للموقف في أداء الفريق، ثم تدرس داخل بعض المواقف كيف يستخدم القائد سلوكيات المسار والهدف لإزالة العوائق .لكن هذا الجمع يحتاج بيانات تسمح بالفصل .بين »توجه القائد «و»السلوك الذي مارسه«، وإلا يتحول إلى تكديس نظري

حالة دكتوراه 1 :قيادة برنامج جامعي في مرحلة اعتماد 29.22

لنفترض برنامجا جامعيا يستعد لزيارة اعتماد .المهمة في بعض مراحلها شديدة الهيكلة :قوائم أدلة، نماذج، مسؤوليات ومواعيد نهائية .وقد يملك مدير البرنامج سلطة رسمية متوسطة وعلاقات جيدة مع الفريق .إذا كان السؤال عن ملاءمة توجه مدير البرنامج لهذه البنية، يمكن استخدام فيدلر بقياس .والعلاقات وبنية المهمة وقوة المنصب LPC

أما إذا كان السؤال عن كيف يغير المدير سلوكه عندما يعمل مع عضو جديد لا يعرف متطلبات الاعتماد، أو عضو خبير يحتاج مشاركة لا تعليمات، فالمسار والهدف أكثر دقة .قد يكون التوجيه مناسبا للجديد، والمشاركة مناسبة للخبير، والدعم ضروريا خلال ضغط الزيارة .المثال نفسه إذن .يمكن أن يخدم نظريتين، لكن السؤال والقياس هما اللذان يحددان المالك، لا اسم السياق

حالة دكتوراه 2 :فريق تقني هجين وقرار خوارزمي 29.23

في فريق تقني يعمل عن بعد، يدخل نظام ذكاء اصطناعي لتوزيع المهام وتحديد الأولويات .قد تقل قوة منصب قائد الفريق لأن جزءا من التخصيص يأتي من نظام مركزي، وقد تصبح المهمة أكثر مهيكلة بسبب الخوارزمية، بينما تتأثر العلاقات بسبب انخفاض التفاعل المباشر .هذه صياغة .MT-0121 مناسبة لفحص كيف أعادت التقنية تشكيل التحكم الموقفي في

لكن يمكن طرح سؤال مختلف :عندما يقدم النظام توصيات غامضة أو غير مفهومة، هل يزيد القائد التوجيه لشرح المعايير؟ وعندما يشعر الأعضاء أن الخوارزمية تقلل استقلالهم، هل يصبح أقرب .لا ينبغي القول إن »الذكاء MT-0018 السلوك المشارك أكثر قيمة؟ هنا يصبح الاصطناعي معدل للقيادة الموقفية «من دون تحديد أي عنصر من الموقف تغير وأي آلية نظرية .تعمل

أخطاء شائعة في استخدام القيادة الموقفية 29.24

الخطأ الأول هو تسمية كل قيادة مرنة »قيادة موقفية «من دون تحديد النظرية .الخطأ الثاني هو لأن المقياس غير مألوف، مع الإبقاء على الاسم .الخطأ LPC استخدام نموذج فيدلر ثم حذف ثم اعتبارها تلقائيا المكافئ الكامل لمكون LMX الثالث هو قياس علاقات القائد بالأعضاء بمقياس في فيدلر؛ توجد صلة مفهومية لكنها ليست هوية قياسية . Leader-Member Relations إلى أربعة أنماط بلا عوامل موقفية Path-Goal الخطأ الرابع هو اختزال.

الخطأ الخامس هو صياغة فرضية أثر مباشر فقط، مثل »تؤثر القيادة التوجيهية إيجابيا في الأداء«، ثم الادعاء أنها مشتقة من نظرية المسار والهدف .الخطأ السادس هو استخدام مقاييس مفضلات الموظفين بدلا من السلوك الفعلي .والخطأ السابع هو افتراض أن موقف القيادة خارجي ثابت؛ كثيرا ما يستطيع القائد نفسه تغيير بنية المهمة أو العلاقات أو توزيع السلطة، ما يخلق تفاعلا ديناميكيا بين القائد والموقف.

اختبار الحذف والاقتصاد النظري 29.25

وبقيت MT-0121 قبل اعتماد أي كيان، اسأل :ماذا سيخسر النموذج إذا حذف؟ إذا حذف والتحكم LPC الفرضيات كما هي، فهذا يعني غالبا أن الدراسة لم تعتمد فعليا على ملاءمة وبقيت فرضية أن »التوجيه يحسن الأداء «بلا حاجة إلى MT-0018 الموقفي .وإذا حذف غموض المهمة أو آلية توضيح المسار، فحضور النظرية كان اسما لا تفسيرا.

أما عندما يؤدي حذف النظرية إلى انهيار منطق اختيار المتغير المعدل أو شكل العلاقة أو تفسير النتيجة، فهي تؤدي وظيفة حقيقية .هذا هو معيار الاقتصاد :لا تختار النظرية لأنها مشهورة أو لأنها تحمل كلمة القيادة، بل لأنها تغير تعريف السؤال، والفرضيات، والقياس، والتصميم، وكيف ستفسر النتيجة المخالفة للتوقع.

MT-0121 قائمة تدقيق لطالب الدكتوراه قبل اعتماد 29.26

قبل تبني نموذج فيدلر، تحقق من أن الدراسة تتعامل مع قائد وجماعة أو موقف يمكن تعريفه، وأن أو بديل موثق بعناية، وأن علاقات القائد LPC لديها مبررا لقياس توجه القائد بطريقة متسقة مع بالأعضاء وبنية المهمة وقوة المنصب قابلة للقياس .ثم اسأل هل ستختبر ملاءمة أو تفاعلا، أم مجرد أثر مباشر؟ وهل الأداء مقاس بصورة مستقلة؟ وهل الموقف ثابت بما يكفي لتفسيره في نقطة واحدة أم يحتاج قياسا زمنيا؟

إذا كانت الإجابة سلبية عن معظم هذه الأسئلة، فقد يكون نموذج آخر أنسب .لا قيمة لاستخدام فيدلر إذا لم تستطع الدراسة تمثيل الموقف الذي تقوم عليه نظريته .وفي المقابل، إذا كان موضوعك إعادة توزيع القادة على وحدات تختلف في الهيكل والسلطة والعلاقات، أو أثر إعادة تصميم ذا قيمة عالية MT-0121 الموقف في فاعلية قائد ثابت التوجه، يصبح.

MT-0018 قائمة تدقيق لطالب الدكتوراه قبل اعتماد 29.27

قبل تبني نظرية المسار والهدف، حدد السلوك القيادي الذي تدرسه، والخاصية الموقفية التي تجعله مفيدا أو زائدا، والآلية التي تربطه بالنتيجة .هل المشكلة غموض مسار؟ نقص دعم؟ ضعف «مشاركة؟ حاجة إلى تحد؟ ثم تأكد أن القياس يلتقط السلوك نفسه لا صورة عامة عن »القائد الجيد».

إذا كانت فرضيتك تتنبأ بتفاعل، فاجمع عينة كافية لاختباره، وتجنب تقطيع المتغيرات المستمرة إلى »مرتفع ومنخفض «دون ضرورة .وإذا كانت الآلية وساطة، مثل »التوجيه - <وضوح الدور الأداء«، فاجمع بيانات تسمح بفصل الزمن أو المصدر قدر الإمكان .واذا استخدمت النظرية <- في سياق رقمي، حدد كيف تغيرت المهمة أو المعلومات أو حاجات التابع، لا تكتف بإضافة كلمة «رقمي».

قرار القياس	سؤال التحقق	الإجراء الأفضل
مستوى التحليل	هل المتغير إدراك فردي أم خاصية قائد/فريق؟	حدد الوحدة قبل جمع البيانات ولا تعتبر عدد الموظفين عدد قادة.
مصدر البيانات	هل يقيم الشخص نفسه القيادة والموقف والأداء؟	وزع المصادر واستخدم مؤشرات أداء مستقلة متى أمكن.
الزمن	هل يتغير الموقف أو السلوك أثناء المشروع؟	استخدم قياسات متعددة أو يوميات إذا كان التغير جزءا من الآلية.
التفاعل	هل الفرضية موقفية فعلا؟	اختبر التفاعل أو الملاءمة واتجاهها، لا الأثر المباشر فقط.
البدائل	هل المقياس البديل يساوي البناء الأصلي؟	قدم حجة صدق بنائي ولا تبدل LPC أو سلوكيات Path-Goal بالاسم فقط.

التكامل مع نظرية التوقع وحدود الإحالة 29.28

الذي يملك موطنه MT-0009 تاريخيا بنظرية التوقع، لكنها لا تعيد ملف Path-Goal ترتبط الأصلي في الفصل 17 .الإحالة هنا وظيفية فقط :منطق التوقع يساعد في فهم أن القائد يزيد الدافعية عندما يجعل الجهد أكثر اتصالا بالأداء، والأداء أكثر اتصالا بنتائج ذات قيمة .لكن الفصل بالتفصيل valence وinstrumentality وexpectancy لا يعيد شرح.

هذا الانضباط مهم لأن الطالب قد يغريه أن يضع نظرية التوقع »نظرية مساندة «تلقائيا كلما نفسها تكفي لتبرير الفرضيات . Path-Goal استخدم المسار والهدف .لا حاجة إلى ذلك إذا كانت

تضيف نظرية التوقع فقط عندما يحتاج النموذج قياسا مستقلا لآليات الدافعية الثلاث أو فجوة لا تغطيها صياغة القيادة. القاعدة أن الجذر النظري لا يتحول آليا إلى نظرية إضافية في النموذج.

29.29 ما الذي لا يفسره الفصل؟

لا يفسر هذا الفصل كيف يبني القائد هوية جماعية، ولا كيف يشكل رؤية تحولية، ولا كيف تنشأ علاقة تبادل ثنائية عالية الجودة، ولا كيف تنتقل المعايير الأخلاقية. كما لا يفسر من هم القادة في الفرق ذات القيادة الموزعة. هذه أسئلة مختلفة ستظهر في الفصول اللاحقة من باب القيادة.

ويجب كذلك التمييز بين «ملاءمة القائد للموقف» و«ملاءمة الشخص والبيئة» التي عولجت في الفصل 19. الأولى آلية قيادة محددة ترتبط بنمط القائد والتحكم الموقفي؛ الثانية إطار أوسع لملاءمة الفرد وحاجاته وقدراته مع البيئة. التشابه اللفظي لا يجعل أحدهما بديلا عن الآخر.

29.30 الحدود الثقافية والمؤسسية: الموقف ليس متغيرا محايدا

تستخدم النظريتان عناصر موقفية تبدو لأول وهلة تقنية، لكن معناها يتأثر بالمؤسسة والثقافة. «قوة المنصب» مثلا لا تساوي اللقب الرسمي وحده؛ ففي بعض المنظمات يملك الرئيس صلاحيات مكتوبة واسعة لكن القرارات الفعلية موزعة بين لجان ومجالس وجهات تمويل. وفي منظمات أخرى قد يمنح العرف أو الخبرة قائدا غير رسمي نفوذا أكبر من منصبه. كذلك قد تعني «العلاقات الجيدة» في بيئة ثقافية ما ثقة مهنية وصراحة في النقاش، بينما تظهر في بيئة أخرى عبر الولاء الشخصي وتجنب المواجهة. إذا تجاهل الباحث هذه الفروق فقد يقيس أسماء العناصر لا جوهرها.

تتأثر قيمة السلوك المشارك أو التوجيهي بتوقعات العاملين عن السلطة، في Path-Goal والاستقلال. المشاركة التي تفسر في سياق بأنها احترام للخبرة قد تفسر في سياق آخر بأنها تردد في القيادة، والتوجيه الذي يخفف الغموض قد يفسر تحت ظروف معينة بأنه تدخل غير ضروري. لذلك لا ينبغي نسخ فرضية «المشاركة أفضل عند الخبرة» دون سؤال كيف يفهم المشاركون المشاركة وما مساحة القرار المتاحة فعلا. هذا لا يلغي النظرية، بل يجعل اختبارها أكثر صدقا لأنه يميز بين البنية النظرية والمؤشرات الثقافية التي تظهر بها.

وفي الدراسات المقارنة، الأفضل تجنب استخدام «الدولة» معدلا عاما يحل محل الآلية. إذا توقعت اختلاف أثر المشاركة، فحدد البعد الذي يفسر الاختلاف، مثل مركزية القرار أو قبول السلطة أو استقلال المهنة أو نظم المساءلة. كما يجب اختبار تكافؤ القياس قبل مقارنة المتوسطات أو معاملات المسار. وإلا قد تبدو النتيجة «ثقافية» بينما سببها اختلاف معنى البنود أو اختلاف بنية الوظائف.

29.31 القوة والضغط والأزمة: متى تتغير قيمة التحكم؟

الأزمات تكشف الفرق بين النموذجين بوضوح. في فيدلر، يمكن للأزمة أن تغير التحكم الموقفي بسرعة: قد تصبح المهمة أكثر غموضا، وتضعف العلاقات تحت الضغط، أو تزيد قوة المنصب مستقرا، يستطيع الباحث اختبار كيف تحركت ملاءمة القائد LPC بسبب تفويض استثنائي. إذا بقي

نتيجة تغير الموقف .وقد يفسر ذلك لماذا ينجح قائد في مرحلة الاستجابة الفورية ويفقد فاعليته في مرحلة التعافي، أو العكس.

التوجيه قد يصبح :Path-Goal لكن الأزمة قد تجعل السلوك نفسه يحتاج إلى التكيف .هنا تفيد ضروريا عندما تضيع الإجراءات، والدعم عندما يرتفع الضغط النفسي، والمشاركة عندما تحتاج المنظمة إلى خبرة موزعة لا يمتلكها القائد وحده، والتوجه للإنجاز عندما يستقر الوضع ويصبح التحدي استعادة مستوى الأداء .لا يعني ذلك استخدام السلوكيات الأربعة بالتتابع دائما؛ الاختيار يعتمد على العائق الحقيقي في كل مرحلة.

ويفيد هذا التمييز في دراسات إدارة الأزمات والمستشفيات والمشروعات الطارئة .إذا كان السؤال : «ماذا ينبغي» :أي نوع من القادة ينبغي وضعه في هذا الموقف؟ «ففيدلر أقرب .وإذا كان السؤال أن يفعل القائد مع تغير احتياجات الفريق؟ «فالمسار والهدف أقرب .الجمع ممكن عندما تمتلك الدراسة قياسات زمنية تسمح بفصل الاختيار الهيكلي للقائد عن السلوك اليومي الذي يمارسه.

القيادة والخوارزميات :من يملك الموقف ومن يصمم المسار؟ 29.32

مع انتشار أنظمة إدارة العمل الخوارزمية، أصبح بعض ما كان يقوم به القائد موزعا بين الإنسان والنظام .قد تحدد المنصة الأولويات، وتصدر التنبيهات، وتقيس الأداء، وتقترح المكافآت .في منظور فيدلر، يمكن أن تزيد هذه الأدوات بنية المهمة وتعيد توزيع قوة المنصب؛ قائد الفريق قد يحتفظ بالمسؤولية لكنه يفقد حرية التخصيص، أو العكس قد تمنحه البيانات قدرة أكبر على السيطرة .لذا يجب قياس السلطة الفعلية لا الاسمية.

قد تقوم الخوارزمية بجزء من وظيفة «توضيح المسار» من خلال تعليمات Path-Goal، في وتغذية راجعة وتوصيات .هنا يصبح السؤال :ما القيمة المضافة للقائد البشري؟ ربما يحتاج إلى تفسير قواعد النظام، تصحيح خطئه، حماية العدالة، أو تحويل توصية تقنية إلى قرار مفهوم .وقد يصبح الدعم والمشاركة أكثر أهمية عندما تكون الخوارزمية قوية في التوجيه لكنها ضعيفة في فهم السياق الإنساني.

هذا السياق يفتح مجالا بحثيا جيدا، لكنه يحتاج إلى ضبط المصطلحات .لا ينبغي اعتبار «استخدام الذكاء الاصطناعي «عاملا موقفيا واحدا .يجب تحديد ما الذي تغير :بنية المهمة، سرعة التغذية الراجعة، سلطة القائد، غموض القرار، أو استقلال التابع .بهذه الطريقة تبقى النظرية هي التي تقود صياغة المتغيرات، لا الموضة التقنية.

تصميم اختبار قوي :التفاعل قبل الأثر المباشر 29.33

جوهر النظريات الموقفية هو التفاعل .لذلك فإن اختبارا يكتفي بإظهار أن أسلوب القيادة يرتبط بالأداء ثم يعلن «تأكيد النظرية الموقفية» اختبار ناقص .في MT-0121 يجب أن تتغير علاقة توجه القائد بالأداء عبر درجات التحكم الموقفي، أو أن تظهر فروق بين حالات الملاءمة وعدم الملاءمة .وفي MT-0018 يجب أن تعتمد قيمة سلوك معين على خاصية في التابع أو المهمة أو البيئة.

إحصائيا يمكن تمثيل ذلك بانحدار تفاعلي أو نماذج متعددة المستويات أو أسطح استجابة عندما تكون الملاءمة مستمرة، بشرط أن تتفق الصيغة مع النظرية .لا يكفي إدخال interaction term ثم البحث عن أي دلالة؛ يجب تحديد اتجاه التفاعل مسبقا، وفحص المدى المشترك للمتغيرات، وتمثيل الأثر البسيط بيانيا .وإذا كانت البيانات متداخلة، مثل موظفين داخل فرق، فقد يكون تجاهل البنية متعددة المستويات سببا في تقدير منحاز للخطأ المعياري.

كما يجب الانتباه إلى القوة الإحصائية .التفاعلات تحتاج عادة عينة أكبر من الآثار المباشرة، خصوصا عندما تكون المقاييس غير موثوقة .لذلك قد تكون دراسة صغيرة أفضل إذا اختارت سؤالا مركزا ومقياسا دقيقا بدل بناء نموذج يضم أربعة سلوكيات وثلاثة معدلات وعدة نتائج . الاقتصاد النظري هنا ليس تقليلا من القيمة؛ إنه حماية للقدرة على اختبار الادعاء الحقيقي.

من النتيجة المخالفة إلى التفسير :كيف نقرأ عدم الدعم؟ 29.34

إذا لم تدعم البيانات تنبؤ فيدلر، لا ينبغي القفز إلى القول إن »النظرية لا تعمل في البيئة العربية « استخدم بصورة صحيحة؟ هل تم LPC أو »القادة اليوم مختلفون .«البداية هي فحص القياس :هل قياس علاقات القائد بالأعضاء وبنية المهمة وقوة المنصب من مصادر مناسبة؟ هل كان الموقف مستقرا؟ هل يوجد تنوع كاف في درجات التحكم يسمح باختبار الملاءمة؟ وقد تكشف النتيجة أن القائد غير الموقف أثناء الدراسة، وهو احتمال نظري مهم لا خطأ إحصائي فقط.

عدم نجاح التوجيه عند ارتفاع الغموض قد يعني أن التعليمات نفسها كانت ،Path-Goal وفي ضعيفة، أو أن الغموض ليس العائق الرئيس، أو أن التابعين خبراء ويحتاجون مشاركة لا توجيها. وقد تكون النتيجة قد تأثرت بقيادة عكسية؛ فالقائد يزيد التوجيه لأن الأداء انخفض، فتظهر علاقة سالبة لا تعني أن التوجيه سبب الانخفاض .لذلك تفيد التصاميم الطولية واليوميات في فصل السبب عن الاستجابة.

هذه القراءة تمنع استخدام النظرية كأداة لتجميل النتائج .النظرية الجيدة تحدد أيضا ما الذي سيجعلنا نراجعها أو نراجع تطبيقها .وإذا كانت كل نتيجة قابلة للتفسير بعد وقوعها، فالنموذج يفقد قابليته للاختبار.

المستوى الصحيح للتحليل :القائد ليس وحدة مستقلة عن الفريق 29.35

من أكثر الأخطاء المنهجية شيوعا قياس القيادة من عشرات الموظفين ثم تحليل جميع الاستجابات كأنها مستقلة، مع أن الموظفين موزعون داخل عدد محدود من الفرق أو الأقسام .إذا كان القائد واحدا لكل فريق، فإن جزءا من التباين في التقييمات ينتمي إلى مستوى الفريق .تجاهل هذا التداخل قد يخفض الأخطاء المعيارية ويعطي دلالة مضللة .لذلك ينبغي تحديد ما إذا كان المتغير يمثل إدراكا فرديا لسلوك القائد، أم خاصية مشتركة للفريق، أم سمة للقائد نفسه.

خاص بالقائد، بينما العلاقات وبنية المهمة وقوة LPC يصبح الأمر أوضح لأن MT-0121 في المنصب يمكن أن تكون خصائص جماعية أو موقفية .فإذا كان لديك 20 قائدا و400 موظف، لا يعني وجود 400 استبانة أنك تملك عينة من 400 قائدا .القوة الفعلية لاختبار ملاءمة القائد

يمكن أن تتباين إدراكات Path-Goal للموقف ترتبط بعدد الوحدات القيادية المستقلة .وفي التابعين للسلوك نفسه، خصوصا إذا كان القائد يعامل الأعضاء بطريقة مختلفة؛ هنا يمكن للنموذج متعدد المستويات أن يميز بين التباين داخل الفريق والتباين بين الفرق.

كما يجب أن يتوافق المتغير التابع مع المستوى .أداء الفرد يمكن ربطه بإدراكه لسلوك القائد، أما أداء الفريق فيحتاج تجميعا أو مؤشرا جماعيا مبررا .استخدام متوسط تقييمات الموظفين يحتاج ومؤشرات الارتباط داخل الفئات عند الاقتضاء، لا مجرد rwg فحص اتفاق داخل المجموعة مثل حساب المتوسط .والقاعدة أن الانتقال من الفرد إلى الفريق قرار نظري وقياسي، وليس خطوة حسابية محايدة.

التدخل الإداري :غير القائد أم غير الموقف أم غير السلوك؟ 29.36

تنتج النظريتان توصيات مختلفة .إذا أشارت بيانات فيدلر إلى عدم ملاءمة بين توجه القائد والتحكم الموقفي، فخيارات التدخل تشمل تغيير تركيب المهمة، تقوية أو تخفيف السلطة، إصلاح العلاقات، أو إعادة توزيع القادة على وحدات أخرى .تدريب القائد على سلوك جديد قد يفيد عمليا، لكنه ليس يعكس توجها مستقرا نسبيا LPC الحل الذي يفترضه النموذج الأصلي إذا كان.

فتقود مباشرة إلى تدخل سلوكي :زد التوجيه إذا كان المسار غامضا، زد الدعم Path-Goal أما إذا كان العمل مرهقا، وسع المشاركة عندما يمتلك التابعون معرفة ذات صلة، وارفع التحدي عندما تكون القدرة عالية والهدف يحتاج دفعا إضافيا .لكن حتى هنا لا ينبغي تحويل التوصية إلى وصفة عامة؛ إذا لم يكن السلوك يعالج نقصا فعليا، قد يضيف عبئا بدلا من قيمة.

لهذا يستطيع الباحث استخدام الفرق بين النظريتين في مناقشة النتائج .الأولى توجه الانتباه إلى تصميم العلاقة بين القائد والموقف، والثانية إلى تصميم السلوك القيادي في ضوء حاجات العمل . وإذا انتهت الدراسة بتوصيات لا يمكن اشتقاقها من النظرية المختارة، فذلك مؤشر على أن النظرية لم تؤد وظيفة حقيقية في البحث.

الحدود مع نظريات القيادة اللاحقة 29.37

قد يستخدم القائد سلوكا داعما ويكون في الوقت نفسه قائدا تحويليا أو أخلاقيا أو صاحب علاقة Path-Goal .تبادل قوية مع عضو معين، لكن تزامن السلوكيات لا يجعل النظريات مترادفة تفسر الدعم عندما يكمل نقصا في المهمة أو البيئة ويزيد قدرة التابع على بلوغ الهدف .القيادة التحويلية تملك آلية مختلفة تقوم على رفع الدافعية والمعنى والرؤية، و تركز في جودة LMX العلاقة الثنائية، والقيادة الأخلاقية في النمذجة والتعزيز المعياري.

وبالمثل لا ينافس فيدلر هذه النظريات في كل سؤال .يمكن لقائد تحويلي أن يكون منخفض LPC أو مرتفعه، ويمكن لموقف ذي تحكم ضعيف أن يحد من فاعلية قائد ذي رؤية قوية .إذا أرادت الدراسة الجمع بين عدسة موقفية وعدسة أخرى، يجب أن تحدد ما تضيفه كل واحدة :الأولى تفسر شرط الفاعلية، والثانية تفسر آلية التأثير .أما إضافة عدة أسماء لتفسير النتيجة نفسها فتقلل الاقتصاد النظري.

هذا الحد يمهد للفصل التالي، الذي سيعالج عائلة قيادية مختلفة تماما في مفرداتها :التحويل، الخدمة، الأصالة، والأخلاق .هناك سيكون السؤال أقل تركيزا على مطابقة القائد بالموقف وأكثر تركيزا على مصدر التأثير ومعناه وحدود التداخل بين البنى.

ويبقى الاختبار الحاسم هو أن تتغير التوصية عندما تتغير شروط الموقف المقاسة فعليا.

الخلاصة والانتقال 29.38

تقدم المقاربات الموقفية في هذا الفصل درسا منهجيا يتجاوز القيادة :لا يكفي معرفة أن متغيرا أن فاعلية القائد يمكن أن MT-0121 يرتبط بنتيجة، بل يجب تحديد متى ولماذا يتغير الأثر .يثبت تعتمد على ملاءمة توجهه لدرجة التحكم التي تمنحها العلاقات وبنية المهمة وقوة المنصب .وتبين أن القائد يستطيع في مواقف أخرى تعديل سلوكه كي يكمل خصائص التابع والمهمة MT-0018 والبيئة ويجعل الطريق إلى الهدف أكثر وضوحا وقيمة.

الفارق بينهما ليس تفصيلا تاريخيا .إذا كان النمط ثابتا نسبيا والموقف هو ما يطابق أو يعاد تصميمه، ابدأ من فيدلر .وإذا كان السلوك القيادي نفسه قابلا للتكيف ويعوض نقصا في المسار أو ولا تجمعهما إلا إذا كان نموذج الدراسة يحتاج فعلا .Path-Goal الدعم أو المشاركة، ابدأ من إلى الآليتين ويمكنه قياسهما منفصلتين.

ينتقل الفصل التالي من سؤال الملاءمة الموقفية إلى عائلة أخرى من القيادة تسأل كيف يرفع القائد الدافعية فوق التبادل المباشر، وكيف تتجاور الرؤية التحويلية والخدمة والأصالة والنموذج الأخلاقي، وأين تبدأ الحدود بين هذه البنى .هناك يصبح التحدي الرئيس هو منع التداخل المفاهيمي والقياسي بين نظريات قيادة متقاربة في اللغة لكنها مختلفة في الآلية.

المراجع

Evans, M. G. (1970). The effects of supervisory behavior on the path-goal relationship. Organizational Behavior and Human Performance, 5(3), 277-298. https://doi.org/10.1016/0030-5073(70)90021-8

Fiedler, F. E. (1964). A contingency model of leadership effectiveness. Advances in Experimental Social Psychology, 1, 149-190. https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60051-9

Fiedler, F. E. (1967). A theory of leadership effectiveness. McGraw-Hill.

Fiedler, F. E., & Chemers, M. M. (1984). Improving leadership effectiveness: The leader match concept (2nd ed.). Wiley.

Fiedler, F. E., & Garcia, J. E. (1987). New approaches to effective leadership: Cognitive resources and organizational performance. Wiley.

House, R. J. (1971). A path goal theory of leader effectiveness. Administrative Science Quarterly, 16(3), 321-339. https://doi.org/10.2307/2391905

House, R. J. (1996). Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory. The Leadership Quarterly, 7(3), 323-352. https://doi.org/10.1016/S1048-9843(96)90024-7

House, R. J., & Dessler, G. (1974). The path-goal theory of leadership: Some post hoc and a priori tests. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), Contingency approaches to leadership (pp. 29-55). Southern Illinois University Press.

House, R. J., & Mitchell, T. R. (1974). Path-goal theory of leadership. Journal of Contemporary Business, 3(4), 81-97.

Peters, L. H., Hartke, D. D., & Pohlmann, J. T. (1985). Fiedler's contingency theory of leadership: An application of the meta-analysis procedures of Schmidt and Hunter. Psychological Bulletin, 97(2), 274-285. https://doi.org/10.1037/0033-2909.97.2.274

Schriesheim, C. A., & Neider, L. L. (1996). Path-goal leadership theory: The long and winding road. The Leadership Quarterly, 7(3), 317-321. https://doi.org/10.1016/S1048-9843(96)90023-5

Strube, M. J., & Garcia, J. E. (1981). A meta-analytic investigation of Fiedler's contingency model of leadership effectiveness. Psychological Bulletin, 90(2), 307-321. https://doi.org/10.1037/0033-2909.90.2.307

Wofford, J. C., & Liska, L. Z. (1993). Path-goal theories of leadership: A meta-analysis. Journal of Management, 19(4), 857-876. https://doi.org/10.1016/0149-2063(93)90031-H

الفصل 30: القيادة التحويلية والخادمة والأصيلة والأخلاقية

Transformational, Servant, Authentic, and Ethical Leadership

30.1 تمهيد: لماذا تبدو هذه القيادات متشابهة بينما لا تملك الآلية نفسها؟

تندرج القيادة التحويلية والخادمة والأصيلة والأخلاقية ضمن عائلة واسعة من المقاربات التي تتجاوز السؤال التقليدي عن مقدار السلطة أو درجة توجيه المهمة إلى أسئلة تتعلق بالمعنى والقيم والعلاقة والقدوة ونمو التابع. ولهذا تبدو المقاربات الأربع متقاربة في الاستبانة والممارسة: قائد يلهم، يصغي، يتصرف بنزاهة، يهتم بالناس، ويشرح غاية العمل. غير أن التشابه في السلوك الظاهر لا يعني تطابق البناء النظري. النظرية الجيدة لا تتحدد بقائمة صفات محبوبة، بل بسؤال حاكم وآلية تفسيرية ومجال تطبيق وحدود. قد يلقي قائد واحد خطابا عن المستقبل، ويرفض منفعة شخصية، ويشرك مرؤوسيه في القرار، ويصحح مخالفة أخلاقية. هذه الأفعال يمكن أن تنتمي إلى أكثر من وصف، لكن معنى كل فعل يتغير بحسب الآلية التي نريد تفسيرها.

وظيفة هذا الفصل هي منع تحويل «القيادة الإيجابية» إلى صندوق واحد يجمع أربعة أسماء متداخلة. يمتلك MT-0016 نظرية القيادة التحويلية ملفا D1 كاملا لأنها تفسر كيف ترتفع الدافعية والهوية والالتزام نحو غاية مشتركة فوق التبادل المباشر. يمتلك MT-0124 نظرية القيادة الأخلاقية ملفا D1 كاملا لأنها تفسر كيف ينقل القائد المعايير الأخلاقية من خلال القدوة والتواصل والتعزيز. أما MT-0122 منظور القيادة الخادمة وMT-0123 نظرية القيادة الأصيلة فيعالجان بعمق D2 مختصر، لأن الأطلس يريد إبراز آليتهما وتمييزهما دون مضاعفة المساحة حيث يشتد التداخل المفاهيمي والقياسي. السؤال الذي سيقود الفصل كله هو: ما الذي سيفقده النموذج البحثي إذا حذفنا اسم القيادة وأبقينا مجرد صفات جيدة؟ إذا لم يتغير التفسير، فاختيار النظرية اسمي لا سببي.

30.2 خريطة الملكية النظرية وحدود الفصل

يمتلك الفصل أربعة أسئلة تفسيرية مختلفة. تسأل القيادة التحويلية: كيف ينقل القائد التابع من حساب المنفعة المباشرة إلى تبني غاية أوسع ورفع مستوى الجهد والأداء؟ تسأل القيادة الخادمة: ماذا يحدث عندما تصبح خدمة التابع ونموه ورفاهه والمجتمع أولوية قيادية لا أداة ثانوية لتحقيق هدف القائد؟ تسأل القيادة الأصيلة: كيف يعمل وعي القائد بذاته واتساقه وشفافيته ومعالجته المتوازنة للمعلومات على بناء علاقة أكثر صدقا وثقة؟ وتسأل القيادة الأخلاقية: كيف تتحول أخلاق القائد إلى إشارات ومعايير قابلة للتعلم والمساءلة داخل العمل؟ هذه الأسئلة قد تتقاطع في النتيجة، لكنها لا تبدأ من الآلية نفسها.

لا يعيد الفصل نظرية التبادل بين القائد والعضو MT-0017؛ فهذه تملك الفصل 31 وسؤالها هو تفاوت جودة العلاقة الثنائية. ولا يملك الفصل القيادة المشتركة MT-0020 أو القيادات العليا MT-0019، لأن توزيع التأثير داخل الفريق وانعكاس خصائص الإدارة العليا على القرارات لهما مواطن أصلية لاحقة. كما لا يعيد الفصل التبادل الاجتماعي أو العدالة التنظيمية أو التعلم الاجتماعي كملفات كاملة؛ يستدعيها فقط حين تفسر جزءا من آلية القيادة الأخلاقية أو الخادمة. هذه الحدود تمنع بناء فصل قيادي موسوعي بلا ملكية، وتمنع طالب الدكتوراه من وضع كل ما يرتبط بالقائد تحت نظرية واحدة.

30.3 خريطة النسب: من القيادة الكاريزمية والتحويل إلى القيادة القائمة على القيم

تبدأ إحدى سلاسل النسب المهمة مع أعمال القيادة الكاريزمية ثم صياغة Burns (1978) للتمييز بين القيادة التبادلية والقيادة التحويلية. لم يكن اهتمام Burns مجرد وصف سلوك إداري، بل علاقة يرفع فيها القائد والتابعون بعضهم بعضا إلى مستويات أعلى من الدافعية والقيم. نقل Bass (1985) هذا المنطق إلى علم النفس التنظيمي وجعله قابلا للقياس والاختبار، ثم تطور إلى نموذج «المدى الكامل للقيادة» الذي وضع التحويلية إلى جوار التبادلية والقيادة المتروكة. من هذه النقطة أصبحت القيادة التحويلية مرجعا مركزيا تقارن به كثير من المقاربات الإيجابية اللاحقة.

في مسار آخر، انطلقت القيادة الخادمة من Greenleaf (1970) بسؤال أخلاقي وترتيب للأولويات: هل يبدأ القائد بالرغبة في القيادة ثم يستخدم الخدمة، أم يبدأ بالرغبة في الخدمة ثم يقبل مسؤولية القيادة؟ لاحقا ظهرت محاولات تحويل الفكرة إلى مقاييس ونماذج قابلة للاختبار. أما القيادة الأصيلة فقد نمت بقوة في مطلع الألفية ضمن علم النفس الإيجابي والسلوك التنظيمي الإيجابي، خصوصا لدى Avolio وGardner. والقيادة الأخلاقية تبلورت تجريبيا بصورة أكثر تحديدا مع Brown وTreviño و(2005) Harrison، الذين فصلوا بين كون الشخص أخلاقيا وبين كونه مديرا أخلاقيا ينقل المعايير ويعززها. لذلك فالتسلسل التاريخي ليس قصة تطور خطي لنظرية واحدة، بل نشوء إجابات متجاورة عن مشكلات مختلفة في القيادة.

30.4 MT-0016 نظرية القيادة التحويلية: الحالة العلمية والسؤال الحاكم

يصنف الأطلس MT-0016 نظرية D1 أساسية. مجالها يمتد من العلاقة الثنائية إلى الفريق والمنظمة عندما يوجد أساس منطقي للانتقال بين المستويات. آليتها الحاكمة هي تحويل الدافعية والهوية نحو غاية مشتركة، وسؤالها: كيف يرفع القائد الدافعية والأداء فوق التبادل المباشر؟ كلمة «تحويل» هنا لا تعني بالضرورة تغيير الهيكل أو التحول الرقمي أو إعادة هندسة المؤسسة. المقصود أن علاقة القيادة تغير ما يراه التابع مهما، وتوسع تعريفه للمصلحة، وتعيد تشكيل توقعاته عن نفسه والجماعة والهدف.

تستخدم النظرية عندما يكون النموذج عن الرؤية والإلهام والتغيير والهوية الجماعية أو الجهد الذي يتجاوز الحد الأدنى. ولا تكون الخيار الأول إذا كان السؤال عن السلطة البنيوية، أو توزيع القيادة، أو جودة علاقة ثنائية محددة، أو مجرد مكافأة مقابل أداء. هذه الحدود ضرورية لأن شيوع

المصطلح جعل «القيادة التحويلية» في بعض الدراسات اسما لكل قيادة فعالة. إذا كان القائد يحدد إجراءات العمل بدقة ويكافئ الأداء فقط، فذلك لا يكفي للادعاء بأن الآلية تحويلية. وإذا كان البحث يقيس رضا العاملين عن المدير ثم يسميه قيادة تحويلية دون مؤشرات الرؤية والإلهام والتحفيز الفكري والاهتمام الفردي، يصبح البناء فضفاضا.

30.5 Burns وBass: من علاقة أخلاقية سياسية إلى نظرية تنظيمية قابلة للاختبار

قدم Burns (1978) القيادة التحويلية ضمن دراسة واسعة للقيادة، وربطها بارتفاع مستوى الدافعية والأخلاق لدى القائد والتابع. في المقابل، ركزت القيادة التبادلية على تبادل المنافع: دعم أو جهد مقابل مكافأة أو مورد. أهمية هذا الأصل أنه يذكرنا بأن التحويل ليس مجرد «كاريزما». فالقائد قد يكون جذابا شخصيا لكنه يوجه الجاذبية لمصلحة ذاته. كما أن التابع في العلاقة التحويلية ليس متلقيا سلبيا؛ العلاقة تتضمن تغيرا في الغايات والدوافع وتعريف المصلحة.

طور Bass (1985) الصياغة في سياق تنظيمي تجريبي. سمح ذلك بدراسة كيف يمكن للقائد أن يحقق أداء يتجاوز التوقعات، وكيف تتعايش عناصر تحويلية مع عناصر تبادلية. لم يعد التبادل والتحويل بالضرورة قطبين لا يجتمعان، بل يمكن للقائد أن يستخدم المكافأة المشروطة بفاعلية وفي الوقت نفسه يبني معنى ورؤية ويحفز التفكير. هذه النقطة مهمة في النماذج البحثية؛ فالقيادة التحويلية لا تعني إلغاء الإدارة اليومية أو العقود الواضحة. كما أن وجود مكافأة لا ينفي التحويل. السؤال هو ما إذا كانت هناك آلية إضافية تجعل التابع يتجاوز حساب «ماذا سأحصل مقابل ماذا سأفعل؟».

30.6 المكونات الأربعة: التأثير المثالي والتحفيز الإلهامي والاستثارة الفكرية والاعتبار الفردي

تطورت الصياغة الشائعة للقيادة التحويلية حول أربعة مكونات. التأثير المثالي (Idealized Influence) يتعلق بالثقة والاحترام والقدوة والتماهي مع القائد، مع ضرورة الفصل بين سلوك القائد والصفات التي ينسبها إليه التابع. التحفيز الإلهامي (Inspirational Motivation) يتعلق بصياغة مستقبل ذي معنى، وبناء توقعات عالية وقابلة للتصديق، وربط الجهد الفردي بغاية جماعية. الاستثارة الفكرية (Intellectual Stimulation) تتعلق بتحدي الافتراضات وتشجيع إعادة تعريف المشكلات وتجريب زوايا جديدة. الاعتبار الفردي (Individualized Consideration) يتعلق بالانتباه إلى احتياجات النمو والفروق بين التابعين والتوجيه والتدريب.

لا ينبغي تحويل هذه المكونات إلى قائمة منفصلة من «أبعاد مستقلة» لمجرد أن الاستبانة تحتويها. في كثير من التطبيقات تكون مترابطة بدرجة مرتفعة، وقد تظهر مشكلات في التمييز العاملي بينها. الاستخدام النظري السليم يبدأ من آلية كلية ثم يحدد هل يحتاج السؤال إلى تحليل الأبعاد أم البناء الأعلى. فإذا كان هدف الدراسة تفسير الإبداع، قد تكون الاستثارة الفكرية أكثر قربا من الآلية؛ وإذا كان الهدف الهوية الجماعية، قد تصبح الرؤية والتأثير المثالي أكثر مركزية. لكن يجب أن يقرر الباحث ذلك قبل رؤية النتائج، لا بعد العثور على معاملات مختلفة لكل بعد.

30.7 الآلية التحويلية: من معنى الغاية إلى تجاوز المصلحة المباشرة

تعمل القيادة التحويلية عبر سلسلة يمكن صياغتها بصورة أكثر دقة من العبارة العامة «القائد يحفز العاملين». يقدم القائد تفسيرا ذا معنى للغرض، ويجسد قيما وهوية مرغوبة، ويرفع التوقع عن ما يستطيع الفريق إنجازه، ويفتح مجالا لإعادة التفكير، ويعامل الأفراد بوصفهم قادرين على النمو. هذه الإشارات تغير إدراك التابع لذاته وللجماعة وللقيمة المتوقعة من السلوك، ما يمكن أن يرفع الالتزام والجهد والتعلم والتعاون. ليست كل حلقة لازمة في كل نموذج، لكن على الباحث تحديد الحلقة التي يدعي اختبارها.

هنا يظهر جسر محدود مع نظرية الهوية الاجتماعية ومع نظريات الدافعية، لكنه لا يلغي ملكية القيادة التحويلية. إذا كان النموذج يقول إن الرؤية التحويلية تزيد التماهي مع الفريق ثم المواطنة التنظيمية، يصبح التماهي وسيطا محددا. وإذا قال إن الاستثارة الفكرية ترفع الشعور بالكفاءة ثم السلوك الابتكاري، فهذه آلية أخرى. أما نموذج «القيادة التحويلية تؤثر في الأداء» بلا وسيط أو شرط أو تفسير، فهو قابل للاختبار إحصائيا لكنه فقير نظريا، خصوصا في أطروحة دكتوراه تدعي الإسهام.

30.8 القيادة التحويلية والقيادة التبادلية: لماذا ليستا متضادتين تماما؟

أظهر تطوير Bass أن القيادة التبادلية، وخاصة المكافأة المشروطة، يمكن أن تكون فعالة. التحويلية تضيف فوق التبادل بدلا من أن تحل محله دائما. وتدعم نتائج التحليل التجميعي لدى Judge و)2004(Piccolo هذه الصورة المركبة؛ فقد ارتبطت القيادة التحويلية بنتائج متعددة، لكن المكافأة المشروطة أظهرت أيضا علاقات قوية ببعض المعايير. كما أن الارتباط المرتفع بين بعض أبعاد التحويلية والتبادلية ينبه إلى أن المقاييس لا تعكس عوالم منفصلة تماما.

لذلك فإن تصميم دراسة تقارن «التحويلية الجيدة» بـ«التبادلية السيئة» تصميم منحاز نظريا. التبادل الواضح ضروري في وظائف كثيرة: يحدد ما هو مطلوب ويجعل العلاقة قابلة للتنبؤ. التحويلية تصبح مهمة عندما يحتاج العمل إلى معنى أوسع، أو تغير، أو تعلم، أو جهد تقديري. وقد يفشل قائد ملهم إذا أهمل وضوح الأدوار والموارد. هذا التفريق يمنع تحويل النظرية إلى حكم أخلاقي مبسط ويجعلها قابلة للمقارنة مع القيادة الأخلاقية التي تملك معيارا مختلفا تماما.

30.9 القياس: MLQ وما الذي يعنيه قياس «التحويل» فعلا؟

أصبح Multifactor Leadership Questionnaire من أكثر الأدوات ارتباطا ببحوث القيادة التحويلية، وتوجد له نسخ وتطورات متعددة. قوة الأداة أنها ربطت النظرية بمؤشرات سلوكية قابلة للرصد من التابعين، لكن الانتشار الواسع خلق إغراء استخدام الدرجة الكلية كبديل عن التفسير. القياس الجيد يحتاج إلى قرار حول مصدر التقييم. تقييم القائد لنفسه قد يعكس صورة ذاتية مثالية، بينما تقييم التابع يتأثر بجودة العلاقة والنتائج والأحداث الحديثة. لذلك يفضل عند الإمكان جمع تقييم القيادة من أكثر من تابع وربطه بنتائج مستقلة أو مؤجلة زمنيا.

إذا كان عدد كبير من الموظفين يعملون تحت عدد قليل من القادة، فالعينة ليست مستقلة. ينبغي فحص التداخل داخل القادة، وتبرير التجميع إلى مستوى الفريق أو استخدام نماذج متعددة المستويات. كما يجب فحص الصدق التمييزي بين الأبعاد وبين القيادة الأخلاقية والأصيلة والخادمة إذا جمعت في دراسة واحدة. مجرد ارتفاع alpha لا يثبت أن المقاييس تلتقط بنايات مختلفة. وقد يصبح CFA أو نماذج السمات والطرائق أو المقارنة بين نموذج عامل واحد ونماذج متعددة أكثر قيمة من إضافة عشرات معاملات الانحدار.

30.10 الأدلة التراكمية والحدود: ماذا نتعلم من التحليل التجميعي؟

قدم Judge و Piccolo (2004) تحليلا تجميعيا واسعا للقيادة التحويلية والتبادلية والقيادة المتروكة، وأظهر صلاحية عامة مهمة للقيادة التحويلية عبر نتائج متعددة وتصاميم مختلفة. لكن التحليل نفسه لا يبرر القول إن التحويلية أفضل في كل معيار أو سياق، إذ كانت المكافأة المشروطة قوية في عدد من العلاقات. القيمة النظرية هنا أن القيادة الفعالة قد تجمع بين بناء المعنى وإدارة التبادل، وأن تفسير النتائج يحتاج إلى معيار محدد لا إلى لقب قيادي عام.

كما أن تراكم الأدلة لا يلغي مشكلة السببية. التابع الذي يعمل في وحدة ناجحة قد يقيم قائده على أنه أكثر تحويلا بسبب النجاح نفسه. وقد يجذب القائد الأفضل موظفين أعلى أداء، أو يحصل على موارد تجعل سلوكه يبدو أكثر فعالية. الدراسات الطولية والتجريبية والتدريبية والبيانات من مصادر مختلفة تقلل هذه البدائل. ويجب على طالب الدكتوراه أن يميز بين سؤال «هل القيادة التحويلية مرتبطة بالأداء؟» الذي شبع بحثيا، وسؤال أكثر قيمة عن الآلية أو الشرط أو المستوى أو السياق الذي يغير هذه العلاقة.

30.11 الأخلاق والقيادة الزائفة: لماذا لا تكفي الرؤية الملهمة؟

أحد أهم الانتقادات للقيادة التحويلية أن القدرة على التأثير والإلهام يمكن أن تستخدم لغايات أنانية أو غير أخلاقية. لهذا ناقش Bass و Steidlmeier (1999) الفرق بين القيادة التحويلية الأصيلة والقيادة الزائفة التحويلية، وربطا التحويل الحقيقي بأسس أخلاقية في شخصية القائد وقيم الرؤية وعمليات الاختيار الجماعي. هذه المناقشة تكشف حد النظرية: التأثير القوي لا يساوي الأخلاق تلقائيا.

وهنا يظهر سبب وجود MT-0124 كملف مستقل. القيادة الأخلاقية لا تسأل فقط هل القائد يلهم ويغير؛ بل هل هو قدوة أخلاقية واضحة، وهل يتحدث عن المعايير، وهل يكافئ السلوك الصحيح ويحاسب المخالف؟ قائد قد يكون تحويليا وقادرا على بناء هوية قوية لكنه يستخدم الهوية لإسكات الاعتراض. وقائد أخلاقي قد يكون أقل كاريزمية لكنه يجعل الحدود الأخلاقية مرئية ومستقرة. لذلك لا يجوز استخدام الدرجة العالية في القيادة التحويلية دليلا على القيادة الأخلاقية دون قياس مستقل.

30.12 التحويلية في القيادة الرقمية والهجينة والذكاء الاصطناعي

في العمل الهجين، قد يصبح بناء المعنى أصعب لأن الاتصال موزع والإشارات الاجتماعية أقل كثافة، لكن الوسائط الرقمية تتيح أيضا تكرار الرؤية وتوثيقها ووصولها إلى عدد أكبر. لا ينبغي القول إن «القيادة الرقمية» بعد خامس للتحويلية من دون نظرية وقياس. الأفضل سؤال كيف تغير الوسائط قدرة القائد على التأثير المثالي أو التحفيز الإلهامي أو الاعتبار الفردي. فقد يساعد الاجتماع المرئي في الإلهام، بينما تسمح القنوات غير المتزامنة بالتفكير والاستثارة الفكرية، وتسمح البيانات الرقمية بمتابعة احتياجات التعلم إذا استخدمت بمسؤولية.

الذكاء الاصطناعي يضيف سؤالا أدق: إذا صاغ النظام خطاب الرؤية أو لخص ملاحظات العاملين أو اقترح رسائل شخصية، فمن هو مصدر التأثير؟ قد تزيد جودة الرسالة لكن ينخفض إدراك أصالتها إذا شعر التابع أن القائد لا يملكها. لذلك ينبغي فصل جودة المحتوى عن نسبة الفعل إلى القائد. كما أن استخدام الخوارزميات في التقييم والتوزيع قد يحد من قدرة القائد على إزالة العوائق أو الوفاء بالوعود، ما يجعل القيادة التحويلية وحدها غير كافية لتفسير تجربة العامل.

30.13 متى تستخدم MT-0016 ومتى لا تستخدم؟

تستخدم MT-0016 عندما تتضمن المشكلة انتقالا في معنى الغاية أو الهوية أو مستوى الدافعية والجهد، ويكون القائد مصدرا مركزيا لذلك الانتقال. تكون قوية في التغيير، الابتكار، التعبئة حول رؤية، السلوك خارج الدور، والتعلم الذي يحتاج إلى تجاوز الروتين. ويمكن أن تكون نظرية رئيسية إذا كان النموذج بأكمله يدور حول كيف يعيد القائد تشكيل دوافع التابعين واتجاههم نحو غاية مشتركة.

لا تستخدم تلقائيا لمجرد أن المتغير المستقل اسمه «القيادة». إذا كان السؤال عن جودة علاقة كل تابع بالقائد، فالفصل 31 وLMX أقرب. إذا كان السؤال عن اختيارات الإدارة العليا الاستراتيجية، فـUpper Echelons أقرب. وإذا كان السؤال عن الامتثال الأخلاقي وعقوبات السلوك غير الصحيح، فالقيادة الأخلاقية أدق. قاعدة الاختيار: إذا حذفنا الرؤية والهوية ورفع الدافعية فوق التبادل ولم يتغير النموذج، فغالبا لا تحتاج إلى القيادة التحويلية كنظرية مفسرة.

30.14 MT-0122 منظور القيادة الخادمة: الحالة العلمية وترتيب الأولوية

يصنف الأطلس MT-0122 «منظورا نظريا» D2، لا نظرية سببية مغلقة. هذا التصنيف مقصود؛ فالمجال نشأ من فلسفة قيادة وخدمة ثم تطورت داخله تعريفات ومقاييس ونماذج متعددة. السؤال الحاكم هو: كيف يؤثر توجه القائد نحو خدمة التابع ونموه في الثقة والنمو والأداء؟ الآلية المركزية ليست أن القائد لطيف، بل أن مصلحة التابع ونموه وخدمة المجتمع تحتل أولوية أصيلة في تعريف القيادة.

هذا الترتيب يميز المنظور عن قيادة تستخدم الاهتمام بالناس أداة لزيادة الأداء فقط. في القيادة الخادمة، الأداء مهم لكنه ليس المعيار الوحيد لنجاح القيادة. يفترض المنظور أن القائد يمكن،

يطور، يتواضع، يتحمل مسؤولية أوسع، ويستخدم سلطته بطريقة تحفظ نمو الآخرين. وهذه النقطة تمنح المنظور هوية مستقلة نسبيا عن التحويلية، رغم التشابه في الاهتمام الفردي والقدوة والقيم.

30.15 Greenleaf: «الخادم أولا» بوصفها فكرة تأسيسية

قدم Greenleaf (1970) فكرة «الخادم أولا» باعتبارها اختبارا للقيادة: هل يصبح من تتم خدمتهم أكثر صحة وحكمة وحرية واستقلالا، وهل يزيد احتمال أن يخدموا الآخرين؟ هذه الفكرة ليست مقياسا تجريبيا جاهزا، لكنها تمنح المجال معيارا اتجاهيا قويا. القيادة هنا لا تبدأ من امتلاك الرؤية ثم حشد التابعين، بل من مسؤولية أخلاقية وتنموية تجاههم وتجاه المجتمع.

لاحقا تعددت عمليات تشغيل المفهوم. بعض المقاييس ركز على التمكين والتواضع والقبول والمساءلة والتوجيه وخدمة المجتمع، وبعضها أضاف الشفاء العاطفي أو خلق القيمة للمجتمع. هذا التعدد يفسر لماذا يحتاج الباحث إلى تسمية المقياس والنسخة النظرية بدلا من استخدام كلمة «servant leadership» وكأن كل الأدوات متكافئة. كما يفسر تصنيف الأطلس لها كمنظور D2: توجد نواة قوية، لكن الحدود والمكونات لم تتوحد تاريخيا بالطريقة نفسها التي توحد بها ملف بعض النظريات الأقدم.

30.16 ما الذي يجعل القيادة الخادمة مختلفة عن التحويلية؟

الفرق الأكثر فائدة هو «بؤرة الأولوية». التحويلية تركز على رفع التابع والجهد باتجاه غاية مشتركة وأداء يتجاوز التوقع. القيادة الخادمة تضع نمو التابع وخدمته في مركز الغاية القيادية. قد يقود المساران إلى ثقة والتزام ومواطنة وأداء، لكنهما يختلفان في ما يعد وسيلة وما يعد غاية. قائد تحويلي قد يدرب موظفا لأنه يريد قدرة أعلى لتحقيق التحول المؤسسي؛ قائد خادم قد يدربه لأن نموه قيمة في ذاته أيضا.

لكن هذا الفرق لا ينبغي تضخيمه إلى قطيعة. كثير من القادة يفعلون الأمرين، وكثير من البنود القياسية متقاربة. ولذلك يجب أن يكون تبرير القيادة الخادمة في أطروحة دكتوراه أكثر من قول «هي تركز على الموظف». ينبغي تحديد سلوك أو وسيط أو نتيجة لا تفسرها التحويلية بالكفاءة نفسها، مثل نمو التابع، التمكين الموجه للخدمة، ثقافة الخدمة، أو قيمة المجتمع. وإلا يصبح الجمع بين النظريتين تضخما اسميا.

30.17 القياس في القيادة الخادمة: من كثرة الأبعاد إلى سؤال صلاحية البناء

طور Liden وWayne وZhao و(2008) Henderson مقياسا متعدد الأبعاد واختبروه في إطار متعدد المستويات. تشمل أبعاده مفاهيم مثل الشفاء العاطفي، خلق قيمة للمجتمع، المهارات المفاهيمية، تمكين التابع، مساعدته على النمو والنجاح، وضع التابع أولا، والسلوك الأخلاقي. كما قدم van Dierendonck (2011) توليفا للمجال ركز على التمكين والتطوير والتواضع والأصالة والقبول والمسؤولية والتوجيه وخدمة الصالح العام.

الدرس المنهجي هو أن القيادة الخادمة ليست درجة أحادية بسيطة. إذا استخدم الباحث أداة مختصرة، فعليه توضيح ما احتفظ به وما فقده من المجال. وإذا قارنها بالأخلاقية، فوجود بعد

«ethical behavior» داخل مقياس الخادمة قد يرفع التداخل ميكانيكيا. وإذا قارنها بالأصيلة، فوجود «authenticity» داخل تصور الخادمة يخلق مشكلة مشابهة. لذلك يحتاج نموذج القياس إلى فحص الصدق التمييزي وربما تصميم صفات-طرائق متعددة أو مصادر مختلفة، لا مجرد HTMT في عينة صغيرة ثم إعلان الاستقلال.

30.18 الأدلة والمراجعات: ماذا تقول لنا دراسات servant leadership؟

أظهر Liden et al. (2008) أن القيادة الخادمة متعددة الأبعاد ويمكن أن تفسر نتائج بعد التحكم في التحويلية وLMX في بعض التحليلات. وقد لخص van Dierendonck (2011) تطور المجال ومقاييسه وآلياته المقترحة، وربط القيادة الخادمة بالثقة والعدالة وجودة العلاقة ونمو التابع. ثم راجع Eva et al. (2019) 285 عملا خلال نحو عشرين عاما ووجدوا أن نمو المجال السريع رافقه نقص في الاتساق المفاهيمي وتعدد كبير في المقاييس، ودعوا إلى تعريف أوضح وشبكة اسمية أكثر تنظيما.

هذا يعني أن قوة الاهتمام بالمجال لا تساوي اكتمال نظرية واحدة. لطالب الدكتوراه، ميزة القيادة الخادمة أنها قد تفسر نتائج لا تتمحور حول الأداء المباشر فقط، لكنها تحتاج إلى حذر أكبر في اختيار المقياس والآلية. لا يكفي أن تنقل أبعادا من دراسة ثم أبعادا أخرى من دراسة ثانية. ينبغي اختيار تصور محدد، وربط أبعاده بالسؤال، وتبرير سبب عدم استخدام القيادة التحويلية أو الأخلاقية أو LMX بدلا منه.

30.19 الثقافة والسلطة: هل «الخدمة» تحمل المعنى نفسه في كل سياق؟

قد تتغير دلالة التواضع والمشاركة والخدمة باختلاف المسافة من السلطة والتوقعات من القائد. في سياق يتوقع فيه العاملون حزما رسميا قد يفسر التواضع على أنه ضعف إذا لم يصحبه وضوح وكفاءة. وفي سياق آخر قد يكون إشراك العاملين علامة احترام. لذلك لا يجوز ترجمة بنود القيادة الخادمة حرفيا ثم افتراض التكافؤ الثقافي. التحقق من الصياغة والتكافؤ العاملـي والتفسير المحلي جزء من صلاحية النقل.

كما ينبغي عدم رومنة الخدمة. قد يستخدم خطاب «نحن نخدمكم» لإخفاء أبوية أو سيطرة أو مطالب تضحية مستمرة من الموظف. القيادة الخادمة الحقيقية لا تعني غياب المساءلة ولا إعفاء التابع من الأداء. التمكين يتعايش مع مسؤولية، وخدمة المجتمع لا تعني تجاهل بقاء المنظمة. لذلك تكون الحدود النظرية مهمة: المنظور يغير استخدام السلطة وأولوية الاهتمام، لا يلغي السلطة أو الهدف التنظيمي.

30.20 القيادة الخادمة في العمل الهجين والرقمي

في العمل الهجين، تظهر الخدمة في أفعال قد لا تكون مرئية في المكتب التقليدي: حماية وقت التركيز، تخفيف عبء الاجتماعات، منح مرونة عادلة، إزالة حواجز الوصول إلى التقنية، وتطوير العامل عن بعد دون أن يصبح خارج شبكات الفرص. لكن هذه الأفعال لا تصبح «قيادة خادمة

رقمية» ككيان جديد ما لم توجد أدلة نظرية. الأفضل تفسيرها بوصفها تطبيقات للسؤال القديم حول أولوية نمو التابع ورفاهه في بيئة جديدة.

مع الذكاء الاصطناعي، يبرز اختبار أكثر صعوبة: هل يستخدم القائد التحليلات لتمكين العامل أم لمراقبته فقط؟ هل يسمح للنظام بتخصيص التعلم لصالح الموظف أم يجعله أداة ضغط؟ قد يدعم الذكاء الاصطناعي خدمة التابع، لكنه قد يوسع أيضا عدم تماثل القوة. لذلك يحتاج الباحث إلى قياس كيفية استخدام التقنية لا مجرد وجودها، وربط الاستخدام بآلية التمكين أو النمو أو الرعاية التي يمتلكها المنظور.

30.21 متى تستخدم MT-0122 ومتى لا تستخدم؟

تستخدم MT-0122 عندما يكون ترتيب الأولوية ونمو التابع وخدمته جزءا أصيلا من السؤال. تصبح مناسبة في دراسات التمكين، تنمية العاملين، ثقافة الخدمة، الرعاية طويلة الأجل، والخدمة المجتمعية عندما يكون القائد نقطة البدء. ويمكن أن تكون نظرية مساندة إذا كانت النظرية الرئيسية تشرح الأداء ولكن يبقى سؤال لماذا يحمي القائد نمو العامل ومصلحته.

لا تستخدمها لمجرد وجود «اهتمام بالموظفين» في الاستبانة. إذا كان الاهتمام وسيلة لبناء التزام نحو رؤية، فالتحويلية قد تكفي. إذا كان السؤال عن وضوح المعايير الأخلاقية والمحاسبة، فالأخلاقية أدق. وإذا كان السؤال عن الشفافية والاتساق مع الذات، فالأصيلة أقرب. قاعدة الحذف: إذا حذفنا فكرة أن خدمة التابع ونموه غاية قيادية وبقيت كل فرضيات الدراسة كما هي، فلا حاجة حقيقية إلى MT-0122.

30.22 MT-0123 القيادة الأصيلة: لماذا ظهرت الحاجة إلى «الأصالة»؟

نشأت القيادة الأصيلة بقوة في بيئة بحثية ومهنية قلقة من فقد الثقة في القادة ومن الصور المصنوعة والقيادة الكاريزمية غير المرتبطة بقيم داخلية مستقرة. قدم Avolio و Gardner (2005) خريطة مبكرة للمجال وربطوه بالوعي الذاتي والتنظيم الذاتي والتطور الإيجابي. في التصور الناضج الذي قاسه Walumbwa et al. (2008)، تتكون القيادة الأصيلة من الوعي الذاتي، والشفافية العلائقية، والمعالجة المتوازنة للمعلومات، والمنظور الأخلاقي الداخلي.

السؤال الحاكم في الأطلس هو: كيف يولد اتساق القائد وشفافيته ثقة وتطورا إيجابيا؟ لا تعني الأصالة «قل كل ما تفكر فيه» أو «كن نفسك مهما كانت نفسك». الأصالة التنظيمية مقيدة بالوعي والمسؤولية والمعالجة المتوازنة والمعايير الأخلاقية. لذلك لا تعد الصراحة الجارحة أو مقاومة التعلم دليلا على الأصالة. القائد الأصيل لا يتمسك بصورة ثابتة عن ذاته، بل يعرف دوافعه ونقاط ضعفه ويتصرف بصورة يمكن تفسيرها على ضوء قيم معلنة وقابلة للمساءلة.

30.23 مكونات القيادة الأصيلة الأربعة

الوعي الذاتي (Self-Awareness) يعني معرفة نسبية بنقاط القوة والضعف والدوافع وتأثير الفرد في الآخرين. الشفافية العلائقية (Relational Transparency) تتعلق بتقديم الذات الحقيقية بصورة مناسبة للعلاقة، ومشاركة المعلومات والمشاعر ذات الصلة دون تلاعب

متعمد. المعالجة المتوازنة (Balanced Processing) تعني تحليل المعلومات ذات الصلة بموضوعية نسبية، والبحث عن آراء تخالف موقف القائد قبل القرار. المنظور الأخلاقي الداخلي (Internalized Moral Perspective) يتعلق بتنظيم السلوك من خلال قيم داخلية أكثر من ضغوط خارجية مؤقتة.

هذه المكونات تفسر سبب تداخل القيادة الأصيلة مع الأخلاقية والتحويلية. المنظور الأخلاقي يقترب من الأخلاقية، والشفافية والقدوة تقترب من التحويلية، والاهتمام بالعلاقة يقترب من الخادمة. لكن الأصيلة تحاول جمع هذه العناصر حول محور «اتساق الذات المنظم». لذلك إذا كان البحث لا يقيس الوعي الذاتي أو المعالجة المتوازنة أو الشفافية، ويقيس فقط النزاهة، فمن الصعب تبرير النظرية الأصيلة بوصفها المفسر الرئيس.

30.24 القياس: ALQ والفرق بين البناء والمقياس

طور Walumbwa et al. (2008) Authentic Leadership Questionnaire واختبروه عبر عينات من الولايات المتحدة والصين وكينيا، وقدموا دعما لبناء أعلى متعدد الأبعاد. هذا العمل مهم لأنه نقل المجال من الخطاب المعياري إلى بناء قابل للاختبار. لكنه لا يحل تلقائيا مشكلة التمييز عن القيادة التحويلية والأخلاقية. فالمقاييس المختلفة قد تحمل لغة إيجابية مشتركة تجعل المستجيب الذي يحب قائده يرفع جميع الدرجات.

لذلك، عندما تستخدم دراسة القيادة الأصيلة مع قيادة إيجابية أخرى، ينبغي فحص نموذج القياس قبل النموذج الهيكلي. قد تحتاج إلى CFA تنافسي، وتحليل صلاحية تمييزية، وربما مصادر مختلفة أو فواصل زمنية. كما أن قياس «الأصالة» من التابع وحده يحمل مفارقة: التابع لا يرى كل دوافع القائد الداخلية. ما يقيسه في الواقع هو مظاهر قابلة للإدراك كالشفافية والاتساق وطلب الرأي. ولهذا ينبغي أن تكون صياغة الاستنتاجات متواضعة وألا تدعي وصولا مباشرا إلى باطن القائد.

30.25 مشكلة التداخل: ماذا أظهرت المقارنات مع القيادة التحويلية؟

قدم Banks et al. (2016) تحليلا تجميعيا يقارن القيادة الأصيلة بالقيادة التحويلية عبر 100 عينة وأكثر من خمسة وعشرين ألف فرد. وجدوا ارتباطا مرتفعا بين البناءين، وعدم وجود صلاحية إضافية ملحوظة لأحدهما فوق الآخر في عدد من النتائج، مع تفاوت بحسب المعيار. هذه النتيجة لا تعني أن القيادة الأصيلة «غير موجودة»، لكنها تضع عبء إثبات أكبر على الباحث الذي يجمعها مع التحويلية.

كما وجد Hoch et al. (2018) أن الارتباطات العالية بين الأصيلة والتحويلية، مع مقدار محدود من التباين الإضافي، تثير سؤال المنفعة الإضافية عندما يكون الهدف تفسير نتائج عامة. لذلك يصبح الاستخدام الأقوى للأصيلة عندما يكون السؤال بالفعل عن الوعي الذاتي والشفافية والمعالجة المتوازنة أو الاتساق الأخلاقي الداخلي، لا عندما تكون مجرد بديل أحدث لكلمة «قيادة جيدة». في أطروحة دكتوراه، الجدة الزمنية للمصطلح ليست سببا كافيا لاختياره.

30.26 نقد الأصالة: هل يمكن أن تتحول إلى معيار مثالي غامض؟

تواجه القيادة الأصيلة تحديا فلسفيا ومنهجيا: «الذات الحقيقية» ليست كيانا ثابتا بسيطا، والقائد يتعلم ويتغير ويؤدي أدوارا مختلفة. كما أن التوافق بين القيم والسلوك لا يضمن أن القيم نفسها أخلاقية. ولهذا أدخلت الصياغات الحديثة المنظور الأخلاقي والمعالجة المتوازنة، لكن ذلك زاد التداخل مع نظريات أخرى. النقد المفيد لا يهدف إلى حذف المجال، بل إلى تضييق ادعائه.

يمكن للباحث أن يعالج هذا النقد بتعريف الأصالة كسلسلة عمليات قابلة للرصد: وعي بالمحددات الشخصية، استقبال معلومات مناقضة، اتساق نسبي بين القيم المعلنة والقرار، وشفافية مناسبة. ويمكن استخدام بيانات متعددة مثل تقويم 360 درجة، ومذكرات قرارات، وتغيرات عبر الزمن. بهذه الطريقة تنتقل الأصالة من صفة بطولية إلى ممارسة قابلة للفحص.

30.27 الأصالة في زمن الاتصال الرقمي والذكاء الاصطناعي

يخلق الاتصال الرقمي فرصا ومخاطر للأصالة. يمكن للقائد أن يشارك مبررات القرار بصورة موثقة، وأن يفتح قنوات رأي متزامنة وغير متزامنة، وأن يعترف بالخطأ أمام فريق موزع. في المقابل، تتيح أدوات الصياغة الآلية إنتاج رسائل تبدو شخصية من دون جهد شخصي. لا يعني استخدام أداة ذكاء اصطناعي غياب الأصالة، لكن إذا قدم القائد رسالة لا يعبر مضمونها عن موقفه أو لا يستطيع الدفاع عنها، يصبح الاتساق محل سؤال.

يمكن للبحث هنا التمييز بين «مساعدة التقنية في التعبير» و«استبدال المصدر الأخلاقي للرسالة». قد يستخدم القائد النظام لتحسين اللغة ثم يراجع المعنى ويتحمل المسؤولية، أو يعتمد رسالة مولدة ويتنصل منها عند الخطأ. الفرق ليس تقنيا فقط؛ إنه يتعلق بالشفافية والمسؤولية والمعالجة المتوازنة. لذلك تقدم البيئة الرقمية اختبارا خصبا لآلية MT-0123 بدلا من ذريعة لإضافة بعد اسمه «الأصالة الرقمية» بلا حاجة.

30.28 متى تستخدم MT-0123 ومتى لا تستخدم؟

تستخدم MT-0123 إذا كانت المشكلة تتعلق باتساق الذات، والشفافية، والمعالجة المتوازنة، والثقة التي تنشأ من هذه العمليات. قد تكون مناسبة عند دراسة القيادة أثناء أزمات الثقة، أو تغيير يتطلب اعترافا بالشك، أو قرارات يحتاج فيها القائد إلى إظهار كيف وزن الرأي المخالف. ويمكن أن تكون مساندة إذا كانت النظرية الرئيسية تشرح التأثير لكن يبقى سؤال كيف يؤثر إدراك أصالة القائد في قبول الرسالة.

لا تستخدمها إذا كان النموذج يمكن تفسيره بالكامل بالتحويلية أو الأخلاقية ولا يحتوي على متغير أو آلية تخص الأصالة. وإذا كان المقياس المختار يكرر تقريبا بنود النزاهة والإلهام والاهتمام بالتابع، فإن إضافة الاسم لا تضيف تفسيرا. قاعدة الاختيار: ينبغي أن يستطيع الباحث كتابة فرضية تتغير جوهريا إذا استبدلت «الأصالة» بـ«الأخلاق» أو «التحويل». إذا لم تتغير، فهناك مشكلة تمييز.

30.29 MT-0124 نظرية القيادة الأخلاقية: الحالة العلمية والسؤال الحاكم

يصنف الأطلس MT-0124 نظرية D1 أساسية. مستواها الرئيس القائد والتابع والفريق، وآليتها تقع في الحوافز والتبادل والحوكمة. سؤالها: كيف ينقل القائد المعايير الأخلاقية ويشكل سلوك التابعين؟ هذه الصياغة تجعل النظرية أكثر تحديدا من القول إن «القائد شخص جيد». القيادة الأخلاقية سلوك اجتماعي مرئي يتضمن القدوة، والتواصل عن الأخلاق، واستخدام المكافأة والعقاب، وإدخال الاعتبارات الأخلاقية في القرار.

قدم Brown et al. (2005) تعريفا تجريبيا مؤثرا وربطوا النظرية بالتعلم الاجتماعي. يتعلم التابعون من نماذج ذات مكانة وسلطة، ويراقبون ما يكافأ وما يعاقب. كما تتصل النظرية بالتبادل الاجتماعي؛ معاملة القائد العادلة والمراعية يمكن أن تولد ردا إيجابيا. لكن الأطلس لا يعيد Social Cognitive Theory أو Social Exchange Theory هنا؛ يستدعيهما كجذور تفسيرية ويحتفظ للقيادة الأخلاقية بملكية كيفية تحويل سلطة القائد إلى نظام إشارات أخلاقية.

30.30 «الشخص الأخلاقي» و«المدير الأخلاقي»

يساعد التمييز بين moral person وmoral manager على فهم لماذا لا تكفي النزاهة الشخصية. الشخص الأخلاقي يظهر الصدق والعدل والعناية ويتخذ قرارات تتفق مع مبادئ مقبولة. لكن الموظفين قد لا يعرفون ذلك إذا بقيت الأخلاق مسألة خاصة. المدير الأخلاقي يجعل المعايير ظاهرة: يتحدث عنها، يشرح أسباب القرارات، يضع توقعات، يكافئ السلوك المسؤول، ويحاسب المخالفين بصرف النظر عن نتائجهم التجارية.

من هنا يمكن أن يكون مدير حسن النية ضعيف القيادة الأخلاقية إذا تجنب مواجهة المخالفات أو أرسل إشارات متناقضة. ويمكن لقائد أن يتحدث كثيرا عن القيم لكنه يفقد المصداقية إذا كافأ من يحقق الأرقام بطرق مخالفة. الاتساق بين الرسالة ونظام التعزيز جزء من الآلية. ولهذا يمكن قياس القيادة الأخلاقية عبر إدراك التابع لسلوك متكرر، لا عبر سؤال القائد هل يعد نفسه أخلاقيا.

30.31 القدوة والتعزيز والتواصل: الآليات الثلاث المركزية

القدوة تجعل السلوك الأخلاقي قابلا للملاحظة. حين يرى العامل أن القائد يرفض منفعة غير مشروعة أو يعترف بخطأ يضره، تصبح القاعدة ملموسة. التعزيز يحدد تكلفة المخالفة وفائدة الامتثال؛ إذا تمت مكافأة النتائج مهما كانت الوسيلة، تتغلب الإشارة العملية على الخطاب الرسمي. التواصل يشرح لماذا تعد قضية ما أخلاقية، وكيف توازن المنظمة بين القيم عندما تتعارض.

تعمل الآليات معا. قد يكون القائد قدوة لكنه يفشل في بناء نظام إذا لم يناقش الحالات الصعبة. وقد يتحدث ويعاقب لكنه يبدو نفاقيا إذا لم يطبق المعايير على نفسه. لذلك لا ينبغي اختزال النظرية إلى «النزاهة». في نماذج الدكتوراه يمكن تفكيك المسار إلى إدراك القيادة الأخلاقية ثم مناخ أخلاقي أو وضوح معياري أو ثقة أو صوت أخلاقي، لكن يجب تبرير كل وسيط وعدم تحويل النظرية إلى سلسلة طويلة من المتغيرات المتقاربة.

30.32 القياس في القيادة الأخلاقية ومشكلة هالة القائد

طور Brown et al. (2005) مقياس Ethical Leadership Scale ذي عشرة بنود، وأصبح واسع الاستخدام. تقيس البنود جوانب مثل الاستماع، الانضباط الأخلاقي، اتخاذ القرار العادل، الحديث عن الأخلاق، الثقة، والقدوة. قوته في البساطة والاتساق، لكن استخدام تقييم تابع واحد لكل شيء يرفع خطر الهالة ومصدر الطريقة المشترك. العامل الذي يحب قائده قد يرفعه في القيادة الأخلاقية والعدالة والدعم والثقة ثم ينتج نموذجا قويا بسبب التقييم العام.

لمواجهة ذلك يمكن فصل المصادر: يقيم الموظفون القيادة، بينما تقاس المخالفات من السجلات أو تقويم المشرفين؛ أو يقاس المناخ على مستوى الفريق؛ أو تستخدم فواصل زمنية. وإذا كانت الدراسة تقارن الأخلاقية بالأصيلة أو التحويلية، فلابد من اختبار الصدق التمييزي الصارم. لا يكفي أن يكون HTMT أقل بقليل من حد اصطلاحي إذا كانت النظرية لا توضح لماذا تختلف الآليات.

30.33 الأدلة التجميعية: القوة والحدود والزيادة فوق المقاربات الأخرى

أظهرت مراجعة Brown و Treviño (2006) أن القيادة الأخلاقية ترتبط مفاهيميا بالتعلم الاجتماعي وبالمقاربات الأخلاقية المجاورة، وحددت مسارات بحثية مهمة. لاحقا وجد Ng و Feldman (2015)، عبر تحليل تجميعي يشمل أكثر من مئة عينة، صلاحية معيارية للقيادة الأخلاقية تجاه اتجاهات العاملين وأدائهم وتقييمهم للقائد، كما ظهرت بعض الصلاحية الإضافية بعد التحكم في بنايات قيادية وتنظيمية أخرى. ووجد Bedi et al. (2016) علاقات إيجابية مع نتائج متعددة وحدودا سياقية منها اختلافات حسب الموقع الجغرافي والقطاع.

مع ذلك، لا تعني الصلاحية الإضافية أن الأخلاقية مستقلة تماما عن التحويلية. Hoch et al. (2018) أظهروا تداخلا مرتفعا بين بعض أشكال القيادة الإيجابية والتحويلية، وأشاروا إلى أن المنفعة الإضافية تختلف بين الأخلاقية والأصيلة والخادمة. لذلك ينبغي أن يختار الباحث الأخلاقية عندما تكون النتيجة ذات صلة معيارية واضحة: سلوك أخلاقي، مخالفات، صوت، عدالة، ثقة أخلاقية، أو قرارات مسؤولة. أما إذا كان الهدف رضا وظيفيا عاما فقط، فتمييزها عن قيادة إيجابية أخرى يحتاج تبريرا أقوى.

30.34 القيادة الأخلاقية والعدالة التنظيمية: تداخل بلا ترادف

قد يكون القائد الأخلاقي عادلا، لكن العدالة التنظيمية ليست جزءا مرادفا من القيادة الأخلاقية. العدالة تسأل عن تقييم النتائج والإجراءات والمعاملة والمعلومات. القيادة الأخلاقية تسأل عن القائد كمصدر للقدوة والمعايير والتعزيز. قد يطبق قائد إجراء عادلا لأنه مفروض رسميا من النظام حتى لو لم يكن قدوة أخلاقية قوية، وقد يظهر قائد أخلاقي في موقف لا يتضمن توزيع نتيجة قابلة لتقييم العدالة.

هذا الفرق مهم في النماذج الوسيطة. يمكن افتراض أن القيادة الأخلاقية ترفع العدالة المدركة، لكن ذلك يحتاج إلى تحديد البعد والمصدر والحدث. لا ينبغي استخدام بنود «يعاملني بعدل» داخل

مقياس القيادة ثم استخدام العدالة كوسيط دون فحص التداخل. والأفضل إن كان السؤال عن العدالة أن تقاس بإطارها في الفصل 22 وبأحداث وإجراءات محددة، مع إبقاء القيادة الأخلاقية متغيرا مصدره سلوك القائد.

30.35 القيادة الأخلاقية في الإدارة الخوارزمية والذكاء الاصطناعي

تغير الخوارزميات نقطة تطبيق القيادة الأخلاقية. قد لا يقرر القائد مباشرة من يحصل على مناوبة أو تقييم أو ترقية، لكنه يختار النظام أو يعتمد مخرجاته أو يراجع الاستثناءات. هنا يصبح السلوك الأخلاقي مرتبطا بالمسؤولية عن القرار: هل يفهم القائد حدود الأداة؟ هل يشرح استخدامها؟ هل يتيح الاعتراض؟ هل يوقف النظام عندما يظهر ضرر؟ وهل يخضع نفسه والمعايير التقنية للمساءلة نفسها؟

يمكن للنظرية أن تمتد إلى هذا السياق دون ادعاء نظرية جديدة. القائد يظل قدوة ومصدرا للتعزيز والتواصل، لكنه يتوسط بين التابع ونظام تقني. إذا قال «الخوارزمية قررت» وتخلى عن المسؤولية، فهو يرسل إشارة معيارية أيضا. يمكن دراسة القيادة الأخلاقية كشرط يحدد هل يتحول استخدام الذكاء الاصطناعي إلى ثقة مسؤولة أو إلى طاعة غير نقدية. لكن إذا كان السؤال عن عدالة الخوارزمية نفسها، فهناك أطر أخرى قد تكون أقرب.

30.36 متى تستخدم MT-0124 ومتى لا تستخدم؟

تستخدم MT-0124 عندما يكون القائد مصدرا للمعيار الأخلاقي المرئي وللتعلم والتعزيز. تكون مناسبة في دراسات السلوك غير الأخلاقي، المخالفات، الإبلاغ، الصوت الأخلاقي، السلامة، المسؤولية، الفساد، والقرارات التي تحمل مفاضلات قيمية. ويمكن أن تكون نظرية رئيسية إذا كان نموذج الدراسة يدور حول كيفية انتقال القيم من القيادة إلى السلوك.

لا تستخدمها لمجرد أن القائد «محبوب» أو «عادل». إذا كان السؤال عن الإلهام والهوية، فالتحويلية أقرب. إذا كان عن الصدق مع الذات، فالأصيلة أقرب. إذا كان عن خدمة التابع، فالخادمة أقرب. قاعدة الحذف: إذا أزلنا عناصر القدوة والتواصل المعياري والتعزيز والمساءلة وبقي النموذج كاملا، فلا توجد حاجة حقيقية إلى نظرية القيادة الأخلاقية.

30.37 مقارنة العائلة: ما الذي يملكه كل كيان ولا يملكه الآخر؟

يمكن فهم الفرق عبر نقطة البداية. MT-0016 تبدأ من تحويل الدافعية والهوية والغاية. MT-0122 تبدأ من أولوية خدمة التابع ونموه. MT-0123 تبدأ من اتساق الذات والشفافية والمعالجة المتوازنة. MT-0124 تبدأ من نقل المعيار الأخلاقي عبر القدوة والتواصل والتعزيز. النتيجة نفسها، مثل الثقة، يمكن أن تنشأ من أربع آليات: أثق بالقائد لأنه يمثل غاية مشتركة، أو لأنه يضع مصلحتي في الاعتبار، أو لأنه صريح ومتسق، أو لأنه يطبق معايير أخلاقية واضحة.

هذا التفريق يجعل الوسيط النظري أكثر أهمية من اسم المتغير. إذا اختار الباحث الثقة وسيطا عاما في النماذج الأربعة فلن يميزها كثيرا. لكنه إذا حدد نوع الثقة أو الاعتقاد السابق لها، تتضح الآلية. ويمكن أيضا أن تكون النتيجة مختلفة: التحويلية أقرب إلى الأداء فوق التوقع والهوية،

الخادمة إلى النمو والتمكين والخدمة، الأصيلة إلى الثقة بالاتساق والانفتاح، والأخلاقية إلى السلوك الأخلاقي والوضوح المعياري. هذه ليست حدودا مطلقة، لكنها قواعد اختيار.

30.38 جدول المقارنة النظرية للعائلة القيادية

الكيان	السؤال الحاكم	الآلية المركزية	مؤشرات تمييزية	متى لا يكون الخيار الأول
MT-0016 القيادة التحويلية	كيف ترتفع الدافعية والأداء فوق التبادل المباشر؟	الرؤية والهوية والإلهام والاستثارة والنمو	غاية مشتركة، جهد يتجاوز المتوقع، إعادة تعريف المصلحة	عندما يكون السؤال عن الأخلاق أو العلاقة الثنائية فقط
MT-0122 القيادة الخادمة	كيف يجعل القائد خدمة التابع ونموه أولوية؟	الخدمة والتمكين والتواضع والرعاية	وضع التابع أولا، نموه، خدمة المجتمع	عندما يكون الاهتمام بالتابع مجرد وسيلة للأداء
MT-0123 القيادة الأصيلة	كيف يولد الاتساق والشفافية ثقة وتطورا؟	الوعي الذاتي والشفافية والمعالجة المتوازنة	اتساق القيم والسلوك، استقبال الرأي المخالف	عندما لا يقاس شيء يخص الذات أو الشفافية
MT-0124 القيادة الأخلاقية	كيف تنتقل المعايير الأخلاقية من القائد إلى التابع؟	القدوة والتواصل والتعزيز والمساءلة	حديث أخلاقي، عقاب ومكافأة، نمذجة السلوك	عندما يكون السؤال عن الإلهام دون معيار أخلاقي

30.39 سؤال التداخل والزيادة التفسيرية: درس Hoch et al. (2018)

تعد دراسة Hoch et al. (2018) محورية لهذا الفصل لأنها اختبرت بصورة مباشرة ما إذا كانت القيادة الأخلاقية والأصيلة والخادمة تفسر تباينا فوق القيادة التحويلية. وجدت الدراسة ارتباطات مرتفعة، خصوصا بين التحويلية وكل من الأصيلة والأخلاقية، ووجدت أن الزيادة التفسيرية ليست متساوية. أظهرت القيادة الخادمة وعدا أكبر بوصفها مقاربة قائمة بذاتها في عدد من النتائج، بينما كانت المنفعة الإضافية للأصيلة والأخلاقية محدودة في نتائج عامة.

لا ينبغي قراءة ذلك كحكم نهائي يلغي نظريتين. الدرس الأدق هو «خصص السؤال». إذا كانت النتيجة عامة مثل الرضا أو الالتزام، فقد تتداخل القيادة الإيجابية بقوة. أما إذا كانت النتيجة أخلاقية أو تتعلق بالشفافية أو نمو التابع، فقد يظهر التمييز. لذلك، قبل أن يضع طالب الدكتوراه قيادتين في نموذج واحد، عليه كتابة جملة تقول: «المتغير الثاني يضيف هذه الآلية التي لا يملكها الأول». إذا لم يستطع كتابة الجملة، فعليه حذف أحدهما.

30.40 من التداخل المفاهيمي إلى التداخل القياسي

التداخل المفاهيمي يعني أن التعريفات نفسها تشترك في سمات، مثل النزاهة والاهتمام والقدوة. التداخل القياسي يحدث عندما تستخدم الأدوات ألفاظا متقاربة فيطلب من المستجيب تقويم القائد نفسه على صفات إيجابية متشابهة. قد تكون النظريات مختلفة جزئيا لكن القياس يجعلها متطابقة. هذه مشكلة تصميم لا تحلها الإحصاءات وحدها.

يمكن تقليلها باختيار مؤشرات تمثل الملكية الخاصة بكل بناء، وبفصل المصادر والزمن، وباستخدام نماذج قياس منافسة. إذا كانت العينة كبيرة بما يكفي يمكن مقارنة نموذج أربعة عوامل بنموذج عامل عام للقيادة الإيجابية أو نموذج bifactor، لكن يجب تفسيره بحذر. كما يمكن استخدام relative weights أو dominance analysis بعد ثبوت صلاحية القياس لفحص القيمة النسبية، وليس لاختراع فرق لا يوجد نظريا.

30.41 بناء النموذج البحثي: نظرية رئيسية أم مجموعة قيادات؟

قاعدة الأطلس أن النموذج هو وحدة اختيار النظرية. لا يختار الباحث نظرية لكل متغير ثم يجمع أربع قيادات ليجعل النموذج «غنيا». يبدأ من الظاهرة المركزية. إذا كانت المشكلة أن التحول المؤسسي يتعطل لأن العاملين لا يتبنون رؤية مشتركة، فالتحويلية مرشح رئيسي. إذا كانت المشكلة أن نظام الأداء يشجع سلوكا غير أخلاقي، فالأخلاقية مرشح أقوى. إذا كانت المشكلة استنزاف العاملين وانخفاض نموهم رغم الأداء، فقد تكون الخادمة ذات قيمة. وإذا كانت المشكلة أزمة مصداقية ورسائل متناقضة، قد تصبح الأصيلة ملائمة.

بعد تثبيت النظرية الرئيسية، تضاف نظرية مساندة فقط إذا بقيت فجوة محددة. مثال: قيادة تحويلية ترفع الالتزام بالتغيير، لكن الدراسة تريد تفسير لماذا يقبل العاملون الإفصاح الصريح عن المخاطر؛ قد تضيف الأصالة إذا كان الإفصاح ناتجا عن شفافية ومعالجة متوازنة. أما إضافة الأصيلة لمجرد أنها «حديثة» فغير مبررة. والقاعدة نفسها تنطبق على الأخلاقية والخادمة.

30.42 متى يكون الجمع بين التحويلية والأخلاقية مبررا؟

يكون الجمع مبررا إذا كان النموذج يحتاج آليتين متتابعتين أو متوازيتين: غاية ملهمة ومعيارا أخلاقيا. في تغيير رقمي مثلا قد يرفع القائد التحويلي التزام العاملين بالرؤية، بينما تمنع القيادة الأخلاقية السلوكيات التي تضحي بالخصوصية أو العدالة لتحقيق السرعة. هنا يمكن افتراض أن التحويلية تفسر طاقة التغيير، والأخلاقية تفسر حدوده المعيارية. كل نظرية تملك نتيجة وسيطة مختلفة.

لكن إذا كانت الاستبانة تقيس «القائد قدوة» في القيادتين، ثم تتنبأان معا بالالتزام، ستظهر مشكلة تعدد خطي وتداخل. ينبغي تصميم النموذج من البداية بحيث لا يكون التمايز مجرد أسماء. يمكن مثلا قياس التماهي مع الرؤية كوسيط للتحويلية، والوضوح الأخلاقي أو المناخ الأخلاقي كوسيط للأخلاقية، مع نتائج لاحقة مختلفة أو مشتركة. عندها يصبح الجمع له معنى.

30.43 متى يكون الجمع بين التحويلية والخادمة مبررا؟

قد تحتاج مؤسسة إلى قائد يعبئ الناس حول هدف تحول ويضمن في الوقت نفسه ألا تتحول التعبئة إلى استنزاف. هنا تفسر التحويلية بناء المعنى والجهد، وتفسر الخادمة حماية نمو التابع وتمكينه. يمكن أن يكون الأداء والرفاه نتيجتين مزدوجتين، أو يمكن أن تعدل القيادة الخادمة أثر ضغط التحول على الإرهاق. هذه أمثلة على فجوة واضحة.

لكن الجمع يصبح ضعيفا إذا كانت النتائج كلها رضا والتزام وأداء وقيست النظريتان من المصدر نفسه. دراسة Hoch et al. تشير إلى ضرورة فحص القيمة الإضافية. كما أن بعض مقاييس الخادمة تحتوي على سلوك أخلاقي وأصالة، ما يزيد التداخل. لذلك قد يكون اختيار مقياس يركز على «servant-first» والتمكين والنمو أفضل إذا كان الهدف المقارنة بالتحويلية.

30.44 متى يكون الجمع بين الأصيلة والأخلاقية مبررا؟

يمكن أن يكون القائد متسقا وشفافا لكنه يتبنى قيمة تنظيمية ضارة؛ ويمكن أن يكون ملتزما بمعيار أخلاقي لكنه قليل الإفصاح عن نفسه. نظريا، الأصالة تسأل عن اتساق وتنظيم الذات، والأخلاقية عن محتوى المعايير ونقلها للآخرين. يمكن الجمع عندما يكون السؤال عن كيف يؤدي اتساق القائد إلى مصداقية الرسالة الأخلاقية، أو عندما يعد إدراك الأصالة شرطا لقبول التوجيه الأخلاقي.

لكن المقاييس تتداخل لأن ALQ يتضمن منظورا أخلاقيا داخليا و Ethical Leadership Scale تتضمن النزاهة والثقة. لذلك يحتاج الجمع إلى تصميم قوي. قد يكون الأفضل استخدام مؤشرات سلوكية للمعالجة المتوازنة والشفافية في الأصالة، ومؤشرات للاتصال والتعزيز الأخلاقي في الأخلاقية. إذا ظل التداخل مرتفعا جدا بعد ذلك، فربما تكون إحدى النظريتين كافية.

30.45 مستوى التحليل: القائد والتابع والفريق والمنظمة

من أكثر الأخطاء شيوعا جمع مئات استجابات الموظفين ثم اعتبار كل استجابة «قائدا» مستقلا. إذا كان 300 موظف يتبعون 25 مديرا، فالقيادة خاصية مشتركة جزئيا داخل مجموعات. قد تختلف إدراكات الموظفين لنفس القائد، لكنها ليست مستقلة بالكامل. يجب حساب ICC عند التجميع، أو استخدام multilevel modeling إذا كان السؤال يميز المستوى الفردي والجماعي.

التحويلية يمكن أن تملك مستوى فريق عندما يتشارك الأعضاء إدراكا عن الرؤية وسلوك القائد. الخادمة يمكن أن تتحول إلى «serving culture» عبر نمذجة وتعميم الخدمة، لكن ذلك يحتاج نظرية وقياس مستوى. الأخلاقية يمكن أن تسهم في مناخ أخلاقي جماعي. الأصالة غالبا

تقاس على مستوى علاقة القائد-التابع، لكن يمكن تجميعها بشروط. لا يجوز نقل معامل من مستوى الفرد إلى المنظمة بلا تبرير، لأن ذلك يغير معنى البناء والآلية.

30.46 الزمن: القيادة ليست لقطة ثابتة

تتشكل إدراكات القيادة عبر أحداث متكررة. قد يبني القائد سمعة أخلاقية خلال سنوات ثم يهدمها بقرار واحد شديد الدلالة. وقد تظهر القيادة التحويلية بقوة أثناء إطلاق تحول ثم تنخفض عندما يدخل العمل مرحلة تنفيذ روتيني. الأصالة قد تصبح أوضح عندما يواجه القائد خطأ أو تناقضا، والخدمة تظهر عندما تتعارض مصلحة الموظف القصيرة مع ضغط النتائج.

لذلك تقدم الدراسات الطولية واليوميات قيمة عالية. يمكن قياس السلوك القيادي في موجة أولى، والوسيط لاحقا، والنتيجة بعد ذلك. ويمكن دراسة أحداث «اختبار القائد» مثل أزمة، تسريح، خطأ تقني، أو مخالفة. الزمن يساعد على التمييز بين الهالة المستقرة وبين عملية سببية. كما يسمح باختبار ما إذا كان أثر القيادة يضعف أو يتراكم أو يعتمد على الاتساق عبر الزمن.

30.47 السببية والمصدر المشترك ونهاية «استبانة واحدة لكل شيء»

إذا قاس الموظف في اللحظة نفسها القيادة والثقة والالتزام والأداء الذاتي، فإن نموذج SEM المعقد لا يزيل مشكلة المصدر المشترك. قد يكون العامل الإيجابي العام أو الرضا عن الوحدة هو ما يرفع جميع الدرجات. العلاج ليس اختبار Harman فقط، بل تصميم الدراسة. يمكن الحصول على تقييم القيادة من التابعين، الأداء من المشرف أو السجل، المخالفات من النظام، الابتكار من لجنة، والنتائج الجماعية من قواعد بيانات.

كما يجب التفكير في السببية العكسية. الفريق الناجح قد يمنح قائده تقييمات تحويلية أعلى. الموظف الذي ينمو بسرعة قد يرى قائده خادما. البيئة الأخلاقية قد تجعل القائد نفسه أكثر أخلاقية. يمكن استخدام تصميمات زمنية، وتغير القادة، وتدخلات تدريبية، ومقارنات قبل وبعد، وتجارب سيناريو، وبيانات لوحية. لا يوجد تصميم كامل، لكن الاعتراف بالبدائل يجعل الاستنتاج أكثر علمية.

30.48 القياس التمييزي: بروتوكول عملي قبل اختبار الفرضيات

قبل اختبار المسارات، يبدأ الباحث بمراجعة المحتوى: هل هناك بنود مكررة لفظيا أو مفهوما بين المقاييس؟ ثم يختبر بنية كل مقياس، ويتحقق من الثبات المركب والصلاحية التقاربية دون أن يحول القيم إلى طقوس. بعد ذلك يقارن نماذج قياس معقولة: أربعة عوامل، عوامل مدمجة حيث التداخل متوقع، وربما عامل أعلى للقيادة الإيجابية إذا كان ذلك مبررا. يفحص HTMT والارتباطات وفواصل الثقة، لكن القرار لا يعتمد على رقم واحد.

إذا فشل التمييز، لا ينبغي الانتقال مباشرة إلى حذف بنود حتى تنخفض الارتباطات. قد يكون الفشل رسالة نظرية بأن النموذج مزدحم. ينبغي مراجعة اختيار النظريات أولا. كما يجب تجنب حذف البنود التي تمثل الملكية الخاصة للبناء لأن حذفها قد يجعل المقاييس أكثر تشابها. هدف

CFA ليس جعل المؤشرات جميلة، بل اختبار ما إذا كان الادعاء النظري عن الاختلاف قابلا للدفاع.

30.49 جدول تصميم القياس والبيانات

المشكلة	الخطر	المعالجة الأفضل	ما لا يكفي وحده
نفس الموظف يقيس القيادة والنتيجة	هالة ومصدر مشترك	مصادر متعددة أو فصل زمني أو نتائج سجلية	اختبار Harman
موظفون متداخلون تحت قادة	انتهاك الاستقلال	ICC وتجميع مبرر أو نموذج متعدد المستويات	انحدار فردي بسيط
أربع قيادات إيجابية معا	تداخل بنائي وقياسي	CFA تنافسي وفحص محتوى وقيمة إضافية	Alpha مرتفع لكل مقياس
ترجمة مقياس أجنبي	تغير معنى البنود	ترجمة عكسية واختبار فهم وتكافؤ قياسي	ترجمة لغوية مباشرة
ادعاء سببي من مقطع واحد	سببية عكسية	زمن أو تجربة أو بيانات لوحية ومصادر مستقلة	SEM مقطعي فقط

30.50 حالة موثقة تفسيريا: التدريب على القيادة والتحول

أظهرت الأدبيات التجريبية أن سلوك القيادة يمكن أن يكون موضوع تدخل وليس صفة ثابتة فقط. في دراسات تدريبية على القيادة التحويلية، يمكن تدريب القادة على استخدام الرؤية والدعم والتحفيز ثم فحص تغير سلوكهم والنتائج اللاحقة. القيمة المنهجية لهذه الأعمال ليست أن «التدريب ينجح دائما»، بل أنها تقرب الباحث من السببية مقارنة بالاستبانة المقطعية. كما تكشف أن التحويلية ليست مجرد كاريزما فطرية.

لو أراد طالب دكتوراه بناء تدخل، فيمكنه اختيار سلوك تحويلي محدد، مثل صياغة الرؤية وربطها بالمهام، ثم قياس التماهي والجهد. إذا أضاف قيادة أخلاقية، يجب أن يحتوي التدخل

عنصرا مختلفا مثل مناقشة المعضلات وتوضيح نظام المساءلة. لا يجوز أن يسمي التدريب نفسه تحويليا وأخلاقيا وخادما وأصيلا بسبب أنه «تدريب جيد». ملكية المحتوى يجب أن تتطابق مع الآليات.

30.51 حالة افتراضية: جامعة تدخل نظاما ذكيا لتقويم التدريس

تفترض جامعة أنها ستستخدم نظام ذكاء اصطناعي لتحليل ملاحظات الطلبة ومؤشرات المقرر ومساعدة الأقسام على تحسين التدريس. يواجه العميد مقاومة لأن أعضاء هيئة التدريس يخشون أن يتحول النظام إلى رقابة وعقاب. إذا استخدم MT-0016، يركز النموذج على كيف يصوغ العميد غاية مشتركة لتحسين التعلم، ويشرك الأساتذة في رؤية مستقبلية، ويحفزهم فكريا على إعادة تصور التقويم. الوسيط المحتمل هو التماهي مع رؤية التغيير أو الالتزام بالتغيير.

إذا استخدم MT-0124، ينتقل السؤال إلى قواعد استخدام البيانات: هل يشرح العميد حدود الخصوصية؟ هل يرفض استخدام النظام لمعاقبة أفراد دون تحقق؟ هل يتيح الاعتراض؟ هل يعاقب التلاعب بالمؤشرات؟ الوسيط قد يكون الوضوح الأخلاقي أو الثقة في نزاهة الحوكمة. وإذا أضيف MT-0123، يجب أن يختبر شيئا مختلفا، مثل شفافية العميد بشأن عدم اليقين وموازنته للأدلة المؤيدة والمعارضة. أما MT-0122 فقد تصبح مفيدة إذا كان السؤال عن حماية نمو الأستاذ وتوفير الدعم لا عن مجرد قبول النظام.

30.52 نموذج دكتوراه اقتصادي لا يجمع النظريات الأربع

لنفترض دراسة عن «القيادة والابتكار المسؤول» في شركات خدمات رقمية. النموذج الرديء يجعل الأنماط الأربعة متغيرات مستقلة، والثقة وسيطا، والابتكار نتيجة، ثم يسأل أي قيادة أقوى. النموذج الاقتصادي يبدأ من تعريف «الابتكار المسؤول»: يحتاج طاقة لتحدي الروتين وحدودا أخلاقية تمنع الضرر. يمكن اختيار التحويلية نظرية رئيسية لتفسير الاستثارة الفكرية والغاية المشتركة، والقيادة الأخلاقية نظرية مساندة لتفسير الضوابط المعيارية.

يمكن صياغة مسارين: القيادة التحويلية -> الأمان في طرح الأفكار أو الهوية الابتكارية -> سلوك ابتكاري؛ والقيادة الأخلاقية -> مناخ أخلاقي أو صوت أخلاقي -> مسؤولية الابتكار. ثم تقاس نتيجة مركبة أو نتيجتان منفصلتان. لا حاجة إلى الخادمة والأصيلة ما لم توجد فجوة. هذا النموذج أقل ازدحاما، أكثر قابلية للقياس، ويمنح كل نظرية عملا تفسيريا حقيقيا.

30.53 مثال على خطأ «نظرية لكل بعد»

قد يعرف الباحث القيادة المستقلة بأربعة أبعاد: رؤية، خدمة، أصالة، أخلاق، ثم يربط كل بعد بنظرية من هذا الفصل. هذه ليست طريقة سليمة لبناء نظرية؛ فقد أنشأ متغيرا هجينا ثم أعطى كل قطعة مرجعا. النتيجة نموذج بلا آلية كلية. النظرية ليست قاموسا يشرح تسمية البعد، بل تفسير لماذا تتصل أجزاء النموذج.

إذا كانت الدراسة تحتاج «قيادة قائمة على القيم» كمفهوم أعلى، فعليها العثور على نظرية أو إطار يبرر البناء الأعلى واختبار بنيته، لا تجميع مقاييس مختلفة. وإذا لم يوجد، فالأفضل اختيار

بناء واحد واضح أو تصميم دراسة مقارنة معلنة. المقارنة تختلف عن الدمج: في الدراسة المقارنة يمكن اختبار أي بناء يفسر نتيجة محددة بقيمة إضافية، مع الاعتراف بالتداخل. أما الدمج فيفترض أنها أجزاء لكيان واحد، وهو ادعاء أكبر.

30.54 التمييز بين النظرية والممارسة الإدارية

قد يتصرف مدير جيد بطريقة تحويلية وخادمة وأصيلة وأخلاقية في الوقت نفسه. هذه ملاحظة عملية معقولة لكنها لا تحل مشكلة الباحث. العلم يحتاج إلى فصل الآليات كي يعرف ما الذي أحدث النتيجة، وفي أي شرط، وبأي تكلفة. الطبيب قد يستخدم علاجين معا، لكن التجربة تريد معرفة أثر كل منهما وتفاعلهما. كذلك القيادة.

لهذا لا يقصد الأطلس أن يجبر المدير على اختيار هوية واحدة. المقصود أن يمنع الباحث من الخلط بين الوصف والتفسير. يمكن للمدير أن يلهم ويخدم ويتصرف بشفافية ويطبق الأخلاق، لكن الدراسة قد تحتاج نظرية واحدة فقط إذا كان سؤالها عن جانب محدد. الاقتصاد النظري لا يختزل الواقع؛ بل يختار الجزء اللازم لفهم الظاهرة.

30.55 الحدود الثقافية واللغوية للمقاييس الأربعة

تتأثر القيادة بمعايير السلطة واللغة والتوقعات الاجتماعية. كلمة «يتحدى الافتراضات» قد تحمل دلالة إيجابية في ثقافة ومنحرفة في أخرى. «يضع احتياجاتي أولا» قد يفسر كرعاية أو محاباة. «يشارك مشاعره» قد يفسر شفافية أو ضعف حدود مهنية. «يعاقب السلوك غير الأخلاقي» يعتمد على معنى الأخلاق ونظام السلطة. لذلك لا يجوز اعتبار الترجمة مرحلة فنية صغيرة.

ينبغي إجراء ترجمة عكسية، وتحكيم دلالي، ومقابلات معرفية أو اختبار فهم، ثم فحص البنية العاملية. في الدراسات المقارنة بين بلدان أو قطاعات يمكن اختبار invariance قبل مقارنة المتوسطات. كما ينبغي الانتباه إلى تحيز الرغبة الاجتماعية؛ الموظف قد يتردد في تقييم أخلاق القائد أو أصالته سلبيا إذا خشي الكشف. ضمان السرية وتصميم جمع البيانات يؤثران في الجودة بقدر تأثير الصياغة.

30.56 القيادة والنتائج السلبية: لماذا يحتاج البحث إلى كسر الانحياز الإيجابي؟

معظم الأدبيات تقيس القيادة الإيجابية بنتائج إيجابية، ما يخلق شبكة اسمية متوقعة: قيادة جيدة -> ثقة -> رضا -> أداء. لكن النظرية تنضج حين تختبر حدودها وتكاليفها. التحويلية قد تزيد الضغط إذا تحولت الرؤية إلى طلب جهد دائم. الخدمة قد تؤدي إلى اعتماد زائد إذا فهمت كحماية من كل مسؤولية. الشفافية قد تضر إذا شارك القائد معلومات حساسة دون حكمة. التشدد الأخلاقي قد يتحول إلى عقابية أو صمت إذا غابت العدالة الإجرائية.

لا تعني هذه الاحتمالات أن النظريات سلبية، بل أن الأثر يعتمد على التنفيذ والسياق. يمكن لطالب الدكتوراه أن يختبر منحنيات أو شروطا معدلة أو نتائج مزدوجة. هذا أكثر قيمة من إعادة

علاقة خطية إيجابية شائعة. كما يساعد على الفصل بين المقاربات: قد تنتج قيادتان النتيجة الإيجابية نفسها، لكن تختلفان في آثار جانبية أو شروط فشل.

30.57 القيادة في الأزمات: أي نظرية تسأل أي سؤال؟

في أزمة سلامة، قد تحتاج المنظمة إلى رسالة تحشد الجميع حول غاية البقاء والاستعادة؛ هذا مجال تحويلي. وقد تحتاج إلى قائد يضع صحة العاملين قبل مؤشرات قصيرة الأجل؛ هذا سؤال خادم. وقد تحتاج إلى قائد يعترف بما لا يعرفه ويغير موقفه عند ظهور دليل جديد؛ هذا سؤال أصالة. وقد تحتاج إلى قائد يرفض إخفاء المعلومات ويحاسب المخالفين؛ هذا سؤال أخلاقي.

الحدث واحد لكن النظريات لا تتطابق. يمكن لدراسة أزمة واحدة أن تختار واحدة أو اثنتين حسب السؤال. وإذا جمعت الأربع، يجب أن تملك بيانات غنية تفصل المراحل والآليات، وإلا سيصبح النموذج مجرد تقويم شامل للقائد. الدراسات النوعية والطولية قد تكون أكثر ملاءمة من استبانة واحدة في مثل هذه الحالات لأنها تلتقط القرارات والأحداث والتغير في المعنى.

30.58 القيادة والتغيير التنظيمي: فصل «التحويلية» عن «التحول»

التشابه اللغوي بين transformational leadership و organizational transformation يسبب خطأ شائعا. النظرية لا تفسر كل تحول تنظيمي. التحول قد يحدث بفعل تنظيم أو تقنية أو أزمة أو ضغط مؤسسي حتى مع قيادة ضعيفة. القيادة التحويلية تفسر جزءا يتعلق بالتعبئة والهوية والدافعية. إذا كان السؤال عن لماذا اختارت الإدارة تقنية معينة، قد تحتاج نظرية استراتيجية أو تقنية. وإذا كان عن كيفية قبول الأفراد، قد تحتاج نظرية تبني.

لذلك يجب تحديد مكان القيادة في سلسلة السببية. يمكن أن تكون antecedent للالتزام بالتغيير، أو moderator لتأثير عدم اليقين، أو mechanism لنقل الرؤية. لكن لا تجعلها «سبب كل شيء». كذلك القيادة الأخلاقية قد تشكل حوكمة التغيير، والخادمة تحمي نمو العامل، والأصيلة تبني المصداقية. الاختيار يعتمد على الفجوة المحددة.

30.59 القيادة الأخلاقية ليست بديلا عن النظام المؤسسي

قد يغري نجاح القيادة الأخلاقية الباحث بالقول إن القائد الأخلاقي يمنع الفساد. لكن السلوك التنظيمي يتشكل أيضا بالحوافز والرقابة والتوظيف والقواعد والثقافة. قائد واحد لا يستطيع تعويض نظام يكافئ التجاوزات أو يخفي المعلومات. نظرية القيادة الأخلاقية تملك إشارات القائد، لا كل حوكمة المؤسسة.

يمكن أن يكون النظام معدلا أو وسيطا. مثلا، قد تصبح قدوة القائد أقوى عندما تدعمها آليات الإبلاغ والحماية، أو أضعف عندما تعاقب المنظمة من يتحدث. هذه النماذج أكثر واقعية من أثر مباشر كبير. وهي تحمي النظرية من التوسع غير المشروع إلى موضوعات الحوكمة المؤسسية التي تملك أطرها الخاصة.

30.60 الأصالة ليست اعترافا غير محدود

الشفافية العلائقية لا تساوي إفشاء كل شيء. للقائد مسؤوليات خصوصية وسرية وتوقيت. قد يكون إخفاء معلومة سرية واجبا لا نقصا في الأصالة. السؤال هو هل يتلاعب القائد بصورة ذاته أو يقدم معلومات مضللة، وهل يستطيع شرح الحدود دون تزييف. هذه الحدود مهمة في القيادة الرقمية حيث يمكن للرسائل أن تحفظ وتنسخ خارج سياقها.

في القياس، ينبغي تجنب بنود تكافئ الإفصاح لمجرد الإفصاح. الأفضل التركيز على الاتساق والصدق والمعالجة المتوازنة. كما أن قائد «صريح» لكنه لا يستمع إلى دليل مخالف لا يحقق البنية كاملة. هذه الدقة تمنع اختزال الأصالة إلى شخصية منبسطة أو تواصل مفتوح.

30.61 الخدمة ليست تنازلا دائما عن السلطة

القيادة الخادمة لا تعني أن القائد يوافق على كل طلب. خدمة نمو التابع قد تتطلب تغذية راجعة صعبة أو تكليفا يتحدى قدراته أو رفض سلوك يضر الفريق. الفكرة هي استخدام السلطة لصالح نمو الأفراد والجماعة لا تجنب السلطة. وإذا أصبح القائد عاجزا عن اتخاذ قرار لأن أي قرار قد يزعج أحدا، فقد فقد وظيفته القيادية.

هذا التفريق مفيد عند قياس الخادمة في البيئات ذات ضغط عال. يمكن اختبار «المساءلة» و«التمكين» معا. التمكين بلا مساءلة قد يؤدي إلى غموض، والمساءلة بلا خدمة قد تصبح سيطرة. المنظور القوي يوازن بينهما، ولذلك ينبغي ألا تختار الأداة بنودا عاطفية فقط.

30.62 التحويلية ليست صناعة أتباع تابعين للشخص

يجب أن ترفع القيادة التحويلية قدرة التابعين وارتباطهم بالغاية، لا اعتمادهم النفسي على قائد لا يمكن استبداله. إذا أصبحت هوية الفريق مرهونة بشخص القائد، فقد تنشأ هشاشة وخطر إسكات النقد. الاستثارة الفكرية والاعتبار الفردي يفترضان نموا واستقلالا، لا طاعة.

لذلك يمكن للبحث الحديث أن يدرس voice والاختلاف البناء كاختبار. هل القائد الذي يوصف تحويليا يسمح بالاعتراض؟ هل تبقى الرؤية قابلة للنقد؟ هذه الأسئلة تربط الأخلاق بالتأثير دون دمج النظريات. كما تساعد على التمييز بين transformational و-pseudo transformational leadership.

30.63 الذكاء الاصطناعي كوسيط للقيادة لا كقائد تلقائيا

بدأت بعض التطبيقات تسمي أنظمة التوصية أو الوكلاء الذكيين «قادة» لأنها توجه العمل. ينبغي الحذر: القيادة مفهوم اجتماعي يتضمن نسبة تأثير ومسؤولية وعلاقة. قد يؤدي النظام وظائف قيادية، لكن نقله مباشرة إلى مقاييس بشرية يحتاج تبريرا. من يضع القيم؟ من يملك سلطة تعديل القرار؟ من يتحمل المسؤولية؟

يمكن استخدام النظريات الأربع لاختبار أدوار بشرية حول النظام. القائد التحويلي يحدد معنى استخدام التقنية، الخادم يحمي نمو المستخدم، الأصيل يوضح حدود معرفته واعتماده على الأداة،

والأخلاقي يضع قواعد استخدامها ويحاسب على الضرر. هذا التطبيق أكثر اتساقا من وصف الخوارزمية نفسها بأنها «خادمة» أو «أصيلة» دون أساس.

30.64 بروتوكول اختيار النظرية في ستة أسئلة

يسأل الباحث أولا: ما النتيجة التي تحتاج إلى تفسير؟ ثانيا: ما الآلية المتوقعة قبل النتيجة؟ ثالثا: ما السلوك القيادي الذي يحرك الآلية؟ رابعا: هل مستوى التحليل قائد-تابع أم فريق أم منظمة؟ خامسا: ما النظرية المنافسة الأقرب؟ سادسا: ما المعلومة التي لو حذفتها لتساوت النظريتان؟ هذه الأسئلة تجبر الباحث على الانتقال من الكلمات الجذابة إلى منطق سببي.

إذا كانت الإجابة «الرؤية -> التماهي -> جهد»، ابدأ بالتحويلية. إذا كانت «الخدمة -> تمكين ونمو -> رفاه وأداء»، ابدأ بالخادمة. إذا كانت «اتساق وشفافية -> مصداقية -> ثقة»، ابدأ بالأصيلة. إذا كانت «قدوة وتعزيز -> وضوح معياري -> سلوك أخلاقي»، ابدأ بالأخلاقية. بعد ذلك فقط تفكر في إضافة نظرية ثانية.

30.65 جدول قرار لطالب الدكتوراه

إذا كان جوهر المشكلة	ابدأ بـ	المنافس الأقرب الذي يجب استبعاده	دليل المطلوب	الاختيار
ضعف الالتزام برؤية تغيير مشتركة	MT-0016	Path-Goal أو Shared Leadership	وجود معنى وهوية وجهد فوق التبادل	
نمو العاملين مهم بحد ذاته	MT-0122	MT-0016 أو LMX	أولوية خدمة التابع والتمكين والنمو	
أزمة مصداقية واتساق في رسائل القائد	MT-0123	MT-0124 أو MT-0016	وعي وشفافية ومعالجة متوازنة	
مخالفات ومعايير غير واضحة	MT-0124	Justice أو MT-0016	قدوة وتواصل وتعزيز ومساءلة	
تفاوت علاقة كل موظف بالقائد	MT-0017 الفصل 31	في الأنماط الأربعة هنا	آلية تبادل ثنائي متميزة	

إذا كان جوهر المشكلة	ابدأ بـ	المنافس الأقرب الذي يجب استبعاده	دليل المطلوب	الاختيار
توزع التأثير بين أعضاء الفريق	MT-0020 الفصل 31	في	MT-0016	مصادر قيادة متعددة لا قائد مركزي فقط

30.66 تمرين اختيار: أربع حالات قصيرة

الحالة الأولى: مدير مصنع يعلن رؤية «صفر عيوب»، ويعيد صياغة معنى الجودة من تفتيش إلى مسؤولية جماعية، ويدعو العاملين لتحدي إجراءات قديمة. النظرية الأقرب هي التحويلية، مع احتمال استدعاء السلامة أو التعلم حسب النتيجة. الحالة الثانية: رئيس قسم جامعي يخصص وقتا لتطوير المحاضرين الجدد، يشاركهم الفرص، ويتحمل عبئا إضافيا ليحمي نموهم. إذا كان السؤال عن أولوية نموهم، فالخادمة أقرب.

الحالة الثالثة: مدير مشروع يعلن منذ البداية أنه غير متأكد من موعد الإطلاق، يشارك الأدلة المؤيدة والمعارضة، ويغير رأيه علنا عندما تظهر بيانات جديدة. إذا كان السؤال عن المصداقية الناتجة عن الشفافية والمعالجة المتوازنة، فالأصيلة أقرب. الحالة الرابعة: مدير مبيعات يرفض صفقة بسبب تضليل العميل، يشرح السبب، ويكافئ موظفا خسر عمولة لأنه التزم بالمعيار. إذا كان السؤال عن انتقال السلوك الأخلاقي، فالأخلاقية أقرب. المطلوب من الطالب ليس تسمية النظرية فقط، بل كتابة الآلية والبديل المنافس وسبب الاستبعاد.

30.67 قائمة أخطاء شائعة في الرسائل والأبحاث

الخطأ الأول هو مساواة كل قيادة إيجابية بالتحويلية. الثاني هو اعتبار القيادة الخادمة «بعد الاهتمام بالناس». الثالث هو تسمية الشفافية أصالة دون وعي ذاتي ومعالجة متوازنة. الرابع هو قياس القيادة الأخلاقية بالنزاهة فقط. الخامس جمع القيادات الأربع في نموذج واحد لأن البرنامج الإحصائي يستطيع تقديرها. السادس تجاهل تداخل الموظفين تحت القادة. السابع استخدام مصدر واحد وزمن واحد لكل المتغيرات.

الخطأ الثامن هو حذف البنود المتداخلة حتى تظهر صلاحية تمييزية دون مراجعة النظرية. التاسع استخدام mediators عامة مثل الثقة والرضا لكل النظريات ثم ادعاء اختلاف الآلية. العاشر مساواة الارتباط بالسببية. الحادي عشر نقل المقياس بين ثقافات دون اختبار فهم. الثاني عشر استخدام كلمات «رقمية» و«ذكية» لإعادة تسمية النظرية دون تغيير في الآلية. كل خطأ من هذه الأخطاء يقلل القيمة التفسيرية حتى لو كانت النتائج الإحصائية ممتازة.

30.68 قائمة تدقيق قبل اعتماد MT-0016

قبل اعتماد القيادة التحويلية، تحقق من خمسة أمور: وجود غاية أو معنى يتجاوز التبادل؛ وجود سلوك قيادة يحرك الهوية أو الدافعية؛ وجود نتيجة تناسب التحويل لا مجرد رضا عام؛ قدرة القياس

على التقاط الأبعاد الأساسية؛ ووجود بديل منافس تمت مناقشته. ثم اسأل هل يمكن تفسير النموذج بالمكافأة المشروطة أو Path-Goal أو LMX بصورة أبسط.

إذا كان النموذج عن الابتكار، لا يكفي أن تكتب «القيادة التحويلية تشجع الابتكار». حدد هل الآلية استثارة فكرية أم أمان نفسي أم هوية ابتكارية. وإذا كان عن التغيير، حدد هل النتيجة استعداد أم التزام أم سلوك تنفيذ. كلما زادت دقة النتيجة زادت قيمة النظرية.

30.69 قائمة تدقيق قبل اعتماد MT-0122

تحقق من أن خدمة التابع ونموه ليست مجرد وسيلة ضمنية لرفع الأداء. حدد أي مكونات من المنظور تقيس ولماذا، واختر مقياسا متسقا مع التعريف. ناقش الثقافة والسلطة، وفكر في المساءلة إلى جانب التمكين. قارن بالخيار الأقرب، غالبا التحويلية أو LMX أو الدعم التنظيمي، وحدد ما تضيفه الخادمة.

إذا كانت النتيجة «رفاه العامل»، يمكن أن تكون الخادمة مناسبة، لكن COR أو JD-R قد يكونان نظريتين أقرب إلى الآلية إذا كان السؤال عن الموارد والضغط. وجود القائد في النموذج لا يعني أن نظرية القيادة هي المفسر الأفضل. هذا اختبار مهم للاقتصاد النظري.

30.70 قائمة تدقيق قبل اعتماد MT-0123

تحقق من أن الدراسة تقيس الوعي الذاتي أو الشفافية أو المعالجة المتوازنة أو المنظور الأخلاقي الداخلي بطريقة تعطي «الأصالة» معنى خاصا. افحص التداخل مع التحويلية والأخلاقية. لا تفترض أن إدراك التابع يكشف الدوافع الداخلية بالكامل. استخدم لغة استنتاج مناسبة، مثل «القيادة الأصيلة المدركة» عندما يكون المصدر تابعا.

إذا كانت المشكلة عن الثقة فقط، فاسأل ما إذا كانت الثقة هي النتيجة أم الآلية. ربما يكفي نموذج تبادل أو دعم. الأصالة تصبح ذات قيمة عندما يكون السؤال عن لماذا تؤدي الشفافية والاتساق والمعالجة المتوازنة إلى الثقة، لا عندما تكون الثقة مجرد مبرر لإدخال قيادة حديثة.

30.71 قائمة تدقيق قبل اعتماد MT-0124

تحقق من أن السلوك الأخلاقي للقائد مرئي ومتصل بالتواصل والتعزيز والمساءلة. حدد ما إذا كانت النتيجة أخلاقية أو معيارية بما يكفي لتبرير النظرية. افصل القيادة الأخلاقية عن العدالة والمناخ الأخلاقي والدعم، وحدد دور كل منها. إذا استخدمت مقياس Brown et al. فافحص مصدر التقييم وخطر الهالة.

في دراسات الفساد أو المخالفات، فكر في السجلات والبيانات السلوكية بدلا من الاعتماد على النوايا. وفي دراسات الإبلاغ، ضع في الاعتبار حماية المبلغ ودرجة الخطر. قد يكون القائد الأخلاقي إيجابيا لكن النظام المؤسسي يعاقب الصوت. عندها يصبح التفاعل بين القيادة والنظام أكثر تفسيرية من أثر مباشر.

30.72 كيف نكتب الفرضية النظرية بدلا من الفرضية الوصفية؟

الفرضية الوصفية تقول: «تؤثر القيادة التحويلية إيجابيا في الالتزام». الفرضية النظرية الأفضل تقول لماذا: «عندما يصوغ القائد غاية مشتركة ويجسدها، يزداد تماهي العاملين مع وحدة العمل، ما يرفع التزامهم بسلوكيات تنفيذ التغيير». الأولى تربط متغيرين؛ الثانية تحدد آلية. وبالمثل لا تقل «القيادة الأخلاقية تقلل السلوك غير الأخلاقي»، بل اشرح كيف تجعل القدوة والتعزيز تكلفة المخالفة ومعيارها أكثر وضوحا.

الآلية لا تشترط دائما وسيطا إحصائيا، لكنها يجب أن تظهر في الحجة. وإذا كان الوسيط مقاسا، يصبح الاختبار أقوى بشرط ترتيب الزمن. الفرضية الجيدة تساعد أيضا على اختيار المقياس؛ إذا كانت الآلية هي التواصل الأخلاقي فلا يكفي مقياس نزاهة عام.

30.73 ما الذي لا تفسره هذه العائلة؟

لا تفسر النظريات الأربع وحدها توزيع السلطة الرسمية، أو تشكل شبكات النفوذ، أو اختيار المديرين الاستراتيجي، أو أسباب اعتماد تقنية، أو بنية الحوافز المؤسسية. قد تؤثر القيادة في هذه الظواهر لكنها لا تملك آلياتها كاملة. كذلك لا تفسر القيادة التحويلية أو الأخلاقية لماذا يختلف نفس القائد في علاقته مع تابعين محددين؛ هذا ملك LMX.

هذا الاعتراف بالحدود يزيد قوة النظرية. عندما يعرف الباحث ما لا تفسره النظرية، يستطيع تحديد المتغيرات الضابطة والمنافسة واختيار تصميم متواضع. النظرية التي «تفسر كل شيء» لا يمكن اختبارها جيدا.

30.74 قاعدة الاختبار بالحذف

تطبق قاعدة الحذف على كل نظرية. احذف اسم القيادة التحويلية واسأل: هل يظل تفسير الرؤية والهوية والجهد كما هو؟ إذا نعم، ربما الاسم زائد. احذف القيادة الخادمة: هل يظل ترتيب أولوية التابع ونموه؟ إذا نعم، فهي زائدة. احذف الأصيلة: هل يتغير تفسير الشفافية والمعالجة المتوازنة؟ احذف الأخلاقية: هل يبقى من يفسر القدوة والتعزيز؟

ثم طبق الحذف على كل فقرة. إذا كانت فقرة تاريخية لا تغير فهم الآلية أو القياس أو الحدود، اختصرها. إذا كان مثال جديد يكرر مثالا سابقا دون إضافة شرط أو مستوى أو خطأ، احذفه. بهذه القاعدة يبقى الفصل كبيرا لأنه يحمل أربع عائلات فرعية ومشكلات تمييز حقيقية، لا لأن الخطة طلبت عددا من الصفحات.

30.75 الخلاصة: أربع قيادات، أربع ملكيات، ومشكلة واحدة هي التمييز

تقدم القيادة التحويلية تفسيرا لتحويل المعنى والدافعية والهوية نحو غاية مشتركة. يقدم منظور القيادة الخادمة تفسيرا لأولوية خدمة التابع ونموه واستخدام السلطة لصالح الآخرين. تقدم القيادة الأصيلة تفسيرا للثقة الناتجة عن وعي الذات والشفافية والمعالجة المتوازنة والاتساق. وتقدم القيادة الأخلاقية تفسيرا لنقل المعايير عبر القدوة والتواصل والتعزيز. يمكن أن تجتمع هذه السلوكيات في شخص واحد، لكنها لا تصبح لذلك نظرية واحدة.

المعيار النهائي لطالب الدكتوراه هو القيمة الإضافية. لا تضف قيادة ثانية لأن اسمها معاصر أو لأنها ترتبط إيجابيا بالنتيجة. أضفها إذا امتلكت آلية لا تغطيها النظرية الرئيسية، وإذا استطاع القياس أن يميزها، وإذا كان حجم العينة والتصميم قادرين على اختبارها. بهذه القاعدة ينتقل الباحث من «قائمة أنماط قيادية» إلى تفسير علمي مقتصد وقابل للمراجعة.

30.76 الانتقال إلى الفصل 31

ينتقل الفصل التالي من سؤال «ما نوع التأثير أو القيم التي يجسدها القائد؟» إلى سؤالين مختلفين: لماذا تتفاوت جودة العلاقة بين القائد وكل عضو، ومتى يصبح التأثير القيادي موزعا بين أعضاء الفريق بدلا من أن يبقى متمركزا في قائد رسمي؟ هناك يصبح MT-0017 نظرية التبادل بين القائد والعضو وMT-0020 منظور القيادة المشتركة موطنين أصليين. لا يعاد هناك شرح القيادة التحويلية أو الخادمة أو الأصيلة أو الأخلاقية؛ تستدعى فقط بإحالة قصيرة إذا احتاجت المقارنة.

بهذا الإغلاق يحتفظ الباب 8 بخريطة واضحة: الفصل 29 يملك الملاءمة الموقفية، الفصل 30 يملك عائلة القيادة التحويلية والقائمة على الخدمة والأصالة والأخلاق، الفصل 31 يملك العلاقة الثنائية وتوزع القيادة، والفصل 32 ينتقل إلى الإدارة العليا والقيادة الاستراتيجية. هذه الحدود تجعل اختيار النظرية قابلا للتتبع عبر الأطلس كله.

30.77 اختبار القيمة الإضافية: كيف يثبت الباحث أن النظرية المختارة ضرورية؟

القيمة الإضافية لا تعني فقط أن معامل الانحدار يبقى دالا بعد إدخال متغير آخر. تبدأ القيمة الإضافية قبل التحليل، من منطق النموذج. يجب أن يحدد الباحث نتيجة أو وسيطا أو شرطا تتوقع النظرية تفسيره بصورة لا تقدمها النظرية المنافسة بالكفاءة نفسها. ثم يأتي القياس ليثبت أن البناءين قابلان للتمييز، ويأتي التحليل ليختبر هل يضيف البناء الثاني معلومات تنبؤية أو تفسيرية ذات معنى. بهذا التسلسل لا يصبح «incremental validity» حيلة إحصائية لإبقاء كل المتغيرات، بل اختبارا للضرورة النظرية. في عائلة الفصل 30، هذا الاختبار بالغ الأهمية بسبب الارتباطات المرتفعة بين أنماط القيادة الإيجابية.

يمكن للباحث أن يستخدم المقارنة بين نماذج متنافسة بدلا من نموذج واحد مزدحم. النموذج الأول يضع القيادة التحويلية وحدها، والثاني يضيف القيادة الأخلاقية مع وسيط أخلاقي محدد، والثالث يختبر تفاعلهما إذا كانت الحجة أن الإلهام يحتاج إلى قيد معياري. يقارن الباحث الملاءمة والتباين المفسر ودقة التنبؤ، لكن الحكم النهائي يبقى مرتبطا بالحجة. إذا لم يضف النموذج الأكثر تعقيدا تفسيرا واضحا أو نتجت معاملات غير مستقرة بسبب التداخل، يكون النموذج الأبسط أفضل. ويمكن استخدام relative weights أو dominance analysis كأدوات مساعدة عندما تكون المتنبئات مترابطة، بشرط ألا تستبدل هذه الأدوات فحص الصدق التمييزي أو تبرير السببية.

القيمة الإضافية يمكن أن تكون أيضا زمنية أو سياقية. قد لا تضيف القيادة الأصيلة تباينا كبيرا في الرضا العام، لكنها تصبح حاسمة أثناء أزمة مصداقية عندما يحتاج التابع إلى تفسير تناقض

سابق. وقد لا تضيف القيادة الأخلاقية كثيرا في مهمة منخفضة المخاطر، لكنها تصبح أكثر أهمية عندما تتضمن القرارات تضاربا بين هدف الأداء وحقوق أصحاب المصلحة. وقد تظهر القيادة الخادمة بصورة أقوى عندما يكون نمو العاملين ورفاههم معرضين للتضحية تحت ضغط الأداء. هذه الأمثلة تذكر بأن فائدة النظرية ليست خاصية ثابتة، بل تتوقف على السؤال والنتيجة والسياق والزمن.

30.78 من النظرية إلى توصية إدارية قابلة للدفاع

ينبغي ألا تتحول نتائج البحوث القيادية إلى وصفة عامة من نوع «على المديرين أن يكونوا تحويليين وخادمين وأصيلين وأخلاقيين». التوصية العلمية تربط السلوك بالمشكلة التي كشفتها الدراسة. إذا كان العائق غموض الغاية وضعف التماهي، يمكن تطوير مهارات صياغة الرؤية وربطها بالأدوار وتشجيع الاستثارة الفكرية. وإذا كانت المشكلة أن العاملين لا يرون أن نموهم أولوية، يمكن مراجعة ممارسات التمكين والتطوير وتوزيع فرص التعلم. وإذا كانت المشكلة تضارب الرسائل وفقد المصداقية، تصبح الشفافية والمعالجة المتوازنة والاعتراف بالخطأ أكثر صلة. وإذا كانت المشكلة تطبيع المخالفات، تصبح القدوة والتواصل الأخلاقي ونظام التعزيز والمساءلة هي نقطة التدخل.

كما يجب أن تراعي التوصية البنية التنظيمية. تدريب القائد على الأخلاق لن ينجح إذا كانت الحوافز تكافئ السلوك المخالف، وتدريب القائد على الخدمة لن يحمي الموظف إذا كان عبء العمل مصمما على نحو مستنزف، وخطاب تحويلي لن يعوض غياب الموارد، والشفافية لن تبني الثقة إذا كانت القرارات النهائية غير قابلة للمراجعة. لذلك تعمل القيادة داخل نظام، حتى عندما تكون النظرية مركزة على القائد والتابع. التوصية القوية تميز بين ما يستطيع القائد تغييره وما يحتاج إلى تعديل في السياسات والموارد والحوكمة.

في برامج تطوير القيادات يمكن استخدام الفصل كأداة تشخيص. لا يطلب من المدير اختيار «أسلوب شخصيته»، بل تحديد نوع المشكلة: مشكلة معنى، أم خدمة ونمو، أم مصداقية واتساق، أم معيار أخلاقي؟ ثم يختار مجموعة سلوكيات مناسبة ويجمع دليلا على أثرها. هذا ينسجم مع التفكير الموقفي في الفصل 29 من دون إعادة نظرياته، ويهيئ للفصل 31 الذي سيبين أن الأثر نفسه قد يختلف بين عضو وآخر بسبب جودة العلاقة الثنائية أو توزيع القيادة داخل الفريق. وهكذا تتحول النظريات من ملصقات إلى عدسات قرار قابلة للاختبار والمراجعة.

30.79 معيار الإغلاق التحريري للفصل

يعد الفصل مكتملا نظريا عندما يستطيع القارئ تمييز الكيانات الأربعة من سؤال واحد لا من الاسم. إذا كان السؤال عن تحويل الغاية والدافعية فالتحويلية؛ إذا كان عن أولوية خدمة التابع فالخادمة؛ إذا كان عن اتساق الذات والشفافية فالأصيلة؛ وإذا كان عن نقل المعيار الأخلاقي فالأخلاقية. ويجب أن يستطيع القارئ أيضا تحديد المنافس الأقرب لكل كيان، ونوع الدليل الذي

يثبت الفرق، والخطأ الذي يجعل استخدامه زائدا. هذا هو معيار الضرورة، لا كثرة الأمثلة ولا طول قائمة المراجع.

أما على مستوى البحث، فلا يغلق الملف بمجرد اختيار مقياس منشور. يجب أن تتصل بنود القياس بالآلية، وأن يتوافق مستوى البيانات مع مستوى النظرية، وأن توجد خطة لمعالجة التداخل والمصدر المشترك والسببية العكسية. وإذا جمعت نظريتان، فيجب أن يملك كل منهما مسارا متميزا أو شرطا ضروريا. وعندما لا يتحقق ذلك، يكون حذف البناء الزائد تحسينا للنموذج لا خسارة في «التعقيد». بهذه القاعدة يصبح الاقتصاد النظري شكلا من أشكال الصرامة، ويصبح الفصل دليلا للاختيار لا موسوعة صفات قيادية مرغوبة.

30.80 سؤال المراجعة النهائية لطالب الدكتوراه

قبل أن يغادر الباحث هذا الفصل، يكتب في هامش نموذجه جملة واحدة تبدأ بـ«اخترت هذه النظرية لأن...». يجب أن تحتوي الجملة على الظاهرة والآلية والمستوى والنتيجة، لا على شهرة النظرية أو كثرة الدراسات التي استخدمتها. ثم يكتب جملة ثانية تبدأ بـ«لم أختر النظرية المنافسة لأن...». إذا عجز عن الجملة الثانية، فهذا دليل على أن المقارنة لم تكتمل. وبعدها يختبر حذف النظرية: هل تتغير الفرضيات والقياس وتفسير النتائج؟ إذا لم يتغير شيء، فالنظرية مجرد تسمية.

هذا الاختبار البسيط يمنع كثيرا من التضخم. فهو يجبر الباحث على تبرير التحويلية مقابل الأخلاقية، والخادمة مقابل الدعم، والأصيلة مقابل الثقة العامة. كما يحول مراجعة الأدبيات من تجميع تعريفات إلى قرار تفسيري يمكن للمحكم مراجعته. وكلما كان القرار محددا، أصبح بناء الأداة والتحليل والمناقشة أكثر اتساقا.

ويظل الاختبار الأخير هو قابلية النظرية لتغيير قرار الباحث لا مجرد لغة المناقشة. فاختيار القيادة التحويلية يجب أن يقود إلى قياس الرؤية والهوية والجهد المتجاوز، واختيار القيادة الخادمة يجب أن يغير أسئلة القياس نحو الخدمة والنمو والتمكين، واختيار القيادة الأصيلة يجب أن يستدعي الشفافية والمعالجة المتوازنة والاتساق، واختيار القيادة الأخلاقية يجب أن يستدعي القدوة والتواصل والتعزيز والمساءلة. إذا استخدم الباحث الأداة نفسها والوسيط نفسه والنتيجة نفسها ثم بدل أسماء النظريات، فهذا دليل على ضعف التأسيس. أما إذا تغير تصميم البيانات والفرضيات والتفسير عند تغير النظرية، فذلك دليل أقوى على أن النظرية تؤدي وظيفة حقيقية داخل النموذج وليست مجرد زينة مرجعية في الفصل النظري أو المناقشة النهائية للدراسة. الدكتوراه التطبيقية تحديدا.

المراجع

Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. The Leadership Quarterly, 16(3), 315-338. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001

Banks, G. C., McCauley, K. D., Gardner, W. L., & Guler, C. E. (2016). A meta-analytic review of authentic and transformational leadership: A test for redundancy. The Leadership Quarterly, 27(4), 634-652. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.02.006

Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. Free Press.

Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. The Leadership Quarterly, 10(2), 181-217. https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00016-8

Bedi, A., Alpaslan, C. M., & Green, S. (2016). A meta-analytic review of ethical leadership outcomes and moderators. Journal of Business Ethics, 139(3), 517-536. https://doi.org/10.1007/s10551-015-2625-1

Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. The Leadership Quarterly, 17(6), 595-616. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004

Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 97(2), 117-134. https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002

Burns, J. M. (1978). Leadership. Harper & Row.

Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant leadership: A systematic review and call for future research. The Leadership Quarterly, 30(1), 111-132. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004

Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). “Can you see the real me?” A self-based model of authentic leader and follower development. The Leadership Quarterly, 16(3), 343-372. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.003

Greenleaf, R. K. (1970). The servant as leader. Robert K. Greenleaf Center for Servant Leadership.

Greenleaf, R. K. (1977). Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness. Paulist Press.

Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H., & Wu, D. (2018). Do ethical, authentic, and servant leadership explain variance above and beyond transformational leadership? A meta-analysis. Journal of Management, 44(2), 501-529. https://doi.org/10.1177/0149206316665461

Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. Journal of Applied Psychology, 89(5), 755-768. https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755

Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. The Leadership Quarterly, 19(2), 161-177. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.01.006

Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2015). Ethical leadership: Meta-analytic evidence of criterion-related and incremental validity. Journal of Applied Psychology, 100(3), 948-965. https://doi.org/10.1037/a0038246

van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. Journal of Management, 37(4), 1228-1261. https://doi.org/10.1177/0149206310380462

Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. Journal of Management, 34(1), 89-126. https://doi.org/10.1177/0149206307308913

الفصل 31: العلاقة الثنائية والقيادة المشتركة

Dyadic Relationships and Shared Leadership

31.1 تمهيد: من قائد واحد إلى شبكة من علاقات التأثير

تبدو القيادة في كثير من الكتب وكأنها صفة يمتلكها شخص واحد ثم يرسل أثرها في اتجاه واحد نحو التابعين. غير أن جزءا مهما من العمل التنظيمي لا يجري بهذه الصورة البسيطة. القائد الرسمي قد يبني مع كل تابع علاقة مختلفة في الثقة والدعم والمساندة وتبادل الموارد، والفريق نفسه قد يوزع وظائف القيادة بين أعضائه عندما تتغير الخبرة المطلوبة أو ينتقل العمل من مرحلة إلى أخرى. لذلك ينتقل هذا الفصل من سؤال «ما نمط القائد؟» إلى سؤالين أدق: كيف تختلف جودة العلاقة بين القائد وكل عضو؟ ومتى يصبح أعضاء الفريق أنفسهم مصدرا متبادلا للتوجيه والتأثير؟

نظرية التبادل بين القائد والعضو MT-0017 (Leader-Member Exchange Theory - LMX)، وهي نظرية D1 تباين كاملة تملك المستوى الثنائي وتفسر منظور القيادة MT-0020 جودة العلاقات داخل الوحدة الواحدة. ويمثل السؤال الثاني موطن مساند على مستوى D2 وهو ملف (Shared Leadership Perspective)، المشتركة الفريق يفسر توزيع التأثير القيادي بين الأعضاء. الجمع بينهما في فصل واحد مفيد لأن كليهما يرفض افتراض أن القيادة تدفق متجانس من أعلى إلى أسفل، لكنه لا يلغي الفرق بين علاقة ثنائية رأسية وبين بنية تأثير أفقية أو متعددة المصادر.

31.2 خريطة الملكية النظرية وحدود الفصل

آلية محددة: القائد لا يكون بالضرورة العلاقة نفسها مع جميع الأعضاء، وتصبح LMX يمتلك جودة التبادل الثنائي موردا يفسر الوصول إلى الدعم والمعلومات والثقة والمرونة والأدوار الإضافية، ثم تنعكس هذه الخبرة على المواقف والسلوك والأداء. أما القيادة المشتركة فتمتلك سؤالا مختلفا: عندما يكون العمل معقدا ومترابطا، هل تبقى وظائف القيادة محصورة في القائد الرسمي أم تنتقل جزئيا بين الأعضاء بحسب الخبرة والحاجة والموقف؟ هنا تصبح وحدة التحليل شبكة أو خاصية فريق، لا جودة علاقة موظف واحد بمديره.

القيادة التحويلية التي تملك الفصل 30؛ فكون القائد ملهما لا يخبرنا MT-0016 لا يعيد الفصل هل علاقته بموظف بعينه عالية الجودة، كما أن وجود علاقات ثنائية جيدة لا يثبت أنه قائد تحويلي. منطق المعاملة LMX التبادل الاجتماعي من الفصل 21؛ فقد تستخدم MT-0013 ولا يعيد الذاكرة MT-0109 بالمثل، لكنها نظرية قيادة ذات مستوى ثنائي ومجال خاص. كذلك لا يعيد التبادلية من الفصل 25؛ معرفة «من يعرف ماذا» يمكن أن تدعم انتقال وظيفة القيادة إلى صاحب الخبرة، لكنها ليست القيادة المشتركة نفسها.

31.3 MT-0017 :من القائد والعضو بين التبادل نظرية VDL العلاقة على قائمة قيادة إلى

LMX بدأ المسار المؤسس لما أصبح لاحقا (Vertical) مع أعمال الارتباط الثنائي الرأسي
Dyad Linkage - VDL). بين Dansereau وGraen وHaga (1975) أن القائد داخل
المجموعة الرسمية لا يتعامل عمليا مع جميع المرؤوسين ككتلة واحدة، بل ينشئ روابط ثنائية قد تختلف في طبيعة الأدوار والتفاوض والثقة والتأثير .كانت هذه الفكرة انقلابا مهما على نماذج القيادة التي تقيس »سلوك القائد «ثم تفترض أن جميع التابعين يتعرضون للسلوك نفسه بالدرجة نفسها.

تطورت النظرية بعد ذلك من مجرد وصف تمايز الروابط إلى بناء قيادة قائم على العلاقة .لخص هذا التطور عبر مراحل تنتقل من اكتشاف الفروق بين (1995) Uhl-Bien وGraen (Leadership الثنائيات، إلى دراسة خصائص العلاقة ونتائجها، ثم إلى فكرة صناعة القيادة التي تبحث كيف يمكن تطوير علاقات عمل ناضجة، وأخيرا إلى أنظمة علاقات (Making في ثنائية »داخل المجموعة/خارج LMX تتجاوز الثنائي المنعزل .هذه السلسلة مهمة لأن اختزال المجموعة «يحبس النظرية في صياغة مبكرة ولا يعكس تطورها نحو علاقة متدرجة وقابلة للنمو.

31.4 ما الذي يعنيه »تبادل عالي الجودة«؟

الصداقة الشخصية، ولا تعني أن القائد يحب أحد الموظفين أكثر من غيره . LMX لا تعني جودة العلاقة عالية الجودة تتضمن قدرا مرتفعا من الاحترام المهني والثقة والدعم والتبادل في الموارد والالتزامات والمرونة، مع استعداد كل طرف لاستثمار جهد يتجاوز الحدود الدنيا للعقد الرسمي . في المقابل، قد تبقى العلاقة منخفضة الجودة أكثر اعتمادا على الأدوار الرسمية والواجبات المحددة وتبادلات قصيرة الأجل .القيمة التفسيرية هنا ليست في الحكم الأخلاقي على العلاقة، بل في توقع ما الذي يصبح ممكنا عندما تتسع دائرة الثقة والتفاوض في الدور.

مفيدة دائما .العلاقة القوية قد تزيد الوصول LMX يجب أيضا تجنب افتراض أن كل علاقة عالية إلى معلومات وفرص تطوير وتغذية راجعة، لكنها قد تولد توقعات مرتفعة وضغطا إضافيا أو اعتمادا على القائد، وقد يفسر الزملاء التفاوت غير المبرر بوصفه محاباة .لذلك لا تساوي »الجودة العالية «معاملة تفضيلية غير مشروعة، ولا تساوي »الجودة المنخفضة «ظلما تلقائيا .النظرية تفسر تباين العلاقة؛ أما مشروعية هذا التباين فتحتاج إلى شروط وعدالة وسياق.

31.5 صناعة الدور والمعاملة بالمثل :الآلية داخل العلاقة الثنائية

في جوهرها من خلال عملية متكررة لبناء الدور والعلاقة .يقدم القائد مهمة أو مساحة LMX تعمل ثقة أو دعما، ويستجيب العضو بدرجة من الكفاءة والموثوقية والمبادرة، ثم تعدل كل استجابة توقعات الطرفين عن الخطوة التالية .مع الزمن، تتراكم حلقات الاختبار والاستجابة لتكون علاقة أكثر أو أقل مرونة .ولهذا تكون النظرية زمنية بطبيعتها حتى عندما تقاس في مسح مقطعي؛ الدرجة الحالية هي أثر لتاريخ من التفاعلات وليست حدثا لحظيا.

يمكن لمنطق التبادل الاجتماعي أن يشرح جزءا من هذه العملية :الموارد والدعم يولدان التزاما في التبادل .SET لا تختزل إلى LMX بالرد، والثقة تخفض الحاجة إلى المراقبة الدقيقة .لكن LMX الاجتماعي قد تكون العلاقة بين موظف ومنظمة أو زميلين أو طرفين خارج القيادة، بينما

تركز على ثنائية قيادة رسمية أو شبه رسمية وعلى تفاوض الأدوار والتأثير داخلها .لذلك إذا كان نموذج الدراسة لا يحتاج خصوصية علاقة القائد والعضو، فاستدعاء LMX قد يكون زائدا.

31.6 مراحل تطور العلاقة :من الغرباء إلى الشراكة الناضجة

فكرة مفيدة لفهم تطور العلاقات عبر مراحل .في مرحلة (1995) Uhl-Bienو Graen قدم الغريب «تكون التبادلات محدودة بالأدوار الرسمية والمصالح الذاتية، ويكون اختبار الموثوقية » ما يزال في بدايته .في مرحلة »المعارف «يبدأ تبادل موارد ومعلومات أوسع ويزداد الاختبار المتبادل للالتزام .أما في »الشراكة الناضجة «فتتسع الثقة والاحترام والالتزام ويصبح الطرفان أكثر استعدادا لحماية مصالح العمل والعلاقة على مدى أطول.

هذه المراحل لا ينبغي تحويلها إلى سلم آلي يمر به كل موظف بالترتيب نفسه أو في المدة نفسها .قد تستقر بعض العلاقات عند مستوى رسمي مناسب لطبيعة العمل، وقد تتراجع علاقة كانت ناضجة بعد خرق للثقة أو تغيير للقائد أو أزمة أداء .كما أن العمل المؤقت والفرق الافتراضية يضغط الزمن ويجعل بناء الثقة يعتمد بدرجة أكبر على الاعتمادية الرقمية والوضوح وسرعة الاستجابة . أكثر قوة عندما تتوافر قياسات متكررة أو أحداث انتقالية LMX لذلك تصبح دراسة التغير في واضحة.

31.7 داخل الفريق :عندما لا تكفي جودة علاقة الفرد LMX تمايز

للقائد «واحدة بالمعنى النظري LMX إذا كان لدى قائد واحد عشرة أعضاء، فلا توجد »درجة مقدار LMX differentiation الدقيق، بل توجد عشر علاقات ثنائية يمكن أن تختلف .يصف إبراز هذا Henderson et al. (2009) التباين بين هذه العلاقات داخل المجموعة .أعاد المستوى، موضحين أن التمايز نفسه ظاهرة جماعية لها سوابق ونتائج تتجاوز أثر جودة علاقة الفرد .وهنا ينتقل الباحث من سؤال »هل علاقتي بالقائد جيدة؟ «إلى »كيف تتوزع جودة العلاقات في فريقي، وما معنى هذا التوزيع؟«.

يمكن أن يكون التمايز وظيفيا إذا كان مفهوما ومبررا بالكفاءة أو الأدوار أو المسؤولية، ويمكن أن يصبح ضارا إذا بدا اعتباطيا أو قائما على المحاباة .أظهرت دراسة Bauerو Erdogan النتيجة المنهجية .LMX أن مناخ العدالة يمكن أن يخفف بعض الآثار السلبية لتمايز (2010) LMX. ثم تسميته »تمايزا «دون مستوى فريق LMX مهمة :لا يكفي حساب الانحراف المعياري لدرجات مناسب وعدد أعضاء كاف وتبرير لطريقة التجميع .كما ينبغي فصل أثر جودة علاقة الفرد عن أثر موقعه النسبي داخل توزيع علاقات الفريق.

31.8 التعدد البعدي، ومشكلة اتفاق القائد والعضو ،LMX-7 :القياس

Dayو Gerstnerوقد أظهر التحليل التجميعي لـ ،LMX-7 من أكثر أدوات القياس استخداما خصائص سيكومترية قوية مقارنة بأدوات سابقة .غير أن الأدبيات لا تتفق تماما على أن (1997) وقدموا أربعة أبعاد : LMX-MDM (1998) Maslynو Liden بناء أحادي .طور LMX والاحترام المهني ،(Contribution) المساهمة ،(Loyalty) الولاء ،(Affect) المودة لذلك يجب أن يقرر الباحث هل سؤاله عن جودة العلاقة الكلية أم .(Professional Respect)

عن بنية متعددة الأبعاد، لا أن يخلط الأداتين ثم يقارن النتائج وكأنهما تقيسان الشيء نفسه بالطريقة نفسها.

تظهر مشكلة أخرى عندما يقيم العضو العلاقة بصورة إيجابية بينما يعطي القائد تقييما أقل، أو أن اتفاق تصورات الطرفين متوسط لا كامل. هذا ليس مجرد خطأ قياس»؛ فقد يحمل معنى نظريا عن عدم تماثل العلاقة أو اختلاف التوقعات. ولهذا تكون « الدراسات الأقوى قادرة على جمع تقييمات من الطرفين، أو على الأقل تعترف بأن استبانة المدرك من منظور العضو لا »الحقيقة الموضوعية «للعلاقة LMX الموظف تقيس.

31.9 ماذا يفسر: الأدلة التراكمية LMX وما الذي لا يثبته الارتباط؟

ربطت الأدلة التراكمية جودة LMX بمجموعة واسعة من النتائج، منها الأداء، والرضا عن Day وGerstner المشرف، والرضا العام، والالتزام، ووضوح الدور، ونية ترك العمل. أظهر Dulebohn et al. (2012) تحليلا تجميعيا أوسع شمل هذه الأنماط مبكرا، ثم قدم (1997) LMX دراسة و290 عينة، وبين أن سوابق تأتي من القائد والتابع وخصائص العلاقة 247 والسياق، وأن متغيرات القائد تفسر قسما مهما من التباين في جودة العلاقة.

لكن قوة الارتباط لا تثبت اتجاه السببية. الموظف عالي الأداء قد يحصل على ثقة أكبر ثم يقيم العلاقة بصورة أعلى، والقائد قد يستثمر في الموظف الذي يتوقع منه أداء قويا، والنجاح المشترك يسبب «الأداء إلى » LMX قد يحسن تقييم كل طرف للآخر. لذلك تحتاج الأطروحة التي تزعم أن ترتيب زمني أو تصميم متعدد المصادر أو أدوات تحليل قادرة على تقليل التفسير العكسي. المسح المقطعي من موظف واحد يمكن أن يدعم نمطا علائقيا، لكنه لا يحول التاريخ التفاعلي إلى تجربة سببية.

31.10 سوابق جودة العلاقة وحدود التفسير الفردي

تتكون جودة LMX من تفاعل خصائص الطرفين والسياق. قد يسهم سلوك القائد في التفويض والدعم والتغذية الراجعة، وقد تسهم كفاءة العضو والموثوقية والاستباقية، وقد يكون التشابه في القيم أو توقعات الدور عاملا في سهولة العلاقة. إلا أن تحويل هذه السوابق إلى قائمة »صفات الموظف المفضل «يسيء استخدام النظرية. الهدف ليس إرشاد القائد إلى اختيار دائرة داخلية، بل فهم كيف تنشأ علاقات مختلفة وما الذي تفعله هذه العلاقات داخل النظام.

وبين الدعم التنظيمي المدرك. قد يشعر الموظف بأن قائده يدعمه LMX ينبغي أيضا التمييز بين بقوة بينما لا يستنتج أن المنظمة كلها تقدره، وقد يحدث العكس في منظمة ذات سياسات قوية العلاقة الشخصية خارج العمل؛ الصداقة قد تكون سابقة LMX ومدير ضعيف. وكذلك لا تساوي أو مكونا عاطفيا، لكنها لا تكفي دون تبادل مهني وأدوار واحترام ومساهمة. هذه الحدود مهمة عند تصميم الاستبانة حتى لا تتحول الأداة إلى قياس عام لـ»علاقتي جيدة بمديري«.

31.11 الثقافة، السلطة، والعمل عن بعد

في البيئات ذات المسافة العالية من السلطة قد يتوقع الأعضاء تباينا أكبر في الوصول إلى القائد أو في أسلوب التفاعل، وقد يصعب تفسير بعض سلوكيات التفويض والمشاركة بالمعنى نفسه الذي تحمله في سياقات أكثر أفقية. أشار Dulebohn et al. (2012) إلى أن بعض العلاقات تتأثر

بعوامل ثقافية مثل مسافة السلطة والفردية .هذا لا يبرر افتراض أثر ثقافي مسبق؛ بل يفرض على الباحث تحديد ما الذي يتغير :معنى القرب من القائد، قبول التمايز، أو آلية المعاملة بالمثل.

في العمل عن بعد، تصبح العلاقة الثنائية أقل اعتمادا على القرب الفيزيائي وأكثر اعتمادا على انتظام الاتصال، وإتاحة القائد، وجودة التغذية الراجعة، والعدالة في توزيع الانتباه الرقمي .قد تنشأ لامساواة في الظهور «عندما يحصل العاملون في المكتب على تفاعلات غير رسمية أكثر من » أن تفسر كيف تتحول أنماط الوصول إلى علاقات مختلفة، لكن LMXالعاملين عن بعد .هنا يمكن لـ ينبغي قياسها زمنيا وعدم افتراض أن كثرة الرسائل الرقمية تعني جودة تبادل مرتفعة.

31.12 LMX والذكاء الاصطناعي :من يملك العلاقة عندما تتوسط الخوارزمية؟

عندما يستخدم القائد أنظمة ذكاء اصطناعي لترتيب الأولويات أو اقتراح التغذية الراجعة أو توزيع العمل، يمكن أن تتغير بنية التفاعل الثنائي .إذا ساعد النظام القائد على تذكر احتياجات الأعضاء وتخصيص الدعم فقد يرفع اتساق العلاقة، أما إذا أصبح القرار غير قابل للتفسير أو بدا أن القائد تخلى عن حكمه لصالح الخوارزمية فقد تضعف الثقة والمسؤولية .النظرية هنا لا تقول إن الذكاء الاصطناعي »طرف ثالث «في LMX تلقائيا؛ الأصل أن العلاقة تبقى بين القائد والعضو ما لم يبرهن البحث على وكالة اجتماعية مستقلة للنظام.

تطبيق أكثر دقة هو دراسة كيف يؤثر استخدام النظام في جودة التبادل :شفافية التوصية، قدرة القائد على تفسيرها، إمكان الاعتراض، وعدالة الوصول إلى الدعم .يمكن كذلك اختبار ما إذا كانت الخوارزمية تقلل التمايز الاعتباطي أم تعيد إنتاجه بصورة أقل وضوحا .في كلتا الحالتين يجب فصل المتغير التقني عن العلاقة نفسها؛ التقنية قد تكون سابقة أو شرطا أو قناة تفاعل، وليست LMXمرادفا لـ.

31.13 MT-0017 متى تستخدم ومتى لا تستخدم؟

عندما يكون مركز النموذج هو جودة علاقة قائد بعضو بعينه، أو اختلاف MT-0017 تستخدم العلاقات داخل الفريق، أو انتقال الدعم والثقة والأدوار عبر هذه الثنائية .تكون مناسبة لدراسات الإشراف المباشر، والتفويض، والتغذية الراجعة، وسلوك المواطنة، والالتزام، والأداء عندما يوجد منطق علائقي واضح .وتصبح أكثر تميزا عندما يستطيع الباحث تحديد القائد المقصود لكل مستجيب ومطابقة البيانات على مستوى الثنائي.

لا تستخدم إذا كان السؤال عن أسلوب القائد العام تجاه الوحدة كلها، أو عن الرؤية التحويلية، أو عن القيادة العليا، أو عن توزيع التأثير بين أعضاء الفريق .ولا ينبغي إضافتها وسيطا تلقائيا بين النموذج، LMX أي قيادة وأي نتيجة لمجرد أن »العلاقة مهمة .«اختبار الحذف مفيد :إذا حذفنا فهل نفقد آلية ثنائية محددة لا تملكها النظرية الرئيسة؟ إذا لم نفقد شيئا سوى تسمية »العلاقة الجيدة«، فالإضافة غير ضرورية.

31.14 MT-0020 منظور القيادة المشتركة :الحالة العلمية والسؤال الحاكم

لا نظرية سببية واحدة مغلقة .هذا التصنيف، D2 منظورا نظريا MT-0020 يصنف الأطلس يتفق مع طبيعة المجال؛ فالقيادة المشتركة مظلة لعائلة من البحوث التي تنظر إلى القيادة كخاصية ناشئة من شبكة التأثير داخل الفريق .السؤال الحاكم هو :متى وكيف يصبح الفريق مصدرا جماعيا

للقيادة؟ الآلية المركزية هي توزيع وظائف التأثير والتوجيه والتحفيز والمراقبة بين أعضاء متعددين بدلا من احتكارها في شخص رسمي واحد.

مع جذور أقدم في القيادة ،(2003) Congerو Pearce يعود تثبيت المجال الحديث إلى الموزعة والتأثير الاجتماعي والفرق ذاتية الإدارة .لا يعني »مشتركة «أن جميع الأعضاء يقودون الجميع بالدرجة نفسها، ولا أن الفريق بلا قائد رسمي .قد تكون الشبكة غير متساوية، وقد يظهر عضو قائد في مهمة تقنية ثم يتراجع أمام عضو آخر في مرحلة التفاوض أو التنسيق .جوهر المنظور هو تعدد مصادر القيادة وديناميكية انتقالها.

القيادة الرأسية والقيادة المشتركة :تكامل لا إلغاء 31.15

من أكثر الأخطاء شيوعا تقديم القيادة المشتركة كبديل ديمقراطي يلغي القيادة الرأسية .أظهرت أن كلا المصدرين يمكن أن يرتبط بفاعلية (2002) Simsو Pearce دراسات مبكرة مثل الفريق .القائد الرسمي قد يحدد الحدود والموارد والاتجاه، بينما يمارس الأعضاء داخل هذه المساحة وظائف قيادة متبادلة .وفي كثير من الحالات يكون دور القائد الرأسي الناجح هو خلق شروط تسمح بالقيادة المشتركة، لا التنافس معها.

تختلف النسبة المثلى بين الرأسية والمشتركة باختلاف المهمة والوقت .في الأزمة اللحظية قد تحتاج الوحدة إلى مركز قرار واضح، ثم تحتاج بعد الاستقرار إلى توزيع القيادة على خبرات متعددة .وفي فريق ابتكار معقد، قد يكون احتكار التأثير في المدير نقطة اختناق معرفي .لذلك لا ينبغي أن يصاغ الفرض »كلما زادت القيادة المشتركة زاد الأداء «دون شروط؛ كثافة التأثير غير المنضبط قد تولد تضارب اتجاهات أو بطء قرار إذا لم توجد قواعد تنسيق واضحة.

كيف تنشأ القيادة المشتركة؟ الغرض المشترك والصوت والدعم 31.16

دليلا مهما من 59 فريقا استشاريا .عرفوا (2007) Marroneو Teslukو Carson قدم القيادة المشتركة كخاصية فريق تتوزع فيها القيادة بين الأعضاء، ووجدوا أن بيئة الفريق الداخلية التي تجمع الغرض المشترك والدعم الاجتماعي والصوت، إضافة إلى التدريب الخارجي، ترتبط بنشوء القيادة المشتركة، وأن القيادة المشتركة بدورها ارتبطت بأداء الفريق كما قيمه العملاء . أهمية الدراسة ليست في قائمة السوابق فقط، بل في إظهار أن القيادة المشتركة تحتاج بيئة تسمح للأعضاء بادعاء القيادة ومنحها للآخرين.

الغرض المشترك يقلل خطر أن تتحول مبادرات الأعضاء إلى اتجاهات متنافسة .الدعم الاجتماعي يجعل طلب المساعدة أو تقديم التوجيه أقل تهديدا للمكانة .الصوت يتيح للأعضاء التعبير عن خبرتهم ومساءلة بعضهم بعضا .ويمكن للقائد الرسمي أن يدعم هذه البيئة عبر التواضع والقبول أن تواضع القائد يسهل تفاعلات ادعاء القيادة Chiu et al. (2016) بتداول التأثير؛ اقترح ومنحها، خاصة عندما يكون الفريق استباقيا وقادرا على الأداء.

القيادة المشتركة بوصفها شبكة تأثير 31.17

إذا كانت القيادة موزعة بين الأعضاء، فإن القياس الشبكي يصبح من أكثر الطرق اتساقا مع النظرية .يمكن أن يسأل كل عضو :إلى من تتجه للحصول على توجيه في المهمة؟ من يؤثر في قرارات الفريق؟ من يحفز الآخرين أو ينسق العمل؟ تنتج الإجابات شبكة موجهة يمكن وصفها

وتوزيع ،(Reciprocity) والتبادلية ،(Centralization) والمركزية ،(Density) بالكثافة درجات الدخول والخروج .هذه المؤشرات لا تقيس المفهوم نفسه تماما، بل تكشف أشكالا مختلفة لتوزيع القيادة.

الكثافة المرتفعة تعني أن علاقات القيادة الممكنة متحققة بدرجة كبيرة، لكنها لا تثبت أن هذه العلاقات عالية الجودة أو مفيدة .المركزية المرتفعة قد تعني عودة القيادة إلى عدد قليل من الأعضاء حتى لو لم يكونوا قادة رسميين .التبادلية قد تشير إلى تأثير متبادل، لكنها قد تكون غير مناسبة إذا كانت الخبرة شديدة التخصص .لهذا وجد D'Innocenzo et al. (2016) أن طريقة التصور والقياس تعدل حجم العلاقة بين القيادة المشتركة والأداء، وأن المقاربات الشبكية أظهرت تحليلهم آثارا أقوى من بعض مقاييس التجميع العام.

31.18 الأدلة التجميعية :القيادة المشتركة وفاعلية الفريق

تحليلا تجميعيا لـ42 عينة مستقلة، ووجدوا Zhang (2014) وWaldman وWang قدم علاقة إيجابية عامة بين القيادة المشتركة وفاعلية الفريق، مع أثر أقوى عندما يكون عمل الفريق أكثر تعقيدا .كما أظهرت النتائج أن ما يتم تشاركه مهم؛ أشكال القيادة الجديدة مثل التحويلية المشتركة ارتبطت بالفاعلية بدرجة أعلى من بعض الأشكال التقليدية المشتركة .والأهم أن القيادة المشتركة قدمت أثرا فريدا يتجاوز القيادة الرأسية في بعض التحليلات.

كذلك العلاقة بين القيادة المشتركة وأداء الفريق، وأشاروا Nicolaides et al. (2014) أكد فلفتوا الانتباه D'Innocenzo et al. (2016) إلى دور ثقة الفريق كمسار وسيط جزئي .أما إلى اختلاف النتائج باختلاف تعريف وقياس المشاركة القيادية .هذه الأدلة لا تجعل المنظور وصفة عامة؛ فهي تعني أن توزيع القيادة يمكن أن يكون موردا للفريق عندما تسمح المهمة والبنية والثقة والتنسيق بتحويل تعدد مصادر التأثير إلى عمل متماسك.

31.19 الحدود :التعقيد، الاعتماد المتبادل، الخبرة، والوقت

تزداد الحاجة النظرية إلى القيادة المشتركة عندما تكون المعرفة موزعة ولا يستطيع قائد واحد امتلاك جميع المعلومات المطلوبة .فرق البحث والتطوير، فرق المشروعات، فرق الاستشارات، والفرق متعددة التخصصات أمثلة واضحة .كما أن الاعتماد المتبادل في المهمة يخلق حاجة إلى تنسيق مستمر يجعل تأثير الأعضاء بعضهم في بعض جزءا من الأداء .لكن في الأعمال البسيطة والمتكررة أو في المواقف التي تتطلب مسؤولا قانونيا واحدا، قد تكون المنافع أقل.

العمر الزمني للفريق مهم أيضا .الفريق الجديد قد لا يعرف خبرات أعضائه بعد، فيحتاج إلى قيادة رأسية أو قواعد أوضح، ثم تتوسع المشاركة مع تراكم المعرفة والثقة .وفي المقابل، قد تتصلب شبكة القيادة مع الزمن حول أعضاء مهيمنين وتفقد مرونتها .لذلك تكون الدراسات الطولية قادرة على سؤال أقوى :هل تنتقل القيادة إلى صاحب الخبرة عندما تتغير المهمة، أم أن الشبكة تعيد إنتاج المكانة القديمة حتى عندما تصبح غير ملائمة؟

31.20 القيادة المشتركة والذاكرة التبادلية :جسر محدود لا دمج

أنظمة الذاكرة التبادلية القيادة المشتركة لأن الفريق الذي يعرف بدقة »من MT-0109 قد تدعم تملك الفصل 25 TMS يعرف ماذا «يستطيع توجيه الأسئلة والقرار إلى صاحب الخبرة .لكن

وآليتها تنظيم المعرفة، بينما القيادة المشتركة تملك توزيع التأثير .يمكن أن يعرف الفريق أن المهندس هو صاحب الخبرة ولا يمنحه حق توجيه القرار، ويمكن أن يمارس عضو تأثيرا اجتماعيا قويا دون أن يكون أكبر مصدر للمعرفة.

التكامل مبرر فقط عندما يحتوي النموذج على مرحلتين منفصلتين، مثل :دقة معرفة موقع الخبرة تسهل منح القيادة للشخص المناسب، ثم تؤدي القيادة المشتركة المرنة إلى أداء أفضل. في هذه داخل الفصل، بل تستخدم كجسر إحالة .أما قياس »الخبرة الموزعة « TMS الحالة لا يعاد شرح ثم تسميتها قيادة مشتركة فخطأ مفاهيمي؛ المورد المعرفي شيء، ومن يحصل على سلطة التأثير الفعلية شيء آخر.

31.21 الفرق الافتراضية والهجينة :هل يمكن مشاركة القيادة من دون حضور؟

القيادة المشتركة لا تحتاج حضورا وجها لوجه، لكنها تحتاج قنوات تجعل ادعاء القيادة ومنحها مرئيين .في الفرق الافتراضية قد يظهر التأثير عبر تنظيم الوثائق، تنسيق المنصة، حل مشكلة تقنية، تلخيص النقاش، أو حماية إيقاع العمل .لذلك قد تفشل المقاييس التي تبحث فقط عن سلوكيات اجتماعات حضورية في التقاط القيادة الفعلية .البيانات الرقمية، إذا استخدمت أخلاقيا، قد تكشف من يبدأ مسارات القرار ومن يربط الأعضاء ومن تستجيب له المجموعة.

العمل الهجين يخلق أيضا مشكلة عدم مساواة في الحضور .الأعضاء الموجودون مع المدير في المكان نفسه قد يحصلون على فرص قيادة أكثر، بينما تبقى خبرات بعيدة أقل ظهورا .يمكن للباحث أن يختبر هل بنية الاتصال تتوسط بين موقع العمل وتوزيع القيادة .لكن لا ينبغي مساواة كثرة الرسائل أو عدد المنشورات بالقيادة؛ التأثير يحتاج إلى دليل على أن سلوك عضو يوجه سلوك أو قرار الآخرين.

31.22 فرق الإنسان والذكاء الاصطناعي :امتداد بحثي يحتاج إلى ضبط

في فرق تستخدم وكلاء ذكاء اصطناعي، قد يؤدي النظام وظائف تشبه بعض أعمال القيادة :ترتيب الأولويات، اقتراح تقسيم العمل، كشف المخاطر، أو تلخيص الاختلافات .مع ذلك، وصف النظام بأنه »عضو قائد «يحتاج إلى معيار نظري واضح .هل يقبل الفريق اقتراحاته بوصفها مصدر تأثير؟ هل يستطيع الأعضاء تحديه؟ من يتحمل المسؤولية؟ وهل التأثير ناتج من سلطة تقنية مفروضة أم من عملية منح قيادة متبادلة؟

يمكن للقيادة المشتركة أن توفر لغة بحثية لدراسة إعادة توزيع وظائف القيادة بين البشر والتقنية، لكن ذلك امتداد معاصر لا جزء من النص المؤسس .تصميم أكثر تحفظا يعامل الذكاء الاصطناعي كأداة تغير شبكة التأثير بين البشر :قد يقلل احتكار المعلومات، أو يرفع قدرة عضو معين على القيادة، أو يعيد مركزية القرار في الشخص الذي يتحكم بالنظام .هنا يحافظ الباحث على مستوى الفريق ويختبر التغير في شبكة القيادة قبل وبعد إدخال التقنية.

31.23 قياس القيادة المشتركة :الاستبانة أم الشبكة؟

توجد مقاربتان واسعتان .الأولى تجمع تقييمات أعضاء الفريق عن مقدار القيادة التي يمارسها الفريق ككل أو عن سلوكيات قيادية موزعة، ثم تبرر التجميع إلى مستوى الفريق .هذه الطريقة عملية، لكنها قد تحول المنظور إلى انطباع عام .الثانية تستخدم تحليل الشبكات الاجتماعية وتسأل

عن علاقات تأثير محددة بين كل زوج من الأعضاء .هذه الطريقة أقرب إلى معنى التوزيع، لكنها تحتاج فرقا محددة وحدود عضوية واضحة ومعدل استجابة مرتفع داخل كل فريق.

لا يكفي جمع 300 موظف من 20 فريقا ثم تحليلهم كـ300 حالة مستقلة إذا كان البناء فريقيا . يجب فحص الاتفاق داخل الفريق والتباين بين الفرق، واستخدام نماذج متعددة المستويات أو مؤشرات شبكة مناسبة .وإذا استخدمت الشبكة، فالعينة الحقيقية هي الفرق والشبكات لا عدد العلاقات الثنائية الخام .كذلك يجب تحديد نوع وظيفة القيادة المقاسة؛ شبكة »من يقدم خبرة فنية؟ « قد تختلف عن شبكة »من يحفز الفريق؟«، وقد يكون تعدد الشبكات أكثر صدقا من درجة واحدة.

31.24 متى تستخدم MT-0020؟ ومتى لا تستخدم

عندما يكون السؤال عن تعدد مصادر القيادة داخل فريق حقيقي، خاصة في MT-0020 يستخدم العمل المعرفي والمشروعات والاستقلالية والاعتماد المتبادل .يكون مناسبا إذا كان يمكن تحديد حدود الفريق، وكان الأعضاء يؤثرون بعضهم في بعض، وكانت وظائف القيادة قابلة للانتقال أو التوزيع .يصبح أكثر قوة عندما يستند القياس إلى تقييمات متعددة داخل كل فريق أو إلى شبكة «تأثير، لا إلى رأي فرد واحد عن »مدى مشاركة القيادة.

لا يستخدم إذا كانت السلطة أحادية تماما وكان البحث يقيس سلوك المدير فقط، أو إذا كان المستوى فرديا بلا فريق محدد .ولا يستخدم كمرادف للتمكين أو المشاركة في القرار؛ المدير قد يسمح بالمشاركة لكنه يبقى المصدر الوحيد للقيادة .كذلك لا يكفي وجود فريق ذاتي الإدارة لإثبات القيادة المشتركة؛ يجب أن تظهر فعليا علاقات تأثير موزعة.

31.25 مقارنة حاكمة بين LMX والقيادة المشتركة

البعد	MT-0017 LMX	القيادة MT-0020 المشتركة	خطأ شائع
وحدة التحليل	ثنائي قائد-عضو	الفريق أو شبكة التأثير	تحليل الطرفين على مستوى الفرد فقط
السؤال	كيف تؤثر جودة العلاقة الثنائية؟	كيف يتوزع التأثير القيادي؟	استخدام »العلاقة « و»المشاركة « كمرادفين
البناء المركزي	جودة التبادل والثقة والدعم وتفاوض الدور	تعدد مصادر القيادة وكثافة أو توزيع التأثير	عد كل سلوك مساعدة قيادة مشتركة
القياس	LMX-7 أو LMX-MDM ومنظور القائد/العضو	تجميع فريق أو تحليل شبكة	مصدر واحد لكل بناء
المنافس الأقرب	قيادة تحويلية أو دعم أو تبادل اجتماعي بحسب السؤال	قيادة رأسية أو فرق ذاتية أو شبكات تأثير	جمع النظريات بلا فجوة تفسيرية
الحد الحاسم	العلاقة تخص قائدا وعضوا بعينه	القيادة خاصية جماعية ناشئة	الخلط بين الثنائي والفريق

31.26 كيف يمكن أن تتكامل النظريتان من دون تكرار؟

والقيادة المشتركة إذا كان لديه مستويان وآليتان واضحتان . LMX يمكن لنموذج واحد أن يجمع مثال :يبني القائد الرسمي علاقات عالية الجودة مع الأعضاء ويمنحهم ثقة ومعلومات وفرص تأثير، فتتوسع قدرة الأعضاء على ادعاء القيادة ومنحها لبعضهم، وتنشأ شبكة قيادة مشتركة، ثم تعمل على مستوى الثنائيات الرأسية كشرط علائقي، والقيادة LMX تتحسن فاعلية الفريق .هنا المشتركة تعمل على مستوى الفريق كحالة ناشئة .يحتاج الاختبار إلى بيانات متعددة المستويات لا .إلى مسار وساطة بسيط من استبانة فردية

يمكن أيضا أن يظهر مسار معاكس أو شرط سلبي .إذا كان القائد يبني علاقة ممتازة مع عضو واحد فقط ويهمش الباقين، فقد تصبح شبكة القيادة متمركزة حول ذلك العضو وتضعف المشاركة . وحده أقل فائدة من نمط تمايزه وعدالته .التكامل الجيد لا يقول LMX لذلك قد يكون متوسط العلاقات الجيدة تزيد القيادة المشتركة «بإطلاق، بل يحدد أي نمط من العلاقات يسمح بتوزيع » .التأثير ومتى

31.27 مثال موثق :الفرق الاستشارية بوصفها بيئة للقيادة المشتركة

مثالا تعليميا لأن العمل الاستشاري يحتاج دمج خبرات Carson et al. (2007) تعد دراسة متعددة ولا يستطيع القائد الرسمي احتكار كل المعرفة .قاس الباحثون بيئة الفريق الداخلية والقيادة المشتركة وربطوها بتقييمات أداء من العملاء .أظهرت النتائج أن الغرض المشترك والدعم الاجتماعي والصوت، إلى جانب التدريب الخارجي، كانت سوابق مهمة لنشوء القيادة المشتركة . هذه البنية تجعل المثال مناسبا لتعليم طالب الدكتوراه كيف ينتقل من »لدينا فريق «إلى آلية يمكن .فحصها

إلى هذا المثال فلا ينبغي قياسه بوصفه الدرجة نفسها .سيكون السؤال مثلا :هل LMX لو أضيف جودة علاقات القائد الرسمي بالأعضاء وتوزيعها تهيئ بيئة صوت ودعم تسمح بمشاركة القيادة؟ يحتاج ذلك إلى مطابقة كل عضو بالقائد وإلى تجميع مناسب على مستوى الفريق، وربما فصل المتوسط عن التمايز .المثال يوضح أن إضافة نظرية جديدة تعني إضافة مستوى وبيانات واختبار، .لا إضافة فقرة نظرية فقط

31.28 حالة دكتوراه افتراضية :فرق بحث جامعية هجينة

لنفترض دراسة لفرق بحث متعددة التخصصات تعمل حضوريا وعن بعد .المشكلة الميدانية أن بعض الفرق تعتمد كليا على رئيس الفريق، بينما تنتقل في فرق أخرى وظائف القيادة إلى صاحب الخبرة في المنهج أو التحليل أو إدارة البيانات .يمكن صياغة سؤال رئيس :كيف تؤثر جودة علاقات رئيس الفريق بالأعضاء في نشوء قيادة مشتركة، وكيف ينعكس ذلك على التكامل المعرفي والالتزام بالمواعيد؟

من كل عضو مع رئيس الفريق، ويقيس القيادة المشتركة من شبكة LMX التصميم الأقوى يجمع تأثير داخل كل فريق في أكثر من وقت، ويستخدم مؤشرات أداء موضوعية أو تقييمات خارجية وتمايزه على مستوى الفريق، ثم ربطهما بتغير كثافة LMX قدر الإمكان .يمكن اختبار متوسط شبكة القيادة .إذا اكتفى الباحث بـ400 عضو وحلل كل استجابة مستقلة فسيفقد مستوى النظرية .

وإذا جمع البيانات في وقت واحد فقد يصعب فصل أن العلاقات الجيدة سببت المشاركة من أن فرق النجاح قيمت كل شيء بإيجابية.

أخطاء شائعة في استخدام النظريتين 31.29

دون تحديد تبادل الأدوار والثقة «LMX» الخطأ الأول هو تسمية أي علاقة جيدة مع المدير كفئتين ثابتتين ووصم out-groupو in-group والموارد .الثاني هو استخدام مصطلحي الموظفين، مع أن التطور الحديث يتعامل مع جودة متدرجة وعلاقات قابلة للتطور .الثالث هو من الموظف فقط ثم الحديث عن »اتفاق القائد والتابع .«الرابع هو تجاهل أن عدة LMX قياس موظفين يتبعون القائد نفسه، بما يخلق اعتمادا في البيانات.

في القيادة المشتركة، الخطأ الأكثر شيوعا هو قياس مشاركة الموظف في القرار وتسميتها المشاركة قد يمنحها القائد من أعلى ولا تعني أن الأعضاء صاروا .Shared Leadership مصادر قيادة لبعضهم .وخطأ آخر هو جمع متوسط تقييمات فردية دون إثبات أن البناء جماعي . كما يخطئ بعض الباحثين عندما يقارنون »القيادة الرأسية «و»المشتركة «كمفهومين متعارضين أخلاقيا، أو يفترضون أن كلما زادت كثافة شبكة القيادة كان الأداء أعلى بغض النظر عن التنسيق والمهمة.

بروتوكول اختيار النظرية في أطروحة دكتوراه 31.30

إذا .LMXيبدأ القرار بوحدة التحليل .إذا كان السؤال عن علاقة موظف بمديره المحدد، فابدأ بـ كان عن كيفية تداول القيادة داخل فريق، فابدأ بالقيادة المشتركة .ثم حدد الآلية :هل تتوقع أن الثقة والدعم وتفاوض الدور هي ما ينقل الأثر؟ أم تتوقع أن تعدد مصادر التأثير يتيح استثمار المعرفة وتحسين التنسيق؟ بعد ذلك اسأل عن البيانات :هل تستطيع تحديد القائد لكل موظف؟ هل لديك عدد كاف من الفرق؟ هل تستطيع جمع تقييمات من أعضاء متعددين أو شبكة كاملة؟

المرحلة الأخيرة هي اختبار الاقتصاد النظري .لا تجمع النظريتين لأنهما في فصل واحد .اجمعهما فقط إذا كانت مشكلة الدراسة تحتوي بوضوح على علاقة رأسية وعلى بنية تأثير داخل الفريق، وإذا كان لكل منهما متغير أو مسار لا يفسره الآخر .وإذا كان أحدهما مجرد خلفية، استخدم إحالة قصيرة بدل إضافته إلى النموذج .هذه القاعدة تمنع تضخم الاستبانة والعينة والتحليل وتزيد وضوح الإسهام.

مصفوفة القياس والتصميم 31.31

القرار	LMX	القيادة المشتركة	التوصية المنهجية
المصدر	العضو والقائد إن أمكن	أعضاء الفريق جميعا	افصل مصادر المتغيرات والنتائج
المستوى	الثنائي مع إمكان التجميع المدروس	الفريق/الشبكة	استخدم multilevel أو network عند الحاجة analysis

الزمن	العلاقة تتطور عبر تفاعلات	الشبكة تنشأ وتتغير مع المهمة	قياسان أو أكثر أفضل من مقطع واحد
المؤشر	LMX-7 أو LMX-MDM	كثافة/مركزية/تبادلية أو مقياس فريق	لا تخلط أداة الفرد بمستوى الفريق
النتيجة	أداء/التزام/سلوك على مستوى ملائم	فاعلية فريق/تنسيق/تعلم	استخدم مصدر نتيجة مختلفا إن أمكن

تمرين اختيار :أي إطار يملك المشكلة؟ 31.32

الحالة الأولى :موظفون في فرع مصرفي يختلفون في مقدار الثقة التي يمنحها لهم المدير، ويعتقد الحالة الثانية : .MT-0017 الباحث أن هذه العلاقة تفسر السلوك الاستباقي .المالك الأقرب هو فريق تطوير برمجيات يبدل من يقود الاجتماع والقرار بحسب المكون التقني، والسؤال عن أثر الحالة الثالثة :القائد يقدم رؤية ملهمة .MT-0020 هذا التوزيع في سرعة الحل .المالك الأقرب .موحدة لجميع العاملين؛ هنا لا نحتاج إلى هذا الفصل أصلا، والقيادة التحويلية أقرب

الحالة الرابعة :مدير يبني علاقات متفاوتة مع الأعضاء، ويلاحظ الباحث أن الفرق ذات علاقات والقيادة المشتركة LMX أكثر عدالة وتوازنا تسمح بتداول القيادة بين الخبراء .هنا يمكن الجمع بين بشرط نموذج متعدد المستويات .الحالة الخامسة :الموظفون يحصلون على دعم من المنظمة لا من أقرب .الغرض من التمرين هو تدريب العقل على الآلية والوحدة، لا على OST المشرف المحدد؛ .الكلمات المفتاحية في عنوان الدراسة

اختبار الصلاحية عبر مستويات متعددة ومصادر متعددة 31.33

تفرض النظريتان تحديا منهجيا مشتركا يتمثل في أن الظاهرة لا تعيش في مستوى واحد .في يجيب الموظف عن علاقة ثنائية، لكن أعضاء عدة يتشاركون القائد نفسه، وقد يكون لتمايز LMX، العلاقات أثر فريقي مستقل .وفي القيادة المشتركة، تنشأ علاقات تأثير كثيرة داخل الفريق، لكن النتيجة غالبا تقاس على مستوى الفريق كالأداء أو الابتكار أو التنسيق .لذلك يجب أن يبدأ التحليل بخريطة وحدات :من هو الفرد، ومن هو القائد، وما هي الثنائية، وما هو الفريق، وأي متغير ينتمي إلى كل مستوى .هذه الخريطة تمنع خطأ تضخيم حجم العينة عندما تعد العلاقات أو الأفراد حالات .مستقلة رغم انتمائهم إلى وحدات مشتركة

يصبح تعدد المصادر جزءا من اختبار النظرية لا مجرد تحسين شكلي .يمكن أن يقيس العضو ويقيس القائد جودة العلاقة من جانبه، ويقدم الزملاء بيانات عن شبكة القيادة المشتركة، LMX، بينما يأتي الأداء من سجل أو عميل أو مشرف أعلى .إذا اختلفت المصادر ثم استمرت العلاقات المتوقعة، يزداد الاطمئنان إلى أن النتيجة ليست انعكاسا لمزاج المجيب نفسه .أما إذا جاءت القيادة والعلاقة والثقة والالتزام والأداء كلها من استبانة واحدة في لحظة واحدة، فقد يبدو النموذج متماسكا .إحصائيا لأن المصدر واحد أكثر مما هو متماسك نظريا

LMX تساعد المقارنة بين نماذج بديلة أيضا في حماية الاستنتاج .يمكن مثلا مقارنة نموذج يجعل أو مقارنة قيادة مشتركة أحادية البعد بقياس ،LMXسابقا للأداء بنموذج يجعل الأداء السابق سابقا لـ شبكي يفصل كثافة التأثير عن مركزيته .وإذا كانت الدراسة طولية، يمكن اختبار التغير داخل

الفريق لا الفروق بين الفرق فقط .وقد يكون السؤال الأهم ليس أي فريق لديه قيادة مشتركة أعلى، بل أي فريق يعيد توزيع القيادة بصورة أسرع عندما تتغير متطلبات المهمة.

وعند كتابة النتائج، ينبغي أن يتطابق الادعاء مع التصميم .التحليل متعدد المستويات لا يجعل الدراسة سببية تلقائيا، وتحليل الشبكة لا يثبت أن التأثير كان قيادة فعالة، والارتباط بين تقييم القائد والعضو لا يثبت اتفاقهما الكامل .القيمة العلمية تأتي من إبقاء حدود الاستدلال واضحة :ما الذي قيس، ومن قيمه، وفي أي وقت، وعلى أي مستوى، وما البديل التفسيري الذي ما يزال ممكنا .بهذه الصياغة تتحول المنهجية من ملحق إحصائي إلى جزء من الحجة النظرية نفسها.

التي تتناول LMX ويفيد هذا المنطق في تحديد الحد الأدنى للعينة قبل جمع البيانات .دراسة اختلاف العلاقات قد تحتاج عددا كافيا من القادة وعددا معقولا من الأعضاء تحت كل قائد، لا عددا كبيرا من الموظفين فقط .ودراسة القيادة المشتركة تحتاج عددا كافيا من الفرق، لأن إضافة أعضاء كثيرين إلى عدد قليل من الفرق لا تعوض نقص الوحدات العليا .كما ينبغي توقع البيانات المفقودة داخل الشبكات؛ غياب عضو واحد قد يحذف عدة علاقات محتملة ويغير مؤشرات الكثافة والمركزية .لذلك توضع خطة مسبقة للتعامل مع عدم الاستجابة، وحدود الفريق، وتغير العضوية، وتوقيت القياس .هذه القرارات لا تكتب بعد ظهور النتائج، بل تشتق من النظرية قبل الميدان، لأن مستوى النظرية يحدد ما يجب جمعه وما يمكن الاستدلال عليه لاحقا بصورة مشروعة .وهذا شرط للصدق قبل أي اختبار إحصائي.

خاتمة :القيادة علاقة وبنية تأثير في آن واحد 31.34

يغير صورة القيادة MT-0017 .يقدم هذا الفصل مستويين يكمل أحدهما الآخر من دون أن يذوبا من »سلوك قائد تجاه مجموعة «إلى سلسلة علاقات ثنائية قد تختلف في الجودة والتاريخ والموارد. يغيرها مرة أخرى من »قائد يؤثر في تابع «إلى فريق يمكن أن تتوزع داخله MT-0020و وظائف القيادة عبر شبكة متغيرة .لذلك فإن أول سؤال قبل القياس هو :هل الظاهرة في العلاقة الثنائية أم في بنية الفريق؟

التمييز بين المستويين يحمي البحث من خطأين متعاكسين :اختزال الفريق إلى متوسط أفراد، واختزال العلاقة إلى صفة عامة للقائد .كما يوضح لماذا لا يكفي أن تجمع استبانة طويلة عن أنماط القيادة ثم تبحث عن أعلى معامل .النظرية الأقوى هي التي تطابق الوحدة والآلية والزمن والبيانات .وبذلك يمهد الفصل للانتقال إلى الفصل 32، حيث يتحول مستوى التحليل من الثنائي والفريق إلى فريق القيادة العليا والمنظمة، ويصبح السؤال عن انعكاس خبرات وقيم المديرين الكبار على الاختيارات الاستراتيجية والنتائج التنظيمية.

المراجع

Dansereau, F., Graen, G., & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. Organizational Behavior and Human Performance, 13(1), 46-78. https://doi.org/10.1016/0030-5073(75)90005-7

D’Innocenzo, L., Mathieu, J. E., & Kukenberger, M. R. (2016). A meta-analysis of different forms of shared leadership-team performance relations. Journal of Management, 42(7), 1964-1991. https://doi.org/10.1177/0149206314525205

Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L., & Ferris, G. R. (2012). A meta-analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange: Integrating the past with an eye toward the future. Journal of Management, 38(6), 1715-1759. https://doi.org/10.1177/0149206311415280

Erdogan, B., & Bauer, T. N. (2010). Differentiated leader-member exchanges: The buffering role of justice climate. Journal of Applied Psychology, 95(6), 1104-1120. https://doi.org/10.1037/a0020578

Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. Journal of Applied Psychology, 82(6), 827-844. https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.6.827

Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. The Leadership Quarterly, 6(2), 219-247. https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5

Henderson, D. J., Liden, R. C., Glibkowski, B. C., & Chaudhry, A. (2009). LMX differentiation: A multilevel review and examination of its antecedents and outcomes. The Leadership Quarterly, 20(4), 517-534. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.04.003

Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. Journal of Management, 24(1), 43-72. https://doi.org/10.1177/014920639802400105

Liden, R. C., Erdogan, B., Wayne, S. J., & Sparrowe, R. T. (2006). Leader-member exchange, differentiation, and task interdependence: Implications for individual and group

performance. Journal of Organizational Behavior, 27(6), 723-746. https://doi.org/10.1002/job.409

Pearce, C. L., & Conger, J. A. (Eds.). (2003). Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership. SAGE. https://doi.org/10.4135/9781452229539

Pearce, C. L., & Sims, H. P., Jr. (2002). Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: An examination of aversive, directive, transactional, transformational, and empowering leader behaviors. Group Dynamics: Theory, Research, and Practice, 6(2), 172-197. https://doi.org/10.1037/1089-2699.6.2.172

Carson, J. B., Tesluk, P. E., & Marrone, J. A. (2007). Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance. Academy of Management Journal, 50(5), 1217-1234. https://doi.org/10.5465/amj.2007.20159921

Chiu, C.-Y. C., Owens, B. P., & Tesluk, P. E. (2016). Initiating and utilizing shared leadership in teams: The role of leader humility, team proactive personality, and team performance capability. Journal of Applied Psychology, 101(12), 1705-1720. https://doi.org/10.1037/apl0000159

Nicolaides, V. C., LaPort, K. A., Chen, T. R., Tomassetti, A. J., Weis, E. J., Zaccaro, S. J., & Cortina, J. M. (2014). The shared leadership of teams: A meta-analysis of proximal, distal, and moderating relationships. The Leadership Quarterly, 25(5), 923-942. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.06.006

Wang, D., Waldman, D. A., & Zhang, Z. (2014). A meta-analysis of shared leadership and team effectiveness. Journal of Applied Psychology, 99(2), 181-198. https://doi.org/10.1037/a0034531

الفصل 32: القيادات العليا والقيادة الاستراتيجية

Upper Echelons and Strategic Leadership

32.1 تمهيد :عندما تصبح المنظمة انعكاسا جزئيا لمن يقودونها

ينتقل هذا الفصل من القيادة بوصفها علاقة بين قائد وأتباع أو شبكة تأثير داخل فريق إلى مستوى مختلف :القمة الاستراتيجية التي تختار مجالات الاستثمار، وتحدد درجة المخاطرة، وتعيد تشكيل المحفظة، وتقرر الدخول إلى تقنية جديدة أو سوق جديد، وتفسر التهديدات والفرص قبل أن تتحول إلى أفعال تنظيمية .في هذا المستوى لا يكفي السؤال عن أسلوب القائد أو جودة علاقته بمرؤوسيه . يصبح السؤال :لماذا تختار منظمتان تواجهان البيئة نفسها استجابتين مختلفتين، ولماذا تستمر بعض الإدارات العليا في مسار مألوف بينما تعيد إدارات أخرى تعريف المشكلة نفسها؟

32.2 الحالة العلمية والملكية وحدود الفصل

كاملة، ومستواها فريق القيادة العليا والمنظمة، D1 نظرية أساسية MT-0019 يصنف الأطلس وآليتها الحاكمة الإدراك والانتباه والقرار .سؤالها الحاكم هو :كيف تشكل قاعدة معرفة المديرين وقيمهم قرارات المنظمة؟ ولذلك لا يملك الفصل »القيادة الاستراتيجية «بوصفها نظرية مستقلة، بل يستخدمها كحقل تطبيقي يربط المديرين الكبار بالاختيارات والنتائج طويلة الأجل .هذا التحديد يمنع تحويل الفصل إلى استعراض شامل لكل موضوعات الإدارة الاستراتيجية.

نظرية الاختيار الاستراتيجي التي لها موطن لاحق؛ الإحالة إليها MT-0129 كما لا يعيد الفصل تقتصر على أن الفاعلين المهيمنين يملكون هامشا للاختيار ولا تحدد البيئة النتيجة وحدها .ولا يعيد النظرية السلوكية للمنشأة، وإن كانتا تساعدان في MT-0005 العقلانية المحدودة أو MT-0004 فهم سبب عدم معالجة المدير لكل المعلومات المتاحة .كذلك لا يعاد شرح القيادة التحويلية أو ؛ فهذه تفسر آليات تأثير مختلفة عن تفسير الخيارات الاستراتيجية من خلال خصائص القمة LMX التنفيذية.

32.3 النص المؤسس: Hambrick وMason عام 1984

صياغة مؤثرة تحت عنوان أن المنظمة انعكاس لمديريها (1984) Masonو Hambrick قدم الكبار .لم يكن المقصود أن المديرين يحددون كل شيء، بل أن الاختيارات الاستراتيجية ومستويات الأداء يمكن التنبؤ بها جزئيا من خصائص الخلفية الإدارية .كانت المساهمة مزدوجة :نظرية عن أثر القمة التنفيذية، ومنهج عملي يسمح باستخدام الخصائص الديموغرافية المرصودة بوصفها مؤشرات تقريبية لبنى نفسية ومعرفية يصعب قياسها مباشرة في المديرين الكبار.

تبدأ السلسلة المنطقية من موقف موضوعي معقد، ثم يمر عبر مجال الرؤية المحدود للمدير، وانتقاء المعلومات، وتفسيرها في ضوء الخبرات والقيم والشخصية، ثم تنشأ اختيارات استراتيجية، وأخيرا تظهر نتائج تنظيمية .ليست الخصائص الديموغرافية هي الآلية ذاتها؛ العمر أو مدة الخدمة أو التعليم لا »تسبب «القرار بصورة سحرية .إنما تستخدم أحيانا كقرائن على خبرات وقيم وقواعد

معرفة تؤثر في التفسير .هذه النقطة هي قلب النظرية وأهم ما يجب ألا يضيع في الدراسات التطبيقية.

32.4 من البيئة إلى التفسير :المرشح الإدراكي في قلب النظرية

أن القادة لا يستجيبون إلى البيئة الموضوعية مباشرة، بل إلى البيئة كما يفسرونها . UET تفترض يمكن لشركة أن ترى تقنية جديدة تهديدا لنموذج أعمالها، بينما تراها شركة أخرى فرصة لإعادة تشكيل الصناعة .قد يكون الفرق في الموارد أو التوقيت، لكنه قد يعكس أيضا اختلاف خبرات الإدارة العليا وما تنتبه إليه وما تعتبره دليلا ذا صلة .لذلك تعمل النظرية عبر سلسلة :خبرات وقيم وشخصيات - انتباه وتفسير - اختيار استراتيجي - نتيجة تنظيمية.

هذا المسار يفسر لماذا تعد الخلفية الوظيفية مهمة .مدير نشأ في المالية قد يلتقط مؤشرات مخاطر وعوائد بصورة مختلفة عن مدير تشكلت خبرته في البحث والتطوير أو التسويق أو العمليات .لكنه لا يبرر الصور النمطية المهنية الجامدة؛ الخلفية مؤشر احتمالي لا هوية ثابتة .كلما استطاع الباحث قياس القيم والإدراك والانتباه مباشرة، أصبح أكثر قدرة على فتح الصندوق الأسود الذي استخدمت الديموغرافيا في الأصل كبديل تقريبي عنه.

32.5 الخصائص المرصودة ليست النظرية :مشكلة الوكيل الديموغرافي

أصبحت سهولة الوصول إلى أعمار التنفيذيين وتعليمهم ومدة خدمتهم وجنسهم وخبراتهم الدولية (2004) Sandersو Geletkanyczو Carpenter لكن .UET سببا في انتشار اختبارات حذروا من أن الاعتماد على الديموغرافيا يخلق فجوة بين المتغير المقاس والآلية المفترضة .إذا استخدم العمر باعتباره مؤشرا للمخاطرة، فعلى الباحث أن يوضح لماذا ينبغي أن يمثل العمر هذا «الميل في سياقه، وما البدائل الممكنة .لا يكفي العثور على ارتباط ثم إسناده إلى »إدراك مختلف.

يمكن تحسين الاختبار بثلاث درجات .الأولى استخدام خصائص خلفية لها منطق واضح مثل الخبرة الصناعية أو الوظيفية المرتبطة بالقرار .الثانية إضافة متغيرات أقرب إلى الآلية، مثل التوجه الزمني أو قيم الابتكار أو تحمل الغموض أو انتباه الإدارة لقضايا محددة .الثالثة استخدام بيانات سلوكية أو نصية، مثل خطابات المساهمين، ومحاضر المكالمات، وسجلات القرارات، لتقدير أنماط الانتباه والتفسير .كل انتقال من الوكيل البعيد إلى الآلية الأقرب يزيد القيمة التفسيرية ويقلل خطر القصة اللاحقة للنتائج.

32.6 من الرئيس التنفيذي إلى فريق الإدارة العليا

.CEO على الرئيس التنفيذي وحده، لكن النظرية لا تختزل في شخصية UET يمكن اختبار القرارات الاستراتيجية الكبيرة تصنع غالبا داخل فريق قيادة عليا يضم وظائف وخبرات وسلطات متعددة .لذلك يجب أن يحدد الباحث من يعد عضوا فعليا في الفريق الأعلى .المسمى الوظيفي وحده قد لا يكفي؛ بعض التنفيذيين يشاركون في القرارات الجوهرية، وآخرون يحملون ألقابا رسمية بلا تأثير مكافئ .تعريف الحدود جزء من القياس وليس إجراء إداريا ثانويا.

التعامل مع الفريق يفتح أسئلة عن المتوسطات والتنوع والتوزيع .متوسط مدة الخدمة قد يلتقط استقرار الخبرة، بينما التشتت في الخلفيات الوظيفية يلتقط تنوعا قد يوسع المعلومات أو يزيد صعوبة التكامل .كما أن قوة الرئيس التنفيذي قد تجعل خصائصه أكثر تأثيرا من خصائص الفريق

مجرد متوسط كل المديرين؛ يجب أن ترتبط طريقة البناء بالآلية «TMT» كله .لذلك لا يساوي المفترضة وبكيفية صنع القرار في المنظمة المعنية.

32.7 التنوع في القمة :مورد معرفي وسيف ذو حدين

قد يزيد تنوع فريق الإدارة العليا مدى المعلومات ووجهات النظر المتاحة، فيدعم الابتكار أو تنوع أن البنوك الأكثر ابتكارا كانت تقاد (1989) Jacksonو Bantel الحركات التنافسية .وجدت Chenو Choو Hambrick بفرق أكثر تعليما وأكثر تنوعا في الخلفية الوظيفية .كما أظهر في شركات الطيران أن الفرق غير المتجانسة اتخذت حركات تنافسية كبيرة ومتنوعة، (1996) لكنها كانت أبطأ في بعض الاستجابات .النتيجة لا تقول إن التنوع جيد دائما، بل إنه يخلق مزايا معلوماتية وتكاليف تكامل في الوقت نفسه.

32.8 مدة الخدمة والاستمرار الاستراتيجي

تعد مدة الخدمة من أكثر المتغيرات شيوعا لأنها تجمع بين التعلم والاستقرار واحتمال الانغلاق . أن فرق الإدارة العليا الأطول خدمة أظهرت (1990) Hambrickو Finkelstein وجد استمرارية استراتيجية أكبر وميلا إلى استراتيجيات أقرب إلى الاتجاهات المركزية للصناعة، وكان أثر المدة أقوى عندما كان هامش التقدير الإداري مرتفعا. هذه النتيجة تربط خاصية للقمة بسلوك استراتيجي، لكنها لا تعني أن طول الخدمة يساوي الجمود دائما.

في بداية مدة المدير قد يكون بحاجة إلى بناء المعرفة والشرعية، ثم تأتي مرحلة تجربة، وبعدها قد هذه الفكرة في نموذج (1991) Fukutomiو Hambrick تتبلور صيغة مفضلة للعمل .طور مواسم مدة الرئيس التنفيذي، حيث تتغير أنماط الانتباه والسلوك عبر الزمن .لذلك يفقد الباحث جزءا مهما إذا حول مدة الخدمة إلى متغير خطي بسيط وافترض أن سنة إضافية لها الأثر نفسه عند السنة الثانية والسنة الخامسة عشرة.

32.9 التقدير الإداري Managerial Discretion كشرط حدي

إذا كانت الصناعة شديدة التنظيم، والخيارات محدودة، والمعايير المهنية صارمة، فقد لا تستطيع خصائص المديرين أن تظهر بقوة في النتائج .أما عندما تتسع بدائل الاستراتيجية ويكون للمديرين هامش فعلي للاختيار، فمن المتوقع أن تصبح بصماتهم أوضح .لهذا أصبح التقدير الإداري شرطا أن العلاقة بين (1990) Hambrickو Finkelstein وأظهر ،UET حديا مركزيا في تطور مدة الفريق والنتائج تتغير بحسب مقدار هذا التقدير.

يمكن أن يأتي التقدير من البيئة مثل نمو السوق أو عدم اليقين، ومن المنظمة مثل وفرة الموارد discretion والمرونة، ومن موقع المدير مثل القوة والاستقلال .ويجب ألا يستخدم الباحث كلمة كتبرير بعدي لكل نتيجة مختلفة .الأفضل تحديد مؤشرات مسبقة وبيان لماذا تمنح السياقات المدروسة مساحة أوسع أو أضيق للقمة .عند غياب التقدير قد تكون النظرية صحيحة لكن أثر الخصائص التنفيذية ضعيفا لأن الخيارات مقيدة فعليا.

32.10 مطالب الوظيفة التنفيذية :متى يضيق الإدراك رغم اتساع السلطة؟

مفهوم مطالب الوظيفة التنفيذية (2005) Mooneyو Finkelsteinو Hambrick أضاف لشرح اختلاف الظروف التي يعمل تحتها المديرون الكبار .قد يمتلك الرئيس سلطة واسعة، لكنه يواجه ضغط وقت وكثافة أصحاب مصالح ومشكلات معقدة وأداء متدهورا، فتضيق قدرته على البحث والتحليل .يمكن عندئذ أن يعتمد أكثر على خبراته المألوفة أو قواعد الاختصار، وتصبح خصائصه الشخصية أكثر وضوحا في القرار.

مهم :الأول يتصل بمقدار الحرية المتاحة للاختيار، job demandsو discretion التمييز بين والثاني بصعوبة الوظيفة والعبء الذي يواجهه المدير أثناء الاختيار .قد يجتمع تقدير مرتفع مع مطالب مرتفعة، فيكون المدير حرا نظريا لكنه محدود معرفيا وزمنيا .هذه الحالة ذات صلة بالتحول الرقمي والأزمات، حيث تتزايد البدائل والمعلومات في الوقت نفسه، فلا يعني وفرة البيانات أن القرار أصبح أقل اعتمادا على المرشحات التنفيذية.

32.11 من الخصائص إلى الخيارات :ما النتيجة القريبة التي ينبغي قياسها؟

أقوى عندما تمر من القمة إلى اختيار استراتيجي قريب قبل القفز إلى الأداء المالي . UET تكون يمكن دراسة شدة البحث والتطوير، والاستحواذات، والتنويع، والدخول الدولي، والاستثمار الرقمي، وهيكل التمويل، وسرعة التحرك التنافسي، أو تصميم المحفظة .هذه مخرجات أقرب إلى سلطة الإدارة العليا من الربحية النهائية التي تتأثر بالسوق والمنافسين والاقتصاد والتنفيذ وعوامل كثيرة خارج القمة.

لا يعني ذلك استبعاد الأداء، بل تنظيم السلسلة السببية .نموذج أكثر إقناعا قد يكون :خبرة رقمية في انتباه أكبر للفرص الرقمية - استثمار استراتيجي في التحول - نتيجة ابتكار أو أداء لاحقة. - TMT إذا حذفت حلقات الاختيار والانتباه ثم اختبر الباحث علاقة مباشرة بين »تنوع الفريق « أم مجرد ارتباط بين تركيب UET و»الأداء«، يصبح من الصعب معرفة هل دعمت البيانات القمة ونتيجة بعيدة.

32.12 الأداء ليس مرآة صافية للقمة

من السهل الانجذاب إلى عبارة »المنظمة انعكاس لقادتها «ثم تفسير كل نجاح أو فشل بالمديرين . هذا استخدام مفرط للنظرية .الأداء حصيلة للموارد والقطاع والتوقيت والمنافسة والمؤسسات والتنفيذ والحظ، إلى جانب القيادة .حتى النص المؤسس تحدث عن التنبؤ الجزئي، لا الحتمية .لذلك يجب أن تحتفظ النماذج التطبيقية بمتغيرات ضابطة وسياقات مقارنة وأن تفرق بين الاختيار الذي تملكه القمة وبين النتيجة التي تشارك في إنتاجها عوامل كثيرة.

كما أن الأداء السابق يؤثر في القمة نفسها .قد تدفع الخسائر مجلس الإدارة إلى تغيير الرئيس أو استقطاب خبرات مختلفة، وقد يسمح النجاح باستمرار الفريق مدة أطول .هنا تنشأ السببية العكسية والانتقاء :ليست خصائص المديرين سابقا مستقلا خالصا، بل قد تكون نتيجة لتاريخ المنظمة . تجاهل هذا الاحتمال يجعل أي انحدار مقطعي معرضا لتفسير دائري :القمة تفسر الأداء، والأداء السابق شكل القمة التي نراها.

32.13 السلطة داخل الفريق الأعلى: من يطبع القرار فعليا؟

لا تتوزع السلطة بالتساوي بين أعضاء الإدارة العليا .قد يكون الرئيس التنفيذي مهيمنا، أو يملك المدير المالي سلطة حاسمة في فترة إعادة هيكلة، أو تصبح خبرة المدير التقني مركزية أثناء تحول رقمي .لهذا قد تخفي المتوسطات اختلاف من يملك القدرة على إدخال تفضيلاته في القرار .دراسة أكثر دقة عندما تميز بين تركيب الفريق وبين توزيع القوة داخله UET.

يمكن تمثيل ذلك بأوزان أو مؤشرات نفوذ أو أدوار في لجان القرار، أو بفصل خصائص الرئيس عن خصائص بقية الفريق واختبار التفاعل بينهما .لكن لا ينبغي أن تتحول السلطة إلى موضوع مستقل يسرق موطن نظريات القوة .وظيفتها هنا شرط يحدد أي خصائص تنفيذية يصل أثرها إلى الاختيار الاستراتيجي .السؤال ليس »ما هي القوة؟ «بل »من داخل القمة يملك قدرة أكبر على جعل تفسيره مرئيا في القرار؟«.

32.14 القياس المباشر للقيم والشخصية: تقدم أم خطر جديد؟

إلى أن تقدم المجال جعل الباحثين يتجاوزون الاعتماد الحصري Hambrick (2007) أشار على الخصائص الديموغرافية، ويدرسون القيم والشخصية والخبرات بمزيد من القرب .هذا اتجاه منطقي لأن النظرية الأصلية تفترض أن التجارب والقيم والشخصيات تؤثر في تفسير المواقف . غير أن القياس المباشر للمديرين الكبار صعب :معدلات الاستجابة منخفضة، والموضوعات حساسة، والعينات صغيرة، وقد يرفض التنفيذي كشف معلومات نفسية.

يمكن استخدام مصادر بديلة مثل السير المهنية الموثقة، وتصريحات علنية، ورسائل سنوية، ومكالمات نتائج، ومقابلات، لكن كل مصدر يحتاج إلى دليل صلاحية .تحليل النص لا يحول تلقائيا كلمة متكررة إلى »قيمة«، وتصنيف السيرة لا يساوي شخصية .ينبغي بناء قاموس أو نموذج ترميز موثق، والتحقق البشري من عينة، وإثبات الاستقرار عبر مصادر أو أوقات عندما يكون ذلك ممكنا .الهدف هو الاقتراب من الآلية لا استبدال وكيل ضعيف بوكيل جديد أكثر تعقيدا.

32.15 وحدة التحليل: CEO أم TMT أم المنظمة؟

يجب أن يسبق التحليل سؤال وحدته .إذا كان المتغير خبرة الرئيس التنفيذي، فالملاحظة تكون المنظمة-سنة أو الرئيس-فترة، لا كل موظف في المنظمة .وإذا كان المتغير تنوع فريق الإدارة العليا، فالمستوى فريق/منظمة .لا يجوز جمع استجابات مئات الموظفين عن »خصائص القيادة العليا« ثم اعتبار عدد الموظفين حجم العينة لاستنتاجات عن TMT. الموظفون يمكن أن يقدموا إدراكات مفيدة، لكن الوحدة النظرية تبقى القمة التنظيمية.

في البيانات الطولية يمكن أن تكون المنظمة-سنة وحدة مفيدة، مع أخذ الاعتماد الزمني داخل الشركة في الحسبان .أما الدراسات متعددة الشركات في بلد أو قطاع واحد فتحتاج إلى ضبط تجانس السياق ومشكلات التكتل .وإذا كان عدد المنظمات قليلا، فلا تعالج المشكلة بزيادة الموظفين داخل كل منظمة .هذه قاعدة حاسمة في رسائل الدكتوراه :حجم العينة يجب أن يتطابق مع عدد الوحدات التي تنتمي إليها النظرية، لا مع أسهل عدد يمكن جمعه.

التصميم السببي :الانتقاء والتزامن والانعكاس 32.16

أن المديرين لا يوزعون عشوائيا على الشركات .الشركات تختار قادة UET أكبر تحد منهجي في يناسبون استراتيجياتها ومراحلها، والقادة يختارون منظمات تتفق مع خبراتهم وطموحاتهم .ثم تؤثر الاستراتيجية السابقة في من يبقى ومن يغادر .هذه عمليات انتقاء يمكن أن تنتج ارتباطا بين الخلفية والقرار حتى لو لم تكن الخلفية سببا مباشرا.

تعزز التصاميم الطولية قوة الاستدلال، خاصة حول تغير القائد أو تغير تركيب الفريق .يمكن استخدام آثار ثابتة، ومقارنات قبل وبعد، ومطابقة، وأدوات سببية ملائمة إذا توافرت افتراضاتها، لكن التقنية الإحصائية لا تعوض نظرية توقيت واضحة .يجب تحديد متى تغيرت القمة، ومتى يتوقع أن يتغير الانتباه، ومتى يمكن أن يظهر القرار، ومتى تصبح النتيجة قابلة للملاحظة .ترتيب الزمن جزء من النظرية لا مرحلة لاحقة في برنامج التحليل.

UET جدول تشخيص متغيرات 32.17

المكون	مثال قياس	ما الذي يفترض أن يمثله؟	تحذير
خبرة تنفيذية	سنوات في وظيفة أو صناعة محددة	قاعدة معرفة ومخططات تفسير	لا تساوي المعرفة الفعلية تلقائيا
تنوع الفريق	Blau أو انحراف/تنوع فئوي بحسب المتغير	اتساع وجهات النظر أو اختلاف الخبرات	حدد نوع التنوع وآليته
مدة الخدمة	متوسط أو توزيع سنوات الخدمة	تعلم، استقرار، احتمال التصلب	اختبر اللاخطية والزمن
قيم/انتباه	مسح، ترميز نصي، مؤشرات خطاب	مرشح إدراكي أقرب للآلية	أثبت صلاحية الترميز
اختيار استراتيجي	M&A، R&D، رقمنة، دخول سوق	قرار تملك القمة نفوذا فيه	لا تقفز مباشرة للأداء
التقدير الإداري	خصائص قطاع/منظمة/دور	هامش الحرية المتاح للمدير	لا تستخدمه كحجة بعدية

القيادة الاستراتيجية :الحقل أوسع من نظرية القيادات العليا 32.18

يستخدم مصطلح القيادة الاستراتيجية للإشارة إلى القرارات والأفعال التي يمارسها كبار القادة لتوجيه المنظمة على المدى الطويل .لكن المجال يشمل موضوعات متعددة مثل الرؤية، والموارد، والحوكمة، والتغيير، والابتكار، وتكوين القدرات .UET لا تفسر كل هذه الموضوعات؛ إسهامها المحدد هو ربط خصائص القمة بالكيفية التي ترى بها الموقف ثم تختار .لذلك لا يصح أن يكتب الباحث »تستند الدراسة إلى نظرية القيادة الاستراتيجية «ثم يستشهد بـ Hambrick وMason من دون تحديد آلية UET.

إذا كان نموذج الدكتوراه يدرس مثلا خبرة أعضاء المجلس في الذكاء الاصطناعي وتأثيرها في مناسبة لأن الخبرة تغير قاعدة المعرفة والانتباه .أما إذا UET قرار الاستثمار الرقمي، فقد تكون

كان السؤال كيف تبني المنظمة قدرة رقمية من الموارد والممارسات، فالنظرية تحتاج موطنا آخر . وإذا كان السؤال لماذا اختارت الإدارة بدائل رغم ضغوط البيئة، يمكن إحالة قصيرة إلى نظرية الاختيار الاستراتيجي في موطنها الأصلي .الاقتصاد النظري يعني اختيار الآلية الأدق لا استخدام كلمة »استراتيجي «كمظلة لكل شيء.

UET التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي :مجال معاصر قوي لاختبار 32.19

تعد التحولات الرقمية بيئة مناسبة لأن القرارات ليست تقنية فقط .فريق يمتلك خبرة رقمية أو أعضاء سبق لهم قيادة منصات أو تحليلات بيانات قد ينتبه إلى فرص مختلفة، ويسأل أسئلة مختلفة للمستشارين، ويعطي وزنا مختلفا لمخاطر الأمن والخصوصية والعائد .يمكن أن يختبر الباحث إلى انتباه رقمي ثم إلى محفظة استثمار أو سرعة تبني أو TMT انتقال الخبرة الرقمية من تركيب إعادة تصميم نموذج الأعمال.

لا CIO مع ذلك، يجب ألا تتحول »الخبرة الرقمية «إلى مؤشر فضفاض .وجود عضو يحمل لقب يثبت عمق الخبرة، وعدد الدورات لا يساوي قدرة استراتيجية .يمكن بناء مقياس خبرة من تاريخ الأدوار، والمشروعات السابقة، والمدة، ونطاق المسؤولية، ثم التحقق منه .كما يمكن قياس الانتباه الرقمي من الخطابات أو أجندات الاجتماعات .بهذه الطريقة تصبح دراسة الذكاء الاصطناعي لا مجرد إضافة كلمة حديثة إلى متغير ديموغرافي UET اختبارا لآلية.

مجالس الذكاء الاصطناعي والقرار الخوارزمي :من يقود من؟ 32.20

تظهر في المؤسسات لجان أو مجالس لمشروعات الذكاء الاصطناعي تجمع التنفيذيين والتقنيين تساعد في سؤال من يجلس في القمة وما الخبرات والقيم التي يحملها UET .والامتثال والقانون إلى تفسير التقنية .فريق تغلب عليه خبرات مالية قد يركز على العائد وخفض التكلفة، وفريق يضم خبرات أمنية وأخلاقية قد يوسع تعريف المخاطر .لكن هذه فروض احتمالية يجب اختبارها، لا أوصاف نمطية ثابتة.

كما أن أنظمة الدعم الخوارزمي قد تغير عملية القرار نفسها .إذا أصبح المدير يعتمد على ملخصات ونماذج تنبؤية، فقد تتغير المعلومات التي تدخل مجال رؤيته، لكن القيم والخبرة ما تزال تؤثر في الأسئلة التي يطرحها، والمؤشرات التي يثق بها، والحدود التي يضعها للنظام .فرصة بحثية مهمة هي اختبار ما إذا كان الذكاء الاصطناعي يخفف أثر الخلفيات التنفيذية عبر توسيع المعلومات، أم يعيد إنتاجها لأن القادة ينتقون المخرجات المتسقة مع أطرهم.

السياقات غير الغربية والشركات العائلية والمؤسسات العامة 32.21

لا ينبغي افتراض أن نتائج عينات الشركات الأمريكية المدرجة تنتقل بلا تعديل إلى الشركات العائلية أو المؤسسات العامة أو الاقتصادات ذات الملكية المركزة .في شركة عائلية قد تتداخل الخبرة التنفيذية مع القرابة والملكية والهوية العائلية، ويكون هامش التقدير مختلفا .وفي مؤسسة عامة قد تقيد القوانين والموازنات والسلطة السياسية الاختيار، بينما يصبح تفسير القادة للضغوط المؤسسية مهما في المجالات التي تسمح بمرونة.

32.22 متى تستخدم MT-0019؟ ومتى لا تستخدم

عندما يكون المتغير أو الظاهرة في القمة التنفيذية، ويكون القرار استراتيجيا MT-0019 تستخدم ذا بدائل حقيقية، وتوجد حجة تربط خبرات أو قيم أو شخصية المديرين بانتباههم وتفسيرهم ثم خاصة إذا أمكن بناء بيانات على مستوى TMT، أو CEO بالاختيار .تكون مناسبة عند دراسة المنظمة أو المنظمة-السنة، وإذا كان التقدير الإداري يسمح للقمة بإظهار بصمتها.

لا تستخدم إذا كانت الآلية الأساسية خارج الإدراك القيادي، مثل ضغط مؤسسي يفرض السلوك بصورة شبه كاملة، أو قدرة تشغيلية لا تتوسطها القمة، أو سلوك موظفين لا يعتمد على قرار استراتيجي .ولا تستخدم لمجرد أن الدراسة تتضمن »القيادة «أو »الإدارة العليا «في العنوان . كذلك لا تكفي خصائص ديموغرافية سهلة الجمع إذا لم يوضح الباحث ما الذي تمثله ولماذا ينبغي أن تتصل بالاختيار المحدد.

32.23 ومداخل مجاورة UET مصفوفة الاختيار بين

السؤال الفعلي	المالك الأقرب	سبب الاختيار	حد الفصل
كيف تؤثر خبرة TMT في قرار استثماري؟	MT-0019 UET	خبرة - تفسير - اختيار	موطنه هذا الفصل
كيف يؤثر قائد ملهم في الدافعية؟	MT-0016	آلية هوية ورؤية وتحفيز	الفصل 30
كيف تختلف علاقة المدير بكل تابع؟	MT-0017	علاقة ثنائية وجودة تبادل	الفصل 31
كيف يصنع الفاعلون خيارا رغم البيئة؟	MT-0129	اختيار استراتيجي وهامش فاعلية	يحال إلى موطنه لاحقا
كيف تعيد البيئة تشكيل البنية؟	MT-0022	ملاءمة تنظيمية مع السياق	الفصل 38
كيف تؤثر القيود المعرفية العامة في القرار؟	MT-0004	عقلانية محدودة	لا يعاد شرحها هنا

32.24 حالة دكتوراه افتراضية :خبرة القمة والتحول الرقمي في الجامعات

لنفترض دراسة تقارن جامعات أهلية تخطط لإدخال نظم ذكاء اصطناعي في القبول والخدمات الأكاديمية .الملاحظة الأولية أن بعض الجامعات تتحرك بسرعة وبمحفظة مشاريع متكاملة، بينما يربط الخبرة الرقمية لفريق القيادة العليا UET تتبنى أخرى أدوات متفرقة .يمكن صياغة نموذج بالانتباه الاستراتيجي للذكاء الاصطناعي، ثم بدرجة تكامل محفظة المبادرات .يمكن أن يعمل التقدير الإداري كشرط؛ الجامعة التي تمنح قيادتها حرية أوسع في الاستثمار قد تظهر فيها بصمة الخبرة بصورة أقوى.

في كل جامعة :هل يشمل الرئيس ونوابه والعميد التقني والمدير المالي؟ ثم TMT يجب تعريف تبنى مؤشرات خبرة على أساس أدوار سابقة موثقة، لا تقييم ذاتي عام .ويمكن تحليل الخطط

والمحاضر أو المقابلات لقياس الانتباه، وسجلات المشاريع لقياس القرار .لا تكون العينة 400 موظف؛ الوحدة هي الجامعة أو الجامعة-سنة .إذا كان عدد الجامعات محدودا، قد يكون التصميم ضخم لا يملك وحدات عليا كافية SEM النوعي المقارن أو متعدد الحالات أكثر صدقا من.

حالة موثقة :تنوع القمة والحركات التنافسية 32.25

إلى UET مثالا واضحا على تحويل Chen (1996) وCho وHambrick توفر دراسة اختبار يتجاوز الأداء العام .درس الباحثون 32 شركة طيران أمريكية عبر ثماني سنوات وربطوا عدم تجانس فرق الإدارة العليا بالحركات والاستجابات التنافسية .الفرق الأكثر تنوعا أظهرت ميلا إلى عدد وحجم أكبر من الأفعال، لكنها كانت أبطأ في الفعل والاستجابة، وظهر للتنوع أثر مزدوج لا اتجاه واحد بسيط .هذه النتيجة توضح أن تركيب القمة قد يوسع البدائل لكنه يزيد كلفة الاتفاق والتنسيق.

قيمة المثال لطالب الدكتوراه أنه يختار نتيجة قريبة من عملية القرار :الحركات التنافسية، لا الرضا الوظيفي أو الأداء المدرك من الموظف .كما يستخدم سياقا يسمح بهامش استراتيجي ويقيس الفريق على مستوى الشركة .ويمكن نقل المنطق إلى سياقات حديثة مثل إطلاق خدمات رقمية أو الاستجابة لمنافس يدخل منصة جديدة، بشرط إعادة تعريف المتغيرات والسياق وعدم نسخ مقاييس ميكانيكيا 1996.

أخطاء شائعة في رسائل الدكتوراه 32.26

حتى لو كان المتغير «Upper Echelons» الخطأ الأول هو تسمية أي دراسة عن المديرين سلوك قيادة يوميا على مستوى الموظف .الخطأ الثاني هو استخدام العمر والتعليم والجنس معا من دون آلية منفصلة لكل خاصية .الخطأ الثالث هو تفسير كل أثر ديموغرافي بعبارة «اختلاف الإدراك» من دون قياس أو دليل .الخطأ الرابع هو جمع بيانات موظفين ثم رفعها إلى مستوى بلا تبرير .والخطأ الخامس هو القفز من خصائص القمة إلى الأداء من دون اختيار TMT استراتيجي أو وسيط معرفي واضح.

ومن الأخطاء أيضا تجاهل التقدير الإداري، وعدم فحص الأداء السابق، وعدم توثيق تغير أعضاء الفريق، واستخدام تنوع فئوي بمؤشر غير مناسب، وخلط الرئيس التنفيذي بالفريق كله .كما أن كثرة الخصائص تزيد خطر التنقيب عن نتائج دالة .الأفضل تحديد عدد محدود من خصائص لها أساس نظري قوي، وتسجيل الفروض مسبقا إن أمكن، ثم تفسير النتائج غير الدالة بوصفها معلومات عن حدود النظرية لا دعوة لتجريب مؤشرات لا نهاية لها.

قابل للمراجعة UET بروتوكول بناء نموذج 32.27

يبدأ البروتوكول بتحديد القرار الاستراتيجي المراد تفسيره، ثم تحديد من يملك نفوذا فعليا عليه .بعد ذلك تشتق الخاصية التنفيذية من الآلية :ما الخبرة أو القيمة التي يفترض أن تغير الانتباه والتفسير؟ ثم يحدد المؤشر الأقرب لهذه الخاصية، مع توضيح حدود الوكيل .الخطوة التالية تحديد التقدير الإداري والزمن المتوقع بين تغير القمة والقرار، ثم اختيار مستوى التحليل الصحيح ومصدر البيانات.

قبل الاختبار يكتب الباحث نموذجا بديلا واحدا على الأقل :هل الأداء السابق قد يفسر تكوين القمة؟ هل الصناعة تفسر القرار؟ هل الملكية أو الحوكمة هي السبب الأقرب؟ ثم يختار تصميمه لتقليل هذه البدائل قدر الإمكان .وعند المناقشة يعود إلى الآلية لا إلى الدلالة فقط :إذا لم تظهر علاقة الخبرة الرقمية بالاستثمار، فهل كان التقدير منخفضا؟ هل كان المؤشر ضعيفا؟ هل القرار مركزي عند مجلس آخر؟ بهذا تصبح النتيجة أداة لتطوير الفهم.

قائمة فحص القياس والتحليل 32.28

قبل جمع البيانات، اسأل :هل حددت أعضاء القمة الفعليين؟ هل المتغير تنفيذي أم تنظيمي؟ هل الخاصية المقاسة وكيل بعيد أم بناء مباشر؟ هل المؤشر الزمني يسبق القرار؟ هل توجد وحدات منظمة كافية؟ هل التقدير الإداري قابل للقياس؟ هل الأداء السابق مضبوط؟ هل طريقة حساب CEO التنوع ملائمة لطبيعة المتغير؟ وهل تستطيع تمييز أثر TMT عن أثر ؟ هذه الأسئلة تمنع أخطاء لا يصلحها أي برنامج إحصائي لاحقا.

وعند التحليل، لا تكتف بمعامل مباشر .اختبر آلية وسيطة أو شرطا حديا عندما تتيح البيانات، وافحص المتانة لتعريفات بديلة معقولة للفريق أو المتغير، ولا تحذف النتائج التي لا توافق الفرض. في البيانات الطولية افحص الاستقرار والتغير، وفي العينات الصغيرة لا تفرط في المعلمات .إذا كانت البيانات لا تسمح إلا بوصف ديموغرافي، فصغ الادعاء بحجمه :دليل متسق مع UET، لا إثبات كامل للمرشحات الإدراكية.

ما الذي تفسره النظرية وما الذي لا تفسره؟ 32.29

لماذا قد تنتج القمم التنفيذية المختلفة اختيارات مختلفة رغم تشابه بعض الظروف، UET تفسر وكيف تتحول الخبرة والقيم والشخصية إلى مرشحات قرار، ولماذا يصبح أثر القادة أقوى في ظروف التقدير المرتفع .كما توفر منطقا لدراسة التنوع والمدة والخبرة الدولية أو الرقمية ومطالب الوظيفة والسلطة، بشرط ربطها بقرارات تقع فعليا ضمن نفوذ القمة.

ولا تفسر النظرية وحدها كيفية تنفيذ الاستراتيجية في المستويات الدنيا، أو تكوين القدرة التنظيمية، أو نشوء ثقافة كاملة، أو سبب قبول الموظفين لقرار القمة .كما لا تثبت أن القادة «أهم من البيئة» والمؤسسات والموارد. إنما تضيف طبقة تفسيرية :بين الظروف الموضوعية والاختيار توجد عقول وخبرات وقيم لفاعلين كبار، ويختلف وزن هذه الطبقة بحسب مساحة الحرية والضغط وتوزيع السلطة.

قاعدة القرار لطالب الدكتوراه 32.30

في X عندما تستطيع إكمال الجملة التالية بصورة محددة :«نتوقع أن خاصية MT-0019 استخدم Z، ولذلك تؤثر في الاختيار الاستراتيجي، Y القمة تغير الانتباه أو التفسير ويقوى أو يضعف هذا Z، وإذا لم تستطع تحديد Y و Z، فالبحث لا تزال تستخدم النظرية كشعار. الأثر تحت الشرط C». كان X نظرية أو بناء أقرب عن البحث فابحث منطقية بالقرار، بلا صلة ديموغرافية خاصية مجرد أخرى.

مع نظريات قيادة أخرى لأن النموذج يحتوي على قائد .أضف نظرية ثانية فقط إذا UET لا تجمع تفسر لماذا اختارت القمة التحول، ونظرية أخرى تفسر كيف UET كانت تملك فجوة مستقلة :مثلا

نفذ التحول في المنظمة .عندئذ يجب فصل المستويات والأزمنة وعدم مطالبة كل نظرية بتفسير «النتيجة نفسها .هذه القاعدة تحافظ على اقتصاد النموذج وتمنع »نظرية لكل متغير.

خاتمة :من سيرة المدير إلى بصمة القرار 32.31

قوة نظرية القيادات العليا ليست في سهولة جمع أعمار التنفيذيين، بل في فكرة أعمق :القرارات الاستراتيجية تمر عبر مرشحات بشرية، ويمكن للباحث أن يربط هذه المرشحات بخبرات وقيم وشخصيات القمة ثم بآثار تنظيمية قابلة للرصد .بدأت النظرية بالديموغرافيا كنافذة عملية، ثم تطورت نحو اهتمام أكبر بالتقدير الإداري، والسلطة، ومطالب الوظيفة، والشخصية، والزمن، والعمليات داخل الفريق الأعلى.

والاختبار الجيد لا يقول إن »القيادة العليا تؤثر في الأداء«؛ بل يحدد من في القمة، وما الخاصية، وما الآلية الإدراكية، وما القرار، وما المستوى، وما الشرط الذي يسمح للبصمة التنفيذية بالظهور . بهذا ينتهي الباب 8 عند مستوى القيادة الاستراتيجية، وينتقل الأطلس بعده إلى الباب 9 حيث تصبح الموارد البشرية والمسار المهني والعمل الجديد هي موطن السؤال النظري التالي.

المراجع

Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. Academy of Management Review, 9(2), 193-206. https://doi.org/10.5465/amr.1984.4277628

Hambrick, D. C. (2007). Upper echelons theory: An update. Academy of Management Review, 32(2), 334-343. https://doi.org/10.5465/AMR.2007.24345254

Carpenter, M. A., Geletkanycz, M. A., & Sanders, W. G. (2004). Upper echelons research revisited: Antecedents, elements, and consequences of top management team composition. Journal of Management, 30(6), 749-778. https://doi.org/10.1016/j.jm.2004.06.001

Finkelstein, S., & Hambrick, D. C. (1990). Top-management-team tenure and organizational outcomes: The moderating role of managerial discretion. Administrative Science Quarterly, 35(3), 484-503. https://doi.org/10.2307/2393314

Hambrick, D. C., Cho, T. S., & Chen, M.-J. (1996). The influence of top management team heterogeneity on firms' competitive moves. Administrative Science Quarterly, 41(4), 659-684. https://doi.org/10.2307/2393871

Bantel, K. A., & Jackson, S. E. (1989). Top management and innovations in banking: Does the composition of the top team make a difference? Strategic Management Journal, 10(S1), 107-124. https://doi.org/10.1002/smj.4250100709

Hambrick, D. C., & Fukutomi, G. D. S. (1991). The seasons of a CEO's tenure. Academy of Management Review, 16(4), 719-742. https://doi.org/10.5465/amr.1991.4279621

Hambrick, D. C., Finkelstein, S., & Mooney, A. C. (2005). Executive job demands: New insights for explaining strategic decisions and leader behaviors. Academy of Management Review, 30(3), 472-491. https://doi.org/10.5465/AMR.2005.17293355

الباب 9

الموارد البشرية والمسار المهني والعمل الجديد

الفصول 33-36

مدخل الباب 9: الموارد البشرية والمسار المهني والعمل الجديد

يجمع الباب 9 الفصول 33-36 حول سؤال واحد: كيف تربط المنظمة رأس المال البشري ونظم العمل بسلوك الفرد ومساره وقدرته على البقاء والتكيف؟ هذه الوحدة هي سبب جمع الفصول في باب واحد؛ فهي لا تفترض أن النظريات متشابهة، بل أن بينها توترا أو تكاملا يسمح للقارئ بمقارنة إجابات مختلفة عن عائلة واحدة من المشكلات.

المحاور التي تضبط القراءة هنا هي: رأس المال البشري ونظم العمل، التجذر وتشكيل العمل، المسار المهني والعمل الجديد. ويتغير وزن كل محور بحسب الظاهرة ومستوى التحليل. لذلك لا يقرأ الباب كتاريخ أسماء، ولا كقائمة وصفات، بل كسلسلة من القرارات: ما الوحدة التي يجري تفسيرها؟ ما الآلية المركزية؟ ما النتيجة التي تستطيع النظرية تفسيرها فعلا؟ وما الشروط التي تجعل استخدامها خارج نطاقها الأصلي غير مبرر؟

يحتفظ كل فصل بوظيفة محددة داخل هذا المسار. الفصل 33: الاستثمار في المعرفة والمهارة وربط ممارسات الموارد البشرية بقدرة العامل ودافعيته وفرصة مشاركته.؛ الفصل 34: الروابط والملاءمة والتضحية التي تبقي الفرد، والتعديلات الاستباقية التي يصنع بها وظيفته.؛ الفصل 35: القدرة على التكيف والسرد المهني والهوية في المسارات المرنة والهجينة والمنصاتية.؛ الفصل 36: تكامل رأس المال البشري و(AMO) مع التبادل الاجتماعي والإشارة والمؤسسية والرؤية القائمة على الموارد والعدالة من دون تكرار ملفاتها.. هذه الموضوعات متجاورة لكنها غير مترادفة؛ ومن ثم فإن انتقال الباحث من فصل إلى آخر ينبغي أن يستند إلى تغير في السؤال أو الآلية أو المستوى، لا إلى رغبة في زيادة عدد النظريات في الإطار النظري.

تساعد المراجع المؤسسة والامتدادات الرئيسة على فهم هذه الحدود، ومن نقاط الارتكاز في هذا الباب: Becker (1964)، Appelbaum et al. (2000)، Mitchell et al. (2001)، Wrzesniewski and Dutton (2001). لا تكفي إحالة واحدة إلى هذه الأعمال للحكم على ملاءمة النظرية، لكنها تذكر القارئ بأن كل بناء داخل الباب له نسب علمي وسؤال أصلي لا ينبغي فصلهما عن الاستخدام المعاصر.

وعند اكتمال هذا المسار ينتقل القارئ إلى الباب 10 (التصميم والثقافة والروتين والتغيير والتعلم)، حيث يتغير مركز السؤال من الموارد البشرية والمسار المهني والعمل الجديد إلى التصميم والثقافة والروتين والتغيير والتعلم. تبقى الإحالات إلى الأبواب الأخرى مفتوحة عندما تتجاوز الظاهرة حدود الحقل، لكن القاعدة هي العودة إلى الموطن الأصلي للمعالجة الكاملة. بهذه الطريقة يحافظ الباب على تماسكه ويظل جزءا من شبكة أكبر، ويستطيع القارئ استخدامه منفردا أو ضمن مسار الأطلس الكامل.

الفصل 33: رأس المال البشري ونظام القدرة والدافعية والفرصة

Human Capital and the Ability-Motivation-Opportunity System

33.1 تمهيد: من امتلاك الناس إلى تفسير القيمة التي يصنعونها

تبدأ إدارة الموارد البشرية الحديثة من حقيقة تبدو بديهية لكنها تصبح معقدة فور تحويلها إلى سؤال علمي: المنظمات لا تعمل من دون معرفة ومهارة ودافعية وفرصة لاستخدامهما. غير أن هذا القول العام لا يفسر لماذا تحقق بعض الاستثمارات في التعليم والتدريب عائدا مرتفعا، ولماذا تبقى استثمارات أخرى بلا أثر واضح، ولا يبين لماذا يمتلك موظفان القدرات نفسها تقريبا ثم يختلف أداؤهما بسبب الحوافز أو تصميم العمل أو مساحة المشاركة. لهذا يجمع الفصل بين كيانين متكاملين لكن غير مترادفين: MT-0125 نظرية رأس المال البشري (Human Capital Theory - HCT)، وMT-0126 إطار القدرة والدافعية والفرصة (Ability-Motivation-Opportunity Framework - AMO). الأول يسأل عن الاستثمار في المعرفة والمهارة وقيمته وعائده وتوزيعه وانتقاله بين الفرد والمنظمة والاقتصاد، والثاني يسأل عن الشروط التي تجعل الموظف قادرا وراغبا ومتاحا له أن يسهم في الأداء.

التمييز بينهما مهم لطالب الدكتوراه. قد تكون المنظمة غنية برأس مال بشري مرتفع ولكنها لا تحقق منه قيمة إذا كان الحافز ضعيفا أو إذا صممت الوظائف بحيث تمنع المبادرة أو المشاركة. وبالعكس، قد توفر المنظمة الحافز والصوت والاستقلالية لكنها لا تحصل على أداء مرتفع إذا لم تمتلك القوى العاملة المعرفة والمهارات اللازمة. لذلك لا يكفي أن يضع الباحث التدريب والحوافز والمشاركة في قائمة ممارسات ثم يسميها جميعا «رأس مال بشري»، كما لا يكفي أن يستخدم AMO لتفسير كل ما يتعلق بالموظف. هذا الفصل يفصل الملكية النظرية لكل كيان، ثم يوضح متى يكون الجمع بينهما مبررا ومتى يكون تكرارا بلا إضافة.

33.2 الحالة العلمية والملكية وحدود الفصل

يصنف الأطلس MT-0125 نظرية أساسية D1 كاملة، ومستواها الفرد والمنظمة والاقتصاد، وآليتها الحاكمة الموارد والقدرات. ويصنف MT-0126 إطارا D1 كاملا، لا نظرية موحدة، ومستواه الفرد ونظام ممارسات الموارد البشرية، وآليته الحاكمة الدافعية والنية مع ارتباط مباشر بالقدرة وفرصة المشاركة. هذا التصنيف يمنع خطأين شائعين: رفع AMO إلى مرتبة نظرية سببية مغلقة ذات مؤسس واحد وافتراضات موحدة، وخفض HCT إلى مجرد عبارة إدارية عن «أهمية التدريب».

كما يضع الفصل حدودا صريحة مع الفصول اللاحقة. لا يعيد MT-0104 نظرية التجذر الوظيفي أو MT-0105 نظرية تشكيل العمل، فهما يفسران البقاء والتعديلات الاستباقية في الوظيفة ولهما موطنهما في الفصل 34. ولا يعيد MT-0106 نظرية بناء المسار المهني التي تملك الفصل 35. أما الفصل 36 فهو جسر تكاملي لنظم الموارد البشرية وعلاقة العمل، ولذلك لا ينبغي أن نستبق فيه النظريات العلائقية أو المؤسسية أو الإشارية. داخل الفصل الحالي يكفي أن نفهم كيف تنشأ

قيمة المعرفة والمهارة، وكيف تحاول ممارسات الموارد البشرية رفع القدرة والدافعية والفرصة، ثم نترك التكامل العابر للعائلات لموطنه.

33.3 الجذور الاقتصادية لفكرة رأس المال البشري

ظهرت فكرة الاستثمار في الإنسان قبل أن تتبلور تسمية رأس المال البشري، لكن الصياغة الاقتصادية الحديثة ارتبطت بأعمال Theodore W. Schultz وGary S. Becker. جادل Schultz (1961) بأن الإنفاق على التعليم والصحة والتدريب والهجرة بحثا عن فرص أفضل لا ينبغي النظر إليه كاستهلاك خالص، لأنه يمكن أن يرفع القدرة الإنتاجية والعوائد المستقبلية. وقدم Becker (1964) تحليلا أكثر انتظاما للاستثمار في التعليم والتدريب أثناء العمل، وتكاليفه، والعوائد المتوقعة منه، والفروق بين التدريب العام والتدريب الخاص بالمنشأة. هكذا تحولت معرفة الفرد ومهارته من صفة وصفية إلى أصل اقتصادي يمكن أن يتطلب تكلفة حالية مقابل منفعة مستقبلية غير مؤكدة.

الاستعارة الرأسمالية هنا لا تعني أن الإنسان يصبح ملكا للمنظمة. رأس المال المادي يمكن أن تملكه المنشأة قانونيا، أما المعرفة والمهارة فترتبطان بالأفراد الذين يستطيعون الانتقال أو الامتناع عن استخدامهما أو توجيههما إلى أغراض مختلفة. لذلك فإن استخدام كلمة «رأس المال» يحتاج دائما إلى وعي بحدوده الأخلاقية والتحليلية. الفكرة المركزية ليست تملك الإنسان، بل أن بعض الإنفاق على تنمية القدرة البشرية يحمل خصائص الاستثمار: تكلفة، وزمن، ومخاطرة، وتوقع عائد، واستهلاك أو تقادم، وإمكان انتقال العائد بين أطراف متعددة.

33.4 الاستثمار والعائد: الآلية الأساسية في HCT

الآلية الأكثر بساطة في HCT هي أن الفرد أو المنظمة يتحملان تكلفة حالية لاكتساب معرفة أو مهارة أو خبرة، ثم ينتج عن هذه الزيادة في القدرة الإنتاجية تدفق متوقع من المنافع المستقبلية. بالنسبة للفرد قد تظهر المنافع في الأجر أو فرص العمل أو الحركة المهنية أو القدرة على أداء أعمال أكثر تعقيدا. وبالنسبة للمنظمة قد تظهر في الإنتاجية والجودة والابتكار والمرونة وتقليل الأخطاء. لكن العلاقة ليست آلية ولا مضمونة؛ لأن العائد يعتمد على قيمة المهارة في السوق، وإمكان استخدامها فعليا، واستمرار الحاجة إليها، والمدة التي تبقى فيها داخل المنظمة.

هذا المنطق يغير طريقة صياغة فرضية الدكتوراه. عبارة «التدريب يؤثر في الأداء» أضعف من صياغة تسأل: هل يزيد الاستثمار التدريبي مخزونا محددا من المعرفة والمهارة المرتبطة بالمهمة، وهل يؤدي هذا المخزون إلى تحسن لاحق في الأداء يتجاوز تكلفة الاستثمار؟ عندما تكون البيانات تسمح، يصبح التسلسل الزمني مهما: يقاس الاستثمار أولا، ثم تغير رأس المال البشري، ثم الأداء. أما قياس التدريب والمهارة والأداء في استبانة واحدة في اللحظة نفسها فيضعف الحجة السببية ويجعل الباحث لا يعرف إن كان الأداء المرتفع هو الذي دفع المنظمة إلى زيادة الاستثمار في أصحاب الأداء المتميز.

33.5 رأس المال البشري العام والخاص بالمنظمة

ميز Becker بين التدريب العام الذي يرفع إنتاجية العامل لدى أكثر من صاحب عمل، والتدريب الخاص الذي ترتبط قيمته بدرجة أكبر بسياق منظمة بعينها. هذا التمييز يفسر جزءا من قرار من

يتحمل تكلفة التدريب ومن يحصد عائده. إذا كانت المهارة قابلة للنقل بسهولة، فقد يستفيد العامل من سوق العمل الأوسع ويصبح خطر انتقاله أعلى. أما المعرفة المرتبطة بنظام خاص أو إجراءات فريدة أو علاقات تراكمت داخل المنظمة فقد تفقد جزءا من قيمتها عند الانتقال، ما يزيد إمكان احتفاظ المنظمة بجزء من العائد.

لكن الأدبيات الحديثة تحذر من التعامل مع العمومية والخصوصية كثنائية جامدة. قد تكون مهارة تحليل البيانات عامة، بينما قدرتها على خلق قيمة في شركة معينة تعتمد على تكاملها مع قواعد بيانات داخلية وعلاقات فرق وممارسات لا تنتقل بسهولة. وقد تكون المعرفة بعملية تشغيلية خاصة قابلة للتعلم لدى منافس آخر إذا كانت التكنولوجيا متشابهة. لذلك يجب أن يحدد الباحث «خصوصية ماذا، وبالنسبة إلى أي سوق، وفي أي أفق زمني؟». هذه الأسئلة أدق من تصنيف المهنة أو التدريب كله على أنه عام أو خاص.

33.6 من رأس مال الفرد إلى مورد رأس مال بشري جماعي

إحدى القضايا الكبرى في نقل HCT إلى الإدارة الاستراتيجية هي الانتقال من الفرد إلى المنظمة. جمع سنوات التعليم والخبرة عبر الموظفين لا ينتج تلقائيا موردا تنظيميا. طور Ployhart و)2011(Moliterno نموذجا متعدد المستويات لظهور مورد رأس المال البشري، ثم وسع Ployhart وزملاؤه (2014) النقاش بالتمييز بين KSAOs الفردية وبين موارد رأس المال البشري التي تصبح متاحة لأغراض الوحدة التنظيمية. تتطلب هذه القفزة عمليات تنسيق وتفاعل ومشاركة وخبرة مشتركة تجعل القدرات الفردية قابلة للتعبئة الجماعية.

هذه النقطة حاسمة للقياس. إذا كان النموذج يتحدث عن «رأس المال البشري للجامعة» فلا يكفي أن يسأل موظفا واحدا عن مهاراته الشخصية ثم يرفع الاستجابة إلى مستوى الجامعة. يجب أن يحدد كيف تجمع الموارد الفردية، وهل توجد عملية ظهور أو تكامل تجعلها خاصية على مستوى الوحدة. وقد يحتاج الباحث إلى مؤشرات موضوعية مثل توزيع المؤهلات والخبرة، أو بيانات فرق، أو تقدير متعدد المستويات، أو مقاييس تنظر إلى الموارد المتاحة للوحدة لا إلى كفاءة فرد واحد. الفرق بين «رأس مال بشري لدى الأفراد» و«مورد رأس مال بشري تنظيمي» ليس لغويا، بل فرق في وحدة التحليل والآلية والقياس.

33.7 كيف تخلق المعرفة والمهارة قيمة ولا تضمنها

تميل بعض الدراسات إلى افتراض أن ارتفاع التعليم أو الخبرة جيد دائما. HCT أكثر انضباطا من هذا التبسيط. الاستثمار ذو قيمة عندما ترتفع المنافع المتوقعة بعد احتساب التكلفة والبدائل والمخاطرة. قد تكون المنظمة مفرطة في التأهيل إذا اشترت قدرات لا تحتاجها أو لا تستطيع استخدامها. وقد تستثمر في مهارات تتقادم بسرعة بسبب تغير التقنية. وقد يمتلك الموظفون معرفة عالية لكن التنظيم يحبسها في وظائف لا تسمح لهم باتخاذ القرار. لهذا يجب الفصل بين «المخزون» و«الاستخدام» و«العائد».

تتضح المشكلة في التحول الرقمي. شراء دورات في الذكاء الاصطناعي لكل الموظفين لا يساوي تلقائيا تكوين رأس مال بشري رقمي ذي قيمة. ينبغي أن ترتبط المعرفة بالمهام الفعلية وبالأدوات المسموح باستخدامها وبالبيانات المتاحة وبمسؤولية القرار. إذا كان العامل لا يستطيع استخدام الأداة بسبب حظر تنظيمي أو غياب البنية التحتية، فإن جزءا من الاستثمار يبقى كامنا. هنا تظهر

الحاجة إلى AMO لاحقا: HCT يفسر الاستثمار في القدرة، بينما AMO يذكرنا بأن القدرة وحدها لا تكفي للأداء.

33.8 التراكم والتقادم والتسرب

رأس المال البشري ليس مخزونا ثابتا. يتراكم بالتعليم والخبرة والممارسة والتعلم من الخطأ، وقد يتقادم عندما تتغير المعرفة المطلوبة أو تتوقف المهارة عن الاستخدام. كما يتسرب من المنظمة عند دوران الموظفين أو تقاعد الخبراء أو انتقالهم. ولهذا يجب أن تتعامل الدراسات الطولية مع رأس المال البشري كرصيد ديناميكي: استثمارات داخلة، تعلم بالممارسة، فقد أو تقادم، وحركة أفراد.

التقادم مهم خصوصا في الصناعات والوظائف التي تتغير تقنيا بسرعة. شهادة حصل عليها الموظف قبل عشر سنوات لا تقيس بالضرورة القدرة الحالية. وبالمثل، عدد سنوات الخبرة لا يعني أن الخبرة ذات صلة بالمشكلة الحالية. الأفضل أن تقيس الدراسة نوع الخبرة وحداثتها وارتباطها بالمهمة، وأن تميز بين tenure الذي قد يراكم معرفة سياقية وبين الجمود الذي قد يجعل المعرفة أقل ملاءمة لبيئة جديدة. هذه المعالجة تمنع تحويل المؤشرات السهلة إلى بدائل كاملة لمفهوم معقد.

33.9 العائد لمن؟ مشكلة اقتسام القيمة

حتى إذا خلق رأس المال البشري قيمة، يبقى سؤال من يلتقط هذه القيمة. قد يحصل العامل على جزء منها في صورة أجر أعلى أو فرص مهنية، وقد تستحوذ المنظمة على جزء من خلال الأرباح أو الإنتاجية، وقد يحصل العميل على جودة أعلى، وقد تنتقل القيمة إلى المجتمع عبر المعرفة والابتكار. لذلك لا ينبغي مساواة «إنتاج القيمة» بـ«الأداء المالي» مباشرة. يبين التحليل التجميعي لـCrook وزملائه (2011) أن علاقة رأس المال البشري بالأداء كانت أقوى عندما كان رأس المال أقل قابلية للتداول بسهولة في سوق العمل، وكانت أقوى أيضا مع مؤشرات الأداء التشغيلي مقارنة ببعض المؤشرات المالية المتأثرة بكيفية اقتسام العائد.

هذه النتيجة تفيد تصميم البحث. إذا كان الباحث يختبر أثر مهارة العامل على جودة الخدمة، فالخط السببي أقرب من ربط المهارة مباشرة بالعائد على الأصول الذي تدخل فيه أسعار وفوائد وضرائب وقرارات استثمارية كثيرة. كلما ابتعدت النتيجة عن الموقع الذي تستخدم فيه المعرفة، احتاج الباحث إلى آليات وسيطة أكثر وضوحا. ولذلك يفضل أن يميز بين النتائج القريبة مثل الجودة والإنتاجية وحل المشكلات، والنتائج البعيدة مثل الربحية والقيمة السوقية.

33.10 القياس في HCT: لا تجعل التعليم مرادفا للنظرية

يمكن قياس رأس المال البشري بسنوات التعليم، الشهادات، الخبرة، التدريب، المعرفة، المهارات، القدرات، الكفاءات، أو مؤشرات مركبة. لا يوجد مؤشر واحد صالح لكل سؤال. سنوات التعليم مناسبة أحيانا لدراسات الاقتصاد والعمل، لكنها قد تكون ضعيفة في وظيفة تعتمد على معرفة تقنية حديثة. التدريب يقيس استثمارا أو تعرضا لفرصة تعلم، لا يثبت أن المعرفة قد اكتسبت. والاختبار المعرفي قد يقيس القدرة الفردية ولكنه لا يثبت أن هذه القدرة متاحة للوحدة التنظيمية.

لذلك يبدأ القياس من تحديد المورد الذي يفترض أن يخلق القيمة. إذا كان السؤال عن «رأس المال البشري في إدارة المستشفيات»، فقد تكون المعرفة السريرية غير كافية لقياس القدرة الإدارية. وإذا

كان السؤال عن فريق تحليل بيانات، فقد يكون مزيج البرمجة والمعرفة بالمجال والتواصل أهم من متوسط شهادة أكاديمية. كما يجب تجنب المقاييس الانعكاسية العامة التي تسأل الموظف أن يوافق على عبارات مثل «لدينا رأس مال بشري مرتفع» من دون تفكيك المحتوى أو توضيح المستوى.

33.11 السببية والانتقاء في بحوث رأس المال البشري

العلاقة بين الاستثمار والنتيجة عرضة بقوة لمشكلة الانتقاء. قد تختار المنظمات الناجحة موظفين أعلى مهارة لأنها تستطيع دفع أجور أفضل، فيبدو أن المهارة سببت النجاح بينما جزء من العلاقة يسير في الاتجاه المعاكس. وقد يحصل أصحاب القدرة الأعلى على تدريب أكثر لأن المديرين يرشحونهم لبرامج التطوير. وقد يختار الأفراد الأكثر دافعية تعليما إضافيا من تلقاء أنفسهم. لهذا فإن مجرد الارتباط لا يكفي لتقدير عائد الاستثمار.

التصاميم الأقوى تستخدم الزمن، ومجموعات مقارنة، وبيانات قبل وبعد، أو استراتيجيات سببية مناسبة للسؤال. في البحوث التنظيمية يمكن مقارنة وحدات تتلقى تدخلا تدريبيا بوحدات مشابهة لا تتلقاه، أو استخدام بيانات لوحة زمنية تربط الاستثمار بتغير المعرفة ثم الأداء. وإذا تعذر التصميم شبه التجريبي، فعلى الباحث أن يكون متواضعا في لغته وأن يصف علاقة أو ارتباطا بدلا من «العائد السببي» القطعي. جودة النظرية لا تعوض ضعف التعريف السببي.

33.12 الأدلة والتطورات الحديثة في HCT

تراكمت أدلة واسعة على ارتباط رأس المال البشري بنتائج فردية وتنظيمية، لكن قوة العلاقة تختلف حسب التعريف والمستوى والسياق. قدم Crook وزملاؤه (2011) تحليلا تجميعيا لـ66 دراسة وربطوا رأس المال البشري بأداء المنشأة، مع فروق مرتبطة بخصوصية المورد ونوع الأداء. ثم دفعت أعمال Ployhart و)2011(Moliterno وPloyhart وزملائه (2014) المجال إلى تجاوز المتوسطات الديموغرافية والنظر إلى كيفية ظهور الموارد الجماعية من KSAOs فردية. وتراجع Ray وزملاؤه (2023) عقدا من بحوث Human Capital Resources وتظهر أن مجال رأس المال البشري الاستراتيجي أصبح يركز أكثر على الأنواع والظهور والتكامل والروابط مع النتائج متعددة المستويات.

هذه التطورات لا تلغي HCT الاقتصادية الأصلية، لكنها تغير السؤال التنظيمي. بدلا من «هل التعليم استثمار؟» يصبح السؤال «أي تكوين من المعرفة والمهارة متاح للوحدة، وكيف ظهر، ولماذا يصعب استبداله أو نقله، وكيف يخلق قيمة تحت شروط معينة؟». وفي الأطلس تظل هذه التطورات داخل ملف MT-0125 ما دامت الآلية المركزية هي الاستثمار في القدرة البشرية وقيمتها، من دون أن تتحول المعالجة إلى إعادة شرح للرؤية القائمة على الموارد التي لها موطن مستقل.

33.12.1 رأس المال البشري المتخصص والتكامل بين المهارات

لا تتحدد قيمة رأس المال البشري بارتفاع مستوى كل مهارة منفردة فقط، بل قد تعتمد على الطريقة التي تتكامل بها المهارات. موظف يجمع معرفة تقنية عميقة مع فهم للعملاء وقدرة على التواصل قد يصنع قيمة لا تنتج من جمع ثلاثة متخصصين منفصلين في بعض المواقف. وعلى مستوى الفريق، قد تكون القيمة في التكوين الذي يجمع خبرات متمايزة وقابلة للتنسيق. هذا لا

يحول HCT إلى نظرية عن الفرق، لكنه يلفت إلى أن «كمية التعليم» مؤشر فقير عندما تكون الميزة في نوع المزيج المطلوب للمهمة.

لهذا ينبغي أن يقرر الباحث هل يهتم بمستوى متوسط من القدرة، أم بتوزيعها، أم بوجود خبرات نادرة، أم بالتكامل بين عناصرها. المتوسط نفسه قد يخفي فريقين مختلفين جذريا: فريق يمتلك الجميع فيه معرفة متوسطة، وفريق يضم خبراء عميقين في مجالات متكاملة. إذا كانت المهمة تحتاج إلى تخصص وتنسيق، فإن التكوين الثاني قد يكون أكثر قيمة رغم تساوي المتوسط. ويمكن أن تستخدم الدراسة مؤشرات تنوع المعرفة أو نسبة الموظفين الحاصلين على اعتماد متخصص أو خرائط المهارة، شرط أن يبين الباحث لماذا يمثل المؤشر المورد المقصود.

33.12.2 مخاطر الاستثمار في رأس المال البشري

كل استثمار بشري يحمل مخاطرة. قد يفشل التعلم، أو تتغير التقنية قبل استرداد التكلفة، أو يغادر الموظف، أو يتبين أن المهارة لا تتصل بالأداء المتوقع. كما قد تنشأ مخاطرة اعتماد مفرط على خبير واحد بحيث يصبح خروجه نقطة فشل. لذلك لا تكتمل حجة HCT بالقول إن التدريب «استثمار مهم»؛ يجب أن تظهر شروط العائد ومصادر عدم اليقين.

في دراسة دكتوراه يمكن تحويل هذا إلى أسئلة قابلة للفحص: هل يزداد أثر الاستثمار عندما تكون المهارة مرتبطة مباشرة بالعمليات؟ هل يضعف العائد مع معدل دوران مرتفع؟ هل يختلف الأثر بين مهارات عامة وأخرى خاصة بالمنظمة؟ هل يؤدي توزيع المعرفة عبر عدة أفراد إلى عائد أكثر استدامة من تركيزها في نجم واحد؟ هذه الأسئلة تحافظ على قلب HCT وتمنع الانتقال غير الضروري إلى نظريات أخرى ما دامت المشكلة الأساسية هي قيمة الاستثمار البشري ومخاطره.

33.13 متى تستخدم HCT ومتى لا تستخدمها

تكون HCT اختيارا قويا عندما يركز النموذج على تكوين المعرفة والمهارة أو اكتسابها أو تنميتها أو تقادمها أو عائدها. تصلح مثلا لدراسة أثر الاستثمار في تدريب المحللين على جودة القرارات، أو أثر الخبرة المتخصصة في إنتاجية الفرق، أو الفرق بين رأس المال البشري العام والخاص في الاحتفاظ بالقيمة. وتصبح أقوى عندما يحدد الباحث تكلفة أو استثمارا، وموردا بشريا ناتجا، واستخداما أو نتيجة لاحقة.

لا تكون HCT أفضل اختيار إذا كان السؤال الأساسي عن سبب بقاء الموظف رغم امتلاكه بدائل، أو عن إعادة تشكيل الموظف لوظيفته، أو عن العدالة أو الثقة أو التبادل. كما لا تستخدم لمجرد وجود متغير اسمه «التدريب» إذا كان النموذج في الحقيقة يفسر الدافعية أو الدعم أو العقد النفسي. قاعدة الاختيار هي الآلية لا عنوان المتغير. وإذا لم يستطع الباحث تحديد ما الذي استثمر فيه، وما المورد الذي تغير، وكيف يفترض أن يولد عائدا، فغالبا لا يستخدم HCT استخداما حقيقيا.

33.14 بطاقة قرار MT-0125

يمكن تلخيص ملف HCT في خمسة أسئلة. أولا: ما المعرفة أو المهارة أو القدرة التي تعد أصلا منتجا في هذا السياق؟ ثانيا: ما الاستثمار الذي يغير هذا الأصل، ومن يتحمل تكلفته؟ ثالثا: ما أفق الزمن الذي يظهر خلاله العائد أو التقادم؟ رابعا: من يلتقط القيمة الناتجة: الفرد أم المنظمة أم أطراف أخرى؟ خامسا: ما وحدة التحليل الحقيقية، وهل توجد آلية واضحة للانتقال من الفرد إلى

الفريق أو المنظمة؟ إذا لم تجب الدراسة عن هذه الأسئلة فإن الاستشهاد بـBecker وحده لا يجعل النموذج قائما على HCT.

عنصر التشخيص	سؤال HCT	مؤشر محتمل	خطأ يجب تجنبه
الاستثمار	ما التكلفة الحالية التي يفترض أن ترفع القدرة المستقبلية؟	ساعات تدريب، إنفاق تطوير، تعليم إضافي، تعلم أثناء العمل	اعتبار كل نشاط تدريبي استثمارا ناجحا قبل إثبات اكتساب المعرفة
المورد	ما المعرفة أو المهارة أو القدرة التي خلقتها الاستثمارات؟	اختبار معرفة، مهارة عملية، خبرة ذات صلة، اعتماد مهني	مساواة سنوات التعليم بالمورد في كل سياق
الخصوصية	هل تبقى قيمة المهارة عند انتقال العامل أم تعتمد على سياق المنظمة؟	قابلية نقل المهارة، معرفة أنظمة داخلية، خبرة سياقية	تصنيف مهنة كاملة إلى عامة أو خاصة بلا تحديد
الزمن	متى يظهر العائد ومتى يبدأ التقادم؟	قياس قبلي وبعدي، حداثة الخبرة، تغير التقنية	استخدام تصميم مقطعي للحديث عن عائد طويل الأجل
التقاط القيمة	من يحصل على المنفعة الناتجة من المورد؟	أجر، إنتاجية، جودة، عائد تشغيلي، قيمة للعميل	مساواة خلق القيمة بالربحية مباشرة
المستوى	هل نتحدث عن فرد أم فريق أم مورد تنظيمي؟	KSAOs فردية، توزيع خبرة، مورد متاح للوحدة	رفع استجابة فرد واحد إلى مستوى المنظمة بلا آلية ظهور

33.14.1 الاعتبارات الأخلاقية والسياسية في استخدام مفهوم رأس المال البشري

يستطيع مفهوم رأس المال البشري أن يكون تحليليا قويا، لكنه قد يصبح مضللا أخلاقيا إذا استخدم لتقييم الإنسان كله بمنطق العائد الاقتصادي. الفرد يحمل قيمة وحقوقا تتجاوز إنتاجيته، ولا ينبغي أن تتحول قرارات التعليم أو الصحة أو التطوير إلى حساب مالي ضيق فقط. كما أن ارتفاع «العائد» قد يعكس تفاوتا في الفرص أو تمييزا مؤسسيا، لا اختلافا صافيا في القدرة. لذلك يجب أن يفصل الباحث بين النظرية التي تشرح قرار الاستثمار والنتيجة الاقتصادية وبين الحكم الأخلاقي حول ما يجب أن تفعله المنظمة أو الدولة.

هذا القيد مهم في تطبيقات الذكاء الاصطناعي والناس analytics. بناء نموذج يتنبأ بمن «يستحق» التدريب على أساس عائد متوقع قد يعيد إنتاج تحيزات تاريخية إذا كانت البيانات السابقة تعكس وصولا غير متساو للفرص. HCT لا تبرر تلقائيا توزيع الاستثمار بحسب أعلى عائد قصير الأجل، بل تفسر منطق الاستثمار تحت فروض محددة. ويجب أن تبقى قضايا العدالة والحقوق في مواضعها النظرية والأخلاقية، مع الاعتراف بأن قرار الاستثمار في البشر يملك آثارا تتجاوز الإنتاجية.

33.15 من رأس المال البشري إلى سؤال الأداء الفعلي

حتى هذه النقطة ركزنا على القدرة بوصفها أصلا يمكن الاستثمار فيه. لكن المدير يواجه سؤالا مختلفا بعد تكوين القدرة: لماذا لا يؤدي كل قادر بأقصى ما لديه؟ قد يكون الموظف ماهرا لكنه لا يريد بذل جهد إضافي، أو يريد لكنه لا يملك وقتا أو صلاحية أو معلومات أو أدوات. من هنا تظهر وظيفة MT-0126. إطار AMO ينقل الاهتمام من «ما يمتلكه العامل؟» إلى «هل يستطيع، وهل يريد، وهل تتاح له فرصة أن يسهم؟».

هذا الانتقال مهم لأنه يمنع نسبة كل فشل في الأداء إلى نقص المهارة. إذا كانت المشكلة في نظام حوافز يثبط المبادرة، فإن دورة تدريب أخرى قد لا تحلها. وإذا كانت المشكلة في صلاحيات ضيقة أو تدفق معلومات ضعيف، فإن رفع الدافعية وحده قد يزيد الإحباط. AMO يقدم لغة تشخيصية تجمع شروط الأداء الثلاثة، لكنه يحتاج إلى انضباط حتى لا يصبح مجرد صناديق توضع فيها أي ممارسة للموارد البشرية.

33.16 جذور AMO وحالته العلمية

تعود إحدى الجذور المهمة إلى Blumberg و)1982(Pringle، اللذين جادلا بأن نماذج الأداء التي تركز على القدرة والدافعية تهمل «فرصة الأداء»، أي الظروف المحيطة التي تمكن الفرد أو تقيده. في إدارة الموارد البشرية، ساهم)1993(Bailey ثم Appelbaum وBailey وBerg و)2000(Kalleberg في ترسيخ منطق يرى أن نظم العمل عالية الأداء تحتاج إلى مهارة، وحافز لبذل الجهد، وفرصة للمشاركة. ثم شاع تنظيم الممارسات إلى مجموعات enhancing ability وenhancing motivation وenhancing opportunity، كما يظهر بوضوح في بحوث استراتيجية الموارد البشرية اللاحقة.

من المهم تسمية AMO «إطارا» لا نظرية واحدة ذات مجموعة فروض موحدة. تاريخيا تتقاطع جذوره مع نظريات الأداء والدافعية وتصميم العمل والمشاركة. حتى الشكل الرياضي ليس مستقرا؛ بعض الأدبيات تعامل المكونات كتفاعلية أو مضاعفة، وأخرى تختبرها جمعيا أو كسلاسل وسيطة. مراجعة Bos-Nehles وزملائها (2023) توضح حجم التباين في تعريف متغيرات AMO وقياسها ومستوياتها. ولذلك فإن قوة AMO تأتي من قدرته على تنظيم آليات الأداء، لا من ادعاء وجود نموذج سببي وحيد متفق عليه.

33.17 القدرة A: أكثر من التدريب

تعني Ability قدرة الفرد على أداء المهمة، وتشمل المعرفة والمهارات والقدرات والكفاءات ذات الصلة. تستطيع المنظمة التأثير فيها من خلال الاختيار والاستقطاب والتدريب والتطوير والتعلم

أثناء العمل. لكن يجب الفصل بين «الممارسة التي يفترض أن تعزز القدرة» و«القدرة التي تكونت فعلا». إرسال الموظف إلى تدريب ممارسة HR، أما تحسن معرفته أو مهارته فهو نتيجة قريبة يفترض قياسها إذا كانت الحجة سببية.

هذا الفرق يعالج مشكلة قياس منتشرة. عندما يجمع الباحث بنودا عن التوظيف الانتقائي والتدريب ويطلق عليها «Ability»، فهو يقيس ممارسات تعزيز القدرة لا القدرة الفردية نفسها. لا خطأ في ذلك إذا سمي البناء بدقة، لكن يصبح خطأ عندما يفسر نتيجة الاستبانة وكأنها دليل على أن الموظف أصبح أكثر قدرة. التصميم الأقوى يميز بين النظام التنظيمي والتغير الفردي: ممارسات مهارية -> اكتساب معرفة أو مهارة -> أداء. وهنا يلتقي AMO مع HCT من دون أن يندمجا؛ HCT يفسر الاستثمار وقيمة المورد، وAMO يضع القدرة كشرط من شروط ترجمة الموارد البشرية إلى أداء.

33.18 الدافعية M: الرغبة في استخدام القدرة

تعني Motivation القوى التي تنشط السلوك وتوجهه وتحافظ عليه. في تطبيقات AMO لا يلزم إعادة نظرية التوقع أو تحديد الأهداف أو تقرير المصير؛ تلك النظريات لها مواطنها. يكفي هنا أن نحدد أن المنظمة تستخدم ممارسات مثل إدارة الأداء، والحوافز، والاعتراف، والأجر، والتقدم، والأمان أو الرسائل الإدارية للتأثير في استعداد الموظف لبذل الجهد وتوجيهه نحو الأهداف المطلوبة.

المشكلة المنهجية هي أن بعض الباحثين يضع كل ما ليس تدريبا أو مشاركة داخل خانة الدافعية. هذا يحول M إلى سلة متبقية. الأفضل أن يسأل: ما السلوك المطلوب تحفيزه؟ وما الممارسة التي تغير حافزه؟ وهل نقيس الممارسة، أم إدراك الموظف لها، أم حالته الدافعية، أم السلوك الفعلي؟ الفروق بين هذه المستويات أساسية. نظام مكافآت معلن قد لا يدركه الموظف كما تقصده الإدارة، وقد يدركه لكنه لا يراه قابلا للتحقيق، وقد يتحفز لكن تعوقه قيود تمنعه من التنفيذ.

33.19 الفرصة O: البعد الذي يكشف التنظيم الحقيقي للعمل

Opportunity هي الظروف التي تسمح للموظف باستخدام قدرته ودافعيته. تشمل مساحة القرار، المشاركة، الوصول إلى المعلومات، الوقت، الموارد، دعم الفريق، تصميم الوظيفة، وقنوات التعبير عن الرأي بحسب السؤال. جعل Blumberg و)1982(Pringle فرصة الأداء جزءا مركزيا لأن الفرد قد يمتلك القدرة والرغبة بينما تعيقه بيئة العمل. وفي HRM ارتبطت الممارسات المعززة للفرصة بالمشاركة والتمكين والعمل الجماعي وتبادل المعلومات.

الفرصة ليست مرادفا للاستقلالية وحدها، كما أنها ليست «وجود وظيفة». يجب تحديد ما الذي يحتاج الموظف فرصة لفعله. قد تكون الفرصة هي إبداء رأي في تحسين العملية، أو الوصول إلى قاعدة بيانات، أو التعاون مع خبير، أو اتخاذ قرار خدمة عميل دون انتظار سلسلة موافقات. هذه الدقة تجعل O قابلة للقياس. كما تفسر لماذا قد يكون التدريب ناجحا معرفيا وفاشلا تنظيميا: تعلم الموظف المهارة، لكنه لا يملك نظاما أو صلاحية أو وقتا لاستخدامها.

33.20 هل AMO جمع أم ضرب أم شرط ضرورة؟

من أقدم الأسئلة في منطق الأداء ما إذا كانت القدرة والدافعية والفرصة تتفاعل بحيث يحد النقص الشديد في أحدها من الأداء كله. الصيغة الضربية جذابة حدسيا: قدرة بلا دافعية لا تكفي، ودافعية بلا قدرة لا تكفي، وكلاهما بلا فرصة قد يبقى غير مستغل. لكن جاذبية الصيغة لا تعني أن كل دراسة يجب أن تضرب المقاييس الثلاثة أو تختبر تفاعلا ثلاثيا معقدا. الأدبيات الفعلية استخدمت صيغا متعددة، وتبين المراجعات الحديثة أن conceptualization والقياس ما زالا غير متجانسين.

لطالب الدكتوراه ثلاثة خيارات مشروعة إذا بررها. يمكن اختبار آثار مستقلة additive عندما يتوقع أن كل بعد يضيف جزءا من الأداء. ويمكن اختبار تفاعلات إذا كانت النظرية تتنبأ بأن أثر القدرة يعتمد على الدافعية أو الفرصة. ويمكن بناء سلسلة وساطة من ممارسات HR إلى حالات الموظف ثم النتائج. لا ينبغي اختيار الصيغة بعد رؤية النتائج. الصيغة الإحصائية جزء من النظرية المعلنة قبل التحليل، ويجب أن تتناسب مع مستوى القياس وحجم العينة وقوة الاختبار.

33.21 من ممارسات منفردة إلى نظام HR

AMO يصبح أكثر فائدة عندما يستخدم لتنظيم نظام من الممارسات لا لتصنيف ثلاث فقرات. يمكن للممارسات المعززة للقدرة أن تشمل الاستقطاب الانتقائي والتدريب، والمعززة للدافعية أن تشمل إدارة الأداء والمكافآت والاعتراف، والمعززة للفرصة أن تشمل المشاركة والصوت والعمل الجماعي وتبادل المعلومات. لكن الحدود ليست صلبة. التدريب قد يرفع الدافعية إذا فسره الموظف كاستثمار فيه، والمشاركة قد تزيد المهارة بالتعلم، والمكافأة قد تغير من ينجذب إلى المنظمة. لذلك التصنيف تحليلي وليس قانونا طبيعيا.

الأفضل أن يصرح الباحث بمنطق التصنيف وأن يختبر البنية القياسية. إذا كانت الممارسات مؤشرات تكوينية لنظام، فإن حذف ممارسة قد يغير معنى النظام، بخلاف المقياس الانعكاسي الذي يفترض تبادل البنود جزئيا. كما يجب ألا يحسب متوسطا بسيطا لكل الممارسات ثم يسميه AMO إذا كان يفترض أن الأبعاد تؤدي وظائف مختلفة. الفصل بين ability-enhancing وmotivation-enhancing وopportunity-enhancing يسمح بفحص المسارات المختلفة بدلا من إخفائها داخل مؤشر إجمالي.

33.22 الممارسات المقصودة والمنفذة والمدركة

هناك مسافة بين سياسة الموارد البشرية المكتوبة وبين ما يصل إلى الموظف. قد تقرر الإدارة برنامج تدريب أو مشاركة، ثم يطبقه المدير المباشر بصورة متفاوتة، ثم يدركه الموظفون بصورة مختلفة. إذا قاس الباحث «الممارسات» بسؤال الموظف، فهو يقيس في الغالب الممارسة المدركة لا النظام الرسمي. وإذا سأل مدير الموارد البشرية، فهو أقرب إلى الممارسة المقصودة أو المعلنة. لا يوجد مصدر صحيح دائما؛ الصحيح يتحدد بالسؤال.

هذه المسافة مهمة في AMO لأن الآلية قد تتعطل قبل وصولها إلى الحالة الفردية. التدريب غير المنفذ لا يرفع القدرة، ونظام الحوافز الذي لا يفهمه الموظف قد لا يرفع الدافعية، وقناة المشاركة الرسمية التي يعاقب فيها المدير من يستخدمها لا تمنح فرصة حقيقية. لذلك يمكن للدراسة المتقدمة

أن تقيس أكثر من مستوى: تصميم HR من الإدارة، التنفيذ من المديرين، الإدراك من الموظفين، ثم A/M/O الفردية والسلوك. هذا يجعل «الصندوق الأسود» أقرب إلى سلسلة قابلة للفحص.

33.23 الدليل التجميعي على مسارات AMO

قدم Jiang وLepak وHu و)2012(Baer تحليلا تجميعيا مؤثرا ينظم نظم HR إلى ممارسات معززة للمهارة، ومعززة للدافعية، ومعززة للفرصة. أظهرت النتائج أن مساراتها إلى النتائج التنظيمية ليست متطابقة، وأن رأس المال البشري والدافعية ودوران العمل والنتائج التشغيلية تدخل في تفسير الصلة بالنتائج المالية. قيمة هذه الدراسة ليست أنها «أثبتت AMO مرة واحدة وإلى الأبد»، بل أنها قدمت دليلا على فائدة فصل المسارات بدلا من وضع جميع ممارسات HR في مؤشر واحد.

كذلك بين Boselie وDietz و)2005(Boon في مراجعتهم لبحوث HRM والأداء وجود تنوع كبير في تعريف HRM وتشغيله ومستويات التحليل والمتغيرات المستخدمة. ثم توضح مراجعة Bos-Nehles وزملائها (2023)، التي حللت 104 دراسات كمية بين 1997 و2022، أن التباين في conceptualization والقياس لا يزال قائما، وأن الدراسات كثيرا ما تخلط بين ممارسات تعزيز AMO والفروق الفردية في AMO. هذه الخلاصة تجعل الدقة المفاهيمية جزءا من مساهمة أي دراسة جديدة، لا مجرد تفصيل فني.

33.23.1 لماذا لا تكفي العلاقة الإيجابية بين HRM والأداء لإثبات AMO

عندما تجد دراسة أن حزمة HRM ترتبط إيجابيا بالأداء، لا يعني ذلك أن AMO قد اختبر. ربما عملت الحزمة عبر الثقة، أو الدعم، أو الإشارة، أو الانتقاء، أو حتى عبر تحسين التقنية. لا يصبح AMO آلية إلا عندما يظهر أثر في قدرة أو دافعية أو فرصة، أو عندما تصاغ وتختبر توقعات تميز هذه المسارات. هذه النقطة تفرق بين استخدام الإطار كأداة تصنيف وبين استخدامه كحجة تفسيرية.

يمكن للدراسة مثلا أن تقيس ممارسات تعزيز القدرة ثم تختبر علاقتها بالمعرفة الفعلية، وتقيس ممارسات تعزيز الدافعية ثم تختبر علاقتها باستعداد بذل الجهد، وتقيس ممارسات تعزيز الفرصة ثم تختبر علاقتها بالصوت أو مساحة القرار. إذا ظهرت المسارات التفاضلية يصبح الاستدلال أقوى. أما إذا استخدم الباحث مقياسا إجماليا لـHPWS ثم قال إن النتائج «تؤكد AMO»، فهو لم يميز ما إذا كان الأداء ارتفع لأن الموظفين أصبحوا أكثر قدرة أو أكثر دافعية أو أكثر قدرة على المشاركة.

33.23.2 الترتيب الزمني في نموذج AMO

الزمن ليس تفصيلا ثانويا. بعض ممارسات القدرة تحتاج أشهرا قبل أن تتحول إلى مهارة، بينما قد يتغير إدراك الحافز بسرعة أكبر، وقد تتبدل فرصة المشاركة فور تغيير الصلاحيات. لذلك قد يكون القياس المتزامن غير ملائم لطبيعة المسارات. التصميم الطولي يسمح للباحث بأن يلتقط معدلات تغير مختلفة، ويفصل بين أثر تنفيذ الممارسة وبين استقرار الحالة الفردية.

مثال ذلك برنامج تطوير قيادي يمتد ستة أشهر. قياس التدريب والدافعية والأداء في نهاية البرنامج فقط لا يبين التسلسل. يمكن قياس المعرفة قبل البرنامج وبعده، والدافعية في نقاط وسيطة، وفرصة

ممارسة السلوك من تقارير المرؤوسين، ثم الأداء لاحقا. هذا التصميم أكثر تعقيدا لكنه ينسجم مع فكرة أن الممارسات لا تتحول إلى نتائج في لحظة واحدة. كما يسمح باكتشاف أن A ارتفعت أولا ثم تعطلت ترجمتها بسبب O منخفضة.

33.24 مستوى التحليل: النظام ليس هو الفرد

إذا كانت وحدة النظرية «نظام ممارسات الموارد البشرية»، فقد يكون البناء على مستوى الوحدة أو المنظمة. وإذا كانت Ability أو Motivation حالة فردية، فهي على مستوى الموظف. الخطأ يحدث عندما تجمع الدراسة استجابات الموظفين وتستخدم متوسطها لتمثيل النظام من دون تبرير التجميع، أو عندما تقيس سياسة المنظمة لدى مدير واحد ثم تربطها بأداء أفراد وكأن الجميع تعرضوا لها بالطريقة نفسها.

التصميم متعدد المستويات مناسب عندما تكون الممارسات مشتركة نسبيا داخل الوحدة بينما تختلف حالات الموظفين والنتائج بينهم. يمكن مثلا اختبار: نظام HR معزز للقدرة على مستوى الفرع -> قدرة الموظف على المستوى الفردي -> الأداء الفردي، مع تباين بين الفروع. يتطلب ذلك عددا كافيا من الوحدات العليا، وقياس اتفاق داخل الوحدة إذا كان التجميع من الموظفين، ونموذجا إحصائيا يعترف بالتعشيش. استخدام 500 موظف من خمس إدارات لا يمنح الباحث 500 وحدة لاختبار أثر نظام HR على مستوى الإدارة.

33.25 القياس في AMO: ماذا تقيس فعلا؟

يمكن أن تشير A/M/O إلى ثلاثة أنواع مختلفة من البنى: ممارسات HR التي تهدف إلى تعزيز البعد، والحالات أو الفروق الفردية التي تمثل القدرة والدافعية والفرصة الفعلية، أو حزم ممارسات على مستوى المنظمة. الخلط بينها ينتج نماذج تبدو مرتبة بالأحرف الثلاثة لكنها غير متماسكة. يجب أن يكتب الباحث في تعريف كل متغير: «هذا مقياس لممارسات تعزيز القدرة» أو «هذا مقياس للقدرة المدركة» أو «هذا اختبار مهارة»، بدلا من استخدام كلمة Ability للجميع.

يجب أيضا التحقق من الصلاحية التمييزية. قد تحمل بنود المشاركة والاستقلالية على عامل واحد، وقد تتداخل بنود الحافز مع الرضا أو الالتزام إذا صيغت كنتائج شعورية لا كممارسات أو حالات دافعية. وإذا استخدمت الدراسة مقياسا من تأليفها، فعليها أن تبرر اختيار الممارسات لكل بعد وتفحص البنية العاملية. أما استيراد قائمة ممارسات من قطاع صناعي إلى جامعة أو مستشفى من دون تكييف نظري فقد يجعل بعض البنود غير ذات معنى.

33.25.1 التكوين القياسي لمؤشرات الممارسات

في كثير من بحوث HR systems، الممارسات ليست آثارا متبادلة لبناء خفي واحد، بل مكونات تصنع النظام. التدريب والاختيار والمكافأة والمشاركة ليست بالضرورة أعراضا متشابهة يمكن حذف أحدها دون تغيير المعنى. لذلك قد يكون النموذج التكويني أو المؤشر المركب أكثر منطقية من افتراض بنية انعكاسية، بحسب التعريف النظري. قرار القياس لا يؤخذ من البرنامج الإحصائي، بل من العلاقة بين البناء ومؤشراته.

إذا كان الباحث يبني ثلاثة أبعاد من الممارسات، يمكنه اختبار ما إذا كانت الحزم متميزة ومتماسكة، لكنه لا ينبغي أن يطارد معامل alpha مرتفعا بتكرار بنود متشابهة. قد تكون الحزمة

الجيدة متنوعة بطبيعتها. الثبات الداخلي ليس معيارا كافيا لبناء تكويني. في المقابل، إذا كان الباحث يقيس حالة نفسية مثل الدافعية بعبارات متعددة يفترض أنها انعكاسات لبناء واحد، تصبح نماذج القياس الانعكاسية أكثر ملاءمة. الخلط بين هذين النوعين منطقيا يخلق استنتاجات مضللة حتى لو كانت مؤشرات الملاءمة الإحصائية جيدة.

AMO 33.26 في العمل الرقمي والخوارزمي

تغير الأدوات الرقمية معنى الأبعاد الثلاثة من دون أن تلغيها. القدرة قد تشمل literacy رقمية، فهم البيانات، التحقق من مخرجات الذكاء الاصطناعي، والقدرة على دمج الأداة في المهمة. الدافعية قد تتأثر بإدراك الفائدة، والخوف من الاستبدال، وعدالة التقييم الخوارزمي، وفرص التعلم. الفرصة قد تعتمد على الوصول إلى الأدوات، وسياسة المنظمة، وجودة البيانات، وصلاحيات الاستخدام، ووقت التجريب، وقنوات طلب الدعم.

هذا التطبيق يكشف خطأ شائعا: تدريب الموظف على الذكاء الاصطناعي ثم قياس الاستخدام بعد أسبوع لا يختبر أثر التدريب وحده إذا كانت المنظمة تحظر إدخال البيانات أو لا توفر حسابات أو لا تمنح الموظف وقتا للتجربة. نموذج AMO يسمح بتشخيص أن الفشل قد يكون في O لا A. وفي المقابل، توفير أداة مفتوحة للجميع لا يضمن الاستخدام المنتج إذا غابت المعرفة أو الدافعية. لذلك تستطيع دراسة حديثة بناء نموذج واضح: ممارسات تطوير المهارات الرقمية -> القدرة؛ تصميم حوافز وتغذية راجعة -> الدافعية؛ وصول وصلاحيات ودعم -> الفرصة؛ ثم الاستخدام الفعلي وجودة الأداء.

33.26.1 الذكاء الاصطناعي بوصفه مغيرا لمحتوى A وM وO

قد يعيد الذكاء الاصطناعي توزيع متطلبات القدرة بدلا من إلغائها. عندما تتولى الأداة توليد مسودة أو تحليل أولي، ينتقل جزء من القيمة من إنتاج المحتوى إلى صياغة السؤال، والتحقق، وتفسير النتائج، ومعرفة الحدود، والتعامل مع المخاطر. لذلك يجب ألا تقيس دراسة «القدرة الرقمية» بعدد الدورات فقط. المهارة ذات الصلة قد تكون القدرة على التحقق من المخرجات أو دمجها في قرار مسؤول.

كذلك يمكن أن يغير الذكاء الاصطناعي الدافعية بطرق متعاكسة: قد يزيد الشعور بالكفاءة والإنجاز، أو يثير الخوف من فقدان الوظيفة، أو يقلل معنى العمل إذا أصبح الموظف مراقبا للأداة. أما الفرصة فقد تتوسع عبر الوصول إلى معرفة وأتمتة، أو تضيق بسياسات منع الاستخدام ومركزية القرار. AMO يساعد الباحث على عدم معاملة «تبني الذكاء الاصطناعي» كمتغير واحد؛ يمكن تفكيك أثره على الشروط التي تجعل الأداء ممكنا.

AMO 33.27 في سياقات الندرة وضعف المؤسسات

في البيئات التي تعاني ندرة مزمنة في الموارد، يصبح بعد الفرصة مركزيا. قد يكون الموظفون متعلمين ومتحمسين، لكن انقطاع الكهرباء أو ضعف الاتصال أو نقص المواد أو بطء الموافقات يحد من قدرتهم على تحويل الجهد إلى نتيجة. هنا يحذر AMO من تفسير الأداء المنخفض كضعف في الإنسان فقط. القيود السياقية جزء من نموذج الأداء، ويمكن قياسها بصورة مستقلة بدل دفنها داخل «بيئة العمل» العامة.

لكن لا ينبغي تحويل AMO إلى نظرية عن الندرة كلها. إذا كان السؤال عن كيفية حفاظ المنظمة على الموارد أو بناء المرونة تحت الخسارة المزمنة، فهناك كيانات أخرى تملك تلك الآليات. وظيفة AMO هنا أضيق: تحديد هل القدرة والدافعية والفرصة متاحة للسلوك المطلوب. هذا الحد يحافظ على اقتصاد الأطلس ويمنع إطارا مرنا من ابتلاع نظريات أخرى.

33.28 متى تستخدم AMO ومتى لا تستخدمه

استخدم MT-0126 عندما يكون السؤال عن كيفية تحويل ممارسات الموارد البشرية إلى أداء من خلال قدرة العامل ودافعيته وفرصة مساهمته، أو عندما تريد تشخيص أي شرط من شروط الأداء يعوق النتيجة. يكون الاستخدام أقوى إذا فصلت بين الممارسات والحالات الفردية وحددت المستوى والزمن. يصلح الإطار أيضا للمقارنة بين حزم ممارسات مختلفة إذا كان لكل بعد منطق واضح.

لا تستخدم AMO لمجرد أن لديك ثلاثة متغيرات تستطيع وضعها تحت الحروف A وM وO. ولا تجعله تبريرا عاما لكل ممارسة HR. إذا كان النموذج في جوهره عن الثقة أو العدالة أو العقد النفسي أو الهوية، فإن AMO قد لا يملك الآلية المركزية. كذلك إذا كان السؤال عن العائد الاقتصادي من الاستثمار في المهارة، فإن HCT أكثر مباشرة. قاعدة الاختيار هي السؤال الحاكم، لا شعبية الإطار في الأدبيات.

33.29 بطاقة قرار MT-0126

قبل اعتماد AMO، يسأل الباحث: ما السلوك أو الأداء الذي يحتاج قدرة ودافعية وفرصة؟ هل أقيس الممارسات التي تهدف إلى تعزيز هذه الشروط أم الشروط المتحققة فعلا؟ ما مستوى كل بناء؟ هل أفترض آثارا جمعية أم تفاعلية أم سلسلة وساطة، ولماذا؟ هل الممارسات المصنفة داخل كل بعد لها معنى في السياق؟ وهل يمكن أن تؤثر الممارسة الواحدة في أكثر من بعد، وكيف سأتعامل مع ذلك؟ وأخيرا: هل يستطيع نموذج أبسط أو نظرية أكثر تحديدا تفسير الآلية بصورة أفضل؟ إذا كانت الإجابات واضحة يصبح AMO إطارا تشخيصيا قويا بدلا من اختصار تجميلي.

بعد AMO	المعنى	ممارسات معززة نموذجية	قياس أقرب للحالة الفعلية
A - القدرة	المعرفة والمهارات والقدرات اللازمة للسلوك	الاستقطاب الانتقائي، الاختيار، التدريب، التطوير، التعلم	اختبار معرفة، تقييم مهارة، كفاءة موثقة أو أداء مهمة
M - الدافعية	الرغبة والطاقة والاستمرار في استخدام القدرة	إدارة الأداء، مكافآت، اعتراف، تقدم، تغذية راجعة	مقياس دافعية مرتبط بالسلوك المستهدف لا رضا عام

بعد AMO	المعنى	ممارسات معززة نموذجية	قياس أقرب للحالة الفعلية
O - الفرصة	الظروف التي تسمح باستخدام القدرة والدافعية	مشاركة، صوت، استقلالية، معلومات، وقت، موارد، عمل جماعي	صلاحية فعلية، وصول للأدوات، مشاركة حقيقية، قيود سياقية
النظام	ترتيب الممارسات بحيث تعمل الأبعاد في اتجاه أداء محدد	حزم مهارية وتحفيزية وفرصية مترابطة	فحص التمييز بين الممارسات المقصودة والمنفذة والمدركة

33.30 الفرق بين HCT وAMO: مورد مقابل شروط تفعيله

يبدو أن HCT وAMO يلتقيان عند «القدرة»، لكنهما لا يملكان السؤال نفسه. HCT يشرح لماذا يستثمر الفاعلون في المعرفة والمهارة وكيف يتوقعون عائدا منها، وكيف تتغير قيمة المورد مع الخصوصية والزمن والانتقال. AMO يشرح شروط الأداء الفعلي: القدرة والدافعية والفرصة. لذلك يمكن أن تكون القدرة في AMO ناتجا قريبا لاستثمار تفسره HCT، لكنها لا تستنفد النظرية كلها.

الخلط يظهر عندما يقول الباحث إن «التدريب يمثل A في AMO ورأس المال البشري في HCT» ثم يعتبر ذلك دليلا على ضرورة النظريتين. المتغير الواحد قد يرتبط بنظريتين لكن الجمع يحتاج فجوتين تفسيريتين مستقلتين. إذا كان النموذج يتوقف عند ممارسات التدريب والحوافز والمشاركة ثم الأداء، فقد يكفي AMO. وإذا كان يركز على الاستثمار في المعرفة وتكوين مورد ونقله إلى النتائج، فقد تكفي HCT. الجمع يصبح مبررا عندما تحتاج الدراسة إلى تفسير تكوين المورد أولا ثم الشروط التي تسمح بتعبئته.

33.31 تكامل مبرر: من الاستثمار إلى التفعيل

يمكن بناء سلسلة تكاملية على مرحلتين. المرحلة الأولى: استثمارات اختيار وتدريب وتعلم تنتج مخزونا أو موردا من رأس المال البشري؛ هنا تملك HCT منطق الاستثمار والعائد والتراكم. المرحلة الثانية: يتحول هذا المورد إلى أداء عندما يكون الموظفون راغبين في استخدامه وتتاح لهم الفرصة؛ هنا يضيف AMO الدافعية والفرصة ولا يكرر القدرة فقط. في صياغة مختصرة: الاستثمار -> رأس المال البشري -> الأداء، مع الدافعية والفرصة كآليات أو شروط للتفعيل حسب النموذج.

هذا التكامل يحتاج قرارا إحصائيا مسبقا. قد تكون الدافعية والفرصة وسائط إضافية ناتجة عن ممارسات مختلفة، أو قد تكون الفرصة معدلا لعلاقة رأس المال البشري بالأداء. مثال: خبرة المحللين قد ترفع جودة القرار فقط عندما تتاح لهم صلاحية الوصول إلى البيانات ووقت التحليل. هنا الفرصة شرط حدودي واضح. أما وضع A وM وO كمتغيرات وسيطة متوازية لمجرد التناسق البصري فقد لا يمثل النظرية.

33.31.1 نموذج تكامل بديل: الفرصة كشرط لتحويل رأس المال البشري إلى قيمة

يمكن صياغة التكامل بين HCT وAMO بصورة أكثر اقتصادا من إدخال الأبعاد الثلاثة كاملة. إذا كانت الدراسة تملك مقياسا قويا لرأس المال البشري ودليلا على أن المشكلة التنظيمية هي نقص الفرصة، يمكن اختبار الفرصة فقط كمعدل. الفرضية تصبح: أثر رأس المال البشري في الأداء يكون أقوى عندما تتوافر فرصة استخدام المعرفة. هذه الصياغة تحترم AMO بوصفه مصدرا لمنطق الفرصة من دون حشد متغيرات لا تحتاجها الدراسة.

يمكن أيضا جعل الدافعية شرطا إذا كان السياق يبرر ذلك. لكن لا ينبغي اختيار O أو M لأن التفاعل الإحصائي ظهر دالا بعد التجريب. يجب أن تسبق الحجة النظرية الاختبار. هذا المبدأ ينسجم مع فلسفة الأطلس: النظرية ليست زخرفة بعد النتائج، بل أداة تحدد قبل التحليل ما الذي يجب أن يظهر إذا كانت الآلية صحيحة.

33.32 مثال موثق: نظم العمل عالية الأداء

تقدم دراسة Appelbaum وBailey وBerg و)2000(Kalleberg سياقا مهما لفهم AMO في نظم العمل عالية الأداء. الفكرة المركزية أن تحسين الأداء لا يأتي من ممارسة منفردة، بل من بيئة عمل تجمع مهارات مناسبة مع حوافز وفرص للمشاركة. لا ينبغي تحويل الكتاب إلى «دراسة أثبتت كل أبعاد AMO» بالمعنى الحديث، لكنه يمثل مسارا مؤسسا لربط تنظيم العمل والمهارة والدافعية والمشاركة بالأداء.

أما Jiang وزملاؤه (2012) فيقدمون مثالا أدق على اختبار المسارات باستخدام تراكم أدلة من دراسات متعددة. نظم تعزيز المهارة ارتبطت بقوة أكبر برأس المال البشري، بينما تتوزع مسارات الممارسات الأخرى على الدافعية والدوران والنتائج التشغيلية والمالية. هذا المثال يوضح فائدة عدم دمج كل HR practices في صندوق واحد. كما يذكر الباحث بأن النتائج المالية بعيدة نسبيا عن الممارسات وتحتاج إلى نتائج قريبة في السلسلة السببية.

33.33 مثال افتراضي: جامعة تبني قدرات تحليلية رقمية

افترض جامعة تريد إدخال تحليلات تعلم وذكاء اصطناعي في الإدارة الأكاديمية. تبدأ باستثمار في تدريب فريق من الموظفين على تحليل البيانات، وتوظيف متخصصين، وبناء خبرة في الخصوصية وجودة البيانات. HCT تفسر هذه المرحلة كاستثمار في رأس مال بشري رقمي، وتدفع الباحث إلى سؤال تكلفة الاستثمار ونوع المعرفة وخصوصيتها وتقادمها ومقدار القيمة التي يمكن أن تنتجها.

بعد عام تكتشف الجامعة أن استخدام المهارات محدود. مقابلات الفريق تظهر أن بعض الأعضاء لا يرون مكافأة لاستخدام أساليب جديدة، وأن الوصول إلى البيانات يحتاج موافقات طويلة، وأن القرارات النهائية لا تسمح للمحللين بالمشاركة. هنا لا يعني ضعف الاستخدام فشل التدريب. يبين AMO أن القدرة قد ارتفعت، لكن الدافعية والفرصة غير كافيتين. يمكن للدراسة أن تختبر: رأس المال البشري الرقمي -> جودة التحليل، مع فرصة الوصول إلى البيانات كمعدل، ودافعية الاستخدام كوسيط أو متغير مستقل حسب الحجة. النموذج هنا يستفيد فعلا من النظريتين لأن كل واحدة تملك مرحلة مختلفة.

33.34 تصميم أطروحة دكتوراه: ثلاثة مستويات من الأسئلة

في المستوى الأول، إذا كان السؤال فرديا عن أثر التدريب في مهارة وأداء موظف، يمكن استخدام تصميم قبلي-بعدي أو طولاني مع قياس معرفة موضوعي. HCT تفسر الاستثمار وتغير القدرة، ويمكن إدخال AMO فقط إذا كان الباحث يقيس دافعية أو فرصة لها دور واضح. في المستوى الثاني، إذا كان السؤال عن نظام HR في وحدات متعددة، يفضل تصميم متعدد المستويات يفصل ممارسات الوحدة عن A/M/O الفردية. في المستوى الثالث، إذا كان السؤال عن رأس مال بشري تنظيمي وأداء المنظمة، يجب تحديد آلية التجميع والظهور ومراعاة أن عدد المنظمات هو حجم العينة الأعلى، لا عدد الموظفين فقط.

في جميع الحالات يجب تجنب النموذج المتخم. ليس مطلوبا أن تدخل HCT وAMO وكل نظرية موارد أو دافعية أو تبادل في بحث واحد. قوة الأطروحة تأتي من نموذج يمكن الدفاع عن كل سهم فيه. استخدم نظرية رئيسية تفسر الآلية المركزية، وأضف الأخرى فقط إذا كان هناك جزء من السلسلة لا يفسر بدونها. معيار الحذف بسيط: إذا حذفت النظرية الثانية ولم يتغير تفسير أي علاقة أو شرط، فهي غالبا زائدة.

33.34.1 نموذج بيانات متعدد المصادر مقترح

لأطروحة عن تطوير رأس المال البشري الرقمي، يمكن بناء أربع موجات. في الموجة الأولى تجمع سجلات التدريب والخبرة والمؤهلات. في الثانية، بعد فترة تعلم، يطبق اختبار مهارة أو تقييم أداء عملي. في الثالثة يقاس الحافز وفرصة الاستخدام من الموظفين والمشرفين. في الرابعة تجمع مؤشرات موضوعية مثل زمن إنجاز المهمة، جودة القرار، الأخطاء، أو استخدام النظام. إذا كانت الوحدات متعددة، يمكن إضافة بيانات على مستوى الإدارة حول نظام HR.

هذه البنية لا تضمن السببية وحدها، لكنها تخفض مشكلة المصدر المشترك وتوضح الترتيب الزمني. كما تسمح بفحص HCT في المسار من الاستثمار إلى المهارة، وAMO في المسار من الشروط إلى استخدام المهارة. وإذا تعذر جمع أربع موجات، يمكن تقليلها إلى تصميمين زمنيين مع فصل المصادر. الأهم هو ألا تكون كل المفاهيم المهمة مجرد أحكام ذاتية في استبانة واحدة.

33.35 أخطاء شائعة في استخدام HCT وAMO

الخطأ الأول تسمية التعليم أو الخبرة «رأس مال بشري» من دون بيان لماذا يخلق قيمة في المهمة المدروسة. الخطأ الثاني مساواة التدريب باكتساب المهارة. الخطأ الثالث الانتقال من متوسط مهارات الأفراد إلى «رأس مال بشري تنظيمي» من دون آلية ظهور. الخطأ الرابع تجاهل أن العائد قد يحصل عليه العامل أو المنظمة أو غيرهما. الخطأ الخامس استخدام مؤشر مالي بعيد كأنه نتيجة مباشرة للمعرفة.

في AMO، الخطأ الأول هو تسمية ممارسات التدريب نفسها Ability. الثاني استخدام Motivation كبقايا تضم الرضا والالتزام والحوافز وكل ما هو نفسي. الثالث اختزال Opportunity في الاستقلالية أو المشاركة فقط من دون تحديد فرصة ماذا. الرابع خلط الممارسات المقصودة والمدركة والحالات الفردية. الخامس افتراض صيغة ضرب أو جمع بلا تبرير. السادس تجميع بيانات موظفين إلى مستوى المنظمة من دون فحص الاتفاق أو توفير عدد

كاف من الوحدات. والسابع إضافة AMO كإطار شكلي بينما الفرضيات لا تحتوي أي مسار يميز A أو M أو O.

33.36 أسئلة القياس قبل بناء الاستبانة

قبل كتابة أي فقرة، يحدد الباحث ما إذا كانت وحدة القياس فردا أم وظيفة أم نظام HR أم وحدة تنظيمية. في HCT يسأل: هل أحتاج مؤشرا موضوعيا للمهارة، أم تاريخا تعليميا، أم خبرة، أم مقياسا لقدرة متخصصة؟ هل أقيس الاستثمار أم المخزون أم العائد؟ في AMO يسأل: هل أريد قياس الممارسة التنظيمية أم إدراكها أم الحالة الفردية الناتجة عنها؟ كل اختيار ينتج أداة مختلفة.

كما يحدد مصدر البيانات. المدير قد يعرف السياسات الرسمية أفضل، والموظف يعرف ما تلقاه وأدركه، والاختبار يعرف مستوى مهارة محددة أفضل من الانطباع العام، والسجلات تكشف التدريب والدوران والأداء. الجمع بين المصادر يقلل common-method bias ويقوي التسلسل السببي. وفي دراسات الذكاء الاصطناعي يمكن استخدام آثار الاستخدام الرقمية إلى جانب الاستبانة بدلا من سؤال الموظف وحده هل يستخدم الأداة كثيرا.

33.36.1 التحقق من صلاحية المؤشرات في بيئة مختلفة

عند نقل مقاييس HCT أو AMO إلى بلد أو قطاع جديد، لا تكفي الترجمة اللغوية. قد تختلف دلالة الشهادة، أو شكل المشاركة، أو معنى الحوافز، أو مدى استقلال المدير. لذلك يبدأ التكييف بمقابلات أو تحكيم خبراء لفحص محتوى البنود، ثم اختبار قياسي يبين هل الأبعاد تعمل كما يفترض. وفي الدراسات المقارنة، يحتاج الباحث إلى فحص تكافؤ القياس قبل مقارنة المتوسطات.

في البيئات التي تنتشر فيها الترتيبات غير الرسمية، قد تكون فرصة الأداء الحقيقية مختلفة عن السياسة المكتوبة. وقد تكون الخبرة المكتسبة بالممارسة أهم من الشهادة الرسمية. لذلك لا بد أن يبقى المؤشر تابعا للمفهوم لا العكس. إذا كان المقياس الشائع لا يلتقط المورد أو الممارسة في السياق، فالتعديل المبرر أفضل من الالتزام الشكلي بمقياس مشهور.

قاعدة أخيرة في تفسير النتائج هي عدم الخلط بين فشل الاستثمار وفشل التفعيل. إذا لم يتحسن الأداء بعد التدريب، يفحص الباحث أولا هل اكتسب المشاركون المعرفة أو المهارة فعلا. إذا لم يحدث الاكتساب فالمشكلة تقع في مرحلة تكوين رأس المال البشري. أما إذا ارتفعت المهارة وبقي الأداء ثابتا، فينتقل الفحص إلى الدافعية والفرصة وطبيعة المهمة والقيود التشغيلية. هذا التسلسل يمنع التوصية الآلية بمزيد من التدريب كلما ظهر ضعف في الأداء. كما يمنع استنتاج أن الموظفين غير متحفزين عندما تكون الصلاحيات أو الموارد هي القيد الحقيقي. وفي مناقشة النتائج ينبغي عرض الأدلة بحسب هذه المراحل: الاستثمار، ثم المورد المتكون، ثم شروط استخدامه، ثم السلوك، ثم النتيجة. وكل انتقال بين مرحلتين يحتاج دليلا مناسبا لا مجرد افتراض لغوي. بهذه الطريقة تتحول HCT وAMO من تسميات في الإطار النظري إلى أدوات تشخيص تساعد الباحث على تفسير أين نجح نظام الموارد البشرية وأين تعطل، وما التدخل الذي يستهدف السبب الأقرب بدلا من معالجة عرض بعيد، وبأي ترتيب يجب إصلاحه لاحقا.

33.37 خريطة المنافسة والتكامل

HCT تنافس تفسيرات أخرى عندما تكون القضية ليست الاستثمار في القدرة بل الحافز أو العلاقة أو السياق. AMO ينافس الأطر العامة عندما يكون المطلوب تشخيص الأداء عبر القدرة والدافعية والفرصة. ومع ذلك، يمكن أن يتكاملا مع كيانات أخرى بإحالة مقتضبة إذا كان النموذج يحتاج فجوة محددة. نظرية التوقع مثلا تملك تفسيرا أدق لكيفية تكون الدافعية من توقع وأداتية وقيمة، لكن لا يعاد شرحها هنا. نموذج متطلبات العمل والموارد يفسر المتطلبات والموارد والاحتراق والاندماج، وهو أوسع من O في AMO. هذه المقارنات تمنع استخدام AMO كغطاء لكل السياق النفسي والتنظيمي.

كذلك يجب عدم مساواة HCT بالرؤية القائمة على الموارد. HCT تبدأ من الاستثمار في القدرة البشرية وعوائدها، بينما RBV تركز على خصائص الموارد التي يمكن أن تدعم ميزة تنافسية. قد يلتقيان في strategic human capital، لكن لكل منهما سؤال وموطن. في الأطروحة يكفي اختيار النظرية الأقرب إلى الآلية، ولا حاجة إلى حشد كلا الاسمين إذا لم يضف كل منهما تنبؤا مختلفا.

إذا كان السؤال المركزي...	الاختيار الأقرب	السبب
ما عائد الاستثمار في التعليم أو التدريب أو الخبرة؟	MT-0125 HCT	يملك منطق الاستثمار والمخزون والعائد والخصوصية والزمن
كيف تحول ممارسات HR إلى قدرة ودافعية وفرصة ثم أداء؟	MT-0126 AMO	يملك شروط الأداء وتنظيم الممارسات إلى مسارات مختلفة
لماذا لا تتحول مهارة عالية إلى أداء بسبب نقص الصلاحية أو الوصول؟	AMO مع تركيز على O	المشكلة في فرصة استخدام المورد لا في تكوينه
كيف يتكون مورد بشري ثم يتفعل فقط تحت دافعية وفرصة مرتفعتين؟	تكامل HCT + AMO	كل كيان يفسر مرحلة مستقلة ولا يعاد شرح الآخر
لماذا يبقى الموظف أو يعيد تشكيل وظيفته أو مساره؟	إحالة إلى الفصول 34-35	الآلية المركزية ليست الاستثمار أو شروط الأداء

33.38 تمرين اختيار: أي كيان يملك المشكلة؟

حالة 1: مؤسسة تدرب موظفيها على تحليل البيانات ثم تقيس نمو المهارة وعائد الإنتاجية. المالك الأقرب HCT. حالة 2: الموظفون يمتلكون المهارة لكن نظام الموافقات يمنعهم من استخدامها. AMO أقرب، وبالتحديد بعد الفرصة. حالة 3: حزمة HR تضم استقطابا وتدريبا وحوافز

ومشاركة ويبحث الباحث عن مساراتها إلى الأداء. AMO مناسب إذا فصل الممارسات والمسارات. حالة 4: السؤال لماذا يبقى صاحب المهارة في المنظمة رغم عروض بديلة. HCT قد يشرح خصوصية بعض المهارات، لكنه لا يملك وحده آلية البقاء؛ ينبغي الرجوع إلى موطن النظرية الخاصة بالبقاء إذا كانت هي المشكلة المركزية.

حالة 5: فريق خبراء يمتلك معارف مختلفة ويحتاج إلى تنسيق «من يعرف ماذا». هذا ليس HCT وحده؛ المشكلة أقرب إلى نظام الذاكرة التبادلية في موطنه. حالة 6: منظمة تتساءل هل الاستثمار في مهارة عامة سيفيدها إذا غادر الموظفون بسرعة. HCT مباشرة لأنها تركز على توزيع التكلفة والعائد وقابلية النقل. التمرين يبين أن تشابه الكلمات مثل تدريب أو مهارة أو مشاركة لا يكفي؛ النظرية تختار من المشكلة وآليتها.

33.39 قائمة تدقيق لطالب الدكتوراه

قبل اعتماد MT-0125 تأكد من وجود استثمار أو تكوين واضح لرأس مال بشري، وتعريف للمورد، ووحدة تحليل، وزمن، وعائد أو نتيجة معقولة، وفصل بين الاستثمار والمخزون والاستخدام. افحص الانتقاء والسببية العكسية، ولا تستخدم التعليم أو الخبرة كبديل آلي إذا كان محتوى المهمة مختلفا. إذا انتقلت إلى مستوى المنظمة، برر التجميع أو الظهور.

وقبل اعتماد MT-0126 حدد A وM وO بمفاهيم لا بممارسات غامضة، وميز بين الممارسة المعززة والنتيجة الفردية، وحدد ما إذا كانت الأبعاد جمعية أو تفاعلية أو وسائط، وبين مصدر كل مقياس ومستواه. اسأل هل الفرصة تتعلق بالسلوك نفسه الذي تقيسه، وهل الحوافز قادرة فعلا على توجيه هذا السلوك، وهل القدرة ذات صلة بالمهمة. وأخيرا اختبر إن كان الإطار يضيف تفسيرا لا مجرد تنظيما شكليا للمتغيرات.

33.40 خاتمة: القدرة أصل، والأداء فعل مشروط

يقدم الفصل قاعدتين متكاملتين. الأولى من HCT: المعرفة والمهارة يمكن أن تكونا نتيجة استثمار له تكلفة وعائد وزمن ومخاطرة، لكن قيمتهما ليست مضمونة ولا يلتقطها طرف واحد بالضرورة. والثانية من AMO: امتلاك القدرة لا يساوي الأداء، لأن السلوك يحتاج أيضا دافعية وفرصة. لهذا فإن إدارة الموارد البشرية لا تنتهي عند «تطوير الناس»، ولا تبدأ من الحوافز وحدها؛ بل تحتاج إلى فهم ما الذي يستحق الاستثمار فيه وكيف يمكن تفعيله في العمل.

بالنسبة لطالب الدكتوراه، القيمة الكبرى ليست في الجمع بين اختصارين مشهورين، بل في ضبط السلسلة السببية. إذا كان السؤال عن تكوين القدرة وعائدها، ابدأ بـHCT. إذا كان السؤال عن ترجمة ممارسات HR إلى سلوك عبر القدرة والدافعية والفرصة، ابدأ بـAMO. وإذا احتجت إلى المرحلتين معا، اجمعهما بشرط أن يحتفظ كل كيان بجزء تفسير مستقل. بهذه القاعدة ينتقل الباب التالي داخل الموارد البشرية من «ما الذي يمتلكه العامل وما الذي يسمح له بالأداء» إلى أسئلة البقاء في المنظمة وتشكيل العمل والمسار المهني، من دون تكرار الملفات التي ثبتت هنا.

المراجع

Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. L. (2000). Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off. Cornell University Press.

Becker, G. S. (1964). Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education. National Bureau of Economic Research.

Bailey, T. (1993). Discretionary effort and the organization of work: Employee participation and work reform since Hawthorne. Columbia University.

Blumberg, M., & Pringle, C. D. (1982). The missing opportunity in organizational research: Some implications for a theory of work performance. Academy of Management Review, 7(4), 560-569. https://doi.org/10.5465/amr.1982.4285240

Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. Human Resource Management Journal, 15(3), 67-94. https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2005.tb00154.x

Bos-Nehles, A., Townsend, K., Cafferkey, K., & Trullen, J. (2023). Examining the Ability, Motivation and Opportunity (AMO) framework in HRM research: Conceptualization, measurement and interactions. International Journal of Management Reviews, 25(4), 725-739. https://doi.org/10.1111/ijmr.12332

Crook, T. R., Todd, S. Y., Combs, J. G., Woehr, D. J., & Ketchen, D. J., Jr. (2011). Does human capital matter? A meta-analysis of the relationship between human capital and firm performance. Journal of Applied Psychology, 96(3), 443-456. https://doi.org/10.1037/a0022147

Jiang, K., Lepak, D. P., Han, K., Hong, Y., Kim, A., & Winkler, A. (2012). Clarifying the construct of human resource systems: Relating human resource management to employee performance. Human Resource Management Review, 22(2), 73-85. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2011.11.005

Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. Academy of Management Journal, 55(6), 1264-1294. https://doi.org/10.5465/amj.2011.0088

Ployhart, R. E., & Moliterno, T. P. (2011). Emergence of the human capital resource: A multilevel model. Academy of Management Review, 36(1), 127-150. https://doi.org/10.5465/amr.2009.0318

Ployhart, R. E., Nyberg, A. J., Reilly, G., & Maltarich, M. A. (2014). Human capital is dead; long live human capital resources! Journal of Management, 40(2), 371-398. https://doi.org/10.1177/0149206313512152

Ray, C., Essman, S., Nyberg, A. J., Ployhart, R. E., & Hale, D. (2023). Human capital resources: Reviewing the first decade and establishing a foundation for future research. Journal of Management, 49(1), 280-324. https://doi.org/10.1177/01492063221085912

Schultz, T. W. (1961). Investment in human capital. American Economic Review, 51(1), 1-17.

الفصل 34: التجذر الوظيفي وتشكيل العمل

Job Embeddedness and Job Crafting

34.1 تمهيد: لماذا يبقى العامل وكيف يعيد صنع عمله

تبدو قضايا البقاء في الوظيفة وتصميم العمل متباعدة للوهلة الأولى. الأولى ترتبط بالاحتفاظ بالعاملين والدوران الوظيفي، والثانية ترتبط بما يفعله الموظف داخل حدود وظيفته. غير أن الجمع بينهما يكشف مسألة أعمق في إدارة الموارد البشرية: العامل ليس مجرد مستجيب سلبي لسياسات المنظمة، كما أنه لا يبقى أو يغادر بسبب موقف واحد فقط. قد يبقى لأن حياته المهنية والاجتماعية أصبحت منسوجة في شبكة من الروابط والملاءمة والتضحيات المحتملة، وقد يعيد في أثناء بقائه تشكيل المهام والعلاقات والطريقة التي يفهم بها معنى عمله. من هنا يجمع الفصل بين MT-0104 نظرية التجذر الوظيفي (Job Embeddedness Theory - JET) وMT-0105 نظرية تشكيل العمل (Job Crafting Theory - JCT).

السؤال الحاكم في النظرية الأولى هو: لماذا يبقى العامل حتى عندما لا يكون الرضا أو الالتزام كافيين لتفسير بقائه؟ أما الثانية فتسأل: كيف يعيد العامل تشكيل عمله استباقيا من داخل الوظيفة؟ بهذا المعنى، تفسر الأولى القوى التي تربط الفرد بالعمل والمنظمة والمجتمع، بينما تفسر الثانية وكالة العامل في تعديل حدود المهمة والعلاقة والمعنى. العلاقة بينهما ممكنة، لكنها ليست تلقائية. قد يكون الموظف شديد التجذر لكنه لا يغير شيئا في وظيفته، وقد يكون كثير التشكيل مع بقائه مستعدا للانتقال إلى منظمة أخرى. لذلك لا يبرر اشتراك النظريتين في موضوع العمل دمجهما، بل يجب أن يحدد الباحث الآلية التي يحتاج إلى تفسيرها.

34.2 الحالة العلمية والملكية وحدود الفصل

يصنف الأطلس MT-0104 وMT-0105 نظريتين أساسيتين من فئة D1، ويمنح كل واحدة معالجة أصلية كاملة. مستوى التجذر يمتد إلى الفرد والعمل والمجتمع لأن النظرية تدمج العوامل داخل الوظيفة وخارجها. أما تشكيل العمل فمستواه الفرد والوظيفة، وآليته الحاكمة هي الممارسة والتشكيل المتبادل: الموظف يتصرف داخل بنية قائمة، لكنه يعيد عبر أفعاله اليومية تشكيل جزء من تلك البنية وتجربته فيها. هذا الاختلاف في المستوى مهم منذ بناء السؤال وحتى تحديد العينة والقياس.

يحافظ الفصل كذلك على حدوده مع المالكين النظريين المجاورين. تصميم الوظيفة الرسمي ونموذج خصائص الوظيفة يملكان موطنهما في الفصل 19، لذلك لا يعاد هنا شرح كيف تصمم الإدارة الوظائف من أعلى. نظرية بناء المسار المهني MT-0106 تملك الفصل 35، ولهذا لا تتحول إعادة تشكيل الوظيفة الحالية إلى شرح لمسار مهني كامل عبر الزمن. كما أن نظرية التبادل الاجتماعي أو العدالة أو الدعم التنظيمي قد تفسر بعض السوابق أو النتائج، لكنها لا تصبح جزءا من الملفين لمجرد وجود علاقة مع المشرف أو المنظمة. قاعدة الفصل هي أن يبقى كل كيان في الآلية التي يملكها.

34.3 من سؤال المغادرة إلى سؤال البقاء

هيمنت على أدبيات الدوران الوظيفي لسنوات طويلة أسئلة من نوع: لماذا يقرر الموظف المغادرة؟ ما أثر عدم الرضا؟ هل توجد بدائل أفضل؟ كيف تتكون نية ترك العمل؟ جاءت نظرية التجذر الوظيفي لتغير زاوية النظر جزئيا: بدلا من تفسير الحركة فقط، تسأل عن القوى التي تجعل البقاء مرجحا حتى عندما لا تبدو المواقف التقليدية كافية. قدم Mitchell وزملاؤه (2001) مفهوم job embeddedness بوصفه شبكة من الروابط والملاءمة والتضحيات التي تربط الفرد بوظيفته ومنظمته ومجتمعه.

هذا التحول ليس لعبا لغويا. تفسير البقاء ليس مجرد عكس تفسير المغادرة. قد يكون الموظف راضيا لكنه قليل التجذر، فيجد الانتقال سهلا عندما تظهر فرصة جذابة. وقد يكون أقل رضا لكنه شديد التجذر بسبب علاقاته المهنية، وملاءمة موقعه لحياته، وخسائر كبيرة سيتحملها إذا غادر. لذلك تضيف JET مجموعة قوى لا تختزل في الرضا والالتزام والبدائل. الدراسة المؤسسة بينت أن التجذر يفسر تباينا إضافيا في نية المغادرة والدوران الفعلي بعد أخذ متغيرات تقليدية في الحسبان (Mitchell et al., 2001).

34.4 صورة الشبكة: الفرد ليس معلقا بخيط واحد

الاستعارة الأكثر تعبيرا عن التجذر هي الشبكة أو النسيج. الفرد لا يرتبط بالمنظمة بخيط واحد يسمى الرضا، بل بعدد من الروابط التي تتراكم وتتقاطع. قد تكون لديه علاقات قوية مع الزملاء، ويعيش قرب مقر العمل، وتناسب الوظيفة مهاراته وقيمه، ويستفيد من ترتيبات مرنة، وتعمل أسرته في المدينة نفسها، ويخشى فقدان مزايا يصعب تعويضها. كل عنصر بمفرده قد لا يمنعه من المغادرة، لكن مجموع الخيوط يمكن أن يجعل الانفصال أكثر كلفة وتعقيدا.

هذه الصورة تمنع خطأين. الأول افتراض أن كل مكونات التجذر يجب أن تكون مرتفعة معا. قد يكون الموظف ملائما جدا لعمله لكنه قليل الروابط الاجتماعية. وقد يملك روابط مجتمعية قوية لكنه لا يرى ملاءمة كبيرة مع المنظمة. الثاني اعتبار التجذر حالة وجدانية واحدة. النموذج الأصلي بني حول مكونات متعددة بعضها عددي أو اجتماعي أو إدراكي أو مادي. لهذا كانت مسألة قياسه لاحقا محل نقاش مهم بين المقياس المركب formative والمقياس العالمي reflective، وهي قضية لا يجوز تجاهلها عند اختيار الأداة.

34.5 الروابط Links: كم خيطا يربط الفرد بمكانه؟

تشير الروابط إلى الاتصالات الرسمية وغير الرسمية بين الفرد وبين أشخاص أو مجموعات أو مؤسسات. داخل العمل قد تشمل مدة الخدمة، والعلاقات مع الزملاء والفريق والمشرف، والمشاركة في المشروعات أو اللجان، والاعتماد المتبادل في إنجاز المهمة. خارج العمل قد تشمل الأسرة، والصداقات، والجماعات المهنية أو المدنية، وملكية المسكن، وعلاقات المجتمع المحلي. الفكرة ليست أن كل رابط إيجابي بالضرورة، بل أن زيادة عدد الروابط ذات الصلة يمكن أن تجعل الانفصال أكثر تعقيدا.

لكن عدد الروابط ليس مقياسا بسيطا. رابط سطحي مع عشرة زملاء قد لا يعادل رابطا واحدا عميقا مع فريق يعتمد على خبرة الفرد. وبعض الروابط قد يسهل المغادرة بدلا من منعها، مثل شبكة مهنية واسعة خارج المنظمة توفر فرصا بديلة. ولهذا انتقدت مراجعات لاحقة المعالجة

العددية البسيطة للروابط وطالبت بتمييز نوع الرابط وقوته واتجاهه. في أطروحة دكتوراه، لا يكفي أن يسأل الباحث عن عدد الزملاء الذين تتعامل معهم ثم يستنتج قوة التجذر؛ ينبغي أن يوضح لماذا يمثل المؤشر رابطة تجعل البقاء أكثر احتمالا في السياق المدروس.

34.6 الملاءمة Fit: توافق الفرد مع العمل والمنظمة والمجتمع

الملاءمة في JET هي إدراك مدى انسجام الفرد مع وظيفته ومنظمته ومحيطه. داخل العمل يمكن أن تتعلق بالتوافق بين المهارات ومتطلبات الوظيفة، وبين القيم والثقافة، وبين الخطط المهنية والفرص المتاحة. خارج العمل قد تشمل ملاءمة المدينة أو المجتمع لاحتياجات الأسرة، ونمط الحياة، والخدمات، والمناخ الاجتماعي. كلما شعر الفرد أن عناصر متعددة تناسبه هنا زادت القوة التي تدفع إلى البقاء.

يجب ألا تذوب هذه الملاءمة في نظرية الملاءمة بين الفرد والبيئة التي عولجت في الفصل 19. في JET وظيفة fit محددة داخل منظومة تفسير البقاء، وهي واحدة من ثلاثة مكونات إلى جانب links وsacrifice، وعلى بعدين on-the-job وoff-the-job. أما Person-Environment Fit فهي عائلة نظرية أوسع تفسر نتائج متعددة للانسجام وعدم الانسجام. إذا كان سؤال الدراسة الرئيسي عن أثر المطابقة في الرضا أو الأداء فالموطن الأقرب هو نظرية الملاءمة. أما إذا كان السؤال عن سبب البقاء، وكانت الملاءمة جزءا من شبكة ارتباط أوسع، فهنا تصبح JET هي المرشح الأقوى.

34.7 التضحية Sacrifice: ماذا سيفقد الفرد إذا غادر؟

التضحية هي الخسائر المادية أو النفسية أو الاجتماعية المتوقعة عند ترك الوظيفة أو المنظمة أو المكان. قد يخسر الموظف مزايا تقاعدية، أو مرونة، أو مكانة، أو فرصة ترقية، أو فريقا يثق به، أو قربا من الأسرة، أو نمط حياة مناسب. لا يتطلب المكون أن تقع الخسارة فعلا؛ يكفي أن يدرك الفرد أن المغادرة ستكلفه أشياء ذات قيمة. لهذا تختلف التضحية عن تكلفة البحث عن وظيفة أو قلة البدائل رغم إمكان تداخلها تجريبيا.

يحتاج الباحث إلى الحذر الأخلاقي عند تفسير هذا البعد. زيادة التضحية ليست هدفا إداريا صالحا دائما. يمكن للمنظمة أن ترفع تكلفة المغادرة بطرق تقيد الموظف أو تجعل خروجه مؤلما، لكن هذا لا يعني أنها تبني علاقة عمل صحية. الاحتفاظ القائم على فرص نمو وعلاقات ذات قيمة يختلف عن احتفاظ قائم على الخوف أو انعدام البدائل أو خسائر تعسفية. النظرية تفسر قوى البقاء؛ لا تمنح المنظمة ترخيصا أخلاقيا لتعظيم كلفة الخروج. هذه التفرقة تصبح مهمة عند تحويل النتائج إلى توصيات عملية.

34.8 البعدان: داخل العمل وخارجه

واحدة من إضافات JET المميزة أنها لا تحصر تفسير البقاء داخل حدود المنظمة. صمم النموذج الأصلي مصفوفة من ثلاثة مكونات: links وfit وsacrifice، على بعدين: on-the-job وoff-the-job. داخل العمل ترتبط المكونات بالوظيفة والمنظمة؛ وخارج العمل ترتبط بالمجتمع والحياة المحيطة. هذه الثنائية تجعل النظرية مفيدة في السياقات التي لا يمكن فيها فصل قرار الوظيفة عن الأسرة والمكان والسكن والشبكات المحلية.

أظهرت دراسة Lee وزملائه (2004) أن التجذر داخل العمل وخارجه قد يرتبطان بنتائج مختلفة؛ فقد كان on-the-job embeddedness أكثر ارتباطا بالأداء وسلوك المواطنة، بينما كان off-the-job embeddedness ذا صلة بالدوران والغياب في تلك الدراسة. لا ينبغي تعميم النمط آليا، لكنه يوضح أن جمع البعدين في مؤشر واحد قد يخفي آليات مختلفة. وفي البيئات التي تزداد فيها الهجرة أو العمل عن بعد أو التنقل بين المدن والدول، يصبح من الضروري تحديد معنى المجتمع بدقة بدل نقل بنود أداة أمريكية كما هي.

34.9 التجذر ليس الرضا ولا الالتزام ولا انعدام البدائل

قيمة النظرية تظهر في قدرتها على تقديم تفسير غير متطابق مع البنى التقليدية. الرضا هو تقييم وجداني أو معرفي للعمل، والالتزام العاطفي يعكس الارتباط بالمنظمة، والبدائل تشير إلى فرص أخرى متاحة أو مدركة. أما التجذر فيسأل عن شبكة الروابط والملاءمة والتضحية. يمكن أن يرتبط بهذه البنى، لكنه ليس اسما جديدا لها.

مثال: موظفة راضية عن عملها الحالي لكن زوجها حصل على فرصة في مدينة أخرى ولا توجد لديها روابط قوية داخل المجتمع أو خسائر كبيرة عند المغادرة. رضاها مرتفع لكن تجذرها قد يكون متوسطا. في المقابل، قد يكون موظف غير راض تماما عن بعض السياسات لكنه مرتبط بفريق بحثي طويل الأجل، وتناسب المدينة أسرته، وسيخسر مزايا ومنحا وعلاقات إذا غادر. هنا لا يتنبأ الرضا وحده بالبقاء. لهذا يجب اختبار الصلاحية التمييزية وعدم وضع بنود الالتزام أو الرضا داخل مقياس التجذر لمجرد أنها تبدو قريبة دلاليا.

34.10 من التجذر إلى الدوران: الآلية والنتائج القريبة والبعيدة

المنطق الأساسي يقول إن الروابط والملاءمة والتضحيات تجعل الفصل عن المكان أصعب أو أقل جاذبية، فتقل نية المغادرة والبحث وتزداد احتمالات البقاء. لكن التجذر لا يساوي نية البقاء. يمكن أن يؤثر في النية، ويمكن أن تكون هناك أحداث مفاجئة تغير القرار رغم ارتفاع التجذر. كما قد يرتبط on-the-job embeddedness بالسلوك والأداء لأن الشخص الأكثر انغماسا في شبكة العمل يملك معلومات وعلاقات وحافزا للاستثمار في الدور الحالي.

قدم Jiang وزملاؤه (2012) تحليلا تجميعيا شمل 65 عينة مستقلة و42907 مشاركين، وأظهر أن التجذر داخل العمل وخارجه يرتبط سلبيا بنوايا الدوران والدوران الفعلي حتى بعد أخذ الرضا والالتزام والبدائل في الحسبان. ووجد التحليل فروقا مرتبطة بالسياق، كما اختبر وسائط مثل نية المغادرة والبحث والأداء. القيمة هنا ليست في تحويل معامل الارتباط إلى قانون، بل في دعم الفكرة أن JET تضيف معلومات مستقلة نسبيا وأن السياق يغير قوة علاقاتها.

34.11 القياس الأصلي: بناء مركب Formative لا مقياس مزاج عام

الأداة الأصلية جمعت عددا كبيرا من البنود لتغطية الروابط والملاءمة والتضحية داخل العمل وخارجه. من الناحية المنطقية، كثير من هذه المؤشرات يكون construct بدلا من أن يكون انعكاسا متبادلا لبعد كامن واحد. امتلاك منزل لا يفترض أن يرتبط بقوة ببند تتناسب قيم المنظمة مع قيمي، ومع ذلك يمكن لكل منهما أن يضيف خيطا إلى شبكة التجذر. لذلك يختلف التعامل مع المقياس المركب عن مقاييس reflective التي نتوقع فيها ارتباط البنود لأنها مظاهر لبناء واحد.

هذا الفرق له أثر في التحليل العاملي. انخفاض الارتباط بين بنود تكوينية لا يعني بالضرورة ضعف المقياس. وحذف بند لأنه لا يحمل على عامل واحد قد يزيل جزءا مهما من مضمون construct. في المقابل، استخدام مجموع بسيط لعشرات المؤشرات المختلفة يثير أسئلة عن الأوزان وعن معنى الدرجة الكلية. لذلك لا يجوز تطبيق روتين CFA وألفا كرونباخ نفسه على كل صيغة من التجذر من دون فحص نموذج القياس الذي يفترضه الباحث.

34.12 المقياس العالمي Global Job Embeddedness

طور Crossley وزملاؤه (2007) مقياسا عالميا مختصرا للتجذر يتعامل معه كبناء انعكاسي عام، ويركز على الشعور العام بالارتباط وصعوبة الانفصال. هذا الخيار أكثر سهولة في النماذج الإحصائية التقليدية وأقصر في الاستبانة، لكنه لا يقدم التفصيل نفسه الذي تقدمه مصفوفة links-fit-sacrifice داخل العمل وخارجه. لذلك ليست القضية أن مقياسا صحيح والآخر خاطئ، بل إن كل صيغة تجيب عن سؤال مختلف جزئيا.

إذا كان الباحث يريد تشخيص أين يكمن التجذر وما الذي يمكن للمنظمة أو الفرد التأثير فيه، فالمكونات التفصيلية مفيدة. وإذا كان النموذج يحتاج بناء عاما مقتصدا مع عدد كبير من المتغيرات، فقد يكون global embeddedness أكثر ملاءمة. مراجعة Zhang وFried و(2012) Griffeth جعلت الخلاف بين المقياس المركب والعالمي قضية مركزية، إلى جانب مشكلات community embeddedness وlinks والصلاحية التمييزية والحدود الثقافية. على طالب الدكتوراه أن يبرر الاختيار، لا أن ينتقي الأداة الأقصر فقط.

34.13 الحدود الثقافية والمكانية

تتأثر دلالة التجذر بالمؤسسات والثقافة وسوق العمل وبنية الأسرة. رابطة الأسرة الممتدة قد تكون شديدة الأهمية في مجتمع، بينما يكون التنقل الجغرافي أكثر اعتيادا في مجتمع آخر. ملكية المنزل قد تمثل تضحية كبيرة في سوق معين، وقد لا تكون كذلك عندما يسهل البيع أو العمل عن بعد. كما أن الحدود بين العمل والمجتمع أصبحت أقل وضوحا في العمل الهجين والمنصاتي.

لهذا لا ينبغي ترجمة مقياس أمريكي ثم استخدامه من دون فحص ملاءمة البنود. الأفضل إجراء مقابلات أو دراسة استطلاعية لتحديد الروابط والتضحيات ذات المعنى في البيئة المحلية، ثم الحفاظ على البنية النظرية لا على الأمثلة السطحية فقط. وفي الدراسات المقارنة بين بلدان، يجب اختبار التكافؤ القياسي أو على الأقل مناقشة إمكان اختلاف معنى المؤشرات. التجذر نظرية حساسة للسياق بطبيعتها لأن جزءا من آليتها يقع خارج حدود المنظمة.

34.14 عندما يصبح embedded يعني stuck

الاستعارة الشبكية تحمل جانبا مظلما: قد يصبح الفرد عالقا في بيئة ضارة بسبب ارتفاع كلفة المغادرة أو قوة الروابط. الموظف قد يبقى في وظيفة مرهقة لأنه يخشى خسارة الرعاية الصحية، أو لأن أسرته لا تستطيع الانتقال، أو لأن سوق العمل ضعيف. هنا يفسر التجذر البقاء، لكنه لا يعني جودة العلاقة أو رفاه الموظف. هذه النقطة تمنع توصية ساذجة من نوع ارفعوا التجذر بأي وسيلة.

في البحث التطبيقي، يمكن الفصل بين embeddedness بوصفه قوة بقاء وبين جودة بيئة العمل. إذا كان التجذر مرتفعا مع عدالة منخفضة أو احتراق مرتفع، قد تظهر نتائج مختلفة عن التجذر في بيئة داعمة. النظريات الأخرى يمكن أن تفسر العدالة أو الموارد، لكن JET تظل مفيدة في شرح لماذا لا تتحول المواقف السلبية مباشرة إلى خروج. ويجب ألا يتحول هذا الاستخدام إلى إعادة شرح تلك النظريات؛ يكفي تحديد أن التجذر قد يعدل تحويل الخبرة السلبية إلى سلوك مغادرة.

34.15 العمل الهجين والمنصاتي: أين يقع المجتمع؟

العمل الهجين يعيد رسم خرائط الروابط والملاءمة والتضحية. يمكن للموظف أن يرتبط بمنظمة بعيدة جغرافيا مع روابط رقمية قوية، بينما تصبح روابط المجتمع المحلي أكثر استقلالا عن صاحب العمل. وقد تقل تضحية الانتقال لأن تغيير المنظمة لا يتطلب تغيير السكن. من جهة أخرى، قد ترفع المرونة نفسها قيمة الوظيفة وتصبح خسارتها تضحية كبيرة. لذلك يجب إعادة تعريف on-the-job وoff-the-job بما يلائم واقع العمل لا بنسخ افتراض أن الموظف يعيش قرب المنظمة.

في العمل المنصاتي، قد يكون الفرد مرتبطا بالمنصة عبر سمعة رقمية أو تقييمات أو تاريخ معاملات يصعب نقله، ما يشبه تضحية عند الخروج. لكنه قد يعمل في عدة منصات في الوقت نفسه، فتضعف فكرة العضوية التنظيمية التقليدية. هنا ينبغي توخي الحذر قبل تسمية أي lock-in رقمي تجذرا وظيفيا؛ يجب أن يبقى construct منسجما مع الروابط والملاءمة والتضحية وقرار البقاء، لا مجرد تكلفة تقنية للتحويل.

34.16 بطاقة قرار MT-0104

استخدم JET عندما يكون السؤال المركزي هو البقاء أو الدوران، وتحتاج إلى تفسير يتجاوز الرضا والالتزام والبدائل، وتملك دليلا على وجود روابط وملاءمة وتضحيات داخل العمل أو خارجه. حدد بوضوح وحدة التحليل، ومعنى المجتمع، وهل تريد قياسا مركبا تفصيليا أم مقياسا عالميا. افصل antecedents عن المكونات؛ فممارسة HR قد تخلق رابطا أو ملاءمة لكنها ليست هي التجذر نفسه.

لا تستخدم النظرية إذا كان السؤال فقط عن الرضا أو الأداء ولا يمر عبر قوى البقاء، أو إذا كانت بياناتك لا تستطيع تمثيل أي رابط أو ملاءمة أو تضحية. ولا تجعل نية البقاء مرادفا للتجذر. اسأل قبل اعتمادها: ما الذي يربط الموظف هنا؟ ما الذي يلائمه؟ ماذا سيخسر إذا غادر؟ وهل هذه القوى داخل العمل أم خارجه؟ إذا لم تستطع الإجابة، فوجود كلمة احتفاظ في عنوان الدراسة لا يكفي لتبرير JET.

34.16.1 التجذر والصدمات ومسار قرار المغادرة

من المهم ألا يقدم التجذر بوصفه بديلا كاملا لكل نظريات الدوران. جزء من تطوره الفكري جاء في بيئة بحثية كانت تناقش أن الخروج قد يبدأ بصدمة أو حدث مفاجئ، لا بتراكم عدم الرضا وحده. عرض نموذج unfolding of turnover مسارات مختلفة يمكن أن تقود إلى المغادرة بعد حدث يقطع الروتين ويجعل الفرد يعيد تقييم عمله. JET تضيف إلى هذا النقاش سؤالا آخر: ما

مقدار القوى التي تثبت الفرد في مكانه عندما تحدث الصدمة؟ قد يواجه موظفان العرض الخارجي نفسه، لكن من يملك روابط أكثر وملاءمة أعلى وتضحيات أكبر قد يستجيب بطريقة مختلفة.

هذا لا يعني أن embeddedness يمنع أثر الصدمة دائما. عرض استثنائي، أو أزمة أسرية، أو تغيير تنظيمي جذري قد يتجاوز قوة الشبكة. ولذلك يكون من المفيد في الدراسات الطولية تسجيل الأحداث التي سبقت المغادرة بدل افتراض أن الدرجة الأساسية وحدها كافية. وإذا كان السؤال الرئيس عن أنواع shocks ومسارات قرار الخروج، فلا ينبغي سرقة ملكية unfolding model وإعادة شرحه داخل JET. يكفي أن يستخدم كخلفية تبرز أن البقاء والدوران عمليتان زمنيتان وأن التجذر يعمل ضمن أحداث وسياقات متغيرة.

34.16.2 من التشخيص إلى ممارسات الاحتفاظ

عند ترجمة JET إلى الإدارة، يمكن استخدام links-fit-sacrifice كخريطة تشخيص لا كقائمة حيل لاحتجاز الموظفين. الروابط يمكن أن تتقوى عبر فرق عمل ذات معنى، وإرشاد مهني، ومجتمعات ممارسة، وتعاون عبر الوحدات. الملاءمة يمكن أن تتحسن بالاختيار الواقعي، والتطوير، وتعديل الأدوار، والمرونة التي تراعي احتياجات الفرد. أما التضحية الإيجابية فقد تعكس مزايا ذات قيمة يصعب تعويضها، وفرص نمو، أو مشروع طويل الأجل يرغب الموظف فعلا في استكماله.

لكن المنظمة يجب أن تفرق بين retention value وretention trap. إذا كانت سياسة الاحتفاظ تعتمد على عقوبات خروج أو ديون تدريبية غير عادلة أو حبس مزايا أساسية، فإن ارتفاع sacrifice لا يثبت جودة إدارة الموارد البشرية. كما أن بناء الروابط الاجتماعية قسرا قد يثقل الموظف بدل أن يدعمه. التوصية العلمية الأفضل هي معرفة أي خيط يحمل قيمة مشتركة للفرد والمنظمة، وأي خيط يمثل قيدا. بهذا تتحول النظرية من هدف رقمي لرفع التجذر إلى أداة لفهم بنية البقاء وتصميم تدخلات أكثر توازنا.

جدول 34.1: مصفوفة مكونات التجذر الوظيفي داخل العمل وخارجه

المكون	داخل العمل On-the-job	خارج العمل Off-the-job	سؤال القياس
الروابط Links	علاقات الفريق، مدة الخدمة، المشروعات، الشبكات الداخلية	الأسرة، الأصدقاء، المجتمع، السكن، والروابط المحلية	ما الروابط التي تجعل الانفصال أكثر تعقيدا؟
الملاءمة Fit	توافق المهارة والقيم والخطط مع الوظيفة والمنظمة	توافق المكان والمجتمع مع نمط الحياة والأسرة	ما الذي يجعل هذا المكان مناسبا للفرد؟
التضحية Sacrifice	مزايا، مكانة، مرونة، فرص نمو، وعلاقات يصعب تعويضها	قرب الأسرة، الخدمات، نمط الحياة، والأصول والروابط المحلية	ماذا سيفقد الفرد إذا غادر؟

34.17 الجسر إلى تشكيل العمل: البقاء ليس سكونا

قد يوحي الحديث عن التجذر بصورة موظف ثابت في مكانه، لكن البقاء يمكن أن يكون نشطا. الفرد قد يبقى ويغير الطريقة التي يؤدي بها عمله، أو يبني علاقات جديدة، أو يوسع معنى دوره. هنا تبدأ نظرية تشكيل العمل. إذا كانت JET تنظر إلى الشبكة التي تجعل الانفصال أقل احتمالا، فإن JCT تنظر إلى الأفعال الدقيقة التي يعيد بها العامل صياغة جزء من وظيفته من أسفل إلى أعلى.

هذا الجسر يفسر سبب وضع النظريتين في فصل واحد من دون دمجهما. كلتاهما تكسر صورة الموظف السلبي: JET تظهر أن حياة الفرد داخل وخارج العمل تدخل في قرار البقاء، وJCT تظهر أن الموظف يستطيع تعديل حدود العمل حتى في غياب إعادة تصميم رسمية. لكن الأولى ليست نظرية agency في تصميم العمل، والثانية ليست نظرية retention. التكامل بينهما يحتاج مسارا سببيا محددا سيأتي لاحقا.

34.18 الجذر المؤسس لـ Job Crafting

صاغ Wrzesniewski وDutton (2001) job crafting بوصفه تغييرات يصنعها الموظفون في الحدود المهمة والعلاقية والمعرفية لعملهم. الفكرة الأساسية أن الوظيفة الرسمية لا تحدد التجربة الفعلية بالكامل. شخصان يحملان المسمى والوصف نفسيهما قد يؤديان العمل بطريقة مختلفة، ويبنيان علاقات مختلفة، ويفهمان معنى الدور بطريقة مختلفة. الموظف هنا صانع جزئي لوظيفته، لا مجرد شاغل لوصف جامد.

هذا المنظور يختلف عن إعادة تصميم العمل من أعلى بواسطة الإدارة. الإدارة قد تغير المهام أو الاستقلالية أو التغذية الراجعة لكل شاغلي وظيفة، أما job crafting فهو تغيير ذاتي يبدأ من العامل. قد يكون صغيرا وغير رسمي، وقد لا يحتاج إلى موافقة رسمية إذا ظل داخل حدود مقبولة. لكنه ليس بلا قيود؛ الفرصة والسلطة والتبعية والاعتماد على الآخرين تحدد مقدار ما يستطيع الفرد تغييره. لذلك لا ينبغي تحويل النظرية إلى شعار أن الموظف يستطيع خلق وظيفته كما يشاء.

34.19 تشكيل المهام Task Crafting

يتغير حد المهمة عندما يزيد الفرد أو يقلل أو يغير نوع الأنشطة التي يؤديها، أو طريقة ترتيبها وتنفيذها. قد يطلب محاسب المشاركة في تحليل بيانات إضافي، أو يطور مدرس أنشطة تطبيقية لم تكن مفصلة في الوصف، أو يعيد موظف خدمة ترتيب تسلسل الإجراءات لتقليل التأخير. جوهر task crafting أن الموظف يعدل نطاق المهمة أو صورتها العملية بما يغير تجربته للعمل.

لكن كل تغيير في المهمة ليس crafting. إذا أمر المشرف الموظف بمهمة جديدة فهذه إعادة تكليف، لا فعل ذاتي. وإذا غيرت المنظمة النظام كله فهذا job redesign رسمي. كما أن مخالفة إجراء إلزامي أو تجاوز رقابة سلامة ليست بالضرورة crafting مشروعا؛ قد تكون انحرافا أو خرقا. لذلك يتطلب القياس إثبات أن التغيير self-initiated، وأنه يتعلق بحدود العمل أو موارده ومتطلباته، وأن الباحث يميز بين التكيف المطلوب وبين المبادرة التي يختارها الفرد.

34.20 تشكيل العلاقات Relational Crafting

يمكن للعامل أن يغير مع من يتفاعل، وكم يتفاعل، ونوعية العلاقة التي يبنيها أثناء أداء العمل. طبيب قد يزيد التنسيق مع فريق التمريض، وموظف جامعة قد يبني علاقة مباشرة مع وحدات أكاديمية لتسريع خدمة الطلاب، ومهندس قد يبحث عن مرشد من إدارة أخرى. هذه التغييرات لا تضيف مهام فقط؛ إنها تعيد تشكيل البيئة الاجتماعية للعمل ومصادر الدعم والمعلومات والهوية.

العلاقات تحمل آثارا مزدوجة. توسيع الشبكة قد يرفع التعلم والدعم، لكنه قد يزيد المقاطعات والعبء العاطفي. تقليل بعض الاتصالات قد يحمي التركيز لكنه يمكن أن يضعف التنسيق. كما أن crafting الفرد لا يحدث في فراغ؛ ما يغيره شخص في شبكة العلاقات يغير خبرة الآخرين أيضا. لهذا تطورت الأدبيات من تصور فردي بحت إلى الاهتمام بردود فعل الزملاء وبالتشكيل التعاوني، وهي إضافة ضرورية في الفرق شديدة الاعتماد المتبادل.

34.21 التشكيل المعرفي Cognitive Crafting

الحد المعرفي يتعلق بالطريقة التي يفسر بها الفرد معنى عمله وهويته فيه. عامل نظافة في مستشفى يمكن أن يرى دوره كجزء من حماية المرضى لا مجرد تنظيف، ومدرس يمكن أن يرى مهمته بوصفها بناء قدرة فكرية لا نقل محتوى، وموظف خدمة يمكن أن يعيد تصور دوره من تنفيذ معاملات إلى تسهيل حياة المستفيد. لا يتطلب cognitive crafting بالضرورة تغيير المهمة الظاهرة، لكنه يغير إطار المعنى الذي يرى الفرد من خلاله عمله.

هذا البعد يميز نموذج Wrzesniewski وDutton عن كثير من الصيغ السلوكية اللاحقة. ومن الخطأ اختزاله في التفكير الإيجابي. التشكيل المعرفي يغير حدود تعريف الوظيفة وعلاقتها بهوية الفرد، وقد يكون واقعيا أو غير مفيد بحسب السياق. إذا أعاد العامل تفسير عمل غير آمن على أنه تضحية بطولية، فلا يجعل ذلك بيئة العمل جيدة. النظرية تفسر إعادة صنع المعنى؛ لا تقرر أن كل إعادة تفسير صحية أو مرغوبة.

34.22 الدوافع الثلاثة والفرصة المتاحة للتشكيل

اقترح النموذج المؤسس دوافع تساعد على بدء job crafting، منها الحاجة إلى السيطرة على العمل، والحاجة إلى بناء صورة ذاتية إيجابية، والحاجة إلى التواصل مع الآخرين. لا يعني هذا أن هذه قائمة مغلقة لكل الدراسات اللاحقة، لكنها توضح أن crafting ليس سلوكا عشوائيا. الموظف يحاول جعل العمل أكثر انسجاما مع احتياجاته أو هويته أو علاقاته، ضمن فرصة يسمح بها السياق.

الفرصة مهمة بقدر الدافع. وظيفة شديدة التقنين قد تسمح بتشكيل معرفي أكثر مما تسمح بتغيير المهام. وظيفة ذات استقلالية مرتفعة قد تتيح توسيع المهام والعلاقات. المكانة والسلطة والخبرة تغيران المساحة المتاحة أيضا. أظهر Berg وWrzesniewski وDutton (2010) أن العاملين في مراتب مختلفة يواجهون تحديات مختلفة في crafting وقد يحتاجون إلى تكتيكات تكيفية. لذلك لا ينبغي تفسير غياب crafting دائما كضعف في المبادرة؛ ربما لا يوفر السياق مساحة آمنة للفعل.

34.23 من حدود العمل إلى معنى العمل وهوية العمل

في الصياغة الأصلية، تؤدي تغييرات حدود المهمة والعلاقة والإدراك إلى تغيير تصميم العمل الاجتماعي والفعلي، ثم إلى تغير معنى العمل وهوية الفرد في العمل. هذه الآلية تجعل JCT أكثر من نظرية زيادة الموارد. الموظف لا يسعى فقط إلى أداء أعلى، بل قد يعيد تعريف من هو في العمل ولماذا يقوم به. المعنى والهوية ليسا نتائج تجميلية، بل جزء من جوهر النظرية.

ولهذا يمكن أن يكون سؤال دكتوراه جيد: كيف تؤدي أشكال محددة من crafting إلى تغير معنى العمل، ثم إلى انخراط أو رفاه أو سلوك لاحق؟ في هذا النموذج يجب قياس crafting كفعل أو تغير، ثم المعنى كآلية لاحقة. أما سؤال الموظف في اللحظة نفسها أنا أغير عملي ليصبح ذا معنى ثم استخدام البند دليلا على المتغير والوسيط معا فيخلط السبب بالنتيجة.

34.24 صيغة JD-R لتشكيل العمل

طور Tims و)2010(Bakker مسارا آخر لتعريف job crafting من خلال نموذج متطلبات العمل والموارد. هنا ينظر إلى crafting باعتباره تغييرات ذاتية في job demands وjob resources لتحقيق أهداف العمل أو تحسين الملاءمة. وقد طور Tims وBakker و)2012(Derks مقياسا بأربعة أبعاد: زيادة الموارد الهيكلية، وزيادة الموارد الاجتماعية، وزيادة المتطلبات التحدية، وتقليل المتطلبات المعيقة.

هذا المسار مهم لأنه وفر أداة قياس قابلة للتطبيق الكمي في مهن مختلفة، لكنه ليس نسخة حرفية من نموذج Wrzesniewski وDutton. زيادة الموارد لا تساوي task crafting دائما، وتقليل المتطلبات المعيقة لا يطابق cognitive crafting. لذلك يجب أن يحدد الباحث أي تقليد يستخدم. ذكر الأبعاد الثلاثة في الإطار النظري ثم استخدام مقياس JCS بأربعة أبعاد من دون تفسير يمثل عدم تطابق بين conceptualization والقياس.

34.25 الاقتراب والتجنب في crafting

ليست كل محاولات تشكيل العمل في اتجاه التوسع. بعض الأفعال تسعى إلى موارد وتحديات وفرص، وأخرى تحاول خفض متطلبات أو تجنب مواقف مرهقة. التحليل التجميعي لـRudolph وزملائه (2017) أظهر أن أبعاد job crafting لا تتصرف بالطريقة نفسها؛ السلوكيات التوسعية مثل زيادة الموارد والتحديات ترتبط عادة بنتائج أكثر إيجابية، بينما تقليل المتطلبات المعيقة قد يظهر علاقات أكثر تعقيدا.

قد يكون تقليل عبء غير ضروري سلوكا تكيفيا، لكنه قد يتحول إلى تجنب يرحل العبء إلى زملاء أو يقلل التعلم. ولهذا توسعت نماذج لاحقة في التمييز بين approach و avoidance crafting. لا ينبغي للباحث جمع كل الأبعاد في متوسط واحد ثم افتراض أن المزيد من crafting أفضل. اتجاه الفعل ومحتواه ومن يتحمل تكلفته جزء من التفسير.

34.26 القياس: من النية المعلنة إلى السلوك المتغير

مقياس Tims وزملائها (2012) من أكثر الأدوات استخداما، لكنه يقيس صيغة demands-resources. توجد مقاييس أخرى تركز على task-relational-cognitive crafting، ومقاييس لعمال يدويين أو لسياقات محددة. اختيار الأداة يجب أن يتبع التعريف النظري. إذا كان

سؤال الدراسة عن المعنى والهوية، فقد يكون حذف cognitive crafting غير مبرر. وإذا كان السؤال عن تعديل الموارد والمتطلبات، فقد تكون صيغة JCS مناسبة.

التصميم الزمني أكثر قوة من استبانة واحدة لأن crafting سلوك يتغير. استخدم Petrou وزملاؤه (2012) منظور اليوميات لإظهار أن crafting يمكن أن يتقلب يوميا تبعا للسياق ويرتبط بالانخراط. يمكن أيضا استخدام سجلات رقمية، أو تقييمات الزملاء، أو مقارنة وصف العمل بالممارسة الفعلية. لا توجد أداة مثالية لكل حالة، لكن المبدأ واضح: كلما ادعى الباحث تغيرا استباقيا، كان من الأفضل أن يملك دليلا على فعل أو تغير لا مجرد سمة عامة ثابتة.

34.27 نتائج job crafting: ليست قائمة فوائد تلقائية

ترتبط أشكال من job crafting بالانخراط والرفاه والأداء والملاءمة، لكن العلاقة ليست إيجابية بلا شروط. التحليل التجميعي لـ(Rudolph et al. 2017) وجد روابط منهجية بين crafting وخصائص الفرد والعمل ونتائج متعددة، مع اختلافات واضحة حسب نوع crafting. وأظهرت دراسات طولية أن زيادة الموارد أو التحديات يمكن أن ترتبط بتحسن الانخراط، بينما تقليل المتطلبات قد لا يحمل النمط نفسه.

يجب أيضا النظر إلى النتائج على مستوى الآخرين والمنظمة. موظف يعيد توزيع مهامه قد يزيد أداءه الشخصي لكنه يخلق عبئا لزميل. وقد يزيد استقلاله لكنه يضعف توحيد الخدمة. وقد يبتكر طريقة أفضل تتحول لاحقا إلى ممارسة رسمية. لذلك من الخطأ تقييم job crafting من منظور الفرد فقط إذا كانت الوظيفة عالية الاعتماد المتبادل. تصميم أطروحة متقدم يمكن أن يجمع تقييم الموظف والزملاء والمشرف، أو يختبر متى يتحول crafting الفردي إلى منفعة جماعية أو تكلفة اجتماعية.

34.28 التشكيل التعاوني وشبكة الزملاء

تطورت الأدبيات لتلاحظ أن الموظفين قد يشكلون العمل معا. في الفرق، لا يستطيع شخص تغيير حدود مهمته من دون التفاوض الضمني أو الصريح مع الآخرين. Leana وAppelbaum وShevchuk (2009) ميزوا بين crafting فردي وتعاوني في بيئة تعليم الطفولة المبكرة، ووجدوا قيمة لفكرة أن المجموعة يمكن أن تعيد تنظيم العمل بصورة مشتركة. هذا لا يلغي ملكية JCT على مستوى الفرد والوظيفة، لكنه يوسع الفهم الاجتماعي للتشكيل.

عندما تصبح وحدة التحليل الفريق، يحتاج الباحث إلى تبرير كيف يتجمع السلوك الفردي إلى crafting جماعي. المتوسط الحسابي وحده لا يثبت خاصية جماعية. قد يحتاج إلى اتفاق داخل الفريق، أو سلوك مشترك موثق، أو بيانات شبكة وتنسيق. وإذا كان السؤال في جوهره عن القيادة المشتركة أو الذاكرة التبادلية، فهذه نظريات أخرى لها مواطنها. لا ينبغي استخدام كلمة مشترك لابتلاع كل عمليات الفريق داخل JCT.

34.29 الفرق عن job redesign وvoice وinnovation وi-deals

تتقاطع JCT مع مفاهيم كثيرة، لكنها لا تساويها. job redesign الرسمي يبدأ عادة من الإدارة ويغير خصائص الوظيفة المقررة. Voice هو التعبير عن أفكار أو مخاوف لتحسين الوضع وقد لا يغير الموظف دوره مباشرة. Innovative work behavior يتعلق بتوليد الأفكار أو

ترويجها أو تنفيذها، وقد يحدث داخل حدود الوظيفة من دون إعادة تشكيلها. أما idiosyncratic deals فهي ترتيبات شخصية يتم التفاوض عليها مع صاحب العمل، وغالبا تكون أكثر صراحة ورسمية من crafting اليومي.

التمييز العملي يعتمد على من بدأ التغيير، وما موضوعه، وهل تغيرت حدود الوظيفة أو مواردها أو معناها، وهل احتاج إلى تفاوض رسمي. الباحث الذي يقيس كل السلوكيات الاستباقية تحت اسم job crafting يخسر الدقة ويضخم construct. النظريات الجيدة لا تصبح أقوى عندما تتسع بلا حد؛ قوتها تأتي من تحديد ما تفسره وما لا تفسره.

34.30 السلطة والقيود: من يستطيع أن يشكل؟

يتطلب job crafting درجة من الحرية الفعلية أو المدركة. العامل ذو المكانة المنخفضة أو الرقابة الصارمة قد يدفع ثمنا أعلى لأي انحراف عن الوصف. المهن المنظمة بقواعد سلامة أو تشريعات لا تسمح بالتغيير نفسه المتاح في العمل المعرفي. كذلك تؤثر القيادة ودعم الزملاء والمناخ في إمكان crafting، لكن هذه العوامل antecedents وليست أبعادا للنظرية.

هذه القضية مهمة للعدالة. إذا شجعت المنظمة الجميع على صنع وظائفهم بينما تمنح بعض الفئات فقط الاستقلالية والشبكات والوقت، قد يتحول الخطاب إلى تحميل الفرد مسؤولية ظروف لا يملكها. لذلك ينبغي للبحث أن يقيس opportunity to craft أو القيود عندما تكون مركزية. وقد تكون النتيجة أن غياب crafting ليس فشلا فرديا، بل خاصية بنيوية في الوظيفة أو النظام.

34.31 العمل الهجين والذكاء الاصطناعي

توسع البيئات الرقمية مساحة job crafting وتضيقها في الوقت نفسه. العمل الهجين يتيح إعادة ترتيب الوقت والمكان وقنوات الاتصال، ما يسمح بتشكيل المهام والعلاقات. أدوات الذكاء الاصطناعي يمكن أن تساعد الموظف على أتمتة جزء من مهمة، أو توسيع نطاق التحليل، أو تغيير تفاعله مع العملاء والزملاء. لكن الإدارة الخوارزمية قد تقنن التسلسل والسرعة والتقييم إلى درجة تقلل مساحة التغيير.

لا ينبغي تسمية كل استخدام شخصي للذكاء الاصطناعي job crafting. إذا استخدم الموظف الأداة لأنه ملزم بها فهذا adoption، أما إذا أعاد بصورة ذاتية تصميم طريقة تنفيذ المهمة أو توزيع وقته أو علاقاته مستفيدا من الأداة فقد يوجد crafting. كما يجب فحص الحوكمة: قد يؤدي التغيير إلى مخاطر خصوصية أو جودة أو مسؤولية. JCT تفسر المبادرة في تشكيل العمل، ولا تمنح شرعية تلقائية لكل تعديل تقني يقوم به الفرد.

34.32 بطاقة قرار MT-0105

استخدم JCT عندما يكون سؤالك عن تغييرات ذاتية يقوم بها شاغل الوظيفة في المهمة أو العلاقة أو الإدراك أو في مطالب وموارد العمل، وتريد تفسير كيف يعيد الموظف تشكيل تجربته أو معناها أو ملاءمتها. حدد tradition الذي تتبناه: task-relational-cognitive أم demands-resources، ولا تخلط أبعادهما بلا تبرير.

لا تستخدم JCT إذا كان التغيير مفروضا من الإدارة أو إذا كان موضوعك مجرد أداء استباقي بلا تغيير في حدود الوظيفة. افحص من بدأ التغيير، وما الذي تغير فعلا، وما مساحة الحرية، ومن

يتأثر به. إذا لم يستطع النموذج تحديد فعل crafting مستقل عن نتيجته، فالأداة غالبا تقيس نزعة عامة أو رضا لا النظرية.

34.32.1 اتجاهات العمل Work Orientations وحدود المعنى

في النموذج الأصلي لتشكيل العمل، تؤثر الطريقة التي يرى بها الفرد العمل في نوع crafting الذي يقوم به. قد ينظر إلى العمل أساسا كوظيفة لتوفير الدخل، أو كمسار مهني للنمو والإنجاز، أو كدعوة ذات معنى أوسع. هذه الاتجاهات لا تحدد السلوك بصورة حتمية، لكنها تساعد على تفسير لماذا يغير شخصان الوظيفة نفسها بطرق مختلفة. من يرى عمله كدعوة قد يوسع علاقاته ومهامه لخدمة غرض يراه أكبر، بينما قد يركز آخر على جعل المهمة أكثر كفاءة وحماية الحدود بين العمل والحياة.

لا ينبغي للباحث تحويل work orientation إلى بعد إلزامي في كل مقياس job crafting. وظيفته في النظرية تفسير أحد مصادر الاختلاف في شكل التشكيل، لا تعريف crafting نفسه. كما يجب تجنب الحكم القيمي بأن calling أفضل دائما؛ التوسع المستمر في الدور بدافع الرسالة قد يرفع العبء أو يطمس الحدود. إذا كان البحث لا يقيس اتجاه العمل فلا حاجة إلى إضافته كمتغير، لكن معرفة موقعه تساعد في تفسير لماذا لا تتطابق أشكال crafting بين المهن والأفراد.

34.32.2 البنية الهرمية لمفاهيم job crafting

مع اتساع الأدبيات ظهرت مقاييس وتسميات كثيرة حتى أصبح من الصعب مقارنة النتائج. اقترح Zhang و)2019(Parker إعادة تنظيم المجال في بنية هرمية تميز أولا بين approach crafting وavoidance crafting، ثم بين المجال الذي يحدث فيه التغيير، مثل السلوك أو الإدراك والموارد أو المتطلبات. قيمة هذا التنظيم أنه يمنع مساواة أفعال ذات منطق مختلف تحت متوسط عام واحد.

في نموذج دكتوراه، يمكن أن تكون فرضية approach crafting -> work engagement معقولة، بينما يحتاج avoidance crafting إلى نتيجة وآلية مختلفتين. وإذا جمعت الأبعاد في latent higher-order construct، يجب أن يكون لذلك أساس نظري وقياسي، لا رغبة في تقليل عدد الفرضيات. كذلك ينبغي ألا يخلط الباحث بين تصنيف Zhang وParker وبين نموذج Tims الأصلي كأنهما الأداة نفسها؛ الأول يقدم توليفا مفاهيميا للأدبيات، والثاني مسار قياس محدد مستند إلى demands-resources.

34.32.3 تدخلات job crafting: هل يمكن تدريب الوكالة؟

انتقلت الأدبيات من وصف crafting إلى تصميم تدخلات تساعد العاملين على تحديد تغييرات صغيرة قابلة للتنفيذ في مهامهم وعلاقاتهم ومواردهم. الفكرة العملية جذابة: إذا كان بعض الموظفين لا يبدأون crafting تلقائيا، يمكن للتأمل في نقاط القوة والاهتمامات والأهداف أن يحفز مبادرات محسوبة. لكن نجاح التدخل لا ينبغي افتراضه؛ يتوقف على مساحة الحرية ودعم المشرف وتوافق التغيير مع احتياجات الوحدة.

الدراسة التدخلية أقوى نظريا عندما تقيس السلوك قبل التدخل وبعده، ثم تتابع fit أو engagement أو الأداء، وتملك مجموعة مقارنة إذا أمكن. كما يجب تسجيل ما إذا نفذت خطط

crafting فعلا؛ فكتابة نية لتغيير المهمة ليست التغيير نفسه. وإذا فشل التدخل، قد تكون النتيجة مفيدة: ربما كانت القيود التنظيمية تمنع الوكالة، أو ربما كان نوع crafting المقترح غير مناسب للوظيفة. النظرية هنا تسمح بتحويل التدخل إلى اختبار للآلية، لا إلى ورشة تطوير فقط.

34.32.4 الأثر الجانبي: crafting شخص واحد يعيد توزيع العمل

في الوظائف المترابطة، لا توجد حدود فردية خالصة. عندما يزيد موظف المهام التي يحبها، قد يترك مهاما أقل جاذبية للآخرين. وعندما يقلل اتصالات معينة، قد يضطر زميل إلى أداء دور التنسيق. وعندما يستخدم أداة ذكاء اصطناعي لتسريع عمله، قد تتغير توقعات السرعة لبقية الفريق. لذلك ينبغي التمييز بين crafting الذي يحسن الملاءمة الشخصية ويخلق قيمة مشتركة، وبين crafting الذي ينقل التكاليف إلى الآخرين.

يمكن قياس هذه المسألة بمصادر متعددة: يسجل الفرد ما غيره، ويقيم الزميل أثر التغيير في عبئه أو التنسيق، ويقيس المشرف الأداء الجماعي. وقد تظهر حدود مهمة مثل task interdependence أو climate for initiative. هذا لا يحول JCT إلى نظرية فرق، لكنه يمنع الفردية المفرطة. في البيئات المهنية الحساسة مثل الصحة والطيران والخدمات المالية، قد تكون قابلية التنسيق والالتزام بالمعايير شرطا سابقا لأي مساحة crafting.

جدول 34.2: مسارات تصور وقياس تشكيل العمل

المسار	وحدة التغيير	الأبعاد الرئيسة	تحذير منهجي
Wrzesniewski & Dutton (2001)	حدود العمل	المهمة، العلاقة، الإدراك	لا يختزل التشكيل المعرفي إلى موارد وظيفية.
Tims & Bakker (2010); Tims et al. (2012)	المتطلبات والموارد	زيادة الموارد الهيكلية، زيادة الموارد الاجتماعية، زيادة التحديات، وخفض المعيقات	ليست نسخة قياسية من الأبعاد الثلاثة الأصلية.
تكامل الاقتراب والتجنب	اتجاه الفعل ومجاله	اقتراب أو تجنب مع أشكال متعددة	لا تجمع الأشكال في متوسط واحد من دون تبرير نظري.

34.33 لماذا لا تندمج النظريتان تلقائيا؟

JET وJCT تشتركان في أن العامل متصل بسياقه، لكن اتجاه تفسيرهما مختلف. JET تركز على القوى التي تربط الفرد بالمكان وتزيد صعوبة الانفصال. JCT تركز على ما يفعله الفرد لتغيير الوظيفة من الداخل. الأولى يمكن أن تكون عالية بلا مبادرة؛ الثانية يمكن أن تكون عالية بلا نية طويلة للبقاء. لذلك لا يجوز بناء نموذج Job Embeddedness -> Job Crafting لمجرد أن المتغيرين شائعان في الموارد البشرية.

الجمع يصبح مبررا عندما يقدم الباحث آلية محددة. يمكن مثلا أن يؤدي relational crafting إلى بناء روابط جديدة، أو task/cognitive crafting إلى تحسين fit، فيرتفع on-the-job

embeddedness لاحقا. هنا يوجد جسر واضح بين فعل التشكيل ومكونات التجذر. ويمكن أيضا افتراض أن تجذرا مرتفعا يمنح معرفة وشبكات وأمانا يسمح بمزيد من crafting، لكن هذا مسار معاكس يحتاج اختبارا طوليا لا استنتاجا مقطعيا. الأفضل مقارنة المسارين بدلا من افتراض اتجاه واحد مسبقا بلا حجة.

34.34 نموذج تكامل أول: التشكيل يصنع خيوطا جديدة

افترض موظفا أكاديميا يعيد تشكيل عمله بأن يبني فريقا بحثيا متعدد التخصصات، ويضيف نشاطا استشاريا يخدم المجتمع، ويعيد تفسير التدريس بوصفه مدخلا لبناء باحثين صغار. هذه الأفعال قد تغير links من خلال الفريق والشركاء، وfit من خلال توافق العمل مع اهتماماته، وsacrifice لأن مغادرة المنظمة تعني فقدان مشروع وشبكة وفرص. في هذه السلسلة تكون JCT هي آلية الفعل، وJET هي آلية الاحتفاظ الناتجة.

تصميم الدراسة يجب أن يحترم الزمن: يقاس crafting في موجة أولى، ثم تغير مكونات embeddedness، ثم نية البقاء أو الدوران لاحقا. إذا قيس كل شيء في استبانة واحدة، يصبح من الصعب معرفة هل الموظف شكل عمله فازداد تجذره أم أن المتجذر استطاع التشكيل أو أن شخصية استباقية رفعت الاثنين. يمكن استخدام تحليل طولاني cross-lagged أو تجارب تدخلية أو بيانات يوميات بحسب السؤال والموارد.

34.35 نموذج تكامل ثان: التجذر مورد أم قيد أمام التشكيل؟

يمكن نظريا أن يسهل التجذر job crafting. من يملك روابط قوية ومعرفة بالسياق قد يعرف من يتفاوض معه وكيف يحصل على موارد ويغير المهمة بأقل مخاطرة. الملاءمة قد تعطيه ثقة في أن التعديل سيخدم هويته. لكن التضحية المرتفعة قد تعمل بطريقة أخرى: إذا شعر الفرد أنه لا يستطيع المغادرة، فقد يتجنب التغيير خوفا من تهديد موقعه، أو قد يلجأ إلى crafting كوسيلة للتكيف مع وظيفة لا يستطيع تركها.

هذه الاحتمالات المتعارضة تذكر بأن التكامل ليس دائما موجبا. يجب تحديد أي مكون من التجذر يفعل ماذا. الروابط قد تسهل crafting عبر الدعم، والتضحية قد تقيده تحت بيئة سلطوية، والملاءمة قد تقلل الحاجة إلى التعديل أو تزيد القدرة عليه. نموذج واحد بدرجة embeddedness كلية قد يخفي هذه المسارات. لذلك يصبح استخدام المكونات أكثر قيمة إذا كان هدف البحث تفسير التفاعل بين النظريتين، لا مجرد التنبؤ بالدوران.

34.36 البقاء الصحي مقابل الاحتفاظ القسري

منظور الموارد البشرية قد يحتفي بانخفاض الدوران، لكن ليس كل بقاء نجاحا. موظف متجذر بقوة قد يبقى رغم استنزافه، وموظف كثير crafting قد يضطر إلى إصلاح وظيفة سيئة بنفسه بدل أن تعالج المنظمة مشكلات التصميم. الجمع بين النظريتين يتيح نقدا مفيدا: هل تستفيد المنظمة من وكالة العامل لبناء علاقة عمل أفضل، أم تستخدمها لتعويض نقص الموارد وتزيد صعوبة المغادرة؟

ينبغي لذلك فصل retention عن sustainable retention. يمكن أن يكون الهدف العملي خلق ملاءمة وروابط وفرص ذات قيمة مع مساحة معقولة للوكالة، لا رفع التضحية القسرية. وإذا

كشفت الدراسة أن الموظفين يجرون avoidance crafting بكثرة لتقليل أعباء مفرطة، فلا يصح تفسير ارتفاع crafting كعلامة صحة تنظيمية. النظرية تساعد في التشخيص، لكن تقييم الجودة يحتاج نتائج مثل الرفاه والأداء والعدالة لا مجرد البقاء.

34.37 جدول الاختيار بين MT-0104 وMT-0105

جدول 34.3: قاعدة الاختيار بين MT-0104 وMT-0105

السؤال التشخيصي	MT-0104 التجذر الوظيفي	MT-0105 تشكيل العمل
ما المشكلة؟	تفسير البقاء والدوران	تفسير التغيير الذاتي في الوظيفة
ما الآلية؟	الروابط والملاءمة والتضحية داخل العمل وخارجه	حدود المهمة والعلاقة والإدراك أو المتطلبات والموارد
ما المستوى؟	الفرد والعمل والمجتمع	الفرد والوظيفة
ما الزمن الأنسب؟	قياس سابق مع متابعة النية أو الدوران الفعلي	يوميات أو موجات أو تدخل ميداني
متى لا تستخدم؟	عندما يكون السؤال عن الرضا أو الأداء بلا آلية بقاء	عندما يكون التغيير مفروضا أو لا يغير حدود العمل

34.37.1 خريطة القياس قبل بناء الاستبانة

قبل أن يكتب الباحث فقرة واحدة في الاستبانة، يحتاج إلى قرارين منفصلين. في JET يحدد هل يريد تشخيص المكونات الستة أم قياس الشعور العالمي بالتجذر. الخيار الأول يفرض تغطية links وfit وsacrifice داخل العمل وخارجه، ويجعل حذف المؤشرات قرارا متعلقا بالمحتوى لا بمجرد تحميل عاملي منخفض. الخيار الثاني يسمح ببناء reflective أقصر، لكنه لا يجيب بدقة عن سؤال أين تكمن الروابط أو التضحية. في JCT يحدد الباحث أي conceptualization يختبرها: الحدود الثلاثة الأصلية أم demands-resources أم تصنيفا approach-avoidance. لا يجوز جمع البنود من مقاييس مختلفة ثم تسميتها أداة موحدة من دون فحص المعنى.

بعد ذلك يراجع مصدر البيانات. التجذر يمكن أن يستفيد من بنود موضوعية أو شبه موضوعية لبعض الروابط، ومن إدراكات الفرد للملاءمة والتضحية. أما crafting فيستفيد من تقارير السلوك وتقييم الزملاء أو اليوميات. إذا كانت النتيجة turnover فعلية، فإن سجل الموارد البشرية أقوى من سؤال الموظف إن كان سيغادر. وإذا كانت النتيجة أداء، يفضل فصل مصدر قياس الأداء عن مصدر قياس crafting. هذه القرارات البسيطة تقلل common-method variance وتمنع أن يكون النموذج كله مجرد مزاج استجابي واحد.

34.37.2 كيف يختبر الباحث الإضافة النظرية لا مجرد الدلالة؟

وجود معامل دال لا يثبت أن النظرية كانت ضرورية. في دراسة JET يمكن مقارنة نموذج تقليدي يحتوي الرضا والالتزام والبدائل بنموذج يضيف embeddedness، وفحص الزيادة في

التفسير أو تحسن التنبؤ بالدوران. ويمكن في تصميم predictive استخدام out-of-sample accuracy إذا كانت العينة تسمح. أما في JCT فيمكن مقارنة تفسير crafting بنتائج قريبة مثل meaning أو engagement بعد ضبط خصائص الوظيفة أو proactivity، مع الحذر من الإفراط في الضبط لمتغيرات تقع داخل المسار السببي نفسه.

في التكامل بين النظريتين، الاختبار الأقوى ليس أن كلا المتغيرين يرتبطان بالنتيجة، بل أن المسار الذي تنبأت به الحجة يظهر بالترتيب المتوقع. مثال: relational crafting في الزمن 1 يتنبأ بزيادة links في الزمن 2، التي تتنبأ بالبقاء في الزمن 3. إذا اختفى أثر crafting بعد إدخال links، فقد يدعم ذلك وساطة، مع ضرورة استخدام فترات زمنية مبررة وفواصل ثقة bootstrap. وإذا لم يتغير embeddedness بعد crafting، فهذه نتيجة نظرية مهمة لا يجب إخفاؤها بإضافة وسطاء آخرين بحثا عن دلالة.

34.38 حالة دكتوراه افتراضية: الاحتفاظ بالكفاءات في جامعة هجينة

افترض جامعة تعاني مغادرة موظفين أكاديميين وإداريين ذوي خبرة رقمية. المسح الأولي يظهر أن الرواتب ليست العامل الوحيد؛ بعض العاملين يبقون بسبب فرق بحث وعلاقات مجتمعية ومرونة عالية، بينما يغادر آخرون رغم رضاهم النسبي لأنهم لا يرون ملاءمة مهنية طويلة ولا يملكون روابط قوية. في الوقت نفسه، سمحت ترتيبات العمل الهجين لبعض الموظفين بإعادة تشكيل المهام والعلاقات واستخدام أدوات رقمية جديدة.

يمكن بناء نموذج مقتصد: job crafting في الموجة الأولى -> on-the-job fit وlinks في الموجة الثانية -> intention to stay أو turnover الفعلي في الموجة الثالثة. تستخدم JCT لتفسير الفعل الاستباقي، وJET لتفسير كيف تتحول آثار الفعل إلى قوى بقاء. لا تحتاج الدراسة إلى إدخال Career Construction Theory إلا إذا أصبح السؤال عن بناء الهوية والمسار عبر تحولات مهنية متعددة، ولا تحتاج إلى Job Characteristics Model إذا لم تكن الخصائص الرسمية للوظيفة هي الآلية المركزية.

34.39 تصميم البيانات والتحليل في دراسة التجذر

إذا كان outcome هو الدوران الفعلي، يمكن استخدام تصميم طولي مع بيانات سجلات HR، وتحليل البقاء survival analysis أو نماذج لوجستية بحسب توقيت البيانات. يفضل قياس embeddedness قبل حدوث الخروج، وضبط المتغيرات التقليدية عند الحاجة لإظهار الإسهام التزايدي. إذا استخدمت المكونات الستة، يجب الانتباه إلى طبيعة القياس وعدم فرض نموذج reflective واحد بلا مسوغ. وإذا استخدمت global embeddedness، يصبح CFA أكثر منطقية لأنه صمم كبناء عام انعكاسي.

في الدراسات متعددة المنظمات، يجب مراعاة clustering؛ فالسوق المحلي وسياسات المنظمة تؤثر في البقاء. كما أن off-the-job embeddedness قد يرتبط بمدينة أو إقليم، ما يفتح مستوى سياق إضافيا. وإذا كانت العينة من منظمة واحدة فقط فلا يمكن تعميم أثر سياسات المنظمة على منظمات أخرى بسهولة، حتى لو كان عدد الموظفين كبيرا. وحدة الاستدلال يجب أن تتطابق مع مستوى الادعاء.

34.40 تصميم البيانات والتحليل في دراسة job crafting

لأن crafting متغير سلوكي ديناميكي، يمكن استخدام اليوميات أو experience sampling أو تصميمات متعددة الموجات. إذا كان السؤال عن أثر تدخل job crafting، فالتجربة الميدانية أو التصميم شبه التجريبي أقوى من استبانة مقطعية. ويمكن جمع تقييمات الزملاء أو المشرف للأثر، خاصة عندما يغير crafting توزيع العمل. أما إذا كان outcome معنى العمل أو الهوية، فيفضل فصل زمن القياس لتقليل التداخل المفاهيمي.

في بيانات الفريق يمكن استخدام نماذج متعددة المستويات: crafting على مستوى الفرد، واعتماد المهمة أو مناخ الدعم على مستوى الفريق، والنتيجة فردية أو جماعية بحسب النموذج. لا تجمع البيانات إلى مستوى الفريق إلا إذا كانت النظرية تفترض خاصية مشتركة وتوجد مبررات إحصائية ومعنوية للتجميع. كذلك لا تستخدم SEM مع عينة صغيرة فقط لأن النموذج يبدو جميلا؛ اختيار التحليل يجب أن يتبع مستوى النظرية ونوع outcome والزمن.

34.41 التمييز من الفصل 35: الوظيفة الحالية ليست المسار المهني

Job crafting يغير ما يفعله الفرد أو مع من يتفاعل أو كيف يفهم وظيفته الحالية. Career Construction Theory في الفصل 35 تفسر بناء المسار والهوية المهنية والتكيف عبر انتقالات وسرد زمني أوسع. قد يكون crafting أحد السلوكيات التي تساعد المسار، لكنه لا يحل محل نظرية المسار. موظف يعيد تشكيل مهامه داخل جامعته لا يعني أنه أعاد بناء career narrative كله.

هذا الحد مهم خصوصا في بحوث gig work والعمل المنصاتي، حيث تختلط الوظيفة والمهنة والمشروع. إذا كان السؤال كيف يعيد المستقل ترتيب مهامه اليومية فـJCT مرشح. وإذا كان السؤال كيف يبني هوية ومسارا مستداما عبر عقود ومنصات متعددة فالفصل 35 أقرب. وإذا كان السؤال لماذا يبقى مرتبطا بمنصة معينة يمكن التفكير في JET بشرط إثبات links-fit- sacrifice لا مجرد switching costs.

34.42 أخطاء شائعة في استخدام نظرية التجذر

الخطأ الأول مساواة التجذر بنية البقاء. الخطأ الثاني استخدام الرضا والالتزام كبنود داخل المقياس ثم الادعاء أن JET تضيف فوقهما. الخطأ الثالث حذف off-the-job factors من دون تبرير مع بقاء الادعاء بأن الدراسة تختبر النظرية كاملة. الخطأ الرابع استخدام ألفا وCFA بصورة آلية مع مقياس مركب formative. الخطأ الخامس افتراض أن زيادة التضحية دائما ممارسة احتفاظ جيدة.

الخطأ السادس جمع links وfit وsacrifice في درجة واحدة ثم تفسير كل علاقة كأن أحد الأبعاد هو سببها. الخطأ السابع نقل بنود المجتمع إلى ثقافة مختلفة بلا فحص. الخطأ الثامن جعل كل ممارسة HR سابقة للتجذر من غير شرح أي رابط أو ملاءمة أو تضحية تنتج. الخطأ التاسع استخدام موظفين حاليين فقط ثم استنتاج أسباب الدوران الفعلي من دون بيانات من غادروا أو متابعة زمنية. والخطأ العاشر تجاهل أن التجذر قد يفسر البقاء في بيئة سلبية لا البقاء الصحي فقط.

34.43 أخطاء شائعة في استخدام نظرية تشكيل العمل

الخطأ الأول اعتبار أي مبادرة job crafting. الخطأ الثاني الخلط بين إعادة التصميم الرسمية والتشكيل الذاتي. الخطأ الثالث ذكر أبعاد task-relational-cognitive ثم قياس demands-resources بلا تفسير. الخطأ الرابع جمع approach و avoidance crafting في متوسط واحد واعتبار الدرجة الأعلى أفضل. الخطأ الخامس قياس النتيجة داخل بند crafting مثل أغير عملي كي أصبح أكثر اندماجا ثم اختبار الانخراط outcome.

الخطأ السادس تجاهل أثر crafting في الزملاء والعمل المشترك. الخطأ السابع تفسير غياب crafting كضعف شخصية من دون قياس مساحة الحرية. الخطأ الثامن تسميه كل استخدام للذكاء الاصطناعي crafting. الخطأ التاسع إدخال JCT إلى نموذج لا يتضمن تغييرا فعليا في الوظيفة. والخطأ العاشر استخدام نظرية إضافية لكل بعد من أبعاد crafting بدلا من اختيار آلية رئيسية للنموذج ككل.

34.44 بروتوكول اختيار النظرية في أربع بوابات

البوابة الأولى هي سؤال النتيجة: هل تريد تفسير البقاء والدوران؟ اتجه إلى JET. هل تريد تفسير التغيير الذاتي في الوظيفة؟ اتجه إلى JCT. البوابة الثانية هي الآلية: هل تستطيع تسمية links- fit-sacrifice؟ أم تستطيع تسمية task-relational-cognitive boundaries أو demands-resources التي غيرها الفرد؟ إذا لم تتضح الآلية، توقف قبل اختيار النظرية.

البوابة الثالثة هي المستوى والزمن. JET قد يمتد خارج العمل ويتطلب متابعة قرار البقاء، بينما JCT يتغير يوميا ويمكن اختباره بتصاميم ديناميكية. البوابة الرابعة هي اختبار الحذف: احذف النظرية من النموذج ذهنيا. إذا لم يتغير تفسير أي سهم، فهي زائدة. وإذا احتاج التكامل إلى النظريتين، اكتب جملة مستقلة لكل واحدة: JCT تفسر، وJET تفسر. إذا كانت الجملتان متطابقتين، فالتكامل غير مبرر.

34.45 تمرين تطبيقي: ثلاثة عناوين وثلاثة قرارات

العنوان الأول: أثر المرونة في نية البقاء لدى الممرضين. لا تكفي كلمة البقاء لاعتماد JET. إذا كانت المرونة تزيد الملاءمة وتخلق تضحية عند فقدها وتسمح بروابط أسرية أو مجتمعية، يمكن بناء حجة تجذر. أما إذا كان النموذج فقط مرونة -> رضا -> نية بقاء، فـJET قد تكون زائدة.

العنوان الثاني: دور الذكاء الاصطناعي في تشكيل العمل والأداء. يجب تحديد هل الموظف يغير ذاتيا حدوده أو موارده أم أن النظام مفروض. إذا كان الاستخدام ذاتيا ويعيد توزيع المهام والعلاقات أو المعنى، تكون JCT مناسبة. العنوان الثالث: تشكيل العمل والتجذر الوظيفي لدى العاملين الهجينين. هذا العنوان يحتمل تكاملا جيدا فقط إذا حدد المسار: أي نوع crafting يغير أي مكون من embeddedness، ومتى، ولماذا.

ومن المفيد قبل إغلاق النموذج إجراء اختبار متانة نظري لا إحصائي فقط. في دراسة التجذر يسأل الباحث: هل تظل الروابط والملاءمة والتضحية تفسر البقاء بعد مراعاة الرضا والالتزام والبدائل المتاحة؟ وإذا اختفى الإسهام كليا، فهل كان القياس يكرر مفاهيم أقدم أم أن السياق لا يسمح بتمييزها؟ وفي دراسة تشكيل العمل يسأل: هل التغيير الذي سجله الموظف ذاتي فعلا، وهل سبق النتيجة زمنيا، وهل كان ممكنا داخل حدود الدور؟ كما ينبغي فحص تفسير عكسي محتمل: ربما

الموظف الأكثر اندماجا أو الأعلى أداء هو الذي يحصل على حرية أكبر للتشكيل، لا العكس. ويقوى الاستدلال عندما تجمع الدراسة دليلا زمنيا أو سلوكيا أو من مصدر ثان، وتعلن البدائل المنافسة قبل التحليل. هذه الأسئلة تمنع تحويل النظريتين إلى أسماء تزيينية، وتبقي الحجة مرتبطة بآلية قابلة للفحص والمراجعة في بيانات مستقلة.

34.46 خاتمة: من الثبات إلى الوكالة ثم إلى المسار

أضافت نظرية التجذر الوظيفي سؤالا مهما إلى إدارة الموارد البشرية: الناس لا يبقون فقط لأنهم راضون، بل لأن حياتهم العملية والاجتماعية قد تصبح متصلة بمكانهم عبر روابط وملاءمة وتضحيات. وأضافت نظرية تشكيل العمل سؤالا مكملا: العامل الذي يبقى لا يظل بالضرورة داخل وصف ثابت، بل يمكن أن يعيد تشكيل مهامه وعلاقاته ومعنى عمله. الأولى توسع تفسير الاحتفاظ، والثانية توسع تفسير تصميم العمل ليشمل agency من أسفل.

لكن القيمة العلمية تأتي من عدم الخلط. embeddedness ليس retention intention، وcrafting ليس أي مبادرة. التكامل بينهما يصبح مفيدا عندما يوضح كيف تصنع أفعال التشكيل خيوط البقاء أو كيف يغير التجذر مساحة التشكيل. أما الفصل التالي فينتقل من الوظيفة الحالية إلى أفق أوسع: كيف يبني الفرد مساره المهني وهويته وقدرته على التكيف في عالم عمل مرن وهجين ومنصاتي. هناك يصبح MT-0106 نظرية بناء المسار المهني هي المالك الأصلي.

المراجع

Berg, J. M., Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2010). Perceiving and responding to challenges in job crafting at different ranks: When proactivity requires adaptivity. Journal of Organizational Behavior, 31(2-3), 158-186. https://doi.org/10.1002/job.645

Crossley, C. D., Bennett, R. J., Jex, S. M., & Burnfield, J. L. (2007). Development of a global measure of job embeddedness and integration into a traditional model of voluntary turnover. Journal of Applied Psychology, 92(4), 1031-1042. https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.1031

Holtom, B. C., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Eberly, M. B. (2008). Turnover and retention research: A glance at the past, a closer review of the present, and a venture into the future. Academy of Management Annals, 2(1), 231-274. https://doi.org/10.5465/19416520802211552

Jiang, K., Liu, D., McKay, P. F., Lee, T. W., & Mitchell, T. R. (2012). When and how is job embeddedness predictive of turnover? A meta-analytic investigation. Journal of Applied Psychology, 97(5), 1077-1096. https://doi.org/10.1037/a0028610

Leana, C., Appelbaum, E., & Shevchuk, I. (2009). Work process and quality of care in early childhood education: The role of job

crafting. Academy of Management Journal, 52(6), 1169-1192. https://doi.org/10.5465/amj.2009.47084651

Lee, T. W., Mitchell, T. R., Sablynski, C. J., Burton, J. P., & Holtom, B. C. (2004). The effects of job embeddedness on organizational citizenship, job performance, volitional absences, and voluntary turnover. Academy of Management Journal, 47(5), 711-722. https://doi.org/10.5465/20159613

Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablynski, C. J., & Erez, M. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. Academy of Management Journal, 44(6), 1102-1121. https://doi.org/10.5465/3069391

Petrou, P., Demerouti, E., Peeters, M. C. W., Schaufeli, W. B., & Hetland, J. (2012). Crafting a job on a daily basis: Contextual correlates and the link to work engagement. Journal of Organizational Behavior, 33(8), 1120-1141. https://doi.org/10.1002/job.1783

Rudolph, C. W., Katz, I. M., Lavigne, K. N., & Zacher, H. (2017). Job crafting: A meta-analysis of relationships with individual differences, job characteristics, and work outcomes. Journal of Vocational Behavior, 102, 112-138. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.05.008

Tims, M., & Bakker, A. B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. SA Journal of Industrial Psychology, 36(2), Article 841. https://doi.org/10.4102/sajip.v36i2.841

Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. Journal of Vocational Behavior, 80(1), 173-186. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.05.009

Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2013). The impact of job crafting on job demands, job resources, and well-being. Journal of Occupational Health Psychology, 18(2), 230-240. https://doi.org/10.1037/a0032141

Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. Academy of Management Review, 26(2), 179-201. https://doi.org/10.5465/amr.2001.4378011

Zhang, F., & Parker, S. K. (2019). Reorienting job crafting research: A hierarchical structure of job crafting concepts and integrative

review. Journal of Organizational Behavior, 40(2), 126-146. https://doi.org/10.1002/job.2332

Zhang, M., Fried, D. D., & Griffeth, R. W. (2012). A review of job embeddedness: Conceptual, measurement issues, and directions for future research. Human Resource Management Review, 22(3), 220-231. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2012.02.004

الفصل 35: بناء المسار المهني في العمل الجديد

Career Construction in the New World of Work

35.1 تمهيد :المسار المهني لم يعد خطا مستقرا

لم يعد المسار المهني في كثير من البيئات المعاصرة تسلسلا بسيطا يبدأ بالتعيين ثم التدرج داخل منظمة واحدة حتى التقاعد .يتنقل الأفراد بين وظائف ومنظمات ومشروعات وأدوار، وقد يجمع بعضهم بين العمل الحضوري والعمل عن بعد والعمل المستقل أو المنصاتي .كما أن التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي يعيدان توزيع المهام والمهارات والفرص، فتظهر وظائف جديدة وتتغير وظائف قائمة وتختفي أجزاء من أدوار كانت مستقرة .في هذا السياق تصبح المشكلة النظرية أقل ارتباطا باختيار مهنة واحدة في بداية الحياة، وأكثر ارتباطا بكيفية استمرار الفرد في بناء معنى مهني وهوية قابلة للتعديل وقدرة على التعامل مع الانتقالات والاضطرابات.

تقدم إطارا تفسيريا لهذه Career Construction Theory نظرية بناء المسار المهني المشكلة .لا تنظر إلى المسار بوصفه سلسلة من المناصب فقط، بل بوصفه بناء نفسيا واجتماعيا يربط بين خصائص الفرد وموارده التكيفية وقصته المهنية والسياقات التي يتحرك فيها .السؤال الحاكم ليس :ما الوظيفة المناسبة لهذا الشخص مرة واحدة وإلى الأبد؟ بل :كيف يبني الفرد مساره المهني تحت تغير العمل والسياق، وكيف يحافظ على استمرارية هويته مع إعادة صياغة أدواره وخياراته؟

35.2 الحالة العلمية والملكية النظرية

يصنف الأطلس MT-0106 نظرية بناء المسار المهني Career Construction Theory أساسية، ومستوى تحليلها الأصلي هو الفرد والمسار المهني، وآليتها الحاكمة D1 بوصفها نظرية تقع في العلاقات والهوية .يمتلك هذا الفصل المعالجة الأصلية الكاملة للنظرية، بينما تستخدم خارج هذا الموطن بالإحالة فقط .ويعني ذلك أن الفصل لا يعرض مفهوما عاما عن المسارات المهنية، بل يفكك النظرية إلى جذورها وافتراضاتها ومفاهيمها وآلياتها وحدودها وطرق قياسها وتصميم البحوث التي تختبرها.

التمييز بين اسم الحقل واسم النظرية ضروري .ليس كل بحث عن التوظيف أو القابلية للتوظيف أو التدريب أو الرضا المهني اختبارا لنظرية بناء المسار .لكي تصبح النظرية مفسرة لنموذج دكتوراه يجب أن تكون إحدى آلياتها المركزية حاضرة فعلا، مثل موارد التكيف المهني، أو الاستجابات التكيفية للانتقال، أو بناء الهوية المهنية عبر السرد والمعنى .استخدام الاسم بوصفه غطاء عاما لمتغيرات غير مرتبطة بهذه الآليات يضعف الاتساق النظري حتى لو كانت المتغيرات جميعها تقع في مجال الموارد البشرية.

35.3 الجذور :من النمو المهني إلى البناء

Donald تتصل النظرية تاريخيا بالتقليد النمائي في علم النفس المهني، وخصوصا أعمال Savickas على التي نظرت إلى المسار بوصفه عملية تمتد عبر الحياة والأدوار .حافظ Super فكرة التطور عبر الزمن، لكنه أعاد صياغتها ضمن منطق بنائي يركز على كيفية استخدام الفرد للخبرة والمعنى والسرد للتعامل مع عالم عمل أقل استقرارا .ولذلك لا تلغي نظرية بناء المسار الإرث النمائي، بل تعيد تشغيله في سياق تصبح فيه التحولات المتكررة وعدم اليقين جزءا عاديا .من الحياة المهنية

في 1997 حول القابلية للتكيف المهني خطوة مهمة في هذا التحول، ثم Savickas يمثل عمل جاءت الصياغة الأوضح للنظرية في فصل 2005، وتطورت لاحقا في أعمال الإرشاد وتصميم الذي كان أكثر ملاءمة لمسارات ،Career Maturity الحياة .جوهر الانتقال أن النضج المهني معيارية يمكن توقع مراحلها، لم يعد كافيا وحده لفهم التكيف مع انتقالات غير متوقعة وصدمات موردا نفسيا اجتماعيا Career Adaptability مهنية وتغيرات تكنولوجية .هنا أصبحت .مركزيا

35.4 البنية الثلاثية :شخصية مهنية، تكيف، وقصة

Vocational يمكن قراءة النظرية من خلال ثلاثة مكونات متكاملة .الأول هو الشخصية المهنية أي الأنماط التي تظهر في الاهتمامات والقدرات والقيم والميول المرتبطة بالعمل. ،Personality وهي الموارد النفسية الاجتماعية ،Career Adaptability الثاني هو القابلية للتكيف المهني التي تساعد الفرد على التعامل مع مهام التطور والانتقالات والصدمات .الثالث هو موضوعات أي المعاني والسرديات التي يستخدمها الفرد لربط الخبرات المهنية ،Life Themes الحياة .المتفرقة في قصة تمنحها اتجاها وهوية

هذه المكونات ليست ثلاثة متغيرات ينبغي وضعها آليا في استبانة واحدة .لكل منها وظيفة تفسيرية مختلفة .الشخصية المهنية تساعد على فهم ما الذي يفضله الشخص وما الذي يستطيع القيام به، والقابلية للتكيف تفسر كيف يتعامل مع التغير، بينما موضوعات الحياة تفسر لماذا تحمل بعض الخيارات والخبرات معنى خاصا في قصته .قوة النظرية تأتي من الربط بين الفروق الفردية .والتغير عبر الزمن وصناعة المعنى، لا من تحويلها إلى قائمة أبعاد متجاورة

35.5 من الممثل إلى الفاعل ثم المؤلف

Actors, Agents, and Authors صورة الممثل والفاعل والمؤلف Savickas استخدم لتوضيح التحول داخل المسار .الفرد ممثل عندما يشغل أدوارا اجتماعية ومهنية ضمن توقعات ومؤسسات قائمة .ويصبح فاعلا عندما يتخذ قرارات ويستخدم موارد التكيف للتأثير في اتجاهه المهني .ويصبح مؤلفا عندما يعيد رواية خبراته بحيث تتحول الأحداث المتناثرة إلى قصة ذات .معنى واستمرارية

هذه الصورة تمنع اختزال النظرية إلى الوكالة الفردية .فالممثل يبدأ داخل بنى وقواعد وفرص ليست من صنعه، والفاعل يملك هامشا متفاوتا من الاختيار، والمؤلف يبني معنى من مواد وفرتها الحياة والسياق .لذلك لا تفترض النظرية أن الفرد يستطيع صنع أي مسار يريده بغض النظر عن

البطالة أو التمييز أو النزاع أو الطبقة أو الجنس أو القيود المؤسسية .إنها تركز على عملية البناء داخل شروط واقعية، لا على حرية مطلقة.

35.6 القابلية للتكيف المهني :المورد المركزي

القابلية للتكيف المهني هي أكثر مكونات النظرية استخداما في البحوث الكمية .وهي لا تعني المرونة العامة، ولا سرعة تعلم مهارة تقنية، ولا الاستعداد لقبول أي تغيير تفرضه المنظمة .إنها مورد نفسي اجتماعي موجه إلى التعامل مع المهام والانتقالات والصدمات المرتبطة بالمسار . وتصبح مهمة حين يحتاج الفرد إلى الاستعداد للمستقبل، وتحمل مسؤولية الخيارات، واستكشاف بدائل ممكنة، والثقة بقدرته على تنفيذ ما يختاره.

يوجد فرق مهم بين امتلاك الموارد وبين القيام بالسلوك التكيفي .قد يكون الفرد عاليا في موارد التكيف لكنه لم يواجه انتقالا يستدعي استخدامها بعد، وقد يقوم فرد آخر بسلوك استكشافي تحت ضغط قوي من دون أن يمتلك رصيدا مستقرا من الموارد .لذلك تميز الأدبيات بين adaptivity بوصفه adaptingبوصفها موارد، و adaptabilityبوصفها استعدادات أكثر عمومية، و بوصفها نتائج تحقق ملاءمة أو تقدما بعد التعامل مع adaptationاستجابات وسلوكيات، و المهمة أو الانتقال.

35.7 الأبعاد الأربعة :الاهتمام والسيطرة والفضول والثقة

تنتظم القابلية للتكيف في أربعة موارد شهيرة تعرف اختصارا بأربعة C: Concern, Control, Curiosity, Confidence. الاهتمام بالمستقبل المهني يعني اتصال الفرد بمستقبله واستعداده له، والسيطرة تعني الشعور بالمسؤولية والقدرة على توجيه الخيارات، والفضول يعني استكشاف الذات والبدائل والسيناريوهات الممكنة، والثقة تعني الاعتقاد بالقدرة على تنفيذ المهام وحل المشكلات ومواجهة العقبات.

البعد	السؤال الذي يكشفه	مظاهر صحية محتملة	خطر الاختزال
Concern الاهتمام	هل أرى مستقبلي المهني وأستعد له؟	تخطيط، استشراف، ربط الحاضر بالمستقبل	اعتباره قلقا أو تفاؤلا فقط
Control السيطرة	هل أتحمل مسؤولية توجيه مساري؟	قرار، انضباط، ملكية الاختيار	مساواته بالاستقلالية التنظيمية
Curiosity الفضول	ما البدائل الممكنة لي ولعملي؟	استكشاف، تجريب، جمع معلومات	اختزاله في حب التعلم العام
Confidence الثقة	هل أستطيع تنفيذ ما يتطلبه الانتقال؟	مثابرة، حل مشكلات، جرأة محسوبة	مساواته بالكفاءة الذاتية العامة

35.8 الاهتمام: بناء صلة بالمستقبل

Concern لا يعني أن الفرد يعرف بدقة أين سيكون بعد عشر سنوات. في بيئة متغيرة قد يكون التخطيط التفصيلي غير واقعي. المقصود أن المستقبل المهني حاضر في الوعي وأن الفرد يتعامل معه بوصفه امتدادا للحاضر يستحق الاستعداد. يظهر ذلك في متابعة تغيرات المجال، وتطوير بدائل، والتفكير في المهارات المقبلة، وربط قرارات اليوم بالنتائج المحتملة غدا.

ضعف الاهتمام قد يظهر في لامبالاة مهنية أو انقطاع عن المستقبل، لكن ارتفاعه لا يعني بالضرورة جودة القرار. يمكن لشخص أن يخطط بكثافة لمسار قائم على معلومات قديمة. لذلك ينبغي ربط الاهتمام بفضول يختبر الافتراضات وبسيطرة تحول التخطيط إلى فعل. هذه العلاقة بين الأبعاد أوضح نظريا من التعامل مع كل بعد كمتغير مستقل منفصل من دون سبب.

35.9 السيطرة: الوكالة من دون وهم التحكم الكامل

Control يتعلق بامتلاك القرار والمسؤولية عن التحرك قدر الإمكان. لا يعني أن الفرد يتحكم في سوق العمل أو في قرارات المنظمة، بل أنه لا يتعامل مع مساره بوصفه شيئا يحدث له بالكامل من الخارج. يظهر المورد في اتخاذ القرار، وترتيب الأولويات، والالتزام بخطوات قابلة للتنفيذ، والاستعداد لتحمل نتائج الاختيار.

في الدراسات التنظيمية ينبغي عدم خلط السيطرة المهنية بالاستقلالية في الوظيفة. قد يعمل الموظف في وظيفة قليلة الاستقلالية لكنه يظل نشطا في إدارة تعلمه وانتقاله، وقد يشغل آخر وظيفة مستقلة لكنه يؤجل القرارات المهنية ويترك مساره للصدفة. فإذا كان المتغير المراد تفسيره هو CCT حرية اتخاذ القرار داخل المهمة، فليست هي الخيار التلقائي.

35.10 الفضول: توسيع فضاء الممكن

Curiosity يفتح أمام الفرد صورا بديلة للذات والعمل. يتضمن البحث عن معلومات وتجربة أدوار محتملة ومقارنة مسارات واستكشاف كيف يمكن أن تبدو الحياة إذا تغير القطاع أو المهنة أو نمط العمل. في العمل الجديد يتزايد وزن هذا المورد لأن الحدود بين الوظائف والتخصصات أصبحت أكثر نفاذية، ولأن المهارات الرقمية تسمح أحيانا بانتقال لم يكن متاحا في المسار التقليدي.

غير أن الاستكشاف ليس قيمة مطلقة. الاستكشاف المستمر من دون قرار قد يتحول إلى تشتت، كما أن كثرة البدائل الرقمية قد تولد وهما بوجود فرص غير واقعية. لذلك يعمل الفضول داخل منظومة؛ هو يوسع الاحتمالات، بينما تساعد السيطرة على الاختيار والثقة على التنفيذ والاهتمام على إبقاء المستقبل حاضرا.

35.11 الثقة: تحويل الإمكان إلى فعل

Confidence هي مورد للتعامل مع العقبات والمهام التي يفرضها الانتقال. إنها أقرب إلى الثقة المهنية المرتبطة بحل المشكلات واكتساب الكفاءة والاستمرار في المحاولة. أهميتها تظهر عندما لا يكفي أن يعرف الفرد البديل أو يرغب فيه، بل يحتاج إلى تقديم طلب، أو تعلم أداة، أو اجتياز مقابلة، أو التفاوض على دور جديد، أو بدء نشاط مستقل.

لا ينبغي مساواة هذا البعد بكفاءة ذاتية عامة تغطي كل مجالات الحياة .كلما ابتعد القياس عن المجال المهني وعن مهمات الانتقال، ضعفت مطابقة الأداة للآلية النظرية .وفي نموذج دكتوراه موردا CCT يمكن أن تظهر الثقة نتيجة خبرات إتقان سابقة أو دعم سياقي، لكنها تظل داخل .لتيسير الاستجابة للتغير، لا تفسيرا شاملا لكل أداء وظيفي

نموذج التكيف :من الاستعداد إلى النتيجة 35.12

تقدم الأدبيات الحديثة تسلسلا مفيدا :Adaptivity -> Adaptability -> Adapting -> تبدأ العملية باستعدادات أكثر عمومية مثل المبادأة أو التوجه الإيجابي، ثم تمر .Adaptation بموارد التكيف المهنية، فتظهر استجابات مثل التخطيط والاستكشاف وحل المشكلات، وتنتهي .بنتائج مثل وضوح الهوية أو الرضا عن الانتقال أو القابلية للتوظيف أو التقدم المهني

مرادفا لكل مرحلة .بين Career Adaptability هذا التسلسل مهم منهجيا لأنه يمنع جعل لكنها متميزة عنه adapting ترتبط بسلوك adaptability وزملاؤه أن موارد Hirschi وزملاؤه في تحليل تجميعي أن القابلية للتكيف ترتبط بمجموعة Rudolph تجريبيا .كما أظهر واسعة من الاستعدادات والاستجابات والنتائج .لذلك فإن نموذج وساطة من نوع "صفة استباقية -< موارد التكيف - <سلوك استكشافي - <نتيجة انتقال "يمكن أن يكون أكثر وفاء للنظرية من علاقة .مباشرة بين القابلية للتكيف والأداء

موضوعات الحياة :لماذا يحمل المسار هذا المعنى؟ 35.13

تنقل التحليل من سؤال Life Themes بالقابلية للتكيف .موضوعات الحياة CCT لا تكتمل كيف أتغير؟ "إلى سؤال "ما المعنى الذي أربط به اختياراتي وخبراتي؟ ."يبني الفرد قصة تربط " أحداثا قد تبدو منفصلة :اهتماما مبكرا، تجربة نجاح، فقدان وظيفة، قدوة، صراعا، أو قرارا تعليميا .لا تكون القصة مجرد سجل زمني؛ إنها طريقة لتنظيم الهوية وفهم ما الذي يريد الشخص .الحفاظ عليه أو تغييره

في البحث النوعي يمكن أن تظهر موضوعات مثل خدمة الآخرين، الاستقلال، إثبات الجدارة، الأمن، الابتكار، أو إصلاح ظلم سابق .لا يجوز للباحث فرض هذه الموضوعات قبل سماع السرد . وظيفة التحليل هي تتبع الأنماط المتكررة والروابط بين الأحداث والتفسيرات، مع الحفاظ على .الفرق بين ما يقوله المشارك وما يستنتجه الباحث

الهوية المهنية ليست مسمى وظيفيا 35.14

الهوية في النظرية ليست بطاقة تحمل اسم الوظيفة فقط .يمكن للهوية أن تستمر رغم تغير المسمى إذا حافظ الفرد على موضوع مركزي في قصته، كما يمكن أن تتزعزع رغم بقاء المسمى إذا فقد العمل معناه .مهندس ينتقل من التشغيل إلى تحليل البيانات قد يرى انتقاله استمرارا لموضوع "حل .المشكلات المعقدة"، بينما قد يراه آخر خروجا من هوية مهنية أحبها

هذا الفهم مهم في التحول الرقمي .إعادة تصميم الوظائف لا تغير المهام فقط؛ قد تعيد تعريف من يعتقد العامل أنه هو، وما القيمة التي يقدمها، وكيف يرى مكانه داخل المهنة .إذا كان نموذج .أقرب من نظرية تفسر التدريب أو الكفاءة التقنية وحدهما CCT الدراسة يهتم بهذه العملية، تكون

35.15 السياق والقيود :البناء ليس فردانية مطلقة

تتعرض المقاربات البنائية أحيانا لنقد أنها تحمل الفرد مسؤولية نجاحه أو فشله في سوق غير متكافئ .الاستخدام الجيد للنظرية يتجنب ذلك .فالمسار يبنى داخل فرص وقيود يحددها الاقتصاد والمؤسسات والأسرة والجغرافيا والتمييز والسياسات والأزمات .القدرة على رواية قصة جديدة لا تخلق وظيفة غير موجودة، وارتفاع الفضول لا يلغي القيود على التنقل، والثقة لا تعوض غياب المهارات أو الموارد الأساسية.

لهذا يجب أن تسجل الدراسات السياق بدلا من معاملته ضوضاء .يمكن اختبار الموارد التكيفية بوصفها آلية تعمل تحت شروط مثل دعم المنظمة أو استقرار سوق العمل أو إمكانية الوصول إلى التدريب .ويمكن للبحث النوعي أن يبين كيف يعيد الأفراد تفسير القيود ويبحثون عن مساحات حركة داخلها، من دون تحويل المشكلة البنيوية إلى قصور نفسي شخصي.

35.16 العمل الهجين والمنصاتي :مسار متعدد المواقع

العمل الهجين يضعف أحيانا الإشارات التقليدية التي كان الفرد يستخدمها لبناء هويته المهنية، مثل الحضور اليومي والمكتب والزملاء والتدرج المرئي .وفي المقابل يوسع الوصول إلى شبكات ومشروعات وأدوار خارج الموقع الجغرافي .من منظور CCT تصبح المسألة :كيف يحافظ الفرد على قصة مهنية متماسكة وهو يعمل عبر أماكن وأدوار ومنصات متعددة؟

العمل المنصاتي أكثر حدة .العامل قد ينتقل بين عقود قصيرة وعملاء مختلفين ويحتاج إلى تحويل سجل مشروعات متناثر إلى سرد مقنع عن الخبرة والاتجاه .هنا قد تصبح القابلية للتكيف موردا مهما، لكن ينبغي ألا تخفي هشاشة الدخل أو ضعف الحماية .النظرية تفسر الاستجابة المهنية للفرد، ولا تبرر شروط العمل غير العادلة.

35.17 الذكاء الاصطناعي :تغير المهمة أم تغير القصة؟

عندما تدخل أدوات الذكاء الاصطناعي إلى المهنة قد يتعامل الباحث معها على ثلاثة مستويات . نظرية رأس المال البشري MT-0125 الأول مهاري :ما الذي يجب تعلمه؟ وهذا قد يستدعي بإحالة مختصرة إذا كان السؤال عن الاستثمار في المعرفة .الثاني وظيفي :كيف يعيد العامل تعديل نظرية تشكيل العمل بالإحالة .الثالث مساري MT-0105 حدود مهامه؟ وهنا قد تستدعى وهوياتي :كيف يعيد الفرد تصور مستقبله وقيمته المهنية وهويته حين تتغير حدود ما يعد خبرة المشكلة بوضوح أكبر CCT بشرية؟ هنا تملك.

يمكن أن يختبر بحث معاصر ما إذا كانت صدمة إدخال نظام ذكاء اصطناعي ترفع الحاجة إلى الاستكشاف والتخطيط، ثم ما إذا كانت موارد التكيف تساعد الموظف على بناء دور مهني جديد ؛ قد تخلق adaptability بدلا من الانسحاب .لكن لا ينبغي افتراض أن التكنولوجيا نفسها تزيد تهديدا أو فرصة بحسب التفسير والسياق والدعم.

35.18 مقياس :مقياس الكمي Career Adapt-Abilities Scale

بوصفه CAAS Career Adapt-Abilities Scale مقياس Porfeliو Savickas طور أداة لقياس الموارد الأربعة .تتكون الصيغة الدولية من أربعة أبعاد، لكل منها ست فقرات، أي 24

فقرة في المجموع .لا يعرض هذا الفصل نص الفقرات؛ الأهم منهجيا أن الباحث يحدد ما إذا كان يحتاج الدرجة الكلية أو الأبعاد الأربعة، وأن يبرر ذلك وفقا للنموذج لا وفقا لما ينتجه البرنامج الإحصائي.

أظهرت دراسة البناء عبر 13 دولة دعما للثبات المتري، لكنها لم تدعم المساواة الصارمة أو المعيارية بصورة كاملة .هذه النتيجة ذات أهمية مباشرة عند المقارنات بين الدول أو اللغات .وجود بنية عاملية مشابهة لا يعطي تلقائيا حق مقارنة المتوسطات بين مجموعات ثقافية مختلفة .يجب إجراء اختبارات تكافؤ القياس على بيانات الدراسة نفسها إذا كان الاستنتاج يعتمد على المقارنة.

هل القابلية للتكيف بناء من الدرجة الثانية؟ 35.19

غالبا ما تمثل الأبعاد الأربعة عوامل من الدرجة الأولى تحت عامل عام للقابلية للتكيف، لكن القرار الإحصائي يجب أن يتبع السؤال النظري .إذا كان الباحث يفترض أن الموارد تعمل كحزمة عامة، يمكن اختبار عامل أعلى مع مقارنة نماذج بديلة .وإذا كانت الفرضيات تميز بين الاهتمام والسيطرة والفضول والثقة، يجب الاحتفاظ بالمستوى البعدي واختبار الصدق التمييزي والعلاقات الخاصة بكل بعد.

لا يصح أن يختار الباحث الدرجة الكلية بعد أن يرى أن أحد الأبعاد غير دال، أو يفصل الأبعاد فقط بحثا عن نتائج دالة .صيغة القياس جزء من التحديد المسبق للنموذج .كما أن معاملات الثبات لا تثبت وحدها أن الأداة تقيس الآلية النظرية المطلوبة.

السرد والمقابلة :ماذا نقيس وكيف نفهم؟ 35.20

هنا تصبح .CAAS عندما يكون السؤال عن موضوعات الحياة والهوية المهنية، لا تكفي استبانة Career Construction .المقابلات السردية وتحليل القصص المهنية أكثر ملاءمة أداة تدخل وتشخيص مهني تساعد على استخراج أنماط المعنى من قصص Interview CCI الفرد، لكنها لا ينبغي تحويلها بلا مبرر إلى قائمة درجات كمية.

يمكن للباحث النوعي بناء خط زمني للانتقالات، وتحديد الأحداث التي يصفها المشارك كنقاط تحول، وتحليل اللغة التي يستخدمها لوصف الذات والعمل والمستقبل، ثم البحث عن موضوعات تربط القرارات المتباعدة .وتزداد قوة التصميم إذا راجع المشارك تفسير القصة أو إذا قورنت روايته في أكثر من موجة زمنية.

التصميم الزمني :النظرية عن البناء لا عن اللقطة 35.21

نظرية عملية وتغير، ولذلك فإن التصميم المقطعي أحادي المصدر يختبر جزءا محدودا CCT تساعد الفرد على الاستجابة لانتقال، فمن الأفضل adaptability منها .إذا كانت الفرضية أن لاحقا، ثم النتيجة بعد فترة adapting قياس الموارد قبل الانتقال أو في بدايته، ثم قياس سلوك تسمح بظهورها .ثلاث موجات ليست شرطا مطلقا، لكنها أقرب إلى التسلسل السببي من جمع كل المتغيرات في استبانة واحدة في اليوم نفسه.

حيث تبدأ المتابعة عند ترقية أو Event-Based Design، يمكن كذلك استخدام تصميم الحدث فقد وظيفة أو تطبيق تقنية جديدة أو تخرج أو انتقال إلى عمل مستقل .يتيح ذلك فهم كيف تتغير

الموارد والسلوك والقصة حول نقطة تحول محددة، بدلا من افتراض أن جميع المشاركين يعيشون المرحلة نفسها.

35.22 مثال موثق :ماذا تقول الأدلة التجميعية؟

عام 2017، اعتمادا على 90 دراسة، أن Zacherو Lavigneو Rudolph أظهر تحليل القابلية للتكيف ترتبط باستعدادات مثل المبادأة والتقييمات الذاتية، وباستجابات مثل التخطيط والاستكشاف والكفاءة الذاتية المهنية، وبنتائج متعددة تشمل الرضا والقابلية للتوظيف والالتزام والنية لترك العمل والأداء المدرك .هذه الصورة تدعم مركزية البناء لكنها تكشف أيضا خطرا : متغيرا عاما في أي نموذج adaptability اتساع شبكة الارتباطات قد يشجع على استخدام.

الاستنتاج الأكثر انضباطا أن الباحث يحتاج إلى تحديد أين تقع القابلية للتكيف في سلسلة وما النتيجة التي يفترض أن تصل إليها عبر أي استجابة .التحليل التجميعي لا ،adaptation يلغي الحاجة إلى آلية سببية خاصة بالدراسة.

35.23 حالة دكتوراه افتراضية :تحول مهني بعد الأتمتة

لنفترض دراسة على موظفي خدمات مالية أعيد تصميم وظائفهم بعد أتمتة جزء من المعاملات . المشكلة ليست فقط قبول التقنية، بل أن بعض الموظفين لم يعودوا يعرفون ما القيمة التي سيقدمونها خلال السنوات المقبلة .يمكن بناء نموذج يبدأ من إدراك شدة التحول في الدور، ثم موارد التكيف المهني، ثم سلوكيات الاستكشاف وإعادة التخطيط، ثم وضوح الهوية المهنية أو نجاح الانتقال إلى أدوار تحليلية واستشارية.

تستطيع امتلاك السلسلة CCT .في هذا النموذج لا تحتاج الدراسة إلى إضافة نظرية لكل متغير المركزية إذا كانت الفرضيات تربط التغير بموارد التكيف والاستجابات والنتيجة المهنية .ويمكن إدخال دعم المنظمة شرطا سياقيا إذا وجدت حجة واضحة بأنه يوسع قدرة الموارد على التحول إلى فعل .أما إذا تحول السؤال إلى أثر التدريب في رفع المهارة، فذلك يغير الآلية ويستدعي نظرية أخرى بإحالة محددة.

35.24 الصدمات المهنية والانتقالات غير الطوعية

ليست كل عمليات بناء المسار ناتجة عن اختيار طوعي .قد تبدأ العملية بفصل من العمل، أو إغلاق وحدة، أو نزوح، أو مرض اقتصادي في القطاع، أو أتمتة تلغي جزءا من الدور .في هذه الحالات لا ينبغي تفسير التكيف على أنه قبول سلبي للحدث .السؤال هو كيف يعيد الفرد توجيه الاهتمام إلى مستقبل ممكن، ويستعيد قدرا من السيطرة، ويستكشف بدائل، ويختبر ثقته في القدرة على تنفيذ انتقال جديد .تختلف هذه العملية عن دراسة الصدمة بوصفها حدثا ضاغطا فقط؛ ما تملكه هو إعادة بناء المسار بعد أن تغير الحدث شروط المستقبل المهني CCT.

يمكن للباحث أن يميز بين خصائص الحدث وموارد الفرد والاستجابة والنتيجة .فقد تكون شدة الصدمة متقاربة بين موظفين، لكن مسارات التكيف تختلف بسبب الموارد والسياق .كما يمكن أن يكون الدعم المؤسسي أو شبكات العلاقات شرطا يفتح بدائل لا توفرها الموارد النفسية وحدها .هذا التحديد يمنع أخلاقيا تحميل المتضرر مسؤولية نتائج فرضتها بنية الفرص.

35.25 التصميم المختلط: الجمع بين المورد والقصة

يتيح التصميم المختلط اختبار جانبين من النظرية لا يلتقيان بسهولة في أداة واحدة. يمكن قياس CAAS في عينة واسعة لتحديد أنماط موارد التكيف، ثم اختيار حالات نوعية قصدا لإجراء مقابلات سردية حول انتقال محدد. لا تكون المرحلة النوعية مجرد زخرفة بعد التحليل الكمي؛ وظيفتها تفسير كيف استخدمت الموارد في قصة فعلية، ولماذا قادت مستويات متشابهة من adaptability إلى استجابات مختلفة.

يمكن كذلك عكس الترتيب. تبدأ الدراسة بمقابلات تكشف موضوعات مهنية متكررة في سياق محلي، ثم تستخدم النتائج لتحديد الفرضيات والمتغيرات التي تستحق الاختبار الكمي. المهم أن يجيب كل مكون عن سؤال مختلف وأن يوجد منطق دمج واضح في الاستنتاج، لا أن تجمع طريقتان فقط لزيادة حجم الفصل المنهجي.

35.26 الترجمة والتكييف الثقافي للقياس

ينبغي CAAS عند استخدام بالعربية أو في ثقافة مختلفة لا يكفي إجراء ترجمة لغوية حرفية. فحص التكافؤ الدلالي والمفهومي، وتجريب الصياغة على مشاركين من الفئة المستهدفة، ثم اختبار البنية العاملية والثبات والتكافؤ إذا كانت هناك مقارنة بين مجموعات. نتيجة الدراسة الدولية عبر الدول لكنها لم تقدم دعما كاملا metric invariance الأصلية مهمة هنا لأنها دعمت المساواة الأقوى اللازمة لكل أنواع المقارنات.

كما أن معنى السيطرة أو الفضول قد يتشكل اجتماعيا. قرار مهني يتخذه الفرد بالتشاور المكثف مع الأسرة لا يعني بالضرورة غياب الوكالة، إذا كان الشخص يرى المشورة جزءا من عملية اختياره. لذلك يجب أن يفرق الباحث بين المفهوم النظري وصورة ثقافية ضيقة لسلوكه الظاهر.

35.27 من الفرد إلى سياسة الموارد البشرية

رغم أن مستوى CCT الأصلي هو الفرد ومساره، تستطيع المنظمة استخدام نتائجها لتصميم بيئة تدعم الانتقالات من دون تحويل النظرية إلى نظرية تنظيمية. برامج الإرشاد الداخلي، والتنقل الأفقي، وفرص التجريب، وشفافية المسارات، والتعلم أثناء العمل قد توسع المساحات التي يستطيع فيها الفرد استخدام confidence. curiosity وcontrol وconcern. لكن أثر هذه الممارسات يظل فرضية تحتاج إلى اختبار، لا استنتاجا ضروريا من النظرية.

هذا التفريق مهم في الدراسات التي تجمع بيانات من موظفين داخل منظمة واحدة. لا يجوز أن تتحول الدرجة المتوسطة للقابلية للتكيف تلقائيا إلى "قدرة تنظيمية على التكيف المهني". الانتقال إلى مستوى أعلى يحتاج إلى نظرية تجميع ومرجع جماعي ومؤشرات مناسبة لذلك المستوى.

35.28 الحدود مع التجذر وتشكيل العمل ورأس المال البشري

يجب ألا يعيد الفصل شرح النظريات السابقة MT-0104 التجذر الوظيفي يستدعى عندما يكون تملك بناء CCT المطلوب تفسير الروابط والملاءمة والتضحية التي تجعل البقاء مرجحا، بينما تشكيل العمل يملك التعديل الاستباقي لحدود MT-0105 المسار والهوية والتكيف عبر الانتقالات.

MT-. أوسع زمنيا من الوظيفة الحالية CCT المهمة والعلاقة والمعنى داخل الوظيفة، بينما رأس المال البشري يملك الاستثمار في المعرفة والمهارة والعائد، لا بناء القصة المهنية 0125.

قد تتكامل هذه الكيانات في نموذج واحد فقط إذا امتلك كل منها فجوة تفسيرية مستقلة. مثلا قد تزيد سلوك تشكيل العمل، فيعيد الموظف تصميم مهامه بما يساعده على انتقال مهني adaptability لاحق. لكن مجرد وجود متغيرات من المجال نفسه لا يبرر تكديس النظريات.

هي الاختيار الأفضل؟ CCT المنافسون :متى لا تكون 35.29

إذا كان السؤال المركزي عن كيفية تأثير الكفاءة الذاتية وتوقعات النتائج والأهداف في اختيار مهني، فقد يكون المدخل الاجتماعي المعرفي للمسار أقرب إلى الآلية. وإذا كان السؤال عن تفضيل الفرد لمسار ذاتي التوجيه أو حركة عبر حدود المنظمات، فقد تكون منظورات المسار المتعدد الاتجاهات أو اللامحدود أو البروتيني أوصافا أو عدسات أكثر مباشرة. وإذا كان السؤال عن مطابقة الشخص للوظيفة أو المنظمة، فاختيار نظرية ملاءمة الشخص والبيئة أدق.

قاعدة الاختيار ليست شهرة النظرية، بل امتلاكها للفعل السببي أو التفسيري الذي يدور حوله السؤال. CCT النموذج قوية حين تكون المشكلة انتقالا أو تغيرا مهنيا يتطلب موارد تكيف وبناء معنى وهوية مستمرة عبر الزمن.

أخطاء شائعة في رسائل الدكتوراه 35.30

ثم الادعاء أن الدراسة اختبرت نظرية بناء المسار كاملة. CAAS الخطأ الأول هو استخدام المقياس يلتقط موارد التكيف، لا موضوعات الحياة والسرد ولا كل بنية النظرية. الخطأ الثاني هو أو resilience مرونة مهنية "من دون تعريف دقيق، ثم دمجها مع adaptability تسمية الخطأ الثالث هو معاملة الأبعاد الأربعة بوصفها أسبابا مستقلة للمتغير التابع من دون flexibility. تبرير.

الخطأ الرابع هو السببية العكسية؛ فالموظف الذي نجح بالفعل في انتقال جيد قد يبلغ عن ثقة أعلى. الخطأ الخامس هو تجاهل السياق وإرجاع التعثر كله إلى ضعف موارد الفرد. الخطأ السادس هو بحيث تتحول النظرية إلى اسم في المقدمة ولا تعود في CCT وضع متغيرات كثيرة حول الفرضيات أو المناقشة.

جدول قرار للقياس والتصميم 35.31

سؤال الدراسة	الوحدة المناسبة	دليل ملائم	تحذير رئيسي
هل يمتلك الفرد موارد للتعامل مع انتقال مهني؟	الفرد	CAAS والأبعاد الأربعة	لا تساو بين المورد والسلوك
كيف يستخدم الفرد الموارد أثناء انتقال محدد؟	الفرد عبر الزمن	موجات زمنية أو يوميات أو تصميم حدث	تجنب القياس المتزامن لكل المراحل

سؤال الدراسة	الوحدة المناسبة	دليل ملائم	تحذير رئيسي
كيف يعيد الفرد بناء هويته ومعنى مساره؟	الفرد والسرد	مقابلات متعمقة وتحليل قصصي	لا تحول القصة إلى درجات بلا نظرية قياس
هل تختلف بنية القياس بين مجموعات؟	مجموعات ثقافية أو مهنية	وتكافؤ القياس CFA	لا تقارن المتوسطات قبل اختبار invariance
هل تغير التقنية مسارا مهنيا أم مهمة فقط؟	المسار أو الوظيفة	تحديد مستوى الآلية أولا	CCT لا تستخدم لمجرد وجود تقنية جديدة

بوابات اختيار النظرية لطالب الدكتوراه 35.32

البوابة الأولى :هل الظاهرة مسارية وزمنية أم مجرد حالة وظيفية آنية؟ إذا لم توجد عملية انتقال أو بناء للمستقبل فقد تكون نظرية أخرى أكثر اقتصادية .البوابة الثانية :هل الآلية المقترحة هي موارد التكيف أو الاستجابة التكيفية أو الهوية السردية؟ إذا كانت الإجابة لا، فلا يكفي أن العينة موظفون.

البوابة الثالثة :هل وحدة التحليل فرد ومساره؟ إذا كانت النتيجة على مستوى المنظمة، يجب توضيح كيف تتجمع عمليات الأفراد إلى نتيجة جماعية بدلا من القفز بين المستويات .البوابة الرابعة :هل يسمح التصميم بترتيب زمني معقول؟ البوابة الخامسة :هل يمكن تسمية منافس نظري واحد وشرح لماذا لا يملك الآلية الأساسية؟ إذا اجتازت الدراسة هذه البوابات، يصبح اعتماد CCT قرارا مبررا لا زينة نظرية.

النقد والحدود 35.33

تواجه النظرية ثلاثة تحديات رئيسة .الأول خطر الإفراط في التركيز على الوكالة الفردية في أسواق تتفاوت فيها الفرص .الثاني أن جزءا كبيرا من الأدلة الكمية يركز على adaptability أكثر من بقية النظرية، فينشأ عدم توازن بين غنى الإطار النظري وضيق الاختبار التجريبي . الثالث أن السرد والهوية أصعب في التوحيد والقياس من مقاييس الموارد، مما يجعل بعض الباحثين يتجنبونهما رغم مركزيتهما.

كما أن مفهوم العمل الجديد نفسه غير متجانس .العمل الهجين لموظف عالي المهارة في شركة دولية يختلف عن العمل المنصاتي غير المستقر، ولا ينبغي نقل نتائج القابلية للتكيف بينهما بلا اختبار للسياق .وتظل المقارنات الثقافية محتاجة إلى عناية بقياس المعنى، لأن السيطرة أو التخطيط أو الاستكشاف قد تظهر بصور مختلفة تبعا للأسرة والمؤسسة وسوق العمل.

وتنبغي مراعاة نقطة إضافية عند تفسير النتائج في البيئات التي تتسم باضطراب اقتصادي أو مؤسسي طويل .انخفاض بعض موارد التكيف لا يعني بالضرورة قصورا ثابتا لدى الفرد، فقد يعكس استنزافا تراكميا أو غياب فرص حقيقية لاستخدام تلك الموارد .وبالمثل، قد تبدو درجات التكيف مرتفعة لدى أشخاص اضطروا إلى التنقل المستمر، لكن هذا لا يثبت أن مساراتهم أفضل أو

أكثر استدامة .لذلك يستحسن أن تجمع الدراسة بين مؤشرات الموارد وبين خصائص الانتقال وجودة النتيجة وسياق الفرص .هذا الفصل بين القدرة على التكيف وبين جودة المسار يمنع تحويل البقاء أو الحركة أو المرونة إلى نتائج مرغوبة تلقائيا، ويحافظ على التفسير ضمن حدود النظرية والسياق الفعلي للمشارك المهني.

قاعدة الحذف النظري 35.34

من الدراسة مع بقاء الفرضيات والمنطق السببي كما هما، فالنظرية ليست CCT إذا أمكن حذف مفسرة فعلا .ينبغي أن يؤدي حذفها إلى خسارة محددة :غياب تفسير لكيفية تحول موارد التكيف إلى استجابات، أو فقدان منطق بناء الهوية عبر الانتقالات، أو انقطاع الربط بين الحدث المهني والقصة التي يعيد بها الفرد توجيه مساره.

هذه القاعدة تمنع استخدام النظرية بوصفها مرجعا زخرفيا .وهي تفرض على الباحث أن يعود إليها في تفسير النتائج :لماذا نجح بعد معين؟ لماذا فشل مسار متوقع؟ كيف غير السياق عمل الموارد؟ وما الذي تعنيه النتيجة لعملية البناء لا للمتغيرات منفردة فقط؟

خاتمة :المسار بوصفه عملا مستمرا على الذات والسياق 35.35

تقدم نظرية بناء المسار المهني صورة مناسبة لعالم عمل لا يضمن الاستقرار ولا يسمح دائما بخطة خطية .الفرد يحمل خصائص وخبرات، ويطور موارد للتكيف، ويجرب استجابات، ويعيد تأليف قصة مهنية تمنحه استمرارية مع التغير .الاهتمام والسيطرة والفضول والثقة ليست شعارات تطوير ذات، بل موارد يجب وضعها داخل سلسلة سببية وسياق زمني واضح.

القيمة الأكبر للنظرية في بحوث الإدارة والموارد البشرية تظهر عندما تنتقل الدراسة من سؤال هل الموظف قابل للتكيف؟ "إلى سؤال أعمق :كيف يستخدم موارده ليبني انتقالا مهنيا وهوية قابلة للاستمرار تحت تغيرات فعلية في العمل؟ بهذا المعنى يصبح المسار المهني عملية بناء مستمرة، لا سيرة ذاتية ثابتة .ويمهد هذا الفهم للفصل التالي الذي ينتقل من النظرية المفردة إلى خريطة تكامل عابر للعائلات في نظم الموارد البشرية وعلاقة العمل، من دون إعادة شرح الملفات النظرية التي امتلكت مواطنها الأصلية.

المراجع

Guichard, J. (2009). Self-constructing. Journal of Vocational Behavior, 75(3), 251-258. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2009.03.004

Hirschi, A. (2009). Career adaptability development in adolescence: Multiple predictors and effect on sense of power and life satisfaction. Journal of Vocational Behavior, 74(2), 145-155. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2009.01.002

Hirschi, A., Herrmann, A., & Keller, A. C. (2015). Career adaptivity, adaptability, and adapting: A conceptual and empirical

investigation. Journal of Vocational Behavior, 87, 1-10. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2014.11.008

Johnston, C. S. (2018). A systematic review of the career adaptability literature and future outlook. Journal of Career Assessment, 26(1), 3-30. https://doi.org/10.1177/1069072716679921

Rudolph, C. W., Lavigne, K. N., & Zacher, H. (2017). Career adaptability: A meta-analysis of relationships with measures of adaptivity, adapting responses, and adaptation results. Journal of Vocational Behavior, 98, 17-34. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2016.09.002

Rudolph, C. W., Lavigne, K. N., Katz, I. M., & Zacher, H. (2017). Linking dimensions of career adaptability to adaptation results: A meta-analysis. Journal of Vocational Behavior, 102, 151-173. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.06.003

Savickas, M. L. (1997). Career adaptability: An integrative construct for life-span, life-space theory. The Career Development Quarterly, 45(3), 247-259. https://doi.org/10.1002/j.2161-0045.1997.tb00469.x

Savickas, M. L. (2005). The theory and practice of career construction. In S. D. Brown & R. W. Lent (Eds.), Career development and counseling: Putting theory and research to work (pp. 42-70). Wiley.

Savickas, M. L. (2011). Career counseling. American Psychological Association.

Savickas, M. L. (2012). Life design: A paradigm for career intervention in the 21st century. Journal of Counseling & Development, 90(1), 13-19. https://doi.org/10.1111/j.1556-6676.2012.00002.x

Savickas, M. L. (2013). Career construction theory and practice. In R. W. Lent & S. D. Brown (Eds.), Career development and counseling: Putting theory and research to work (2nd ed., pp. 147-183). Wiley.

Savickas, M. L. (2013). The 2012 Leona Tyler Award Address: Constructing careers: Actors, agents, and authors. The Counseling Psychologist, 41(4), 648-662. https://doi.org/10.1177/0011000012468339

Savickas, M. L., Nota, L., Rossier, J., Dauwalder, J. P., Duarte, M. E., Guichard, J., Soresi, S., Van Esbroeck, R., & van Vianen, A. E. M. (2009). Life designing: A paradigm for career construction in the 21st century. Journal of Vocational Behavior, 75(3), 239-250. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2009.04.004

Savickas, M. L., & Porfeli, E. J. (2012). Career Adapt-Abilities Scale: Construction, reliability, and measurement equivalence across 13 countries. Journal of Vocational Behavior, 80(3), 661-673. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2012.01.011

Super, D. E., Savickas, M. L., & Super, C. M. (1996). The life-span, life-space approach to careers. In D. Brown, L. Brooks, & Associates (Eds.), Career choice and development (3rd ed., pp. 121-178). Jossey-Bass.

الفصل 36: نظم الموارد البشرية وعلاقة العمل: خريطة التكامل العابر للعائلات

HR Systems and the Employment Relationship: A Cross-Family Integration Map

36.1 تمهيد :لماذا يحتاج حقل الموارد البشرية إلى جسر تكاملي؟

لا تفسر نظم الموارد البشرية نتائجها بآلية واحدة .فالممارسة نفسها، مثل التدريب أو الحوافز أو المشاركة أو التقييم أو التوظيف الانتقائي، يمكن أن تكون في مستوى أول استثمارا في المعرفة والمهارة، وفي مستوى ثان أداة لرفع القدرة والدافعية والفرصة، وفي مستوى ثالث رسالة يفسر العامل من خلالها نوايا الإدارة، وفي مستوى رابع واقعة تخضع لحكم العدالة، وفي مستوى خامس جزءا من علاقة تبادل ممتدة، وفي مستوى سادس استجابة لضغط مؤسسي، ثم تصبح على مستوى المنظمة جزءا من مورد بشري قد يسهم في الاختلاف التنافسي .لذلك فإن سؤالا عاما من نوع »ما أثر ممارسات الموارد البشرية في الأداء؟« يظل أضعف من أن يحدد نظرية مناسبة ما لم يوضح الباحث الحلقة التي يريد تفسيرها.

وظيفة هذا الفصل ليست إنشاء نظرية جديدة، ولا إعادة ملفات النظريات التي سبقت أو ستأتي في الأطلس .إنه جسر حقلي يبين كيف تنتظم وظائف تفسيرية مختلفة داخل دراسة واحدة من دون حشد نظري .ووفقا لمعمار الأطلس، تبقى نظرية رأس المال البشري MT-0125 وإطار القدرة في موطنهما الأصلي، الفصل 33، كما تبقى نظرية التبادل MT-0126 والدافعية والفرصة في الفصل 22، MT-0097 في الفصل 21، ومنظور العدالة التنظيمية MT-0013 الاجتماعي في MT-0031 في الفصل 47، والرؤية القائمة على الموارد MT-0026 والنظرية المؤسسية في الفصل 76 .ما يفعله الجسر هو تحديد موضع كل MT-0065 الفصل 42، ونظرية الإشارة منها في السلسلة السببية ثم بيان متى يكفي أحدها ومتى يصبح التكامل مبررا.

المشكلة التي يعالجها الجسر عملية قبل أن تكون تصنيفية .كثير من دراسات الموارد البشرية تبدأ بقائمة ممارسات ثم تبحث عن نظريات يمكن إرفاقها بكل متغير .النتيجة المعتادة هي نموذج يضم نظريات كثيرة لكن لا يملك آلية مركزية واضحة .البديل الذي يعتمده هذا الفصل هو البدء من الظاهرة ووحدة التحليل وتسلسل الحدث :ما الذي صممته الإدارة؟ ماذا نفذ فعلا؟ ماذا أدرك العامل؟ كيف فسره وقيمه؟ ما الذي تغير في قدرته أو دافعيته أو فرصته؟ ما السلوك الذي نتج؟ وكيف تراكم السلوك أو رأس المال البشري ليصبح نتيجة وحدية أو تنظيمية؟ عندئذ فقط يتم استدعاء النظرية التي تملك الحلقة المطلوبة.

36.2 حدود الفصل وقاعدة عدم تكرار الملفات النظرية

الجسر الحقلي يربط وظائف النظريات ولا يستنسخ تاريخها أو افتراضاتها أو مناقشاتها النقدية . ولهذا يجب قراءة الإحالات الآتية بوصفها مؤشرات اتجاه لا ملخصات بديلة عن الملفات الأصلية. تستدعى عندما يكون موضع التفسير هو تكوين المعرفة والمهارة والعائد من MT-0125

تستدعى عندما يريد الباحث تفسير كيف تعمل حزمة الممارسات MT-0126. الاستثمار فيهما تستدعى عندما يصبح الرد المتبادل والثقة والالتزام MT-0013. عبر القدرة والدافعية والفرصة تستدعى عندما تكون المشكلة عدم تماثل المعلومات وما MT-0065. جزءا من علاقة العمل تستدعى عندما يكون الحكم على الإنصاف MT-0097. تستنتجه الأطراف من الممارسة تستدعى عندما يكون MT-0026. الإجرائي أو التوزيعي أو التفاعلي أو المعلوماتي آلية حاكمة تستدعى عندما MT-0031. تبني الممارسة أو تشابهها مدفوعا بالشرعية والضغوط المؤسسية يكون السؤال كيف يمكن لمورد بشري غير متجانس أن يسهم في ميزة يصعب تقليدها.

لا يعني وجود هذه المداخل السبعة أن الدراسة الجيدة تستخدمها كلها. على العكس، القاعدة هي الاقتصاد النظري. إذا كانت فرضيات الدراسة يمكن تفسيرها بآلية واحدة مترابطة، فإن إضافة نظرية ثانية لا تزيد القيمة. وإذا كانت هناك فجوة تفسيرية واضحة بين مستوى وآخر، تستخدم وحدها لتفسير لماذا يفسر AMO نظرية مساندة بشرط تسمية الفجوة التي تسدها. مثلا، لا تكفي موظفان الممارسة نفسها بصورة مختلفة، وقد تحتاج الدراسة حينئذ إلى منطق الإشارة أو العدالة. ولا تكفي العدالة وحدها لتفسير كيف يتحول مخزون المهارات إلى قدرة تنافسية تنظيمية، وقد يلزم الانتقال إلى رأس المال البشري ثم الرؤية القائمة على الموارد.

36.3 الخريطة السببية الكبرى لنظام الموارد البشرية

يمكن تمثيل السلسلة التكاملية في ثماني حلقات مترابطة: سياق خارجي ومؤسسي، تصميم مقصود لنظام الموارد البشرية، تنفيذ فعلي بواسطة المديرين والوحدات، خبرة مدركة لدى العامل، تفسير وتقييم للممارسة، حالات وسيطة في القدرة والدافعية والفرصة والعلاقة، سلوك فردي أو جماعي، ثم نتائج تشغيلية وتنظيمية واستراتيجية. لا تفترض الخريطة أن كل دراسة يجب أن تقيس الحلقات الثماني؛ هدفها منع القفز من الممارسة إلى الأداء النهائي من دون تحديد الوسيط النظري.

الحلقة الأولى تسأل لماذا ظهر النظام بصورته الحالية. هنا قد تكون المنافسة أو الاستراتيجية أو القيود التنظيمية أو أعراف المهنة أو تقليد المنظمات المشابهة أهم من خصائص الموظف. الحلقة الثانية تسأل ماذا قررت الإدارة رسميا من سياسات وحزم. الحلقة الثالثة تركز على ما ينفذه المدير المباشر فعليا، لأن وجود سياسة مكتوبة لا يساوي التطبيق. الحلقة الرابعة تركز على ما يصل إلى العامل ويختبره. الحلقة الخامسة تفسر المعنى: هل يرى العامل أن التدريب استثمار فيه أم وسيلة لزيادة عبئه؟ هل يرى التقييم أداة تطوير أم مراقبة؟ هل يفهم الأجر المتغير على أنه اعتراف أم نقل للمخاطر إليه؟ هنا تدخل الإشارة والعدالة والتبادل بوصفها ممرات تفسير لا أسماء زائدة.

ورأس المال البشري. بعض الممارسات تبني معرفة AMO الحلقة السادسة هي موضع قريب من ومهارة، وبعضها يغير دوافع بذل الجهد، وبعضها يفتح أو يغلق فرص المشاركة، وقد تؤثر الحزمة في أكثر من بعد في الوقت نفسه. الحلقة السابعة تسأل عن السلوك الذي يظهر فعلا: أداء المهمة، التعلم، مشاركة المعرفة، المبادرة، الغياب، الدوران، المواطنة، أو الابتكار. الحلقة الثامنة تنتقل إلى الوحدة أو المنظمة، حيث لا يجوز افتراض أن متوسط السلوك الفردي أصبح تلقائيا قدرة تنظيمية. يلزم منطق تجميع أو تنسيق أو اعتماد متبادل يوضح كيف تتراكم المدخلات الفردية في نتيجة جماعية.

الحلقة	السؤال التشخيصي	المدخل النظري الأقرب	خطأ شائع
السياق	لماذا تبنت المنظمة هذا النظام الآن؟	MT-0026 المؤسسية عند ضغط الشرعية	نسبة كل تبن إلى الكفاءة
التصميم	ما الممارسات المقصودة وما منطق الحزمة؟	MT-0126 AMO أو MT-0125 بحسب الآلية HCT	عد قائمة الممارسات نظرية
التنفيذ	هل نفذت السياسة كما صممت؟	تحليل التنفيذ والسياق الإداري	قياس الوثائق بدلا من التطبيق
الإدراك	ماذا اختبر الموظف فعلا؟	منطق النظام المدرك	مساواة المقصود بالمدرك
التفسير	ماذا تعني الممارسة للموظف؟	الإشارة MT-0065 العدالة MT-0097و	افتراض معنى موحد للممارسة
العلاقة	كيف يرد العامل على معاملة المنظمة؟	التبادل MT-0013 الاجتماعي	اعتبار كل ارتباط تبادلا
الموارد والسلوك	ماذا تغير في القدرة والدافعية والفرصة؟	MT-0125و MT-0126	القفز مباشرة إلى الأداء
النتيجة الاستراتيجية	كيف يصبح المورد البشري ذا قيمة يصعب تقليدها؟	MT-0031 RBV	تسمية أي موظفين «ميزة تنافسية»

36.4 من النظام المقصود إلى النظام المدرك: الفجوة التي تفسر كثيرا من النتائج المتعارضة

أحد أكثر أسباب التناقض في نتائج بحوث الموارد البشرية هو التعامل مع النظام كأنه شيء واحد. يمكن للإدارة العليا أن تقصد نظاما تطويريا، لكن المدير المباشر ينفذه بصورة انتقائية، ويختبره الموظف باعتباره رقابيا. وقد تعلن المنظمة سياسة مشاركة واسعة بينما لا يملك العامل معلومات أو وقتا أو صلاحية لاتخاذ القرار. لذلك ينبغي الفصل بين النظام المقصود Intended HR System، والنظام المنفذ أو الممارس Enacted HR System، والنظام المدرك أو المختبر Perceived/Experienced HR System.

هذا الفصل ليس مجرد تمييز لغوي. البيانات المأخوذة من مدير الموارد البشرية تصلح لوصف النوايا والسياسات الرسمية، لكنها لا تكفي وحدها لقياس تجربة الموظفين. وبيانات الموظفين تكشف الإدراك والخبرة، لكنها لا تثبت تلقائيا أن المنظمة طبقت سياسة واحدة على جميع الوحدات. وعندما تكون الدراسة متعددة الوحدات، يصبح التباين بين المديرين المباشرين موضوعا تفسيريا لا خطأ عشوائيا يمكن تجاهله.

HRM System مفهوما مؤثرا لقوة نظام الموارد البشرية Ostroff (2004)وBowen قدم مبينا أن تميز الرسائل واتساقها وتوافق الأطراف حولها يساعد في نشوء تفسير Strength،

مشترك للسلوك المتوقع والمكافأ .قيمة هذا المنظور للجسر أنه يضع الاتصال والتنفيذ بين »وجود الممارسة «و»استجابة العامل .«لا يلزم تحويل قوة النظام إلى نظرية إضافية مستقلة في كل دراسة؛ يمكن استخدامها لبناء سؤال أدق :هل كانت الممارسة واضحة ومتسقة ومميزة بما يكفي لكي يستنتج الموظفون المعنى نفسه؟

أهمية سؤال »لماذا تفعل الإدارة (2008) Schneiderو Lepakو Nishii وتبين دراسة ذلك؟ .«الموظفون قد ينسبون الممارسة ذاتها إلى نية تحسين الجودة والرفاه أو إلى نية خفض التكلفة واستغلال العمل، وتترتب على هذه النسب مواقف وسلوكيات مختلفة .المغزى ليس إضافة نظرية عزو كاملة إلى كل نموذج موارد بشرية، بل الاعتراف بأن العلاقة بين الممارسة والاستجابة تمر أحيانا عبر تفسير الغرض .إذا كان هذا التفسير هو المتغير المركزي في الدراسة، .يجب تصميم القياس والفرضيات له بدلا من الاكتفاء بدرجة عامة للممارسات

بوابات التكامل السبع :متى نحتاج كل مدخل؟ 36.5

عندما يكون السؤال عن الاستثمار MT-0125 البوابة الأولى هي رأس المال البشري .تستخدم في المعرفة والمهارة والخبرة، وعن العائد أو الإنتاجية التي تنشأ من هذا الاستثمار .لا تستخدم النظرية لمجرد أن الدراسة في إدارة الموارد البشرية؛ فقد يكون موضوع الدراسة عدالة التقييم أو الثقة أو تفسير الرسائل، وهي آليات مختلفة .في نموذج دكتوراه، يجب أن يظهر بوضوح ما الذي .يتراكم لدى الأفراد أو المنظمة، وكيف يختلف هذا المخزون عن ممارسة التدريب ذاتها

عندما تريد الدراسة تحويل ممارسات الموارد MT-0126 يستخدم .AMO البوابة الثانية هي البشرية إلى منطق سلوكي قريب :هل يمتلك الموظف القدرة؟ هل يريد بذل الجهد؟ وهل توجد وزملائه)Jiang (2012 فرصة حقيقية للمشاركة والاستخدام؟ أظهرت المراجعة التجميعية عند فائدة التمييز بين ممارسات تعزيز المهارة، وتعزيز الدافعية، وتعزيز الفرصة، وربطها بآليات تتفاعل بضرب Oو Mو A أقرب قبل النتائج البعيدة .المهم أن الباحث لا يفترض بصورة آلية أن .رياضي، بل يختار الشكل الإحصائي الذي يتفق مع منطق فرضياته

تستخدم عندما تصبح المعاملة التي تقدمها .MT-0013 البوابة الثالثة هي التبادل الاجتماعي المنظمة أساسا لالتزامات متبادلة تمتد عبر الزمن، فيرد العامل بالدعم أو الالتزام أو السلوك خارج ؛ فإذا كانت العلاقة لحظية SET الدور أو الانسحاب .وجود مكافأة مالية لا يكفي وحده لتفعيل وعقدية تماما ولا يوجد مجال لتراكم الثقة أو الالتزام، قد تكون آلية أخرى أنسب .في جسر الموارد أنها تفسر لماذا لا تعمل بعض الممارسات من خلال المهارة فقط، بل من SET البشرية، قيمة .خلال ما تعنيه عن قيمة الموظف ومكانته في العلاقة

تستدعى عندما لا يعرف المستقبل أو الموظف أو السوق .MT-0065 البوابة الرابعة هي الإشارة الجودة أو النية مباشرة، فيستخدم ممارسة قابلة للملاحظة لاستنتاج معلومة مخفية .في التوظيف مثلا قد تستنتج الكفاءات شيئا عن جودة صاحب العمل من صرامة الاختيار أو شفافية المعلومات . وداخل المنظمة قد يفسر العامل الاستثمار في التطوير أو شكل التقييم أو تصميم المكافآت بوصفه إشارة عن أفق العلاقة .لا يصبح كل تواصل »إشارة«؛ يلزم عدم تماثل معلومات، ومرسل، .ومستقبل، وإشارة يمكن تفسيرها وتقييم مصداقيتها

تكون ضرورية عندما تدور الآلية حول حكم .MT-0097 البوابة الخامسة هي العدالة التنظيمية العامل على عدالة النتيجة أو الإجراء أو المعاملة أو المعلومات .تزداد أهميتها في الأجور والترقية والتقييم والتسريح والجدولة الخوارزمية، حيث لا يحدد القرار وحده الاستجابة؛ تحدد أيضا كيفية صنع القرار وشرحه واحترام الأطراف المتأثرة .لا ينبغي استخدام »العدالة «مرادفا للرضا .قد يرضى العامل عن نتيجة مفيدة له مع إدراك إجراء غير عادل، أو يرفض نتيجة مؤلمة مع قبوله بأن الإجراء كان منصفا.

تدخل عندما يكون السؤال لماذا تتبنى المنظمات .MT-0026 البوابة السادسة هي المؤسسية ممارسات متشابهة رغم اختلاف الكفاءة المباشرة، أو لماذا تصوغ سياسات تحقق الشرعية أمام جهات الاعتماد والتنظيم والمهنة .في الموارد البشرية قد يفسر هذا المدخل تبني نماذج تقييم، أو سياسات تنوع، أو هياكل أجور، أو شهادات مهنية بسبب ضغط قسري أو معياري أو تقليدي .لا ينبغي تحويل المؤسسية إلى تفسير داخلي لسلوك كل موظف؛ وحدتها الأساسية هنا المنظمة أو الحقل، ولهذا تحتاج النماذج متعددة المستويات إلى جسر واضح إذا انتقلت من الضغط الخارجي إلى إدراك الموظف.

تستخدم عندما تنتقل الدراسة من .MT-0031 البوابة السابعة هي الرؤية القائمة على الموارد هل حسنت الممارسة أداء الموظف؟ «إلى »هل تكون من البشر والعمليات الاجتماعية مورد » «أوضح .«؟المنظمات بين مستداما اختلافا يفسر Wright وMcMahan وMcWilliams كيف يمكن ربط الموارد البشرية بمنطق الميزة التنافسية، لكن هذا لا يعني أن كل تدريب (1994) أو كل ارتفاع في الالتزام يحقق تلقائيا شروط القيمة والندرة وصعوبة التقليد والتنظيم .يجب تحديد مورد أو قدرة جماعية، وآلية تحوله إلى قيمة، وحدود التقليد والنقل.

أربعة نماذج تكاملية مشروعة بدلا من حشد النظريات 36.6

مقصود، ثم يقيس التنفيذ والخبرة، HR النموذج الأول هو »من الممارسة إلى السلوك .«يبدأ بنظام ثم يحدد مسارا تفسيريا واحدا مثل الإشارة أو العدالة، ثم يربطه بالاستجابة العلائقية أو بالدافعية، وينتهي بالسلوك .مثال مناسب :وضوح نظام التقييم وعدالته - <إدراك نية تطويرية - <التزام أو المؤسسية إذا لم يكن السؤال RBV متبادل - <مبادرة وظيفية .في هذا النموذج لا حاجة إلى عن الميزة أو ضغط الحقل.

النموذج الثاني هو »من النظام إلى الأداء التنظيمي .«يبدأ بحزم الممارسات التي تستهدف القدرة والدافعية والفرصة، ثم يقيس حالات قريبة مثل رأس المال البشري والدافعية، ثم سلوكا أو عملية وزملائه)2012 (فكرة أن الوسائط Jiang تشغيلية، ثم نتيجة وحدية أو تنظيمية .يدعم عمل القريبة مهمة لفهم العلاقة مع النتائج البعيدة .هذا النموذج يحتاج بيانات متعددة المصادر أو أزمنة والأداء من الاستبانة نفسها في HR مختلفة إذا أراد الباحث ادعاء مسار سببي معقول، لأن قياس اللحظة نفسها يحول السلسلة إلى ارتباطات إدراكية.

النموذج الثالث هو »من المؤسسة إلى النظام .«يبدأ بضغط تنظيمي أو مهني أو اعتمادي، ثم يدرس استجابة المنظمة في سياسات الموارد البشرية، ثم ينتقل إلى قوة التنفيذ وإدراك الموظفين . مثال ذلك جامعة تستجيب لمعيار اعتماد يفرض توثيق تطوير أعضاء هيئة التدريس .المؤسسية تفسر سبب التبني، لكنها لا تفسر تلقائيا ما إذا كان التدريب رفع القدرة أو تحول إلى امتثال شكلي .

فقط في الحلقة اللاحقة إذا كان السؤال يمتد إلى التأثير في القدرة والدافعية AMO هنا يستخدم والفرصة .هذا النموذج يمنع الخطأ الشائع المتمثل في جعل المؤسسية تفسر كل المستويات من .الحقل إلى السلوك الفردي

النموذج الرابع هو »من البشر إلى الميزة .«يبدأ بالاستثمار في معرفة أو مهارة ذات صلة باستراتيجية المنظمة، ثم يحدد كيف تتراكم المعرفة أو تتكامل، ثم يختبر ما إذا كان المورد هنا تملك حلقة HCT .الجماعي ذا قيمة وغير متجانس وصعب التقليد، ثم يربطه بنتيجة تنافسية قد تستخدم إذا كانت المشكلة هي AMO تملك حلقة القيمة الاستراتيجية، بينما RBVالتكوين، و تحويل المهارة المتاحة إلى سلوك منتج .حذف أي نظرية من هذا النموذج يجب أن يؤدي إلى .خسارة تفسيرية قابلة للتسمية؛ وإلا كان دمجها زائدا

العمل الرقمي والذكاء الاصطناعي :اختبار متقدم للجسر 36.7

تجعل إدارة الموارد البشرية الرقمية الحدود بين الممارسة والرسالة والعدالة أكثر وضوحا .نظام ترشيح خوارزمي لا يغير فقط كفاءة الاختيار؛ إنه يبعث إشارات إلى المتقدمين عن ما تقدره المنظمة، ويخلق أسئلة عن الشفافية والإنصاف، وقد يخضع لضغط تنظيمي ومهني، ويحتاج إلى كفاءات بشرية جديدة، ثم قد يصبح جزءا من قدرة تنظيمية يصعب تقليدها إذا ارتبط ببيانات وروتينات ومعرفة متكاملة .لكن إدخال جميع هذه النظريات في دراسة واحدة سيكون خطأ ما لم .يكن النموذج مصمما فعلا لقياس هذه الحلقات

في دراسة عن تقييم أداء مدعوم بالذكاء الاصطناعي يمكن تحديد السؤال بدقة .إذا كان التركيز على قبول العامل لنتائج التقييم بسبب وضوح المعايير وحق الاعتراض، فمدخل العدالة أقرب .إذا كان التركيز على ما يستنتجه العامل عن نية المنظمة من إدخال النظام، فالإشارة أقرب .إذا كان مع AMO التركيز على أثر النظام في الاستقلالية والدافعية وفرصة المشاركة، فيمكن توظيف متغيرات تصميمية مناسبة .وإذا كان السؤال لماذا تبنت جميع الجامعات أو البنوك نظاما مشابها بعد توجيه رسمي، فالمؤسسية هي مدخل الحقل .اختيار نظرية واحدة بهذه الطريقة أقوى من كتابة فقرة تجمع »الذكاء الاصطناعي، الموارد، العدالة، المؤسسية، التبادل «ثم اختبار انحدار مباشر .واحد

كما يتطلب العمل المنصاتي والمرن إعادة النظر في حدود »المنظمة .«قد يتلقى العامل مهامه ومكافآته من منصة رقمية، ويتعامل مع خوارزمية لا مدير ثابت، ويملك فرصا محدودة للتفاوض . متحققة بالفعل، وهل يوجد طرف يمكن نسب SET في هذه الحالة يجب فحص ما إذا كانت شروط داخليا أم قاعدة سوق .كذلك قد تصبح الفرصة في HR الالتزام إليه، وهل الممارسة تمثل قرار مقيدة بتصميم المنصة، وقد تتحول العدالة المعلوماتية والحق في التفسير إلى عناصر AMO مركزية .الجسر يساعد الباحث على إعادة تشخيص وحدة التحليل بدلا من نقل استبانة تقليدية من .شركة مستقرة إلى عمل منصاتي من دون تعديل

المستوى التحليلي :أين يوجد المتغير فعلا؟ 36.8

أخطر أخطاء هذا الحقل أن الباحث يكتب نظرية على مستوى المنظمة ثم يجمع بيانات فردية ويعامل كل موظف كأنه منظمة مستقلة .رأس المال البشري قد يقاس على مستوى الفرد، لكنه قد يقاس AMO .يمكن أن يصبح موردا تنظيميا فقط إذا كان هناك منطق تركيب أو ظهور

كتجربة فردية، أو كنظام ممارسات على مستوى الوحدة .العدالة المدركة فردية غالبا، لكن مناخ العدالة يتطلب اتفاقا وتبريرا للتجميع .الضغط المؤسسي يقع في مستوى المنظمة أو الحقل، يمكن أن يعمل على علاقة الفرد بالمنظمة أو في علاقات SET في مستوى المنشأة، بينما RBVو ثنائية أخرى.

إذا كان 500 موظف يعملون في 20 فرعا، فعدد الموظفين لا يلغي البنية المتداخلة .قد يحتاج الباحث إلى نموذج متعدد المستويات يفصل أثر خصائص الفرد عن أثر نظام الفرع .وإذا كانت الممارسات تختلف بين الفروع، يصبح الفرع وحدة ذات معنى .أما إذا كانت السياسة موحدة أو ICC مركزيا لكن الإدراك يختلف فرديا، فقد يكون الاختلاف في التنفيذ أو التفسير .قبل حساب rwg، يجب تقديم حجة نظرية توضح لماذا يتوقع الباحث أن يكون البناء مشتركا على مستوى الوحدة، لأن الإحصاء لا ينشئ مستوى تحليليا من العدم.

تتطلب السلاسل التي تنتهي بنتيجة تنظيمية اهتماما خاصا بالتجميع .لا يصبح الالتزام التنظيمي قدرة «لمجرد أخذ المتوسط .يجب تحديد عملية جماعية مثل الاستقرار، التنسيق، الاحتفاظ» بمعرفة تخصصية، أو روتين مشترك .وبالمثل، لا تصبح الدرجة المتوسطة للمهارة ميزة تنافسية إلا إذا كانت المهارة ذات صلة بالقيمة وتختلف عن المنافسين ويمكن للمنظمة تنظيم استخدامها . هذه الحدود تمنع الانتقال غير المشروع من علم النفس الفردي إلى الاستراتيجية.

القياس :من أسماء الممارسات إلى اختبارات الآليات 36.9

أداة جيدة لهذا النوع من الدراسات لا تبدأ بعبارة عامة مثل »تطبق المنظمة ممارسات موارد بشرية حديثة .«يجب أن يحدد الباحث ما إذا كان يقيس وجود الممارسة، كثافتها، جودتها، اتساقها، إدراك الموظف لها، أو الغرض الذي ينسبه إليها .التدريب مثلا يمكن قياسه بالساعات أو الإتاحة أو الجودة أو نقل التعلم أو الاستثمار المدرك .هذه المتغيرات ليست بدائل مترادفة، وكل واحد منها يقع في حلقة مختلفة.

من المفيد فصل ممارسات تعزيز القدرة عن ممارسات تعزيز الدافعية والفرصة، لكن AMO، في لا ينبغي افتراض أن كل ممارسة تنتمي حصريا إلى فئة واحدة .تقييم الأداء قد يقدم تغذية راجعة تعزز القدرة، وقد يربط الأداء بالمكافأة فيؤثر في الدافعية، وقد يفتح حوارا يوسع الفرصة .لذلك تكون الحزم نظرية إذا عرف الباحث وظيفة الممارسة في سياق الدراسة، لا إذا نسخ تصنيفا جاهزا .ويمكن استخدام تحليل العوامل لاختبار بنية القياس، لكنه لا يعوض عن تعريف سبب وضع الممارسة في حزمة محددة.

في العدالة يجب عدم جمع الأبعاد في درجة واحدة إذا كانت الفرضية تعتمد على نوع العدالة .وفي الإشارة ينبغي قياس خصائص مثل قابلية الملاحظة والمصداقية أو الاستنتاج الذي صنعه يجب أن يعكس المقياس التبادل أو الالتزام أو الثقة SET المستقبل، لا مجرد وجود تواصل .وفي ذات الصلة لا أن يستخدم الرضا بديلا عنها .وفي المؤسسية، من الأفضل أن تأتي بيانات الضغوط من مصادر تنظيمية أو خبراء أو وثائق أو مقارنة بين منظمات، لا من موظف فرد لا يستطيع معرفة الحقل كاملا.

ما تريد إثباته	البيانات الأقوى	تصميم أضعف ينبغي تجنبه

ما تريد إثباته	البيانات الأقوى	تصميم أضعف ينبغي تجنبه
HR وجود سياسة	HR وثائق وسجلات ومدير	سؤال موظف واحد عن السياسة الرسمية
التنفيذ الفعلي	مديرون وموظفون وسجلات تنفيذ	الاعتماد على دليل السياسات فقط
الإدراك والتفسير	الموظفون المتأثرون	سؤال الإدارة عما يعتقده الموظفون
تغير القدرة	اختبار معرفة أو مهارة وقياس قبل/بعد	رضا المشاركين عن التدريب فقط
تغير الدافعية	مقياس نفسي زمني وسلوك داعم	استنتاج الدافعية من الأداء نفسه
العدالة	المتأثرون بالقرار مع تحديد نوع العدالة	درجة عامة غير مرتبطة بقرار معين
نتيجة وحدية	سجل الوحدة أو عميل أو مشرف	نفس استبانة الموظف لكل المتغيرات
ميزة استراتيجية	مقارنة تنظيمية وزمنية ومؤشرات قيمة	سؤال أفراد «لدينا ميزة تنافسية»

36.10 الزمن والسببية: متى تبدأ الحلقة ومتى تظهر النتيجة؟

الاستثمار في رأس المال البشري يحتاج زمنا للتعلم، والتبادل الاجتماعي يحتاج تكرارا لكي تتكون الثقة والالتزامات، والتفسير قد يحدث فور تعرض الموظف للممارسة، بينما النتائج التنظيمية قد تظهر بعد أشهر. لذلك فإن جمع جميع المتغيرات في يوم واحد يضغط عمليات زمنية مختلفة داخل لقطة واحدة. التصميم الأقوى يربط توقيت القياس بمنطق الآلية: الممارسة في T1، التفسير أو الإدراك في T2، العدالة في العلاقة أو الدافعية في T3، القدرة ثم السلوك أو النتيجة في T4 إذا كانت موارد الدراسة تسمح.

الفصل الزمني وحده لا يعني إثبات السببية. المنظمات الناجحة قد تستثمر أكثر في HR، والموظفون ذوو الأداء المرتفع قد يحصلون على فرص تدريب أكبر، والوحدات ذات القيادة الجيدة قد تطبق HR بصورة أفضل وتحقق نتائج أعلى في الوقت نفسه. يجب التفكير في السببية العكسية والمتغيرات المشتركة والانتقاء. تساعد البيانات اللوحية، والتغير داخل الوحدة، والتجارب أو شبه التجارب، وتوقيت تنفيذ سياسة جديدة، والمقارنة بين مجموعات متأثرة وغير متأثرة، على تحسين الاستدلال عندما تكون مناسبة.

في الدراسات غير التجريبية ينبغي أن يكون الادعاء متناسبا مع التصميم. نموذج SEM مع بيانات مقطعية لا يحول الارتباط إلى سبب. الوساطة الإحصائية لا تثبت ترتيب العملية إذا قيس الوسيط والنتيجة في اللحظة نفسها. ويمكن للباحث أن يقول إن النتائج «تتفق مع المسار النظري» أو تدعمه ارتباطيا، ثم يحدد ما يلزم لاختبار الزمن والسببية مستقبلا. هذا الانضباط أقوى من استخدام لغة سببية لا يحتملها التصميم.

ثلاثة تطبيقات دكتوراه توضح كيف يختار الباحث الجسر 36.11

الحالة الأولى :دراسة أثر نظام تطوير أعضاء هيئة التدريس في الأداء الأكاديمي بجامعة .إذا كانت المشكلة أن الجامعة تنفق على التدريب لكن لا يظهر أثر في التدريس والبحث، يمكن أن يكون هو المدخل الرئيس :التدريب يرفع القدرة، لكن الدافعية أو الفرصة قد تكون الحلقة AMO فيجب أن يكون لها دور مستقل مثل قياس تراكم المعرفة والخبرة، لا HCT، المفقودة .إذا أضيفت مجرد إعادة تسمية التدريب .لا حاجة إلى المؤسسية إلا إذا كان السؤال يشمل أن الجامعة تبنت .النظام استجابة لمعيار اعتماد أو ضغط مهني

الحالة الثانية :دراسة نظام تقييم أداء رقمي وتأثيره في السلوك الابتكاري .إذا أشارت الدراسة الاستطلاعية إلى أن المشكلة هي أن الموظفين يرون النظام أداة مراقبة غير شفافة، فالمسار الأقوى قد يكون :خصائص التنفيذ - <العدالة الإجرائية والمعلوماتية - <الدافعية أو الاستعداد ممكنة فقط إذا كان الباحث يريد اختبار أن العدالة SET للمبادرة - <السلوك الابتكاري .إضافة تبني أو تهدم علاقة تبادل ممتدة .أما الإشارة فتستخدم إذا كان جوهر السؤال هو ما يستنتجه العامل .عن نوايا الإدارة من النظام الرقمي

الحالة الثالثة :مقارنة بنوك في تبني حزم إدارة مواهب متشابهة .إذا كان السؤال لماذا انتشر النموذج في القطاع، فالمؤسسية قد تكون النظرية الرئيسة مع قياس الضغط التنظيمي والمهني والتقليدي .إذا امتد السؤال إلى سبب اختلاف النتائج رغم التشابه الشكلي، ينتقل الباحث بعد ذلك أو الموارد .هنا يصبح الفصل بين »تبني الممارسة «و»فاعلية AMO إلى جودة التنفيذ أو تفسر لماذا RBV أو AMO أو HCT الممارسة «ضروريا؛ المؤسسية قد تفسر التشابه، بينما .تنتج بعض المنظمات قيمة أكبر من التطبيق

الأخطاء الشائعة التي يكشفها الجسر 36.12

RBVللوسيط، و SETللمتغير المستقل، و HCT الخطأ الأول هو نظرية لكل متغير .اختيار للتابع، ثم إعلان أن النموذج »مدعوم بثلاث نظريات «لا يكفي .يجب أن توجد سلسلة آلية واحدة .تشرح الانتقال بين المتغيرات .النظرية ليست ملصقا يوضع بجانب اسم المتغير

الخطأ الثاني هو الخلط بين الممارسة والحالة والنتيجة .التدريب ممارسة؛ المهارة أو المعرفة حالة/مورد؛ الأداء نتيجة .المشاركة ممارسة أو فرصة بحسب القياس؛ الشعور بوجود صوت ليس هو عدد الاجتماعات؛ والدافعية ليست المكافأة ذاتها .بناء الفرضيات يصبح أكثر دقة عندما يوضع .كل مفهوم في موقعه

لا تفسر مباشرة لماذا يشعر الموظف بالظلم أو RBV .الخطأ الثالث هو تفسير كل شيء بالموارد لماذا يثق بالإدارة .وبالمثل، العدالة لا تفسر لماذا تصبح مجموعة مهارات نادرة وصعبة التقليد . .يجب احترام مستوى الآلية

الخطأ الرابع هو اعتبار أي رسالة إشارة .الإشارة في معناها النظري تتطلب عدم تماثل معلومات ومعلومة خفية يحاول المستقبل استنتاجها .البريد الإداري الروتيني ليس في حد ذاته دليلا على .Signaling Theory تشغيل

الخطأ الخامس هو استخدام المؤسسية كمرادف »للبيئة .«الضغوط المؤسسية تتعلق بالقواعد والمعايير والشرعية والتقليد، لا بكل تغير خارجي .تغير الطلب أو نقص التمويل قد يحتاج منظورا آخر.

الخطأ السادس هو ربط HR مباشرة بالأداء المالي من بيانات فردية مقطعية .كلما ابتعدت النتيجة عن الممارسة، زادت الحاجة إلى وسائط واضحة ومستويات صحيحة وبيانات مستقلة.

الخطأ السابع هو افتراض أن الممارسة الإيجابية موضوعيا ستفسر إيجابيا .الموظف قد يقرأ برنامج »المواهب «على أنه استثمار انتقائي غير عادل، أو يقرأ المرونة على أنها نقل للمخاطر، أو يقرأ التدريب الإلزامي على أنه إشارة إلى نقص الثقة .المعنى والعدالة جزء من الآلية عندما توجد قرائن نظرية على أهميتهما.

الخطأ الثامن هو قياس جميع المتغيرات بالمصدر نفسه ثم تسمية النموذج متعدد المستويات .تنوع أسماء المتغيرات لا يغير مصدر البيانات ولا مستوى التحليل.

بروتوكول عملي لبناء النموذج النظري في دراسات الموارد البشرية 36.13

الخطوة الأولى هي كتابة الظاهرة في جملة سببية محايدة من دون أسماء نظريات .مثال :»تطبق المنظمة نظاما للتقييم والتطوير، لكن الوحدات تختلف في استجابة الموظفين وفي تحسن الأداء .« الخطوة الثانية تحدد الوحدة :موظف، وظيفة، فريق، فرع، منظمة، أم حقل .الخطوة الثالثة ترسم سلسلة الحدث من السياسة إلى النتيجة وتضع علامة استفهام عند الحلقة التي لا تعرف آليتها.

الخطوة الرابعة تختار النظرية الرئيسة التي تفسر علامة الاستفهام الأكبر .إذا كانت المشكلة في MT-0126. إذا كانت في القدرة والدافعية والفرصة، راجع .MT-0125 تكوين المهارة، راجع إذا كانت في معنى الممارسة تحت نقص .MT-0013 إذا كانت في الرد العلائقي، راجع إذا كانت في .MT-0097 إذا كانت في حكم الإنصاف، راجع .MT-0065 المعلومات، راجع وإذا كانت في تحول المورد البشري إلى اختلاف .MT-0026 ضغط الشرعية، راجع MT-0031. استراتيجي، راجع

الخطوة الخامسة تطبق اختبار الحذف .احذف النظرية المساندة واسأل :أي رابط يصبح بلا تفسير؟ إذا لم يتغير شيء، فلا حاجة إليها .الخطوة السادسة تعيد رسم النموذج بحيث يظهر ترتيب المتغيرات ومستوياتها .الخطوة السابعة تختار القياس الذي يطابق كل حلقة، ثم المصادر والأزمنة . الخطوة الثامنة فقط تصاغ الفرضيات.

إذا كان السؤال المركزي	النظرية/الإطار المرشح أولا	سؤال فحص قبل الاعتماد
كيف تبني المنظمة المعرفة والمهارة وتستفيد منها؟	MT-0125 HCT	هل أقيس المورد الناتج أم مجرد التدريب؟
عبر HR كيف تعمل حزمة A وM وO؟	MT-0126 AMO	هل حددت وظيفة كل ممارسة؟
لماذا يرد الموظف على معاملة المنظمة بسلوك مقابل؟	MT-0013 SET	هل توجد علاقة متبادلة ممتدة عبر الزمن؟

إذا كان السؤال المركزي	النظرية/الإطار المرشح أولا	سؤال فحص قبل الاعتماد
ماذا يستنتج الطرف من ممارسة لا تكشف النية مباشرة؟	MT-0065 Signaling	هل يوجد عدم تماثل معلومات وإشارة قابلة للتمييز؟
لماذا يتقبل الموظف قرارا أو يرفضه؟	MT-0097 Justice	أي نوع من العدالة يملك الآلية؟
لماذا تنتشر ممارسة بسبب القواعد والشرعية؟	MT-0026 Institutional	هل الضغط مؤسسي فعلا أم اقتصادي/تقني فقط؟
متى يصبح المورد البشري أساسا لميزة؟	MT-0031 RBV	أين القيمة والندرة وصعوبة التقليد والتنظيم؟

مثال تكاملي كامل :من سياسة تطوير رقمية إلى نتيجة تنظيمية 36.14

لنفترض أن مؤسسة خدمات مهنية أطلقت منصة تعلم رقمية مدعومة بالذكاء الاصطناعي .الإدارة تتوقع أن يؤدي الاستثمار إلى رفع جودة الخدمة، لكن الاستخدام يختلف بقوة بين الوحدات .يبدأ التصميم الجيد بسؤال لماذا يختلف الاستخدام والتحسن، لا بسؤال »هل الذكاء الاصطناعي يؤثر إذا كان الاختلاف راجعا إلى القدرة على AMO في الأداء؟ .«يمكن أن تكون النظرية الرئيسة استخدام المنصة والدافعية وفرصة التطبيق .عندها تقاس الممارسات قبل الحالات القريبة، ثم يقاس الاستخدام والسلوك، ثم جودة الخدمة من مصدر مستقل.

إذا كشفت المقابلات أن الموظفين لا يثقون في المنصة لأنهم يعتقدون أن بيانات التعلم ستستخدم ضدهم، تتغير الفجوة التفسيرية .يصبح ما تستنتجه الأطراف من تصميم النظام جزءا محوريا، بصورة مساندة لشرح معنى الإشارة .وإذا كان الاعتراض يتركز MT-0065 ويمكن استدعاء أدق من MT-0097 على غياب حق الاستئناف أو عدم وضوح قرارات التوصية، فقد تكون الإشارة .لا ينبغي استخدام النظريتين معا إلا إذا قيس الاستنتاج عن النية وحكم العدالة كل على حدة وكان لكل منهما دور في السلسلة.

إذا كان هدف الدراسة النهائي هو إثبات أن هذه المنصة تولد ميزة تنافسية مستدامة، فلا يكفي ارتفاع رضا المستخدمين .يجب إثبات أن المنظمة تكون موردا أو قدرة ذات قيمة مرتبطة بالاستراتيجية، وأنها تختلف عن المنافسين، وأن تقليدها لا يختزل في شراء البرنامج نفسه .قد تكون البيانات المتراكمة، وخبرة المدربين، وروتينات دمج التعلم في العمل، والعلاقات بين الخبراء مفيدة إذا MT-0125 في نهاية السلسلة، بينما تبقى MT-0031 عناصر يصعب نقلها .هنا تدخل كان الباحث يقيس مخزون المعرفة والمهارة الذي تكون فعلا.

هذا المثال يوضح قاعدة الجسر :كل نظرية تملك سؤالا مختلفا، ودمج النظريات لا يكون بسبب اتساع العنوان بل بسبب تعدد الآليات التي قيست بالفعل .يمكن لرسالة ماجستير أن تكتفي بمرحلتين، ويمكن لأطروحة دكتوراه أن تختبر سلسلة متعددة المستويات، لكن الحجم لا يبرر غياب الاقتصاد النظري.

36.15 كيف يقرأ طالب الدكتوراه نتائج غير متسقة؟

عندما تجد الدراسات أن »ممارسات الموارد البشرية «ترتبط بالأداء في سياق ولا ترتبط به في سياق آخر، لا تبدأ بافتراض أن إحدى الدراستين خاطئة .اسأل أولا هل قاستا الشيء نفسه :حزمة مقصودة أم ممارسات مدركة؟ هل كان التنفيذ متسقا؟ هل كانت الممارسة متاحة لجميع الموظفين؟ هل النتيجة فردية أم تنظيمية؟ هل مرت العلاقة عبر قدرة أو دافعية أو فرصة؟ هل أدرك الموظفون الممارسة عادلة؟ وهل كانت الرسالة التي حملتها الممارسة مختلفة بين السياقين؟

يمكن لهذا التشخيص أن يحول »التناقض «إلى فرضية نظرية .إذا كانت قوة النظام مختلفة، قد تتغير درجة اتفاق الموظفين على معنى الممارسة .إذا كان ضغط الحقل مرتفعا، قد تتبنى منظمات كثيرة النظام شكليا من دون عمق في التنفيذ .إذا كانت المهارات شائعة في سوق العمل، قد يرتفع الأداء التشغيلي من الاستثمار من دون أن ينتج ميزة مستدامة .وإذا كانت الممارسة تعزز القدرة لكنها تخفض الدافعية بسبب إدراك الظلم، يمكن أن تتعادل المسارات المتعارضة ويظهر أثر كلي ضعيف.

بهذه الطريقة تصبح المراجعة النظرية أداة لاكتشاف الآلية لا قائمة نتائج سابقة .ويصبح اختلاف السياقات فرصة لاختبار حدود النظرية، بشرط أن يحدد الباحث ما الذي اختلف فعليا وألا يستخدم الثقافة «أو »البيئة «كعبارات عامة تفسر كل شيء».

36.15.1 اختبار تفكيك الأثر الكلي قبل اعتماد النموذج

قبل اعتماد النموذج النهائي، من المفيد تفكيك عبارة »أثر نظام الموارد البشرية في الأداء «إلى مسارات بديلة يمكن أن تعمل في اتجاهات مختلفة .الممارسة قد ترفع القدرة ولكن تخفض الدافعية، أو تزيد الدافعية بينما تظل فرصة الاستخدام محدودة، أو تعطي إشارة إيجابية عن الاستثمار في العامل لكنها تثير في الوقت نفسه حكما سلبيا على عدالة التوزيع .لذلك فإن الأثر الكلي الضعيف لا يعني بالضرورة أن النظام غير فعال؛ قد يعني أن مسارات موجبة وسالبة تتعادل .هذه الفكرة مهمة خصوصا عندما تظهر نتائج غير متوقعة أو معاملات غير دالة رغم وجود أدلة نوعية قوية على تغيرات داخلية.

يبدأ الاختبار بكتابة كل مسار في جملة مستقلة، ثم تحديد النظرية التي تملكه، ومستوى المتغير، والزمن المتوقع لظهوره، والمؤشر المناسب لقياسه .بعد ذلك يسأل الباحث هل توجد مسارات متنافسة لم يقسها؟ وهل التابع بعيد جدا عن الممارسة؟ وهل يوجد متغير واحد يؤدي دورين نظريين مختلفين داخل النموذج؟ إذا كان »الالتزام «مثلا وسيطا ونتيجة في الوقت نفسه، أو كانت القدرة «تقاس بأداء المهمة الذي يستخدم لاحقا كتابع، فالنموذج يحتاج إلى إعادة ضبط مفاهيمي » قبل أي اختبار إحصائي.

ويفيد هذا التفكيك أيضا في تفسير عدم التجانس بين الموظفين .قد تكون الممارسة موحدة لكن الاستجابة تختلف بسبب جودة التنفيذ أو الخبرة السابقة أو موقع الموظف أو تفسيره للنية .عندئذ لا يكون إدخال متغير معدل مجرد تحسين إحصائي؛ يجب أن يرتبط بسبب نظري يغير إحدى حلقات السلسلة .ويمكن للدراسة النوعية الاستطلاعية أو المقابلات السابقة للاستبانة أن تكشف هذه المسارات قبل تجميد النموذج، خصوصا في البيئات التي لم تختبر فيها المقاييس أو حيث تختلف الأعراف المؤسسية وعلاقة العمل عن السياقات التي طورت فيها الأدوات الأصلية.

ويكتمل الاختبار بسؤال قابل للحسم :لو تغيرت النتيجة النهائية، هل يستطيع النموذج أن يبين أين حدث التغير؟ إذا لم يستطع، فالنموذج يصف ارتباطا عاما ولا يفسر العملية .النموذج الأقوى يحدد نقطة الفشل أو النجاح :هل المشكلة في التبني، أم التنفيذ، أم الإدراك، أم العدالة، أم الدافعية، أم استخدام المهارة، أم التجميع التنظيمي؟ هذه القدرة التشخيصية هي المعيار العملي لقيمة التكامل النظري، لأنها تحول النتائج من أرقام مترابطة إلى تفسير يمكن الدفاع عنه وتطويره واختباره من جديد في سياقات مختلفة.

خاتمة الفصل 36.16

يعيد هذا الجسر تنظيم سؤال الموارد البشرية من »أي نظرية تناسب متغيري؟ «إلى »أي آلية تفسر الحلقة التي أبحث عنها؟ .«رأس المال البشري يملك مشكلة الاستثمار في المعرفة والمهارة، يملك مشكلة القدرة والدافعية والفرصة، والتبادل الاجتماعي يملك الرد العلائقي، AMOو والإشارة تملك الاستنتاج تحت عدم تماثل المعلومات، والعدالة تملك أحكام الإنصاف، والمؤسسية تملك ضغط الشرعية والقواعد، والرؤية القائمة على الموارد تملك الانتقال إلى الاختلاف الاستراتيجي .لا يحتاج النموذج إلى هذه المداخل كلها؛ يحتاج فقط ما يمنع وجود فجوة تفسيرية حقيقية.

أقوى نموذج في هذا الحقل هو الذي يحدد النظام المقصود والمنفذ والمدرك، ويربط كل مستوى بمصدر بيانات مناسب، ويفصل الممارسة عن الحالة وعن السلوك والنتيجة، ويحترم الزمن ووحدة التحليل، ثم يستخدم نظرية رئيسة ونظرية مساندة فقط عندما توجد خسارة تفسيرية من حذف الثانية .بهذا المنطق يصبح التكامل عبر العائلات أداة للانضباط لا ذريعة للتكديس.

ويغلق الفصل الباب 9 من خلال وصل موارد الفرد وممارسات المنظمة وعلاقة العمل بالنتائج التنظيمية، من دون سرقة ملكية النظريات من مواطنها الأصلية .أما الباب التالي فينتقل إلى مستوى آخر من الأسئلة :كيف تصمم المنظمة نفسها كنظام، وكيف تتعامل مع البيئة والمعلومات والتقنية والثقافة والروتين والتغيير .هناك تتغير وحدة التحليل، وتصبح بنية المنظمة نفسها موضوع التفسير.

المراجع

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management, 17(1), 99-120. https://doi.org/10.1177/014920639101700108

Becker, G. S. (1964). Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education. University of Chicago Press.

Blau, P. M. (1964). Exchange and Power in Social Life. Wiley.

Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the strength of the HRM system. Academy of Management Review, 29(2), 203-221. https://doi.org/10.5465/amr.2004.12736076

Connelly, B. L., Certo, S. T., Ireland, R. D., & Reutzel, C. R. (2011). Signaling theory: A review and assessment. Journal of Management, 37(1), 39-67. https://doi.org/10.1177/0149206310388419

Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. Academy of Management Review, 12(1), 9-22. https://doi.org/10.5465/amr.1987.4306437

Homans, G. C. (1958). Social behavior as exchange. American Journal of Sociology, 63(6), 597-606. https://doi.org/10.1086/222355

Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. Academy of Management Journal, 55(6), 1264-1294. https://doi.org/10.5465/amj.2011.0088

Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. American Journal of Sociology, 83(2), 340-363. https://doi.org/10.1086/226550

Nishii, L. H., Lepak, D. P., & Schneider, B. (2008). Employee attributions of the “why” of HR practices: Their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction. Personnel Psychology, 61(3), 503-545. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.00121.x

Spence, M. (1973). Job market signaling. Quarterly Journal of Economics, 87(3), 355-374. https://doi.org/10.2307/1882010

Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. Journal of Management, 18(2), 295-320. https://doi.org/10.1177/014920639201800205

Wright, P. M., McMahan, G. C., & McWilliams, A. (1994). Human resources and sustained competitive advantage: A resource-based perspective. The International Journal of Human Resource Management, 5(2), 301-326. https://doi.org/10.1080/09585199400000020

الباب 10

التصميم والثقافة والروتين والتغيير والتعلم

الفصول 37-40

مدخل الباب 10: التصميم والثقافة والروتين والتغيير والتعلم

يجمع الباب 10 الفصول 37-40 حول سؤال واحد: كيف تتواءم البنية والتقنية والمعلومات والثقافة والروتين مع البيئة، وكيف تتغير المنظمات وتتعلم؟ هذه الوحدة هي سبب جمع الفصول في باب واحد؛ فهي لا تفترض أن النظريات متشابهة، بل أن بينها توترا أو تكاملا يسمح للقارئ بمقارنة إجابات مختلفة عن عائلة واحدة من المشكلات.

المحاور التي تضبط القراءة هنا هي: النظم المفتوحة والاجتماعية التقنية، الموقفية ومعالجة المعلومات، التعقيد والتوازن المتقطع، الثقافة والروتين. ويتغير وزن كل محور بحسب الظاهرة ومستوى التحليل. لذلك لا يقرأ الباب كتاريخ أسماء، ولا كقائمة وصفات، بل كسلسلة من القرارات: ما الوحدة التي يجري تفسيرها؟ ما الآلية المركزية؟ ما النتيجة التي تستطيع النظرية تفسيرها فعلا؟ وما الشروط التي تجعل استخدامها خارج نطاقها الأصلي غير مبرر؟

يحتفظ كل فصل بوظيفة محددة داخل هذا المسار. الفصل 37: التبادل مع البيئة والاعتماد المتبادل بين النظامين الاجتماعي والتقني في تصميم العمل والمنظمة.؛ الفصل 38: ملاءمة التصميم للسياق، وإدارة عدم اليقين المعلوماتي، والاتساق بين حزم الخصائص التنظيمية.؛ الفصل 39: النشوء والتغذية الراجعة والتحول بين فترات الاستقرار والقفزات التغييرية.؛ الفصل 40: المعاني المشتركة وأنماط الفعل المتكررة بوصفها مصادر للاستقرار والتغيير والتعلم.. هذه الموضوعات متجاورة لكنها غير مترادفة؛ ومن ثم فإن انتقال الباحث من فصل إلى آخر ينبغي أن يستند إلى تغير في السؤال أو الآلية أو المستوى، لا إلى رغبة في زيادة عدد النظريات في الإطار النظري.

تساعد المراجع المؤسسة والامتدادات الرئيسة على فهم هذه الحدود، ومن نقاط الارتكاز في هذا الباب: Katz and Kahn (1978)، Lawrence and Lorsch (1967)، Galbraith (1973)، Trist and Bamforth (1951)، Anderson (1999). لا تكفي إحالة واحدة إلى هذه الأعمال للحكم على ملاءمة النظرية، لكنها تذكر القارئ بأن كل بناء داخل الباب له نسب علمي وسؤال أصلي لا ينبغي فصلهما عن الاستخدام المعاصر.

ويغلق هذا الباب المسار الموضوعي الأخير في الأطلس، فتنتقل القراءة بعده إلى المراجع والفهارس أو إلى الباب التالي من الأطلس .تبقى الإحالات إلى الأبواب الأخرى مفتوحة عندما تتجاوز الظاهرة حدود الحقل، لكن القاعدة هي العودة إلى الموطن الأصلي للمعالجة الكاملة .بهذه الطريقة يحافظ الباب على تماسكه ويظل جزءا من شبكة أكبر، ويستطيع القارئ استخدامه منفردا .أو ضمن مسار الأطلس الكامل

الفصل 37: المنظمة كنظام مفتوح واجتماعي تقني

Organization as an Open and Socio-Technical System

37.1 تمهيد :من المنظمة المغلقة إلى المنظمة المتفاعلة

لا تعمل المنظمة داخل فراغ، ولا يمكن فهم تصميمها أو بقائها بمجرد فحص الهيكل الرسمي أو الأشخاص أو التقنية كل على حدة .فهي تستقبل موارد ومعلومات وتوقعات وضغوطا من بيئتها، وتحولها عبر عمليات مترابطة، ثم تعيد إلى البيئة منتجات وخدمات وقرارات وآثارا اجتماعية واقتصادية .وفي الوقت نفسه لا تتحدد فاعليتها بجودة التقنية منفردة ولا برضا العاملين منفردا، بل بدرجة اتساق الترتيبات التقنية والاجتماعية وطريقة توزيع العمل والسلطة والمعرفة داخل نظام العمل .من هنا يجمع هذا الفصل منظورين متكاملين ولكن غير مترادفين :منظور النظم المفتوحة، ونظرية النظم الاجتماعية التقنية.

السؤال الأوسع :كيف تبقى المنظمة قابلة للحياة MT-0021 يملك منظور النظم المفتوحة بوصفها نظاما يتبادل الطاقة والموارد والمعلومات مع البيئة؟ أما نظرية النظم الاجتماعية التقنية فتنقل العدسة إلى داخل نظام العمل وتسأل :كيف يؤثر التصميم المشترك للنظامين MT-0083 الاجتماعي والتقني في الأداء والرفاه؟ لذلك لا يعالج الفصل نظريتين لمجرد تشابه لفظ »النظام«، بل يربط مستوى المنظمة والبيئة بمستوى نظام العمل .الأول يفسر الانفتاح والحدود والتغذية الراجعة والتكيف، والثاني يفسر التحسين المشترك بين البشر والتقنية ومهمة العمل وترتيباته.

هذا التمييز مهم لطالب الدكتوراه .إذا كانت المشكلة هي أن منظمة صحية لا تستجيب لتغير الطلب أو التشريعات أو موارد الموردين، فالمشكلة نظامية بيئية في المقام الأول .وإذا كانت المشكلة أن نظاما رقميا جديدا حسن سرعة المعالجة لكنه زاد الأخطاء والإجهاد وفصل المعرفة عن أصحابها، فالمشكلة اجتماعية تقنية .وقد تجتمع المشكلتان في دراسة واحدة عندما يفرض تغير البيئة تقنية جديدة ثم يعتمد نجاح الاستجابة على إعادة تصميم العمل حول التقنية .لكن الجمع لا يصبح مبررا إلا إذا كانت السلسلة السببية تحتاج فعلا إلى المستويين.

37.2 الحالة العلمية والملكية وحدود الفصل

لا ،D1 منظور النظم المفتوحة «بوصفه منظورا نظريا» MT-0021 يصنف الأطلس مع جذور أوسع ،Kahnو Katz نظرية سببية واحدة مغلقة .ويرجع موطنه التنظيمي الجامع إلى D1 نظرية النظم الاجتماعية التقنية« فهي نظرية» MT-0083 في نظرية النظم العامة .أما في مناجم الفحم، ثم تطورت إلى مبادئ لتصميم Bamforthو Trist كاملة، ارتبط تأسيسها بعمل نظم العمل والمنظمات .هذا الفصل هو الموطن الأصلي للكيانين، ولهذا يعالج الجذور والافتراضات والآليات والحدود والقياس والتطبيق والنقد، بينما تستخدم الإحالات المختصرة إليهما خارج الفصل.

في الفصل 38 لا MT-0022 توجد حدود واضحة مع الفصول التالية .المنظور الموقفي يساوي منظور النظم المفتوحة؛ فهو يركز على ملاءمة التصميم لخصائص البيئة أو التقنية أو في الفصل 38 لا MT-0084 الحجم أو الاستراتيجية .ونظرية معالجة المعلومات التنظيمية تساوي تدفق المعلومات في النظام المفتوح؛ فهي تفسر تصميم القدرة على معالجة المعلومات في في الفصل 39 لا يساوي MT-0085 مواجهة عدم اليقين .ومنظور النظم المعقدة التكيفية الانفتاح؛ فهو يركز على النشوء والتكيف غير الخطي والتفاعلات المحلية .لذلك يضع الفصل .قاعدة :لا تستخدم كلمة »نظام «بوصفها تصريحا فضفاضا يسمح باستدعاء كل هذه المداخل معا

كلاهما .MT-0025 كما يجب فصل النظم المفتوحة عن نظرية الاعتماد على الموارد تملك آلية أكثر تحديدا هي الاعتماد والقوة RDT يعترف بأن المنظمة ليست مكتفية ذاتيا، لكن الناتجان من التحكم في الموارد الحرجة .أما منظور النظم المفتوحة فيقدم بنية أشمل لفهم التبادل والحدود والدورات والتغذية الراجعة والبقاء .وإذا كان السؤال تحديدا عن من يملك المورد ومن لا منظور النظم المفتوحة RDT يفرض الشروط وكيف تدير المنظمة اعتمادها، فالأقرب هو .وحده

خريطة النسب :الجذور التي أنتجت منظور النظم المفتوحة 37.3

ظهرت النظرة النظامية في العلوم بوصفها اعتراضا على التفسير الاختزالي الذي يعزل صياغة عامة للنظام المفتوح تقوم على von Bertalanffy الأجزاء عن علاقاتها .وقد قدم The التبادل المستمر مع البيئة، ثم نقل علماء التنظيم هذا المنطق إلى المنظمات .في كتاب عام 1966 معالجة Kahnو Katz قدم Social Psychology of Organizations تنظيمية واسعة ترى المنظمة نظاما اجتماعيا مفتوحا يستورد المدخلات، ويحولها، ويصدر مخرجات، ويجدد دورته عبر البيئة .قيمة هذا التحول أنه أنهى تصور المنظمة كآلة مكتفية .بحدودها الرسمية

لم يكن الانتقال مجرد استعارة .فالقول إن المنظمة نظام مفتوح يفرض سلسلة من الأسئلة البحثية :ما الذي يدخل النظام؟ كيف تتحول المدخلات؟ ما الذي يخرج؟ كيف تعرف المنظمة أن مخرجاتها مقبولة؟ كيف تستعيد الموارد اللازمة لدورة جديدة؟ أين تقع حدودها؟ من الذي يؤدي أدوار عبور الحدود؟ كيف تتغير البنية عندما تتغير البيئة؟ وما الذي يمنع النظام من الانحدار إلى التفكك؟ هذه الأسئلة جعلت التفكير النظامي قاعدة لكثير من التطورات اللاحقة في التصميم .والاستراتيجية والتغيير والبيئة التنظيمية

مفهوم البيئة نفسها .فليست البيئة مجرد قائمة عوامل خارجية Tristو Emery وسعت أعمال ثابتة، بل يمكن أن تختلف في »نسيجها السببي «ودرجة الترابط والديناميكية والاضطراب .هذا التطور مهم لأنه يمنع الباحث من قياس البيئة بثلاث عبارات عامة عن »التغير «ثم الادعاء أنه اختبر منظور النظم المفتوحة .المطلوب هو تحديد نوع التبادل أو الاعتماد أو التغذية الراجعة أو .الاضطراب الذي يدخل فعليا في آلية الدراسة

MT-0021 الافتراضات المركزية في منظور النظم المفتوحة 37.4

الافتراض الأول أن المنظمة تعتمد على البيئة في مدخلات ضرورية لبقائها .قد تكون المدخلات مواد خام أو رأسمالا أو معرفة أو عاملين أو بيانات أو شرعية أو طلبا سوقيا .ليست كل المدخلات متساوية، ولا يعني الانفتاح أن المنظمة تستقبل كل شيء بلا انتقاء .بل تستخدم حدودا وقواعد وأدوارا لتصفية ما يدخل وما يخرج .لهذا يصبح مفهوم الحدود مركزيا :الحد ليس جدارا صلبا، بل ترتيب يميز النظام من بيئته وينظم التبادل معها.

الافتراض الثاني أن المنظمة تحول المدخلات عبر عمليات أو «throughput» إلى مخرجات .التحويل قد يكون إنتاجا ماديا، أو معالجة معلومات، أو خدمة، أو قرارا، أو تعليما، أو تشخيصا طبيا، أو معرفة .ومنهجيا لا يكفي أن يقيس الباحث المدخلات والمخرجات ويترك التحويل صندوقا أسود .إذا كان السؤال عن سبب اختلاف منظمتين تحصلان على موارد متشابهة، فإن عمليات التحويل والتنسيق والروتين والتقنية قد تكون هي موضع التفسير.

الافتراض الثالث أن المخرجات تعود إلى البيئة وتؤثر في قدرة المنظمة على تجديد مدخلاتها . الجامعة تخرج خريجين وبحوثا، ثم تحصل عبر سمعتها وطلب الطلبة والتمويل والاعتماد على موارد دورة لاحقة .المستشفى يقدم خدمة، وتؤثر جودة الخدمة في الثقة والإحالات والتمويل والتنظيم .المصنع يصدر منتجا، ثم تعود إشارة السوق في شكل مبيعات وشكاوى ومعلومات عن الجودة .لذلك لا تمثل المخرجات نهاية العملية بل جزءا من دورة متكررة.

الافتراض الرابع أن التغذية الراجعة ضرورية للتكيف .النظام الذي لا يلتقط الفرق بين ما يريده وما يحدث فعلا يفقد قدرته على التصحيح .التغذية الراجعة قد تكون سلبية بمعنى تصحيح الانحراف والمحافظة على نطاق مستهدف، أو إيجابية بمعنى تضخيم اتجاه أو فتح مسار جديد .ولا ينبغي الخلط بين »سلبية «التغذية الراجعة وبين كونها سيئة؛ المصطلح نظامي يتعلق بوظيفة التصحيح.

الافتراض الخامس أن النظام المفتوح يحتاج إلى مقاومة الانحدار أو الإنتروبيا عبر استيراد موارد وتجديد نفسه .استعارة »الإنتروبيا السلبية «عند Katz وKahn لا تعني أن المنظمة تخضع حرفيا لقوانين الديناميكا الحرارية بالطريقة نفسها، بل تستخدم لتوضيح أن النظام الاجتماعي لا يحافظ على انتظامه تلقائيا .فهو يحتاج إلى موارد وصيانة وتجديد ومعلومات وتصحيح .ولهذا يمكن أن توجد منظمة تبدو مستقرة شكليا لكنها تستنزف مواردها البشرية والمعرفية أو تفقد صلتها ببيئتها حتى تتدهور قدرتها على البقاء.

الافتراض السادس أن النظم المفتوحة تميل إلى حالات من الاستقرار الديناميكي لا السكون . الاستقرار هنا هو المحافظة على نمط قابل للحياة رغم تدفق الموارد والأشخاص والمعلومات .قد يتغير الموظفون والتقنيات والعملاء مع بقاء وظيفة النظام وهويته الأساسية .ومن هنا يفيد مفهوم الحالة المستقرة «في التفريق بين الثبات الجامد والقدرة على المحافظة على نمط منظم عبر » التغيير.

الافتراض السابع هو التمايز .مع نمو النظام وتعقد البيئة تتخصص وحداته وأدواره، لكن التخصص يزيد الحاجة إلى التكامل .لذلك ينشأ توتر دائم بين التفريق والتنسيق .لا يكفي إنشاء إدارات متخصصة؛ يجب أن توجد آليات تعيد ربطها .هذه الفكرة تمهد تاريخيا للمنظور الموقفي ومعالجة المعلومات، لكنها في هذا الفصل تستخدم فقط لتوضيح منطق النظام المفتوح لا لإعادة ملفات النظريات اللاحقة.

يمكن لنظم مفتوحة equifinality. الافتراض الثامن هو تعدد المسارات إلى النتيجة، أو مختلفة أن تصل إلى نتيجة متشابهة بطرق مختلفة، كما يمكن أن تؤدي نقطة بداية متشابهة إلى نتائج مختلفة بسبب التاريخ والبنية والتفاعل مع البيئة .هذه الفكرة تحذر الباحث من افتراض وجود أفضل طريقة واحدة «للتنظيم .لكنها لا تعني أن كل طريق فعال بالتساوي؛ يجب فحص شروط» النجاح وكلفته واستدامته.

الآلية الحاكمة :دورة التبادل والتكيف 37.5

في دورة :مدخلات من البيئة - <تحويل داخلي - <مخرجات MT-0021 يمكن تلخيص آلية تغذية راجعة - <تعديل في الحدود أو الموارد أو العمليات - <دورة جديدة .قوة المنظور ليست <- في الأسهم نفسها، بل في جعل الاعتماد المتبادل والزمن جزءا من التفسير .فقرار المنظمة اليوم قد يغير البيئة التي ستواجهها غدا .والاستجابة التي تحسن نتيجة قصيرة المدى قد تستنزف موردا ضروريا لدورة لاحقة.

لذلك يحتاج الباحث إلى تحديد »موضع الانقطاع «في الدورة .إذا كانت المنظمة لا تحصل على بيانات العملاء، فالخلل في الاستشعار والمدخلات .وإذا تحصل على البيانات ولا توزعها، فالخلل في التحويل الداخلي .وإذا تنتج خدمة جيدة لكن البيئة لا تعترف بها، فقد تكون المشكلة في الحدود أو الإشارة أو الشرعية، وهنا تستدعى نظرية أكثر تخصصا .وإذا تستقبل شكاوى كثيرة ولا تغير العملية، فالخلل في حلقة التغذية الراجعة .هذه الطريقة تحول المنظور من استعارة إلى أداة تشخيص.

الحدود وعبور الحدود 37.6

حدود المنظمة ليست مطلقة .الموردون، المتعاقدون، المنصات السحابية، العاملون عن بعد، الشركاء، الوكلاء، والعملاء المشاركون في الإنتاج يجعلون السؤال »من داخل المنظمة ومن خارجها؟ «سؤالا تجريبيا لا افتراضا بسيطا .في العمل الرقمي قد تكون البنية التحتية التقنية خارج الملكية القانونية للمنظمة لكنها داخل نظامها التشغيلي الفعلي .وقد يعمل شخص بعقد مستقل لكنه يؤدي وظيفة حاسمة في تدفق المعرفة .لذلك يجب تحديد حدود النظام وفقا للظاهرة لا وفقا للمخطط التنظيمي فقط.

دورا مهما في استيراد المعلومات وربط Boundary Spanners يؤدي عابرو الحدود النظام ببيئته .قد يكونون موظفي مبيعات، أو مسؤولي علاقات حكومية، أو مديري سلسلة إمداد، أو باحثي سوق، أو مسؤولي شراكات، أو فرق أمن سيبراني تتعامل مع مزودي التقنية .ولا ينبغي

افتراض أن زيادة عبور الحدود مفيدة دائما .فالانفتاح الزائد قد يزيد الضوضاء أو التسرب أو عدم الاستقرار، كما أن الإغلاق الزائد قد يحجب إشارات حيوية .المشكلة هي تصميم النفاذ الانتقائي والقدرة على ترجمة ما يعبر الحدود إلى قرارات داخلية.

37.7 التغذية الراجعة والتأخر الزمني

من أخطر أخطاء البحوث النظامية قياس السبب والنتيجة في اللحظة نفسها .كثير من حلقات النظام تتضمن تأخرا زمنيا .الاستثمار في تدريب الموظفين قد لا يظهر في جودة الخدمة فورا . تغيير نظام قبول الطلبة قد يؤثر في السمعة بعد سنوات .إدخال نظام معلومات جديد قد يخفض الأداء مؤقتا أثناء التعلم قبل أن ترتفع الكفاءة .لذلك ينبغي أن تحدد الدراسة التأخر المتوقع نظريا بدلا من استخدام مقطع عرضي واحد ثم وصف العلاقة بأنها «ديناميكية».

كما يمكن أن تكون التغذية الراجعة غير مباشرة .قد لا يصل أثر خطأ تشغيلي إلى الإدارة إلا عبر شكاوى العملاء أو جهة تنظيمية أو ارتفاع دوران العاملين .وإذا صممت المنظمة مؤشرات أداء لا تلتقط النتيجة الحقيقية فقد تدخل في حلقة تعلم زائفة :تبدو اللوحات الرقمية جيدة بينما تتدهور الخبرة الفعلية .لهذا يجب فحص صلاحية إشارات التغذية الراجعة، وليس مجرد وجود نظام قياس.

37.8 مستوى التحليل والتشغيل البحثي لمنظور النظم المفتوحة

هي المنظمة في علاقتها بالبيئة، وقد تنخفض إلى وحدة MT-0021الوحدة الطبيعية لـ تنظيمية إذا كانت لها حدود ومدخلات ومخرجات مستقلة نسبيا .لا يصح قياس «انفتاح المنظمة» باستبانة أفراد ثم معاملتها تلقائيا كخاصية تنظيمية .يمكن استخدام إدراكات الأفراد إذا كان البناء المقاس هو إدراك الانفتاح أو جودة التغذية الراجعة، لكن الانتقال إلى مستوى المنظمة يحتاج منطق تجميع وعينة تنظيمية مناسبة.

توجد عدة طرائق تشغيل .يمكن بناء مؤشرات تدفق الموارد :نسبة المدخلات الخارجية، تنوع الموردين، الاعتماد على تمويل خارجي، كثافة الشراكات، أو حجم البيانات الواردة .ويمكن قياس خصائص الحدود :عدد الأدوار العابرة للحدود، تنوع قنوات الاتصال، أو درجة مركزية التحكم في التفاعل الخارجي .ويمكن قياس جودة التغذية الراجعة :سرعة التقاط الإشارة، زمن الاستجابة، نسبة المشكلات التي تغلق بحل، أو دقة التنبؤ .لكن هذه المؤشرات لا تمثل «مقياسا عالميا» لمنظور النظم المفتوحة؛ يجب اختيارها وفق الحلقة النظرية محل الدراسة.

في التصميم الكمي تكون البيانات الطولية أو اللوحية أقوى عندما يكون السؤال عن التكيف . ويمكن استخدام نماذج متعددة المستويات إذا كانت الوحدات داخل منظمات متعددة .وفي التصميم النوعي تفيد دراسات الحالة العملية Process Studies الحدود في تتبع كيف تعبر الإشارات وكيف تترجم إلى قرارات .كما تفيد بيانات السجلات الرقمية في تتبع تدفقات الطلبات والرسائل والأخطاء والاعتماد على أطراف خارجية، بشرط ربط الأثر الرقمي بمفهوم نظري محدد لا جمع بيانات ضخمة بلا سؤال.

37.9 ما الذي يفسره منظور النظم المفتوحة وما الذي لا يفسره؟

يفسر المنظور لماذا لا يمكن فصل الأداء التنظيمي عن تدفق الموارد والمعلومات والعلاقات البيئية، ولماذا يصبح التكيف والحدود والتغذية الراجعة قضايا تصميم وليست خلفية للسلوك .وهو مفيد عندما يكون السؤال عن بقاء المنظمة أو استجابتها أو علاقتها ببيئة متغيرة، أو عندما تتسبب الحدود الصلبة في فقد المعلومات، أو عندما تتطلب النتيجة تنسيقا بين مدخلات خارجية وتحويلات داخلية ومخرجات يعاد تقييمها خارج المنظمة.

لكنه لا يفسر وحده كل شيء .لا يحدد بالقدر الكافي من يملك القوة على مورد حرج؛ هنا تكون MT-0025 أدق .ولا يحدد ما البنية الأكثر ملاءمة لدرجة بعينها من عدم اليقين؛ هذا ملك MT-0084. ولا يفسر MT-0022. ولا يقدم نموذجا تفصيليا لطاقة معالجة المعلومات؛ هذا ملك المعنى والشرعية المؤسسية؛ لهذا توجد مداخل مؤسسية مستقلة .كما لا يشرح بذاته التوترات الدقيقة بين الإنسان والتقنية داخل وظيفة محددة؛ وهنا تنتقل الملكية إلى MT-0083.

37.10 النقد والحدود النظرية لـMT-0021

أبرز نقد لمنظور النظم المفتوحة هو اتساعه .كل منظمة تقريبا تتبادل شيئا مع البيئة، ولذلك قد يصبح المنظور صحيحا دائما وغير حاسم إذا لم يحدد الباحث آلية قابلة للاختبار .عبارة «الجامعة نظام مفتوح» لا تنتج فرضية وحدها .القيمة تبدأ عندما يحدد الباحث مثلا أن تنوع مصادر التغذية الراجعة يرفع سرعة اكتشاف تغير الطلب، أو أن صلابة حدود الوحدة تخفض انتقال المعرفة، أو أن الاعتماد على مدخل خارجي واحد يجعل النظام أكثر هشاشة أمام الصدمة.

النقد الثاني أن الاستعارات البيولوجية قد تقود إلى افتراض أن للمنظمة «حاجة طبيعية» إلى البقاء، مع أن المنظمات تضم مصالح وصراعات وقوة وقد تستمر ترتيبات غير فعالة لأنها تخدم أطرافا نافذة .لذلك لا ينبغي أن يحل خطاب البقاء والتكيف محل تحليل القوة أو العدالة أو المؤسسة عندما تكون هذه الآليات مركزية.

النقد الثالث يتعلق بتحديد الحدود .كلما توسع الباحث في رسم النظام ليشمل الموردين والعملاء والمنصات والحكومة والمجتمع، يصبح من الصعب تحديد أين تنتهي الوحدة التحليلية .والحل ليس رسم أكبر خريطة ممكنة، بل تحديد حدود وظيفية مرتبطة بسؤال الدراسة .النظام البحثي يجب أن يكون واسعا بما يكفي لاحتواء الآلية، وضيقا بما يكفي لإمكان القياس والتفسير.

النقد الرابع أن مفهوم equifinality قد يستخدم ذريعة لرفض التعميم .الصحيح أنه يذكر الباحث باحتمال تعدد المسارات، لكنه لا يعفيه من تحديد الشروط .يمكن اختبار المسارات البديلة، أو استخدام تحليل تكويني، أو مقارنة حالات ناجحة بترتيبات مختلفة .ولا ينبغي تحويل التعدد إلى نسبية تقول إن كل تصميم ناجح في كل سياق.

37.11 مثال موثق :المنظمة والبيئة في منطق النظم المفتوحة

يمكن فهم سلسلة مستشفى أو مؤسسة خدمية كبيرة كنظام مفتوح من خلال تدفقات متداخلة . تستورد مرضى وبيانات وتشريعات وأدوية وكوادر وتمويلا وتقنيات، وتحولها عبر عمليات تشخيص وخدمة وتنسيق، ثم تنتج نتائج صحية وخبرات مستخدمين وتقارير ومخرجات مالية . تعود هذه النتائج في صورة تقييمات واعتماد وتمويل وسمعة وطلب لاحق .إذا ركزت الإدارة على الإنتاج الداخلي فقط ولم تلتقط تغيرات في اللوائح أو أنماط المرض أو سوق الكفاءات، فإن النظام قد يصبح كفؤا في تنفيذ عملية لم تعد تلائم البيئة.

هذه ليست دراسة حالة لمؤسسة بعينها بقدر ما هي ترجمة مباشرة للمنطق الذي بلوره Katz و:Kahn الاستيراد والتحويل والتصدير والدورة والتغذية الراجعة .وعندما يصبح السؤال أدق، ينبغي التحول إلى نظريات متخصصة .فإذا تبين أن المورد الوحيد لمنصة السجلات يملك قدرة أنسب لتفسير القوة .وإذا كان السؤال عن كيفية RDT كبيرة على فرض الأسعار والشروط، تصبح دمج نظام السجلات مع توزيع المهام والاتصال بين الأطباء والممرضين والإداريين، تصبح أقرب STS.

37.12 MT-0083 الانتقال إلى نظرية النظم الاجتماعية التقنية

إذا كان منظور النظم المفتوحة يوسع العدسة إلى علاقة المنظمة ببيئتها، فإن نظرية النظم الاجتماعية التقنية تضبط العدسة على »نظام العمل .«»بدأت الفكرة من ملاحظة عملية :إدخال تقنية أكثر تطورا لا يضمن نتيجة أفضل إذا أعيد تصميم التقنية بمعزل عن الجماعة والعمل والعلاقات . في دراستهما الكلاسيكية لمناجم الفحم أن تغييرا تقنيا في طريقة Bamforth و Trist اكتشف الاستخراج أعاد تشكيل تنظيم العمل والعلاقات الاجتماعية بآثار نفسية واجتماعية غير متوقعة .هنا الأداء ينشأ من الاعتماد المتبادل بين النظام التقني :STS ظهرت الفكرة التي أصبحت لاحقا مركز والنظام الاجتماعي.

كانت أهمية دراسة المناجم أنها هدمت افتراض »الحتمية التقنية .«»التقنية لا تفرض تنظيما اجتماعيا واحدا بالضرورة، ولا يكون الحل أن يتكيف الإنسان قسرا مع الآلة .يمكن تصميم ترتيبات اجتماعية مختلفة حول التقنية، كما يمكن تعديل التقنية لتخدم أنماطا أفضل من العمل .بهذا المعنى تصبح المنظمة مجالا للتصميم المشترك لا مسرحا يفرض فيه أحد النظامين منطقه على الآخر.

37.13 STS الجذور ومسار التأسيس في

وأبحاث الفرق والعمل في بريطانيا بعد الحرب Tavistock يرتبط المسار المؤسس بمعهد عام 1951 وصفا غنيا لتغير نظام العمل في التعدين، Bamforth و Trist العالمية الثانية .قدم Trist و Emery وظهرت منه لاحقا صياغات أكثر صراحة للنظام الاجتماعي التقني .ثم نقل في 1976 مبادئ للتصميم الاجتماعي التقني وعاد Cherns التفكير النظامي إلى البيئة، وصاغ

لمراجعتها عام 1987. وفي العقود اللاحقة امتدت الفكرة إلى تصميم نظم المعلومات والهندسة والعوامل البشرية والرعاية الصحية والعمل الرقمي.

ليست «نظرية رضا الموظف عن التكنولوجيا». «إنها عائلة STS هذا المسار يوضح أن مترابطة من افتراضات التصميم حول عمل اجتماعي يحدث عبر تقنية وضمن مهمة وحدود بيئية. التقنية قد تكون آلة إنتاج، أو برنامج معلومات، أو منصة، أو خوارزمية، أو بنية اتصالات، أو أدوات طبية. والنظام الاجتماعي يشمل الأدوار والمهارات والعلاقات والقيم والسلطة والتنسيق. والنتيجة ليست جمع النظامين، بل التكوين الذي ينتج من علاقتهما.

37.14 الآلية المركزية: التحسين المشترك Joint Optimization

هي التحسين المشترك. لا ينبغي تحسين النظام التقني بأقصى MT-0083 الآلية الحاكمة في كفاءة محلية ثم مطالبة البشر بالتكيف معه، ولا تحسين الراحة الاجتماعية بطريقة تعطل المهمة التقنية. المطلوب تصميم ترتيبات تجعل الأداء التقني والاحتياجات الاجتماعية يدعمان بعضهما بقدر ممكن. وهذا لا يعني أن المصالح منسجمة دائما أو أن هناك حلا مثاليا بلا مفاضلات؛ بل يعني أن جودة النظام الكلي لا تساوي مجموع أقصى أداء جزئي لكل مكون.

يمكن توضيح ذلك بمركز خدمة عملاء. قد يخفض نظام خوارزمي زمن المكالمة عبر نصوص صارمة ومراقبة لحظية، لكنه إذا سلب الموظف القدرة على معالجة الحالات غير المألوفة فقد تزيد التحويلات والشكاوى ويضعف التعلم. والعكس، منح حرية كاملة بلا دعم تقني أو قواعد معرفة قد يرفع التباين ويبطئ الخدمة. التحسين المشترك يبحث عن توزيع مناسب بين الأتمتة والحكم البشري، وبين المعيارية والاستثناء، وبين مراقبة الجودة والاستقلالية.

لا تنحاز تلقائيا إلى «الإنسان ضد التقنية». «التقنية يمكن أن توسع STS هذا المثال يبرز أن القدرة الإنسانية وتزيل العمل المكرر وتزيد السلامة، كما يمكن أن تضيق السلطة وتزيد العبء المعرفي. السؤال النظري هو كيف صمم الترابط. لذلك ينبغي أن يقيس الباحث خصائص النظام المشترك، لا أن يكتفي بمقياس «جودة التكنولوجيا» ومقياس «رضا الموظف» ثم يسمي العلاقة اجتماعية تقنية.

37.15 النظام التقني: أكثر من الأجهزة والبرمجيات

يشمل النظام التقني الأدوات والآلات والبرمجيات والبيانات والخوارزميات وسير العمليات والمعايير التقنية وترتيب الاعتماد بين المهام. وهو يتضمن أيضا القيود التي تفرضها التقنية، مثل تسلسل الخطوات، زمن الاستجابة، مستوى الأتمتة، قابلية التعديل، ودرجة ظهور المعلومات للمستخدم. لذلك قد يكون نظامان يستخدمان المنصة نفسها مختلفين اجتماعيا تقنيا إذا اختلف توزيع الصلاحيات أو طريقة إدخال البيانات أو قدرة العامل على تجاوز التوصية أو مسار تصعيد الاستثناء.

لا تخبرنا كيف تم تكوينه، «ERP ومن الخطأ قياس التقنية باسم المنتج. عبارة «نستخدم نظام ولا من يملك صلاحياته، ولا أي مهام أتمت، ولا كيف تغيرت الاعتمادات بين الوحدات. في البحث

وقيود وواجهات وتدفقات معلومات وقواعد قرار ذات affordances الجيد تفكك التقنية إلى صلة بالآلية .وإذا كان الهدف دراسة الذكاء الاصطناعي، فالأدق قياس موضعه في المهمة :هل يولد توصية؟ هل يتخذ قرارا؟ هل يرتب الأولويات؟ هل يراقب؟ هل يكتب؟ هل ينقل المعرفة؟ ثم ربط ذلك بتصميم الأدوار البشرية.

37.16 النظام الاجتماعي :الأدوار والمهارات والعلاقات والسلطة

لا يختزل النظام الاجتماعي في »رضا الموظفين .«يشمل من يؤدي ماذا، ومن ينسق مع من، وما المهارات المطلوبة، وكيف توزع السلطة، وكيف تتشكل الثقة، وما نوع الاعتماد بين الأعضاء، وما القيم والمعايير التي تنظم العمل .ويشمل أيضا ترتيبات المكافأة والتعلم وحل المشكلات .لهذا قد ينجح نظام تقني في وحدة ويفشل في أخرى رغم تطابق البرمجيات، لأن النظام الاجتماعي مختلف.

القدرة على التعامل مع التباين مهمة هنا .عندما تظهر حالة غير متوقعة، هل يستطيع الفريق حلها في موضع حدوثها، أم يجب رفعها عبر سلسلة طويلة؟ هل توجد المعرفة لدى من يملك صلاحية القرار؟ هل يعرف الموظف أثر قراره في بقية النظام؟ هذه الأسئلة تقرب من STS تصميم الفرق شبه المستقلة ومبدأ التحكم في التباين عند المصدر، دون تحويل النظرية إلى دفاع مطلق عن الاستقلالية.

37.17 المهمة الأساسية ووحدة العمل

يؤكد التصميم الاجتماعي التقني أهمية تحديد وحدة عمل ذات معنى نسبيا .إذا جزئت المهمة إلى أجزاء شديدة الضيق ووزعت على أفراد لا يرون النتيجة الكلية، فقد ترتفع الكفاءة المحلية ويضعف التنسيق والمعنى وجودة حل المشكلات .لذلك ظهر اهتمام بالفرق ذات المهام الأكثر تكاملا وبقدرتها على تنظيم جزء من عملها، خاصة عندما يكون التباين لا يمكن إلغاؤه مركزيا.

لكن »الفريق المستقل «ليس وصفة ثابتة .درجة الاستقلالية يجب أن ترتبط بطبيعة المهمة والمخاطر والخبرة والاعتماد .في جراحة حرجة، قد تكون بعض الإجراءات معيارية بإحكام، بينما تحتاج استجابة الطوارئ إلى تنسيق مرن .وفي خدمة رقمية، قد تكون معالجة المعاملات البسيطة مؤتمتة، بينما تمنح الحالات المعقدة لموظفين يملكون صلاحيات وخبرة تسأل عن حدود STS .القرار التي تحقق أفضل أداء للنظام الكلي.

37.18 مبادئ Cherns للتصميم الاجتماعي التقني

الفكرة العامة إلى مجموعة مبادئ تصميمية .ومن أشهرها التوافق Cherns حول Compatibility: يجب أن تكون عملية التصميم نفسها متسقة مع نوع المنظمة المراد إنشاؤها؛ فإذا كان الهدف نظاما تشاركيا قابلا للتعلم، فمن الصعب تصميمه بعملية مغلقة تستبعد العاملين . ليحذر من تحديد كل تفصيل مسبقا؛ ينبغي Minimal Critical Specification ويأتي مبدأ تحديد ما هو حرج وترك مساحة للحكم المحلي حيث لا توجد ضرورة للمركزية.

ينبغي اكتشاف الانحراف Variance Control: ويتصل بذلك مبدأ التحكم في التباين ومعالجته في أقرب موضع ممكن من نشأته، بدلا من تصديره إلى وحدة أخرى أو تغطيته الذي يدعو إلى رسم الحدود بطريقة Boundary Location بإجراءات إضافية .كما يبرز مبدأ لا تعيق تبادل المعلومات أو تحمل المسؤولية عن المهمة الكلية .فإذا قسمت المنظمة عملية واحدة بين وحدات لا تشترك في هدف أو معلومات، فقد تصبح الحدود نفسها مصدرا للأخطاء.

يجب أن تصل المعلومات إلى من يحتاجها لاتخاذ Information Flow: ومن المبادئ أيضا نظم المكافأة Support Congruence:القرار، لا أن تصمم أساسا لخدمة الرقابة العليا .و والتدريب والتقييم يجب أن تدعم سلوك النظام المرغوب بدلا من أن تقوضه .وإذا طلبت المنظمة التعاون ثم كافأت الأداء الفردي المتنافس، فإن البنية الاجتماعية تناقض هدفها المعلن .كذلك يؤكد أن العمل ينبغي أن يوفر فرص التعلم والتنوع والمعنى design and human values والاعتراف والقدرة على اتخاذ القرار بدرجات تتناسب مع المهمة.

هذه المبادئ لاحقا، وأكد أن تصميم النظام وعملية التصميم لا ينفصلان . Cherns راجع رسم مخطط نهائي مرة واحدة؛ النظام يحتاج قدرة على إعادة التصميم STS لذلك لا تعني والتعلم .وهنا تصبح المشاركة ليست مجرد أداة قبول للتقنية، بل مصدرا للمعرفة عن التباين الفعلي والمهمة والقيود التي لا تظهر للمصمم الخارجي.

تطويرات لاحقة :من المصنع إلى نظم المعلومات والخدمات 37.19

في تصميم نظم STS مع انتقال الاقتصاد نحو الخدمات والمعلومات، أعيد توظيف أن التقليد الاجتماعي التقني قدم بديلا للتصميم المتمركز تقنيا، Mumford المعلومات .بين صياغة مبادئ قابلة للتطبيق على نظم Clegg وأعاد .ETHICS وارتبط بمناهج تشاركية مثل حديثة، مؤكدا أن التصميم عملية مستمرة وأن القيم والخيارات التنظيمية جزء من النظام التقني نفسه.

إلى أن كثيرا من النظم البرمجية Sommervilleو Baxter وفي هندسة الأنظمة، أشار الكبيرة تفشل لأن مواصفاتها التقنية لا تمثل الواقع الاجتماعي والتنظيمي الذي ستعمل فيه .لذلك يصبح »المتطلب «نفسه نتيجة تفاوض بين أصحاب مصلحة وممارسات قائمة وقيود تقنية .وفي من تقاليد عوامل بشرية واجتماعية SEIPS وزملاؤه نموذج Carayon الرعاية الصحية طور تقنية، رابطين الأشخاص والمهام والأدوات والتقنيات والتنظيم والبيئة بنتائج العمليات والسلامة.

بالمعنى نفسه .يجب التمييز بين STS هذه التطورات لا تعني أن كل نموذج إنساني تقني هو هو MT-0083 النظرية الأم وبين نماذج تطبيقية مشتقة أو متقاطعة معها .في الأطلس يظل الكيان الأصلي، ويمكن استخدام نماذج متخصصة في الدراسة إذا كانت أكثر تطابقا مع المجال، مع بيان علاقتها بالجذر الاجتماعي التقني.

37.20 الذكاء الاصطناعي بوصفه مسألة تصميم اجتماعي تقني

يزيد الذكاء الاصطناعي أهمية STS لأنه لا يدخل المؤسسة كأداة محايدة فقط. فهو قد يعيد توزيع المعرفة والسلطة والمسؤولية ووتيرة العمل. نظام يقترح قرارات ائتمانية مثلا يغير دور المحلل من منتج للحكم إلى مراجع أو مستثن أو مفسر. إذا لم تحدد المنظمة من يملك حق التجاوز، وكيف تسجل أسباب التجاوز، ومن يراجع الخطأ، ومن يتحمل المسؤولية، فقد تكون المشكلة في تصميم النظام المشترك حتى لو كان النموذج الخوارزمي دقيقا إحصائيا.

كما قد تتغير المهارات. الأتمتة التي تزيل المهام البسيطة قد تترك للإنسان أصعب الحالات فقط، فتزيد العبء المعرفي وتقل فرص التدريب التدريجي. وقد يؤدي الاعتماد الطويل على التوصية إلى تآكل مهارة بشرية ضرورية عند فشل النظام. وفي المقابل يمكن للذكاء الاصطناعي أن يوفر معلومات فورية ويقلل العمل الإداري ويتيح للموظف وقتا أكبر للمهام ذات القيمة. هذه النتائج ليست خصائص ثابتة في AI ؛ إنها ناتجة من قرارات توزيع المهمة والصلاحية والتغذية الراجعة.

37.21 العمل الهجين والمنصاتي والحدود المرنة

في العمل الهجين تتداخل النظريتان بطريقة واضحة. من منظور النظم المفتوحة تتغير حدود المنظمة وقنوات التبادل عندما يصبح العمل موزعا جغرافيا وتعتمد المنظمة على بنى سحابية واتصال منزلي ومنصات خارجية. ومن منظور STS يتغير تصميم المهمة والتنسيق والتواصل وظهور العمل ومراقبته. لذلك لا يكفي قياس «عدد أيام العمل عن بعد»؛ ينبغي تحديد ما تغير في الحدود، وتدفق المعلومات، واعتماد المهمة، وحقوق القرار، والأدوات، والعلاقات.

وفي العمل المنصاتي قد تعمل المنصة في الوقت نفسه كسوق، وبنية تقنية، وآلية تخصيص، ونظام رقابة. السائق أو المستقل قد يكون قانونيا خارج المنظمة لكنه وظيفيا داخل نظام إنتاج الخدمة. هذا يجعل تحديد حدود النظام قضية نظرية. كما تجعل الخوارزمية جزءا من النظام التقني الذي ينظم الترتيب والتسعير والتقييم، بينما تشكل قواعد التفاعل والمجتمع المهني والعلاقة بالعميل هنا يتطلب وصفا دقيقا للترابط لا إطلاق عبارة عامة عن النظام الاجتماعي. استخدام STS «التحول الرقمي».

37.22 قياس النظم الاجتماعية التقنية

لا يوجد مقياس واحد يغطي STS كلها في كل سياق. السبب أن النظرية تصف علاقة بين مكونات نظام عمل، والمكونات تختلف باختلاف المهمة. لذلك تبدأ عملية القياس برسم النظام: الأشخاص، المهام، التقنية، الهيكل، البيئة، وتدفقات المعلومات. بعد ذلك يحدد الباحث أي علاقة هي مركز السؤال. قد يقيس درجة الأتمتة ومرونة التقنية، واستقلالية الفريق، وتوزيع القرار، وجودة المعلومات، وتداخل الأدوار، ثم يختبر أثر «الملاءمة» أو «التحسين المشترك» في الأداء والرفاه.

إذا كانت الدراسة استبانة، يجب تجنب بناء عامل كامن باسم »النظام الاجتماعي التقني «عبر جمع فقرات غير متجانسة عن التقنية والثقافة والقيادة والرضا .هذه المكونات ليست مؤشرات انعكاسية بالضرورة لبناء واحد .قد يكون الأنسب نمذجة مكونات مستقلة وتفاعلات بينها، أو بناء مؤشر مركب بتبرير نظري، أو استخدام ملف تكويني .القرار القياسي يتبع طبيعة البناء لا راحة الباحث مع CFA أو PLS-SEM.

يمكن استخدام تصميمات شبه تجريبية قبل وبعد إعادة التصميم، خاصة إذا كانت المنظمة تدخل تقنية جديدة في وحدات متشابهة .ويمكن استخدام فرق المقارنة أو إذا توافرت بيانات تشغيلية .وتفيد الدراسات الطولية في التقاط منحنى التعلم، لأن النظام الجديد قد يسبب هبوطا أوليا ثم تحسنا .كما تفيد الملاحظة والمقابلات وتحليل سير العمل في كشف «العمل كما ينفذ» مقابل »العمل كما صمم».

ومن المقاييس الموضوعية الممكنة :زمن الدورة، عدد التحويلات بين الوحدات، الأخطاء وإعادة العمل، زمن حل الاستثناء، نسبة القرارات الآلية إلى البشرية، معدل تجاوز توصية النظام، عدد خطوات الإدخال المكرر، كثافة الاتصال بين الأدوار، الحوادث، الغياب، الدوران، أو مؤشرات جودة الخدمة .لكن هذه المؤشرات لا تصبح اجتماعية تقنية إلا إذا ربطها النموذج بقرار تصميم في النظامين الاجتماعي والتقني.

مستوى التحليل في STS 37.23

الوحدة قد تكون فريقا، أو خط إنتاج، أو قسم خدمة، أو نظام معلومات عبر وحدات، أو منظمة كاملة .الخطأ الشائع هو سؤال 300 موظف عن »النظام التقني والاجتماعي «ثم تحليل الأفراد بينما النظرية عن نظام عمل واحد .إذا كان جميع المشاركين يعملون في النظام نفسه، فالعينة الفردية لا تخلق تلقائيا 300 نظام مستقل .قد يستخدم الباحث الأفراد كمخبرين عن نظام واحد، لكنه يحتاج إلى وضوح في وحدة الاستدلال.

إذا قارنت الدراسة عدة فرق أو فروع، يمكن تجميع الإدراكات على مستوى الفريق بعد فحص الاتفاق والتباين بين الوحدات .وإذا كانت التقنية مركزية لكن تطبيقها يختلف محليا، فقد يكون التصميم متعدد المستويات مناسبا :خصائص تقنية وتنظيمية على مستوى المنظمة، وترتيبات عمل على مستوى الفريق، وتجارب وسلوك على مستوى الفرد .ومن المهم ألا يفسر أثرا على مستوى الفرد كدليل كامل على نجاح »النظام «إذا كانت مؤشرات الأداء التنظيمي غير مقاسة.

السببية والوساطة والتفاعل 37.24

بعدة صيغ سببية، لكن يجب اختيارها على أساس الآلية .إذا كان السؤال أن جودة STS تسمح التصميم التقني تؤثر في الأداء عبر تمكين التنسيق، يمكن بناء وساطة .وإذا كان السؤال أن أثر الأتمتة يعتمد على استقلالية العامل، يمكن بناء تفاعل .وإذا كان السؤال أن حزمة اجتماعية تقنية configural متكاملة تنتج نتيجة لا تحققها أي مكونات منفردة، فقد تكون المقاربات التكوينية أو أكثر ملاءمة من انحدار إضافي بسيط.

آليا فقط لأن النظرية تقول »مشترك .«التحسين المشترك interaction لا ينبغي افتراض مفهوم تصميمي، وقد يظهر كتفاعل إحصائي في بعض الدراسات لكنه لا يساويه بالضرورة .قد يعني أن عدة عناصر يجب أن تتوافق، أو أن العلاقة بين عنصر ونتيجة تختلف حسب العنصر الآخر، أو أن هناك مسارا تسلسليا .يجب أن يشرح الباحث لماذا يمثل الشكل الإحصائي المقترح .الآلية

كما يجب الحذر من السببية العكسية .الفرق عالية الأداء قد تحصل على تقنيات أفضل أو صلاحيات أوسع لأنها ناجحة أصلا .والمنظمات ذات الثقافة الجيدة قد تنفذ الأنظمة الرقمية بصورة أفضل .لذلك تكون البيانات السابقة للتدخل، أو التوقيت المتعدد، أو المقارنات بين وحدات، أو .المتغيرات الضابطة المبنية نظريا، أدوات مهمة لتقوية الاستدلال

بوصفه اختبارا للحتمية التقنية Longwall :مثال موثق 37.25

عام 1951 مثالا مؤسسا لأنها درست تغيرا تقنيا ملموسا Bamforthو Trist تظل دراسة في استخراج الفحم وما تبعه من تغير في تنظيم الجماعة .كانت طرق العمل السابقة تسمح بدرجات تغير longwall من الترابط والاستقلال والتكيف داخل مجموعات العمال .ومع إدخال أسلوب تقسيم العمل وتسلسله والعلاقات بين الأفراد .لم تكن النتيجة التقنية وحدها هي المهمة، بل الآثار الاجتماعية والنفسية التي ظهرت عندما لم يتوافق التنظيم الاجتماعي الجديد مع طبيعة العمل .والتقنية

القيمة النظرية للمثال ليست في نسخ تنظيم منجم قديم إلى بيئة رقمية معاصرة .قيمته في القاعدة :نفس التقنية أو الغرض التقني يمكن أن يقترن بترتيبات اجتماعية مختلفة، وبعض الترتيبات يسمح باستعادة خصائص جماعية وتنظيمية تحسن النتيجة .ولهذا أصبحت الدراسة نقطة .انطلاق لمفهوم الاختيار التنظيمي داخل قيد تقني، ثم لفكرة التحسين المشترك

على الباحث المعاصر أن يستخدم المثال بحذر .بيئات اليوم تختلف في البرمجيات والبيانات والعمل المعرفي والتنظيم القانوني .لكن المبدأ يبقى صالحا بوصفه سؤالا :ما الذي تغير في بنية العمل عندما تغيرت التقنية؟ ومن كسب أو فقد معلومات أو صلاحية أو معنى؟ وهل أعيد تصميم النظام الاجتماعي بالتوازي، أم عومل الإنسان بوصفه »مستخدما «يتوجب عليه التكيف بعد اكتمال التصميم؟

مثال تطبيقي افتراضي :نظام ذكاء اصطناعي في مركز اتصال 37.26

افترض أن مؤسسة اتصالات أدخلت نظام ذكاء اصطناعي يقترح الردود ويصنف سبب الشكوى ويحدد أولوية العميل .بعد ثلاثة أشهر انخفض متوسط زمن المكالمة، لكن ارتفعت إعادة الاتصال والشكاوى من الحالات غير المعتادة، وبدأ الموظفون ينسخون اقتراحات النظام دون .مراجعة، بينما أصبح المشرفون يقيسون الأداء أساسا بسرعة الإغلاق

يمكن رسم النظام الأوسع :مدخلات من العملاء والبيئة التنظيمية، MT-0021 من منظور تحويل داخلي عبر مركز الاتصال والمنصة، مخرجات في شكل حلول وتجارب، ثم تغذية راجعة

من الشكاوى وإعادة الاتصال .يظهر الخلل حين تعتمد الإدارة على مؤشر داخلي واحد، زمن المكالمة، وتتجاهل تغذية راجعة خارجية تشير إلى أن جودة الحل تتدهور .المشكلة هنا في حلقة القياس والتعلم بين النظام والبيئة.

يظهر خلل آخر .صمم النظام التقني لتعظيم السرعة، بينما تغير MT-0083 ومن منظور الدور الاجتماعي من حل المشكلة إلى اتباع التوصية .سحبت الصلاحية من الموظف دون إعادة تعريف الحالات التي تحتاج حكما بشريا، ولم يعد نظام التقييم متسقا مع جودة الخدمة .يمكن أن يتضمن إعادة التصميم :تصنيف الحالات بحسب التعقيد، منح حق تجاوز التوصية، تسجيل أسباب التجاوز للتعلم، تغيير مؤشرات المشرف، تدريب الموظفين على الحالات الاستثنائية، وإعادة تغذية أخطاء النظام إلى فريق التطوير .هنا لا »نضيف تدريبا «إلى تقنية ثابتة، بل نعيد تصميم النظام المشترك.

جودة التعامل مع T1، يمكن اختبار النموذج طوليا :جودة الترتيب الاجتماعي التقني في T3. ثم جودة الحل وإعادة الاتصال ورفاه الموظف في T2، ويمكن مقارنة الاستثناء والتعلم في وحدات تطبق درجات مختلفة من الاستقلالية أو تصميم المؤشرات .وإذا كان الغرض فقط اختبار قبول الموظف للنظام، فإن نظريات تبني التقنية قد تكون أنسب؛ أما إذا كان السؤال عن إعادة تشكيل العمل والأداء المشترك، فـ STS هي المالك الأقرب.

المقارنة الحاسمة بين MT-0021 و MT-0083 37.27

عادة .هو يضع المنظمة داخل STS يعمل منظور النظم المفتوحة على مستوى أوسع من STS تضع العمل داخل ترابط STS تدفقات بيئية ويسأل عن البقاء والتكيف والحدود والدورات .أما داخل «خريطة نظام » STS اجتماعي تقني وتسأل عن التصميم المشترك .وبذلك يمكن أن تكون مفتوح دون أن تصبح مجرد جزء فرعي منه نظريا .لكل منهما سؤال وآلية وتقاليد بحثية مستقلة.

إذا كانت الدراسة عن »المرونة التنظيمية بعد اضطراب سلسلة الإمداد«، فقد يبدأ منظور النظم المفتوحة من تغير المدخلات والتغذية الراجعة وإعادة التكوين .وإذا كانت الدراسة عن »أثر أقرب .وإذا كانت الدراسة عن كيف فرض STSأتمتة مستودع في أداء فرق الالتقاط«، فـ اضطراب خارجي أتمتة المستودع ثم كيف أعيد تصميم الفرق والتقنية لتستوعبها، يمكن بناء سلسلة تكاملية تبدأ بـ MT-0021وتنتهي بـ MT-0083.

البعد	منظور النظم MT-0021 المفتوحة	النظم MT-0083 الاجتماعية التقنية
السؤال الحاكم	كيف تبقى المنظمة قابلة للحياة عبر التبادل والتغذية الراجعة والتكيف مع البيئة؟	كيف يصمم الترابط بين البشر والتقنية والمهمة بحيث تتحسن نتائج النظام الكلي؟

البعد	منظور النظم MT-0021 المفتوحة	النظم MT-0083 الاجتماعية التقنية
الوحدة الغالبة	المنظمة في علاقتها بالبيئة، أو وحدة تنظيمية لها حدود ومدخلات ومخرجات.	الفريق أو نظام العمل أو المنظمة عندما يكون الترابط الاجتماعي التقني هو الظاهرة.
الآلية	دورة المدخلات والتحويل والمخرجات والتغذية الراجعة وتعديل الحدود أو الموارد أو العمليات.	التحسين المشترك، توزيع المهمة والقرار، التحكم في التباين، واتساق المعلومات والمكافآت مع العمل.
المتغيرات القريبة	الحدود، عبور الحدود، جودة الإشارة، سرعة التغذية الراجعة، تجدد الموارد، والتكيف.	الأتمتة، الاستقلالية، الصلاحية، المهارات، التنسيق، واجهة التقنية، وتكامل سير العمل.
ما لا يملكه	لا يفسر وحده قوة المورد أو الشرعية أو الملاءمة الهيكلية الدقيقة أو قبول التقنية الفردي.	لا يفسر وحده تقلب البيئة أو الاعتماد الخارجي أو الشرعية، ولا يحل محل نظريات قبول التقنية.
متى يجتمعان	عندما يقود تغير بيئي إلى إعادة تصميم داخلي ويحتاج نجاح الاستجابة إلى نظام عمل جديد.	الحلقة الداخلية STS تكون التي تفسر كيف يتحول قرار التكيف إلى أداء ورفاه فعليين.

التكامل المشروع بين المنظورين 37.28

يمكن صياغة تكامل من مستويين: تغير أو إشارة بيئية - <تعديل في مدخلات المنظمة أو عملياتها - <قرار إعادة تصميم نظام العمل - <تكوين اجتماعي تقني - <أداء ورفاه - <مخرجات وتغذية راجعة جديدة. هذا النموذج يوضح لماذا لا يكفي التكيف الخارجي إذا كانت البنية الداخلية لا تستطيع تنفيذ الاستجابة، ولماذا لا يكفي تحسين نظام العمل داخليا إذا كانت المنظمة لا تلتقط تغير البيئة.

لكن التكامل ليس واجبا. إذا كان سؤال البحث محصورا في علاقة الحدود البيئية بالاستجابة، قد تكون زائدة. وإذا كان السؤال عن تصميم تفاعل البشر مع نظام معلومات STS فإن إضافة داخل وحدة لا تتأثر فرضياتها ببيئة خارجية، فإن منظور النظم المفتوحة قد يكون مجرد خلفية عامة. قاعدة الحذف هنا بسيطة: إذا حذفت إحدى النظريتين وبقيت الآلية كاملة من دون فقد تفسيري محدد، فلا حاجة إلى إضافتها.

العلاقة مع المنظور الموقفي والفصل 38 37.29

يمهد هذا الفصل للفصل 38 لكنه لا يستبق ملكيته .منطق النظم المفتوحة يقول إن البيئة مهمة وأن المنظمة تحتاج إلى التكيف معها .أما المنظور الموقفي فيخطو خطوة أكثر تحديدا :فاعلية تصميم بعينه تعتمد على ملاءمته للسياق .لذلك لا ينبغي كتابة فرضية »البيئة الديناميكية تؤثر في الهيكل «ثم إعلان أنها اختبار للنظم المفتوحة والموقفية في الوقت نفسه من دون تمييز.

تقول إن النظامين الاجتماعي والتقني يحتاجان إلى تصميم مشترك، لكن STS ،وبالمثل الموقفية قد تسأل أي نوع من التصميم يلائم نوع التقنية أو عدم اليقين .وعندما تصبح المشكلة هي MT-كم معلومات يجب أن تعالج المنظمة وكيف تصمم قنواتها لذلك؟ «تنتقل الملكية إلى» هذه الحدود تجعل التسلسل بين الفصول تراكميا :الانفتاح أولا، ثم الملاءمة ومعالجة .0084 المعلومات والتكوينات، ثم التعقيد والتكيف.

العلاقة مع الثقافة والروتين والتغيير 37.30

لا يساوي النظام الاجتماعي »الثقافة«، ولا تساوي عملية التحويل »الروتين .«الثقافة والروتين لهما ملفات أصلية في الفصل 40 .يمكن أن تكون القيم والمعايير جزءا من النظام الاجتماعي، ويمكن أن تنفذ العمليات عبر روتينات، لكن إذا كان السؤال المركزي عن كيفية استقرار نمط متكرر أو تغيره، أو عن معاني مشتركة عميقة، فيجب الانتقال إلى النظريات المالكة.

كما لا تعني إعادة التصميم الاجتماعي التقني أن التغيير سيكون سهلا .قد تقاوم جماعات مهنية فقدان اختصاصها، وقد تعيق بنية المكافأة التغيير، وقد تكون التقنية القديمة مقيدة باستثمارات هي STS سابقة .هذه قضايا يمكن دراستها بنظريات تغيير أو مؤسسة أو قوة عند الحاجة .وظيفة تحديد أن التغيير التقني والاجتماعي مترابط، لا تفسير كل مقاومة أو سياسة حوله.

التصميم المنهجي لطالب الدكتوراه 37.31

يبدأ التصميم من تحديد الوحدة .إذا كانت الظاهرة »استجابة الجامعة لتغير بيئة الاعتماد«، فالوحدة منظمة أو برنامج بوصفه وحدة تنظيمية ذات حدود .وإذا كانت الظاهرة »إعادة تصميم عمل فريق المختبر بعد إدخال نظام رقمي«، فالوحدة نظام العمل أو الفريق .بعد ذلك يرسم الباحث سلسلة السبب :بيئة، مدخلات، تحويل، مخرجات، تغذية راجعة، أو عناصر اجتماعية وتقنية وعلاقتها بالنتيجة .هذه الخريطة تسبق اختيار المقياس.

الخطوة الثانية هي تحديد المتغير النظري لا الملصق .»البيئة «قد تعني اضطرابا أو اعتمادا أو ضغطا مؤسسيا أو طلبا .»التقنية «قد تعني قابلية الاستخدام أو الأتمتة أو الشفافية أو الترابط أو تعقيد المهمة .»النظام الاجتماعي «قد يعني استقلالية أو توزيع معرفة أو تنسيق أو مهارات .إذا لم يفكك الباحث هذه الكلمات، سيحصل على نموذج واسع لا يمكن الدفاع عنه.

الخطوة الثالثة هي تحديد الزمن .ما الذي يحدث أولا؟ هل يدخل التغير البيئي ثم تتخذ الإدارة قرارا ثم يعاد تصميم العمل؟ أم أن التقنية أدخلت بالفعل والبحث يدرس تكييف النظام الاجتماعي

بعدها؟ هل النتيجة آنية أم تحتاج فترة تعلم؟ بناء موجات جمع البيانات على هذه السلسلة أفضل من عشوائيا لأسباب إحصائية فقط T2و T1 توزيع.

الخطوة الرابعة هي اختيار مصادر البيانات .يمكن أن تأتي البيئة من بيانات تنظيمية أو سوقية، وخصائص النظام التقني من سجلات النظام أو خبراء التصميم، والخصائص الاجتماعية common من العاملين، والأداء من النظام التشغيلي، والرفاه من الموظفين .هذا التوزيع يقلل ويجعل المستويات أقرب إلى الواقع .إذا تعذر ذلك، يجب الاعتراف بحدود method bias الاستدلال وعدم وصف الإدراك الفردي بأنه »تصميم المنظمة «دون مبرر.

قرار البحث	MT-0021 في	MT-0083 في	خطر يجب تجنبه
تحديد الوحدة	حدد المنظمة أو الوحدة وحدودها البيئية الفعلية.	حدد نظام العمل أو الفريق والمهمة التي تربط البشر بالتقنية.	جمع استجابات أفراد ثم الاستدلال على نظام كامل بلا تجميع أو منطق مستوى.
تعريف السبب	حدد التغير أو التدفق أو التغذية الراجعة التي تدخل الدورة.	حدد قرار التصميم التقني والاجتماعي الذي تغير.	استعمال كلمات عامة مثل البيئة أو التقنية أو التكامل من دون تشغيل.
الزمن	حدد تأخر الإشارة والاستجابة وتجدد المدخلات.	افصل ما قبل التطبيق، التعلم، والاستقرار النسبي بعد إعادة التصميم.	قياس السبب والنتيجة في وقت واحد ثم وصف العملية بأنها ديناميكية.
مصدر البيانات	استخدم سجلات سوقية أو تنظيمية أو شراكات إضافة إلى المخبرين الداخليين عند الإمكان.	ادمج بيانات النظام والملاحظة والموظفين ومؤشرات الأداء والرفاه.	مصدر واحد لكل المتغيرات مع ادعاء سببي واسع.
شكل القياس	قس الحلقة ذات الصلة :حدود، تدفق، سرعة استجابة، أو جودة تغذية راجعة.	قس المكونات والعلاقات، ولا تفترض عاملا انعكاسيا واحدا للنظام الاجتماعي التقني.	السعي إلى Alpha مرتفع لمؤشرات تكوينية مختلفة الوظائف.
التحليل	panel، طولي متعدد المستويات، عملية، شبكة، أو سلسلة زمنية بحسب السؤال.	قبل/بعد، شبه تجريبي، متعدد المستويات، تفاعل، وساطة أو تكوين بحسب الآلية.	أولا ثم SEM اختيار اختراع نموذج نظري يناسب الأداة.

فرضيات قابلة للدفاع 37.32

الفرضية الجيدة لا تقول »للنظم المفتوحة أثر إيجابي في الأداء .«منظور نظري ليس متغيرا جاهزا .مثال أقوى :»ترتبط سرعة التقاط التغذية الراجعة الخارجية بسرعة تعديل عمليات الخدمة، ويقوى هذا الارتباط عندما تكون قنوات عبور الحدود موزعة على أكثر من وحدة .«هنا يوجد بناء وآلية وشرط.

لا تقول الفرضية »التكامل الاجتماعي التقني يحسن الأداء «إذا لم يعرف التكامل . STS وفي يمكن مثلا افتراض أن أثر أتمتة القرار في جودة المعالجة يعتمد على حق الموظف في تجاوز التوصية في الحالات الاستثنائية، أو أن اتساق نظام المكافأة مع العمل التعاوني يتوسط أثر منصة التنسيق في أداء الفريق .المهم أن يمثل كل متغير جزءا من آلية التصميم المشترك.

وقد تكون الفرضية غير خطية .الانفتاح القليل يحجب الإشارات، والانفتاح المفرط قد يخلق ضوضاء وتشتتا .والأتمتة القليلة قد لا تحقق مكاسب، بينما الأتمتة المفرطة قد تضعف التعلم البشري .لا ينبغي فرض الخطية فقط لأن الانحدار الخطي مألوف .إذا كانت النظرية والسياق يبرران منحنى أو عتبة، يجب اختبارها بتصميم مناسب.

ومتى لا نستخدمه؟ SEM متى نستخدم 37.33

مفيد إذا كانت الدراسة تحتوي بنيات كامنة محددة ومقاييس متعددة البنود، مثل جودة SEM التغذية الراجعة المدركة أو استقلالية العمل أو التنسيق، مع نموذج سببي واضح .لكنه لا يحول كعامل من بنود عن «Open Systems» منظور النظم إلى بنية كامنة .لا ينبغي إنشاء SEM. الموردين والعملاء والتغيير والتقنية ثم اختبار أثره في الأداء لمجرد الرغبة في

multilevel أو panel regression قد تكون نماذج الشبكات أو السلاسل الزمنية أو fsQCA أكثر مناسبة لبعض الأسئلة النظامية .وإذا كان السؤال تكوينيا، يمكن استخدام models بشرط ألا تستخدم لمجرد الحداثة .وإذا كان السؤال عن عملية configurational أو مقاربات إعادة تصميم، فقد تكون دراسة حالة طولية أكثر قوة تفسيرية من مسح كبير مقطعي.

خاصة، يمكن أن يكون التفاعل بين خصائص اجتماعية وتقنية اختبارا مهما، لكنه STS في وألا يكتفي بمعامل تفاعل marginal effects أو simple slopes يجب أن يتضمن تفسير دال .كما يجب فحص ما إذا كان التفاعل يعكس فعلا »تحسينا مشتركا «أم مجرد أثر شرطي محدود .لا توجد تقنية إحصائية تحمل النظرية مكان الباحث.

صلاحية القياس والتكافؤ عبر الوحدات 37.34

إذا قارنت الدراسة فروعا تستخدم أنظمة تقنية مختلفة، يجب التأكد من أن البناء الاجتماعي أو النفسي يقاس بالمعنى نفسه .قد تعني »الاستقلالية «في مركز خدمة سلطة تجاوز قاعدة، بينما تعني عند استخدام مقياس واحد invariance في فريق بحث حرية اختيار الطريقة .لذلك ينبغي اختبار للمقارنة، أو بناء مقاييس متكافئة مفاهيميا مع توثيق التكييف.

بطبيعتها .عدد الأنظمة، درجة التكامل، نسبة formative أما المؤشرات التقنية، فقد تكون الأتمتة، وجود واجهة مشتركة، وحق التعديل لا يلزم أن تتحرك معا لأنها ليست انعكاسات لجوهر مرتفع ليس معيار جودة .يجب أن يحدد الباحث هل المؤشرات تسبب Alpha واحد .جمعها في البناء أم تعكسه، وهل حذف مؤشر يغير معنى البناء.

الأخطاء الشائعة في استخدام منظور النظم المفتوحة 37.35

الخطأ الأول هو استخدامه كمقدمة إنشائية :»المنظمة نظام مفتوح يتفاعل مع البيئة«، ثم لا يظهر هذا المنطق في نموذج أو متغير أو تحليل .في هذه الحالة لا توجد وظيفة تفسيرية، والأفضل حذف النظرية.

الخطأ الثاني هو اعتبار كل متغير خارجي »بيئة .«الرضا الوظيفي ليس بيئة، والقيادة داخلية، والثقافة داخلية، والتقنية قد تكون داخلية أو خارجية بحسب موضعها .يجب تعريف مستوى كل عنصر وحدود النظام.

الخطأ الثالث هو الخلط بين الانفتاح والاعتماد .المنظمة قد تتبادل مع عشرات الأطراف لكن RDTتكون شديدة الاعتماد على طرف واحد فقط .إذا كان السؤال عن القوة المرتبطة بالاعتماد، فـ أولى.

الخطأ الرابع هو تجاهل الزمن والدورات .دراسة مقطعية لمدخل ومخرج لا تختبر فعليا التغذية الراجعة أو التجدد أو التكيف.

تبريرا لغياب الفرضيات .تعدد المسارات يحتاج equifinality الخطأ الخامس هو اعتبار اختبارا أو مقارنة، لا تنازلا عن التفسير.

STS الأخطاء الشائعة في استخدام 37.36

بقبول التقنية .القبول يركز غالبا على اعتقاد الفرد وسلوكه STS الخطأ الأول هو مساواة تركز على تصميم نظام العمل والعلاقة بين مكوناته STS تجاه الاستخدام، بينما.

الخطأ الثاني هو مساواة النظام الاجتماعي بالثقافة أو الرضا .النظام الاجتماعي أوسع ويشمل الأدوار والمهارات والسلطة والتنسيق والمكافآت والعلاقات.

إذا كان السؤال عن نية استخدام .STS الخطأ الثالث هو افتراض أن كل تقنية حديثة تحتاج تصبح ضرورية عندما تتغير المهمة STS .تطبيق فردي، قد تكون نظرية قبول التقنية أكثر دقة أو الأدوار أو الاعتماد أو التنسيق أو السيطرة.

من دون تحديد ما الذي يحسن وما joint optimization الخطأ الرابع هو استخدام عبارة المفاضلة .يجب تعريف أداء تقني واجتماعي أو نتائج متعددة والروابط بينهما.

المشاركة أيضا آلية STS الخطأ الخامس هو افتراض أن المشاركة قيمة أخلاقية فقط .في معرفية للحصول على معرفة محلية عن التباين والمهمة، لكن مقدارها وشكلها يجب أن يناسب المخاطر والسياق.

الخطأ السادس هو قياس الموظفين بعد التطبيق ثم الادعاء أن النظام »صمم «اجتماعيا تقنيا . التقييم اللاحق يمكن أن يدرس الخبرة والملاءمة المدركة، أما ادعاء التصميم فيحتاج بيانات عن القرارات والعملية والترتيبات الفعلية.

خريطة قرار لاختيار النظرية 37.37

ابدأ بالسؤال :هل الظاهرة تتعلق بعلاقة المنظمة مع البيئة وحدودها وتدفق المدخلات كمرشح رئيس .إذا كانت المشكلة أدق MT-0021 والمخرجات والتغذية الراجعة؟ إذا نعم، اختبر إذا كانت المشكلة في شرعية الترتيب أو تقليده، انتقل .MT-0025 في الاعتماد والقوة، انتقل إلى MT-0022. وإذا كانت المشكلة في ملاءمة الهيكل للسياق، انتقل إلى .MT-0026 إلى

أما إذا كانت الظاهرة تتعلق بكيفية إعادة توزيع العمل والقرار والمهارة والتنسيق بسبب تقنية STS إذا كان السؤال فقط عن قبول الفرد للتقنية فلا تستخدم .MT-0083 أو بنية عمل، فاختبر أقرب . MT-0084بالضرورة .وإذا كان السؤال عن مقدار المعلومات والقدرة على معالجتها فـ MT-0085وإذا كان السؤال عن ظهور أنماط غير خطية ونشوء ذاتي في منظومة معقدة فـ أقرب.

معا، اكتب جملة الفجوة :»يشرح MT-0083و MT-0021 إذا احتاجت الدراسة إلى منظور النظم المفتوحة لماذا يحتاج النظام إلى التكيف مع تغير بيئي، لكنه لا يحدد كيف يعاد هذه الفجوة .«إذا لم تستطع كتابة فجوة STS تصميم العمل البشري والتقني لتنفيذ الاستجابة؛ تسد بهذا الوضوح، راجع ضرورة النظرية الثانية.

السؤال التشخيصي	المرشح الأقرب	سبب القرار
هل المشكلة في تبادل المنظمة مع بيئتها وحدودها وحلقات التغذية الراجعة؟	MT-0021	الآلية نظامية وبيئية وتشمل دورة المدخلات والمخرجات والتكيف.
هل المشكلة في التحكم في مورد خارجي حرج وقوة الطرف الآخر؟	MT-0025	الاعتماد والقوة أكثر تحديدا من الانفتاح العام.
هل المشكلة في ملاءمة الهيكل أو التصميم لسياق أو تقنية أو حجم؟	MT-0022	وليس مجرد fit السؤال عن التبادل مع البيئة.
هل تغيرت المهام والصلاحيات والتنسيق بسبب تقنية أو أتمتة؟	MT-0083	التحسين المشترك وتصميم نظام العمل هما الآلية المركزية.

السؤال التشخيصي	المرشح الأقرب	سبب القرار
هل السؤال عن نية الفرد في قبول أو استخدام تقنية؟	نظرية قبول مناسبة	مستوى الفرد والاعتقاد تجاه STS الاستخدام لا يتطلب بالضرورة.
هل السؤال عن قدرة المنظمة على معالجة عدم اليقين المعلوماتي؟	MT-0084	الآلية هي حاجة المعلومات والقدرة على معالجتها.
هل يلزم تفسير تغير بيئي ثم إعادة تصميم العمل لتنفيذه؟	MT-0021 + MT-0083	التكامل مشروع لأن كل كيان يملك حلقة مختلفة في سلسلة واحدة.

حالة دكتوراه تطبيقية :التحول الرقمي في جامعة 37.38

لنفترض دراسة عن قدرة جامعة على المحافظة على جودة الخدمة الأكاديمية أثناء انتقالها إلى منظومة رقمية متكاملة .تظهر في البيئة تغيرات في توقعات الطلبة ومعايير الاعتماد وتوافر البنية السحابية ومخاطر الأمن السيبراني .تستجيب الجامعة بإدخال نظام موحد للتسجيل والتعلم والتقييم . لكن نجاح التحول يختلف بين الكليات لأن بعض الوحدات تعيد تصميم الإجراءات والأدوار والصلاحيات، بينما تنقل وحدات أخرى الإجراء الورقي نفسه إلى الشاشة.

لتفسير الحلقة الخارجية :كثافة التغذية الراجعة من MT-0021 يمكن أن يستخدم الباحث الطلبة وسرعة التقاط تغيرات الاعتماد - <قدرة الجامعة على تعديل أولويات التحول .ويمكن لتفسير التنفيذ :توافق تصميم المنصة مع توزيع العمل والصلاحيات - < MT-0083 استخدام جودة العملية وتجربة الموظف والطالب .النموذج لا يحتاج نظرية لكل متغير؛ يحتاج نظريتين فقط لأن هناك آليتين على مستويين متمايزين.

تقاس أو تستخرج مؤشرات T1 تصميم أفضل من مسح مقطعي واحد هو جمع موجات .في تقاس خصائص النظام الاجتماعي التقني T2 البيئة وآليات التغذية الراجعة قبل إعادة التصميم .في تستخدم مؤشرات تشغيلية مثل زمن إنجاز المعاملة ونسبة الأخطاء T3 بعد التنفيذ الأولي .في وإعادة الطلب، إضافة إلى جودة الخدمة ورفاه الموظفين .إذا كانت هناك كليات متعددة، يمكن نمذجة التباين بين الوحدات بدلا من معاملة كل موظف منظمة مستقلة.

تحتاج الدراسة أيضا إلى بيانات نوعية لفهم كيفية استخدام النظام فعليا .قد تكشف المقابلات أن الموظفين يطبعون المستندات من النظام ثم يعيدون إدخالها في وحدة أخرى، وهي تشير إلى عدم تطابق تقني اجتماعي .هذه الممارسة لا تظهر في استبانة «سهولة workaround الاستخدام»، لكنها مهمة لفهم آلية الفشل .ويمكن تحويلها لاحقا إلى مؤشر لإعادة العمل أو ازدواج الإدخال.

تمرين اختيار لطالب الدكتوراه 37.39

الحالة الأولى :مصنع يعتمد على مورد وحيد لمكون إلكتروني، وتعطل المورد يهدد الإنتاج . لا تختر منظور النظم المفتوحة لمجرد وجود بيئة؛ السؤال عن اعتماد على مورد حرج وقوة أكثر تحديدا MT-0025 المورد، لذلك.

الحالة الثانية :بنك أدخل نظام ذكاء اصطناعي لتقييم طلبات القروض، وانخفض زمن القرار مرشح قوي MT-0083 لكن المحللين لا يعرفون متى يتجاوزون التوصية ويخشون المساءلة .هنا لأن التقنية أعادت توزيع الحكم والمسؤولية والعمل.

الحالة الثالثة :جامعة تحصل على إشارات متعارضة من سوق العمل والاعتماد والطلبة ولا مناسب لأن المشكلة في الحدود MT-0021 تملك آلية تربط هذه الإشارات بتطوير البرامج .هنا والتغذية الراجعة ودورة التكيف.

الحالة الرابعة :شركتان في البيئة نفسها، إحداهما بهيكل عضوي والأخرى ميكانيكي، والسؤال لا يبقى في النظم المفتوحة، MT-0022 أيهما يلائم عدم اليقين .هذا ينتقل إلى.

الحالة الخامسة :مستشفى رقمن وصف الدواء، لكن النظام زاد التنبيهات إلى درجة تجاهل STS ،الأطباء لها .إذا كان السؤال عن تصميم التنبيه وتوزيع المسؤولية والعمل السريري مناسبة .وإذا كان السؤال عن الحمل المعلوماتي وقدرة الوحدة على معالجة عدم اليقين، قد تصبح منافسا أقوى MT-0084.

MT-0083 أو MT-0021 قائمة تدقيق قبل اعتماد 37.40

قبل اعتماد منظور النظم المفتوحة، يجب أن يستطيع الباحث تحديد حدود النظام، والمدخل البيئي أو التدفق محل الاهتمام، وعملية التحويل، والمخرج، وشكل التغذية الراجعة، والزمن، والآلية التي تربط ذلك بالنتيجة .كما يجب أن يبين لماذا لا تكفي نظرية أكثر تخصصا مثل الاعتماد على الموارد أو المؤسسية أو الموقفية.

يجب أن يستطيع تحديد النظام التقني والنظام الاجتماعي والمهمة STS وقبل اعتماد المشتركة، وما تغير في العلاقة بينهما، وما النتيجة التقنية والاجتماعية محل التقييم، وكيف سيقاس التوافق أو التفاعل أو التصميم المشترك .كما يجب أن يبرهن أن الظاهرة تتجاوز مجرد نية استخدام التقنية أو رضا المستخدم.

وفي كلتا الحالتين يجب فحص وحدة التحليل، ومصدر البيانات، والسببية الزمنية، واحتمال التفسير البديل .إذا لم تستطع الدراسة رسم الآلية في صفحة واحدة بوضوح، فزيادة عدد البنود أو حجم العينة لن تعالج المشكلة النظرية.

ويستحسن قبل الإقفال المنهجي أن يجري الباحث اختبار اتساق أخيرا :يرسم النظام، ثم يضع بجوار كل سهم دليلا تجريبيا متوقعا ومصدرا للبيانات وتوقيتا واضحا .فإذا وجد سهما لا يملك آلية أو قياسا، فإما أن يحذفه أو يعيد صياغة السؤال .ثم يسأل هل تمثل الحدود الفعلية المنظمة

المدروسة، وهل تختلف المدخلات عن العمليات والمخرجات، وهل تقاس التغذية الراجعة كعملية زمنية، وهل يميز التصميم الاجتماعي التقني بين خصائص التقنية وخصائص العمل .بعد ذلك يفحص ما إذا كانت النتيجة المختارة تعكس نجاح النظام الكلي لا تحسنا محليا في مؤشر واحد . وسبب استبعاد أقرب ،MT-0083 أو MT-0021 وأخيرا يكتب في سطر واحد سبب اختيار منافس .هذه الخطوات تحول النظرية من لغة وصفية إلى منطق بحث يمكن مراجعته واختباره والدفاع عنه أمام المحكمين .وفي المناقشة العلمية بلا مبالغة مفاهيمية.

37.41 الخلاصة والقاعدة الحاكمة

نقطة تحول في نظرية المنظمة :المنظمة لا تفهم من MT-0021 يقدم منظور النظم المفتوحة داخلها فقط، بل من دورة تبادلها مع البيئة وحدودها وتغذيتها الراجعة وقدرتها على تجديد نفسها . خطوة مكملة :عندما تدخل التقنية في العمل، لا ينبغي تصميم الجانب التقني ثم MT-0083 ويقدم إدارة مقاومة البشر«، بل تصميم نظام عمل يجمع التقنية والمهام والأدوار والمعرفة والسلطة » والعلاقات في تكوين يمكنه تحقيق الأداء والرفاه معا.

الفرق الحاسم بينهما يمكن اختصاره في سؤالين .الأول :»كيف يبقى النظام متصلا ببيئته وقادرا على التكيف؟ .«الثاني :»كيف نصمم الترابط بين البشر والتقنية داخل العمل؟ .«وإذا احتاج نموذج الدكتوراه إلى السؤالين معا، فالتكامل مشروع عندما تكون هناك سلسلة سببية من تغير البيئة إلى إعادة تصميم نظام العمل ثم إلى مخرجات تعود كتغذية راجعة .أما إذا كان أحد السؤالين كافيا، فالاقتصاد النظري يقتضي الاكتفاء بمالكه.

قاعدة الفصل النهائية :لا تسم المنظمة نظاما مفتوحا لمجرد أنها تتعامل مع الخارج، ولا تسم نظاما اجتماعيا تقنيا لمجرد أنه يحتوي موظفين وحواسيب .النظرية تبدأ عندما تصبح الحدود والتبادل والتغذية الراجعة، أو التحسين المشترك وتوزيع المهمة والقرار، آلية ضرورية لتفسير النتيجة.

مراجع الفصل

Baxter, G., & Sommerville, I. (2011). Socio-technical systems: From design methods to systems engineering. Interacting with Computers, 23(1), 4-17. https://doi.org/10.1016/j.intcom.2010.07.003

Carayon, P., Schoofs Hundt, A., Karsh, B.-T., Gurses, A. P., Alvarado, C. J., Smith, M., & Flatley Brennan, P. (2006). Work system design for patient safety: The SEIPS model. Quality and Safety in Health Care, 15(Suppl 1), i50-i58. https://doi.org/10.1136/qshc.2005.015842

Cherns, A. (1976). The principles of sociotechnical design. Human Relations, 29(8), 783-792. https://doi.org/10.1177/001872677602900806

Cherns, A. (1987). Principles of sociotechnical design revisited. Human Relations, 40(3), 153-161. https://doi.org/10.1177/001872678704000303

Clegg, C. W. (2000). Sociotechnical principles for system design. Applied Ergonomics, 31(5), 463-477. https://doi.org/10.1016/S0003-6870(00)00009-0

Davis, M. C., Challenger, R., Jayewardene, D. N. W., & Clegg, C. W. (2014). Advancing socio-technical systems thinking: A call for bravery. Applied Ergonomics, 45(2), 171-180. https://doi.org/10.1016/j.apergo.2013.02.009

Emery, F. E., & Trist, E. L. (1965). The causal texture of organizational environments. Human Relations, 18(1), 21-32. https://doi.org/10.1177/001872676501800103

Katz, D., & Kahn, R. L. (1966). The social psychology of organizations. Wiley.

Mumford, E. (2006). The story of socio-technical design: Reflections on its successes, failures and potential. Information Systems Journal, 16(4), 317-342. https://doi.org/10.1111/j.1365-2575.2006.00221.x

Pasmore, W. A. (1988). Designing effective organizations: The sociotechnical systems perspective. Wiley.

Scott, W. R., & Davis, G. F. (2007). Organizations and organizing: Rational, natural, and open system perspectives. Pearson Prentice Hall.

Thompson, J. D. (1967). Organizations in action: Social science bases of administrative theory. McGraw-Hill.

Trist, E. L., & Bamforth, K. W. (1951). Some social and psychological consequences of the Longwall method of coal-getting. Human Relations, 4(1), 3-38. https://doi.org/10.1177/001872675100400101

von Bertalanffy, L. (1968). General system theory: Foundations, development, applications. George Braziller.

الفصل 38: الموقفية ومعالجة المعلومات والتكوينات

Contingency, Organizational Information Processing, and Configurations

38.1 تمهيد :من انفتاح النظام إلى سؤال الملاءمة

انتهى الفصل السابق إلى أن المنظمة لا تعمل داخل فراغ، وأن علاقتها بالبيئة وبالنظام الاجتماعي التقني جزء من تفسير بقائها وأدائها .لكن هذه النتيجة تفتح سؤالا جديدا لا تجيب عنه نظرية النظم المفتوحة بذاتها :إذا كانت المنظمات كلها تتفاعل مع بيئات وتقنيات وموارد مختلفة، فلماذا نتصور أن هيكلا واحدا أو درجة واحدة من المركزية أو الرسمية أو التخصص تصلح لها جميعا؟ هنا يبدأ المنظور الموقفي .لا يبحث هذا المنظور عن قائمة صفات للمنظمة الجيدة في المطلق، بل عن علاقة بين خصائص السياق وخصائص التصميم والنتيجة التنظيمية .لذلك تتحول كلمة الكفاءة من حكم عام إلى حكم مشروط :ما يبدو تنظيما فعالا في بيئة مستقرة قد يصبح بطيئا في بيئة متقلبة، وما يبدو مرونة محمودة في مشروع ابتكاري قد يصبح مصدرا للغموض في عملية عالية التكرار.

غير أن القول بوجود ملاءمة بين السياق والتصميم يظل ناقصا إذا لم نوضح لماذا يحتاج السياق المختلف إلى تصميم مختلف .هنا تقدم نظرية معالجة المعلومات التنظيمية MT-0084 آلية أكثر تحديدا :عدم اليقين والتعقيد والاعتماد المتبادل ترفع متطلبات معالجة المعلومات، وعلى المنظمة أن تبني قدرة تتناسب مع هذه المتطلبات عبر الهيكل والتنسيق والأنظمة والاتصال الأفقي .ثم تأتي لتدفع الحجة خطوة أخرى .فالفاعلية قد لا تنتج من نظرية التكوينات التنظيمية MT-0086 ملاءمة متغير واحد لمتغير واحد، بل من اتساق حزمة من الخصائص التي تعمل معا .بهذا المعنى، ينتقل الفصل من سؤال »أي تصميم يلائم أي ظرف؟ «إلى سؤال »لماذا؟«، ثم إلى سؤال »هل توجد عدة حزم مختلفة يمكن أن تحقق النتيجة نفسها؟«.

تظهر قيمة هذا الانتقال عندما نفصل بين ثلاثة مستويات من السؤال .المستوى الأول وصفي :ما شكل المنظمة وما خصائص بيئتها؟ المستوى الثاني موقفي :هل يتناسب الشكل مع تلك الخصائص؟ المستوى الثالث تفسيري :ما الآلية التي تجعل هذا التناسب مهما، وهل توجد أكثر من حزمة تصميمية تحقق النتيجة؟ الفصل 38 لا يكرر وصف البيئة، بل يبني على ما سبق كي يفسر قرار التصميم .لذلك سيعامل السياق كمولد لمتطلبات، والتصميم كاستجابة قابلة للاختيار، والأداء كنتيجة لاختبار الملاءمة .وهذه السلسلة تجعل الفصل مفيدا للبحث التطبيقي، لأن الباحث يستطيع تحويل كل حلقة إلى سؤال وقياس ودليل بدلا من استخدام ألفاظ عامة مثل المرونة أو التعقيد دون تحديد وظيفتها.

38.2 الحالة العلمية والملكية وحدود الفصل

المنظور الموقفي «بوصفه منظورا نظريا أصليا كاملا في هذا » MT-0022 يصنف الأطلس نظرية » MT-0086نظرية معالجة المعلومات التنظيمية «و» MT-0084 الفصل، ويصنف التكوينات التنظيمية «بوصفهما ملفين أصليين كاملين هنا كذلك .هذه الملكية ليست مسألة ترتيب شكلي، بل قاعدة تمنع تكرار المادة النظرية في الفصول التطبيقية اللاحقة .لذلك يملك الفصل 38 التعريفات والجذور والافتراضات والآليات وشروط الحدود ومشكلات القياس والتنافس والتكامل بين هذه الكيانات الثلاثة، بينما لا يحق لفصل لاحق أن يعيد شرحها إلا ضمن سقف إحالة وظيفية موجزة.

الحد الأول مع الفصل 37 واضح .النظم المفتوحة تشرح التبادل مع البيئة، والنظم الاجتماعية التقنية تشرح التحسين المشترك بين الاجتماعي والتقني؛ أما الفصل 38 فيملك سؤال الملاءمة بين السياق والتصميم وآلية معالجة المعلومات والاتساق التكويني .والحد الثاني مع الفصل 39 :التعقيد والتكيف والنشوء والتوازن المتقطع لها موطنها التالي، لذلك لا نحول عدم اليقين هنا إلى نظرية تعقيد .والحد الثالث مع الفصل 40 :الثقافة والروتين قد يدخلان كخصائص ضمن تكوين تنظيمي، لكن آلياتهما النظرية لا تشرح هنا .كذلك لا يعاد في هذا الفصل المنظور الموقفي للمحاسبة الإدارية لأن موطنه الفصل 77؛ ما يقدمه الفصل 38 هو النظرية العامة التي يحيل إليها ،MT-0145 التطبيق المحاسبي.

ويترتب على نظام الإحالة في الأطلس أيضا قاعدة في الاستشهاد. عندما يذكر فصل لاحق الموقفية لتفسير نظام محاسبي أو رقمي، يحيل إلى MT-0022 ولا يعيد تاريخ Burns وStalker أو Woodward أو Lawrence وLorsch. وعندما يستخدم الفصل 38 مفهوما من فصل آخر، يذكر فقط القدر اللازم للحجة. هذا الانضباط ليس تحريريا فحسب؛ إنه يحافظ على الفرق بين النظرية العامة والتطبيق الحقلي. ولو سمحنا لكل حقل أن يعيد بناء الموقفية من جديد، سيتضخم الكتاب وتختلف التعريفات بين الفصول. لذلك سنستخدم المعرفات الدائمة هنا بوصفها نقاط رجوع، ونبقي التوسع الكامل داخل هذا الموطن.

38.3 خريطة النسب :كيف تشكلت عائلة الموقفية

لم تظهر الموقفية من دراسة واحدة تحمل اسما موحدا، بل تكونت من سلسلة أعمال اعترضت على تمييزا بين النظم (1961) Stalkerو Burns الافتراض الكوني في التصميم التنظيمي .قدم Woodward (1965) الميكانيكية والعضوية وربطاه بمعدل التغير التقني والسوقي .وأظهرت Lorschو Lawrence أن علاقات الهيكل والأداء تختلف باختلاف تقنيات الإنتاج .ثم نقل السؤال إلى درجة عدم اليقين البيئي وما تقتضيه من تمايز بين الوحدات وتكامل بينها . (1967) تحليلا للاعتماد المتبادل وعدم اليقين ووسائل التنسيق، (1967) Thompson وفي الخلفية، قدم على أن المديرين ليسوا مجرد متلقين حتميين لقيود السياق، بل يملكون Child (1972) بينما شدد مجالا للاختيار الاستراتيجي.

هذا المسار يوضح أن »الموقفية «ليست قاعدة واحدة من نوع »إذا زاد عدم اليقين فاخفض المركزية .«هي عائلة من الحجج التي تشترك في رفض أفضل طريقة واحدة، لكنها تختلف في Donaldson العامل الموقفي، وخصائص التصميم، ونوع الملاءمة، والنتيجة .لاحقا نظم (1985) Van de Venو Drazin هذا التراث في نموذج بنيوي للموقفية، وطور (2001) تحمل معاني fit أن كلمة Venkatraman (1989) مناقشة منهجية لأشكال الملاءمة، بينما بين نظرية وإحصائية متعددة لا يجوز خلطها .بذلك يصبح فهم النسب شرطا لعدم استخدام الموقفية كشعار فضفاض.

من المهم كذلك عدم اختزال النسب في تسلسل زمني .الأعمال المؤسسة لم تكن متطابقة في وحدة Woodwardاهتما بظروف الابتكار والتغير، و Stalkerو Burns .التحليل أو العامل الموقفي بالاعتماد وعدم Thompsonبالبيئة والتمايز والتكامل، و Lorschو Lawrenceبالتقنية، و اليقين .ما يوحدها هو مشكلة التوافق بين متطلبات مختلفة وترتيبات مختلفة .ولذلك فإن »الموقفية« أقرب إلى برنامج بحثي تتجمع داخله نماذج متعددة حول منطق مشترك .هذا الفهم يساعد الباحث عندما لا يجد دراسة سابقة تستخدم الاسم نفسه، لكنه يجد آلية ملاءمة واضحة يمكن نسبها إلى العائلة النظرية من دون ادعاء هوية زائفة بين الأعمال.

يمكن قراءة التطور التاريخي أيضا بوصفه انتقالا من البحث عن مبادئ ثابتة إلى البحث عن شروط حدود .المدرسة الكلاسيكية افترضت بدرجات مختلفة أن التنظيم الرسمي يمكن تصميمه وفق مبادئ واسعة .أظهرت دراسات الموقفية أن المبدأ نفسه قد تتغير قيمته عندما يتغير السياق . لكن هذه الحركة لم تلغ البحث عن انتظامات؛ بل نقلته إلى صيغة شرطية .ولذلك فإن أفضل استخدام للموقفية في الأطروحة هو صياغة علاقة محددة ذات شرط حد، لا تكرار العبارة العامة لا توجد طريقة واحدة أفضل .«العبارة مدخل، أما النظرية الفعلية فهي التوقع الذي يحدد ما الذي » يتغير، مع ماذا، وبأي نتيجة.

لا توجد طريقة واحدة هي الأفضل :MT-0022 القضية المركزية في 38.4

الادعاء الحاكم في المنظور الموقفي هو أن فاعلية خصائص التنظيم تعتمد على الظروف التي تعمل فيها المنظمة .هذا الادعاء لا يعني أن كل شيء نسبي أو أن أي تصميم يمكن تبريره . بالعكس، الموقفية تزيد عبء الإثبات :على الباحث أن يحدد العامل الموقفي، وخاصية التصميم التي يفترض أنها تستجيب له، وشكل الملاءمة بينهما، والنتيجة التي تتحسن عند تحقق هذه الملاءمة .إذا غابت إحدى هذه الحلقات، تصبح الموقفية مجرد لغة وصفية .لذلك لا تكفي فرضية تقول »يؤثر عدم اليقين في الأداء .«المطلوب بيان أن أثر بنية أو ممارسة معينة على الأداء يتغير باختلاف عدم اليقين، أو أن مسافة عدم الملاءمة بين السياق والتصميم تفسر تراجع الأداء.

وتوجد هنا نقطة منهجية مهمة .بعض الدراسات تقيس العامل الموقفي ثم تجد ارتباطا بينه وبين الهيكل وتسمي ذلك »ملاءمة .«هذا يثبت، في أحسن الحالات، أن المنظمات تختلف في هياكلها باختلاف السياق، لكنه لا يثبت أن هذه الاختلافات تحسن الأداء .لكي يصبح الادعاء موقفيا بالمعنى

fit- يضع Donaldson (2001) .الأقوى، يجب أن ترتبط الملاءمة بنتيجة ذات صلة في قلب المنطق الموقفي :السياق يخلق متطلبات، وتغير المنظمة بنيتها استجابة performance لها، والملاءمة الأعلى ترتبط بأداء أفضل .أما إذا لم تظهر نتيجة أداء أو فاعلية، فينبغي وصف .الدراسة بدقة وعدم الادعاء بأنها اختبرت النظرية كاملة

تتضمن القضية المركزية افتراضا ضمنيا عن الأداء :التنظيم الذي يتناسب مع متطلباته يستطيع تحويل موارده ومعرفته بفعالية أعلى من تنظيم يعاني عدم ملاءمة .لكن الأداء لا يساوي الربح دائما .في مستشفى قد يكون الأهم جودة القرار والسلامة وزمن الاستجابة، وفي جامعة جودة التعلم أو الاستجابة لسوق العمل، وفي جهة عامة الموثوقية والعدالة والامتثال .لذلك يجب أن يحدد الباحث نتيجة تتصل مباشرة بآلية التصميم .اختيار مقياس بعيد عن الآلية قد يؤدي إلى نتيجة .ضعيفة لا تعني أن الموقفية فشلت، بل أن حلقة الأداء لم تصمم بصورة منطقية

المنظمة قد تظل فترة في وضع غير .fit بصورة أقوى من misfit في بعض البحوث يظهر مفهوم ملائم لأن تغيير الهيكل مكلف أو لأن أصحاب القرار لا يدركون التغير أو لأن مصالح داخلية تعرقل الاستجابة .هذه الفجوة نفسها يمكن أن تكون موضوعا بحثيا :ما الذي يفسر سرعة تصحيح عدم الملاءمة؟ ومع ذلك لا ينبغي إدخال نظرية التغيير هنا إلا بقدر الحاجة .وظيفة الفصل هي تعريف عدم الملاءمة بوصفه فاصلا بين متطلبات السياق والتصميم، وترك ديناميات التكيف .المعقدة للفصل 39 والنظريات الأخرى

تظهر قوة المنطق الموقفي عندما تكون هناك مفاضلة لا يمكن حسمها خارج السياق .المركزية قد تحسن اتساق القرارات وتقلل التباين، لكنها قد تبطئ الاستجابة عندما تكون المعرفة محلية ومتغيرة .الرسمية قد تحمي الجودة والامتثال، لكنها قد تزيد تكلفة معالجة الاستثناءات .لذلك لا تسأل الموقفية »هل المركزية جيدة؟ «بل »ما المشكلة التي تحلها، ومتى تتجاوز تكلفتها فائدتها؟.« هذه الصياغة تحول الجدل الأيديولوجي حول الهياكل إلى فرضيات قابلة للاختبار، وتفسر لماذا قد .تنجح منظمات مختلفة بتصاميم مختلفة من دون أن يكون أحدها خطأ بالضرورة

العوامل الموقفية :ماذا يتغير في السياق؟ 38.5

تشمل العوامل الموقفية الكلاسيكية البيئة والتقنية والحجم والاستراتيجية وعدم اليقين والاعتماد المتبادل .البيئة قد تختلف في الاستقرار والتعقيد والتجانس والعدائية، لكن هذه الكلمات ليست مترادفة .الاستقرار يتعلق بمعدل التغير، والتعقيد بعدد عناصر المعرفة والعلاقات التي يجب فهمها، والتجانس بدرجة تشابه القطاعات الخارجية، والعدائية بضغط الموارد أو المنافسة .لذلك لا يصح بناء مقياس واحد يجمعها دون حجة .التقنية كذلك لا تختزل في وجود نظام رقمي؛ في أعمال كانت طبيعة عملية الإنتاج نفسها محورا للتصنيف، وفي دراسات لاحقة أصبح Woodward .عدم روتينية المهمة وقابلية تحليلها من أبعاد التقنية التنظيمية

أما الحجم فيرتبط غالبا بالتخصص والرسمية والتمايز، لكن أثره ليس قانونا ميكانيكيا .الاستراتيجية تدخل بوصفها اختيارا يغير احتياجات التنسيق والهيكل، وهي نقطة ظهرت مبكرا في أعمال

ثم تطورت في بحوث الاستراتيجية والهيكل .الاعتماد المتبادل بين الوحدات يرفع Chandler الحاجة إلى تنسيق مختلف باختلاف ما إذا كان الاعتماد مجمعا أو تسلسليا أو تبادليا .والمشكلة البحثية الجيدة لا تكدس كل هذه العوامل في نموذج واحد، بل تختار العامل الذي يملك آلية مباشرة مع التصميم محل الدراسة .إذا كانت المشكلة في تغير طلب العملاء بسرعة، فقد يكون عدم اليقين البيئي كافيا .وإذا كانت المشكلة في تدفق العمل بين وحدات مترابطة، فقد يكون الاعتماد المتبادل «أدق من »البيئة.

يمكن أيضا التمييز بين العامل الموقفي الموضوعي والعامل المدرك .تقلب السوق يمكن قياسه من بيانات فعلية، ويمكن سؤال المدير عن درجة عدم القدرة على التنبؤ .لا يعطي القياسان الشيء نفسه .إذا كانت النظرية تفترض أن الإدارة تعدل التصميم استجابة لما تدركه، يصبح الإدراك جزءا من الآلية .وإذا كانت الدراسة تقيم الملاءمة الفعلية بين بيئة وتصميم، فقد تكون المؤشرات الموضوعية أكثر ملاءمة .الجمع بينهما قد يكشف فجوة مهمة :منظمة تعمل في بيئة تغيرت فعلا misfit. لكن الإدارة لم تدرك التغير بعد، فتستمر في تصميم قديم وتدخل مرحلة

عند استخدام الاستراتيجية كعامل موقفي، يجب الحذر من التداخل مع الاستراتيجية بوصفها نتيجة لاختيار الإدارة .قد تكون الاستراتيجية شرطا يحدد الهيكل، وقد يكون الهيكل نفسه يقيد الاستراتيجية الممكنة. لذلك يحتاج الباحث إلى تسلسل زمني أو حجة واضحة .مثال ذلك أن استراتيجية تميز تعتمد على ابتكار مستمر قد تتطلب اتصالا أفقيا وقدرة معرفية، بينما استراتيجية كلفة قد تقدر التوحيد، لكن هذه التوقعات ليست قوانين عامة .يجب تحديد خصائص الاستراتيجية .إذا لم تكن الآلية متصلة بالسؤال Snowو Miles أو Porter الفعلية وعدم الاكتفاء بتسمية

38.6 Burns وStalker: الميكانيكي والعضوي ليسا وصفين أخلاقيين

أحد أشهر التمييزات في نظرية التنظيم :النظام الميكانيكي (1961) Stalkerو Burns قدم والنظام العضوي .في السياقات الأكثر استقرارا، تساعد الأدوار المحددة، والتسلسل الهرمي، والاختصاص الدقيق، والقنوات الرسمية على الكفاءة والوضوح .أما في السياقات التي تتغير فيها التكنولوجيا والأسواق بسرعة، فتزداد الحاجة إلى الاتصال الجانبي، وإعادة تعريف الأدوار، وتوزع الخبرة، وتعديل القرارات بالقرب من مصدر المعلومات .الخطأ الشائع هو قراءة العضوي بوصفه »أفضل «أو »أكثر حداثة .«الحجة الأصلية موقفية :لكل شكل منطق في ظروف معينة، .ولا توجد قيمة أخلاقية في اللامركزية أو الرسمية بذاتها

هذا التمييز مفيد بحثيا إذا ترجم إلى خصائص قابلة للرصد .يمكن قياس المركزية، والرسمية، ووضوح الأدوار، وكثافة الاتصال الأفقي، وسرعة تعديل القرار، وموقع الخبرة .لكنه يضعف إذا حوله الباحث إلى ثنائية جامدة ويطلب من المبحوثين اختيار »ميكانيكي أو عضوي .«معظم المنظمات المعاصرة هجينة :قد يكون نظام السلامة فيها شديد الرسمية، بينما تعمل وحدة الابتكار بترتيبات مرنة .لذلك يجب تحديد وحدة التحليل .وقد تكون الملاءمة داخل المنظمة نفسها موزعة .عن التمايز والتكامل Lorschو Lawrence بين وحدات مختلفة، وهو ما يمهد لفكرة

يرتبط Stalkerو Burns ومن الخطأ مساواة العضوية باللامركزية فقط .النظام العضوي عند أيضا بتعريف أدوار أكثر مرونة، واتصال جانبي، واعتماد أكبر على المعرفة والخبرة، وتعديل الواجبات مع تغير المشكلة .لذلك يمكن أن توجد لامركزية شكلية داخل منظمة ما تزال معلوماتها محجوزة وقواعدها جامدة .كما يمكن أن توجد مركزية في قرارات استراتيجية مع مرونة عالية في التنفيذ .هذا التفكيك مهم في بناء المقاييس، لأنه يمنع استخدام بعد واحد كبديل عن تكوين تصميمي كامل.

38.7 Woodward: التقنية بوصفها شرطا للتصميم

من دراسة ميدانية للصناعة البريطانية، وانتهت إلى أن العلاقة بين Woodward جاءت أبحاث الممارسات التنظيمية والأداء لا يمكن فهمها بمعزل عن تقنية الإنتاج .ميزت أعمالها بين أنماط مثل الإنتاج الوحدي والصغير، والإنتاج الكبير والكتلي، والإنتاج المستمر، ولاحظت أن خصائص مثل مستويات السلطة ونطاق الإشراف وأشكال التنسيق تختلف في فعاليتها بين هذه السياقات (Woodward, 1965). القيمة النظرية هنا ليست في حفظ التصنيف الصناعي كما هو، بل في البرهنة على أن طبيعة عملية التحويل تفرض متطلبات مختلفة على التنظيم.

في تطبيق معاصر، لا ينبغي نقل فئات مصانع الستينيات حرفيا إلى جامعة أو بنك أو منصة رقمية .المطلوب استخراج الآلية :درجة التكرار، وإمكان البرمجة، وتسلسل العمل، وحجم الاستثناءات، وحاجة العاملين إلى الحكم المهني .مثلا، عملية صرف راتب آلية تختلف تصميميا عن تشخيص حالة طبية معقدة، حتى لو استخدمتا النظام التقني نفسه .ولذلك فإن قياس التكنولوجيا «باسم البرنامج أو مستوى الرقمنة غالبا غير كاف .يجب أن يوضح الباحث كيف » تغير التقنية عدم اليقين أو الاعتماد أو مساحة الحكم، ثم يربط ذلك بتصميم مناسب .عند هذه النقطة يبدأ الجسر نحو معالجة المعلومات، لا نحو إعادة شرح النظم الاجتماعية التقنية.

في سياق الخدمات والرقمنة، يمكن إعادة قراءة التقنية بوصفها خصائص للمهمة لا بوصفها أجهزة .برنامج واحد قد يدعم عملية روتينية تماما في قسم، ويستخدم في قسم آخر لحالات تحتاج اجتهادا .لذلك ينبغي أن يسأل الباحث عن قابلية التحليل، وتكرار الاستثناءات، واعتماد الخطوات، حية من دون Woodward ودرجة الاعتماد على المعرفة الضمنية .بهذه الصياغة تبقى مساهمة نسخ فئات الصناعة القديمة إلى سياقات لا تنتمي إليها .كما يصبح من الممكن ربط التقنية بقدرة المعلومات بطريقة منطقية بدلا من استخدام «التحول الرقمي «كمتغير شامل.

38.8 Lawrence وLorsch: التمايز والتكامل تحت عدم اليقين

الموقفية بإظهار أن المنظمة الواحدة تواجه أجزاء (1967) Lorschو Lawrence وسع مختلفة من البيئة بدرجات مختلفة من عدم اليقين .وحدة البحث والتطوير قد تواجه معرفة تقنية متغيرة وأفقا زمنيا طويلا، بينما تعمل وحدة الإنتاج في مهام أكثر انتظاما، وتتعامل المبيعات مع سوق وتقلبات عملاء مختلفة .نتيجة ذلك قد تتمايز الوحدات في توجهاتها الزمنية وأساليبها وبناها .

لكن التمايز يخلق مشكلة ثانية هي التكامل .كلما زادت الاختلافات بين الوحدات، احتاجت المنظمة إلى آليات تنسيق أقوى حتى لا يتحول التخصص إلى تجزئة.

هذه الحجة تمنع خطأين .الأول الاعتقاد أن المنظمة يجب أن تكون كلها »عضوية «أو كلها ميكانيكية .«والثاني قياس التمايز بوصفه هدفا في ذاته .التمايز مفيد بقدر ما يسمح للوحدات » بالتوافق مع بيئاتها الفرعية، لكنه يرفع تكلفة التكامل .لذلك قد تكون النتيجة المطلوبة ليست »أعلى تمايز «بل مستوى يناسب تنوع البيئة مع وسائل تكامل كافية .في الدراسات يمكن تشغيل التكامل عبر أدوار الربط واللجان متعددة الوظائف والفرق المشتركة وآليات حل الصراع وتبادل المعلومات .هذه النقطة ستكون مركزية لاحقا في MT-0084، لأن التكامل يمكن فهمه بوصفه بناء قدرة لمعالجة معلومات تعبر حدود الوحدات.

تساعد فكرة التمايز والتكامل في فهم المنظمات المهنية .قد تحتاج أقسام الطب أو الهندسة أو المحاسبة إلى لغات ومعايير مختلفة، لكن المنظمة لا تستطيع تحقيق نتيجة مشتركة إذا بقي كل قسم داخل منطقه الخاص .لذلك يختبر الباحث ليس فقط مدى الاختلاف، بل كفاية آليات الربط .ويمكن أن تكون آلية التكامل رسمية مثل لجنة أو مدير برنامج، أو غير رسمية مثل شبكات خبراء متكررة .الحكم الموقفي يتعلق بما إذا كانت قوة التكامل تناسب مقدار التمايز، لا بما إذا كان التكامل مرتفعا على إطلاقه.

38.9 Thompson والاعتماد المتبادل :من هيكل الوظائف إلى منطق التنسيق

يحتل Thompson (1967) موقعا مهما بين الموقفية ومعالجة المعلومات .ميز بين أنماط للاعتماد المتبادل داخل التنظيم، وهي الاعتماد المجمع والتسلسلي والتبادلي، وربط كل نمط بوسائل تنسيق مختلفة .في الاعتماد المجمع تسهم الوحدات بصورة شبه مستقلة في النتيجة الكلية ويكون التوحيد معيارا مهما .في الاعتماد التسلسلي ينتقل مخرج وحدة إلى أخرى، فتزداد أهمية الخطط والجداول .أما الاعتماد التبادلي فيتطلب تعديلا متكررا ومتبادلا بين الوحدات، فتزداد الحاجة إلى الاتصال المباشر والتنسيق المستمر.

القيمة هنا أن »التنسيق «لا يعالج كمتغير عام كلما ارتفع كان أفضل .زيادة الاجتماعات والاتصالات قد تكون هدرا في عمل مستقر، وقد تكون ضرورة في عمل متبادل شديد الترابط . لذلك ينبغي أن يسأل الباحث :ما نمط الاعتماد؟ وما نوع الاستثناءات؟ وما تكلفة التأخير؟ ثم يختبر الوسيلة التي تتناسب معه .هذا المنطق هو أحد المداخل التي تجعل نظرية معالجة المعلومات امتدادا تفسيريا للموقفية، لأن درجة الاعتماد والتعقيد تحدد كمية ونوعية المعلومات التي يجب تبادلها، بينما يحدد التصميم كيف تعالج المنظمة تلك المعلومات.

يصبح نمط الاعتماد أداة حاسمة عندما تعيد المنظمات تصميم عملياتها .دمج منصتين أو وحدتين قد يحول علاقة كانت تسلسلية إلى علاقة تبادلية تحتاج معلومات فورية .وإذا بقيت آلية التنسيق القديمة، تظهر اجتماعات طارئة وتأخيرات وتصعيدات .يمكن قياس هذا التحول قبل وبعد إعادة

التصميم، فتنتج دراسة أقوى من استبانة عامة عن التعاون .وهنا يتضح أن »الهيكل «في الموقفية .لا يعني الرسم التنظيمي فقط، بل قواعد تدفق العمل وحقوق القرار وآليات التنسيق

38.10 مفهوم الملاءمة Fit: الكلمة التي تحتاج تعريفا قبل القياس

كما لو كانت مفهوما واحدا .بين fit من أكثر نقاط الضعف في بحوث الموقفية استخدام كلمة أن الملاءمة يمكن أن تصاغ على الأقل بثلاثة مناهج (1985) Van de Venو Drazin رئيسة :الاختيار، والتفاعل، والنظم .في منهج الاختيار يفترض أن السياق يرتبط ببنية معينة لأن المنظمات التي لا تتناسب معه لا تستمر أو تعدل نفسها .في منهج التفاعل تصبح نتيجة الأداء دالة في تفاعل السياق والتصميم .أما منهج النظم فيتعامل مع الملاءمة بوصفها نمطا متعدد الأبعاد، ويقيس مسافة المنظمة عن ملف أو تكوين متوقع .كل صيغة تحمل نظرية مختلفة وتتطلب تحليلا .مختلفا

Venkatraman (1989) وسع :هذه المشكلة إلى ستة تصورات للملاءمة moderation، القيمة .covariationو ،profile deviation ،gestalts ،matching ،mediation العملية لهذا التصنيف أنه يربط اللغة النظرية بالطريقة الإحصائية .إذا قال الباحث إن أثر ويحتاج اختبار moderation اللامركزية على الأداء يختلف بحسب عدم اليقين، فهو يتحدث عن تفاعل .وإذا قال إن الأداء يتحسن كلما اقتربت المنظمة من ملف مثالي متعدد الخصائص، فهو ولا يكفيه معامل انحدار منفرد .أما إذا كانت الفكرة أن مجموعة profile deviation يتحدث عن fit لذلك يجب تعريف .configuration أو gestalt خصائص تشكل نمطا كليا، فقد نقترب من .في قسم النظرية قبل اختيار البرنامج الإحصائي

يحدد أيضا ما يعتبر دليلا مضادا .إذا افترض الباحث تفاعلا، فإن عدم دلالة التفاعل fit تعريف يضعف الحجة حتى لو كانت الآثار المباشرة دالة .وإذا افترض ملفا مثاليا، فإن قرب الحالات من بعد رؤية النتائج فيقوض الاختبار؛ fit الملف يجب أن يرتبط بالنتيجة المتوقعة .أما تغيير صيغة يصبح الباحث يبحث عن تمثيل يوافق البيانات لا عن اختبار لنظرية محددة .لذلك يستحسن تسجيل تعريف الملاءمة والتحليل المخطط قبل الاختبار، خصوصا في الدراسات التي تسمح بعدة بدائل .تحليلية

قبل أي تحليل .يضع العامل الموقفي على محور، وخاصية «fit يمكن للباحث أن يبني »خريطة التصميم على محور آخر، ثم يحدد المنطقة التي تتوقع النظرية فيها أداء أفضل .هذه الخريطة تكشف ما إذا كانت الحجة خطية أو على شكل تفاعل أو نقطة مثلى أو أكثر من ملف .كما تكشف ما إذا كانت التوقعات متناظرة :هل الابتعاد في اتجاهين يضر بالقدر نفسه؟ إذا لم يكن كذلك، فإن مؤشر مسافة بسيط قد يكون مضللا .هذه الخطوة البصرية مفيدة حتى لو لم تدخل الصورة النهائية .للكتاب، لأنها تجبر الباحث على صياغة توقعه قبل رؤية البيانات

المستنتج من الأداء .إذا عرف الباحث الملف fitالمتوقع نظريا و fit ينبغي أيضا التمييز بين المثالي «بأنه الملف الموجود لدى أعلى المنظمات أداء ثم اختبر أن الاقتراب منه يرتبط بالأداء »

في العينة نفسها، فقد بنى النتيجة داخل التعريف .الأفضل أن يستمد التوقع من نظرية أو عينة أو عينات منفصلة cross-validation مستقلة أو منطق واضح، ثم يختبره .ويمكن استخدام والتصنيفات، لأن profile deviation عندما تسمح البيانات .هذه المسألة مهمة خصوصا في .حدود الأنواع يمكن أن تصبح مرنة إذا صممت بعد رؤية النتيجة

ثلاثة أشكال كلاسيكية للملاءمة :الاختيار والتفاعل والنظم 38.11

يتميز منهج الاختيار بأنه الأقرب إلى سؤال »هل تتكيف الهياكل مع السياق؟ .«يمكن مثلا فحص ما إذا كانت الوحدات الأعلى في عدم يقين المهمة تستخدم وسائل تنسيق أكثر كثافة .لكنه لا يختبر بالضرورة أثر الملاءمة في الأداء .منهج التفاعل يضع الأداء في المعادلة، ويختبر ما إذا كان أثر التصميم مشروطا بالسياق .فإذا كان أثر اللامركزية موجبا عند عدم يقين مرتفع وسالبا أو محايدا عند عدم يقين منخفض، فهذا نمط تفاعل موقفي واضح .التفسير لا يتوقف عند دلالة معامل .التفاعل، بل يحتاج رسم الأثر المشروط وفهم مدى القيم التي تعمل فيها العلاقة

أما منهج النظم فيسأل عن اتساق عدة خصائص معا .قد يتوقع الباحث أن بيئة ديناميكية تتوافق مع لامركزية أعلى، ورسمية أقل، واتصال أفقي أكبر، وقدرة معلوماتية أقوى .هنا يصبح اختبار Van de Venو Drazin .متغير واحد في كل مرة ناقصا لأن الخصائص تعمل كحزمة أظهرا أن النتائج قد تختلف باختلاف مفهوم الملاءمة المستخدم، وهو تحذير دائم من (1985) مسبقا fit اصطياد «الدعم النظري بتجربة نماذج متعددة بعد رؤية النتائج .ينبغي اختيار شكل» .بناء على الآلية والحجة، ثم بناء اختبار يتوافق معه

يجب كذلك التحقق من أن نطاق البيانات يحتوي مستويات كافية من العامل الموقفي .إذا كانت كل الوحدات في بيئة شديدة الاستقرار، فلن يستطيع الباحث اختبار أن أثر التصميم يختلف مع الديناميكية حتى لو كان النموذج صحيحا نظريا .ضعف التباين قد ينتج غياب تفاعل لأسباب تصميمية .ومن ثم فإن اختيار العينة جزء من اختبار الموقفية :ينبغي أن تغطي الحالات مدى يسمح .بملاحظة الفروق التي تتنبأ بها النظرية، أو يصرح الباحث بحدود النطاق بدلا من تعميم النتيجة

جدول تشخيصي لأشكال الملاءمة 38.12

يلخص الجدول التالي الفرق بين أكثر صيغ الملاءمة استخداما .الغرض ليس فرض أداة إحصائية واحدة، بل منع التناقض بين ما تقوله النظرية وما يختبره التحليل .إذا لم يستطع الباحث تحديد .الصف الذي يعبر عن حجته، فالنموذج النظري لم ينضج بعد بما يكفي للاختبار

صيغة الملاءمة	السؤال النظري	الاختبار الملائم غالبا	الخطأ الشائع
Selection	هل تختلف البنية باختلاف السياق؟	ارتباطات أو نماذج اختيار/تكييف	اعتبار الارتباط دليلا على تحسن الأداء
Interaction /	هل يتغير أثر التصميم باختلاف	تفاعل وانحدار SEM مشروط أو	moderator إدخال

صيغة الملاءمة	السؤال النظري	الاختبار الملائم غالبا	الخطأ الشائع
Moderation	السياق؟	مناسب	بلا تفسير آلي
Matching	هل يجب أن تتطابق قيمتان أو نمطان؟	فروق أو مطابقة محددة مسبقا	إنشاء فرق حسابي بلا مبرر قياسي
Profile Deviation	هل يضر الابتعاد عن ملف مثالي؟	مسافة متعددة الأبعاد ثم اختبار الأداء	بناء الملف من نفس البيانات ثم اختباره عليها
Gestalt / Systems	هل تعمل خصائص عديدة كحزمة؟	مناهج متعددة المتغيرات أو تكوينية	اختبار كل متغير منفردا ثم الادعاء بنظرية كلية

إذا كان لها fit ولا ينبغي أن يتحول الجدول إلى وصفة آلية .قد تجمع دراسة واحدة أكثر من صيغة whether structure أسئلة مستقلة، لكن يجب فصلها نظريا .مثلا، يمكن اختبار أولا follows context بمنهج selection، ثم اختبار whether fit improves performance بمنهج interaction أو systems. في هذه الحالة ليست التحليلات بدائل تبحث عن الدلالة، بل مراحل لحجة متسلسلة .هذا الترتيب يزيد قوة الدراسة إذا كانت البيانات والزمن يسمحان به.

في رسائل الدكتوراه العربية يظهر أحيانا تعبير »الملاءمة «في الجانب النظري ثم يستخدم الباحث انحدارا مباشرا لا يختبرها .العلاج هو كتابة جملة تشغيلية قبل التحليل :ما الذي يعنيه أن تكون الحالة »ملائمة«؟ هل المقصود أن قيمة التصميم تتغير مع السياق، أم أن هناك اقترابا من ملف مثالي، أم أن عدة عناصر تتحرك معا؟ هذه الجملة القصيرة تحدد نوع البيانات والاختبار وتمنع تضخم فصل النتائج بتحليلات لا تخدم السؤال .كما تساعد المحكم على رؤية الصلة بين النظرية والفرضيات بصورة مباشرة.

من النظرية إلى نموذج بحثي موقفي 38.13

يبدأ التشغيل الصحيح بتحديد متغير موقفي ذي معنى سببي .لنفترض دراسة عن وحدات خدمة في مؤسسة صحية .إذا كانت الوحدات تختلف في عدم يقين الحالات، فقد يكون السؤال :هل تزيد اللامركزية من سرعة وجودة القرار عندما يكون عدم يقين الحالة مرتفعا؟ هنا السياق هو عدم اليقين، والتصميم هو اللامركزية، والنتيجة هي جودة القرار أو زمن الاستجابة، والملاءمة تأخذ شكل تفاعل .الفرضية ليست »يوجد أثر لعدم اليقين«، بل »يتغير أثر اللامركزية في جودة القرار بحسب مستوى عدم اليقين«.

في مثال آخر، قد تدرس جامعة متعددة الكليات مدى اقتراب كل كلية من ملف تصميم مناسب لطبيعة معرفتها وبرامجها .هنا يمكن تحديد ملف متوقع لخصائص مثل الرسمية، والمرونة،

والتنسيق بين الأقسام، ثم حساب مسافة كل كلية عن الملف واختبار علاقتها بالأداء .هذه صيغة ثم نعيد صياغة SEM المهم أن تصميم القياس يتبع الحجة، لا أن نختار .profile deviation في moderator كما أن وجود SEM، النظرية لتناسب نموذج المسارات .الموقفية لا تشترط برنامج إحصائي لا يجعل النظرية موقفية تلقائيا.

عند تحويل النظرية إلى استبانة، من الأفضل ألا يصاغ العامل الموقفي والتصميم والنتيجة كلها بلغة تقييمية إيجابية .بنود مثل »بيئتنا مرنة«، »هيكلنا مناسب«، »أداؤنا ممتاز «تنتج تحيزا مشتركا وتخلط الوصف بالحكم .قياس السياق يجب أن يصف التغير أو التعقيد، وقياس التصميم يصف الممارسة، وقياس الأداء يستخدم مؤشرات مستقلة قدر الإمكان .هذا الفصل بين الأدوار يحافظ على إمكانية اكتشاف عدم الملاءمة بدلا من سؤال المبحوثين عنها بصورة مباشرة.

في الدراسات التي تستخدم بيانات ثانوية، يمكن تشغيل الموقفية بطريقة قوية .حجم المنظمة يمكن الحصول عليه من السجلات، وديناميكية السوق من تغير المبيعات أو الأسعار، والهيكل من نطاق الإشراف أو عدد المستويات، والأداء من مؤشرات مستقلة .هذا يقلل تحيز الطريقة المشتركة .لكن البيانات الثانوية لا تعني جودة تلقائية؛ قد لا تعكس المتغير النظري بدقة .لذلك يجب أن يشرح الباحث لماذا يمثل المؤشر المفهوم، وما الذي لا يلتقطه .الصدق البنائي يسبق الراحة في الوصول إلى البيانات.

إذا كان المتغير الموقفي فئويا، مثل نوع تقنية أو قطاع، فلا ينبغي التعامل معه كرقم رتبي من دون معنى .يمكن استخدام متغيرات وهمية أو نماذج متعددة المجموعات أو مقارنات مناسبة .وإذا كان التصميم يتضمن عدة متغيرات معدلة، يجب الانتباه إلى القوة الإحصائية وتفسير التفاعلات .نموذج يضم عددا كبيرا من التفاعلات بلا نظرية محددة قد يصبح غير قابل للقراءة .الاقتصاد في الفرضيات يحسن قابلية الدفاع، لأن كل تفاعل يجب أن يفسر لماذا يتغير الأثر وليس فقط أن «السياق مهم».

السببية والاختيار الاستراتيجي وحدود الحتمية 38.14

تعرضت الموقفية لنقد مهم لأنها قد تبدو حتمية :البيئة أو التقنية »تفرض «الهيكل، والمنظمة بين أن أصحاب القرار يملكون مجالا للاختيار Child (1972) الناجحة هي التي تمتثل .لكن الاستراتيجي؛ يستطيعون تعريف البيئة ذات الصلة، واختيار أسواق وتقنيات، وإعادة توزيع الموارد، وحتى التأثير في شروط السياق .لذلك يجب أن يفرق الباحث بين القيد والاختيار .قد يدفع عدم اليقين نحو لامركزية أكبر، لكن القيادة قد تختار مركزية مؤقتة لأسباب رقابية أو سياسية، وقد يكون هذا القرار ناجحا أو فاشلا حسب الزمن والهدف.

كما توجد مشكلة سببية عكسية .هل يرفع عدم اليقين اللامركزية، أم أن منظمة لامركزية تدخل أسواقا أكثر تنوعا، أم أن عاملا ثالثا يسبب الاثنين؟ الدراسات المقطعية لا تحسم ذلك بسهولة .لذلك تكون البيانات الطولية أو التغيرات الطبيعية أو المقارنات بين وحدات متشابهة أكثر قوة عندما إذا كان السياق يغير متطلبات mediation يكون الادعاء سببيا .ويمكن أيضا بناء منطق

MT-0084 معلوماتية ثم تدفع هذه المتطلبات إلى تصميم معين، لكن هذه الخطوة تنقلنا مباشرة إلى ويجب تسميتها بدقة.

قد تظهر أيضا حلقات تغذية راجعة .الأداء الضعيف يدفع المنظمة إلى تغيير التصميم، والتصميم الجديد قد يغير الاستراتيجية أو السوق الذي تستطيع دخوله .لذلك لا ينبغي تفسير كل علاقة مقطعية في اتجاه واحد .يمكن استخدام نماذج زمنية متأخرة أو بيانات لوحية أو تاريخ حالات لإعادة بناء التسلسل .وإذا تعذر ذلك، يجب أن تكون لغة الاستنتاج حذرة :«يتوافق مع «أو »يرتبط بـ «أدق من »يؤدي إلى «عندما لا يدعم التصميم السببية.

MT-0022النقد والحدود النظرية لـ 38.15

النقد الأول هو خطر التوسع غير المحدود في »المواقف .«إذا كان كل عامل يمكن اعتباره تصبح النظرية غير قابلة للدحض .لذلك يلزم تحديد سياق له صلة آلية ،contingency دراسات كثيرة تتحدث عن الملاءمة وتستخدم تحليلا .fit بالتصميم .النقد الثاني يتعلق بتعدد معاني النقد الثالث .(1989) Venkatraman لا يطابق المعنى النظري، وهي المشكلة التي حذر منها هو السكون النسبي :كثير من النماذج تصور نقطة ملاءمة، بينما المنظمات تتحرك عبر الزمن وقد تتحمل عدم ملاءمة مؤقتة أثناء التحول.

النقد الرابع أن الأداء متعدد، وقد يحسن تصميم ما السرعة ويضر الابتكار أو الرفاه أو الضبط . لذلك يجب تحديد معيار الفاعلية .النقد الخامس أن السلطة والمصالح قد تحفظ ترتيبات غير ملائمة فنيا .والنقد السادس أن الموقفية الثنائية قد تفشل عندما تعمل خصائص عديدة بصورة متداخلة .هذه ليست أسبابا لرفض النظرية، بل مؤشرات على متى نحتاج عدسة مساندة :معالجة المعلومات لشرح الآلية، أو التكوينات لفهم الحزم، أو نظريات القوة والمؤسسات عندما تكون القيود السياسية أو الشرعية هي المحرك الرئيس.

multi- النقد لا يعني أن الموقفية قديمة .استمرار كتب التصميم المعاصرة في استخدام نماذج contingency يبين أن المشكلة الأساسية ما تزال قائمة :المنظمات تواجه أهدافا واستراتيجيات وبيئات وتقنيات مختلفة، وتصميمها يحتاج تشخيصا لا وصفة واحدة .لكن النسخ المعاصرة توسع قائمة العوامل وتدمج المعرفة والرقمنة والاستدامة والمرونة .القيمة العلمية تبقى في منطق الملاءمة، بشرط ألا يتحول التوسع إلى قائمة بلا آلية.

من الانتقادات التاريخية أن الموقفية قد تعطي صورة وظيفية أكثر من اللازم، كأن كل بنية موجودة لأنها ملائمة .الواقع يسمح بالقصور والجمود والمحاكاة المؤسسية والسياسة .لذلك يجب عدم استنتاج الملاءمة من مجرد وجود ترتيب تنظيمي .وجود هيكل معين لا يثبت أنه أفضل؛ قد يكون إرثا تاريخيا أو مفروضا .الاختبار يحتاج نتيجة أو مقارنة أو منطق تكييف .هذه النقطة تميز التفسير العلمي عن »قصة بعدية «تبرر أي واقع قائم.

هناك حد آخر يتعلق بافتراض الاستجابة الرشيدة .قد تعرف الإدارة أن التصميم غير ملائم لكنها misfit تؤجل التغيير بسبب تكلفة الاستثمار أو خوف فقد السيطرة أو التزام تعاقدي .هنا يكون

حقيقيا لكنه مستمر .إذا كان سؤال الدراسة عن سبب استمرار عدم الملاءمة، فقد تحتاج نظرية مؤسسات أو قوة أو اعتماد على الموارد إلى جانب الموقفية .أما إذا كان السؤال عن أثر عدم الملاءمة في الأداء، يمكن للموقفية أن تظل حاكمة مع اعتبار هذه العوامل تفسيرات لبطء التصحيح fit. لا بديلا عن منطق

لماذا تحتاج الموقفية إلى آلية معلوماتية؟ :MT-0084 الانتقال إلى 38.16

تقول الموقفية إن السياق المختلف يتطلب تصميما مختلفا، لكن »لماذا «ليست واضحة دائما .قدم Galbraith (1974) إجابة مركزية :السبب هو أن عدم يقين المهمة يخلق كمية من المعلومات يجب معالجتها أثناء التنفيذ، وأن التصميم التنظيمي يحدد قدرة المنظمة على جمع هذه المعلومات ونقلها وتفسيرها واستخدامها في القرار .بهذا ينتقل التفسير من مجرد اقتران بين البيئة والهيكل إلى آلية يمكن رسمها :عدم اليقين أو الاعتماد - <متطلبات معالجة معلومات - <قدرة معالجة معلومات جودة التنسيق والقرار - <الأداء <-.

هذا الفرق مهم جدا في البحث .إذا وجدت دراسة أن البيئة الديناميكية ترتبط باللامركزية، فقد تكون الموقفية كافية لوصف العلاقة .لكن إذا أرادت أن تفسر لماذا تعمل اللامركزية، يمكن أن تقول إن المعلومات موزعة على مواقع مختلفة وأن تمرير كل استثناء إلى القمة يخلق اختناقا، ولذلك يصبح MT-0084 لا تكرر نقل سلطة القرار إلى موضع المعرفة وسيلة لزيادة القدرة على المعالجة .هنا الموقفية، بل تكشف آلية يمكن قياسها واختبارها.

في صورة وساطة نظرية :العامل الموقفي لا يغير الهيكل مباشرة OIPT يمكن صياغة الجسر إلى بالضرورة، بل يغير كمية أو نوع المعلومات التي يحتاجها العمل، ثم يحتاج التنظيم إلى آلية تستوعب ذلك .هذه الصياغة تسمح بفصل »السياق «عن »المتطلب «وتمنع القفز من البيئة إلى اللامركزية .كما تفتح بابا لاختبار تفسيرات بديلة :ربما تؤثر البيئة في التصميم عبر ضغط شرعي OIPT أو قوة موارد لا عبر المعلومات .عندما تكون الآلية المعلوماتية ضعيفة، لا ينبغي فرض على النموذج.

تصميم المنظمة بوصفه مسألة معالجة معلومات :Galbraith 38.17

نظرته انطلاقا من سؤال محدد :لماذا يرتبط عدم يقين المهمة بالشكل Galbraith (1974) صاغ التنظيمي؟ عندما يمكن برمجة العمل مسبقا، تكفي القواعد والخطط والتسلسل الهرمي لمعالجة جزء كبير من التنسيق .أما عندما تظهر استثناءات لا يمكن توقعها، فيجب معالجة معلومات جديدة أثناء العمل .كل استثناء يستهلك قدرة قرار واتصال .إذا كانت القدرة أقل من الحاجة، تظهر التأخيرات والأخطاء والإحالات المتكررة والتكدس في مستويات الإدارة العليا.

لا تختزل النظرية في »زيادة تكنولوجيا المعلومات .«قد يكون الحل نظام بيانات، وقد يكون فريقا متعدد الوظائف، أو دور ربط، أو تفويضا للقرار، أو موارد احتياطية تقلل اعتماد الوحدات بعضها على بعض .لذلك تسمى »معالجة معلومات تنظيمية «لا »تقنية معلومات .«المعلومات هنا تشمل

البيانات الرسمية والمعرفة السياقية والحكم المهني والتفسير المشترك .وهذا يفسر لماذا قد تفشل منظمة تستثمر في لوحة مؤشرات متقدمة إذا بقي القرار مركزيا أو إذا لم تثق الوحدات في البيانات .أو إذا لم تحدد من يملك الاستثناء

القاعدة التنظيمية نفسها شكل من أشكال تخزين المعلومات .عندما يعرف Galbraith، في منطق العامل مسبقا ماذا يفعل في حالة متكررة، لا يحتاج كل مرة إلى سؤال مدير .الخطة أيضا تنقل توقعا عن المستقبل، والهرمية تعالج الاستثناءات التي لا تحسمها القواعد .مع ازدياد عدم اليقين يتجاوز عدد الاستثناءات قدرة الهرمية، فتظهر الحاجة إلى خيارات أخرى .هذه القراءة تجعل التنظيم نظاما لتوزيع عبء القرار، وتوضح لماذا يمكن لزيادة القواعد أن تخفف الضغط في عمل .روتيني لكنها تفشل في عمل يتغير باستمرار

كسلسلة عقد لمعالجة المعلومات .كل عقدة تستقبل إشارة، تفسرها، OIPT يمكن تمثيل المنظمة في تقرر أو تحولها، ثم ترسل نتيجة .الاختناقات تظهر عندما يزيد معدل وصول الاستثناءات على قدرة العقدة أو عندما تكون قواعد التحويل غامضة .هذا التمثيل يسمح باستخدام أدوات عملية مثل خرائط العمليات وتحليل زمن الدورة والشبكات، من دون أن تتحول النظرية إلى هندسة عمليات فقط .الغرض هو ربط هذه الأدلة بفرضية عن الحاجة والقدرة .فإذا كشف السجل أن 70 %من التأخير يحدث عند مستوى اعتماد واحد، يصبح للباحث دليل مباشر على موضع عدم الملاءمة .المعلوماتية

يمكن أن يكون تصميم المعلومات رأسيا وأفقيا في الوقت نفسه .الأنظمة الرأسية تجمع البيانات وتدعم قرارات الإدارة، بينما العلاقات الجانبية تسمح بحل مشكلات عبر الوحدات من دون تصعيد مستمر .اختيار المزيج يعتمد على موقع المعرفة وطبيعة الاعتماد .في سلسلة إمداد مستقرة قد تكفي خطة موحدة ونظام مركزي، بينما في تطوير منتج جديد يحتاج المهندسون والتسويق والموردون لا تفضل اللامركزية تلقائيا، بل تبحث عن OIPT إلى تعديل متبادل متكرر .هذه الأمثلة تبرز أن .مسار معالجة يتناسب مع نوع الاستثناء

متطلبات معالجة المعلومات :ما الذي يخلق الحاجة؟ 38.18

تزداد متطلبات معالجة المعلومات عندما يصعب معرفة مسبقا ما الذي سيحدث أو ما الذي يجب فعله .عدم يقين المهمة أحد المصادر، لكنه ليس الوحيد .التعقيد يزيد عدد العناصر والعلاقات التي يجب متابعتها .الاعتماد المتبادل يزيد الحاجة إلى معرفة ما تفعله الوحدات الأخرى .تنوع العملاء أو الحالات يزيد الاستثناءات .ضغط الزمن يقلل فرصة تمرير القرار عبر مستويات متعددة .كما أي تعدد التفسيرات الممكنة، يختلف عن نقص البيانات :قد تملك المنظمة equivocality، أن .بيانات كثيرة لكنها لا تعرف ماذا تعني أو أي معيار تستخدم في القرار

عدم اليقين .(1986) Lengelو Daft طوره equivocalityو uncertainty هذا التمييز بين يمكن تخفيفه بمعلومات إضافية، أما الغموض التفسيري فقد يحتاج وسيلة غنية تسمح بالنقاش والتغذية الراجعة وتبادل السياق .لذلك ليست كل «مشكلة معلومات» مشكلة حجم بيانات .منظمة

تملك نظاما ذكيا يتنبأ بالطلب قد تظل عاجزة إذا اختلفت الإدارات حول تعريف النجاح أو أولوية المخاطر .في هذه الحالة، إرسال تقرير آخر لا يحل المشكلة، بينما اجتماع تفاعلي أو فريق مشترك قد يكون أكثر ملاءمة.

يختلف ضغط المعلومات عن الحمل المعلوماتي على الفرد .المنظمة قد تحتاج معالجة معلومات أكثر، لكنها تستطيع توزيعها على عدة وحدات أو أتمتة جزء منها .الحمل يظهر عندما تتجاوز الطلبات قدرة شخص أو قناة بعينها .لهذا ينبغي تحديد مستوى التحليل :متطلبات المنظمة لا تقاس تلقائيا بإحساس الموظف بالإرهاق .قد يكون الموظف مرهقا بسبب سوء توزيع العمل بينما القدرة الكلية للمنظمة مرتفعة .التفريق يمنع خلط OIPT مع أدبيات عبء العمل والرفاه.

عدم اليقين يمكن أن يكون داخليا أيضا .مشروع جديد قد يواجه عدم وضوح تقني حتى لو كانت البيئة مستقرة، وفريق متعدد التخصصات قد يواجه غموضا في الاعتماد بين المهام .لذلك لا ينبغي ربط OIPT بالبيئة الخارجية فقط .السؤال هو أين توجد فجوة بين ما يمكن معرفته مسبقا وما يجب معرفته أثناء التنفيذ .وقد تنخفض هذه الفجوة مع الخبرة والتعلم، فيتغير التصميم المناسب بمرور الوقت .هذا يفسر لماذا قد يحتاج المشروع في بدايته إلى تواصل كثيف ثم ينتقل لاحقا إلى قواعد أكثر استقرارا.

38.19 قدرة معالجة المعلومات :كيف يبني التصميم قدرة تناسب الحاجة؟

قدرة معالجة المعلومات هي قدرة المنظمة على التقاط المعلومات ذات الصلة ونقلها ودمجها وتحويلها إلى قرار منسق بالسرعة والجودة المطلوبتين .تتكون هذه القدرة من عناصر هيكلية وتقنية واجتماعية :مستويات السلطة، وحقوق القرار، والأنظمة الرقمية، والاجتماعات، والفرق متعددة الوظائف، وأدوار الربط، والإجراءات، والمهارات التحليلية، واللغة المشتركة .لذلك لا يصح قياس القدرة بسؤال واحد مثل »تتوفر لدينا معلومات كافية .«»قد تكون المعلومات متاحة لكن متأخرة، أو دقيقة لكن غير مفهومة، أو غنية لكن محتجزة داخل وحدة.

وعند التشغيل البحثي يجب تحديد البعد الذي تملكه الحجة .إذا كانت المشكلة في سرعة الاستجابة، يمكن قياس زمن انتقال الاستثناء إلى صاحب القرار وعدد مستويات التصعيد .إذا كانت في التكامل، يمكن قياس كثافة الاتصال الأفقي أو وجود فرق مشتركة أو جودة تبادل البيانات .وإذا كانت في منصة رقمية، يمكن قياس تكامل قواعد البيانات وإتاحة التحليلات مع تجنب مساواة القدرة التقنية بالقدرة التنظيمية كلها .أفضل القياسات تربط كل مؤشر بوظيفة معلوماتية محددة.

حقوق القرار عنصر أساسي في القدرة .المعلومة قد تصل إلى موظف قريب من المشكلة، لكن إذا كان لا يملك صلاحية التصرف، يجب أن تنتقل المعلومة عبر الهرم .لذلك يمكن أن تزيد اللامركزية القدرة عندما تكون المعرفة موزعة، بشرط وجود مهارات ومعايير تمنع قرارات متناقضة .ومن هنا نرى أن »المعلومة« و»السلطة« مترابطتان، لكن OIPT لا تصبح نظرية قوة؛ السلطة هنا تدرس بقدر ما تحدد مسار معالجة القرار.

في الأنظمة الرقمية الحديثة، تكامل البيانات شرط مهم لكنه ليس كافيا .قد تكون قواعد البيانات موحدة بينما تعريفات المؤشرات مختلفة بين الإدارات، فتنتقل البيانات بلا معنى مشترك .وقد تكون لوحة المعلومات فورية لكن لا أحد يملك حق اتخاذ القرار .لذلك يجب أن يشمل مفهوم القدرة ثلاثة أسئلة :هل تصل المعلومة؟ هل تفهم بصورة متقاربة؟ وهل يستطيع متلقيها التصرف؟ هذه الأسئلة تقدم إطارا عمليا لبناء مؤشرات أكثر صدقا من عد عدد الأنظمة المستخدمة.

38.20 استراتيجيات Galbraith: خفض الحاجة أو زيادة القدرة

أن المنظمة تستطيع التعامل مع عدم اليقين بطريقين عامين .الأول Galbraith اقترح منطق slack خفض كمية المعلومات التي يجب معالجتها أثناء التنفيذ .يمكن فعل ذلك بإضافة مثل وقت أو طاقة احتياطية، أو بإنشاء مهام مكتفية نسبيا تقلل الاعتماد المتبادل . resources الثاني زيادة قدرة المعالجة عبر الأنظمة الرأسية للمعلومات أو العلاقات الجانبية والفرق وأدوار الربط .الفرق بين الطريقين مهم :ليس دائما الحل أن »نتواصل أكثر .«أحيانا يكون تصميم العمل نفسه مولدا لاعتماد غير ضروري، وتقليل هذا الاعتماد أكثر فاعلية من إضافة اجتماعات.

في المنظمات الرقمية يمكن أن تظهر الاستراتيجية الأولى في أتمتة قرارات روتينية موثوقة، ما يخفض عدد الاستثناءات التي تصل إلى البشر .وتظهر الثانية في أدوات تعاون فورية، أو تحليلات مشتركة، أو فرق منتج تجمع التسويق والتقنية والعمليات .لكن الأتمتة قد تخلق استثناءات جديدة إذا كانت القواعد غير ملائمة، كما أن الاتصال الأفقي المكثف قد يرهق العاملين .لذلك يجب الحكم على الملاءمة بين الحاجة والقدرة، لا على عدد الأدوات.

تقلل الحاجة لكنه قد يخفض الكفاءة، وبناء slack يمكن تصور بدائل التصميم كمحفظة .زيادة نظام معلومات يزيد القدرة لكنه يحتاج جودة بيانات، وإنشاء فرق مشتركة يرفع الغنى لكنه يستهلك وقتا .لذلك قد تختار المنظمة مزيجا لا أداة واحدة .البحث القوي يمكن أن يقارن تكلفة كل مزيج ونتيجته أو يختبر ما إذا كانت وسائل معينة مكملة لبعضها .هذه النقطة تقترب من منطق التكوينات ما دام السؤال عن معالجة المعلومات OIPT لكنها تبقى داخل.

فهم بعض قرارات إعادة الهيكلة .إنشاء وحدة مستقلة لمنتج قد يخفض Galbraith يتيح منطق الحاجة إلى تنسيق مستمر مع بقية المنظمة لأنه يجمع الموارد الضرورية داخل حدود واحدة . وبالعكس، إنشاء مركز خدمات مشتركة قد يزيد الاعتماد ويحتاج أنظمة وربطا أقوى .لا يوجد حكم مسبق أن المركزية أو الاستقلال أفضل .التصميم يعيد توزيع تدفقات المعلومات، ولذلك ينبغي أن يقاس أثره في عدد الواجهات والاستثناءات وزمن المعالجة قبل الحكم على نجاحه.

عند إدخال الذكاء الاصطناعي، يمكن أن ينخفض جزء من الحاجة البشرية إلى معالجة معلومات روتينية، لكن قد ترتفع الحاجة إلى مراقبة جودة النموذج ومعالجة الحالات الخارجة عن التوزيع والتفسير والمساءلة .لذلك لا تعني الأتمتة أن متطلبات المعلومات تنخفض إجمالا؛ قد تعاد هيكلتها . دراسة جيدة تقيس ما الذي اختفى وما الذي ظهر، ومن أصبحت لديه صلاحية القرار، وأين انتقلت

الاختناقات .بهذه الطريقة يصبح الذكاء الاصطناعي تغيرا في بنية المعالجة لا مجرد متغير تقني جديد.

جدول بدائل معالجة المعلومات 38.21

يوضح الجدول أن آليات التصميم يمكن قراءتها بحسب وظيفتها المعلوماتية، لا بحسب حداثتها أو تكلفتها .والاختيار بين البدائل يعتمد على مصدر عدم اليقين وموقع المعرفة ونمط الاعتماد وتكلفة التأخير.

مصدر الحاجة	خيار خفض الحاجة	خيار زيادة القدرة	مثال
استثناءات كثيرة	إعادة تصميم المهمة أو زيادة الاستقلال النسبي	تفويض القرار وأدوار الربط	فريق خدمة يملك صلاحية حل حالات محددة
اعتماد متبادل مرتفع	تقليل الاقتران بين الوحدات حيث يمكن	فرق متعددة الوظائف واتصال أفقي	فريق منتج يجمع التقنية والتسويق والعمليات
بيانات متفرقة	توحيد تعريفات البيانات	تكامل الأنظمة ولوحات مشتركة	منصة بيانات موحدة للمستشفى
غموض تفسيري	توضيح الأهداف والمعايير	وسائط غنية ونقاش مباشر	جلسة قرار مشتركة لحالة غير مألوفة

في تطبيق الجدول، يجب أن يحدد الباحث مصدر الحاجة قبل وصف الحل .عبارة «نحتاج منصة جديدة» «ليست تشخيصا؛ ربما تكون المشكلة في غموض الأهداف أو تضارب الصلاحيات .وإذا كان الغموض تفسيريا، قد تكون آلية حوارية أغنى أهم من قاعدة بيانات أكبر .هذا التسلسل - تشخيص الحاجة ثم اختيار القدرة - هو ما يميز النظرية عن خطاب التحول الرقمي العام.

عند تشخيص بدائل معالجة المعلومات، يمكن حساب تكلفة التأخير وتكلفة الخطأ معا .بعض القرارات تحتاج سرعة حتى لو كانت المعلومات غير مكتملة، بينما قرارات أخرى تحتاج تحققا صارما ولو استغرق وقتا أطول .لذلك لا توجد «سرعة مثلى» «عامة .إذا كانت تكلفة الخطأ مرتفعة، قد يكون التصعيد إلى خبير ملائما رغم بطئه .وإذا كانت تكلفة التأخير أعلى، يصبح التفويض ضروريا .هذا التحليل يحول تصميم القناة إلى قرار موقفي واضح ويربط OIPT بالنتيجة بدلا من الاكتفاء بوصف تدفق البيانات.

المعلومات بوصفها مفهوما تكامليا للتصميم: Nadlerو Tushman 38.22

معالجة المعلومات كمفهوم يربط أدبيات كانت متفرقة حول Tushman وNadler (1978) قدم التقنية والبيئة والحجم والهيكل .الفكرة الرئيسة أن خصائص العمل والسياق تولد متطلبات، وأن

بين الاثنين هو قلب الأداء .هذه الصياغة congruence الترتيبات التنظيمية توفر قدرة، وأن امتدادا تحليليا للموقفية، لكنها أكثر دقة في السؤال الوسيط :ما المعلومات التي يجب OIPT تجعل أن تنتقل، بين من ومن، وبأي سرعة وغنى؟

وتفيد هذه العدسة أيضا في تصميم البحوث متعددة المستويات .قد تكون البيئة على مستوى المنظمة، لكن الحاجة المعلوماتية تظهر في وحدة أو فريق، وقد تكون وسائل التنسيق على مستوى الفريق، بينما الأداء على مستوى المشروع .إذا جمع الباحث كل المتغيرات من استبانة فردية واحدة ثم اختبر نموذجا سببيا واسعا، فسيخلط مستوى الإدراك بمستوى التصميم .لذلك يجب تحديد .أين ينشأ عدم اليقين، وأين توجد القدرة، ومن يملك معرفة صالحة لقياس كل متغير

في قلب تصميم قابل للاختيار .لا congruence أنها تضع Nadlerو Tushman أهمية يوجد بالضرورة مسار واحد لبناء القدرة :بعض المنظمات تزيد القواعد والأنظمة، وأخرى تزيد الاتصال الجانبي أو استقلال الوحدات .هذا يفسر لماذا قد نرى هياكل مختلفة تحقق أداء متقاربا إذا قبل الدخول equifinality كانت كل واحدة تعالج حاجتها المعلوماتية بكفاية .هنا يظهر بذرة .الكامل إلى نظرية التكوينات

في تفسير فشل نظم المعلومات رغم جودة التقنية .إذا صمم النظام لتجميع OIPT يمكن أن تستخدم بيانات مركزية بينما القرار الفعلي يحتاج معرفة محلية سريعة، فقد يزيد زمن الاستجابة .وإذا أعطى النظام معلومات تفصيلية لكل المستويات دون تمييز، قد يخلق حملا .النظرية تدفع إلى سؤال »من يحتاج ماذا ومتى؟ «قبل سؤال »ما النظام الأفضل؟ .«وهذا يضعها في قلب تصميم .المنظمة لا في هامش تقنية المعلومات

من كمية المعلومات إلى غنى الوسيلة :Lengelو Daft 38.23

بعدا مهما بتمييز عدم اليقين عن الغموض أو (1986) Lengelو Daft أضاف إذا كانت المشكلة أن المنظمة لا تعرف قيمة متغير معين، فقد تحتاج بيانات .equivocality أكثر .أما إذا كانت المشكلة أن الأطراف تعطي البيانات نفسها تفسيرات مختلفة، فالحاجة تتجه إلى وسائط أغنى تسمح بتبادل الإشارات والتوضيح الفوري وبناء معنى مشترك .لهذا يمكن أن تكون محادثة مباشرة أفضل من تقرير مفصل في بعض القرارات، بينما يكون التقرير المعياري أكثر .كفاءة في مهام مستقرة

لكن يجب عدم تكرار نظرية ثراء الوسيلة التي لها موطن آخر في الأطلس .هنا تذكر مساهمة تصميم قنوات المعلومات ينبغي أن يتناسب مع نوع :OIPT فقط بقدر ما تخدم Lengelو Daft الحاجة، كمية أم تفسير .إذا تحول البحث إلى سؤال عن اختيار وسيلة اتصال بعينها، يعود التأصيل إلى الفصل 27 .هذه قاعدة إحالة مهمة لمنع انتقال فصل 38 من تصميم المنظمة إلى نظرية .الاتصال

في العمل المعاصر، قد تجمع القناة الواحدة خصائص غنية وفقيرة في الوقت نفسه .منصة تعاونية تتيح نصا غير متزامن وفيديو متزامنا وسجلا دائما .لذلك لا ينبغي تثبيت »ثراء «الوسيلة باسمها .

ما يهم هو كيف تستخدم خصائصها لحل عدم اليقين أو الغموض .هذا الحد يحافظ على الفصل بين OIPT وبين نظرية تزامن الوسيلة في الفصل 27 ويمنع الاستطراد في أدبيات الاتصال.

MT-0084 القياس والاختبار التجريبي في 38.24

يفصل بين ثلاثة مكونات :متطلبات المعالجة، وقدرة المعالجة، OIPT أفضل تصميم لاختبار والنتيجة .يمكن قياس المتطلبات عبر عدم روتينية المهمة، وتنوع الاستثناءات، والاعتماد بين الوحدات، وتقلب الطلب، وضغط الزمن .ويمكن قياس القدرة عبر حقوق القرار، والاتصال الجانبي، وتكامل الأنظمة، وأدوار الربط، وسرعة الوصول إلى المعرفة .ثم تقاس الملاءمة بوصفها تفاعلا أو مسافة أو نسبة أو ملفا، بحسب الحجة .لا ينبغي إنشاء مؤشر «متطلبات ناقص قدرة» تلقائيا؛ هذا يفترض أن الوحدتين على مقياس واحد وأن العلاقة خطية ومتناظرة.

مناسبة عندما يكون response surface وpolynomial regression منهجيا، قد تكون عندما يكون interaction بين بعدين قابلين للمقارنة، بينما يصلح congruence السؤال عن أثر القدرة مشروطا بالحاجة .ويمكن استخدام بيانات أحداث رقمية أو سجلات نظامية لقياس زمن التصعيد، وعدد الإحالات، وكثافة الرسائل، بدلا من الاعتماد الكامل على إدراك الموظفين .وفي الدراسات النوعية، يفيد تتبع حالة استثناء من لحظة ظهوره حتى القرار في كشف أين يحدث الاختناق المعلوماتي.

reflective: أكثر من كونها انعكاسية formative يمكن أن تكون متطلبات المعالجة تكوينية تقلب الطلب، عدد الاستثناءات، الاعتماد، وضغط الزمن قد تسهم كل منها في صنع الحاجة ولا CFA يلزم أن تكون مظاهر متبادلة لعامل واحد .لذلك يجب التفكير في نموذج القياس قبل تطبيق ليس شرطا منطقيا لمؤشرات تؤدي وظائف مختلفة .هذه نقطة مهمة Alpha بصورة آلية .ارتفاع في رسائل الدكتوراه التي تتعامل مع كل مجموعة بنود كما لو كانت مقياسا انعكاسيا واحدا.

بين الحاجة والقدرة، يمكن أن يكون عدم التماثل مهما .نقص القدرة congruence عند اختبار قد يضر بشدة، بينما فائض القدرة قد يرفع التكلفة دون أن يخفض الأداء مباشرة .إذا افترض response surface .الباحث أن المسافة المطلقة في الاتجاهين متساوية، فقد يخفي هذا الفرق أو نماذج متعددة الحدود تسمح بفحص اتجاهات مختلفة عندما تكون المقاييس قابلة للمقارنة .لكن استخدامها يحتاج عينة كافية وتفسيرا مرئيا للسطح، وليس مجرد معاملات كثيرة.

يمكن استخدام تحليل الشبكات التنظيمية كأداة مساندة إذا كانت الحجة عن تدفق المعلومات . مؤشرات المركزية والكثافة والوساطة قد تكشف من يمثل عنق زجاجة أو جسر معرفة .لكن تلقائيا؛ يجب ربط البنية الشبكية بمتطلبات المهمة والنتيجة .وقد يكون OIPT الشبكة لا تختبر وسيط عالي المركزية مفيدا عندما يحتاج العمل إلى توحيد، وضارا عندما تصبح الطلبات كثيرة . مرة أخرى، معنى المؤشر يتوقف على السياق، وهو ما يوضح التكامل بين الموقفية ومعالجة المعلومات.

ومثال تطبيقي :نظام ذكاء اصطناعي في خدمة صحية OIPT حدود 38.25

ثلاثة حدود رئيسة .أولا، قد تبدو كل مشكلة تنظيمية مشكلة معلومات، بينما بعض OIPT تواجه المشكلات في الحقيقة صراع مصالح أو هوية أو شرعية .ثانيا، القدرة ليست دائما خيرا؛ زيادة القنوات قد تنتج حملا معلوماتيا وتشتيتا .ثالثا، لا تضمن المعلومة قرارا جيدا إذا كانت الحوافز أو السلطة تدفع إلى تجاهلها .لذلك يجب استخدام النظرية عندما تكون فجوة الحاجة والقدرة المعلوماتية جزءا مركزيا من الآلية، لا مجرد خلفية.

لنفترض مركزا صحيا يستخدم نظام ذكاء اصطناعي لترتيب أولوية الحالات .إذا كانت الحالات الروتينية تعالج تلقائيا لكن الحالات الحدية تصعد إلى لجنة مركزية تتأخر ساعات، يمكن تمثيل المشكلة كعدم ملاءمة :التقنية رفعت قدرة الفرز الأولي، لكنها خلقت عنق زجاجة في معالجة الاستثناءات .الحل النظري قد يكون تفويض بعض الاستثناءات إلى أطباء محليين مع قواعد تصعيد واضحة، وربطهم بلوحة تفسيرية مشتركة .إذا تحسن زمن القرار دون تراجع الدقة، يكون OIPT. الباحث قد اختبر منطق وإذا كان السؤال عن أثر النظام في أدوار الأطباء واستقلاليتهم، فذلك يعود إلى STS 37 في الفصل.

في الحالة الصحية، يمكن توسيع الاختبار ليشمل السلامة .إذا خفض التفويض زمن القرار لكنه زاد أخطاء الحالات النادرة، فقد تكون القدرة قد ارتفعت كميا من دون كفاية نوعية .هنا يحتاج التصميم إلى قواعد تصعيد تميز بين الاستثناءات العادية والاستثناءات عالية الخطورة .النتيجة تكشف أن fit ليس تعظيما لمؤشر واحد، بل توازن بين سرعة ودقة ومسؤولية بما يتوافق مع طبيعة المهمة.

لماذا لا تكفي علاقات المتغيرين؟ :MT-0086 الانتقال إلى 38.26

قد تبقى المشكلة أن المنظمة لا تتكون من علاقة واحدة بين »حاجة «و»قدرة .« OIPT حتى مع الهيكل والاستراتيجية والتقنية والعمليات والقيادة والرقابة تتفاعل ضمن حزمة .قد تكون اللامركزية مفيدة فقط إذا رافقها تدفق معلومات وثقة ومهارات، وقد تكون الرسمية فعالة في تكوين معين وغير فعالة في تكوين آخر .من هنا يبدأ المنظور التكويني :وحدة التفسير ليست دائما أثر متغير مستقل منفرد، بل نمط من الخصائص المتضافرة.

ميزوا بين المقاربة الموقفية (1993) Hiningsو Tsuiو Meyer .هذا الانتقال لا يلغي الموقفية التي تبحث غالبا عن علاقات بين متغيرات وبين المقاربة التكوينية التي تنظر إلى المنظمة ككل أو إلى مجموعات خصائص مترابطة .التكوينات قد تتضمن علاقات موقفية داخلها، لكنها تضيف افتراض التكافؤ النهائي وإمكان وجود أكثر من نمط فعال.

الانتقال إلى التكوينات يصبح ضروريا عندما تفشل اللغة الثنائية في تفسير الحالات .قد نجد منظمتين في البيئة نفسها ودرجة لامركزية متشابهة لكن أداءهما مختلف، لأن واحدة تجمع اللامركزية مع معلومات شفافة وحوافز متسقة، بينما الأخرى لا تفعل .في هذه الحالة لا يكفي إضافة متغيرات كضوابط؛ قد تكون العلاقة نفسها اقترانية .السؤال يتحول من »ما أثر كل «عنصر؟ «إلى »كيف تعمل العناصر معا؟.

التكوينات تقدم أيضا حلا لمشكلة المتوسطات عبر سياقات مختلفة .قد يكون أثر الرسمية إيجابيا في تكوين وسلبيا في آخر، فيبدو الأثر الكلي ضعيفا .هذا لا يعني أن الرسمية غير مهمة؛ بل أن دورها يعتمد على شروط أخرى .لذلك يمكن أن تكون المقاربة التكوينية مفيدة عندما تظهر نتائج متناقضة في الأدبيات وتوجد حجة معقولة بأن المتغير يعمل ضمن حزمة .أما إذا لم توجد هذه الحجة، فالتكوين قد يزيد التعقيد من دون تفسير.

38.27 الجذور الفكرية للتكوينات: Gestalt والأنماط الكلية

ترجع الجذور إلى فكرة أن خصائص المنظمة تميل إلى التجمع في أنماط متماسكة، وأن معنى العنصر يتغير بحسب المجموعة التي يقع فيها .أعمال Mintzberg (1979) في تكوينات Miller وFriesen في أنماط الاستراتيجية والتكيف، و Miles وSnow (1978) الهيكل، و الاستراتيجية والهيكل قدمت أساسا قويا لهذه gestalts في Miller (1986) و(1984) الرؤية .لا تفترض هذه الأعمال أن كل منظمة تقع تماما في نوع مثالي، لكنها تستخدم الأنماط لشرح الترابط بين عناصر عديدة.

في نظرية التكوينات، قد تكون خاصية مثل المركزية جزءا من تكوين فعال في سياق، بينما تحتاج إلى خصائص مكملة في سياق آخر .لذلك لا يفسر معامل انحدار متوسط دائما الواقع .إذا كانت بعض المنظمات تنجح عبر مركزية عالية مع إجراءات صارمة، وأخرى تنجح عبر لامركزية عالية مع فرق خبيرة، فقد يكون المتوسط الإحصائي قريبا من الصفر رغم وجود مسارين واضحين للنجاح .هذه هي إحدى المبررات النظرية للانتقال من المنطق الإضافي إلى المنطق التكويني.

يرتبط التفكير الكلي أيضا بفكرة أن التغيير قد يحدث في حزم .عندما تغير المنظمة استراتيجيتها قد تحتاج misfit . داخليا بنية وعمليات وحوافز ومهارات جديدة معا .تعديل عنصر واحد قد يخلق في بعض quantum changes يهتمان بالتحولات الكمية أو Friesen وMiller هذا ما جعل الحالات .لكن ديناميات القفزات والتوازن المتقطع ستعالج في الفصل 39؛ هنا نستخدم الفكرة فقط لإظهار أن التكوينات لها اتساق داخلي يمكن أن يتعرض للاضطراب.

والغامض .القول إن »الكل أكبر من مجموع الأجزاء «لا يكفي . holism ينبغي التمييز بين النظرية الجيدة تحدد ما العناصر التي تشكل الكل ولماذا ترتبط .مثلا، يمكن لتكوين ابتكاري أن يجمع استقلالية فرق، ومعلومات سوق غنية، وحوافز تعلم، وقيادة تدعم التجريب .كل عنصر يؤدي وظيفة في الآلية .إذا حذفنا عنصرا لا يتغير التفسير، فربما لم يكن ضروريا .هذه هي طريقة تطبيق اختبار الحذف داخل التكوين نفسه.

38.28 الفرق بين Archetype وConfiguration وTaxonomy وTypology

تصنيف نظري مشتق من أبعاد typology .تستخدم الأدبيات أربعة مصطلحات يجب عدم خلطها تصنيف تجريبي يستخرج من البيانات غالبا بأساليب تجميع taxonomy ومقولات منطقية، بينما.

هي حزمة من خصائص مترابطة يفترض أن يكون لتناسقها معنى نظري أو configuration فيشير إلى نمط كلي متماسك قد يجمع بنية واستراتيجية وقيم وعمليات . archetype سببي .أما تكوينا نظريا«، كما أن وجود أربعة أنواع» cluster analysis ليست كل مجموعة خرجت من configurational. في جدول لا يجعل الدراسة

الاختبار الحقيقي هو الوظيفة .هل يفسر النوع كيف تعمل العناصر معا؟ هل توجد آلية أو منطق تكامل؟ هل يتوقع مسارات بديلة أو نتائج مختلفة عند اختلال بعض العناصر؟ إذا كانت الإجابة لا، Huberو Glickو Doty .فقد يكون لدينا تصنيف وصفي مفيد، لكنه ليس نظرية تكوينات شددوا على التعامل مع الأنواع المثالية كنماذج نظرية يمكن اختبار درجة الاقتراب منها، (1993) .بدلا من تحويلها إلى فئات اسمية جامدة

اختيار المصطلح مهم في كتابة النتائج .إذا استخرج التحليل ثلاث مجموعات من البيانات، تسمى إلى أن يبرهن الباحث أن لها معنى نظريا .وإذا بنى مسبقا أربعة taxonomies أو clusters ويمكن اختبار قرب الحالات منها .أما typology أنواع مثالية من نظرية، فهي فتحتاج حجة عن تآزر الخصائص والنتيجة .ضبط اللغة يمنع تضخيم ما تقوله configuration .البيانات

يمكن أن تكون الأنواع المثالية أدوات تعليمية قوية إذا استخدمت بحذر .هي لا تدعي أن العالم يتكون من صناديق منفصلة، بل توفر نقاطا مرجعية نقيس منها القرب والاختلاف .ولهذا يمكن للباحث أن يصف حالة هجينة بأنها أقرب إلى نوعين في أبعاد مختلفة، ثم يختبر ما إذا كان هذا إلى تسميات جامدة وينسى typology الهجين متسقا أو يعاني تناقضا .المشكلة تبدأ عندما تتحول .الباحث الأبعاد التي أنشأتها .عندئذ يفقد التصنيف قيمته التفسيرية ويصبح مجرد اسم

38.29 الاتساق الداخلي والخصائص المكملة

جوهر التكوين هو أن الخصائص لا تعمل مستقلة .يمكن أن تكون استراتيجية الابتكار متسقة مع لامركزية، ومهارات عالية، واتصال أفقي، وحوافز للتجريب؛ فإذا نقلنا خاصية واحدة مثل اللامركزية إلى منظمة تفتقر إلى المعلومات والمهارات فقد لا تنتج الأثر نفسه .هذا هو منطق قيمة عنصر قد تعتمد على وجود عناصر أخرى .ولذلك يصبح سؤال :complementarity .«الباحث »ما الحزمة؟ «قبل »ما معامل كل متغير؟

في القياس، يمكن بناء تكوين نظري مسبق وتقييم مدى اقتراب الحالات منه، أو استخدام منطق مجموعات لاختبار تركيبات شروط .لكن يجب أن يظل اختيار الشروط محكوما بنظرية .إدخال لأن البرنامج يسمح بذلك لا ينتج نظرية أكثر تعقيدا، بل يخلق انفجارا في fsQCA شرطا في 12 .فضاء الحقيقة وصعوبة في التفسير .النواة الدنيا هي الشروط التي لا يمكن حذفها دون فقد الآلية

الاتساق لا يعني التشابه الكامل بين كل العناصر .قد يتطلب التكوين الفعال اختلافا منظما :وحدة كأن consistency ابتكار مرنة ووحدة تشغيل رسمية مع آلية تكامل قوية .لذلك لا ينبغي تفسير

جميع الخصائص يجب أن تتحرك في الاتجاه نفسه .الاتساق هو منطق علاقة، لا تجانس .ويمكن أن يكون أحد العناصر مصمما لتعويض ضعف عنصر آخر، وهو ما يفتح مجالا لمسارات بديلة.

يمكن فحص الاتساق الداخلي نوعيا قبل استخدام أي خوارزمية .دراسة حالة مقارنة لثلاث منظمات قد تكشف أن كل منظمة تبني منطقها الخاص عبر مقابلات ووثائق وعمليات .بعد ذلك يمكن صياغة تكوينات واختبارها في عينة أوسع .هذا التصميم المتتابع يجمع قوة التفسير النوعي مع قابلية المقارنة الكمية، ويقلل خطر استخراج مجموعات رقمية بلا معنى .في الأطروحات التي تملك وصولا ميدانيا جيدا قد يكون هذا المسار أقوى من البدء مباشرة بـfsQCA.

لا تكاملا فقط .منظمة تفتقر إلى نظام معلومات substitution التكوين الفعال قد يتضمن تعويضا متقدم قد تعوض ذلك بخبرة بشرية واتصال مباشر، بينما منظمة أخرى تقلل الاعتماد على الخبرة الفردية عبر أتمتة وتوحيد .إذا قادت الطريقتان إلى النتيجة نفسها، فهذا مثال على مسارات بديلة . لذلك ينبغي أن يبحث الباحث عن منطق كل مسار لا عن قائمة شروط مشتركة بين جميع الحالات الناجحة .الشرط الذي يغيب من بعض المسارات ليس بالضرورة غير مهم؛ قد تكون وظيفته قد تحققت ببديل.

التكافؤ النهائي والسببية الاقترانية 38.30

تعني أن أكثر من تكوين قد يقود إلى نتيجة متشابهة .وهي ليست القول العام بأن equifinality هناك طرقا كثيرة للنجاح«، بل فرض نظري يمكن اختباره .قد تنجح منظمة عبر كفاءة تشغيلية » عالية ورسمية قوية في سوق مستقر، بينما تنجح أخرى عبر مرونة وابتكار في سوق ديناميكي .إذا كانت الدراسة تفترض تكافؤا نهائيا، فإن نموذجا يبحث عن أفضل مسار واحد قد لا يلتقط الحجة.

ترتبط بذلك السببية الاقترانية :الشرط قد لا يكون كافيا وحده، لكنه يصبح جزءا من تركيب كاف . مثلا، وجود تحليلات رقمية متقدمة قد يقود إلى سرعة استجابة فقط عندما يقترن بلامركزية القرار وتكامل البيانات .وقد يكون التحليل الرقمي نفسه غير مهم في مسار آخر يعتمد على خبرة محلية كثيفة. هذه المنطقية تختلف عن جمع معاملات مستقلة، وتقترب من السؤال »أي تركيبات من الشروط ترتبط بالنتيجة؟«.

ينبغي فحص ما إذا كانت المسارات متكافئة فعلا في النتيجة التي equifinality عند دراسة حددها الباحث .قد تحقق مسارات مختلفة المستوى نفسه من الأداء المالي لكنها تختلف في الابتكار أو المخاطر .لذلك يمكن أن يكون التكافؤ خاصا بنتيجة واحدة لا حكما عاما على المنظمات .هذا إلى توصيات؛ لا يجوز القول إن المسارات »متساوية «من QCA التحديد مهم عند تحويل نتائج كل الجوانب.

تعدد المسارات يغير طريقة صياغة التوصيات .بدلا من القول »ارفع اللامركزية«، يمكن القول إن اللامركزية تنجح ضمن حزمة تتطلب مهارات ومعلومات وحوافز معينة، بينما يوجد مسار آخر يعتمد على مركزية مدعومة بتحليلات قوية وإجراءات سريعة .هذه التوصية أكثر تحفظا وأكثر

فائدة، لأنها لا تفصل العنصر عن شروطه .كما تمنع نقل وصفة من منظمة ناجحة إلى أخرى مختلفة دون فحص التكوين.

38.31 عدم التماثل والنواة والمحيط

في المنطق التكويني، أسباب وجود النتيجة لا يلزم أن تكون مجرد عكس أسباب غيابها .هذا هو causal asymmetry. إذا كان الابتكار العالي ينتج من استقلالية مرتفعة مع معرفة متنوعة وثقة، فلا يعني أن انخفاض الابتكار ينتج ببساطة من غياب هذه العناصر الثلاثة .قد يكون هناك مسار مختلف للفشل، مثل رقابة قصيرة الأجل مع تضارب أهداف .لذلك يجب تحليل النتيجة وغيابها بصورة مستقلة عندما تستخدم مناهج set-theoretic.

لفهم أن بعض الشروط قد تكون core and periphery أيضا مفهوم Fiss (2011) طور مركزية في التكوين، بينما تظهر شروط أخرى بوصفها عناصر محيطية تميز نسخا بديلة من المسار .لكن »النواة «ليست رتبة أهمية عامة للمتغير .هي مرتبطة بطريقة الحل وبالافتراضات النظرية والمنهجية .لذلك لا ينبغي تحويل نتائج fsQCA إلى ترتيب أهمية يشبه أوزان الانحدار.

يمكن أن يختلف دور الشرط بين مسارين .وجود قيادة قوية قد يكون مركزيا في تكوين ومحيطيا في آخر، وقد يغيب في مسار ثالث تعوضه قواعد مستقرة .هذه النتيجة لا تعني تناقض النظرية إذا كان منطق التكافؤ النهائي متوقعا .لكنها تحتاج تفسير حالات فعلية يبين كيف يعمل التعويض .لذلك تعد العودة إلى الحالات بعد الحل خطوة مهمة في التحليل التكويني، لا إجراء تجميليا.

38.32 من: Set-Theoretic Methods إلى Cluster Analysis المنهجية

لاستخراج أنماط من cluster analysis استخدمت البحوث التكوينية تاريخيا أساليب مثل profile deviation لاختبار قرب الحالة من نموذج مثالي .هذه الأدوات تظل مفيدة للحالات، و أشار إلى فجوة بين نظرية التكوينات التي تفترض Fiss (2007) عندما تتوافق مع الحجة .لكن اللاخطية والتكافؤ النهائي والتفاعل المعقد وبين أساليب خطية إضافية، واقترح الطرق set-theoretic يمثل الحالات بدرجات عضوية في fsQCA .كبديل مناسب لبعض الأسئلة مجموعات ويستخدم منطق الضرورة والكفاية والتبسيط البوليانى لاشتقاق مسارات.

هو »التحليل الرسمي لنظرية التكوينات «أو أنه أفضل دائما .جودة fsQCA لا يعني ذلك أن التطبيق تعتمد على معايرة مبررة، وعدد حالات مناسب، واختيار شروط محدود نظريا، وفحص حالات التناقض والتنوع المحدود، وتحليل الحساسية .كما ينبغي التمييز بين شروط ضرورية ومسارات كافية .Schneider وWagemann (2012) وMisangyi et al. (2017) يوضحان أن المنظور التكويني يتطلب تفكيرا سببيا مختلفا، لا مجرد تشغيل برنامج.

بمعاملات الانحدار كما لو كانت الوحدة واحدة QCA منهجيا، يجب عدم مقارنة معاملات ليستا دلالة إحصائية وحجم أثر بالمعنى التقليدي .كما أن الحل coverage وconsistency يعتمد على كيفية استخدام البقايا المنطقية .يجب أن parsimonious solution الوسيط أو

يوضح الباحث قراراته والمعايير ويفحص الاستقرار تحت معايرات بديلة .الشفافية هنا جزء من .قابلية المراجعة التي يطلبها الأطلس

استكشافيا واستخدامها اختباريا .في الاستخدام الاستكشافي قد QCA هناك فرق بين استخدام تساعد النتائج في توليد تكوينات تحتاج نظرية لاحقة، بينما في الاستخدام الاختباري يجب أن تكون الشروط والتوقعات مشتقة مسبقا .الخلط بين الحالتين يؤدي إلى عرض حلول مستخرجة من البيانات وكأنها فرضيات سابقة .يجب أن يصرح الباحث بدرجة الاستكشاف، وأن يعزز النتائج .بتحليل حالات ومتانة ومعرفة نظرية

في تحليل المتانة، يمكن تغيير عتبات المعايرة ضمن نطاق معقول وملاحظة استقرار الحلول، وفحص تردد الحالات والاتساق، ومقارنة الحل المعقد والمتوسط والمقتصد .كما يمكن العودة إلى الحالات ذات العضوية المتناقضة لفهم ما إذا كان التناقض نتيجة خطأ قياس أو شرط مفقود أو حدود نظرية .هذه الممارسات تمنع التعامل مع جدول الحقيقة كصندوق أسود .ويجب أن تعرض .القرارات الأساسية في الملحق أو المنهج بحيث يستطيع قارئ آخر إعادة التحليل

مقارنة النظريات الثلاث :الموقفية ومعالجة المعلومات والتكوينات 38.33

OIPT .يمكن تلخيص الفرق في وحدة السؤال .الموقفية تسأل عن الملاءمة بين سياق وتصميم تسأل عن آلية معلوماتية تربط الحاجة بالقدرة .التكوينات تسأل عن حزم متعددة من الخصائص يمكن أن تحقق النتيجة .هذه مستويات تحليل متجاورة، وليست ثلاث تسميات للشيء نفسه .قد تستخدم دراسة واحدة أكثر من عدسة إذا كانت العلاقات متسلسلة ومبررة، لكن الجمع يجب أن .يحل مشكلة تفسيرية لا أن يضاعف عدد المراجع

الاختيار العملي يبدأ من شكل النموذج .إذا كان لدينا عامل سياقي واحد وتصميم واحد ونتيجة، فالموقفية غالبا كافية .إذا كانت المشكلة هي ضغط معلوماتي أو تنسيق أو سرعة قرار، تكون أكثر مباشرة .وإذا كانت النتيجة محتملة عبر تركيبات بديلة من عدة شروط، فالتكوينات OIPT لماذا«، أو تحدد» OIPT أقوى .وإذا احتجنا نظريتين، يمكن أن تفسر الموقفية »متى «بينما تفسر .شروطا تدخل لاحقا في تحليل تكويني OIPT

العدسة	السؤال الحاكم	الآلية أو المنطق	المخرج البحثي
الموقفية MT-0022	أي تصميم يلائم أي سياق؟	بين عامل موقفي Fit وخاصية تصميم	تفاعل أو ملف ملاءمة أو علاقة سياق-تصميم
معالجة MT-0084 المعلومات	لماذا يحتاج السياق إلى تصميم معين؟	متطلبات معالجة مقابل قدرة معالجة	فجوة/ملاءمة معلوماتية وتنسيق وأداء
MT-0086	أي حزم بديلة تحقق	اتساق، تكافؤ نهائي،	مسارات أو تكوينات

العدسة	السؤال الحاكم	الآلية أو المنطق	المخرج البحثي
التكوينات	النتيجة؟	سببية اقترانية	متعددة

- التكامل المشروع بين النظريات الثلاث يمكن رسمه كسلسلة :سياق متغير - <متطلبات معلوماتية بدائل تصميمية - <تكوين داخلي - <نتيجة .لكن ليس كل نموذج يحتاج السلسلة كاملة .إذا كان < سؤال الدراسة يقف عند العلاقة الأولى، تكفي الموقفية .إذا كانت الآلية المعلوماتية هي مركز حاكمة .وإذا كان الاهتمام بتعدد الحزم، تكون التكوينات حاكمة .الاقتصاد OIPT المشكلة، تكون .النظري قيمة، والحشد النظري ليس دليلا على العمق

العلاقة كاملة عبر OIPT يمكن أيضا أن تكون النظريات الثلاث منافسة لا متكاملة .إذا فسرت متطلبات وقدرة معلومات، فقد لا نحتاج إلى نظرية تكوينات .وإذا كان التفسير الموقفي بسيطا بلا قياس للآلية لا تزيد شيئا .لذلك يجب أن يقارن الباحث تكلفة التعقيد OIPT وقويا، فإن إضافة .النظري بالمكسب التفسيري .النظرية المساندة تبرر فقط إذا حلت فجوة محددة في الحاكمة

حالة دكتوراه :الفرضيات والاختبار وقائمة التدقيق 38.34

لنفترض دراسة عن التحول الرقمي في شبكة مستشفيات .تختلف المستشفيات في تقلب الطلب وتعقيد الحالات، وفي مركزية القرار وتكامل نظم المعلومات، ويقاس الأداء بزمن الاستجابة وجودة الخدمة .إذا كان السؤال :هل يؤدي تكامل المعلومات إلى أداء أفضل عندما يكون عدم اليقين مع فرضية تفاعل .وإذا كان السؤال :هل يرفع عدم اليقين MT-0022 مرتفعا؟ يمكن استخدام MT-0084 متطلبات المعالجة، وهل يخفف تكامل الأنظمة والاتصال الأفقي فجوة القدرة؟ تصبح حاكمة .وإذا كان السؤال :ما التكوينات من تكامل البيانات، واستقلالية القرار، ومهارات التحليل، .ملائما fsQCA حاكما، وقد يكون MT-0086 ودعم القيادة التي تقود إلى أداء مرتفع؟ يصبح

أمثلة فرضيات موقفية :»تعدل ديناميكية البيئة العلاقة بين اللامركزية وسرعة الاستجابة، بحيث ترتبط ملاءمة » :OIPT تكون العلاقة أكثر إيجابية عند مستويات أعلى من الديناميكية .«مثال قدرة معالجة المعلومات مع متطلبات المعالجة إيجابيا بجودة التنسيق بين الوحدات .«مثال تكويني لا يصاغ بالضرورة كفرضية خطية، بل كقضية :»توجد عدة تكوينات سببية كافية لتحقيق مستوى مرتفع من المرونة التنظيمية .«وفي كل حالة يجب تعريف وحدة التحليل والزمن ومصدر البيانات .قبل جمعها

قبل اعتماد النموذج في مقترح دكتوراه، يفضل أن يرسم الباحث جدولا من خمسة أعمدة :الادعاء، الآلية، مستوى التحليل، الدليل المتوقع، والتفسير المنافس .ثم يضع كل فرضية في صف .إذا وجد فرضية لا يمكن تحديد آليتها أو مستوى بياناتها، فهي غير ناضجة .ويمكن أن يضيف عمودا يحدد هذه الخطوة البسيطة تكشف .MT-0086 أو MT-0084 أو MT-0022 :النظرية المالكة .التكرار وتمنع استخدام ثلاث نظريات لتفسير السهم نفسه

في مناقشة الأطروحة، يستطيع الباحث الدفاع عن اختياره إذا أجاب عن ثلاثة أسئلة قصيرة .لماذا هذه النظرية لا غيرها؟ ما الآلية التي تربط متغيرات النموذج؟ وما النتيجة التي لو ظهرت ستضعف التفسير؟ الإجابة الثالثة مهمة لأنها تجعل النظرية قابلة للاختبار لا مجرد مرجع شرعي . قد يفشل تفسير OIPTبالنسبة للموقفية قد يكون غياب الأثر الشرطي دليلا مضادا، وبالنسبة لـ فجوة الحاجة والقدرة، وبالنسبة للتكوينات قد لا تظهر مسارات متماسكة أو قد لا تكون مستقرة عبر .اختبارات الحساسية

Y على X يمكن لطالب الدكتوراه استخدام قاعدة اختيار سريعة .إذا أمكن تمثيل الحجة بجملة »أثر فهي موقفية في الغالب .إذا كانت الجملة »السياق يخلق حاجة معلوماتية «Z يتغير عندما يتغير أقرب .وإذا كانت الجملة »لا يوجد OIPTويعتمد الأداء على قدرة المنظمة على معالجتها «فـ فالتكوينات مرشحة .ثم يختبر الباحث «Y شرط منفرد كاف، بل توجد تركيبات مختلفة تحقق المنافسين :هل توجد نظرية أكثر تحديدا للآلية؟ وهل وحدة التحليل متوافقة؟ إذا لم يجتز المرشح .هذه الأسئلة، لا يكفي تشابه الكلمات مع عنوان الدراسة

ملاحظة منهجية حول المستوى :كثير من الأخطاء تبدأ عندما يكون العامل الموقفي على مستوى المنظمة بينما يقاس التصميم بإدراك موظفين أفراد ويقاس الأداء برضا الشخص نفسه .يمكن جمع إدراكات أفراد لتقدير خاصية تنظيمية، لكن يجب تبرير التجميع بفحص اتفاق داخل المجموعة وتباين بين الوحدات، أو استخدام مصادر موضوعية .إذا كانت الوحدة فريقا، فلا ينبغي تفسير النتيجة كخاصية للمنظمة كلها .هذا الشرط ينطبق على النظريات الثلاث لأنه يحمي الآلية من خطأ .المستوى

ملاحظة حول الزمن :الملاءمة ليست حدثا فوريا .قد تتغير البيئة أولا، ثم تظهر فجوة تصميم، ثم تبدأ المنظمة تعديلا يتطلب شهورا، ثم يتغير الأداء .لذلك قد تبدو منظمة ناجحة »غير ملائمة «في أو before-after مسح لحظي لأنها في منتصف تحول .الدراسات الطولية أو تصميمات panel تسمح بفصل الصدمة عن الاستجابة والنتيجة، بينما لا تكفي المقاطع العرضية لادعاءات .ديناميكية واسعة

في البحوث المختلطة يمكن أن يبدأ الباحث بمقابلات لرسم مواضع عدم اليقين وتدفق المعلومات، ثم يحول الآلية إلى مقاييس كمية .هذه الاستراتيجية أفضل من تبني مقياس جاهز لمجرد شهرته . كما يمكن استخدام السجلات الرقمية لتثليث الاستبانة، مثل زمن القرار وعدد التحويلات بين الوحدات وكثافة الاستثناءات .كل مصدر بيانات يجب أن يؤدي وظيفة قياس محددة لا أن يضاف .لزيادة الانطباع بالقوة المنهجية

عند بناء فرضيات التفاعل، ينبغي تجنب اللغة التي تفترض خطا واحدا إذا كانت النظرية تتوقع نقطة مثلى أو علاقة غير خطية .قد يكون ارتفاع القدرة المعلوماتية مفيدا حتى حد ثم يتحول إلى عبء، وقد يكون مستوى معين من الرسمية ضروريا قبل أن يصبح مقيدا .لذلك يمكن استخدام عندما تبررها النظرية، لكن لا ينبغي تعقيد النموذج response surface نماذج غير خطية أو .إحصائيا دون آلية

لا تختار نقاط المعايرة بناء على الرغبة في الحصول على حلول جميلة . ،fsQCA عند استخدام يجب أن تستند العتبات إلى معرفة جوهرية أو توزيعات لها معنى، مع تحليل حساسية .كما يجب الإبلاغ عن شروط الضرورة، وإعداد جدول الحقيقة، ومعايير الاتساق والتغطية، ومعالجة البقايا المنطقية، ومقارنة الحلول عند تغييرات معقولة في العتبات .التحليل الجيد لا يخفي القرارات التي غيرت النتيجة.

عند مقارنة النظريات في رسالة دكتوراه، لا يعني أن واحدة منها »أحدث «أنها أفضل .معيار الاختيار هو المطابقة مع الظاهرة والآلية ومستوى التحليل .قد تكون الموقفية الكلاسيكية أكثر قوة أكثر OIPT من عدسة تكوينية معاصرة إذا كان السؤال بالفعل عن تفاعل محدد .كما قد تكون اقتصادا من جمع ثلاث نظريات مستقلة عندما يكون جوهر المشكلة في تدفق المعرفة والتنسيق.

قاعدة إضافية في تقييم النماذج :يجب أن يسبق اختيار الاختبار الإحصائي تحديد شكل الملاءمة .إذا كان الادعاء عن تفاعل، يختبر التفاعل؛ وإذا كان عن مسافة من ملف مثالي، تبنى المسافة وفق تعريف مستقل؛ وإذا كان عن حزم بديلة، يستخدم تحليل تكويني مناسب .لا يجوز الانتقال بين هذه الصيغ بعد رؤية النتائج من دون الإفصاح عن ذلك، لأن كل صيغة تمثل سؤالا نظريا مختلفا.

وعند مراجعة النتائج، لا يكفي السؤال هل دعمت الفرضية .يجب فحص ما إذا كان حجم الأثر واتجاهه ونطاقه متوافقا مع الآلية، وهل توجد حالات متطرفة تكشف شرط حد، وهل التفسير المنافس قادر على إنتاج النمط نفسه .هذه المراجعة تحول النتائج من جدول معاملات إلى اختبار فعلي للنظرية.

في الدراسات المقارنة بين قطاعات، ينبغي اختبار تكافؤ القياس قبل مقارنة المتوسطات أو أو formative المسارات إذا كانت المتغيرات كامنة .وقد تكون بعض خصائص التصميم موضوعية فلا ينطبق عليها منطق التكافؤ بالطريقة نفسها .لذلك يحدد الباحث نوع كل بناء ومصدره قبل تطبيق إجراءات معيارية واحدة على جميع المتغيرات.

كما يجب أن يظل مثال التطبيق منفصلا عن الدليل .المثال يوضح الآلية لكنه لا يثبتها .الدليل يأتي من دراسة مؤسسة أو اختبار تجريبي أو بيانات الدراسة نفسها .هذا الفصل يستخدم أمثلة صحية وجامعية ومصرفية لتوضيح القرار النظري، لكنه لا يقدمها بوصفها نتائج ميدانية ما لم يذكر مصدر موثق.

ويستحسن عند كتابة المناقشة أن تربط كل نتيجة بالآلية لا باسم النظرية فقط .دعم التفاعل مثلا يعني أن فاعلية التصميم تغيرت مع السياق، أما غياب التفاعل مع وجود أثر مباشر فيحتاج تفسيرا يجب بيان أين تحسن تدفق المعلومات، وفي التكوينات يجب تفسير OIPT مختلفا .وكذلك في معنى كل مسار بالحالات التي تمثله .أما المراجع الثانوية فتستخدم للتجميع والنقد، لكن الادعاءات المؤسسة يجب أن تعود إلى الأعمال الأصلية قدر الإمكان .هذا مهم في أطلس نظري لأن هدفه ليس فقط تقديم نتيجة معاصرة، بل حفظ نسب الفكرة وحدودها وتطورها من المصدر المؤسس إلى الاستخدام المنهجي الحديث .القاعدة الأخيرة في القياس هي عدم مساواة اسم البعد بآليته .المركزية

والرسمية والتكامل والقدرة المعلوماتية والتكوينات ليست درجات عامة للجودة .كل منها يؤدي وظيفة تختلف حسب السياق، ولهذا يجب أن تكتب البنود والمؤشرات بلغة وصفية قابلة للملاحظة .وأن تفسر النتيجة ضمن شرطها

قبل التسليم، يجب فحص اتساق المصطلحات الإنجليزية والعربية، وأن يظهر المعرف النظري في موطنه الأصلي، وأن تكون كل إحالة لاحقة مختصرة .كما يجب مراجعة الجداول والتأكد أن كل صف يؤدي وظيفة مقارنة أو قرار، وأن الأمثلة موصوفة بوصفها أمثلة لا أدلة ما لم تستند إلى .مصدر .وأخيرا يعاد عد الكلمات وفحص التكرار بين الأقسام والفصول المجاورة

تظل الأولوية للدقة على استكمال الشكل، وأي زيادة لا تضيف ادعاء أو آلية أو دليل أو تطبيق أو .انتقال يجب حذفها

ولسلامة الحجة النظرية، ينبغي أن يستطيع القارئ تتبع كل انتقال في الفصل من سؤال إلى آخر : من رفض الكونية إلى تعريف الملاءمة، ومن الملاءمة إلى الحاجة المعلوماتية، ومن الحاجة إلى القدرة، ومن العلاقات الثنائية إلى الحزم التكوينية .وإذا ظهر انتقال لا يملك سببا نظريا واضحا، فالحجة تحتاج إلى بيان الرابط الذي يبرره .كما ينبغي أن تبقى التطبيقات الصحية والجامعية والمصرفية أدوات توضيح لا محاور مستقلة، وأن ترتبط كل توصية بشرطها .بهذه الطريقة لا يتحول الفصل إلى موسوعة منفصلة داخل الأطلس، بل يبقى جزءا من مسار متصل يبدأ من المنظمة كنظام مفتوح وينتهي عند حدود التعقيد والتكيف في الفصل التالي، مع الحفاظ على الملكية .الأصلية لكل نظرية ومفهوم ومنهج

الخلاصة والقاعدة الحاكمة والجسر إلى الفصل 39 38.35

يغير المنظور الموقفي سؤال التصميم من »ما أفضل هيكل؟ «إلى »أي هيكل يلائم أي ظروف؟.« أن إحدى أهم آليات هذه الملاءمة هي التوازن بين متطلبات معالجة المعلومات OIPT وتكشف وقدرة المنظمة على تلبيتها .ثم ترفض نظرية التكوينات اختزال المنظمة إلى علاقات ثنائية منفصلة، وتفترض أن خصائصها قد تعمل في حزم متسقة وأن أكثر من حزمة يمكن أن تحقق تمنح configurations إلى information processing إلى fit النتيجة .هذه الحركة من .طالب الدكتوراه ثلاث عدسات مختلفة الوضوح

القاعدة الحاكمة للفصل هي :لا تستخدم كلمة »موقفي «لمجرد وجود متغير معدل، ولا تستخدم لمجرد تشغيل Configuration Theory لمجرد وجود نظام معلومات، ولا تستخدم OIPT النظرية تبدأ عندما تتطابق الظاهرة والآلية ووحدة التحليل ومعنى الملاءمة مع طريقة .fsQCA القياس والاختبار .وعندما تصبح المشكلة في النشوء واللاخطية والتكيف الذاتي والتحولات .المتقطعة، يتوقف هذا الفصل ويبدأ الفصل 39 :التعقيد والتكيف والتوازن المتقطع

الخلاصة المنهجية الأوسع أن النظريات الثلاث تعلم الباحث احترام البنية الشرطية للواقع التنظيمي .لا يوجد تصميم جيد خارج سؤال »لأي مهمة وبيئة وهدف؟«، ولا قيمة لمعلومات لا تصل إلى موضع القرار، ولا معنى لعنصر تنظيمي منفرد إذا كان أثره يعتمد على حزمة كاملة .

وفي الوقت نفسه لا ينبغي تحويل الشرطية إلى عذر لرفض التعميم .المطلوب تحديد شروط الحدود بدقة، وبناء توقعات يمكن اختبارها، وإظهار متى تتغير العلاقة ولماذا .عند هذا الحد يكون الفصل مستقر fit قد أدى وظيفته ويترك للنظرية التالية سؤال الأنظمة التي لا يمكن فهمها فقط من خلال .أو حزم مصممة

ومن منظور الكتاب كله، يمثل الفصل 38 نقطة انتقال بين النظريات التي تفسر بنية المنظمة والنظريات التي تفسر دينامياتها .فهو يثبت أن التصميم لا يقيم في الفراغ، وأن المعلومات والاتساق يحددان قدرته على الاستجابة، لكنه ما يزال يفترض إمكان تشخيص علاقات وملاءمات يمكن للباحث تمثيلها .الفصل التالي يسأل ماذا يحدث عندما تصبح العلاقات غير خطية وتظهر أنماط ناشئة وتحولات مفاجئة .هذا الحد يمنع خلط الموقفية بالتعقيد ويعطي كل فصل وظيفته .الأصلية

مراجع الفصل

Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). The management of innovation. Tavistock Publications.

Burton, R. M., Obel, B., & Håkonsson, D. D. (2026). Organizational design: A step-by-step approach (5th ed.). Cambridge University Press. https://doi.org/10.1017/9781009607025

Child, J. (1972). Organizational structure, environment and performance: The role of strategic choice. Sociology, 6(1), 1-22. https://doi.org/10.1177/003803857200600101

Daft, R. L., & Lengel, R. H. (1986). Organizational information requirements, media richness and structural design. Management Science, 32(5), 554-571. https://doi.org/10.1287/mnsc.32.5.554

Donaldson, L. (2001). The contingency theory of organizations. SAGE Publications.

Doty, D. H., Glick, W. H., & Huber, G. P. (1993). Fit, equifinality, and organizational effectiveness: A test of two configurational theories. Academy of Management Journal, 36(6), 1196-1250. https://doi.org/10.2307/256810

Drazin, R., & Van de Ven, A. H. (1985). Alternative forms of fit in contingency theory. Administrative Science Quarterly, 30(4), 514-539. https://doi.org/10.2307/2392695

Fiss, P. C. (2007). A set-theoretic approach to organizational configurations. Academy of Management Review, 32(4), 1180-1198. https://doi.org/10.5465/amr.2007.26586092

Fiss, P. C. (2011). Building better causal theories: A fuzzy set approach to typologies in organization research. Academy of Management Journal, 54(2), 393-420. https://doi.org/10.5465/amj.2011.60263120

Galbraith, J. R. (1974). Organization design: An information processing view. Interfaces, 4(3), 28-36. https://doi.org/10.1287/inte.4.3.28

Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). Organization and environment: Managing differentiation and integration. Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.

Meyer, A. D., Tsui, A. S., & Hinings, C. R. (1993). Configurational approaches to organizational analysis. Academy of Management Journal, 36(6), 1175-1195. https://doi.org/10.2307/256809

Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., & Coleman, H. J., Jr. (1978). Organizational strategy, structure, and process. Academy of Management Review, 3(3), 546-562. https://doi.org/10.5465/amr.1978.4305755

Miller, D. (1986). Configurations of strategy and structure: Towards a synthesis. Strategic Management Journal, 7(3), 233-249. https://doi.org/10.1002/smj.4250070305

Miller, D., & Friesen, P. H. (1984). Organizations: A quantum view. Prentice-Hall.

Mintzberg, H. (1979). The structuring of organizations: A synthesis of the research. Prentice-Hall.

Misangyi, V. F., Greckhamer, T., Furnari, S., Fiss, P. C., Crilly, D., & Aguilera, R. V. (2017). Embracing causal complexity: The emergence of a neo-configurational perspective. Journal of

Management, 43(1), 255-282. https://doi.org/10.1177/0149206316679252

Schneider, C. Q., & Wagemann, C. (2012). Set-theoretic methods for the social sciences: A guide to qualitative comparative analysis. Cambridge University Press.

Thompson, J. D. (1967). Organizations in action: Social science bases of administrative theory. McGraw-Hill.

Tushman, M. L., & Nadler, D. A. (1978). Information processing as an integrating concept in organizational design. Academy of Management Review, 3(3), 613-624. https://doi.org/10.5465/amr.1978.4305791

Venkatraman, N. (1989). The concept of fit in strategy research: Toward verbal and statistical correspondence. Academy of Management Review, 14(3), 423-444. https://doi.org/10.5465/amr.1989.4279078

Woodward, J. (1965). Industrial organization: Theory and practice. Oxford University Press.

الفصل 39: التعقيد والتكيف والتوازن المتقطع

Complex Adaptive Systems and Punctuated Equilibrium

39.1 تمهيد :عندما لا تكفي الملاءمة المستقرة

أنهى الفصل 38 مناقشة الموقفية ومعالجة المعلومات والتكوينات عند نقطة مهمة :يمكن للباحث أن يفسر كثيرا من اختلافات التصميم من خلال الملاءمة بين السياق والهيكل، أو من خلال التوازن بين متطلبات معالجة المعلومات والقدرة على تلبيتها، أو من خلال اتساق حزمة من الخصائص التنظيمية .غير أن هذه العدسات، مع قوتها، تصبح أقل كفاية عندما تكون الظاهرة نفسها ناتجة عن تفاعلات متبادلة كثيرة، وحساسية عالية لبدايات صغيرة، وتغذية راجعة تغير قواعد السلوك أثناء العملية .عند هذه النقطة يتحول السؤال من أي تصميم يلائم أي ظروف؟ إلى كيف تنشأ الأنماط وتتغير داخل نظام لا يمكن رد سلوكه ببساطة إلى مجموع خصائص أجزائه؟

هنا يدخل منظور النظم المعقدة التكيفية بوصفه العدسة الحاكمة في الجزء الأول من الفصل .فهو لا ينكر أثر التصميم أو البيئة، لكنه يغير مركز الاهتمام من البنية الثابتة إلى التفاعل، ومن التوقع الخطي إلى النشوء، ومن السيطرة المباشرة إلى الشروط التي تجعل التكيف ممكنا .ثم يأتي نموذج التوازن المتقطع ليجيب عن سؤال زمني مختلف :لماذا تمر بعض المنظمات بفترات طويلة من التقارب والاستقرار النسبي، ثم تعيد توجيه استراتيجياتها وهياكلها وأنماط السلطة بسرعة وعلى نطاق واسع؟ وبذلك يجمع الفصل بين منطقين متكاملين لا مترادفين :تعقيد يولد أنماطا ناشئة باستمرار، وإيقاع تغيير قد يتجمع في قفزات تحولية فاصلة.

39.2 الملكية النظرية وحدود الفصل

يصنف الأطلس منظور النظم المعقدة التكيفية (Complex Adaptive Systems Perspective) في الفصل 39، ويخصص له MT-0085 بوصفه الملف الأصلي الكامل المعالجة الرئيسة .كما يصنف نظرية التوازن المتقطع في التغيير التنظيمي (Punctuated Equilibrium Theory of Organizational Change) وملفا MT-0029 بوصفها مساندا مختصرا .هذه الملكية تمنع نقل الشرح الأصلي للتعقيد إلى فصل الأزمات أو القيادة أو الابتكار، كما تمنع تحويل كل تغير متدرج أو مفاجئ إلى تطبيق تلقائي للتوازن المتقطع.

أو تصميم معالجة المعلومات fit الحد الخلفي للفصل هو الفصل 38 .لذلك لا يعاد هنا شرح معنى أو التكوينات التنظيمية، وإنما تستخدم هذه المفاهيم عند الحاجة بوصفها نقطة انطلاق .والحد الأمامي هو الفصل 40، الذي يملك الثقافة والروتين التنظيمي؛ يمكن ذكر الروتين أو المعنى المشترك كعناصر تستقر أو تتغير داخل مسار تكيفي، لكن تفسير الثقافة والروتين وآلياتهما لا يعاد هنا .وهناك ممر إحالة عالي الحساسية إلى الفصل 82 :الفصل 39 هو المصدر في التعقيد

والتكيف والتوازن المتقطع، بينما الفصل 82 يستهلك هذه العدسات لمقارنة المفارقة والتهديد والحوادث العادية في الأزمات، بسقف تذكير وظيفي لا يتجاوز 100 كلمة.

39.3 من التعقيد كصفة إلى التعقيد كمنطق تفسيري

الاستخدام اليومي لكلمة التعقيد قد يعني فقط كثرة العناصر أو صعوبة الفهم. أما في منظور النظم المعقدة التكيفية فالتعقيد له معنى أكثر تحديدا: عدد من الوحدات أو الوكلاء يتفاعلون محليا وفق قواعد أو مخططات سلوكية، وتنتج من تفاعلاتهم أنماط كلية لا يمكن اشتقاقها بصورة خطية من خصائص كل عنصر منفرد. وعندما تعدل الوحدات سلوكها في ضوء الخبرة ونتائج التفاعل، يصبح النظام تكيفيا لا معقدا فقط. لذلك لا يكفي أن تكون المنظمة كبيرة أو متعددة الأقسام حتى تسمى نظاما معقدا تكيفيا.

قدمت أعمال Anderson (1999) مدخلا مهما إلى توظيف علوم التعقيد في علم المنظمة، وحددت عناصر مثل الوكلاء ذوي المخططات، والشبكات ذاتية التنظيم، والتطور المشترك، وإعادة التركيب. وفي المنظور التنظيمي تصبح الوحدة البسيطة نسبيا - فردا أو فريقا أو وحدة أو شركة - جزءا من شبكة تفاعل تنتج خصائص على مستوى أعلى. وهنا يقع التحول المنهجي: الباحث لا يسأل فقط عن متوسط خصائص الأفراد، بل عن قواعد التفاعل التي تجعل نمطا جماعيا معينا يظهر ويستمر أو ينهار.

هذا التحول لا يلغي التحليل السببي، بل يجعله أكثر حذرا. قد يكون العامل نفسه ذا أثر مختلف باختلاف كثافة الروابط وترتيبها وتوقيتها، وقد تغير النتيجة اللاحقة سلوك العناصر التي أنتجتها. لذلك تصبح السببية دائرية أو متبادلة في بعض الحالات، وتصبح التغذية الراجعة جزءا من النظرية لا ضوضاء إحصائية. من هنا تأتي قيمة التعقيد في موضوعات مثل الابتكار الموزع، تكيف الفرق، تطور المنظومات، الاستجابة للأزمات، وتغير نماذج العمل عندما تكون العلاقات نفسها في حالة إعادة تشكيل.

39.4 الافتراضات الحاكمة لمنظور النظم المعقدة التكيفية

يقوم المنظور على مجموعة افتراضات مترابطة. أولها أن السلوك الكلي لا يساوي جمع السلوك الفردي، لأن العلاقات بين العناصر تدخل في إنتاج النتيجة. ثانيها أن النظام مفتوح أمام تدفقات المعلومات والموارد والقيود، لكنه لا يستجيب لها بصورة ميكانيكية واحدة. ثالثها أن الوكلاء يتعلمون ويعدلون قواعدهم، ولذلك تتغير بنية النظام مع الزمن. رابعها أن التفاعل المحلي قد ينتج نظاما كليا منظما من دون وجود مصمم مركزي يحدد كل تفصيل. خامسها أن المسار السابق يترك آثارا، فلا تبدأ المنظمة في كل لحظة من صفحة بيضاء.

هذه الافتراضات تجعل الزمن مركزيا. دراسة مقطعية واحدة قد تكشف ارتباطا بين التنوع والأداء مثلا، لكنها لا تبين كيف تفاعلت الوحدات، وما التغذية الراجعة التي عززت بعض السلوكيات، ومتى ظهرت عتبة انتقل بعدها النظام إلى نمط آخر. لذلك تختلف وحدة الملاحظة باختلاف

السؤال :قد تكون تفاعلا بين عضوين، أو شبكة اتصالات يومية، أو سلسلة قرارات، أو مسار تغير على مدى سنوات .المنظور لا يفرض أداة واحدة، لكنه يفرض أن تكون البيانات قادرة على تمثيل العملية لا النتيجة النهائية فقط.

الافتراض السادس يتعلق بالتحكم .لا يعني التعقيد أن الإدارة عاجزة، بل يعني أن التحكم المباشر في كل نتيجة قد يكون وهما في أنظمة عالية الترابط .يستطيع المدير تعديل القواعد والموارد والحدود والحوافز وكثافة الاتصال ومساحات التجريب، أي التأثير في البيئة التي يحدث داخلها التكيف .وهذه فكرة مهمة في Anderson (1999) وفي أعمال لاحقة مثل Plowman et al. القيادة في النظام المعقد تميل إلى تمكين شروط النشوء وإدارة القيود أكثر من كتابة :(2007) النتيجة مسبقا بالتفصيل.

39.5 اللاخطية والحساسية للتفاعلات الصغيرة

اللاخطية لا تعني أن كل شيء فوضوي أو غير قابل للدراسة .معناها أن مقدار التغير في المخرج لا يتناسب بالضرورة مع مقدار التغير في المدخل .قد لا يؤدي تحسين صغير في قاعدة العمل إلى شيء ملحوظ فترة طويلة، ثم تتجاوز المنظمة عتبة تجعل الأثر يتسارع .وقد ينتج تدخل كبير أثرا محدودا إذا امتصته قواعد راسخة أو علاقات مضادة .لهذا السبب يجب تجنب إسقاط الانحدار الخطي بصورة تلقائية على سؤال نظري يزعم وجود عتبات أو مضاعفات أو حلقات تغذية راجعة.

تظهر اللاخطية أيضا عندما تتفاعل قرارات مستقلة ظاهريا .قرار قسم تقنية المعلومات بتغيير منصة رقمية، وقرار الموارد البشرية بتعديل الحوافز، وقرار العمليات بتقليل المخزون قد تكون لكل منها نتيجة متوقعة منفردة، لكن الجمع بينها قد يغير أنماط التنسيق على نحو غير متوقع .في هذه الحالة لا تكون المشكلة أن أحد القرارات خطأ، بل أن شبكة الاعتماد المتبادل ولدت أثرا مركبا .والبحث الجيد لا يكتفي بوصف النتيجة بأنها غير متوقعة؛ عليه أن يحدد الروابط التي سمحت بتضخيم التغير أو كبحه.

ويترتب على ذلك فرق بين عدم اليقين الموقفي وعدم القابلية للتنبؤ الدقيقة في النظام المعقد .في الفصل 38 كان عدم اليقين يولد حاجة لمعالجة معلومات أكبر .هنا قد تتوافر المعلومات ومع ذلك تبقى النتيجة الدقيقة غير مضمونة لأن الوكلاء يتعلمون ويستجيبون لبعضهم بعضا .يستطيع الباحث التنبؤ بنطاقات وسيناريوهات واحتمالات أو أنماط أكثر من قدرته على التنبؤ بحالة وحيدة يقينية .هذه ليست دعوة إلى الغموض، بل إلى مواءمة شكل الادعاء مع طبيعة الآلية.

39.6 النشوء :متى يصبح الكل مختلفا عن أجزائه؟

النشوء (Emergence) هو قلب المنظور .الخاصية الناشئة تظهر على مستوى أعلى نتيجة تفاعل عناصر المستوى الأدنى، لكنها لا تختزل بسهولة إلى خاصية أي عنصر منفرد .الثقة الجماعية مثلا قد تتأثر بخصائص الأعضاء، لكنها تتشكل أيضا من تاريخ التفاعل وأنماط

الاستجابة المتبادلة .وبالمثل قد تنشأ سمعة منصة أو مرونة سلسلة إمداد أو قدرة فريق على الابتكار من شبكة علاقات لا يحملها عنصر واحد .لذلك يجب على الباحث تحديد مستوى النشوء ومسار الانتقال بين المستويات.

هناك خطأ شائع يتمثل في تسمية كل نتيجة جماعية ناشئة .فإذا كان متوسط رضا الموظفين هو مجرد متوسط درجات فردية، فلا توجد بالضرورة آلية نشوء .يصبح المصطلح مبررا عندما يبين الباحث كيف تخلق التفاعلات خاصية جديدة أو نمطا مستقرا نسبيا .وقد يتطلب ذلك بيانات متعددة المستويات أو شبكية أو زمنية .ويجب كذلك تمييز النشوء من التجميع الإحصائي، فالأول ادعاء نظري عن العملية، والثاني إجراء حسابي.

يدعم هذا الفهم تفسير ظواهر يصعب نسبتها إلى قرار مركزي واحد .قد تظهر ممارسة عمل جديدة لأن عدة فرق جربت حلول صغيرة وتبادلتها، ثم أصبحت الممارسة معيارا فعليا قبل أن تعتمدها الإدارة رسميا .وقد تتشكل أزمة سمعة رقمية من تفاعلات مستخدمين متفرقة تتضخم عبر الشبكات .في الحالتين يحتاج الباحث إلى تتبع كيف تحولت أحداث محلية إلى نمط كلي، وما الذي جعل بعض الإشارات تتلاشى وأخرى تنتشر.

39.7 التنظيم الذاتي والتكيف :النظام لا ينتظر التعليمات

التنظيم الذاتي يعني أن الترتيب قد ينشأ من تفاعلات محلية من دون مخطط مركزي كامل .لا يعني غياب الإدارة أو السلطة، بل يعني أن بعض التنسيق الفعال يتشكل لأن العناصر تعدل سلوكها استجابة لإشارات بعضها وبعض ولقيود البيئة .الفرق الموزعة، مجتمعات الممارسة، شبكات المطورين، والمنصات الرقمية تقدم أمثلة يمكن أن يظهر فيها التنسيق قبل أن يتحول إلى قاعدة رسمية .ومن منظور التعقيد تصبح مهمة الباحث معرفة الشروط التي تجعل التنظيم الذاتي منتجا بدلا من أن يتحول إلى تشتت.

التكيف هو تغير القواعد أو العلاقات في ضوء الخبرة .وقد يكون محليا، عندما تحسن وحدة طريقة عملها، أو أوسع عندما تنتشر الممارسة عبر الشبكة .لكن التكيف المحلي لا يضمن دائما تحسن النظام كله .قد يحسن قسم مؤشرا خاصا به على حساب بقية السلسلة، أو يؤدي تحسين كفاءة نقطة معينة إلى اختناق في نقطة أخرى .لذلك يهتم المنظور بالنتائج النظامية للتكيف، وليس بنجاح كل عنصر منفرد.

تشير أعمال Plowman et al. (2007) إلى أن القيادة في سياقات النشوء يمكن أن تؤدي دورا تمكينيا :تعطيل أنماط لم تعد نافعة، وتشجيع التجريب، ومساعدة الأعضاء على تفسير الأحداث التي تظهر .القيمة هنا ليست في استيراد نظرية قيادة جديدة إلى الفصل، وإنما في إظهار نتيجة تطبيقية لمنطق التعقيد :الإدارة تستطيع توجيه الانتباه والحدود وموارد التجريب، لكنها لا تنتج الابتكار المعقد بقرار خطي من أعلى إلى أسفل.

39.8 التغذية الراجعة والمضاعفة والاستقرار المؤقت

حلقات التغذية الراجعة تفسر لماذا تستقر بعض الأنماط ولماذا تتضخم أخرى .في التغذية الإيجابية تعزز النتيجة السلوك الذي ولدها :نجاح أولي لتقنية معينة يزيد استخدامها، وزيادة الاستخدام تولد معرفة وتكاملا واستثمارات إضافية تجعل العودة أصعب .أما التغذية السلبية فتعمل على كبح الانحراف وإعادة النظام نحو نطاق مقبول، مثل ضوابط الجودة أو الحدود التشغيلية .لا تحمل كلمتا .إيجابية وسلبية حكما قيميا؛ الأولى تعني التعزيز والثانية تعني التصحيح

بالمعنى المجازي (Attractor) عندما تجتمع حلقات متعددة قد يظهر استقرار مؤقت يشبه الجاذب المستخدم في بعض تطبيقات التعقيد :المنظمة تعود إلى نمط سلوكي متكرر رغم اضطرابات صغيرة .لكن استخدام هذا المصطلح يحتاج حذرا إذا لم تكن الدراسة تبني نموذجا ديناميكيا رسميا . الأفضل في الدراسات الإدارية التطبيقية وصف النمط المستقر وآلية إعادة إنتاجه، ثم تحديد ما إذا .كانت صدمة أو تراكم تفاعلات قادرين على دفع النظام إلى نطاق آخر

هذه الفكرة تساعد على ربط التعقيد بالتوازن المتقطع من دون دمجهما .التعقيد يفسر كيف يمكن لتفاعلات وتغذية راجعة أن تنتج استقرارا أو تحولا، بينما التوازن المتقطع يقدم نموذجا زمنيا أكثر تحديدا يتوقع فترات تقارب طويلة نسبيا تتخللها إعادة توجيه واسعة وسريعة .ليس كل انتقال في نظام معقد توازنا متقطعا، وليس كل تحول متقطع يحتاج بالضرورة إلى تفسير كامل من علوم .التعقيد

39.9 الاعتماد على المسار والمناظر الوعرة للتكيف

يوضح الاعتماد على المسار أن الخيارات السابقة تقيد فضاء الخيارات الحالية من خلال الاستثمارات والمهارات والعلاقات والتوقعات التي تراكمت حولها .لذلك قد تصل منظمتان تواجهان البيئة نفسها إلى استجابتين مختلفتين لأن نقطة البداية مختلفة .هذه الفكرة تمنع الباحث من افتراض أن المنظمات تتحرك بحرية نحو أفضل حل بمجرد معرفته .بعض التحولات تتطلب .التخلي عن أصول أو هويات أو روابط صنعت نجاحا سابقا

(Rugged Fitness Landscapes). تمثيلا مؤثرا للتكيف عبر مفهوم المناظر الوعرة للملاءمة Levinthal (1997) قدم عندما تتفاعل عناصر الشكل التنظيمي في تأثيرها على الملاءمة، تظهر قمم محلية متعددة، وقد يؤدي البحث المحلي إلى تحسينات متتابعة داخل قمة لا تكون الأفضل عالميا .كلما زادت الاعتمادات بين العناصر أصبحت عملية التغيير أكثر صعوبة لأن تعديل عنصر واحد يغير قيمة عناصر أخرى .لذلك قد تنجح إعادة التوجيه الواسعة حيث تفشل .سلسلة تعديلات محلية منفصلة

في منطق التعقيد المشترك، مبينا أن زيادة الاعتماد المتبادل ليست McKelvey (1999) توسع منفعة مطلقة .قد تحتاج المنظمة إلى مستوى من التعقيد الداخلي يطابق تعقيد البيئة، لكن الإفراط في الترابط قد يرفع كلفة التكيف ويقود إلى ما وصفه بأزمة التعقيد .في التطبيق الإداري لا ينبغي

تحويل ذلك إلى قاعدة عددية عامة، بل إلى سؤال :أي روابط ضرورية لتبادل المعرفة والتنسيق، وأي روابط تجعل كل تغيير محلي يتطلب إعادة ضبط عدد كبير من العناصر؟

39.10 التطور المشترك :المنظمة تغير البيئة وتتغير بها

يرفض صورة البيئة كقوة خارجية تتحرك المنظمة تحت (Coevolution) التطور المشترك ضغطها فقط .المنظمات تتكيف مع المنافسين والعملاء والتقنية والمؤسسات، لكنها في الوقت نفسه تغير قواعد اللعبة من خلال الابتكار والمعايير والتحالفات والاستثمارات .عندما يستجيب المنافسون لهذه التحركات تبدأ حلقات متبادلة يصعب فصل السبب فيها عن النتيجة بلقطة واحدة . .وهذا يجعل الدراسات الطولية أكثر قدرة على تمثيل الآلية من النماذج المقطعية البسيطة

لا يعني التطور المشترك أن جميع الأطراف متساوية في القوة أو الحرية .قد تكون شركة مهيمنة قادرة على تشكيل منصة أو معيار تقني بدرجة تفوق المورد الصغير، وقد تقيد مؤسسة تنظيمية مسارات التكيف المتاحة .لذلك يجب عدم استخدام التعقيد لإخفاء القوة خلف لغة التفاعل .يمكن للنظرية أن تستوعب اختلاف الموارد والقيود إذا أدخلها الباحث في قواعد التفاعل بدلا من .افتراض وكلاء متجانسين

التمييز بين التطور المشترك والتكيف العادي مهم في التصميم البحثي .إذا كان السؤال يدرس كيف استجابت منظمة لتغير تنظيمي خارجي واحد، فقد تكفي الموقفية أو منظور مؤسسي لاحق .أما إذا كان السؤال عن دورات فعل ورد فعل تغير فيها كل جهة بيئة الجهة الأخرى، يصبح التطور المشترك أكثر مركزية .معيار الاختيار هو وجود السببية المتبادلة والمسار الزمني، لا مجرد .استخدام كلمة بيئة ديناميكية

39.11 حدود الإدارة :من السيطرة على النتيجة إلى تصميم شروط التكيف

من أكثر تطبيقات منظور التعقيد قيمة إعادة صياغة دور الإدارة .في النظام ذي العلاقات المحدودة والمتوقعة قد تنجح الأوامر والإجراءات الدقيقة .أما عندما تتغير المعلومات بسرعة وتنتشر المعرفة بين وحدات كثيرة، فقد يصبح التوجيه التفصيلي بطيئا أو يعطل المبادرة المحلية .البديل ليس التخلي عن الإدارة، بل الانتقال إلى إدارة شروط التفاعل :تحديد حدود القرار، توزيع المعلومات، حماية مساحات التجريب، ربط الوحدات، ومراجعة القواعد عندما تبدأ آثار غير .مرغوبة في التضخم

هذا المنطق يضع فرقا بين التمكين والفوضى .النظام يحتاج قيودا؛ فغياب أي حدود قد يبدد الموارد ويمنع التعلم المشترك .التحدي هو إيجاد مستوى من القيود يسمح بالتنوع والتجريب من دون تفكيك الهوية أو السلامة التشغيلية .في القطاعات عالية الاعتمادية مثلا قد تكون بعض الإجراءات غير قابلة للتجريب الحر، بينما يمكن ترك مساحة أكبر لتجريب أدوات التنسيق أو تحسين الخدمة .لذلك .لا يقدم التعقيد وصفة إدارية واحدة، بل يفرض تحليل مواقع المرونة ومواقع الضبط

كما ينبغي عدم تحويل عبارة حافة الفوضى إلى شعار إداري .الفكرة العامة أن الابتكار والتكيف قد يستفيدان من التوازن بين الاستقرار والتغير، لكن إثبات وجود منطقة مثلى في دراسة تطبيقية يحتاج قياسا واضحا لا استعارة .الاستخدام الأكاديمي المنضبط يترجم المفهوم إلى متغيرات أو أنماط قابلة للملاحظة :تنوع البدائل، سرعة التجريب، كثافة الروابط، قابلية عكس القرار، أو تكرار إعادة التكوين.

كيف نقيس نظاما معقدا تكيفيا؟ 39.12

لا يوجد مقياس واحد اسمه التعقيد التنظيمي يصلح لكل دراسة .القياس يبدأ من الآلية .إذا كان الادعاء عن الترابط، يمكن استخدام كثافة الشبكة ودرجة المركزية وأنماط الاعتماد .وإذا كان عن النشوء، يحتاج الباحث إلى بيانات زمنية أو متعددة المستويات تبين انتقال النمط من التفاعلات المحلية إلى المستوى الكلي .وإذا كان عن التغذية الراجعة، تفيد السلاسل الزمنية أو نماذج الأنظمة الديناميكية أو تتبع الأحداث .وإذا كان عن قواعد الوكلاء، قد يكون النموذج القائم على الوكلاء أداة مناسبة لاختبار نتائج تفاعلات يصعب اشتقاقها تحليليا.

المحاكاة ليست بديلا عن البيانات الواقعية .النموذج القائم على الوكلاء يصبح مفيدا عندما يصرح الباحث بقواعد سلوك الوكلاء، وبنية تفاعلهم، وشروط البداية، ثم يفحص ما الأنماط التي تنشأ .لكن مصداقيته تعتمد على منطق القواعد وحساسية النتائج للمعلمات والربط بالملاحظة أو الأدبيات . النموذج الجميل بصريا لا يثبت نظرية إذا كانت الافتراضات غير مبررة.

في البحوث الكمية التقليدية يمكن اختبار بعض ادعاءات التعقيد عبر علاقات غير خطية، تفاعلات، نماذج نمو، أو شبكات ديناميكية، لكن يجب تجنب الادعاء بأن وجود حد تربيعي يثبت نظاما معقدا تكيفيا .أما الدراسات النوعية فتلائم تتبع العملية عندما توثق التسلسل، ونقاط التحول، وكيف غير الفاعلون قواعدهم في ضوء أحداث سابقة .القيمة ليست في نوع المنهج بحد ذاته، بل في قدرته على رؤية التفاعل والزمن والآلية.

النقد وشروط الحدود لمنظور التعقيد 39.13

أول نقد هو خطر الاستعارة الفضفاضة .مفاهيم مثل الفوضى والجاذبات والتنظيم الذاتي مستعارة من علوم ذات صيغ رياضية دقيقة، وقد تفقد معناها إذا استخدمت في الإدارة كصور بلاغية فقط . لذلك يجب الفصل بين استخدام رسمي يبني نموذجا ديناميكيا، واستخدام نظري تنظيمي يستعير آلية محددة ويترجمها إلى مؤشرات .كلما ابتعد الادعاء عن القياس، زادت الحاجة إلى تواضع في اللغة.

النقد الثاني هو قابلية التكذيب .إذا فسرت النظرية كل نتيجة بأنها ناشئة وغير متوقعة، تصبح عاجزة عن التعرض للاختبار .العلاج هو صياغة توقعات عن الشروط التي تزيد احتمالات نوع معين من الأنماط :مثلا أن الاعتماد المتبادل العالي يرفع حساسية التغيير المحلي، أو أن التغذية الإيجابية تجعل الانتشار بعد عتبة معينة أسرع، أو أن التنوع مع قنوات اتصال كافية يوسع فضاء الحلول .التوقع الاحتمالي يظل قابلا للاختبار إذا حددت شروطه.

النقد الثالث يتعلق بمستوى التحليل .يمكن أن يكون الفريق نظاما معقدا داخل منظمة هي بدورها جزء من منظومة قطاعية، لكن الانتقال غير المنضبط بين المستويات يخلق أخطاء استدلال .على الباحث أن يحدد أين يوجد الوكلاء، وما نوع الروابط، وما الخاصية التي تنشأ، وعلى أي مستوى تقاس النتيجة .هذا الشرط هو ما يجعل المنظور أداة تفسير لا لغة جذابة فقط.

من التكيف المستمر إلى سؤال إيقاع التغيير 39.14

يشرح منظور التعقيد إمكان ظهور التغير من تفاعلات محلية متواصلة، لكن كثيرا من الدراسات التنظيمية لاحظت نمطا زمنيا مختلفا :فترات تمتد فيها المنظمة على مسار مستقر نسبيا، تتحسن خلاله الممارسات تدريجيا، ثم تحدث إعادة توجيه واسعة في فترة أقصر .هذا السؤال لا يتعلق فقط بحجم التغيير، بل بإيقاعه وبعلاقة التغير التدريجي بالتحول العميق .هنا تبدأ نظرية التوازن المتقطع في التغيير التنظيمي.

التي صاغت ،Tushman and Romanelli (1985) الجذر التنظيمي الرئيس يرتبط بأعمال Tushman, Newman, and Romanelli (1986) نموذج التقارب وإعادة التوجيه في تطور المنظمة، ثم توسعت أعمال Gersick (1991) في إدارة التقارب والاضطراب، وقدمت Romanelli and Tushman (1994) استكشافا متعدد المستويات لمنطق التوازن المتقطع، قبل أن يقدم اختبارا تجريبيا مهما للنموذج .هذه السلسلة هي المرجع الأساسي للملف المساند في الأطلس.

التقارب :لماذا يستمر نمط المنظمة؟ 39.15

هو فترة يتزايد فيها الاتساق بين الاستراتيجية والهيكل والأنظمة (Convergence) التقارب والقوة والثقافة حول توجه أساسي .خلال هذه الفترة لا تتوقف المنظمة عن التغير؛ قد تحدث تحسينات كثيرة، لكنها تميل إلى تعزيز الإطار القائم بدلا من كسره .وهذا فرق جوهري :التوازن المتقطع لا يساوي سكونا ثم انفجارا، بل يميز بين تغير داخل الإطار وتغير يبدل الإطار نفسه.

يستمر التقارب لأن النجاح السابق يولد استثمارات وروتينا وتوقعات وشبكات سلطة تدعم التوجه الحالي .تصبح القرارات اللاحقة مقيدة بما بني، ويزداد ثمن التخلي عنه .كما قد يعمل التعلم المحلي على تحسين الكفاءة داخل المسار، فيزيد الثقة به حتى عندما تبدأ البيئة في التحول .لذلك يمكن أن يكون النجاح السابق مصدرا للاستقرار ومصدرا للجمود في الوقت نفسه.

هذه الفكرة تلتقي مع الاعتماد على المسار في منظور التعقيد، لكنها لا تذوب فيه .في التوازن المتقطع يكون التركيز على النمط الزمني للتقارب ثم إعادة التوجيه على مستوى المنظمة، وعلى تغيرات متزامنة نسبيا في مجالات متعددة .أما الاعتماد على المسار فيمكن أن يظهر من دون قفزة تحولية واضحة .لهذا يجب على الباحث ألا يسمي مجرد استمرار طويل توازنا متقطعا ما لم يحدد لاحقا نقطة تحول واسعة ومتماسكة.

39.16 إعادة التوجيه :ما الذي يجعل التغيير ثوريا تنظيميا؟

ليست كل تغيير كبير في مؤشر واحد .هي تحول واسع يعيد (Reorientation) إعادة التوجيه ترتيب عدة مجالات أساسية مثل الاستراتيجية والهيكل وتوزيع السلطة والعمليات الرئيسية في فترة أقصر نسبيا من فترة التقارب .الاختبار التجريبي لدى Romanelli and Tushman (1994) وجد أن معظم التحولات التنظيمية في عينة منتجي الحواسيب الصغيرة حدثت بصورة سريعة وغير متصلة عبر معظم مجالات النشاط، وأن التغيرات الصغيرة لم تتراكم ببساطة إلى تحول جوهري.

هذا الادعاء يفرض على الباحث قياس النطاق والتوقيت معا .إذا تغيرت الاستراتيجية هذا العام ثم الهيكل بعد خمس سنوات ثم السلطة بعد سنوات أخرى، قد يكون الوصف الأقرب تطورا متدرجا لا إعادة توجيه متقطعة .أما إذا أعيد تعريف السوق المستهدف ونموذج التشغيل والهيكل القيادي وآليات القرار خلال نافذة زمنية محددة، تصبح الحجة أقوى .لذلك لا يكفي سؤال المدير هل حدث تغير جذري؟ بل يحتاج البحث إلى خط زمني ومؤشرات متعددة.

التغير المتقطع لا يعني أن كل التفاصيل تتغير في اللحظة نفسها .المقصود أن هناك فترة تحول كثيفة تعيد تشكيل الإطار التنظيمي مقارنة بفترة التقارب الأطول .ومن المهم أيضا التفريق بين النتيجة والآلية :قد تنتج إعادة التوجيه عن صدمة بيئية، أو تعاقب قيادي، أو أزمة أداء، أو تغير تقني، لكن وجود أحد هذه الأحداث لا يثبت النظرية ما لم يظهر نمط التقارب ثم الانقطاع ثم استقرار إطار جديد.

39.17 المحفزات والقيادة والجمود

توضح الأدبيات أن التغيرات البيئية الكبرى وتعاقب الرئيس التنفيذي قد ترتبط بالتحولات، وقد دعما لذلك في اختبارهم .لكن القيادة ليست سببا Romanelli and Tushman (1994) وجد وحيدا .يمكن أن تؤدي الصدمات التقنية والتنظيمية وتدهور الأداء وتحول قواعد المنافسة إلى إضعاف الإطار القائم .السؤال النظري هو كيف تتحول الضغوط إلى إعادة توجيه بدلا من امتصاصها ضمن التقارب.

للقيادة دور خاص لأنها تستطيع إعادة تعريف الأولويات، وتغيير توزيع الموارد والسلطة، وربط تعديلات متعددة في مشروع تحول واحد .ومع ذلك لا يجب أن نعيد هنا ملف القيادة العليا من الفصل 32 .يكفي اعتبار التغير القيادي محفزا أو آلية تنسيق للتحول عندما يثبت التصميم البحثي ذلك .الملكية النظرية تظل للفصل 39 في إيقاع التغيير، لا في خصائص فريق الإدارة العليا.

أما الجمود فيفسر لماذا لا تستجيب المنظمات فور ظهور الإشارات .الالتزامات السابقة والمهارات والهوية وتوازنات القوة تجعل إعادة التوجيه مكلفة .وقد تستمر المنظمة في تحسين المسار القديم حتى تتسع الفجوة مع البيئة .وهذا ما يفسر أن التحول المتأخر قد يكون أشد وأصعب من التعديل المبكر .لكن هذه ليست قاعدة حتمية؛ بعض المنظمات تبني قدرات تغيير متكررة تقلل زمن التقارب أو تجعل التحولات أقل صدمة.

39.18 الأدلة والتصميمات المناسبة لاختبار التوازن المتقطع

اختبار التوازن المتقطع يحتاج بيانات طولية تكشف الفترات لا مجرد مقارنة قبل وبعد .الحد الأدنى هو تحديد نافذة زمنية كافية لرؤية التقارب، ثم نقطة أو فترة إعادة التوجيه، ثم استقرار نسبي لاحق .وتفيد سجلات القرارات والهياكل والاستراتيجيات والقيادات ومؤشرات السوق، مع مقابلات تاريخية عند الحاجة .كلما اعتمد الباحث على ذاكرة مخبر واحد بعد سنوات، ارتفع خطر إعادة بناء القصة بما يناسب النتيجة.

يمكن استخدام تحليل تاريخ الأحداث، السلاسل الزمنية، النماذج الطولية، أو تحليل العملية بحسب السؤال والبيانات .وإذا كان الادعاء عن تزامن تغيرات متعددة، ينبغي ترميز كل مجال على حدة ثم اختبار التجمع الزمني .أما في الدراسات النوعية، فالقيمة تأتي من توثيق التسلسل والآليات والقرارات المعارضة والبدائل التي كانت متاحة، لا من اختيار قصة واحدة بعد معرفة النتيجة.

على وضع النظرية ضمن عائلة أوسع من نماذج التغير Gersick (1991) تساعد مراجعة الثوري عبر مستويات مختلفة، لكنها لا تمنح الباحث ترخيصا لدمج كل مستوى .تغير فريق مشروع في منتصف مدته ليس هو نفسه تحول منظمة متعددة الوحدات .يجب أن تتطابق وحدة التحليل والزمن مع الظاهرة التي يريد الباحث تفسيرها.

39.19 النقد وشروط الحدود لنظرية التوازن المتقطع

أهم نقد هو خطر المبالغة في الثنائية بين التدريجي والثوري .الواقع قد يجمع تغيرات مستمرة مع قفزات في مجالات معينة، وقد تكون بعض المنظمات في حالة إعادة تشكيل شبه دائمة .لذلك ينبغي استخدام النظرية عندما يكون نمط التقارب والانقطاع نفسه موضع التفسير، لا عندما يكون الباحث قد لاحظ فقط حدثا دراميا.

النقد الثاني يتعلق بتحديد بداية الانقطاع ونهايته .يمكن للباحث، بعد معرفة النتائج، أن يرسم حدود الفترة بحيث تبدو القصة مقنعة .العلاج هو تحديد قواعد ترميز مسبقة بقدر الإمكان واستخدام مصادر متعددة .والنقد الثالث هو أن الصدمات الخارجية لا تنتج استجابات متماثلة، لذلك يجب تفسير دور القدرات والقيادة والبنية السابقة بدلا من افتراض صدمة تساوي تحولا.

39.20 المقارنة :ماذا يملك كل منظور؟

يكمن الفرق الجوهري في السؤال .منظور النظم المعقدة التكيفية يسأل كيف تنتج التفاعلات المحلية والتغذية الراجعة والتعلم أنماطا كلية متغيرة، وكيف تتكيف المنظمة في فضاء من الاعتمادات المتبادلة .أما التوازن المتقطع فيسأل عن إيقاع التحول على مستوى المنظمة :لماذا تتناوب فترات التقارب مع فترات إعادة التوجيه الواسعة والسريعة نسبيا .الأول أوسع من حيث ديناميات النشوء، والثاني أكثر تحديدا في بنية الزمن والتحول.

يمكن أن يفسر التعقيد تغيرا مستمرا من دون وجود انقطاع واضح، ويمكن أن يصف التوازن المتقطع إعادة توجيه من دون أن يبني نموذجا تفصيليا لكل تفاعل محلي .لذلك لا ينبغي

استخدامهما بالتبادل .إذا كان سؤال الرسالة عن نشوء ممارسة ابتكارية من تفاعل فرق مستقلة، فالتعقيد أقرب .وإذا كان عن انتقال شركة من استراتيجية وهيكل مستقرين إلى نموذج أعمال جديد خلال فترة قصيرة بعد سنوات من التقارب، فالتوازن المتقطع أقرب.

البعد	النظم المعقدة التكيفية	التوازن المتقطع
السؤال الحاكم	كيف تنشأ الأنماط وتتغير من التفاعلات والتغذية الراجعة؟	لماذا تتناوب فترات التقارب مع إعادة التوجيه الواسعة؟
الزمن	مستمر ومتعدد السرعات ويمكن أن يتضمن عتبات	فترات طويلة نسبيا يتخللها تغير تحولي كثيف
الآلية	تفاعل محلي، نشوء، تنظيم ذاتي، تكيف، تطور مشترك	تقارب، جمود، صدمة أو محفز، إعادة توجيه
البيانات الملائمة	شبكات، سلاسل زمنية، بيانات متعددة المستويات، محاكاة، تتبع عملية	بيانات طولية، تاريخ أحداث، سجلات استراتيجية وهيكلية وقيادية
خطأ شائع	تسمية كل بيئة معقدة نظاما معقدا تكيفيا	تسمية كل تغير سريع توازنا متقطعا

39.21 متى نختار النظرية الحاكمة؟

اختيار النظرية يبدأ من الآلية لا من كلمات العنوان .وجود كلمة بيئة متغيرة لا يكفي للتعقيد، ووجود كلمة تحول لا يكفي للتوازن المتقطع .يحتاج التعقيد إلى تفاعل واعتماد متبادل ونشوء أو تغذية راجعة أو تكيف .ويحتاج التوازن المتقطع إلى بنية زمنية فيها تقارب ثم إعادة توجيه واسعة. وإذا كان السؤال يمكن تفسيره بملاءمة مستقرة أو بتصميم معلوماتي واضح، ينبغي العودة إلى الفصل 38 بدلا من استدعاء التعقيد لمجرد أنه أكثر حداثة أو إثارة.

يمكن أن تكون النظريتان حاكمتين معا فقط عندما يوجد رابط آلي واضح .مثال ذلك دراسة كيف تراكمت تفاعلات محلية وتغذية راجعة داخل منظومة رقمية حتى تجاوزت عتبة أطلقت إعادة توجيه تنظيمية واسعة .هنا يفسر التعقيد العملية الدقيقة للنشوء والتضخيم، بينما يفسر التوازن المتقطع نمط الزمن وإعادة بناء الإطار .أما مجرد وضع النظريتين في فقرة الإطار النظري من دون توزيع أدوارهما فحشد لا تكامل.

39.22 نموذج دكتوراه تطبيقي :تحول جامعة نحو نموذج رقمي هجين

لنفترض دراسة طولية لجامعة انتقلت خلال سبع سنوات من تعليم حضوري تقليدي إلى نموذج هجين واسع .إذا اقتصر النموذج على أثر عدم اليقين التقني في الهيكل، فالموقفية من الفصل 38 أرجح .أما إذا أظهرت البيانات أن مجموعات أعضاء هيئة التدريس جربت أدوات مختلفة، وانتشرت ممارسات عبر شبكات غير رسمية، وتكونت معايير محلية قبل الاعتماد الرسمي، فهنا يصبح منظور النظم المعقدة التكيفية قادرا على تفسير النشوء والتعلم والتغذية الراجعة.

إذا كشفت السجلات أن الجامعة قضت سنوات في تحسين النموذج الحضوري مع تعديلات محدودة، ثم خلال عامين أعادت تصميم البرامج والعمليات والمنصات وأدوار الكليات ونظام التقويم معا، يمكن اختبار التوازن المتقطع .لكن الباحث يحتاج إلى إثبات التقارب السابق ونطاق .إعادة التوجيه، لا مجرد الاستناد إلى جائحة أو قرار وزاري كدليل تلقائي

يمكن جمع بيانات الشبكات الداخلية، سجلات المنصة، قرارات المجالس، مقابلات زمنية، ووثائق الهياكل والبرامج .ثم توزع النظريتان الأدوار :التعقيد يفسر كيف ظهرت ممارسات وحلول من التفاعل، والتوازن المتقطع يفسر متى ولماذا تجمعت تغيرات متعددة في إعادة توجيه مؤسسية .هذا .التوزيع يجعل التكامل قابلا للدفاع أمام لجنة مناقشة

فرضيات وأسئلة بحث قابلة للدفاع 39.23

في دراسة كمية مستندة إلى التعقيد يمكن صياغة فرضيات شرطية بدلا من الادعاءات العامة . مثال :تزداد سرعة انتشار ممارسة مبتكرة مع كثافة الروابط بين الوحدات حتى مستوى معين، ثم تنخفض عندما يؤدي الترابط المفرط إلى ازدحام وتجانس في المعلومات .ويمكن اختبار فرضية أخرى بأن أثر تنوع المعرفة في الابتكار يعتمد على وجود قنوات تكامل تسمح بإعادة تركيب المعرفة .هذه الصياغات لا تثبت المنظور وحدها، لكنها تترجم آليات اللاخطية والاعتماد المتبادل .إلى اختبارات قابلة للدفاع

أما في التوازن المتقطع فيمكن صياغة توقعات زمنية :تتركز التغيرات الجوهرية في الاستراتيجية والهيكل وتوزيع السلطة في نوافذ إعادة توجيه أقصر من فترات التقارب؛ أو يزيد احتمال إعادة التوجيه بعد تزامن تغير بيئي كبير مع تعاقب قيادي .وفي البحث النوعي يمكن تحويلها إلى أسئلة عملية :ما الذي حافظ على التقارب؟ ما الحدث الذي لم يعد الإطار قادرا على استيعابه؟ كيف جرى ربط تغيرات متعددة في مشروع تحول واحد؟

أخطاء شائعة في استخدام التعقيد والتوازن المتقطع 39.24

الخطأ الأول وصف المنظمة بأنها نظام معقد لأن بيئتها معقدة .يجب إثبات بنية التفاعل والتكيف . الخطأ الثاني مساواة النشوء بالمفاجأة؛ النتيجة غير المتوقعة ليست ناشئة بالضرورة .الخطأ الثالث استخدام كلمات مثل حافة الفوضى والجاذب من دون تعريف أو قياس .الخطأ الرابع افتراض أن التنظيم الذاتي يعني غياب القيادة .الخطأ الخامس تسمية كل تغير سريع توازنا متقطعا من دون .فترة تقارب سابقة أو تغير واسع متعدد المجالات

الخطأ السادس تطبيق مقطع زمني واحد على ادعاء يعتمد على عملية ديناميكية .الخطأ السابع جمع التعقيد والتوازن المتقطع والموقفية والقدرات الديناميكية في نموذج واحد لأن جميعها تتحدث عن التغيير .كل عدسة تملك آلية مختلفة، ويجب أن توجد وظيفة لا يستطيع غيرها أداءها .الخطأ الثامن استخدام المحاكاة أو تحليل الشبكات بوصفه دليلا تلقائيا على النظرية؛ الأداة لا تحدد النظرية، بل .السؤال والآلية هما اللذان يحددان الأداة

الادعاء البحثي	ما يجب قياسه	تصميم مفضل
نشوء نمط جماعي من تفاعلات محلية	التفاعلات، التسلسل، الخاصية على المستوى الأعلى	طولي متعدد المستويات أو شبكي
تغذية راجعة تضخم السلوك	السبب والنتيجة عبر الزمن وحلقات التعزيز	سلسلة زمنية أو نظام ديناميكي
تكيف على منظر وعر	الاعتمادات بين العناصر ومسارات البحث والتغيير	محاكاة أو بيانات طولية غنية
إعادة توجيه متقطعة	التقارب السابق وتزامن تغيرات استراتيجية وهيكلية وسلطوية	تاريخ أحداث أو دراسة عملية طولية

الجسر إلى الفصل 40 :من دينامية التغير إلى مصادر الاستقرار المتكرر 39.25

يكشف الفصل أن المنظمة قد تتغير من خلال تفاعلات محلية وتغذية راجعة ونشوء وتكيف، وأن إيقاع هذا التغير قد يتخذ صورة تقارب طويل نسبيا يتخلله تحول واسع .لكنه يترك سؤالا أساسيا : ما الذي يجعل بعض طرق الفهم والفعل تتكرر أصلا، وكيف تصبح أنماط السلوك والمعنى مصادر للاستقرار وفي الوقت نفسه مواد للتغيير؟ هذا السؤال لا يملكه التعقيد ولا التوازن المتقطع وحدهما.

لذلك ينتقل الباب في الفصل 40 إلى منظور الثقافة التنظيمية ونظرية الروتين التنظيمي .الثقافة ستعالج المعاني والافتراضات المشتركة، والروتين سيعالج أنماط الفعل المتكررة وإمكان تغيرها من خلال الأداء .ويظل الفصل 39 مرجعا عندما يحتاج القارئ إلى تفسير النشوء واللاخطية وإيقاع التحول، من دون أن يعيد الفصل التالي ملف التعقيد أو التوازن المتقطع.

النشوء متعدد المستويات :من التفاعل المحلي إلى النمط المؤسسي 39.26

يصبح منظور التعقيد أكثر دقة عندما يصرح الباحث بكيفية انتقال الظاهرة بين المستويات .قد يبدأ التغير من تفاعل أفراد داخل فريق، ثم تنتشر قاعدة عمل بين الفرق، ثم تتحول إلى ممارسة تنظيمية .لا يحدث الانتقال تلقائيا؛ بل يحتاج إلى آليات مثل الاتصال والتقليد والاعتماد المتبادل ونقل الموارد والاعتماد الرسمي .لذلك يجب تمييز مصدر السلوك وقناة الانتقال والخاصية التي تظهر على المستوى الأعلى.

المشكلة المعاكسة هي الاستدلال من الكل إلى الجزء .ظهور قدرة تكيفية على مستوى المنظمة لا يعني أن كل وحدة أو موظف يمتلك الدرجة نفسها من التكيف .قد تكون القدرة الكلية ناتجة عن تنوع الوحدات وتخصصها وتكاملها، لا عن تجانسها .ولهذا تفيد التصميمات متعددة المستويات والشبكية في اختبار متى يصبح اختلاف العناصر موردا للنظام ومتى يتحول إلى تفكك .ويجب أن يحدد الباحث كذلك الفترة التي يحتاجها النمط حتى يستقر مؤقتا؛ فالانتشار البطيء قد يبدو غيابا للأثر إذا كانت نافذة القياس قصيرة.

عند صياغة الحجة يمكن استخدام سلسلة من أربع حلقات :تفاعل محلي، تضخيم أو كبح، انتقال بين المستويات، ثم استقرار أو إعادة تشكيل .هذه السلسلة تمنع استعمال النشوء كصندوق أسود .كما تساعد في تحديد موضع التدخل الإداري :قد لا يكون التدخل في النتيجة النهائية ممكنا، لكن يمكن تعديل بنية الاتصال أو قواعد التجريب أو الموارد التي تحدد أي سلوكيات تجد فرصة للانتشار . .وهنا تصبح الإدارة جزءا من البيئة التكيفية لا مصمما منفردا لكل مخرج

التمييز عن العدسات المجاورة :متى لا نحتاج إلى التعقيد؟ 39.27

قوة النظرية لا تقاس باتساع مفرداتها .إذا كان السؤال عن ملاءمة هيكل مع بيئة أو تقنية، فالموقفية في الفصل 38 أكثر اقتصادا .وإذا كان عن تجديد قاعدة الموارد، فقد تكون القدرات الديناميكية أقرب .وإذا كان عن المعنى المشترك أو الفعل المتكرر، فالفصل 40 هو الموطن الصحيح .يصبح التعقيد ضروريا عندما يكون التفاعل أو التغذية الراجعة أو النشوء أو الاعتماد المتبادل جزءا لا .يمكن حذفه من التفسير

ينطبق المبدأ نفسه على التوازن المتقطع .بعض التحولات تفسرها عدسات أخرى من دون حاجة إلى نمط التقارب والانقطاع .تكتسب النظرية قيمتها عندما يكون شكل الزمن هو الادعاء :استقرار نسبي طويل، تغيرات داخل الإطار، ثم نافذة إعادة توجيه واسعة، ثم تقارب حول إطار جديد .إذا لم .تستطع البيانات إظهار هذه المراحل، فلا تقدم النظرية بوصفها حاكمة

هذه المقارنات ليست تقليلا من النظريتين، بل تطبيق لمبدأ النواة الدنيا الشاملة في الأطلس :تبقى النظرية عندما يؤدي حذفها إلى خسارة تفسيرية محددة .في نموذج يجمع عدة عدسات يجب أن يستطيع الباحث كتابة وظيفة كل عدسة في جملة واحدة، ثم بيان المتغير أو المسار أو المرحلة التي .لا يفسرها غيرها .وإذا كانت جمل الوظائف متشابهة، فالمشكلة غالبا حشد نظري لا تكامل

استراتيجية التحقق :كيف نجعل الادعاء الديناميكي قابلا للمراجعة؟ 39.28

التحقق من ادعاءات التعقيد يتطلب سجلا يربط بين النظرية والبيانات .يبدأ الباحث بخريطة زمنية للأحداث، ثم يحدد مصادر البيانات لكل حلقة :سجلات تفاعل، قرارات، مؤشرات أداء، مقابلات، بيانات رقمية، أو وثائق .بعد ذلك يميز ما لوحظ مباشرة مما استنتج نظريا .مثلا يمكن ملاحظة تزايد كثافة الاتصال، لكن وصف ذلك بأنه حلقة تغذية راجعة يحتاج إلى دليل أن نتيجة الاتصال السابق غيرت احتمال الاتصال اللاحق .هذا الفصل بين الملاحظة والاستنتاج يزيد قابلية الدراسة .للتدقيق

يفضل أيضا البحث عن حالات مضادة داخل البيانات .إذا قيل إن التفاعل الكثيف يولد انتشار ممارسة، فابحث عن وحدة ذات تفاعل كثيف لم تنتشر فيها الممارسة، وحدد ما الشرط المفقود . وإذا قيل إن صدمة كبيرة أطلقت إعادة توجيه، فافحص صدمات لم تنتج تحولا .الحالات المضادة تساعد على كشف شروط الحدود وتمنع بناء قصة أحادية بعد معرفة النتيجة .وفي الدراسات

النوعية يمكن استخدام الترميز الزمني ومقارنة المسارات، بينما في الدراسات الكمية يمكن اختبار اللاخطية والتفاعلات والتغير عبر الزمن بحسب طبيعة المتغيرات.

أما الموثوقية فلا تختزل في معامل ثبات أداة استبانة. عندما تكون البيانات أحداثا أو شبكات أو فترات تغير، تصبح قواعد الترميز ووضوح تعريف الحدث ونافذة الزمن واتفاق الباحثين على تحديد نقطة التحول عناصر أساسية. وكلما كان الادعاء عن تغير متقطع، وجب توثيق سبب تصنيف فترة على أنها تقارب وأخرى على أنها إعادة توجيه. هكذا يتحول الفصل النظري إلى بروتوكول بحثي يمكن للجنة المناقشة تتبع منطقه، بدلا من أن يبقى وصفا مفاهيميا عاما.

أجندة معاصرة: الذكاء الاصطناعي والمنصات والعمل الهجين 39.29

تفتح الظواهر الرقمية مساحات خصبة لتطبيق منظور التعقيد، بشرط ألا يتحول الفصل إلى موطن ثان لنظريات التقنية. في المنصات مثلا يتفاعل المستخدمون والخوارزميات والمطورون والقواعد التنظيمية، وقد تنتج من هذه التفاعلات آثار شبكية ومعايير سلوكية ومسارات انتشار يصعب إرجاعها إلى فاعل واحد. وفي العمل الهجين تعيد الفرق تشكيل أنماط الاتصال والتنسيق عبر تجارب محلية، وقد تظهر ترتيبات مستقرة قبل أن تعتمدها السياسات الرسمية. السؤال هنا ليس هل التقنية مؤثرة؟ بل كيف تغير قواعد التفاعل وما الأنماط التي تنشأ منها.

الذكاء الاصطناعي يزيد أهمية هذا السؤال لأن بعض الوكلاء في النظام قد يصبحون أدوات خوارزمية تتعلم أو تعدل توصياتها، بينما يتكيف البشر معها بدورهم. يمكن أن تنشأ حلقات تغذية راجعة بين التوصية والسلوك والبيانات الجديدة، فتتغير البيئة التي يتعلم منها النظام. ومع ذلك ؛ الخوارزمية لا تعامل كفاعل اجتماعي كامل إلا إذا كان anthropomorphism يجب تجنب هذا الافتراض ضروريا ومبررا في النموذج. الأهم هو تحديد ما القرار الذي تؤثر فيه، وما البيانات التي تعيد إنتاجها، وكيف يستجيب المستخدمون.

أما التوازن المتقطع فيمكن أن يختبر ما إذا كانت الرقمنة أو الذكاء الاصطناعي ينتجان فعلا إعادة توجيه تنظيمية، أم مجرد سلسلة تحسينات داخل إطار قائم. التحول الرقمي لا يصبح متقطعا لأنه سريع في الخطاب الإداري، بل عندما تظهر نافذة زمنية تتجمع فيها تغيرات جوهرية في الاستراتيجية والهيكل والعمليات والسلطة. بهذه الطريقة تخدم النظريتان الظواهر المعاصرة من دون تكرار ملفات التقنية التي يملكها الباب 15 أو فصول الحدود الجديدة.

قائمة فحص تشغيلية لطالب الدكتوراه 39.30

ابدأ بتحديد وحدة الوكيل ومستوى النظام، ثم اكتب في جملة واحدة ما الذي يتفاعل مع ماذا، وما الخاصية التي تتوقع أن تنشأ على مستوى أعلى. إذا تعذر ذلك فلا تستخدم التعقيد بوصفه النظرية الحاكمة.

حدد الزمن الذي تحتاجه الآلية. النشوء والتغذية الراجعة والاعتماد على المسار لا ترى في لقطة واحدة، ولذلك اربط كل ادعاء بنوع بيانات قادر على تمثيل التسلسل والتغير.

افصل بين التعقيد البنيوي وكثرة المتغيرات .وجود عشرين متغيرا في استبانة لا يعني وجود نظام معقد، كما أن نموذج بسيط نسبيا قد يمثل آلية معقدة إذا التقط التفاعل والتغذية الراجعة.

عند استخدام التوازن المتقطع ارسم خطا زمنيا قبل بناء الفرضيات، وحدد فترات التقارب ونوافذ إعادة التوجيه ومعيار البداية والنهاية لكل فترة، ثم افحص ما إذا كانت التغيرات متزامنة عبر مجالات متعددة.

افصل بين المحفز والتحول .تغير الرئيس التنفيذي أو الصدمة البيئية قد يزيد احتمال إعادة التوجيه، لكنه ليس إعادة التوجيه نفسها .النتيجة التي يجب إثباتها هي تغير الإطار التنظيمي على نطاق واسع.

إذا احتجت إلى الموقفية لتفسير ملاءمة التصميم، أحل إلى الفصل 38 بدلا من إعادة شرحها .وإذا احتجت الثقافة أو الروتين لتفسير الاستقرار المتكرر، أحل إلى الفصل 40 .بهذه الإحالات يبقى الفصل 39 مالكا لدينامية التعقيد وإيقاع التحول فقط.

اكتب قبل التحليل ما النتيجة التي ستعد دليلا ضد تفسيرك .وجود نتيجة مخالفة ممكنة شرط مهم لمنع استخدام التعقيد كتفسير بعدي لكل ما يحدث.

طابق لغة الاستنتاج مع قوة التصميم .المحاكاة تكشف نتائج منطق افتراضات معلنة، والدراسة النوعية تكشف آليات ومسارات، والتحليل الطولي يختبر تغيرا زمنيا؛ لا تنسب لأي أداة قدرة سببية لا تملكها.

مفاهيم تشغيلية سريعة 39.31

الوكيل :وحدة قادرة على الاستجابة والتعلم وفق قواعد محددة داخل النظام، وقد تكون فردا أو فريقا أو منظمة بحسب مستوى التحليل.

النشوء :ظهور خاصية على مستوى أعلى من تفاعل وحدات المستوى الأدنى بحيث لا تكفي خصائصها الفردية منفردة لتفسير النتيجة.

التغذية الراجعة :مسار تعود فيه نتائج السلوك لتغير احتمالات السلوك اللاحق، إما بالتعزيز أو بالكبح.

الاعتماد على المسار :أثر الخيارات السابقة في تضييق أو إعادة تشكيل البدائل الحالية من خلال الاستثمارات والروابط والمعرفة المتراكمة.

التطور المشترك :تغير فاعلين أو أكثر بصورة متبادلة بحيث يصبح كل منهم جزءا من البيئة التي يتكيف معها الآخر.

التقارب :فترة تتماسك فيها عناصر التنظيم حول توجه قائم وتتركز التغيرات في تحسينه أكثر من كسره.

إعادة التوجيه :فترة تحول كثيف تعيد تشكيل عدة عناصر أساسية للمنظمة خلال زمن أقصر نسبيا من فترة التقارب.

المراجع

Anderson, P. (1999). Perspective: Complexity theory and organization science. Organization Science, 10(3), 216-232. https://doi.org/10.1287/orsc.10.3.216

Anderson, P., Meyer, A., Eisenhardt, K., Carley, K., & Pettigrew, A. (1999). Introduction to the special issue: Applications of complexity theory to organization science. Organization Science, 10(3), 233-236. https://doi.org/10.1287/orsc.10.3.233

Gersick, C. J. G. (1991). Revolutionary change theories: A multilevel exploration of the punctuated equilibrium paradigm. Academy of Management Review, 16(1), 10-36. https://doi.org/10.5465/amr.1991.4278988

Levinthal, D. A. (1997). Adaptation on rugged landscapes. Management Science, 43(7), 934-950. https://doi.org/10.1287/mnsc.43.7.934

McKelvey, B. (1999). Avoiding complexity catastrophe in coevolutionary pockets: Strategies for rugged landscapes. Organization Science, 10(3), 294-321. https://doi.org/10.1287/orsc.10.3.294

Plowman, D. A., Solansky, S., Beck, T. E., Baker, L., Kulkarni, M., & Travis, D. V. (2007). The role of leadership in emergent, self-organization. The Leadership Quarterly, 18(4), 341-356. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.04.004

Romanelli, E., & Tushman, M. L. (1994). Organizational transformation as punctuated equilibrium: An empirical test. Academy of Management Journal, 37(5), 1141-1166. https://doi.org/10.2307/256669

Tushman, M. L., Newman, W. H., & Romanelli, E. (1986). Convergence and upheaval: Managing the unsteady pace of

organizational evolution. California Management Review, 29(1), 29-44. https://doi.org/10.2307/41165225

Tushman, M. L., & Romanelli, E. (1985). Organizational evolution: A metamorphosis model of convergence and reorientation. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), Research in Organizational Behavior (Vol. 7, pp. 171-222). JAI Press.

Uhl-Bien, M., Marion, R., & McKelvey, B. (2007). Complexity leadership theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. The Leadership Quarterly, 18(4), 298-318. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.04.002

Van de Ven, A. H., & Poole, M. S. (1995). Explaining development and change in organizations. Academy of Management Review, 20(3), 510-540. https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080329

الفصل 40: الثقافة والروتين التنظيمي

Organizational Culture and Organizational Routines

40.1 تمهيد :من التكيف إلى المعنى والفعل المتكرر

أنهى الفصل 39 مناقشة المنظمة بوصفها نظاما يمكن أن تظهر فيه أنماط ناشئة وتغذية راجعة وتكيفات لا تختزل في قرار مركزي واحد .غير أن بقاء المنظمة عبر الزمن لا يعتمد على التكيف وحده .فالأعضاء لا يبدأون كل يوم من نقطة الصفر، ولا يعيدون التفاوض على معنى كل موقف أو طريقة كل مهمة .توجد تفسيرات مشتركة تمنح الأحداث معنى، كما توجد أنماط فعل متكررة تجعل التنسيق ممكنا وتختزن بعض خبرة المنظمة في الممارسة .هنا يبدأ الفصل 40 من سؤالين مترابطين :كيف تصبح بعض المعاني والافتراضات مرجعا مشتركا يوجه الانتباه والحكم والسلوك؟ وكيف تتحول بعض طرق العمل إلى أنماط قابلة للتعرف تستمر، لكنها تظل قادرة على التعديل؟

يجيب منظور الثقافة التنظيمية عن السؤال الأول من خلال المعاني والقيم والافتراضات والرموز والتفسيرات المشتركة .وتجيب نظرية الروتين التنظيمي عن السؤال الثاني من خلال الأنماط المتكررة من الأفعال المترابطة التي ينفذها فاعلون متعددون في سياق اجتماعي ومادي .لا يعني الجمع بينهما أن الثقافة والروتين شيء واحد .الثقافة ليست قائمة إجراءات، والروتين ليس مجرد انعكاس آلي للقيم .إلا أن كليهما يفسر كيف ينشأ الاستقرار دون أن يكون ثباتا كاملا، وكيف يمكن أن يحدث التغيير من داخل ما يبدو مستقرا .لذلك يختم هذا الفصل الباب 10 بإظهار أن المنظمة تستمر بفضل ما يفهمه أعضاؤها على أنه طبيعي ومعقول، وبفضل ما يفعلونه مرارا بطريقة يمكن التعرف عليها، مع بقاء إمكان إعادة التفسير وإعادة الأداء.

40.2 الملكية النظرية وحدود الفصل

يصنف الأطلس منظور الثقافة التنظيمية (Organizational Culture Perspective) ونظرية الروتين التنظيمي (Organizational Routines Theory) بالمعرف MT-0087، بالمعرف MT-0088، ويجعل الفصل 40 موطنهما الأصلي الكامل .لذلك يملك هذا الفصل التعريفات والأنساب والافتراضات والآليات والحدود والقياس والنقد والأمثلة المتعلقة بهذين الكيانين .أما ما ورد في الفصل 39 عن النشوء والتكيف فلا يعاد هنا، وما سيأتي لاحقا عن المؤسسات والمنطق المؤسسي أو المعرفة والتعلم أو التقنية في الممارسة يستدعى فقط بقدر تحديد الحد الفاصل، لا بوصفه موطنا ثانيا لهذه الملفات .هذا القفل مهم لأن ألفاظا مثل الثقافة والممارسة والروتين والتعلم تستخدم في حقول عديدة، لكن التشابه اللفظي لا يبرر تكرار النظرية أو نقل ملكيتها.

40.3 الثقافة التنظيمية :من متغير تملكه المنظمة إلى عدسة لفهم المنظمة

تبدو كلمة الثقافة مألوفة إلى حد يخفي صعوبتها النظرية .ففي بعض البحوث تعامل الثقافة كمتغير يمكن قياسه بدرجات ومقارنته بالأداء أو الابتكار أو الالتزام، بينما تعاملها بحوث أخرى Smircich (1983) كعدسة تفسيرية لفهم كيف يبني الأعضاء المعنى ويعيدون إنتاجه .ميزت بين اتجاهات ترى الثقافة شيئا "تملكه "المنظمة واتجاهات ترى المنظمة نفسها ظاهرة ثقافية .هذا التمييز ليس خلافا لغويا، بل يغير سؤال البحث ووحدة التحليل وطريقة جمع البيانات .فإذا كانت الثقافة متغيرا، يصبح السؤال مثلا :ما مدى انتشار قيم معينة وما علاقتها بنتيجة تنظيمية؟ أما إذا كانت الثقافة استعارة جذرية أو منظورا تفسيريا، يصبح السؤال :كيف ينتج الأعضاء واقعا منظما من الرموز والتفسيرات والقصص والممارسات؟

المنظور المتغيري مفيد عندما تكون هناك حجة محددة عن نمط من المعايير أو القيم يمكن ملاحظته بدرجة معقولة من الاتساق، وعندما يكون الهدف المقارنة أو الاختبار .لكنه يصبح ضعيفا إذا اختزل ثقافة معقدة إلى متوسط استبانة دون فحص معنى البنود أو اختلاف الوحدات الفرعية . أما المنظور التفسيري فيكشف تعدد المعاني والغموض والسياق، لكنه قد يواجه صعوبة في المقارنة والتعميم إذا لم يحدد ما الذي يعد دليلا على نمط ثقافي وما شروط نقله من حالة إلى أخرى .ولهذا لا يحتاج الباحث إلى إعلان ولاء مطلق لأحد الطرفين، بل إلى تحديد السؤال الذي يطرحه والادعاء الذي يريد الدفاع عنه.

دليلا على أن أبحاث الثقافة Glynn (2015)وLockwoodو Giorgi تقدم مراجعة تطورت في مسارات متعددة، وأن الثقافة ترتبط بمفاهيم مثل الهوية والمؤسسات والممارسات من دون أن تذوب فيها .هذه الملاحظة مهمة لأطلس النظريات لأن الباحث قد يختار الثقافة لمجرد وجود كلمة "قيم "أو "ممارسات "في عنوان الدراسة، بينما تكون آلية بحثه في الحقيقة هوية اجتماعية أو ضغطا مؤسسيا أو روتينا أو ممارسة مهنية .الاختيار الصحيح يبدأ من سؤال :هل أحتاج إلى تفسير المعنى المشترك والافتراضات والمعايير التي تجعل بعض الأفعال بديهية أو مشروعة داخل الجماعة؟ إذا كانت الإجابة نعم، يصبح منظور الثقافة مرشحا حقيقيا .أما إذا كان المطلوب تفسير الامتثال لضغوط خارجية أو التصنيف الذاتي أو تكرار تسلسل أفعال، فهناك مالك نظري آخر.

وتعني هذه الرؤية أيضا أن الثقافة لا تساوي "الأجواء الجيدة "ولا "رضا الموظفين ."قد تكون الثقافة قوية ومتسقة لكنها تدعم الصمت أو المغالاة في المخاطرة أو طقوسا تعيق التعلم .كما قد توجد ثقافة غنية بالاختلاف والجدل ولا تكون ضعيفة بالضرورة .لذلك لا تحمل كلمة الثقافة حكما معياريا مسبقا .القيمة التفسيرية تأتي من تحديد محتواها ودرجة مشاركته وكيف ينتقل إلى الإدراك والسلوك والقرار .وكل ادعاء بأن الثقافة "تحسن الأداء "يحتاج آلية تربط معنى أو معيارا أو افتراضا بنمط فعل أو قرار ثم بنتيجة محددة، مع بيان السياق الذي قد تنقلب فيه الآلية.

40.4 تعريف الثقافة عند Schein: التعلم المشترك والافتراضات الأساسية

للثقافة بوصفها نمطا من الافتراضات الأساسية Schein من أكثر التعريفات تأثيرا تعريف المشتركة تعلمته جماعة أثناء تعاملها مع مشكلات التكيف الخارجي والتكامل الداخلي، وأثبت قدرا من النجاح بحيث أصبح صالحا للتعليم للأعضاء الجدد بوصفه الطريقة المناسبة للإدراك والتفكير والشعور تجاه تلك المشكلات (Schein, 2010). تكمن قوة هذا التعريف في أنه لا يحصر الثقافة في القيم المعلنة، بل يربطها بالتعلم الجماعي والتاريخ والحلول التي نجت وأصبحت مأخوذة كمسلمات .الثقافة هنا ليست ديكورا تنظيميا، بل ذاكرة معنى تحدد ما الذي يلفت الانتباه وما الذي يعد سببا معقولا وما الذي يستدعي القلق أو الثقة.

يحتوي التعريف على عناصر يجب عدم إهمالها عند تحويله إلى نموذج بحثي .أولها وجود جماعة لها تاريخ كاف من الخبرة المشتركة. فلا معنى لافتراض ثقافة مستقرة في فريق تشكل بالأمس ما لم يكن السؤال عن بدايات التشكل .ثانيها أن الثقافة تتكون عبر حل مشكلات حقيقية، لا بمجرد كتابة قائمة قيم على موقع المنظمة .ثالثها أن الحلول لا تصبح ثقافة لأنها نجحت مرة، بل لأنها تكررت واكتسبت شرعية وأصبحت قليلة الحاجة إلى التبرير .رابعها أن الثقافة تعلم للأعضاء الجدد من خلال التنشئة والمراقبة والقصص والتصحيح والمكافأة، لا من خلال التدريب الرسمي وحده.

بين مشكلة التكيف الخارجي، أي كيفية تعريف المهمة والأهداف والوسائل Schein يميز ومعايير النجاح والاستجابة للبيئة، ومشكلة التكامل الداخلي، أي كيفية بناء لغة مشتركة وحدود عضوية وعلاقات سلطة وقواعد قرب ومكافأة وعقوبة .هذا التمييز يمنع الباحث من حصر الثقافة في علاقات الموظفين الداخلية .قد تظهر الثقافة في كيفية تفسير السوق والمنافس والعميل والمخاطر، وفي الوقت نفسه في كيفية توزيع المكانة والثقة ومن يحق له الاعتراض .لذلك يمكن أن تكون الثقافة عدسة للاستراتيجية أو الابتكار أو السلامة أو الجودة، لكن لا تصبح بديلا تلقائيا عن النظريات الحقلية .وظيفتها الحصرية هي تفسير المعنى والافتراضات المشتركة التي تجعل استجابات معينة طبيعية أو صعبة التصور.

ينبه هذا التعريف أيضا إلى أن الثقافة ليست متجانسة بالضرورة .كلمة "مشتركة "لا تعني أن كل عضو يعتنق كل افتراض بالدرجة نفسها .قد يكون الاشتراك قويا في مسائل وضعيفا في أخرى، وقد توجد ثقافات فرعية مهنية أو وظيفية أو جغرافية .لذلك يجب أن يحدد الباحث مستوى الثقافة الذي يدعيه :منظمة كاملة، وحدة، فريق، مهنة، أو مجتمع ممارسة .نسبة نتائج قسم واحد إلى "ثقافة المنظمة "من دون دليل على الامتداد عبر الوحدات خطأ في مستوى التحليل، وليس مجرد نقص في حجم العينة.

40.5 مستويات الثقافة :الآثار والقيم المعلنة والافتراضات الأساسية

يقترح Schein ثلاثة مستويات للتحليل الثقافي :الآثار الظاهرة (Artifacts)، والقيم المعلنة (Espoused Beliefs and Values)، والافتراضات الأساسية الكامنة

أهمية المستويات ليست في ترتيبها الشكلي، بل في .(Basic Underlying Assumptions) التحذير من مساواة ما نراه بما تعنيه الثقافة فعلا .الآثار سهلة الملاحظة نسبيا :تصميم المكاتب، لغة الخطاب، الطقوس، القصص، اللباس، الاجتماعات، أنظمة المعلومات، طريقة الاحتفال بالنجاح، وطريقة التعامل مع الخطأ .لكنها صعبة التفسير لأن السلوك نفسه قد يحمل معاني مختلفة في ثقافات مختلفة .اجتماع مفتوح مثلا قد يعبر عن مشاركة حقيقية، أو عن طقس شكلي لا يغير القرار.

القيم والمعتقدات المعلنة تقع في مستوى أكثر وعيا .هي ما تقول المنظمة أو الجماعة إنه مهم : الجودة، النزاهة، العميل، الابتكار، العمل الجماعي، الانضباط، أو السلامة. إلا أن الإعلان لا يضمن التجسد .الفجوة بين القول والفعل ليست مشكلة قياس هامشية، بل مادة نظرية .إذا أعلنت المؤسسة أن الخطأ فرصة للتعلم لكنها تعاقب أول من يبلغ عن خطأ، فالسلوك المتكرر يقدم دليلا مختلفا عن الشعار .ولهذا يحتاج الباحث إلى مقارنة مصادر متعددة :الوثائق والخطاب الرسمي والملاحظة والقرارات والقصص وتجارب الأعضاء، بدلا من سؤالهم عن مدى موافقتهم على قيم مكتوبة مسبقا فقط.

أما الافتراضات الأساسية فهي اعتقادات أصبحت مأخوذة كمسلمات إلى درجة لا تحتاج معها إلى نقاش مستمر .قد تتعلق بطبيعة الإنسان والثقة والسلطة والزمن والحقيقة والعلاقات والبيئة . عندما تصبح فرضية مثل "المدير الجيد لا يظهر التردد "أو "المعلومات مصدر قوة "أو "العميل لا يفهم احتياجاته "جزءا من الخلفية غير المفحوصة، فإنها توجه أنماط القرار دون أن تظهر في النصوص الرسمية .الوصول إلى هذا المستوى لا يتم غالبا بسؤال مباشر من نوع "ما افتراضاتكم الأساسية؟"، بل بتحليل التكرار والتناقضات والقصص الحرجة ومواقف الاختبار وما الذي يثير دفاعا شديدا عندما يقترح بديل.

تسمح المستويات الثلاثة ببناء تصميم بحثي أكثر صرامة .يمكن للباحث أن يبدأ بآثار قابلة للرصد، ثم يسأل عن المعنى الذي ينسبه الفاعلون إليها، ثم يبحث عن افتراضات تفسر اتساق عدة آثار وقيم .لكن لا يجوز القفز عكسيا من مظهر واحد إلى افتراض عميق .وجود مكاتب مفتوحة لا يثبت ثقافة التعاون، ووجود نظام اقتراحات لا يثبت ثقافة الابتكار .الاستدلال الثقافي يحتاج نمطا من الأدلة وتفسيرا يستبعد بدائل معقولة.

وتظهر هنا مشكلة شائعة في الدراسات الكمية .كثير من المقاييس تسمي أبعادا مثل "الابتكار " أو "المشاركة "أو "المرونة "ثقافة، لكنها قد تقيس مناخا إدراكيا أو ممارسات إدارية أو نتائج مرغوبة .لا يعني ذلك أن كل مقياس كمي للثقافة غير صالح، بل يعني ضرورة إثبات أن البنود تمثل معايير أو توقعات أو معاني مشتركة لا مجرد تقييمات فردية .ويزداد هذا الشرط عندما تجمع الدرجات إلى مستوى المنظمة؛ عندها يلزم دليل على اتفاق داخل الوحدة وتباين بين الوحدات يبرر التجميع .الثقافة مفهوم جماعي، فلا يكفي متوسط الأفراد إذا لم يثبت وجود شيء مشترك فعلا.

40.6 كيف تتكون الثقافة وكيف تستمر: التعلم، التنشئة، والقيادة

لا تولد الثقافة مكتملة. تتشكل عندما تواجه جماعة مشكلة متكررة، تجرب استجابات، تنجح بعض الاستجابات، ثم يتحول تفسير النجاح تدريجيا إلى افتراض أو معيار. في البداية قد يكون الحل قرارا واعيا لقائد أو مؤسس. إذا نجح وتكرر، يصبح جزءا من قصة الجماعة. ومع دخول أعضاء جدد، تنتقل القاعدة من كونها "اختيار المؤسس" إلى كونها "الطريقة التي تعمل بها الأمور هنا". هذه الحركة من القرار إلى المعنى المشترك تفسر لماذا يصعب تغيير بعض الأنماط حتى بعد تغير الظروف التي أنشأتها.

للقيادة دور مهم في هذا المسار، لكن الثقافة ليست ما يريده القائد فقط. يستطيع القادة لفت الانتباه وتحديد ما يقاس ويكافأ، وإظهار ردود فعل قوية تجاه الأزمات، واختيار من يترقى ومن يخرج، وتصميم هياكل وأنظمة تحمل رسائل ثقافية. إلا أن الأعضاء يفسرون هذه الأفعال وقد يقاومونها أو يعيدون صياغتها. وإذا تعارض خطاب القائد مع القرارات المتكررة، يتعلم الأعضاء من القرار لا من الشعار. لذلك تكون لحظات الأزمة والضغط ذات قيمة تحليلية عالية لأنها تكشف الأولويات التي كانت قابلة للتجميل في الظروف العادية.

التنشئة الاجتماعية آلية أخرى للاستمرار. يتعلم الأعضاء الجدد حدود المقبول من التغذية الراجعة الرسمية وغير الرسمية، ومن القصص والنكات والرموز وما يقال بعد الاجتماعات بقدر ما يتعلمون من أدلة السياسات. وقد يتعلمون أيضا عبر الصمت: الموضوعات التي لا يناقشها أحد، والأسئلة التي تجلب الحرج، والأخطاء التي يفضل إخفاؤها. هذه الإشارات الصغيرة تتراكم لتصنع توقعات عن السلوك الآمن والمجزي. لكن التنشئة ليست استنساخا كاملا؛ يدخل الأعضاء بخبرات وهوويات مهنية قد تنتج ثقافات فرعية أو تضغط نحو التغيير.

لهذا تفسر الثقافة الاستقرار والتغيير معا. الاستقرار يأتي من أن الافتراضات تقلل الحاجة إلى إعادة تفسير كل موقف، وتوفر لغة مشتركة وقواعد ضمنية. أما التغيير فيظهر عندما تفشل افتراضات قديمة في حل مشكلات جديدة، أو تدخل جماعات تحمل معاني بديلة، أو تتراكم تناقضات بين القيم المعلنة والواقع، أو يعيد القادة والأعضاء تفسير رموز وممارسات قائمة. التغيير الثقافي العميق أصعب من تغيير شعار أو إجراء لأنه يتطلب تعديل ما يعد بديهيا. وفي الوقت نفسه قد تبدأ تحولات عميقة من تغيرات صغيرة في ما يكافأ أو ما يسأل عنه أو ما يسمح بتجربته، إذا استمرت وارتبطت بخبرات نجاح جديدة.

40.7 التكامل والتمايز والتشظي: ثلاث عدسات عند Martin

قدمت Joanne Martin إطارا مؤثرا يرفض افتراض أن للمنظمة ثقافة واحدة متجانسة بالضرورة. تقترح ثلاثة منظورات يمكن استخدامها لفهم المادة الثقافية: التكامل (Integration)، والتمايز (Differentiation)، والتشظي أو التجزؤ (Fragmentation). منظور التكامل يبحث عن الاتساق والإجماع والوضوح على مستوى المنظمة. عندما تتكرر قيم ورسائل وممارسات متوافقة ويشاركها معظم الأعضاء، يمكن لهذا المنظور أن يصف نمطا ثقافيا ذا وحدة

نسبية .لكن مشكلته تظهر حين يتجاهل التناقضات والأصوات الهامشية ويعامل الاختلاف ضوضاء يجب حذفها.

منظور التمايز يفترض أن الاتساق قد يوجد داخل ثقافات فرعية لا عبر المنظمة كلها .قسم المبيعات قد يبني تصورا مختلفا للمخاطرة عن قسم الجودة، والأطباء قد يحملون افتراضات مهنية تختلف عن الإداريين، والفروع المحلية قد تطور معاني خاصة .هنا لا يكون الاختلاف دليلا على غياب الثقافة، بل قد يكون خاصية بنيوية لها .السؤال يصبح :أين تقع حدود الإجماع؟ وما الجماعات التي تنتج معاني متماسكة؟ وكيف تتعايش أو تتصارع؟ هذا المنظور مفيد خصوصا في المنظمات المهنية والمتعددة المواقع والاندماجات التي تجمع تاريخين أو أكثر.

أما منظور التشظي فيضع الغموض في المركز .ليس كل موضوع ينتج إجماعا أو صراعا مستقرا .قد يتغير تحالف الأفراد من قضية إلى أخرى، وقد يحمل العضو نفسه تفسيرات متعارضة، وقد تكون الرموز مفتوحة لمعان متعددة. في هذه الحالة لا تكفي خريطة "ثقافة الإدارة مقابل ثقافة الفنيين "لأن الحدود نفسها متحركة .تكمن قيمة هذا المنظور في منع الباحث من فرض وضوح على واقع مليء بالمفارقات والالتباس .وهو لا يقول إن المنظمة بلا ثقافة، بل إن الثقافة قد تظهر في طريقة إدارة الغموض بقدر ما تظهر في القيم المشتركة.

أن استخدام المناظير الثلاثة معا يمكن أن ينتج فهما أغنى، لأن كل عدسة Martin تؤكد تكشف ما تحجبه الأخرى .قد توجد قيمة مثل "الابتكار "بإجماع لغوي على مستوى المنظمة، لكن معناها يختلف بين الوحدات، وفي بعض المواقف يكون غامضا حتى داخل الوحدة .النتيجة ليست أن الباحث يجب دائما أن يجمع كل المناظير، بل أن يبرر لماذا يتوقع اتساقا أو ثقافات فرعية أو غموضا، وأن يختبر افتراضه بدلا من بنائه في أداة القياس.

لهذا لا يصح حساب متوسط استبانة ثقافة ثم إعلان أن المنظمة ذات ثقافة واحدة من دون فحص التشتت أو التجمعات الفرعية .كما لا يصح تفسير كل اختلاف فردي على أنه ثقافة فرعية . الثقافة الفرعية تتطلب نمطا مشتركا له أساس اجتماعي أو مهني أو هيكلي، لا مجرد تباين إحصائي .وإذا كان البحث نوعيا، يجب إظهار كيف تتكرر التفسيرات داخل جماعة وكيف تختلف من تصنيف وصفي إلى أداة لاتخاذ Martin عبر جماعات أو قضايا .هذه الصرامة تحول منظور قرار حول مستوى التحليل وحدود الادعاء.

40.8 تطوير: الرموز والديناميات الثقافية للمنظور Hatch

رأت Hatch (1993) أن نموذج المستويات عند Schein قوي لكنه لا يشرح بما يكفي الحركة بين الافتراضات والقيم والآثار والرموز .لذلك قدمت نموذج الديناميات الثقافية الذي يركز على عمليات interpretation. وsymbolization وrealization وmanifestation. القيمة الأساسية لهذا التطوير أنه يحول الثقافة من طبقات ساكنة إلى عملية مستمرة :الافتراضات

تظهر في قيم، والقيم تتحقق في آثار، والآثار تصبح رموزا عبر ما يضفى عليها من معنى، ثم يعاد تفسير الرموز بطريقة يمكن أن تؤثر في الافتراضات ذاتها.

الرمز يختلف عن الأثر بمجرد وجوده المادي .مبنى قد يكون أثرا، لكن ما يعنيه للأعضاء هو ما يجعله رمزا .مكتب المدير المغلق قد يرمز إلى الهيبة أو الخصوصية أو انعدام الثقة بحسب السياق .وبذلك لا يمكن للباحث قراءة الرموز من الخارج فقط .يجب أن يسأل كيف يفسرها الفاعلون، ومن يملك سلطة تثبيت تفسير معين، وما إذا كانت هناك تفسيرات منافسة .هذه النقطة مهمة في دراسات الهوية البصرية والقصص والطقوس والتحول الرقمي، حيث يسهل الخلط بين تغير الشكل وتغير الثقافة.

يوضح المنظور الديناميكي أيضا كيف يمكن لحدث واحد أن يحمل آثارا ثقافية غير متوقعة . عندما تلغي الإدارة امتيازا رمزيا قد تقصد خفض التكلفة، لكن الأعضاء قد يفسرون القرار بوصفه إشارة إلى انهيار عقد غير مكتوب أو إلى تغير في المكانة .إذا تكرر هذا التفسير ودعمته أحداث أخرى، فقد يعيد تشكيل افتراضات الثقة والانتماء .العكس صحيح :قد تطلق المنظمة حملة قيم كبيرة من دون أثر ثقافي إذا لم تتصل بتجارب يومية ذات معنى.

سؤالا منهجيا واضحا :هل أدرس "محتوى " Hatch بالنسبة لطالب الدكتوراه، يقترح نموذج الثقافة فقط، أم أدرس العملية التي ينتقل بها المعنى بين الافتراضات والقيم والآثار والرموز؟ إذا كان السؤال عن الدينامية، يصبح التصميم الطولي والملاحظة وتحليل الأحداث والقصص أكثر ملاءمة من استبانة مقطعية وحدها .أما إذا كان المطلوب اختبار انتشار معيار محدد وعلاقته بنتيجة، فقد تكون أدوات كمية صالحة بشرط توضيح ما الذي تمثله الدرجة وعدم ادعاء كشف الافتراضات العميقة من بند سطحي.

الثقافة والقوة والقيادة والثقافات الفرعية 40.9

من أخطر أخطاء البحث الثقافي تصوير الثقافة كاتفاق بريء بين أعضاء متساوين .المعاني تنتج داخل علاقات قوة، وبعض الأصوات أقدر على تحويل تفسيرها إلى سياسة أو طقس أو حقيقة تنظيمية ."قد تظهر قيمة معلنة كأنها مشتركة لأن المعارضة مكلفة أو لأن لغة معينة تسيطر" على التقارير والاجتماعات .ولهذا ينبغي للباحث أن يميز بين الإجماع الحقيقي، والامتثال الظاهر، والصمت، والقبول البراغماتي .الثقافة القوية في القياس قد تخفي تفاوتا في القدرة على تعريف ما هو طبيعي ومشروع.

تظهر السلطة أيضا في تحديد من يعد عضوا نموذجيا، وما المعرفة التي تحظى بالاحترام، ومن يسمح له بتسمية المشكلة .في منظمة صحية مثلا قد تتقاطع ثقافة مهنية سريرية مع ثقافة إدارية للرقابة والتكلفة .لا تكفي عبارة "ثقافة المستشفى "إذا كانت الخلافات حول الجودة والوقت والمخاطر تعكس منطقين مهنيين مختلفين .لكن هذا لا يعني نقل الملف إلى النظرية المؤسسية؛ هنا

نستخدم الثقافة فقط لتفسير المعاني والمعايير داخل الجماعات، بينما تملك النظرية المؤسسية تفسير الضغوط والمنطق الأوسع في موطنها الخاص.

القادة بدورهم جزء من الثقافة وفاعلون فيها .قد يؤثرون في ما يلاحظ ويكافأ، لكنهم يتصرفون أيضا داخل افتراضات ورثوها .القائد الجديد قد يكتشف أن قرارا يبدو عقلانيا خارجيا غير قابل للتنفيذ لأن المنظمة تراه انتهاكا لمعنى عميق يتعلق بالعدالة أو المكانة أو الهوية المهنية .ومن ثم لا يكون تغيير الثقافة عملية اتصال تسويقي، بل عملا يتطلب كشف الافتراضات، وربط سلوكيات جديدة بنتائج قابلة للملاحظة، وتوفير خبرات نجاح تسمح بإعادة التعلم .ومع ذلك، إذا كان السؤال المركزي عن أسلوب القيادة نفسه، يعود الباحث إلى نظريات القيادة في موطنها، ويستخدم الثقافة كآلية أو سياق فقط عندما توجد حجة صريحة.

قياس الثقافة وتصميم البحث 40.10

اختيار طريقة قياس الثقافة يجب أن يتبع تعريفها لا أن يسبقه .إذا عرفها الباحث كمعايير مشتركة، يمكن استخدام استبانات تقيس مضمون المعايير وقوة الاتفاق، مع اختبار مبررات التجميع إلى مستوى الوحدة .وإذا عرفها كافتراضات ورموز ومعان، تكون المقابلات العميقة والملاحظة والوثائق والقصص والطقوس والأحداث الحرجة أكثر قدرة على الوصول إلى المادة الثقافية .التصميم المختلط قد يكون مفيدا عندما يستخدم الجزء النوعي لاكتشاف المعاني والحدود، ثم يختبر الجزء الكمي انتشارها أو علاقتها بنتيجة.

في البحث الكمي يجب تجنب ثلاثة اختزالات .الأول مساواة الثقافة بالمناخ، مع أن المناخ يركز عادة على إدراكات مشتركة لما يكافأ ويدعم ويتوقع في سياق محدد، بينما تمتد الثقافة إلى معان وافتراضات أعمق .الثاني مساواة الثقافة بالرضا أو الالتزام .الثالث استخدام أبعاد إيجابية معياريا ثم تفسير ارتفاعها بوصفه "ثقافة قوية ."قوة الثقافة تتعلق بدرجة المشاركة والاتساق، لا بمدى محبة الباحث لمحتواها.

أما في البحث النوعي فالمشكلة المعاكسة هي الإفراط في التفسير .قصة جذابة أو رمز لافت لا يكفيان لبناء ادعاء عن الثقافة .المطلوب نمط متكرر من الأدلة، ومقارنة بين مصادر ومواقف، وفحص الحالات المخالفة، وتحديد من يشارك التفسير ومن لا يشاركه .كما يجب تسجيل موقع الباحث وقدرته على الوصول، لأن الثقافة تتضمن ما يقال للغريب وما يقال بعد أن يصبح وجوده مألوفا .الصرامة هنا تأتي من التثليث والشفافية في مسار الاستدلال، لا من تحويل كل مادة نوعية إلى رقم.

نقد منظور الثقافة وشروط استخدامه 40.11

تعرض مفهوم الثقافة لانتقادات بسبب اتساعه وغموض حدوده وكثرة المقاييس التي تحمل الاسم نفسه .يشير Chatman وO'Reilly (2016) إلى أن تشتت التعريف والقياس أعاق تراكم نتائج قابلة للمقارنة، ويقترحان التركيز على المعايير المشتركة بوصفها نظام ضبط اجتماعي

في بعض مسارات البحث .وفي المقابل تحذر التقاليد التفسيرية من أن هذا التضييق قد يفقد الثقافة رموزها وغموضها وتعدد أصواتها .لا يحسم الأطلس الخلاف لصالح تعريف وحيد، لكنه يفرض على الباحث أن يعلن موقعه النظري وأن يجعل طريقة القياس متسقة معه.

يكون منظور الثقافة مناسبا عندما تكون المعاني أو المعايير أو الافتراضات المشتركة جزءا من الآلية التي تفسر الظاهرة .ويكون أقل ملاءمة عندما يستخدم فقط لتزيين نموذج سببي جاهز أو لتسمية مجموعة ممارسات إدارية .كما يجب الحذر من السببية العكسية :الأداء المرتفع قد يقوي بعض القصص والمعايير بقدر ما تؤثر الثقافة في الأداء .لذلك تفيد التصاميم الطولية والأحداث التاريخية والمقارنات بين الوحدات في اختبار اتجاه العلاقة .القاعدة الحاكمة هي أن الثقافة ليست صندوقا أسود يسبق كل شيء، بل بناء يحتاج محتوى ومستوى وآلية ودليلا.

جذور نظرية الروتين :من الإجراءات القياسية إلى الجينات التنظيمية 40.12

أهمية March (1963)وCyert للفكرة جذور قديمة في النظرية السلوكية للمنشأة .أبرز Winterو Nelson الإجراءات والقواعد والبحث المحلي في تفسير السلوك التنظيمي، ثم منح الروتين موقعا مركزيا في النظرية التطورية للمنشأة، واستخدماه لتفسير كيفية تخزين (1982) قدر من المعرفة والمهارة والاستمرار في السلوك التنظيمي .في هذا التقليد بدت الروتينات شبيهة بالجينات من حيث دورها في الاستمرارية والاختيار، مع بقاء الاختلاف بين الاستعارة البيولوجية والواقع الاجتماعي الذي ينفذه فاعلون قادرون على التأويل.

هذا الأصل يفسر لماذا ارتبط الروتين طويلا بالثبات والقصور .عندما تتكرر طريقة عمل ناجحة، تقل كلفة اتخاذ القرار ويصبح التنسيق أسرع، وتستطيع المنظمة إعادة إنتاج أداء من دون حل المشكلة من جديد كل مرة .لكن النجاح نفسه يمكن أن يقيد الانتباه ويجعل البحث محليا ويؤخر اكتشاف بدائل أفضل .لذلك كان الروتين منذ البداية يحمل وجها مزدوجا :مصدر كفاءة وذاكرة، ومصدر محتمل للجمود.

مع تطور البحث، لم يعد كافيا تعريف الروتين كقاعدة مكتوبة أو إجراء قياسي .الدراسات الميدانية أظهرت أن ما يفعله الأعضاء فعلا يختلف غالبا عن النص، وأن الاختلاف لا يعني انهيار الروتين .قد يبقى النمط قابلا للتعرف رغم تغير تفاصيل الأداء .هذا الاكتشاف فتح انتقالا من تصور الروتين كشيء ثابت إلى تصوره كنظام توليدي أو ممارسة لها بنية داخلية وديناميات .ومن هنا نشأت نظرية الروتين المعاصرة التي يملكها هذا الفصل، بينما تبقى النظرية السلوكية للمنشأة في موطنها السابق ولا يعاد شرحها هنا إلا بقدر النسب.

ما الروتين التنظيمي؟ نمط متكرر من أفعال مترابطة 40.13

تعرف الأدبيات المعاصرة الروتينات التنظيمية غالبا بوصفها أنماطا متكررة وقابلة للتعرف من الأفعال المترابطة التي ينفذها فاعلون متعددون .هذا التعريف، الذي تؤكده مراجعات يضع أربعة ،Feldmanو Pentlandو Howard-Grenville (2011)و Parmigiani

شروط مهمة .أولا هناك تكرار، لكن التكرار لا يعني التطابق الحرفي .ثانيا يوجد نمط يمكن التعرف عليه عبر مناسبات متعددة .ثالثا الأفعال مترابطة بحيث يعتمد فعل على آخر أو يتوقعه . رابعا يشارك أكثر من فاعل، ولذلك يكون التنسيق جزءا من الظاهرة.

يخرج من التعريف عدد من الأشياء التي تسمى روتينا في اللغة اليومية لكنها ليست بالضرورة روتينا تنظيميا بالمعنى النظري .عادة فردية مثل فتح البريد كل صباح ليست روتينا تنظيميا ما لم تدخل في نمط مترابط مع أفعال آخرين .قاعدة مكتوبة ليست روتينا لأنها لا تكشف ما يحدث في الأداء .عملية رسمية في دليل الجودة قد تكون أثرا أو محاولة تصميم، لكن الروتين هو نمط الفعل الذي ينتجه المشاركون عبر الزمن .وكذلك لا يكفي أن يحدث النشاط دوريا؛ اجتماع شهري متكرر قد يتغير تركيبه وتسلسله إلى درجة لا يبقى معها نمط قابل للتعرف.

هذا التعريف ينقل وحدة التحليل من الفرد إلى نمط العلاقة بين أفعال متعددة .لذلك لا يكفي سؤال كل موظف عن "مدى وجود الروتين "ثم أخذ المتوسط إذا كان الادعاء يتعلق بالتسلسل الفعلي .قد تكون البيانات المناسبة سجلات زمنية، ملاحظة مباشرة، آثار رقمية، تسجيلات، خرائط تدفق، أو سرديات متعددة تسمح بإعادة بناء النمط .الاستبانة قد تفيد في إدراك الرسمية أو الثبات أو المرونة، لكنها لا تلتقط وحدها البنية الدقيقة للتفاعل.

كما يوضح التعريف لماذا يمكن أن يكون الروتين مستقرا ومتغيرا في الوقت نفسه .النمط يظل قابلا للتعرف رغم تغير بعض الأداءات، مثل لحن يعاد عزفه بطرق مختلفة .إذا تغير كل شيء فلا يوجد روتين، وإذا لم يتغير شيء مطلقا فسنكون أقرب إلى برنامج آلي من ممارسة اجتماعية . المساحة النظرية المهمة تقع بين الطرفين :استقرار نسبي ينتج من إعادة الأداء، وتنوع محلي يمكن أن يراكم تغييرا.

الروتين بوصفه ذاكرة وكفاءة ومصدر قصور 40.14

تمنح الروتينات المنظمة قدرة على العمل من دون استنفاد الانتباه في قرارات متكررة .فهي تنسق التوقعات، وتختزن معرفة عملية ضمنية في التسلسل وتوزيع الأدوار، وتسمح بإعادة إنتاج بعض القدرات عبر الزمن .هذه الوظيفة مهمة خصوصا في الأعمال المعقدة التي لا يمكن لأي فرد أن يحمل كل المعرفة اللازمة لها .معرفة "من يفعل ماذا ومتى وبأي إشارة "قد تكون موزعة في الروتين نفسه، لا مكتوبة كاملة في عقل فرد أو دليل.

لكن الكفاءة لها ثمن محتمل .عندما يصبح نمط العمل ناجحا ومألوفا، يقل حافز البحث عن بدائل، وقد يصبح أعضاء المنظمة ماهرين في تنفيذ مسار لم يعد يلائم البيئة .الروتين يوجه الانتباه إلى إشارات اعتاد النظام التعامل معها ويهمل إشارات خارج القالب .لذلك ربطت الأدبيات التطورية الروتين بالقصور ومسار الاعتماد .ومع ذلك لا ينبغي استنتاج أن كل روتين يعيق التغيير؛ هذا هو التصور الذي تحدته أعمال Feldmanو Pentland.

الفرق الحاسم هو بين وجود تاريخ يؤثر في الخيارات وبين استحالة التغيير .الروتين يخلق مسارا، لكنه ينفذ كل مرة في موقف فعلي قد يتطلب تعديلا .يمكن أن يحدث التغيير نتيجة خطأ أو ابتكار محلي أو اختلاف الموارد أو دخول فاعل جديد أو تغير أداة .إذا أصبح التعديل جزءا من النمط المتكرر، فإن الروتين نفسه يتطور .وهكذا تصبح الذاكرة والمرونة خصيصتين متعايشتين لا متناقضتين بالضرورة.

40.15 إعادة بناء: الجانب الظاهري والجانب الأدائي لPentland وFeldman

إعادة تصور مؤثرة للروتين من خلال التمييز Pentland وFeldman (2003) قدمت بين الجانب الظاهري أو التصوري (Ostensive Aspect) والجانب الأدائي (Performative Aspect). الجانب الظاهري هو الفكرة المجردة أو المخطط الذي يستخدمه المشاركون لوصف الروتين أو توجيهه أو الإشارة إليه" :هكذا نعتمد الطلبات "أو "هذه هي جولة تسليم المريض ."أما الجانب الأدائي فهو الأفعال المحددة التي ينفذها أشخاص محددون في أوقات وأماكن محددة .لا يوجد أحد الجانبين مستقلا بالكامل عن الآخر؛ الأداءات تستند إلى فهم للروتين، وفي الوقت نفسه تعيد الأداءات إنتاج ذلك الفهم أو تعدله.

تكمن القيمة النظرية في تفسير مصدر الاستقرار والتغيير من داخل الروتين نفسه .الجانب الظاهري يمكن أن يوجه الأداء ويعطي المشاركين مرجعا مشتركا للمساءلة :لماذا خرجت عن الخطوة المعتادة؟ لكنه لا يحدد كل تفصيل مسبقا .الأداء يواجه حالات استثنائية وموارد مختلفة وتفسيرات متباينة، ولذلك يولد اختلافا .عندما تتكرر بعض الاختلافات وتكتسب قبولا، يمكن أن تغير ما يعده المشاركون الروتين الصحيح .بذلك تكون العلاقة بين الجانبين دورة توليدية، لا نسخا من نموذج إلى فعل.

يجب التمييز بين الجانب الظاهري والوثيقة الرسمية .قد تجسد الوثيقة بعض التصور، لكنها ليست الجانب الظاهري كله، لأن الفاعلين قد يحملون فهما مشتركا لا يظهر كاملا في أي وثيقة . كما يجب عدم مساواة الجانب الأدائي بسلوك فردي منفصل؛ هو مجموعة الأداءات التي تشكل نمطا مترابطا .هذه الفروق مهمة منهجيا، لأن كثيرا من الدراسات تقيس "الروتين "بسؤال المدير عن وجود إجراء مكتوب، ثم تستنتج أثر الروتين في الأداء .في الحقيقة قد تكون قد قاست artifact أو formalization لا routine.

من ناحية التغيير، تسمح النظرية بثلاثة أدوار للجانب الظاهري كما وصفها الباحثون :قد يوجه الأداء، وقد يستخدم للمساءلة وتفسير ما حدث، وقد يستخدم للإشارة إلى الروتين في التواصل .أما الأداء فليس تطبيقا سلبيا، بل موقع للوكالة .المشارك يختار كيف يحقق المهمة ضمن قيود وتوقعات، وقد يبتكر حلا أو يعيد ترتيب تسلسل .لذلك لا تعني الوكالة أن الروتين غاب؛ بل يمكن أن تكون جزءا من ديناميته.

تظهر أهمية هذا المنظور في بيئات السلامة والجودة والرقمنة .قد تصمم المنظمة مسارا مثاليا في نظام إلكتروني، لكن العاملين يطورون اختصارات أو ترتيبات جانبية للتعامل مع ضغط الوقت. الحكم السريع قد يسمي ذلك "عدم امتثال "فقط، بينما تحليل الروتين يسأل :هل الأداءات البديلة أصبحت نمطا؟ ما المشكلة التي تحلها؟ كيف يؤثر النظام المادي في الخيارات؟ وهل يعود الاختلاف إلى التصور الرسمي ليغيره؟ هذه الأسئلة لا تبرر الممارسات الخطرة، لكنها تفسر كيف ينشأ الفرق بين العمل كما يتخيل والعمل كما ينجز.

وبهذا تخرج النظرية من ثنائية ثبات مقابل تغيير .الروتين يمكن أن ينتج الثبات عبر إعادة الأداء المألوف، وأن ينتج التغيير عبر التنوع الانتقائي داخل الأداءات .ما يحتاجه الباحث هو تحديد المستوى الزمني الذي يراقبه .صورة في يوم واحد قد تظهر اختلافا، لكنها لا تكشف إن كان الاختلاف مؤقتا أو بداية نمط جديد .لذلك تكون البيانات الطولية أو المتكررة ذات قيمة خاصة عندما يكون السؤال عن تطور الروتين.

الروتين كنظام توليدي ووحدة تحليل 40.16

فكرة الروتين كنظام توليدي له بنية وديناميات (2005) Feldmanو Pentland طور داخلية .بدلا من التعامل مع الروتين كصندوق أسود ينتج مخرجات، يمكن للباحث دراسة أجزاءه والعلاقات بينها :الأداءات، التصورات، الآثار المادية، والتسلسلات الممكنة .هذا التحول مهم لأن كثيرا من الظواهر التنظيمية تحدث داخل الروتين لا بين روتين وآخر فقط .المرونة مثلا قد لا تعني استبدال روتين، بل قدرة الروتين نفسه على إنتاج مسارات مختلفة مع الحفاظ على هوية قابلة للتعرف.

فكرة النظام التوليدي تمنع الاعتقاد بأن للروتين مسارا واحدا حتميا .يمكن أن يحتوي الروتين على مجموعة احتمالات أو مسارات تتغير بحسب حالة المدخلات والمشاركين والموارد .ومع ذلك ليست كل الأفعال ممكنة؛ هناك حدود وتوقعات تجعل بعض المسارات أكثر احتمالا أو شرعية . بهذا المعنى ينتج الروتين تنوعا مقيدا .وهذه نقطة وسط بين تصور ميكانيكي وتصور يفقد الروتين أي بنية.

يمكن تمثيل الروتينات أيضا كشبكات من الأفعال أو التسلسلات، وهو ما يسمح بمقارنة وزملائه إلى أن اعتبار نمط Pentland الأداءات دون افتراض أنها نسخ متطابقة .تشير مراجعة الفعل وحدة تحليل يفتح طرقا منهجية تستخدم تسلسلات الأحداث والآثار الرقمية وتحليل الشبكات . لكن الأداة لا يجب أن تقود النظرية .استخراج آلاف النقرات من نظام معلومات لا يثبت وجود روتين ما لم يربط الباحث الأحداث بمعنى تنظيمي وتفاعل مترابط وهوية نمطية.

بالنسبة لاختبار الفرضيات، قد يكون المتغير هو درجة تنوع الأداءات داخل روتين، أو استقرار التسلسل، أو سرعة تحول مسار جديد إلى نمط، أو العلاقة بين تركيب الروتين ونتيجة جودة أو زمن .وقد تكون الدراسة تفسيرية تتابع كيف غيرت مجموعة من الاستثناءات الجانب

الظاهري .في كل حالة يجب أن يحدد الباحث ما إذا كان الروتين وحدة مستقلة أم أن التحليل يقع داخل الروتين .هذا القرار يمنع خلط مستوى الفرد بمستوى النمط التنظيمي.

40.17 الوكالة والسياق :لماذا تستمر روتينات مرنة؟

أظهرت Howard-Grenville (2005) أن استمرار الروتين لا يحتاج إلى تنفيذ متطابق، وأن الوكالة الفردية والسياق التنظيمي يمكن أن يسمحا بمرونة تحافظ على الروتين بدلا من تقويضه .يختلف المشاركون في الخبرة والمكانة والتفسير، ويتعاملون مع موارد وقيود متغيرة، لكنهم يتحركون داخل توقعات تجعل بعض التعديلات مقبولة وأخرى مهددة لهوية الروتين .بذلك تصبح الوكالة جزءا من تفسير الاستمرار.

السياق يتضمن أكثر من الهيكل الرسمي .يشمل الثقافة المهنية، أنظمة المكافأة، توزيع الخبرة، العلاقات بين الأدوار، الأدوات المادية، وضغط الوقت .قد ينتج السياق مساحة تفسير تسمح بتعديل محلي، أو قد يضيقها إلى حد يجعل الانحراف مكلفا .لذلك لا يكون سؤال "هل الروتين مرن؟ " كافيا؛ الأفضل سؤال :من يملك حق تعديل الأداء، وفي أي ظروف، وبأي حدود، وكيف تفسر التعديلات لاحقا؟

تظهر هذه الفكرة بوضوح في العمل المهني .الطبيب أو المهندس قد لا يستطيع اتباع دليل حرفي لأن الحالة الفعلية مختلفة، لكن خروجه لا يعني رفض البروتوكول .قد يستخدم معرفة ضمنية لتحقيق مقصد الروتين .هنا يحتاج الباحث إلى التمييز بين المرونة الوظيفية والانحراف الذي يغير الهدف أو يخلق خطرا .التقييم يتطلب فهم النتيجة والمعايير التي يستخدمها المشاركون للمساءلة.

الوكالة لا تلغي القوة .بعض المشاركين أقدر من غيرهم على تحويل أدائهم إلى سابقة معترف بها .تعديل يقوم به خبير بارز قد يصبح قاعدة، بينما يعاقب التعديل نفسه إذا قام به عضو جديد . هذه الفروق تربط ديناميات الروتين بالبنية الاجتماعية دون أن تحول الفصل إلى نظرية قوة مستقلة .المطلوب فقط بيان أن الروتين ينتج من أفعال موزعة ليست متساوية في تأثيرها.

40.18 منظور القدرات ومنظور الممارسة :مساران لفهم الروتين

بين مسارين كبيرين في Howard-Grenville (2011) وParmigiani تميز مراجعة أبحاث الروتين .منظور القدرات، المتجذر في الاقتصاد التنظيمي والاستراتيجية، يسأل ما الذي تفعله الروتينات للمنظمة ولماذا ترتبط بالكفاءة والقدرات والميزة .يهتم بالروتينات بوصفها مكونات للقدرة والتكرار والبحث ونقل المعرفة .أما منظور الممارسة فيسأل كيف تنفذ الروتينات فعلا، وكيف تنتج من أداءات فاعلين متعددين، وكيف تنشأ داخلها ديناميات الثبات والتغيير.

لا يعني الاختلاف أن أحد المسارين صحيح والآخر خاطئ .كل واحد يختار مستوى سؤال مختلفا .إذا كان البحث يختبر كيف يسهم تكرار مجموعة من روتينات التطوير في قدرة ابتكارية، قد يكون منظور القدرات أكثر ملاءمة، مع إحالة إلى موطن القدرات الديناميكية إذا أصبحت القدرة

نفسها موضوع التفسير .وإذا كان السؤال كيف يعدل المهندسون روتين التطوير عبر كل دورة، يكون منظور الممارسة أقرب. المشكلة تظهر عندما يستخدم الباحث لغة الممارسة لكنه يقيس الروتين كموارد ثابتة، أو عندما يدعي وجود قدرة من ملاحظة أداءات قليلة من دون إثبات تكرار واستقرار.

تلتقي المقاربتان في نقاط مثل المعرفة الضمنية والسياق والفاعلين وإمكان الجمع بين الاستقرار والتغيير .وتختلفان في ما تمنحانه الأولوية .هذا يجعل الاختيار النظري مرتبطا بالمخرج المراد تفسيره .لا ينبغي تحميل نظرية الروتين كل شيء من الأداء إلى الميزة إلى التعلم إلى الابتكار .في الأطلس، الروتين يملك نمط الفعل المتكرر وديناميته .إذا انتقل السؤال إلى تجديد قاعدة الموارد أو استشعار الفرص واستغلالها، ينتقل مركز الثقل إلى القدرات الديناميكية في موطنها، ويظهر الروتين كآلية أو مكون فقط.

بينما أحدهما routine كما يفيد التمييز في مراجعة الدراسات السابقة .قد يستخدم باحثان كلمة والآخر يراقب تسلسلات فعل حية .جمعهما في frequency and standardization يقيس مقياس واحد أو فرضية واحدة دون توضيح المنظور يخلق عدم تجانس مفاهيمي .المراجعة الجيدة تصنف معنى الروتين قبل مقارنة النتائج.

40.19 الروتين والقواعد والإجراءات والآثار المادية :حدود مفاهيمية

من الضروري التمييز بين الروتين والقواعد والإجراءات القياسية والآثار المادية .القاعدة تصف ما ينبغي فعله أو ما يسمح به .الإجراء القياسي يحدد تسلسلا رسميا مقصودا .الأثر المادي قد يكون استمارة أو برنامج أو قائمة فحص أو جهازا يوجه العمل .أما الروتين فهو نمط الفعل المتكرر كما ينتج في الممارسة .يمكن لهذه العناصر أن تتفاعل بقوة مع الروتين، لكنها ليست الروتين نفسه.

مع توقع أن تنتج تلقائيا artifacts خطأ تصميم Feldman (2008)وPentland ناقش patterns of action. قد تبني المنظمة نظاما رقميا جديدا وتفترض أن الروتين تغير لأن الشاشات تغيرت، بينما يطور العاملون طرقا موازية تحافظ على النمط القديم .وبالمقابل قد يغير بسيط مثل قائمة تحقق تسلسل الانتباه والتواصل بصورة عميقة .السؤال النظري ليس artifact هل الأداة موجودة، بل كيف تدخل في الأداء والتصور والمساءلة.

المادية في مركز ديناميات الروتين، وتبين أن الآثار ليست D'Adderio (2011) تضع محددات كاملة ولا محايدة بالكامل .هي تمنح بعض الأفعال إمكانا أكبر، وتوثق، وتذكر، وتوزع الوكالة، لكنها تفسر وتستخدم داخل ممارسة .هذه الفكرة مهمة في العصر الرقمي لأن البرمجيات والخوارزميات تحمل قواعد وخيارات وقيودا في الواجهة .ومع ذلك لا ينبغي هنا إعادة نظرية داخل الروتين artifact التقنية في الممارسة أو المادية الاجتماعية؛ يكتفي الفصل بتحديد دور وإحالة التحليل التقني الكامل إلى موطنه.

منهجيا، إذا كان الباحث يدرس أثر نظام جديد في الروتين، فعليه جمع بيانات عن الأداء قبل وبعد، والمسارات البديلة، وما يفعله المستخدمون عند الاستثناء، لا الاكتفاء بوثيقة تصميم النظام. ويمكن أن تكشف السجلات الرقمية تسلسلات فعل دقيقة، لكن يجب دمجها مع معرفة السياق حتى لا تفسر النقرات بوصفها معنى تنظيميا من دون دليل.

قياس الروتينات ودراسة ديناميكاتها 40.20

قياس الروتين أصعب من قياس اتجاه فردي لأن الظاهرة موزعة زمنيا وبين فاعلين. تبدأ الدراسة بتحديد حدود الروتين: ما الحدث الذي يبدأه؟ ما النتيجة التي تنهيه؟ من المشاركون؟ وما الأفعال التي تعتمد على بعضها؟ بعد ذلك يمكن جمع أداءات متعددة لنفس الروتين ومقارنتها لاكتشاف الثبات والتنوع. الملاحظة والسجلات التشغيلية والآثار الرقمية ومقابلات إعادة بناء الأحداث كلها أدوات مناسبة بحسب السؤال.

إذا كان الادعاء عن الجانب الظاهري، يمكن استخدام المقابلات والوثائق وطلب وصف "كيف ينبغي أن يعمل" الروتين، ثم مقارنة الوصف بالأداء الفعلي. وإذا كان الادعاء عن الجانب الأدائي، أو تسلسل أحداث. وإذا كان، logs، يجب أن تكون البيانات قريبة من الفعل: ملاحظة، تسجيل السؤال عن تطور العلاقة بين الجانبين، يصبح التصميم الطولي ضروريا. لقطة واحدة لا تكشف كيف تحول استثناء إلى نمط.

يمكن للتحليل الكمي استخدام مقاييس تشابه التسلسلات، شبكات الانتقال، معدلات الاستثناء، واستخدام episodes تنوع المسارات، أو مؤشرات زمن الأداء. ويمكن للدراسة النوعية تتبع process tracing لإظهار كيف أدت أداءات محددة إلى تعديل التصور. لا توجد أداة واحدة معيارية لأن وحدة التحليل نفسها تختلف. المهم أن يطابق الدليل الادعاء، وألا يسمى وجود إجراء رسمي "روتينا" إذا لم تدرس الممارسة.

نقد نظرية الروتين وشروط الحدود 40.21

أحد تحديات نظرية الروتين هو اتساع المصطلح واستخدامه لمعان مختلفة بين تقاليد القدرات والممارسة. كما يصعب تحديد متى يصبح نمط جديد روتينا، وما مقدار التكرار اللازم، وكيف تفصل روتينا عن روتين متداخل. وقد يؤدي التركيز على الأنماط إلى التقليل من أحداث نادرة لكنها حاسمة، أو إلى تجاهل صراعات القوة التي تحدد أي أداء يصبح معيارا.

تكون النظرية مناسبة عندما تكون الظاهرة نمطا متكررا من أفعال مترابطة، وعندما يهم الباحث تفسير ثباته أو تنوعه أو تغيره أو نقله. وتكون أقل ملاءمة عندما يكون الحدث فرديا لم يتكرر، أو عندما يكون السؤال عن قيمة معلنة لا عن فعل متكرر، أو عندما يقصد الباحث فقط الرسمية والإجراءات المكتوبة. القاعدة الحاكمة: لا تستخدم Routine Theory لمجرد وجود كلمة "إجراء" أو "عملية" في الدراسة؛ أثبت وجود نمط فعل متكرر متعدد الفاعلين وحدد ديناميته.

40.22 الثقافة والأداء ومشكلة الثقافة القوية

ارتبطت الثقافة التنظيمية في كثير من الكتابات بفكرة "الثقافة القوية"، أي ارتفاع درجة الاتفاق على معايير أو قيم معينة ووضوحها واستقرارها .تبدو الفكرة جذابة لأنها توحي بأن الاتفاق يقلل الغموض ويسهل التنسيق ويقوي الضبط الاجتماعي .لكن القوة ليست مرادفا للفاعلية .إذا كانت المعايير المشتركة ملائمة لطبيعة المهمة والبيئة فقد تقل تكاليف الرقابة وتصبح الاستجابات أسرع، أما إذا كانت المعايير تدعم الصمت أو الإنكار أو تجنب المخاطرة فقد تصبح القوة ذاتها آلية لتثبيت خطأ جماعي .ولهذا لا تكفي فرضية من نوع "كلما قويت الثقافة ارتفع الأداء "من دون تحديد محتوى الثقافة والنتيجة والسياق.

يمكن بناء حجة أدق عبر التمييز بين شدة المعيار ومضمونه وملاءمته .قد تكون قاعدة "لا تؤخر العميل "قوية جدا، لكنها في مؤسسة صحية قد تتعارض مع السلامة إذا فهمت كضغط لتجاوز التحقق .وقد تكون قاعدة "ناقش الخطأ قبل إغلاق الحالة "قوية وتدعم التعلم، لكنها قد تبطئ العمل إذا طبقت بالطريقة نفسها في كل موقف .لذلك ينبغي للباحث أن يسأل كيف يعمل المعيار : هل يوجه الانتباه؟ هل يقلل التفاوض؟ هل يزيد الاستعداد للكلام؟ هل يرفع التنسيق؟ ثم يربط هذه الآلية بنتيجة محددة.

كما أن العلاقة بين الثقافة والأداء قد تكون تفاعلية .النتائج المتكررة تعيد كتابة القصص التي تقولها المنظمة عن نفسها .نجاح فريق بطريقة معينة يمنح ممارسته شرعية، وقد يحولها إلى مثال يحتذى .والفشل قد يقوض افتراضا كان مستقرا أو يدفع الجماعة إلى دفاع أشد عنه .لذلك تكون التصاميم الطولية والمقارنات قبل حدث وبعده أكثر قدرة على فصل الأثر من إعادة التفسير اللاحقة .وفي الدراسات المقطعية يجب الاعتراف بأن الارتباط لا يكشف وحده من شكل الآخر.

تزداد الصعوبة عندما يستخدم الباحث الأداء نفسه جزءا من مقياس الثقافة، مثل بنود تقول إن المنظمة "تنجز بكفاءة "ثم يختبر أثر الثقافة في الكفاءة .هنا يحدث تداخل مفاهيمي يضخم العلاقة . القياس الجيد يفصل بين المعنى أو المعيار الثقافي وبين النتيجة التي يراد تفسيرها .ولهذا يفضل أن تكون مؤشرات الثقافة قريبة من التوقعات والمعايير والسلوك المقبول، وأن تقاس النتائج بمصادر أو أزمنة مستقلة كلما أمكن.

40.23 التغيير الثقافي والاندماج والتحول التنظيمي

التغيير الثقافي من أكثر الموضوعات عرضة للشعارات .إعلان قيم جديدة أو تغيير الهوية البصرية قد يكون بداية رمزية، لكنه لا يثبت تحول الافتراضات .التغيير العميق يحدث عندما تتكرر خبرات جديدة تثبت أن طريقة مختلفة في الإدراك والفعل تنتج نتائج مقبولة، ثم تتلقى دعما من أنظمة الاختيار والمكافأة والقيادة والقصص اليومية .لذلك يكون السؤال البحثي الأفضل ليس هل تغيرت الثقافة؟ "فقط، بل :أي افتراض تغير، وما الخبرات التي زعزعته، وكيف جرى تثبيت " البديل، ومن بقي خارج التحول؟

تظهر هذه الأسئلة بوضوح في الاندماجات .قد توحد الشركتان الهيكل والأنظمة بسرعة بينما يستمر الأعضاء في تفسير السلطة والوقت والمخاطرة والعميل بطرق مختلفة .وصف المشكلة بأنها "صدام ثقافات "لا يكفي؛ يجب تحديد موضع الاختلاف :هل هو في معنى الجودة؟ في حق اتخاذ القرار؟ في مكانة الخبرة؟ في طريقة التعامل مع المعلومات؟ بعد التحديد يمكن تتبع كيف تنتج الاختلافات احتكاكا في قرارات أو روتينات محددة .وهنا يلتقي تحليل الثقافة بتحليل الروتين من دون أن يختلطا.

وفي التحول الرقمي قد تعلن المؤسسة ثقافة الابتكار بينما تبقي آليات العقوبة والموافقة الطويلة التي تعلم الموظف أن التجريب خطر .قد يفسر الباحث المقاومة على أنها نقص مهارة، مع أن المادة الثقافية تكشف افتراضا أعمق عن السيطرة أو الخطأ .لكن إذا كان السؤال عن تبني التقنية نفسه، فلا ينبغي للثقافة أن تزاحم نظريات التبني في موطنها؛ تستخدم الثقافة فقط عندما تكون معايير الجماعة وآثارها في تفسير السلوك جزءا ضروريا من الحجة.

كما ينبغي الحذر من تصور الثقافة القديمة عقبة دائما والجديدة حلا دائما .قد تحتوي الثقافة الموروثة على مصادر مرونة وهوية وثقة لا تظهر في خطاب التحول .التغيير الفعال قد يعيد تفسير عناصر قديمة بدلا من محوها .ولهذا تفيد الدراسات التي تتبع الرموز والقصص والممارسات عبر الزمن، وتظهر ما استمر وما أعيد تعريفه وما اختفى .هذا النوع من التحليل أكثر قيمة من مقارنة متوسطين قبل برنامج وبعده إذا كان الادعاء عن تحول عميق.

40.24 نقل الروتينات وتكرارها وتعلمها

تواجه المنظمات كثيرا سؤال نقل روتين ناجح من وحدة إلى أخرى .يبدو النقل بسيطا إذا تصور الروتين كوثيقة :نرسل الإجراء، ندرب العاملين، ثم نتوقع النتيجة نفسها .لكن نظرية الروتين توضح أن جزءا من المعرفة موزع في الأداء والتوقيت والعلاقات والسياق المادي، ولذلك ما ينتقل بسهولة هو الوصف أو القاعدة، أما النمط الحي فيحتاج artifact. لا ينتقل بمجرد نسخ إلى إعادة تكوين بين فاعلين وموارد وظروف جديدة.

يمكن أن ينتج عن النقل ثلاثة مسارات .الأول تكرار قريب يحافظ على البنية مع تعديلات محدودة .الثاني ترجمة محلية تغير بعض الأداءات لتناسب السياق مع بقاء هوية الروتين .الثالث تفكك، حيث تنقل الوثيقة لكن لا يتكون نمط مترابط قابل للتعرف .تمييز هذه المسارات يساعد الباحث على تفسير لماذا تنجح ممارسات "أفضل "في موقع وتفشل في آخر من دون الاكتفاء بعبارة اختلاف الثقافة أو ضعف التنفيذ.

التعلم داخل الروتين يحدث أيضا من خلال التغذية الراجعة عن الأداءات .قد يلاحظ الفريق أن مسارا معينا يقلل التأخير فيعيد استخدامه، أو أن استثناء متكررا يكشف عيبا في التصور .مع الزمن يمكن أن يتحول التعديل إلى جزء من الجانب الظاهري .لكن لا ينبغي نقل نظرية التعلم

التنظيمي كاملة إلى هذا الفصل .هنا نملك فقط كيفية تغير نمط الفعل عبر الأداءات والخبرة؛ أما .آليات خلق المعرفة وتخزينها ونقلها على مستوى المنظمة فلها موطنها اللاحق

منهجيا، دراسة النقل تتطلب مقارنة الأصل بالنسخة على أكثر من مستوى .يجب فحص ما نقل رسميا، وما فهمه المشاركون، وما فعلوه فعلا، وما النتيجة .وقد يحتاج الباحث إلى تتبع عدة دورات حتى يميز مشكلات البداية من خصائص النسخة المستقرة .كما تساعد مقارنة مواقع متعددة .على كشف العناصر التي تبدو جوهرية لهوية الروتين والعناصر القابلة للتكييف

وتظهر هنا أهمية العلاقات الاجتماعية .بعض المعرفة تنتقل بالمشاركة والمرافقة والعمل المشترك لا بالمستندات .وقد يكون الخبير جسرا مؤقتا يسمح للنسخة الجديدة بتكوين فهم محلي .إذا غادر الجسر قبل أن يصبح التنسيق ذاتي الاستمرار، قد يرتد الأداء .لذلك يمكن أن يكون زمن بقاء الخبرة المشتركة متغيرا تفسيريا في دراسات نقل الروتين، شرط ألا يتحول ذلك إلى نظرية رأس .مال اجتماعي جديدة داخل هذا الفصل

40.25 تداخل الروتينات وبيئة الروتينات داخل المنظمة

الروتينات لا تعمل عادة منفردة .روتين المبيعات يولد مدخلات لروتين الائتمان، وروتين التوظيف يتصل بروتين التهيئة والتقييم، وروتين الاستجابة للحادث يرتبط بروتين التعلم اللاحق . لذلك قد يكون فشل روتين ظاهرا نتيجة عدم توافقه مع روتين مجاور لا عيبا داخليا فيه .هذا يوسع .التحليل من الروتين المفرد إلى علاقات بين روتينات مع الحفاظ على الحدود المفاهيمية

يمكن أن تكون العلاقة تسلسلية، حيث تنتهي مخرجات روتين لتبدأ أخرى، أو متبادلة عندما ترجع المعلومات في حلقات، أو تنافسية عندما تطلب روتينات مختلفة الموارد نفسها .تغير روتين واحد قد ينقل الاختناق إلى روتين آخر .ولهذا لا ينبغي تقييم "تحسين "محلي فقط بمؤشره الداخلي إذا كان النظام الكلي يتدهور .ومع ذلك، إذا تحول السؤال إلى تصميم نظام العمليات بكامله، تصبح .نظريات العمليات والقيود في موطنها أكثر ملاءمة

تساعد فكرة بيئة الروتينات في تفسير مقاومة بعض مبادرات إعادة التصميم .قد يكون الروتين القديم متشابكا مع جداول ومهارات وأنظمة ومكافآت وروتينات أخرى، فيجعل تغييره منفردا مكلفا. لا يعني ذلك أن الشبكة تحدد السلوك حتميا؛ المشاركون يمكن أن يعيدوا ترتيب الروابط تدريجيا . لكن الباحث الذي يدرس تغير روتين واحد يجب أن يسجل الاعتمادات المحيطة حتى لا ينسب كل .صعوبة إلى "القصور "داخل الروتين

ومن زاوية ثقافية، قد تحمل الروتينات المختلفة رسائل متعارضة .روتين تقييم يكافئ الانضباط الفردي قد يتعارض مع خطاب ثقافي عن التعاون، أو روتين اعتماد مركزي قد يقوض قيمة معلنة عن التمكين .تتبع هذه التناقضات يسمح بربط المعنى بالممارسة بطريقة قابلة للملاحظة، بدلا من .الاكتفاء بقول إن هناك فجوة بين الثقافة والنظام

تطبيقات دكتوراه ونماذج فرضيات قابلة للدفاع 40.26

في دراسة كمية عن ثقافة السلامة يمكن بناء الحجة على أن معيارا مشتركا بشأن حق الإبلاغ عن الخطأ يخفض توقع العقوبة الاجتماعية، فيزيد الإبلاغ المبكر عن المخاطر .هنا الثقافة ليست درجة عامة، بل معيار محدد، والآلية توقع اجتماعي، والنتيجة سلوك يمكن قياسه .يمكن اختبار اختلاف الأثر بين وحدات ذات اتفاق داخلي مرتفع ومنخفض، أو استخدام تصميم متعدد المستويات .إذا قيس المعيار على مستوى الفريق والسلوك على مستوى الفرد

وفي دراسة عن روتين خدمة العملاء قد تكون الفرضية أن تنوع المسارات داخل حدود روتين معروف يخفض زمن الاستجابة في الحالات غير النمطية حتى نقطة معينة، ثم يرفع التباين والأخطاء إذا أصبح التنوع غير منضبط .هذا الادعاء يتطلب بيانات أداء فعلية أو سجلات تسلسل، لا استبانة عامة عن "مرونة العمليات "فقط .كما يمكن اختبار ما إذا كان الجانب الظاهري الواضح .يضبط أثر التنوع الأدائي في النتيجة

أما دراسة نوعية في اندماج مؤسستين فيمكن أن تتبع كيف تلتقي افتراضات مختلفة عن السلطة مع روتين اعتماد واحد جديد .تجمع الدراسة قصصا ومقابلات وملاحظة واجتماعات واعتمادات فعلية، ثم تظهر أن الخلاف ليس ثقافيا عاما بل يتركز في معنى من يملك حق الاستثناء. تتبع الأداءات عبر أشهر يمكن أن يبين هل تكون روتين جديد، وهل تغير معنى السلطة معه أو .بقيت ثقافتان فرعيتان

جديد بوصفه عنصرا في الروتين لا سببا مكتفيا artifact وفي التحول الرقمي يمكن دراسة workaround بذاته .تقارن الدراسة التصميم الرسمي بمسارات الاستخدام الفعلية، وتحدد المتكررة، ثم تسأل ما إذا كانت هذه المسارات تكشف افتراضا ثقافيا عن الرقابة أو تعكس قيدا تقنيا فقط .هذه الصياغة تمنع تحميل الثقافة كل اختلاف، وتمنع في الوقت نفسه اختزال الروتين في .النظام الإلكتروني

وتصلح النظريتان أيضا لبناء وساطة أو تعديل عندما تكون الآلية واضحة .قد تعدل قوة معيار ثقافي علاقة الحافز بالسلوك، أو تتوسط ديناميات الروتين أثر أداة جديدة في الجودة .لكن وجود لا يبرر أي نظرية .الاختيار mediator لا يجعل الدراسة موقفية تلقائيا، ووجود moderator أو تحليل HLM أو SEM يعود إلى معنى المتغير والآلية والمستوى .وإذا كان الباحث يستخدم process tracing، تسلسل أو فإن الطريقة تأتي بعد النظرية لا قبلها.

الاختبار النهائي لأي نموذج هو القدرة على حذف اسم النظرية وسؤال :ما الذي سيفقد من تفسير السبب؟ إذا بقيت الفرضية كما هي، فالنظرية زينة .أما إذا كان حذف منظور الثقافة يلغي معنى المعيار المشترك، أو حذف نظرية الروتين يلغي منطق الأداءات المتكررة وعلاقتها، فهناك .استخدام حقيقي يمكن الدفاع عنه أمام لجنة أو محكم

40.27 حالة تطبيقية مركبة: جامعة تعيد تصميم خدمة أكاديمية

لإظهار الفرق بين النظريتين، افترض جامعة أعادت تصميم خدمة تسجيل الطلبة عبر منصة رقمية. بعد الإطلاق ظهرت مشكلتان تبدوان متشابهتين ظاهريا: بعض الموظفين يتجنبون استخدام صلاحيات الاستثناء رغم أنها متاحة، كما أن مسار معالجة الحالات غير العادية يتغير من موظف إلى آخر ويؤدي أحيانا إلى تأخير. يمكن للباحث أن يفسر المشكلتين بعبارة عامة مثل "مقاومة التغيير"، لكن الأطلس يطلب تفكيك الظاهرة قبل اختيار النظرية.

إذا كشفت المقابلات أن الموظفين يشتركون في افتراض أن القرار الآمن هو القرار الذي يحمل توقيع مسؤول أعلى، وأن استخدام الاستثناء يعرض صاحبه للوم حتى عندما يسمح النظام به، فالمشكلة ثقافية في جزء منها. يصبح السؤال عن معنى السلطة والمسؤولية، وكيف تعلم الأعضاء أن تجنب المبادرة هو السلوك المشروع. يجمع الباحث قصص حالات سابقة، ويراقب ما يحدث عند الخطأ، ويقارن الخطاب الرسمي عن التمكين مع القرارات الفعلية. هنا يملك منظور الثقافة تفسير السبب الذي يجعل صلاحية تقنية متاحة غير مستخدمة.

أما إذا كان التأخير ينتج لأن الموظفين يتبعون مسارات مختلفة لمعالجة الاستثناءات، فهنا تظهر نظرية الروتين. يعيد الباحث بناء عدة أداءات للعملية: من يستقبل الحالة، متى يطلب وثيقة إضافية، متى يحيل إلى المسؤول، وكيف تعود الحالة إلى الموظف. قد يكتشف أن هناك جانبا ظاهريا مشتركا يقول إن "الحالة غير العادية تراجع مركزيا"، لكن الأداءات تختلف في ترتيب الخطوات والاتصالات. يصبح السؤال هل التنوع يساعد على المرونة أم ينتج إعادة عمل وتأخيرا، وأي أداءات تتكرر حتى تتحول إلى نمط جديد.

القيمة العلمية تظهر عند ربط المستويين من دون دمجهما. قد يكون الافتراض الثقافي عن تجنب اللوم هو الذي يضيق مساحة التجريب داخل الروتين، فيدفع الموظفين إلى إحالات إضافية. ويمكن أن يؤدي روتين جديد يمنح الموظف حماية موثقة عند استخدام الاستثناء إلى خبرات نجاح تغير معنى المسؤولية تدريجيا. هنا يمكن بناء نموذج طولي يربط معيارا ثقافيا بخصائص أداء الروتين ثم بنتيجة زمنية، مع قياس كل بناء بطريقة تناسب مستواه.

لكن من الممكن أيضا أن تظهر البيانات أن التأخير تقني بحت بسبب بطء النظام، أو أن المشكلة ناتجة عن نقص تدريب فردي لا عن معنى مشترك ولا نمط متكرر. في هذه الحالة يجب على الباحث مقاومة إغراء إبقاء الثقافة والروتين لمجرد أنهما كانا في الخطة الأولية. النظرية الجيدة لا تحصن نفسها من الاستبعاد، بل تحدد شروطا تسمح للبيانات بإظهار أن آلية أخرى هي الأهم. هذا المثال يلخص وظيفة الفصل: تحويل ألفاظ مألوفة إلى قرارات تفسيرية يمكن الدفاع عنها واختبارها.

40.28 الثقافة والروتين :علاقة تكامل لا ترادف

الثقافة والروتين يلتقيان لأن كليهما يقلل الحاجة إلى إعادة اختراع المنظمة في كل موقف . الثقافة توفر معاني وافتراضات ومعايير تجعل بعض الأفعال مفهومة ومشروعة، والروتين يوفر أنماط فعل تجعل التنسيق قابلا لإعادة الإنتاج .لكن العلاقة ليست اتجاهية بسيطة .قد تؤثر الثقافة في الطريقة التي يفسر بها المشاركون الاستثناء أو السلطة أو الخطأ داخل الروتين، وفي الوقت نفسه يمكن للأداء المتكرر أن يجسد معنى ثقافيا ويقويه أو يكشف تناقضه.

مثال ذلك روتين الإبلاغ عن الأخطاء .إذا كان الافتراض الثقافي أن الاعتراف بالخطأ يهدد المكانة، فقد ينفذ روتين الإبلاغ شكليا مع إخفاء المعلومات الحساسة .وإذا غيرت المؤسسة الروتين بحيث يوفر حماية حقيقية ويظهر أن البلاغ يؤدي إلى إصلاح لا عقوبة، ثم تكررت خبرات النجاح، فقد تبدأ افتراضات الثقة في التغير .لا يعني هذا أن الروتين "يسبب الثقافة "وحده، بل أن الممارسة المتكررة توفر خبرات يمكن أن تدعم أو تقوض معاني مشتركة.

لذلك يحتاج الدمج النظري إلى تحديد آلية .صيغة مثل "الثقافة والروتين يؤثران في الأداء " ضعيفة لأنها تجمع متغيرين من دون علاقة تفسيرية .أما صيغة أقوى فتقول مثلا :معيار ثقافي مشترك بشأن التعلم من الخطأ يزيد مساحة التعديل المقبول داخل روتين حل المشكلات، فيزيد تنوع الأداءات المنتجة للمعلومة، ثم يحسن سرعة التكيف .هنا تصبح الثقافة شرطا تفسيريا والروتين موقعا للآلية .وقد يكون الاتجاه معكوسا في سؤال آخر، إذا كانت إعادة أداء روتين جديد عبر الزمن هي الخبرة التي تدعم تحول معيار ثقافي.

40.29 خريطة اختيار لطالب الدكتوراه :متى تكون الثقافة أو الروتين النظرية الحاكمة؟

إذا كان سؤال الدراسة يتعلق بما يعده أعضاء الجماعة طبيعيا أو صحيحا أو مهما، وكيف تؤثر المعايير أو الافتراضات أو الرموز المشتركة في الحكم والسلوك، يكون منظور الثقافة مرشحا حاكما .وإذا كان السؤال يتعلق بكيفية تكرار نمط من أفعال متعددة الفاعلين، ولماذا يبقى مستقرا أو يتغير عبر الأداءات، تكون نظرية الروتين أقرب .أما إذا كان السؤال عن قدرة المنظمة على تجديد الموارد، أو عن ضغط مؤسسي خارجي، أو عن تفسير هوية جماعة، فلا ينبغي إجبار الثقافة أو الروتين على امتلاك ما يفسره كيان آخر.

في النموذج الكمي يجب أن تظهر وحدة التحليل في الفرضية .إذا كانت الثقافة على مستوى المنظمة والنتيجة فردية، يحتاج الباحث إلى منطق متعدد المستويات .وإذا كان الروتين وحدة فريق، لا يصح قياسه بمواقف أفراد متناثرين ثم معاملته كخاصية منظمة .وفي التصميم النوعي يجب أن يظهر مسار الدليل :كيف استنتجنا المعنى المشترك؟ وكيف تعرفنا على النمط المتكرر؟ قرار النظرية ليس اختيار اسم مشهور، بل التزام بما تتطلبه من دليل وآلية وحدود.

40.30 ختام الباب 10 والجسر إلى الباب التالي

يكتمل الباب 10 هنا بحركة مترابطة .الفصل 37 وضع المنظمة في تبادل مع البيئة وربط الاجتماعي بالتقني .الفصل 38 شرح الملاءمة ومتطلبات المعلومات والتكوينات .الفصل 39 نقل التحليل إلى النشوء واللاخطية والتكيف والتحولات المتقطعة .والفصل 40 يبين كيف تستقر المنظمة في معان مشتركة وأنماط فعل متكررة من دون أن تفقد إمكان التغيير .هذه السلسلة تمنع اختزال التنظيم في هيكل رسمي أو قرار فردي.

بعد هذا الباب ينتقل الأطلس إلى الأبواب 11-14 حيث تصبح المنافسة والموارد والقدرات والمؤسسات والحوكمة والعلاقات في مركز التفسير .ما يحتاجه القارئ أن يحمل معه من هذا الفصل قاعدة بسيطة :قبل أن يفسر نتيجة استراتيجية أو مؤسسية أو رقمية بالثقافة أو الروتين، يسأل أولا هل المعنى المشترك أو نمط الفعل المتكرر هو الآلية التي لا يمكن حذفها من الحجة؟ إذا وإذا لا، يستخدم الإحالة الوظيفية فقط ولا يخلق .MT-0088 أو MT-0087 نعم، يعود إلى موطنا ثانيا للنظرية.

40.31 ملاحظة منهجية لضبط الاستدلال بين الثقافة والروتين

ولا يكفي الاتفاق اللفظي على قيمة ما لإثبات أنها توجه السلوك عندما ترتفع كلفة الالتزام بها . كما ينبغي فصل مستوى المنظمة عن مستوى الفريق حتى لا ينسب الباحث معنى محليا إلى كيان أوسع بلا دليل .أما التناقض بين المصادر فلا يحذف تلقائيا، فقد يكون هو الظاهرة الثقافية التي تحتاج إلى تفسير .وفي دراسة الروتينات يجب جمع أداءات متعددة لأن الأداء الواحد لا يثبت التكرار ولا يكشف حدود التنوع المقبول .ويمكن أن تكون الاستثناءات نافذة تحليلية مهمة إذا أوضحت من يملك حق تعديل الروتين وكيف تبرر التعديلات .ولا يدل ارتفاع الرسمية وحده على قوة الروتين، فقد تكون الإجراءات المكتوبة بعيدة عن الفعل اليومي .كما أن انخفاض الرسمية لا يعني غياب الروتين إذا كان التنسيق يعتمد على معرفة ضمنية مشتركة ومتكررة .وتصبح الدراسة الطولية أكثر قيمة كلما كان الادعاء يتعلق بالتشكل أو التغير أو انتقال معنى أو نمط عبر الزمن . وعندما يربط الباحث الثقافة بالأداء عليه تسمية الآلية الوسيطة بدلا من استخدام الثقافة سببا شاملا لكل نتيجة .وعندما يربط الروتين بالأداء عليه بيان أي خاصية في الروتين تعمل سببا :الثبات أو التنوع أو السرعة أو التنسيق .وقد تكشف المقارنة بين وحدتين تحت هيكل رسمي واحد أن الاختلاف في المعنى لا في القاعدة المكتوبة .ولا ينبغي أن تصبح قوة الثقافة تعبيرا معياريا عن الجودة، فالثقافة المتماسكة قد تدعم سلوكا ضارا بفاعلية عالية.

40.32 الخلاصة الحاكمة

منظور الثقافة التنظيمية يفسر كيف تتحول خبرات الجماعة إلى معان وقيم وافتراضات ورموز تحدد ما يبدو طبيعيا ومشروعا .ونظرية الروتين التنظيمي تفسر كيف تنتج المنظمة أنماطا متكررة من أفعال مترابطة تحقق الاستمرار، وكيف تنشأ داخل الأداء نفسه إمكانات للتنوع والتغيير .لا

الثقافة مرادف للمناخ أو الرضا، ولا الروتين مرادف للإجراء المكتوب .كلاهما بناء جماعي يتطلب مستوى تحليل واضحا ودليلا يتجاوز التصريح الشكلي.

القاعدة الحاكمة للفصل هي :استخدم الثقافة عندما تكون المعاني والمعايير المشتركة جزءا من السبب، واستخدم الروتين عندما يكون نمط الفعل المتكرر وديناميته جزءا من السبب .وعند الجمع بينهما، بين كيف ينتقل المعنى إلى ممارسة أو كيف تعيد الممارسة تشكيل المعنى .بهذه القاعدة يؤدي الفصل وظيفته دون أن يكرر نظريات الهوية أو المؤسسات أو التعلم أو التقنية أو القدرات.

مصفوفة القرار بين الثقافة والروتين 40.33

البعد	منظور الثقافة التنظيمية	نظرية الروتين التنظيمي
السؤال الحاكم	كيف تشكل المعاني والمعايير والافتراضات المشتركة الإدراك والسلوك؟	كيف يستمر ويتغير نمط متكرر من أفعال مترابطة ينفذها فاعلون متعددون؟
وحدة التحليل	منظمة أو وحدة أو جماعة لها نمط معنى مشترك	روتين محدد أو أداءات متعددة لذلك الروتين
الدليل الأقرب	رموز وقصص وقيم وافتراضات ومعايير وسلوك متكرر	تسلسلات فعل وأداءات متكررة وتصورات وآثار مادية
خطر القياس	مساواة الثقافة بالمناخ أو الرضا أو القيم المعلنة	مساواة الروتين بالإجراء المكتوب أو القاعدة الرسمية
الزمن	تشكيل وتنشئة واستمرار وإعادة تفسير	تكرار وأداء وتنوع وانتقاء وتغير
متى لا تستخدم؟	إذا لم يكن المعنى المشترك جزءا من الآلية	إذا لم يوجد نمط فعل متكرر متعدد الفاعلين

المراجع

Chatman, J. A., & O'Reilly, C. A. (2016). Paradigm lost: Reinvigorating the study of organizational culture. Research in Organizational Behavior, 36, 199-224. https://doi.org/10.1016/j.riob.2016.11.004

Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). A behavioral theory of the firm. Prentice-Hall.

D'Adderio, L. (2011). Artifacts at the centre of routines: Performing the material turn in routines theory. Journal of Institutional Economics, 7(2), 197-230. https://doi.org/10.1017/S174413741000024X

Feldman, M. S., & Pentland, B. T. (2003). Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change. Administrative Science Quarterly, 48(1), 94-118. https://doi.org/10.2307/3556620

Feldman, M. S., Pentland, B. T., D'Adderio, L., & Lazaric, N. (2016). Beyond routines as things: Introduction to the special issue on routine dynamics. Organization Science, 27(3), 505-513. https://doi.org/10.1287/orsc.2016.1070

Giorgi, S., Lockwood, C., & Glynn, M. A. (2015). The many faces of culture: Making sense of 30 years of research on culture in organization studies. Academy of Management Annals, 9(1), 1-54. https://doi.org/10.5465/19416520.2015.1007645

Hatch, M. J. (1993). The dynamics of organizational culture. Academy of Management Review, 18(4), 657-693. https://doi.org/10.5465/amr.1993.9402210154

Howard-Grenville, J. A. (2005). The persistence of flexible organizational routines: The role of agency and organizational context. Organization Science, 16(6), 618-636.

Martin, J. (1992). Cultures in organizations: Three perspectives. Oxford University Press. https://doi.org/10.1093/oso/9780195071634.001.0001

Martin, J. (2002). Organizational culture: Mapping the terrain. Sage.

Nelson, R. R., & Winter, S. G. (1982). An evolutionary theory of economic change. Harvard University Press.

Parmigiani, A., & Howard-Grenville, J. (2011). Routines revisited: Exploring the capabilities and practice perspectives. Academy of Management Annals, 5(1), 413-453. https://doi.org/10.5465/19416520.2011.589143

Pentland, B. T., & Feldman, M. S. (2005). Organizational routines as a unit of analysis. Industrial and Corporate Change, 14(5), 793-815. https://doi.org/10.1093/icc/dth070

Pentland, B. T., & Feldman, M. S. (2008). Designing routines: On the folly of designing artifacts, while hoping for patterns of action. Information and Organization, 18(4), 235-250. https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2008.08.001

Schein, E. H. (2010). Organizational culture and leadership (4th ed.). Jossey-Bass.

Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. Administrative Science Quarterly, 28(3), 339-358. https://doi.org/10.2307/2392246

۞ الباب 11 ۞

الاستراتيجية والمنافسة والموارد والقدرات

الفصول 41-45

مدخل الباب 11: الاستراتيجية والمنافسة والموارد والقدرات

يجمع الباب 11 الفصول 41-45 حول سؤال واحد: من أين يأتي الاختلاف في الأداء والميزة: من بنية الصناعة أم الموارد أم القدرات أم الانتباه والاختيار والفعل التنافسي؟ هذه الوحدة هي سبب جمع الفصول في باب واحد؛ فهي لا تفترض أن النظريات متشابهة، بل أن بينها توترا أو تكاملا يسمح للقارئ بمقارنة إجابات مختلفة عن عائلة واحدة من المشكلات.

المحاور التي تضبط القراءة هنا هي: الصناعة والتموضع، الموارد والكفاءات، المعرفة والقدرات الديناميكية، الانتباه والخيارات، الديناميات التنافسية. ويتغير وزن كل محور بحسب الظاهرة ومستوى التحليل. لذلك لا يقرأ الباب كتاريخ أسماء، ولا كقائمة وصفات، بل كسلسلة من القرارات: ما الوحدة التي يجري تفسيرها؟ ما الآلية المركزية؟ ما النتيجة التي تستطيع النظرية تفسيرها فعلا؟ وما الشروط التي تجعل استخدامها خارج نطاقها الأصلي غير مبرر؟

يحتفظ كل فصل بوظيفة محددة داخل هذا المسار. الفصل 41: جاذبية الصناعة وقوة الأطراف والاختيار بين المواقع التنافسية.؛ الفصل 42: خصائص الموارد المولدة للميزة وكيف تتجمع مهارات وتقنيات متعددة في كفاءة محورية.؛ الفصل 43: المعرفة كأساس للمنشأة، واستشعار الفرص واغتنامها وإعادة التشكيل، وهيكلة الموارد وتنسيقها واستثمارها.؛ الفصل 44: توزيع انتباه القرار، وقيمة تأجيل الالتزام، ودور الفاعلين في تشكيل الخيارات تحت القيود.؛ الفصل 45: تتابع الأفعال والردود بين المنافسين، وكيف تنتج الاستراتيجية في الممارسات اليومية والأدوات والخطاب.. هذه الموضوعات متجاورة لكنها غير مترادفة؛ ومن ثم فإن انتقال الباحث من فصل إلى آخر ينبغي أن يستند إلى تغير في السؤال أو الآلية أو المستوى، لا إلى رغبة في زيادة عدد النظريات في الإطار النظري.

تساعد المراجع المؤسسة والامتدادات الرئيسة على فهم هذه الحدود، ومن نقاط الارتكاز في هذا الباب: Porter (1980)، Barney (1991)، Teece et al. (1997)، Ocasio (1997)، Chen (1996). لا تكفي إحالة واحدة إلى هذه الأعمال للحكم على ملاءمة النظرية، لكنها تذكر القارئ بأن كل بناء داخل الباب له نسب علمي وسؤال أصلي لا ينبغي فصلهما عن الاستخدام المعاصر.

وعند اكتمال هذا المسار ينتقل القارئ إلى الباب 12 (المؤسسات والبيئة والسكان والتبعية)، حيث يتغير مركز السؤال من الاستراتيجية والمنافسة والموارد والقدرات إلى المؤسسات والبيئة والسكان والتبعية. تبقى الإحالات إلى الأبواب الأخرى مفتوحة عندما تتجاوز الظاهرة حدود الحقل، لكن القاعدة هي العودة إلى الموطن الأصلي للمعالجة الكاملة. بهذه الطريقة يحافظ الباب على تماسكه ويظل جزءا من شبكة أكبر، ويستطيع القارئ استخدامه منفردا أو ضمن مسار الأطلس الكامل.

الفصل 41: هيكل الصناعة والتموضع والقوى الخمس

Industry Structure, Positioning, and the Five Forces

41.1 تمهيد: من داخل المنظمة إلى بنية المنافسة

اختتم الباب 10 النظر إلى المنظمة من الداخل ومن علاقتها المباشرة ببيئتها، فناقش النظام المفتوح، والملاءمة، ومعالجة المعلومات، والتعقيد، والثقافة، والروتين. لكن تفسير اختلاف أداء المنظمات لا يكتمل إذا بقي التحليل داخل حدود المنظمة. قد تدير شركتان مواردهما بكفاءة متقاربة، ومع ذلك تعمل إحداهما في صناعة تسمح بهوامش مرتفعة، بينما تعمل الأخرى في صناعة تمتص المنافسة معظم القيمة الاقتصادية المتاحة. وقد تواجه شركة منافسا قويا لا لأن هذا المنافس أكثر براعة فقط، بل لأن بنية الصناعة نفسها تجعل التفاوض مع المشترين أو الموردين أو الداخلين الجدد شديدا. لهذا يبدأ الباب 11 بسؤال خارجي جوهري: كيف تشكل بنية الصناعة مجال الربح، وما الذي يجعل بعض المواقع التنافسية أكثر حماية أو أكثر تعرضا للضغط من غيرها؟

يقدم الفصل 41 عدستين مترابطتين. الأولى هي منظور التنظيم الصناعي (Industrial Organization Perspective)، الذي نقل إلى الاستراتيجية فكرة أن خصائص السوق والصناعة ليست خلفية محايدة، بل محددات مهمة للسلوك والنتائج الاقتصادية. والثانية هي إطار القوى الخمس (Five Forces Framework)، الذي أعاد صياغة السؤال من منظور المدير: ما القوى البنيوية التي تضغط على ربحية الصناعة، وكيف يمكن للمنشأة أن تختار موقعا أقل تعرضا لهذه الضغوط أو أن تؤثر في قواعد المنافسة نفسها؟ الجمع بين العدستين لا يعني أنهما كيان واحد. التنظيم الصناعي أوسع تاريخيا ونظريا، بينما القوى الخمس أداة استراتيجية مشتقة من هذا التراث وموجهة إلى تحليل بنية الصناعة.

تتمثل الفكرة الحاكمة للفصل في أن المنافسة لا تختزل في عدد المنافسين المباشرين ولا في حرب الأسعار. المنافسة على القيمة الاقتصادية تمتد إلى المشترين والموردين والبدائل والداخلين المحتملين، إضافة إلى التنافس بين المنشآت القائمة. ويصبح التموضع الاستراتيجي محاولة لاختيار أنشطة وموقع يسمحان للمنشأة بالتعامل مع هذه القوى بصورة أفضل من المتوسط. ومع ذلك لا يدعي الفصل أن الصناعة تفسر كل فروق الأداء. هذه النقطة ستكون جسرا مقصودا إلى الفصل 42، حيث تنتقل الملكية إلى الموارد والكفاءة الجوهرية، أي إلى سؤال لماذا تختلف المنشآت داخل الصناعة نفسها في قدرتها على خلق القيمة والاستيلاء عليها.

41.2 الملكية النظرية وحدود الفصل

يصنف الأطلس منظور التنظيم الصناعي بالمعرف MT-0030، وإطار القوى الخمس MT-0081، بالمعرف ويجعل الفصل 41 الموطن الأصلي الكامل لكليهما. لذلك يملك هذا الفصل الجذور التاريخية والافتراضات والآليات ووحدة التحليل ومفاهيم بنية الصناعة وحواجز الدخول

والقوة التفاوضية والبدائل والمنافسة الداخلية والتموضع والقياس والنقد وشروط الحدود والتطبيق البحثي .ويجمع بين العدستين في المقارنة والتطبيق والجسر إلى الفصل التالي من دون نقل ملفات النظريات المجاورة إليه.

الحد الخلفي للفصل هو الباب 10 .يمكن الاستفادة من فكرة البيئة بوصفها سياقا، لكن لا يعاد منظور النظم المفتوحة أو الموقفية؛ فالسؤال هنا ليس هل تتكيف المنظمة مع البيئة، بل كيف تؤثر بنية مجال تنافسي محدد في متوسطات الربحية وفي الخيارات الاستراتيجية .أما الحد الأمامي فهو ومنظور الكفاءة (Resource-Based View) الفصل 42 :الرؤية القائمة على الموارد يملكان تفسير الاختلافات القائمة على (Core Competence Perspective) الجوهرية خصائص الموارد والمهارات داخل المنشأة .لذلك لا يجوز للفصل 41 أن يحول الموارد النادرة أو التقليد أو الكفاءات إلى شرح أصلي؛ يذكرها فقط لتحديد ما لا يستطيع التحليل الصناعي تفسيره.

كما توجد حدود مع الفصل 43 الذي يملك المعرفة والقدرات الديناميكية وتنسيق الموارد، والفصل 44 الذي يملك الانتباه والخيارات الحقيقية والاختيار الاستراتيجي، والفصل 45 الذي يملك الديناميات التنافسية والاستراتيجية بوصفها ممارسة .لذا لا يتحول تحليل المنافسة هنا إلى دراسة تفصيلية لتسلسل الهجمات والردود بين شركتين، ولا إلى شرح عمليات صنع الاستراتيجية اليومية .الفصل 41 يركز على البنية التي تحدد المجال الذي تجري داخله تلك الأفعال .ويعني ذلك أن المنافس الواحد قد يظهر بوصفه جزءا من شدة المنافسة، لكن تفسير توقيت هجومه أو رد منافس آخر ينتقل إلى النظريات المالكة لاحقا.

41.3 الجذور :من اقتصاديات الصناعة إلى سؤال الاستراتيجية

ترجع الجذور الأساسية لمنظور التنظيم الصناعي إلى محاولة الاقتصاد تفسير كيف تؤثر بنية برنامجا بحثيا ربط خصائص السوق (1939) Mason السوق في سلوك المنشآت ونتائجها .قدم هذا المسار في دراسات ركزت Bain بسياسات السعر والإنتاج في المنشآت الكبيرة، ثم طور على التركيز وحواجز الدخول وشروط المنافسة .من هذا التراث نشأ منطق يعرف عادة بسلسلة حيث تؤثر خصائص ،(Structure-Conduct-Performance) البنية - السلوك - الأداء البنية في أنماط السلوك، ثم تنعكس على نتائج مثل الأسعار وهوامش الربح والكفاءة.

كان هدف التنظيم الصناعي التقليدي في جانب مهم منه هدفا عاما يتعلق بالمنافسة والرفاه والسياسة الاقتصادية .فإذا أدت بنية معينة إلى قوة سوقية مفرطة، يصبح السؤال كيف ينبغي تنظيم السوق أو الحد من الاحتكار .أما الاستراتيجية فتغير زاوية النظر .المدير لا يسأل فقط هل الصناعة تنافسية بما يكفي للمجتمع، بل يسأل أيضا كيف تؤثر بنيتها في قدرة المنشأة على تحقيق أن (1981) Porter عوائد، وأين توجد نقاط الضغط، وما الموقع الذي يقلل التعرض لها .شرح نقل التنظيم الصناعي إلى الإدارة الاستراتيجية لم يكن نسخا مباشرا؛ فقد اختلف المجالان في وحدة التحليل والهدف وصورة المدير وإمكان تغيير البنية، لكن تطورات التنظيم الصناعي قربت المسافة بينهما.

هذا التحول مهم منهجيا .لا ينبغي لطالب الدكتوراه أن يقدم القوى الخمس كما لو ظهرت من قائمة استشارية بلا نسب علمي .الإطار يعتمد على منطق اقتصادي أقدم :الأرباح المستدامة تتأثر بقدرة الأطراف على الدخول أو الخروج أو التفاوض أو الاستبدال، وبوجود حواجز وعلاقات بنيوية تحدد توزيع القيمة .كذلك لا ينبغي تحويل التراث الاقتصادي إلى حتمية تقول إن الصناعة تقرر مصير المنشأة بالكامل .منذ بدايات الانتقال إلى الاستراتيجية أصبح واضحا أن المدير يختار موقعا، ويستثمر في حواجز، ويعيد تشكيل علاقاته مع الموردين والمشترين، وقد يؤثر في حدود الصناعة وقواعدها .لذلك يكون المنظور الصناعي بنيويا، لكنه ليس قدريا.

41.4 وحدة التحليل :ما الصناعة التي نتحدث عنها؟

يبدأ أي تحليل صناعي صارم بتحديد الصناعة قبل قياس قواها .الصناعة ليست اسما شائعا ولا تصنيفا إداريا فقط، بل مجال تنافس يجمع منشآت تقدم منتجات أو خدمات تتقاطع في الوظيفة أو في منطق خلق القيمة بدرجة تجعل أفعال كل منها مؤثرة في الآخرين .إذا عرف الباحث الصناعة على نطاق واسع جدا، فقد يخلط بين أسواق تختلف جذريا في العملاء والتقنية والحواجز .وإذا عرفها على نطاق ضيق جدا، فقد يخفي البدائل والداخلين المحتملين ويحول التحليل إلى وصف لمجموعة شركات متشابهة فقط.

الحدود يجب أن تخدم السؤال النظري .في دراسة النقل مثلا، قد يكون السوق هو النقل الجوي المحلي، أو السفر بين مدينتين، أو خدمات التنقل بعيدة المدى إذا كانت القطارات والحافلات بدائل حقيقية .وفي التعليم العالي قد يكون التعريف هو الجامعات الخاصة في بلد معين، أو برامج إدارة الأعمال، أو حلول التعليم المهني والرقمي إذا كان الطالب يتنقل بينها فعلا .لا توجد حدود صحيحة خارج الاستخدام، لكن توجد حدود سيئة عندما لا يبرر الباحث لماذا تعد الوحدات داخل النطاق منافسة على القيمة نفسها.

يساعد مفهوم المرونة المتبادلة للطلب في الاقتصاد على التفكير في البدائل، لكن الدراسات الإدارية غالبا لا تملك بيانات أسعار وطلب كافية .لذلك يمكن استخدام سلوك العملاء، ومقابلات التحول بين البدائل، وتشابه الوظيفة، وقنوات التوزيع، والقواعد التنظيمية، والتقنيات المستخدمة بوصفها أدلة مساندة .المهم ألا يعرف الباحث الصناعة بناء على سهولة الحصول على عينة ثم يستخدم هذا التعريف نفسه لتأكيد النتيجة.

تحديد الحدود عملية قابلة للمراجعة .قد تتغير الصناعة عندما تزيل التقنية حاجزا كان يفصل سوقين، أو عندما تتيح منصة رقمية لمورد أن يصل مباشرة إلى العميل، أو عندما تغير اللوائح من يحق له تقديم الخدمة .لهذا يجب أن يذكر الباحث الفترة الزمنية التي يصف فيها البنية .تحليل قوى عام 2015 لا ينتقل تلقائيا إلى 2026 إذا تغيرت التقنية أو قواعد الدخول أو بدائل العميل . الصناعة مفهوم بنيوي وزمني في آن واحد.

41.5 منطق البنية - السلوك - الأداء :قوة التفسير وحدوده

يمنح منطق البنية - السلوك - الأداء الباحث تسلسلا تفسيريا أوليا .البنية تشمل مثلا التركيز، وحواجز الدخول، وتميز المنتج، وهيكل التكلفة، وعدد المشترين والموردين .هذه الخصائص تشكل الحوافز والقيود التي تواجه المنشآت، فتؤثر في سلوك السعر والاستثمار والطاقة والإعلان والتكامل، ثم تظهر النتائج في الربحية والكفاءة والابتكار والتوزيع .قوة هذا التسلسل أنه يمنع تفسير كل اختلاف في الأداء بصفة داخلية للمنشأة؛ فبعض النتائج تنشأ لأن الشركات تواجه المجال الاقتصادي نفسه.

لكن السلسلة لا تعمل باتجاه واحد دائما .السلوك الاستراتيجي يمكن أن يعيد تشكيل البنية . استثمار شركة في سعة ضخمة قد يرفع حاجز الدخول، وعقد طويل الأجل قد يغير قوة مورد، ومنصة جديدة قد تقلل تكاليف التحول أو تزيدها، واندماج بين منافسين قد يغير التركيز .لذلك تطورت القراءة الحديثة من علاقة أحادية الاتجاه إلى علاقات تغذية راجعة بين البنية والسلوك . هذه النقطة أساسية كي لا تصبح الصناعة متغيرا خارجيا ثابتا لا يملك الفاعلون أي قدرة على التأثير فيه.

توجد أيضا مشكلة استدلالية بين الارتباط والسببية .ارتباط التركيز بالربحية لا يثبت أن التركيز هو الذي ولد الأرباح .قد تكون الشركات الأعلى كفاءة قد توسعت واكتسبت حصصا أكبر، نقاشا حول تفسير العلاقة Demsetz فأصبح التركيز نتيجة للكفاءة لا سببا لها .أثارت أعمال مثل بين التركيز والأداء، وهو نقاش يذكر الباحث بأن المؤشرات البنيوية ليست آليات سببية مكتملة بذاتها .يلزم تحديد ما الذي يمنح قوة سوقية فعلا، وكيف يمنع دخول المنافسين أو يغير التفاوض.

بالنسبة لطالب الدكتوراه، الأفضل استخدام المنطق كخريطة سببية لا كقالب جاهز .يحدد خاصية بنيوية، ثم يشرح الآلية التي تغير خيارات الأطراف أو قدرتها على الاستيلاء على القيمة، ثم يحدد النتيجة .وعندما تصبح الفرضية أن شركة بعينها تتفوق لأنها تملك موردا صعب التقليد رغم العمل في الصناعة نفسها، يتوقف هذا الفصل ويبدأ الفصل 42.

41.6 من :حواجز الدخول Bain إلى الاستراتيجية

تعد حواجز الدخول من أكثر المفاهيم التي تربط التنظيم الصناعي بالقوى الخمس .درس شروط دخول المنافسين الجدد وركز على مصادر مثل اقتصاديات الحجم وتميز Bain (1956) المنتج ومتطلبات رأس المال ومزايا المنشآت القائمة .الفكرة الاقتصادية بسيطة في ظاهرها :إذا كانت الأرباح مرتفعة ويستطيع المنافسون الدخول بسهولة، يجذب السوق قدرة جديدة تضغط الأسعار والعوائد .أما إذا كانت هناك عوائق تجعل الدخول مكلفا أو بطيئا أو قليل الجاذبية، فقد تستمر عوائد أعلى مدة أطول.

لكن حاجز الدخول ليس كل صعوبة يواجهها الوافد .ينبغي أن تكون الصعوبة بنيوية أو ناتجة عن موقع سابق يمنح القائمين ميزة لا يحصل عليها الداخل بسهولة .اقتصاديات الحجم قد تجبر

الداخل على الاختيار بين حجم صغير مرتفع التكلفة أو دخول كبير يثير ردودا قوية .وتميز العلامة قد يفرض إنفاقا للحصول على ثقة العملاء .والوصول إلى قنوات توزيع محدودة قد يكون عائقا، كما قد تكون التراخيص أو حقوق الملكية أو معايير السلامة أو الشبكات القائمة حاجزا قانونيا أو تقنيا.

ويجب الفصل بين حاجز الدخول ورد الفعل المتوقع .قد تكون الموارد اللازمة للدخول متاحة، لكن تاريخ الصناعة يشير إلى أن القائمين يخفضون الأسعار أو يوسعون الطاقة بقوة عند ظهور منافس .إذا كان هذا الرد موثوقا، ينخفض جاذب الدخول .ومع ذلك لا يجوز للباحث أن يفترض الرد فقط لأنه منطقي؛ يحتاج إلى أدلة من تاريخ السوق أو من الالتزامات التي تجعل الرد قابلا للتصديق.

في الأسواق الرقمية تتغير صورة الحواجز .قد تكون تكلفة إنشاء تطبيق منخفضة، لكن تكلفة الوصول إلى قاعدة مستخدمين كبيرة أو بناء الثقة أو الحصول على بيانات أو اجتياز متطلبات تنظيمية مرتفعة .وقد ينتج أثر الشبكة حاجزا بعد أن يصل القائم إلى كتلة حرجة، مع أن التكنولوجيا الأساسية متاحة للجميع .لذلك يكون السؤال الدقيق :ما الذي يمنع تحويل فكرة الدخول إلى منافس قادر على أخذ قيمة اقتصادية، وكم يستمر هذا المنع؟ هذا السؤال يحافظ على روح Bain من دون حصر الحواجز في مصانع القرن العشرين.

41.7 من حواجز الدخول إلى حواجز الحركة والمجموعات الاستراتيجية

قد تكون الصناعة الواحدة غير متجانسة من الداخل .بعض الشركات تخدم شرائح مختلفة، أو تستخدم قنوات مختلفة، أو تعتمد درجات متباينة من التكامل الرأسي والجودة والسعر .لهذا طور لتفسير صعوبة انتقال المنشأة (Mobility Barriers) فكرة حواجز الحركة Porterو Caves من مجموعة استراتيجية إلى أخرى داخل الصناعة .الفكرة تمد منطق حواجز الدخول :ليس السؤال فقط هل يمكن الدخول إلى الصناعة، بل هل يمكن الانتقال إلى موقع تنافسي معين داخلها من دون تكلفة أو خسارة كبيرة.

تفيد المجموعات الاستراتيجية في منع التعميم الزائد .قد تكون الصناعة ككل متوسطة الجاذبية، لكن مجموعة فاخرة محمية بالسمعة والتوزيع تحقق اقتصاديات مختلفة عن مجموعة السعر المنخفض .وقد تكون قوة المشترين على مورد خدمات متخصص أقل من قوتهم على مورد خدمة سلعية .لذلك يمكن أن تختلف شدة بعض القوى باختلاف الموقع، مع بقاء بنية الصناعة مرجعا عاما.

منهجيا يجب الحذر من بناء المجموعات بعد رؤية الأداء ثم تفسير الأداء بالمجموعات نفسها . يحتاج التصنيف إلى معايير استراتيجية سابقة مثل نطاق المنتج والقناة والسعر والتكامل والانتشار الجغرافي، ثم يمكن اختبار ما إذا كانت المجموعات تختلف في النتائج .ولا يكفي استخدام التحليل

العنقودي وإطلاق اسم مجموعة استراتيجية على أي تجميع إحصائي؛ يجب أن توجد دلالة تنافسية وحواجز تجعل الحركة بين المواقع ذات معنى.

هذه الفكرة تمهد للتموضع لكنها لا تتحول إلى نظرية موارد .قد تكون بعض حواجز الحركة مبنية على أصول أو سمعة، إلا أن السؤال هنا هو كيف تحمي موقعا في بنية الصناعة .أما لماذا تستطيع شركة بناء أصل معين ولا يستطيع منافس تقليده، وما شروط ندرة المورد واستدامة ميزته، فتلك ملكية الفصل 42.

41.8 الربحية وجاذبية الصناعة والاستيلاء على القيمة

يستخدم التحليل الصناعي مفهوم جاذبية الصناعة للإشارة إلى قدرة البنية على السماح بعوائد اقتصادية معقولة في الأجل الطويل .لا تعني الجاذبية أن كل شركة ستربح، ولا أن صناعة ذات متوسط مرتفع تناسب كل داخل .إنها وصف للضغط البنيوي على القيمة .عندما تكون القوى ضعيفة نسبيا، تستطيع المنشآت الاحتفاظ بجزء أكبر من القيمة التي تخلقها .وعندما تكون القوى قوية، قد تنتقل القيمة إلى المشترين في صورة أسعار أقل، أو إلى الموردين في صورة أسعار مدخلات أعلى، أو إلى الداخلين والبدائل والمنافسين في صورة تنافس يستنزف الهوامش.

هذه الصياغة تجعل القوى الخمس إطارا لتوزيع القيمة، لا مجرد قائمة مخاطر .المورد القوي لا يؤذي الشركة لأنه غير متعاون فقط، بل لأنه يستطيع الاستيلاء على حصة أكبر من الفائض . المشتري القوي يفعل الشيء نفسه في الاتجاه المقابل .البديل يضع سقفا على السعر الذي يقبله العميل .الداخل الجديد يزيد القدرة ويعيد توزيع الطلب .والمنافسة الداخلية تحدد مقدار القيمة التي تحرق في التخفيضات أو الإعلان أو الطاقة الزائدة أو تحسينات سهلة التقليد.

يجب التمييز بين الربحية المحاسبية والريع الاقتصادي .العائد المرتفع سنة واحدة قد ينتج عن دورة اقتصادية أو صدمة مؤقتة ولا يدل على بنية جذابة .التحليل البنيوي يهتم بالاستدامة وبالآليات التي تمنع المنافسة من تبديد العائد .لهذا يكون المتوسط الزمني، أو المقارنة عبر دورات، أو الربحية المعدلة للمخاطر، أدلة أفضل من رقم سنوي منفرد عندما يكون السؤال عن جاذبية الصناعة.

كما أن الصناعة الجذابة ليست بالضرورة صناعة مرغوبة اجتماعيا .قد يكون مصدر العوائد حاجزا تنظيميا يحد المنافسة أو قوة سوقية ترفع السعر .هنا يظهر الفرق بين زاوية السياسة العامة وزاوية الاستراتيجية .الباحث الإداري يصف آلية الربح، لكنه لا ينبغي أن يحول الوصف إلى حكم أخلاقي .ويمكن عند دراسة قطاعات الصحة أو التعليم أو الخدمات العامة إضافة معيار منفصل للقيمة الاجتماعية، من دون خلطه بتفسير القوة التنافسية.

41.9 إطار القوى الخمس :من المنافس المباشر إلى المنافسة الموسعة

الإطار في صيغة جعلت المنافسة أوسع من المواجهة بين الشركات Porter (1979) قدم تأكيد أن المنافسة على الأرباح تشمل الداخلين المحتملين Porter (2008) القائمة .ثم أعاد في

والموردين والمشترين والبدائل، إضافة إلى المنافسين الحاليين .الفكرة المركزية هي أن بنية هذه القوى تحدد شدة التنافس وطريقة تقسيم القيمة الاقتصادية داخل الصناعة .لذلك لا يبدأ التحليل بسؤال من هو أقوى منافس، بل بسؤال ما الأطراف التي تملك القدرة على الضغط على السعر أو التكلفة أو الاستثمار اللازم للمنافسة.

القوى ليست عوامل مستقلة تماما .دخول منافس قد يزيد شدة المنافسة، وظهور بديل قد يقوي المشترين، واندماج الموردين قد يغير حوافز التكامل الرأسي .لكن الفصل بينها تحليليا يساعد على تحديد مصدر الضغط .وفي التطبيق لا يكفي كتابة فقرة لكل قوة ثم منحها تقييما مرتفعا أو منخفضا .يجب تحديد المحركات البنيوية داخل القوة وربطها بأثر اقتصادي واضح.

كما لا ينبغي مساواة القوة بحجم الطرف .مورد صغير قد يكون قويا إذا كان يقدم مدخلا فريدا وتكلفة التحول عنه عالية .ومشتري كبير قد تكون قوته محدودة إذا كانت الخدمة تمثل جزءا صغيرا من تكلفة قراره ولا توجد بدائل مقبولة .وتهديد الدخول لا يقاس بعدد الشركات التي أعلنت نيتها، بل بمدى سهولة دخول منافس قادر على العمل بحجم وتأثير حقيقيين.

الإطار تحليل صناعي لا تحليل شركة فقط .يمكن تقييم كيف تتعرض شركة معينة للقوى بسبب موقعها، لكن القوة نفسها تنشأ أساسا من علاقات الصناعة .فإذا جعل الباحث كل عنصر ميزة أو ضعف داخلي للمنشأة، يكون قد انتقل إلى SWOT .السؤال أو الموارد من دون أن يشعر المنضبط لكل قوة هو :ما الخاصية البنيوية التي تمنح طرفا من الأطراف قدرة على أخذ قيمة، وكيف يؤثر ذلك في العائد المتاح للمنشآت داخل الصناعة؟

القوة الأولى :تهديد الداخلين الجدد 41.10

يظهر تهديد الداخلين عندما يمكن لشركات جديدة إضافة قدرة أو نموذج عمل أو مورد منافس بما يضغط على الأسعار والتكاليف والاستثمار .حتى قبل حدوث الدخول قد يغير التهديد سلوك القائمين؛ فقد يحافظون على أسعار أقل أو ينفقون أكثر على الخدمة والابتكار كي لا يجعلوا السوق جذابا للوافد .لذلك لا يقاس التهديد فقط بعدد الداخلين الفعليين، بل باحتمال الدخول وآثاره المتوقعة.

تشمل محركات التهديد اقتصاديات الحجم في جانب العرض، وفوائد الحجم في جانب الطلب، وتكاليف التحول، ومتطلبات رأس المال، ومزايا القائمين غير المرتبطة بالحجم، والوصول إلى قنوات التوزيع، والسياسة الحكومية، ورد الفعل المتوقع .هذه المحركات لا تعمل بالطريقة نفسها في كل صناعة .اقتصاد الحجم مثلا يصبح حاجزا عندما يحتاج الداخل إلى بلوغ حجم كبير قبل تحقيق تكلفة تنافسية، لا لمجرد أن الشركة القائمة كبيرة .وأثر الشبكة يصبح مهما عندما ترتفع قيمة الخدمة للمستخدم مع زيادة عدد المستخدمين بطريقة يصعب على الوافد تكرارها بسرعة.

يجب التفريق بين سهولة التسجيل القانوني وسهولة المنافسة الاقتصادية .قد يستطيع أي شخص تأسيس شركة استشارات، لكن بناء سمعة لدى عملاء كبار قد يستغرق سنوات .وقد يكون فتح متجر إلكتروني رخيصا، لكن الحصول على زيارات مربحة وقاعدة بيانات وخدمة لوجستية

موثوقة أكثر صعوبة .وفي البنوك قد تكون التقنية متاحة، لكن رأس المال والامتثال والثقة حواجز رئيسة.

في البحث العلمي يمكن تشغيل القوة بمؤشرات متعددة بدلا من سؤال عام مثل "هل تهديد الداخلين مرتفع؟ ".يمكن قياس الزمن والتكلفة اللازمة للدخول، والحد الأدنى للحجم الفعال، وتكاليف التحول، وشدة التنظيم، وتركيز قنوات التوزيع، وتاريخ الدخول والخروج .ثم يبني الباحث مؤشرا أو نموذجا يبرر أوزانه بدلا من جمع عناصر متباينة بصورة ميكانيكية.

41.11 القوة الثانية :قوة الموردين

تزداد قوة الموردين عندما يستطيعون رفع السعر، أو خفض الجودة، أو فرض شروط دفع وتسليم أكثر ملاءمة لهم، أو نقل تكاليف إلى المشترين في الصناعة .جوهر القوة هو امتلاك بدائل أفضل من بدائل الطرف المقابل .المورد الذي يبيع إلى عدد كبير من الصناعات ولا يعتمد كثيرا على صناعة العميل يمكن أن يفاوض من موقع أقوى، خصوصا إذا كان منتجه متميزا أو استبداله مكلفا.

من محركات القوة تركيز الموردين مقارنة بتركيز المشترين، وعدم اعتمادهم على الصناعة في إيراداتهم، وارتفاع تكاليف التحول، وتميز المدخل، وغياب البدائل، وإمكان التكامل إلى الأمام . لكن تفسير أي محرك يحتاج إلى سياق .تكاليف التحول قد تكون تقنية بسبب توافق المعدات، أو معرفية بسبب تدريب العاملين، أو تنظيمية بسبب إعادة الاعتماد، أو تعاقدية بسبب شروط طويلة الأجل .وكل نوع يخلق زمنا وقيمة مختلفين.

القوة ليست علاقة عدائية بالضرورة .قد يكون المورد قويا وتوجد في الوقت نفسه شراكة منتجة .إطار القوى يصف توزيع القدرة الاقتصادية لا مستوى الثقة وحده .ولذلك لا ينبغي استخدام مقاييس جودة العلاقة بديلا عن القوة التفاوضية .يمكن أن تكون العلاقة عالية الثقة لكن المورد يحتفظ بقدرة كبيرة على أخذ حصة من القيمة بسبب ندرة البديل.

في الصناعات الرقمية قد يكون المورد منصة سحابية أو مالك نظام تشغيل أو مزود بيانات أو صاحب قناة توزيع رقمية .وهنا يتطلب التحليل تحديد من يملك الأصل أو البنية التي لا يمكن استبدالها بسهولة .وإذا كان المورد جزءا من منظومة أوسع ذات تكاملات متبادلة، يمكن ذكر ذلك كحد للإطار، لكن تحليل المنظومة بوصفها بنية له موطن مستقل لاحقا في الأطلس، فلا يتحول هذا الفصل إلى نظرية منظومات.

41.12 القوة الثالثة :قوة المشترين

يمارس المشترون القوة عندما يستطيعون دفع الأسعار إلى أسفل، أو المطالبة بجودة وخدمة أعلى من دون تعويض كامل، أو دفع المنافسين إلى مواجهة بعضهم .ترتفع القوة عندما يكون المشترون مركزين أو يشترون أحجاما كبيرة، أو عندما تكون المنتجات قليلة التميز، أو تكاليف

التحول منخفضة، أو يستطيع المشتري التكامل إلى الخلف، أو تكون السلعة جزءا كبيرا من تكلفته بما يجعله حساسا للسعر.

من المهم الفصل بين قوة المشتري وحساسيته للسعر .قد يكون لدى المشتري قدرة تفاوضية لكنه لا يستخدمها بقوة لأن المدخل صغير القيمة مقارنة بخطر فشله .وقد يكون حساسا للسعر لكنه مجزأ ولا يستطيع التأثير في الموردين .لذلك يفيد التحليل في تقسيم القوة إلى بعدين :قدرة على التفاوض وحافز لاستخدام هذه القدرة .هذه الصياغة تمنع الأحكام السريعة التي تربط الحجم بالقوة تلقائيا.

في أسواق المستهلك النهائي يكون المشترون أفرادا، لكن القنوات الوسيطة قد تجمع القوة . سلسلة تجزئة كبيرة أو منصة حجز قد تتحكم في الوصول إلى العملاء حتى إن كان العملاء أنفسهم مجزئين .لذلك يجب تحديد من يتخذ قرار الشراء ومن يملك القناة ومن يدفع .في الرعاية الصحية مثلا قد يكون المستخدم والممول والمشتري جهات مختلفة، ما يجعل تحديد المشتري جزءا من النظرية لا مجرد وصف للسوق.

يمكن تشغيل القوة بمؤشرات مثل تركيز المشترين، وحجم المشتريات، وتوافر المعلومات، وتكاليف التحول، ونسبة المنتج من تكلفة المشتري، وإمكان التكامل الخلفي، ودرجة التميز .لكن هذه المؤشرات تحتاج إلى أدلة على الأثر .ارتفاع المعلومات مثلا يقوي المشتري عندما تسمح له بالمقارنة والتفاوض، لا عندما تكون المعلومات كثيرة لكنها غير قابلة للاستخدام.

القوة الرابعة :تهديد البدائل 41.13

البديل ليس منافسا يقدم المنتج نفسه، بل حل مختلف يؤدي الوظيفة نفسها أو يحل المشكلة نفسها للعميل .لهذا تعد البدائل من أكثر القوى التي يساء تعريفها .شركة طيران لا تواجه فقط شركات طيران أخرى؛ قد تواجه قطارا سريعا أو اجتماعا افتراضيا في بعض الرحلات .جامعة تقليدية قد تواجه برامج قصيرة أو شهادات مهنية إذا كان الطالب يبحث عن قابلية توظيف لا عن الدرجة بوصفها قيمة مستقلة.

يرتفع تهديد البديل عندما يقدم نسبة سعر إلى أداء جذابة، وعندما تكون تكلفة تحول العميل إليه منخفضة، وعندما تتغير التقنية أو العادات بما يجعل الوظيفة قابلة للأداء بطريقة مختلفة .البديل يضع سقفا على السعر لأن العميل يقارن القيمة التي يحصل عليها عبر حلول متباينة .وقد يكون أثره غير ظاهر حتى تقع صدمة في السعر أو الجودة تجعل التحول مفيدا فجأة.

ينبغي للباحث أن يعرف البديل من منظور الوظيفة لا التشابه المادي .إذا اعتمد على قائمة التصنيف الصناعي فقط فقد يفوته أهم تهديد .يمكن استخدام تحليل رحلة العميل، والمقابلات، وبيانات التحول، واستعلامات البحث، والتغير في استخدام القنوات لتحديد البدائل .كما يمكن تحليل مرونة الطلب عبر فترات تغير السعر إذا توافرت البيانات.

ولا يعد كل منتج جديد بديلا قويا .يجب أن يكون متاحا وقابلا للتبني ويقدم قيمة مقبولة لشريحة ذات وزن .لذلك يفيد التمييز بين بديل تقني ممكن وبديل اقتصادي مؤثر .هذا التمييز مهم في الدراسات التي تبالغ في وصف كل تقنية ناشئة بأنها مهددة للصناعة قبل وجود سلوك عميل يدعم الادعاء.

القوة الخامسة :شدة المنافسة بين القائمين 41.14

تصف المنافسة بين القائمين الطريقة التي تتنافس بها الشركات الموجودة على القيمة .ترتفع الشدة عندما يكون عدد المنافسين كبيرا أو متقاربا في القوة، ويكون نمو الصناعة بطيئا، وتكون التكاليف الثابتة أو تكاليف التخزين مرتفعة، ويكون التميز ضعيفا، وتوجد حواجز خروج عالية، أو تكون أهداف المنافسين متباينة بما يجعل بعضهم مستعدا لقبول عوائد منخفضة لفترة طويلة.

ليست كل منافسة مدمرة للقيمة .المنافسة في أبعاد مختلفة مثل الجودة والخصائص والخدمة قد توسع الطلب أو تسمح بتمييز المواقع .أما المنافسة التي تتركز في السعر مع منتجات متشابهة وتكاليف تحول منخفضة فقد تنقل معظم القيمة إلى المشتري .لذلك لا يكفي قياس الشدة بعدد المنافسين أو الإنفاق الإعلاني؛ يجب تحديد بعد المنافسة وكيف يؤثر في السعر والتكلفة والاستثمار.

حواجز الخروج مهمة لأنها تبقي القدرة داخل الصناعة حتى عندما تكون العوائد ضعيفة .قد ترتبط بأصول متخصصة لا قيمة لها خارج الاستخدام، أو عقود طويلة، أو التزامات اجتماعية وسياسية، أو اعتبارات استراتيجية مع أعمال أخرى .بقاء شركات لا تستطيع الخروج يطيل فائض العرض ويزيد الضغط .ومع ذلك لا ينبغي تحويل هذه الفكرة إلى تحليل خيارات حقيقية أو قرارات محفظة، لأن لهذه المسائل ملكية لاحقة.

كما يجب الفصل بين شدة المنافسة البنيوية والديناميات التنافسية الجزئية .هذا الفصل يفسر لماذا تكون البيئة العامة شديدة أو هادئة، لكنه لا يملك تحليل تسلسل هجوم ورد بين شركتين، أو سرعة الرد، أو الوعي والدافعية والقدرة .تلك الأسئلة تنتقل إلى الفصل 45 .هنا يكون الحد هو البنية التي تجعل بعض أنواع السلوك أكثر احتمالا أو أكثر تكلفة.

التفاعل بين القوى :لماذا لا تجمع الدرجات ميكانيكيا؟ 41.15

من الأخطاء الشائعة إعطاء كل قوة درجة من 1 إلى 5 ثم جمع الدرجات لإنتاج رقم جاذبية الصناعة .هذا الإجراء قد يكون مفيدا كأداة تواصل، لكنه ضعيف نظريا إذا افترض أن القوى مستقلة ومتساوية الأهمية وخطية .في الواقع قد تتفاعل القوى .قوة مشتري مرتفعة تصبح أشد ضررا عندما يكون المنتج قليل التميز والمنافسة السعرية مرتفعة .تهديد الدخول قد يكون محدودا رغم انخفاض رأس المال إذا كانت القناة تحت سيطرة مشترين كبار .وظهور بديل قد يغير ميزان القوة بين المشترين والموردين في الوقت نفسه.

لذلك يحتاج التحليل إلى حجة سببية لا إلى متوسط حسابي فقط .يمكن للباحث تحديد القوة التي تعمل كعنق زجاجة للربحية، أو بناء تفاعلات نظرية، أو مقارنة سيناريوهات بنيوية .وإذا استخدم مؤشرا مركبا في دراسة كمية فيجب أن يبرر لماذا يمكن تعويض قوة بأخرى، لأن الجمع الجمعي يفترض ضمنيا أن ارتفاع ضغط المورد يمكن أن يعوضه انخفاض مماثل في تهديد البديل، وهو افتراض قد لا يكون منطقيا.

كما تختلف الأهمية حسب نموذج الأعمال داخل الصناعة .شركة متكاملة رأسيا قد تكون أقل تعرضا لقوة مورد معين من منافس يعتمد عليه بالكامل، مع أن القوة البنيوية للمورد موجودة .هنا يجب الفصل بين تقييم الصناعة وتقييم موضع الشركة .الأول يحدد الضغط العام، والثاني يفسر التعرض النسبي .هذا الفصل يسمح بالمقارنة بين المواقع لكنه لا يحولها إلى تحليل موارد داخلية.

في الرسالة الجامعية يمكن عرض القوى نوعيا ثم اختيار عدد محدود من المحركات ذات صلة مباشرة بالفرضيات .ليس مطلوبا تحويل كل إطار القوى الخمس إلى استبانة إذا كان السؤال عن آلية واحدة مثل حواجز الدخول .استخدام النظرية أفضل عندما يكون التوسع متناسبا مع السؤال، لا عندما يصبح الإطار قائمة بنود إلزامية.

41.16 التموضع الاستراتيجي :العيش مع البنية أم تغييرها؟

يترجم التحليل البنيوي إلى استراتيجية عندما تختار المنشأة موقعا يسمح لها بالتعامل مع القوى بطريقة أفضل .قد تختار شريحة يكون المشترون فيها أقل حساسية للسعر، أو تبني تميزا يقلل المقارنة المباشرة، أو تغير القناة لتقليل قوة وسيط، أو تدخل جزءا من سلسلة القيمة لتخفيف الاعتماد على مورد .التموضع بهذا المعنى ليس عبارة تسويقية عن صورة العلامة، بل اختيار في الأنشطة والنطاق وعلاقة الشركة بالقوى الاقتصادية.

يمكن تصور ثلاث استجابات عامة .الأولى الدفاع عن موقع ضد القوى عبر رفع تكاليف التحول أو زيادة التميز أو تنويع الموردين .الثانية استغلال تغير بنيوي قبل الآخرين، مثل دخول شريحة توسعها تقنية أو تنظيم جديد .الثالثة محاولة تشكيل البنية نفسها، مثلا عبر معيار تقني أو عقد أو قناة أو تعاون يغير قواعد التفاوض .لكن التشكيل ليس ناجحا تلقائيا؛ قد يؤدي إلى ردود أو تنظيم مضاد أو إلى تقوية قوة أخرى.

يجب الحذر من تحويل كل استجابة إلى "حاجز "مشروع .بعض الممارسات قد تكون مقيدة قانونيا أو مضرة بالمنافسة، لذلك ينبغي فصل التحليل الاستراتيجي عن التوصية القانونية .كما أن بناء حواجز عبر قيمة أفضل أو سمعة أو تعلم يختلف عن سلوك احتكاري محظور .الدراسة الأكاديمية تصف الآلية ضمن سياقها المؤسسي والقانوني.

ولا يمتلك هذا الفصل ملف الاستراتيجيات العامة بوصفه كيانا نظريا مستقلا إذا لم تكن مسجلة كذلك في الخريطة .يمكن مناقشة التكلفة والتميز والنطاق بوصفها اختيارات تموضع مرتبطة بالقوى، لكن لا ينبغي بناء فصل فرعي كامل منفصل يكرر كتاب Porter (1980) وظيفة.

الأطلس هنا هي إظهار كيف تنتقل البنية إلى قرار موقع، لا إعادة إنتاج كتاب استراتيجي بكامل فصوله.

41.17 الصناعة ليست ساكنة: التغير البنيوي عبر الزمن

التحليل البنيوي قد يبدو ساكنا إذا صور القوى كلقطة واحدة. لكن الصناعة تتغير عندما تتبدل محركات القوى: تقنية جديدة تخفض تكلفة الدخول، تنظيم يزيد متطلبات رأس المال، اندماج يركز الموردين، منصة تقلل تكاليف البحث للمشترين، أو تغير اجتماعي يجعل بديلا مقبولا. لذلك يمكن استخدام القوى الخمس زمنيا بمقارنة بنية قبل حدث وبعده أو ببناء سيناريوهات لاتجاه المحركات.

ينبغي الفصل بين تغير مؤقت وتغير هيكلي. نقص توريد لعدة أشهر قد يرفع قوة المورد مؤقتا، لكنه لا يغير بنية الصناعة إذا عادت الطاقة سريعا. أما خروج عدد من الموردين أو اعتماد معيار جديد يقيد البدائل فقد يغير القوة لسنوات. التمييز يعتمد على مدة الأثر وقدرته على إعادة تشكيل خيارات الأطراف.

كما أن اتجاه القوة قد يكون متعارضا داخل الصناعة. الرقمنة قد تخفض حواجز الدخول التقنية لكنها ترفع أهمية البيانات وأثر الشبكة بعد الدخول. التنظيم قد يزيد تكلفة الامتثال ويحمي القائمين، لكنه قد يفتح البيانات ويخفض تكاليف التحول للمشتري. لذلك يجب تجنب جمل عامة مثل "المطلوب تحديد أي محرك تغير وأي قوة تأثرت وبأي اتجاه". التكنولوجيا تزيد المنافسة.

هذا المنظور الزمني يجهز الجسر إلى الفصول اللاحقة من دون سرقة ملكيتها. إذا كان السؤال كيف تعيد الشركة تشكيل مواردها استجابة للتغير، تنتقل الملكية إلى القدرات الديناميكية في الفصل 43. وإذا كان السؤال كيف يوجه المدير انتباهه إلى إشارات مبكرة ويتخذ خيارات تحت عدم اليقين، ينتقل إلى الفصل 44. أما الفصل 41 فيبقى عند وصف تغير بنية المجال التنافسي نفسه.

41.18 تعريف القوة بالدليل: من الوصف إلى القياس

يعاني كثير من استخدامات القوى الخمس من الانطباعية. يكتب الباحث أن "قوة المشترين مرتفعة" أو "حواجز الدخول قوية" ثم ينتقل إلى الاستنتاج من دون بيانات. التحليل الأكاديمي يحتاج إلى مؤشرات قابلة للمراجعة. يمكن قياس تركيز الأطراف، ومعدلات الدخول والخروج، وحصص السوق، والحد الأدنى للحجم الفعال، وتكاليف التحول، وانتشار العقود، وتكرار تغيير المورد، وهوامش الربح، وحصة أكبر المشترين من المبيعات، وتوافر البدائل، إلى جانب الأدلة النوعية.

قد يفيد في بعض HHI ليس هناك مقياس واحد صالح لكل الصناعات. مؤشر التركيز الأسواق، لكنه لا يقيس وحده قوة التفاوض أو حواجز الدخول. ارتفاع التركيز بين الموردين قد يكون قليل الأثر إذا كان المدخل قابلا للاستبدال بسهولة. لذلك ينبغي ربط المؤشر بالآلية. ويمكن للدراسة أن تجمع بين بيانات ثانوية ومقابلات خبراء ووثائق تنظيمية وسجلات أسعار وعقود لتكوين صورة أكثر صدقا.

إذا استخدمت استبانة، يجب أن توجه إلى مخبرين لديهم معرفة فعلية بالصناعة، مثل المديرين أو المشترين المهنيين أو الخبراء، لا إلى موظفين لا يرون علاقات السوق .كما يجب الفصل بين الإدراك والحقيقة الموضوعية .إدراك المدير لشدة المنافسة قد يؤثر في القرار حتى لو كان غير دقيق، لكن عندها يصبح المتغير "المنافسة المدركة "لا بنية الصناعة ذاتها.

يمكن استخدام نماذج متعددة المستويات إذا توافرت شركات داخل صناعات متعددة .تكون خصائص الصناعة في مستوى أعلى، وخصائص الشركة في مستوى أدنى، ثم يختبر الباحث مقدار التباين في الأداء المنسوب لكل مستوى .هذا التصميم ينسجم مع الجدل التاريخي حول مقدار ما تفسره الصناعة مقارنة بعوامل الشركة، ويمنع جمع مستويات مختلفة في انحدار واحد من دون معالجة الاعتماد داخل الصناعة.

41.19 ماذا تقول الأدلة عن أثر الصناعة في الأداء؟

أنتج سؤال مقدار ما تفسره الصناعة من فروق الأداء نقاشا مهما في الاستراتيجية .وجد Schmalensee (1985) في بيانات منشآت صناعية أن آثار الصناعة موجودة ومهمة نسبيا، بعد تمييز آثار مستقرة ومتقلبة، أن الآثار الخاصة بوحدة الأعمال ،(1991) Rumelt بينما أظهر McGahan كبيرة وأن أثر الصناعة المستقر أصغر مما توحي به القراءة البسيطة .ثم وسع التحليل عبر قطاعات متعددة ووجدا أن أثر الصناعة ليس صفرا وأن أهميته (1997) Porterو تختلف باختلاف القطاع، مع بقاء أثر وحدة الأعمال مهما.

لا تعني هذه النتائج أن أحد المنظورين "فاز "والآخر خسر .بل تكشف أن الأداء متعدد المستويات .الصناعة تضع نطاقا من الفرص والقيود، لكن المنشآت داخل الصناعة لا تحقق النتائج نفسها .هذا بالضبط سبب ترتيب الأطلس :يبدأ الباب 11 بالبنية الخارجية ثم ينتقل إلى الموارد والقدرات والاختيار والفعل .إذا تجاهل الباحث الصناعة تماما فقد ينسب للشركة ما هو أثر مجالها؛ وإذا جعل الصناعة تفسر كل شيء فقد يتجاهل التباين المستمر بين الشركات المتجاورة.

منهجيا، تعتمد النسب المقدرة على العينة والفترة وتعريف الصناعة ومقياس الأداء والطريقة الإحصائية .لذلك لا ينبغي نقل رقم واحد من دراسة قديمة إلى كل سياق .الأفضل استخدام هذا الأدب لتبرير نموذج متعدد المستويات أو لإضافة متغيرات صناعة عند دراسة شركات من مجالات مختلفة .وفي عينة من صناعة واحدة لا يمكن تقدير أثر الصناعة المتباين، لكن يمكن دراسة القوى داخلها إذا كان هناك اختلاف بين مواقع أو شرائح أو أقاليم.

كما يجب التمييز بين تفسير التباين واختبار آلية .معرفة أن 15 %من تباين الربحية مرتبط بالصناعة لا تخبرنا أي قوة سببت ذلك .لذلك تأتي القوى الخمس كآلية أكثر تفصيلا من متغير عضوية الصناعة .ويمكن للباحث أن يختبر مثلا أن ارتفاع قوة المشترين يخفض الهوامش، أو أن حواجز الدخول تعدل أثر نمو الطلب في الربحية.

41.20 نقد الحتمية الصناعية :الكفاءة والاختلاف بين المنشآت

واجه منظور التنظيم الصناعي نقدا لأنه قد يعطي البنية وزنا أكبر من اللازم .إذا كانت الشركات في الصناعة نفسها تواجه القوى نفسها تقريبا، فلماذا تستمر فروق الأداء بينها؟ أحد الأجوبة أن المواقع داخل الصناعة مختلفة، لكن جوابا أعمق يأتي من الموارد والقدرات .قد تمتلك شركة تقنية أو علامة أو معرفة أو روتينا لا يتوافر للمنافسين، فتخلق قيمة أكبر أو تتحمل القوة بطريقة مختلفة.

ومن بعده باحثون آخرون احتمال أن تكون بعض علاقات التركيز والربحية Demsetz أثار ناتجة عن كفاءة الشركات الأفضل، لا عن قوة سوقية ناتجة من التركيز .هذا النقد يذكرنا بمشكلة السببية العكسية .الشركة الكفؤة تكتسب حصة، والحصة تزيد التركيز، ثم يبدو ظاهريا أن التركيز سبب الربح .لا يحل ذلك كل أثر للصناعة، لكنه يمنع استخدام مؤشرات البنية كبدائل للآليات.

استجابة الأطلس لهذا النقد ليست دمج الرؤية القائمة على الموارد داخل الفصل 41، بل الحفاظ على المنافسة العلمية بين العدستين .الفصل 41 يقول إن الموقع وقوى الصناعة يهمان .الفصل 42 يسأل ما الموارد والكفاءات التي تجعل منشأة تتفوق داخل الموقع نفسه .وبعد ذلك يمكن للباحث بناء نموذج تكاملي إذا كانت الظاهرة تحتاج الاثنين، لكن يجب أن يحدد ما الذي يفسره كل مستوى.

هذا الحد مفيد في رسائل الدكتوراه التي تجمع عشرات الأبعاد .بدلا من وضع "شدة المنافسة " و"الموارد "و"القدرات "كلها في نظرية واحدة، يمكن تحديد النظرية الحاكمة بناء على السؤال .إذا كانت النتيجة المراد تفسيرها هي اختلاف متوسط الربحية بين صناعات، يميل المنظور الصناعي إلى الصدارة .وإذا كانت النتيجة هي تفوق شركة على منافسيها داخل صناعة مستقرة، تصبح الموارد والقدرات مرشحة أقوى.

41.21 نقد القوى الخمس في الاقتصاد الرقمي والمنصات

تواجه القوى الخمس انتقادات في الأسواق الرقمية لأن الحدود بين الصناعة والمنتج والمورد والعميل قد تصبح أقل وضوحا .المنصة قد تخدم مجموعتين أو أكثر من المستخدمين، ويكون أحد الأطراف مشتريا في علاقة وموردا للقيمة في علاقة أخرى .وقد تجعل آثار الشبكة قيمة المنصة تعتمد على حجم الطرف الآخر، فتظهر تفاعلات لا تصفها قائمة القوى بصورة مباشرة إذا طبقت بصورة ميكانيكية.

مع ذلك لا يعني هذا أن الإطار فقد فائدته .ما يزال السؤال عن الدخول والبدائل والقوة التفاوضية والمنافسة مهما، لكن وحدة التحليل تحتاج إلى دقة .يمكن تحليل كل جانب من جوانب المنصة وعلاقات الدعم المتبادل، مع الاعتراف بأن التسعير في جانب قد يكون صفرا لأن القيمة تستخرج من جانب آخر .كما يمكن أن يكون مزود البنية التحتية الرقمية موردا قويا رغم أن الخدمة النهائية تبدو مجانية للمستخدم.

تظهر أيضا المنظومات التي يعتمد فيها نجاح منتج على مكملات لا تسيطر عليها شركة المكملات بالضرورة قوة سادسة مستقلة في الصياغة الأصلية، لأن Porter واحدة .لا يعامل أثرها يمكن تحليله من خلال كيفية تغييرها القوى أو القيمة .لكن إذا أصبح السؤال المركزي عن بنية المنظومة وأدوار المشاركين وترابط عروض القيمة، فإن نظرية المنظومة بوصفها بنية لها موطن لاحق في الأطلس، ولا ينبغي توسيع القوى الخمس حتى تبتلعها.

القاعدة المنهجية هي اختبار ملاءمة وحدة التحليل .إذا أمكن تحديد صناعة وعلاقات تبادل وقوى تستولي على القيمة، يبقى الإطار مفيدا .وإذا كانت القيمة تنتج عبر بنية متعددة الأطراف لا يمكن ردها إلى صناعة واحدة، قد تحتاج الدراسة إلى نظرية منظومات أو شبكات .الاعتراف بحدود النظرية أقوى من إضافة قوة سادسة أو سابعة كلما ظهر عنصر جديد.

41.22 التنظيم والدولة بوصفهما محددين للبنية

لا تظهر الدولة كقوة سادسة منفصلة في الصياغة الأساسية للقوى الخمس، لكنها تؤثر في كل قوة تقريبا .الترخيص قد يرفع حواجز الدخول، وقواعد المنافسة قد تحد الاندماج أو السلوك الإقصائي، وتنظيم الأسعار قد يقلل قدرة الشركات على الاستيلاء على القيمة، وسياسة التجارة قد تغير قوة الموردين والبدائل، وقواعد البيانات قد تخفض تكاليف التحول أو ترفعها.

لذلك يجب تحليل التنظيم من خلال المحرك الذي يغيره .في قطاع مصرفي، متطلبات رأس المال تؤثر في الدخول، وقواعد نقل الحسابات تؤثر في قوة المشترين، وفتح واجهات البيانات قد يغير البدائل والدخول .وفي قطاع صحي، اعتماد الممارسين يحدد العرض، وأنظمة الدفع تحدد من هو المشتري وما قدرته .هذه الصياغة أكثر دقة من إضافة مربع عام اسمه "الحكومة "بجوار القوى.

لكن إذا كان السؤال عن الضغوط المؤسسية والشرعية والمنطق المؤسسي في ذاته، تنتقل الملكية إلى الباب 12 .الفصل 41 يعامل التنظيم كخاصية تشكل البنية التنافسية، لا بوصفه منظومة معان وشرعية .هذا الحد يمنع خلط منظورين مختلفين رغم أنهما ينظران إلى البيئة الخارجية.

في البحوث التطبيقية، ينبغي استخدام الوثائق التنظيمية الفعلية بدلا من سؤال المستجيبين عن شدة التنظيم "فقط .يمكن ترميز متطلبات الترخيص والحد الأدنى لرأس المال والقيود على" الأسعار والملكية والبيانات، ثم تحليل أثرها في القوى .هذه البيانات تزيد قابلية المراجعة وتقلل تحيز الإدراك المشترك إذا كانت النتيجة أيضا مقاسة باستبانة.

41.23 العولمة والحدود الجغرافية للصناعة

تضيف العولمة سؤالا ثانيا إلى حدود الصناعة :ما السوق الجغرافي المناسب؟ قد تكون بعض المدخلات عالمية بينما يبقى الطلب محليا، وقد ينافس المصنعون دوليا لكن تحد اللوائح من دخولهم

إلى سوق بعينه .لذلك لا يكفي أن يكتب الباحث "الصناعة العالمية "أو "السوق المحلي "دون اختبار أين تحدث المنافسة والتفاوض فعلا.

يمكن أن تختلف القوى عبر البلدان .حواجز الدخول التنظيمية، وتركيز القنوات، وقوة الموردين، وتفضيلات العملاء، والبنية اللوجستية كلها قد تغير الجاذبية .وقد تستفيد شركة من شراء عالمي لكنها تبيع في أسواق محلية، فيصبح الموردون جزءا من بنية عالمية والمشترون جزءا من بنية محلية .هذا لا يفسد الإطار، لكنه يتطلب تحديد مستوى كل علاقة.

كما أن الشركات متعددة الجنسيات قد تنقل القدرة من سوق إلى آخر، أو تستخدم دعما من سوق مربح لمنافسة أقوى في سوق جديد .إذا أصبح السؤال عن مزايا التدويل ومسؤولية الغربة والاستدخال، توجد نظريات مخصصة في الباب 20 .أما هنا فيقتصر التحليل على كيفية تغير بنية المنافسة مع اتساع الحدود الجغرافية.

منهجيا، يمكن مقارنة القوى بين أقاليم أو دول بوصفها حالات متعددة، مع الحفاظ على تعريف متسق للصناعة .وقد تكشف المقارنة أن العامل نفسه لا يحمل المعنى ذاته .تركيز الموردين مثلا قد لا يترجم إلى قوة إذا كانت التجارة الدولية سهلة، بينما يصبح مؤثرا جدا تحت قيود الاستيراد .لذلك يجب ربط الجغرافيا بآلية الحركة والتبادل لا استخدامها مجرد متغير اسمي.

من تحليل الصناعة إلى فرضيات قابلة للاختبار 41.24

لا تتحول القوى الخمس إلى فرضيات بمجرد تسمية الأبعاد .يجب اختيار آلية وتحديد اتجاهها . مثال :كلما ارتفعت تكاليف التحول لدى المشترين انخفضت قدرتهم التفاوضية، بما يسمح بهوامش أعلى للمنشآت، بشرط عدم وجود بدائل قوية .هنا توجد علاقة بين محرك وقوة ونتيجة وشرط حد . ويمكن اختبارها ببيانات شركات أو قطاعات أو فترات زمنية.

مثال آخر :أثر نمو الطلب في الربحية قد يكون أقوى عندما تكون حواجز الدخول مرتفعة، لأن النمو في صناعة سهلة الدخول يجذب قدرة جديدة تبدد جزءا من العائد .هذا نموذج تعديل منطقي مشتق من التنظيم الصناعي .ويمكن أيضا بناء وساطة :التنظيم يزيد تكلفة الدخول، فتخفض هذه التكلفة معدل الدخول، ثم تؤثر في متوسط الهوامش .المهم أن تكون الوساطة آلية زمنية معقولة لا مجرد مسار إحصائي.

إذا كانت البيانات على مستوى عدة صناعات، يمكن استخدام نماذج بانل أو نماذج متعددة المستويات، مع متغيرات بنيوية زمنية .وإذا كانت الدراسة على صناعة واحدة، يمكن استغلال اختلافات بين مناطق أو شرائح أو سلاسل قيمة أو أحداث تنظيمية .أما استبانة مقطعية لمديرين في شركة واحدة فلن تكون اختبارا قويا لنظرية صناعة ما لم يكن المطلوب إدراك المنافسة لا البنية الفعلية.

يجب كذلك تجنب إدخال القوى الخمس الخمس جميعا كمتغيرات مستقلة فقط لأن الإطار يحتويها .قد يكون سؤال الدراسة عن قوة المشتري وحدها .الاختيار النظري الجيد يسمح بالاقتصاد في النموذج .الأطلس لا يطلب من الباحث إعادة بناء النظرية كاملة في كل دراسة، بل اختيار الجزء الذي يمثل الآلية الفعلية مع إحالة إلى الملف الأصلي.

41.25 التصميم السببي :مشكلة التزامن والسببية العكسية

البيانات المقطعية شائعة في الإدارة، لكنها ضعيفة عندما يتغير هيكل الصناعة والأداء معا . الربحية المرتفعة قد تجذب دخول منافسين لاحقا، فيصبح الدخول نتيجة للربحية قبل أن يصبح سببا في خفضها .ارتفاع حصة شركة قد يغير قوة المورد أو المشتري، فيصعب تحديد اتجاه العلاقة من لقطة واحدة .لذلك تفيد التصاميم الزمنية في اختبار النظريات البنيوية.

يمكن استخدام حدث تنظيمي أو تقني بوصفه صدمة شبه تجريبية إذا أثر في حاجز أو قوة بصورة واضحة .مثلا فتح سوق كان مغلقا أو فرض قابلية نقل البيانات قد يغير الدخول أو قوة المشترين .عند وجود مجموعة مقارنة مناسبة يمكن استخدام الفرق في الفروق أو دراسة الحدث أو تحليل سلسلة زمنية منقطعة .لكن صحة التصميم تعتمد على افتراضات لا ينبغي إخفاؤها خلف اسم الطريقة.

كما يمكن استخدام المتغيرات المتأخرة، لكن التأخير الزمني وحده لا يثبت السببية .يحتاج الباحث إلى حجة عن المدة التي يستغرقها أثر البنية في النتيجة .وقد يكون التغير البنيوي بطيئا بينما يتفاعل السعر بسرعة .اختيار الفترة جزء من النظرية.

إذا تعذر التصميم السببي القوي، يجب صياغة الادعاء بقدر الدليل .يمكن القول إن إدراك قوة المشترين يرتبط بتكتيكات التسعير، بدلا من الادعاء أن القوة تسبب الربحية .الصرامة في لغة الاستنتاج لا تقل أهمية عن اختيار الاختبار الإحصائي.

41.26 مثال تطبيقي موثق المنطق :صناعة الاتصالات المتنقلة

يمكن توضيح الإطار من خلال صناعة اتصالات متنقلة افتراضية منظمة بقوة .الدخول يتطلب تراخيص وطيفا واستثمارا شبكيا كبيرا، ما يرفع بعض الحواجز .الموردون قد يشملون مصنعي معدات الشبكات ومزودي البرمجيات وأصحاب الأبراج، وتختلف قوتهم حسب عدد البدائل والتوافق التقني والعقود .المشترون أفراد مجزؤون ظاهريا، لكن انخفاض تكاليف نقل الرقم يمكن أن يرفع قدرتهم على التحول ويجعل الأسعار أكثر شفافية .البدائل قد تشمل تطبيقات اتصال عبر الإنترنت تخفض قيمة بعض الخدمات التقليدية .أما المنافسة الداخلية فتتأثر بعدد المشغلين ونمو السوق وتكاليف الشبكة الثابتة.

هذا المثال يكشف لماذا يجب تحليل المحركات لا الأسماء .وجود ثلاثة مشغلين لا يكفي لاعتبار المنافسة ضعيفة أو قوية .إذا كان النمو بطيئا والسعة كبيرة والمنتجات متشابهة قد تكون

المنافسة شديدة .كما أن ارتفاع حواجز الدخول لا يعني ربحية عالية إذا كان الموردون أو المنظم يستولون على جزء كبير من القيمة.

يمكن لباحث دكتوراه بناء دراسة بانل تقارن سنوات قبل وبعد تطبيق نقل الرقم .الفرضية ليست أن "القوة الخمس تؤثر في الأداء"، بل أن خفض تكلفة التحول يزيد قوة المشترين، ويرفع معدل انتقال العملاء، ويضغط على متوسط العائد لكل مستخدم، مع اختلاف الأثر حسب درجة تميز العروض .هذا النموذج أكثر قابلية للاختبار لأنه يحدد حدثا وآلية ونتيجة وحدا.

إذا أراد الباحث تفسير لماذا استطاع مشغل واحد المحافظة على الربحية رغم الضغط نفسه، سيحتاج إلى الانتقال إلى موارد أو قدرات أو علامة أو شبكة مختلفة .عندها يصبح الفصل 42 أو 43 جزءا من الحجة، ولا ينبغي تمديد التنظيم الصناعي ليشرح الفروق الداخلية التي لا يملكها.

حالة دكتوراه :اختيار النظرية الحاكمة في دراسة تنافسية 41.27

افترض دراسة بعنوان "أثر شدة المنافسة في الأداء الاستراتيجي لشركات الخدمات اللوجستية مع دور معدل للتحول الرقمي ."المطابقة اللفظية قد تدفع الباحث إلى اختيار القوى الخمس لأن العنوان يحتوي المنافسة .لكن القرار الصحيح يبدأ من الآلية .إذا كانت شدة المنافسة مقاسة بعدد المنافسين وحرب الأسعار فقط، فقد تكون نظرية الديناميات التنافسية أو منطق آخر أنسب .وإذا كانت الدراسة تقيس حواجز الدخول وقوة المشترين والموردين والبدائل والمنافسة وتربطها بقدرة الصناعة على الاحتفاظ بالقيمة، يصبح الفصل 41 مرشحا قويا.

أما التحول الرقمي بوصفه معدلا فلا يجعل نظرية تقنية حاكمة تلقائيا .يجب تفسير لماذا يغير الرقمنة أثر قوة معينة .قد تخفض المنصة تكلفة الوصول إلى عملاء جدد، فتقل قوة وسيط .أو قد تزيد شفافية الأسعار فتقوي المشترين .في هذه الحالة تبقى نظرية الصناعة حاكمة لأن الرقمنة تغير محركا داخل القوة .أما إذا كان السؤال الأساسي كيف تتبنى الشركات التقنية، تنتقل الحاكمة إلى نظريات التبني في الباب 15.

يمكن بناء فرضيات محددة :قوة المشترين السلبية في الهامش تكون أشد عندما ترتفع شفافية الأسعار الرقمية؛ أو أثر حواجز الدخول في الربحية يضعف عندما تقل متطلبات الأصول المادية بفضل المنصات .ثم يختار الباحث مؤشرات خارجية للقوى بقدر الإمكان، ويقيس التحول الرقمي بمؤشرات منفصلة، ويتجنب استخدام مصدر واحد لكل المتغيرات.

هذا المثال يوضح قاعدة الأطلس :النظرية لا تختار لأنها تذكر كلمة قريبة من العنوان، بل لأنها تفسر الآلية التي يعتقد الباحث أنها تولد العلاقة .ومن ثم يمكن أن تكون القوى الخمس خلفية مفيدة لدراسة تنافس، لكنها لا تصبح النظرية الحاكمة إلا إذا كان توزيع القوة البنيوية هو قلب السؤال.

مقارنة المنظور الصناعي بإطار القوى الخمس 41.28

منظور التنظيم الصناعي وإطار القوى الخمس متقاربان لكنهما ليسا مترادفين .منظور التنظيم الصناعي تقليد أوسع يدرس بنية السوق وسلوك المنشآت والأداء، ويشمل قضايا التركيز والدخول والتمييز والقوة السوقية وغيرها .أما القوى الخمس فهي صياغة استراتيجية توجه الانتباه إلى خمس قنوات رئيسة تضغط على ربحية الصناعة وتساعد المدير في تحليل موقعه.

وحدة التحليل في كليهما غالبا الصناعة أو السوق، لكن الغرض يختلف .الأدب الاقتصادي قد يركز على تفسير النتائج أو تقييم رفاه المنافسة، بينما القوى الخمس تركز على قرار المنشأة .كما أن الإطار يفترض دورا أكثر نشاطا للمدير في التموضع ومحاولة التأثير في البنية، في حين كانت المبكرة أقرب إلى تفسير السلوك من خلال البنية SCP بعض نسخ.

في البحث الأكاديمي يمكن أن يكون التنظيم الصناعي النظرية الحاكمة، وتستخدم القوى الخمس كإطار تشغيلي لتحديد آليات البنية .ويمكن أيضا دراسة قوة واحدة دون استدعاء كل تراث إذا كان السؤال محدودا .لكن لا ينبغي تقديم الإطار بوصفه نظرية سببية مغلقة ذات SCP فرضيات واحدة في كل السياقات .هو إطار منظم للمحركات، وتكتسب الفرضيات قوتها عندما يحدد الباحث كيف تعمل القوة في سياقه.

هذه المقارنة تفسر لماذا احتفظ الأطلس بكليهما ككيانين أصليين في الفصل نفسه :الأول يعطي النسب والمنطق الاقتصادي الأوسع، والثاني يعطي هندسة تحليل استراتيجية لا يمكن اختزالها في "مجرد كلمة "المنافسة.

العلاقة مع الفصل 42 :الصناعة أم الموارد؟ 41.29

الفصل 42 يبدأ من مفارقة واضحة :إذا كانت الصناعة تفرض قيودا مشتركة، لماذا تختلف نتائج الشركات داخلها بصورة مستمرة؟ الرؤية القائمة على الموارد تجيب بأن بعض الموارد والقدرات غير موزعة بالتساوي، وقد تكون قيمة ونادرة وصعبة التقليد أو الاستبدال .أما الفصل 41 فيبقى عند الجانب الآخر من المعادلة :ما العوائد المتاحة أصلا، وما الضغوط الخارجية على الاستيلاء عليها؟

لا يلزم الاختيار بين منظورين دائما .يمكن أن يكون المورد ذا قيمة لأنه يسمح للشركة بالتعامل مع قوة صناعية محددة .علامة موثوقة قد تقلل قوة المشتري، وتكنولوجيا ملكية قد ترفع حاجز الدخول، وشبكة توزيع قد تحمي موقعا .لكن إذا فسرت الدراسة استدامة هذا المورد وأسباب صعوبة تقليده، يجب إحالة الملف إلى الفصل 42 بدل إعادة شرحه هنا.

يمكن صياغة تكامل منضبط :بنية الصناعة تحدد فرص الريع والتهديدات، والموارد تحدد قدرة الشركة على استغلالها أو حمايتها .ويكون التكامل ضروريا عندما لا يستطيع أي مستوى وحده تفسير الظاهرة .أما حشد النظريتين لمجرد زيادة الإطار النظري فهو غير مبرر.

في رسالة تقارن شركات داخل صناعة واحدة، قد تعمل قوى الصناعة كمتغيرات سياقية ثابتة حاكمة .وفي دراسة تقارن صناعات متعددة أو تحولات في الدخول RBV نسبيا، فتكون .حاكما .القرار يعتمد على مصدر التباين الذي تريد الدراسة تفسيره IO والتفاوض، قد يكون

العلاقة مع الفصول 43 و44 و45 :ما الذي لا يملكه الفصل 41؟ 41.30

الفصل 43 يملك المعرفة والقدرات الديناميكية وتنسيق الموارد .فإذا كان السؤال كيف تستشعر الشركة تغير الصناعة وتعيد تشكيل قاعدة مواردها، فهذه آلية قدرة ديناميكية لا قوة سادسة .الفصل يملك الانتباه والخيارات الحقيقية والاختيار الاستراتيجي، فإذا كان السؤال لماذا لاحظ فريق 44 إدارة تغيرا في قوة أو استثمر تدريجيا تحت عدم اليقين، تنتقل الملكية إليه .الفصل 45 يملك الديناميات التنافسية والاستراتيجية بوصفها ممارسة، فإذا كان السؤال عن هجوم ورد وتوقيت .وفعل تنافسي، فذلك ليس تحليل القوى الخمس

هذه الحدود تمنع التضخم .يمكن للفصل 41 أن يقول إن المنافسة الداخلية مرتفعة وأن التغير البنيوي يخلق فرصا، لكنه لا يشرح كيف تتكون القدرة على الاستجابة أو كيف ينتبه المدير أو كيف ينفذ الفعل اليومي .ويستفيد القارئ من هذا الفصل بوصفه خريطة للميدان، ثم يختار العدسة .التي تفسر آلية الشركة داخله

كما تمنع الحدود خطأ شائعا في الرسائل :وضع متغيرات من مستويات مختلفة تحت اسم البيئة التنافسية ."تركيز الصناعة متغير بنيوي، والقدرة الديناميكية خاصية تنظيمية، والانتباه " عملية إدارية، والفعل التنافسي حدث تفاعلي .لا يصح جمعها في بعد واحد لمجرد أنها كلها مرتبطة .بالمنافسة

القاعدة العملية هي أن الفصل 41 ينتهي عندما يتحول السؤال من "ما القوة البنيوية التي تضغط على القيمة؟ "إلى "ما الذي تملكه الشركة أو تفعله أو تدركه كي تستجيب؟ ."عند هذه النقطة .يجب الانتقال إلى النظرية المالكة

أخطاء شائعة في استخدام القوى الخمس 41.31

الخطأ الأول هو استخدام القوى الخمس كقائمة وصفية بلا آلية أو بيانات .الخطأ الثاني هو الخلط بين القوة ونتيجتها؛ انخفاض الربحية لا يثبت أن المنافسة شديدة، فقد تكون التكاليف الداخلية مرتفعة .الخطأ الثالث هو تعريف المنافسين والبدائل بالطريقة نفسها، ما يكرر العنصر .الخطأ الرابع هو إضافة الحكومة أو التكنولوجيا أو الثقافة قوة مستقلة من دون بيان كيف تغير إحدى .القوى الأصلية

الخطأ الخامس هو تحليل شركة واحدة ثم تسمية نقاط ضعفها "قوى صناعة ."ضعف العلامة خاصية شركة، بينما انخفاض تميز المنتج على مستوى الصناعة محرك لقوة المشتري والمنافسة . الخطأ السادس هو تجاهل الزمن؛ قد تكون القوة مؤقتة بسبب صدمة .الخطأ السابع هو مساواة عدد .الشركات بشدة المنافسة من دون فحص النمو والتكاليف والتمييز وحواجز الخروج

الخطأ الثامن هو جمع درجات القوى بصورة آلية وإعلان صناعة جذابة .يجب تفسير التفاعلات والاختلافات في الأهمية .الخطأ التاسع هو الاستناد إلى رأي مستجيب واحد في كل متغير، خصوصا إذا قاس الأداء نفسه .الخطأ العاشر هو استخدام إطار القوى الخمس لتفسير تفوق شركة على أخرى من دون إدخال موقع أو موارد أو قدرات.

تصحيح هذه الأخطاء لا يتطلب تعقيد النموذج دائما .أحيانا يكون التحسين الأكبر هو تضييق السؤال :اختيار قوة واحدة، تعريف محركاتها، جمع دليل مناسب، واختبار نتيجة محددة .هذا أكثر علمية من لوحة كاملة ذات خمسة أبعاد لا يعرف الباحث كيف ترتبط بالنموذج السببي.

قاعدة اختيار النظرية لطالب الدكتوراه 41.32

يكون منظور التنظيم الصناعي مرشحا حاكما عندما يكون مصدر التباين المتوقع خارج المنشأة وعلى مستوى الصناعة أو السوق، وعندما تتعلق الآلية بالتركيز أو الدخول أو القوة السوقية أو بنية المنافسة .ويكون إطار القوى الخمس مرشحا مركزيا عندما يحتاج الباحث إلى تفسير كيف توزع خمس علاقات بنيوية القيمة وتحدد جاذبية صناعة أو موقع داخلها.

لا يكون الفصل 41 هو الاختيار الأول عندما يكون السؤال عن مورد صعب التقليد، أو تعلم تنظيمي، أو قدرة على إعادة التشكيل، أو إدراك المدير، أو تسلسل أفعال تنافسية .وجود كلمة منافسة "في العنوان لا يكفي .كذلك لا يكون الإطار مناسبا إذا كانت وحدة التحليل منظومة متعددة " الأطراف لا يمكن تعريفها كصناعة من دون فقد جوهري، أو إذا كانت النتيجة سلوكا فرديا لا علاقة له بتوزيع القوة الاقتصادية.

قبل الاعتماد، يجيب الباحث عن خمسة أسئلة :ما الصناعة وحدودها؟ ما القوة أو الخاصية البنيوية المراد تفسيرها؟ ما الآلية التي تنقلها إلى النتيجة؟ ما مستوى البيانات المناسب؟ وما النظرية المنافسة التي قد تفسر النتيجة بصورة أفضل؟ إذا لم تستطع الدراسة الإجابة عن هذه الأسئلة، فإن استدعاء Porter لا يعوض الفجوة.

وفي النماذج المركبة يمكن جعل الفصل 41 نظرية سياق، ثم إضافة نظرية داخلية واحدة مساندة إذا كانت هناك سلسلة سببية واضحة .لكن يجب تحديد أين تنتهي ملكية كل نظرية .هذه القاعدة هي جوهر الأطلس :تكامل النظريات يكون بتقسيم العمل التفسيري، لا بجمع الأسماء.

ضوابط منهجية إضافية للتحليل الصناعي 41.33

يجب أن يذكر الباحث دائما مصدر بيانات الصناعة وتاريخها لأن تغير الفترة قد يغير الحكم البنيوي بصورة جوهرية .الفرق بين التهديد الفعلي والتهديد المتوقع مهم لأن السلوك الاستراتيجي قد يستجيب لاحتمال الدخول قبل وقوعه .ينبغي توثيق تعريف الصناعة قبل اختبار الفرضيات حتى لا تعدل الحدود لاحقا بما يخدم النتيجة المرغوبة .إذا اختلفت القوة بين شرائح العملاء فالأفضل تحليل الشرائح بدلا من استخدام متوسط يخفي التباين الاقتصادي المهم .الربحية المرتفعة لا تعد دليلا مستقلا على ضعف القوى لأن الكفاءة الداخلية أو الصدمات قد تنتج النتيجة نفسها .مؤشر

التركيز مفيد فقط عندما يرتبط بآلية تفاوض أو منافسة واضحة ولا يستخدم بديلا عن دراسة السلوك .يمكن للبيانات النوعية أن تكشف محركات لا تظهر في قواعد البيانات مثل الاعتماد على اعتماد فني أو قناة محددة .عند مقارنة صناعات متعددة يجب توحيد تعريف الأداء قدر الإمكان حتى لا تصبح فروق القياس مصدرا زائفا للتباين .تغير تكاليف التحول قد يكون أكثر دلالة من عدد المنافسين عندما يكون قرار العميل هو الآلية التي تتغير فعلا .في القطاعات المنظمة يجب الفصل بين حاجز يحمي الجودة العامة وحاجز يمنح القائمين قوة سوقية غير ضرورية .يمكن أن يكون المورد قويا في مرحلة من سلسلة القيمة وضعيفا في مرحلة أخرى لذلك يلزم تحديد العلاقة محل التحليل .البديل يكتسب معنى نظريا عندما يغير قرار العميل أو سقف السعر لا لمجرد وجود تقنية مختلفة في السوق .يجب ألا تفسر العلاقات التعاونية تلقائيا على أنها ضعف في القوة لأن التعاون قد يحدث بين أطراف غير متكافئة .التحليل الزمني يساعد على تمييز التغير البنيوي من الضوضاء المؤقتة ويجعل الاستنتاج الاستراتيجي أكثر دفاعا .عند استخدام تقييمات خبراء يمكن فحص اتفاق المقيمين حتى لا تصبح درجة القوة مجرد رأي شخصي غير قابل للمراجعة .قد تكون بعض الصناعات جذابة في المتوسط لكنها شديدة الخطر بسبب تقلب كبير لذلك يلزم تحديد مقياس النتيجة .من المفيد فصل خلق القيمة عن الاستيلاء عليها لأن قوة الأطراف تتعلق خصوصا بكيفية تقسيم الفائض بعد خلقه .إذا ظهرت نتائج متعارضة بين المؤشرات الكمية والمقابلات فيجب تفسير التعارض بدلا من اختيار الدليل الأكثر ملاءمة .التحليل الجيد يوضح أيضا من يستفيد من تغير القوة لأن انخفاض ربح المنشآت قد يقابله مكسب للمستهلك أو المورد .لا يعني انخفاض حاجز واحد أن الدخول أصبح سهلا إذا بقي حاجز آخر كافيا لمنع منافس قادر على التأثير .ينبغي تجنب استخدام كلمة احتكار وصفا أخلاقيا عندما لا تتوافر بيانات عن القوة السوقية أو السلوك المقيد للمنافسة .مقارنة المواقع داخل الصناعة تحتاج إلى مؤشرات استراتيجية سابقة للنتيجة حتى لا تتحول المجموعات إلى تصنيف دائري .تحديد السوق الجغرافي جزء من الاختبار النظري لأن قوة الطرف قد تتغير جذريا عندما تتسع بدائل التبادل .في المنصات يجب تحديد من يدفع ومن يستخدم ومن يقدم المكملات قبل إسقاط مسميات المشتري والمورد بصورة تقليدية .لذلك ينبغي تفسير صافي الأثر عبر القوى بدلا من افتراض اتجاه واحد لأي تغير تقني أو تنظيمي .عند بناء مؤشر مركب يجب اختبار الحساسية لأوزان مختلفة لأن ترتيب الصناعات قد يتغير مع طريقة التجميع.

الخلاصة والجسر إلى الفصل 42 41.34

ينقل الفصل 41 الاستراتيجية من وصف المنافسين إلى تحليل بنية المجال التنافسي .يبين منظور التنظيم الصناعي أن خصائص الصناعة وحواجز الدخول والقوة السوقية تؤثر في السلوك والنتائج، بينما يحول إطار القوى الخمس هذا المنطق إلى عدسة عملية تدرس الداخلين والموردين والمشترين والبدائل والمنافسة بين القائمين .والهدف ليس حساب درجة نهائية للصناعة، بل فهم كيف تتوزع القدرة على الاستيلاء على القيمة وما المواقع التي تقلل الضغط أو تسمح بالتأثير في البنية.

في الوقت نفسه، يرفض الفصل الحتمية الصناعية .الأدلة المقارنة تبين أن أثر الصناعة موجود لكنه لا يفسر كل فروق الأداء .الشركات داخل الصناعة نفسها تحقق نتائج مختلفة، وبعض هذا الاختلاف يستمر عبر الزمن .هنا تظهر حدود العدسة الخارجية :معرفة أن صناعة ما جذابة لا تفسر لماذا تتفوق شركة بعينها، ومعرفة أن المشترين أقوياء لا تفسر لماذا تتحمل شركة هذه القوة أفضل من منافسها.

لهذا ينتقل الباب 11 من الخارج إلى الداخل .الفصل 42 يسأل عن الموارد والكفاءة الجوهرية: ما الذي تملكه المنظمة أو تعرفه أو تجمعه بطريقة تمنحها قدرة مختلفة على خلق القيمة وحمايتها؟ بهذا يكون التسلسل مقصودا لا تكرارا :الفصل 41 يحدد بنية الفرصة والضغط، والفصل 42 يحدد الاختلاف بين المنشآت داخل تلك البنية.

مصفوفة القرار :متى تكون عدسة الصناعة هي الأنسب؟ 41.35

السؤال	الفصل 41 مناسب عندما	انتقل إلى فصل آخر عندما
مصدر التباين	الاختلاف في بنية الصناعة أو قوة الأطراف أو الموقع	الاختلاف أساسه مورد أو قدرة داخل المنشأة - الفصل 42 أو 43
وحدة التحليل	صناعة أو سوق أو موقع تنافسي داخل صناعة	فريق إدارة أو عملية قرار أو فعل تنافسي جزئي
الآلية	الدخول والتفاوض والاستبدال والمنافسة وتوزيع القيمة	التقليد والمعرفة وإعادة التشكيل والانتباه أو الرد التنافسي
البيانات	تركيز ودخول وخروج وعقود وأسعار وتنظيم وبدائل	مقاييس موارد وقدرات وعمليات وقرارات داخلية
النتيجة	جاذبية وربحية وهوامش أو تعرض لقوة بنيوية	ميزة خاصة بالشركة أو تغيير قاعدة الموارد أو فعل تنافسي
الحد الحاكم	الصناعة تحدد مجال الفرصة والضغط	الشركة تفسر لماذا تتفوق داخل المجال نفسه

المراجع

Bain, J. S. (1956). Barriers to new competition: Their character and consequences in manufacturing industries. Harvard University Press. https://doi.org/10.4159/harvard.9780674188037

Caves, R. E., & Porter, M. E. (1977). From entry barriers to mobility barriers: Conjectural decisions and contrived deterrence to new competition. Quarterly Journal of Economics, 91(2), 241-261.

Demsetz, H. (1973). Industry structure, market rivalry, and public policy. Journal of Law and Economics, 16(1), 1-9.

Mason, E. S. (1939). Price and production policies of large-scale enterprise. American Economic Review, 29(1), 61-74.

McGahan, A. M., & Porter, M. E. (1997). How much does industry matter, really? Strategic Management Journal, 18(S1), 15-30. https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199707)18:1+<15::AID-SMJ916>3.0.CO;2-1

Porter, M. E. (1979). How competitive forces shape strategy. Harvard Business Review, 57(2), 137-145.

Porter, M. E. (1980). Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors. Free Press.

Porter, M. E. (1981). The contributions of industrial organization to strategic management. Academy of Management Review, 6(4), 609-620. https://doi.org/10.5465/amr.1981.4285706

Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. Harvard Business Review, 86(1), 78-93, 137.

Rumelt, R. P. (1991). How much does industry matter? Strategic Management Journal, 12(3), 167-185. https://doi.org/10.1002/smj.4250120302

Schmalensee, R. (1985). Do markets differ much? American Economic Review, 75(3), 341-351.

الفصل 42: الموارد والكفاءة الجوهرية

Resources and Core Competence

الموقع	المجلد 3 - الباب 11
الميزانية	6300 كلمة علمية - 21 صفحة كتابية
MT-0031	الرؤية القائمة على الموارد - ملف أصلي كامل
MT-0127	منظور الكفاءة الجوهرية - ملف مساند مختصر
الحد الأمامي	الفصل 43 - المعرفة والقدرات الديناميكية وتنسيق الموارد

42.1 تمهيد: لماذا تختلف المنشآت داخل الصناعة الواحدة؟

ركز الفصل 41 على بنية الصناعة والتموضع والقوى التي تضغط على متوسطات الربحية، لكنه ترك سؤالا لا يمكن للتحليل الخارجي وحده أن يجيب عنه: لماذا تحقق منشأتان تعملان في الصناعة نفسها وتواجهان الموردين والعملاء والبدائل ذاتها نتائج مختلفة باستمرار؟ تبدأ الرؤية القائمة على الموارد من هذا الاختلاف. فالمنشأة ليست مجرد موقع في سوق، بل حزمة تاريخية من الأصول والمهارات والعلاقات والمعرفة والعمليات والسمعة. بعض هذه الموارد متاح لعدد كبير من المنافسين، وبعضها يتراكم ببطء داخل منظمة بعينها ويصبح من الصعب شراؤه أو نسخه أو تعويضه. لذلك تتحول وحدة التحليل من متوسط الصناعة إلى الفروق بين المنشآت، ومن سؤال أين ننافس؟ إلى سؤال ماذا نملك أو نسيطر عليه، ولماذا يستطيع هذا المخزون أن يولد قيمة لا يستطيع المنافسون الحصول عليها بالطريقة نفسها؟

يجمع هذا الفصل بين الرؤية القائمة على الموارد (Resource-Based View - RBV) بوصفها الملف الأصلي الكامل MT-0031، ومنظور الكفاءة الجوهرية (Core Competence Perspective) بوصفه الملف المساند MT-0127. العلاقة بينهما وثيقة لكنها ليست ترادفا. الرؤية القائمة على الموارد تقدم منطقا عاما لتفسير الميزة انطلاقا من خصائص الموارد وعدم تجانسها وصعوبة انتقالها أو تقليدها. أما الكفاءة الجوهرية فتوجه الانتباه إلى التعلم الجماعي وقدرة المنظمة على تنسيق مهارات إنتاجية وتقنيات متعددة في قدرة مؤسسية مشتركة تفتح أسواقا وتخلق منفعة للعميل. لذلك الفصل لا يعرض قائمة موارد ناجحة، بل يبني منطق اختيار يميز الموارد العادية من الموارد الاستراتيجية، والكفاءة التشغيلية من الكفاءة الجوهرية، والمخزون الحالي من عمليات إعادة بناء القاعدة التي ستنتقل ملكيتها إلى الفصل 43.

42.2 الملكية النظرية وحدود الفصل

يعد الفصل 42 الموطن الأصلي للرؤية القائمة على الموارد MT-0031، ويعالج منظور الكفاءة الجوهرية MT-0127 بوصفه عدسة مساندة مرتبطة بسؤال تجميع المهارات والتقنيات في كفاءة محورية. ويمنع هذا التحديد توسع الفصل في موضوعات لها مواطن أصلية أخرى. الفصل 41 يملك تفسير جاذبية الصناعة والتموضع، ولذلك لا يعاد هنا تحليل القوى الخمس إلا بوصفه خلفية تحدد قيمة مورد في سوق معين. والفصل 43 يملك الرؤية القائمة على المعرفة والقدرات الديناميكية ونظرية تنسيق الموارد، ولذلك يتوقف هذا الفصل عند سؤال قيمة مخزون الموارد والكفاءات وشروط استدامته، ولا يحول الاستشعار والاغتنام وإعادة التشكيل أو هيكلة المحافظ وتنسيقها إلى شرح أصلي.

يفصل الفصلان 42 و43 بين مخزون الموارد وبين تغيير قاعدة الموارد وتنسيقها. يفسر الفصل 42 لماذا يكون مورد أو حزمة موارد مصدرا محتملا للميزة، أما الفصل 43 فيفسر كيف تتغير قاعدة الموارد وكيف تنسق وتعيد المنظمة تشكيلها عندما تتبدل الفرص والتهديدات. هذا الحد يمنع خطأ شائعا في بحوث الدكتوراه يتمثل في تسمية كل قدرة تنظيمية "قدرة ديناميكية" أو مساواة امتلاك مورد نادر بالقدرة على تجديده. كذلك لا يمتلك الفصل 42 نظرية رأس المال البشري أو رأس المال الاجتماعي أو المعرفة التنظيمية لمجرد أن هذه الأشياء قد تعمل كموارد؛ فكل كيان يحتفظ بآليته وموطنه الأصلي في الأطلس.

42.3 الجذور الفكرية: من نمو المنشأة إلى التفكير بالموارد

قبل أن يظهر اصطلاح Resource-Based View بصيغته المعروفة، قدمت إديث بنروز في The Theory of the Growth of the Firm عام 1959 فكرة حاسمة: المنشأة لا تعرف فقط بما تملكه من موارد، بل بالخدمات التي يمكن استخراجها من هذه الموارد وبالمعرفة الإدارية التي تحد طريقة استخدامها. هذا التمييز بين المورد والخدمة التي يولدها يساعد على فهم سبب أن الأصل نفسه لا ينتج القيمة نفسها في منظمتين مختلفتين. كما أن تراكم الخبرة يخلق فرص نمو جديدة وفي الوقت نفسه يضع حدودا على سرعة التوسع، لأن الفرق الإدارية تحتاج إلى وقت لاستيعاب المعرفة وبناء التنسيق. لم تكن بنروز تقدم نموذج VRIN أو VRIO، لكنها وفرت منطلقا يرى المنشأة كحزمة منتجة متطورة تاريخيا لا مجرد دالة إنتاج متجانسة.

جاء Wernerfelt عام 1984 ليقترح صراحة "رؤية قائمة على الموارد للمنشأة"، ويبين أن تحليل المنشآت من جانب الموارد قد يكون مكملا لتحليلها من جانب المنتجات. قدم مفهوم حواجز موقع الموارد (resource position barriers) وأوضح أن الموارد قد تولد خيارات استراتيجية جديدة عندما يكون موقع المنشأة فيها محميا. وبعد ذلك أسهمت أعمال Barney في أسواق العوامل الاستراتيجية ثم في مقال 1991 في ضبط شروط الموارد التي يمكن أن تدعم ميزة تنافسية مستدامة. أضافت Peteraf عام 1993 صياغة اقتصادية متكاملة تقوم على عدم تجانس الموارد، وحدود المنافسة السابقة واللاحقة، وعدم كمال حركتها. هذه السلسلة التاريخية تكشف أن RBV لم تنشأ كقائمة فحص جاهزة، بل كمحاولة لتفسير الريوع والفروق المستمرة بين المنشآت من داخل حدودها.

42.4 الافتراضان المؤسسان: عدم تجانس الموارد وعدم كمال حركتها

تقوم الصياغة الكلاسيكية للرؤية القائمة على الموارد على افتراضين مترابطين. الأول هو عدم تجانس الموارد بين المنشآت (resource heterogeneity): لا تبدأ الشركات من الحزمة نفسها من الأصول والمهارات والروابط والمعارف. الثاني هو أن بعض هذه الفروق لا ينتقل بسرعة بين المنشآت (resource immobility)، إما لأن الموارد لا تباع في سوق واضح، أو لأن قيمتها تعتمد على سياقها، أو لأن نقلها يدمر جزءا من فائدتها، أو لأنها تراكمت عبر تاريخ فريد. إذا كانت جميع الموارد متجانسة وقابلة للشراء الفوري، يصبح التفوق المؤقت قابلا للنسخ بسهولة ولا يمكن تفسير استمرار الفروق في الأداء.

لا يعني عدم التجانس أن كل اختلاف مهم استراتيجيا. قد تمتلك شركة مبنى مختلفا أو برنامجا مختلفا أو سياسة موارد بشرية مختلفة من دون أن يؤدي ذلك إلى ريع. تصبح الفروق ذات معنى عندما ترتبط بخلق قيمة وبحدود أمام التقليد أو الاستبدال، ويكون لدى المنظمة من الترتيبات ما يسمح باستثمارها. كما أن عدم الحركة ليس مطلقا؛ بعض الموارد يمكن شراء عناصرها لكن لا يمكن شراء النظام الذي يجعلها منتجة. قد تستقطب الشركة موظفين خبراء، لكن يصعب شراء الثقة المتراكمة بينهم أو الروتينات التي تطورت مع الزمن أو السمعة التي صنعتها سلسلة طويلة من المعاملات. لهذا فإن وحدة التفسير المناسبة غالبا ليست "امتلاك أصل" فحسب، بل موقع المورد داخل شبكة تنظيمية من الموارد المكملة.

42.5 ما المقصود بالمورد الاستراتيجي؟

استخدمت أدبيات RBV مفهوم الموارد بمعنى واسع يشمل الأصول المادية، والمالية، والبشرية، والتنظيمية، والسمعة، والعلاقات، والمعلومات، والحقوق القانونية، والعمليات. هذا الاتساع مفيد لأنه يفتح الباب أمام مصادر متنوعة للميزة، لكنه يخلق خطرا منهجيا: إذا عد الباحث كل شيء موردا ثم اعتبر كل ما يفسر الأداء موردا استراتيجيا، تصبح النظرية دائرية. لذلك يجب تعريف المورد قبل ملاحظة النتيجة، وربط خصائصه بآلية محددة للخلق أو الحماية. الأصل المادي يمكن أن يكون موردا عاديا إذا كان متاحا للجميع، وقد يصبح موقع أرض بعينه موردا نادرا إذا كانت له خصائص غير قابلة للتكرار. والمهارة الفردية قد تكون ذات قيمة، لكن قيمتها الاستراتيجية تتغير حسب إمكان استبقائها وتكاملها مع بقية النظام.

التمييز العملي المفيد هو بين الموارد الأساسية اللازمة للدخول إلى المنافسة، والموارد التي تحقق التكافؤ، والموارد التي تسمح بميزة مؤقتة، والموارد التي يمكن أن تدعم ميزة أكثر استدامة. لا ينبغي للباحث أن يبدأ من تسمية المورد ثم يقرر أنه "استراتيجي". البداية الأفضل هي تحديد النتيجة المطلوبة، وآلية خلق القيمة، والسياق الذي يجعل المورد ذا قيمة، ثم فحص الندرة والتقليد والاستبدال والتنظيم. كذلك ينبغي التفريق بين المورد والقدرة. المورد قد يكون مخزونا أو أصلا أو حقا يمكن التحكم فيه، بينما القدرة هي نمط منسق لاستخدام موارد متعددة لإنجاز مهمة. ومع ذلك لا توجد حدود لغوية مثالية بين المفهومين في الأدبيات، ولهذا يجب على الدراسة تعريف استخدامها الإجرائي وعدم تغيير المعنى بين النظرية والقياس.

42.6 من VRIN إلى VRIO: أداة تشخيص وليست النظرية كلها

ارتبطت RBV في التعليم الإداري باختصار VRIN: القيمة (Value)، والندرة (Rarity)، وصعوبة التقليد (Inimitability)، وعدم وجود بدائل مكافئة استراتيجيا (Non-substitutability). في صياغات لاحقة شاع VRIO، حيث يجمع سؤال التقليد كثيرا من منطق الاستبدال ويضاف سؤال التنظيم (Organization) الذي يفحص هل صممت المنشأة هياكلها وحوافزها وأنظمتها لاستثمار المورد. فائدة هذه الأطر أنها تحول المنطق النظري إلى سلسلة أسئلة واضحة، لكن استخدامها الآلي يختزل النظرية. المورد لا يكون "VRIO" بصورة مطلقة خارج سوق وزمن واستراتيجية معينة. قد تكون معرفة بعينها نادرة اليوم ثم تنتشر غدا، وقد تخلق تقنية قيمة في صناعة ولا تفعل ذلك في أخرى، وقد تقل قيمة مورد حين يتغير نموذج الأعمال.

التحليل الصحيح لا يمنح المورد درجات مرتفعة في أربعة أعمدة ثم يستنتج الميزة. يجب إثبات علاقة كل خاصية بالآلية. القيمة تحتاج إلى بيان كيف يخفض المورد تكلفة أو يرفع استعداد العميل للدفع أو يحد من خطر مهم. الندرة تحتاج إلى مرجع مقارن واضح: كم منافسا يملك المورد أو ما يعادله؟ صعوبة التقليد تحتاج إلى تفسير مصدرها وليس مجرد إعلانها. أما التنظيم فيتعلق بآليات الاستحواذ على القيمة مثل الحوافز والرقابة والتكامل وحقوق القرار. لذلك يمكن استخدام VRIO كأداة تشخيص مساندة في دراسات الحالة أو التقييم الاستراتيجي، لكن في البحث السببي يجب تحويل كل مكون إلى مفاهيم قابلة للملاحظة والقياس، وربطها بنتائج محددة، وتجنب استخدام المؤشر المركب بوصفه دليلا ذاتيا على وجود الميزة.

42.7 القيمة: من امتلاك المورد إلى خلق منفعة اقتصادية

القيمة هي الشرط الأول لأنها تربط داخل المنظمة بخارجها. المورد لا يخلق ميزة لأنه متميز في ذاته، بل لأنه يسمح للمنشأة باستغلال فرصة أو تحييد تهديد أو خفض تكلفة أو رفع منفعة يقدمها المنتج أو الخدمة. ولذلك لا يمكن تقييم قيمة المورد من دون فهم البيئة والطلب والمنافسة. هنا يظهر التكامل مع الفصل 41: تحليل الصناعة يحدد الضغوط والفرص، وRBV يحدد من يملك الموارد اللازمة للاستجابة بطريقة أفضل. مورد كان مركزيا في بيئة مستقرة قد يفقد قيمته بعد تحول تقني، في حين تصبح بيانات أو سمعة أو شبكة توزيع كانت ثانوية سابقا مصدرا رئيسا للخلق.

تساعد مقاربة خلق القيمة الحديثة على الفصل بين خلق القيمة والاستحواذ عليها. قد يخلق المورد منفعة كبيرة للعملاء أو الشركاء، لكن لا تحصل المنشأة على نصيب اقتصادي منها إذا كانت القوة التفاوضية لدى طرف آخر أو إذا كانت حقوق الملكية ضعيفة أو إذا كان الموظف الذي يحمل المورد قادرا على الاستحواذ على معظم الريع. لذلك لا ينبغي مساواة القيمة التي يخلقها المورد بالربح الذي يظهر في القوائم المالية. هذا التمييز مهم في المنصات الرقمية والشركات المهنية والجامعات والمستشفيات حيث تتوزع القيمة بين أطراف متعددة. وفي بحوث الإدارة يمكن أن تكون النتيجة جودة أو ابتكارا أو سرعة استجابة لا ربحا مباشرا، بشرط أن توضح الدراسة كيف يمثل ذلك قيمة في سياق المنظمة ولماذا يعتمد على المورد المدروس.

42.8 الندرة: المقارنة الصحيحة وسوق المرجع

الندرة ليست وصفا مطلقا ولا تعني أن المورد فريد بالكامل. يكفي أن يكون عدد المنشآت التي تملكه أو تستطيع الوصول إلى بديل مكافئ أقل من العدد اللازم لخلق منافسة كاملة على قيمته. تحديد الندرة يتطلب سوق مرجع واضحا. مهارة معينة قد تكون نادرة في مدينة صغيرة لكنها شائعة عالميا، وقد تكون تقنية منتشرة في الشركات الكبرى لكنها نادرة بين المنشآت الصغيرة. كما أن المورد يمكن أن يكون متاحا، بينما تكون حزمة الموارد المكملة التي تجعل استخدامه فعالا نادرة. من هنا ينبغي قياس الندرة على المستوى الذي تعمل فيه الآلية لا على مستوى اسم الأصل فقط.

في البحوث المقطعية تتعرض الندرة لمشكلة التوقيت. إذا جمع الباحث البيانات بعد انتشار ممارسة ناجحة، فقد يجد أن معظم المنافسين تبنوها ويستنتج أنها لم تكن نادرة، مع أنها كانت نادرة عند نشأة الميزة. والعكس ممكن: قد تسجل الشركة موردا غير شائع لكنه غير مرتبط بأي قيمة. لذلك من الأفضل عندما يكون السؤال عن نشأة الميزة استخدام بيانات تاريخية أو ترتيب زمني يبين متى ظهر المورد ومتى أصبح متاحا للآخرين. كما أن الندرة يمكن أن تتعلق بحق وصول حصري أو علاقة طويلة أو سمعة لا بعدد الوحدات المادية. السؤال البحثي الحاسم هو: ما الذي يمنع المنافس من الحصول على المورد أو بديله بالسرعة والتكلفة نفسيهما؟

42.9 صعوبة التقليد: التاريخ والسببية والتعقيد الاجتماعي

شرح Barney عام 1991 ثلاثة مصادر كلاسيكية لصعوبة التقليد: الظروف التاريخية الفريدة، والغموض السببي، والتعقيد الاجتماعي. الظروف التاريخية تعني أن قيمة المورد مرتبطة بمسار زمني لا يمكن إعادة بنائه فوريا؛ مثل موقع حصلت عليه الشركة في لحظة معينة أو خبرة تراكمت خلال مشروع طويل. الغموض السببي يعني أن المنافس، وربما الشركة نفسها، لا يعرف بدقة أي عناصر أو علاقات صنعت النتيجة، فيصعب عليه نسخ السبب. أما التعقيد الاجتماعي فيظهر عندما تعتمد القيمة على الثقة والثقافة والعلاقات والسمعة والتنسيق بين أفراد كثيرين، وهي أشياء لا يمكن هندستها بمجرد شراء أصل.

صعوبة التقليد لا تعني الاستحالة. الاستدامة دائما نسبية ومؤقتة، ويمكن للمنافسين التعلم أو الالتفاف أو تطوير بديل. لهذا يصبح الزمن جزءا من التحليل. إذا احتاج المنافس 5 سنوات لنسخ القدرة بينما تتغير الصناعة خلال سنتين، فقد لا يكون التقليد ذا جدوى. وإذا كانت المعرفة واضحة ولكن تكلفتها مرتفعة جدا، فإن الحاجز اقتصادي أكثر منه معرفيا. كما أن الحماية القانونية مثل البراءات قد تحد التقليد المباشر لكنها تكشف المعرفة أحيانا وتدفع إلى الابتكار حولها. في البحث التطبيقي يجب تحديد ما إذا كان الحاجز معرفيا أو تاريخيا أو اجتماعيا أو قانونيا أو ماليا، ثم جمع دليل يتوافق معه، بدلا من استخدام بند استبانة عام مثل "يصعب على المنافسين تقليد مواردنا".

42.10 تراكم الأصول: لماذا لا تشترى بعض المزايا من السوق؟

قدم Dierickx وCool عام 1989 منطق تراكم مخزون الأصول الذي يكمل RBV. بعض الموارد الاستراتيجية لا تشترى جاهزة، بل تبنى من تدفقات استثمارية متكررة خلال الزمن.

السمعة، والمهارة التنظيمية، والثقة، وقاعدة العملاء، والخبرة في حل المشكلات أمثلة لا يمكن في العادة الحصول عليها لحظيا بمبلغ واحد. وصف الباحثان خصائص تجعل التراكم صعب النسخ، منها لا اقتصاديات ضغط الزمن: لا يمكن دائما اختصار 10 سنوات من التعلم إلى سنة واحدة بزيادة الإنفاق 10 أضعاف. ومنها كفاءة كتلة الأصل، حيث يسهل تراكم المزيد لمن يملك مخزونا أوليا كبيرا، وترابط مخزونات الأصول، حيث يعتمد بناء أصل على وجود أصول أخرى.

يضيف هذا المنطق بعدا زمنيا مهما إلى التحليل من دون أن يحول الفصل إلى قدرات ديناميكية. السؤال هنا هو كيف تكون خصائص مسار التراكم نفسها حاجزا أمام التقليد. قد تستطيع شركة جديدة توظيف موظفين أكفاء، لكنها لا تستطيع شراء جميع الروابط الضمنية بينهم. وقد تستطيع اقتناء معدات، لكنها تحتاج إلى سنوات حتى تتعلم التشغيل المتكامل. لذلك يكون المورد الاستراتيجي أحيانا نتيجة جانبية لمسار عمل طويل لا لقرار استثمار منفرد. ومنهجيا، يدعو ذلك إلى بيانات طولية وسجلات تاريخية ودراسات حالة عملية، لأن الاستبانة الحالية قد ترى المخزون النهائي وتفقد العملية التي جعلته نادرا وغير قابل للتقليد. كما يفسر لماذا قد يفشل الاستحواذ على شركة في نقل الميزة إذا انفصل المورد عن سياقه الذي راكمه.

42.11 أسواق العوامل الاستراتيجية والحظ والتوقعات

يعالج منطق أسواق العوامل الاستراتيجية سؤالا مختلفا: إذا كان الجميع يعرف أن موردا ما سيولد ميزة، ألن يرتفع سعره حتى يختفي الريع؟ اقترح Barney عام 1986 أن العوائد فوق العادية من شراء الموارد تعتمد على اختلاف توقعات المنشآت بشأن قيمة الموارد المستقبلية، وعلى معلومات أو حظ أو رؤية لا يملكها الجميع. إذا كان سوق المورد كاملا وكانت قيمته المستقبلية معروفة بالتساوي، سيدفع المشتري سعرا يعكس تلك القيمة ولن يبقى ريع اقتصادي كبير. لهذا قد تنشأ الميزة لأن المنشأة بنت المورد داخليا، أو لأنها قيمته بصورة أدق، أو لأنها كانت محظوظة في توقيت أو حدث لا يمكن تكراره.

هذه الفكرة تحذر من سرديات ما بعد النجاح. عندما تنجح شركة في اقتناء أصل بسعر منخفض ثم ترتفع قيمته، يسهل بعد الحدث وصف القرار بأنه عبقرية استراتيجية. لكن الاختبار العلمي يحتاج إلى معرفة المعلومات والتوقعات المتاحة لحظة القرار. هل امتلكت الشركة معرفة أفضل؟ هل تحملت خطرا لم يتحمله الآخرون؟ أم كان الحدث محض صدفة؟ إدخال الحظ لا يضعف النظرية، بل يمنع نسب كل فرق في الأداء إلى قدرة إدارية. كما أن الأسواق الرقمية قد تقلل بعض أوجه عدم التماثل في المعلومات، لكنها تخلق في الوقت نفسه موارد جديدة مثل البيانات والأنظمة البيئية والعلاقات الشبكية التي لا تسعر في سوق عوامل بسيط. لذلك يبقى السؤال عن كيفية اكتساب المورد شرطا مكملا لسؤال خصائصه.

42.12 ريوع ريكاردو والريع الاحتكاري وشبه الريع

تستخدم RBV لغة الريوع لتفسير لماذا تؤدي موارد معينة إلى عوائد أعلى. الريع الريكاردي ينشأ من ندرة مورد ذي إنتاجية متفوقة، كما في أرض أفضل جودة أو موقع فريد. الريع الاحتكاري ينشأ من قيود على المنافسة أو قوة سوقية، وهو أقرب إلى منطق التنظيم الصناعي. أما شبه الريع

فيرتبط بزيادة قيمة أصل داخل استخدام محدد مقارنة بأفضل استخدام بديل له. هذه التمييزات ليست مجرد تاريخ اقتصادي، لأنها تساعد الباحث على تحديد الآلية: هل الأداء المرتفع يأتي من جودة مورد نادر داخل المنشأة، أم من حاجز سوق يحمي الأسعار، أم من تكامل أصل مع أصول مكملة يجعله أكثر قيمة داخل المنظمة من خارجه؟

إذا لم يحدد الباحث نوع المنطق، يمكن أن تنسب النتيجة إلى RBV بينما مصدرها الحقيقي بنية الصناعة أو قوة احتكارية. مثلا قد تحقق شركة أرباحا عالية لأنها تملك مورد معرفة نادرا، وقد تحقق شركة أخرى الربح نفسه لأنها تعمل في سوق محمي تنظيميا. الأثر المالي متشابه لكن التفسير مختلف. لذلك ينبغي إدخال متغيرات السياق عند اختبار الموارد، أو اختيار عينات تقل فيها الفروق الصناعية، أو استخدام نماذج متعددة المستويات عندما تكون البيانات موزعة على صناعات ومنشآت. كما يساعد التفريق بين الريع وخلق القيمة على تجنب اعتبار كل ربح مؤقت دليلا على مورد استراتيجي؛ فقد يكون الربح نتيجة دورة اقتصادية أو نقص عرض قصير الأجل لا علاقة له بمورد غير قابل للتقليد.

42.13 نموذج Peteraf: أربعة أركان للميزة

قدمت Peteraf عام 1993 صياغة اقتصادية تقوم على أربعة شروط مترابطة. أولها عدم تجانس الموارد، وهو ما يسمح بوجود موارد متفوقة. ثانيها حدود المنافسة اللاحقة (ex post limits to competition)، أي وجود عوائق أمام تقليد المورد أو استبداله بعد ظهور الميزة. ثالثها عدم كمال حركة الموارد، بما يعني أن المورد أو جزءا من قيمته يبقى مرتبطا بالمنشأة ولا ينتقل بلا فقد. رابعها حدود المنافسة السابقة (ex ante limits to competition)، أي ألا تدخل المنشأة مزايدة مكلفة للحصول على المورد بحيث تدفع كامل قيمته المستقبلية قبل أن تبدأ العوائد. هذه الأركان تدمج منطق الندرة والتقليد وأسواق العوامل في صورة أكثر اقتصادا.

قيمة النموذج للباحث أنه يوضح أن الاستدامة لا تأتي من خاصية واحدة. مورد متفوق لكنه سهل الانتقال قد يغادر مع الموظفين أو يباع للمنافس. ومورد صعب الانتقال لكنه معروف القيمة قبل الشراء قد يباع بسعر يلتهم معظم الريع. ومورد نادر الآن قد يفقد قيمته إذا ظهر بديل. لذلك ينبغي بناء الحجة كسلسلة شروط لا كاختبار مستقل لكل بند. وفي الدراسات الكمية يمكن تمثيل بعض الشروط بتفاعلات أو مؤشرات تكاملية، لكن الشكل الإحصائي يجب أن يتبع الحجة النظرية. لا تفرض النظرية أن جميع العلاقات خطية أو أن متوسط درجات VRIO يساوي "استدامة". وقد تكون دراسات الحالات المقارنة أو QCA أكثر ملاءمة عندما يكون الادعاء أن عدة شروط يجب أن تجتمع.

42.14 الموارد المكملة والتآزر وعدم قابلية الفصل

نادرا ما يعمل المورد الاستراتيجي منفردا. القيمة قد تنشأ من التكامل بين بيانات جيدة ونظام تحليلي ومهارة بشرية وحقوق قرار تسمح باستخدام النتائج. إذا اشترى المنافس أحد العناصر فقط فقد لا يحصل على النتيجة. هذه الموارد المكملة تفسر لماذا لا يكفي نسخ ممارسة ظاهرة. قد تقلد شركة نظاما لإدارة الجودة لكنها لا تملك ثقافة الإبلاغ عن الأخطاء أو علاقة الموردين أو

الانضباط التشغيلي الذي يجعل النظام فعالا. هنا تصبح حدود المورد أقل وضوحا: هل الميزة في كل أصل على حدة أم في الحزمة؟

يمكن للباحث معالجة هذه المشكلة بتحديد مستوى التحليل قبل القياس. إذا كانت النظرية عن حزمة موارد، فلا ينبغي جمع درجات منفردة ثم تفسير كل معامل مستقلا. يمكن استخدام تفاعلات مبنية نظريا، أو تكوينات، أو نماذج مرتبة هرميا، أو دراسات حالة تسبر العلاقات بين العناصر. لكن ينبغي عدم نقل ملكية نظرية التكوينات من الفصل 38؛ تستخدم هنا كأداة منهجية عند الحاجة لا كشرح أصلي لمفهوم التكوين. المهم في RBV هو أن التكامل قد يزيد قيمة الموارد ويصعب التقليد ويفسر عدم قابلية بعض القدرات للفصل عن المنظمة. ويجب التفريق بين المكملات التي تخلق قيمة والمكملات التي تساعد على الاستحواذ عليها، لأن الحوافز والحوكمة قد لا ترفع جودة المنتج لكنها تمنع تسرب الريع.

42.15 التنظيم والاستحواذ على القيمة

عندما تحول إطار التحليل من VRIN إلى VRIO، أصبح التنظيم أكثر ظهورا في التعليم الاستراتيجي. لا يكفي امتلاك أصل قيم ونادر وصعب التقليد إذا كانت المنظمة عاجزة عن استثماره. التنظيم يشمل أنظمة التعويض، وحقوق القرار، والهياكل الرسمية وغير الرسمية، والرقابة، والاتصال، والعمليات التي تسمح بتجميع الموارد في فعل اقتصادي. قد تمتلك جامعة أساتذة ذوي معرفة نادرة لكنها لا تحقق أثرا بحثيا إذا كانت الحوافز والتمويل وإدارة المشروعات تمنع التعاون. وقد يمتلك مستشفى أجهزة متقدمة لكن القيمة لا تظهر من دون مهارات وجدولة وصيانة وبروتوكولات عمل متكاملة.

في القياس يجب الحذر من جعل "Organization" سلة تشمل كل شيء. التنظيم في هذا السياق ليس مرادفا للهيكل التنظيمي كله، بل شرط للاستفادة من المورد. السؤال هو: ما الترتيبات اللازمة حتى تتحول الإمكانات الكامنة في المورد إلى نتيجة؟ ويمكن أن يكون التنظيم وسيطا بين المورد والأداء، أو شرطا معدلا، أو جزءا من قدرة أوسع، حسب الحجة. لا توجد صيغة إحصائية واحدة يفرضها VRIO. كذلك ينبغي الانتباه إلى توزيع الاستحواذ على القيمة. مورد المعرفة قد يكون محمولا في الموظفين؛ فإذا كانت سوق العمل تنافسية جدا، يستطيع هؤلاء التقاط جزء كبير من القيمة في صورة أجور. وبالتالي يجب تحليل حقوق الملكية والتفاوض والالتزامات التعاقدية والسياق المؤسسي حين يكون السؤال عن الريع المالي.

42.16 من الميزة المؤقتة إلى الاستدامة: الزمن والتهديد بالتآكل

كلمة "مستدامة" في RBV لا تعني أبدية. المقصود أن الميزة لا تزول ببساطة نتيجة محاولات المنافسين الحالية والمحتملة لتقليد الاستراتيجية. في الواقع تتعرض الموارد للتآكل، وتتغير التكنولوجيا، وتظهر بدائل، ويغادر الأفراد، وتتبدل أذواق العملاء. لذلك يجب أن يحدد الباحث أفقا زمنيا مناسبا. ميزة تستمر 3 سنوات قد تكون مهمة في صناعة تقنية سريعة، بينما تعد قصيرة في صناعة مستقرة. كما يجب الفصل بين استدامة المورد واستدامة النتيجة؛ يمكن لمورد أن يبقى

نادرا لكن قيمته السوقية تنهار، ويمكن للمنشأة أن تحافظ على الأداء عبر الانتقال إلى موارد جديدة.

هذا الحد هو الجسر الطبيعي إلى الفصل 43. RBV التقليدية قوية في تفسير لماذا يمكن لمخزون موجود أن ينتج ميزة ويحميها، لكنها أقل تحديدا في شرح عمليات تغيير المخزون حين تتحول البيئة. هنا تظهر القدرات الديناميكية وتنسيق الموارد. في الفصل الحالي يكفي توضيح أن الاستدامة مشروطة باستمرار القيمة وبقاء حدود التقليد والحركة. ومنهجيا، يجعل ذلك القياسات المقطعية الضعيفة خطرا كبيرا. عندما يسأل الباحث المدير في الوقت نفسه عن تميز الموارد وعن الأداء، قد يخلط بين السبب والنتيجة ويقع في تحيز الطريقة المشتركة. البيانات السابقة واللاحقة، أو المقاييس الموضوعية، أو المقارنات الزمنية، تزيد القدرة على اختبار ادعاء الاستدامة.

42.17 النقد الأول: هل RBV دائرية أو tautological؟

من أشهر الانتقادات أن تعريف المورد القيم من خلال قدرته على خلق قيمة ثم استخدامه لتفسير الأداء قد يجعل الحجة دائرية. Priem وButler في 2001 دفعا بهذا النقد بقوة، خاصة عندما تعرف الموارد الاستراتيجية بعد ملاحظة نجاح المنشأة. الدفاع الأقوى لا يقوم على الإنكار، بل على فصل المتغيرات نظريا وقياسها مستقلا. يجب تحديد خاصية المورد قبل النتيجة، وبيان الآلية التي تجعل هذه الخاصية تؤثر في القيمة، ثم اختبار العلاقة. مثلا يمكن قياس صعوبة تقليد خوارزمية أو خبرة معينة من خلال زمن التراكم والاعتماد على المعرفة الضمنية قبل قياس أثرها في سرعة تطوير المنتج، بدلا من سؤال المدير "هل مواردك تمنحك ميزة؟".

كما يساعد إطار خلق القيمة على جعل المتغير التابع أكثر دقة. الأداء المالي ليس التعريف الوحيد للقيمة ولا الدليل الوحيد على المورد. يمكن قياس استعداد العميل للدفع، أو خفض التكلفة، أو جودة القرار، ثم تحليل كيف تستحوذ المنشأة على جزء من القيمة. هذا يفصل الخلق عن الاستحواذ ويقلل الدائرية. وعلى مستوى تصميم الرسائل العلمية، ينبغي ألا يستخدم الباحث "الميزة التنافسية" كبعد يحتوي فقرات عن الندرة والتقليد ثم يختبر أثر الموارد في الميزة باستخدام الأسئلة نفسها بصياغات مختلفة. الأفضل أن تبنى مقاييس مستقلة للموارد وللنتيجة وأن يوضح النموذج لماذا تتوسط أو تعدل خصائص معينة هذه العلاقة.

42.18 النقد الثاني: الثبات وإهمال الفاعلية الإدارية

ينظر إلى RBV أحيانا بوصفها ساكنة لأنها تركز على مخزون الموارد في لحظة معينة. هذا النقد له أساس إذا استخدمت النظرية كجرد للأصول فقط، لكنه لا يلغي قدرتها على تفسير التراكم التاريخي وأسواق العوامل والمكملات. المشكلة تظهر عندما يكون سؤال الدراسة: كيف تجدد المنظمة مواردها بسرعة في بيئة مضطربة؟ عندئذ يصبح استخدام RBV وحدها غير كاف. يمكن أن تكون مرساة تشرح قيمة القاعدة الحالية، لكن آلية التغيير تحتاج عدسة أخرى مثل القدرات الديناميكية أو تنسيق الموارد، وهما من ملكية الفصل 43.

النقد المتصل بذلك هو خطر الحتمية: كأن الموارد تخلق الأداء تلقائيا. الواقع أن المديرين يختارون أين يستثمرون وكيف يجمعون الموارد وكيف يحمونها. إدخال التنظيم وأسواق العوامل يخفف هذا

الخطر، لكنه لا يحول RBV إلى نظرية كاملة لصنع القرار. عندما يكون السؤال عن الانتباه الإداري أو الاختيار الاستراتيجي تحت عدم اليقين تنتقل الملكية إلى الفصل 44. وهذه الحدود مهمة في أطروحات الدكتوراه التي تميل إلى إرفاق RBV بأي نموذج يحتوي "موارد". القاعدة ليست أن وجود الموارد يبرر النظرية، بل أن تفسير الفروق في النتائج يعتمد على عدم تجانس موارد ذات خصائص حماية محددة.

42.19 الدليل التجريبي وكيف يقاس أثر الموارد

الأدبيات التجريبية قدمت دعما عاما للعلاقة بين الموارد الاستراتيجية والأداء، مع تفاوت كبير في التعريف والقياس. أظهرت التحليلات التجميعية، مثل Crook وزملائه، أن الموارد الاستراتيجية ترتبط بالأداء وأن الموارد غير الملموسة كثيرا ما تظهر علاقات أقوى من الملموسة، لكن هذا لا يعني أن كل أصل غير ملموس استراتيجي. كما وجد Newbert في مراجعة الاختبارات التجريبية أن الدعم يعتمد على الطريقة التي تشغل بها النظرية، وأن نماذج الموارد والقدرات مع التفاعل أو الملاءمة قد تكون أكثر اتساقا مع المنطق من مجرد العلاقة المباشرة بين "الموارد" و"الأداء".

أفضل قياس يبدأ بتحديد المورد المحدد. إذا كان المورد سمعة، تستخدم مقاييس أو بيانات تتعلق بإدراك أصحاب المصلحة واستمراره. إذا كان معرفة ضمنية، تقاس خصائص تراكمها وانتقالها. إذا كانت علاقة موردين، يمكن قياس طول العلاقة وخصوصية الاستثمار والثقة ودرجة الاستبدال. ثم تقاس النتيجة بصورة مستقلة وفي وقت لاحق قدر الإمكان. كما يجب الانتباه إلى مستوى التحليل؛ المورد قد يكون على مستوى الوحدة بينما الأداء على مستوى الشركة. في هذه الحالة يحتاج الباحث إلى تبرير التجميع أو نموذج متعدد المستويات. وأخيرا، لا ينبغي استخدام معامل ألفا لإثبات أن مجموعة موارد مختلفة تمثل بعدا واحدا إذا كانت الموارد تكوينية لا انعكاسية؛ فاختيار نموذج القياس يجب أن يتبع طبيعة البناء.

42.20 تصميم فرضيات مشتقة من RBV

الفرضية الجيدة لا تقول فقط: "تؤثر الموارد الاستراتيجية إيجابا في الأداء". هذه صياغة واسعة يصعب دحضها وتخفي الآلية. الأفضل أن تحدد موردا وخاصية ونتيجة. مثال: "يرتبط تراكم الخبرة المتخصصة بانخفاض زمن تطوير الخدمة، وتكون العلاقة أقوى عندما تكون المعرفة ضمنية وصعبة الانتقال". هنا المورد هو الخبرة، والآلية هي التعلم، وشرط الحماية هو الضمنية. مثال آخر: "تتوسط قدرة المنظمة على استثمار بيانات العملاء العلاقة بين جودة البيانات ودقة قرارات التسويق"، إذا كان التنظيم هو الحلقة التي تحول المورد إلى قيمة. ويمكن بناء فرضية عن الاستدامة تقارن أثر المورد على فترات زمنية أو تختبر سرعة التقليد.

أما إذا كانت الدراسة تستخدم VRIO كإطار تشخيصي، فقد تكون الأسئلة البحثية أو دراسة الحالة أنسب من تحويل كل حرف إلى فرضية كمية. وفي الدراسات التكوينية يمكن اختبار أن حزمة من الندرة وصعوبة التقليد والمكملات ترتبط بالنتيجة، لكن يجب تفسير لماذا تتجمع الشروط. وينبغي عدم استخدام RBV لتبرير متغيرات لا تمثل موارد أو قدرات ذات صلة، مثل الرضا الوظيفي،

إلا إذا كانت الدراسة تبني حجة واضحة حول كيف يصبح البناء جزءا من مورد تنظيمي. النظرية ليست مظلة لغوية؛ قوتها في القيود التي تفرضها على اختيار المتغيرات وشرحها.

42.21 منظور الكفاءة الجوهرية: من المورد المنفرد إلى التعلم الجماعي

قدم Prahalad وHamel عام 1990 مفهوم الكفاءة الجوهرية في سياق نقد الإدارة التي ترى الشركة كمجموعة وحدات أعمال مستقلة. الكفاءة الجوهرية ليست منتجا بعينه ولا أصلا ماديا منفردا، بل تعلم جماعي في المنظمة، خاصة كيفية تنسيق مهارات إنتاجية متنوعة ودمج تيارات متعددة من التقنية. ولهذا قد تدعم كفاءة واحدة عدة منتجات وأسواق. المثال الشهير كان مقارنة قدرات NEC في الحوسبة والاتصالات بأداء شركات ركزت على وحدات الأعمال من دون بناء قاعدة مهارات مشتركة. الفكرة الاستراتيجية هي أن قدرة الشركة على النمو لا تتحدد فقط بمحفظة المنتجات الحالية، بل بقدرات أعمق يمكن إعادة استخدامها عبر الفرص.

في خريطة الأطلس يعد منظور الكفاءة الجوهرية ملفا مساندا لا نظرية كاملة مستقلة عن RBV. السبب أن كثيرا من منطقه يتقاطع مع الموارد والقدرات والتعلم، لكنه يضيف قيمة عملية مهمة: يوجه التحليل إلى القدرات العابرة للوحدات التي تنشأ من التكامل بين مهارات وتقنيات متعددة. لذلك لا ينبغي مساواة "الكفاءة الجوهرية" بأي كفاءة مرتفعة. قسم خدمة عملاء يعمل بكفاءة تشغيلية ممتازة قد لا يمثل كفاءة جوهرية إذا كانت القدرة محصورة في منتج واحد أو سهلة التقليد أو لا تفتح وصولا إلى أسواق متعددة. كما لا تعني الكفاءة الجوهرية مجرد ما "تجيد الشركة فعله"؛ يجب اختبار موقعها في القيمة والنمو والتمييز.

42.22 الاختبارات الثلاثة للكفاءة الجوهرية

اقترح Prahalad وHamel ثلاثة اختبارات عملية تساعد على تمييز الكفاءة الجوهرية. أولا، ينبغي أن تتيح وصولا محتملا إلى مجموعة واسعة من الأسواق. هذا لا يعني أن الشركة يجب أن تدخل كل سوق، بل أن القدرة قابلة لإعادة الاستخدام في منتجات أو خدمات متعددة. ثانيا، يجب أن تقدم مساهمة مهمة في المنافع التي يدركها العميل في المنتج النهائي. قد توجد مهارة داخلية معقدة لكنها لا تؤثر في سبب شراء العميل ولا في القيمة المقدمة، فلا تكون جوهرية بالمعنى الاستراتيجي. ثالثا، ينبغي أن تكون صعبة التقليد، وغالبا يكون ذلك لأنها ناتج تعلم وتنسيق عبر مهارات وتقنيات متعددة لا وصفة واضحة.

هذه الاختبارات تتقاطع مع RBV لكنها ليست نسخة من VRIO. اختبار الوصول إلى الأسواق يضيف بعدا للنطاق والنمو، واختبار منفعة العميل يربط القدرة بالمخرجات، وصعوبة التقليد تربطها بالحماية. ويمكن للباحث استخدامها بوصفها معايير تشخيصية في دراسة حالة أو تحليل استراتيجي. لكن يجب جمع أدلة حقيقية: ما الأسواق التي يمكن للقدرة أن تخدمها؟ ما منفعة العميل التي تعتمد عليها؟ ما الذي يجعل التقليد صعبا؟ لا تكفي إجابة المدير بأن "موظفينا أكفاء". كما ينبغي الحذر من الخلط بين الكفاءات الجوهرية و"الكفاءات الأساسية" في توصيفات الوظائف أو الاعتماد الأكاديمي؛ المصطلح هنا استراتيجي على مستوى المنظمة أو الشركة لا قائمة مهارات فردية.

42.23 المنتجات الجوهرية والوحدات الاستراتيجية: أين تضيع الكفاءة؟

ميز منظور الكفاءة الجوهرية بين الكفاءات والمنتجات الجوهرية والمنتجات النهائية. المنتج الجوهري هو تجسيد مادي أو تقني للكفاءة ويمكن أن يدخل في منتجات نهائية متعددة. هذا المنطق يوضح كيف تستطيع شركة أن تكون قوية استراتيجيا حتى لو لم تكن علامتها النهائية مهيمنة في كل سوق، لأنها تسيطر على مكونات أو معرفة أساسية تستخدمها شركات أخرى. كما يحذر من الإفراط في إدارة الشركة كوحدات أعمال مستقلة تتنافس على الموارد الداخلية؛ فقد تحتجز كل وحدة المواهب والمعرفة التي ينبغي أن تتحرك عبر المنظمة لبناء كفاءة مشتركة.

على المستوى المعاصر لا يلزم أن يكون "المنتج الجوهري" مكونا ماديا. يمكن أن يكون منصة برمجية أو محرك بيانات أو نظام تصميم أو بروتوكول تشغيلي يستخدم عبر خدمات متعددة. لكن لا ينبغي توسيع المصطلح حتى يفقد معناه. يجب وجود رابط واضح بين الكفاءة والمنتجات أو الخدمات التي تجسدها. في البحث التنظيمي يمكن دراسة كيف يؤثر هيكل وحدات الأعمال في مشاركة الخبرة العابرة للوحدات، لكن إذا أصبح السؤال عن عمليات خلق المعرفة أو التنسيق الديناميكي التفصيلي فملكيته تنتقل إلى الفصل 43 أو فصول التعلم. وظيفة هذا القسم تحديد الكفاءة بوصفها قاعدة مشتركة للميزة لا شرح جميع آليات التعلم الداخلي.

42.24 كيف تبنى الكفاءة الجوهرية وتحافظ عليها؟

رغم أن هذا الفصل لا يملك نظرية القدرات الديناميكية، فإن منظور الكفاءة الجوهرية يفترض أن الكفاءات تحتاج إلى استثمار طويل وحماية من التجزئة. بناء الكفاءة يتطلب مسارات تعلم، ونقل خبرات، ومشروعات مشتركة، وتطويرا تقنيا، وسياسات موارد بشرية تمنع تآكل المعرفة. إذا أعيدت الهيكلة حول وحدات قصيرة الأجل أو استعين بمصادر خارجية لكل نشاط يبدو غير أساسي، قد تفقد الشركة عناصر من القدرة التي يصعب استعادتها لاحقا. لذلك يصبح قرار الاستعانة الخارجية قرارا استراتيجيا عندما يمس التعلم الذي يحمل الكفاءة لا مجرد قرار تكلفة.

الحفاظ على الكفاءة لا يعني منع التغيير. بعض الكفاءات تتحول إلى "صلابة جوهرية" إذا استمرت الشركة في استثمارها بعد تغير السوق. هذا يذكر بحدود القيمة في RBV: الصعوبة في التقليد لا تنقذ موردا فقد أهميته. لذلك ينبغي مراجعة الكفاءات بحسب المنافع المستقبلية والأسواق الممكنة لا بحسب نجاحها التاريخي فقط. في أطروحة دكتوراه يمكن أن يدرس الباحث كيف يرتبط الاستثمار في تعلم عابر للوحدات بقدرة الشركة على دخول أسواق قريبة، مع قياس الكفاءة قبل الدخول. لكن إذا كان السؤال صراحة عن استشعار الفرص وإعادة تشكيل الكفاءات، فالنظرية الحاكمة تصبح القدرات الديناميكية في الفصل 43.

42.25 الفرق بين المورد والكفاءة والقدرة والميزة

تكثر الأخطاء بسبب استخدام أربعة مصطلحات كأنها مترادفة. المورد هو أصل أو مخزون أو حق أو معرفة تسيطر عليها المنظمة أو تصل إليها. القدرة هي نمط منسق لاستخدام موارد لإنجاز نشاط. الكفاءة الجوهرية هي قدرة أو حزمة تعلم وتنسيق ذات أهمية استراتيجية عابرة للمنتجات أو الوحدات وتحقق الاختبارات المحددة سابقا. أما الميزة التنافسية فهي نتيجة نسبية تتحقق عندما

تخلق المنظمة قيمة بطريقة أفضل من المنافسين أو بتكلفة أقل ويصعب معادلتها. لذلك لا ينبغي قياس "الميزة" ببنود تسأل عما إذا كانت الموارد نادرة، لأن ذلك يدمج السبب والنتيجة.

هذه الخريطة تمنع تضخم النماذج. إذا كان الباحث يقيس مهارات موظفين ومعارفهم فقد يكون البناء موردا بشريا، لا "ميزة تنافسية" في ذاته. وإذا كان يقيس قدرة الشركة على دمج تلك المهارات في عملية تسليم خدمة، فقد يكون قدرة تشغيلية. وإذا كانت هذه القدرة تعبر وحدات متعددة وتفتح أسواقا وتولد منفعة مميزة، يمكن الدفاع عن وصفها بالكفاءة الجوهرية. ثم تقاس النتيجة مثل الحصة أو الربحية أو الجودة أو الابتكار مستقلة. وقد يختلف المصطلح الأنسب بحسب مستوى التحليل؛ ما يعد موردا على مستوى وحدة قد يكون جزءا من قدرة على مستوى الشركة. لذلك يجب تثبيت المستوى في نموذج الدراسة قبل صياغة الفرضيات.

42.26 العلاقة بين RBV والكفاءة الجوهرية

يمكن النظر إلى الكفاءة الجوهرية بوصفها حالة غنية من الموارد والقدرات التي تركز على التعلم الجماعي والتكامل والنطاق. RBV تسأل: ما خصائص المورد أو القدرة التي تجعلها مصدرا للميزة؟ ومنظور الكفاءة الجوهرية يسأل: ما القدرات المشتركة التي ينبغي للشركة أن تعرف نفسها من خلالها وتستثمر فيها عبر وحدات ومنتجات متعددة؟ الأولى تقدم منطق حماية اقتصادي أوسع، والثانية تقدم عدسة إدارية على بنية الشركة ومجالات النمو. الجمع بينهما مبرر عندما يحتاج الباحث إلى تفسير لماذا تكون قدرة عابرة للوحدات ذات قيمة ونادرة وصعبة التقليد، وكيف تفتح تطبيقات متعددة.

لكن الجمع يصبح حشدا نظريا إذا استخدمت النظريتان لتفسير الشيء نفسه بالجمل نفسها. إذا كان النموذج بسيطا عن موارد فريدة وأداء، تكفي RBV غالبا. وإذا كان السؤال عن كيفية تعريف الشركة حول قدرات مشتركة وعلاقتها بتنويع المنتجات، يمكن أن تكون الكفاءة الجوهرية عدسة مساندة. ولا ينبغي إضافة القدرات الديناميكية تلقائيا لمجرد وجود كلمة قدرة؛ الإضافة تصبح مبررة فقط عندما يتضمن السؤال تغير القاعدة أو تجديدها. هذه القاعدة تحقق مبدأ الأطلس: نظرية حاكمة واحدة أو عائلة محدودة، وكل عدسة إضافية لها وظيفة لا تكرر الأخرى.

42.27 الموارد الرقمية: بيانات وخوارزميات ومنصات من منظور RBV

في البيئة الرقمية يسهل الوقوع في افتراض أن البيانات أو الذكاء الاصطناعي موارد استراتيجية بطبيعتها. RBV تفرض فحصا أكثر صرامة. البيانات تكون قيمة إذا حسنت قرارا أو خدمة، ونادرة إذا كان الوصول إليها أو جودتها أو تاريخها غير متاح للمنافسين، وصعبة التقليد إذا ارتبطت بتراكم فريد أو حقوق وصول أو تفاعل مستخدمين لا يمكن نسخه بسرعة. الخوارزمية قد تكون قابلة للشراء أو الاستنساخ، بينما تكون الميزة في البيانات والتكامل مع سير العمل والثقة والسرعة التنظيمية. والمنصة قد تستمد قوتها من شبكة مستخدمين ومكملين، لكن إذا أصبح السؤال عن بنية النظام البيئي أو تأثيرات الشبكة فالملكية النظرية تنتقل إلى باب الشبكات والمنظومات.

الذكاء الاصطناعي يوضح أيضا مشكلة التآكل. نماذج كانت نادرة قد تتحول بسرعة إلى خدمات سلعية، فيبقى المورد المميز في البيانات الخاصة أو المعرفة بالمجال أو التكامل التنظيمي. لذلك

ينبغي على الباحث ألا يستخدم "التحول الرقمي" كمورد واحد. الأفضل تفكيك الموارد التي يسيطر عليها التنظيم وتحديد آلية كل منها. ويمكن للبحث مقارنة شركات تستخدم النموذج التقني نفسه لكنها تختلف في أصول مكملة. إذا كانت الفروق في الأداء تفسرها جودة البيانات والتعلم التاريخي والتكامل، يكون منطق RBV مناسبا. أما إذا كان السؤال عن إعادة تشكيل القاعدة الرقمية باستمرار، فيجب الانتقال إلى الفصل 43.

42.28 أخطاء شائعة في رسائل الماجستير والدكتوراه

الخطأ الأول هو اختيار RBV لمجرد أن المتغير المستقل يسمى "موارد". الاسم لا يكفي؛ يجب أن يكون السؤال عن عدم التجانس والقيمة والحماية. الخطأ الثاني قياس الموارد والميزة التنافسية بفقرات متداخلة، ما يجعل الاستنتاج دائريا. الخطأ الثالث استخدام VRIO كمتغير من أربعة أبعاد من دون دليل على أن هذه الأبعاد بناء انعكاسي واحد. الخطأ الرابع مساواة المورد النادر بالقدرة الديناميكية. الخطأ الخامس تجاهل الصناعة والسوق عند تفسير القيمة، ثم ادعاء أن المورد قيم مطلقا. الخطأ السادس استخدام بيانات مقطعية ذات مصدر واحد لإثبات "استدامة" الميزة. والخطأ السابع إدخال عشرات الموارد في استبانة واحدة ثم اختيار أكثرها ارتباطا بالأداء بعد التحليل.

الإصلاح يبدأ قبل جمع البيانات. يجب تحديد المورد أو القدرة، والسياق، والنتيجة، وآلية القيمة، ومصدر صعوبة التقليد، والأفق الزمني. ثم يختار الباحث أداة القياس المناسبة. إذا كانت الموارد متنوعة تكوينيا، لا يجبرها في مقياس انعكاسي. إذا كانت الندرة موضوعية، يمكن استخدام بيانات المنافسين لا تصورات المدير وحده. وإذا كانت الاستدامة مهمة، يحتاج إلى عنصر زمني أو دليل على حواجز التقليد. وفي المناقشة يجب ألا يفسر الارتباط المرتفع بأنه إثبات لندرة المورد؛ الندرة خاصية تحتاج دليلا مستقلا. بهذه الضوابط تتحول RBV من تبرير شكلي إلى نظرية قابلة للاختبار.

42.29 خريطة اختيار النظرية في نموذج الدكتوراه

إذا كان السؤال: لماذا تختلف أرباح الشركات بسبب قوة الموردين والعملاء والبدائل والحواجز؟ فالفصل 41 هو الأنسب. إذا كان السؤال: لماذا تتفوق بعض الشركات داخل الصناعة نفسها بسبب موارد أو قدرات قيمة ونادرة وصعبة التقليد؟ تكون RBV في الفصل 42 مرشحة حاكمة. إذا كان السؤال: ما القدرة المشتركة التي تسمح للشركة بدخول عدة أسواق وخلق منفعة مميزة للعميل؟ يمكن إضافة منظور الكفاءة الجوهرية. إذا كان السؤال: كيف تغير الشركة مواردها وتعيد تشكيلها عند الاضطراب؟ ينتقل الاختيار إلى القدرات الديناميكية في الفصل 43. وإذا كان السؤال: كيف تنسق وتعيد هيكلة محفظة موارد متعددة؟ تكون Resource Orchestration في الفصل 43 أقرب.

هذه الخريطة تمنع اختيار النظرية بحسب الاسم اللفظي للمتغير. قد تحتوي دراسة "التحول الرقمي" على موارد رقمية، لكنها قد تحتاج نظرية تبني تقنية أو قدرات ديناميكية حسب السؤال. وقد تحتوي دراسة "رأس المال البشري" على مورد مهم، لكن نظرية رأس المال البشري قد تكون أكثر مباشرة إذا كان السؤال عن العائد من التعليم والخبرة. معيار الاختيار في الأطلس هو مطابقة

الظاهرة والآلية ومستوى التحليل والزمن، لا كثرة المراجع التي تذكر النظرية. لذلك ينبغي للباحث كتابة جملة واحدة قبل اعتماد RBV: "تفسر النظرية في دراستي كيف يؤدي عدم تجانس مورد محدد وخصائص حمايته إلى نتيجة محددة داخل سياق محدد". إذا تعذر ملء هذه الجملة بدقة، فاختيار النظرية يحتاج مراجعة.

42.30 نموذج تطبيقي متكامل

لنفترض دراسة في شركات خدمات مالية تبحث العلاقة بين جودة البيانات التشغيلية وجودة القرار والأداء. استخدام RBV يصبح مبررا إذا عرفت البيانات كمورد تنظيمي ذي جودة وتاريخ وحقوق وصول متميزة، وأظهرت أن قيمتها تأتي من تحسين قرار ائتماني أو خفض احتيال، وأن ندرتها ناتجة عن تاريخ معاملات خاص، وأن التقليد يتطلب وقتا وتفاعلا لا شراء ملف جاهز. يمكن أن يكون "التكامل التحليلي" شرط تنظيم يسمح باستثمار المورد. عندئذ يمكن صياغة مسار: جودة المورد - قدرة الاستفادة - جودة القرار - الأداء، مع اختبار صعوبة التقليد أو الندرة كشرط حماية.

لكن إذا كان الباحث يريد تفسير انتقال الشركة من بيانات تقليدية إلى منظومة ذكاء اصطناعي جديدة، تصبح عملية إعادة تشكيل الموارد مركزية ويجب إدخال نظرية من الفصل 43. وإذا كان يريد تفسير تأثير التنظيم الحكومي على جاذبية السوق، يعود إلى الفصل 41 أو المنظورات المؤسسية. وإذا كان يريد فهم تبني المستخدم للنظام، فالمشكلة ليست RBV أصلا. المثال يوضح أن قوة النظرية تأتي من استبعاد ما لا تملكه، بقدر ما تأتي من شرح ما تملكه. نموذج جيد صغير بآلية واضحة أفضل من نموذج يضع RBV والقدرات الديناميكية وTOE وTAM معا لمجرد أن الظاهرة رقمية.

42.31 المقارنة بين الرؤية القائمة على الموارد والكفاءة الجوهرية

الرؤية القائمة على الموارد أوسع من منظور الكفاءة الجوهرية. يمكن أن يكون المورد الاستراتيجي براءة أو موقعا أو سمعة أو علاقة أو قاعدة بيانات، بينما الكفاءة الجوهرية تركز على قدرة جماعية تنسق مهارات وتقنيات متعددة. RBV تسأل عن شروط خلق الريع وحمايته؛ الكفاءة الجوهرية تسأل عن القدرات المشتركة التي تعيد تعريف حدود المنتجات والوحدات وتفتح مجالات نمو. RBV يمكن تطبيقها على وحدة أعمال واحدة؛ الكفاءة الجوهرية تظهر قيمتها خصوصا على مستوى الشركة متعددة المنتجات أو الوحدات. ومع ذلك يلتقي المنظوران في صعوبة التقليد والتعلم التاريخي والتكامل.

في اختيار النظرية، إذا كانت الدراسة تركز على مورد محدد وعلاقته بالأداء فلا حاجة غالبا إلى الكفاءة الجوهرية. وإذا كانت تركز على قدرة مؤسسية مشتركة بين وحدات مختلفة، يصبح المنظور المساند مفيدا. كما يمكن استخدام الاختبارات الثلاثة للكفاءة الجوهرية لتحديد ما إذا كانت قدرة من داخل قائمة RBV تستحق وصف "جوهرية". لكن لا ينبغي إدراج أبعاد VRIO واختبارات الكفاءة في مقياس واحد من دون حجة؛ فهما يجيبان عن أسئلة مختلفة جزئيا. يظل الربط في مستوى الحجة النظرية أقوى من الدمج الميكانيكي للمقاييس.

42.32 الخلاصة والجسر إلى الفصل 43

يعيد الفصل 42 تفسير المنافسة من داخل المنشأة. لا تكفي جاذبية الصناعة لفهم الاختلاف بين الشركات؛ فالموارد غير المتجانسة ومسارات تراكمها وحمايتها والتنظيم الذي يستثمرها تفسر جزءا مهما من الفروق المستمرة. قدمت RBV منطق القيمة والندرة والتقليد والحركة، وعمق Dierickx وCool فهم التراكم الزمني، ووضح Peteraf الشروط الاقتصادية للميزة، بينما وجه منظور الكفاءة الجوهرية الانتباه إلى التعلم الجماعي والقدرات العابرة للوحدات والأسواق. النتيجة ليست قائمة ثابتة من الموارد "الجيدة"، بل طريقة للتحقق من لماذا يخلق مورد معين قيمة في سياق معين ولماذا يصعب على الآخرين معادلته.

القاعدة الحاكمة للباحث هي أن المخزون ليس الحركة. هذا الفصل يملك تفسير خصائص قاعدة الموارد والكفاءات القائمة، لكنه لا يملك كل ما يحدث لها عبر الزمن. عندما يصبح السؤال كيف تستشعر المنظمة تغيرا، أو تغتنم فرصة، أو تعيد تشكيل الأصول، أو تنسق محفظة الموارد وتعيد هيكلتها، ينتقل مركز الثقل إلى الفصل 43: المعرفة والقدرات الديناميكية وتنسيق الموارد. وهكذا يحافظ الباب 11 على تسلسل واضح: الصناعة تحدد ساحة المنافسة، الموارد تفسر مصادر الاختلاف داخلها، والقدرات الديناميكية وتنسيق الموارد تفسر كيف تتغير القاعدة، ثم تأتي الانتباه والاختيار والديناميات التنافسية لتفسير القرار والفعل.

المراجع

Amit, R., & Schoemaker, P. J. H. (1993). Strategic assets and organizational rent. Strategic Management Journal, 14(1), 33-46. https://doi.org/10.1002/smj.4250140105

Barney, J. B. (1986). Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy. Management Science, 32(10), 1231-1241. https://doi.org/10.1287/mnsc.32.10.1231

Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management, 17(1), 99-120. https://doi.org/10.1177/014920639101700108

Barney, J. B. (1995). Looking inside for competitive advantage. Academy of Management Executive, 9(4), 49-61.

Barney, J. B. (2001). Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. Journal of Management, 27(6), 643-650. https://doi.org/10.1177/014920630102700602

Barney, J. B., Ketchen, D. J., Jr., & Wright, M. (2021). Resource-based theory and the value creation framework. Journal of Management, 47(7), 1936-1955. https://doi.org/10.1177/01492063211021655

Conner, K. R. (1991). A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics. Journal of Management, 17(1), 121-154.

Crook, T. R., Ketchen, D. J., Jr., Combs, J. G., & Todd, S. Y. (2008). Strategic resources and performance: A meta-analysis. Strategic Management Journal, 29(11), 1141-1154. https://doi.org/10.1002/smj.703

Dierickx, I., & Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. Management Science, 35(12), 1504-1511. https://doi.org/10.1287/mnsc.35.12.1504

Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. California Management Review, 33(3), 114-135.

Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1994). Competing for the future. Harvard Business School Press.

Kraaijenbrink, J., Spender, J.-C., & Groen, A. J. (2010). The resource-based view: A review and assessment of its critiques. Journal of Management, 36(1), 349-372. https://doi.org/10.1177/0149206309350775

Mahoney, J. T., & Pandian, J. R. (1992). The resource-based view within the conversation of strategic management. Strategic Management Journal, 13(5), 363-380. https://doi.org/10.1002/smj.4250130505

Newbert, S. L. (2007). Empirical research on the resource-based view of the firm: An assessment and suggestions for future

research. Strategic Management Journal, 28(2), 121-146. https://doi.org/10.1002/smj.573

Penrose, E. T. (1959). The theory of the growth of the firm. Basil Blackwell.

Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. Strategic Management Journal, 14(3), 179-191. https://doi.org/10.1002/smj.4250140303

Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. Harvard Business Review, 68(3), 79-91.

Priem, R. L., & Butler, J. E. (2001). Is the resource-based 'view' a useful perspective for strategic management research? Academy of Management Review, 26(1), 22-40. https://doi.org/10.5465/amr.2001.4011928

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. Strategic Management Journal, 5(2), 171-180. https://doi.org/10.1002/smj.4250050207

الفصل 43: المعرفة والقدرات الديناميكية وتنسيق الموارد

Knowledge, Dynamic Capabilities, and Resource Orchestration

43.1 تمهيد: من امتلاك الموارد إلى تجديدها وتنسيقها

أنهى الفصل 42 مناقشته عند سؤالين مترابطين: ما الذي يجعل موردا ما ذا قيمة استراتيجية، وكيف يمكن لحزمة من المهارات والتقنيات أن تتحول إلى كفاءة جوهرية يصعب على المنافسين تقليدها؟ غير أن هذا المنطق، على أهميته، يظل ساكنا نسبيا إذا افترض أن قاعدة الموارد القائمة ستبقى ملائمة للبيئة التي تعمل فيها المنشأة. الواقع الاستراتيجي أكثر حركة. المعرفة تتقادم، والأسواق تتبدل، والتقنيات تعيد تعريف حدود الصناعة، والفرص الجديدة تتطلب إعادة تركيب موارد قديمة مع موارد لم تكن موجودة من قبل. لذلك ينتقل هذا الفصل من سؤال امتلاك المورد إلى سؤال استخدام المعرفة وتجديد القدرة وتنسيق الموارد عبر الزمن.

يجمع الفصل بين ثلاثة ملفات نظرية أصلية متكاملة ولكن غير مترادفة. الرؤية القائمة على المعرفة (Knowledge-Based View - KBV) تسأل لماذا تعد المعرفة أساسا مميزا لوجود المنشأة وحدودها وقدرتها على التنسيق. نظرية القدرات الديناميكية (Dynamic Capabilities Theory) تسأل كيف تستشعر المنشأة التغير، وتغتنم الفرص، وتعيد تشكيل أصولها وقدراتها عندما تتغير البيئة. أما نظرية تنسيق الموارد (Resource Orchestration Theory) فتضع الفعل الإداري في مركز التحليل، وتسأل كيف يهيكل المديرون محفظة الموارد، ويجمعونها في قدرات، ثم يوظفون تلك القدرات لخلق قيمة. العلاقة بين الملفات الثلاثة ليست علاقة أسماء متجاورة، بل مسار تفسيري يبدأ من المعرفة، ويمر بقدرة التجديد، وينتهي بكيفية تنفيذ التنسيق الفعلي للموارد.

43.2 الملكية النظرية وحدود الفصل

يعد الفصل 43 الموطن الأصلي لثلاثة كيانات: MT-0032 الرؤية القائمة على المعرفة، و-MT 0033 نظرية القدرات الديناميكية، وMT-0131 نظرية تنسيق الموارد. وتقدم هنا الجذور والافتراضات والآليات والحدود والقياس والنقد لكل منها، مع بناء الجسر بينها وقواعد الاختيار والتطبيقات البحثية. أما الفصول اللاحقة فتستخدم إحالات موجزة عندما تستدعي إحدى هذه الآليات من دون إعادة الملف النظري.

الحد الخلفي هو الفصل 42، ويقتضي فصلا صريحا بين مخزون الموارد وبين تغيير قاعدة الموارد وتنسيقها. لذلك لا يعاد هنا شرح VRIO أو شروط الندرة وصعوبة التقليد أو الكفاءة الجوهرية إلا بقدر يكفي لتحديد نقطة الانطلاق. والحد الأمامي هو الفصل 44 الذي يملك الرؤية

القائمة على الانتباه والخيارات الحقيقية والاختيار الاستراتيجي. لهذا لا يتحول الاستشعار في القدرات الديناميكية إلى شرح أصلي لكيفية توزيع انتباه المديرين، ولا يتحول اغتنام الفرصة إلى ملف عن قيمة الانتظار أو التأجيل، ولا يعاد تفسير سلطة الفاعلين في تشكيل الاختيار.

هناك كذلك حدود عالية الحساسية مع الفصول 61 و65 و66. الفصل 43 هو الموطن الاستراتيجي للمعرفة والقدرات، بينما تتناول الفصول اللاحقة التطبيقات الرقمية والتعلم والاستكشاف والاستغلال والقدرة الاستيعابية وخلق المعرفة. لذلك يمكن القول إن التعلم قد يكون من الميكروأسس التي تطور القدرة، وإن القدرة الاستيعابية تساعد على إدخال معرفة خارجية، لكن لا يعاد هنا ملف التعلم التنظيمي أو نموذج الاستكشاف والاستغلال أو عمليات خلق المعرفة. هذه الحدود تمنع الأطلس من تحويل كلمة المعرفة إلى مبرر لتكرار كل نظريات التعلم والابتكار داخل فصل واحد.

43.3 السؤال الحاكم وخريطة الحجة

السؤال الحاكم للفصل هو: كيف تحول المنشأة المعرفة والموارد المتاحة إلى قدرة على التجدد المستمر، وكيف تنسق تلك الموارد بحيث تتحول إمكانات التجدد إلى فعل استراتيجي وقيمة فعلية؟ هذا السؤال يتطلب ثلاث طبقات تحليلية. الطبقة الأولى تتعلق بطبيعة المعرفة وتخصصها وقابلية نقلها وبكيفية دمج معرفة موزعة بين الأفراد والوحدات. الطبقة الثانية تتعلق بالعمليات التي تسمح بتعديل القدرات القائمة وإنشاء قدرات جديدة. الطبقة الثالثة تتعلق بالفعل الإداري الذي يربط امتلاك الموارد بتشكيل حزمها واستثمارها في السوق.

يمكن تمثيل الحجة في سلسلة مفاهيمية مختصرة: معرفة متخصصة وموزعة -> آليات دمج وتطبيق -> قدرة تنظيمية -> استشعار تغيرات وفرص -> اغتنام اختيارات استراتيجية -> إعادة تشكيل قاعدة الموارد -> هيكلة وحزم وتوظيف الموارد -> قيمة وأداء. لا تعني السلسلة أن كل دراسة يجب أن تستخدم النظريات الثلاث. الاستخدام الجيد يبدأ من الظاهرة موضع التفسير ثم يختار العدسة التي تملك الآلية الأكثر مباشرة. قد يكون السؤال عن تكامل المعرفة فقط، وقد يكون عن تجديد نموذج الأعمال، وقد يكون عن قرارات المديرين في إعادة تخصيص الموارد. الجمع يصبح مبررا عندما يكون المسار السببي نفسه متعدد الطبقات ولا يمكن لنظرية واحدة أن تفسره دون قفزة مفاهيمية.

43.4 الجذور الفكرية للرؤية القائمة على المعرفة

ظهرت الرؤية القائمة على المعرفة داخل الحوار الأوسع حول الموارد والقدرات، لكنها دفعت الحجة خطوة أبعد. إذا كانت الموارد غير المتجانسة تفسر اختلاف المنشآت، فإن المعرفة تعد موردا ذا خصائص خاصة لأنها غالبا موزعة بين أشخاص مختلفين، وبعضها ضمني لا يمكن فصله بسهولة عن الخبرة، كما أن قيمتها لا تظهر إلا عندما تدمج مع معارف أخرى في نشاط منتج. لهذا لم تعد المنشأة مجرد وعاء للأصول، بل مؤسسة لتنسيق المعرفة المتخصصة التي لا يستطيع السوق دمجها دائما بالكفاءة نفسها.

أسهمت أعمال)1992(Kogut and Zander في تحويل النقاش من تكاليف المعاملات وحدها إلى قدرة المنشأة على مشاركة المعرفة ونقلها وإعادة تركيبها. ثم قدم)1996(Grant صياغة واضحة للرؤية القائمة على المعرفة، فرأى أن المهمة الأساسية للمنظمة هي دمج المعرفة المتخصصة الموجودة لدى الأفراد وتطبيقها في الإنتاج. وفي مسار مواز، وسع Nickerson and Zenger)2004(المنطق نحو حل المشكلات، واقترحا أن طبيعة المشكلة وتعقيدها يحددان شكل البحث عن الحل وشكل التنظيم الملائم لهذا البحث. بهذه التطورات أصبحت المعرفة مدخلا لتفسير الحدود التنظيمية، والتنسيق، وبناء القدرات، وليس مجرد متغير ثقافي أو مخزون معلومات.

43.5 ما المعرفة الاستراتيجية؟

لا تستخدم KBV كلمة المعرفة مرادفا للبيانات أو المعلومات. البيانات إشارات أو ملاحظات خام، والمعلومات بيانات جرى تنظيمها بحيث تقلل الغموض حول موضوع ما، أما المعرفة فتتضمن القدرة على الفهم والتفسير والفعل. قد تعرف الشركة عدد العملاء الذين غادروا، وهذه معلومة، لكن معرفة لماذا يغادرون وكيف يعاد تصميم تجربة الخدمة تتطلب خبرة وأحكاما وعلاقات بين مؤشرات متعددة. لهذا تكون المعرفة الاستراتيجية مرتبطة بالفعل المنتج أكثر من ارتباطها بالتخزين.

تكتسب المعرفة أهمية استراتيجية عندما تكون متخصصة، وموزعة، وصعبة النقل الكامل، وقابلة للتركيب مع معرفة أخرى لتوليد قيمة. بعض المعرفة يمكن تدوينه في إجراءات أو قواعد أو نماذج، وبعضها يبقى ضمنيا في مهارة الطبيب أو المبرمج أو المفاوض أو مدير المشروع. ولا تعني الضمنية أنها غامضة على نحو مطلق، بل تعني أن تحويلها إلى صيغة قابلة للنقل الكامل مكلف أو ناقص. هذه الخاصية تفسر لماذا قد يستغرق بناء فريق عالي الأداء سنوات رغم أن وصف الوظائف والإجراءات متاح للجميع.

ويجب التفريق بين امتلاك معرفة وبين القدرة على دمجها. جامعة قد تضم خبراء ممتازين في المحاسبة والتقنية والقانون، لكنها تعجز عن تصميم برنامج FinTech إذا عمل كل تخصص في جزيرة مستقلة. ومنشأة دوائية قد تمتلك علماء وباحثين ومسوقين، لكن قيمة معرفتهم تعتمد على آليات تجعل المعرفة تتقاطع في قرارات تطوير المنتج. لذلك لا تقيس KBV جودة المعرفة فقط، بل تسأل كيف تتحول المعرفة المتخصصة إلى قدرة جماعية قابلة للتطبيق.

43.6 المعرفة المتخصصة ومشكلة التوزع

تنطلق صياغة Grant من حقيقة تنظيمية بسيطة وعميقة: لا يعرف شخص واحد كل ما تحتاجه المنشأة. المعرفة موزعة بين متخصصين، وكلما زاد تعقيد المنتج أو الخدمة اتسعت فجوة التخصص. الإدارة العليا قد تعرف اتجاه السوق لكنها لا تعرف تفاصيل الخوارزمية، والمهندس يعرف التقنية لكنه لا يعرف كل القيود القانونية، والمسوق يعرف العميل لكنه لا يملك خبرة

التشغيل. إذا كان الحل يتطلب جمع كل المعرفة داخل رأس مدير واحد تصبح المنظمة بطيئة وغير واقعية.

تنتج عن هذا التوزع مشكلة تنسيق. نقل كل المعرفة بين جميع الأفراد مكلف، وبعض المعرفة لا تنتقل بسهولة أصلا. لذلك تبحث المنظمة عن ترتيبات تسمح بتطبيق معرفة متخصصة من دون تحويل الجميع إلى خبراء في كل شيء. القواعد تحدد ما يجب عمله في المواقف المتكررة، وتسلسل المهام يسمح لكل خبير بأداء جزء ثم تمرير المخرجات، والفرق متعددة التخصصات تجمع المعرفة عندما تكون المشكلة غير قابلة للتقسيم، والسلطة قد توزع إلى مواقع القرار الأقرب للمعرفة.

هذه الفكرة مهمة لطالب الدكتوراه لأنها تمنع اختزال إدارة المعرفة في وجود قاعدة بيانات. إذا كان السؤال النظري عن KBV فيجب أن يظهر في النموذج شيء يعكس تخصص المعرفة أو تكاملها أو صعوبة نقلها أو موقع القرار أو آليات التطبيق. أما دراسة رضا العاملين عن نظام إلكتروني لمشاركة الملفات فلا تصبح دراسة KBV لمجرد أن كلمة المعرفة موجودة في عنوان المتغير.

43.7 قابلية النقل وقابلية التجميع والتخصيص

تفسر خصائص المعرفة شكل التنظيم الذي يلائمها. عندما تكون المعرفة سهلة الترميز والنقل يمكن استخدام الوثائق والمنصات والإجراءات القياسية بكفاءة أكبر. وعندما تكون المعرفة شديدة الضمنية يصبح الاحتكاك المباشر والتعلم بالممارسة والعمل المشترك أكثر أهمية. لكن KBV لا تقف عند قابلية النقل؛ فهي تسأل كذلك عن مدى إمكانية تجميع المعرفة في مخرجات مشتركة من دون أن يفقد كل متخصص استقلاله المعرفي.

من هنا تظهر خاصية الاقتصاد في نقل المعرفة. المنشأة لا تحتاج إلى نقل كل ما يعرفه الطبيب إلى مدير المستشفى، بل تحتاج إلى قواعد تنسيق تسمح للقرار الطبي والإداري بالالتقاء عند نقاط محددة. ولا تحتاج شركة برمجيات إلى أن يعرف المسوق الشفرة المصدرية، لكنها تحتاج لغة مشتركة تصف احتياجات المستخدم وقيود المنتج. كلما أمكن تصميم واجهات بين التخصصات انخفضت تكلفة دمج المعرفة.

أما التخصيص فيشير إلى ارتباط بعض المعرفة بسياق أو مشكلة أو علاقة محددة. معرفة العميل الكبرى لا تختزل في سجل مشترياته، لأنها تشمل تاريخ التفاوض والثقة والقيود غير المكتوبة. لذلك قد تتدهور القيمة عند نقل الحساب إلى موظف جديد حتى لو كانت كل البيانات محفوظة. هذا النوع من المعرفة يفسر لماذا تمثل العلاقات والخبرة المتراكمة موردا، لكنه يذكر أيضا بأن القيمة قد تكون هشة إذا بقيت المعرفة محتجزة في أفراد من دون آليات تنظيمة تسمح باستمرارها.

43.8 آليات دمج المعرفة عند Grant

يقترح Grant (1996) أن جوهر التنظيم هو تنسيق تطبيق المعرفة المتخصصة، ويبرز عدة آليات تساعد على ذلك. القواعد والتوجيهات تسمح بتحويل خبرة متكررة إلى إجراءات تقلل الحاجة

إلى الاتصال في كل مرة. التسلسل يسمح بتقسيم المهمة بحيث ينجز متخصص جزءا ثم ينتقل الناتج إلى متخصص آخر. الروتينات تنظم أنماطا متكررة من التفاعل بين أفراد يعرف كل منهم دوره من دون تفاوض مستمر. وعندما تكون المهمة غير روتينية ولا يمكن تفكيكها، يصبح حل المشكلة الجماعي ضروريا.

لا ينبغي الخلط هنا بين استخدام مفهوم الروتين وبين إعادة ملف نظرية الروتين التنظيمي في الفصل 40. الروتين في KBV يؤدي وظيفة محددة: تقليل تكلفة نقل المعرفة المتخصصة عبر تنسيق نمط العمل. أما الفصل 40 فيبحث في البنية الأدائية والتكرار والاستقرار والتغير داخل الروتين نفسه. هذه الحدود مثال على الحوكمة النظرية في الأطلس: المفهوم قد يظهر في أكثر من نظرية، لكن تفسيره الأصلي يتبع الآلية التي يملكها كل فصل.

تسمح هذه الآليات كذلك بفهم المركزية واللامركزية من زاوية معرفية. إذا كانت المعرفة اللازمة للقرار محلية وسريعة التغير، قد يكون نقل القرار إلى الأعلى أكثر تكلفة من تفويضه. وإذا كانت آثار القرار تمتد عبر وحدات عديدة، قد تكون الحاجة إلى التكامل المركزي أكبر. لذلك تقدم KBV حجة دقيقة لتوزيع حقوق القرار: ضع القرار حيث توجد المعرفة المهمة، ثم صمم آليات تربط القرار بالأهداف والمعلومات التي لا توجد في الموقع نفسه.

43.9 المنشأة مقابل السوق: لماذا التنظيم؟

من الأسئلة المؤسسة في نظرية المنشأة: لماذا لا تنجز المعاملات كلها عبر السوق؟ تقدم KBV إجابة تختلف عن الاقتصار على الانتهازية وتكاليف التعاقد. قد توجد المنشأة لأن بعض أنواع المعرفة يتم نقلها ودمجها وتطويرها بكفاءة أعلى داخل مجتمع تنظيمي مستمر. Kogut and Zander (1992) شددا على قدرة المنشأة على إعادة تركيب المعرفة الحالية، وعلى أن تاريخ التعاون يخلق إمكانات لا يمكن شراؤها ببساطة في كل مرة من السوق.

هذا لا يعني أن المعرفة تفضل الهرمية دائما. Nickerson and Zenger (2004) يوجهان الانتباه إلى المشكلة نفسها بوصفها وحدة تحليل. بعض المشكلات يمكن حلها عبر بحث موزع في السوق، وبعضها يحتاج سلطة واتصالا وتعاونا داخليا لأن مكونات الحل مترابطة بشدة. كلما تعقدت المشكلة وأصبح تقييم المساهمات الجزئية أصعب، تغيرت مزايا أشكال التنظيم.

تطبيقيا، يمكن أن تفسر KBV قرار شركة تقنية ببناء فريق ذكاء اصطناعي داخلي بدلا من شراء خدمة جاهزة إذا كانت القيمة تعتمد على دمج معرفة الخوارزمية مع معرفة بيانات خاصة وسياق أعمال لا يمكن نقلهما بسهولة. وفي المقابل، إذا كانت المهمة معيارية والمعرفة قابلة للتحديد والتعاقد، قد يكون الشراء الخارجي أفضل. النظرية هنا لا تقدم شعارا مؤيدا للتكامل الداخلي، بل منطقا يربط خصائص المعرفة بشكل الحوكمة.

43.10 المعرفة والقدرة التنظيمية

القدرة التنظيمية ليست مجرد جمع مهارات الأفراد. عندما تنسق المنظمة معارف متخصصة في نمط مستقر وقابل للتكرار تصبح المعرفة مضمرة جزئيا في نظام العمل. قد يكون لكل طبيب خبرة شخصية، لكن قدرة المستشفى على إجراء جراحة معقدة تعتمد على تنسيق التخدير والمختبر والتمريض والإمداد والتوثيق والاستجابة للمضاعفات. وإذا غاب التنسيق، لا يكفي وجود خبراء ممتازين كل على حدة.

من هذا المنظور، تعد القدرة نتيجة لعملية دمج معرفة أكثر من كونها مخزونا منفصلا. هذه الفكرة تمهد للانتقال إلى القدرات الديناميكية. KBV تفسر كيف تتكون قدرة حالية من معرفة متخصصة مدمجة، لكن عندما تتغير البيئة يصبح السؤال: كيف تعدل المنظمة هذا النمط نفسه؟ ماذا يحدث إذا تغيرت التقنية أو احتياجات العميل أو اللوائح بحيث أصبحت المعرفة الحالية غير كافية؟ عند هذه النقطة تنتقل الملكية من تفسير دمج المعرفة إلى تفسير تجديد القدرة.

ومن الأخطاء البحثية مساواة رأس المال الفكري أو المعرفة الضمنية مباشرة بالقدرات الديناميكية. قد تمتلك المنظمة معرفة عميقة لكنها تبقى أسيرة نموذج أعمال قديم. القدرة الديناميكية تتطلب آلية تغيير، لا مجرد جودة المعرفة. والعكس صحيح: لا يمكن للمنظمة أن تعيد تشكيل ما لا تعرفه، لذلك تكون المعرفة مدخلا ضروريا لكثير من عمليات التجديد من دون أن تكون مرادفا لها.

43.11 قياس KBV واختبارها

قياس KBV يحتاج تحويل آليتها إلى متغيرات قابلة للملاحظة. يمكن دراسة درجة تخصص المعرفة، وصعوبة نقلها، وتوزعها بين الوحدات، وكثافة الاعتماد المتبادل، وآليات التكامل، وسرعة حل المشكلات، أو جودة تطبيق المعرفة في القرار. ويمكن استخدام مؤشرات مثل تعدد التخصصات في الفريق، كثافة الاتصال الأفقي، استخدام أدوار الربط، أو درجة اللامركزية عندما تكون المعرفة محلية. لكن هذه المؤشرات لا تكون KBV تلقائيا؛ يجب تبرير علاقتها بآلية دمج المعرفة.

في الدراسات الكمية، قد يختبر الباحث مثلا أثر تشتت المعرفة المتخصصة في الأداء مع وساطة آليات التكامل، أو يختبر ملاءمة توزيع حقوق القرار لموقع المعرفة. ويمكن في الدراسات متعددة المستويات قياس معرفة الأفراد ثم تجميع خصائص التنوع أو التخصص على مستوى الفريق إذا وجد مبرر إحصائي ونظري للتجميع. أما الدراسات النوعية فتسمح بتتبع مسار حل مشكلة معقدة ورصد كيف تنتقل المعرفة أو تتوقف عند حدود مهنية أو تنظيمية.

الزمن مهم. إذا قيست آليات التكامل والأداء في اللحظة نفسها، قد يكون الأداء الجيد هو الذي سمح باستثمار أكبر في التعاون والمنصات. تصميم زمني، أو بيانات قبل وبعد، أو مقارنة بين وحدات ذات مشاكل متشابهة وآليات مختلفة، يعطي استدلالا أقوى. وعند استخدام بيانات أرشيفية يمكن

بناء مؤشرات عن تنقل الخبراء، وبراءات الاختراع، وتنوع التخصصات، وشبكات التعاون، لكن يجب الحذر من مساواة ما يمكن قياسه بسهولة بما تريد النظرية تفسيره.

43.12 حدود KBV ونقدها

قوة KBV تكمن في إبراز المعرفة بوصفها عنصرا مركزيا في التنسيق والحدود والقدرة، لكن هذا الاتساع نفسه قد يتحول إلى ضعف إذا أصبحت كل ظاهرة تنظيمية قضية معرفة. إذا قيل إن المنشأة تنجح لأنها تعرف أكثر، وإننا نعرف أنها تعرف أكثر لأنها نجحت، وقع التفسير في الدور. لذلك يحتاج الباحث إلى تحديد نوع المعرفة وآلية الدمج والنتيجة المتوقعة وشروط الحدود.

كما أن KBV قد تقلل من شأن القوة والصراع. المعرفة ليست موزعة فقط، بل قد يحتكرها فاعلون يستخدمونها لحماية مكانتهم. وقد لا تفشل مشاركة المعرفة بسبب صعوبة النقل، بل بسبب حوافز تمنع الإفصاح أو ثقة ضعيفة أو تنازع اختصاصات. هذه القضايا قد تحتاج نظريات قوة أو حوكمة أو تبادل مساندة إذا كانت مركزية في الظاهرة.

ومن الحدود كذلك الخلط مع التعلم وخلق المعرفة والقدرة الاستيعابية. KBV يمكن أن تفترض أن المعرفة تتطور، لكنها لا تملك وحدها كل آليات توليد المعرفة الجديدة. عندما يصبح السؤال كيف تستكشف المنظمة معرفة جديدة وتستغلها، ينتقل الملف إلى الفصل 65. وعندما يكون السؤال عن امتصاص معرفة خارجية وخلق معرفة تنظيمية، ينتقل إلى الفصل 66. وظيفة KBV هنا هي تأسيس الموطن الاستراتيجي للمعرفة داخل نظرية المنشأة، لا ابتلاع كل عائلة المعرفة والتعلم.

43.13 الانتقال إلى القدرات الديناميكية

إذا كانت KBV تفسر كيف تدمج المنشأة معرفة متخصصة في قدرة قابلة للتطبيق، فإن نظرية القدرات الديناميكية تدخل عندما تصبح القدرة الحالية نفسها موضع تغيير. منشأة قد تكون ممتازة في تشغيل منتج قائم لكنها تفشل في التحول إلى منصة رقمية، أو تكون لديها شبكة توزيع قوية لكنها لا تستطيع إعادة تصميمها عندما ينتقل العملاء إلى التجارة الإلكترونية. هذه الحالات لا تفسرها جودة المورد وحدها، لأن المشكلة في التجديد.

نشأت القدرات الديناميكية استجابة لسؤال استراتيجي: كيف تحافظ المنشآت على التوافق والميزة في بيئات تتسم بالتغير التقني والسوقي؟ قدم Teece, Pisano, and Shuen (1997) صياغة مؤسسة عرفت القدرات الديناميكية بالقدرة على دمج وبناء وإعادة تشكيل الكفاءات الداخلية والخارجية لمواجهة البيئات سريعة التغير. ومنذ ذلك الحين توسعت الأدبيات وظهرت تعريفات ومسارات مختلفة، ما جعل ضبط المفهوم شرطا أساسيا لاستخدامه في بحوث الدكتوراه.

43.14 القدرات العادية والقدرات الديناميكية

من أكثر التمييزات فائدة ما قدمه Winter (2003) بين القدرات العادية أو الصفرية والقدرات الديناميكية. القدرات العادية تسمح للمنظمة بأن تمارس نشاطها الحالي: تنتج، وتبيع، وتخدم، وتدير

العمليات. أما القدرة الديناميكية فتعمل على تمديد هذه القدرات أو تعديلها أو إنشاء قدرات جديدة. الفرق ليس بين قدرة ضعيفة وقدرة ممتازة، بل بين وظيفة التشغيل ووظيفة التغيير.

هذا التمييز يمنع خطأ شائعا: وصف أي قدرة مهمة بأنها ديناميكية. إدارة الجودة قد تكون قدرة عادية إذا كانت تحافظ على العمليات الحالية، لكنها قد تدخل في قدرة ديناميكية إذا استخدمت لإعادة تصميم نظام التشغيل عند تغير التقنية أو السوق. كذلك قدرة التحليل البياني ليست ديناميكية بذاتها. تصبح ذات صلة بالقدرات الديناميكية عندما تمكن المنظمة من استشعار تحولات، أو اتخاذ قرارات استثمار جديدة، أو إعادة تشكيل مواردها.

ولا يعني ذلك أن القدرات الديناميكية دائما أعلى أداء. بناؤها مكلف، وقد لا تحتاجها المنظمة بالدرجة نفسها في بيئة مستقرة. Winter يلفت إلى إمكان حدوث تغيير عبر حل مشكلات مؤقت ad hoc بدلا من قدرة روتينية متكررة على التغيير. لذلك يجب أن يسأل الباحث: هل الظاهرة تمثل نمطا منظما ومتكررا للتجديد أم مجرد استجابة استثنائية؟ هذا السؤال يحدد صلاحية المفهوم.

43.15 العمليات والمواقع والمسارات في الصياغة المؤسسة

اعتمدت الصياغة المبكرة للقدرات الديناميكية على ثلاثة عناصر مترابطة: العمليات التنظيمية والإدارية، والمواقع أو الأوضاع التي تمتلكها المنشأة، والمسارات التاريخية التي سلكتها. العمليات تشير إلى طرائق التنسيق والتعلم وإعادة التشكيل. المواقع تشمل الأصول التقنية والمالية والسمعة والمعرفة والأصول التكميلية. أما المسارات فتعبر عن الاعتماد على التاريخ والقيود التي تجعل بعض التحولات ممكنة وأخرى أكثر تكلفة.

أهمية هذا الثلاثي أنه يمنع النظر إلى القدرة الديناميكية كأداة سحرية مستقلة عن قاعدة الموارد. ما تستطيع المنشأة فعله غدا يعتمد جزئيا على ما بنته بالأمس. شركة تمتلك بيانات عميقة وعلاقات مع العملاء قد تستشعر فرصة رقمية وتغتنمها بسرعة أكبر من منافس يبدأ من الصفر. لكن التاريخ قد يقيد أيضا، فنجاح نموذج أعمال قديم يمكن أن يولد التزامات واستثمارات وهوية تعيق إعادة التشكيل.

لذلك ترتبط القدرات الديناميكية بمفهوم الاعتماد على المسار من دون أن تعني الحتمية. المسار يحدد مجموعة الاحتمالات وتكلفة الانتقال، لكن الفعل الإداري يمكن أن يعيد توجيهها. هذه النقطة ستكون جسرا لاحقا إلى نظرية تنسيق الموارد، حيث يصبح دور الإدارة في هيكلة الموارد وحزمها وتوظيفها أكثر صراحة.

43.16 الاستشعار Sensing

وسع Teece (2007) القدرات الديناميكية في ثلاث مجموعات كبرى: الاستشعار، والاغتنام، وإعادة التشكيل. الاستشعار يعني البحث عن الفرص والتهديدات وتفسيرها. لا يقتصر على جمع معلومات السوق، لأن المنظمة قد تمتلك بيانات كثيرة وتفشل في ملاحظة تغير مهم. الاستشعار

يجمع بين المسح، والبحث، والتعلم، وتفسير الإشارات، وفهم مسارات التقنية واحتياجات العملاء والتحولات في النظام البيئي.

يمكن أن يحدث الاستشعار عبر وحدات البحث والتطوير، وتفاعل موظفي الواجهة مع العملاء، وتحليل البيانات، والشراكات، ورصد المنافسين، والتجارب الصغيرة. لكن قيمته تعتمد على تحويل الإشارة إلى معنى استراتيجي. ارتفاع طلبات خدمة معينة قد يكون ضوضاء مؤقتة أو مؤشرا على تحول دائم. القدرة ليست مجرد سرعة الملاحظة، بل وجود عمليات تجعل المنظمة تميز بين الإشارة والضوضاء وتربط المعرفة الخارجية بقاعدة معرفتها.

هناك حد مهم مع الرؤية القائمة على الانتباه في الفصل 44. يمكن أن نقول هنا إن الاستشعار يحتاج توجيه الانتباه، لكن لا نعيد الآلية التي تفسر لماذا يركز صناع القرار على قضايا معينة ويهملون أخرى. إذا كان سؤال الدراسة هو توزيع الانتباه نفسه، فالنظرية المالكة ليست القدرات الديناميكية. أما إذا كان السؤال عن قدرة مؤسسية مستمرة على اكتشاف فرص وتهديدات، فيبقى الاستشعار داخل هذا الفصل.

43.17 الاغتنام Seizing

الاستشعار لا يخلق قيمة ما لم يتحول إلى قرار والتزام. الاغتنام يشمل تصميم نموذج الأعمال، واختيار التكنولوجيا أو السوق، وتعبئة الموارد، وتحديد توقيت الاستثمار، وبناء الالتزام التنظيمي حول مسار معين. قد ترى الشركة فرصة صحيحة ثم تخسرها بسبب بطء القرار أو تنازع الوحدات أو عدم القدرة على تمويل التحول. لذلك يفصل Teece بين الرؤية وبين القدرة على تحويلها إلى استثمار منظم.

يتضمن الاغتنام أحكاما تحت عدم اليقين. لا توجد غالبا بيانات كافية لإثبات نجاح الفرصة قبل الاستثمار، وإلا لم تعد فرصة استراتيجية حقيقية. ولهذا تدخل خبرة الإدارة ونظم اتخاذ القرار وتصميم الحوافز وهندسة نموذج الأعمال. لكن يجب الحفاظ على الحد مع نظرية الخيارات الحقيقية في الفصل 44. إذا كان لب السؤال هو قيمة تأجيل الاستثمار أو توسيعه أو التخلي عنه، تكون الخيارات الحقيقية أكثر مباشرة. أما هنا فالاغتنام يمثل مجموعة أوسع من العمليات التي تحول فرصة مستشعرة إلى التزام استراتيجي.

في البحث التجريبي، يمكن قياس الاغتنام عبر سرعة تحويل الفرص إلى مبادرات، ونسبة الموارد المخصصة للمشروعات الجديدة، وقدرة المنظمة على بناء نموذج أعمال جديد، أو فعالية القرارات الاستثمارية. ولا يكفي سؤال المديرين: منظمتنا جيدة في اغتنام الفرص. القياس الأقوى يربط المؤشر بسلوك قابل للملاحظة أو سلسلة قرارات محددة.

43.18 إعادة التشكيل Reconfiguring

إعادة التشكيل هي الجانب الذي يميز القدرات الديناميكية بوضوح عن مجرد البحث واتخاذ القرار. عندما تغتنم المنشأة فرصة جديدة قد تحتاج إلى تعديل هيكلها، وإعادة توزيع أصولها، والخروج من

أنشطة، وتكوين تحالفات، وتغيير عمليات، وإعادة تركيب معرفة، وبناء قدرات جديدة. التحدي هو أن قاعدة الموارد الحالية قد تكون مصدر قوة ومصدر جمود في الوقت نفسه.

يشمل هذا البعد فك ارتباط بعض الأصول من استخداماتها القديمة ثم إعادة ربطها بفرص جديدة. قد تعيد جامعة توزيع أعضاء هيئة التدريس بين برامج، أو تنشئ وحدة رقمية مشتركة بدلا من تكرار التقنية داخل كل كلية. وقد تعيد شركة مصرفية تصميم شبكة الفروع عندما ينتقل جزء من الخدمة إلى القنوات الرقمية. في كل حالة، لا يساوي التغيير نفسه قدرة ديناميكية؛ القدرة تظهر في وجود آليات منتظمة تسمح بإعادة التكوين مرارا عندما تتغير الظروف.

إعادة التشكيل ترتبط مباشرة بنظرية تنسيق الموارد، لكنهما لا تتطابقان. القدرات الديناميكية تفسر قدرة التجديد والتكيف الاستراتيجي، بينما تنسيق الموارد يفصل أفعال المديرين في هيكلة المحفظة وبناء الحزم وتوظيفها. يمكن أن تكون إعادة التشكيل نتيجة لسلسلة من أفعال التنسيق، لكن استخدام النظريتين معا يحتاج توضيح مستوى التحليل والآلية وليس مجرد تشابه لغوي.

43.19 الميكروأسس Microfoundations

سعى Teece (2007) إلى جعل القدرات الديناميكية أقل تجريدا عبر تحديد ميكروأسسها: مهارات وعمليات وإجراءات وهياكل وقواعد قرار وانضباطات تدعم الاستشعار والاغتنام وإعادة التشكيل. هذه الخطوة مهمة لأنها تنقل الباحث من عبارة عامة مثل المنظمة مرنة إلى أسئلة عن كيف تعمل المرونة فعلا. من يرصد السوق؟ كيف تصل الإشارات إلى القرار؟ من يملك صلاحية نقل الموارد؟ ما النظام الذي يسرع التجربة؟

الميكروأسس لا تعني أن النظرية تصبح فردية بالكامل. القدرة الديناميكية تظل غالبا خاصية على مستوى المنشأة أو الوحدة، لكنها تستند إلى أفعال وخصائص أفراد وفرق ونظم. لذلك يحتاج الباحث إلى منطق تجميع واضح. إذا قاس مهارات المديرين ثم ادعى وجود قدرة ديناميكية مؤسسية، يجب أن يشرح كيف تتكامل هذه المهارات في عمليات تنظيمية تتجاوز الأشخاص. وإذا كانت القدرة تعتمد كليا على قائد واحد فقد تكون قدرة إدارية ديناميكية أكثر من كونها قدرة مؤسسية مستقرة.

تساعد هذه المقاربة أيضا على التمييز بين القدرة والنتيجة. الاستشعار لا يقاس بكون الشركة نجحت في السوق، بل بوجود عمليات بحث وتفسير. والاغتنام لا يقاس بالربحية فقط، بل بقدرة على تعبئة الموارد نحو الفرصة. وإعادة التشكيل لا تقاس بمجرد حدوث تغيير، بل بوجود قدرة على إعادة تركيب الأصول والعمليات. هذا الفصل ضروري لتجنب التفسير الدائري.

43.20 القدرات الإدارية الديناميكية

تطور خط بحثي يركز على دور المديرين في التغيير الاستراتيجي تحت عنوان القدرات الإدارية الديناميكية. يوضح Helfat and Martin (2015) أن خصائص المديرين وخبراتهم وعلاقاتهم ورأس مالهم الاجتماعي والمعرفي تؤثر في قدرتهم على إنشاء طرق جديدة للعمل أو تعديلها. هذا

الخط لا يلغي المستوى التنظيمي، لكنه يبين أن جودة القدرة المؤسسية قد تتوقف جزئيا على فاعلين يملكون سلطة تفسير الفرص وإعادة تخصيص الموارد.

يجب مع ذلك تجنب العودة إلى نظرية القيادات العليا أو الرؤية القائمة على الانتباه من دون حاجة. الفصل 32 يملك خصائص فريق الإدارة العليا، والفصل 44 يملك الانتباه والاختيار. هنا تذكر القدرات الإدارية فقط بقدر ما تفسر كيف يتحول الفعل الإداري إلى تغيير في قاعدة القدرات. إذا كان النموذج يركز على عمر المدير أو خلفيته أو تنوع الفريق، فقد تكون نظرية القيادات العليا هي النظرية الحاكمة، والقدرات الديناميكية نتيجة أو سياق.

في البحث الميداني، يمكن تتبع قرارات محددة لإعادة التشكيل ومقارنة المديرين أو الوحدات في قدرتهم على تحريك الموارد وبناء تحالفات وتعديل الروتينات. أما الاستبانة العامة التي تطلب من المدير تقييم نفسه بأنه قادر على قيادة التغيير فقد تعاني تحيزا ذاتيا مرتفعا. القياس متعدد المصادر والسجلات الزمنية يوفر دعما أقوى.

43.21 الجدل حول ديناميكية البيئة

تربط الصياغة الكلاسيكية القدرات الديناميكية بالبيئات سريعة التغير، لكن الأدبيات اللاحقة ناقشت مدى ضرورة هذا الشرط. Eisenhardt and Martin (2000) رأيا أن القدرات الديناميكية عمليات محددة يمكن التعرف عليها، وأن شكلها يختلف حسب سرعة السوق. في الأسواق المتوسطة الديناميكية قد تكون العمليات أكثر تحليلا واستقرارا، بينما في الأسواق عالية السرعة تصبح أبسط وأكثر تجريبية وأقل قابلية للتنبؤ.

تنتج من ذلك ملاحظة مهمة: الديناميكية ليست مجرد متغير سياقي يوضع في الاستبانة. يجب تحديد ما الذي يتغير، وبأي سرعة، وبأي عدم قابلية للتنبؤ. سوق قد يتغير في تفضيلات العملاء ببطء لكنه يواجه قفزة تنظيمية مفاجئة. صناعة أخرى قد تتغير تقنيا بسرعة مع استقرار اللوائح. لذلك يكون تعريف البيئة جزءا من الحجة النظرية لا وصفا عاما.

كما لا ينبغي افتراض أن زيادة الاضطراب تجعل كل قدرة ديناميكية أكثر قيمة. قد تصل سرعة التغير إلى مستوى يجعل الاستثمار في روتين تغيير معقد أقل فاعلية من التجربة السريعة أو الحلول المؤقتة. هذه الفكرة تربط نقاش Eisenhardt and Martin بنقاش Winter حول التكلفة والمنافع، وتفتح المجال لاختبار شروط حدودية بدلا من افتراض علاقة خطية بسيطة.

43.22 دورة حياة القدرات

قدم Helfat and Peteraf (2003) مفهوم دورة حياة القدرة لتفسير كيفية نشأة القدرات وتطورها ونضجها ثم تفرعها أو تراجعها. هذا المنظور يذكر بأن القدرات ليست موجودات ثابتة تظهر كاملة في لحظة واحدة. تبدأ من تأسيس أولي يعتمد على فريق وموارد وخبرة، ثم تتطور عبر الممارسة والاستثمار والتعلم، وقد تستقر أو تتجدد أو يعاد نشرها في سياق جديد.

القيمة البحثية لدورة الحياة كبيرة لأنها تجعل الزمن متغيرا نظريا. قدرة التحول الرقمي في بدايتها ليست هي القدرة نفسها بعد خمس سنوات. في مرحلة التأسيس قد تعتمد على أفراد خارجيين وتجارب محدودة، ثم تتراكم المعرفة وتصبح العمليات أكثر استقرارا، ثم قد تتحول إلى جمود إذا لم تتجدد. لذا فإن مقارنة منشآت في مراحل مختلفة من دون ضبط تاريخ القدرة قد تخلط بين اختلاف النضج واختلاف الجودة.

كما يسمح المنظور بدراسة التفرع. قدرة قائمة قد يعاد توجيهها إلى سوق جديد، أو دمجها مع قدرة أخرى، أو تقسيمها بين وحدات. هذه المسارات تشكل جسرا مع تنسيق الموارد، لأن المديرين يقررون أين تنقل الموارد وكيف تعاد حزمها. لكنها لا تجعل دورة الحياة نفسها نظرية تنسيق؛ دورها هنا تفسير تطور القدرة عبر الزمن.

43.23 التعلم وتطور القدرات: حد لا موطن ثان

ترتبط القدرات الديناميكية بالتعلم ارتباطا وثيقا. Zollo and Winter (2002) مثلا يبرزان دور تراكم الخبرة، والتعبير عن المعرفة، وترميزها في تطور القدرات. لكن أطلس هذا الكتاب يضع نظرية التعلم التنظيمي والاستكشاف والاستغلال في الفصل 65، ولذلك لا يعاد هنا الملف الكامل للتعلم. المطلوب فقط فهم أن القدرة على التغيير نفسها قد تتعلم وتتطور.

هذه الحدود مفيدة في بناء النموذج. إذا كان سؤال الدراسة كيف يؤدي التعلم التنظيمي إلى الابتكار، فالفصل 65 هو الموطن. أما إذا كان السؤال كيف تطور خبرات التحول المتكررة قدرة المنشأة على إعادة تشكيل مواردها، يمكن أن يكون التعلم آلية سابقة للقدرة الديناميكية مع إحالة واضحة. وبالمثل، إذا كان السؤال عن إدخال معرفة خارجية ودمجها، فالقدرة الاستيعابية في الفصل 66 قد تكون أكثر مباشرة.

المعيار هو موضع التفسير. نظرية القدرات الديناميكية تملك تغيير قاعدة القدرات، ولا تملك كل عمليات المعرفة التي قد تسهم في ذلك. بهذا نمنع بناء نماذج دكتوراه تضع التعلم، والقدرة الاستيعابية، وإدارة المعرفة، والقدرات الديناميكية، والابتكار في سلسلة طويلة لأن المصطلحات متقاربة فقط.

43.24 كيف تقاس القدرات الديناميكية؟

قياس القدرات الديناميكية من أصعب قضايا هذا الحقل. المقاييس الإدراكية الشائعة تسأل المديرين عن قدرة المنشأة على استشعار الفرص واغتنامها وإعادة التشكيل. هذه المقاييس مفيدة إذا كانت البنود محددة سلوكيا، لكن ارتفاعها قد يعكس تفاؤل المستجيب أو نجاح الأداء. لذلك يفضل عند الإمكان الجمع بين المسح ومؤشرات سلوكية أو أرشيفية.

يمكن للاستشعار أن يظهر في كثافة التجارب، وتنوع مصادر المعلومات، وسرعة اكتشاف تغيرات السوق. ويمكن للاغتنام أن يظهر في زمن الانتقال من فرصة إلى استثمار، أو نسبة الموارد الموجهة لمبادرات جديدة. ويمكن لإعادة التشكيل أن يظهر في تحريك الأصول بين

الوحدات، وتعديل نموذج الأعمال، والخروج من أنشطة قديمة، أو إعادة تشكيل التحالفات. لا يلزم استخدام المؤشرات نفسها في كل صناعة؛ المهم أن تمثل الآلية.

تصميم القياس يجب أن يراعي الترتيب الزمني. قياس القدرة والأداء في وقت واحد لا يثبت أن القدرة سبقت النتيجة. بيانات متعددة الفترات تساعد على فصل التجديد عن أثره. ويمكن استخدام نماذج النمو أو التحليل الطولي أو دراسة أحداث استراتيجية محددة. وفي الدراسات النوعية، يسمح تتبع العملية Process Tracing بتحديد متى ظهرت الإشارة، وكيف فسرت، وكيف اتخذ القرار، وما الموارد التي أعيد تشكيلها.

43.25 النقد: الغموض والدور والنتائج

تعرض مفهوم القدرات الديناميكية لنقد متكرر بسبب اتساع التعريفات وخطر الدور. إذا عرفت القدرة بأنها ما يجعل المنشأة ناجحة في التغيير، ثم استدل على وجودها من نجاح التغيير، تصبح النظرية غير قابلة للاختبار. معالجة هذا النقد تبدأ بفصل القدرة عن النتيجة وتعريف سلوكياتها وعملياتها قبل قياس الأداء.

جادل Eisenhardt and Martin (2000) بأن القدرات الديناميكية ليست غامضة بالضرورة، ويمكن تحديدها في عمليات مثل تطوير المنتج والتحالف واتخاذ القرار. وميز Winter (2003) بينها وبين حل المشكلات المؤقت. أما Peteraf, Di Stefano, and Verona (2013) فأظهروا وجود محادثات متباعدة داخل الأدبيات، ما يفسر اختلاف استخدام المفهوم. هذه الخلافات ليست عيبا يجب إخفاؤه؛ بل شرط على الباحث أن يعلن أي صياغة يتبنى ولماذا.

كما يجب تجنب فرض أن القدرات الديناميكية تقود دائما إلى ميزة مستدامة. القدرة قد تكون مكلفة، وقد تستخدم بطريقة خاطئة، وقد تكون المنافسة قادرة على تقليد عملياتها العامة، وقد تتغير البيئة قبل اكتمال إعادة التشكيل. النتيجة الأكثر دفاعا هي أن القدرة تحسن إمكان التكيف أو تجديد الموارد تحت شروط معينة، لا أنها ضمان للربحية.

43.26 من القدرات الديناميكية إلى تنسيق الموارد

حتى بعد تفسير قدرة المنشأة على الاستشعار والاغتنام وإعادة التشكيل يبقى سؤال تشغيلي استراتيجي: ماذا يفعل المديرون بالموارد تحديدا؟ هنا تدخل نظرية تنسيق الموارد. انطلقت من نقد داخل الرؤية القائمة على الموارد مفاده أن امتلاك الموارد القيمة لا يكفي، وأن الأدبيات تحتاج فتح الصندوق الأسود الذي يربط الموارد بالقيمة. قدم Sirmon, Hitt, and Ireland (2007) نموذجا لإدارة الموارد يركز على هيكلة محفظة الموارد، وتجميع الموارد في قدرات، ثم استثمار القدرات في السوق.

طور Sirmon et al. (2011) هذا الخط تحت مفهوم Resource Orchestration، رابطين بين إدارة الموارد وتنسيق الأصول، ومبرزين اتساع قرارات المديرين وعمقها واختلافها

عبر دورة حياة المنشأة. بهذا تصبح الإدارة ليست مجرد خلفية، بل آلية تفسر لماذا تحقق منشأتان تملكان موارد متشابهة نتائج مختلفة.

التنسيق لا يعني فقط إعادة توزيع الميزانية. قد يشمل اقتناء مورد جديد، والتخلص من مورد يعيق التحول، وإثراء رأس المال البشري، وربط موارد تقنية وتسويقية، وبناء قدرة من حزمة موارد، ثم نشر هذه القدرة في سوق أو منتج. لذلك يتحرك التحليل من مستوى المورد المنفرد إلى محفظة وحزم واستخدامات متسلسلة.

43.27 هيكلة محفظة الموارد Structuring

المرحلة الأولى في منطق تنسيق الموارد هي هيكلة محفظة الموارد. وتشمل الحصول على الموارد، وتراكمها أو تطويرها داخليا، والتخلص من موارد أو تقليصها عندما تصبح غير ملائمة. هذه المرحلة تحدد المواد الأولية التي ستبنى منها القدرات. لا يمكن للمدير أن ينسق ما لا يملكه أو لا يستطيع الوصول إليه، لكنه كذلك قد يهدر القيمة إذا استمر في الاحتفاظ بموارد فقدت ملاءمتها.

الاقتناء قد يكون شراء أصل أو توظيف خبير أو الاستحواذ على شركة أو عقد تحالف. التراكم قد يحدث عبر التدريب أو الاستثمار في البيانات أو تحسين سمعة العلامة. والتخلص قد يكون بيع أصل أو إغلاق وحدة أو إنهاء تقنية قديمة. كل قرار يغير المحفظة ويؤثر في الخيارات المستقبلية. لذلك الهيكلة ليست قرارا ماليا قصيرا، بل بناء لمجموعة الإمكانات التي يمكن استخدامها لاحقا.

يختلف هذا القسم عن الفصل 42. RBV تسأل عن خصائص الموارد التي قد تولد ميزة، بينما نظرية التنسيق تسأل كيف يغير المديرون المحفظة ويهيئونها للاستخدام. قد يكون المورد ذا قيمة لكنه محبوس في وحدة لا تستطيع المنشأة نقله منها. وقد يكون المورد متوسط الجودة لكنه يصبح ذا قيمة عندما يدمج مع مورد مكمل. الآلية هنا في الفعل والتركيب، لا في تقييم الخصائص منفردة.

43.28 حزم الموارد وبناء القدرات Bundling

بعد هيكلة المحفظة تأتي عملية تجميع الموارد في قدرات. الموارد لا تنتج قيمة استراتيجية تلقائيا؛ يجب دمجها في أنماط عمل تسمح للمنشأة بأداء نشاط بكفاءة. Sirmon et al. يميزون بين الاستقرار أو التحسين أو الإثراء في الحزم، بحسب ما إذا كانت المنظمة تحافظ على قدرة، أو تطورها تدريجيا، أو تعيد تركيبها بطريقة أكثر جوهرية.

مثال ذلك مستشفى يمتلك أجهزة متقدمة وأطباء متخصصين ونظام معلومات. لا تنتج هذه الموارد خدمة عالية الجودة إلا إذا نسقت في بروتوكول وتشغيل ومهارات تواصل وقرارات متكاملة. إضافة جهاز جديد قد لا تحسن القدرة إذا لم تتغير إجراءات العمل. وفي جامعة، توظيف خبير بيانات لا ينتج برنامج تحليل أعمال ما لم يدمج مع معرفة الإدارة والمناهج والبنية التقنية والتسويق.

هذا المستوى يلتقي مع KBV لأن الحزم غالبا تجمع معرفة متخصصة، ويلتقي مع القدرات الديناميكية إذا كانت الحزمة الجديدة تعيد تشكيل قدرة قديمة. لكن نظرية تنسيق الموارد تركز على تسلسل قرارات المديرين: ما الموارد التي تجمع، وبأي ترتيب، ولأي قدرة. هذا يمنح الباحث وحدات ملاحظة أكثر تحديدا من مفهوم القدرة العامة.

43.29 توظيف القدرات Leveraging

المرحلة الثالثة هي توظيف القدرات لتحقيق قيمة في السوق أو المهمة التنظيمية. قد تبني الشركة قدرة ممتازة ثم تفشل في استخدامها في فرصة مناسبة. التوظيف يشمل تعبئة القدرات، وتنسيقها مع قدرات أخرى، ونشرها في سوق أو منتج أو مهمة، ثم استثمارها بحيث تحقق قيمة للعميل والمنظمة.

التعبئة تعني اختيار القدرات المطلوبة لفرصة معينة، والتنسيق بينها يعني جعلها تعمل كوحدة متكاملة، والنشر يعني توجيهها إلى المجال الذي يمكن أن تنتج فيه قيمة. شركة قد تمتلك قدرة تحليل بيانات قوية وقدرة تسويق ممتازة، لكن القيمة تظهر عندما تنسقان في عرض شخصي للعملاء. وإذا نشرت القدرة في سوق لا يقدر التخصيص، قد لا تحقق عائدا رغم جودة الموارد.

هذه المرحلة تذكر بأن الميزة ليست خاصية داخلية فقط. قيمة القدرة تتحدد أيضا بالمنافسة والطلب والتوقيت. ولهذا لا يلغي تنسيق الموارد تحليل الصناعة في الفصل 41. المنظور الداخلي يفسر كيف تبني المنشأة العرض، والتحليل الخارجي يفسر أين يمكن لهذا العرض أن يحقق قيمة. في نموذج دكتوراه متكامل يمكن للنظريتين أن تتجاورا إذا كان السؤال يحتاج فعلا الربط بينهما.

43.30 الاتساع والعمق ودورة الحياة

وسع)2011(Sirmon et al. مفهوم التنسيق عبر ثلاثة أبعاد مهمة: اتساع التنسيق، وعمقه، وتأثير مرحلة دورة حياة المنشأة. الاتساع يشير إلى عدد الموارد والقدرات والوحدات التي يمتد إليها الفعل الإداري. العمق يشير إلى مستوى المنظمة الذي يحدث فيه التنسيق، من الوحدة إلى الشركة متعددة الأعمال. أما دورة الحياة فتغير نوع القرارات المطلوبة، لأن منشأة ناشئة لا تنسق الموارد بالطريقة نفسها التي تستخدمها منشأة ناضجة أو متراجعة.

في مرحلة النمو قد يكون التحدي بناء محفظة بسرعة وربط الموارد الجديدة بما هو قائم. في النضج قد يصبح التحدي إعادة توزيع الموارد من أنشطة مستقرة إلى فرص جديدة من دون تدمير مصادر النقد. في التراجع قد يكون التخلص الانتقائي وإعادة النشر أكثر أهمية. لذلك لا توجد وصفة تنسيق واحدة.

يمنح هذا التصور بعدا زمنيا وإداريا للبحث. بدل سؤال هل تنسيق الموارد يؤثر في الأداء؟ يمكن سؤال: متى يكون التنسيق الواسع ضروريا؟ هل يختلف أثر عمق التنسيق باختلاف تنوع الأعمال؟ هل تتغير فاعلية الهيكلة والحزم والتوظيف حسب مرحلة دورة الحياة؟ هذه فرضيات أكثر تحديدا وقابلية للتفسير.

43.31 دور المديرين والحوكمة الداخلية

تضع نظرية تنسيق الموارد المديرين في قلب تحويل الموارد إلى قيمة. المدير يقرر أين تستثمر الأموال، ومن ينقل بين الوحدات، وأي تقنية توقف، وكيف تجمع القدرات، وأين تنشر. هذه القرارات لا تحدث في فراغ؛ تتأثر بالمعلومات والحوافز والسلطة والسياسة الداخلية. لكن النظرية لا تتحول بذلك إلى نظرية وكالة أو قوة، بل تركز على أفعال إدارة الموارد.

في الشركات متعددة الأعمال تصبح الحوكمة الداخلية مهمة لأن الموارد قد تكون موزعة بين وحدات ذات أهداف محلية. مدير الوحدة قد يرفض مشاركة خبير نادر مع وحدة أخرى لأن ذلك يضعف أداءه القصير. الإدارة العليا تحتاج آليات تسمح بإعادة تخصيص الموارد نحو الاستخدام الأعلى قيمة. إذا كان السؤال عن الحافز والتفويض والرقابة، ينتقل الملف إلى نظريات الحوكمة في الباب 13. أما إذا كان السؤال عن كيفية إعادة التخصيص وبناء الحزم، تبقى نظرية التنسيق مناسبة.

منهجيا، يمكن دراسة التنسيق عبر سجلات تخصيص رأس المال، وانتقالات الموظفين، وإعادة توزيع براءات أو بيانات، وقرارات الاستحواذ والتخارج، وتكوين الفرق، أو تسلسل الاستثمار. هذه البيانات تقلل الاعتماد على تقييمات ذاتية عامة وتسمح بملاحظة الفعل الإداري مباشرة.

43.32 العلاقة بين تنسيق الموارد والقدرات الديناميكية

هناك تقارب واضح بين Resource Orchestration وDynamic Capabilities، لكنه لا يبرر دمجهما بلا تمييز. القدرات الديناميكية تفسر قدرة المنظمة على تغيير قاعدة القدرات استجابة للتحولات، بينما تنسيق الموارد يشرح سلسلة أفعال إدارية في هيكلة الموارد وحزمها وتوظيفها. يمكن أن تعمل أفعال التنسيق بوصفها ميكروعمليات تسهم في إعادة التشكيل، لكن ليس كل تنسيق ديناميكيا. قد ينسق المدير موارد التشغيل اليومي بكفاءة من دون تغيير جوهري في القدرة.

كما أن القدرة الديناميكية قد تشمل عمليات تتجاوز منطق المحفظة، مثل الاستشعار وبناء الالتزام أو تشكيل النظام البيئي. لذلك يكون الجمع مفيدا عندما يحتاج النموذج إلى تفسير من مستوى القدرة إلى مستوى أفعال التخصيص. مثال: كيف تؤدي قدرة استشعار الفرص إلى إعادة هيكلة محفظة الموارد ثم إلى إطلاق خدمة جديدة؟ هنا يمكن أن تكون القدرات الديناميكية عدسة للطبقة الأولى، وتنسيق الموارد آلية تنفيذية للطبقة الثانية.

أما إذا كان النموذج يقيس المتغيرين بمقاييس إدراكية عامة متشابهة، فالجمع قد يخلق تداخل صدق تمييزي أكثر مما يضيف تفسيرا. على الباحث أن يفحص المحتوى البنائي للبنود، ويتأكد أن الاستشعار والاغتنام وإعادة التشكيل لا تعاد تحت أسماء acquisition, bundling, leveraging بصورة مكررة.

43.33 العلاقة بين KBV وتنسيق الموارد

تفسر KBV لماذا تكون المعرفة موردا ذا خصائص خاصة ولماذا يحتاج دمجها إلى تنظيم، بينما توضح نظرية تنسيق الموارد كيف يضع المديرون الموارد المعرفية مع غيرها في محفظة وحزم وقدرات. المعرفة هنا ليست مجرد بند في قائمة الموارد؛ قد تحد خصائصها شكل التنسيق. مورد معرفي شديد الضمنية لا ينقل بالطريقة نفسها التي ينقل بها أصل مادي، وقد يتطلب نقل فريق كامل بدلا من نقل فرد أو وثيقة.

يمكن استثمار هذا التكامل في دراسات الاندماج والاستحواذ. شراء شركة يمنح المشتري ملكية قانونية للأصول، لكنه لا يضمن انتقال المعرفة. إذا كانت القيمة في فرق مترابطة وعلاقات وثقة، فإن هيكلة الموارد بعد الاستحواذ تحتاج مراعاة طبيعة المعرفة. فصل الخبراء وإعادة توزيعهم قد يدمر القدرة التي جرى شراؤها. هنا تقدم KBV تشخيصا لطبيعة المورد، وتقدم نظرية التنسيق تفسير الأفعال التي تحافظ عليه أو تعيد تركيبه.

وبالمثل في الجامعات والمستشفيات، قد تكون المعرفة مرتبطة بمجتمعات مهنية. نقلها يتطلب حوافز ووقت تفاعل ولغة مشتركة، لا أوامر إدارية فقط. لذلك يجب أن يعكس نموذج التنسيق خصائص المورد الذي يجري تنسيقه، وإلا تحول إلى وصف إداري عام.

43.34 قياس تنسيق الموارد

يمكن قياس تنسيق الموارد على ثلاثة مستويات: أفعال الهيكلة، وعمليات بناء الحزم، وعمليات التوظيف. قد تشمل مؤشرات الهيكلة سرعة اقتناء موارد استراتيجية، ومعدلات إعادة توزيع الموظفين، والتخارج من أصول منخفضة القيمة. وقد تشمل الحزم عدد المشروعات متعددة الوظائف، وتكامل نظم البيانات، وبناء قدرات جديدة من موارد قائمة. أما التوظيف فيمكن أن يقاس بنشر القدرات عبر الأسواق، أو استخدام قدرات مشتركة في عدة وحدات، أو تحويلها إلى عروض جديدة.

القياس الإدراكي ممكن لكنه يحتاج بنودا سلوكية. عبارة منظمتنا تنسق الموارد جيدا أضعف من عبارة نعيد تخصيص الموارد بين الوحدات عندما تتغير الفرص، أو نجمع موارد من وظائف متعددة لبناء قدرات جديدة. كما يجب أن يحدد الباحث الزمن؛ التنسيق عملية، وقد تتأخر نتائجه.

في الدراسات الطولية يمكن ترميز أحداث الموارد: اقتناء، تطوير، نقل، دمج، تخارج، نشر. ثم بناء تسلسل زمني ومقارنته بالأداء أو الابتكار. هذه الطريقة قوية لأنها تمثل النظرية في شكلها الديناميكي بدلا من تحويلها إلى صفة ثابتة. ويمكن استخدام تحليل الحدث أو النماذج اللوحية أو دراسة الحالة المقارنة بحسب طبيعة البيانات.

43.35 النقد وشروط الحدود في نظرية التنسيق

تواجه نظرية تنسيق الموارد خطرا مشابها لخطر القدرات الديناميكية: إذا عرف التنسيق الجيد بأنه التنسيق الذي ينتج أداء جيدا، يصبح التفسير دائريا. لذلك يجب تحديد الأفعال قبل النتيجة. كما أن

التركيز على المدير قد يبالغ في قدرته على التحكم، خصوصا في المنظمات المهنية أو الحكومية أو الشبكات التي تتوزع فيها السلطة.

التنسيق نفسه مكلف. نقل الموارد بين الوحدات قد يدمر علاقات محلية أو معرفة سياقية، ودمج القدرات قد يخلق تعقيدا، والتخارج قد يفقد المنظمة خيارا مستقبليا. لذلك لا تكون إعادة التخصيص المستمرة فضيلة. القيمة تعتمد على دقة التشخيص وتوقيت الفعل وملاءمته للسياق.

كذلك لا تفسر النظرية بمفردها لماذا يختار المدير فرصة دون أخرى. إذا كان جوهر المشكلة في الانتباه أو التحيز أو قيمة الانتظار، يحتاج الباحث إلى الفصل 44. وإذا كان في الصراع على الموارد أو الحوافز، قد يحتاج نظريات قوة أو وكالة. قوة Resource Orchestration في توضيح كيف تنفذ إدارة الموارد، لا في احتكار كل قرارات الاستراتيجية.

43.36 مقارنة النظريات الثلاث: ما الذي تملكه كل عدسة؟

تختلف النظريات الثلاث في سؤالها ووحدة تفسيرها. KBV تبدأ من المعرفة المتخصصة وتفسر حدود المنشأة وآليات دمج المعرفة وتطبيقها. نظرية القدرات الديناميكية تبدأ من الحاجة إلى التجديد وتفسر الاستشعار والاغتنام وإعادة تشكيل القدرات. نظرية تنسيق الموارد تبدأ من الفعل الإداري على المحفظة وتفسر الهيكلة والحزم والتوظيف. تشترك كلها في الاهتمام بالموارد والقدرات، لكن التشابه في المفردات لا يلغي اختلاف الآليات.

يمكن صياغة قاعدة اختيار أولية. إذا كان المتغير المحوري هو تكامل معرفة موزعة، اختر KBV. إذا كانت النتيجة المراد تفسيرها هي قدرة المنظمة على تجديد نموذجها أو مواردها مع التغير، اختر القدرات الديناميكية. إذا كان السؤال عن كيفية إعادة تخصيص الموارد وتجميعها واستثمارها، اختر تنسيق الموارد. وإذا كان النموذج يضم المستويات الثلاثة، فيجب رسم سلسلة سببية واضحة تبين وظيفة كل نظرية وتمنع التكرار.

43.37 مصفوفة اختيار النظرية الحاكمة

لا يكفي أن تكون النظرية قريبة من موضوع الدراسة؛ يجب أن تمتلك الظاهرة والآلية ومستوى التحليل والزمن. دراسة عن مشاركة المعرفة بين الموظفين قد تبدو KBV، لكنها إذا كانت النتيجة سلوكا فرديا وتفسرها الثقة أو التبادل فقد تكون نظرية اجتماعية أكثر مباشرة. ودراسة عن التحول الرقمي قد تبدو قدرات ديناميكية، لكنها إذا تقيس قبول المستخدم للتقنية فقط فموطنها نظريات القبول. ودراسة عن تخصيص الموازنة قد تبدو تنسيق موارد، لكنها إذا تركز على مشكلة الوكالة والحوافز فقد تحتاج نظرية الوكالة.

المعيار الأقوى هو سؤال ماذا سيضيع من التفسير إذا حذفت النظرية؟ إذا لم يتغير تفسير الآلية، فهي ليست حاكمة. النظرية الحاكمة يجب أن تسمح باشتقاق توقع لا ينتج بسهولة من الوصف العام. مثلا KBV تتوقع أن صعوبة نقل المعرفة تجعل آليات التكامل وموقع القرار مهمين. القدرات الديناميكية تتوقع أن قيمة بعض عمليات التجديد ترتفع عندما تتطلب البيئة إعادة تشكيل

مستمر. تنسيق الموارد يتوقع أن اختلاف أفعال المديرين يفسر تفاوت القيمة حتى مع موارد متشابهة.

43.38 بناء فرضيات من KBV

يمكن بناء فرضيات KBV في ثلاثة أنماط. النمط الأول سببي مباشر: كلما زادت فاعلية دمج المعرفة المتخصصة تحسنت جودة حل المشكلات المعقدة. النمط الثاني شرطي: أثر اللامركزية في سرعة القرار يكون أقوى عندما تكون المعرفة المطلوبة محلية وصعبة النقل. النمط الثالث وساطة: تنوع الخبرة لا يحسن الابتكار بذاته، بل من خلال آليات تكامل تسمح بتحويل التنوع المعرفي إلى حلول مشتركة.

هذه الصيغ أفضل من فرضية عامة مثل إدارة المعرفة تؤثر في الأداء. يجب أن تظهر خصائص المعرفة وآلية التنسيق. ويمكن بناء مؤشرات تفاعل عندما توجد حجة أن أثر بنية ما يعتمد على صعوبة نقل المعرفة، لكن التفاعل الإحصائي ليس بديلا عن منطق النظرية. كما يمكن استخدام نماذج متعددة المستويات إذا كانت المعرفة عند الفرد والقدرة عند الفريق أو الوحدة.

43.39 بناء فرضيات من القدرات الديناميكية

في القدرات الديناميكية يمكن اشتقاق فرضيات حول تسلسل الاستشعار والاغتنام وإعادة التشكيل، أو حول أثر كل بعد تحت شروط بيئية. مثال: أثر الاستشعار في الابتكار يكون أضعف إذا كانت المنظمة عاجزة عن اغتنام الفرص بسبب قيود تخصيص الموارد. أو: تؤثر إعادة التشكيل في استدامة الأداء عبر تجديد القدرات التشغيلية. ويمكن اختبار دور ديناميكية البيئة كشرط حدودي إذا عرف بدقة.

لا يفضل تحويل الأبعاد الثلاثة دائما إلى متغيرات مستقلة منفصلة. في بعض الصياغات هي أجزاء مترابطة لقدرة أعلى. القرار يعتمد على النظرية والمقياس. إذا كانت الحجة أن الاستشعار يسبق الاغتنام ثم إعادة التشكيل، يمكن اختبار مسار زمني أو وساطة متسلسلة. وإذا كانت الحجة أن القدرة الكلية كامنة من أبعاد، يمكن استخدام نموذج قياس من رتبة أعلى بشرط توافر حجم عينة ومؤشرات مناسبة.

43.40 بناء فرضيات من تنسيق الموارد

تسمح Resource Orchestration بصياغة فرضيات أكثر قربا من أفعال الإدارة. يمكن اختبار أثر مرونة إعادة تخصيص الموارد في سرعة دخول سوق جديد، أو أثر حزم الموارد متعددة الوظائف في بناء قدرة ابتكارية، أو أثر التوظيف المتكامل للقدرات في خلق قيمة. ويمكن اختبار التتابع: الهيكلة تحسن نوعية المحفظة، والحزم تحول الموارد إلى قدرات، والتوظيف يربط القدرات بالفرصة.

يمكن أيضا بناء شروط حدودية تتعلق بدورة حياة المنشأة أو تنوع الأعمال أو عدم اليقين. قد يكون التنسيق المركزي مفيدا عندما تتنافس الوحدات على موارد مشتركة، لكنه يبطئ الاستجابة عندما

تكون المعرفة محلية. في هذه الحالة يمكن أن تستعين الدراسة بـKBV لتفسير موقع المعرفة، لكن يجب تحديد أي نظرية تملك كل علاقة.

43.41 تطبيق دكتوراه: التحول الرقمي في مؤسسة خدمية

لنفترض دراسة دكتوراه عن مؤسسة خدمية كبيرة تحاول الانتقال من قنوات تقليدية إلى خدمات رقمية. إذا كان السؤال: كيف تدمج المؤسسة معرفة تقنية ومعرفة تشغيلية ومعرفة العميل لتصميم الخدمة؟ تكون KBV عدسة مناسبة، ويمكن دراسة تكامل المعرفة بين تقنية المعلومات والوحدات التشغيلية والواجهة الأمامية. إذا كان السؤال: كيف تستشعر المؤسسة تغير سلوك العملاء، وتستثمر في القناة الرقمية، ثم تعيد تصميم العمليات والمهارات؟ تكون القدرات الديناميكية أكثر مباشرة.

أما إذا كان السؤال: كيف تعيد الإدارة توزيع الموازنة والموظفين والأنظمة بين القنوات، وكيف تجمع هذه الموارد في قدرة رقمية وتوظفها؟ فتكون Resource Orchestration هي العدسة الأقرب. ويمكن بناء نموذج متكامل يبدأ بتكامل المعرفة كمقدمة للاستشعار، ثم يقيس القدرة الديناميكية، ثم يدرس إعادة تخصيص الموارد كآلية تنفيذ. لكن هذا النموذج طويل ويحتاج بيانات زمنية أو تصميم قوي، ولا ينبغي اختياره لمجرد الرغبة في استخدام ثلاث نظريات.

في لجنة المناقشة يكون الدفاع الأقوى هو القول إن كل نظرية أضيفت لأنها تملك جزءا محددا من السلسلة ولا توجد نظرية واحدة تفسر الأجزاء كلها من دون قفزات. أما القول إن النظريات الثلاث تدعم الدراسة لأنها تتحدث عن الموارد والقدرات فدفاع ضعيف يعرض النموذج لاتهام الحشد النظري.

43.42 تطبيق دكتوراه: جامعة متعددة الكليات

في جامعة متعددة الكليات قد تكون المعرفة موزعة بين أقسام أكاديمية ووحدات جودة وتقنية ومالية. إذا أرادت الجامعة إنشاء برنامج جديد متعدد التخصصات، تكشف KBV مشكلة دمج المعرفة. قد يعرف قسم المالية حاجة السوق، ويعرف قسم التقنية البنية الرقمية، وتعرف الجودة متطلبات الاعتماد، لكن المنتج النهائي يفشل إذا لم توجد آليات تكامل.

إذا تغير سوق التعليم بسرعة وظهرت بدائل رقمية، تصبح قدرة الجامعة على استشعار التحول، واغتنام فرصة البرامج المرنة، وإعادة تشكيل الجداول والأدوار والبنية التقنية مثالا للقدرات الديناميكية. ثم تظهر نظرية تنسيق الموارد عندما تعيد الإدارة تخصيص أعضاء هيئة التدريس والقاعات والموازنات والمنصات، وتبني حزم موارد مشتركة عبر الكليات.

هذا المثال يوضح أن المتغيرات لا تختار النظريات بأسمائها. متغير التحول الرقمي قد يفسر بنظريات تقنية في باب آخر إذا كان موضوعه التبني، وقد يفسر بالقدرات الديناميكية إذا كان موضوعه تجديد القدرات. النظرية تتبع السؤال والآلية، لا المجال الاسمي.

43.43 تطبيق دكتوراه: منشأة صناعية تحت ضغط موارد

في منشأة صناعية تعمل تحت قيود مالية وسلاسل إمداد مضطربة، قد تكون المشكلة ليست نقص الموارد فقط بل كيفية إعادة تركيبها. KBV تفسر كيف تستخدم المنشأة معرفة الفنيين والموردين والعملاء لإيجاد بدائل محلية. القدرات الديناميكية تفسر قدرتها على استشعار الانقطاع، واغتنام بدائل، وإعادة تشكيل العمليات. Resource Orchestration تفسر كيف تعيد تخصيص المخزون والمهارات والآلات والعلاقات بين المنتجات.

هذا النوع من الحالات يبين أن القيود لا تجعل النظرية تلقائيا نظرية موارد. إذا كان التركيز على الابتكار تحت الندرة قد توجد نظريات أخرى مثل bricolage أو frugal innovation في مواضع مختلفة من الأطلس. هنا لا نضمها لأن الفصل يملك ملفات محددة. يمكن استخدامها لاحقا كعدسات تطبيقية مع إحالة، لا كملفات أصلية جديدة.

43.44 التصميم السببي والزمني

النظريات الثلاث ذات طبيعة زمنية بدرجات مختلفة. المعرفة تدمج ثم تظهر في قدرة، والقدرة الديناميكية تعمل عبر تسلسل استشعار واغتنام وإعادة تشكيل، وتنسيق الموارد يحدث عبر اقتناء وحزم ونشر. لذلك تعد البيانات المقطعية في لحظة واحدة أضعف من تصميم يلتقط الترتيب الزمني. الاستبانة المقطعية قد تظل مقبولة إذا كان الهدف اختبار ارتباطات أولية، لكن يجب تجنب لغة سببية قوية.

التصميم الطولي يمكن أن يقيس المعرفة والتكامل في T1، والقدرة أو قرارات التنسيق في T2، والنتيجة في T3. ويمكن استخدام بيانات أرشيفية لتتبع نقل الموارد أو الاستثمار أو إطلاق المنتجات. وفي دراسة الحالة يمكن بناء خط زمني للأحداث وتحديد نقاط القرار. هذه التصاميم لا تحل كل مشكلات الاستدلال، لكنها تجعل النظرية أكثر تطابقا مع طبيعة الظاهرة.

هناك كذلك مشكلة الاختيار الذاتي. المنشآت الأكثر نجاحا قد تملك موارد تسمح ببناء قدرات ديناميكية، ما يجعل العلاقة بين القدرة والأداء مزدوجة الاتجاه. استخدام متغيرات سابقة، أو تأثيرات ثابتة، أو مطابقة وحدات، أو أدوات سببية مناسبة يمكن أن يقوي الاستدلال إذا توافرت البيانات. الأداة الإحصائية يجب أن تتبع السؤال لا أن تستبدل الحجة النظرية.

43.45 مستويات التحليل

يعمل الفصل أساسا على مستوى المنشأة أو الوحدة التنظيمية، لكن الميكروأسس قد تقع عند المدير أو الفريق. هذه البنية متعددة المستويات تخلق أخطاء شائعة. قياس الاستشعار من إجابات ثلاثة مدراء ثم تجميعها إلى مستوى المنشأة يحتاج اتفاقا ومبررا، وقياس المعرفة الفردية ثم وصفها بالمعرفة التنظيمية يحتاج آلية انتقال. لا يجوز تغيير مستوى التحليل في منتصف الحجة.

في KBV قد تكون المعرفة عند الفرد بينما التكامل عند الفريق والقدرة عند المنشأة. في Dynamic Capabilities قد تكون الخبرة الإدارية عند الفرد والقدرة على إعادة التشكيل عند

المنظمة. وفي Resource Orchestration قد يكون القرار عند المدير لكنه يغير محفظة موارد وحدة أو شركة. لذلك يجب كتابة كل فرضية مع وحدة التحليل الضمنية ثم التأكد أن القياس والعينة يتطابقان معها.

إذا كانت البيانات من موظفين داخل عدد قليل من الشركات، لا يمكن ادعاء اختبار نظرية على مستوى المنشأة بمجرد زيادة عدد الأفراد. الوحدة الإحصائية يجب أن تعكس الوحدة النظرية، أو يستخدم نموذج متعدد المستويات يميز التباين داخل الشركات وبينها.

43.46 التمييز عن مفاهيم مجاورة

توجد عدة مصطلحات قريبة قد تسبب التباسا. إدارة المعرفة هي مجموعة ممارسات أوسع وليست مرادفا لـKBV. المرونة التنظيمية نتيجة أو خاصية قد تنشأ من قدرات مختلفة وليست قدرة ديناميكية تلقائيا. الرشاقة Agility قد تركز على سرعة الاستجابة، بينما القدرات الديناميكية تشمل التجديد وإعادة التشكيل. إعادة تخصيص الموارد جزء من التنسيق لكنها لا تمثل النظرية كلها.

كذلك تختلف القدرة الاستيعابية عن KBV والقدرات الديناميكية. القدرة الاستيعابية تملك في الفصل 66 تفسير التعرف إلى المعرفة الخارجية واستيعابها وتطبيقها، بينما KBV تملك منطق المعرفة كأساس للمنشأة، والقدرات الديناميكية تملك تجديد قاعدة القدرات. ويمكن أن تكون القدرة الاستيعابية ميكروأساسا أو قدرة مساندة في نموذج تجديد، لكن لا ينبغي دمجها مفاهيميا.

أما البراعة Ambidexterity والاستكشاف والاستغلال فموطنها الفصل 65. قد تحتاج القدرة الديناميكية إلى موازنة بين الاستكشاف والاستغلال، لكن إذا كان التوتر نفسه هو الظاهرة فإن نظرية الاستكشاف والاستغلال أكثر مباشرة. هذه الفروق تمنع تضخم النموذج النظري.

43.47 الذكاء الاصطناعي والتحول الرقمي: اختبار صلاحية النظريات

تقدم تطبيقات الذكاء الاصطناعي والتحول الرقمي سياقا معاصرا لاختبار النظريات الثلاث، لكنها لا تغير ملكيتها. من منظور KBV، السؤال هو كيف تدمج المنظمة معرفة البيانات والخوارزميات مع معرفة المجال والعميل. من منظور القدرات الديناميكية، السؤال هو كيف تستشعر إمكانات الذكاء الاصطناعي، وتغتنم حالات الاستخدام ذات القيمة، ثم تعيد تشكيل العمليات والأدوار. ومن منظور تنسيق الموارد، السؤال هو كيف تعيد هيكلة محفظة المواهب والبيانات والحوسبة والشراكات وتجمعها في قدرات قابلة للنشر.

الخطر هو استخدام الرقمنة بوصفها دليلا تلقائيا على الديناميكية. شراء نظام ذكاء اصطناعي لا يثبت وجود قدرة ديناميكية، تماما كما أن امتلاك بيانات لا يثبت KBV، وكما أن وجود ميزانية تقنية لا يثبت تنسيق الموارد. يجب أن تظهر الآلية في أفعال وسلاسل قابلة للملاحظة.

هذه الحدود مهمة للفصول الرقمية في الأبواب 15-20. هناك نظريات مخصصة لقبول التقنية والتبني والتشكيل التكيفي والتقنية في الممارسة. عندما يكون السؤال عن استخدام المستخدم أو تشكل التقنية في الممارسة، يجب الإحالة إلى تلك الملفات بدلا من استنساخها هنا.

43.48 ماذا تقول النظريات الثلاث عن الاستدامة والميزة؟

KBV تفسر كيف يمكن لدمج معرفة متخصصة وصعبة النقل أن يولد قدرات يصعب على المنافسين نسخها. Dynamic Capabilities تركز أكثر على تجديد الأساس الذي تقوم عليه الميزة عندما تتغير البيئة، ولذلك لا تفترض أن الميزة الحالية ستستمر من دون إعادة تشكيل. Resource Orchestration تركز على أن القيمة تعتمد على أفعال الإدارة في تحويل الموارد إلى قدرات ثم نشرها.

هذه الاختلافات تعطي معنى أدق لعبارة الميزة المستدامة. الاستدامة لا تعني بقاء المورد نفسه إلى الأبد، بل قد تعني قدرة المنشأة على تجديد مصادر القيمة باستمرار. في بيئة مستقرة قد تأتي الاستدامة من عوائق التقليد، وفي بيئة ديناميكية قد تأتي من سرعة التعلم وإعادة التكوين والتنسيق. لكن لا توجد ضمانة نظرية؛ المنافسون يتعلمون، والتقنية قد تغير قواعد القيمة، والإدارة قد تخطئ.

لذلك يفضل في البحوث قياس نتائج وسيطة مثل سرعة التجديد أو جودة التكامل أو كفاءة إعادة التخصيص، ثم ربطها بالأداء، بدلا من القفز مباشرة من مفهوم نظري واسع إلى ميزة تنافسية مستدامة غير محددة.

43.49 قاعدة الدمج بين النظريات

الدمج المقبول يحتاج تكاملا وظيفيا. مثال صالح: المعرفة الخارجية والداخلية تحتاج إلى دمج KBV، وهذا الدمج يحسن الاستشعار، ثم تؤدي قدرة الاستشعار والاغتنام وإعادة التشكيل إلى قرارات تنسيق موارد محددة، ثم ينتج التجديد. هنا لكل نظرية وظيفة مختلفة على طول سلسلة واحدة. مثال غير صالح: وضع KBV وDynamic Capabilities و Resource Orchestration جميعا لتبرير متغير واحد اسمه القدرات الاستراتيجية من دون فصل الآليات.

يجب كذلك فحص الاقتصاد النظري. إذا كانت نظرية واحدة تفسر النموذج بكفاية، تكون إضافة نظريتين عبئا. الأطلس لا يكافئ عدد النظريات بل جودة الاختيار. النظرية المساندة تضاف عندما تسد فجوة محددة في المستوى أو الآلية أو الحدود. ويمكن ذكر نظريات منافسة في النقد من دون إدخالها في النموذج.

43.50 خريطة القرار لطالب الدكتوراه

ابدأ بالظاهرة لا بالمصطلح. إذا كانت المشكلة أن المعرفة موزعة ولا تندمج، اذهب إلى KBV. إذا كانت المشكلة أن المنظمة تعرف ما يجب فعله لكنها لا تستطيع تغيير قدراتها، اذهب إلى Dynamic Capabilities. إذا كانت المشكلة أن الموارد موجودة لكن تخصيصها وتركيبها

واستخدامها ضعيف، اذهب إلى Resource Orchestration. بعد ذلك افحص مستوى التحليل والزمن والقياس.

ثم اسأل عن المنافس النظري الأقرب. هل يمكن لتكاليف المعاملات تفسير حدود المنشأة أفضل من KBV؟ هل الموقفية تفسر الملاءمة من دون الحاجة إلى قدرة ديناميكية؟ هل الوكالة تفسر تعثر إعادة التخصيص بسبب الحوافز؟ المقارنة تجعل الاختيار دفاعيا لا زخرفيا.

وأخيرا، اكتب جملة آلية واحدة لكل علاقة: لأن المعرفة صعبة النقل، لأن القدرة تعيد تشكيل الموارد، لأن المدير يغير المحفظة. إذا لم تستطع كتابة الجملة من دون كلمات عامة مثل يعزز أو يدعم، فالحجة تحتاج مزيدا من الضبط.

43.51 قابلية الاستحواذ على قيمة المعرفة وحمايتها

لا يكفي أن تكون المعرفة مهمة للإنتاج حتى تتحول إلى عائد للمنشأة. جزء من سؤال KBV يتعلق بمن يستطيع الاستحواذ على القيمة الناتجة عن المعرفة. عندما تكون المعرفة مرتبطة بقوة بخبير فردي ويمكنه الانتقال بسهولة، قد يحصل الفرد على جزء كبير من العائد في صورة أجر أو نفوذ تفاوضي. وعندما تكون المعرفة موزعة في فريق أو مضمرة في علاقات وروتينات وتكاملات يصعب فصلها، تصبح المنشأة أقدر على الاحتفاظ بجزء من القيمة. بهذا المعنى ترتبط قابلية الاستحواذ بطبيعة المعرفة وبدرجة استقلالها عن السياق التنظيمي.

تظهر المشكلة بوضوح في القطاعات المهنية والتقنية. شركة قد تدفع مبالغ كبيرة لتوظيف مهندس مشهور، لكنها تكتشف أن قيمة معرفته كانت تعتمد على فريق سابق وبيانات وأدوات وعلاقات لا تنتقل معه. وفي الحالة المعاكسة قد تفقد منشأة قيمة كبيرة عند خروج مجموعة مترابطة من الخبراء دفعة واحدة. لذلك ينبغي ألا يقيس الباحث المعرفة من خلال مؤهلات الأفراد فقط، بل يسأل أين توجد روابط التكامل التي تجعل المعرفة منتجة.

هذه الفكرة تسمح ببناء فرضيات عن قابلية التنقل والاحتفاظ والخطر المعرفي. يمكن مثلا اختبار ما إذا كان اعتماد القدرة على معرفة جماعية مترابطة يخفض أثر دوران فرد واحد، أو ما إذا كانت حماية المعرفة بعقود وحدها أقل فاعلية من بناء تكاملات تجعل القيمة مرتبطة بالنظام. لكن إذا أصبح السؤال الأساسي عن الحوافز أو حقوق الملكية أو العقود، فإن النظريات الحوكمية في الباب 13 تصبح أكثر مباشرة.

43.52 نقل المعرفة وتكرار القدرة عبر المواقع

أحد الاختبارات القوية لـKBV هو نقل قدرة ناجحة من موقع إلى موقع آخر. إذا كانت القدرة مجرد مجموعة تعليمات، يفترض أن يكون النسخ سهلا. لكن الواقع يظهر أن التكرار قد يفشل لأن جزءا من المعرفة غير مكتوب، أو لأن العلاقات بين التخصصات مختلفة، أو لأن البيئة المحلية تفرض تعديلات. لهذا اهتم Kogut and Zander (1992) بعلاقة المعرفة بقدرة المنشأة على تكرار التقنية وإعادة تركيبها.

في شركة متعددة الفروع يمكن دراسة ما الذي ينتقل فعلا: وثائق، أفراد، فرق، نظم، أو مزيج منها. نجاح النقل يكشف مقدار ما يمكن ترميزه ومقدار ما يحتاج إلى التعايش والعمل المشترك. كما يسمح التكرار بالتمييز بين المعرفة المحلية والمعرفة القابلة للتعميم. قدرة تتفوق في فرع واحد فقط قد تعتمد على ظروف محلية، بينما قدرة تنتقل بنجاح بعد تعديلات محدودة تشير إلى معرفة أكثر قابلية لإعادة الاستخدام.

منهجيا، يمكن مقارنة مواقع متلقية متعددة لنفس القدرة، ثم تفسير اختلاف سرعة الاستيعاب والأداء بدرجة تشابه المعرفة السابقة، وكثافة التفاعل مع الموقع المصدر، وانتقال الأفراد الرئيسيين. هذه المقارنة أقوى من سؤال الموظفين عما إذا كانت مؤسستهم تشارك المعرفة، لأنها تراقب نتيجة نقل فعلية وتسمح بتحديد موضع التعثر.

43.53 حل المشكلات بوصفه امتدادا للرؤية القائمة على المعرفة

يوسع KBV Nickerson and Zenger (2004) عندما يجعل المشكلة نفسها وحدة تحليل. المنظمات لا تحتاج المعرفة لذاتها، بل لحل مشكلات إنتاجية واستراتيجية. وكلما كانت المشكلة معقدة ومترابطة، اختلفت طريقة البحث عن الحل. بعض المشكلات يمكن تفكيكها إلى أجزاء مستقلة وتوزيعها على خبراء أو موردين، بينما تحتاج مشكلات أخرى إلى تفاعل مكثف لأن قيمة حل جزء تعتمد على حلول الأجزاء الأخرى.

هذا المنطق مفيد في الابتكار وتطوير المنتجات. إذا كانت مشكلة تصميم منتج جديد قابلة للتقسيم إلى وحدات ذات واجهات واضحة، يمكن توزيع العمل عبر فرق أو شركاء مستقلين. وإذا كانت المكونات شديدة الترابط، يصبح الدمج المبكر والمتكرر للمعرفة ضروريا. لذلك لا تكون الحدود التنظيمية قرارا ثابتا، بل استجابة لبنية المشكلة ومعرفة الحل.

في بحوث الدكتوراه يمكن قياس تعقيد المشكلة بعدد الاعتماديات بين مكوناتها أو بتنوع التخصصات المطلوبة أو بدرجة عدم إمكانية تقييم الحلول الجزئية منفردة. ثم يختبر الباحث ما إذا كانت أشكال التنظيم الأكثر تكاملا تحقق أداء أفضل في المشكلات العالية الترابط. هذه صياغة أكثر دقة من افتراض أن فرق العمل المتعددة التخصصات أفضل دائما.

43.54 التحقق التجريبي من وجود قدرة ديناميكية

أصعب خطوة ليست تسمية القدرة بل إثبات وجودها. لإثبات قدرة ديناميكية ينبغي أن يظهر نمط متكرر يسمح للمنشأة بتعديل قدراتها العادية. وجود تغيير واحد لا يكفي، ووجود نتيجة ناجحة لا يكفي. الدليل الأقوى يجمع بين عملية محددة، وتكرار أو قابلية لإعادة الاستخدام، وتأثير واضح في قاعدة القدرات. لهذا يفيد تتبع عدة أحداث تحول داخل المنشأة نفسها أو مقارنة وحدات مرت بتحولات متشابهة.

يمكن للباحث بناء بروتوكول تحقق من أربع طبقات. أولا، يحدد القدرة العادية التي تغيرت. ثانيا، يحدد العملية التي أحدثت التغيير. ثالثا، يثبت أن العملية ليست استجابة عشوائية أو قرارا فرديا

منعزلا. رابعا، يقيس نتيجة قريبة من التجديد قبل ربطها بالأداء النهائي. مثلا، إذا ادعت الدراسة وجود قدرة ديناميكية في إدارة سلسلة الإمداد، يجب أن تبين كيف أعيد تصميم الموردين أو المخزون أو التقنية عبر عملية قابلة للتكرار، لا مجرد نجاح الشركة في تجاوز أزمة واحدة.

هذا البروتوكول يقلل خطر الدور ويجعل النظرية قابلة للتكذيب. قد تجد الدراسة أن المنشأة غير قادرة على التجديد رغم نجاحها المالي، أو أنها تجدد قدراتها من خلال حل مشكلات مؤقت لا من خلال قدرة مستقرة. هذه النتائج لا تفشل النظرية، بل تساعد على تحديد شروطها وحدودها.

43.55 نماذج الأعمال كموضع لإعادة التشكيل

تظهر القدرات الديناميكية كثيرا في دراسات تغيير نموذج الأعمال. الاستشعار قد يكشف تغيرا في طريقة خلق القيمة أو دفع العميل، والاغتنام يتطلب اختيار نموذج إيراد أو قناة أو شراكة، ثم تحتاج إعادة التشكيل إلى تعديل عمليات وأصول وحوافز. لهذا يعد نموذج الأعمال موضعا مناسبا لملاحظة التفاعل بين الأبعاد الثلاثة، بشرط ألا يعرف الباحث القدرة من خلال نجاح النموذج الجديد نفسه.

مثال ذلك شركة خدمات تتحول من البيع مرة واحدة إلى اشتراك دوري. التغيير لا يقتصر على التسعير؛ يحتاج بيانات استخدام، وخدمة مستمرة، وتوقع إلغاء الاشتراك، ونظام تحصيل، ومقاييس أداء مختلفة. القدرة الديناميكية تظهر في عملية تصميم هذه التغييرات وربطها، بينما تنسيق الموارد يوضح كيف نقلت الشركة الموظفين والميزانية والتقنية بين النموذجين.

يمكن في الدراسة النوعية تتبع القرارات التي غيرت بنية القيمة، وفي الدراسة الكمية قياس سرعة إعادة تصميم العمليات أو نسبة الإيرادات من النماذج الجديدة. ومع ذلك، إذا كان السؤال عن منطق خلق القيمة في نموذج الأعمال بحد ذاته فقد يحتاج الباحث أدبيات نموذج الأعمال كمجال، لا استخدام القدرات الديناميكية وحدها.

43.56 تشكيل النظام البيئي وحدود القدرة

تعمل منشآت كثيرة داخل منظومات من موردين ومنصات ومكملين وجهات تنظيمية. في هذه السياقات قد تتجاوز إعادة التشكيل حدود المنشأة. شركة منصة لا تستطيع خلق قيمة إذا لم يطور الشركاء تطبيقات أو خدمات مكملة، ومؤسسة صحية رقمية قد تعتمد على مختبرات وشركات دفع وجهات تنظيمية. لذلك قد تشمل القدرة الديناميكية تشكيل علاقات خارجية لا مجرد تحريك أصول داخلية.

لكن الأطلس يخصص للمنظومات والشبكات مواطن نظرية في الباب 14، ولهذا لا يعاد هنا ملف المنظومة بوصفها بنية. يقتصر الاستخدام على توضيح أن نطاق القدرة قد يمتد إلى تنسيق موارد وعلاقات عبر الحدود. إذا كان سؤال الدراسة هو بنية النظام البيئي ومواقع الفاعلين والاعتماد بينهم، يجب الانتقال إلى النظريات المالكة هناك.

منهجيا، يجب تحديد ما إذا كانت القدرة خاصية للمنشأة المحورية أم خاصية مشتركة للمنظومة. إذا كانت البيانات من شركة واحدة فلا يجوز الادعاء بقياس قدرة منظومة كاملة. يمكن بدلا من ذلك قياس قدرة الشركة على تشكيل الشراكات أو إعادة تكوينها، مع إبقاء وحدة التحليل واضحة.

43.57 الفشل الاستراتيجي والقدرات الزائفة

يمكن أن تظهر للمنشأة عمليات كثيرة تشبه القدرات الديناميكية من الخارج لكنها لا تنتج تجديدا حقيقيا. اجتماعات الابتكار المتكررة قد لا تغير تخصيص الموارد، ومختبر رقمي قد يطلق تجارب لا تصل إلى التشغيل، ونظام رصد السوق قد يجمع إشارات من دون أن يؤثر في القرار. يمكن تسمية هذه الحالات فجوة بين المظهر والقدرة الفعلية.

هذا التمييز مهم في الاستبانات لأن المستجيبين قد يقيمون وجود نشاط لا فاعليته. وجود وحدة ابتكار لا يساوي استشعارا، ووجود لجنة استثمار لا يساوي اغتناما، ووجود مشروعات تغيير لا يساوي إعادة تشكيل. الأفضل أن تصاغ البنود حول السلوك والنتيجة القريبة للعملية: هل تصل الإشارات إلى القرار؟ هل تنتقل الموارد؟ هل تتغير القدرات التشغيلية؟

دراسة الفشل تساعد كذلك على كشف العلاقات السببية. إذا استشعرت المنظمة فرصة ولم تغتنمها، تظهر نقطة انقطاع. وإذا اغتنمتها لكنها عجزت عن إعادة التشكيل، يظهر جمود الموارد. هذه الحالات تمنح النظرية دقة أكبر من الاقتصار على قصص النجاح.

43.58 تنسيق الموارد في الشركات متعددة الأعمال

تزداد أهمية Resource Orchestration عندما تمتلك الشركة عدة وحدات أعمال، لأن القيمة قد تعتمد على تحريك الموارد بين استخدامات متنافسة. الموارد النادرة مثل الخبراء والمنصات والبيانات ورأس المال قد تكون موزعة تاريخيا بطريقة لا تعكس الفرص الحالية. الإدارة المركزية تستطيع خلق قيمة إذا أعادت التخصيص إلى الاستخدام الأعلى، لكنها قد تدمر قيمة محلية إذا تجاهلت المعرفة الخاصة بالوحدات.

تظهر هنا مفاضلة بين مركزية التنسيق ومعرفة الوحدة. KBV تذكر بأن بعض المعرفة لا تنتقل بسهولة إلى المركز، بينما تنسيق الموارد يبرز الحاجة إلى رؤية محفظة شاملة. يمكن أن ينتج عن الجمع فرضية أن فاعلية إعادة التخصيص المركزي ترتفع عندما تكون الموارد قابلة للنقل، وتنخفض عندما تكون قيمتها شديدة الارتباط بالسياق المحلي.

يمكن اختبار هذه الحجة في شركات متعددة الفروع أو الجامعات متعددة الكليات أو مجموعات المستشفيات. بيانات نقل الموظفين والموازنات والمعدات بين الوحدات، مع مؤشرات أداء لاحقة، توفر أساسا أقوى من المقاييس العامة. وتسمح المقارنة بين الموارد المادية والمعرفية باختبار أثر قابلية النقل مباشرة.

43.59 تنسيق رأس المال البشري والمعرفة

الموارد البشرية تختلف عن الأصول المادية لأن الأفراد يملكون إرادة ومعرفة وعلاقات. نقل موظف من وحدة إلى أخرى ليس مجرد إعادة تخصيص؛ قد يغير الدافعية والهوية والعلاقات، وقد يفقد الموظف جزءا من فعاليته إذا كانت قدرته تعتمد على فريق سابق. لذلك يحتاج تنسيق رأس المال البشري إلى مراعاة التكامل المعرفي والاجتماعي.

يمكن للمديرين بناء حزم موارد بشرية عبر فرق متعددة الوظائف، أو نقل مجموعات مترابطة بدلا من أفراد، أو استخدام مهام مؤقتة تسمح بنقل المعرفة من دون تفكيك الوحدة المصدر. وقد يكون التدريب استثمارا في هيكلة المحفظة، بينما بناء فريق قادر على تقديم خدمة جديدة يمثل bundling، ونشر الفريق في مشروع أو سوق جديد يمثل leveraging.

هذه الصياغة تسمح بربط Resource Orchestration بإدارة الموارد البشرية من دون نقل ملكية نظريات HRM إلى هذا الفصل. إذا كان السؤال عن الحوافز أو الالتزام أو رأس المال البشري نفسه، توجد مواطن أخرى. هنا التركيز على أفعال تخصيص وتركيب الموارد البشرية لتحقيق قدرة محددة.

43.60 التوافق بين سرعة التنسيق وسرعة التغير

التنسيق البطيء قد يجعل فرصة جيدة تختفي قبل اكتمال إعادة التخصيص، لكن السرعة المفرطة قد تؤدي إلى قرارات ناقصة المعلومات وتفكيك قدرات مفيدة. لذلك من المفيد التفكير في ملاءمة بين سرعة تغير البيئة وسرعة عمليات التنسيق. في بيئة مستقرة يمكن لعملية تقييم رسمية أن تحسن جودة القرار، بينما في أزمة سريعة قد تحتاج المنظمة صلاحيات مؤقتة وتجارب أصغر.

هذه الحجة تفتح فرضيات شرطية: أثر سرعة إعادة التخصيص في الأداء يعتمد على ديناميكية البيئة، أو أثر المرونة في المحفظة يزداد عندما تكون الفرص قصيرة العمر. لكنها تحتاج تعريفا منفصلا لكل متغير. لا يجوز قياس الديناميكية والسرعة بالبنود نفسها ثم تفسير الارتباط كتفاعل نظري.

كما يمكن أن تكون هناك لاخطية. القليل جدا من إعادة التخصيص يولد جمودا، والكثير جدا يولد اضطرابا وفقدان تعلم. اختبار منحنى مقلوب قد يكون مناسبا إذا كانت الحجة النظرية قوية والبيانات تسمح، لكن لا يستخدم الشكل غير الخطي بحثا عن نتيجة بعد جمع البيانات.

43.61 هندسة نموذج بحثي متكامل من النظريات الثلاث

عند الحاجة الفعلية للجمع، يمكن بناء نموذج يبدأ بخصائص المعرفة ثم ينتقل إلى القدرة ثم إلى أفعال التنسيق. مثال: صعوبة نقل المعرفة تزيد الحاجة إلى آليات تكامل، وفاعلية التكامل تحسن الاستشعار، والاستشعار مع الاغتنام يقود إلى إعادة تشكيل، وإعادة التشكيل تظهر في قرارات هيكلة وحزم وتوظيف موارد جديدة. هذا نموذج ثقيل لكنه منطقي إذا كانت البيانات زمنية ومتعددة المصادر.

بديل أبسط هو اختيار نظرية حاكمة واحدة واستخدام الأخرى كشرط حدودي أو تفسير تكميلي. يمكن مثلا جعل القدرات الديناميكية حاكمة، واستخدام KBV لتفسير لماذا يكون تكامل المعرفة ميكروأساسا للاستشعار، من دون قياس KBV كبنية مستقلة. أو جعل Resource Orchestration حاكمة واستخدام قابلية نقل المعرفة كشرط يؤثر في نجاح إعادة التخصيص.

الاختيار بين النموذجين يعتمد على سؤال البحث وحجم العينة وتوافر البيانات. النموذج الطويل يحتاج قوة إحصائية وصدق تمييزي وزمنا كافيا، بينما النموذج الأقصر يسمح باختبار آلية أعمق. مساهمة الدكتوراه لا تقاس بعدد الأسهم في الرسم، بل بوضوح التفسير وإمكان الدفاع عنه.

43.62 متطلبات الصدق البنائي والتمييز التجريبي

بسبب قرب مفردات النظريات الثلاث يجب إعطاء الصدق البنائي أهمية خاصة. بنود مثل نعيد تشكيل مواردنا بسرعة قد تحمل معنى قدرة ديناميكية ومعنى تنسيق موارد في الوقت نفسه. الحل ليس الاكتفاء بنتيجة HTMT منخفضة، بل فحص المحتوى قبل جمع البيانات. كل بند يجب أن ينتمي إلى آلية واضحة: الاستشعار أو الاغتنام أو إعادة التشكيل، مقابل الاقتناء أو الحزم أو التوظيف، مقابل دمج المعرفة.

يمكن استخدام تحكيم خبراء يطلب منهم تصنيف البنود من دون معرفة اسم المقياس، ثم حساب درجة الاتفاق. وإذا فشل الخبراء في التمييز، فمن المرجح أن المستجيبين سيفشلون أيضا. بعد جمع البيانات تستخدم CFA أو PLS بحسب طبيعة النموذج، مع اختبار الصدق التقاربي والتمييزي وعدم تحميل بند على أكثر من بناء لمجرد تحسين المطابقة.

كما ينبغي أن يبرر الباحث ما إذا كان البناء انعكاسيا أو تكوينيا. أبعاد الاستشعار والاغتنام وإعادة التشكيل قد تعامل بطرق مختلفة في الأدبيات، ولا يوجد قرار إحصائي واحد يناسب كل تعريف. المنطق النظري لسبب تغير المؤشرات معا أو تكوينها للبنية يجب أن يسبق اختيار النموذج.

43.63 قائمة تحقق دفاعية أمام لجنة المناقشة

قبل اعتماد النظرية، يجب أن يستطيع الباحث الإجابة عن أسئلة محددة: ما الظاهرة التي تفسرها؟ ما الآلية؟ ما وحدة التحليل؟ ما الزمن؟ ما البديل المنافس؟ ما المتغير الذي لا تملكه؟ ما الدليل الذي يثبت وجود القدرة أو المعرفة أو فعل التنسيق قبل النتيجة؟ هذه الأسئلة تكشف بسرعة ما إذا كانت النظرية مستخدمة فعلا أم مذكورة للزينة.

في KBV يجب أن يظهر نوع المعرفة ومشكلة دمجها. في القدرات الديناميكية يجب أن يظهر شيء يتغير وعمليات تغيره. في Resource Orchestration يجب أن تظهر أفعال تخصيص أو تركيب أو توظيف موارد. وإذا لم يظهر أحد هذه العناصر في الأداة أو البيانات، ينبغي إعادة النظر في اختيار النظرية قبل محاولة الدفاع عنها لغويا.

وأخيرا، يجب أن تتطابق المراجع المؤسسة مع التعريف المستخدم. Grant ليس بديلا عن Teece، وTeece ليس بديلا عن Sirmon. كل مرجع يؤسس آلية مختلفة. يمكن للدراسات الحديثة أن تطور المقياس أو تختبر سياقا جديدا، لكن الهوية النظرية تبقى مرتبطة بالنصوص المؤسسة والجدل الذي نشأت فيه.

ملاحظات تحقق تطبيقية مكملة 43.64

عندما تكون المعرفة شديدة التخصص، لا يكون الحل في زيادة الاتصال بلا حدود، بل في تصميم نقاط اتصال تحقق التكامل من دون إهدار وقت الخبراء.

القيمة النظرية للامركزية في KBV تأتي من قرب القرار من موقع المعرفة، لا من افتراض أن اللامركزية أفضل في جميع الظروف.

يمكن أن تكون المنصة الرقمية أداة لتكامل المعرفة، لكنها لا تلغي المعرفة الضمنية عندما تتطلب المشكلة أحكاما وخبرة سياقية.

إذا كان نجاح حل المشكلة يعتمد على دمج تخصصات متعددة، فإن قياس عدد التخصصات وحده غير كاف، ويجب قياس آلية التكامل.

تسمح الدراسات الشبكية برصد من يلجأ إلى من للحصول على الخبرة، ويمكنها كشف اختناقات المعرفة التي لا تظهر في الهيكل الرسمي.

في القدرات الديناميكية يجب أن يحدد الباحث الشيء الذي يتغير: مورد، أو قدرة تشغيلية، أو نموذج أعمال، أو حدود منشأة.

الاستشعار ليس استطلاعا بيئيا عابرا، بل قدرة متكررة تربط البحث والتفسير بوصول الإشارة المهمة إلى موضع القرار.

قد تملك المنظمة استشعارا قويا واغتناما ضعيفا، وهذا الانفصال قابل للاختبار بدلا من افتراض تماسك الأبعاد دائما.

قد يكون الاغتنام سريعا لكنه سيئ، لذلك لا ينبغي مساواة السرعة بجودة القدرة أو ملاءمة الالتزام بالفرصة.

عندما تقاس القدرات الديناميكية بإدراك مدير واحد، ينبغي السعي إلى بيانات إضافية من سجلات أو مستويات إدارية مختلفة.

يمكن استخدام حدث تحولي محدد كوحدة تحليل، مثل إطلاق منصة أو دخول سوق، بدلا من سؤال عام عن قدرة المنظمة على التغيير.

إذا حدث التغيير مرة واحدة نتيجة أزمة استثنائية، فقد يكون حل مشكلة مؤقتا لا قدرة ديناميكية مستقرة.

تكلفة بناء القدرة الديناميكية جزء من النظرية، لأن الاستثمار في البحث والتجربة والمرونة قد يخفض الكفاءة القصيرة.

في تنسيق الموارد يجب أن يوضح الباحث من ينسق ماذا وعلى أي مستوى، لأن القيود تختلف بين الفريق والوحدة والشركة.

اقتناء الموارد لا يخلق قيمة إذا لم تستطع المنظمة دمجها، لذلك يجب الفصل بين قرار الشراء وبين بناء الحزمة المنتجة.

التخلص من مورد قد يكون فعلا استراتيجيا إيجابيا عندما يحرر موارد لفرص أعلى قيمة.

الحزم الناجحة تعتمد على التكامل، وقد تكون قيمة مورد متوسط أكبر داخل حزمة مناسبة من قيمة مورد ممتاز منعزل.

التوظيف يربط القدرة بالسوق، ولذلك تحتاج الدراسة أحيانا إلى متغيرات عن الطلب أو المنافسة.

في الشركات متعددة الأعمال قد يكون أفضل استخدام للمورد خارج الوحدة التي طورته، فتظهر إعادة التخصيص بوصفها وظيفة استراتيجية.

إذا كانت الموارد بشرية ومعرفية، فإن نقلها قد يغير الحوافز والهوية والعلاقات، فلا يعامل كتحريك أصل مادي.

التنسيق الواسع جدا قد يزيد تكلفة القرار، بينما التنسيق المحلي جدا قد يمنع استثمار الموارد المشتركة.

دورة حياة المنشأة تغير نوع الموارد المطلوبة وطبيعة الحزم وسرعة إعادة التخصيص، ولذلك تصلح شرطا حدوديا.

عند دمج النظريات الثلاث يجب تجنب بناء متغيرات متداخلة لغويا، وفحص الصدق التمييزي قبل اختبار العلاقات.

النموذج النظري الأقصر أكثر قوة عندما يفسر الظاهرة، وإضافة نظرية جديدة لا تعني عمقا إذا لم تقدم آلية جديدة.

المراجع المؤسسة يجب أن تبقى مرساة لتعريف البنية، ثم تستخدم الدراسات اللاحقة لتطوير القياس والحدود.

المقارنة بين نظريتين متنافستين قد تكون مساهمة أقوى من الجمع بينهما إذا أظهرت البيانات أي آلية تفسر النتيجة أفضل.

في الدراسات النوعية يمكن بناء جدول زمني يربط إشارات البيئة بالقرارات وبحركة الموارد ثم تفسير نقاط التحول.

في الدراسات الكمية متعددة الصناعات يجب ضبط الفروق في سرعة التغير وكثافة المعرفة لأن معنى القدرة يختلف بين القطاعات.

الميزة ليست نتيجة ضرورية للمعرفة أو القدرة أو التنسيق، بل احتمال يتوقف على المنافسة والتكلفة والتوقيت.

إذا استخدم الباحث الأداء المدرك من المستجيب نفسه الذي يقيم القدرة، ترتفع مخاطر التحيز المنهجي المشترك.

يمكن أن يكون فشل التجديد دليلا ثريا لأنه يكشف أين انقطعت السلسلة بين الاستشعار والاغتنام وإعادة التشكيل.

في المؤسسات العامة يمكن تعريف القيمة بجودة الخدمة أو سرعة الاستجابة أو كفاءة استخدام المورد بدلا من الربحية.

لا يفضل استخدام مصطلح القدرة الاستراتيجية كمظلة تجمع كل القدرات، لأنه يخفي الفروق بين التشغيل والتجديد والتنسيق.

عند تطوير مقياس جديد يجب أن تبدأ البنود من تعريف سلوكي لكل بعد قبل التحكيم والاختبار العاملي.

التحليل من الرتبة الثانية يكون مناسبا عندما تدعم النظرية أن الأبعاد مظاهر لبنية أعلى، لا لتقليل عدد العلاقات فقط.

إذا كانت الأبعاد تكوينية بدلا من انعكاسية، يجب أن يطابق نموذج القياس منطق العلاقة بين المؤشرات والبنية.

البيانات الطولية لا تعني السببية تلقائيا، لكنها تسمح بإثبات الترتيب الزمني وفحص سبق القدرة للنتيجة.

يمكن استخدام حالات متشابهة في الموارد ومختلفة في التنسيق لاختبار دور الإدارة في تحويل الموارد إلى قيمة.

إذا أدت القدرة الديناميكية إلى تغيير متكرر لكنه مكلف وغير منتج، فإن النتيجة تمنع الخلط بين كثرة التغيير وجودة التكيف.

في الاقتصاد الرقمي تنتقل بعض الأصول بسرعة أكبر، لكن البيانات والخوارزميات تظل تحتاج معرفة سياقية وحقوق وصول.

تتغير قيمة المعرفة مع الزمن، فلا ينبغي افتراض استمرار أهميتها طوال فترة أداء طويلة من دون مبرر.

ينبغي توثيق الفرق بين القدرة المتصورة والقدرة المثبتة بالفعل من خلال سجل التحولات السابقة.

عندما تكون النتيجة الابتكار، يجب تحديد مرحلته لأن المعرفة قد تؤثر في الفكرة بينما التنسيق يؤثر في التنفيذ.

تحتاج المراجعة النظرية الجيدة إلى عرض أدلة مؤيدة ومناقشات نقدية لأن الخلافات تساعد على تحديد شروط الحدود.

يجب على الباحث أن يذكر لماذا لا تكفي RBV إذا اختار القدرات الديناميكية، ولماذا لا تكفي القدرات الديناميكية إذا اختار تنسيق الموارد.

هذا يضبط معنى البنية.

وتبقى الآلية قابلة للاختبار.

ويحسن ذلك دقة الاستدلال.

كما يمنع التفسير الدائري البسيط.

ويجب توثيق القرار زمنيا بوضوح.

والبديل المنافس يختبر قوة الحجة.

ويظل القياس تابعا للمعنى النظري.

وهذا يحدد شروط الحدود بدقة أكبر.

وتعدد المصادر يقلل تحيز المصدر الواحد.

كما أن الفشل يكشف موضع انقطاع الآلية.

ويفضل فصل النتيجة عن مؤشر القدرة المقاس.

والتطبيق لا يغير هوية النظرية الأصلية.

وتبقى وحدة التحليل ثابتة عبر النموذج كله.

ويجب تبرير التجميع قبل الانتقال لمستوى أعلى.

كما ينبغي تفسير الزمن داخل العلاقة لا خارجها.

ويحسن هذا الانضباط قابلية الدفاع أمام المحكمين.

والهدف هو تفسير الظاهرة بأقل عبء نظري ممكن.

عند بناء دراسة تستند إلى هذه العائلة النظرية، يبدأ الضبط المنهجي بتحديد المشكلة قبل اختيار المفهوم .فإذا كان السؤال عن سبب تفوق منشأة لأنها تجمع معرفة متخصصة يصعب نقلها أو تقليدها، تكون الرؤية القائمة على المعرفة مرشحا مباشرا .أما إذا كان السؤال عن كيفية تجديد ما تملكه المنشأة عندما تتغير البيئة، فيجب إثبات وجود عمليات تغير قاعدة الموارد أو تعيد تشكيلها، لا الاكتفاء بقياس المرونة أو الابتكار بوصفهما نتائج مرغوبة .وإذا كان الاهتمام بكيفية قيام المديرين بهيكلة محفظة الموارد وبناء حزم منها وتوظيفها في السوق، فإن تنسيق الموارد يقدم آلية أكثر تحديدا .هذا الفرز المسبق يقلل التوسع النظري ويمنع استخدام ثلاثة أسماء مختلفة لتفسير الظاهرة نفسها.

بعد تحديد النظرية، يجب تحويل آليتها إلى ترتيب زمني قابل للملاحظة .في دراسة القدرات الديناميكية مثلا، لا يكفي أن تسال الإدارة عن مستوى الاستشعار والاغتنام وإعادة التشكيل في اللحظة نفسها ثم تربط الدرجات بالأداء .الأفضل، متى سمحت البيانات، أن يظهر دليل على اكتشاف فرصة أو تهديد، ثم قرار تعبئة موارد، ثم تغير فعلي في الأصول أو العمليات أو نموذج الأعمال، ثم نتيجة لاحقة .وبالمثل، في تنسيق الموارد ينبغي أن يميز القياس بين هيكلة الموارد وبناء الحزم وتوظيفها، لأن دمجها في مقياس عام قد يخفي موضع الآلية الذي يفسر الأداء أو الفشل.

كما يجب ضبط مستوى التحليل .المعرفة الفردية لا تصبح معرفة تنظيمية بمجرد تجميع استجابات العاملين، والقدرة الموجودة في وحدة أعمال لا تنسب تلقائيا إلى الشركة كلها .يحتاج الباحث إلى تفسير كيف تنتقل المعرفة، وكيف تتكامل عبر الوحدات، ومن يملك سلطة إعادة تخصيص الموارد، وما إذا كانت القرارات مركزية أو موزعة .وعند استخدام بيانات متعددة المستويات، يجب تبرير التجميع إحصائيا ونظريا، وفصل خصائص الأفراد عن خصائص الفرق والمنظمة . هذا التمييز يحمي الدراسة من خطأ شائع يتمثل في رفع المفهوم إلى مستوى أعلى من دون آلية ربط واضحة.

وأخيرا، ينبغي بناء اختبارات بديلة تمنع الاستدلال الدائري .إذا كانت المنشأة عالية الأداء، فهذا لا يثبت وحده أنها تمتلك قدرة ديناميكية؛ فقد يكون الأداء ناتجا عن موقع سوقي مميز، أو مورد نادر

موروث، أو ظرف مؤقت .لذلك تفيد المقارنات بين منشآت متقاربة في الموارد ومختلفة في مسارات التجديد، أو بين تحولات ناجحة وفاشلة داخل المنشأة نفسها، أو بين فترات قبل إعادة التشكيل وبعدها .كما ينبغي اختبار تفسيرات منافسة مثل بنية الصناعة والاختيار الاستراتيجي والتعلم التنظيمي عندما تتقاطع مع السؤال .قوة الحجة لا تأتي من كثرة المتغيرات، بل من وضوح الآلية وتحديد شروط الحدود وإثبات أن القياس يمثل المفهوم الذي تدعي الدراسة اختباره.

ويكتمل هذا الانضباط عندما يصرح الباحث بما لا تفسره النظرية .الرؤية القائمة على المعرفة لا تقدم وحدها تفسيرا كاملا للانتباه الإداري، والقدرات الديناميكية لا تحدد تلقائيا لماذا اختيرت فرصة دون أخرى، وتنسيق الموارد لا يحل محل نظرية الحوكمة أو القوة .بيان هذه الحدود لا يضعف الإطار، بل يجعله قابلا للدفاع، ويسمح بإضافة نظرية مساندة فقط عندما تضيف آلية مفقودة يمكن اختبارها بوضوح داخل النموذج والزمن والسياق المدروس. وهذا هو معيار الاقتصاد النظري المنضبط.

خاتمة الفصل والجسر إلى الفصل 44 43.65

نقل الفصل التحليل من مخزون الموارد إلى ديناميات المعرفة والتجديد والتنسيق. الرؤية القائمة على المعرفة أوضحت أن المعرفة المتخصصة لا تخلق قيمة إلا عندما تدمج وتطبق عبر تنظيم مناسب. نظرية القدرات الديناميكية أوضحت أن النجاح في الحاضر لا يكفي عندما تتغير البيئة، وأن المنشأة تحتاج إلى استشعار واغتنام وإعادة تشكيل. ونظرية تنسيق الموارد أوضحت أن المديرين يحولون الموارد إلى قيمة عبر هيكلة المحفظة وبناء الحزم وتوظيف القدرات.

لكن هذه النظريات تترك سؤالا مفتوحا: لماذا يلاحظ صناع القرار بعض القضايا ويتجاهلون أخرى؟ كيف يتعاملون مع فرص يمكن تأجيلها أو توسيعها أو التخلي عنها؟ وإلى أي مدى تصنع الإدارة الخيارات بدلا من أن تكون أسيرة البيئة والموارد؟ هذه الأسئلة تنقل الملكية إلى الفصل 44: الانتباه والخيارات الحقيقية والاختيار الاستراتيجي.

القاعدة النهائية للفصل هي أن المعرفة تفسر مادة القدرة، والقدرات الديناميكية تفسر تجديدها، وتنسيق الموارد يفسر إدارة مكوناتها واستخدامها. لا تستخدم واحدة بوصفها اسما حديثا للأخرى، ولا تجعل الأداء دليلا على وجود الآلية. يبدأ الاختيار من سؤال محدد، وينتهي بقياس يستطيع أن يختبر ما تدعيه النظرية فعلا.

جدول 43.1 مقارنة موجزة بين العدسات الثلاث

البعد	الرؤية القائمة على المعرفة	القدرات الديناميكية	تنسيق الموارد
السؤال الحاكم	كيف تدمج المنشأة المعرفة المتخصصة وتطبقها؟	كيف تستشعر وتغتنم وتعيد تشكيل قدراتها؟	كيف يهيكل المديرون الموارد ويحزمونها ويوظفونها؟
الآلية	تخصص المعرفة	الاستشعار والاغتنام	الهيكلة والحزم

	وصعوبة نقلها وآليات التكامل	وإعادة التشكيل	والتوظيف
المستوى الغالب	المنشأة أو الوحدة مع معرفة موزعة بين الأفراد	المنشأة أو الوحدة مع ميكروأسس إدارية	المدير أو الوحدة أو المنشأة بحسب نطاق قرار الموارد
الزمن	تكامل وتطبيق معرفة قائمة ومتطورة	تجديد القدرات عبر الزمن	سلسلة قرارات تخصيص وتركيب واستخدام
متى تكون حاكمة؟	عندما تكون مشكلة المعرفة والتكامل في قلب الظاهرة	عندما تكون مشكلة التجديد والتكيف الاستراتيجي في القلب	عندما تكون حركة الموارد وتركيبها واستخدامها هي المشكلة

المراجع

Adner, R., & Helfat, C. E. (2003). Corporate effects and dynamic managerial capabilities. Strategic Management Journal, 24(10), 1011-1025.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management, 17(1), 99-120. https://doi.org/10.1177/014920639101700108

Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? Strategic Management Journal, 21(10-11), 1105-1121. https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E

Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. Strategic Management Journal, 17(S2), 109-122. https://doi.org/10.1002/smj.4250171110

Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M. A., Singh, H., Teece, D. J., & Winter, S. G. (2007). Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations. Blackwell.

Helfat, C. E., & Martin, J. A. (2015). Dynamic managerial capabilities: Review and assessment of managerial impact on strategic

change. Journal of Management, 41(5), 1281-1312. https://doi.org/10.1177/0149206314561301

Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2003). The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. Strategic Management Journal, 24(10), 997-1010. https://doi.org/10.1002/smj.332

Kogut, B., & Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. Organization Science, 3(3), 383-397. https://doi.org/10.1287/orsc.3.3.383

Nickerson, J. A., & Zenger, T. R. (2004). A knowledge-based theory of the firm - The problem-solving perspective. Organization Science, 15(6), 617-632. https://doi.org/10.1287/orsc.1040.0093

Penrose, E. T. (1959). The theory of the growth of the firm. Basil Blackwell.

Peteraf, M., Di Stefano, G., & Verona, G. (2013). The elephant in the room of dynamic capabilities: Bringing two diverging conversations together. Strategic Management Journal, 34(12), 1389-1410. https://doi.org/10.1002/smj.2078

Sirmon, D. G., Hitt, M. A., & Ireland, R. D. (2007). Managing firm resources in dynamic environments to create value: Looking inside the black box. Academy of Management Review, 32(1), 273-292. https://doi.org/10.5465/AMR.2007.23466005

Sirmon, D. G., Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Gilbert, B. A. (2011). Resource orchestration to create competitive advantage: Breadth, depth, and life cycle effects. Journal of Management, 37(5), 1390-1412. https://doi.org/10.1177/0149206310385695

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of sustainable enterprise performance. Strategic Management Journal, 28(13), 1319-1350. https://doi.org/10.1002/smj.640

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. Strategic Management Journal, 18(7), 509-533.

Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. Strategic Management Journal, 24(10), 991-995. https://doi.org/10.1002/smj.318

Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. Organization Science, 13(3), 339-351.

الفصل 44: الانتباه والخيارات الحقيقية والاختيار الاستراتيجي

Attention, Real Options, and Strategic Choice

44.1 تمهيد :من القدرة على الفعل إلى ما يراه صانع القرار

أنهى الفصل 43 تحليله عند المعرفة والقدرات الديناميكية وتنسيق الموارد، أي عند سؤال كيف تعرف المنشأة، وكيف تجدد قاعدة قدراتها، وكيف يهيكل المديرون الموارد ويحزمونها ويوظفونها. غير أن امتلاك المعرفة والمرونة التنظيمية لا يضمن أن المنظمة ستلاحظ القضية الصحيحة في الوقت المناسب، ولا يضمن أن تتخذ التزاما مناسبا تحت عدم اليقين، ولا يفسر بالكامل لماذا تختار قيادة ما مسارا وتترك مسارا آخر رغم تشابه القيود .هذه الفجوة تنقل التحليل من القدرة إلى الانتباه والالتزام والاختيار .فقبل أن تستشعر المنظمة فرصة بمعنى القدرات الديناميكية، يجب أن تدخل تلك الفرصة مجال انتباه الفاعلين؛ وقبل أن تستثمر، قد تكون القيمة في إبقاء باب القرار مفتوحا؛ وقبل أن ننسب النتيجة إلى البيئة، يجب أن نفحص مقدار الوكالة التي مارسها أصحاب السلطة في تعريف الخيارات وصنعها.

يجمع الفصل 44 ثلاث عدسات مترابطة ولكن غير مترادفة .الرؤية القائمة على الانتباه (Attention-Based View - ABV) تفسر لماذا يركز صناع القرار على قضايا وإجابات معينة ويهملون غيرها، وكيف توزع بنية المنظمة الانتباه .نظرية الخيارات الحقيقية (Real Options Theory - ROT) تفسر قيمة المرونة والتدرج في الالتزام عندما توجد حالة عدم يقين ولا رجعة كاملة عن الاستثمار .نظرية الاختيار الاستراتيجي (Strategic Choice Theory - SCT) تعيد الوكالة والقوة إلى قلب التحليل، وتبين أن القيود لا تحول المديرين إلى منفذين آليين، وأنهم يختارون الهياكل والمجالات ومعايير الأداء ضمن حدود متفاوتة .بهذا الترتيب يصبح السؤال الاستراتيجي سلسلة :ما الذي يدخل مجال الانتباه؟ ما الذي يستحق الالتزام الآن أو التأجيل؟ ومن يملك مساحة الاختيار وكيف يستخدمها؟

44.2 الملكية النظرية وحدود الفصل

MT-0036الرؤية القائمة على الانتباه، و MT-0037 :يعد الفصل 44 الموطن الأصلي لثلاثة كيانات نظرية الاختيار الاستراتيجي .ولذلك تعالج هنا MT-0129نظرية الخيارات الحقيقية، و الجذور والافتراضات والآليات ومستوى التحليل والحدود والقياس والأمثلة والنقد والتطبيق .هذه الملكية تمنع نقل المعالجة الكاملة إلى فصول القيادة أو التعلم أو التقنية أو الأزمات، كما تمنع هذا الفصل من استيراد ملفات النظريات المجاورة .وتظهر النظرية بكاملها في موطنها ثم تستخدم لاحقا من خلال معرفها الدائم وإحالة قصيرة تشرح سبب الاستدعاء.

الحد الخلفي هو الفصل 43، لذلك لا يعاد هنا شرح المعرفة أو الاستشعار والاغتنام وإعادة التشكيل أو تنسيق الموارد .يمكن القول إن الانتباه يسبق بعض عمليات الاستشعار، أو إن الخيارات الحقيقية تساعد في إدارة التزامات الموارد، لكن ذلك لا يحول الفصل إلى إعادة كتابة للقدرات الديناميكية .كما يرتبط هذا الفصل بالفصل 32 عند استخدام خصائص فريق الإدارة العليا لتفسير توجيه الانتباه؛ فتظل خصائص الفريق في موطنها هناك، ويقتصر استخدامها هنا على الآلية التي تربطها بتوزيع الانتباه .الحد الأمامي هو الفصل 45 الذي يملك الديناميات التنافسية والاستراتيجية بوصفها ممارسة؛ لذلك لا يتحول الاختيار هنا إلى تحليل تفصيلي للهجمات والردود بين المنافسين، ولا إلى وصف الممارسات اليومية للاجتماعات والورش والأدوات الاستراتيجية .كذلك لا تستبدل الخيارات الحقيقية نظرية القرار، ولا تستبدل نظرية الاختيار الاستراتيجي نظريات القوة أو المؤسسة حين يكون السؤال الأصلي عن الشرعية أو السيطرة أو الإكراه.

44.3 السؤال الحاكم وخريطة الحجة

السؤال الحاكم للفصل هو :كيف تتشكل القرارات الاستراتيجية عندما تكون قدرة الانتباه محدودة، ويكون المستقبل غير مؤكد، وتوجد مساحة فعل لا تلغيها القيود؟ تجيب العدسات الثلاث على تقول إن السلوك التنظيمي يتأثر بما يركز عليه صناع القرار، ABV .طبقات مختلفة من السؤال تقول إن ROT .وأن التوزيع التنظيمي للانتباه يحدد القضايا والإجابات التي تصبح قابلة للفعل عدم اليقين لا يستدعي بالضرورة قرارا فوريا ونهائيا، بل قد يخلق قيمة لحق الانتظار أو التوسع تقول إن العلاقة بين البيئة والبنية والأداء تمر عبر فاعلين يحددون ما SCT .أو التبديل أو التخلي يعد قيدا وما يعد فرصة، ويختارون هياكل وأهدافا ومعايير ضمن مجال فعل يتسع أو يضيق.

يمكن تمثيل الحجة في تسلسل :تدفق هائل من الإشارات - <انتباه انتقائي - <تعريف قضية وإجابات محتملة - <تقدير عدم اليقين وقابلية الرجوع - <تصميم التزام مرحلي أو مرن - < ممارسة الاختيار تحت القيود - <نتيجة استراتيجية - <تغذية راجعة تعيد تشكيل الانتباه ومجال الاختيار .هذا التسلسل لا يعني أن النظريات الثلاث يجب جمعها في كل دراسة .إذا كان السؤال وإذا كان السؤال عن قيمة التأجيل والتدرج في استثمار ABV. عن توزيع انتباه الإدارة فقد تكفي وإذا كان السؤال عن الوكالة الإدارية في مواجهة الحتمية البيئية .ROT غير قابل للعكس فقد تكفي هي النظرية الحاكمة .الجمع يصبح مبررا فقط عندما تحتاج الحجة بالفعل إلى SCT فقد تكون أكثر من آلية واحدة.

يكشف هذا الترتيب أيضا أن القرار الاستراتيجي لا يبدأ عند لحظة التصويت أو توقيع العقد .تبدأ العملية قبل ذلك حين تتنافس الإشارات على الانتباه، ثم تتحول بعض الإشارات إلى قضايا، وتدخل بعض الإجابات مجال المناقشة، وبعدها يحدد عدم اليقين وقابلية الرجوع قيمة الالتزام التدريجي، وأخيرا يمارس أصحاب السلطة الاختيار داخل حدود الموارد والقانون والعلاقات السابقة .لذلك سيحافظ الفصل على ترتيب زمني بين الإدراك والتنظيم والالتزام والوكالة، لأن خلط هذه اللحظات يجعل السببية غامضة ويحول النظريات إلى مفردات وصفية.

ويترتب على ذلك شرط منهجي آخر :يجب ألا تقاس العدسات الثلاث بأداة موحدة لمجرد سهولة الاستبانة .الانتباه قد يحتاج نصوصا ومحاضر ووقت اجتماعات، والخيار الحقيقي يحتاج بنية مشروع أو عقدا ونقاط ممارسة، والاختيار الاستراتيجي يحتاج حقوق قرار وبدائل وقيودا موثقة . عندما تختلف طبيعة الأدلة، قد يكون التصميم المختلط أقوى من نموذج كمي واحد .الهدف ليس تعقيد الدراسة، بل جعل كل ادعاء قابلا للفحص بالمادة التي تعكس آليته فعلا، مع إبقاء النظرية الرئيسية محددة وعدم إضافة عدسة مساندة إلا إذا بقي جزء جوهري من الظاهرة بلا تفسير.ولأن الفصل يجمع ثلاثة تقاليد جاءت من مسارات معرفية مختلفة، ستستخدم المقارنة في نهايته لا لتوحيدها قسرا بل لتحديد متى تكون كل عدسة كافية ومتى يحتاج الباحث إلى جسر بينها .هذا يحفظ الاقتصاد النظري ويمنع أن يتحول نموذج الدكتوراه إلى تجميع مفاهيم لا يضيف كل واحد منها آلية مستقلة.

وهذا يساعد الباحث على فصل التفسير النظري عن الوصف الإداري العام.

44.4 الجذور الفكرية :العقلانية المحدودة والانتباه النادر

تستند الرؤية القائمة على الانتباه إلى تقليد أقدم من صياغتها باسمها الحالي .في أعمال Herbert Simon حول العقلانية المحدودة ظهر افتراض حاسم :صانع القرار لا يستطيع معالجة كل المعلومات والبدائل، ولذلك فإن الندرة الأساسية ليست ندرة المعلومات وحدها بل ندرة القدرة على توجيه الانتباه ومعالجته .لاحقا عزز March and Simon (1958) وCyert and March (1963) الفكرة داخل نظرية السلوك التنظيمي، حيث البحث المحلي، والروتينات، ومستويات الطموح، وقواعد القرار تحدد ما الذي يجري فحصه ومتى .كانت النتيجة أن المنظمة لا تواجه العالم كله دفعة واحدة، بل تبني نسخة عملية منه من خلال ما يدخل قنوات البحث والمناقشة والقرار.

حولت هذه الخلفية إلى منظور استراتيجي منظم .الحجة المركزية Ocasio (1997) صياغة ليست أن المديرين يتشتتون فحسب، بل أن سلوك المنشأة يتشكل من الطريقة التي توزع بها قواعدها ومواردها وعلاقاتها انتباه صناع القرار على قضايا وإجابات محددة .بهذا المعنى يصبح الانتباه وسيطا بين البيئة والفعل :قد يتلقى منافسان الإشارة البيئية نفسها، لكن أحدهما يضعها على جدول مجلس الإدارة ويخصص لها فريقا وميزانية، بينما تبقى عند الآخر في تقرير لا يقرأه أصحاب القرار .الاختلاف ليس مجرد معلومة مفقودة؛ إنه بنية مختلفة لتخصيص الانتباه.

44.5 المبدأ الأول :ما يفعله صانع القرار يعتمد على ما يركز عليه

المبدأ الأول في ABV هو أن الفعل يتبع التركيز .القرارات لا تنشأ من قائمة كاملة من البدائل، بل من مجموعة محدودة من القضايا التي اكتسبت أولوية ومن الإجابات التي أصبحت متاحة داخل مجال النظر .لذلك تميز النظرية بين العالم الموضوعي وبين العالم الذي صار قابلا للقرار .ارتفاع معدل ترك العملاء مثلا قد يكون واقعة معروفة في البيانات، لكنه لا يتحول إلى قضية استراتيجية إلا عندما يفسر بوصفه تهديدا أو فرصة ويصل إلى قناة ذات سلطة وموارد .وفي المقابل قد

تستهلك الإدارة وقتا كبيرا في مؤشر واضح وسهل القياس لكنه ضعيف الصلة بالأداء طويل الأجل، لأن بنيتها الرقابية تجعله شديد الحضور.

هذا المبدأ يساعد في تفسير ظواهر يصعب فهمها من خلال الموارد وحدها. منشأة قد تمتلك محللين ممتازين وبيانات لحظية، ومع ذلك تفشل في الاستجابة لأن انتباه القيادة موجه إلى التوسع الجغرافي لا إلى جودة الخدمة. ومنشأة أقل موارد قد تكتشف تغيرا مبكرا لأن اجتماعاتها وقنواتها الانتباه بمقدار المعلومات المتوافرة، ABV تسمح للأطراف الأمامية برفع الإشارات. لذلك لا تقيس بل بما يكتسب أولوية معرفية وتنظيمية. في البحث التجريبي يجب أن يظهر هذا التمييز: عدد التقارير أو حجم البيانات ليس دليلا مباشرا على الانتباه، ما لم نثبت أن القضايا دخلت فعلا عملية التفسير والمناقشة والقرار.

44.6 القضايا والإجابات: وحدة المحتوى في الانتباه الاستراتيجي

لتحديد محتوى الانتباه . (Answers) والإجابات (Issues) مفهومي القضايا Ocasio يستخدم القضية هي مشكلة أو فرصة أو موضوع يحتاج معالجة، أما الإجابة فهي بديل أو تفسير أو فعل محتمل. القيمة النظرية لهذا الفصل بين الاثنين أن المنظمة قد تركز على قضية واحدة مع تضييق شديد في مجموعة الإجابات، أو قد تمتلك حلولا كثيرة لقضية لا تحظى أصلا بالانتباه. شركة جامعية مثلا قد تعترف بانخفاض التسجيل بوصفه قضية، لكنها تحصر الإجابات في زيادة الإعلان؛ هنا الانتباه للقضية موجود، لكن مجال الإجابات مقيد. وفي حالة أخرى قد توجد وحدات تقترح برامج جديدة وشراكات رقمية، إلا أن الإدارة لا ترى التسجيل مشكلة استراتيجية لأن المؤشرات المالية القصيرة الأجل ما تزال مقبولة.

بالنسبة لطالب الدكتوراه، هذا التمييز يفتح تصميمات أكثر دقة من سؤال عام عن الانتباه الإداري . يمكن قياس كثافة ذكر قضية معينة في محاضر الاجتماعات أو تقارير الرئيس التنفيذي أو عروض المستثمرين، ثم قياس تنوع الإجابات المرتبطة بها. ويمكن تحليل تحول الانتباه من قضية إلى أخرى عبر الزمن، أو مقارنة الوحدات في مدى اتساع مجموعة الحلول. كما يمكن دراسة عدم التماثل: بعض القضايا قد تستحوذ على انتباه واسع لكنها تنتج إجابات نمطية، بينما قضايا أخرى تحصل على انتباه محدود لكن استجاباتها أكثر ابتكارا. المهم هو عدم تحويل كل ذكر لفظي إلى دليل على انشغال استراتيجي من دون سياق تكرار وموقع وموارد وقرار.

44.7 الانتباه الموقفي: لماذا يتغير التركيز باختلاف السياق

ما يركز عليه الفرد لا تحدده .(Situated Attention) المبدأ الثاني هو أن الانتباه موقفي تفضيلاته وحدها، بل الموقف التنظيمي الذي يوجد فيه: دوره، وحدته، الاجتماع الذي يشارك فيه، المؤشرات المعروضة، الأشخاص الحاضرون، والقرار الذي ينتظر الحسم. المدير المالي قد يقرأ مشروع التحول الرقمي من زاوية التدفق النقدي، بينما يركز مدير العمليات على الاعتمادية، ومدير التسويق على تجربة العميل. لا يعني ذلك أن لكل وظيفة حقيقة منفصلة، بل أن مواقعها التنظيمية تعرضها لمجموعات مختلفة من الإشارات والأسئلة والمسؤوليات.

تظهر أهمية هذا المبدأ عند تصميم نظم الإدارة .تغيير جدول أعمال اجتماع، أو إنشاء لجنة عابرة للوظائف، أو نقل مسؤولية مؤشر، قد يغير ما يدخل مجال الانتباه حتى من دون تغيير الأشخاص . في السمات النفسية للمديرين .هي تربط الإدراك بالبنية الاجتماعية ABV ولذلك لا تختزل والتنظيمية .في دراسة ميدانية يمكن فحص كيف تختلف القضايا التي تناقش في لجان المخاطر عن تلك التي تصل إلى مجلس الإدارة، وكيف يتغير معنى القضية أثناء انتقالها بين المستويات .كما يمكن اختبار أثر تصميم قنوات الإبلاغ على سرعة التقاط إشارات العملاء أو المخاطر التشغيلية . عندما تكون وحدة التحليل جماعية، يحتاج الباحث إلى دليل يوضح كيف يتحول انتباه أفراد متعددين إلى نمط مشترك أو إلى أجندة قرار رسمية.

التوزيع البنيوي للانتباه :القواعد والموارد والعلاقات 44.8

لا تتحرك القضايا ،(1997) Ocasioالمبدأ الثالث يركز على البنية التي توزع الانتباه .وفقا لـ والإجابات عشوائيا؛ القواعد والموارد والعلاقات توجهها إلى قنوات محددة .القواعد تحدد من يرفع ماذا، وفي أي وقت، وبأي صيغة .الموارد تحدد القضايا التي يمكن أن تحصل على تحليل وفريق وميزانية، لأن الانتباه المكثف يحتاج وقتا وقدرة تفسيرية .العلاقات تحدد من يملك الوصول ومن يستطيع إقناع أصحاب السلطة بإبقاء قضية على الأجندة .نتيجة ذلك أن هندسة المنظمة ليست مجرد تقسيم عمل، بل بنية لتوجيه الانتباه.

مثال واضح هو نظام مؤشرات الأداء .عندما تربط المكافآت بنمو المبيعات الشهرية فقط، يصبح من المرجح أن يتركز الانتباه على الحجم حتى إذا تدهورت جودة العملاء أو المخاطر الائتمانية . وعندما يفرض مجلس الإدارة مراجعة دورية لمخاطر السمعة والأمن السيبراني، تدخل قضايا كانت هامشية إلى قناة متكررة ذات سلطة .لا تقول النظرية إن القواعد تحدد الانتباه حتميا؛ الفاعلون يستطيعون إعادة تفسيرها أو تجاوزها، لكن تكاليف رفع قضية أو إخفائها تختلف بحسب البنية .لهذا السبب يمكن أن يكون تعديل النظام الإداري تدخلا في الانتباه، لا مجرد إجراء تنظيمي.

قنوات الانتباه وهندسة الاجتماعات والاتصال 44.9

قنوات الانتباه هي المواقع والإجراءات التي تلتقي فيها القضايا والإجابات وصناع القرار : اجتماعات الإدارة، لجان الاستثمار، مراجعات الأداء، تقارير الاستثناء، لوحات المعلومات، ورسائل التصعيد .القناة لا تنقل المحتوى فقط، بل تعيد تشكيله من خلال الوقت المتاح، وترتيب العرض، واللغة المسموح بها، ومن يحق له الكلام .قضية معقدة قد تختزل إلى لون أحمر في لوحة مؤشرات، فتكتسب أولوية لكنها تفقد جزءا من تفسيرها .وقضية حساسة قد تحذف من التقرير الرسمي لكنها تنتقل عبر شبكة غير رسمية إلى صاحب نفوذ.

كيف يؤثر General Electric على Joseph and Ocasio (2012) أظهرت دراسة المعمار التنظيمي وقنوات الحوكمة في تكامل الانتباه بين مركز الشركة ووحدات الأعمال .القيمة هنا ليست في قصة الشركة بذاتها، بل في الآلية :تصميم القنوات عبر المستويات والوظائف يمكن أن يحسن التنسيق بين أجندات متعددة أو يخلق انفصالا بينها .في دراسات الدكتوراه يمكن تحويل

هذا المنطق إلى مقارنة بين وحدات لها نظام تقارير واحد لكن ترتيبات تصعيد مختلفة، أو إلى تحليل حدث يسبق وبعد تعديل لجنة أو لوحة معلومات .مثل هذا التصميم أقوى من استبانة عامة تقول إن "الإدارة تهتم بالمخاطر "من دون تحديد أين وكيف يظهر هذا الاهتمام.

44.10 الانتباه من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى

الانتباه التنظيمي ينتج من تفاعل عمليتين .الأولى من أعلى إلى أسفل، حيث تحدد الاستراتيجية والهويات والمخططات المعرفية والأهداف ما الذي يبحث عنه المديرون مسبقا .الثانية من أسفل إلى أعلى، حيث تفرض إشارات جديدة أو مفاجئة نفسها بسبب شدتها أو غرابتها أو ارتباطها بحدث مهم .يوضح Ocasio (2011) أن فهم الانتباه يتطلب التمييز بين المنظور الانتباهي الذي يوجه البحث، والانخراط الانتباهي الذي يعكس الجهد المستمر في المعالجة، والاختيار الانتباهي الذي يظهر في ما تم التركيز عليه فعلا .هذا الفصل مفيد لأنه يمنع قياس الظاهرة بمؤشر واحد فقط.

في بيئة مستقرة قد يكون التوجيه من أعلى فعالا لأنه يمنع التشتت، لكنه قد يتحول إلى عمى عندما تتغير قواعد اللعبة .وفي الأزمات قد تملأ الإشارات المفاجئة القنوات فتزاحم القضايا الاستراتيجية طويلة الأجل .التحدي الإداري ليس تعظيم الانتباه، بل إدارة الانتقائية :ما الذي يجب أن يظل ثابتا، وما الذي يحتاج مراقبة، وما الذي يستحق تحويل الأجندة؟ بحثيا يمكن بناء فرضيات حول تفاعل وضوح الأولويات مع كثافة الإشارات الخارجية، أو حول دور تنوع القنوات في منع هيمنة منظور واحد .لكن يجب أن تبقى الآلية هي توزيع الانتباه، لا مجرد وصف بيئة مضطربة.

44.11 الانتباه واللغة والتصنيف وصناعة المعنى

لا تصل القضايا إلى صانع القرار بلا تسمية .اللغة والتصنيفات تحدد ما إذا كانت الإشارة ستفهم كخطر تشغيلي أو فرصة استراتيجية أو مشكلة امتثال .تسمية هجوم إلكتروني محدود بأنه "خلل تقني "قد تبقيه داخل قسم تقنية المعلومات، بينما تصنيفه "مخاطر استمرارية أعمال "ينقله إلى لجنة مختلفة ويرفع مستوى السلطة .لذلك يعمل الخطاب بوصفه آلية لترجمة الإشارات إلى فئات لها من دراسات الإدراك وصناعة المعنى، لكن لا ينبغي دمج ABV قنوات وموارد .هذه النقطة تقرب النظريات من دون حاجة؛ ما يهم هنا هو أثر التصنيف في تخصيص الانتباه.

يمكن للباحث استخدام تحليل المحتوى لتتبع اللغة التي تقدم بها القضايا عبر الزمن .تغير المفردات من "رقمنة "إلى "نموذج أعمال رقمي "قد يشير إلى انتقال القضية من كفاءة داخلية إلى استراتيجية تنافسية، بشرط أن يصاحب ذلك تغير في الموقع التنظيمي أو الموارد أو القرارات .كما يمكن دراسة من يملك حق تسمية القضية .الموظف الأمامي قد يصف سلوكا متكررا بأنه شكوى عميل، بينما تعيد الإدارة صياغته كخلل في المنتج أو كفرصة ابتكار .الفرق بين التسميات يمكن أن يفسر لماذا تتلقى بعض الإشارات استجابة هيكلية وبعضها يعالج محليا ثم يختفي.

التنافس على الانتباه داخل المنظمة 44.12

بما أن الانتباه محدود، تتنافس القضايا على وقت صناع القرار .هذا التنافس لا يحدث في فراغ محايد؛ القضايا المرتبطة بمؤشرات رسمية أو بوحدات قوية أو بمواعيد إلزامية غالبا تدخل الأجندة بسهولة أكبر .أما القضايا البعيدة زمنيا أو التي لا تملك مالكا واضحا فتحتاج جهدا أكبر حتى تستمر .لذلك يمكن أن تعاني المنظمة من "ازدحام الانتباه :"ليس بسبب نقص المعلومات، بل لأن عددا كبيرا من المطالب يصل إلى نفس القناة العليا .عندها قد تنتقل القرارات إلى معايير اختصار، أو يؤجل النقاش، أو تهيمن القضايا الأكثر قابلية للقياس.

هذه الفكرة تفسر لماذا قد تؤدي إضافة تقارير ومؤشرات إلى نتيجة عكسية .نظام المخاطر الذي يرسل عشرات التنبيهات المتساوية في الشكل قد يقلل حساسية الإدارة بدل زيادتها، لأن القنوات لا تميز بين الإشارة والضوضاء .التصميم الأفضل قد يستخدم عتبات وتصعيدا وانتقائية أكثر، لكن البحث يجب أن يختبر الأثر لا أن يفترضه .يمكن قياس ازدحام الانتباه بعدد القضايا التي تتنافس على اجتماع محدود، أو بنسبة البنود المؤجلة، أو بتشتت وقت النقاش .كما يمكن اختبار ما إذا كان الازدحام يضعف الاستجابة للقضايا الجديدة أكثر من القضايا الروتينية ذات المسار المؤسسي.

الدليل التجريبي :إلغاء تنظيم الطيران وتغير الانتباه 44.13

مثالا قويا على اختبار آلية الانتباه في سياق تغير Cho and Hambrick (2006) توفر دراسة بيئي كبير .عند إلغاء تنظيم صناعة الطيران الأمريكية تغيرت قواعد المنافسة، لكن الشركات لم تستجب بالطريقة نفسها .أظهرت الدراسة أن التحول في خصائص وحوافز فرق الإدارة العليا ارتبط بتحول في التوجه الانتباهي، وأن الانتباه توسط جزئيا العلاقة بين تغير الفريق والتغير الاستراتيجي .قيمة المثال للأطلس ليست في إعادة نظرية المستويات العليا، فموطنها الفصل 32، بل في توضيح أن خصائص الفاعلين تصبح ذات معنى هنا عندما تؤثر في ما يركزون عليه ثم في القرارات.

منهجيا، المثال يعلم ثلاثة دروس .أولا، يجب أن يقع الانتباه في موقع واضح داخل السلسلة السببية، لا أن يكون مرادفا للاستراتيجية .ثانيا، التغير البيئي يوفر نقطة زمنية تساعد في فحص تحول الأجندة قبل وبعد الحدث .ثالثا، قياس التوجه الانتباهي من النصوص أو المؤشرات السلوكية قد يكون أقرب للآلية من سؤال المديرين بعد سنوات عما كانوا يركزون عليه .يمكن نقل هذا المنطق إلى تحرير سوق مصرفي، أو دخول تقنية ذكاء اصطناعي، أو تغيير تنظيمي كبير، شرط وجود بيانات زمنية تسمح برؤية تغير الاهتمام قبل الفعل لا بعده فقط.

قياس الانتباه :النص والوقت والموارد والاختيار 44.14

لا يوجد مقياس واحد صالح لكل دراسة .يمكن قياس الانتباه من النصوص، مثل رسائل المدير التنفيذي ومحاضر الاجتماعات وتقارير الإدارة، باستخدام تكرار موضوعات أو نسب مساحة أو ترتيب ظهور .ويمكن قياسه من الوقت، مثل دقائق الاجتماع أو عدد الجلسات المخصصة لقضية . ويمكن الاستدلال عليه من تخصيص موارد تحليلية، كإنشاء فريق أو طلب دراسة، أو من نمط

البحث والمراقبة .لكن كل مؤشر يحمل افتراضا .كثرة الكلمات قد تعكس خطابا رمزيا لا اهتماما .فعليا، والميزانية قد تكون نتيجة قرار سابق لا دليلا على الانتباه الذي سبقه

لذلك يفضل الجمع بين أكثر من أثر عندما تسمح البيانات :نص +وقت +قرار، أو نص + مقابلات +تسلسل زمني .في تحليل المحتوى يجب بناء قاموس أو نموذج موضوعي يمكن الدفاع عنه، وفحص الاستدعاء والدقة، ثم التحقق البشري من عينة .وإذا كان القياس على مستوى المنظمة، ينبغي تبرير كيف يمثل النص انتباه المنظمة لا كاتبه وحده .كما يجب تجنب السببية العكسية :بعد نجاح مشروع ما قد تكثر الإشارات إليه، فيبدو وكأن الانتباه السابق كان مرتفعا . .الحل هو استخدام مواد مؤرخة قبل القرار أو تصميم نافذة زمنية واضحة

ABV نماذج فرضيات مشتقة من 44.15

بصياغة فرضيات تتجاوز عبارة "الانتباه يؤثر في الأداء ."مثال أول :يزداد احتمال ABV تسمح الاستثمار في مبادرة رقمية كلما ارتفعت كثافة انتباه الإدارة العليا إلى موضوعات تجربة العميل، ويقوى الأثر عندما توجد قناة رسمية تربط مؤشرات العملاء بقرارات الاستثمار .مثال ثان : يضعف ازدحام أجندة الإدارة استجابة المنظمة لإشارات ناشئة، ويكون الضعف أكبر للقضايا التي لا تملك مالكا تنظيميا واضحا .مثال ثالث :يزيد تكامل قنوات الانتباه بين المركز والوحدات احتمال .الاستجابة المتسقة لتهديد مشترك، بينما يؤدي انفصال القنوات إلى استجابات متباينة

هذه الفرضيات تتطلب تحديد المحتوى والقناة والزمن .لا يكفي متغير عام يسمى "الانتباه الاستراتيجي "من عشر فقرات إدراكية إذا كانت الحجة تتعلق بقضية محددة .كما يجب تحديد ما إذا كان الانتباه متغيرا مستقلا أو وسيطا أو نتيجة .في بعض الدراسات تفسر الحوافز أو البنية الانتباه، وفي أخرى يفسر الانتباه الاختيار .ويجب عدم وضعه في الموضعين معا من دون ترتيب زمني . يمكن استخدام نماذج طولية، وتحليل حدث، وبيانات نصية، ونماذج متعددة المستويات عندما .تتوزع القنوات بين وحدات .القيمة تأتي من قرب القياس من تدفق الانتباه الفعلي

وشروط الحدود ABV نقد 44.16

في تفسير الانتقائية، لكنها تواجه تحديات .أولها القياس :الانتباه عملية داخلية واجتماعية ABV قوة في آن واحد، وغالبا نستدل عليها من آثار غير كاملة .ثانيها أن التركيز لا يساوي الفعل؛ قد تعرف الإدارة مشكلة جيدا لكنها تعجز عن التحرك بسبب سلطة أو موارد أو التزامات .ثالثها أن التركيز نفسه قد يكون نتيجة نجاح أو فشل سابق، فتظهر سببية دائرية .رابعها خطر التوسع المفاهيمي، .حيث يسمى كل إدراك أو اتصال أو خطاب "انتباه "من دون تحديد عملية الاختيار والتوزيع

أكثر ملاءمة عندما يكون الاختلاف المراد تفسيره مرتبطا بما يصل إلى أجندة القرار ABV تكون وكيف يوزع التركيز بين قضايا متنافسة .وتكون أقل كفاية إذا كان السؤال عن قيمة تأجيل وهي لا تكفي وحدها إذا كان السؤال عن .ROT الاستثمار تحت عدم اليقين؛ هنا تنتقل الملكية إلى كما لا ينبغي استخدامها لمجرد .SCT مقدار الوكالة السياسية في اختيار بنية أو مجال؛ هنا تظهر

مناسبة إلا إذا ABV أن الدراسة تشمل مديرين كبارا؛ خصائصهم لها نظرية أخرى، ولا تصبح .كان الانتباه هو الآلية التي تربط تلك الخصائص بالفعل

يمتد تحليل الانتباه من الفرد إلى مستويات أعلى عندما تتكرر أنماط التركيز عبر قنوات رسمية .لا يجوز افتراض أن مجموع ما يلاحظه المديرون يساوي انتباه المنظمة؛ فقد يلاحظ أفراد كثيرون مشكلة من دون أن تدخل أجندة ذات سلطة .الانتقال إلى مستوى المنظمة يحتاج آلية تجميع مثل لجنة، أو نظام تقارير، أو روتين مراجعة، أو قناة تصعيد تجعل القضية مشتركة وقابلة لتخصيص الموارد .هذا التمييز مهم في الدراسات متعددة المستويات، لأن المتغير الفردي قد يفسر إدراك الموظف، بينما المتغير التنظيمي يجب أن يعكس بنية توزيع الانتباه .ويمكن للباحث قياس الاتفاق .بين الوحدات أو مقارنة الأجندات عبر المستويات قبل تقرير أن هناك نمطا تنظيميا واحدا

في البيئات الرقمية تتغير بنية الانتباه لأن الخوارزميات ولوحات البيانات أصبحت ترتب ما يراه المدير قبل أن يبدأ التفسير .نظام إنذار يعتمد عتبات معينة قد يرفع قضايا ويخفي أخرى، وخوارزمية توصية قد تجعل بعض العملاء أو المنتجات أكثر بروزا .مع ذلك لا تصبح الخوارزمية فاعلا مستقلا عن المنظمة؛ اختيار البيانات والعتبات والتصميم وحقوق الوصول كلها قرارات تنظيمية توزع الانتباه .لهذا يمكن دراسة كيف يؤدي تغيير لوحة المعلومات أو قواعد التنبيه إلى تحول الأجندة، مع التمييز بين بروز آلي وبين انخراط بشري لاحق .فإذا ظهرت .الإشارة على الشاشة ولم يناقشها أحد، فالأثر البصري وحده لا يكفي لإثبات انتباه استراتيجي

للزمن دور أعمق من مجرد ترتيب المتغيرات .بعض القضايا تحتاج انتباها مستمرا حتى تتراكم المعرفة، بينما تستدعي قضايا أخرى تحولا سريعا ومؤقتا .في الأزمة قد يتركز الانتباه بصورة حادة على الاستمرارية والسيولة، ثم يصعب إعادته إلى الابتكار بعد زوال الخطر .وفي التحولات البطيئة قد تتكرر إشارات صغيرة لا تتجاوز عتبة التصعيد حتى يصبح التغيير مكلفا .لذلك يمكن للباحث دراسة مدة الانتباه واستمراره وتقلبه، لا مجرد مستواه المتوسط .وتسمح السلاسل الزمنية للنصوص أو بيانات الاجتماعات بكشف الانتقال من الظهور الأول للقضية إلى ذروة التركيز ثم .الانحسار، وربط ذلك بمراحل القرار

كما يرتبط الانتباه بالقوة لأن القدرة على الوصول إلى القناة العليا ليست موزعة بالتساوي .وحدة قوية قد تحافظ على قضية في الأجندة رغم ضعف الدليل، بينما تفشل وحدة هامشية في تصعيد إلى نظرية قوة كاملة، لكنها تستطيع معاملة ABV إشارة مهمة .هنا لا تحتاج الدراسة إلى تحويل موقع الفاعل وحقوق الوصول شروطا لتوزيع الانتباه .يمكن فحص من يملك وقتا في الاجتماع، ومن يستطيع طلب بيانات إضافية، ومن يحدد ترتيب البنود، ومن يترجم القضية إلى لغة يفهمها مجلس الإدارة .هذه المؤشرات تكشف أن الانتباه مورد تنظيمي تتشكل فرص الوصول إليه .اجتماعيا، لا عملية معرفية محضة

في البحوث النصية يجب التفريق بين حضور القضية وموقف الإدارة منها .تكرار كلمة "ذكاء اصطناعي "في التقارير قد يعني حماسا أو تحذيرا أو امتثالا لموضة، ولذلك يحتاج القياس إلى سياق دلالي .يمكن ترميز الموضوعات، والنبرة، والفاعل، وموقع النص، وربطها بقرارات لاحقة. وإذا استخدمت نماذج لغوية أو تعلم آلي، يجب توثيق القاموس أو عينة التدريب ومعايير التحقق، ومراجعة أخطاء التصنيف يدويا .كما يستحسن الاحتفاظ بعينة مستقلة لاختبار ثبات الترميز .بهذه الطريقة تصبح البيانات النصية أداة للاقتراب من آلية الانتباه لا صندوقا أسود جديدا.

أيضا دراسة الفشل في التحول بين الأجندات .منظمة قد تنجح في تركيز الانتباه أثناء ABV تتيح إطلاق منتج ثم تبقى أسيرة مؤشرات الإطلاق بعد أن تصبح مشكلة الاحتفاظ بالعملاء أهم .هذه الظاهرة تختلف عن الجمود الهيكلي، لأنها تتعلق باستمرار قنوات وأولويات معرفية بعد تغير الحاجة .يمكن اختبار ما إذا كانت دورية مراجعة المؤشرات أو تنوع أعضاء اللجان يساعد في إعادة توزيع الانتباه، أو ما إذا كان نجاح سابق يزيد صعوبة تحويل الأجندة .مثل هذه الفرضيات تربط الاستمرارية والتغيير بآلية محددة بدلا من استخدام كلمة "جمود "بصورة عامة.

إداريا، لا تقدم الرؤية وصفة لتعظيم عدد القضايا التي تصل إلى القيادة .كثرة القضايا قد تنتج تشتيتا وعجزا عن التعمق .الوظيفة التصميمية هي بناء قنوات تميز بين الرصد المستمر والتصعيد الاستثنائي، وتسمح بتحدي الأجندة عند ظهور إشارات جديدة، وتحافظ في الوقت نفسه على أولويات طويلة الأجل .يمكن أن يشمل ذلك اجتماعات مخصصة للاستكشاف، أو مؤشرات مضادة للنجاح قصير الأجل، أو دورا رسميا لمن يرفع الأخبار غير المريحة .لكن قيمة هذه الممارسات يجب أن تختبر في سياقها، لأن ما يقلل العمى في منظمة قد يزيد الضوضاء في منظمة أخرى.يقدم امتدادا تطبيقيا لفكرة توزيع الانتباه .الفاعل الذي يلاحظ (Issue Selling) مفهوم بيع القضايا مشكلة لا يملك ضمانا بأن القيادة ستتبناها، ولذلك يعيد صياغتها ويختار توقيت عرضها ويجمع مؤيدين ويصلها بأهداف ذات شرعية .لا يحتاج الفصل إلى تحويل هذا الامتداد إلى ملف نظري مستقل، لكنه يوضح أن انتقال القضية من الهامش إلى المركز يتطلب عملا تنظيميا .يمكن دراسة عدد محاولات التصعيد، واللغة المستخدمة، وموقع مقدم القضية، واستجابة القناة العليا .هذه البيانات تكشف لماذا تنجح بعض الإشارات في اختراق الأجندة بينما تتلاشى أخرى رغم تشابه مضمونها.

في العمل الهجين والموزع تتغير بنية الانتباه لأن القرب المكاني لم يعد يحدد وحده من يرى ماذا . المنصات الرقمية تحفظ أثرا أكبر للاتصال لكنها قد تزيد تجزؤ الأجندات بين القنوات .قضية تظهر في قناة فريق قد لا تصل إلى اجتماع القيادة، والعكس صحيح .يمكن فحص كيف يؤثر تصميم قنوات الاتصال الرقمي أو البريد ولوحات المشروعات في تصعيد القضايا، مع الانتباه إلى أن كثرة مفيدة لأنها تسأل عن ABV الإشعارات قد تخلق وفرة في الوصول وندرة في التركيز .هنا تظل التوزيع لا عن التقنية بذاتها، بينما تترك خصائص الوسيلة لنظرياتها المالكة عند الحاجة.

كما يمكن للروتينات أن تثبت أنماط الانتباه من خلال ما تطلب مراجعته دوريا .مراجعة أسبوعية للمبيعات تجعل بعض المؤشرات حاضرة باستمرار، في حين تبقى مؤشرات الابتكار أو المخاطر البعيدة خارج الأجندة .غير أن تفسير الروتين نفسه ملك الفصل 40؛ وظيفة هذا الفصل محدودة في بيان كيف تنتج الروتينات قنوات انتباه متكررة .يمكن اختبار أثر تغيير روتين المراجعة على موضوعات النقاش، أو مقارنة وحدات تختلف في دورية المتابعة .هذا يوضح كيف تتفاعل بنية الانتباه مع التنظيم من دون إعادة ملف الروتينات.

يحتاج مضادا واقعيا :هل كانت المعلومة متاحة لكن لم تدخل مجال الانتباه، أقوى اختبار لABV أم كانت ببساطة غير موجودة؟ إذا لم تصل الإشارة أصلا فلا يمكن تفسير الفشل بالانتباه وحده . لذلك يجب توثيق وجود المعلومة أو إمكانية الوصول إليها، ثم تتبع ما إذا تم ترميزها وتصعيدها ومناقشتها .هذا الترتيب يميز بين مشكلة استشعار خارجي ومشكلة توزيع داخلي .كما يسمح بمقارنة منظمات تتعرض للإشارة نفسها وتختلف في الاستجابة، وهي حالة بحثية مناسبة لاختبار الآلية بوضوح أكبر.

في التجديد الاستراتيجي لا يكفي اكتشاف قضية جديدة؛ يجب أن تحظى بقدر من الانتباه يسمح بتغيير الأولويات من دون أن تختفي العمليات الجارية .هنا تظهر مفاضلة بين تركيز يحمي التنفيذ وتنوع يسمح بالاستكشاف .يمكن دراسة توزيع وقت الإدارة بين القضايا الحالية والناشئة، أو قياس معدل دخول موضوعات جديدة إلى الأجندة وخروجها منها .كما يمكن اختبار ما إذا كانت بنية ثنائية القنوات، مثل مراجعة تشغيلية منفصلة عن مراجعة استراتيجية، تقلل مزاحمة القضايا أن التنوع أفضل دائما، بل تتوقع أن قيمة التوزيع تعتمد على ABV الطويلة الأجل .لا تفترض طبيعة المهمة ومعدل التغير.

وتحتاج صلاحية القياس إلى تثليث الأدلة كلما أمكن .إذا أظهر تحليل النص ارتفاع ذكر قضية، يمكن فحص محاضر الاجتماعات أو القرارات أو تخصيص وقت إضافي للتأكد من أن الزيادة لم تكن خطابا فقط .وإذا قالت المقابلات إن القيادة ركزت على موضوع، ينبغي مقارنة الرواية بالوثائق المؤرخة .هذا التثليث مهم لأن الذاكرة تعيد بناء الماضي في ضوء النتيجة .كما يمكن استخدام تحليل حساسيات لقواميس مختلفة أو نوافذ زمنية مختلفة، حتى لا تعتمد النتيجة على قرار ترميز واحد .بهذه الخطوات يتحول مفهوم الانتباه من بناء تجريدي إلى أثر قابل للفحص وإعادة التحليل.

توجد فائدة أخرى في تحليل تباين الانتباه داخل المنظمة لا متوسطه فقط .قد تتفق الإدارة العليا على قضية بينما تختلف الوحدات في تفسيرها، أو قد تكون القضية مركزية محليا وهامشية في المركز . هذا التباين قد يسبق صراعا أو ابتكارا بحسب وجود قنوات للتكامل .يمكن قياس مسافة الأجندة بين المستويات أو الوظائف من النصوص والوقت المخصص، ثم اختبار علاقتها بسرعة التنسيق أو جودة الاستجابة .بذلك تصبح بنية الانتباه قابلة للتحليل بوصفها نمطا موزعا، لا درجة واحدة تفترض تجانسا غير موجود.

ويكتمل القياس عندما يوضح الباحث ليس فقط مقدار الانتباه، بل مصدره ومساره والقرار الذي أعقبه، لأن هذه الروابط هي التي تحول التكرار النصي إلى دليل على آلية تنظيمية.

وهذا يرفع القيمة العلمية للدراسة لأن الإسهام يصبح في اختبار آلية محددة لا في إثبات علاقة عامة يمكن تفسيرها بطرق متعددة. وهذا يرفع دقة الاستدلال.

44.17 لماذا دخل منطق الخيارات إلى الاستراتيجية؟

تبدأ نظرية الخيارات الحقيقية من مشكلة مختلفة: كثير من القرارات الاستراتيجية تتخذ تحت عدم يقين مع وجود تكاليف لا يمكن استردادها بالكامل، لكن القرار ليس دائما ثنائيا بين الاستثمار الآن أو الرفض النهائي. قد تستطيع المنشأة شراء حق مستقبلي من خلال استثمار أولي محدود، ثم تتعلم وتوسع الالتزام أو تتراجع. هذا المنطق جاء من نظرية الخيارات المالية، لكنه انتقل إلى الأصول والمشروعات والقدرات الحقيقية عندما لاحظ الباحثون أن المرونة الإدارية نفسها قد تكون ذات قيمة اقتصادية. الأعمال في الاستثمار تحت عدم اليقين، ثم Bowman and Hurry (1993) في الاستراتيجية، أسهمت في تثبيت فكرة أن الموارد يمكن إدارتها كسلسلة من الحقوق المرحلية لا كالتزام واحد غير قابل للمراجعة.

تعطي قيمة لإمكانية تعديل ROT الفرق الجوهري عن تحليل صافي القيمة الحالية التقليدي أن القرار بعد وصول معلومات جديدة. إذا كان المشروع قابلا للتأجيل، فإن الانتظار ليس بالضرورة كسلا؛ قد يكون حقا ذا قيمة. وإذا كان المشروع قابلا للتوسع بعد اختبار أولي، فإن الاستثمار الصغير قد يشتري فرصة نمو. وإذا أمكن التخلي، فإن الخسارة القصوى قد تنخفض. لكن هذه اللغة لا تعني أن كل مشروع مرن هو خيار حقيقي. يجب أن يوجد حق قرار مستقبلي يمكن ممارسته أو تركه، وأن ترتبط قيمة الحق بحالة عدم يقين وبقدرة حقيقية على تعديل الالتزام.

44.18 تشريح الخيار الحقيقي

لتحليل خيار حقيقي يجب تحديد عناصره بدقة. يوجد أصل أو فرصة أساسية يمكن أن تخلق قيمة، واستثمار أولي أو تكلفة تمنح الحق، وسعر ممارسة أو تكلفة لاحقة لتنفيذ التوسع أو الدخول، وفترة زمنية يمكن خلالها اتخاذ القرار، ومصدر عدم يقين يتكشف جزئيا مع الوقت، ودرجة من عدم الرجعة في الاستثمار. في خيار الدخول إلى سوق، قد يكون المشروع التجريبي هو تكلفة شراء المعرفة والحضور، بينما يمثل الاستثمار الكامل سعر الممارسة. في خيار بحث وتطوير، تمول مرحلة أولى اختبار الفكرة وتمنح الإدارة حق الانتقال إلى تجربة أوسع إذا تحسنت المعلومات.

هذا التشريح يمنع الاستخدام المجازي الفضفاض. القول إن "التدريب خيار للمستقبل" لا يكفي، إلا إذا كان التدريب يخلق حقا واضحا يمكن استخدامه عند ظهور فرصة وتوجد إمكانية لعدم استكمال التزام أكبر. كذلك لا يكفي أن تكون القرارات متتابعة؛ التتابع وحده قد يكون مسارا اعتماديا بلا نقاط تخلي واضحة، وهو ما شدد عليه Adner and Levinthal (2004). عند بناء نموذج بحثي يجب أن يسأل الباحث: ما الحق؟ متى يمارس؟ ما الذي يحدث إذا لم يمارس؟ ما المعلومات

التي ستصل قبل نقطة القرار؟ وما التزام الموارد الذي يبقى قابلا للعكس؟ من دون إجابات محددة مجرد استعارة جذابة ROT تصبح.

44.19 عدم اليقين مقابل المخاطر

تزداد قيمة بعض الخيارات عندما يرتفع عدم اليقين، وهي نتيجة قد تبدو عكس الحدس .السبب أن صاحب الخيار يحتفظ بحق الاستفادة من النتائج الإيجابية مع إمكانية عدم ممارسة الخيار إذا جاءت المعلومات سلبية، بشرط أن يكون التخلي أو التأجيل حقيقيا .في الاستثمار الكامل غير القابل للعكس، قد يرفع عدم اليقين تكلفة الخطأ؛ أما في خيار مرن فقد يرفع قيمة انتظار المعلومة .لذلك يجب الفصل بين المخاطر التي يمكن توصيف احتمالاتها وعدم اليقين الأوسع الذي يصعب تقديره . وفي التطبيقات الاستراتيجية تكون الاحتمالات غالبا غير معروفة بدقة، ما يجعل منطق المرونة أهم من الصيغة المالية المغلقة.

لكن ليست كل زيادة في عدم اليقين مفيدة .إذا كان عدم اليقين يمنع تحديد معايير ممارسة الخيار، أو إذا تطورت مجموعة البدائل نفسها بصورة مفتوحة، فقد يصعب الحفاظ على بنية خيار حقيقي قابلة للتقييم .كما أن المنافسة قد تقلل قيمة الانتظار إذا كان التأخير يسمح لمنافس باحتلال الموقع . لذلك لا تكتب فرضية بسيطة تقول "كلما زاد عدم اليقين زادت قيمة الخيار ."يجب إدخال قابلية التأجيل، وعدم الرجعة، وحقوق الملكية على الفرصة، وشدة المنافسة، وقدرة المنظمة على التعلم قبل انتهاء الفرصة .هذه الشروط هي جوهر الحجة لا تفاصيل ثانوية.

44.20 عدم الرجعة وقيمة الانتظار

عدم الرجعة (Irreversibility) إذا لا يمكن استرداده يعني أن جزءا مهما من تكلفة القرار تغيرت الظروف .مصنع متخصص، أو منصة تقنية مرتبطة ببنية قديمة، أو دخول سوق يتطلب تكاليف تأسيسية كبيرة، كلها أمثلة تختلف في درجة عدم الرجعة .كلما كان الالتزام كبيرا وصعب الاسترداد، أصبحت قيمة المعلومات المستقبلية أكثر أهمية، بشرط وجود خيار حقيقي للانتظار .من هنا تظهر قيمة التأجيل :دفع تكلفة زمنية أو فرصة مقابل تجنب تثبيت مسار قبل أن تتكشف معلومات حاسمة.

إداريا، التأجيل ليس هدفا بذاته .هناك تكلفة للانتظار، وقد تضيع حصة سوقية أو معرفة أو علاقة بين قيمة المرونة وقيمة الالتزام المبكر .في بعض الحالات يكون ROT مع شريك .لذلك تقارن الاستثمار المبكر ضروريا لبناء موضع أو خبرة، فتقل فائدة الانتظار .وفي حالات أخرى تتيح تجربة محدودة الحصول على معلومة دون خسارة الفرصة .الباحث الذي يستخدم النظرية يجب أن يبين لماذا لا يمكن معالجة القرار بمنطق استثمار تقليدي فقط، وما المعلومة التي يمكن أن تغير القرار لاحقا .إذا لم تتغير المعلومات أو لم توجد إمكانية فعلية للتراجع، يكون وصف القرار كخيار ضعيفا.

أنواع الخيارات الحقيقية 44.21

تتكرر عدة أنواع من الخيارات في الاستراتيجية .خيار التأجيل يمنح حق الانتظار قبل الاستثمار . خيار النمو يسمح باستثمار أولي يفتح فرص توسع لاحقة .خيار التخلي يسمح بإيقاف المشروع واسترداد جزء من القيمة .خيار التبديل يسمح بالتحول بين تقنيات أو مدخلات أو أسواق .خيار المرحلة يقسم المشروع إلى التزامات متتابعة ترتبط كل منها بمعلومات جديدة .وهناك خيارات التعلم التي يكون هدف الاستثمار الأول فيها إنتاج معرفة تقلل عدم اليقين حول خطوة أكبر .وقد تتجمع هذه الخيارات داخل مشروع واحد، فتوجد مرونة مركبة لا يمكن فهمها من قرار واحد فقط.

استخدام التصنيف يساعد الباحث على تحديد متغيره .مشروع تجريبي في خدمة مالية رقمية قد يجمع خيار التعلم وخيار النمو، لكن يجب تحديد أيهما هو الآلية الرئيسية .عقد توريد متعدد المصادر قد يمثل خيار تبديل إذا كان يتيح التحول بين الموردين عند تغير الأسعار أو المخاطر . شراكة محدودة قد تمنح خيار توسع أو استحواذ لاحق .لا ينبغي تسمية التنويع وحده خيارا ما لم توجد حقوق قرار مستقبلية .كما أن المرونة التشغيلية اليومية ليست تلقائيا خيارا استراتيجيا؛ يجب أن ترتبط باستثمار أو ترتيب يغير مجموعة القرارات المستقبلية.

الاستثمارات المرحلية والتعلم 44.22

ملاءمة للبحث الإداري .بدلا من دفع التكلفة الكاملة ROT من أكثر آليات (Staging) المرحلية مقدما، تقسم المنظمة الالتزام إلى بوابات .كل مرحلة تنتج معلومة، وعند كل بوابة تختار الاستمرار أو التعديل أو الإيقاف .في البحث والتطوير قد تنتقل الفكرة من إثبات مفهوم إلى نموذج أولي إلى تجربة سوقية إلى توسع .في التحول الرقمي قد يبدأ المشروع في وحدة واحدة ثم يتوسع بعد قياس الاعتماد والجدوى والأمن .القيمة ليست في صغر المشروع فقط، بل في أن تصميمه يسمح بالتعلم قبل التزام أكبر.

مع ذلك، قد تصبح المرحلة عبئا إذا كان التعلم بين المراحل ضعيفا أو إذا كانت تكاليف التنسيق مرتفعة .كما قد يؤدي تقسيم المشروع أكثر من اللازم إلى فقدان التكامل أو إبطاء اكتساب الحجم . لذلك يحتاج البحث إلى متغيرات حدودية .يمكن اختبار ما إذا كانت قيمة المرحلية ترتفع مع عدم اليقين التقني وتقل عندما تكون سرعة السوق حاسمة .ويمكن قياس البوابات رسميا في وثائق المشروع، ونقاط الإيقاف، وحجم الالتزام في كل مرحلة، وكمية المعلومات الجديدة .هذا أقوى من سؤال عام للمديرين عن "المرونة "لأن النظرية تتعلق بحقوق قرار محددة زمنيا.

الخيارات والتكنولوجيا والابتكار 44.23

تعد مشروعات التقنية والابتكار مجالا نموذجيا للخيارات الحقيقية لأن عدم اليقين مرتفع، والاستثمار قد يكون مرحليا، والقيمة المستقبلية قد تأتي من تعلم لا من تدفقات نقدية فورية. قدمت منطق الخيارات للاستثمارات التي تبني موضعا تقنيا، موضحة أن McGrath (1997) المشروع الأولي قد يبرر لأنه يخلق حقا في دخول مسار تكنولوجي إذا تطورت الظروف بصورة

مواتية .هنا تصبح قيمة المشروع أكبر من عائده المباشر، لأنها تشمل القدرة على التعلم والتموضع وإبقاء فرصة مستقبلية مفتوحة.

لكن التطبيق يحتاج انضباطا .ليس كل مشروع بحثي ناجحا لأنه "اشترى خيارا"؛ قد تكون المنظمة قد دفعت تكلفة بلا حق مفيد أو بلا قدرة على التوسع .كما أن الخيارات المتعددة قد تستهلك موارد إدارية وتخلق محفظة من مشروعات معلقة .لذلك يمكن أن يركز البحث على جودة قواعد الانتقال: ما المعايير التي تؤدي إلى ممارسة الخيار؟ من يملك سلطة الإيقاف؟ هل يجري التعلم فعلا أم تستخدم اللغة لتبرير استمرار مشروع ضعيف؟ هذه الأسئلة تربط النظرية بالحوكمة من دون تحويلها إلى نظرية وكالة أو سياسة تنظيمية.

44.24 الدخول إلى الأسواق والتحالفات والاستحواذات

في التوسع الجغرافي أو التحالفات قد تسمح ترتيبات محدودة بالتعلم قبل الالتزام الكامل .مشروع مشترك صغير يمكن أن يمنح معرفة بالسوق وشريكا محليا وحقا تفاوضيا لتوسيع المشاركة .حصة أقلية قد تمنح فرصة للاستحواذ لاحقا، بينما تحافظ على مرونة إذا لم تتضح الجودة .دخول تدريجي إلى سوق جديد قد يسمح بتحديث التوقعات .لكن وجود خطوة أولى لا يثبت خيارا؛ يجب فحص الحقوق التعاقدية، والتكاليف الغارقة، وإمكان التوسع أو الخروج، وما إذا كان الطرف الآخر يستطيع سحب الفرصة.

تزداد أهمية المنافسة هنا .الانتظار قد يزيد المعلومات لكنه قد يرفع سعر الاستحواذ أو يسمح لمنافس بالسبق .لذلك تتقاطع قيمة الخيار مع توقيت الالتزام .يمكن للباحث بناء نماذج بقاء أو تاريخ حدث لفحص توقيت الدخول أو التوسع، أو مقارنة ترتيبات تعاقدية مختلفة في حقوق الشراء والتخلي .ويجب الحذر من الاستدلال بعد النتيجة :إذا استحوذت الشركة لاحقا على شريكها لا يعني أن الحصة الأولية صممت أصلا كخيار .يحتاج الادعاء إلى دليل سابق على نية أو بنية تمنح حقا حقيقيا، أو إلى خصائص تعاقدية تسمح بتفسير الخيار بغض النظر عن النتيجة النهائية.

44.25 القدرات بوصفها خيارات

ربط Kogut and Kulatilaka (2001) بين القدرات والخيارات من زاوية أن امتلاك قدرة معينة يمكن أن يتيح للمنشأة الاستجابة لفرص سوقية مستقبلية .القيمة لا تأتي فقط من استخدام القدرة اليوم، بل من نطاق الفرص التي تجعلها قابلة للممارسة لاحقا .هذه الفكرة مهمة لكنها تقع على حد حساس مع الفصل 43 .الفصل الحالي لا يعيد بناء نظرية القدرات الديناميكية، وإنما يستخدم القدرة كأصل أو موضع قد يحمل قيمة اختيارية .السؤال هنا هو قيمة المرونة الناتجة عن القدرة، لا كيفية تجديد القدرة نفسها.

مثال ذلك منصة تقنية قابلة للتوسع إلى خدمات متعددة .الاستثمار فيها قد يبدو مرتفعا إذا قيمنا الاستخدام الأول فقط، لكنه قد يخلق خيارات لإطلاق منتجات جديدة .مع ذلك، لا ينبغي جمع كل الاستخدامات المستقبلية الممكنة كقيمة مؤكدة؛ بعضها يتنافس على الموارد، وبعضها يتطلب

استثمارات إضافية، وبعضها قد لا يصبح متاحا .لذلك يجب أن يحدد الباحث مجموعة فرص معقولة وحقوق ممارسة ومصادر عدم اليقين .الاستخدام المبالغ فيه لمفهوم الخيار يجعل أي "إمكان مستقبلي "قيمة، وهو ما يفقد النظرية قدرتها على التمييز.

من التقييم المالي إلى المنطق الاستراتيجي 44.26

الأولى تركز على التقييم الكمي باستخدام نماذج مشتقة من ROT. توجد مدرستان داخل تطبيق التمويل، وتحتاج تقديرات لقيمة الأصل وتقلبه وزمن الانتهاء وسعر الممارسة ومعدل الخصم . الثانية تستخدم منطق الخيارات بوصفه عدسة تنظيمية لتصميم الالتزام تحت عدم اليقين حتى عندما يصعب التسعير الدقيق .في الإدارة الاستراتيجية تكون البيانات المطلوبة للنماذج المالية أحيانا غير متاحة، خصوصا للأصول الفريدة والأسواق الناشئة .لهذا توسع البحث نحو مقاييس سلوكية وتنظيمية للمرونة والمرحلية وحقوق القرار.

لكن الانتقال إلى المنطق النوعي لا يعني التخلي عن الدقة .يجب تحديد متى يزيد أو ينقص الخيار قيمة، وما الذي يجعل الاستثمار الأولي حقا لا مجرد تكلفة، وكيف تتغير قرارات الممارسة مع المعلومات .يمكن استخدام تحليل السيناريو، وأشجار القرار، والمحاكاة، أو نماذج حدثية دون ادعاء تسعير كامل .في رسالة دكتوراه إدارية قد يكون الهدف اختبار أثر ترتيبات خيارية على توقيت الاستثمار أو بقاء المشروع، لا حساب قيمة مالية بالدولار .الشرط أن يبقى منطق الاختيار غير المتماثل والمرونة واضحا.

حدود التطبيق :ما ليس خيارا حقيقيا 44.27

تحذيرا مركزيا :التسلسل والاستكشاف لا يكفيان Adner and Levinthal (2004) يقدم لتسمية المسار خيارا .إذا كانت الأهداف ومعايير التخلي تتغير جذريا أثناء الاستكشاف، فقد لا يعود القرار قابلا للتمييز عن اعتماد المسار أو التعلم المفتوح .الخيار يحتاج حدودا تسمح لصاحب القرار أن يعرف، على الأقل نظريا، متى يواصل ومتى يترك .كلما كانت مجموعة البدائل تتولد من عملية الاستكشاف نفسها بلا معايير سابقة، تقل قوة التشبيه بالخيارات.

هذا النقد مهم جدا في الابتكار الجذري والذكاء الاصطناعي، حيث قد تتغير الفرصة أثناء بحذر لمرحلة محددة ذات حقوق واضحة، ثم ROT المشروع .في هذه الحالات يمكن استخدام الاستعانة بنظريات تعلم أو تجريب لبقية المسار .كما يجب الانتباه إلى أن المرونة قد لا تكون مجانية؛ تصميم العقود والبنى القابلة للتبديل وتعدد الموردين كلها تكاليف .وقد تجعل الحوافز الداخلية التخلي صعبا حتى إذا كان الحق القانوني موجودا .لذلك القيمة النظرية لا تتحدد بوجود إمكانية تقنية فقط، بل بقدرة المنظمة الفعلية على ممارسة الخيار.

الانحيازات والسلوك التنظيمي في ممارسة الخيارات 44.28

تفترض نماذج الخيارات أن صاحب الحق سيقرر عقلانيا متى يمارس أو يتخلى، لكن المنظمات قد تحتفظ بمشروعات خاسرة بسبب تصعيد الالتزام، أو تمارس خيارات مبكرا بسبب ضغط الإنجاز،

أو تترك خيارات جيدة لأن الوحدة المالكة لا تحصل على مكافأة مستقبلية .كذلك قد تخلق السياسة الداخلية صعوبة في إيقاف مشروع ارتبط به قائد قوي .لذلك يجب التمييز بين قيمة الخيار النظرية وبين قدرة الحوكمة على تحقيقها.

يمكن تحويل هذه الفجوة إلى سؤال بحثي بدلا من اعتبارها مشكلة خارج النظرية .مثلا :هل تقل فائدة المرحلية عندما تقيم المديرين على إكمال المشروعات لا على جودة قرارات التوقف؟ هل يزيد استقلال لجنة الاستثمار احتمال ممارسة خيار التخلي؟ هل تؤدي شفافية معايير البوابات إلى لتحديد الحق والقيمة، ثم تضيف متغيرا تنظيميا ROT تقليل تصعيد الالتزام؟ هذه الأسئلة تستخدم يفسر لماذا قد لا يمارس الحق بكفاءة .لكن إذا أصبح السلوك والانحياز هو الظاهرة الرئيسية، فقد تفسره بالكامل ROT نحتاج نظرية سلوكية مساندة لا ادعاء أن.

قياس الخيارات الحقيقية في البحوث الإدارية 44.29

يمكن تشغيل الخيارات الحقيقية بعدة طرق .في بيانات المشروعات يمكن قياس عدد المراحل، وحجم الالتزام الأولي نسبة إلى الكلي، ووجود نقاط قرار رسمية، وحقوق التوسع والتخلي والتبديل، ومدى عدم الرجعة .في التحالفات يمكن ترميز بنود الشراء أو الانسحاب .في الاستثمارات التقنية يمكن تتبع تجارب محدودة ثم قرارات التوسع .ويمكن بناء مؤشرات عدم يقين من تقلب الطلب أو التقنية أو التنظيم .المهم هو ألا تجمع عناصر مختلفة في مقياس انعكاسي واحد دون مبرر، لأن خيار التأجيل ليس مظهرا لنفس المتغير الكامن الذي يمثله خيار التبديل بالضرورة.

التصميم الزمني ضروري .الخيار يوجد قبل ممارسة القرار، ولذلك يجب قياس بنية الحق قبل معرفة النتيجة .إذا بني الباحث المؤشر بعد أن رأى أي المشروعات توسعت وأيها ألغيت، ينشأ تحيز النتيجة .كما يمكن استخدام مقارنة بين مشروعات لها عدم يقين متقارب لكنها تختلف في المرحلية، أو بين شركات تختلف في حقوقها التعاقدية .في الاختبارات المالية يمكن نمذجة القيمة، أما في الدراسات التنظيمية فقد تكون المتغيرات التابعة توقيت الممارسة أو احتمال التوسع أو حد الخسارة أو التعلم .كل اختيار يجب أن يطابق الآلية.

فرضيات قابلة للدفاع في ROT 44.30

فرضية جيدة لا تقول فقط إن "الخيارات الحقيقية تحسن الأداء ".يمكن مثلا توقع أن الاستثمار المرحلي يقلل احتمال الخسارة الكبيرة في المشروعات ذات عدم اليقين التقني المرتفع مقارنة بالاستثمار الكامل المبكر، ويضعف هذا الأثر عندما تكون تكلفة التأخير السوقية مرتفعة .ويمكن توقع أن حقوق التخلي تقلل استمرار المشروعات منخفضة الأداء فقط عندما توجد حوكمة تسمح فعليا بممارسة الحق .ويمكن توقع أن قيمة خيار النمو في التحالف ترتفع مع قابلية التعلم من الشريك ومع قابلية توسيع الملكية، لكنها تنخفض عندما يستطيع الشريك إعادة التفاوض على الشروط بعد نجاح المشروع.

هذه الصياغات تحدد آلية وحدودا .كما تسمح باختبار تفاعلات دون تحويل كل تفاعل إلى "خيار ." يجب أن تكون هناك بنية خيار أولا، ثم يختبر كيف تغير الشروط قيمتها أو ممارسة الحق .في الرسائل التطبيقية التي لا تتوافر فيها بيانات مالية تفصيلية يمكن استخدام دراسات حالة متعددة أو تحليل قرارات مرحلية موثقة .لكن يجب الحفاظ على خط زمني واضح :شراء الحق، وصول معلومة، قرار ممارسة أو ترك، ثم نتيجة .هذا التسلسل هو ما يميز النظرية عن لغة عامة عن المرونة.

النقد والتطور الحديث في نظرية الخيارات الحقيقية 44.31

في الإدارة الاستراتيجية، وأشارت ROT تطور Trigeorgis and Reuer (2017) راجعت إلى اتساع تطبيقها وتحديات الربط بين التقييم الاقتصادي والسلوك والتنظيم .النقد الرئيس أن الأدبيات قد تنقسم بين نماذج مالية دقيقة لكنها بعيدة عن كيفية اتخاذ القرار الفعلي، ودراسات استراتيجية تستخدم المصطلح بمرونة أكبر لكنها تخاطر بفقدان الانضباط .كما توجد صعوبة في تقدير التقلب والقيمة الأساسية لأصول غير متداولة، وفي تحديد حقوق الحصرية عندما تعتمد الفرصة على منافسين وشركاء.

لذلك يكون الاستخدام الأفضل عندما يستطيع الباحث تحديد عدم اليقين، وعدم الرجعة، وحق القرار، والتوقيت، والبدائل .وإذا غاب أحد هذه العناصر يجب توضيح ما إذا كان الاستخدام ببدائل مثل منطق التعلم أو القدرات ROT استعارة جزئية لا اختبارا للنظرية .كما ينبغي مقارنة الديناميكية أو القرار السلوكي .نجاح مشروع مرحلي لا يثبت قيمة الخيار إذا كان سبب النجاح تعلم الفريق أو موارده الفريدة .تصميم البحث القوي يحاول فصل هذه الآليات أو يعترف بعدم القدرة على ذلك.

المنظمة لا تدير خيارا واحدا غالبا، بل .ROT منظور المحفظة يضيف مستوى مهما إلى مجموعة فرص تتنافس على رأس المال والانتباه .قد تكون بعض الخيارات مترابطة :نجاح تجربة تقنية يرفع قيمة خيار دخول سوق، وممارسة خيار استحواذ قد تلغي خيار تحالف بديل .لذلك لا يجوز جمع القيم الفردية ميكانيكيا عندما توجد تبعيات .في البحث الإداري يمكن تحليل تنوع محفظة المشروعات المرحلية، وتركيزها، وحقوق التوسع المشتركة، ثم ربط ذلك بمرونة الاستجابة .كما يمكن فحص ما إذا كانت حوكمة المحفظة تسمح بإيقاف مشروعات ضعيفة فعلا أم أن كل خيار يتحول إلى التزام دائم بسبب منافسة داخلية على الميزانية.

العقود والحوكمة يحددان ما إذا كان الخيار قابلا للممارسة .حق شراء حصة إضافية أو الانسحاب من تحالف قد يبدو واضحا قانونيا، لكن شروط التسعير أو الموافقات أو اعتماد المشروع على معرفة الشريك قد تقلل قيمته .ولهذا ينبغي قراءة البنود مع واقع التنفيذ .يمكن مقارنة عقود تمنح حقوقا صريحة بعلاقات تعتمد التفاوض اللاحق، أو دراسة أثر الحصرية على قيمة الانتظار .هذا النوع من البيانات يوفر صدقا بنائيا أعلى من سؤال المديرين إن كانوا يشعرون بالمرونة، لأنه يحدد الحق وتكلفته وفترة صلاحيته ومن يملك قرار الممارسة.

تدخل المنافسة بوصفها شرطا قد يقلب قيمة الانتظار .إذا كانت الفرصة حصرية، قد يسمح التأجيل بالحصول على معلومات مجانية تقريبا .أما إذا كان المنافس يستطيع احتلال الموقع، فقد يصبح الالتزام المبكر ذا قيمة استراتيجية حتى مع عدم اليقين .لذلك يجب أن تدخل مخاطر الاستباق في تفسير خيارات الدخول والتوسع .يمكن تصميم دراسة تقارن أسواقا تختلف في سرعة التقليد أو عدد المنافسين، وتختبر متى تستخدم الشركات التجارب الصغيرة ومتى تنتقل مباشرة إلى استثمار .لا تمجد التأجيل، بل توازن بين مرونة التعلم وقيمة الموضع المبكر ROT واسع .هذا يبين أن

في استثمارات البيانات والذكاء الاصطناعي قد تكون البنية المعيارية نفسها مصدرا للخيارات .بناء واجهات قابلة للتبديل، أو الاحتفاظ بملكية البيانات، أو استخدام معايير مفتوحة قد يرفع حق الانتقال بين مزودين أو إضافة تطبيقات لاحقة .لكن ذلك يتطلب تكلفة أولية وقد يخفض الكفاءة القصيرة الأجل مقارنة بحل مغلق .هنا يمكن صياغة سؤال عن قيمة خيار التبديل أو النمو بدلا من وصف القابلية للتوسع "كميزة عامة .ويجب تحديد ما إذا كانت حقوق الانتقال حقيقية تقنيا وتعاقديا، وما " .تكلفة نقل البيانات والنماذج، وما الزمن الذي تحتاجه الممارسة

منهجيا، توفر نماذج تاريخ الحدث أداة مناسبة عندما تكون النتيجة توقيت التوسع أو التخلي .يمكن أن يكون بدء المشروع هو لحظة شراء الخيار، ثم تتغير متغيرات عدم اليقين والمعلومات بمرور الوقت، ويلاحظ الباحث متى تمارس الإدارة الحق .كما يمكن استخدام تحليل الحالات المتطابقة لمقارنة مشروعات متشابهة في الحجم والمجال ومختلفة في المرحلية .وإذا كانت البيانات المالية متاحة، يمكن الجمع بين تقييم تقريبي للقيمة ودراسة سلوك الممارسة .هذا التكامل يمنع انفصال .الحساب عن الواقع التنظيمي ويكشف ما إذا كانت الحقوق المصممة تستخدم فعلا

تحتاج قواعد الممارسة إلى اهتمام خاص .خيار بلا معيار قرار قد يتحول إلى مشروع يستمر إلى ما لا نهاية .لذلك يفضل أن تحدد المنظمة مسبقا مؤشرات تقنية وسوقية ومالية لكل بوابة، مع ترك مساحة محدودة لتحديثها إذا ظهرت معلومات لم تكن متوقعة .في البحث يمكن قياس وضوح المعايير وثباتها، وفحص أثرها على قرارات الإيقاف .كما يمكن دراسة الاختلاف بين معايير معلنة ومعايير مستخدمة فعلا .هذه الفجوة مهمة لأن قيمة الخيار لا تتحقق من تصميم الحق فقط، بل من الانضباط في ممارسة الحق عندما تصل المعلومات الجديدة.خيار التخلي يستحق معالجة مستقلة لأنه يكشف التوتر بين المنطق الاقتصادي والسلوك التنظيمي .وجود قيمة متبقية للأصول أو إمكانية بيع المشروع قد يحد الخسارة، لكن المديرين قد يترددون في الإيقاف بسبب السمعة أو الالتزام النفسي أو خوف الاعتراف بالفشل .في البحث يمكن قياس قيمة الاسترداد وشروط الخروج ووقت التوقف، ثم فحص ما إذا كانت الحوكمة أو الحوافز تجعل ممارسة التخلي أقرب إلى المعيار مالكة لبنية الحق، بينما تستخدم العوامل السلوكية لتفسير ROT الاقتصادي .بهذه الطريقة تظل .فجوة الممارسة عند الضرورة

التمويل قد يقيد قيمة الخيار حتى إذا كانت الفرصة جذابة .مشروع مرحلي ينجح في مرحلته الأولى قد يحتاج تمويلا كبيرا عند نقطة التوسع، وإذا كانت الشركة لا تستطيع الحصول عليه فإن حق

النمو يصبح ضعيفا .لذلك يجب التمييز بين وجود الخيار وقابلية تمويل الممارسة .يمكن أن تختبر الدراسات أثر احتياطيات السيولة أو الوصول إلى رأس المال بوصفهما شروطا لممارسة الخيارات، من دون تحويل النظرية إلى نظرية هيكل مالي .هذا مهم خصوصا للشركات الناشئة التي تملك فرص نمو متعددة لكن قدرتها على ممارسة الحقوق تعتمد على جولات التمويل.

للانتهاء الزمني أثر حاسم .بعض الحقوق تتلاشى عندما تتغير التقنية أو تنتهي رخصة أو يدخل منافس أو يغلق شريك نافذة التفاوض .وكلما اقترب الانتهاء تقل قيمة الانتظار إذا لم تصل معلومات جديدة بسرعة كافية .لذلك يجب أن يحدد الباحث أفق الخيار ومصدر زواله، لا أن يفترض أن المرونة مفتوحة بلا نهاية .في البيانات يمكن تتبع تاريخ انتهاء العقد أو فترة الحصرية أو نافذة السوق، ثم فحص كيف يتغير توقيت الممارسة مع اقترابها .هذا يعطي للزمن معنى اقتصاديا محددا لا مجرد متغير تحكم.

عند بناء مقياس نوعي أو كمي يجب التحقق من أن عناصر الخيار لا تعيد قياس عدم اليقين أو المرونة العامة نفسها .وجود بوابات قرار، وحق تخلي، وحق توسع، ودرجة عدم الرجعة مفاهيم مختلفة في السلسلة .قد تدخل بعضها كمتغيرات مستقلة أو معدلة لا كمؤشرات لدرجة واحدة . ويمكن اختبار المتانة باستخدام تعريفات بديلة للمرحلية أو التوسع، واستبعاد المشروعات التي لا توجد فيها حقوق حقيقية .هذه الإجراءات تجعل الاستدلال أقرب إلى نظرية الخيارات بدلا من ارتباط عام بين المرونة والأداء.

تظهر عندما تكون ممارسة حق شرطا لظهور (Compound Options) الخيارات المركبة حق آخر .نجاح مرحلة بحث قد يفتح خيار تجربة سوقية، ونجاح التجربة قد يفتح خيار توسع دولي .هنا تتراكم القيمة عبر سلسلة، لكن فشل مرحلة مبكرة قد يوقف الحقوق اللاحقة .يجب أن يحدد الباحث ترتيب الحقوق واعتماد بعضها على بعض، لأن تحليل كل مرحلة منفصلة قد يبالغ في القيمة .كما أن الالتزام في مرحلة قد يقلل مرونة مرحلة أخرى بسبب تخصيص موارد أو تبني معيار تقني .هذا يجعل المسار الخيارى بنية ديناميكية لا مجموعة قرارات مستقلة.

في سلاسل الإمداد يمكن أن يأخذ منطق الخيارات صورة عملية واضحة .الاحتفاظ بمورد ثان مؤهل قد يبدو تكلفة زائدة في الظروف العادية، لكنه يمنح خيار تبديل عند تعطل المورد الرئيس . قيمة الخيار تعتمد على فرق التكلفة، واحتمال التعطل، وزمن التحول، وقدرة المورد البديل، ومدة استمرار الأزمة .يمكن للبحث مقارنة شركات تبني تعدد المصادر بأخرى تعتمد موردا واحدا، مع ضبط طبيعة المدخل .لكن تعدد الموردين ليس خيارا تلقائيا إذا كانت المواصفات أو العقود تمنع التحول فعليا .يجب إثبات الحق والقدرة والزمن اللازم للممارسة.

كما يجب أن يفرق الباحث بين الخيار الحقيقي والاحتياطي التشغيلي .الاحتفاظ بمخزون أمان أو طاقة فائضة قد يزيد المرونة، لكنه لا يصبح خيارا إلا إذا خلق حق قرار مستقبلي مرتبطا بحالة وعدم يقين واضحين .هذا الفرق مهم لأن المرونة التشغيلية قد تقاس بمستوى مورد متاح، بينما

الخيار يقاس ببنية قرار يمكن ممارسته أو تركه .الخلط بينهما يوسع المفهوم حتى يفقد حدوده .لذلك ينبغي وصف الأصل والحق ونقطة الممارسة قبل اختيار المصطلح النظري.

ويكتمل اختبار الخيار عندما يثبت الباحث أن المعلومة الجديدة كانت قادرة فعلا على تغيير قرار الممارسة، لا مجرد توثيق ما حدث بعده.

كما يجعل ذلك الفرضيات أقرب إلى الآلية النظرية الفعلية.

نشأة نظرية الاختيار الاستراتيجي 44.32

ظهرت نظرية الاختيار الاستراتيجي بوصفها اعتراضا على القراءات الحتمية التي تعامل البنية التنظيمية كاستجابة شبه آلية للحجم أو التقنية أو البيئة .في مقال الشهير، كانت Child (1972) الحجة أن النماذج الموقفية التي تربط السياق بالبنية تتجاهل العملية السياسية التي يختار عبرها أصحاب القوة مسارات العمل، ويحددون الأشكال التنظيمية، بل يؤثرون في البيئة ومعايير الأداء ذاتها .الاختيار هنا لا يعني حرية مطلقة، بل رفض افتراض أن القيود الخارجية تنتج نتيجة واحدة ضرورية.

هذه النقلة مهمة تاريخيا ومنهجيا .بدلا من سؤال "ما الهيكل الذي تفرضه البيئة؟ "يصبح السؤال كيف يفسر أصحاب السلطة البيئة، وما البدائل التي يرونها، وما الذي يختارونه ضمن قيودها؟ "" أعاد تقييم المنظور لاحقا وأكد Child (1997) .بذلك تدخل الوكالة إلى التحليل دون إنكار السياق في الأطلس كنظرية مستقلة : SCT قدرته التكاملية في دراسة الفعل والبنية والبيئة .ولهذا تصنف موضوعها ليس جودة الاستراتيجية، بل مساحة الاختيار وكيف يمارسها الفاعلون التنظيميون.

الاختيار ليس مرادفا للقرار 44.33

كل اختيار يتضمن قرارا، لكن ليس كل قرار اختبارا لنظرية الاختيار الاستراتيجي .القرار قد تصبح ذات قيمة SCT .يكون تشغيليا أو مبرمجا أو محكوما بقواعد لا تترك مجالا يذكر للفاعلين عندما يكون هناك أكثر من مسار قابل للحياة، ويملك أصحاب السلطة القدرة على تعريف الأهداف أو الهياكل أو العلاقات أو حدود البيئة ذات الصلة .لذلك يجب أن يظهر في الدراسة مجال اختيار حقيقي، لا مجرد تسجيل قرار حدث.

كذلك لا يكفي أن تسأل المديرين عن "مشاركتهم في صنع القرار ."المشاركة قد تكون متغيرا في تهتم بكيف تتحول السلطة والتفسير إلى اختيار يغير علاقة المنظمة SCT القيادة أو الحوكمة، بينما ببيئتها أو بنيتها .مثال ذلك قرار جامعة بأن تعيد تعريف سوقها من نطاق محلي إلى تعليم هجين إقليمي؛ هنا لا تختار حملة تسويقية فقط، بل تعيد تحديد البيئة المرجعية، وتبني قدرات وقواعد وربما معايير أداء جديدة .وجود بدائل ومجال فعل وإعادة تعريف للعلاقة مع السياق هو ما يجعل المنظور مناسبا.

مجالات الاختيار :الأهداف والهياكل والبيئات ومعايير الأداء 44.34

هو توسيع موضوع الاختيار .أصحاب القرار لا يختارون استراتيجية سوقية Child أحد إسهامات فقط؛ يمكنهم اختيار أهداف ومقاييس أداء وهياكل وحدودا تنظيمية ومجالات بيئية .فاختيار معيار الأداء يحدد ما يعد نجاحا، وقد يعيد توجيه الموارد .واختيار الهيكل يغير توزيع السلطة والمعلومات .واختيار السوق أو الموردين أو الشركاء يغير البيئة التي تواجهها المنظمة بدلا من التعامل معها كمعطى ثابت.

هذه الفكرة تمنع تفسير البيئة ككتلة خارجية .بعض القيود لا يمكن تغييرها، مثل قانون نافذ أو كارثة طبيعية، لكن المنظمة قد تختار نطاقها الجغرافي، وتقنيتها، ودرجة تكاملها، وشركاءها، ونوع العملاء الذين تستهدفهم .لذلك يمكن للاختيار أن يكون "اختيار البيئة "جزئيا .في البحث التجريبي يجب تحديد ما إذا كان المتغير يمثل قيدا خارجيا مستقلا أم نتيجة لاختيار سابق .مثلا، الاعتماد على مورد واحد قد يبدو ضغطا بيئيا، لكنه ربما نتج عن استراتيجية مشتريات اختارت المركزية للحصول على خصم .هذا التمييز يعالج السببية بصورة أفضل.

القوة وأصحاب السلطة في الاختيار 44.35

عن منظمة تختار بوصفها شخصا واحدا .الاختيار يمارسه أفراد وجماعات SCT لا تتحدث يملكون درجات مختلفة من السلطة .لذلك تدخل السياسة في صلب النظرية :من يملك حق تعريف المشكلة؟ من يملك حق استبعاد البدائل؟ من يستطيع تخصيص الموارد أو تغيير الهيكل؟ قد تكون إلى نظرية SCT النتيجة تسوية بين ائتلافات لا تفضي إلى الخيار الأكثر كفاءة تقنيا .هذا لا يحول قوة عامة، لكنه يجعل توزيع القوة شرطا لفهم من يمارس الوكالة.

في التطبيق، يمكن مقارنة القرارات التي تحتاج موافقة مجلس الإدارة بتلك التي يملكها مدير الوحدة، أو دراسة كيف تغير إعادة توزيع الصلاحيات مجال الاختيار .ويمكن تحليل وثائق الحوكمة ومحاضر الاجتماعات والمقابلات لتحديد أصحاب الحق الرسمي والفعلي .يجب الحذر من افتراض أن صاحب المنصب الرسمي هو صاحب الاختيار الوحيد؛ الخبرة والمعلومات والتحالفات قد تمنح فاعلين آخرين قدرة على تشكيل البدائل .وإذا أصبح السؤال عن مصادر القوة نفسها وآليات لتفسير أثر مساحة SCT الهيمنة، فالأفضل الانتقال إلى نظريات القوة في موطنها، مع إبقاء الاختيار في القرار الاستراتيجي.

الاستقلال النسبي بين الاختيار والحتمية البيئية 44.36

تطويرا مهما حين رفضا وضع الاختيار والحتمية Hrebiniak and Joyce (1985) قدم على خط واحد باعتبار أحدهما نقيض الآخر .اقترحا التعامل معهما كبعدين مستقلين، بحيث يمكن أن تواجه المنظمة ضغطا بيئيا مرتفعا ومع ذلك تحتفظ ببعض الاختيار، أو تواجه ضغطا منخفضا لكنها تمارس اختيارا محدودا .ينتج عن ذلك أنماط مختلفة من التكيف بدلا من ثنائية حرة/مقيدة.

هذه الفكرة مهمة لطالب الدكتوراه لأنها تسمح بفرضيات أكثر واقعية .قطاع مصرفي شديد التنظيم قد يفرض متطلبات رأسمالية صارمة، لكنه يترك للبنوك حرية في تصميم القنوات الرقمية أو الشرائح المستهدفة .وفي سوق منخفض التنظيم قد تقيد الشركة نفسها بمسار تقني أو ديون أو اتفاقيات تجعل اختيارها الفعلي ضيقا .لذلك يجب قياس القيود والوكالة منفصلين قدر الإمكان . مجرد وجود بيئة مضطربة لا يعني غياب الاختيار، ووجود قيادة قوية لا يعني القدرة على تجاهل القواعد أو الموارد.

44.37 الاختيار تحت القيود لا خارجها

على مفهوم الوكالة المقيدة .الفاعلون يختارون داخل بنية من الموارد والقوانين SCT تعتمد والتقاليد والاعتماديات والتوقعات .القدرة على الاختيار قد تكون كبيرة في بعض المسائل وضئيلة في أخرى .الإدارة قد تختار استراتيجية تسويق لكنها لا تستطيع تغيير سعر صرف وطني؛ وقد تستطيع إعادة تصميم الهيكل لكنها لا تستطيع خلال أشهر تغيير قاعدة مهارات متراكمة لعقود . لذلك لا تستنتج النظرية أن الإدارة قادرة على كل شيء، بل تطالبنا بعدم حذف دورها من التفسير عندما توجد بدائل.

منهجيا، هذا يعني أن الدراسة يجب أن تحدد مجموعة الخيارات الواقعية، لا البدائل الخيالية .يمكن بناء "مجال الاختيار "من البدائل التي كانت متاحة قانونيا وماليا وتقنيا في لحظة القرار، ثم فحص لماذا اختير أحدها .الدراسات التاريخية والطولية مفيدة لأنها تسمح بإعادة بناء ما كان معروفا وممكنا في ذلك الوقت .أما سؤال المدير بعد نجاح القرار عن البدائل التي كانت أمامه فقد ينتج قصة عقلانية بأثر رجعي .الوثائق السابقة والمقارنات مع منظمات مماثلة تقلل هذا الخطر.

44.38 تفسير البيئة وصنع مجال الفعل

القيود لا تصل إلى المنظمة من دون تفسير .قد يرى فريق إدارة تغيرا تنظيميا تهديدا يفرض مع الإدراك SCT تقليص نشاط، بينما يراه فريق آخر فرصة لإعادة التموضع .هنا يتقاطع تركز على SCT تفسر ما الذي دخل مجال التركيز، بينما ABV :والانتباه، لكن وظيفتها مختلفة كيفية استخدام مساحة الفعل بعد تعريف الموقف .يمكن أن يجتمع المنظوران إذا كان السؤال يتطلب سلسلة تبدأ من انتباه انتقائي وتنتهي باختيار ضمن قيود.

كما يمكن للمنظمة أن تؤثر في البيئة من خلال الضغط التنظيمي أو التحالفات أو اختيار سوق فرعي أو تغيير حدودها .لكن هذا لا يعني "صنع البيئة "بلا حدود .بعض البيئات أقوى من قدرة المنظمة على التعديل .لذلك يفضل الحديث عن تشكيل جزء من مجال الفعل .البحث الذي يستخدم SCT يجب أن يبين ما الذي كان قابلا للتأثير وما الذي كان خارج السيطرة .هذا يجعل النظرية قابلة للاختبار ويحميها من ادعاء دائري بأن أي نتيجة كانت اختيارا لأنها حدثت.

44.39 العلاقة مع النظرية الموقفية

إلى حوارها مع الموقفية .الفصل 38 أوضح أن فاعلية التصميم تعتمد SCT يعود جزء من معنى تسأل من يحدد التصميم وكيف تتشكل البدائل .لا يوجد تناقض SCT على ملاءمته للسياق، لكن ضروري :قد تكون هناك ضغوط للملاءمة، ومع ذلك توجد عدة تصاميم قابلة للحياة أو عدة طرق لماذا اختارت الإدارة SCT لتعريف السياق .يمكن أن تفسر الموقفية أثر عدم الملاءمة، بينما تفسر تصميما بعينه أو لماذا استمرت فيه رغم بدائل ممكنة.

في نموذج دكتوراه يمكن أن يختبر الباحث أثر الضغط البيئي على التغيير الهيكلي مع اعتبار مساحة الاختيار أو مركزية السلطة آلية أو شرطا، لكن يجب الحذر من حشد النظريات .إذا كان السؤال فقط عن التفاعل بين عدم اليقين واللامركزية، فالموقفية تكفي .إذا كان السؤال عن كيفية ذات قيمة . SCT ممارسة أصحاب السلطة الوكالة لاختيار الهيكل وتحديد معايير الأداء، تصبح اختيار النظرية يجب أن يتبع الظاهرة لا الرغبة في زيادة عدد المراجع.

44.40 العلاقة مع الرؤية القائمة على الانتباه

متكاملتان في بعض الدراسات .قد توجد مساحة اختيار واسعة، لكن الفاعلين لا SCTو ABV يرون كل البدائل لأن انتباههم موزع بصورة انتقائية .وقد تتركز الإدارة على قضية معينة، لكنها لا تستطيع التحرك إذا كان مجال الاختيار ضيقا .بذلك يميز الباحث بين "ما نراه "و"ما نستطيع اختياره ."هذا التمييز مفيد خصوصا في التحولات الكبيرة، حيث قد يكون الفشل ناتجا عن عمى انتباهي أو عن قيد حقيقي أو عن اختيار سياسي.

يمكن بناء نموذج وساطة متسلسل إذا دعمت البيانات ذلك :بنية قنوات معينة - <تحول الانتباه إلى قضية - <اتساع إدراك البدائل - <اختيار استراتيجي .لكن إدراك البدائل ليس بالضرورة مجال الاختيار الموضوعي .لذلك يفضل قياس الاثنين منفصلين :ما البدائل التي ناقشتها الإدارة، وما SCTو ABV البدائل التي كانت قابلة للتنفيذ فعلا .هذا الفصل بين الإدراك والإمكان يمنع خلط في متغير غامض يسمى "المرونة الاستراتيجية".

44.41 العلاقة مع الخيارات الحقيقية

تلتقيان حول المرونة ولكن من زاويتين مختلفتين .الخيار الحقيقي هو بنية حق SCTو ROT تسمح بالتأجيل أو التوسع أو التخلي تحت عدم اليقين، أما الاختيار الاستراتيجي فهو منظور على الوكالة والمساحة المتاحة لأصحاب السلطة .قد تمتلك الشركة خيارا تعاقديا للتخلي، لكنها تختار عدم استخدامه لأسباب سياسية أو هوية أو توقعات .وقد ترغب الإدارة في التأجيل لكن العقد أو المنافسة لا يمنحان حقا حقيقيا .لذلك لا يكفي الحديث عن "الاختيار "لإثبات خيار حقيقي، ولا عن المرونة "لإثبات الوكالة".

الجمع بين النظريتين يصبح مبررا عندما يسأل البحث لماذا تصمم بعض المنظمات التزامات SCT قيمة الحق، بينما تفسر ROT خيارية وكيف يمارسها أصحاب السلطة .يمكن أن تفسر

قرار تبنيه أو ممارسته ضمن توزيع سلطة وقيود .لكن إذا كانت الدراسة مالية لتقييم مشروع، فقد وإذا كانت الدراسة عن إعادة هيكلة تحت ضغط بيئي من دون قرارات مرحلية .SCT لا تحتاج الاقتصاد النظري هنا فضيلة، لا نقص .ROTأو حقوق ممارسة، فلا حاجة ل.

SCT مستويات التحليل في 44.42

المستوى الغالب هو المنظمة أو الوحدة، لكن الآلية تمر غالبا عبر فاعلين أو ائتلافات عليا .لهذا تحتاج الدراسة إلى ربط المستويات بحذر .لا يجوز جمع استجابات موظفين حول شعورهم بالاستقلالية ثم تسميتها "اختيارا استراتيجيا للمنظمة ."الاختيار الاستراتيجي يتعلق بقرارات ذات أثر على اتجاه المنظمة أو بنيتها أو مجالها، ويجب أن يكون المستجيب قريبا من تلك القرارات أو توجد أدلة وثائقية عليها.

في الشركات متعددة الوحدات قد يختلف مجال الاختيار بين المركز والوحدات .يستطيع المركز تحديد محفظة الأعمال ورأس المال، بينما تختار الوحدة منتجات أو قنوات ضمن حدود .في القطاع العام قد تضيق بعض الاختيارات بسبب القانون وتتسع أخرى في التنفيذ .لذلك يمكن بناء تصميم متعدد المستويات يحدد حقوق القرار رسميا وفعليا .كما يمكن أن يكون الاختيار جماعيا، وفي هذه الحالة يجب وصف كيفية تكوين القرار لا افتراض وحدة الإرادة .هذه الدقة تمنع إسقاط لغة الاستراتيجية على قرارات تشغيلية محلية.

قياس مجال الاختيار والوكالة 44.43

أصعب من قياس قرار واحد .يمكن تشغيل "مجال الاختيار "بعدد البدائل الواقعية، SCT قياس ودرجة سلطة القرار، وقابلية تغيير الأهداف أو الهياكل، وحرية تخصيص الموارد، ودرجة القدرة على اختيار أو تشكيل البيئة ذات الصلة .يمكن استخدام وثائق الحوكمة، حدود الصلاحيات، لوائح القطاع، العقود، ومحاضر القرارات .ويمكن بناء مقاييس إدراكية لمدى الاستقلالية الاستراتيجية لدى المديرين، لكن يجب دعمها بمؤشرات موضوعية حتى لا تختلط الثقة الذاتية بالقدرة الفعلية.

كما يمكن قياس الاختيار من خلال تغيرات متباينة بين منظمات تواجه السياق نفسه .إذا فرض قانون جديد متطلبا موحدا لكن الشركات تبنت هياكل مختلفة، تصبح المقارنة فرصة لدراسة الاختيار داخل قيد مشترك .التصميم الطبيعي أو شبه التجريبي مفيد عندما توفر الصدمة الخارجية لإعادة بناء كيف استبعدت البدائل .المهم هو process tracing نقطة بداية .كذلك يمكن استخدام عدم الاستدلال من النتيجة وحدها :اختلاف الاستراتيجيات لا يثبت أن المجال كان واسعا، فقد تكون القيود مختلفة بطريقة غير مرصودة.

السببية والاختيار المتبادل مع البيئة 44.44

مشكلة سببية مزدوجة :البيئة تؤثر في الاختيارات، والاختيارات السابقة تغير البيئة SCT تواجه التي تواجهها المنظمة لاحقا .دخول سوق معين يغير المنافسين والعملاء والقواعد التي تصبح ذات

صلة .التكامل الرأسي يغير الاعتماد على الموردين .ولذلك قد يصبح المتغير الذي نسميه "بيئة " .في سنة لاحقة نتيجة استراتيجية سابقة جزئيا .الدراسات المقطعية لا تستطيع تفكيك هذا بسهولة

الحل هو التفكير في مسارات زمنية :قيود أولية - <تفسير ومجال بدائل - <اختيار - <تغير في البنية أو البيئة - <قيود جديدة .يمكن استخدام بيانات لوحية ونماذج انتقال وتحليل تاريخ حدث ودراسات مقارنة .وفي الدراسات النوعية يجب البحث عن لحظات مفصلية تظهر تغير مجال الفعل .كما يمكن اختبار بدائل تفسيرية من المؤسسة أو الموارد أو القوة .إعلان أن "القيادة .اختارت "ليس تفسيرا كافيا؛ يجب بيان سبب هذا الاختيار وإمكان البدائل وحدودها

44.45 النقد :خطر الإفراط في الإرادوية

المبالغة في قدرة الإدارة على تشكيل :(Voluntarism) هو خطر الإرادوية SCTالنقد الأبرز لـ النتائج وتجاهل البنى التي تقيدها .إذا فسرت كل اختلاف بالاختيار، تصبح النظرية غير قابلة للدحض .كما قد تعاني الأدلة من تحيز البقاء :ندرس شركات نجحت ثم ننسب نجاحها إلى خيارات واعية، بينما منظمات أخرى ربما اختارت بطريقة مشابهة وفشلت .كذلك يميل القادة إلى بناء .روايات استراتيجية متماسكة بعد الحدث تجعل المسار يبدو أكثر قصدا مما كان

لذلك تحتاج الدراسة إلى شروط حدود واضحة .يجب قياس الحتمية أو القيود بدلا من استخدامها كخلفية لفظية، وتحديد ما الذي لم يكن قابلا للاختيار .كما ينبغي البحث عن قرارات فاشلة أو خيارات لم تنفذ، لا النجاحات فقط .ويمكن استخدام مصادر متعددة حتى لا تعتمد الدراسة على رواية القادة .قوتها ليست في إنكار الحتمية بل في إظهار أين بقيت مساحة فعل وكيف شكلت النتيجة .وعندما تكون القيود شبه كاملة، قد تكون نظرية أخرى عن المؤسسة أو السكان أو .الاعتماد أكثر ملاءمة

44.46 SCT فرضيات وتصميمات بحثية مشتقة من

يمكن صياغة فرضية تقول إن اتساع مجال الاختيار الاستراتيجي يزيد تباين الاستجابات بين المنظمات التي تواجه الصدمة البيئية نفسها .ويمكن توقع أن أثر الضغط البيئي على التغيير الهيكلي يضعف عندما ترتفع سلطة الإدارة في اختيار التصميم، لكنه لا يختفي إذا كانت القيود القانونية قوية .ويمكن اختبار أن إعادة توزيع حقوق القرار إلى الوحدات يزيد تنوع الاستجابات المحلية، مع احتمال انخفاض الاتساق المؤسسي .كما يمكن أن تكون قوة الائتلاف المسيطر شرطا .يحدد أي بدائل تصل إلى القرار

التصميم الأفضل يستخدم تباينا في القيود أو حقوق القرار، ويقيس الاختيار قبل النتيجة .مقارنة قطاعات أو مناطق تختلف في التنظيم قد تساعد، لكن يجب ضبط اختلافات أخرى .وفي دراسة حالة يمكن اختيار حالات متشابهة في البيئة ومختلفة في الخيارات، ثم تتبع العملية .أما الاستبانة المقطعية البسيطة التي تسأل عن "الاختيار الاستراتيجي "و"الأداء "في الوقت نفسه فضعيفة، لأن

الناجحين قد يصفون أنفسهم بعد الحدث بأنهم أكثر استقلالا .يجب أن يكون القياس قريبا من لحظة القرار.

44.47 التكامل بين العدسات الثلاث :الانتباه ثم المرونة ثم الوكالة

تفسر كيف تصبح ABV .يمكن فهم العلاقة بين العدسات الثلاث كسلسلة محتملة لا كحزمة إلزامية تفسر كيف تصمم المنظمة التزاما مرنا ROT .قضية مرئية وكيف يضيق أو يتسع مجال الإجابات تفسر من يملك حق اختيار هذا الترتيب وكيف SCT .عندما لا تعرف أي إجابة ستثبت قيمتها يستخدم مساحة الفعل تحت القيود .في تحول رقمي مثلا قد تبدأ القصة بتحول انتباه الإدارة من الكفاءة الداخلية إلى تجربة العميل، ثم بإنشاء مشروع تجريبي يشتري خيار تعلم وتوسع، ثم باختيار القيادة إعادة تخصيص الموارد رغم مقاومة بنيوية.

لكن جمع النظريات الثلاث في نموذج واحد يرفع عبء البيانات .يجب أن يثبت الباحث كل حلقة زمنيا :دليل على الانتباه، وبنية خيار حقيقية، ومجال اختيار .إذا كانت الاستبانة تقيس المفاهيم الثلاثة بإدراك شخص واحد في لحظة واحدة، يصبح التمييز النظري ضعيفا .أحيانا يكون الأفضل اختيار عدسة واحدة رئيسية وعدسة مساندة .الأطلس لا يكافئ عدد النظريات؛ يكافئ مطابقة الآلية للظاهرة.

44.48 قاعدة اختيار النظرية في رسائل الدكتوراه

إذا كانت المشكلة أن منظمة تتجاهل إشارات واضحة أو تركز على قضايا مختلفة عن منافسيها، ابدأ بـABV. إذا كانت المشكلة أن قرارا استثماريا كبيرا يمكن تجزئته أو تأجيله وأن قيمة المرونة تحت عدم اليقين هي جوهر الظاهرة، ابدأ بـROT. إذا كانت المشكلة أن منظمات متشابهة في القيود تختار هياكل أو مجالات مختلفة وأن الوكالة والسلطة تفسران التباين، ابدأ بـSCT. وإذا كانت المشكلة عن الخصائص النفسية للقائد أو تركيب الفريق، ارجع إلى النظريات المالكة في فصول القيادة والمستويات العليا بدلا من استخدام ABV كبديل عام.

توجد أسئلة تشخيصية مفيدة :هل أحتاج أن أشرح ما الذي يراه صانع القرار أم ما الذي يستطيع فعله؟ هل المرونة مجرد صفة أم حق قرار مؤجل؟ هل البيئة قيد خارجي أم جزء مما اختارته المنظمة؟ هل أملك بيانات زمنية تفصل الإشارة عن القرار والنتيجة؟ هل يوجد بديل نظري أبسط؟ الإجابة عن هذه الأسئلة قبل كتابة الفرضيات تقلل التوسع النظري وتساعد في تصميم قياس متوافق مع الآلية.

44.49 حالة دكتوراه تطبيقية :مستشفى يقرر منصة ذكاء اصطناعي

لنفترض مستشفى كبيرا يدرس منصة ذكاء اصطناعي لدعم التشخيص .تظهر تقارير عن أخطاء تسأل :لماذا وصلت هذه القضية إلى أجندة الإدارة ABV .تأخير وفقدان فرص تشخيص مبكر الآن؟ قد تكشف البيانات أن لجنة الجودة بدأت تربط التأخير بمؤشر استراتيجي وأن مدير التقنية أدخل حالات استخدام إلى اجتماعات مشتركة، فتغير توزيع الانتباه .بعد ذلك تواجه الإدارة عدم

تقترح مشروعا مرحليا في تخصص واحد ROT .يقين حول الدقة والتكامل والمسؤولية القانونية مع حق التوسع أو التخلي بعد مؤشرات محددة، بدلا من شراء شامل فوري.

تسأل من يملك القرار، وما البدائل، وما القيود SCT .لكن إنشاء المشروع ليس نتيجة ميكانيكية التنظيمية والقانونية، وكيف أثرت قوة الأقسام الطبية والمالية والتقنية في الاختيار .قد يكون المستشفى مقيدا بقواعد بيانات صحية لكنه يملك حرية في تصميم الشراكة والتجربة .الدراسة القوية تجمع وثائق اللجنة، وتسلسل الاجتماعات، وعقد المشروع، ونقاط الممارسة، وحقوق القرار. إذا لم تتوفر هذه الأدلة، فمن الأفضل تقليل الادعاء إلى نظرية واحدة بدلا من نموذج واسع لا يمكن اختباره.

حالة ثانية :جامعة تتعامل مع هبوط التسجيل 44.50

في جامعة خاصة ينخفض التسجيل في برامج تقليدية .قد تكون الإشارة معروفة منذ فصلين، لكن تفسر لماذا بقيت المشكلة في قناة مالية ولم تتحول ABV .الإدارة تركز على خفض المصروفات إلى قضية سوق وبرامج .عندما يتغير رئيس الجامعة أو نظام المؤشرات ويصبح معدل التحويل الرقمي ومصادر الطلب جزءا من الاجتماع الأسبوعي، يتغير الانتباه .تقترح وحدة أكاديمية برنامجا قصيرا تجريبيا يمكن تحويله لاحقا إلى مسار درجة؛ هذه البنية قد تمثل خيار نمو إذا كان الاستثمار الأولي محدودا ويولد معلومات عن الطلب.

تضيف أن الجامعة ليست أسيرة الطلب فقط .قد تختار إعادة تعريف سوقها، وتغيير اللغة، SCT والشراكة مع جهة مهنية، أو الحفاظ على نموذجها التقليدي .لكن بعض القيود مثل الاعتماد الأكاديمي تحد الخيارات .البحث يمكن أن يقارن جامعات تواجه انخفاضا مشابها لكنها تختلف في توزيع حقوق القرار واستجابة البرامج .بذلك تتحول الحالة من قصة إدارية إلى اختبار نظري : الانتباه يفسر ما دخل الأجندة، الخيار يفسر التدرج، والاختيار يفسر الوكالة تحت القيود.

أخطاء شائعة يجب تجنبها 44.51

لأن الدراسة تتضمن "وعي الإدارة"؛ الوعي ليس مرادفا لتوزيع ABV الخطأ الأول هو استخدام الانتباه .الخطأ الثاني هو تسمية أي مشروع تجريبي خيارا حقيقيا من دون حق ممارسة أو تخلي من دون إظهار مجال بدائل SCT ومعايير زمنية .الخطأ الثالث هو اعتبار كل قرار دليلا على وقدرة على الاختيار .الخطأ الرابع هو وضع النظريات الثلاث كعناوين منفصلة ثم كتابة الفرضيات من متغيرات لا تعكس آلياتها .الخطأ الخامس هو استخدام النتائج اللاحقة لقياس المفاهيم السابقة، مثل تعريف المشروع كخيار لأنه توسع بنجاح.

الخطأ السادس هو خلط مستويات التحليل :انتباه فردي، خيار مشروع، واختيار منظمة قد توضع في نموذج واحد من دون جسر .الخطأ السابع هو تجاهل الزمن؛ جميع العدسات هنا زمنية بطبيعتها .الانتباه ينتقل، المعلومات تتكشف قبل ممارسة الخيار، والاختيار يحدث داخل مجال يتغير .الخطأ الثامن هو تجاهل البدائل النظرية .إذا فسر الالتزام السابق استمرار المشروع فقد

؛ وإذا فرضت المؤسسة استجابة موحدة فقد تكون النظرية ROT يكون اعتماد المسار أنسب من التشخيص أهم من الولاء لنظرية محببة .SCT المؤسسية أنسب من.

تصميم نموذج سببي قابل للدفاع 44.52

بحيث يكون تغير نظام التقارير أو الحوافز سابقا، والانتباه ABV يمكن تصميم نموذج حول بحيث يكون عدم اليقين ROT وسيطا، والاستجابة الاستراتيجية لاحقة .ويمكن تصميم نموذج وعدم الرجعة شروطا، والمرحلية أو حقوق الخيار آلية تصميم، وتوقيت التوسع أو التخلي نتيجة . بحيث تكون القيود البيئية وحقوق القرار محددات لمجال الاختيار، ثم يفسر SCT ويمكن تصميم المجال تنوع الاستجابات .في كل حالة يجب أن يطابق المتغير زمن النظرية.

فلا يكفي أن تكون المؤشرات إحصائيا جيدة .يجب أن يمثل البناء نفسه SEM، إذا استخدم الباحث آلية صحيحة .بعض مفاهيم الخيارات قد تكون تكوينية لا انعكاسية، لأنها تتكون من حقوق مختلفة لا يلزم أن تتلازم .الانتباه قد يقاس من بيانات أرشيفية لا استبانة .مجال الاختيار قد يحتاج مؤشرات موضوعية .ولهذا لا ينبغي أن يفرض البرنامج الإحصائي شكل النظرية .التصميم المختلط قد يكون أفضل :تحليل نصوص للانتباه، بيانات مشروع للخيار، ومقابلات وحقوق قرار للاختيار.

مقارنة العدسات وحدود الاستبدال 44.53

فشل المنظمة في رؤية تهديد، فلا نستنتج تلقائيا أنها كانت بلا خيارات .وإذا ABV إذا فسرت استثمارا مرحليا، فلا نستنتج أن القيادة امتلكت مجالا سياسيا واسعا؛ ربما كان العقد ROT فسرت اختلاف الاستجابة، فلا نستنتج أن الإدارة امتلكت معلومات SCT يفرض المرحلية .وإذا فسرت كاملة أو انتباها متوازنا .كل نظرية تزيل جزءا من الصندوق الأسود وتترك أجزاء أخرى لعدسات مختلفة.

التكامل الصحيح يحافظ على الحدود .الانتباه يحدد ما يصبح متاحا معرفيا، الخيار يحدد بنية التزام قابلة للمراجعة، والاختيار يحدد استخدام الوكالة .هذه الوظائف متجاورة لكنها ليست قابلة للاستبدال .عندما يكتب الباحث إطارا نظريا، يجب أن يصرح لكل علاقة :أي نظرية تملكها، وما الآلية، وما البيانات التي ستثبتها، وما الذي لا تدعي النظرية تفسيره .هذا الانضباط يقلل التكرار داخل الأطلس ويزيد قابلية الدفاع في الرسالة.

خلاصة الفصل والجسر إلى الفصل 45 44.54

نقل الفصل 44 التحليل من سؤال القدرة إلى سؤال التوجيه والالتزام والوكالة .الرؤية القائمة على الانتباه أوضحت أن المنظمة لا تستجيب لما يوجد في البيئة كلها، بل لما يدخل قنوات انتباهها ويكتسب أولوية .نظرية الخيارات الحقيقية أوضحت أن عدم اليقين لا يفرض اختيارا فوريا ونهائيا، وأن المرونة المصممة قد تخلق قيمة عندما تسمح بالتعلم والتوسع أو التخلي .نظرية

الاختيار الاستراتيجي أوضحت أن القيود لا تلغي دور الفاعلين، وأن أصحاب السلطة يحددون أهدافا وهياكل وبيئات ومعايير داخل مساحة فعل متفاوتة.

لكن اختيار مسار لا ينهي الاستراتيجية .بعد أن تركز المنظمة على قضية، وتصمم التزاما، وتمارس خيارا، تبدأ سلسلة أفعال وردود مع منافسين وشركاء، كما يتحول ما كان "قرارا "إلى ممارسات واجتماعات وأدوات وخطابات يومية .هنا تتوقف ملكية الفصل 44 .الفصل 45 ينتقل إلى الديناميات التنافسية والاستراتيجية بوصفها ممارسة، أي إلى كيفية حدوث الفعل الاستراتيجي عندما تكون ABV في التفاعل والسلوك المتتابع والممارسة الفعلية .القاعدة النهائية هي :استخدم SCT عندما تكون في المرونة والالتزام تحت عدم اليقين، و ROTالمشكلة في التركيز، و تكون في الوكالة داخل القيود.

عندما يبني الباحث مضادا واقعيا معقولا :ماذا كان يمكن للمنظمة أن تفعل SCT تزداد قوة اختبار في اللحظة نفسها؟ لا يحتاج المضاد إلى افتراض مثالي، بل إلى بديل كان قانونيا وممولا ومتاحا لمنظمات مشابهة .توثيق البدائل المرفوضة ومحاضر النقاش يساعد في إثبات أن الاختيار كان حقيقيا .كما أن دراسة حالات فشل تقلل ميل القادة إلى رواية كل نتيجة ناجحة بوصفها ثمرة قصد سابق .بهذه الطريقة تصبح الوكالة متغيرا قابلا للملاحظة لا وصفا بطوليا للإدارة.

ويظل الفصل بين الاختيار والمسؤولية الأخلاقية ضروريا .امتلاك مساحة فعل لا يخبرنا إن كان البديل المختار عادلا أو شرعيا أو مستداما؛ هذه أسئلة تملكها نظريات الأخلاق وأصحاب المصلحة هنا أضيق :تحديد مقدار ما كان قابلا للاختيار، ومن SCT والمؤسسة في فصول أخرى .وظيفة مارس الاختيار، وكيف تفاعلت الوكالة مع القيود .هذا الحد يمنع النظرية من التوسع إلى تفسير كل نتيجة استراتيجية لمجرد أن فاعلا شارك في صنعها.ومن المفيد التمييز بين السلطة التقديرية والاختيار الاستراتيجي .السلطة التقديرية تصف مقدار (Managerial Discretion) الإدارية فتهتم بكيف تستخدم تلك المساحة في تشكيل الاستجابة والبنية SCT الحرية المتاحة للفاعل، أما والبيئة .قد يمتلك مدير مساحة واسعة لكنه يتبع النمط السائد، وقد يمتلك مساحة ضيقة ويستغل نافذة صغيرة لإعادة تعريف البدائل .لهذا يمكن استخدام التقدير كشرط سابق أو مقياس لبعض مجال الاختيار، لكنه لا يساوي النظرية كلها.

ويجب فصل الاختيار عن التنفيذ .قد تختار الإدارة مسارا بوضوح ثم يفشل بسبب مقاومة أو نقص تفسر لحظة تشكيل البدائل والاختيار، لكنها لا تضمن تحقق SCT .قدرة أو تغير لاحق في البيئة النتيجة .لذلك من المفيد قياس القرار والتنفيذ والأداء كمراحل منفصلة، حتى لا يعاد وصف الأداء الضعيف بأنه دليل على غياب الاختيار بعد حدوثه.

وهذا يساعد الباحث على فصل التفسير النظري عن الوصف الإداري العام.

جدول 44.1 مقارنة موجزة بين العدسات الثلاث

البعد	الرؤية القائمة على الانتباه	الخيارات الحقيقية	الاختيار الاستراتيجي
السؤال الحاكم	ما الذي يركز عليه صناع القرار ولماذا؟	متى تكون المرونة والتدرج في الالتزام ذات قيمة؟	ما مساحة الوكالة وكيف يمارسها أصحاب السلطة تحت القيود؟
الآلية	توزيع القضايا والإجابات عبر القواعد والموارد والعلاقات والقنوات	حقوق التأجيل والتوسع والتبديل والتخلي والمرحلية مع تكشف المعلومات	اختيار الأهداف والهياكل والمجالات ومعايير الأداء داخل مجال فعل مقيد
المستوى الغالب	الفرد داخل موقع تنظيمي ثم الفريق أو المنظمة عبر القنوات	المشروع أو الاستثمار أو الترتيب التعاقدي	المنظمة أو الوحدة عبر أصحاب السلطة والائتلافات
الزمن	انتقال وتغير الأجندة والانتباه	شراء الحق ثم تكشف معلومات ثم ممارسة أو ترك	قيود أولية ثم بدائل ثم اختيار ثم قيود جديدة
أفضل استخدام	تفسير الانتقائية والعمى وتنافس القضايا	تفسير قيمة المرونة تحت عدم اليقين وعدم الرجعة	تفسير اختلاف الاستجابات رغم تشابه القيود
خطأ شائع	مساواة الانتباه بالوعي العام أو كمية المعلومات	تسمية كل مشروع مرحلي أو مرن خيارا حقيقيا	اعتبار كل قرار دليلا على حرية استراتيجية

المراجع

Adner, R., & Levinthal, D. A. (2004). What is not a real option: Considering boundaries for the application of real options to business strategy. Academy of Management Review, 29(1), 74-85. https://doi.org/10.5465/AMR.2004.11851715

Astley, W. G., & Van de Ven, A. H. (1983). Central perspectives and debates in organization theory. Administrative Science Quarterly, 28(2), 245-273. https://doi.org/10.2307/2392620

Bowman, E. H., & Hurry, D. (1993). Strategy through the option lens: An integrated view of resource investments and the incremental-choice process. Academy of Management Review, 18(4), 760-782. https://doi.org/10.5465/AMR.1993.9402210157

Child, J. (1972). Organizational structure, environment and performance: The role of strategic choice. Sociology, 6(1), 1-22. https://doi.org/10.1177/003803857200600101

Child, J. (1997). Strategic choice in the analysis of action, structure, organizations and environment: Retrospect and prospect. Organization Studies, 18(1), 43-76. https://doi.org/10.1177/017084069701800104

Cho, T. S., & Hambrick, D. C. (2006). Attention as the mediator between top management team characteristics and strategic change: The case of airline deregulation. Organization Science, 17(4), 453-469. https://doi.org/10.1287/orsc.1060.0192

Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). A behavioral theory of the firm. Prentice-Hall.

Dixit, A. K., & Pindyck, R. S. (1994). Investment under uncertainty. Princeton University Press.

Hrebiniak, L. G., & Joyce, W. F. (1985). Organizational adaptation: Strategic choice and environmental determinism. Administrative Science Quarterly, 30(3), 336-349. https://doi.org/10.2307/2392666

Joseph, J., & Ocasio, W. (2012). Architecture, attention, and adaptation in the multibusiness firm: General Electric from 1951 to 2001. Strategic Management Journal, 33(6), 633-660. https://doi.org/10.1002/smj.1971

Kogut, B., & Kulatilaka, N. (2001). Capabilities as real options. Organization Science, 12(6), 744-758. https://doi.org/10.1287/orsc.12.6.744.10082

March, J. G., & Simon, H. A. (1958). Organizations. Wiley.

McGrath, R. G. (1997). A real options logic for initiating technology positioning investments. Academy of Management Review, 22(4), 974-996. https://doi.org/10.5465/AMR.1997.9711022113

Ocasio, W. (1997). Towards an attention-based view of the firm. Strategic Management Journal, 18(S1), 187-206. https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199707)18:1+<187::AID-SMJ936>3.0.CO;2-K

Ocasio, W. (2011). Attention to attention. Organization Science, 22(5), 1286-1296. https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0602

Simon, H. A. (1947). Administrative behavior. Macmillan.

Trigeorgis, L. (1996). Real options: Managerial flexibility and strategy in resource allocation. MIT Press.

Trigeorgis, L., & Reuer, J. J. (2017). Real options theory in strategic management. Strategic Management Journal, 38(1), 42-63. https://doi.org/10.1002/smj.2593

الفصل 45: الديناميات التنافسية والاستراتيجية بوصفها ممارسة

Competitive Dynamics and Strategy as Practice

45.1 تمهيد: من القرار الاستراتيجي إلى الحركة والممارسة

أنهى الفصل 44 تحليله عند الانتباه والخيارات الحقيقية والاختيار الاستراتيجي، أي عند كيفية تشكل القرار تحت محدودية الانتباه وعدم اليقين والقيود. لكن القرار الاستراتيجي لا يكتسب معناه الكامل بمجرد اختياره. فالمنافس يراقب، ويؤول الحركة، وقد يرد بسرعة أو يتجاهلها، وقد تنتج سلسلة من الأفعال والردود تغير قواعد اللعبة. وفي داخل المنظمة نفسها لا تتحول الاستراتيجية إلى فعل بمجرد اعتماد وثيقة رسمية؛ بل يجري صنعها وإعادة صنعها في الاجتماعات والعروض والنماذج والتحليلات والخطاب والمفاوضات والأنشطة اليومية. لذلك ينتقل هذا الفصل من سؤال «كيف نختار؟» إلى سؤالين متكاملين: «كيف تتطور المنافسة عبر أفعال وردود متتابعة؟» و«كيف تصبح الاستراتيجية نشاطا عمليا يقوم به أشخاص باستخدام ممارسات وأدوات محددة؟».

يجمع الفصل عدستين مختلفتين في مستوى التحليل وفي صورة الفعل. نظرية الديناميات التنافسية (Competitive Dynamics Theory - MT-0128) تركز على التفاعل بين المنشآت والمنافسين: فعل تنافسي، احتمال الاستجابة، سرعة الرد، شدة التنافس، وتكوين ذخيرة من الحركات. أما منظور الاستراتيجية بوصفها ممارسة (Strategy-as-Practice Perspective - MT-0130) فيقترب من العمل الاستراتيجي نفسه، فيسأل من يمارس الاستراتيجية، وما الممارسات التي يستخدمها، وما حلقات النشاط التي تنتج القرارات والتنفيذ والمعنى. الأولى تكشف التفاعل الخارجي المتحرك؛ والثانية تكشف العمل الداخلي والاجتماعي الذي يصنع ما نسميه «استراتيجية».

45.2 الملكية النظرية وحدود الفصل

يعد الفصل 45 الموطن الأصلي لـMT-0128 نظرية الديناميات التنافسية وMT-0130 منظور الاستراتيجية بوصفها ممارسة، ويقدم المعالجة الكاملة لكل منهما. هذه الملكية تمنع إعادة بناء النظريتين في الجسور أو التطبيقات اللاحقة؛ خارج الفصل يكفي المعرف الدائم وسبب الاستدعاء. كما تحد الملكية وظيفة الفصل: لا يتحول إلى مراجعة عامة لكل ما كتب عن المنافسة أو صنع الاستراتيجية، بل يبقى مركزه الآلية المميزة لكل منظور.

الحد الخلفي الأول هو الفصل 41. ذلك الفصل يملك منظور التنظيم الصناعي والقوى الخمس ويحلل بنية الصناعة وجاذبيتها والتموضع، بينما يركز هذا الفصل على السلوك التنافسي المتتابع بين منشآت محددة. الصناعة قد تهيئ الحوافز والقيود، لكنها لا تخبرنا وحدها أي شركة ستتحرك أولا، وكيف سيفسر المنافس الحركة، ومتى سيرد، وما إذا كانت سلسلة الردود ستصعد أو تهدأ.

الحد الخلفي الثاني هو الفصل 44؛ الانتباه والاختيار الاستراتيجي يفسران لماذا يرى الفاعل بدائل معينة ويختار بينها، أما الفصل 45 فيتتبع ما يحدث عندما يتحول الاختيار إلى فعل تنافسي أو إلى نشاط استراتيجي موزع عبر ممارسات يومية.

الحد الأمامي هو الفصل 46 في الباب 12، الذي يملك الاعتماد على الموارد وبيئة السكان التنظيمية. لذا لا يفسر هذا الفصل إدارة التبعيات الخارجية أو الانتقاء على مستوى السكان، وإن ظهرت العلاقات أو بقاء المنشآت في الأمثلة. كذلك لا يعيد الفصل 40 نظرية الروتين التنظيمي عندما يتحدث عن الممارسات؛ فالممارسة في Strategy-as-Practice أوسع من الروتين، وتشمل أدوات وخطابات وترتيبات اجتماعية ومادية قد تكون متكررة أو مؤقتة. هذه الحدود ضرورية حتى يبقى تسلسل الأطلس تراكميا لا تكراريا.

45.3 السؤال الحاكم وخريطة الحجة

السؤال الحاكم هو: كيف تتحول الاستراتيجية من قرار أو تموضع إلى سلسلة من الأفعال المتبادلة وإلى عمل اجتماعي يومي ينتج النتائج الاستراتيجية؟ للإجابة، يتحرك الفصل على مستويين. المستوى الأول خارجي وتفاعلي: منظمة تتخذ فعلا، منافس يدركه، يقيم دافعه وقدرته، ثم يقرر الرد أو عدم الرد؛ ومع تكرار الدورة تنشأ أنماط تنافسية وذخائر من الحركات. المستوى الثاني داخلي وممارسي: فاعلون يستخدمون اجتماعات وخططا وأدوات وتحليلات وخطابات لتحديد القضايا، وتكوين البدائل، وإقناع الآخرين، وترجمة القرارات إلى نشاط. لا يختزل أحد المستويين الآخر، لكن الجمع المنضبط بينهما يوضح أن السلوك التنافسي المرئي له عمل استراتيجي سابق ومصاحب، وأن الممارسة الداخلية تكتسب معناها أحيانا من ردود المنافسين.

يمكن تمثيل الحجة في خطين متوازيين. خط الديناميات التنافسية: سياق تنافسي -> إدراك المنافس -> دافع وقدرة -> فعل -> احتمال وسرعة رد -> سلسلة أفعال وردود -> أداء وتغير في الموقف التنافسي. وخط الاستراتيجية كممارسة: ممارسون -> ممارسات مادية وخطابية وتحليلية -> praxis أو حلقات فعل -> إنتاج معان وقرارات والتزامات -> تنفيذ وتعديل -> آثار تنظيمية واستراتيجية. في البحث الجيد يحدد الباحث أي خط هو تفسيره الرئيسي، ثم يستخدم الآخر فقط إذا احتاج إلى آلية إضافية حقيقية، لا لمجرد توسيع الإطار النظري.

45.4 الجذور الفكرية للديناميات التنافسية: من التوازن إلى الحركة

نشأت الديناميات التنافسية جزئيا من عدم الرضا عن صور المنافسة التي تبدو ساكنة أكثر من اللازم. تحليل الصناعة والتموضع مهم لفهم متوسطات الربحية والقيود الهيكلية، لكنه قد يعامل المنافسين كقوى أو مواقع أكثر من كونهم فاعلين يتحركون ويردون. في المقابل، يذكر التقليد الشومبيتري والنمساوي بأن المنافسة عملية اكتشاف واضطراب وحركة، وأن المبادرة الابتكارية أو السعرية أو السوقية يمكن أن تغير الوضع القائم. تبنت أدبيات الديناميات التنافسية هذا الحس الحركي، لكنها نقلته إلى مستوى أكثر قابلية للملاحظة: الأفعال التنافسية المحددة وردود المنافسين عليها.

تطور الحقل بقوة في دراسات الثمانينيات والتسعينيات التي تتبعت إطلاق المنتجات، وتغييرات الأسعار، والتوسع الجغرافي، والتحالفات، والرسائل التنافسية، وردود الشركات في صناعات مثل الطيران. كتاب Smith, Grimm, and Gannon)1992(ساعد في تجميع البرنامج البحثي حول «ديناميات الاستراتيجية التنافسية»، بينما قدمت دراسات Smith et al.)1991(اختبارات مباشرة لكيفية ارتباط خصائص الفعل والمنافس بحدوث الرد وسرعته ونتائج الأداء. ثم طور Chen)1996(إطارا يربط تحليل المنافس بالخصومة بين المنشآت من خلال شيوع السوق وتشابه الموارد، وأضاف مفهوم عدم التماثل التنافسي. هذه التطورات نقلت البحث من سؤال «ما موقع الشركة؟» إلى «ماذا فعلت، ومن رد، ومتى، ولماذا؟».

ويختلف هذا المنظور عن المحاكاة البسيطة لنظرية الألعاب. فالديناميات التنافسية لا تبدأ من افتراض لاعبين يملكون قائمة كاملة من الاستراتيجيات والعوائد، بل من سلوك تنظيمي تاريخي يمكن رصده في سياق حقيقي. لذلك يهتم الباحث بالترتيب الذي تظهر فيه الحركات، وبالقيود التي تجعل استجابة ممكنة وأخرى مستبعدة، وبالتعلم الذي يتكون عبر المواجهات. هذه الواقعية السلوكية هي ما يجعل الحقل جسرا بين الاستراتيجية والمنافسة والسلوك التنظيمي، وتفسر أيضا لماذا تعتمد كثير من دراساته على سجلات الأحداث بدلا من تجارب قرار مجردة.

45.5 وحدة التحليل: الفعل والرد والثنائي التنافسي

الوحدة الأساسية في هذا التقليد ليست «المنافسة» كفكرة مجردة، بل فعل تنافسي يمكن تمييزه ومنافس محتمل للرد. الفعل التنافسي هو حركة خارجية قابلة للملاحظة تسعى إلى تحسين موقف المنشأة أو الدفاع عنه، مثل خفض سعر، إطلاق منتج، دخول سوق، زيادة طاقة، تغيير خدمة، حملة مكثفة، شراكة، أو إعلان استراتيجي له أثر محتمل على الآخرين. الرد هو حركة تتخذ استجابة لفعل سابق أو لتغير ناتج عنه. ولأن الفعل والرد يقعان في علاقة، يصبح «الثنائي التنافسي» بين شركة بؤرية ومنافس محدد مستوى تحليليا مركزيا.

هذه الوحدة تمنع خطأين شائعين. الأول هو وصف كل قرار داخلي بأنه فعل تنافسي؛ إعادة هيكلة قسم لا تصبح فعلا تنافسيا إلا إذا كان لها مظهر أو أثر تنافسي يمكن أن يدركه المنافس. والثاني هو افتراض أن جميع المنافسين يواجهون الحركة بالطريقة نفسها. شركة قد تعد خفض السعر تهديدا مباشرا لأنها تشترك مع الفاعل في الأسواق ذاتها، بينما لا ترى شركة أخرى الحركة ذات أهمية لأنها تعمل في شرائح مختلفة. لذلك تتطلب الدراسة تحديد من ينافس من، وفي أي سوق، وعلى أي موارد أو عملاء، وخلال أي نافذة زمنية.

منهجيا، يسمح هذا المنطق ببناء بيانات حدثية Event Data بدلا من الاعتماد فقط على استبانة مقطعية. يستطيع الباحث ترميز كل فعل بنوعه وتاريخه ونطاقه وقابليته للعكس وحجمه، ثم ربطه بالردود التي ظهرت خلال نافذة زمنية مبررة. بهذا تصبح النظرية قابلة لاختبار تسلسلي، ويمكن نمذجة احتمال الرد أو زمنه باستخدام تحليل البقاء أو نماذج الأحداث المتكررة عندما تسمح البيانات.

ينبغي أيضا التمييز بين الفعل والإشارة. بعض الإعلانات قد تكون محاولة لتشكيل توقعات المنافس من دون التزام تنفيذي فوري، بينما تكون بعض الأفعال صامتة ولا تظهر إلا بعد التنفيذ. إذا كان السؤال عن الإشارة، يجب أن يقيس الباحث استقبالها وتفسيرها؛ وإذا كان عن الفعل، يجب أن يثبت وقوع التغيير فعليا. كذلك قد تتكون الاستجابة من حزمة مترابطة لا خطوة واحدة، فيصبح من المشروع ترميزها كسلسلة إذا كان لكل خطوة تاريخ ووظيفة واضحة. هذا الانضباط في تعريف الحدث يحدد جودة كل تحليل لاحق.

45.6 منطق الوعي والدافعية والقدرة AMC

أصبح إطار الوعي والدافعية والقدرة (Awareness-Motivation-Capability - AMC) من أكثر العدسات استخداما داخل الديناميات التنافسية. الفكرة بسيطة في ظاهرها لكنها قوية تفسيريا: لكي يرد المنافس، يجب أولا أن يعي الحركة أو التهديد، ثم أن يملك دافعا للرد، ثم أن تكون لديه قدرة فعلية على تنفيذ الرد. غياب أي عنصر قد يوقف السلسلة. قد تكون الحركة مؤثرة لكن المنافس لا يلحظها مبكرا، أو يلحظها لكنه لا يرى الرد مجديا بسبب تكلفته، أو يريد الرد ولا يمتلك السيولة أو القنوات أو التقنية اللازمة.

الوعي ليس مرادفا لتوافر المعلومات. قد تكون البيانات عامة، لكن البنية التنظيمية لا تنقلها إلى من يقرر. كما أن الدافعية لا تعني «الرغبة» النفسية فقط؛ فهي تقييم متوقع للمكاسب والخسائر والتهديد للمراكز والأسواق. أما القدرة فتتعلق بالموارد والمرونة والوقت والالتزامات القائمة التي تجعل بعض الردود ممكنة وبعضها غير واقعي. بهذا يربط AMC بين الإدراك والقرار والموارد من دون أن يختزلها في نظريات الفصول السابقة.

للباحث، قيمة AMC أنه يحول سؤال الرد إلى شروط قابلة للقياس. يمكن تمثيل الوعي بقرب الأسواق أو كثافة الرصد أو بروز الفعل؛ والدافعية بدرجة اعتماد الشركة على السوق المهدد أو بحجم الخسارة المتوقعة؛ والقدرة بموارد متاحة أو مرونة تشغيلية أو خبرة سابقة. لكن يجب تجنب بناء مؤشر تجميعي اعتباطي يخلط العناصر الثلاثة. الأفضل أن توضح الفرضية أي عنصر يعمل ولماذا، وأن تراعي احتمال التفاعل بينها عندما يكون الرد مشروطا بتوافرها معا.

تظهر قوة AMC خصوصا عندما يفسر عدم التماثل بين منافسين يواجهان الحركة نفسها. قد يكون وعيهما متقاربا لأن المعلومات عامة، لكن الدافعية تختلف بسبب اختلاف اعتماد كل شركة على السوق، أو تختلف القدرة بسبب حجم الاحتياطي أو مرونة العمليات. لذلك لا ينبغي التعامل مع المكونات الثلاثة كمرادفات. كما يمكن للباحث بناء نموذج مشروط: أثر شيوع السوق في الرد قد يمر عبر زيادة الوعي والدافعية، بينما تحد القدرة من تحويلهما إلى فعل. مثل هذا النموذج أقوى من تجميع ثلاثة مؤشرات في درجة واحدة ثم ربطها بالأداء.

45.7 شيوع السوق وتشابه الموارد: خريطة من ينافس من

قدم Chen (1996) مفهومين حاسمين لتحليل المنافس: شيوع السوق (Market Commonality) وتشابه الموارد (Resource Similarity). شيوع السوق يشير إلى مدى التقاء شركتين في الأسواق نفسها وأهمية تلك الأسواق لكل منهما. تشابه الموارد يشير إلى مدى تقارب قواعد الموارد والقدرات التي تمكنهما من استخدام أنواع متقاربة من الحركات. الجمع بين البعدين يساعد على تفسير شدة التوتر التنافسي قبل وقوع الفعل، ويمنع افتراض أن الشركات المتشابهة في الصناعة متطابقة في علاقاتها الثنائية.

عندما يكون شيوع السوق مرتفعا، قد تكون كل حركة أكثر وضوحا وتهديدا لأنها تمس مجالات مشتركة متعددة. لكن كثرة الاتصال قد تؤدي أيضا إلى الحذر إذا خافت الشركات من ردود متبادلة عبر عدة أسواق. أما تشابه الموارد فيزيد قدرة المنافس على فهم الحركة وتقليدها أو الرد عليها بأداة مماثلة، لكنه قد يزيد أيضا التنبؤ المتبادل. لذلك لا توجد قاعدة خطية بسيطة تقول إن «التشابه يزيد التنافس» دائما؛ السياق ونوع الحركة وعدد نقاط الاتصال مهمة.

ميزة هذا المدخل أنه يقدم طريقة عملية لرسم خريطة المنافسين. في دراسة مصرفية مثلا، يمكن تحديد شيوع السوق عبر المحافظات أو شرائح العملاء أو أنواع الخدمات، وتشابه الموارد عبر شبكة الفروع والقدرات الرقمية والتمويل والعلامة. بعدها لا يسأل الباحث «من أكبر المنافسين؟» فقط، بل «أي منافس يتقاطع معنا أكثر، وأي منافس يستطيع أن يرد بالطريقة ذاتها؟». هذه الخريطة أدق عند تفسير احتمالات الفعل والرد من ترتيب عام للحصة السوقية.

كما يختلف شيوع السوق عن مجرد عدد الأسواق المشتركة. السوق الذي يمثل 40% من إيرادات شركة لا يعادل سوقا هامشيا يمثل 2%. ولذلك تقترح القياسات الجيدة أوزانا تعكس أهمية السوق لكل طرف. وتشابه الموارد بدوره لا يعني التطابق؛ قد تتشابه شركتان في رأس المال والعلامة وتختلفان في القنوات أو التقنية بما يغير نوع الرد الممكن. هذه الدقة مهمة لأن الخريطة التنافسية قد تتغير حسب الحركة: منافس هو الأقرب في التسعير ليس بالضرورة الأقرب في الابتكار الرقمي أو التوسع الجغرافي.

45.8 خصائص الفعل التنافسي: الحجم والنوع والوضوح والقابلية للعكس

لا تتساوى الأفعال في قدرتها على استدعاء الرد. خفض سعر واسع النطاق يختلف عن عرض محدود، ودخول سوق جديد يختلف عن تعديل رسالة إعلانية. تشير أدبيات الحقل إلى أهمية خصائص مثل حجم الفعل، ونطاقه، ونوعه، ودرجة تهديده، ووضوحه، وقابليته للعكس، وما إذا كان تكتيكيا أو استراتيجيا. الأفعال الكبيرة أو الصعبة العكس قد تكشف التزاما قويا، لكنها قد تستفز ردودا أشد. الأفعال المعقدة قد يصعب تقليدها بسرعة، في حين تسمح الحركات البسيطة برد مباشر.

من المهم أن يعرف الباحث الفعل من منظور المنافس لا من منظور الشركة الفاعلة فقط. الإدارة قد تصف إطلاق منتج بأنه «تحديث طبيعي»، بينما يراه المنافس تهديدا لقطاع أساسي. هذا الفرق يفتح مجالا لاستخدام مصادر متعددة: بيانات الحدث العامة، وتقارير الشركات، ومقابلات مع مسؤولين، وتحليل خطاب المنافسين. كما يجب تحديد متى يبدأ الحدث ومتى ينتهي، حتى لا يحسب إعلان واحد كسلسلة أفعال أو تدمج أفعال متعددة في حدث واحد.

في النمذجة، يمكن استخدام نوع الفعل متغيرا فئويا، وحجمه متغيرا كميا، وتهديده تقديرا مبنيا على نسبة الإيراد المعرضة أو تشابك السوق. إذا كانت العينة صغيرة، تكون دراسة الحالات المقارنة أو تحليل التسلسل أكثر ملاءمة من فرض نموذج انحدار مفرط. الأهم هو أن يمثل القياس الخاصية النظرية التي يعتقد الباحث أنها تغير وعي المنافس أو دافعيته أو قدرته على الرد.

قابلية العكس مهمة لأنها تغير تكلفة الخطأ. حركة يمكن إيقافها بسرعة إذا لم تنجح تختلف عن استثمار طويل الأجل أو دخول جغرافي مكلف. كما أن وضوح الحركة قد يؤثر في سرعة الإدراك، لكن الغموض قد يكون مقصودا إذا أرادت الشركة اختبار السوق من دون استفزاز رد كامل. في البحث الميداني، يمكن الجمع بين الترميز الموضوعي للفعل وتقدير مستقل لدرجة التهديد، ثم اختبار اتفاق المرمزين. بهذه الطريقة لا تصبح جرأة الحركة حكما شخصيا للمحلل بل خاصية لها قواعد ترميز قابلة لإعادة التنفيذ.

45.9 احتمال الاستجابة وسرعتها: لماذا لا يرد المنافس دائما؟

عدم الرد ليس غيابا للبيانات؛ إنه نتيجة نظرية محتملة. قد يختار المنافس التجاهل لأن الحركة لا تهدده، أو لأن الرد سيخفض ربحية الجميع، أو لأنه يفتقر للقدرة، أو لأنه يتوقع أن تكون الحركة مؤقتة. لذلك تميز الدراسات بين احتمال الرد وسرعة الرد ونوع الرد. قد يكون احتمال الرد مرتفعا لكن التنفيذ بطيئا بسبب إجراءات تنظيمية، وقد يكون الرد سريعا لكنه رمزي أو محدود. هذا التمييز مهم لأن سرعة الرد نفسها قد تؤثر في قدرة الفاعل على ترسيخ مكاسب المبادرة.

أظهرت دراسة Smith et al. (1991) في الطيران أن خصائص الحركة والمنافس ترتبط باحتمال وسرعة الاستجابة، ما دعم تحويل المنافسة إلى عملية معلوماتية وسلوكية قابلة للرصد. كما نبهت أعمال لاحقة إلى أن الشركة لا تستجيب في فراغ؛ لديها تاريخ من المواجهات وتوقعات عن سلوك الطرف الآخر. لذلك قد تتعلم الشركات من جولات سابقة، فتصبح بعض الحركات إشارات متوقعة لا تستدعي استجابة جديدة.

إحصائيا، إذا كان السؤال «هل حدث الرد؟» يمكن استخدام نماذج احتمال مناسبة، وإذا كان «كم استغرق الرد؟» تكون نماذج البقاء أو تحليل زمن الحدث أكثر منطقية، مع التعامل مع الحالات التي لم ترد باعتبارها censored بدلا من حذفها. وإذا كان لكل شركة أفعال وردود متعددة، يجب مراعاة الاعتماد داخل الشركة والثنائي، وإلا بدت المشاهدات أكثر استقلالا مما هي عليه فعلا.

يجب كذلك فصل عدم الرد عن فشل الرصد. قد يستجيب المنافس في بعد لا يراقبه الباحث: خدمة بدلا من سعر، أو سوقا آخر بدلا من السوق المستهدف، أو حملة اتصال بدلا من منتج. ولذلك يفضل تعريف فضاء الاستجابات قبل التحليل، أو استخدام بحث مفتوح في المرحلة الاستكشافية لتجنب ترميز الاستجابة كصفر لأنها لم تأت بالشكل المتوقع. كما أن بعض الردود داخلية، مثل تسريع مشروع موجود، ولا تظهر في البيانات العامة إلا لاحقا. هذه الحدود ينبغي التصريح بها عند استخدام مصادر ثانوية.

45.10 السرعة والمبادرة والأفضلية الزمنية

الزمن عنصر جوهري في الديناميات التنافسية. المبادرة قد تمنح الشركة فرصة لبناء وعي أو ولاء أو شبكة قبل أن يستجيب المنافس، لكن التحرك أولا لا يضمن ميزة. قد يتحمل المبادر تكلفة التعليم أو الاستثمار، ثم يتعلم المتابع من أخطائه ويرد بمنتج أفضل. كما أن سرعة الرد ليست فضيلة مطلقة؛ رد متسرع على فعل غير مؤثر قد يهدر الموارد، بينما يسمح التأخير المقصود بجمع معلومات عن نجاح الحركة.

لهذا يجب الفصل بين أسبقية الحركة، وسرعة التنفيذ، وسرعة الاستجابة. الأولى تقارن توقيت الدخول أو الإطلاق بين الشركات، والثانية تدرس قدرة الشركة على تحويل قرار إلى فعل، والثالثة تقيس الفاصل بين فعل المنافس والرد. كل واحدة لها آليات مختلفة. يمكن للقدرات التشغيلية أن تؤثر في سرعة التنفيذ، وللانتباه أن يؤثر في سرعة إدراك الفعل، وللهيكل التعاقدي أو التنظيمي أن يبطئ الرد.

في دراسات الدكتوراه، ينبغي تحديد الساعة النظرية. هل الزمن أيام في التسعير الرقمي، أم أشهر في إطلاق منتج، أم سنوات في بناء مصنع؟ نافذة الرد يجب أن تعكس طبيعة الصناعة والحركة لا راحة الباحث في جمع البيانات. وتزداد أهمية هذه القاعدة في المنصات الرقمية، حيث يمكن أن تحدث بعض الحركات في ساعات بينما تحتاج الاستثمارات المادية سنوات، فلا يجوز جمعها في مقياس زمني واحد من دون تفسير.

يمكن للزمن أن يكون أيضا متغيرا تابعا وآلية في الوقت نفسه. تأخر الرد قد يوسع نافذة الاستحواذ على العملاء، لكنه قد يكون نتيجة صعوبة تقنية لا ضعف إدراك. لذلك إذا ربط الباحث سرعة الرد بالأداء، يحتاج إلى ضبط خصائص الحركة وقدرات الطرفين. كما يمكن أن تظهر سباقات حيث تزيد سرعة كل جولة بعد السابقة، أو تعب تنافسي تتباطأ فيه الحركات بسبب التكلفة. تحليل منحنى الزمن عبر جولات متعددة يقدم معلومات أكثر من متوسط واحد لسرعة الاستجابة.

45.11 الذخيرة التنافسية: من حركة منفردة إلى نمط من الأفعال

أحيانا لا يكون الفعل المنفرد هو الوحدة الأكثر تفسيرية، لأن الشركات تنافس عبر «ذخيرة» أو repertoire من الحركات. الذخيرة تصف مجموعة الأفعال التي تستخدمها المنشأة خلال فترة، ويمكن تحليل حجمها وتنوعها وتعقيدها وسرعتها. شركة تعتمد دائما على الخصم السعري تختلف

عن شركة تمزج بين المنتج والخدمة والقنوات والتحالفات والإشارات. وقد تكون الذخيرة الواسعة أصعب على المنافس في التنبؤ والرد، لكنها أكثر تكلفة في التنسيق.

أظهر Ferrier, Smith, and Grimm (1999) أن قادة الأسواق يكونون أكثر عرضة لتآكل الحصة أو فقدان القيادة عندما يكونون أقل عدوانية تنافسيا، ويستخدمون ذخائر أبسط، ويتحركون ببطء مقارنة بالتحديين. لا تعني النتيجة أن كثرة الحركات مفيدة في كل سياق، بل تلفت إلى أن نمط السلوك عبر الزمن يحمل معلومات لا تظهر في لقطة واحدة. قد تكون شركة كثيرة الحركة لكنها متخبطة، في حين تكون أخرى قليلة الحركات لكنها حاسمة ومترابطة.

يمكن للباحث قياس الذخيرة بعدد الأفعال، وتنويع الأنواع، وتركيزها، وسرعة تواليها. لكن يجب ربط القياس بفرضية واضحة. إذا كانت الحجة عن عدم القابلية للتنبؤ، يكون التنوع أهم من العدد الخام. وإذا كانت الحجة عن الضغط المستمر، تكون الكثافة الزمنية أكثر دلالة. بهذه الطريقة يتحول مفهوم «العدوانية التنافسية» من وصف إنشائي إلى بنية قابلة للتشغيل والاختبار.

يمكن أيضا تحليل الاتساق داخل الذخيرة. تنوع الأفعال ليس قيمة في ذاته إذا كانت الحركات متناقضة أو لا تخدم منطق سوق واضح. شركة تجمع تخفيضات سعرية ورسائل تميز فاخر قد تربك العملاء، بينما تجمع أخرى بين خدمة أسرع وتطبيق أفضل وشراكة توزيع ضمن منطق متماسك. هذه الفكرة تسمح بالربط الحذر مع التكوينات من الفصل 38 من دون إعادة نظريتها: السؤال هنا ليس تكوين المنظمة كله، بل شكل السلوك التنافسي عبر الزمن ومدى ترابط عناصره.

45.12 الاتصال متعدد الأسواق والتسامح المتبادل

عندما تتنافس شركتان في سوق واحد، قد يكون الرد محليا. أما عندما تتقاطعان في أسواق متعددة، فإن أي فعل في سوق قد يغير حسابات الرد في أسواق أخرى. هذه الحالة تعرف بالاتصال متعدد الأسواق، وهي مهمة للديناميات التنافسية لأنها تجعل المنافسة شبكة من نقاط التماس لا سلسلة مستقلة من المواجهات. قد يؤدي تعدد الاتصال إلى تصعيد شامل، لكنه قد يولد أيضا «تسامحا متبادلا» عندما تدرك الشركات أن الاعتداء في مكان يمكن أن يستدعي انتقاما في مكان آخر.

هذا المنطق يفسر لماذا لا يتنبأ شيوع السوق دائما بمنافسة أشد بصورة خطية. كلما كثرت نقاط الاحتكاك، زادت المعرفة المتبادلة والقدرة على المعاقبة وربما الحذر. لكن أثر الاتصال يعتمد على تماثل أهمية الأسواق وقدرة الطرفين على الرد المتقاطع. إذا كانت شركة تعتمد بشدة على سوق لا يهم منافسها، فقد يكون الردع غير متوازن.

في التطبيق، يمكن بناء مصفوفة شركة-سوق وحساب عدد أو وزن نقاط التداخل. لكن القياس البسيط لعدد الأسواق قد يخفي اختلاف أهميتها، لذلك يفيد وزنها بالمبيعات أو الحصة أو الأهمية الاستراتيجية. كما يجب ألا يتحول القسم إلى إعادة كاملة لنظرية المنافسة متعددة الأسواق؛ وظيفته هنا توضيح أن مكان الرد قد يختلف عن مكان الفعل وأن ديناميات المنافسة قد تكون عبر محفظة أسواق.

وتظهر هنا أهمية مستوى الثنائي. قد تواجه الشركة خمسة منافسين، لكن الاتصال متعدد الأسواق مع اثنين فقط. لذلك فإن قياس متوسط شدة المنافسة على مستوى الصناعة قد يخفي شبكات ردع مختلفة. يمكن تمثيل السوق كمصفوفة ثنائية أو شبكة، حيث يحمل كل رابط وزنا يعكس عدد الأسواق المشتركة وأهميتها. هذا مفيد في الطيران والمصارف والاتصالات وسلاسل التجزئة، ويصبح أكثر تعقيدا في المنصات التي تتقاطع في خدمات مختلفة لا في أسواق جغرافية فقط.

45.13 عدم التماثل التنافسي والإدراك غير المتبادل

من أفكار)1996(Chen المهمة أن المنافسة قد تكون غير متماثلة. الشركة أ قد ترى ب منافسا رئيسيا، بينما لا ترى ب الشركة أ بالحدة نفسها. السبب قد يكون اختلاف الاعتماد على الأسواق أو تفاوت الحجم أو الموارد أو الهوية المرجعية. هذا يعني أن خريطة المنافسة ليست بالضرورة متناظرة، وأن توقع رد منافس على أساس رؤية الشركة البؤرية وحدها قد يكون مضللا.

عدم التماثل يغير منطق التهديد والرد. شركة صغيرة تعتمد على سوق واحد قد تراقب شركة كبيرة بكثافة، بينما توزع الكبيرة انتباهها على عدة منافسين ومجالات. لذلك قد تكون الصغيرة أسرع في الرد على الكبيرة من العكس. كما قد تفسر المنشأتان الحركة نفسها بصورة مختلفة: واحدة تراها هجوما متعمدا، والأخرى تراها قرارا داخليا لا يستهدف منافسا بعينه.

للباحث نتيجتان. أولا، يفضل جمع بيانات من جانبي الثنائي أو استخدام مؤشرات مستقلة عن إدراك طرف واحد. ثانيا، ينبغي أن تكون فرضيات «التهديد» و«الأهمية» اتجاهية: أهمية أ لب ليست بالضرورة أهمية ب لأ. هذه القاعدة مفيدة خصوصا في الأسواق غير المتوازنة، وفي علاقات منصة-مكمل، أو بنك كبير-مصرف متخصص، أو جامعة رائدة-جامعة ناشئة.

عدم التماثل يفسر أيضا بعض مفاجآت المنافسة. شركة قد تركز مواردها على خصم لا يبادلها الاهتمام، فتفسر عدم الرد كضعف، بينما يكون السبب أن الخصم يواجه تهديدا أكبر في جبهة أخرى. كما يمكن أن تتغير العلاقة عبر الزمن بعد حركة كبيرة تجعل منافسا كان هامشيا يصبح مركزيا. لذلك يفضل تحديث خرائط المنافسة دوريا وعدم افتراض ثباتها طوال فترة الدراسة، خصوصا إذا شملت الفترة اندماجات أو دخول أسواق أو تحولات تقنية تغير دوائر التهديد.

45.14 النتائج والأداء: متى تتحول الحركة إلى ميزة؟

النظرية لا تفترض أن الفعل التنافسي يحسن الأداء تلقائيا. أثر الحركة يتوقف على جودة الفعل، وتوقيته، ورد المنافس، وقدرة الشركة على استدامة المكسب، وردود العملاء والجهات الأخرى. قد يرفع خفض السعر الحصة ويخفض الربح، وقد ينجح إطلاق منتج أوليا ثم يتآكل أثره بعد تقليد سريع. لذلك يجب تحديد النتيجة: حصة سوقية، إيراد، هامش، بقاء قيادة، نمو، استجابة منافس، أو تغير في موقع نسبي.

تقدم الديناميات التنافسية منطق وساطة وتتابع أكثر دقة من نموذج «استراتيجية -> أداء» المباشر. مثال: فعل مبتكر -> تأخر استجابة المنافس -> فترة حماية -> نمو حصة. أو: ذخيرة سريعة

ومتنوعة -> زيادة صعوبة التنبؤ -> انخفاض فاعلية الرد -> أداء نسبي أعلى. هذه السلاسل تحتاج بيانات زمنية كي لا يصبح الأداء اللاحق سببا مفترضا للفعل السابق.

منهجيا، ينبغي الانتباه إلى الانتقاء الذاتي. الشركات القوية قد تكون أقدر على الفعل وأفضل أداء أصلا، فيظهر أثر زائف للحركة. يمكن تقوية الاستدلال باستخدام متغيرات سابقة للفعل، وتأثيرات ثابتة، وتصميمات أحداث، ومطابقة، أو حالات مقارنة ذات منطق واضح. الأهم أن تعالج الدراسة الأداء باعتباره نتيجة عملية تنافسية لا مجرد رقم نهائي معزول.

من المفيد كذلك التمييز بين الأداء المطلق والنسبي. قد تزيد أرباح شركتين معا بسبب نمو السوق رغم أن إحداهما فقدت موقعا تنافسيا، أو تنخفض أرباحهما معا أثناء حرب سعرية مع أن شركة تحسن حصتها. الديناميات التنافسية تهتم غالبا بالنتيجة النسبية لأن الحركة توجه ضد موقع طرف آخر. لذلك يمكن استخدام تغير الحصة، أو فرق النمو، أو بقاء القيادة، إلى جانب الربحية. اختيار المقياس يجب أن يعكس ما يفترض أن الحركة غيرته تحديدا.

45.15 السياقات الرقمية والمنصات: سرعة أعلى وحدود سوق أكثر سيولة

تجعل البيئات الرقمية بعض افتراضات الديناميات التنافسية أكثر وضوحا وبعضها أكثر تعقيدا. الأسعار قابلة للتغيير الفوري، والميزات البرمجية يمكن إطلاقها تدريجيا، والبيانات تكشف تحركات المنافس بسرعة، والمنصات تسمح بردود لا تأخذ صورة منتج مقابل منتج بل تغييرا في خوارزمية أو شروط وصول أو حوافز للمكملين. في الوقت نفسه تصبح حدود السوق أقل ثباتا، ما يجعل تعريف «المنافس» نفسه مهمة بحثية قبل ترميز الأفعال.

في منصة رقمية قد تكون الحركة تعديل عمولة، أو إدخال خدمة خاصة بالمنصة، أو تغيير ترتيب نتائج، أو فتح واجهة برمجية. الرد قد يأتي من منصة منافسة أو من مكملين أو من مستخدمين ينقلون نشاطهم. لذلك يجب ألا تنسخ الدراسة قاموس الأفعال من صناعة تقليدية. النظرية تبقى مفيدة إذا حافظت على آليتها: فعل محسوس، فاعل متأثر، وعي ودافعية وقدرة، ثم رد أو عدم رد.

كما تسمح البيانات الرقمية بتصميمات غنية: سجلات تغير الأسعار، تواريخ تحديث التطبيقات، إعلانات الخصائص، آثار الصحافة، ومقاييس استخدام شبه لحظية. لكن وفرة البيانات لا تعوض ضعف تعريف الحدث. إذا استخدمت الخوارزمية آلاف التغييرات الصغيرة يوميا، يجب تحديد أيها يحمل معنى تنافسيا يبرر إدخاله في التحليل.

كما تفتح البيئة الرقمية بابا لردود آلية جزئيا. خوارزمية تسعير قد تستجيب لمنافس دون قرار بشري منفصل في كل مرة، ما يغير معنى الوعي والدافعية والقدرة. هنا يصبح السؤال: من صمم قواعد الاستجابة، وما الحدود التي تمنع التصعيد، وكيف يتعلم النظام؟ لا ينبغي حذف الفاعل التنظيمي لمجرد وجود الأتمتة؛ القرار ينتقل من مستوى الحركة المفردة إلى مستوى تصميم قاعدة الاستجابة ومراقبتها. وهذه نقطة يمكن أن ترتبط بالممارسة الاستراتيجية لاحقا عندما يدرس الباحث كيف صممت القواعد ومن يراجعها.

45.16 النقد وحدود نظرية الديناميات التنافسية

أول نقد هو خطر اختزال الاستراتيجية في أفعال ظاهرة قابلة للترميز، مع تجاهل المعنى الداخلي والعمليات التي أنتجت الحركة. هذا هو أحد أسباب وجود منظور الاستراتيجية كممارسة في النصف الثاني من الفصل. ثاني نقد هو صعوبة الفصل بين الفعل والرد؛ ما يبدو ردا قد يكون قرارا مخططا مسبقا. ثالثا، يواجه الباحث مشكلة حدود المنافس والسوق، خاصة في القطاعات المتقاربة رقميا.

رابع النقد يتعلق بالسببية والدائرة الراجعة. الأداء السابق يؤثر في القدرة على الحركة، والحركات تؤثر في الأداء، والأداء يعيد تشكيل الحركة اللاحقة. لذلك تكون النماذج المقطعية الضعيفة غير ملائمة لحقل جوهره الزمن والتتابع. خامسا، يمكن أن تنزلق مفاهيم مثل «العدوانية» إلى لغة معيارية؛ كثرة الأفعال ليست دائما استراتيجية أفضل، والتهدئة قد تكون عقلانية تحت الاتصال متعدد الأسواق أو قيود تنظيمية.

تكون النظرية قوية عندما يكون سؤال البحث عن من يتحرك، وكيف يرد منافس محدد، وما الذي يحدد احتمال الرد وسرعته، وكيف تتراكم الأفعال في ذخيرة أو سلسلة. وتكون أضعف عندما يكون السؤال عن بنية الصناعة طويلة المدى، أو عن خلق المعرفة داخل المنشأة، أو عن كيفية تشكل معنى الاستراتيجية في الاجتماعات والخطاب. عند الأخيرة تنتقل الملكية إلى Strategy-as-Practice.

هناك أيضا تحدي الاستجابة المتعددة. الفعل الواحد قد يؤثر في عدة منافسين، وكل رد يصبح فعلا جديدا بالنسبة لآخرين، فتتشكل شبكة أحداث لا ثنائي واحد. الحقل يستطيع استيعاب ذلك، لكن التصميم يصبح أكثر تعقيدا ويتطلب تحديد قواعد نسبة الردود إلى الأفعال. كما أن التركيز على المنافسين قد يتجاهل العملاء والمنظمين والمكملين الذين يغيرون نتيجة الحركة. لذلك ينبغي توسيع الحدود فقط إذا كانت النظرية والبيانات تسمحان، وإلا تكون دراسة محددة لثنائي أو مجموعة صغيرة أكثر صدقا من ادعاء نظام تنافسي كامل.

قبل اعتماد MT-0128، ينبغي أن يختبر الباحث خمس نقاط: هل حدد فعلا تنافسيا يمكن تأريخه؟ هل حدد منافسا أو مجموعة منافسين لهم مصلحة في الحركة؟ هل يملك دليلا على الرد أو عدمه خلال نافذة زمنية مبررة؟ هل يقيس الوعي والدافعية والقدرة أو بديلا نظريا واضحا بدلا من افتراضها؟ وهل يستطيع فصل أثر الحركة عن أداء الشركة السابق واتجاه السوق؟ إذا غابت هذه الشروط، تصبح الدراسة وصفا للمنافسة لا اختبارا لدينامياتها. أما إذا توافرت، فيمكن للنظرية أن تربط الحدث بالاستجابة والأداء ضمن تسلسل سببي قابل للدفاع.

45.17 الانتقال إلى الاستراتيجية بوصفها ممارسة: من استراتيجية المنظمة إلى عمل الاستراتيجيين

إذا كانت الديناميات التنافسية تبدأ من فعل ظاهر في السوق، فإن منظور الاستراتيجية بوصفها ممارسة يسأل عما سبق هذا الفعل ورافقه داخل الحياة التنظيمية. صاغ Whittington (1996) التحول بعبارة محورية: بدلا من التركيز فقط على «استراتيجيات» المنظمات، نهتم بالاستراتيجيين و«التفكير والعمل الاستراتيجي» الذي يقومون به. هذه النقلة لا تعني ترك مستوى المنظمة، بل فتح الصندوق الأسود الذي يجعل الاستراتيجية نشاطا اجتماعيا ومهنيا وماديا.

تاريخيا، جاءت Strategy-as-Practice ضمن «التحول نحو الممارسة» في العلوم الاجتماعية، الذي يعامل الواقع الاجتماعي باعتباره ينتج ويتكرر عبر أفعال وممارسات متجسدة. في الاستراتيجية، ساعد Johnson, Melin, and Whittington (2003) على الدفع نحو «micro strategy and strategizing»، ثم طور Whittington (2006) وجارزبوكوسكي وزملاؤها إطار praxis-practices-practitioners. وبدلا من جعل الأداء المالي الاختبار الوحيد لقيمة البحث، اتسع الاهتمام إلى كيفية حدوث الاستراتيجية ومن يشارك فيها وما الأدوات والخطابات التي تجعل بعض الأفعال ممكنة.

المغزى هنا إبستمولوجي أيضا: المعرفة عن الاستراتيجية لا تستخرج فقط من نتائج المنظمة أو تصريحاتها الرسمية، بل من مراقبة كيفية العمل. يمكن أن تقول المنظمة إن استراتيجيتها متمحورة حول العميل، لكن الممارسة تكشف أي بيانات عميل تدخل الاجتماع، ومن يمثل صوت العميل، وما إذا كان المؤشر المالي يقصي هذا الصوت عند الحسم. بهذا يميز المنظور بين الاستراتيجية كخطاب رسمي والاستراتيجية كما تمارس، ويتيح دراسة الفجوة بينهما بوصفها ظاهرة لا خطأ قياس.

45.18 المكونات الثلاثة: Praxis وPractices وPractitioners

يقدم Jarzabkowski, Balogun, and Seidl (2007) إطارا أصبح مرجعا مركزيا: practitioners، practices، praxis. يشير praxis إلى تدفق النشاط الاستراتيجي الفعلي، مثل سلسلة اجتماعات التخطيط، وورشة استراتيجية، ومفاوضات تحالف، ومراجعة محفظة، أو حلقات تنفيذ ومراجعة. تشير practices إلى الأدوات والروتينات والخطابات والإجراءات والمواد المقبولة اجتماعيا التي يستند إليها العمل، مثل SWOT وبطاقات الأداء والعروض والنماذج والقوالب وممارسات التيسير. أما practitioners فهم الأشخاص والجماعات الذين يقومون بعمل الاستراتيجية أو يؤثرون فيه.

القيمة النظرية ليست في حفظ المصطلحات الثلاثة، بل في تحليل علاقتها. ممارسة مثل عرض PowerPoint لا «تسبب» قرارا وحدها؛ معناها يعتمد على من يستخدمها، وفي أي حلقة praxis، وأمام من، وما السلطة المرتبطة بها. والممارس لا يعمل بحرية مطلقة؛ تتاح له أدوات

وأعراف وقواعد مهنية تحد ما يمكن قوله وفعله. وpraxis لا يكون مجرد سياق، بل ساحة تتفاعل فيها الممارسات والممارسون وتنتج الاستراتيجية.

في التشغيل البحثي، يجب تحديد الثلاثة قبل جمع البيانات. إذا كان السؤال عن دور ورشة استراتيجية، فالـpraxis قد تكون الورشة وما قبلها وما بعدها، والممارسات هي أدوات التيسير والتحليل والتصويت، والممارسون هم الإدارة والمستشارون والمشاركون. هذا التحديد يمنع استخدام كلمة «ممارسة» مرادفا لأي نشاط إداري.

يجب كذلك تجنب تحويل الثلاثية إلى جدول تصنيفي منفصل. قوتها تظهر في العلاقات: ممارسات تنتقل بين منظمات بواسطة ممارسين، ثم يعاد تشكيلها داخل praxis محلي؛ ونتائج praxis قد تغير الممارسة نفسها أو هوية الممارس. لذلك يمكن للدراسة الطولية أن تتبع مثلا انتقال أداة تخطيط من مستشار إلى فريق، ثم تعديلها بعد عدة دورات، وما إذا أصبحت معيارا داخليا. هذا يوضح الممارسة كعملية إعادة إنتاج وتغيير لا كقائمة أدوات ثابتة.

45.19 من هم ممارسو الاستراتيجية؟ توسيع الفاعل الاستراتيجي

التصور التقليدي يضع الاستراتيجية في يد الإدارة العليا، لكن الممارسة اليومية تكشف فاعلين أوسع: مدراء وسط، محللون، مستشارون، مسؤولو مشاريع، خبراء تقنية، ووحدات تخطيط، وأحيانا جهات خارجية. منظور الممارسة لا ينكر سلطة القمة، لكنه يسأل من يساهم فعليا في إنتاج المعلومات والمعاني والوثائق والقرارات والتنفيذ. قد يقرر مجلس الإدارة التوجه، لكن محللا يبني السيناريو الذي يجعل خيارا يبدو عقلانيا، ومدير وسط يترجم التوجه إلى إجراءات، ومستشار يحدد لغة النقاش.

تظهر أهمية المدراء الوسط خصوصا عند التنفيذ والتفسير. دراسة Rouleau (2005) بينت كيف يستخدم المدراء الوسط ممارسات دقيقة لصنع المعنى وإعطائه للآخرين أثناء التغيير الاستراتيجي. هذا يغير السؤال من «هل يشارك المدراء الوسط؟» إلى «كيف يترجمون ويبيعون ويوائمون الاستراتيجية في تفاعلهم اليومي؟». كما يكشف أن الاستراتيجية قد تتغير أثناء الترجمة لا بعد انتهائها فقط.

في البحث، ينبغي الحذر من توسيع مفهوم الممارس حتى يفقد حدوده. ليس كل موظف «استراتيجيا» تلقائيا. المعيار هو المساهمة في نشاط له عواقب على اتجاه المنظمة أو تخصيص مواردها أو تعريف مجالها أو استجابتها لقضية استراتيجية. وقد يكون مستوى المشاركة مؤقتا؛ شخص يصبح ممارسا استراتيجيا في مشروع محدد ثم يعود إلى عمل تشغيلي.

ومن المفيد التمييز بين المشاركة والتأثير. قد يحضر عشرات الموظفين ورشة لكن ثلاثة فقط يملكون القدرة على إعادة صياغة البدائل. وقد لا يحضر محلل الاجتماع النهائي لكنه يؤثر بقوة من خلال نموذج أصبح مرجع القرار. لذلك يمكن قياس الممارسة عبر سلسلة المساهمة لا الحضور

فقط: من أنتج البيانات، من ترجمها، من عرضها، من اعترض، ومن اعتمد القرار. هذا التتبع يكشف ممارسين غير مرئيين في الهياكل الرسمية.

45.20 الأدوات الاستراتيجية بوصفها ممارسات مادية ومعرفية

تستخدم المنظمات أدوات كثيرة: تحليل SWOT، قوى بورتر، خرائط أصحاب المصلحة، مصفوفات المحافظ، السيناريوهات، لوحات المؤشرات، نماذج القيمة، والجداول المالية. منظور الممارسة لا يسأل فقط هل الأداة «صحيحة» نظريا، بل ماذا تفعل أثناء الاستراتيجية. الأداة تختار ما يظهر، وتنظم من يتحدث، وتخلق فئات للمقارنة، وتسمح لبعض الحجج بالانتقال من رأي إلى رقم أو شكل. بذلك تصبح المادة ليست وعاء محايدا للقرار.

يمكن لأداة واحدة أن تنتج آثارا مختلفة في سياقات مختلفة. SWOT قد يفتح نقاشا في فريق، ويغلقه في آخر إذا تحول إلى قالب شكلي. نموذج مالي قد يمنح سلطة لمن يتحكم في افتراضاته. لوحة رقمية لحظية قد تنقل الانتباه من الأهداف طويلة الأمد إلى المؤشرات قصيرة الأمد. لذا يكون السؤال الممارسي: كيف استخدمت الأداة، من تحكم فيها، وما الذي جعلته مرئيا أو غير مرئي؟

هذا المنظور يربط الاستراتيجية بالمادية من دون الوقوع في حتمية تقنية. لا يقال إن PowerPoint يصنع الاستراتيجية، بل إن خصائصه وكيفية استخدامه داخل ممارسة اجتماعية تؤثر في العرض والترتيب والإقناع. دراسة الأدوات قد تعتمد الملاحظة والفيديو والوثائق والإصدارات المتعاقبة، وهي مصادر تكشف العمل الذي يختفي في الاستبانة العامة عن «استخدام أدوات التخطيط».

تسمح دراسة الأدوات أيضا بفهم قابلية النقل بين السياقات. أداة صنعت لقطاع صناعي قد تستخدم في جامعة أو جهة عامة، لكن مع إعادة تعريف مفاهيم مثل المنافس والعميل والقيمة. نجاح النقل لا يعتمد على صحة الأداة المجردة فقط، بل على قدرة الممارسين على ترجمتها. لذلك يمكن للباحث مقارنة استخدام الأداة نفسها في وحدتين، ورصد ما احتفظ به وما تغير، وما إذا كانت التعديلات حسنت ملاءمتها أو أفرغتها من منطقها الأصلي.

45.21 الاجتماعات وورش الاستراتيجية: أين يحدث strategizing؟

الاجتماعات وورش الاستراتيجية مواقع مكثفة لـstrategizing لأنها تجمع فاعلين وأدوات وقواعد تفاعل في زمن محدد. لكن منظور الممارسة لا يفترض أن الاجتماع الرسمي هو الاستراتيجية كلها. كثيرا ما يسبق الاجتماع إعداد غير رسمي، ومحادثات ثنائية، وصياغة وثائق، ويتبعه تفسير وإعادة تفاوض. لذلك يكون الحدث الرسمي عقدة ضمن سلسلة praxis أوسع.

يمكن تحليل من يضع جدول الأعمال، ومن يملك حق الكلام، وترتيب العروض، وطريقة استخدام البيانات، وكيف تسجل القرارات، وما القضايا التي تؤجل. هذه التفاصيل ليست «صغيرة» إذا كانت تحد من يدخل في القرار وما البدائل التي تصبح قابلة للنقاش. قد يجعل التيسير المنظم أصواتا مهمشة مسموعة، أو قد يحول الورشة إلى طقس شرعنة لقرار محسوم.

منهجيا، تعد الملاحظة المباشرة والتسجيل وتحليل التفاعل مفيدة، مع مراعاة الأخلاق والسرية. وإذا تعذر الحضور، يمكن الجمع بين محاضر الاجتماعات والنسخ المتعاقبة من العروض ومقابلات قريبة زمنيا من الحدث. أما سؤال المشاركين بعد سنة «كيف اتخذتم القرار؟» فقد يعيد بناء قصة أكثر اتساقا مما حدث فعلا.

وتكشف الورش أيضا البعد الزمني للممارسة. اجتماع مدته ساعتان قد تكون نتائجه محددة مسبقا بسبب أسابيع من إعداد البيانات واختيار المدعوين، أو قد يفتح مسارا جديدا لأن حدثا مفاجئا يغير النقاش. لذا لا ينبغي أخذ الاجتماع كوحدة مغلقة. الأنسب غالبا تتبع episode: التحضير، الحدث، المتابعة. هذا يسمح بفهم كيف تنتقل فكرة من هامش محضر أولي إلى قرار رسمي أو كيف تختفي رغم دعمها داخل الجلسة.

45.22 الخطاب والسرد واللغة: كيف تصبح بعض الاستراتيجيات قابلة للتصديق؟

الاستراتيجية عمل لغوي بقدر ما هي تخصيص موارد. العبارات التي تصف السوق والتهديد والفرصة والهوية المستقبلية لا تنقل واقعا جاهزا فقط؛ إنها تساعد على بناء معنى مشترك وتعبئة التأييد. لذلك اهتمت أبحاث الممارسة بالخطاب والسرد والنصوص الاستراتيجية. الخطة، والعرض، ورسالة الرئيس، وحتى تسمية مشروع يمكن أن تحمل افتراضات حول من نحن ومن المنافس وما المشكلة التي تستحق الاستثمار.

تحليل الخطاب لا يعني أن «كل شيء كلام». القرارات لها موارد وعقود ونتائج مادية، لكن الوصول إليها يمر غالبا عبر لغة تقنع وتبرر وتحدد الفئات. مثلا وصف تقنية بأنها «تحول» بدلا من «تحديث» قد يبرر ميزانية واستثناءات أكبر. وصف سوق بأنه «دفاعي» أو «منصة نمو» يغير الأسئلة المطروحة. ويمكن للسرد أن يربط ماضيا انتقائيا بمستقبل مرغوب ليجعل مسارا يبدو طبيعيا.

في البحث، يمكن استخدام تحليل الخطاب أو السرد أو التأطير، بشرط ربطه بممارسة استراتيجية محددة ونتائج داخل العملية. دراسة Kaplan (2008) حول منافسات التأطير توضح كيف يمكن للفاعلين تحت عدم اليقين أن يتنافسوا لجعل إطار معين هو السائد، فيتداخل المعرفي والسياسي في إنتاج القرار. هذا مثال جيد على جسر ممكن مع الفصل 44 دون إعادة نظرية الانتباه.

يمكن كذلك مقارنة الخطاب بالفعل. قد تتكرر كلمات مثل الابتكار والمرونة في الخطط، بينما تذهب الموارد إلى أعمال تقليدية. هذه الفجوة لا تحسم وحدها أن الخطاب زائف؛ قد يكون الخطاب محاولة لتغيير الهوية قبل تغير الممارسة. لذلك يحتاج الباحث إلى زمن ودليل مادي: هل تغيرت الميزانيات، والمهام، والأدوات، والاجتماعات؟ ربط النص بالممارسة يمنع تحليل الكلمات بمعزل عن التنظيم الذي أنتجها واستخدمها.

45.23 القوة والسياسة في الممارسة الاستراتيجية

كل ممارسة استراتيجية توزع القدرة على التأثير. من يملك حق تعريف المشكلة؟ من يختار المؤشرات؟ من يستطيع استبعاد بديل باعتباره «غير واقعي»؟ ومن يملك الوصول إلى الاجتماع أو البيانات؟ منظور الممارسة يجعل هذه الأسئلة جزءا من التحليل بدل معاملتها ضوضاء حول قرار عقلاني. القوة قد تكون رسمية، لكنها قد تتجسد أيضا في الخبرة أو التحكم في أداة أو قدرة خطابية على جعل تفسير معين مقنعا.

لا يعني ذلك أن Strategy-as-Practice تصبح نظرية قوة شاملة؛ الفصل 52 يملك المعالجات النقدية والقوة والأخلاق. هنا يستخدم مفهوم القوة لفهم كيف تنتج الممارسة الاستراتيجية اختيارات ومعاني. يمكن أن يمنح قالب مالي سلطة لوحدة المالية، أو تجعل لغة تقنية فئة من الخبراء ضرورية، أو يسمح مستشار خارجي بتحريك فكرة لم يستطع فاعل داخلي طرحها.

يحتاج الباحث إلى تجنب الاستدلال من المنصب إلى القوة مباشرة. المدير الأعلى قد يخسر نقاشا أمام خبير لأن المسألة تتطلب معرفة لا يملكها، بينما يستطيع موظف أقل رتبة التحكم في تدفق المعلومات. الملاحظة والتتبع الزمني للوثائق والحجج يكشفان القوة في الفعل بصورة أدق من سؤال عام عن «نفوذ الإدارة».

كما يمكن أن تعمل القوة من خلال عدم الحدث. قضية لا تصل إلى جدول الأعمال قد تكون دليلا على ممارسة إقصاء أكثر من النقاش الصريح. البدائل التي تصنف مسبقا خارج الاستراتيجية لا تحتاج إلى هزيمة في اجتماع. لذلك يفيد الباحث في مقارنة النسخ المبكرة والنهائية من الأجندات والوثائق، وسؤال المشاركين عن القضايا التي لم تصل إلى الحسم. هذه الأدلة تكشف كيف تحد الممارسة مجال الاختيار قبل لحظة القرار، مع بقاء التحليل ضمن وظيفة الفصل لا ضمن نظرية قوة شاملة.

45.24 الترجمة والتنفيذ: عندما تتغير الاستراتيجية أثناء انتقالها

يقاوم منظور الممارسة الفصل الحاد بين صياغة الاستراتيجية وتنفيذها. فحين تنتقل الاستراتيجية من الإدارة العليا إلى وحدات ومشاريع، يفسرها الناس ويكيفونها مع القيود المحلية، وقد يغيرون معناها. التنفيذ ليس مجرد طاعة لاحقة، بل يمكن أن يكون موضعا لإنتاج الاستراتيجية. هذا مهم خصوصا عندما تكون الأهداف عامة أو متعارضة، مثل «رقمنة الخدمة مع الحفاظ على التجربة الإنسانية».

الترجمة قد تكون بناءة أو مشوهة. مدير وسط قد يحول شعارا عاما إلى قواعد تشغيلية قابلة للتطبيق، لكنه قد يختزل الهدف إلى مؤشر يسهل قياسه. فرع محلي قد يكيف السياسة مع سوقه فيحسن الأداء، أو يبتعد عن المنطق الأصلي. ولذلك لا تكفي مقارنة «الخطة» بالنتيجة؛ يجب تتبع التحولات الوسيطة في النصوص والممارسات والقرارات.

تصميم بحث قوي قد يبدأ بوثيقة استراتيجية مركزية، ثم يتبع كيف أعيدت صياغتها في خطط وحدات، واجتماعات، ومؤشرات، وممارسات تنفيذ. هذه السلسلة تكشف نقاط التحول ومن قام بها ولماذا. وتوفر أساسا أدق لتفسير فجوة التنفيذ من مقياس استبانة عام عن «جودة التنفيذ».

الترجمة تثير أيضا مسألة الوفاء المرن. التنفيذ الحرفي قد يكون غير مناسب إذا تغيرت الظروف، بينما التكيف المفرط قد يفكك الاتساق. يمكن للباحث تتبع العناصر التي عدت جوهرية وغير قابلة للتفاوض، والعناصر التي سمح بتعديلها. هذا يفيد خصوصا في المنظمات متعددة المواقع، حيث توضح المقارنة بين الوحدات كيف تحول المعنى نفسه إلى ممارسات مختلفة، وأي التعديلات اعتبرت شرعية وأيها عوملت بوصفها انحرافا.

45.25 الممارسة والاستراتيجية الناشئة: كيف يظهر الجديد من العمل اليومي؟

قد تظهر الاستراتيجية الناشئة عندما تتكرر أفعال محلية وتكتسب دعما ثم تصبح اتجاها معترفا به. منظور الممارسة مفيد لتتبع هذا التحول لأنه يراقب النشاط قبل أن يسمى رسميا «استراتيجية». تجربة ناجحة في وحدة، أو استخدام جديد لبيانات، أو نمط تعاون مع عميل قد يتحول تدريجيا إلى ممارسة أوسع. هنا لا يكون الجديد نتيجة خطة مسبقة كاملة ولا صدفة خالصة؛ بل يتكون عبر تفاعل الممارسين والممارسات والتقييم المستمر.

لكن يجب عدم الخلط بين Strategy-as-Practice ومفهوم الاستراتيجية الناشئة ككيان مستقل. الممارسة توفر عدسة لتفسير كيف يحدث الظهور، بينما سؤال «مقصودة أم ناشئة» يتعلق بمسار الاستراتيجية. يمكن للباحث أن يدرس كيف يصبح النشاط المحلي مرئيا، ومن يعيد تسميته كفرصة، وما الأدوات التي تسمح بتوسيعه، وكيف يواجه مقاومة أو يحصل على موارد.

في بيئات الابتكار الرقمي، هذه العملية واضحة لأن التجارب الصغيرة والاختبارات السريعة تولد بيانات يمكن أن تعيد توجيه الاستراتيجية. ومع ذلك، يجب عدم استباق فصول التعلم والابتكار؛ وظيفة هذا القسم هي إظهار كيف تدخل النتائج التجريبية في ممارسة strategizing، لا شرح الاستكشاف والاستغلال أو خلق المعرفة كملفات نظرية كاملة.

ويحتاج الباحث إلى لحظة الاعتراف. النشاط المحلي لا يصبح استراتيجية ناشئة لمجرد تكراره؛ يجب أن يكتسب معنى يتجاوز الوحدة أو يؤثر في تخصيص الموارد والاتجاه. يمكن تتبع متى بدأ الفاعلون يسمونه مبادرة استراتيجية، ومن ربطه بأهداف المنظمة، ومتى حصل على ميزانية أو رعاية عليا. هذه العلامات تساعد على الفصل بين تحسين تشغيلي محلي وتحول استراتيجي ناشئ.

45.26 الهوية المهنية للممارس وصناعة «من يحق له أن يستراتيجي»

الممارسة الاستراتيجية ليست نشاطا تقنيا فقط، بل مهنة وهوية. بعض الأدوار تمنح صاحبها شرعية للحديث عن «الاستراتيجية»، بينما يصنف آخرون باعتبارهم تشغيليين حتى عندما يمتلكون معرفة حاسمة. الاستشارات ووحدات التخطيط ومدارس الأعمال تنشر قوالب ولغة تحدد

ما يبدو عملا استراتيجيا احترافيا. لذلك يدرس المنظور كيف يصنع الناس هويتهم كممارسين، وكيف تنتقل الممارسات بين المنظمات.

هذا البعد يساعد في تفسير انتشار أدوات بعينها حتى عندما تكون قيمتها التحليلية محدودة. الأداة قد تمنح الاجتماع مظهرا احترافيا أو لغة مشتركة مع مجلس الإدارة والمستشارين. كما قد تسمح لشخص بتقديم نفسه كخبير. لكن الانتشار لا يعني الاستخدام المتطابق؛ المنظمة تعيد تفسير الأداة وتكييفها مع ثقافتها وسلطتها وبياناتها.

للباحث، يمكن دراسة السيرة المهنية، والتدريب، والانتماء المهني، وشبكات الاستشارات، ومصادر الأدوات، ثم ربطها بكيفية الممارسة. هذا يوسع مستوى التحليل من المنظمة إلى مجال المهنة من دون تحويل الفصل إلى نظرية مؤسسية؛ فإذا أصبح السؤال عن الشرعية والانتشار المؤسسي بحد ذاته، تنتقل الملكية إلى الباب 12.

كما يمكن للهويات أن تتصارع. خبير عمليات قد يرى الاستراتيجية انضباطا في التنفيذ، بينما يراها مسوق اكتشافا للأسواق، ويركز المالي على العائد والمخاطر. لا تعكس هذه الاختلافات مصالح فقط؛ إنها طرق مهنية مختلفة لتعريف ما يعد دليلا وما يعد قرارا جيدا. دراسة اللقاء بين هذه الهويات تكشف لماذا تنجح بعض الأدوات في بناء لغة مشتركة، ولماذا تتحول أخرى إلى ساحة دفاع عن الاختصاص.

45.27 الاستراتيجية المفتوحة والمشاركة الواسعة

توسعت بعض المنظمات في إشراك موظفين وعملاء وشركاء في نقاشات الاستراتيجية، فيما يسمى أحيانا «الاستراتيجية المفتوحة». من منظور الممارسة، القيمة ليست في افتراض أن المشاركة أفضل، بل في تحليل كيف تغير حدود من يشارك، وما المعلومات التي تدخل، وما أشكال الإغلاق التي تبقى ضرورية. فتح المنصة للأفكار لا يعني أن كل المشاركين يملكون سلطة متساوية على القرار.

قد توسع المشاركة قاعدة المعرفة وتزيد الالتزام، لكنها ترفع تكاليف التنسيق والسرية وتخلق توقعات يصعب الوفاء بها. كما يمكن أن تكون «الشفافية» انتقائية: يسمح للناس بالتعليق على بدائل محددة مسبقا، بينما تبقى القضايا الأساسية مغلقة. لذلك يجب تفكيك ممارسات الانفتاح: من دعي، وما المعلومات المتاحة، وكيف جمعت المساهمات، ومن صنفها، وكيف تحولت إلى قرار.

هذا الموضوع مناسب لتصميمات رقمية حيث تترك المنصات سجلات كاملة للمشاركة. يمكن تحليل شبكات المساهمة، وتسلسل الأفكار، والتصويت، وتعديلات النصوص، ثم مقابلة ذلك بالقرار النهائي. لكنه يبقى جزءا من Strategy-as-Practice عندما يكون السؤال عن ممارسة صنع الاستراتيجية، لا عن تقنيات المنصة نفسها.

المشاركة الواسعة تغير أيضا مسؤولية القرار. عندما تشارك جماعة كبيرة في توليد الأفكار، قد يصبح من غير الواضح من يتحمل نتيجة الاختيار النهائي. لذلك تحتاج المنظمات إلى ممارسات إغلاق closure تحدد متى تنتهي المشاركة ومن يقرر. دراسة الانفتاح من دون دراسة الإغلاق تقدم صورة ناقصة؛ فجوهر الاستراتيجية ليس فقط جمع الأصوات بل تحويلها إلى التزام. هذه المفارقة بين الاتساع والحسم موضوع ممارسي واضح يمكن رصده في القواعد والمنصات والاجتماعات.

45.28 الذكاء الاصطناعي والتحليلات في عمل الاستراتيجية

دخول التحليلات المتقدمة والذكاء الاصطناعي لا يلغي الممارسة؛ بل يغير توزيعها. نظام يولد سيناريوهات أو يلخص منافسين أو يتنبأ بالطلب يصبح جزءا ماديا من strategizing. السؤال الممارسي ليس «هل الذكاء الاصطناعي يحسن الاستراتيجية؟» بصورة عامة، بل كيف يدخل في الاجتماعات، ومن يثق بمخرجاته، ومن يستطيع تعديل افتراضاته، وكيف يستخدم كدليل أو كأداة إقناع.

قد يزيد النظام سرعة إنتاج البدائل، لكنه يمكن أن يرسخ افتراضات البيانات السابقة. وقد يعيد توزيع السلطة لصالح وحدات البيانات أو موردي النماذج. كما يمكن أن يخلق شكلا جديدا من «المؤلف الموزع» حيث يصعب نسبة التحليل إلى شخص واحد. لذلك يجب تسجيل التفاعل بين الإنسان والأداة، لا الاكتفاء بقياس «مستوى استخدام AI».

في دراسة حالة، يمكن تتبع مسار توصية خوارزمية من لحظة ظهورها إلى القرار: من قرأها، كيف شرحت، ما الاعتراضات، هل طلب تحليل إضافي، وكيف تغيرت صياغتها في الوثيقة. هذا النوع من التتبع يجعل التقنية جزءا من الممارسة الاستراتيجية، مع ترك نظرية قبول التقنية والمادية الاجتماعية لمواطنها الأصلية في الأبواب اللاحقة.

ومن المهم توثيق سلسلة المصدر للمخرجات الخوارزمية. إذا قدم النظام توصية، يحتاج الباحث إلى معرفة البيانات التي استند إليها، ومن صاغ السؤال، وما الخيارات التي كانت متاحة، وكيف عرض عدم اليقين. الممارسة الاستراتيجية قد تتغير عندما تتحول الافتراضات من نص يمكن مناقشته إلى نموذج تقني يصعب على بعض المشاركين فحصه. لذلك يصبح تفسير النموذج وحق الاعتراض عليه جزءا من بنية المشاركة والسلطة داخل strategizing.

45.29 مناهج البحث في Strategy-as-Practice

لأن المنظور يركز على ما يفعله الناس فعلا، تميل أبحاثه إلى مناهج قريبة من النشاط: الإثنوغرافيا، الملاحظة، دراسات الحالة الطولية، الفيديو، اليوميات، تحليل الوثائق، وتحليل الخطاب والتفاعل. لا يعني ذلك استحالة القياس الكمي، لكن تحويل الممارسة إلى استبانة بعيدة عن الحدث قد يفقد التفاصيل التي تمنح المنظور قيمته.

أفضل تصميم يبدأ بتحديد حلقة praxis: فترة تخطيط، قرار استحواذ، ورشة، تحول استراتيجي، أو بناء خطة. ثم يحدد الممارسين والممارسات والآثار التي ستتبع. يمكن أخذ عينات من الاجتماعات الحرجة، وتتبع نسخ الوثائق، وترميز من يتحدث ومن يقدم البيانات وكيف تتغير البدائل. كما تسمح السجلات الرقمية اليوم بتحليل واسع للممارسة، مثل تسلسل التعديلات في منصة تعاون أو أثر استخدام أدوات استراتيجية عبر مئات الفرق.

المعيار ليس «نوعي مقابل كمي»، بل قرب الدليل من الآلية. إذا كانت الفرضية أن أداة معينة تغير مشاركة المدراء الوسط، يمكن ترميز استخدامها وحجم المشاركة عبر عدد كبير من الاجتماعات. وإذا كان السؤال كيف يعاد بناء معنى استراتيجية أثناء أزمة، قد تكون دراسة حالة تفسيرية أكثر ملاءمة. المنهج يجب أن يخدم الممارسة لا أن يحولها إلى مؤشر سطحي.

يمكن تعزيز الصرامة بإنشاء بروتوكول ترميز يميز الحدث والممارس والممارسة والأثر، مع سجل زمني للوثائق والملاحظات. في الفيديو يمكن ترميز استخدام الأدوات، وتبادل الأدوار، والإشارات إلى البيانات، ولحظات الاتفاق والاعتراض. وفي الدراسات متعددة الحالات يفضل اختيار حالات تختلف على متغير نظري لا على سهولة الوصول فقط. كما أن التحقق من التفسير مع المشاركين مفيد، لكنه لا يجعل روايتهم الحقيقة النهائية؛ فالممارسة قد تتضمن آثارا لا يدركها الفاعلون أنفسهم.

45.30 النقد وحدود منظور الاستراتيجية بوصفها ممارسة

واجه المنظور نقدا بأنه قد يغرق في التفاصيل الدقيقة ويبتعد عن النتائج الاستراتيجية الأكبر. وصف اجتماع بدقة لا يكفي إذا لم يوضح لماذا هو «استراتيجي» وما أثره على اتجاه أو موارد أو حدود المنظمة. لذلك أكد Vaara and Whittington (2012) و Whittington (2006) أهمية ربط المستوى الجزئي بالممارسات والمؤسسات الأوسع، حتى لا يصبح الحقل إثنوغرافيا للإدارة بلا نظرية استراتيجية.

نقد ثان هو التوسع المفاهيمي. إذا أصبحت كل محادثة وكل أداة وكل موظف «ممارسة استراتيجية»، يفقد المنظور قدرته على التمييز. يجب تعريف criterion of consequentiality: ما الذي يجعل النشاط ذا عواقب استراتيجية؟ نقد ثالث يتعلق بالاستدلال؛ الملاحظة العميقة لحالة واحدة قوية في كشف الآلية لكنها لا تبرر تعميمات واسعة من دون منطق مقارنة أو نقل نظري.

كما توجد مخاطر رومانسية في تصوير الممارسة كعالم حر من القيود. الممارسون يعملون داخل سلطة ومؤسسات وموارد ومهن. لهذا تكون النظرية قوية عندما يربط الباحث praxis بالممارسات والممارسين وبالنتيجة أو التحول الذي يريد تفسيره. وتكون أضعف عندما تستخدم كلمة «practice» مرادفا فضفاضا للتنفيذ أو السلوك.

أحد معايير الجودة إذن هو فقدان الحذف: ماذا نخسر إذا حذفنا تحليل الممارسة واكتفينا بالنتيجة؟ إذا لم نخسر آلية مهمة، فربما لا يحتاج البحث إلى SaP. أما إذا كان الفرق بين خيارين يفسره من حضر الاجتماع، أو كيف استخدمت أداة، أو كيف أعيد تأطير القضية، فالممارسة تضيف تفسيريا. هذا الاختبار يحمي النظرية من الاستخدام الزخرفي، ويجعلها عدسة حقيقية لا عنوانا حديثا لدراسة وصفية.

قبل اعتماد MT-0130، يحتاج الباحث إلى تحديد ما الذي سيشاهده فعليا حين يقول إنه يدرس الاستراتيجية كممارسة. يبدأ ذلك بتعريف حلقة praxis ذات بداية ونهاية تقريبية، مثل إعداد خطة، أو مراجعة محفظة، أو قرار دخول، أو ورشة تحول. ثم يحدد الممارسين الذين يملكون أدوارا مباشرة أو غير مباشرة، والممارسات التي يستخدمونها، والآثار التي يبحث عنها في القرار أو تخصيص الموارد أو المعنى. بعد ذلك يبني خريطة أدلة تجمع الملاحظة والوثائق والنسخ المتعاقبة والمقابلات القريبة من الحدث، بحيث يستطيع تتبع كيف انتقلت فكرة أو اعتراض أو رقم من مصدره إلى لحظة الحسم. ويجب أن يسجل أيضا ما لم يحدث: القضايا المستبعدة، والبدائل التي لم تصل إلى الجدول، والأصوات التي لم تشارك، لأن الغياب قد يكون جزءا من الممارسة. إذا استخدم الباحث مقابلات فقط، فمن الأفضل أن يعترف بأنه يدرس روايات عن الممارسة لا الممارسة نفسها، وأن يعززها قدر الإمكان بوثائق أو آثار سلوكية. وإذا استخدم فيديو أو سجلات رقمية، يحتاج إلى بروتوكول أخلاقي يحمي السرية ويحدد ما سيعد وحدة ترميز. كما يجب التمييز بين نتيجة محلية مثل اتفاق في اجتماع ونتيجة استراتيجية مثل إعادة تخصيص موارد أو تغيير مجال أو التزام طويل الأجل. هذا التمييز يمنع تضخيم أثر تفاصيل صغيرة ويجعل التحليل قادرا على وصل المستوى الجزئي بالمستوى التنظيمي. وأخيرا، يختبر الباحث التفسيرات البديلة: هل غيرت الأداة القرار فعلا، أم كانت مجرد واجهة لقرار سابق؟ هل كان دور المدير الوسط سببا في الترجمة، أم أن بنية الحوافز فرضت النتيجة؟ بهذه الخطوات تتحول SaP من وصف غني إلى تفسير منضبط. ويفيد كذلك بناء جدول زمني يضع بجوار كل حلقة استراتيجية الأشخاص المشاركين، والأداة المستخدمة، والوثيقة الناتجة، والقرار المؤقت، وما تغير في الحلقة التالية. هذا الجدول لا يحل محل التحليل، لكنه يمنع الباحث من بناء قصة رجعية متماسكة أكثر مما تسمح الوقائع. ويمكن إضافة عمود للتفسير البديل، بحيث يسجل الباحث منذ البداية ما إذا كان التغير قد يفسر بضغط خارجي أو بسلطة رسمية أو بمعلومة جديدة لا بالممارسة التي يركز عليها. في الدراسات متعددة الحالات، يجب أن تكون المقارنة بين حلقات متشابهة وظيفيا قدر الإمكان، كأن تقارن ورش اختيار سوق لا ورشة اختيار سوق باجتماع تشغيل يومي. كما ينبغي توضيح موضع الباحث نفسه، لأن حضوره قد يغير السلوك، وخصوصا في اجتماعات حساسة أو نزاعات بين وحدات. وإذا شارك كباحث ملاحظ لفترة طويلة، يسجل كيف تغير الوصول والثقة وما البيانات التي بقيت محجوبة. وأخيرا، تكون الخاتمة الممارسية الجيدة قادرة على بيان الآلية في جملة واضحة: أي ممارسة، استخدمها أي ممارس، داخل أي praxis، وبأي أثر على الاستراتيجية.

عندما يعجز الباحث عن هذه الجملة، يكون التحليل بحاجة إلى مزيد من التركيز. وعلى أي مستوى وفي أي لحظة زمنية تحديدا.

45.31 المقارنة الحاسمة بين الديناميات التنافسية والاستراتيجية كممارسة

الديناميات التنافسية تبدأ من فعل خارجي ومنافس محتمل للرد، بينما تبدأ Strategy-as-Practice من نشاط الاستراتيجية داخل سياق اجتماعي ومادي. الأولى تفسر التتابع بين منشآت أو ثنائيات، والثانية تفسر praxis والممارسات والممارسين. التكامل مشروع فقط إذا كانت البيانات تربط فعلا بين العمل الداخلي والحركة الخارجية: ممارسة تنتج فعلا، والرد الخارجي يعود قضية جديدة إلى عملية strategizing. دون هذا الجسر يصبح الجمع تجميعا لا تفسيرا.

45.32 نموذج تكاملي قابل للدفاع: من strategizing إلى الفعل والرد

في بنك رقمي مثلا يمكن تتبع كيف صنعت ورشة وتحليلات وفاعلون قرار إطلاق خدمة، ثم ترميز الإطلاق فعلا تنافسيا ورصد ردود منافسين محددين. بعدها يدرس الباحث كيف دخلت الردود في مراجعة القرار. هذا التصميم قوي لكنه يتطلب بيانات زمنية داخلية وخارجية. إذا لم تتوافر، يختار الباحث منظورا واحدا حاكما بدلا من ادعاء سلسلة لا يستطيع إثباتها.

45.33 فرضيات وأسئلة بحثية قابلة للدفاع

في MT-0128 تصاغ الفرضيات حول احتمال الرد وسرعته وشروطه، مثل اعتماد المنافس على السوق أو وضوح الحركة أو قدرته. وفي MT-0130 قد تكون أسئلة العملية أدق: كيف غيرت أداة معينة المشاركة؟ كيف ترجم المدراء الوسط توجها استراتيجيا؟ وإذا توافرت سجلات كبيرة يمكن اختبار فرضيات كمية، بشرط أن يبقى القياس قريبا من الممارسة الفعلية.

45.34 اختيار المنهج الإحصائي أو النوعي

الأحداث التنافسية تناسب نماذج البقاء والحدث واللوحات وتحليل التسلسل، مع مراعاة تكرار الأفعال داخل الشركة والثنائي. أما الممارسة فتناسب الملاحظة والحالة الطولية والوثائق والفيديو والتحليل التفاعلي، ويمكن كمها عندما توجد سجلات كثيفة. الاختيار المنهجي يتبع شكل الادعاء والبيانات، لا اسم النظرية ولا شيوع برنامج إحصائي معين.

45.35 أخطاء شائعة يجب منعها

لا تسم كل تغير سوقي ديناميات تنافسية من دون فعل ورد وزمن، ولا تقيس العدوانية بانطباع عام إذا توفرت أحداث فعلية. وفي SaP لا تساو الممارسة بالتنفيذ، ولا تذكر praxis-practices-practitioners ثم تهملها في التحليل، ولا تعد كل موظف ممارسا استراتيجيا. الخطأ المشترك هو اختيار النظرية لأن العنوان يحتوي كلمة استراتيجية بدلا من مطابقة الآلية.

45.36 خريطة قرار لطالب الدكتوراه

السؤال عن بنية الصناعة يعود إلى الفصل 41، وعن الموارد إلى 42، وعن تجديدها إلى 43، وعن الانتباه والاختيار إلى 44. السؤال عن أفعال وردود منافسين يقود إلى MT-0128،

والسؤال عن كيف يقوم الناس بعمل الاستراتيجية يقود إلى MT-0130. إذا جمع السؤال المستويين، يجب أن توجد نقطة ربط زمنية ودليل لكل مستوى.

45.37 حالة دكتوراه تطبيقية: المنافسة بين محافظ رقمية

في المحافظ الرقمية يبنى سجل للحركات مثل العمولة والخدمة والشراكة والتوسع، ثم تحدد المنافسة عبر شيوع السوق وتشابه الموارد ويرصد الرد وزمنه. وإذا أضيف SaP تختار حالة يمكن دخول عملية صنع إحدى الحركات فيها: الاجتماعات والأدوات والأدوار والبيانات. تعليقات المستخدمين دليل سوقي مهم لكنها لا تثبت وحدها الممارسة الداخلية، والمقابلات لا تعوض سجل الأفعال الخارجية.

45.38 الخلاصة والقاعدة الحاكمة والجسر إلى الباب 12

يجعل MT-0128 المنافسة سلسلة أفعال وردود مشروطة بالوعي والدافعية والقدرة، ويجعل MT-0130 الاستراتيجية عملا يقوم به ممارسون عبر praxis وممارسات وأدوات وخطاب. القاعدة: لا تستخدم الأولى من دون أحداث ومنافس وزمن، ولا الثانية من دون دليل قريب من strategizing. ومع انتقال السؤال إلى التبعيات الخارجية أو انتقاء السكان التنظيميين يبدأ الفصل 46 والباب 12.

يبقى معيار الاختيار الأخير هو فقدان الحذف. إذا حذف الباحث نظرية الديناميات التنافسية ولم يفقد سوى لغة عامة عن المنافسة، فهي غير لازمة. وإذا حذف Strategy-as-Practice ولم يفقد سوى وصف الاجتماعات، فهي أيضا غير لازمة. النظرية تستحق موقعها عندما تضيف آلية لا تستطيع عدسة أخرى في النموذج تفسيرها، وعندما توجد بيانات تتيح مشاهدة تلك الآلية. لذلك ينبغي أن تذكر الرسالة صراحة لماذا اختيرت العدسة، وما المستوى والزمن والدليل الذي يطابقها، وأين تتوقف صلاحيتها. هذه القاعدة تحمي النموذج من التضخم، وتحافظ على اتساق الباب كله من هيكل الصناعة إلى الموارد والقدرات والاختيار ثم الفعل والممارسة، قبل الانتقال إلى البيئة المؤسسية والتبعيات في الباب التالي. كما ينبغي ألا يستخدم الباحث التكامل بين العدستين لتبرير جمع كل مستويات التحليل في نموذج واحد. التكامل المقبول يحتاج نقطة عبور محددة يمكن ملاحظتها، مثل تحول قرار داخلي إلى حركة سوقية أو عودة رد منافس إلى مراجعة استراتيجية موثقة داخل المنظمة، ومحددة زمنيا وقابلة للتتبع.

جدول 45.1 المقارنة بين العدستين

البعد	الديناميات التنافسية	الاستراتيجية بوصفها ممارسة
السؤال الحاكم	كيف تتتابع الأفعال والردود بين المنافسين؟	كيف يحدث عمل الاستراتيجية فعليا؟
وحدة التحليل	الفعل والرد والثنائي والذخيرة	praxis والممارسات والممارسون
الزمن	تسلسل أحداث واستجابات	تدفق نشاط ومواقف وممارسات
الدليل المفضل	سجلات الأفعال والردود وتوقيتها	الملاحظة والوثائق والتفاعل والسجلات الرقمية
الآلية	وعي ودافعية وقدرة وتهديد وقدرة رد	استخدام اجتماعي ومادي للأدوات والخطاب والعمل
ما لا تملكه	بنية الصناعة العامة أو صنع المعنى الداخلي كاملا	تحليل الردود التنافسية بوصفها سلسلة سوقية

المراجع

Chen, M.-J. (1996). Competitor analysis and interfirm rivalry: Toward a theoretical integration. Academy of Management Review, 21(1), 100-134. https://doi.org/10.5465/amr.1996.9602161567

Chen, M.-J., & Miller, D. (2012). Competitive dynamics: Themes, trends, and a prospective research platform. Academy of Management Annals, 6(1), 135-210. https://doi.org/10.5465/19416520.2012.660762

Ferrier, W. J., Smith, K. G., & Grimm, C. M. (1999). The role of competitive action in market share erosion and industry dethronement: A study of industry leaders and challengers. Academy of Management Journal, 42(4), 372-388. https://doi.org/10.2307/257009

Smith, K. G., Grimm, C. M., Gannon, M. J., & Chen, M.-J. (1991). Organizational information processing, competitive responses, and performance in the U.S. domestic airline industry. Academy of Management Journal, 34(1), 60-85. https://doi.org/10.5465/256302

Smith, K. G., Grimm, C. M., & Gannon, M. J. (1992). Dynamics of competitive strategy. Sage.

Whittington, R. (1996). Strategy as practice. Long Range Planning, 29(5), 731-735. https://doi.org/10.1016/0024-6301(96)00068-4

Johnson, G., Melin, L., & Whittington, R. (2003). Micro strategy and strategizing: Towards an activity-based view. Journal of Management Studies, 40(1), 3-22. https://doi.org/10.1111/1467-6486.t01-2-00002

Jarzabkowski, P. (2005). Strategy as practice: An activity-based approach. Sage.

Whittington, R. (2006). Completing the practice turn in strategy research. Organization Studies, 27(5), 613-634. https://doi.org/10.1177/0170840606064101

Jarzabkowski, P., Balogun, J., & Seidl, D. (2007). Strategizing: The challenges of a practice perspective. Human Relations, 60(1), 5-27. https://doi.org/10.1177/0018726707075703

Kaplan, S. (2008). Framing contests: Strategy making under uncertainty. Organization Science, 19(5), 729-752. https://doi.org/10.1287/orsc.1070.0340

Rouleau, L. (2005). Micro-practices of strategic sensemaking and sensegiving: How middle managers interpret and sell change every day. Journal of Management Studies, 42(7), 1413-1441. https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2005.00549.x

Vaara, E., & Whittington, R. (2012). Strategy-as-practice: Taking social practices seriously. Academy of Management Annals, 6(1), 285-336. https://doi.org/10.5465/19416520.2012.672039

۞ الباب 12 ۞

المؤسسات والبيئة والسكان والتبعية

الفصول 46-48

مدخل الباب 12: المؤسسات والبيئة والسكان والتبعية

يجمع الباب 12 الفصول 46-48 حول سؤال واحد: كيف تؤثر البيئة المؤسسية والسكان والتبعية في الشرعية والبقاء والسلوك التنظيمي؟ هذه الوحدة هي سبب جمع الفصول في باب واحد؛ فهي لا تفترض أن النظريات متشابهة، بل أن بينها توترا أو تكاملا يسمح للقارئ بمقارنة إجابات مختلفة عن عائلة واحدة من المشكلات.

المحاور التي تضبط القراءة هنا هي: البيئة والسكان والتبعية، المؤسسة والتشابه، العمل المؤسسي والتغيير. ويتغير وزن كل محور بحسب الظاهرة ومستوى التحليل. لذلك لا يقرأ الباب كتاريخ أسماء، ولا كقائمة وصفات، بل كسلسلة من القرارات: ما الوحدة التي يجري تفسيرها؟ ما الآلية المركزية؟ ما النتيجة التي تستطيع النظرية تفسيرها فعلا؟ وما الشروط التي تجعل استخدامها خارج نطاقها الأصلي غير مبرر؟

يحتفظ كل فصل بوظيفة محددة داخل هذا المسار. الفصل 46: إدارة التبعيات الخارجية في مقابل الانتقاء والقصور والبقاء على مستوى السكان التنظيميين.؛ الفصل 47: الشرعية والتشابه والضغوط، وتعدد أنظمة المعنى والقواعد التي توجه الفعل.؛ الفصل 48: كيف ينشئ الفاعلون المؤسسات ويحافظون عليها ويعطلونها داخل حقول مقيدة.. هذه الموضوعات متجاورة لكنها غير مترادفة؛ ومن ثم فإن انتقال الباحث من فصل إلى آخر ينبغي أن يستند إلى تغير في السؤال أو الآلية أو المستوى، لا إلى رغبة في زيادة عدد النظريات في الإطار النظري.

تساعد المراجع المؤسسة والامتدادات الرئيسة على فهم هذه الحدود، ومن نقاط الارتكاز في هذا الباب: Pfeffer and Salancik (1978)، Hannan and Freeman (1977)، Lawrence (1983)، DiMaggio and Powell (1977)، Meyer and Rowan (2006) and Suddaby. لا تكفي إحالة واحدة إلى هذه الأعمال للحكم على ملاءمة النظرية، لكنها تذكر القارئ بأن كل بناء داخل الباب له نسب علمي وسؤال أصلي لا ينبغي فصلهما عن الاستخدام المعاصر.

وعند اكتمال هذا المسار ينتقل القارئ إلى الباب 13 (الحوكمة والقوة والأخلاق والمنظورات النقدية)، حيث يتغير مركز السؤال من المؤسسات والبيئة والسكان والتبعية إلى الحوكمة والقوة والأخلاق والمنظورات النقدية. تبقى الإحالات إلى الأبواب الأخرى مفتوحة عندما تتجاوز الظاهرة حدود الحقل، لكن القاعدة هي العودة إلى الموطن الأصلي للمعالجة الكاملة. بهذه الطريقة يحافظ الباب على تماسكه ويظل جزءا من شبكة أكبر، ويستطيع القارئ استخدامه منفردا أو ضمن مسار الأطلس الكامل.

الفصل 46: الاعتماد على الموارد وبيئة السكان التنظيمية

Resource Dependence and Organizational Population Ecology

46.1 تمهيد: من الاستراتيجية التنافسية إلى الاعتماد والبقاء

أنهى الباب السابق تحليله عند كيفية تحرك المنشأة بين المنافسين وكيف تنتج الاستراتيجية في الأفعال والممارسات اليومية. غير أن المنظمة لا تواجه منافسين فقط؛ فهي تعتمد أيضا على ممولين وموردين وجهات تنظيمية وشركاء ومصادر معرفة وأسواق عمل ومنصات توزيع قد تملك موارد لا تستطيع المنظمة إنتاجها داخليا. لذلك ينتقل هذا الفصل من سؤال الحركة داخل المجال التنافسي إلى سؤال أعمق: ماذا يحدث عندما تكون قدرة المنظمة على الفعل مقيدة بعلاقات اعتماد خارجية، وماذا يحدث عندما تصبح قدرة المنظمات نفسها على التكيف أبطأ من سرعة الانتقاء البيئي؟

يجمع الفصل بين عدستين تختلفان في افتراضاتهما ووحدة تحليلهما. نظرية الاعتماد على الموارد (Resource Dependence Theory - RDT) تنطلق من منظمة فاعلة تحاول إدارة تبعياتها وتقليل سيطرة الأطراف الخارجية عليها. أما نظرية بيئة السكان التنظيمية (Organizational Population Ecology Theory) فتنتقل إلى مستوى السكان التنظيميين وتمنح عمليات التأسيس والفشل والانتقاء والقصور البنيوي وزنا أكبر من التكيف المقصود. الجمع بينهما لا يعني دمجهما في نظرية واحدة، بل يتيح للباحث أن يميز بين بيئة يمكن إدارتها عبر العلاقات وبيئة تعمل أيضا كآلية اختيار بين أشكال تنظيمية متفاوتة القدرة على البقاء.

46.2 الملكية النظرية وحدود الفصل

ويقدم أيضا المعالجة MT-0025، الفصل 46 هو الموطن الأصلي لنظرية الاعتماد على الموارد لذلك يملك هذا الفصل شرح الاعتماد والقوة. MT-0027 المساندة لنظرية بيئة السكان التنظيمية والتبادلات الاستراتيجية من جهة، والانتقاء والقصور والبقاء على مستوى السكان من جهة أخرى. ولا تعاد هذه المعالجة في فصل الشبكات أو المؤسسات أو الحوكمة، بل تستخدم هناك إحالة مختصرة إلى المعرف ورقم الفصل ووظيفة الاستدعاء.

الحد الخلفي هو الفصل 45: الفعل التنافسي والرد والممارسة اليومية ليست موضوعا أصليا هنا. والحد الأمامي هو الفصل 47 الذي يملك الشرعية والتشابه المؤسسي والمنطق المؤسسي؛ لذلك لا تستخدم الشرعية في هذا الفصل إلا بقدر ما يلزم لشرح بعض آليات الكثافة في بيئة السكان، من دون نقل النظرية المؤسسية إلى هنا. كما يجب الفصل بين الاعتماد على الموارد في الفصل 46 وبنية الشبكات في الفصل 54: الحاجة إلى مورد خارجي وعلاقة القوة ليست هي نفسها موقع العقدة أو الفجوة البنيوية أو رأس المال الاجتماعي.

46.3 السؤال الحاكم وخريطة الحجة

السؤال الحاكم للفصل هو :كيف تشكل التبعيات الخارجية قدرة المنظمة على الاختيار، ومتى تكون الاستجابة الإدارية للعلاقات كافية، ومتى يصبح تفسير البقاء والفشل أفضل على مستوى السكان التنظيميين؟ تبدأ الحجة من حقيقة بسيطة :لا منظمة مكتفية ذاتيا .ثم نحدد الموارد الحرجة ومصادرها، ونقيس مقدار اعتماد المنظمة على من يسيطر عليها، وننتقل إلى اختلال القوة والاعتماد المتبادل، ثم إلى الاستراتيجيات التي تحاول المنظمة بها امتصاص القيد أو موازنته.

بعد ذلك يتغير مستوى التحليل .فبدلا من سؤال كيف تدير منظمة بعينها تبعياتها، تسأل بيئة السكان لماذا تظهر بعض الأشكال التنظيمية وتتكاثر بينما تختفي أشكال أخرى، ولماذا يصعب على المنظمات القائمة تغيير خصائصها الأساسية بسرعة .هذا الانتقال يضع التكيف المقصود بجوار الانتقاء، لا ضده بصورة مطلقة .وفي نهاية الفصل تقارن العدستان وفقا لوحدة التحليل والآلية والزمن والنتيجة المطلوبة، حتى لا يستخدم طالب الدكتوراه عبارة البيئة تؤثر في المنظمة ثم يختار أي نظرية بيئية عشوائيا.

46.4 الجذور الفكرية لنظرية الاعتماد على الموارد

عام 1978، لكنها تستند Salancikو Pfeffer تبلورت نظرية الاعتماد على الموارد في عمل إلى جذور أقدم في نظرية القوة والاعتماد وفي علم الاجتماع التنظيمي .الفكرة الجوهرية ليست أن البيئة مهمة فحسب، فهذا افتراض يشترك فيه عدد من المنظورات، بل أن البيئة تتكون بدرجة كبيرة من منظمات وأطراف تملك موارد وتفضيلات ومصالح وقد تستخدم سيطرتها على الموارد لتقييد المنظمة .ومن ثم تصبح العلاقة بين المنظمة وبيئتها علاقة تفاوض وقوة وتبادل، لا مجرد استجابة تقنية لعدم اليقين.

يمنح هذا التصور الإدارة دورا نشطا .المنظمة ليست وعاء سلبيا للضغط، بل تستطيع تعديل حدودها وعلاقاتها ومصادرها وترتيبات حوكمتها لتغيير بنية الاعتماد .ومع ذلك، لا تفترض النظرية حرية مطلقة؛ فالفاعلية ذاتها مشروطة بما يملكه الطرف الآخر من بدائل وبمدى أهمية المورد وبإمكان الاستعاضة عنه .هذه الثنائية بين القيد والوكالة تفسر استمرار جاذبية RDT في دراسات مجالس الإدارة والتحالفات وسلاسل الإمداد والعلاقات الحكومية والاستحواذات والاعتماد على المنصات الرقمية.

46.5 الافتراضات الأساسية :المنظمة ليست مستقلة

الافتراض الأول أن بقاء المنظمة يحتاج إلى تدفقات موارد لا تسيطر على جميعها .تشمل الموارد المال والمدخلات المادية والمعرفة والتقنية والشرعية التشغيلية والوصول إلى العملاء والقنوات والمواهب والبيانات والتراخيص .والافتراض الثاني أن من يسيطر على مورد مهم يمكن أن يؤثر في سلوك من يحتاج إليه، خصوصا عندما تكون البدائل قليلة أو مكلفة أو بطيئة .والافتراض الثالث أن الإدارة تحاول باستمرار تقليل عدم اليقين والمحافظة على قدر من الاستقلال في مواجهة هذه القيود.

لا ينبغي تحويل هذه الافتراضات إلى عبارة عامة من نوع كل منظمة تعتمد على البيئة .الاختبار النظري يبدأ بتحديد علاقة اعتماد بعينها :من يعتمد على من؟ على أي مورد؟ ما مقدار أهمية المورد؟ ما البدائل المتاحة؟ ومن يستطيع تغيير شروط التبادل؟ إذا لم يستطع الباحث تسمية زخرفيا .قوة النظرية في أنها RDT الطرفين والمورد والبدائل وآلية القيد، فغالبا ما يكون استخدام تحول البيئة من مفهوم شامل غامض إلى شبكة من علاقات محددة يمكن قياس القوة والاعتماد .والتغيير داخلها

46.6 الموارد الحرجة والتركيز والتحكم

ليست كل الموارد متساوية في قدرتها على توليد الاعتماد .يرتفع الاعتماد عندما يكون المورد حرجا لأداء المنظمة أو بقائها، وعندما يتركز التحكم فيه لدى عدد محدود من الأطراف، وعندما تنخفض إمكانات الاستبدال أو الوصول إلى مصادر بديلة .شركة تعتمد على عشرات الموردين المتقاربين لا تواجه القيد نفسه الذي تواجهه شركة يعتمد إنتاجها على مورد تقني واحد يملكه مزود عالمي .وبالمثل، جامعة تعتمد على ممول واحد تختلف عن جامعة توزع دخلها بين رسوم وبحوث .وعقود ومنح متعددة

الحرجية ليست خاصية ثابتة في المورد ذاته؛ فهي مرتبطة بنموذج العمل والوقت والسياق .مورد يمكن استبداله في الأجل الطويل قد يكون حرجا في أسبوع أزمة .ومنصة تسويق قد تكون مجرد قناة إضافية لمنشأة، لكنها قد تصبح بوابة شبه وحيدة لمنشأة أخرى .لذلك يتطلب القياس الجمع بين أهمية المورد ونسبة الاعتماد ودرجة التركيز وتكلفة التحول ومدة الاستبدال .هذا التفصيل يمنع الباحث من استخدام حجم المورد وحده مؤشرا للقوة، لأن مورد صغير القيمة المالية قد يكون شديد .الحرج إذا أوقف غيابه العملية كلها

46.7 الاعتماد والقوة :من يملك القدرة على فرض الشروط؟

تنبع القوة من عدم تماثل الاعتماد .الطرف أ يكون أكثر قدرة على التأثير في الطرف ب RDT في عندما يحتاج ب إلى مورد يسيطر عليه أ أكثر مما يحتاج أ إلى ما يقدمه ب، مع ضعف بدائل ب . لكنه يتحول في النظرية، Emerson عند power-dependence هذا المنطق يقارب تقليد التنظيمية إلى سؤال عن كيفية استخدام المنظمات للروابط والتحالفات والاندماج والتعيينات السياسية ومجالس الإدارة لإعادة تشكيل علاقات الاعتماد .القوة هنا ليست صفة نفسية ولا منصبا .رسميا، بل خاصية علائقية تتغير مع البدائل والاحتياجات

يمكن أن يكون الاعتماد ثنائي الاتجاه .المورد يحتاج إلى المشتري، والبنك يحتاج إلى المقترض الجيد، والمنصة تحتاج إلى مطورين ومستخدمين، والدولة تحتاج إلى شركات توفر وظائف وضرائب .لذلك لا تكفي عبارة هذه المنظمة تعتمد على الحكومة أو على المورد .المطلوب تحليل أن التمييز بين اختلال القوة وبين Piskorskiو Casciaro الاعتماد المتبادل .وقد أظهر الاعتماد المتبادل يساعد على حل تناقضات تجريبية، لأن ارتفاع الاعتماد المتبادل قد يدفع

الأطراف إلى امتصاص القيد عبر الاندماج، بينما قد يجعل اختلال القوة الطرف الأقوى أقل حاجة إلى مثل هذا الترتيب.

46.8 اختلال القوة والاعتماد المتبادل

اختلال interdependence. يستفيد الباحث من فصل بعدين كانا يختلطان أحيانا في مفهوم القوة (Power Imbalance) هو الفرق بين اعتماد طرف على الآخر واعتماد الآخر عليه. أما الاعتماد المتبادل (Mutual Dependence) فهو مجموع ما يحتاجه الطرفان من بعضهما. قد تكون علاقة ما عالية الاعتماد المتبادل وقريبة من التوازن، مثل شريكين يملك كل منهما أصلا مكملا لا يستطيع الآخر الاستغناء عنه. وقد تكون علاقة أخرى ذات اختلال شديد، مثل مشتر صغير يعتمد على مورد احتكاري لا يمثل له إلا نسبة ضئيلة من المبيعات.

هذا التمييز مهم للفرضيات. إذا كان السؤال عن احتمال تكوين تحالف أو اندماج، فقد يزيد الاعتماد المتبادل الحافز إلى ترتيب يحمي العلاقة. وإذا كان السؤال عن قدرة طرف على فرض شروط سعرية أو معلوماتية، فقد يكون اختلال القوة هو المتغير الأقرب. جمع البعدين في مقياس واحد قد ينتج نتائج مضللة. كما يجب الانتباه إلى أن القوة المتصورة ليست دائما القوة البنيوية الفعلية؛ المدير قد يعتقد أن البدائل قليلة بينما يستطيع السوق توفير بديل خلال أشهر، أو قد يبالغ في سهولة التحول بينما تمنع عقود أو معايير تقنية ذلك.

46.9 عدم اليقين وحرية التصرف

يرتبط الاعتماد بعدم اليقين لأن المنظمة لا تحتاج المورد فقط، بل تحتاج إلى توقع استمرار الوصول إليه وشروط الحصول عليه. يزداد القلق عندما تكون الكمية أو الجودة أو السعر أو التوقيت أو القواعد التنظيمية متغيرة وغير قابلة للتنبؤ. لكن عدم اليقين وحده لا يكفي لاستدعاء RDT؛ يجب أن يرتبط بمصدر خارجي يملك سيطرة على مورد مهم. تقلب الطلب العام قد يعالج بنظرية موقفية، أما اعتماد المصنع على مورد واحد يستطيع خفض الكمية أو رفع السعر أو إعطاء الأولوية لمنافس فيقع مباشرة داخل منطق الاعتماد.

عنصر حاسم. قد يسيطر طرف على مورد لكنه لا يستطيع (Discretion) حرية التصرف باستخدام السيطرة بحرية بسبب تنظيم قانوني أو عقد طويل الأجل أو رقابة سمعة أو بدائل كامنة. لذلك يجب التمييز بين الملكية أو السيطرة الشكلية وبين القدرة الفعلية على تغيير الشروط. في الدراسات التطبيقية يمكن قياس ذلك عبر شروط العقد، ومدة الإشعار، وحق الإنهاء، وتكاليف التحول، ونسبة المشتريات، وحصة الطرف الآخر من السوق، وتنوع مصادر التوريد أو التمويل.

46.10 استراتيجيات إدارة الاعتماد: الموازنة والربط

تقدم RDT مجموعة من الاستجابات التي تحاول بها المنظمة تخفيف القيد. يمكن تصنيفها إلى استراتيجيات تقلل الحاجة إلى الطرف الخارجي، واستراتيجيات تبني علاقة أكثر استقرارا معه، واستراتيجيات تغير توزيع القوة نفسه. تنويع الموردين أو تطوير بديل داخلي يقللان الاعتماد. العقد

طويل الأجل والتحالف والمشروع المشترك يزيدان التنسيق ويحسنان القدرة على التنبؤ .الاندماج أو التكامل الرأسي قد يمتص مصدر القيد داخل حدود المنظمة .أما النشاط السياسي فيحاول تغيير قواعد المجال التي تمنح بعض الأطراف السيطرة.

لا توجد استراتيجية أفضل دائما .التكامل الرأسي يقلل تعرض المنظمة لسوق خارجي لكنه يزيد الالتزام الرأسمالي والتعقيد الداخلي .التحالف يمنح الوصول إلى مورد من دون شراء كامل لكنه يخلق اعتمادا مشتركا ومخاطر تعلم انتهازي .تنويع المصادر يزيد المرونة لكنه قد يخفض اقتصاديات الحجم أو جودة العلاقة .لذلك لا ينبغي بناء فرضية تقول الاعتماد يؤدي إلى التحالفات فقط؛ يجب شرح لماذا تكون الاستجابة المختارة أقل كلفة أو أكثر قابلية للتنفيذ من البدائل في سياق الدراسة.

46.11 الاندماج والاستحواذ والتكامل الرأسي

وضوحا هو امتصاص مصدر القيد عبر تغيير حدود المنظمة .عندما RDT أحد أكثر تطبيقات يعتمد منتج على مورد حرج، قد يستحوذ على المورد أو يندمج معه أو يطور إنتاجا داخليا .المنطق ليس أن كل اندماج سببه الاعتماد، بل أن بعض الاندماجات تقلل تعرض المنظمة لتقلبات أو نفوذ طرف خارجي .هذا التفسير يختلف عن نظرية تكاليف المعاملات التي تركز على خصائص المعاملة وكفاءة الحوكمة؛ RDT تركز على السيطرة الخارجية والقوة والوصول إلى الموارد.

التمييز مهم في الدراسات متعددة النظريات .إذا كانت الحجة أن الأصول شديدة التخصص تجعل السوق عرضة للانتهازية، فالسؤال أقرب إلى تكاليف المعاملات .وإذا كانت الحجة أن المورد الاحتكاري يسيطر على مدخل حرج والمنظمة تحاول استعادة الاستقلال، فالسؤال أقرب إلى RDT. وقد يجتمع المنطقان، لكن الجمع يجب أن يحدد مساهمة كل عدسة .كما يلفت Casciaro إلى أن امتصاص القيد قد يكون أسهل عندما يكون الاعتماد المتبادل مرتفعا، بينما Piskorskiو قد يعرقله اختلال القوة إذا لم يحتج الطرف الأقوى إلى الصفقة.

46.12 التحالفات والمشروعات المشتركة والعقود العلائقية

التحالف لا يزيل الحدود بين المنظمات، لكنه يستطيع تثبيت الوصول إلى موارد مكملة وتقاسم المخاطر وبناء التزام متبادل .تستخدم الشركات المشروعات المشتركة عندما لا ترغب في الاستحواذ الكامل أو عندما تمنعها التكلفة أو التنظيم أو الحاجة إلى معرفة محلية .ومن منظور RDT تكون قيمة التحالف أعلى عندما يقلل عدم اليقين حول مورد مهم أو يخلق تبادلا يجعل الطرف المسيطر أكثر اعتمادا على المنظمة .لذلك يمكن فهم بعض التحالفات بوصفها هندسة لعلاقة القوة لا مجرد تعاون تقني.

في القياس، يجب عدم استخدام عدد التحالفات مؤشرا آليا على نجاح إدارة الاعتماد .قد يكون العدد الكبير دليلا على ضعف الاستقلال أو على استراتيجية توسع أو على طبيعة القطاع .الأفضل ربط كل تحالف بالمورد الذي يتيحه، وبحجم الاعتماد قبل العلاقة وبعدها، وبالبدائل التي خلقها .كذلك

يحتاج الباحث إلى التمييز بين تكوين العلاقة ونتائجها؛ قد تدفع التبعية إلى التحالف، لكن التحالف نفسه قد يولد تبعية جديدة إذا أصبحت المعرفة أو البنية التحتية مشتركة بصورة يصعب فكها.

46.13 مجالس الإدارة والروابط بين المنظمات

اهتمت أدبيات RDT بمجالس الإدارة لأنها لا تؤدي وظيفة رقابية فقط، بل قد تعمل جسورا إلى الموارد والمعلومات والشرعية والعلاقات السياسية. المدير الخارجي القادم من بنك أو شركة كبيرة أو جهة حكومية قد يفتح قنوات وصول ويقلل عدم اليقين، وتعدد العضويات يربط المنظمات ببعضها. هذا المنطق يختلف عن نظرية الوكالة التي تسأل أساسا عن استقلال المجلس وقدرته على مراقبة الإدارة؛ RDT تسأل أيضا ماذا يجلب العضو من روابط وموارد وقدرة على إدارة البيئة.

إذا كانت الدراسة تقيس عدد الأعضاء، RDT لا ينبغي تحويل كل تنوع في المجلس إلى دليل على الاستقلال ولا تحدد المورد أو التبعية التي يعالجها المجلس، فالتفسير قد يكون حوكمة رقابية لا اعتمادا على الموارد. التصميم الأقوى يربط خصائص أعضاء محددين بحاجات بيئية محددة: خبرة تنظيمية في قطاع شديد الرقابة، روابط مالية في مرحلة توسع، خبرة دولية أثناء دخول سوق خارجي، أو علاقات تقنية عندما تعتمد الشركة على معيار أو منصة. هذه المطابقة تعيد السببية إلى جوهر النظرية.

46.14 النشاط السياسي والاستراتيجية غير السوقية

قد تحاول المنظمة تخفيف الاعتماد ليس بتغيير الشريك، بل بتغيير قواعد اللعبة. النشاط السياسي، والضغط، والمشاركة في الجمعيات المهنية، وبناء العلاقات مع الجهات التنظيمية، كلها أدوات RDT يمكن تفسير بعضها عبر عندما يكون المورد الحرج أو الإذن التشغيلي أو الوصول إلى السوق خاضعا لقرار حكومي. في هذه الحالة تصبح الدولة أو الجهة المنظمة طرفا في علاقة اعتماد، وتستثمر المنظمة في الوصول والمعلومات والتأثير لتقليل عدم اليقين أو منع تغير ضار في القواعد.

مع ذلك، يجب إبقاء الحد مع النظرية المؤسسية. إذا كان السؤال لماذا تتبنى المنظمة ممارسة لتبدو شرعية أو متشابهة مع الآخرين، فالفصل 47 هو الموطن المناسب. أما إذا كان السؤال كيف تدير المنظمة اعتمادا على ترخيص أو حصة أو عقد عام أو مورد تنظيمي وتستخدم العلاقات السياسية أكثر مباشرة. وقد تتعايش الآليتان، لكن الباحث يحتاج إلى متغيرات مختلفة: RDT لتقليل القيد، فـ مصادر الاعتماد والقوة من جهة، والشرعية والضغوط المؤسسية من جهة أخرى.

46.15 التعاقب التنفيذي والاستيعاب

تضمنت الصياغات المبكرة لنظرية الاعتماد على الموارد التعاقب التنفيذي والاستيعاب (Cooptation) بين وسائل إدارة البيئة. قد يجلب تعيين قائد أو عضو بارز علاقات جديدة أو يهدئ طرفا خارجيا أو يشير إلى استعداد المنظمة للاستجابة لمطالبه. لكن الاستيعاب ليس دائما

خضوعا؛ قد يكون محاولة لتحويل طرف ناقد أو قوي إلى مشارك في بنية القرار بما يجعل العلاقة أكثر قابلية للتنبؤ.

هذه الآلية تحتاج إلى حذر منهجي لأن اختيار القادة قد يكون نتيجة أداء سابق أو أزمة داخلية لا علاقة لها بالاعتماد الخارجي. لذلك يتطلب الاستدلال بيانات زمنية: هل ارتفع الاعتماد أو الضغط قبل التغيير القيادي؟ هل يمتلك القائد الجديد روابط بالمصدر الحرج؟ وهل تغير الوصول إلى المورد أو شروطه بعد التعيين؟ الدراسات المقطعية التي تربط خصائص الرئيس التنفيذي بمؤشر أداء واحد لا تختبر هذا المنطق إلا بصورة ضعيفة.

البيئة بوصفها منظمات ذات مصالح متعارضة 46.16

أن البيئة ليست كتلة واحدة. المنظمة تواجه موردا يريد سعرا أعلى، RDT أحد أعمق إسهامات وعميلا يريد سعرا أقل، وممولا يريد مخاطرة أقل، وعاملا يريد أجرا أعلى، ومنظما يريد امتثالا، وشريكا يريد مشاركة المعرفة. قد تكون مطالب هذه الأطراف غير متوافقة. لذلك لا تستطيع المنظمة تعظيم الاستجابة للجميع، بل تدير محفظة من الاعتمادات وتوازن بين مصادر متعددة للقوة. هذه الفكرة تجعل النظرية ملائمة لبيئات المنصات وسلاسل التوريد العالمية والقطاعات المنظمة بشدة.

في هذا السياق تصبح الاستراتيجية مسألة إعادة تصميم لمحفظة التبعيات. قد تتخلى المنظمة عن عميل كبير لتقليل التركيز، أو تضيف موردا أغلى سعرا لكنه يمنح مرونة، أو تستثمر في معيار مفتوح لتقليل حبسها داخل نظام تقني خاص، أو تبني قدرة داخلية لأن الوصول الخارجي صار سياسيا غير مضمون. هذه القرارات قد تبدو غير مثلى في حساب تكلفة قصير الأجل، لكنها ترفع الاستقلال والمرونة. ومن ثم لا ينبغي تقييم إدارة الاعتماد فقط بربحية فورية، بل أيضا بالتعرض للمخاطر والقدرة على التفاوض واستمرارية الوصول.

من الاعتماد الثنائي إلى المحفظة والشبكة 46.17

كثير من التطبيقات تبدأ بعلاقة ثنائية، لكن المنظمات الكبيرة تعمل داخل شبكة من الاعتمادات المتداخلة. تخفيف التبعية لمورد قد يزيد التبعية لمنصة، والدخول في تحالف قد يفتح مورد معرفة لكنه يقيد حرية التعامل مع منافسين. لذلك يحتاج التحليل المتقدم إلى تتبع الاعتماد عبر محفظة ترکز RDT علاقات لا عبر رابط واحد. ومع ذلك، لا يعني ذلك نقل الملكية إلى نظرية الشبكات؛ على الحاجة إلى الموارد والقوة، بينما الشبكات تركز على البنية والموقع والروابط وخصائصها.

يمكن للباحث استخدام مؤشرات شبكية كأدوات قياس أو سياق، بشرط أن تظل الحجة سببية قائمة على الاعتماد. مثلا، مركزية مورد في شبكة التوريد قد تفسر قدرته على التحكم لأنه يملك بدائل أكثر، لكن المركزية ليست بحد ذاتها نظرية الاعتماد. كذلك قد تساعد الكثافة أو التنوع في قياس البدائل. وتبقى العلاقة التكاملية واضحة: يشرح الفصل 54 موقع العقدة وبنية الشبكة، بينما يظل هذا الفصل مالكا لآلية الاعتماد والقوة.

46.18 القياس والتشغيل البحثي لنظرية الاعتماد

أفضل قياس يبدأ من بناء مصفوفة للأطراف والموارد .لكل علاقة يسجل الباحث أهمية المورد، نسبة ما يحصل عليه من الطرف، عدد البدائل، تكلفة التحول، زمن الاستبدال، درجة تركيز المورد، قدرة الطرف على تغيير الشروط، واعتماد الطرف الآخر على المنظمة .يمكن بعد ذلك بناء مؤشرات منفصلة للاعتماد المتبادل واختلال القوة، بدلا من اختصار العلاقات كلها في سؤال إدراكي واحد .في بعض القطاعات تتوفر بيانات موضوعية مثل نسب المشتريات أو التمويل أو حصة الإيرادات أو الملكية أو العقود.

إذا استخدمت الاستبانة، يجب أن تحدد بنودها طرفا واضحا أو فئة متجانسة من الأطراف .سؤال مثل تعتمد منظمتنا على البيئة الخارجية واسع جدا ولا يسمح باستنتاج آلية .الأفضل :يصعب استبدال موردينا الرئيسيين خلال فترة قصيرة، أو يمثل أكبر عميل نسبة تجعل فقدانه مؤثرا، أو تمتلك الجهة المنظمة حرية كبيرة لتغيير شروط التشغيل .كما ينبغي فصل المقياس عن النتيجة؛ لا يجوز أن تتضمن بنود الاعتماد عبارات عن الأداء ثم تستخدم لشرح الأداء.

46.19 التصميم السببي ومشكلة السببية العكسية

مشكلة سببية واضحة :الاعتماد قد يدفع إلى التحالف، لكن التحالف الناجح قد يزيد RDT تواجه الاعتماد المتبادل .الأداء الضعيف قد يجبر المنظمة على قبول ممول مهيمن، وفي الوقت نفسه قد يكون نفوذ الممول سببا في تقييد قراراتها .لذلك يحتاج الباحث إلى ترتيب زمني أو صدمة خارجية ثم يراقب تغيير العلاقة في t أو مقارنة قبل وبعد أو بيانات لوحية .تصميم يحدد الاعتماد في الزمن t+1 أقوى من استبانة تقيسهما في اللحظة نفسها.

كما يجب التعامل مع الاختيار الذاتي .الشركات التي تستطيع تنويع الموردين تختلف ربما في الحجم والقدرات والنقدية عن غيرها .إذا تجاهلت هذه الفروق، قد تنسب للحد من الاعتماد أثرا يعود أصلا إلى موارد داخلية .يمكن استخدام متغيرات ضابطة مبنية نظريا، ونماذج تأثيرات ثابتة، وأدوات مناسبة، ومطابقة أو فروق في الفروق عندما تسمح البيانات .الهدف ليس تعقيد التحليل بلا داع، بل منع تحول قصة القوة إلى ارتباط بسيط قابل لتفسيرات بديلة.

46.20 وما الذي لا تفسره؟ RDT ما الذي تفسره

عندما يكون السؤال عن الوصول إلى مورد خارجي، وتوزيع القوة بين أطراف، RDT تتفوق واستجابة تنظيمية تهدف إلى تقليل التبعية أو امتصاص القيد أو تغيير شروطه .وهي مفيدة في تفسير بعض التحالفات والاستحواذات وتكوين المجالس والسياسة غير السوقية وتنويع المصادر . لكنها لا تفسر وحدها لماذا يكتسب إجراء ما شرعية ثقافية، أو لماذا تقلد منظمة أخرى رغم عدم وجود اعتماد مباشر، أو لماذا تتفوق بعض الموارد الداخلية في توليد قيمة، أو لماذا تفشل منظمات كثيرة لأن بنيتها لا تتغير بسرعة.

هذا التحديد ليس ضعفا، بل شرط لاستعمال دقيق .النظرية الجيدة لا يجب أن تفسر كل شيء . نظرية رئيسة إذا كان الاعتماد RDT عندما يواجه الباحث ظاهرة متعددة الآليات، يمكن أن يجعل هو الحلقة الحاكمة، ثم يستخدم نظرية مساندة لجزء مختلف بشرط عدم تكرار الوظائف .أما جمع مع المؤسسية والوكالة والشبكات والموقفية في إطار واحد من دون تحديد سؤال لكل نظرية RDT فيؤدي إلى تضخم نظري لا يضيف قدرة تفسيرية.

46.21 النقد والتطوير المعاصر لنظرية الاعتماد

وزملائهم، Wryو Cobbو Davis ثم ،Collinsو Withersو Hillman أشارت مراجعات وإلى مشكلات في الوقت نفسه .أحد الانتقادات أن النظرية استخدمت أحيانا RDT إلى قوة انتشار بوصفها استعارة عامة عن الاعتماد أكثر من كونها مجموعة تنبؤات قابلة للاختبار .كما أن بعض الدراسات اختارت استجابة واحدة مثل مجلس الإدارة وافترضت أنها تمثل إدارة الاعتماد من دون قياس الاعتماد السابق أو مقارنة البدائل .التطوير المعاصر يعيد التركيز على العلاقات المحددة وتعدد المطالب وتعقيد البيئة.

اتجاه واعد هو دراسة الاعتماد في البيئات الرقمية .منصة تسيطر على واجهة الوصول إلى العملاء أو بياناتهم قد تخلق تبعية تختلف عن المورد التقليدي لأنها تجمع بين البنية التقنية والقواعد والسوق .كما أن العقوبات الجيوسياسية واضطرابات الشحن والقيود على الرقائق أبرزت أن مفيدة هنا إذا حافظ الباحث على RDT الاعتماد قد يكون عابرا للقطاعات والدول .تظل آلية عناصرها :مورد حرج، سيطرة مركزة، بدائل محدودة، قوة علائقية، واستجابة تهدف إلى تغيير الاعتماد.

46.22 الانتقال إلى بيئة السكان :من التكيف إلى الانتقاء

تنطلق بيئة السكان التنظيمية من ملاحظة مختلفة .حتى إذا حاول المديرون التكيف، فإن المنظمات قد تواجه قصورا بنيويا يجعل تغيير خصائصها الأساسية بطيئا ومكلفا وخطرا .لذلك لا يكفي تفسير التغير التنظيمي بقرارات التكيف داخل كل منظمة؛ قد تتغير تركيبة المجال لأن منظمات جديدة بأشكال مختلفة تدخل، بينما تفشل منظمات قائمة أقل ملاءمة .بهذا المعنى يكون التغير على مستوى السكان نتيجة تأسيس وموت وانتقاء بقدر ما يكون نتيجة تحول داخلي.

عام 1977 هذا المنظور بديلا أو مكملا للتركيز المفرط على Freemanو Hannan طرح التكيف .وحدة التحليل ليست المدير أو المنظمة المفردة فقط، بل مجموعة من المنظمات ذات شكل أو هوية قابلة للتحديد داخل مجال وزمن .لذلك تستخدم الأدبيات سجلات تاريخية طويلة لقياس معدلات التأسيس والموت والتغيير، وتبحث في كيفية تأثير العمر والحجم والكثافة والمكانة والحيز البيئي في تلك المعدلات.

46.23 ما المقصود بالسكان والشكل التنظيمي والحيز؟

السكان التنظيميون (Organizational Population) ليسوا كل المنظمات في قطاع واسع بالضرورة، بل مجموعة من الكيانات التي تشترك في خصائص شكلية أو هوية تجعلها قابلة للمقارنة والتنافس على موارد متقاربة .تحديد حدود السكان قرار نظري؛ قد يكون السكان مصانع جعة حرفية في دولة، أو صحفا محلية، أو بنوكا من نوع تنظيمي محدد، أو جامعات خاصة، أو شركات ناشئة تعمل وفق نموذج منصة معين .إذا كانت الحدود فضفاضة جدا تصبح معدلات التأسيس والفشل غير قابلة للتفسير.

أما الحيز التنظيمية (Niche) فيشير إلى نطاق الظروف والموارد الذي تستطيع المنظمة أو الصورة البقاء فيه .تسمح هذه الفكرة بتمييز المتخصصين من العامين .المتخصص يركز على شريحة أضيق وقد يحقق كفاءة أعلى فيها، بينما العام يغطي نطاقا أوسع ويمتلك مرونة أكبر أمام تغير بعض الظروف .لا توجد أفضلية مطلقة؛ النتيجة تعتمد على استقرار البيئة وتوزيع الموارد وهذه القضية تختلف عن تموضع Porter والمنافسة .لأنها تركز على البقاء والانتقاء على مستوى السكان لا على اختيار موقع تنافسي إداري فقط.

46.24 القصور البنيوي ولماذا يصعب التغيير

مفهوم القصور البنيوي (Structural Inertia) لتفسير سبب عدم استجابة المنظمات بسرعة لكل تغير بيئي .المنظمات الموثوقة والقابلة للمساءلة تحتاج إلى إجراءات وهويات وهياكل يمكن إعادة إنتاجها، وهذه الخصائص نفسها تجعل التغيير الجذري مكلفا .توجد قيود داخلية مثل الاستثمارات الغارقة والسياسة والمعلومات والروتين، وقيود خارجية مثل العقود والشرعية والعلاقات والمقارنة مع المنافسين .لذلك قد يكون الاستقرار مصدر موثوقية ومصدر خطر في آن واحد.

القصور لا يعني أن المنظمات لا تتغير .المقصود أن سرعة تغير الخصائص الجوهرية قد تكون أبطأ من سرعة التغير البيئي، وأن التغيير نفسه قد يرفع مخاطر الفشل خلال فترة إعادة التنظيم . وهذا يختلف عن القدرات الديناميكية في الفصل 43؛ هناك يسأل الباحث كيف تجدد منشأة قدراتها، بينما هنا يفسر لماذا توجد قيود انتخابية تجعل بعض المنظمات أقل قدرة على التحول ولماذا يتغير السكان أيضا عبر الدخول والخروج.

46.25 العمر والمسؤولية عن الجدة

من موضوعات البيئة السكانية أثر العمر في معدلات الموت .مفهوم مسؤولية الجدة (Liability of Newness) يفترض أن المنظمات الجديدة تفتقر إلى علاقات مستقرة وروتين موثوق وشرعية وعلاقات تبادل راسخة، ولذلك تكون احتمالات فشلها أعلى .مع مرور الوقت قد تبني هذه العناصر وتتعلم وتثبت قدرتها على الوفاء بالتزاماتها .لكن العلاقة بين العمر والموت ليست خطية دائما؛ ظهرت لاحقا أفكار عن مسؤولية المراهقة والشيخوخة، ما يدل على أن العمر يعمل عبر آليات متعددة لا كرقم مجرد.

منهجيا، لا يكفي مقارنة متوسط عمر المنظمات الباقية .يجب إدراج المنظمات التي خرجت من السكان وتحديد وقت الدخول والخروج .تحليل البقاء أو نماذج المخاطر الحدثية أكثر ملاءمة من انحدار مقطعي على عينة الناجين فقط .كما يجب تجنب تفسير بقاء المنظمة القديمة بأنه دليل أداء مرتفع؛ قد تبقى بسبب موارد احتياطية أو حماية تنظيمية أو حيز خاص، بينما قد تفشل منشأة جديدة رغم نموذج واعد لأنها لم تتجاوز مرحلة بناء العلاقات.

46.26 الاعتماد على الكثافة :الشرعنة والمنافسة

أحد أشهر تطويرات البيئة السكانية هو الاعتماد على الكثافة (Density Dependence). عندما يكون الشكل التنظيمي جديدا وقليل العدد، قد يعاني نقص الاعتراف والفهم؛ ومع زيادة عدد المنظمات يصبح الشكل مألوفا ومقبولا، فيرتفع التأسيس وتنخفض الوفيات .لكن عندما تصبح الكثافة مرتفعة، يشتد التنافس على الموارد والعملاء والعمال ورأس المال، فتبدأ آثار المنافسة في الهيمنة .لذلك يمكن أن تنتج الكثافة علاقة غير خطية مع معدلات التأسيس والموت.

تختبر هذه الحجة ببيانات تاريخية عن أعداد المنظمات ومواعيد التأسيس والخروج، كما فعل في دراسات الصحف وغيرها .يجب هنا الحفاظ على الحد مع الفصل 47 : Hannanو Carroll الشرعنة في نموذج الكثافة آلية محددة مرتبطة بانتشار شكل تنظيمي داخل السكان، وليست بديلا عن الشرح المؤسسي الكامل للقواعد والمعاني والضغوط .إذا كان السؤال عن تبني ممارسة بسبب الإكراه أو المحاكاة أو المعايير المهنية، تنتقل الملكية إلى النظرية المؤسسية.

46.27 التخصص والعمومية والمنافسة على الحيز

يميز المنظور البيئي بين منظمات متخصصة (Specialists) ومنظمات عامة (Generalists). المتخصص يخدم نطاقا محدودا من الموارد أو العملاء، وقد يكون أكثر كفاءة في ذلك النطاق .العام يغطي مساحة أوسع، ما قد يمنحه قدرة على امتصاص تقلبات موزعة لكنه يواجه كلفة الحفاظ على نطاق واسع .في بيئات تتغير بين حالات متعددة قد تكون العمومية مفيدة، بينما في بيئات مستقرة أو مجزأة يمكن أن تنجح التخصصات الدقيقة .كما أن تغير هيمنة المنظمات العامة قد يفتح أطراف السوق أمام متخصصين.

هذه الآليات لا ينبغي اختزالها في استراتيجية تركيز أو تنويع بالمفهوم الإداري .البيئة السكانية تهتم بكيفية تأثير عرض الحيز وتوزيع الموارد والمنافسة في معدلات البقاء لمجموعات من الأشكال . ولذلك يفضل اختبارها عبر سكان واضحين وفترات طويلة، مع تعريف موضوعي لعرض الحيز . استخدام سؤال إدراكي للمدير مثل شركتنا متخصصة لا يكفي وحده لاختبار نظرية بيئية إذا لم يرتبط بنتائج تأسيس أو موت أو بقاء أو تغير على مستوى السكان.

46.28 التأسيس والموت ومنهج تحليل تاريخ الحدث

منهجيا، أسهمت بيئة السكان في ترسيخ استخدام تحليل تاريخ الحدث (Event History Analysis) ونماذج المخاطر .المتغير التابع قد يكون احتمال تأسيس منظمة في فترة أو احتمال

موتها أو انتقالها بين حالات .الزمن ليس مجرد متغير ضابط بل جزء من الآلية .لذلك تحتاج البيانات إلى تاريخ ميلاد المنظمة، وتاريخ الخروج أو الرقابة، وتغير المتغيرات السياقية عبر الزمن .هذه البنية تختلف جذريا عن الاستبانة المقطعية الشائعة في بحوث الإدارة.

طالب الدكتوراه الذي لا يملك إلا بيانات مقطعية من منظمات باقية يجب أن يكون حذرا قبل اختيار عينة الناجين تستبعد حالات الفشل التي هي جزء مركزي من .Population Ecology النظرية، ما يولد تحيز البقاء .يمكن أحيانا اختبار جزء محدود يتعلق بالقصور أو الحيز، لكن الادعاء السكاني الكامل يحتاج سجلا للسكان ومعدلاته الحيوية .لذلك قد تكون النظرية جذابة فكريا لكنها غير مناسبة لبيانات متاحة لا تستطيع تمثيل الانتقاء.

حدود ونقد بيئة السكان التنظيمية 46.29

وجه إلى البيئة السكانية نقد بأنها تقلل من دور الإدارة والتعلم والتحول المقصود، وبأن تعريف الشكل التنظيمي والسكان قد يكون صعبا، وبأن الانتقاء والتكيف يعملان معا في الواقع .كما أن تغير الهوية أو الحدود قد يجعل تحديد الموت أو التحول محل خلاف :هل الاندماج موت؟ هل تغيير نموذج العمل جذريا يمثل استمرار المنظمة نفسها أم ظهور شكل جديد؟ هذه الأسئلة ليست تفصيلات تقنية لأنها تؤثر مباشرة في معدلات التأسيس والموت.

الاستجابة المتوازنة لا تجعل البيئة السكانية حتمية .النظرية تقول إن قيود التغيير والانتقاء مهمة على مستوى السكان، لا إن المديرين بلا أثر .يمكن أن تنجح بعض المنظمات في التحول، لكن نجاحها لا يلغي أن التغير الكلي قد ينتج أيضا من استبدال أشكال بأخرى .لذلك يكون الاستخدام الأقوى عندما يحدد الباحث المستوى بوضوح ويختبر معدلات السكان أو قيود التغيير، بدلا من استخدام استعارة تطورية عامة على دراسة أداء مقطعية.

المقارنة الحاسمة :إدارة التبعية أم الانتقاء السكاني؟ 46.30

ترى منظمة تحاول إدارة علاقات القوة وتعديل RDT .تختلف النظريتان في صورة المنظمة تمنح القصور Population Ecology .اعتمادها، ولذلك تكون الوكالة الإدارية واضحة والانتقاء وزنا أكبر وتعمل غالبا على مستوى السكان والزمن التاريخي .في الأولى تكون النتيجة المحتملة تحالفا أو اندماجا أو تغيير مجلس أو تنويع مورد أو نشاطا سياسيا .في الثانية تكون النتائج معدلات تأسيس وفشل وبقاء وتغير وتوزيع أشكال داخل السكان.

البيئة مجموعة أطراف تسيطر على موارد ويمكن التفاوض RDT كما يختلف معنى البيئة .في معها أو موازنتها .في البيئة السكانية هي أيضا حيز وموارد وكثافة ومنافسة وعمليات اختيار قد لا تستطيع منظمة مفردة السيطرة عليها .لذلك لا يصح استخدام النظريتين تبادليا .إذا كان المتغير مرشحة .وإذا كان السؤال لماذا RDTالمستقل تركيز المورد والمتغير التابع تكوين تحالف، فـ تنخفض وفيات شكل تنظيمي ثم ترتفع مع زيادة الكثافة، فالبيئة السكانية هي المرشح المباشر.

جدول 46.1 المقارنة بين نظرية الاعتماد على الموارد وبيئة السكان التنظيمية

البعد	نظرية الاعتماد على الموارد	بيئة السكان التنظيمية
وحدة التحليل	المنظمة، العلاقة الثنائية، شبكة التبعيات	السكان التنظيميون والمنظمات المعرضة للأحداث
الآلية	الاعتماد، القوة، تقليل القيد، موازنة السيطرة	القصور، الانتقاء، الكثافة، الحيز، التأسيس والموت
صورة الفاعل	وكالة إدارية واضحة تحت قيود خارجية	وكالة محدودة نسبيا أمام ضغوط الانتقاء والقصور
النتائج النموذجية	تحالف، اندماج، تنويع مصدر، مجلس، نشاط سياسي	تأسيس، فشل، بقاء، تغير، توزيع أشكال
الزمن	قصير إلى متوسط أو لوحي بحسب العلاقة	غالبا تاريخي وطولي وعلى فترات ممتدة
البيانات الأنسب	عقود، حصص، روابط، استبانات دقيقة، بيانات لوحية	سجلات السكان، تواريخ الدخول والخروج، تحليل البقاء
السؤال الحاكم	كيف تدير المنظمة تبعيتها لمن يملك موردا حرجا؟	لماذا تبقى بعض الأشكال وتفشل أو تستبدل أشكال أخرى؟

متى يمكن الجمع بين العدستين؟ 46.31

يمكن الجمع بينهما عندما تكون الدراسة متعددة المستويات فعلا .مثلا قد تواجه منظمات ناشئة اعتمادا على ممولين أو منصات، فتستخدم روابط لتقليل القيد، لكن احتمال بقائها يتأثر أيضا اختلاف استجابات المنظمات RDT بعمرها وكثافة السكان واشتداد المنافسة .هنا يمكن أن تفسر داخل السكان، بينما تفسر البيئة السكانية شروط البقاء على مستوى السكان .الجمع المقبول يحدد مستويين وآليتين وبيانات مناسبة لكل منهما.

أما الجمع غير المقبول فهو وضع متغير اعتماد على المورد بجوار متغير كثافة ثم القول إن النظريتين تفسران الأداء .يجب أن تحدد فرضيات عابرة للمستويات أو نماذج منفصلة، وأن يتجنب الباحث الخلط بين نتيجة منظمة ونتيجة سكان .كما ينبغي الانتباه إلى أن بيانات المنظمات متداخلة داخل أزمنة أو أسواق، ما قد يتطلب نماذج متعددة المستويات أو أخطاء معيارية مجمعة أو نماذج مخاطر بحسب طبيعة النتيجة.

خريطة قرار لطالب الدكتوراه 46.32

ابدأ بالسؤال لا باسم النظرية .إذا كانت المشكلة أن موردا خارجيا حرجا يسيطر عليه طرف إذا كانت المشكلة أن أشكالا .RDT محدود البدائل، وأن المنظمة تتخذ ترتيبا لتقليل القيد، اختر تنظيمية تدخل وتخرج وأن العمر والكثافة والحيز والقصور تفسر معدلات البقاء، اختر

إذا كان السؤال عن الشرعية والتشابه وتبني قواعد شائعة، انتقل إلى Population Ecology. الفصل 47 .إذا كان عن موقع المنظمة داخل شبكة وروابطها الضعيفة أو فجواتها البنيوية، انتقل إلى الباب 14.

يمكن اختبارها ببيانات ثنائية أو شبكية أو لوحية أو استبانة RDT .بعد الاختيار اسأل عن البيانات دقيقة، بشرط قياس المورد والبدائل والقوة .البيئة السكانية تحتاج غالبا بيانات تاريخية للسكان مع الدخول والخروج .إذا كانت البيانات لا تطابق الآلية، لا تعوض ذلك بتكثير الفرضيات .كما يجب تحديد الزمن :إدارة الاعتماد قد تحدث خلال شهور أو سنوات، بينما الانتقاء السكاني قد يحتاج عقودا لرؤية تغير معدلات التأسيس والموت بوضوح.

نماذج فرضيات قابلة للدفاع 46.33

يمكن صياغة فرضية من نوع :كلما ارتفعت حرجية مورد خارجي وتركز التحكم فيه، RDT في زاد احتمال أن تنشئ المنظمة رابطا مستقرا مع مصدره، مع توقع أن يعتمد شكل الرابط على اختلال القوة والاعتماد المتبادل .ويمكن اختبار أثر تنويع الموردين في خفض تعرض المنظمة لصدمة إمداد، بشرط معالجة الاختيار الذاتي .كما يمكن دراسة ما إذا كانت خبرة أعضاء المجلس الخارجية تزداد تحديدا عندما تواجه المنظمة اعتمادا تنظيميا أو ماليا مرتفعا.

يمكن صياغة فرضيات عن أثر العمر في مخاطر الفشل، أو عن Population Ecology في علاقة غير خطية بين كثافة السكان ومعدلات التأسيس والموت، أو عن اختلاف بقاء المتخصصين والعامين حسب تقلب البيئة .الفرضية الجيدة تذكر معدل حدث أو خطر بقاء، لا مجرد مستوى أداء .ويجب أن تحدد السكان وحدود الفترة ومتى تدخل المنظمة مجموعة الخطر ومتى تعد خارجة منها .بهذه التفاصيل تتحول النظرية من استعارة تطورية إلى تصميم قابل للاختبار.

حالة تطبيقية :شركات خدمات دفع رقمية 46.34

تخيل سوقا لخدمات الدفع الرقمي تعتمد فيه الشركات على عدد قليل من شبكات الاتصالات يمكن رسم مصفوفة تبعية : RDT والبنوك ومزودي الهوية الرقمية والجهات المنظمة .من منظور أي مورد حرج؟ من يسيطر عليه؟ ما البدائل؟ شركة تعتمد على شبكة اتصالات واحدة قد تنوع الربط، أو تفاوض على عقد طويل، أو تدخل تحالفا مع بنك، أو تطور بنية تقنية تقلل حبسها لدى مزود واحد .النتيجة المراد تفسيرها هنا استراتيجية إدارة الاعتماد.

لكن إذا امتلك الباحث سجلا تاريخيا لعشرات الشركات منذ دخول السوق وخروجها، يمكن إضافة سؤال بيئي :هل ترتفع معدلات التأسيس في البداية مع ازدياد قبول النموذج، ثم تنخفض مع تشبع السوق؟ هل تواجه الشركات الجديدة مسؤولية الجدة؟ هل تبقى المحافظ المتخصصة في شريحة ضيقة أكثر من المنصات العامة عندما يكون السوق مجزأ؟ هنا تصبح وحدة التحليل سكانية، ويجب ألا تختزل النتائج إلى رضا المديرين أو أداء شركة واحدة.

46.35 الجسر إلى الفصل 47: من الموارد إلى المؤسسات

تقول إن المنظمات تتأثر بمن يسيطر RDT. يمهد الفصل 46 للفصل 47 لكنه لا يستبق ملكيته تسأل كيف تمنح القواعد والمعاني Institutional Theory على موارد تحتاج إليها، بينما والتصنيفات والضغوط الاجتماعية شرعية لبعض الأشكال والممارسات وتدفع إلى التشابه. قد وقد تكون أيضا حاملا لقواعد مؤسسية، RDT تكون الجهة الحكومية موردا أو مانحا لترخيص في في النظرية المؤسسية. الفرق في الآلية لا في اسم الطرف.

وبيئة السكان تستخدم أحيانا الشرعنة في نموذج الكثافة، لكنها لا تحل محل التحليل المؤسسي للحقول والمنطق المؤسسي. لذلك ينتقل الفصل التالي من سؤال من يملك المورد ومن يبقى داخل السكان إلى سؤال لماذا تصبح بعض القواعد والممارسات طبيعية أو مفروضة أو مهنية، وكيف تتعايش مناظير معنى متعددة داخل الحقل. هذا الفصل ينتهي عند القوة والاعتماد والانتقاء؛ الفصل يبدأ عند الشرعية والمؤسسة والمنطق 47.

46.36 الاعتماد على الموارد في القطاع العام وغير الربحي

تظهر RDT بقوة في المنظمات العامة وغير الربحية لأن مواردها كثيرا ما تأتي من جهات لا تشتري خدمة مباشرة. مستشفى خيري قد يعتمد على مانحين، ومركز بحثي على جهة ممولة، وجامعة عامة على اعتمادات حكومية، ومنظمة مجتمع مدني على وكالة دولية. هذه العلاقات قد تغير الأولويات والبرامج ومقاييس الأداء حتى عندما لا توجد ملكية مباشرة. لذلك يكون السؤال عن تنوع مصادر التمويل وحرية استخدام الأموال وشروط التجديد ومدى ارتباط التمويل بنتائج أو فئات محددة.

لكن الاعتماد المالي لا يساوي تلقائيا انحراف الرسالة. قد تستخدم المنظمة تنويع الممولين أو بناء احتياطيات أو رسوم خدمات أو شراكات متعددة لحماية استقلالها. كما قد يكون الممول نفسه معتمدا على المنظمة لأنها تمتلك وصولا محليا أو خبرة نادرة. هذا يجعل قياس الاعتماد المتبادل أكثر فائدة من نسبة التمويل وحدها، ويساعد الباحث على تفسير متى تتحول علاقة التمويل إلى نفوذ فعلي في القرارات.

46.37 الاعتماد على المنصات والبنية الرقمية

في الاقتصاد الرقمي قد يكون المورد الحرج واجهة برمجية أو متجر تطبيقات أو نظام دفع أو سحابة أو خوارزمية توصية أو بيانات مستخدمين. المنصة تستطيع تعديل الرسوم أو قواعد الوصول أو ترتيب الظهور، ما يجعل قوة الطرف المسيطر مرتبطة أيضا بقواعد تقنية قابلة للتغيير من الموارد المادية إلى موارد بنيوية رقمية، لكنه لا يغير المنطق RDT السريع. هذا السياق يوسع الأساسي: أهمية المورد، تركيز السيطرة، ندرة البدائل، وكلفة التحول.

الاستجابة قد تكون تعدد المنصات، أو بناء قناة مباشرة مع العميل، أو استخدام معايير مفتوحة، أو الاحتفاظ بنسخ قابلة للنقل من البيانات، أو التفاوض الجماعي عبر اتحاد مهني. ويجب تمييز هذه

القضية عن النظرية الاجتماعية التقنية أو التقنية في الممارسة؛ السؤال هنا ليس كيف يعاد تشكيل العمل حول التقنية، بل كيف تمنح السيطرة الخارجية على بنية رقمية طرفا قدرة على تقييد المنظمة وكيف تحاول المنظمة استعادة مساحة اختيار.

46.38 التغيير التنظيمي ومخاطر الموت في المنظور البيئي

من النتائج المهمة للقصور البنيوي أن التغيير الجوهري قد يرفع مخاطر الموت مؤقتا .عندما تعدل المنظمة هويتها أو تقنيتها الأساسية أو علاقات السلطة أو استراتيجية السوق، فإنها تعطل روتينات موثوقة وتحتاج إلى إعادة بناء علاقات وثقة ومعايير أداء .لذلك لا يصح افتراض أن التغيير المتوافق مع البيئة يحسن البقاء فوريا .قد تكون هناك فترة انتقالية تصبح فيها المنظمة أكثر هشاشة حتى إذا كان الاتجاه النهائي مناسبا.

هذا الادعاء يفتح تصميما زمنيا مهما :مقارنة مخاطر الفشل قبل التغيير وبعده، والتمييز بين أنواع التغيير وعمقها وتكرارها .كما يفرض تعريف الحدث بعناية .تغيير شعار أو برنامج فرعي لا يساوي تغيير شكل تنظيمي .ومن ثم يجب على الباحث أن يبرر لماذا يمس التغيير الخصائص الجوهرية التي تعيد المنظمة إنتاجها، وإلا أصبح استخدام structural inertia مبالغا فيه.

46.39 الكثافة المحلية والكثافة الواسعة

لا تعمل الكثافة دائما على المستوى الوطني أو القطاعي نفسه .قد يحصل شكل تنظيمي على شرعية عامة على مستوى الدولة، بينما تشتد المنافسة محليا داخل مدينة أو شريحة .لذلك يمكن فصل كثافة واسعة تمنح الاعتراف عن كثافة محلية تستنزف الموارد .هذا الفصل بين المستويات يمنع نتائج متناقضة ظاهريا :ازدياد عدد المنظمات قد يرفع القبول الاجتماعي للشكل وفي الوقت نفسه يرفع مخاطر الفشل داخل مناطق شديدة التشبع.

في التطبيق يحتاج الباحث إلى تحديد المجال الجغرافي أو السوقي الذي تتنافس داخله المنظمات فعليا .كثافة البنوك الوطنية قد لا تعكس منافسة فروع محلية، وكثافة الجامعات في الدولة قد تختلف عن كثافة البرامج المتشابهة في إقليم واحد .الاختيار يجب أن يتبع آلية الموارد والاعتراف، لا سهولة الحصول على رقم إجمالي فقط.

46.40 مواءمة مستوى التحليل مع البيانات

يمكن أن تستخدم المنظمة RDT .يتطلب الفصل انضباطا خاصا في الانتقال بين المنظمة والسكان أو العلاقة الثنائية أو الشبكة كوحدة تحليل، لكن متغيراتها يجب أن تعبر عن تبعية محددة .Population Ecology تحتاج إلى بيانات حيث كل منظمة معرضة لحدث عبر الزمن داخل سكان محدد .جمع بيانات مديرين من منظمات ناجية ثم استنتاج ديناميات تأسيس وموت السكان يمثل قفزة مستوى غير مشروعة.

إذا كانت الدراسة متعددة المستويات، يجب تعريف ما ينتمي إلى كل مستوى .اعتماد المنظمة على مورد خاص متغير منظمة، وكثافة السكان متغير سياق، والموت حدث زمني .قد يختبر الباحث

مثلا ما إذا كان تنويع العلاقات يخفف أثر الكثافة التنافسية في خطر الفشل، لكن هذه فرضية جديدة تحتاج تبريرا ولا تنتج تلقائيا من جمع النظريتين .وضوح المستوى يحمي الدراسة من أخطاء الاستدلال البيئي والفردي.

Population Ecology أو RDT قائمة تدقيق قبل اعتماد 46.41

اسأل :هل يوجد مورد خارجي حرج؟ هل يمكن تحديد الطرف المسيطر؟ هل RDT قبل اعتماد البدائل محدودة؟ هل القوة أو الاعتماد قابلان للقياس؟ وهل النتيجة استجابة تهدف إلى تغيير العلاقة أو تقليل عدم اليقين؟ إذا كانت معظم الإجابات لا، فالنظرية غالبا ليست الخيار الرئيس .وقبل اعتماد Population Ecology اسأل :هل يوجد سكان معرفون بوضوح؟ هل تتوفر بيانات دخول وخروج وزمن؟ هل النتيجة حدث أو بقاء أو معدل سكاني؟ وهل القصور أو الكثافة أو الحيز جزء من الآلية؟

ثم اسأل السؤال الفاصل :هل أريد تفسير ما تفعله المنظمة كي تدير البيئة، أم أريد تفسير ما يحدث لتكوين السكان عندما تعمل عمليات الانتقاء والقصور؟ الإجابة تختصر كثيرا من الحيرة .وأخيرا افحص النظرية المنافسة الأقرب .الاعتماد قد يشبه تكاليف المعاملات أو الشبكات أو المؤسسية، والانتقاء قد يشبه القدرات الديناميكية أو التغيير .الدفاع الجيد لا يذكر النظرية المختارة فقط، بل يوضح لماذا هي أدق من البدائل في تفسير الآلية المركزية.

اختبار التمييز بمثال واحد 46.42

لإظهار الفرق بين العدستين، افترض أن سلسلة مطاعم محلية تعتمد على تطبيق توصيل واحد يحقق ستين بالمئة من طلباتها .إذا رفع التطبيق عمولته أو غير خوارزمية الظهور، تصبح المشكلة الأساسية علاقة اعتماد :مورد الوصول إلى العميل مهم، السيطرة مركزة، البدائل محدودة، أسئلة عن تنويع القنوات، وبناء RDT والطرف الآخر يملك قدرة على تغيير الشروط .هنا تقترح تطبيق خاص، والتفاوض الجماعي، وتطوير قاعدة عملاء مباشرة، وقياس كيف تغير هذه التحركات اختلال القوة والاعتماد المتبادل .النتيجة المناسبة قد تكون خفض نسبة الطلبات عبر المنصة أو تحسين شروط العقد أو زيادة القدرة على الاستمرار بعد تغيير مفاجئ.

أما إذا كان الباحث يملك سجلا لعشرين عاما عن مئات المطاعم، ويلاحظ أن أشكالا معينة من المطاعم تظهر بكثرة ثم تنخفض معدلات تأسيسها وترتفع وفياتها، فالسؤال ينتقل إلى السكان .يمكن فحص كثافة الشكل، وعمر المنشأة، والحيز الذي تخدمه، ومسؤولية الجدة، وأثر التغيير الجذري في خطر الموت .التطبيق نفسه قد يدخل بوصفه تغيرا بيئيا يؤثر في الموارد، لكنه لا يجعل تلقائيا .القاعدة العملية هي أن اسم الظاهرة لا يحدد النظرية؛ ما يحددها هو المتغير RDT الدراسة الذي يحمل الآلية السببية، ووحدة التحليل، والزمن، ونوع النتيجة .المثال الواحد يمكن أن يدعم نظريتين مختلفتين إذا تغير السؤال، لكنه لا يبرر جمعهما إلا عندما تكون كل آلية ضرورية لتفسير جزء مستقل من النموذج.

ومن الناحية المنهجية، يكشف المثال أيضا أثر تصميم البيانات .دراسة الاعتماد تستطيع استخدام عقود المنصة، ونسب المبيعات، وتكاليف التحول، ومقابلات المديرين، ثم متابعة التغير قبل وبعد قرار المنصة .أما الدراسة السكانية فتحتاج تواريخ تأسيس المطاعم وإغلاقها وتصنيف أشكالها وكثافتها عبر الزمن .إذا جمع الباحث استبانة واحدة من المطاعم القائمة فقط، فلن يستطيع تقدير مخاطر الموت التاريخية بصورة مقنعة .لذلك ينبغي أن يسبق اختيار النظرية فحص واقعي لإمكان الحصول على بيانات تمثل آليتها، لا أن تختار النظرية أولا ثم تجبر البيانات المتاحة على أداء وظيفة لا تستطيعها.

وهذه القاعدة مهمة في رسائل الدكتوراه خصوصا، لأن قوة الإطار النظري لا تقاس بعدد النظريات المذكورة، بل بقدرة كل نظرية على تفسير علاقة محددة ببيانات صالحة وبحدود مفهومية واضحة يمكن الدفاع عنها .أمام لجنة المناقشة.

الخلاصة والقاعدة الحاكمة 46.43

القاعدة الحاكمة هي أن البيئة ليست مفهوما واحدا .عندما تكون المشكلة علاقة تبعية على مورد خارجي يمكن للأطراف التفاوض حولها أو موازنتها أو امتصاصها، تكون نظرية الاعتماد على الموارد عدسة قوية .وعندما تكون المشكلة هي تغير سكان من المنظمات عبر التأسيس والموت والقصور والكثافة والحيز، تكون بيئة السكان التنظيمية أكثر ملاءمة .الفرق بينهما هو فرق في الآلية والمستوى والزمن، لا مجرد فرق في المصطلحات.

قبل اعتماد أي منهما، يجب على الباحث أن يجيب عن خمسة أسئلة :ما وحدة التحليل؟ ما المورد أو الحيز الذي يخلق القيد؟ من الفاعل ومن يتعرض للانتقاء؟ ما النتيجة التي ستقاس، علاقة أم حدث أم بقاء؟ وهل تسمح البيانات بترتيب زمني يحمي الاستدلال؟ إذا كانت الإجابات واضحة، يمكن للنظرية أن تقود الفرضيات والقياس .وإذا بقيت البيئة كلمة عامة، فالأفضل العودة إلى سؤال البحث قبل إضافة أي اسم نظري.

المراجع

Aldrich, H. E., & Pfeffer, J. (1976). Environments of organizations. Annual Review of Sociology, 2, 79-105.

Baum, J. A. C. (1996). Organizational ecology. In S. R. Clegg, C. Hardy, & W. R. Nord (Eds.), Handbook of organization studies (pp. 77-114). Sage.

Carroll, G. R., & Hannan, M. T. (1989). Density dependence in the evolution of populations of newspaper organizations. American Sociological Review, 54(4), 524-541. https://doi.org/10.2307/2095875

Carroll, G. R., & Hannan, M. T. (2000). The demography of corporations and industries. Princeton University Press.

Casciaro, T., & Piskorski, M. J. (2005). Power imbalance, mutual dependence, and constraint absorption: A closer look at resource dependence theory. Administrative Science Quarterly, 50(2), 167-199. https://doi.org/10.2189/asqu.2005.50.2.167

Davis, G. F., & Cobb, J. A. (2010). Resource dependence theory: Past and future. Research in the Sociology of Organizations, 28, 21-42. https://doi.org/10.1108/S0733-558X(2010)0000028006

Emerson, R. M. (1962). Power-dependence relations. American Sociological Review, 27(1), 31-41.

Freeman, J., Carroll, G. R., & Hannan, M. T. (1983). The liability of newness: Age dependence in organizational death rates. American Sociological Review, 48(5), 692-710. https://doi.org/10.2307/2094928

Hannan, M. T., & Carroll, G. R. (1992). Dynamics of organizational populations: Density, legitimation, and competition. Oxford University Press.

Hannan, M. T., & Freeman, J. (1977). The population ecology of organizations. American Journal of Sociology, 82(5), 929-964. https://doi.org/10.1086/226424

Hannan, M. T., & Freeman, J. (1984). Structural inertia and organizational change. American Sociological Review, 49(2), 149-164. https://doi.org/10.2307/2095567

Hannan, M. T., & Freeman, J. (1989). Organizational ecology. Harvard University Press.

Hillman, A. J., Withers, M. C., & Collins, B. J. (2009). Resource dependence theory: A review. Journal of Management, 35(6), 1404-1427. https://doi.org/10.1177/0149206309343469

Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). The external control of organizations: A resource dependence perspective. Harper & Row.

Wry, T., Cobb, J. A., & Aldrich, H. E. (2013). More than a metaphor: Assessing the historical legacy of resource dependence and its contemporary promise as a theory of environmental complexity. Academy of Management Annals, 7(1), 439-486. https://doi.org/10.1080/19416520.2013.781862

الفصل 47: النظرية المؤسسية والمنطق المؤسسي

Institutional Theory and the Institutional Logics Perspective

47.1 تمهيد :لماذا تتشابه المنظمات حتى عندما لا يفرض ذلك منطق الكفاءة؟

أنهى الفصل السابق النقاش عند الاعتماد على الموارد والانتقاء على مستوى السكان التنظيميين . لكن بيئة المنظمة لا تتكون من موارد ومنافسين فقط؛ فهي تتضمن أيضا قوانين ومعايير مهنية وتصنيفات وشهادات واعتمادات وتوقعات اجتماعية وصورا راسخة لما تبدو عليه المنظمة المقبولة .هنا يظهر سؤال مختلف :لماذا تتبنى جامعتان أو مصرفان أو مستشفيان هياكل وإجراءات متشابهة، حتى عندما يصعب إثبات أن هذا التشابه يرفع الكفاءة مباشرة؟ ولماذا تعلن منظمة سياسة للجودة أو الاستدامة أو الحوكمة ثم يبقى العمل اليومي مختلفا جزئيا عن تلك السياسة؟ النظرية المؤسسية تجيب بأن المنظمات تحتاج إلى الشرعية بقدر حاجتها إلى الكفاءة، وأن القواعد المؤسسية تضغط نحو أشكال تعتبر مناسبة ومعقولة ومشروعة في الحقل التنظيمي .أما منظور المنطق المؤسسي فيتقدم خطوة أخرى ويسأل :أي نظام معنى يجعل فعلا بعينه معقولا أصلا، ومن يملك حق تعريف النجاح، ولماذا تتغير الأولويات عندما يتغير المنطق الحاكم؟

بهذا المعنى لا يدرس الفصل مجرد "ضغط خارجي ."إنه يدرس العلاقة بين البناء الاجتماعي للواقع التنظيمي وبين القرارات والهياكل والممارسات .قد تعتمد منظمة نظاما رقميا لأن جهة تنظيمية اشترطته، وقد تقلد منافسا ناجحا في بيئة عالية الغموض، وقد توظف أصحاب شهادات مهنية لأن المهنة تفرض معايير متشابهة .وقد تواجه في الوقت نفسه منطقا مهنيا يفضل استقلال الخبير، ومنطقا سوقيا يفضل السرعة والربحية، ومنطقا حكوميا يفضل الامتثال والمساءلة .عندها لا يعود السؤال :هل توجد مؤسسات؟ بل :كيف تعمل الضغوط والمنطقيات معا، وأيها مركزي، وكيف تتعايش أو تتصارع داخل المنظمة؟ هذه هي المساحة الحصرية للفصل 47.

47.2 الملكية النظرية وحدود الفصل

يملك الفصل 47 المعالجة الأصلية الكاملة للنظرية المؤسسية (Institutional Theory - MT-0026) ومنظور المنطق المؤسسي (Institutional Logics Perspective - MT-0089). وظيفته تفسير الشرعية والتشابه والضغوط المؤسسية من جهة، ثم تفسير تعدد أنظمة المعنى والقواعد التي توجه الانتباه والهوية والممارسة من جهة أخرى .لذلك لا يعاد هنا ملف نظرية الاعتماد على الموارد في الفصل 46، لأن امتلاك مورد حرج أو السيطرة عليه يفسر علاقة قوة واعتماد، بينما الضغط المؤسسي يفسر لماذا يصبح شكل أو إجراء مطلوبا لكونه مشروعا أو مهنيا أو مألوفا .كما لا يعاد ملف بيئة السكان؛ فالانتقاء والموت والكثافة تعمل على مستوى السكان التنظيميين، بينما المؤسسية الجديدة تركز على الشرعية والحقل والتشابه والقواعد المتداولة.

(Institutional Work) الحد الأمامي أكثر حساسية .الفصل 48 يملك منظور العمل المؤسسي وسؤال الوكالة الهادفة :كيف ينشئ الفاعلون المؤسسات ويحافظون عليها (Perspective ويعطلونها؟ لذلك يذكر الفصل 47 التغيير المؤسسي فقط بقدر ما يلزم لفهم حدود الضغط والمنطق، لكنه لا يقدم تصنيفا تفصيليا لأعمال الخلق والصيانة والتعطيل، ولا يحول رواد التغيير إلى ملف مستقل .وهكذا يفصل الفصل بين التفسير البنيوي للضغوط والمنطقيات هنا وبين الوكالة والتغيير الهادف في الفصل التالي .هذه الحدود مهمة لأن كثيرا من الكتابات تخلط بين "وجود ضغط مؤسسي "و"قيام فاعل بعمل مؤسسي"، مع أن الأول يصف بنية توقعات وشرعية، والثاني يشرح ممارسة موجهة لتغيير تلك البنية.

47.3 السؤال الحاكم وخريطة الحجة

السؤال الحاكم هو :كيف تجعل المؤسسات بعض الهياكل والممارسات أكثر شرعية وانتشارا، وكيف تحدد المنطقيات المؤسسية ما يعد صحيحا ومناسبا وممكنا داخل الحقول والمنظمات؟ يبدأ الفصل من المؤسسية الجديدة عند Meyer وRowan، حيث قد تكتسب البنية الرسمية قيمة احتفالية وشرعية تتجاوز وظيفتها التقنية، ثم ينتقل إلى لتفسير التشابه Powell وDiMaggio القسري والمحاكاتي والمعياري .بعد ذلك يفحص الحقل التنظيمي، والشرعية، والفصل بين السياسة والممارسة، والاستجابات الاستراتيجية للضغط، ومستويات التحليل وطرائق القياس .القسم الثاني لشرح المنطق Lounsbury وOcasio وThornton ثم Alford وFriedland ينتقل إلى المؤسسي بوصفه نظاما تاريخيا من الممارسات المادية والبنى الرمزية يمنح الفاعلين مبادئ للتصنيف والهوية والانتباه والفعل.

خريطة الحجة تراكمية لا تجميعية. النظرية المؤسسية تقول إن المنظمة لا تختار في فراغ تقني؛ الحقل يحمل قواعد وتوقعات تمنح الشرعية وتنتج التشابه .منظور المنطق المؤسسي يفسر لماذا لا تكون هذه القواعد كتلة واحدة، بل قد تصدر عن منطق الدولة أو السوق أو المهنة أو الأسرة أو المجتمع أو الشركة، ولماذا تملك كل منظومة مفردات ومصادر سلطة ومعايير نجاح مختلفة . وعندما تتعدد المنطقيات، تظهر حالات توافق أو تناقض أو تعايش أو هيمنة، وتصبح استجابة المنظمة مرتبطة بدرجة مركزية كل منطق وتوافقه مع غيره .في نهاية الفصل يعود الطالب إلى سؤال الاختيار :هل المشكلة ضغط شرعية وتشابه؟ أم تعدد نظم معنى؟ أم فعل هادف لتغيير مؤسسة؟ الإجابة تحدد النظرية المالكة.

47.4 من المؤسسية القديمة إلى المؤسسية الجديدة

للمؤسسية جذور أقدم من موجة السبعينيات والثمانينيات .المؤسسية القديمة اهتمت بكيف تكتسب المنظمات طابعا وقيمة وهوية تتجاوز التصميم الفني، وبكيفية تشكل المصالح والالتزامات داخل التاريخ التنظيمي .لكن المؤسسية الجديدة نقلت مركز الثقل نحو البيئة المؤسسية والحقل والقواعد عام 1977، لم تعد البنية الرسمية مجرد أداة Rowan وMeyer العقلانية المتداولة .في مقال تنسيق، بل قد تكون انعكاسا لـ"أساطير عقلانية "منتشرة اجتماعيا .المنظمة تتبنى عناصر مثل الوحدات المتخصصة واللوائح ونظم التقييم والشهادات لأنها أصبحت علامات على التنظيم الرشيد،

حتى عندما يكون أثرها التقني غامضا .هذا التحول جعل الشرعية موردا تفسيريا أساسيا، وفتح الباب أمام فهم انتشار أشكال متشابهة في التعليم والصحة والإدارة العامة والمنظمات غير الربحية والشركات.

الفرق مع المنظور الموقفي مهم .الموقفية تسأل أي تصميم يلائم بيئة أو تقنية معينة من أجل الفاعلية .المؤسسية تسأل لماذا ينتشر تصميم بعينه لأنه أصبح معيارا مقبولا أو مفهوما أو إلزاميا . قد تتوافق الإجابتان، لكنهما ليستا الشيء نفسه .فوجود قسم للجودة مثلا قد يكون استجابة لمشكلة تنسيق حقيقية، وقد يكون أيضا استجابة لمطلب اعتماد يمنح الشرعية .التحليل الجيد لا يفترض أن الدافع مؤسسي لمجرد وجود تشابه، بل يبحث عن المصدر :قانون، معيار مهني، جهة تصنيف، شبكة تدريب، تقليد لجهة مرجعية، أو خطاب عقلاني واسع يحدد ما ينبغي أن تبدو عليه المنظمة الحديثة.

الافتراضات الأساسية للنظرية المؤسسية 47.5

تنطلق المؤسسية الجديدة من أن السلوك التنظيمي مقيد بقواعد وتوقعات يتشاركها الفاعلون، وأن كثيرا من الخيارات تبدو طبيعية أو بديهية لأنها مؤسسية لا لأنها نتاج حساب جديد في كل مرة . المؤسسات توفر قوالب للفعل والتصنيف والتبرير .لذلك يتأثر القرار بما هو مشروع ومألوف وقابل للدفاع أمام جماهير مهمة، لا بما هو أكثر كفاءة فقط .الافتراض الثاني أن البيئة ليست سوقا أو مخزونا للموارد فحسب؛ فيها دولة ومهن وجمعيات ومؤسسات تعليمية وشركات استشارية ومراقبون وتصنيفات ومجتمعات خبراء .هذه الجهات تنتج قواعد ومعايير ونماذج تنتقل عبر الحقول .الافتراض الثالث أن الشرعية قد ترتبط بالبقاء والوصول إلى الموارد والثقة، ولذلك يصبح الامتثال الرمزي أو البنيوي عقلانيا من منظور المنظمة حتى لو لم يحسن الإنتاج مباشرة.

الافتراض الرابع أن التنظيم الرسمي والممارسة الفعلية قد ينفصلان .عندما تكون القواعد المؤسسية كثيرة أو متعارضة مع متطلبات العمل، قد تحافظ المنظمة على بنية رسمية ترضي البيئة وتترك للوحدات مرونة تشغيلية .هذا ما جعل مفهوم الفصل أو فك الارتباط (decoupling) مركزيا .الافتراض الخامس أن المؤسسات ليست ثابتة بالكامل؛ لكنها تميل إلى إعادة إنتاج نفسها عبر الاعتياد والتصنيف والتوقعات والعقوبات والمكافآت وتكوين الهوية .لذلك لا يكفي إثبات أن سياسة موجودة، بل يجب فحص كيف اكتسبت معنى، ومن يحملها، وكيف تنتشر، وما إذا كانت ترتبط فعليا بالأنشطة والنتائج.

البيئة المؤسسية والحقل التنظيمي 47.6

أوسع من الصناعة بالمفهوم الاقتصادي .إنه (organizational field) الحقل التنظيمي مجموعة الفاعلين الذين يشتركون في مجال مؤسسي معترف به :موردون، عملاء، جهات تنظيمية، منافسون، جمعيات مهنية، وكالات تصنيف، جامعات، مستشارون، ومنظمات نموذجية . قيمة المفهوم أنه يوضح أن الضغط لا يأتي من جهة واحدة .الجامعة مثلا تعمل داخل حقل يضم وزارة التعليم، مجلس الاعتماد، جامعات منافسة، نقابات أو جمعيات مهنية، جهات توظيف، طلابا وأسرهم، ومنصات تصنيف .كل طرف قد يحمل وصفا لما يعد جامعة جيدة .مع تزايد التفاعل

وتبادل المعلومات وظهور هياكل هيمنة وأنماط تحالف، يصبح الحقل أكثر "تشكلا"، وتصبح النماذج المقبولة أكثر وضوحا.

يجب ألا يستخدم الباحث كلمة الحقل كمرادف للسوق أو القطاع من دون دليل. الحقل مفهوم علائقي ومؤسسي: المهم من يعترف بمن، ومن يراقب من، وأين تنتج المعايير، وكيف تنتشر الوصفات. في دراسة مصرفية، قد تكون البنوك وشركات التقنية المالية والبنك المركزي وشركات التدقيق والاتحادات المهنية جزءا من حقل واحد إذا كانت تراقب بعضها وتستجيب لمعايير مشتركة. أما جمع شركات لا تتفاعل ولا تشترك في قواعد تقييم، فلا يصبح حقلا لمجرد أنها تنتمي إلى نشاط واسع. التشخيص الدقيق للحقل يحمي النظرية من التمدد غير المنضبط.

47.7 الشرعية: القبول الاجتماعي بوصفه آلية

الشرعية هي إدراك عام أو افتراض بأن أفعال المنظمة مرغوبة أو مناسبة ضمن نظام اجتماعي من القيم والمعتقدات والقواعد. في المؤسسية لا تعامل الشرعية كسمعة عامة فحسب، بل كصلة بين المنظمة ونظام التوقعات الذي يمنحها حق الوجود والعمل. قد تساعد الشرعية في جذب الموارد، وتخفيض التشكيك، وتسهيل العلاقات مع الجهات التنظيمية والممولين والموظفين. لكنها ليست نتيجة موحدة. يمكن أن تكون هناك شرعية تنظيمية مرتبطة بالامتثال، وشرعية مهنية مرتبطة بالممارسات، وشرعية معرفية حين يصبح وجود المنظمة أو شكلها مفهوما ومألوفا إلى درجة لا يحتاج معها إلى تبرير مستمر.

منهجيا، الخطأ الشائع هو قياس الشرعية "بسؤال واحد عن السمعة أو رضا العميل". إذا كانت الحجة مؤسسية، فينبغي تحديد الجمهور الذي يمنح الشرعية والمعيار الذي يستخدمه. هل يقيس الباحث قبول جهة الاعتماد؟ ثقة المهنة؟ دعم المجتمع؟ تغطية إعلامية إيجابية؟ استمرار التمويل العام؟ كما يجب عدم افتراض أن كل امتثال يؤدي تلقائيا إلى الشرعية، لأن الجماهير متعددة وقد تتعارض أحكامها. سياسة تزيد شرعية المنظمة أمام الدولة قد تضعفها أمام مهنة مستقلة، والعكس صحيح. لذلك تصبح خريطة الجماهير والتوقعات جزءا من التصميم النظري لا مجرد وصف للسياق.

47.8 الأساطير العقلانية والبنية الرسمية

مفهوم الأساطير العقلانية لوصف قواعد مؤسسية تقدم نفسها بوصفها Rowanو Meyer استخدم الوسيلة الحديثة والمنطقية لتنظيم العمل. كلمة "أسطورة" هنا لا تعني الكذب، بل تعني وصفة اجتماعية واسعة القبول اكتسبت سلطة معيارية وعقلانية. عندما تنتشر إدارة الجودة الشاملة أو لجان المخاطر أو وحدات الاستدامة أو مؤشرات الأداء، قد تصبح جزءا مما يتوقعه الحقل من المنظمة الجيدة. التبني يمنح المنظمة مظهرا من الرشد والنظام ويؤكد توافقها مع البيئة. وقد يكون للممارسة أثر تقني حقيقي، لكن النظرية تنبه إلى أن الانتشار لا يمكن تفسيره بالكامل بفاعلية مثبتة مسبقا.

هذه الفكرة مهمة في دراسات الإدارة المعاصرة لأن كثيرا من الأدوات تنتشر قبل أن يستقر الدليل على نتائجها. الاعتماد، تقارير ESG، أو أطر مكاتب التحول الرقمي، لجان الذكاء الاصطناعي،

إدارة المخاطر قد تحمل منافع تشغيلية، لكنها تحمل أيضا قيمة شرعية .الباحث الجيد يميز بين الدافعين بدلا من وضعهما في تعارض مصطنع .قد تتبنى المنظمة ممارسة لأنها مفيدة ولأنها مشروعة في الوقت نفسه .المطلوب هو تصميم يختبر الآلية :هل يزداد التبني عندما يزداد الضغط التنظيمي أو المعياري حتى بعد ضبط الحاجة التقنية؟ وهل يختلف التطبيق الفعلي عن الإعلان الرسمي؟

47.9 فك الارتباط بين السياسة والممارسة

فك الارتباط (decoupling) يفسر كيف تستطيع المنظمة المحافظة على واجهة رسمية متسقة مع التوقعات المؤسسية مع حماية العمل التقني من متطلبات قد تكون متعارضة أو غير عملية .قد تعتمد سياسة مكتوبة، وتنشئ لجنة، وتنتج تقريرا، بينما تبقى القرارات اليومية بعيدة نسبيا عن السياسة .في الصياغة الأصلية، يساعد هذا الفصل على الجمع بين الشرعية الخارجية والكفاءة الداخلية .لكنه لا يعني بالضرورة الخداع .قد يكون نتيجة غموض العلاقة بين الوسيلة والغاية، أو تعدد المطالب، أو ضعف القدرة، أو الحاجة إلى منح الوحدات مرونة في التنفيذ.

تطوير النقاش بالتمييز بين فجوة السياسة والممارسة وفجوة الوسائل Powellو Bromley أعاد والغايات .في الحالة الثانية قد تطبق المنظمة البرامج والأنظمة فعليا، لكن الرابط بين تلك الوسائل والنتائج المقصودة يظل ضعيفا أو غير واضح .هذا التمييز مهم في الدراسات الكمية .لا يكفي أن يقيس الباحث وجود السياسة ثم يعتبرها ممارسة .يمكن بناء قياسات منفصلة لاعتماد السياسة، كثافة التنفيذ، وتحقق النتائج .ومن دون هذا التفريق قد يستنتج أن النظرية المؤسسية غير صالحة بينما المشكلة في القياس الذي دمج مستويات مختلفة من الاستجابة.

47.10 التماثل القسري

حدد Powellو DiMaggio ثلاثة مسارات للتماثل المؤسسي (institutional isomorphism). التماثل القسري ينشأ من ضغوط رسمية وغير رسمية تمارسها جهات تعتمد عليها المنظمة أو سلطات تملك حق التنظيم والتقييم .القوانين واللوائح ومتطلبات الترخيص والاعتماد وشروط الممولين يمكن أن تدفع منظمات مختلفة إلى تبني هياكل متقاربة .لكنه لا يساوي الإكراه القانوني فقط .الاعتماد على جهة مركزية تمنح التمويل أو البيانات أو الوصول إلى السوق قد يجعل توقعاتها شبه إلزامية حتى من دون نص قانوني مباشر.

تسأل كيف يولد التحكم في مورد حرج RDT .التمييز عن نظرية الاعتماد على الموارد ضروري تبعية وقوة وكيف تحاول المنظمة إدارتها .المؤسسية تسأل كيف تتحول مطالب جهة قوية أو الدولة إلى قواعد مشروعة ونماذج متشابهة في الحقل .يمكن أن يجتمعا في دراسة واحدة إذا كانت السلسلة السببية تحتاجهما، لكن لا ينبغي مضاعفة المتغير نفسه تحت اسمين .إذا كان المتغير هو ضغط البنك المركزي لتبني معيار امتثال "فقد يكون مؤسسيا عندما التركيز على الشرعية " والتشابه، واعتماديا عندما التركيز على السيطرة على مورد أو ترخيص حرج وعلاقة القوة.

47.11 التماثل المحاكاتي

التماثل المحاكاتي (mimetic isomorphism) يرتبط بالغموض وعدم اليقين .عندما لا تعرف المنظمة بوضوح أي حل يعمل، يصبح تقليد منظمة ناجحة أو مرموقة أو مركزية في الحقل وسيلة منخفضة الكلفة لتقليل عدم اليقين .لا يعني ذلك نسخ كل شيء؛ قد تنقل المنظمة بنية أو مسمى وظيفيا أو ممارسة أو تقنية لأنها ترى في الجهة المرجعية نموذجا شرعيا .لذلك يجب على الباحث تحديد "من يقلد من"، ولماذا تعد الجهة نموذجا، وما الإشارة التي تجعل التقليد محتملا .مجرد وجود تشابه مقطعي لا يثبت المحاكاة.

بعد نجاح Chief Digital Officer في التحول الرقمي مثلا، قد تنتشر مكاتب التحول أو وظائف أو شهرة عدد محدود من الشركات .اختبار المحاكاة يمكن أن يستخدم بيانات طولية عن توقيت التبني وعلاقات الجوار أو الشبكة أو المكانة .كلما ارتبط احتمال التبني بتبني الجهات المرجعية السابقة، مع ضبط الحاجة التقنية والضغط التنظيمي، أصبحت الحجة أقوى .أما استبانة تسأل المدير "هل تقلد المنافسين؟ "فهي ضعيفة بسبب الحساسية الاجتماعية وصعوبة استرجاع الدافع الحقيقي ." المؤسسية هنا تشجع على تصميمات انتشار وحدث وتاريخ تبني أكثر من اعتمادها على الإدراك الذاتي وحده.

47.12 التماثل المعياري والمهننة

التماثل المعياري (normative isomorphism) يرتبط بالمهننة :تكوين جماعات مهنية تمتلك تعليما موحدا وشهادات ومعايير وقنوات توظيف وجمعيات تنقل تصورات مشتركة عن العمل الجيد .عندما يتلقى المديرون والمحاسبون والأطباء ومهندسو الجودة تدريبا متشابها ويتنقلون بين المنظمات، يحملون معهم قوالب مهنية قد تنتج تشابها تنظيميا .الجامعات وبرامج الدراسات العليا وشركات الاستشارات والجمعيات المهنية تعمل بوصفها قنوات لنقل المفردات والأدوات والتوقعات.

نسبة العاملين :ينبغي تحديد مصدر المهنية ."وجود معايير بمجرد "لا يقاس الضغط المعياري الحاصلين على شهادة مهنية، عضوية الجمعيات، الاعتماد على مسار تعليمي موحد، كثافة الانتقال المهني، أو اشتراط مؤهلات بعينها .كما يمكن اختبار تأثير الشبكات المهنية في الانتشار. هذا المسار يختلف عن التماثل القسري لأن الامتثال لا يأتي أساسا من سلطة قانونية، ويختلف عن المحاكاة لأن الدافع ليس الغموض وحده بل تعريف مهني لما ينبغي فعله .قد تجتمع المسارات الثلاثة، لكن الدراسة الجيدة لا تدمجها في مقياس واحد إلا إذا كان الهدف مفهوم "الضغط المؤسسي الكلي "وله مبرر قياسي واضح.

47.13 تشكل الحقل وانتقال الضغط

أن قوة التماثل ترتبط بدرجة تشكل الحقل .مع زيادة التفاعل بين Powellو DiMaggio اقترح المنظمات، وظهور هياكل هيمنة وتحالف، وزيادة عبء المعلومات، وتطور وعي مشترك بالمشاركة في مجال واحد، تصبح الحدود والمعايير أكثر وضوحا .عندها يعرف الفاعلون من هم المنافسون، ومن هم الخبراء، ومن يملك سلطة التصنيف، وأي منظمة تعد نموذجا .هذا يعني أن

الضغط المؤسسي ليس ثابت الشدة؛ إنه يتطور مع الحقل .القطاعات الناشئة قد تتسم بتنوع كبير في الأشكال، ثم يتقلص التنوع عندما يستقر النموذج السائد.

يفتح ذلك بابا لتصميمات زمنية .بدلا من أخذ لقطة واحدة، يمكن تتبع كيف تغيرت المعايير بعد إصدار لائحة أو إنشاء هيئة اعتماد أو ظهور شهادة مهنية .يمكن أيضا مقارنة حقول مختلفة في درجة التشكل .هذه المقارنة تساعد على تفسير لماذا يؤدي المعيار نفسه إلى تشابه قوي في قطاع ناضج وإلى استجابات متنوعة في قطاع ناشئ .كما تمنع الحتمية؛ فالمؤسسات لا تنتج النتيجة نفسها في كل مكان، لأن قوة الحقل وتركيب الجماهير والموارد وقدرة المنظمات على المقاومة تختلف.

من الانتشار إلى المؤسسية 47.14

ليسا مترادفين .قد تنتشر ممارسة (institutionalization) والمؤسسية (diffusion) الانتشار لأنها جديدة أو فعالة أو مدعومة بحوافز، ثم تصبح مع الوقت قاعدة مأخوذة كأمر مسلم به .أظهرت أن دوافع التبني قد تتغير عبر مراحل الانتشار؛ المتبنون الأوائل Zuckerو Tolbert أعمال مثل قد يستجيبون لاعتبارات تقنية أو محلية، بينما يتبنى المتأخرون لأن الممارسة أصبحت معيارا شرعيا .هذه الفكرة تمنع تفسير كل انتشار بوصفه محاكاة مؤسسية .يجب فحص توقيت التبني ومصادر الضغط وكيف يتغير التبرير بمرور الزمن.

منهجيا، يمكن استخدام منحنيات التبني ونماذج تاريخ الحدث لاختبار هل يزداد احتمال التبني مع انتشار الممارسة في الحقل أو مع تبني منظمات مرجعية .ويمكن تحليل الخطاب والوثائق لمعرفة متى يتغير التبرير من "هذه الممارسة تحل مشكلة "إلى "هذه هي الطريقة المهنية أو المقبولة ." الانتقال من الفائدة إلى البداهة الاجتماعية هو أحد مؤشرات المؤسسية، لكنه يحتاج أدلة لا افتراضا. كما أن التراجع عن ممارسة منتشرة قد يصبح مكلفا شرعيا حتى إذا ضعفت فائدتها.

الاستجابات الاستراتيجية للضغوط المؤسسية 47.15

صورة المنظمة السلبية عندما طورت طيفا من الاستجابات للعمليات المؤسسية : Oliver صححت الإذعان، والمساومة، والتجنب، والتحدي، والتلاعب .الفكرة الأساسية أن شدة الامتثال تتغير حسب سبب الضغط، ومن يمارسه، ودرجة الاتفاق بين المطالب، ومدى السيطرة الخارجية، والقيود الاقتصادية .منظمة قد تذعن عندما يكون المطلب قانونيا واضحا وتوجد عقوبة قوية، وقد تساوم عندما تكون التوقعات متعددة، وقد تتجنب عبر الفصل أو التمويه، وقد تتحدى عندما تكون كلفة الامتثال عالية ومصدر الضغط ضعيفا، وقد تحاول التأثير في القواعد نفسها.

هذه الإضافة مفيدة لبحوث الإدارة لأنها تمنع تحويل الضغط المؤسسي إلى علاقة خطية آلية .وجود ضغط تنظيمي مرتفع لا يعني بالضرورة تنفيذ كامل .يمكن أن تتوسط القدرة التنظيمية أو اعتماد المنظمة على المصدر أو تعدد الجماهير أو وضوح المعيار العلاقة بين الضغط والاستجابة .لكن يجب الحذر من أن التوسع في أفعال "تغيير المؤسسة "يتجه نحو الفصل 48 .هنا نستخدم الاستجابات لشرح حدود الامتثال ضمن النظرية المؤسسية، لا لبناء ملف العمل المؤسسي الذي يملك آليات الخلق والصيانة والتعطيل.

47.16 المؤسسة والكفاءة :علاقة ليست صفرية

أحد سوء الفهم المتكرر هو أن النظرية المؤسسية تعني أن كل ممارسة شرعية غير كفؤة، أو أن الكفاءة والشرعية بديلان متعارضان .الأدق أن بعض الممارسات قد تحقق الاثنين، وبعضها قد ينتشر قبل أن تتضح فاعليته، وبعضها قد يكون مفيدا في سياق وغير مفيد في آخر .قوة النظرية أنها توسع دالة الهدف التنظيمية :المنظمة تسعى إلى أداء مقبول وإلى بقاء اجتماعي وسياسي .لذلك قد تدفع تكلفة الامتثال لأنها تحصل في المقابل على قبول أو ترخيص أو وصول إلى موارد أو ثقة.

في البحث التطبيقي ينبغي فصل مؤشرات الشرعية عن مؤشرات الأداء .إذا كانت الفرضية أن الضغط المؤسسي يزيد تبني نظام ما، فالتبني هو النتيجة الأولى .ويمكن بعد ذلك اختبار ما إذا كان التبني يرفع الأداء أو يخفضه أو لا يغيره، وما إذا كان فك الارتباط يعدل هذه العلاقة .هذا التصميم أكثر ثراء من فرضية مختصرة تقول "الضغط المؤسسي يحسن الأداء"، لأن النظرية لا تقدم هذه النتيجة مباشرة .آليتها الأساسية هي الشرعية والتشابه والامتثال، وليس الأداء المالي.

47.17 القياس والتشغيل في النظرية المؤسسية

تحتاج الدراسة المؤسسية إلى تحويل مفاهيم مجردة إلى أدلة قابلة للملاحظة .الضغط القسري يمكن قياسه بكثافة التنظيم، عدد المتطلبات الملزمة، الاعتماد على جهة مانحة أو مرخصة، أو إدراك المديرين لإلزامية الامتثال .الضغط المحاكاتي يمكن أن يرتبط بعدد المنظمات المرجعية التي تبنت الممارسة، أو مكانة المتبنين، أو درجة عدم اليقين .الضغط المعياري قد يقاس بدرجة المهنية، الاعتماد على الشهادات، أو تأثير الجمعيات .الشرعية يمكن قياسها بأحكام أصحاب المصلحة، الاعتماد، استمرار الترخيص، تقييمات المهنة، أو مؤشرات قبول أخرى مناسبة للسياق.

في الاستبانة يجب تجنب فقرات تعيد تعريف المفهوم داخل السؤال .عبارة مثل "تتبنى الممارسات لأن الضغوط المؤسسية تجبرنا "تقيس التفسير والنتيجة معا .الأفضل صياغة مؤشرات مستقلة للمصدر وللسلوك .كما يجب فحص صدق التمييز بين القسري والمحاكاتي والمعياري إذا كانت ستعامل كأبعاد منفصلة .وإذا كانت البيانات على مستوى المنظمة، ينبغي أن يجيب أشخاص لديهم معرفة بالسياسات والبيئة الخارجية، لا أي موظف .أما إذا كانت الفرضية على مستوى الحقل، فبيانات المنظمة الواحدة لا تكفي لاختبار آلية انتشار جماعية.

47.18 مستوى التحليل والسببية

تتحرك المؤسسية بين مستويات متعددة :المجتمع، الحقل، المنظمة، والوحدة التنظيمية .المشكلة المنهجية تظهر عندما يأتي الضغط من الحقل لكن القياس يتم بإدراك فرد واحد ثم تستنتج الدراسة نتيجة على مستوى القطاع .يجب تحديد مستوى كل متغير ومصدر بياناته .التشابه المؤسسي يحتاج مقارنة بين منظمات أو وحدات عبر الزمن؛ الشرعية قد تمنحها جماهير خارجية؛ فك الارتباط يحتاج مقارنة بين سياسة وممارسة؛ والاستجابة الاستراتيجية قد تقاس على مستوى المنظمة .هذا التحديد يحمي من المغالطة البيئية والعكسية.

السببية أيضا معقدة .المنظمات قد لا تتبنى ممارسة لأنها تعرضت للضغط فقط؛ قد تختار الانضمام إلى جمعية مهنية بعد أن قررت التبني، أو قد تصبح المنظمة الناجحة نموذجا يقلده الآخرون .لذلك

تعزز التصميمات الطولية، والتغيرات التنظيمية الخارجية، والمقارنات قبل وبعد، ونماذج الانتشار، وتحليل الأحداث القدرة على الاستدلال .في الدراسات المقطعية يجب استخدام لغة علاقة .أو ارتباط عندما لا يمكن دعم الاتجاه السببي .قوة النظرية لا تعوض ضعف التصميم

مثال موثق :انتشار إصلاح الخدمة المدنية 47.19

عن انتشار إصلاح الخدمة المدنية في المدن الأمريكية قدمت مثالا Zuckerو Tolbert دراسة كلاسيكيا على تغير دوافع التبني عبر الزمن .في المراحل المبكرة ارتبط التبني بعوامل وظيفية ومحلية، بينما أصبح الانتشار اللاحق أكثر ارتباطا بشرعية النموذج وانتشاره .قيمة المثال ليست في سياقه التاريخي وحده، بل في منهجه :لا يفترض الباحث أن سبب التبني ثابت من أول موجة إلى آخرها .عندما تصبح ممارسة مؤسسية، يتغير منطق القرار؛ ما كان يحتاج تبريرا مفصلا .يصبح معيارا متوقعا

يمكن نقل الفكرة بحذر إلى الاعتماد الأكاديمي أو تقارير الاستدامة أو حوكمة الذكاء الاصطناعي . المتبنون الأوائل قد يتحركون بسبب مشكلة محددة أو ميزة تنافسية، بينما المتأخرون يواجهون سؤالا معكوسا :لماذا لم تعتمدوا ما أصبح معيارا؟ عندئذ يكون عدم التبني هو الذي يحتاج تبريرا . لكن إثبات هذا التحول يتطلب بيانات زمنية أو وثائق أو مقابلات تبين تغير التبريرات، لا مجرد .الاستشهاد بأن الممارسة منتشرة

تصميمات انتشار أقوى من الاستبانة وحدها 47.18A

عندما تكون الظاهرة انتشار ممارسة بين منظمات متعددة، يوفر تاريخ الحدث وتحليل الشبكات والبيانات الطولية اختبارا أقرب إلى آلية المؤسسية من الاستبانة المقطعية .يمكن تسجيل تاريخ تبني كل منظمة، ثم ربط الخطر الزمني للتبني بصدور تنظيمات رسمية، وعدد المتبنين السابقين، ومكانة المنظمات المرجعية، وكثافة الروابط المهنية .بهذا يمكن فصل أثر القسر عن المحاكاة جزئيا، وفحص ما إذا كان عدم اليقين يزيد حساسية المنظمة لتبني الآخرين .كما تسمح النماذج بإدخال الحجم والعمر والأداء والحاجة التقنية كمتغيرات ضابطة، فلا ينسب الانتشار للمؤسسات لمجرد أن المنظمات أصبحت متشابهة .وإذا لم تتوافر بيانات حدث، يمكن استخدام وثائق مؤرخة ومحاضر مجالس وإعلانات رسمية لإعادة بناء تسلسل زمني أكثر صدقا من استرجاع المديرين .بعد سنوات

تزداد القوة عندما يجمع الباحث مستويات متعددة من الدليل .بيانات الحقل تحدد مصدر القاعدة وانتشارها، وبيانات المنظمة توضح التبني والتنفيذ، ومقابلات الفاعلين تكشف التبريرات .فإذا قالت الوثائق إن اللائحة سبقت التبني، وأظهرت البيانات أن احتمال التبني ارتفع بعد اللائحة، وأكد المديرون أن الترخيص والشرعية كانا مركزيين، تصبح الحجة أكثر تماسكا .أما إذا سبق التبني اللائحة أو ارتبط بوفورات تشغيلية واضحة، فقد يكون التفسير التقني أو الاستراتيجي أقوى . النظرية الجيدة ترحب بهذا الاحتمال لأنها تحتاج إلى اختبار قابل للدحض لا إلى قصة لا يمكن .نفيها

47.19A الضغوط المؤسسية في الحوكمة الرقمية والاستدامة

تظهر قيمة المؤسسية بوضوح في مجالات تتكاثر فيها المعايير قبل استقرار علاقة الوسائل بالنتائج .في الاستدامة وحوكمة البيانات والذكاء الاصطناعي، تصدر الحكومات والهيئات المهنية والمستثمرون وشركات التدقيق أطر إفصاح ومبادئ ومؤشرات .قد تتبناها المنظمات لتحسين القرار فعلا، وقد تتبناها أيضا لأنها أصبحت إشارات متوقعة للمسؤولية والرشد .لذلك ينبغي أن تفصل الدراسة بين وجود السياسة، عمق تنفيذها، والنتائج التي تزعم تحقيقها .ويمكن أن تختبر ما إذا كان ضغط الجهات المانحة أو التنظيمية يفسر التبني فوق أثر المخاطر التقنية أو العوائد المتوقعة.

هذا التطبيق يوضح أيضا أن فك الارتباط ليس مفهوما قديما خاصا بالبيروقراطيات .قد تنشئ شركة لجنة أخلاقيات للذكاء الاصطناعي وتصدر مبادئ مفصلة، لكن قرارات النماذج لا تدخل فعليا في مسار مراجعة منتظم .وقد يحدث العكس :تطبق المنظمة ضوابط كثيرة فعليا، لكن لا يظهر تحسن واضح في العدالة أو السلامة بسبب ضعف العلاقة بين الوسائل والغايات .التمييز بين فجوة السياسة والممارسة وفجوة الوسائل والنتائج يسمح للباحث بتفسير صور مختلفة من الامتثال بدقة أكبر.

47.20 النقد وشروط الحدود للنظرية المؤسسية

تواجه المؤسسية الجديدة انتقادات تتعلق بالمبالغة في تفسير التشابه، وضعف تفسير التباين والوكالة، واتساع مفهوم المؤسسة إلى درجة يمكن أن يفسر بها كل شيء .كما أن التمييز بين القسري والمحاكاتي والمعياري قد يكون ضبابيا في الواقع، لأن جهة تنظيمية قد تستخدم خبراء مهنيين وتستند إلى نماذج يقلدها القطاع .كذلك قد تتحول الشرعية إلى مفهوم دائري إذا قيل إن المنظمة باقية لأنها شرعية، ثم استدل على شرعيتها من بقائها .العلاج هو تحديد مؤشرات مستقلة للضغط والشرعية والاستجابة.

شرط الحدود الحاسم هو أن تكون الظاهرة مرتبطة بقواعد أو معايير أو توقعات اجتماعية تتجاوز التبادل الاقتصادي المباشر .إذا كان السؤال عن اختيار مورد نادر أو تكلفة عقد أو استجابة لمنافس، فهناك نظريات أدق .وإذا كان السؤال عن فاعلين يخلقون قاعدة أو يحافظون عليها أو يعطلونها عمدا، ينتقل مركز الثقل إلى العمل المؤسسي .وإذا كان الاختلاف الأساسي بين منطق مهني ومنطق سوقي أو حكومي، فإن منظور المنطق المؤسسي يقدم دقة أكبر من استخدام الضغط المؤسسي ككتلة واحدة.

من زاوية البحث المقارن، يمكن تفسير اختلاف سرعة الامتثال بين المنظمات بخصائص موقعها في الحقل .المنظمة المركزية أو المرئية قد تواجه تدقيقا أكبر، بينما قد تتمتع منظمة هامشية بمساحة أوسع للتأخير .كما يمكن أن تختلف قدرة الفاعلين على تفسير القاعدة نفسها .لذلك يفضل أن تسجل الدراسة من يرسل المطلب، وما درجة إلزامه، وما العقوبة المتوقعة، وهل توجد سوابق تنفيذية، وهل المعيار واضح أم قابل للتأويل .هذه التفاصيل تحول مفهوم الضغط من انطباع عام

إلى بنية سببية يمكن اختبارها .كما تسمح بمقارنة تفسيرات مؤسسية ببدائل مثل الكلفة أو القدرة التقنية أو المنافسة، وتقلل خطر أن تصبح النظرية المؤسسية تفسيرا افتراضيا لكل سلوك متشابه.

تتضح قوة التفسير المؤسسي عندما نفرق بين التبني، والتنفيذ، والنتيجة .فقد تتبنى المنظمة سياسة أو هيكلا استجابة لقانون أو معيار أو تقليد، ثم تنفذه بدرجات متفاوتة، وقد لا تظهر النتيجة المتوقعة إلا بعد زمن .لذلك لا ينبغي جعل وجود الوثيقة الرسمية مؤشرا وحيدا على المؤسسية .التصميم الأقوى يتتبع توقيت الضغط، وقرار التبني، ومؤشرات التنفيذ، ثم النتائج، ويفحص ما إذا كان فك الارتباط مؤقتا أو مستقرا .ويمكن أن تكشف المقارنة بين الوحدات أن بعضها يترجم القاعدة إلى ممارسة لأن قدراته ومصالحه متوافقة معها، بينما يحتفظ بعضها الآخر بالامتثال الرمزي لحماية الشرعية من دون تغيير جوهر العمل.

تعدد جماهير الشرعية يضيف تعقيدا لا يظهر في نماذج الضغط البسيطة .قد تطلب الجهة المنظمة توثيقا صارما، بينما يفضل العملاء السرعة، وتؤكد المهنة الاستقلال، ويكافئ الممول مؤشرات كمية مختلفة .عندئذ لا يوجد معيار شرعية واحد، وقد يؤدي الامتثال لجمهور إلى إضعاف القبول لدى جمهور آخر .لذلك يحتاج الباحث إلى تحديد الجماهير التي تعتمد المنظمة عليها، ووزن كل جمهور، ونوع التوقع الذي يحمله، وإمكان التوفيق بين المطالب .هذه الصياغة تساعد على تفسير الانتقائية في التبني، والتسلسل في الامتثال، واستخدام هياكل منفصلة لمخاطبة جماهير مختلفة، من دون افتراض أن المنظمة مخادعة أو أن كل انفصال بين القول والفعل مجرد فشل تنفيذي.

كما يجب التمييز بين الضغط المؤسسي وانتشار الممارسة .انتشار ممارسة في الحقل قد ينتج من التقليد، لكنه قد ينتج أيضا من تعلم تقني أو منافسة أو انخفاض كلفتها .لذلك يحتاج اختبار المحاكاة إلى دليل على عدم اليقين وعلى وجود منظمات مرجعية يتابعها المتبنون، لا مجرد ارتفاع نسبة الانتشار .وبالمثل، يحتاج اختبار الضغط المعياري إلى مؤشرات عن المهننة والتدريب والشبكات المهنية، بينما يحتاج الضغط القسري إلى مصدر سلطة وعقوبة أو اعتماد واضح .هذا التفكيك يسمح باختبار آليات متنافسة، ويمنع تحويل الأنواع الثلاثة للتماثل إلى قائمة وصفية تستخدم بعد ظهور النتيجة.

في الدراسات الطولية، يمكن بناء نموذج حدثي يربط لحظة صدور قاعدة أو اعتماد أو تصنيف باحتمال التبني لدى المنظمات المعرضة له .ويمكن إضافة خصائص الحقل ومكانة المنظمة وشدة اعتمادها على الجهة المصدرة للقاعدة، ثم فحص اختلاف الاستجابة بمرور الزمن .أما الدراسات النوعية فتستفيد من تتبع العملية، ومقارنة الوثائق بالممارسة، ومقابلة جهات متعددة داخل الحقل، والبحث عن تغير لغة التبرير قبل التبني وبعده .القيمة ليست في تفضيل منهج كمي أو نوعي، بل في جعل تسلسل الدليل مطابقا للآلية المؤسسية المقترحة، بحيث يمكن استبعاد تفسير الكفاءة أو المورد أو المنافسة حين يكون هو البديل الأقرب .ويزداد صدق الاستدلال حين تقارن الدراسة منظمات تعرضت لضغط مختلف الشدة، وتوثق ما سبق التبني وما تلاه، بدلا من الاعتماد على إدراك مقطعي واحد.

47.21 لماذا ظهر منظور المنطق المؤسسي؟

النظرية المؤسسية الجديدة نجحت في تفسير التشابه والشرعية والضغط، لكنها بدت أحيانا وكأن الحقل يحمل مجموعة متجانسة من القواعد .الواقع أكثر تعقيدا :الجامعة قد تخضع لمنطق أكاديمي يقدر الاستقلال العلمي، ومنطق حكومي يركز على الامتثال، ومنطق سوقي يركز على الطلب والتوظيف، ومنطق مهني يركز على معايير المهنة .المستشفى يجمع منطق الطب، والإدارة، والدولة، والسوق، والرعاية المجتمعية .هذا التعدد يعني أن عبارة "الضغط المؤسسي "لا تكفي دائما؛ الباحث يحتاج إلى معرفة النظام الثقافي والمادي الذي يعرف المشكلة والفاعل الشرعي ومعيار النجاح.

عام 1991، Alfordو Friedland من هنا ظهر منظور المنطق المؤسسي .جذوره المؤثرة في المنطق ليس رأيا فرديا ولا ثقافة منظمة .Lounsburyو Ocasioو Thornton ثم تطور عند واحدة، بل نمط تاريخي من الممارسات المادية والافتراضات والقيم والقواعد والرموز يمنح الفاعلين مبادئ لتنظيم الوقت والمكان والهوية والانتباه والتبرير .المنظور يسمح بالتحرك من المجتمع إلى الحقل والمنظمة والفرد من دون اختزال أحدها في الآخر، ويشرح لماذا يتغير معنى الفعل نفسه عندما ينتقل من منطق إلى آخر.

47.22 المجتمع بوصفه منظومات مؤسسية :Alfordو Friedland

أن المجتمعات الحديثة تتكون من نظم مؤسسية كبرى تحمل مبادئ Alfordو Friedland اقترح تنظيمية مختلفة، مثل السوق والدولة والديمقراطية والأسرة والدين .لكل نظام ممارسات ورموز توفر للفاعلين مفردات ودوافع وهوية .القيمة النظرية لهذا التصور أنه يمنع اختزال المؤسسات في لوائح خارجية .المؤسسة ليست مجرد قيد؛ إنها أيضا مصدر معنى .السوق لا يفرض أسعارا فقط، بل يقدم صورة للفرد بوصفه فاعلا اقتصاديا ومقياسا للقيمة .الأسرة تنظم الولاء والانتماء بطرق مختلفة .الدولة تقدم مبادئ المواطنة والسلطة العامة .عندما تتقاطع هذه النظم داخل حقل، تصبح التناقضات مصدرا للفعل والتغيير.

هذا الأصل يفسر لماذا يسمى المنظور "منطقا ."المنطق يحدد ما الأسئلة المهمة، وما الأدلة المقنعة، ومن يملك سلطة القرار، وكيف تصنف الموارد والنتائج .في جامعة تجارية خاصة، منطق السوق قد يعرف الطالب عميلا ويعطي وزنا للطلب والتوظيف، بينما المنطق الأكاديمي يعرفه عضوا في مجتمع تعلم ويعطي وزنا للاستقلال العلمي والمعايير المعرفية .الخلاف ليس مجرد قيمة ILP تعارض مصالح؛ إنه اختلاف في قواعد تعريف الواقع نفسه .هذه النقطة هي التي تمنح تتجاوز المؤسسية العامة.

47.23 ما المنطق المؤسسي؟

المنطق المؤسسي بوصفه نمطا اجتماعيا وتاريخيا Lounsburyو Ocasioو Thornton يقدم من الممارسات المادية والافتراضات والقيم والمعتقدات والقواعد التي ينتج من خلالها الأفراد وجودهم المادي وينظمون الوقت والمكان ويوفرون المعنى لواقعهم الاجتماعي .التعريف طويل لأنه يجمع المادي والرمزي .لا يكفي أن يكون لدى الأفراد "قيم "مختلفة؛ يجب أن ترتبط القيم

بممارسات ومصادر سلطة وفئات وهوية وقواعد قرار متكررة .لهذا السبب لا ينبغي تحويل المنطق إلى مقياس اتجاهات عام من ثلاث فقرات من دون تحديد مكوناته في الحقل المدروس.

المنطق يعمل كعدسة انتقائية .هو لا يحدد كل فعل حتميا، لكنه يجعل بعض القضايا أكثر بروزا وبعض الحلول أكثر معقولية .عندما يهيمن منطق مهني، قد تعطى الأولوية للخبرة والاستقلال والتحكيم بين الأقران .عندما يهيمن منطق سوقي، قد تصبح الحصة السوقية والعائد والعميل معايير أقوى .وعندما يتعايشان، قد يحتاج المدير إلى ترجمة القرار بين لغتين للشرعية .هذه الآلية تربط المنطق بالانتباه والهوية والممارسة من دون دمجه في نظرية الانتباه الموجودة في الفصل 44؛ هنا الانتباه مشروط بمنظومة مؤسسية من المعنى.

مستويات المنطق :المجتمع والحقل والمنظمة والفرد 47.24

قوة المنظور أنه متعدد المستويات، لكن هذه القوة تتحول إلى ضعف إذا استخدمت المستويات بلا ضبط .على مستوى المجتمع توجد نظم مؤسسية واسعة .على مستوى الحقل تتجسد تركيبات محددة من المنطقيات في مهن وقطاعات وأسواق .على مستوى المنظمة يمكن أن تتعايش منطقية متعددة داخل وحدات وأدوار وهياكل .وعلى مستوى الفرد يختلف الوصول إلى المنطقيات ودرجة الالتزام بها والقدرة على استخدامها .انتقال التأثير بين المستويات ليس آليا؛ يحتاج إلى آليات مثل التنشئة المهنية، التوظيف، الحوافز، الخطاب، الهياكل، والممارسات.

في تصميم رسالة دكتوراه يجب تحديد المستوى المقصود .إذا كانت الفرضية أن "منطق السوق يؤثر في قرارات الجامعة"، فما الدليل على وجود هذا المنطق؟ هل هو تغير في الخطاب القطاعي، بنية حوافز، خصائص قيادات، معايير تصنيف، أو إدراك أفراد؟ وهل النتيجة على مستوى الجامعة أم الفرد؟ الدراسات النوعية والمختلطة مفيدة لأنها تستطيع ربط المفردات والممارسات والهوية، بينما الدراسات الكمية تحتاج مقاييس مصممة للحقل ولا يجوز لها استعارة بنود عامة من سياق مختلف بلا تحقق.

المنطق والانتباه والهوية والممارسة 47.25

Thornton يوجه المنطق المؤسسي الانتباه لأنه يعرف ما يستحق الملاحظة .في دراسة لصناعة نشر التعليم العالي، تغير المنطق من تركيز تحريري إلى تركيز سوقي، Ocasioو وتغيرت معه محددات السلطة والتعاقب التنفيذي .تحت المنطق التحريري كانت العلاقات مع المؤلفين والنمو الداخلي أكثر مركزية، بينما تحت منطق السوق أصبحت المنافسة والاستحواذ وأسواق السيطرة أكثر بروزا .المثال يوضح أن المتغير الاقتصادي نفسه قد يملك معنى وتأثيرا مختلفين حسب المنطق السائد.

كما يشكل المنطق الهوية .الطبيب، الأستاذ، رجل الأعمال، والموظف العام لا يحملون أدوارا تقنية فقط؛ كل دور يرتبط بمصادر شرعية وقواعد سلوك .عندما ينقل إصلاح إداري السلطة من المهنة إلى الإدارة، قد يشعر الفاعل أن التغيير يهدد هويته لا مجرد امتيازه .لذلك يمكن أن تكون مقاومة التغيير مؤسسية حتى لو بدا الحل تقنيا أفضل .الممارسة بدورها تعيد إنتاج المنطق عندما يستخدم

الفاعلون التصنيفات والطقوس والأدوات المتسقة معه .لكن شرح كيف يتعمد الفاعلون تغيير المؤسسة نفسها يبقى ملكا للفصل 48.

47.26 المثال المؤسس :التحول من المنطق التحريري إلى السوقي

عام 1999 مثالا مركزيا لأنه لم يكتف بإعلان وجود منطقين، Ocasioو Thornton يعد بحث بل أعاد بناء التحول التاريخي في صناعة نشر التعليم العالي، ثم اختبر كيف غير المنطق الحاكم العلاقة بين خصائص المنظمة والتعاقب التنفيذي .هذه الاستراتيجية البحثية تقدم درسا منهجيا : المنطق يجب أن يظهر في التاريخ والخطاب والممارسات ومصادر السلطة، ثم ترتبط آليته بنتيجة قابلة للاختبار .لا يكفي أن يطلق الباحث تسمية "منطق السوق "على كل توجه ربحي.

يمكن استلهام التصميم في قطاعات حديثة .في التعليم العالي مثلا يمكن تتبع تغير وثائق السياسات والخطط الاستراتيجية ومعايير التقييم، ثم اختبار هل أصبحت مؤشرات التوظيف والعائد والطلب أكثر تأثيرا في فتح البرامج أو إغلاقها .وفي الصحة يمكن فحص انتقال السلطة بين المنطق المهني ومنطق الإدارة بالأداء .المهم أن يثبت الباحث وجود التحول قبل استخدامه متغيرا تفسيريا، وأن يميز بين تغير المنطق وتغير البيئة الاقتصادية الذي قد يحدث في الوقت نفسه.

47.27 تعدد المنطقيات والتعقيد المؤسسي

يظهر عندما تواجه المنظمة وصفات غير (institutional complexity) التعقيد المؤسسي متوافقة من منطقيات متعددة .لا يكفي وجود عدة جماهير؛ يجب أن تحمل مطالب تستند إلى مبادئ مختلفة أو متعارضة .جامعة قد تطلب منها جهة الاعتماد زيادة التوثيق، بينما تطلب المهنة مرونة أكاديمية، ويطلب السوق سرعة تحديث البرامج .شركة اجتماعية قد تسعى إلى أثر اجتماعي وربحية مالية في الوقت نفسه .كلما زادت عدم توافق المطالب ومركزيتها، ارتفعت صعوبة إيجاد استجابة واحدة ترضي الجميع.

وزملاؤه بينوا أن استجابة المنظمة للتعقيد تعتمد على موقعها داخل الحقل وبنيتها Greenwood وهويتها وخصائصها الداخلية، وليس على عدد المنطقيات فقط .لذلك لا ينبغي بناء مؤشر بسيط يحسب "عدد الضغوط ."التعقيد يتعلق بالتعارض بين الوصفات وبقدرة المنظمة على فصلها أو دمجها أو ترتيبها .دراسة جيدة تحدد مصدر كل منطق، مطالبه، درجة توافقه مع الآخر، والوحدات أو الجماعات التي تحمله داخل المنظمة.

47.28 التوافق والمركزية عند Besharovو Smith

إطارا مهما لفهم لماذا يؤدي تعدد المنطقيات أحيانا إلى صراع شديد Besharovو Smith قدمت يسأل هل تقترح المنطقيات أهدافا (compatibility) وأحيانا إلى تعايش مستقر .بعد التوافق يسأل هل تعد المنطقيات جوهرية (centrality) ووسائل يمكن أن تتعايش، بينما بعد المركزية لعمل المنظمة وهويتها أم هامشية .عندما تكون منطقيات متعددة مركزية وغير متوافقة، يكون احتمال الصراع عاليا .عندما تكون متوافقة، قد تصبح التعددية موردا للمرونة والابتكار بدلا من أن تكون عبئا.

هذا الإطار مفيد في بحوث المنظمات الهجينة .مؤسسة تمويل أصغر قد تجمع منطق الأثر الاجتماعي ومنطق الاستدامة المالية .السؤال ليس هل يوجد منطقان، بل هل تعتبر المنظمة الاثنين جوهريين، وهل ترى وسائل تحقيقهما متوافقة .يمكن قياس ذلك عبر مقابلات ووثائق ومؤشرات حوافز وأهداف، أو تطوير مقاييس كمية بعد تحقق صارم .الخطأ هو افتراض أن كل تعدد يعني تعارضا أو أن كل تعارض يؤدي إلى فشل.

47.29 الاستجابات لمطالب مؤسسية متعارضة

أن المطالب المتعارضة تدخل المنظمة عبر جماعات وأدوار Santosو Pache توضح أعمال وهياكل داخلية، ولذلك لا تحدد الاستجابة بضغط الحقل وحده. قد تمتلك جماعة مهنية نفوذا داخليا يجعل تجاهل منطقها صعبا، بينما يحمل الممولون أو المديرون منطقا آخر .النتيجة قد تكون تسوية أو انتقائية أو فصل وحدات أو توترات مستمرة .هذه الرؤية تعيد السياسة الداخلية إلى تحليل المنطقيات من دون تحويل الفصل إلى نظرية قوة عامة.

في التطبيق، ينبغي للباحث رسم "حاملي المنطق "داخل المنظمة :من يمثل المهنة، من يمثل السوق، من يمثل الدولة، ومن يملك قرار الموارد؟ ثم يربط ذلك بالاستجابة .هذا أدق من سؤال عام للمدير عن وجود "تعارض مؤسسي ."كما يسمح بتفسير اختلاف منظمتين في الحقل نفسه :قد تتعرضان للمنطقيات ذاتها لكن تركيب الموظفين والهوية والحوكمة يجعل إحداهما قادرة على التوفيق بينما تنقسم الأخرى.

47.30 المنظمات الهجينة

المنظمة الهجينة تجمع عناصر من منطقيات متعددة في هويتها وممارساتها وهياكلها .لا يعني الهجين مجرد تنويع الأنشطة؛ يجب أن تكون المنطقيات المختلفة مرتبطة برسالة المنظمة وقواعدها الأساسية .المؤسسات الاجتماعية، المستشفيات الجامعية، الجامعات الريادية، والمنصات العامة الخاصة قد تقدم أمثلة .التحدي هو الحفاظ على التزام جماعات مختلفة من دون أن يبتلع منطق واحد الآخر أو تتفتت المنظمة إلى جزر منفصلة.

أن التوظيف والتنشئة وتصميم الهوية يمكن أن Doradoو Battilana أظهرت دراسات مثل تكون أدوات لبناء منظمة تجمع منطقين .لكنها تذكر هنا بقدر ما توضح نتائج تعدد المنطقيات، لا بوصفها ملف عمل مؤسسي مستقل .في البحث الكمي يمكن اختبار أثر التوافق بين الأهداف التجارية والاجتماعية في الصراع أو الأداء، لكن يجب ألا يقاس "الهجين "بمجرد وجود هدفين . ينبغي إثبات أن لكل هدف منطق شرعية وممارسات وحاملي أدوار مختلفين.

47.31 الهوية التنظيمية والمنطق

الهوية التنظيمية تجيب عن سؤال "من نحن؟"، بينما المنطق يوفر نظاما أوسع يحدد ما هو مناسب ومن يملك سلطة وما هي معايير النجاح .العلاقة وثيقة لكنها ليست تطابقا .قد تستمد المنظمة هويتها من منطق مهني مسيطر، أو تجمع هويتها بين منطقين، أو تحاول صياغة هوية فوقية توفق

بينهما .عندما يهدد إصلاح ما منطق الهوية، ترتفع المقاومة لأن الخلاف يصبح وجوديا وليس إجرائيا.

من دون ضرورة .إذا كانت النتيجة ILP طالب الدكتوراه يحتاج إلى تجنب حشد نظرية الهوية مع هي تعريف المنظمة لنفسها، قد تكون الهوية متغيرا مركزيا .أما إذا كان السؤال لماذا يختلف معنى النجاح والقرار باختلاف النظام المؤسسي، فالمنطق هو العدسة الأقرب .ويمكن استخدام الهوية كآلية وسيطة إذا كانت الحجة واضحة :منطق مهني معين يشكل هوية العامل، والهوية تؤثر في قبول إصلاح إداري .عندها يجب تبرير كل وصلة وتحديد مستوى التحليل.

المنطق والثقافة :حدود ضرورية 47.32

هناك تشابه ظاهري بين المنطق المؤسسي والثقافة التنظيمية لأن كليهما يتعامل مع المعنى والقيم، لكن الملكية مختلفة .الثقافة في الفصل 40 تركز على أنماط المعنى والافتراضات داخل جماعة أو منظمة، بينما المنطق المؤسسي يرتبط بنظم أوسع عابرة للمنظمات والحقول توفر قواعد شرعية وتصنيف وممارسة .قد تحمل منظمة ثقافة قوية ومع ذلك يعمل داخلها منطقان مؤسسيان .وقد تشترك منظمات مختلفة في منطق مهني واحد رغم اختلاف ثقافاتها المحلية.

التمييز العملي يبدأ بسؤال المصدر .إذا كانت القيم ناتجة عن تاريخ المنظمة وقيادتها وممارساتها الخاصة، فالثقافة أقرب .إذا كانت القواعد تأتي من مهنة أو سوق أو دولة أو نظام مؤسسي أوسع وتظهر عبر منظمات متعددة، فالمنطق المؤسسي أقرب .الجمع ممكن عندما يريد الباحث تفسير كيف تترجم منطقية حقلية إلى ثقافة محلية، لكنه يحتاج إلى بيانات متعددة المستويات ولا يجوز أن يضع متغيرين متشابهين في استبانة واحدة ثم يفترض أن CFA وحده سيحل الغموض النظري.

المنطق والقدرات والموارد 47.33

يمكن أن تحدد المنطقيات أي الموارد تعد قيمة وأي القدرات تستحق الاستثمار .تحت منطق مهني قد تكون الخبرة والاعتماد المهني مصدر مكانة، بينما تحت منطق السوق قد تتقدم البيانات أو القدرات RBV بديلا عن ILP والعلامة التجارية وسرعة الاستجابة .لكن هذا لا يجعل الديناميكية .الرؤية القائمة على الموارد تفسر شروط الميزة من خصائص الموارد، والقدرات الديناميكية تفسر التجديد، بينما المنطق يفسر قواعد التقييم والمعنى التي تجعل بعض الموارد والقرارات مشروعة أو بارزة.

يمكن بناء تكامل مشروع إذا كانت الظاهرة تتطلبه .مثلا قد يؤدي تحول منطق الحقل من الخدمة العامة إلى المنافسة السوقية إلى إعادة تقييم الموارد، ثم تدفع الإدارة إلى إعادة تشكيل قاعدة يفسر تغير معيار القيمة، والقدرات الديناميكية تفسر آلية التجديد . ILP القدرات .في هذه السلسلة أما القول إن "المنطق المؤسسي قدرة ديناميكية "فهو خلط بين كيان ثقافي مؤسسي وآلية استراتيجية.

قياس المنطقيات المؤسسية 47.34

قياس المنطق أصعب من قياس الاتجاه لأنه بنية متعددة الأبعاد .تستخدم الدراسات التاريخية تحليل الوثائق والأرشيف والخطاب، وتستخرج مفردات ومعايير نجاح ومصادر سلطة وممارسات مرتبطة بكل منطق .تستخدم الدراسات النوعية مقابلات وملاحظة لتحديد كيف يبرر الفاعلون قراراتهم .ويمكن للدراسات الكمية تطوير قواميس نصية، أو ترميز وثائق، أو مقاييس مسحية مخصصة، أو مؤشرات بنيوية مثل خلفيات القيادات ونظم الحوافز .لا توجد قائمة بنود عالمية تصلح لمنطق السوق أو المهنة في كل قطاع.

إذا استخدمت الاستبانة، يجب أن يبدأ التطوير من توصيف الحقل .ما الذي يعني منطق السوق في الجامعة؟ ربما التركيز على الطلب، الإيراد، العميل، المنافسة، والتوظيف .وما الذي يعني المنطق الأكاديمي؟ ربما الحرية العلمية، التحكيم، الأصالة، واستقلال المعايير المعرفية .بعد توليد البنود من الأدبيات والبيانات النوعية، تختبر البنية العاملية والتمييز بين المنطقيات .القياس الجيد لا يسأل المستجيب "هل تتبع منطق السوق؟ "لأن المصطلح نظري وقد لا يكون جزءا من لغته اليومية.

تصميمات البحث المناسبة للمنطق المؤسسي 47.35

المنطق المؤسسي مناسب للتاريخ المقارن، ودراسات الحالة المتعددة، وتحليل الخطاب، والبيانات الطولية، والنماذج متعددة المستويات .لأن المنطق يتغير ببطء نسبيا ويعمل عبر الحقل والمنظمة، فإن التصاميم الزمنية ذات قيمة عالية .يمكن تحديد تحول مؤسسي خارجي ثم فحص كيف تغيرت لغة القرارات وتكوين القيادات والنتائج .ويمكن مقارنة منظمات تتعرض للحقل نفسه لكنها تختلف في حاملي المنطق أو الهوية.

في النماذج الكمية قد يكون المنطق متغيرا مستقلا أو معدلا أو سياقيا، لكن يجب تجنب معاملته كصفة نفسية بسيطة .إذا كان القياس فرديا، فالمفهوم الأقرب قد يكون الالتزام بمنطق أو إدراكه، وليس المنطق الحقلي نفسه .وفي التحليل متعدد المستويات يمكن تجميع إدراكات الأفراد إذا وجد تبرير نظري وإحصائي للتجميع .كما يمكن استخدام تحليل الفئات الكامنة أو الأساليب التكوينية لاكتشاف أنماط من الالتزام بمنطقيات متعددة، لكن المنهج لا يستبدل الحجة النظرية.

السببية والتغير التاريخي 47.36

المنطقيات ليست متغيرات تظهر فجأة، بل تتكون وتتغير تاريخيا .لذلك يجب أن يميز الباحث بين تحول المنطق وبين تغير سطح الخطاب .قد تتبنى المنظمة لغة السوق بينما تبقى قواعد القرار مهنية، أو العكس .الدليل الأقوى يجمع بين اللغة والممارسة والسلطة .كما أن العلاقة قد تكون تبادلية :تغيرات تنظيمية واسعة يمكن أن تعيد تشكيل الحقل والمنطق مع الزمن .هذه التبادلية لا تعني التخلي عن السببية، بل تحديد نافذة زمنية وآلية واضحة.

عند بناء فرضية، يمكن القول مثلا إن ارتفاع مركزية منطق السوق يزيد استخدام مؤشرات العائد في قرارات فتح البرامج .هذه فرضية أدق من القول إن منطق السوق "يؤثر في الأداء ."ويمكن إضافة شرط حدود :يكون الأثر أضعف عندما تكون السلطة المهنية موزعة في لجان أكاديمية

قوية .بهذه الطريقة تتحول النظرية من وصف غني إلى توقع قابل للاختبار، مع بقاء معنى المتغيرات واضحا.

البنى الداخلية التي تحمل المنطقيات 47.35A

المنطقيات لا تدخل المنظمة كأفكار عائمة؛ تحملها وظائف ومهن ووحدات ونظم حوافز ولجان وأدوات .إدارة المالية قد تجسد منطق العائد والانضباط المالي، بينما تحمل وحدة مهنية معايير الاستقلال والجودة، وقد تعكس وحدة الامتثال منطق الدولة والقانون .لذلك يمكن للباحث أن يرسم مواقع الحاملين داخل الهيكل، ومواردهم، وحقهم في الاعتراض أو التوقيع، ومسارات الترقية التي تعزز نفوذهم .هذه البنية الداخلية تساعد على تفسير لماذا تستجيب منظمتان للمنطقيات الحقلية نفسها بطريقة مختلفة .منظمة تمنح المهنة سلطة رسمية قد تحافظ على منطقها المركزي، بينما منظمة تركز القرار في الإدارة التنفيذية قد تحول الوزن إلى منطق السوق.

إلى نظرية قوة .القوة هنا مهمة بقدر ما تحدد قدرة حاملي منطق معين ILP لا يعني هذا تحويل على جعل قواعدهم معتبرة في القرار .يمكن توثيق ذلك من خلال تشكيل اللجان، خلفيات القيادات، توزيع الميزانية، قواعد التوقيع، أو تحليل من ينجح في فرض تعريف المشكلة .عندما يستخدم الباحث هذه المؤشرات يجب أن يربطها بالمنطق لا بالمكانة فقط :ما القاعدة أو المعيار الذي يدافع عنه الفاعل؟ وكيف يظهر في الممارسة؟ بهذا يحافظ التحليل على آلية المعنى ولا يتحول إلى وصف سياسي عام.

الترجمة والتسوية بين المنطقيات 47.35B

لا تستجيب المنظمات دائما للتعدد باختيار منطق واحد وإقصاء البقية .يمكن أن تطور ترتيبات ترجمة تسمح بجعل مطلب منطق مفهوما بلغة منطق آخر .قد تترجم الجامعة الجودة الأكاديمية إلى مؤشرات توظيف من دون اختزالها بالكامل، أو تترجم المستشفى الكفاءة التشغيلية إلى تقليل وقت الانتظار مع الحفاظ على سلطة الحكم السريري .هذه الترتيبات قد تنتج تسوية مستقرة أو حلا مؤقتا .المهم أن يبين الباحث أي عناصر بقيت من كل منطق، ومن يوافق على التسوية، وما إذا تغيرت قواعد القرار أو تغير الخطاب فقط.

تساعد هذه الفكرة في تجنب ثنائية زائفة بين الصراع والانسجام .التعدد قد ينتج تفاوضا يوميا وترتيبات حدية ومقاييس مشتركة .ويمكن أن تكون الأدوات نفسها مواقع للتسوية؛ بطاقة أداء مثلا قد تجمع مؤشرات مالية ومهنية واجتماعية .لكن وجود مؤشرات متعددة لا يثبت نجاح الدمج .قد يظل أحدها رمزيا .لذلك يفحص التحليل من يستخدم المؤشر، وما أثره في تخصيص الموارد، وما الذي يحدث عندما تتعارض نتائجه مع مؤشر من منطق آخر.

التحول المؤسسي ومسارات تغير المنطق 47.36A

تحول المنطق يمكن أن يحدث عندما تتغير تركيبة الفاعلين أو قواعد الدولة أو نماذج التمويل أو التقنيات أو الأزمات الكبرى، لكن السبب الخارجي لا يساوي المنطق الجديد .يجب تتبع كيف يعاد تعريف الفئات والهوية ومعايير النجاح بعد الصدمة .قد يفرض قانون جديد متطلبات، ثم يستخدمها

فاعلون لتقوية منطق المساءلة .وقد يفتح تغير التمويل الباب لمنطق السوق، لكن تبنيه يعتمد على وجود جماعات تملك مفرداته وأدواته .هذا يوضح أن التحول المؤسسي عملية تفسير وتنظيم، لا انعكاس ميكانيكي للبيئة.

يمكن دراسة المسار على مراحل :ظهور مفردات جديدة، دخول حامليها إلى مواقع القرار، تغير الممارسات والحوافز، ثم إعادة تصنيف ما يعد أداء ناجحا .هذا التسلسل يمنع الاستدلال من حدث واحد .كما يسمح باكتشاف حالات يتحول فيها الخطاب من دون الممارسة، أو تتغير الممارسة قبل أن تستقر لغة جديدة .وعندما يريد الباحث تفسير الأفعال الهادفة التي قام بها رواد التغيير لتسريع خارج حدوده ILP هذا المسار، يستخدم الفصل 48 بدلا من توسيع.

المقارنة بين الحقول والسياقات 47.36B

المنطقيات ليست قوالب عالمية ثابتة .منطق السوق في التعليم العالي لا يطابقه في المصارف، والمنطق المهني في الطب يختلف عن المحاسبة .لهذا تحتاج الدراسات العابرة للدول والقطاعات إلى مبدأ التكافؤ المفاهيمي قبل المقارنة .يمكن أن يبدأ الباحث بتحديد عناصر مشتركة عامة مثل مصدر السلطة ومعيار القيمة والهوية، ثم يصف التجسيد المحلي لكل عنصر .بعد ذلك فقط يصبح اختبار الفروق ذا معنى .نقل بنود جاهزة من دولة أخرى من دون هذه الخطوة قد يقيس لغة غير مستخدمة محليا ويخلق فروقا مصطنعة.

في المقارنات الدولية، يجب الانتباه إلى أن الدولة والأسرة والدين والسوق قد تتداخل بدرجات مختلفة .كما أن التاريخ السياسي والتنظيمي يحدد قوة المهن واستقلالها .لذلك تكون دراسة الحالة المقارنة أو التصميم المختلط مفيدا لاكتشاف ما إذا كان الاختلاف يعكس قوة منطق بعينه أو اختلافا في مؤسسات الحقل كلها .هذا الانضباط مهم خصوصا في البيئات التي تتعايش فيها ترتيبات رسمية وغير رسمية، لأن تجاهل غير الرسمي قد يجعل تفسير المنطق المؤسسي ناقصا.

النقد وشروط الحدود لمنظور المنطق المؤسسي 47.37

أحيانا بسبب مرونة تعريف المنطقيات وكثرة التسميات .إذا كان كل اختلاف في القيم ILP ينتقد يسمى منطقا، يفقد المفهوم حدوده .كذلك قد يميل الباحث إلى قراءة النتيجة بعد وقوعها ثم اختراع منطق يفسرها .الحل هو تحديد المنطق مسبقا من أدبيات الحقل أو بيانات تاريخية مستقلة، وتوضيح ممارساته ورموزه ومصادر سلطته ومعايير النجاح .كما يجب تجنب تصور منطق واحد متجانس لكل مجتمع أو مهنة؛ المنطقيات نفسها قد تتطور وتتشكل محليا.

شرط الحدود الرئيس هو وجود نظام معنى مؤسسي يتجاوز المنظمة ويؤثر في الانتباه أو الهوية أو الممارسة .إذا كانت المشكلة اختلاف تفضيلات فردية، فهناك نظريات نفسية أدق .وإذا كانت المشكلة قيم منظمة واحدة، فالثقافة قد تكون أنسب .وإذا كان السؤال عن ضغط قانوني مباشر وتبني متشابه من دون تعدد نظم معنى، فقد تكفي المؤسسية العامة .وإذا كان السؤال عن الفعل الهادف لتغيير القاعدة، ينتقل التفسير إلى العمل المؤسسي في الفصل 48.

في الحقول التي تمر بتحول، قد تتغير العلاقة بين المنطقيات على مراحل .يبدأ منطق جديد بكونه هامشيا وتحمله جماعة صغيرة، ثم يكتسب موارد ومنابر وتأييدا تنظيميا، وبعد ذلك يدخل في منافسة مع المنطق القائم .لا يعني وصوله إلى مركز الحقل اختفاء القديم؛ قد يستمر التعايش زمنا طويلا وتظهر ترتيبات هجينة .لذلك يجب أن يحدد الباحث فترة التحليل بعناية، لأن النتيجة التي تبدو تناقضا في سنة معينة قد تكون مرحلة انتقالية ضمن مسار أطول .ويمكن أن تكشف المقارنة الزمنية كيف انتقلت مفردات الشرعية، وكيف تغيرت معايير الترقية والمكافأة، ومن حصل على سلطة أكبر، وما الممارسات التي أعيد تصنيفها من مقبولة إلى غير مقبولة أو العكس.

تتطلب دراسة المنطقيات داخل المنظمة الانتقال من تسمية المنطق إلى تحديد حامليه وبناه المادية . قد يحمل الأطباء منطقا مهنيا من خلال التدريب والاعتماد ومسارات الترقية، بينما تحمل وحدة المالية منطقا سوقيا عبر الموازنات ومؤشرات العائد، وتحمل الإدارة العامة منطقا حكوميا عبر اللوائح والمساءلة .لذلك لا يكفي سؤال الأفراد عن القيم التي يفضلونها .يجب فحص مواقع السلطة، وأنظمة الحوافز، والمهن، واللجان، والوثائق، والأدوات التي تجعل منطقا معينا قابلا لإعادة الإنتاج .هذا الربط بين الرمزي والمادي يمنع اختزال المنطق في خطاب، ويتيح تفسير لماذا يستمر حتى بعد تغير بعض القيادات أو الشعارات.

عندما تتعارض المنطقيات، لا تكون الاستجابة الثنائية قبول أحدها ورفض الآخر فقط .قد تفصل المنظمة المطالب مكانيا بين وحدات، أو زمنيا بين مراحل، أو هرميا بين مستويات، وقد تبتكر ممارسة هجينة تمنح كل منطق جزءا من مطالبه .وقد يستخدم الفاعلون لغة مشتركة لترجمة مفهوم من منطق إلى آخر، مثل إعادة صياغة الجودة المهنية بلغة القيمة للعميل أو إعادة صياغة الكفاءة المالية بلغة الاستدامة .دراسة هذه الترتيبات تتطلب تتبع ما يحدث في القرارات المتكررة، لا الاكتفاء برسالة المنظمة .كما يجب التمييز بين تسوية مؤقتة وبين ترتيب مستقر أصبح جزءا من هوية المنظمة.

تحول المنطق المؤسسي عملية تاريخية، وليس انتقالا فوريا من مجموعة قيم إلى أخرى .قد يبدأ التغير بدخول فاعلين جدد أو تبدل تنظيم أو تقنية أو سوق، ثم يعاد توزيع الموارد والانتباه، وتتغير المفردات المستخدمة لتبرير القرارات، وبعد ذلك يعاد تصميم الأدوار والمقاييس .يمكن أن يبقى المنطق القديم فعالا في بعض الوحدات أو الطقوس حتى بعد صعود منطق جديد .لهذا تفيد البيانات الأرشيفية والسلاسل الزمنية والمقابلات مع أجيال مختلفة من الفاعلين .وهي تسمح للباحث بتمييز التحول الحقيقي من إعادة تسمية سطحية، وتوضح إن كان تغير الخطاب سبق تغير الممارسة أم تبعه.

المقارنة بين الحقول مهمة لأن اسم المنطق لا يضمن ثبات محتواه .ما يسمى منطقا سوقيا في التعليم العالي قد يركز على جذب الطلبة والترتيب، بينما يركز في الرعاية الصحية على الإيراد وكفاءة الاستخدام، وفي القطاع الرقمي على النمو وقابلية التوسع .لذلك يجب تعريف المنطق من المصادر التاريخية والتنظيمية الخاصة بالحقل، ثم بيان مبادئ الهوية والسلطة والاستراتيجية ومعايير النجاح التي يحملها .وإذا استخدمت الدراسة قالبا عاما للمؤسسات المجتمعية، فينبغي

التعامل معه كنقطة بداية للمقارنة لا كاستبانة جاهزة .هذه الحساسية السياقية تجعل النتائج قابلة للتفسير وتحمي من إسقاط تصنيف غربي أو قطاعي بصورة آلية على سياق مختلف.

منهجيا، يمكن الجمع بين الترميز النوعي والتحليل الكمي إذا بقي البناء النظري واحدا .تبدأ الدراسة مثلا بتحديد مفردات وممارسات كل منطق من وثائق ومقابلات، ثم تبني قاموسا أو أداة قياس وتتحقق من صلاحيتها، وبعد ذلك تختبر ارتباط مركزية المنطق بالقرار أو الصراع أو الهجنة .وفي تصميم متعدد المستويات، يجب التمييز بين منطق الحقل، وتمثله داخل المنظمة، وتبنيه لدى الأفراد .لا يجوز تجميع الاستجابات الفردية إلى مستوى المنظمة من دون دليل اتفاق أو مبرر نظري .كما أن استخدام مؤشرات مهنية أو بنيوية ينبغي أن يدعم قياس المنطق، لا أن يحل محل معناه الرمزي والممارسات المرتبطة به .ويصبح الاستدلال أقوى عندما يوضح الباحث ما الدليل الذي سيعد مؤشرا على حضور منطق، وما الدليل الذي سيناقضه، وكيف يميز بين تغير المنطق وتغير المصلحة أو القيادة أو الموارد، ثم يختبر هذه البدائل عبر مصادر بيانات مستقلة ومتتابعة زمنيا في الحقل.

جدول المقارنة المركز بين العدستين 47.38A

البعد	النظرية المؤسسية	منظور المنطق المؤسسي	مؤشر الاختيار	خطر الخلط
السؤال	لماذا تتشابه المنظمات وتطلب الشرعية؟	ما نظام المعنى الذي يوجه القرار، وماذا يحدث عند تعدده؟	تبن وتشابه مقابل معنى وتعدد	اعتبارهما مترادفين
الآلية	القسري والمحاكاتي والمعياري، الشرعية، فك الارتباط	الانتباه والهوية والتصنيف والممارسة وتعارض المنطقيات	مصدر الضغط مقابل محتوى المنطق	قياس الضغط كبنود قيم
المستوى	المنظمة داخل الحقل	المجتمع والحقل والمنظمة والفرد	حدد المستوى قبل القياس	القفز من فرد إلى حقل
النتائج	التبني والتشابه والشرعية والفصل بين السياسة والممارسة	اختلاف معايير النجاح، الصراع، الهجنة، تغير السلطة	اختر النتيجة المالكة	استخدام الأداء كنتيجة تلقائية

الحد الأمامي	لا يملك العمل الهادف لتغيير المؤسسة	لا يملك تصنيف أعمال خلق المؤسسة وصيانتها وتعطيلها	انتقل إلى الفصل 48 عند مركزية الوكالة	ابتلاع العمل المؤسسي

المقارنة الحاسمة بين النظرية المؤسسية ومنظور المنطق المؤسسي 47.38

النظرية المؤسسية تفسر كيف تنتج القواعد والشرعية ضغوطا نحو التبني والتشابه، بينما يفسر منظور المنطق المؤسسي محتوى أنظمة المعنى التي تحدد ما يعد صحيحا ومشروعا ومن يملك سلطة القرار .الأولى أنسب عندما يكون السؤال عن التماثل والامتثال وفك الارتباط، والثاني أدق عندما تتعدد معايير النجاح أو تتعارض منطقيات المهنة والسوق والدولة .يمكن الجمع بينهما فقط .إذا كانت الحجة تحتاج ضغط الحقل ومحتواه المنطقي معا

الحدود مع الفصل 46 والفصل 48 47.39

يفسر الفصل 46 علاقة الاعتماد على مورد حرج أو الانتقاء السكاني، أما هذا الفصل فيفسر الشرعية والتشابه والمنطقيات .وقد تأتي سلطة تنظيمية كمصدر اعتماد ومصدر شرعية في الوقت نفسه، لكن النتيجة والآلية تحددان النظرية .ويبدأ الفصل 48 عندما يصبح الفعل الهادف إلى إنشاء مؤسسة أو صيانتها أو تعطيلها هو الظاهرة المركزية .بهذا يبقى ضغط البنية والمنطق هنا متميزا .عن الوكالة المؤسسية هناك

نموذج قرار لطالب الدكتوراه 47.40

إذا كانت المنظمات تتشابه رغم اختلاف مواردها، اختبر مصادر الضغط والشرعية .إذا كانت جماعات داخل المنظمة تختلف في تعريف النجاح بسبب مهنة أو سوق أو دولة، اختبر المنطقيات . وإذا كان السؤال عن فاعلين يحاولون تغيير القاعدة نفسها، انتقل إلى العمل المؤسسي .بعد ذلك افحص مستوى التحليل والآلية والزمن والنتيجة والنظرية المنافسة .اختيار النظرية يبدأ من .الظاهرة ولا يبدأ من شهرة النظرية في مجال الدراسة

فرضيات قابلة للدفاع 47.41

يمكن للمؤسسية أن تتنبأ بأن الضغط القسري يزيد احتمال تبني ممارسة، وأن تبني منظمات مرجعية يرفع المحاكاة تحت عدم اليقين، وأن تعارض المعيار مع سير العمل يزيد فك الارتباط . أن يتنبأ بأن مركزية منطق مهني تغير وزن معايير القرار، أو أن عدم توافق ILP ويمكن لـ منطقيات مركزية يرفع الصراع .الفرضية الجيدة تربط مصدرا وآلية ونتيجة محددة، ولا تقفز .مباشرة من المؤسسة إلى الأداء

مثال تطبيقي افتراضي :التحول الرقمي في مستشفى جامعي 47.42

في مستشفى جامعي، قد تدفع لائحة حكومية ومحاكاة مستشفيات مرجعية ومعايير مهنية إلى إنشاء حوكمة للذكاء الاصطناعي؛ هذا سؤال مؤسسي .لكن إذا اختلف الأطباء والمديرون والتقنيون في

أدق .وإذا نظم فاعلون حملة ILP معنى القرار الجيد بسبب منطقيات مهنية وسوقية وتقنية، يصبح لتعديل قواعد الحوكمة نفسها، تنتقل الملكية إلى الفصل 48 .المثال يوضح أن التقنية واحدة لكن السؤال النظري يتغير بتغير الآلية.

الأخطاء الشائعة وقائمة التدقيق 47.43

من الأخطاء اعتبار كل منظمة "مؤسسة "بالمعنى النظري، واعتبار كل تشابه محاكاة، ومساواة الشرعية بالسمعة، وقياس التبني الرسمي بوصفه تنفيذا، وتسمية كل اختلاف في القيم منطقا مؤسسيا .قبل الاعتماد حدد مصدر الضغط أو المنطق، جمهوره، مستوى التحليل، الممارسة أو النتيجة، والدليل الذي يميز التفسير المؤسسي عن البدائل .إذا تعذر ذلك، فاختيار نظرية أبسط أفضل من تكديس مفاهيم يصعب فصلها تجريبيا.

الخلاصة والجسر إلى الفصل 48 47.44

تكشف المؤسسية أن المنظمة تحتاج إلى الشرعية لا إلى الكفاءة وحدها، وتبين كيف ينتج الحقل تماثلا وفك ارتباط واستجابات متفاوتة .ويضيف منظور المنطق المؤسسي أن الحقل قد يحمل أنظمة معنى متعددة تحدد الانتباه والهوية والممارسة ومعيار النجاح .لكن المؤسسات لا تتغير تلقائيا .عندما يصبح السؤال كيف يعمل الفاعلون عمدا على خلق قاعدة أو صيانتها أو تقويضها، تنتهي ملكية الفصل 47 ويبدأ الفصل 48 :العمل المؤسسي والتغيير الهادف.

وظيفة هذا الفصل ليست جمع كل ما كتب عن المؤسسات، بل تثبيت المعالجة الأصلية للنظرية المؤسسية ومنظور المنطق المؤسسي بحيث تستطيع بقية أجزاء الأطلس الإحالة إليهما من دون تكرار .لذلك تقدم الأمثلة بقدر ما تكشف الآلية، وتستخدم المفاهيم المجاورة لتعيين الحدود، وتبقى التطبيقات الرقمية والصحية والتعليمية أمثلة لا مواطن نظرية جديدة .ويساعد هذا التنظيم القارئ على العودة إلى المصدر النظري الكامل عندما يحتاج إلى بناء فرضية أو تفسير نتيجة.

ويظل معيار الاختيار النهائي قدرة العدسة على تفسير الظاهرة بآلية محددة، مع تعيين مصدر الضغط أو المنطق، ومستوى التحليل، والزمن، والنتيجة، والبديل المنافس، بحيث يصبح الإطار النظري قابلا للاختبار والمقارنة والنقد، لا مجرد وصف واسع للسياق التنظيمي.

المراجع

Battilana, J., & Dorado, S. (2010). Building sustainable hybrid organizations: The case of commercial microfinance organizations. Academy of Management Journal, 53(6), 1419-1440. https://doi.org/10.5465/amj.2010.57318391

Besharov, M. L., & Smith, W. K. (2014). Multiple institutional logics in organizations: Explaining their varied nature and implications. Academy of Management Review, 39(3), 364-381. https://doi.org/10.5465/amr.2011.0431

Bromley, P., & Powell, W. W. (2012). From smoke and mirrors to walking the talk: Decoupling in the contemporary world. Academy of Management Annals, 6(1), 483-530. https://doi.org/10.5465/19416520.2012.684462

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. American Sociological Review, 48(2), 147-160. https://doi.org/10.2307/2095101

Friedland, R., & Alford, R. R. (1991). Bringing society back in: Symbols, practices, and institutional contradictions. In W. W. Powell & P. J. DiMaggio (Eds.), The new institutionalism in organizational analysis (pp. 232-263). University of Chicago Press.

Greenwood, R., Raynard, M., Kodeih, F., Micelotta, E. R., & Lounsbury, M. (2011). Institutional complexity and organizational responses. Academy of Management Annals, 5(1), 317-371. https://doi.org/10.5465/19416520.2011.590299

Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. American Journal of Sociology, 83(2), 340-363. https://doi.org/10.1086/226550

Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. Academy of Management Review, 16(1), 145-179. https://doi.org/10.5465/amr.1991.4279002

Pache, A.-C., & Santos, F. (2010). When worlds collide: The internal dynamics of organizational responses to conflicting institutional demands. Academy of Management Review, 35(3), 455-476. https://doi.org/10.5465/amr.35.3.zok455

Reay, T., & Hinings, C. R. (2009). Managing the rivalry of competing institutional logics. Organization Studies, 30(6), 629-652. https://doi.org/10.1177/0170840609104803

Scott, W. R. (2014). Institutions and organizations: Ideas, interests, and identities (4th ed.). Sage.

Thornton, P. H., & Ocasio, W. (1999). Institutional logics and the historical contingency of power in organizations: Executive succession in the higher education publishing industry, 1958-1990. American Journal of Sociology, 105(3), 801-843. https://doi.org/10.1086/210361

Thornton, P. H., Ocasio, W., & Lounsbury, M. (2012). The institutional logics perspective: A new approach to culture, structure, and process. Oxford University Press.

Tolbert, P. S., & Zucker, L. G. (1983). Institutional sources of change in the formal structure of organizations: The diffusion of civil service reform, 1880-1935. Administrative Science Quarterly, 28(1), 22-39. https://doi.org/10.2307/2392383

Zucker, L. G. (1977). The role of institutionalization in cultural persistence. American Sociological Review, 42(5), 726-743. https://doi.org/10.2307/2094862

الفصل 48: العمل المؤسسي والتغيير الهادف

Institutional Work and Purposive Change

48.1 تمهيد: من تفسير المؤسسة إلى تفسير العمل عليها

قدمت النظرية المؤسسية في الفصل السابق تفسيرا قويا لكيف تمنح القواعد والمعايير والتوقعات الاجتماعية بعض الهياكل والممارسات شرعية وانتشارا، وكيف تدفع الحقول التنظيمية المنظمات نحو التشابه. غير أن هذا التفسير يترك سؤالا حرجا مفتوحا: إذا كانت المؤسسات تقيد الفاعلين وتحدد ما يبدو طبيعيا ومقبولا، فمن أين يأتي التغيير المؤسسي، وكيف يستطيع أشخاص ومنظمات منغرسون في المؤسسة نفسها أن يعملوا على إنشائها أو صيانتها أو تعطيلها؟ هنا يظهر منظور العمل المؤسسي (Institutional Work Perspective) بوصفه انتقالا من التركيز على ما تفعله المؤسسات بالفاعلين إلى ما يفعله الفاعلون بالمؤسسات.

لا يفترض هذا المنظور أن التغيير نتيجة إرادة فردية حرة، كما لا يعامل المؤسسات كقوى صلبة تعمل من خارج البشر. اهتمامه يقع في منطقة الوسط: الممارسات المقصودة والمجهدة والمحدودة التي يبذلها أفراد وجماعات ومنظمات من أجل التأثير في ترتيبات مؤسسية قائمة. لذلك يدرس هذا الفصل الوكالة من داخل القيود، ويربط الفعل اليومي بالمخرجات المؤسسية بعيدة المدى، مع الانتباه إلى أن النجاح غير مضمون وأن العمل قد ينتج آثارا لم يقصدها أصحابه.

48.2 الملكية النظرية وحدود الفصل

الفصل 48 هو الموطن الأصلي لمنظور العمل المؤسسي (Institutional Work Perspective - MT-0090)، ويقدم معالجته الكاملة مع التأطير والمقارنة والتطبيق. ويمنع هذا التحديد إعادة بناء النظرية المؤسسية أو المنطق المؤسسي من الفصل 47؛ فالشرعية والتماثل والضغوط وأنظمة المعنى خلفية تستدعى هنا بقدر ما يلزم لتحديد الشيء الذي يعمل الفاعلون عليه، لا لتقديم ملف نظري ثان.

الحد الأمامي مهم أيضا. الباب 13 سيعالج الحوكمة والقوة والأخلاق وتكاليف المعاملات والوكالة وأصحاب المصلحة. لذلك لا يتحول العمل المؤسسي هنا إلى نظرية عامة للقوة أو إلى وصف للسيطرة السياسية. القوة تدخل فقط بوصفها شرطا يوزع القدرة على القيام بالعمل المؤسسي وموارده وفرص نجاحه. كما أن الفصل لا يساوي بين كل تغيير تنظيمي وبين تغيير مؤسسي؛ تغيير هيكل داخلي أو إجراء تشغيلي يصبح مؤسسيا فقط عندما يمس قواعد أو معاني أو ممارسات ذات امتداد اجتماعي يتجاوز القرار المحلي العابر.

48.3 السؤال الحاكم وخريطة الحجة

السؤال الحاكم للفصل هو: كيف ينشئ الفاعلون المؤسسات ويحافظون عليها ويعطلونها وهم في الوقت نفسه مقيدون بها؟ تبدأ الحجة من مفارقة الوكالة المنغرسة (paradox of embedded agency)، ثم تعرف العمل المؤسسي وتحدد شروط قصديته وحدوده. بعد ذلك تفكك ثلاثة اتجاهات للعمل: الخلق، والصيانة، والتعطيل، قبل الانتقال إلى من يقوم بهذا العمل، وما الموارد

والمواقع التي تمكنه، وكيف تتفاعل الممارسات والخطابات والمواد والحدود التنظيمية في إنتاج التغيير.

المسار ليس خطيا. قد يبدأ الفاعل بمحاولة صيانة مؤسسة فينتج تعديلا فيها، وقد يهدف إلى تعطيل قاعدة فينشئ بدلا عنها ممارسة جديدة، وقد تتحول مبادرات صغيرة متكررة إلى تغير على مستوى الحقل من دون مشروع مركزي واحد. لذلك يركز المنظور على العمليات والممارسات والتتابعات الزمنية، لا على النتيجة النهائية وحدها. هذه العدسة تجعله مناسبا لدراسات التغيير المؤسسي التي تسأل عمن فعل ماذا، وكيف، وبأي موارد، وتحت أي قيود، وبأي آثار مقصودة وغير مقصودة.

48.4 الجذور: مشكلة الوكالة داخل المؤسسات

نشأ الاهتمام بالعمل المؤسسي من توتر داخلي في المؤسسية الجديدة. فالأعمال المؤسسة لـMeyer وRowan وDiMaggio وPowell أبرزت كيف تقيد القواعد والشرعية والتماثل الاختيار التنظيمي، لكنها تركت مساحة محدودة لتفسير قدرة الفاعلين على تغيير تلك القواعد. ومع ازدياد الدراسات عن التحول المؤسسي ظهر ما عرف بمفارقة الوكالة المنغرسة: كيف يستطيع فاعل تشكل إدراكه ومصالحه وهويته بواسطة مؤسسة قائمة أن يتخيل بديلا عنها ثم يحشد الموارد لتغييرها؟

جاء مفهوم الريادة المؤسسية (institutional entrepreneurship) ليعيد الوكالة إلى الصورة، خصوصا مع DiMaggio ثم الدراسات التي تناولت فاعلين يملكون موارد ومصالح تسمح لهم بتحريك ترتيبات جديدة. غير أن التركيز على "رائد" استثنائي كان معرضا لأن يعيد صورة البطل الفردي ويهمل العمل الموزع والصيانة اليومية والجهود الفاشلة. طرح Lawrence and Suddaby (2006) مفهوم العمل المؤسسي لتوسيع العدسة من رائد يغير مؤسسة إلى طيف أوسع من الممارسات التي ينفذها فاعلون متعددون لإنشاء المؤسسات أو الحفاظ عليها أو تعطيلها. وأكد Lawrence, Suddaby, and Leca (2011) أن هذا التحول يعيد الأفراد والجماعات إلى التحليل دون التخلي عن حقيقة أنهم يتحركون داخل سياقات مؤسسية تقيدهم وتمكنهم في آن واحد.

48.5 ما هو العمل المؤسسي؟

يعرف العمل المؤسسي بأنه الفعل المقصود الذي يقوم به أفراد أو منظمات بهدف إنشاء المؤسسات أو صيانتها أو تعطيلها. كلمة "العمل" مقصودة لأنها تنقل الاهتمام من المؤسسة بوصفها نتيجة مستقرة إلى الجهد والممارسة والمهارة والموارد التي تجعل الاستقرار أو التغيير ممكنا. لا يكفي أن يحدث تغير بعد فعل معين كي يسمى العمل مؤسسيا؛ ينبغي أن يكون للفعل توجه نحو ترتيب مؤسسي، ولو كان أثره الفعلي مختلفا عن النية.

لكن القصدية ليست مرادفا للسيطرة. الفاعل قد يعرف ما يريد ولا يعرف كل النتائج، وقد يستخدم ممارسة مألوفة لغرض جديد، وقد ينجح محليا ويفشل على مستوى الحقل. لهذا يميز المنظور بين النية، والعمل، والنتيجة. كما يرفض اختزال المؤسسات في قوانين رسمية، لأن موضوع العمل قد يكون قاعدة تنظيمية، معيارا مهنيا، تصنيفا، هوية، ممارسة شرعية، حد مجال، أو معنى يحدد من يحق له الفعل وكيف يفسر الآخرون ذلك الفعل.

48.6 الوكالة المنغرسة: القدرة ليست حرية مطلقة

يمثل مفهوم الوكالة المنغرسة نقطة التوازن في النظرية. الفاعلون ليسوا أسرى كاملين للمؤسسات، لكنهم أيضا لا يقفون خارجها. المؤسسة تزودهم باللغة والتصنيفات والموارد والهوية التي يستخدمونها عندما يحاولون تغييرها. ومن هنا يصبح السؤال البحثي أدق من القول إن "القيادة أحدثت التغيير". المطلوب تحديد كيف سمح موقع الفاعل وخبرته وعلاقاته وتعرضه لتناقضات الحقل بأن يرى بدائل لا يراها غيره، وكيف حول هذه الإمكانات إلى ممارسات.

يرتبط ذلك بفكرة أن الوعي بالتناقض المؤسسي ليس موزعا بالتساوي. الفاعل الواقع على تقاطع منطقين أو ممارستين قد يلاحظ التوتر بصورة أوضح من فاعل مستقر داخل منطق واحد. كذلك قد تمنح المكانة المركزية موارد ونفوذا لكنها تربط صاحبها أكثر بالنظام القائم، بينما تمنح الهامشية حرية أكبر مع موارد أقل. لذلك لا توجد قاعدة تقول إن المركز أو الهامش ينتج التغيير دائما. التحليل الجيد يختبر التفاعل بين الموقع والموارد والهوية والشبكات وطبيعة التناقض، ويبين كيف تشكل هذه العناصر قدرة الفاعل على الشروع في العمل المؤسسي والاستمرار فيه.

48.7 إنشاء المؤسسات: من ابتكار قاعدة إلى جعلها قابلة للحياة

إنشاء مؤسسة جديدة لا يعني إعلان قاعدة ثم انتظار الامتثال. حدد Lawrence and Suddaby طيفا من أعمال الخلق يشمل المناصرة، وتحديد الهوية، وتغيير القواعد والحقوق، وبناء الشبكات المعيارية، والمحاكاة، والتنظير، والتعليم. هذه الأنماط تصف آليات مختلفة. المناصرة تستخدم النفوذ السياسي أو التنظيمي لتعبئة الدعم. تحديد الهوية يبني علاقة بين الفاعل وموقع أو دور جديد. بناء الشبكات المعيارية يربط ممارسات جديدة بجماعات مهنية أو تنظيمية تملك سلطة تعريف المقبول.

أما المحاكاة فتمكن الفاعلين من تقديم ممارسة جديدة في صورة مألوفة تخفض مقاومتها. والتنظير يحول حلا محليا إلى نموذج مبرر قابل للتعميم عبر تحديد المشكلة وشرح سبب صلاحية الحل. والتعليم يبني المهارات والمعرفة الضرورية لانتشار المؤسسة. هذه الأعمال ليست بدائل منفصلة بالضرورة؛ غالبا ما تعمل في حزمة متتابعة. قد يبدأ التغيير من تجربة محلية، ثم يصاغ خطاب يبررها، ثم تنشأ فئة مهنية تدافع عنها، ثم تترجم إلى معايير وإجراءات تدريب واعتماد.

قيمة المنظور هنا أنه يمنع الباحث من تسمية "التغيير" نفسه آلية. إذا انتشرت ممارسة للحوكمة الرقمية مثلا، ينبغي السؤال: من عرف المشكلة؟ من صاغ النموذج الجديد؟ كيف حصل على شرعية؟ كيف بنيت الفئات المهنية المؤيدة؟ ما الذي جعل الممارسة قابلة للتكرار في منظمات مختلفة؟ وبهذا يتحول الوصف من تاريخ حدث إلى تفسير لعملية مؤسسية. كما ينبغي تتبع المعارضة، لأن إنشاء المؤسسة قد يعيد توزيع الحقوق والهوية والموارد، ولذلك يكون الخلق في كثير من الحالات عملية سياسية وتفاوضية لا مسارا توافقيا بسيطا.

48.8 أنماط العمل المؤسسي ليست قائمة فحص

التصنيف الثلاثي للخلق والصيانة والتعطيل مفيد، لكنه يصبح مضللا إذا تعامل معه الباحث كقائمة فحص يضع أمامها علامات. كل فئة تضم ممارسات تؤدي وظائف مختلفة، ولا يلزم أن تظهر كلها في الحالة. المناصرة مثلا تستهدف الحصول على دعم سياسي أو تنظيمي، بينما التنظير يستهدف جعل الحل مفهوما وقابلا للتبرير، والتعليم ينقل المعرفة والمهارة إلى جمهور جديد. وجود هذه

الأفعال معا قد يصنع مسارا تراكميا، لكن غياب أحدها قد يغير النتيجة. قد ينجح فاعلون في إقناع صانع القرار ولا يستطيعون تدريب المنفذين، فتبقى القاعدة على الورق. وقد ينجح التعليم قبل الاعتراف الرسمي، فتنتشر الممارسة من القاعدة إلى الأعلى.

كذلك لا يساوي تكرار الفعل تثبيته المؤسسي. المؤسسة تتطلب أن يصبح الفعل مرتبطا بتوقعات وحقوق وعقوبات أو معايير ومعان تتجاوز أشخاصه الأوائل. لذلك يفيد تحليل "سلسلة العمل": ما العمل السابق الذي جعل الفعل اللاحق ممكنا؟ وما نقطة التحول التي انتقلت عندها المبادرة من حل محلي إلى قاعدة يتوقعها الآخرون؟ هذه الأسئلة تمنع الباحث من استخراج عدد مرات المناصرة أو التعليم ثم افتراض أن العدد الأعلى يعني تغيرا مؤسسيا أكبر. المنطق هنا آلي وتسلسلي، لا تجميعي فقط.

كما أن العمل نفسه قد يؤدي وظيفتين في وقت واحد. التدريب على معيار جديد يخلق معرفة جديدة، لكنه قد يصون مؤسسة أوسع عندما يعيد تأكيد سلطة مهنة معينة على تعريف الجودة. لهذا ينبغي تحديد "موضوع المؤسسة" لا اسم الممارسة فقط. يمكن للفعل نفسه أن يخلق ترتيبا في مستوى ويصون ترتيبا أوسع في مستوى آخر، وهو ما يجعل التحليل متعدد المستويات ضروريا.

48.9 صيانة المؤسسات: الاستقرار يحتاج إلى عمل

أحد أهم إسهامات منظور العمل المؤسسي أنه جعل الصيانة موضوعا نظريا لا حالة افتراضية. المؤسسات المستقرة لا تستمر تلقائيا؛ تحتاج إلى إعادة إنتاج الحدود والقواعد والمعتقدات بصورة متكررة، وخصوصا عندما تتعرض لتهديد أو تغير في المحيط. تشمل أعمال الصيانة تمكين القواعد، والمراقبة، والردع، وإضفاء الطابع الأسطوري أو الأخلاقي، وترسيخ الروتين، والحفاظ على العضوية والهوية التي تجعل المؤسسة بديهية.

تكشف دراسة Currie et al. (2012) في الرعاية الصحية كيف يستطيع أصحاب مكانة مهنية مهددة أن يعيدوا تفسير التغيير بطريقة تحافظ على ترتيب السلطة. فبدلا من رفض أدوار مهنية جديدة فقط، قد يعاد دمجها داخل تقسيم عمل يسمح للنخبة بتفويض مهام روتينية مع الحفاظ على السيطرة والهوية المهنية. هذه النتيجة مهمة لأنها تظهر أن الصيانة قد تستخدم التغيير نفسه وسيلة لإعادة إنتاج المؤسسة.

منهجيا، دراسة الصيانة أصعب من دراسة التغيير المعلن لأن العمل الناجح قد يجعل المؤسسة تبدو وكأنها لم تتغير. لذلك يحتاج الباحث إلى أحداث تكشف الجهد الخفي: أزمة شرعية، دخول مهنة جديدة، تقنية تهدد اختصاصا، مراجعة تنظيمية، أو نزاع حول الحدود. ثم يتتبع من يراقب الانحراف، ومن يفرض العقوبات، ومن يعيد سرد القيم، وكيف تستعاد الممارسات اليومية. الصيانة بهذا المعنى عملية نشطة وقد تكون مكلفة، وليست مجرد غياب التغيير.

48.10 تعطيل المؤسسات: تفكيك الشرعية والحدود والروابط

التعطيل المؤسسي يستهدف إضعاف الآليات التي تجعل ترتيبا ما مستقرا ومقبولا. من أعماله فصل الممارسة عن العقوبات والمكافآت، وتقويض المبررات الأخلاقية، وإضعاف الافتراضات التي تجعل النظام يبدو طبيعيا، وكشف التناقضات أو الأضرار التي أخفتها الشرعية السابقة. التعطيل لا يعني بالضرورة إسقاط المؤسسة دفعة واحدة؛ قد يبدأ بتقويض رابطة واحدة بين قاعدة ومصلحة، أو بتغيير تصنيف، أو بإعادة تعريف من يملك حق الكلام والقرار.

هنا يصبح الخطاب مهما، لكنه لا يكفي وحده. حملة خطابية قد تغير معنى ممارسة ولا تغير الموارد أو إجراءات التنفيذ، فتظل المؤسسة قائمة. والعكس ممكن: تغيير في التكنولوجيا أو البنية القانونية قد يفتح ثغرة عملية قبل أن يتغير الخطاب. لذلك ينبغي تحليل الروابط بين العمل الخطابي والمادي والتنظيمي. كما ينبغي التمييز بين تعطيل المؤسسة وبين عدم الامتثال الفردي. المخالفة التي لا تغير قواعد الشرعية أو القدرة على إعادة الإنتاج قد تكون انحرافا فقط، بينما تصبح مؤسسية عندما تسهم في إعادة تعريف القاعدة أو تقويض آلياتها على نطاق أوسع.

التعطيل أيضا قد يخلق فراغا. فإذا سقطت شرعية ترتيب قديم دون بديل قابل للحياة، قد يدخل الحقل فترة تنازع وعدم يقين. لهذا كثيرا ما يتداخل التعطيل مع الخلق: تفكيك هوية أو قاعدة قد يكون شرطا لبناء هوية أو قاعدة بديلة. دراسة التتابع بينهما أكثر تفسيرا من وضعهما كمتغيرين مستقلين.

48.11 العمل المؤسسي الموزع والعمل الجماعي

العديد من التحولات لا يقودها بطل واحد، بل تتكون من مساهمات جزئية لفاعلين لا يملكون الخطة الكلية نفسها. جمعية مهنية تصوغ لغة، جهة حكومية تعدل قاعدة، جامعة تطور برنامجا تدريبيا، شركة تعرض نموذجا قابلا للمحاكاة، ومجموعة مستخدمين تضغط من أجل شفافية أكبر. قد تتلاقى هذه الأعمال لتنتج مؤسسة جديدة رغم اختلاف دوافع أصحابها. هذا ما يجعل مفهوم العمل الموزع مهما: النتيجة المؤسسية قد تكون خاصية لتنسيق ناشئ بين أفعال متعددة لا لنية موحدة.

في المقابل، لا ينبغي أن يؤدي هذا الاتساع إلى محو الصراع. بعض الفاعلين يعملون على الخلق، وآخرون على الصيانة أو التعطيل في الوقت نفسه. الحقل المؤسسي يصبح ساحة عمل متعارض، وتتحدد النتيجة من التفاعل بين الاستراتيجيات والموارد والتوقيت والجماهير. تحليل طرف واحد فقط قد يعطي انطباعا خاطئا بأن التغيير عملية خطية. لذلك ينبغي رسم خريطة للفاعلين ومواقفهم، ثم تتبع التحالفات والانشقاقات والتحولات في الدعم.

هذه النظرة مفيدة خصوصا في الإصلاحات العامة والمعايير المهنية والتحول الرقمي، حيث تتوزع السلطة بين جهات تنظيمية ومهنية وتقنية ومستخدمين. لا يكفي أن تسأل الدراسة عمن "قاد" التغيير؛ الأهم هو كيف ارتبطت الأعمال المتخصصة وكيف نقل كل فاعل جزءا من المؤسسة من حالة إلى أخرى.

48.12 من يقوم بالعمل؟ الموقع والموارد والعلاقات

لا يفترض المنظور أن كل فاعل يملك القدرة نفسها. الموقع المؤسسي يحدد الوصول إلى الموارد، والقدرة على تعريف المشكلة، والاتصال بمن يملكون سلطة اعتماد القواعد. قد يعمل الأفراد، والجماعات المهنية، والمنظمات، والجمعيات، والجهات الحكومية، والحركات الاجتماعية، والتحالفات العابرة للقطاعات. وفي كثير من الحالات يكون التغيير نتيجة عمل موزع لا يمكن نسبته إلى فاعل واحد.

الموارد ليست مالية فقط. تشمل المكانة، والخبرة، واللغة المهنية، والقدرة على التصنيف، والوصول إلى المنابر، والشبكات، والسلطة القانونية، والقدرة على تقديم نموذج قابل للمحاكاة. كما يمكن لفاعل ضعيف نسبيا أن يعوض نقص الموارد ببناء ائتلاف أو استغلال تناقض مؤسسي أو

ربط قضيته بمنطق أعلى شرعية. وبالمقابل قد يفشل فاعل قوي إذا كانت رسالته تقوض هوية جمهور أساسي أو إذا لم يستطع تحويل النفوذ إلى ممارسات متكررة.

لذلك يجب على الباحث ألا يستخدم "القيادة" أو "الإدارة العليا" كصندوق أسود. المطلوب وصف الموضع الذي يشغله الفاعل في الحقل، والموارد التي يسيطر عليها، وعلاقاته، والجماهير التي يحاول التأثير فيها، وكيف تغيرت هذه الشروط خلال العملية.

48.13 عمل الممارسة وعمل الحدود

قدمت Zietsma and Lawrence (2010) تحليلا مهما يميز بين عمل الممارسة (practice work) وعمل الحدود (boundary work). عمل الممارسة يغير ما يعد طريقة مشروعة لإنجاز النشاط، بينما عمل الحدود يغير من ينتمي إلى جماعة أو مجال ومن يملك حق المشاركة والقرار. في تحول حقل الغابات الساحلية في كولومبيا البريطانية، أظهر الباحثان أن تغير الممارسات والحدود لم يكن مسارين مستقلين، بل دخلا في دورات من الابتكار والصراع والاستقرار وإعادة الاستقرار.

هذا التمييز مفيد جدا للبحوث الإدارية. قد تفشل منظمة في تغيير ممارسة لأن حدود الاختصاص تمنع فاعلين جدد من المشاركة. وقد يتغير تمثيل الأطراف في لجنة أو مجلس من دون أن تتغير الممارسة الفعلية. التحليل المؤسسي يزداد قوة عندما يسأل عن الاثنين: ما القواعد العملية التي تغيرت؟ ومن أصبح يملك حق تعريف تلك القواعد أو تطبيقها أو الاعتراض عليها؟

كما يبين هذا المنطق أن الحدود ليست خطوطا تنظيمية رسمية فقط. قد تكون حدودا مهنية أو معرفية أو أخلاقية تحدد من يعد خبيرا ومن يعد خارج المجال. العمل على الحدود يمكن أن يوسع المشاركة أو يحمي امتيازا قائما، ولذلك يرتبط بالخلق والصيانة والتعطيل بحسب اتجاهه.

48.14 العمل الخطابي والمادي والعاطفي

العمل المؤسسي يحدث عبر كلمات وأشياء وعلاقات ومشاعر. الخطاب يسمح بتسمية المشكلة، وبناء فئة، وصياغة مبرر، وربط التغيير بقيم أوسع. لكن المادية تحدد أيضا ما يصبح ممكنا: نموذج إلكتروني جديد، معيار قياس، منصة، مبنى، تصنيف أو وثيقة قد يثبت ممارسة ويجعلها قابلة للتكرار. ولذلك لا ينبغي للباحث أن يساوي العمل المؤسسي بالخطابة أو السرد وحدهما.

كذلك تلعب العواطف دورا في تعبئة الالتزام والدفاع عن الهوية أو تقويضها. الغضب الأخلاقي قد يدعم التعطيل، والفخر المهني قد يدعم الصيانة، والأمل قد يجعل مشروعا جديدا قابلا للتعبئة. غير أن إدخال العاطفة يجب أن يبقى مرتبطا بآلية محددة لا بزخرفة وصفية. السؤال هو كيف تستخدم المشاعر أو تستثار أو تضبط داخل ممارسة تؤثر في المؤسسة.

القيمة المنهجية لهذا الاتساع أنه يدفع إلى جمع أدلة متنوعة: نصوص، اجتماعات، أدوات، إجراءات، سجلات تدريب، ترتيبات مكانية، تفاعلات ميدانية، وليس المقابلات وحدها.

48.15 القوة والسياسة والأخلاق داخل العمل المؤسسي

رغم أن العمل المؤسسي لا يملك نظرية القوة العامة، فإنه لا يمكن فهمه من دون الانتباه إلى توزيع القدرة. تعريف مشكلة ما بوصفها مشكلة مؤسسية يمنح بعض الأصوات شرعية ويحجب أخرى، ووضع معيار جديد قد يعيد توزيع الامتيازات، والحفاظ على مؤسسة قد يحمي جودة ضرورية أو

يحمي احتكارا مهنيا. لذلك لا ينبغي أن يستخدم الباحث مفردات "الخلق" و"الصيانة" و"التعطيل" بوصفها أحكاما أخلاقية؛ الخلق ليس خيرا بالضرورة، والصيانة ليست مقاومة سلبية، والتعطيل ليس تقدما حتميا.

التحليل الأخلاقي يبدأ بالسؤال عمن يتحمل الكلفة ومن يحصل على المنفعة ومن يملك حق تعريف القاعدة. لكنه يجب ألا يبتلع الملف النظري. المطلوب في هذا الفصل هو إظهار كيف تدخل القوة في قدرة الفاعل على العمل: التحكم في الموارد، الوصول إلى المنصات، القدرة على فرض تصنيف، تحديد العضوية، أو استخدام سلطة قانونية. أما المقارنة الواسعة بين نظريات القوة والحوكمة وأصحاب المصلحة فموطنها الباب التالي.

منهجيا، وجود القوة يعني البحث عن الصمت والفشل أيضا. قد لا توجد وثائق عن محاولات ضعيفة لم تصل إلى جدول الأعمال. لذلك يحتاج الباحث إلى مقابلة أطراف هامشية، وتتبع مسودات مرفوضة أو مقترحات لم تعتمد، وفحص من استبعد من الاجتماعات. هذه الأدلة تمنع كتابة تاريخ التغيير من منظور المنتصر فقط.

48.16 الزمن والتتابع والنوافذ الحرجة

العمل المؤسسي عملية زمنية. توقيت الفعل قد يكون مهما بقدر محتواه، لأن الأزمات والتغيرات التنظيمية والتقنية والتحولات القيادية تفتح نوافذ يصبح فيها ما كان غير قابل للنقاش قابلا للتفاوض. لكن الصدمة لا تفسر التغيير وحدها؛ هي تغير شروط العمل وتوزيع الموارد والانتباه. الفاعلون يحتاجون إلى ترجمة النافذة إلى مناصرة أو تنظير أو تحالف أو تعديل ممارسة.

يفيد التمييز بين البدء، والتصعيد، والتثبيت. في مرحلة البدء تظهر تجارب أو انتقادات محدودة. في التصعيد تتسع الجماهير وتدخل موارد ومعارضات جديدة. وفي التثبيت تتحول الممارسة إلى قواعد وتدريب ومراقبة وهوية. وقد تحدث انتكاسة إذا تغيرت التحالفات أو انهارت الموارد. لذلك ينبغي للباحث تصميم خط زمني يربط الأحداث بالأعمال والاستجابات بدلا من تقسيم التاريخ إلى "قبل" و"بعد" فقط.

تساعد هذه الحساسية الزمنية أيضا على كشف الاعتماد على المسار. بعض الخيارات المبكرة تضيق البدائل اللاحقة، وبعض التسويات المؤقتة تصبح قواعد مستقرة. ومن ثم فالتغيير الهادف لا يعني أن مساره قابل للتحكم الكامل؛ الفاعلون يعملون على مؤسسة تحمل آثار قرارات سابقة، ويعيد التاريخ تشكيل تكلفة البدائل وقابليتها للتصور.

48.17 من الممارسة المحلية إلى تغير الحقل

أحد أصعب الأسئلة هو كيف تتحول ممارسات صغيرة إلى تغير مؤسسي أوسع. تقدم دراسة Smets, Morris, and Greenwood (2012) نموذجا متعدد المستويات لتغير يبدأ من العمل اليومي. في بيئات مهنية معقدة قد يطور العاملون ترتيبات عملية لحل مشكلات مباشرة، ثم تتكرر هذه الترتيبات، وتكتسب تبريرا، وتنتقل إلى وحدات أخرى، قبل أن تسهم تدريجيا في تغير منطق الحقل. هنا لا يكون التغيير نتيجة خطة كبرى منذ البداية، بل نتيجة تراكم وتوسيع لممارسات ناجحة.

هذه النتيجة تصحح انحياز الدراسات نحو الأحداث الكبرى والرواد البارزين. التغيير المؤسسي قد يكون ناشئا من التكيف العملي، ثم يصبح مقصودا بدرجة أكبر بعد أن يدرك الفاعلون قيمته ويبدأوا

في الدفاع عنه. ولذلك يجب على التصميم الزمني أن يميز بين لحظة نشوء ممارسة، ولحظة التعرف عليها بوصفها بديلا، ولحظة تنظيرها أو توسيعها، ولحظة تحولها إلى قاعدة أو توقع واسع.

ولا يعني الانتشار أن التغيير أصبح مؤسسيا نهائيا. قد تنتشر ممارسة ثم تتراجع، أو تتبناها منظمات بصورة رمزية. المطلوب إثبات تغير في إعادة الإنتاج: أصبحت الممارسة متوقعة، أو دخلت المعايير والتدريب والهوية، أو تغيرت العقوبات والمكافآت المرتبطة بها.

48.18 علاقته بالريادة المؤسسية والمنطق المؤسسي

العمل المؤسسي والريادة المؤسسية متداخلان لكنهما غير مترادفين. الريادة تركز غالبا على فاعلين يحشدون الموارد لتغيير ترتيبات مؤسسية أو إنشاء ترتيبات جديدة، بينما العمل المؤسسي أوسع: يشمل الخلق والصيانة والتعطيل، ويقبل أن يكون العمل موزعا وروتينيا وغير بطولي. مراجعة Battilana, Leca, and Boxenbaum (2009) مفيدة لفهم شروط الريادة، لكن استخدام العمل المؤسسي يصبح أفضل عندما يكون السؤال عن مجموعة ممارسات وفاعلين لا عن مبادر مركزي واحد.

أما المنطق المؤسسي، وموطنه الفصل 47، فيشرح أنظمة المعنى والقواعد التي توجه الانتباه والهوية والممارسة. العمل المؤسسي يسأل ماذا يفعل الفاعلون بهذه المنطقيات: كيف يحمون منطقا، أو يترجمونه، أو يربطون بين منطقين، أو يقوضون قواعده. لذلك يمكن الجمع بين المنظورين إذا كان كل منهما يؤدي وظيفة مستقلة: المنطق يحدد البناء الرمزي، والعمل يحدد الممارسة التي تعيد إنتاجه أو تغيره. أما استخدامهما كاسمين للضغط المؤسسي نفسه فهو تكرار نظري.

48.19 كيف نثبت النتيجة المؤسسية؟

التحدي الأكبر في كثير من الدراسات هو القفز من وصف نشاط كثيف إلى ادعاء حدوث تغير مؤسسي. الأدلة الأقوى لا تقتصر على إعلان أو سياسة جديدة، بل تظهر تغيرا في قواعد إعادة الإنتاج. من المؤشرات الممكنة: دخول الممارسة في لوائح أو معايير اعتماد، تغير حدود العضوية أو الاختصاص، ظهور عقوبات ومكافآت جديدة، انتشار الممارسة عبر منظمات متعددة، تغير اللغة التي يستخدمها الفاعلون لتبريرها، أو تحولها إلى جزء من التدريب والهوية المهنية.

ويجب التفريق بين التبني والرسوخ. قد تعتمد منظمات كثيرة سياسة بسبب ضغط مؤقت ثم تتخلى عنها عند زواله. الرسوخ المؤسسي يظهر عندما يصبح ترك الممارسة مكلفا اجتماعيا أو مهنيا أو تنظيميا، أو عندما تصبح بداهتها قوية بحيث لا تحتاج إلى دفاع مستمر. ومع ذلك لا يعني الرسوخ عدم التغير؛ المؤسسات يمكن أن تبقى عبر تعديل مستمر في التفاصيل.

في البحث الكمي يمكن بناء نتيجة مركبة من مؤشرات الانتشار والالتزام والاستمرارية والشرعية، لكن يجب تبرير أبعادها نظريا. وفي البحث النوعي يحتاج الباحث إلى أدلة على تغير التوقعات والممارسات عبر أكثر من جمهور وزمن. هذا الشرط يمنع مساواة نجاح مشروع إداري قصير المدى بتغير مؤسسي.

48.20 تصميم البحث والقياس

أفضل تصميمات دراسة العمل المؤسسي غالبا طولية وعملية لأنها تحتاج إلى تتبع من فعل ماذا ومتى وكيف تغيرت القواعد والمعاني والممارسات. دراسات الحالة العميقة، والمقارنة بين الحالات، والإثنوغرافيا، وتحليل الوثائق والخطاب والسجلات التاريخية مناسبة بصورة خاصة. المقابلات مفيدة لاستعادة النية والتفسير، لكنها لا تكفي وحدها لأن الفاعلين قد يعيدون كتابة تاريخهم بعد نجاح التغيير. لذلك ينبغي تثليث أقوالهم مع آثار فعلية: محاضر، سياسات، تدريب، تصنيفات، قرارات، شبكات تحالف، أو تغيرات في إجراءات العمل.

إذا استخدم الباحث تصميما كميا، يجب ألا يحول "العمل المؤسسي" إلى مقياس عام غامض. يمكن قياس أنماط محددة مثل المناصرة، والتنظير، والمراقبة، وبناء الشبكات المعيارية، ثم ربطها بنتائج مؤسسية واضحة. لكن شرط الصلاحية هو إثبات أن الفقرات تقيس ممارسات موجهة نحو مؤسسة، لا سلوكا تغييريا عاما أو قيادة تحولية. كما أن السببية تتطلب ترتيبا زمنيا: العمل يسبق تغير الشرعية أو القاعدة، مع فحص أن الضغط الخارجي لم يكن هو المحرك الوحيد.

في البحوث النوعية، يمكن بناء ترميز مرحلي: حدث، فاعل، نوع العمل، المورد المستخدم، الجمهور، موضوع المؤسسة، الاستجابة، والنتيجة. ثم تجمع الأحداث في حلقات أو آليات بدلا من الاكتفاء بقائمة أكواد. هذا يحول المادة النوعية إلى تفسير عملية قابل للدفاع.

48.21 السببية والبدائل التفسيرية

يصعب إسناد التغير المؤسسي إلى العمل المرصود لأن الفاعلين يعملون داخل سياق تتزامن فيه صدمات وتشريعات ومنافسة وتقنية وتغيرات سكانية. لذلك يحتاج الباحث إلى بدائل تفسيرية صريحة. إذا تغير معيار مهني بعد صدور قانون ملزم، فقد يكون الامتثال المباشر كافيا للتفسير ولا حاجة إلى ادعاء أن المناصرة أحدثت النتيجة. أما إذا اختلفت الاستجابات بين منظمات واجهت القانون نفسه، وظهر أن بعض الفاعلين نجحوا في تنظير الممارسة وبناء التحالفات والتعليم بينما لم يفعل آخرون، يصبح العمل المؤسسي آلية أكثر قابلية للدفاع.

في الدراسات الطولية يمكن استخدام تتبع العملية (process tracing) للبحث عن أدلة تربط كل خطوة بالخطوة التالية: تناقض أو تهديد، إدراك الفاعلين، تعبئة موارد، ممارسة موجهة، استجابة جمهور، ثم تغير قاعدة أو معنى. وتزداد الحجة قوة عندما توجد أدلة مضادة أو حالات سلبية. فالمحاولة التي استخدمت خطابا مشابها وفشلت قد تكشف أن غياب سلطة اعتماد أو شبكة مهنية كان شرطا حاسما.

وفي المقارنات بين الحالات يمكن اختيار حالات تتشابه في الضغط الخارجي وتختلف في نمط العمل، أو تتشابه في العمل وتختلف في الموارد والموقع. أما في التصميم الكمي، فيمكن استخدام بيانات زمنية، وتأخيرات مناسبة، ومتغيرات ضابطة، وتفاعلات تمثل شروط الموقع أو المجال. مع ذلك لا ينبغي الادعاء بأن نموذج انحدار وحده يثبت "العمل"؛ المنظور يتطلب دليلا على الممارسة والآلية، ولذلك تكون التصاميم المختلطة ذات قيمة عندما تجمع قياس النمط مع تفسير العملية.

كذلك يجب الحذر من السببية العكسية. قد يدفع التغير الأولي في الشرعية الفاعلين إلى زيادة المناصرة، فيبدو لاحقا أن المناصرة سببت الشرعية. معالجة ذلك تتطلب نقاط قياس متعددة أو

سجلات مؤرخة تحدد ما سبق ماذا. وإذا تعذر ترتيب الزمن، ينبغي صياغة النتيجة بوصفها اقترانا أو آلية محتملة لا علاقة سببية محسومة. هذا الانضباط مهم لأن قوة منظور العمل المؤسسي تأتي من تفسير التسلسل، لا من تسمية العلاقات بعد وقوع النتيجة.

ويفضل عند الإمكان مقارنة روايات الفاعلين بسجلات لتقليل تحيز الذاكرة والتبرير بأثر رجعي بعد النجاح.

48.22 النقد وشروط الحدود

أبرز نقد للمنظور أنه قد يتوسع حتى يصبح كل فعل متعلق بالمؤسسة "عملا مؤسسيا". إذا فقد المفهوم شرط التوجه المؤسسي والربط بين الممارسة وإعادة إنتاج القواعد أو تغييرها، يتحول إلى تسمية فضفاضة. لذلك يجب تحديد المؤسسة المعنية، ونوع العمل، والفاعل، والآلية، والنتيجة. كما يجب عدم افتراض أن القصدية تعني نتيجة مقصودة؛ الفشل والآثار الجانبية جزء من النظرية.

نقد ثان يتعلق بالمبالغة في الوكالة. التركيز على ما يفعله الفاعلون قد يقلل وزن التاريخ والبنية وعدم المساواة. العلاج ليس التخلي عن العمل المؤسسي، بل إدخال القيود في النموذج: من يملك الموارد، من لا يملك الصوت، وما القواعد التي تجعل بعض الأعمال قابلة للتصور أصلا. وأخيرا، لا يصلح المنظور لسؤال يقتصر على انتشار التشابه أو أثر ضغط رسمي دون اهتمام بممارسات الفاعلين؛ في تلك الحالة تكون النظرية المؤسسية العامة أدق.

48.23 التطبيقات المعاصرة وحدود النقل

يمكن نقل منظور العمل المؤسسي إلى موضوعات معاصرة مثل حوكمة الذكاء الاصطناعي، ومعايير الاستدامة، والتحول في المهن الصحية، وتنظيم المنصات، لكن النقل يحتاج إلى تحديد المؤسسة لا الاكتفاء بجدة الموضوع. في حوكمة الذكاء الاصطناعي مثلا قد يكون موضوع المؤسسة هو حق تفسير القرار الخوارزمي أو معيار المساءلة أو حدود اختصاص مهني. عندها يمكن تتبع أعمال المناصرة والتنظير والتعليم والمراقبة والتعطيل.

أما إذا كانت الدراسة تسأل فقط عن قبول الموظف لنظام ذكاء اصطناعي أو أثر جودة النظام في الأداء، فهناك نظريات تقنية أكثر ملاءمة. حد النقل إذن هو الآلية: لا يصبح الموضوع مؤسسيا لأنه حديث أو منظم قانونيا، بل عندما تتناول الدراسة قواعد ومعاني وممارسات يعاد إنتاجها اجتماعيا ويعمل الفاعلون عليها بصورة قابلة للرصد.

48.24 الأخطاء الشائعة في رسائل الدكتوراه

أكثر الأخطاء شيوعا اختيار العمل المؤسسي لأن الدراسة تتناول "التغيير"، مع أن التغيير قد يكون تقنيا أو تشغيليا لا يمس مؤسسة، أو تحويل أنواع العمل إلى أبعاد استبانة جاهزة من دون تحديد المؤسسة والجمهور والآلية. كذلك يضع بعض الباحثين النظرية المؤسسية والمنطق المؤسسي والعمل المؤسسي والريادة المؤسسية معا بلا توزيع وظائف، فينتج تكرار نظري.

ومن الأخطاء الاعتماد على نوايا المديرين دون ممارسات قابلة للملاحظة، وإسقاط المحاولات الفاشلة والمقاومة، والخلط بين تغير محلي داخل منظمة وتغير على مستوى الحقل. كما لا ينبغي استخدام الشرعية مرادفا للسمعة أو الأداء. ضبط هذه النقاط يحول المنظور من مصطلح جذاب إلى أداة تفسير عملية.

ويجب أيضا إثبات ترتيب زمني يربط العمل بتغير القواعد والمعاني المؤسسية.

48.25 المقارنة مع الفصل 47: البنية المؤسسية مقابل العمل عليها

الفصل 47 والفصل 48 متكاملان لكنهما يملكان سؤالين مختلفين. النظرية المؤسسية تفسر كيف تنتج القواعد والضغوط والشرعية تشابها أو انفصالا بين الهياكل والممارسات. والمنطق المؤسسي يفسر كيف توجه أنظمة المعنى الانتباه والهوية والممارسة. أما العمل المؤسسي فيضع الفعل في المقدمة: من ينشئ قاعدة، ومن يصونها، ومن يعطلها، وما الممارسات والموارد المستخدمة.

الخلط يظهر عندما يقول الباحث إن "الضغط المؤسسي أدى إلى عمل مؤسسي" من دون وصف وسيط، أو عندما يسمي كل استجابة للضغط عملا مؤسسيا. الاستجابة قد تكون امتثالا عاديا. لكي يصبح المفهوم ضروريا يجب أن يكون في النموذج فعل يمكن تتبعه موجها إلى المؤسسة نفسها. لذلك فإن سؤال "لماذا تبنت الجامعات هيكلا مشابها؟" يميل إلى الفصل 47، بينما سؤال "كيف عمل تحالف من الجامعات والهيئات المهنية على تحويل معيار الاعتماد إلى قاعدة مستقرة؟" يميل إلى الفصل 48.

عمليا، يساعد الفصلان في بناء تسلسل تفسيري: يبدأ الباحث بتحديد الضغط أو المنطق الذي يشكل الحقل، ثم ينتقل فقط إذا كان سؤاله يتطلب ذلك إلى الممارسات التي يحاول بها الفاعلون إعادة إنتاج هذا الترتيب أو تغييره. بهذه الطريقة تكون المؤسسية بنية تفسيرية والعمل المؤسسي آلية فعل، ولا تصبح النظريات أسماء متجاورة. هذا الفصل الوظيفي مهم عند بناء نموذج دكتوراه متعدد المستويات أو دراسة تحول طويلة.

العدسة	السؤال الحاكم	الآلية المركزية	الموطن في الأطلس
النظرية المؤسسية	لماذا تتشابه المنظمات وتطلب الشرعية؟	الضغوط والتماثل والشرعية	الفصل 47
المنطق المؤسسي	كيف توجه أنظمة المعنى الانتباه والهوية والممارسة؟	المنطقيات والتناقض والتوجيه الرمزي	الفصل 47
العمل المؤسسي	كيف ينشئ الفاعلون المؤسسات أو يصونونها أو يعطلونها؟	الممارسات الموجهة والموارد والتتابع	الفصل 48

48.26 مثال موثق: تحويل حقل الغابات

يوفر بحث Zietsma and Lawrence (2010) مثالا موثقا يوضح قيمة المنظور. في صناعة الغابات الساحلية بكولومبيا البريطانية لم يكن النزاع مجرد اختلاف مصالح بين شركات وناشطين، بل صراعا حول الممارسات التي تعد مشروعة وحول الحدود التي تحدد من يملك حق المشاركة في القرار. تتبع البحث تفاعل عمل الممارسة وعمل الحدود، وأظهر دورهما في دورات من الابتكار والصراع والاستقرار وإعادة الاستقرار.

الدروس لطالب الدكتوراه ثلاثة. أولا، التغيير المؤسسي يثبت بتغير الممارسة والحدود لا بإعلان سياسة فقط. ثانيا، الفاعلون والخصوم يعملون جميعا مؤسسيا؛ الصيانة والتعطيل والخلق تتفاعل. ثالثا، الدراسة الطولية تكشف كيف تتغير قدرة الفاعل خلال العملية. ولذلك لا ينبغي اختزال الحالة إلى متغير مستقل "العمل المؤسسي" ونتيجة "التغيير" من دون إعادة بناء التسلسل الذي يصل بينهما.

48.27 مثال تطبيقي افتراضي: اعتماد معيار رقمي في جامعة

لنفترض أن جامعة تريد تحويل استخدام التحليلات الرقمية في تقويم المقررات من مبادرة اختيارية إلى ممارسة مؤسسية. إذا اقتصر البحث على توافر النظام وقرار الإدارة، فهو بحث في التبني أو الحوكمة وليس في العمل المؤسسي. يصبح منظور العمل المؤسسي مناسبا عندما يتتبع كيف صاغ فريق الجودة مشكلة موثوقية التقييم، وكيف ربط المعيار الجديد بقيم العدالة الأكاديمية، وكيف بنى تحالفا مع الأقسام، وصمم نماذج وتدريبا، وعالج مقاومة أعضاء هيئة التدريس، ثم أدخل الممارسة في اللوائح والمراجعة الدورية.

يمكن ترميز المناصرة والتنظير والتعليم وبناء الشبكات بوصفها أعمال خلق، ومراقبة الالتزام والتدريب المتكرر بوصفها صيانة، بينما يعد تفكيك قاعدة قديمة تعطي كل قسم تعريفا مستقلا للمؤشر عملا تعطيليا إذا صاحبه إضعاف لشرعيتها. نجاح المشروع لا يقاس بشراء النظام، بل بانتقال الممارسة إلى قاعدة يتوقعها الفاعلون ويعيدون إنتاجها حتى مع تغير الأشخاص.

48.28 خريطة قرار لطالب الدكتوراه

اختر منظور العمل المؤسسي عندما تكون الظاهرة مرتبطة بقاعدة أو ممارسة أو معنى مؤسسي، ويكون السؤال عن فعل مقصود يقوم به فاعلون لإنشائه أو صيانته أو تعطيله. لا تستخدمه إذا كان السؤال الرئيس عن ضغط مؤسسي يفسر التشابه من دون تتبع للعمل؛ عندها تكفي النظرية المؤسسية. ولا تستخدمه إذا كان السؤال عن قرار حوكمة أو حوافز أو عقد؛ فهذه لها مواطن أخرى.

قبل اعتماد المنظور اسأل: ما المؤسسة تحديدا؟ من الفاعلون؟ ما العمل الذي يمكن ملاحظته؟ ما الموارد والجماهير؟ ما التتابع الزمني؟ كيف نعرف أن النتيجة مؤسسية وليست تغييرا تنظيميا محدودا؟ وهل توجد أدلة على الفشل أو المقاومة والآثار غير المقصودة؟ إذا تعذر الإجابة عن هذه الأسئلة فغالبا ما يكون استخدام المصطلح زخرفيا.

48.29 فرضيات وتصميمات قابلة للدفاع

يمكن بناء فرضيات كمية إذا صيغت الآلية بدقة. مثال: يزداد أثر المناصرة على تبني قاعدة مهنية عندما يمتلك الفاعلون مكانة مركزية في شبكة الحقل. أو: يؤدي التنظير إلى شرعية ممارسة جديدة عبر وضوح رابطة المشكلة والحل، ويقوى الأثر عندما يكون عدم اليقين مرتفعا. ويمكن اختبار الصيانة من خلال علاقة المراقبة وإعادة التأكيد على الهوية باستمرار الامتثال تحت تهديد خارجي.

لكن القيمة الكبرى تظهر في نماذج العملية: حلقات زمنية تربط التناقض بإدراك الفاعل، ثم تعبئة الموارد، ثم نوع العمل، ثم استجابة الجمهور، ثم تغير الممارسة أو الحد أو القاعدة. هذا التصميم

يسمح بتفسير النجاح والفشل والتراجع، ويمنع تحويل منظور غني بالعمليات إلى مقياس جامد لا يمثل منطقه.

48.30 الخلاصة والجسر إلى الباب 13

يقدم العمل المؤسسي إجابة منضبطة عن مفارقة الوكالة داخل المؤسسات: الفاعلون مقيدون بالقواعد والمعاني التي يريدون التأثير فيها، لكنهم يستطيعون عبر ممارسات محددة وموزعة أن ينشئوا المؤسسات أو يصونوها أو يعطلوها. قوته ليست في تمجيد الإرادة، بل في كشف العمل الذي يربط الوكالة بالبنية عبر الزمن.

وبذلك يكتمل الباب 12: الفصل 46 عرض الاعتماد والانتقاء، والفصل 47 شرح الشرعية والمنطقيات، والفصل 48 أظهر كيف يعمل الفاعلون على المؤسسات نفسها. الجسر التالي لا يعيد هذا الملف، بل ينتقل إلى سؤال مختلف: كيف تختار المنظمات ترتيبات الحوكمة، وكيف توزع الحقوق والحوافز والرقابة؟ وهذا هو مدخل الباب 13، بدءا من تكاليف المعاملات وحقوق الملكية.

المراجع

Battilana, J., Leca, B., & Boxenbaum, E. (2009). How actors change institutions: Towards a theory of institutional entrepreneurship. Academy of Management Annals, 3(1), 65-107. https://doi.org/10.1080/19416520903053598

Currie, G., Lockett, A., Finn, R., Martin, G., & Waring, J. (2012). Institutional work to maintain professional power: Recreating the model of medical professionalism. Organization Studies, 33(7), 937-962. https://doi.org/10.1177/0170840612445116

DiMaggio, P. J. (1988). Interest and agency in institutional theory. In L. G. Zucker (Ed.), Institutional patterns and organizations: Culture and environment (pp. 3-21). Ballinger.

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. American Sociological Review, 48(2), 147-160. https://doi.org/10.2307/2095101

Lawrence, T. B., & Suddaby, R. (2006). Institutions and institutional work. In S. R. Clegg, C. Hardy, T. B. Lawrence, & W. R. Nord (Eds.), The SAGE handbook of organization studies (2nd ed., pp. 215-254). SAGE.

Lawrence, T. B., Suddaby, R., & Leca, B. (Eds.). (2009). Institutional work: Actors and agency in institutional studies of organizations. .Cambridge University Press

Lawrence, T. B., Suddaby, R., & Leca, B. (2011). Institutional work: Refocusing institutional studies of organization. Journal of Management Inquiry, 20(1), 52-58. https://doi.org/10.1177/1056492610387222

Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. American Journal of Sociology, 83(2), 340-363. https://doi.org/10.1086/226550

Smets, M., Morris, T., & Greenwood, R. (2012). From practice to field: A multilevel model of practice-driven institutional change. Academy of Management Journal, 55(4), 877-904. https://doi.org/10.5465/amj.2010.0013

Zietsma, C., & Lawrence, T. B. (2010). Institutional work in the transformation of an organizational field: The interplay of boundary work and practice work. Administrative Science Quarterly, 55(2), 189-221. https://doi.org/10.2189/asqu.2010.55.2.189

الباب 13

الحوكمة والقوة والأخلاق والمنظورات النقدية

الفصول 49-52

مدخل الباب 13: الحوكمة والقوة والأخلاق والمنظورات النقدية

يجمع الباب 13 الفصول 49-52 حول سؤال واحد: كيف تفسر الحوكمة عندما نغير افتراضاتنا عن المصلحة والرقابة والملكية والرعاية وأصحاب المصلحة والقوة والأخلاق؟ هذه الوحدة هي سبب جمع الفصول في باب واحد؛ فهي لا تفترض أن النظريات متشابهة، بل أن بينها توترا أو تكاملا يسمح للقارئ بمقارنة إجابات مختلفة عن عائلة واحدة من المشكلات.

المحاور التي تضبط القراءة هنا هي: تكاليف المعاملات وحقوق الملكية، الوكالة والرعاية، أصحاب المصلحة، القوة والمنظورات النقدية. ويتغير وزن كل محور بحسب الظاهرة ومستوى التحليل. لذلك لا يقرأ الباب كتاريخ أسماء، ولا كقائمة وصفات، بل كسلسلة من القرارات: ما الوحدة التي يجري تفسيرها؟ ما الآلية المركزية؟ ما النتيجة التي تستطيع النظرية تفسيرها فعلا؟ وما الشروط التي تجعل استخدامها خارج نطاقها الأصلي غير مبرر؟

يحتفظ كل فصل بوظيفة محددة داخل هذا المسار. الفصل 49: حدود المنشأة واختيار آلية الحوكمة وتوزيع حقوق الاستخدام والدخل والرقابة.؛ الفصل 50: مقارنة افتراضات المصلحة الذاتية والرقابة والحوافز بافتراضات الثقة والهوية الجماعية والمسؤولية.؛ الفصل 51: تحديد من تتأثر مصالحه ومن يملك مطالب مشروعة وكيف تنشأ القيمة والمسؤولية المتبادلة.؛ الفصل 52: خريطة تجمع الاعتماد على الموارد والعمل المؤسسي والتقاطعية والهوية وأصحاب المصلحة، وتبين كيف تفحص البحوث النقدية توزيع الصوت والموارد والمعرفة.. هذه الموضوعات متجاورة لكنها غير مترادفة؛ ومن ثم فإن انتقال الباحث من فصل إلى آخر ينبغي أن يستند إلى تغير في السؤال أو الآلية أو المستوى، لا إلى رغبة في زيادة عدد النظريات في الإطار النظري.

تساعد المراجع المؤسسة والامتدادات الرئيسة على فهم هذه الحدود، ومن نقاط الارتكاز في هذا الباب: Williamson (1985)، Jensen and Meckling (1976)، Davis et al. (1997)، Freeman (1984). لا تكفي إحالة واحدة إلى هذه الأعمال للحكم على ملاءمة النظرية، لكنها تذكر القارئ بأن كل بناء داخل الباب له نسب علمي وسؤال أصلي لا ينبغي فصلهما عن الاستخدام المعاصر.

وعند اكتمال هذا المسار ينتقل القارئ إلى الباب 14 (الشبكات والعلاقات والتحالفات والمنظومات)، حيث يتغير مركز السؤال من الحوكمة والقوة والأخلاق والمنظورات النقدية إلى الشبكات والعلاقات والتحالفات والمنظومات. تبقى الإحالات إلى الأبواب الأخرى مفتوحة عندما تتجاوز الظاهرة حدود الحقل، لكن القاعدة هي العودة إلى الموطن الأصلي للمعالجة الكاملة. بهذه الطريقة يحافظ الباب على تماسكه ويظل جزءا من شبكة أكبر، ويستطيع القارئ استخدامه منفردا أو ضمن مسار الأطلس الكامل.

الفصل 49: تكاليف المعاملات وحقوق الملكية

Transaction Cost Economics and Property Rights Theory

49.1 تمهيد :من المؤسسة إلى اختيار آلية الحوكمة

أغلق الفصل السابق باب المؤسسات بسؤال الفاعل الذي يعمل على القواعد والمعاني داخل حقل تنظيمي .يبدأ هذا الفصل من سؤال مختلف وأكثر اقتصادا في صياغته :عندما يجب إنجاز تبادل أو تنسيق نشاط بين طرفين، لماذا ينجز أحيانا عبر السوق، وأحيانا داخل شركة واحدة، وأحيانا بواسطة تحالف أو عقد هجين؟ المسألة ليست مقارنة أسعار فقط، بل مقارنة تكاليف ومخاطر وآليات تكيف وحماية ترتبط بكيفية تنظيم المعاملة نفسها.

ومن هذا المدخل يجمع الفصل عدستين متقاربتين لكن غير متطابقتين .تفسر نظرية اقتصاد تكاليف المعاملات اختيار بنية الحوكمة التي تخفض مخاطر التبادل والتكيف، بينما تسأل نظرية حقوق الملكية من يجب أن يملك الأصول عندما تكون العقود ناقصة، وكيف يغير توزيع حقوق التحكم المتبقية حوافز الاستثمار والقوة التفاوضية .الجمع بينهما مفيد إذا بقي الفرق واضحا :الأولى تبدأ من خصائص المعاملة، والثانية من ملكية الأصول وحقوق التحكم.

49.2 الملكية النظرية وحدود الفصل

الفصل 49 (Transaction Cost Economics - MT-0023)، ويقدم كذلك نظرية حقوق الملكية (Property Rights Theory - MT-0133) بوصفها عدسة مساندة لسؤال توزيع حقوق التحكم .لذلك يشرح هنا منطق الحدود التنظيمية والحوكمة والملكية مرة واحدة، ولا يعاد الشرح لاحقا في فصول الوكالة أو أصحاب المصلحة أو التطبيقات الرقمية؛ هناك تستخدم إحالة وظيفية قصيرة إلى هذا الموطن.

الحد الأمامي مع الفصل 50 حاسم .الوكالة تركز على التفويض وتعارض المصالح والمراقبة والحوافز بين أصيل ووكيل، أما هذا الفصل فيركز على المعاملة وآلية حوكمتها ثم على ملكية الأصول وحقوق التحكم غير المحددة تعاقديا .كذلك لا يتحول الفصل إلى تحليل عام للقوة، لأن الجسر النقدي في الفصل 52 يملك مساءلة توزيع الصوت والموارد .ولا يعيد الفصل 42؛ فامتلاك مورد ذي قيمة شيء، وتحديد من يملك حق التحكم فيه شيء آخر.

49.3 السؤال الحاكم وخريطة الحجة

السؤال الحاكم هو :ما بنية الحوكمة والملكية التي تلائم خصائص المعاملة بحيث تحمي الاستثمارات، وتسمح بالتكيف، وتحد من تبديد القيمة؟ تبدأ الحجة من Coase الذي جعل وجود الشركة نفسه مشكلة نظرية، ثم تنتقل إلى Williamson الذي جعل المعاملة وحدة التحليل وربط خصائصها بالسوق والهجين والهرمية .بعد ذلك تظهر مشكلة العقود الناقصة :إذا تعذر تحديد كل القرارات المستقبلية، يصبح امتلاك الأصل مصدرا لحقوق تحكم متبقية تؤثر في الاستثمار والتفاوض.

لذلك يجب على الباحث أن يميز أربع طبقات :تكاليف استخدام السوق، خصائص المعاملة ومخاطرها، بنية الحوكمة المستخدمة، ثم توزيع الملكية وحقوق التحكم .خلط هذه الطبقات ينتج فرضيات ضعيفة، مثل افتراض أن كل عدم يقين يؤدي مباشرة إلى التكامل الرأسي، أو أن الملكية مجرد عنوان قانوني لا آلية اقتصادية .البناء الصحيح يحدد أولا المعاملة، ثم مصدر الخطر، ثم الآلية التي تجعل حوكمة معينة أو ملكية معينة أكثر كفاءة في السياق المدروس.

49.4 Coase: لماذا توجد الشركة أصلا؟

سؤالا كان الاقتصاد التقليدي يميل إلى تجاوزه :إذا كانت آلية السعر تنسق (1937) Coase فتح التبادلات بكفاءة، فلماذا تظهر الشركات التي تستبدل سلسلة من عقود السوق بتوجيه إداري داخلي؟ إجابته أن استخدام السوق ليس مجانيا .البحث عن الأسعار والشركاء، والتفاوض، وصياغة العقود، ومتابعة التنفيذ، وإعادة التعاقد كلها تستهلك موارد .عندما تصبح كلفة تنظيم بعض المعاملات داخل الشركة أقل من كلفة تنفيذها عبر السوق، تتسع حدود الشركة لتشملها.

قوة الفكرة ليست في القول إن الإدارة مجانية أو أن الشركة أفضل دائما .فالتنظيم الداخلي نفسه يخلق تكاليف إشراف وبيروقراطية وأخطاء قرار وضعف حوافز، ولذلك تستمر الشركة في التوسع فقط حتى النقطة التي تتعادل عندها كلفة تنظيم معاملة إضافية داخليا مع كلفة تنفيذها بواسطة السوق أو منشأة أخرى .بهذا المعنى تصبح حدود الشركة نتيجة مقارنة مؤسسية بين بدائل غير كاملة، لا نتيجة افتراض أن أحد الشكلين يهيمن مطلقا.

49.5 Williamson: من تكلفة استخدام السوق إلى اقتصاد الحوكمة

إلى برنامج بحثي يدرس كيف تختلف المعاملات، وكيف Coase حدس Williamson طور تتوافق خصائصها مع هياكل حوكمة مختلفة .لم تعد تكاليف المعاملة مجرد بند غامض يفسر وجود الشركة، بل صارت مرتبطة بمخاطر قابلة للتشخيص :استثمارات متخصصة، عدم يقين، تكرار، صعوبة قياس، واحتمال سلوك انتهازي .السؤال يصبح أي بنية توفر أفضل مزيج من الحوافز والرقابة والتكيف والضمانات عندما تنشأ اضطرابات لم يكن العقد يستطيع تحديدها مسبقا.

إلى مقارنة مؤسساتية .السوق make-or-buy هذا التحول مهم إداريا لأنه ينقل التحليل من شعار يعطي حوافز قوية واستقلالا، لكنه قد يواجه مشكلات تكيف ثنائي عندما تصبح الأصول متخصصة .الهرمية توفر سلطة داخلية وآليات حل نزاع أكثر مرونة، لكنها تضعف حوافز السوق وتزيد كلفة البيروقراطية .وبينهما تظهر هياكل هجينة، مثل التحالفات والامتيازات والعقود طويلة الأجل، تجمع بعض خصائص السوق وبعض خصائص التنظيم الإداري.

49.6 المعاملة بوصفها وحدة التحليل

مع المعاملة لا الشركة أو الصناعة بوصفها وحدة التحليل الأولية .المعاملة هي TCE تتعامل انتقال سلعة أو خدمة أو حق أو نشاط عبر حد تقني أو تنظيمي، بما يتطلب تنسيقا واتفاقا ومتابعة . قد تكون الشركة الواحدة طرفا في مئات المعاملات ذات خصائص مختلفة، ولهذا لا يصح تصنيف شركة كاملة بأنها "سوقية "أو "هرمية "ثم استنتاج الحوكمة .التحليل يبدأ من معاملة محددة :تطوير برمجيات، تصنيع مكون، تشغيل مختبر، توزيع منتج، أو صيانة بنية تحتية.

اختيار الوحدة بهذه الدقة يمنع أخطاء قياس شائعة .فإذا كان المورد الواحد يقدم عدة خدمات وبعضها يعتمد على أصل متخصص وبعضها معياري، فإن دمجها في مؤشر واحد يخفي الآلية . كما أن المعاملة قد تتغير مع الزمن؛ مورد عام اليوم قد يصبح متخصصا بعد تراكم معرفة مشتركة .لذلك يفيد التصميم الطولي أو مقارنة معاملات داخل المنظمة نفسها، لأنهما يعزلان خصائص التبادل بصورة أفضل من سؤال المدير عن "درجة التكامل "في الشركة ككل.

العقلانية المحدودة والانتهازية :افتراضان لا وصمان أخلاقيان 49.7

عقلانية محدودة :الأطراف تقصد التصرف بعقلانية لكنها لا تستطيع توقع Williamson يفترض كل الحالات المستقبلية أو معالجتها وكتابتها في عقد كامل .لذلك تظل العقود ناقصة، وتظهر الحاجة إلى التكيف بعد التعاقد .أما الانتهازية فتعني إمكان السعي إلى المصلحة الذاتية بوسائل استراتيجية تشمل إخفاء المعلومات أو إعادة التفاوض الاستغلالية، لا أن كل مدير أو مورد مخادع بالفعل .المهم أن بنية الحوكمة يجب أن تكون صلبة أمام احتمال السلوك لا أمام متوسط النية الحسنة فقط.

يجب ألا يحول الباحث هذين الافتراضين إلى متغيرين نفسيين في استبانة ثم يعلن اختبار النظرية . دورهما تأسيسي :العقلانية المحدودة تشرح لماذا لا يغلق العقد جميع الحالات، والانتهازية تشرح لماذا لا يكون الوعد العام بالتعاون كافيا عندما تتغير الظروف .يمكن قياس مؤشرات أكثر قربا من الآلية، مثل صعوبة تحديد الأداء مسبقا، قابلية إعادة التفاوض، تفاوت المعلومات، أو سوابق الاستغلال، مع توضيح صلتها بالمخاطر التعاقدية.

خصوصية الأصول :المتغير المحوري في مخاطر التعاقد 49.8

تعني أن الاستثمار يفقد جزءا مهما من قيمته إذا أعيد (asset specificity) خصوصية الأصل توظيفه خارج العلاقة الحالية .قد يكون موقعيا عندما يبنى الأصل قرب شريك معين، أو ماديا عندما تصمم معدات لمواصفة خاصة، أو بشريا عندما تتراكم معرفة لا تفيد كثيرا خارج العلاقة، أو زمنيا عندما تكون قيمة الأداء مرتبطة بنافذة زمنية ضيقة، أو مخصصا عندما تنشأ طاقة إنتاجية استجابة لطلب عميل بعينه .كلما زادت الخصوصية ارتفعت تبعية الأطراف بعد الاستثمار.

المشكلة لا تقع لحظة الاتفاق فقط، بل بعد أن يصبح الاستثمار غارقا .قبل الاستثمار قد يتنافس موردون كثيرون، وبعده تتحول العلاقة إلى تبادل ثنائي لأن الخروج مكلف .هنا يمكن أن يحاول أحد الأطراف إعادة توزيع العوائد لصالحه، وتصبح الضمانات أو التكامل أو عقود المشاركة أكثر قيمة .لهذا لا تقاس الخصوصية بسؤال عام عن "أهمية الأصل"؛ يجب قياس خسارة القيمة في الاستخدام البديل وصعوبة استبدال المعرفة أو التجهيز أو الموقع.

عدم اليقين :متى يصبح العقد ناقصا بصورة مؤثرة؟ 49.9

عدم اليقين وحده لا يبرر الهرمية .إذا كانت المعاملة معيارية ويمكن تبديل الأطراف بسهولة، قد يستوعب السوق تقلب الطلب أو السعر من خلال إعادة التعاقد .يصبح عدم اليقين أكثر خطورة عندما يتفاعل مع خصوصية الأصول أو صعوبة القياس، لأن الأحداث غير المتوقعة تتطلب تعديلا في علاقة لا يستطيع أحد الطرفين مغادرتها دون خسارة كبيرة .عندئذ تتحول مسألة التكيف إلى جوهر الحوكمة، وتزداد قيمة القواعد التي تحدد من يقرر وكيف يحل النزاع.

يستفيد البحث من تفكيك عدم اليقين إلى مصادر .عدم يقين الطلب يختلف عن عدم يقين التقنية، وعن تغير التنظيم القانوني، وعن غموض السلوك أو الأداء .وقد تؤثر هذه الأنواع بطرق مختلفة في الاختيار بين السوق والتحالف والتكامل .استخدام مقياس واحد يخلطها قد يفسر نتائج متعارضة في الأدبيات .الأفضل صياغة الآلية :أي اضطراب متوقع؟ لماذا يصعب ترميزه في العقد؟ وكيف تجعل بنية حوكمة معينة التكيف معه أقل كلفة؟

49.10 التكرار وحجم المعاملة :شرط اقتصادي للحوكمة المتخصصة

التكرار يهم لأن إنشاء حوكمة متخصصة له كلفة ثابتة .إذا كانت المعاملة نادرة، قد لا يكون من المجدي بناء نظام رقابة أو وحدة داخلية أو لجنة مشتركة لحمايتها، حتى مع وجود بعض الخصوصية .أما المعاملات المتكررة فتسمح بتوزيع كلفة الحوكمة على عدد أكبر من التبادلات، وتخلق أيضا تاريخا من التعلم والسمعة قد يدعم التعاون .لذلك لا يعمل التكرار آليا في اتجاه واحد؛ .إنه يغير اقتصاديات الاستثمار في الحوكمة وفي العلاقات

في التطبيقات المعاصرة يظهر التكرار في عقود الخدمات السحابية والصيانة واللوجستيات والمشتريات المتكررة .على الباحث ألا يخلط عدد مرات الشراء بقيمة العلاقة أو مدتها .معاملة كبيرة قد تحدث مرة واحدة لكنها تحتاج ضمانات قوية، ومعاملة صغيرة متكررة قد تدار بسوق إلكتروني آلي .المهم هو ما إذا كان تواتر التبادل يجعل إنشاء آلية تنسيق أو رقابة أو تعلم خاصة .بالعلاقة مجديا مقارنة بالتعاقد المنفصل كل مرة

49.11 الضمانات والالتزامات الموثوقة

لا تكون الاستجابة لمخاطر التعاقد دائما بالاستحواذ أو التكامل .يمكن للأطراف بناء تقلل الحافز على الاستغلال أو تخفض كلفة الخروج .تشمل الضمانات استثمارات safeguards متبادلة، رهائن اقتصادية، ملكية مشتركة، شروط تعويض، لجان تسوية، تبادل معلومات، ومراحل تنفيذ تجعل التزام كل طرف قابلا للملاحظة .الفكرة ليست إضافة بنود أكثر فحسب، بل تصميم .علاقة تجعل نقض الالتزام مكلفا أو تجعل التكيف المشترك أسهل عندما تقع أحداث غير متوقعة

يفيد هذا المنطق في فهم العقود طويلة الأجل والتحالفات التي تبدو، ظاهريا، أقل إحكاما من الهرمية لكنها أكثر غنى من السوق الفوري .فإذا استطاع عقد هجين أن يقدم ضمانات كافية دون تحمل كلفة الإدارة الداخلية، فقد يكون أكثر كفاءة من التكامل .لذلك ينبغي اختبار الحوكمة على بمصدر خطر محدد بدلا من safeguard متصل لا على ثنائية السوق/الشركة فقط، وربط كل .جمع البنود التعاقدية في مؤشر رقابة عام

49.12 مشكلة الاحتجاز والريع القابل للاستحواذ

كيف تخلق الاستثمارات الخاصة بالعلاقة Klein, Crawford, and Alchian (1978) شرح بعد الاستثمار .عندما يعرف طرف أن شريكه لا (hold-up) ريوعا تصبح عرضة للاحتجاز يستطيع التحول بسهولة إلى بديل، قد يهدد بتقليص التعاون أو إعادة التفاوض للحصول على حصة أكبر من الريع .الخطر المتوقع قبل الاستثمار قد يدفع الطرف المتضرر إلى تقليل الاستثمار من .الأصل، فيضيع جزء من القيمة حتى إذا لم يقع الاحتجاز فعليا

يجب التمييز بين الاحتجاز وبين أي نزاع تجاري .الاحتجاز يرتبط بتغير موقف التفاوض بعد استثمار غارق خاص بالعلاقة .لذلك يحتاج الاختبار إلى ترتيب زمني :التزام أو استثمار أولا، ثم انخفاض البدائل، ثم فرصة لإعادة توزيع العوائد .إذا قاس الباحث فقط "صراع المورد "فلن يختبر الآلية .كما قد تكون الاستجابة عقدا أكثر إحكاما، ملكية مشتركة، تكاملا رأسيا، أو تصميم أصل أقل تخصصا إذا كانت الحماية مكلفة.

السوق والهجين والهرمية :بدائل ذات خصائص مختلفة 49.13

أن أشكال الحوكمة بدائل مؤسساتية منفصلة نسبيا، لكل منها نقاط قوة Williamson يرى وضعف .السوق يمتاز بحوافز قوية، ومقارنة أسعار، وسهولة استبدال الشريك، لكنه أقل ملاءمة للتكيف الثنائي عندما تكون العلاقة متخصصة .الهرمية تمتلك سلطة إدارية، وإجراءات حل نزاع داخلية، وقدرة على نقل الموارد، لكنها تعاني حوافز أضعف وتكاليف نفوذ وبيروقراطية .الهجين يحتفظ باستقلال قانوني للأطراف مع آليات تعاون وضمانات أكثر من السوق.

لا ينبغي ترتيب البدائل على سلم أخلاقي أو حداثي .الاستعانة بمورد خارجي ليست "مرونة "دائما، والتكامل ليس "سيطرة "دائما، والتحالف ليس حلا وسطا صالحا لكل شيء .الاختيار يعتمد على نمط الاضطرابات والحاجة إلى التكيف والحوافز .لذلك تكون الحجة الأقوى مقارنة بديلين أو ثلاثة تحت خصائص معاملة محددة، وبيان الكلفة التي يخفضها كل بديل والكلفة الجديدة التي يخلقها.

البدائل البنيوية المنفصلة ومنطق الملاءمة 49.14

على أن السوق والهجين والهرمية ليست Williamson (1991) في صياغته المقارنة، شدد نقاطا على مقياس واحد، بل حزم مترابطة من القانون والحوافز والرقابة والتكيف .لهذا لا يكفي أن تزيد المنظمة "درجة الرقابة "تدريجيا؛ الانتقال إلى الهرمية يغير حقوق القرار، ونظام الحوافز، وآلية حل النزاع، وطريقة التكيف .يصبح مفهوم الملاءمة هنا مؤسسيا :أداء المعاملة يتحسن عندما تتوافق خصائصها مع حزمة الحوكمة المناسبة.

هذه الفكرة تمنع تفسير الارتباط بين خصوصية الأصول والتكامل بوصفه دليلا كافيا .الاختبار الأقوى يبين أن عدم الملاءمة مكلف :معاملة عالية الخصوصية تحكم بسوق ضعيف الضمانات قد تعاني نزاعات أو انخفاض استثمار، بينما تطبيق حوكمة شديدة على معاملة معيارية قد يخلق بيروقراطية بلا عائد .لذلك يمكن نمذجة الأداء نتيجة لتفاعل خصائص المعاملة مع الحوكمة، لا مجرد نتيجة مباشرة لشكل الحوكمة.

التكيف المستقل والتكيف المنسق 49.15

فائدة التمييز بين التكيف المستقل الذي ينجزه كل طرف استجابة لإشارة TCE من أكثر جوانب السعر، والتكيف المنسق الذي يحتاج تعديلات مشتركة في الكميات أو المواصفات أو الجدولة أو الاستثمار .الأسواق قوية في التكيف المستقل عندما تكون الأسعار والمخرجات واضحة، أما العلاقات المتخصصة فتحتاج غالبا إلى تفاوض وتبادل معلومات وسلطة قرار .الهرمية أو الهجين قد يخفضان كلفة هذا التنسيق إذا كانت الاضطرابات متكررة وغير قابلة للبرمجة مسبقا.

في الخدمات المعقدة، قد يكون معيار النجاح ليس انخفاض السعر بل سرعة التكيف دون تعطيل الخدمة .مثال ذلك عقد تشغيل نظام معلومات صحي يتطلب تعديلات مستمرة على التكامل والأمن

ومسارات العمل .إذا تغيرت المتطلبات أسبوعيا، فإن عدد أوامر التغيير وزمن الاتفاق عليها قد يكشفان كلفة الحوكمة أفضل من سؤال المدير عن رضاه عن المورد .بذلك تتحول نظرية مجردة إلى مؤشرات عملية قابلة للرصد.

أبعد من ثنائية التصنيع أو الشراء :make-buy-ally قرار 49.16

التصنيع الداخلي .make, buy, or ally بكثرة لتفسير قرار TCE يستخدم أدب الاستراتيجية يمنح تنسيقا وسلطة أوسع، والشراء يتيح حوافز السوق ومنافسة الموردين، والتحالف يضيف تقاسما للمخاطر والموارد مع بقاء الأطراف مستقلة .وقد أظهرت المراجعة التحليلية دعما قويا عموما لتنبؤات الملاءمة Geyskens, Steenkamp, and Kumar (2006)ـ مقابل ally أو buy مقابل make بين خصائص المعاملة واختيار الحوكمة، سواء في قرار buy.

مع ذلك لا ينبغي تحويل النتائج إلى قاعدة آلية" :خصوصية عالية =تصنيع داخلي ."فالضمانات، والقدرات الداخلية، والتنظيم القانوني، وتكاليف الانتقال، وتعدد الموردين قد تغير الاختيار .كذلك قد تختار شركة هيكلا غير أمثل لأسباب تاريخية أو سياسية .التصميم البحثي الجيد يفرق بين تفسير الاختيار وتقييم الأداء؛ قد نفهم لماذا اختارت المنظمة شكلا معينا ثم نختبر بصورة منفصلة هل حقق الملاءمة المتوقعة.

التكامل الرأسي وحدود المنشأة 49.17

التكامل الرأسي يصبح منطقيا عندما يخفف مخاطر تنشأ عبر حدود المراحل الإنتاجية، خصوصا إذا تطلبت العلاقة استثمارات مخصصة وتعديلات منسقة .امتلاك مرحلة التوريد أو التوزيع لا يلغي كل تعارض، لكنه يستبدل التفاوض بين شركتين بآليات قرار داخلية ويغير حقوق التصرف الحدود بوصفها اختيار حوكمة، لا بوصفها نتيجة TCE في الأصول والموظفين .لذلك تفسر حتمية لحجم الشركة أو رغبة عامة في السيطرة.

منهجيا، يمكن دراسة التكامل باستخدام قرارات فعلية عبر الزمن :متى أدخلت الشركة نشاطا كان خارجيا؟ ما خصائص المعاملة قبل القرار؟ هل تغيرت الأسعار أو التكنولوجيا أو خصوصية الأصول؟ وهل تحسن الأداء أو انخفضت النزاعات بعد التغيير؟ هذه الأسئلة أقوى من استبانة مقطعية يبرر فيها المدير قرارا اتخذ سابقا، لأن التبرير اللاحق قد يعيد صياغة التاريخ ليتفق مع النتيجة الحالية.

العقود العلائقية والهياكل الهجينة 49.18

الهياكل الهجينة مهمة لأن كثيرا من العلاقات الواقعية لا هي سوق فوري ولا إدارة داخل شركة واحدة .الامتياز التجاري، المشروع المشترك، التحالف الاستراتيجي، عقد التوريد طويل الأجل، والشراكة بين القطاعين العام والخاص كلها تبني استمرارية مع استقلال قانوني .الحوكمة الهجينة تعتمد على مزيج من البنود الرسمية، واللجان المشتركة، والسمعة، والاستثمارات المتبادلة، وآليات تعديل الاتفاق عندما تتغير الظروف.

تحدي البحث هو ألا يساوي "العلاقة الجيدة "بالحوكمة الهجينة .ما يهم هو الحقوق والإجراءات التي تنظم التكيف والنزاع والإنهاء .يمكن ترميز وجود لجنة مشتركة، قواعد مشاركة معلومات،

آلية تصعيد، مدة العقد، حقوق المراجعة، والتعويض عند إنهاء مبكر .ثم يختبر الباحث ما إذا كانت هذه الأدوات تتوافق مع خصائص المعاملة وتخفض تكاليف سوء التكيف، بدلا من قياس الثقة والتعاون فقط.

القانون التعاقدي والتنظيم الخاص للنزاع 49.18A

لا تفترض أن المحكمة تحل كل TCE يضيف القانون التعاقدي بعدا مهما إلى تفسير الحوكمة، لكن نزاع .في العلاقات المعقدة تكون بعض الالتزامات صعبة الإثبات، وقد يكون استمرار العلاقة أهم ترتيبات داخلية :private ordering عن Williamson من الانتصار القضائي .لذلك تحدث أو ثنائية لحل الخلافات، مثل لجان مشتركة، خبراء محايدين، مراحل تصعيد، وقواعد تفاوض قبل اللجوء إلى القضاء .قيمة هذه الترتيبات ترتفع عندما تكون العلاقة طويلة والاستثمارات متخصصة ويصبح الانفصال مكلفا .بحثيا، يمكن مقارنة العقود التي تعتمد آليات تسوية خاصة بعقود تترك النزاع للمحاكم، ثم فحص زمن التكيف وتكلفة الخلاف واستمرار العلاقة .ويجب ضبط جودة البيئة القانونية، لأن قوة إنفاذ العقد قد تقلل الحاجة إلى بعض الضمانات أو تغير شكلها من ملكية إلى ترتيبات تعاقدية قابلة للإنفاذ .بهذا يصبح النظام القانوني شرط حدود لا بديلا عن آلية النظرية.

الحوكمة العامة والاستعانة الخارجية بالخدمات 49.19

أيضا في قرارات القطاع العام :هل تنتج الجهة الخدمة داخليا أم تتعاقد مع مقدم TCE تطبق خارجي؟ الخدمات ذات مخرجات قابلة للقياس وموردين متعددين وأصول غير متخصصة أقرب إلى التعاقد السوقي، بينما الخدمات ذات الجودة الصعبة القياس، والاستمرارية الحرجة، والأصول المتخصصة قد تحتاج حوكمة أقوى .لكن الكفاءة ليست المعيار الوحيد في القطاع العام؛ المساءلة والعدالة واستمرارية الخدمة قيود يجب إدخالها صراحة لا طمسها داخل مفهوم التكلفة.

وتوسيعها بلا ضابط .النظرية تستطيع تفسير بعض TCE هذا الحد يوضح الفرق بين استخدام تكاليف التعاقد والرقابة والتكيف، لكنها لا تحسم وحدها ما إذا كان الإسناد الخارجي عادلا أو مشروعا سياسيا .في دراسة مستشفى حكومي مثلا، يمكن أن تفسر النظرية قرار تشغيل المختبر داخليا بسبب خصوصية البيانات والحاجة إلى تكيف سريع، بينما تحتاج أسئلة الحق في الوصول والعدالة والمساءلة إلى عدسات أخرى.

المنصات الرقمية والسحابة والبيانات :معاملات جديدة لا منطق جديد بالكامل 49.20

تخلق المنصات والخدمات السحابية معاملات تبدو منخفضة الكلفة عند الدخول لكنها قد تنتج خصوصية لاحقة عبر تنسيقات بيانات مغلقة، وواجهات برمجية، وتدريب موظفين، واعتماد بوصفه شكلا معاصرا من انخفاض قابلية vendor lock-in عمليات على مزود واحد .هنا يظهر نقل الاستثمار .لا يكفي حساب سعر الاشتراك؛ يجب إدخال كلفة تحويل البيانات، إعادة التكامل، توقف الخدمة، وإعادة تعلم المستخدمين عند تقييم بدائل الحوكمة.

في المقابل قد تخفض المعايير المفتوحة وواجهات التشغيل البيني خصوصية الأصل وتزيد قابلية الاستبدال، فتسمح للسوق بالعمل بكفاءة أكبر .لذلك يمكن للمعمار التقني أن يكون آلية حوكمة غير مباشرة .بحث جيد قد يقارن وحدات تستخدم بنية قابلة للنقل بوحدات مقيدة بمزود واحد، ثم يختبر

كيف يؤثر ذلك في شروط العقد وسعر التجديد والقدرة على التفاوض .هذه صياغة أوضح من وصف التحول الرقمي نفسه كمتغير يفسر الحوكمة.

القياس :من المفهوم إلى مؤشرات قابلة للاختبار 49.21

تحتاج قياسا على مستوى المعاملة .خصوصية الأصول تقاس TCE المتغيرات المركزية في بخسارة القيمة البديلة أو صعوبة الاستبدال؛ عدم اليقين يقاس بتقلبات أو تغييرات غير قابلة للتوقع تؤثر في المواصفات؛ صعوبة القياس تتعلق بإمكان التحقق من الأداء؛ والحوكمة تقاس بحقوق القرار والضمانات وآليات التكيف .يمكن استخدام استبانات، بيانات عقود، سجلات مشتريات، قرارات تكامل، أو بيانات أرشيفية، لكن يجب أن تتطابق وحدة القياس مع وحدة النظرية.

من الأخطاء استخدام متغير "تكاليف المعاملات "كدرجة إدراكية كلية ثم ربطه بالأداء .الأفضل تفكيك التكلفة إلى آليات :وقت البحث والتفاوض، عدد أوامر التغيير، تكلفة المراقبة، النزاعات، تأخر التكيف، أو تكاليف الانتقال بين الموردين .كذلك يجب الفصل بين خصائص المعاملة ونتائج سوء الحوكمة؛ النزاع مثلا قد يكون نتيجة عدم الملاءمة لا خاصية سابقة تفسر اختيار الحوكمة.

تفكيك خصوصية الأصول عند القياس 49.21A

تحتاج خصوصية الأصول إلى تفكيك أعمق عند القياس لأن الأنواع لا تنتج الخطر بالطريقة نفسها .الخصوصية البشرية تتراكم غالبا بالتعلم المشترك وقد يصعب شراؤها جاهزة من السوق، بينما الخصوصية المادية ترتبط بتجهيزات أو برمجيات مصممة لمواصفة محددة، والخصوصية الموقعية تقلل تكاليف النقل لكنها تربط الطرفين مكانيا .أما الخصوصية الزمنية فتظهر عندما يفقد المنتج أو القرار قيمته إذا تأخر، كما في الدم أو البيانات الحرجة أو المنتجات سريعة التلف .يمكن للباحث بناء مؤشرات منفصلة ثم اختبار أي نوع يقود إلى ضمانات أو تكامل، بدلا من جمعها في متوسط يخفي الفروق .كما ينبغي سؤال الطرفين متى أمكن، لأن المورد قد يرى استثماره غير قابل للتحويل بينما يراه المشتري قابلا للاستبدال .اختلاف الإدراك نفسه قد يصبح مصدرا للتفاوض والنزاع يستحق التفسير.

الأدلة التجريبية :ماذا تدعم البحوث؟ 49.22

أظهر David and Han (2004) أن التأييد التجريبي لـ TCE واسع لكنه غير متساو بين المتغيرات والتصميمات، بينما قدمت المراجعة التحليلية لـ Geyskens et al. (2006) دعما قويا لقرارات الحدود ولأثر ملاءمة الحوكمة في الأداء .هذه الصورة أكثر دقة من القول إن النظرية "مثبتة "أو "مرفوضة ."بعض النتائج تعتمد على كيفية قياس خصوصية الأصول وعدم اليقين وعلى القطاع ونوع المعاملة وشكل الحوكمة المتاح.

بالنسبة لطالب الدكتوراه، الدرس هو أن القيمة العلمية لا تأتي من إعادة اختبار العلاقة الأشهر فقط .يمكن البحث في شروط الحدود، أو المقارنة بين ضمانات مختلفة، أو فحص عدم الملاءمة، أو دراسة تحول المعاملة عبر الزمن .كما أن البيئات ذات ضعف إنفاذ العقود قد تزيد دور الحوكمة الخاصة والعلاقات، وهو شرط سياقي يمكن صياغته نظريا بدلا من استخدام "الدولة النامية "مجرد وصف للخلفية.

49.22A عدم الملاءمة بوصفها اختبارا أقوى للنظرية

لا يركز على اختيار الحوكمة فقط بل على كلفة عدم الملاءمة .فإذا TCE أحد أقوى اختبارات كانت معاملة متخصصة تحكم بعقد قصير ضعيف الضمانات، تتنبأ النظرية بارتفاع تكاليف التفاوض وإعادة التعاقد أو انخفاض الاستثمار أو تعطل التكيف .وإذا استخدمت هرمية ثقيلة لمعاملة معيارية ومتقلبة، قد تظهر تكاليف بيروقراطية وتأخر قرار .يمكن تمثيل هذه الفكرة أو بمقارنة، profile deviation إحصائيا بتفاعل بين خصائص المعاملة والحوكمة، أو بمقياس على خصائص متشابهة وتختلف في الحوكمة .المهم ألا يعرف الباحث matched حالات الملاءمة من الأداء نفسه؛ يجب تحديد التوافق المتوقع نظريا قبل رؤية النتيجة .هذا يحول النظرية من تفسير لاحق إلى تنبؤ يمكن تكذيبه، ويمنع الادعاء بأن كل حوكمة ناجحة كانت بالضرورة مناسبة لأنها نجحت.

49.23 السببية والاختيار الذاتي :لماذا لا يكفي ارتباط الحوكمة بالأداء؟

تواجه بحوث الحوكمة مشكلة اختيار ذاتي قوية :المنظمات لا تتلقى هياكل الحوكمة عشوائيا، بل تختارها استجابة لخصائص المعاملة المتوقعة .لذلك قد يبدو التكامل مرتبطا بأداء مرتفع لأن الشركات تكاملت في المعاملات التي كانت مناسبة له، أو بأداء منخفض لأن الحالات الأصعب هي التي دفعتها إلى التكامل .المقارنة الساذجة بين متكاملين وغير متكاملين قد تخلط أثر الحوكمة بخصائص سبقت الاختيار.

تتحسن الحجة باستخدام بيانات طولية، مطابقة حالات، متغيرات أداتية عندما تتوافر شروطها، نماذج معالجة الاختيار، أو تصميمات أحداث تستغل تغيرا تنظيميا أو تقنيا .وفي الدراسات النوعية يمكن بناء تتبع عملية يبين الترتيب :خصائص معاملة، ثم إدراك خطر، ثم اختيار حوكمة، ثم تكيف ونتائج .المهم ألا يستبدل اسم أسلوب إحصائي بحجة السببية؛ يجب شرح ما الذي يجعل المقارنة معقولة وما البدائل التفسيرية المستبعدة.

49.24 نقد TCE وشروط حدودها

لنقد بسبب إبرازها مخاطر الانتهازية والكفاءة على حساب الثقة والهوية والقوة TCE تعرضت والتعلم .كما أن بعض أشكال الحوكمة قد تنشأ لأسباب شرعية أو سياسية أو تاريخية لا بسبب تقليل تكلفة المعاملة .النقد لا يلغي النظرية، بل يحدد مجالها :هي أقوى عندما يكون السؤال عن تنظيم تبادل قابل للتحديد نسبيا تحت تعاقد ناقص، وتوجد بدائل حوكمة يمكن مقارنتها، وتظهر مخاطر تخصيص أو قياس أو تكيف قابلة للتتبع.

كذلك لا يجب افتراض أن الحوكمة الأكثر إحكاما أفضل عند كل ارتفاع في الخطر .الهرمية لها تكاليفها، وقد تنجح الثقة أو السمعة أو المعايير المهنية في خفض المخاطر دون امتلاك .ويمكن أن تتعايش آليات متعددة؛ عقد رسمي مع علاقة طويلة وثقة ومراقبة .هنا يحدد الباحث هل يستخدم عدسة رئيسة لشرح اختيار الحوكمة، ثم يضيف عدسة مساندة لآلية أخرى، أم أن الظاهرة TCE الأساسية أصلا ليست تعاقدية بما يكفي لتبريرها.

49.24A البيئة المؤسسية بوصفها شرط حدود لتكاليف المعاملة

تختلف قيمة آليات الحوكمة أيضا باختلاف البيئة المؤسسية .في سياق يتمتع بقضاء سريع وقواعد واضحة وبيانات ائتمانية جيدة، يمكن لعقد رسمي أن يحمي بعض الاستثمارات بتكلفة أقل .وفي بيئة ضعيفة الإنفاذ قد تعتمد الأطراف أكثر على السمعة، الضمانات الذاتية، الملكية المشتركة، أو التكامل الداخلي .لكن لا يجوز اختزال هذا إلى مقارنة بين دول متقدمة ونامية .يجب تحديد المؤسسة التي تغير تكلفة التعاقد :مدة التقاضي، قابلية تنفيذ شرط، حماية الملكية الفكرية، شفافية سجل الشركات، أو استقرار التنظيم .عندئذ يمكن بناء فرضية تعديل واضحة، مثل أن أثر خصوصية الأصول في التكامل يزداد عندما ينخفض إنفاذ العقود .هكذا تدخل المؤسسات كشرط حدود لـTCE دون أن يعاد شرح النظرية المؤسسية أو يتحول الفصل إلى تحليل للشرعية.

49.24B ديناميكية الحدود وتكلفة تغيير الحوكمة

لا يفترض اختيار الحوكمة أنه قرار نهائي .قد تبدأ المعاملة عبر السوق ثم تتجه إلى عقد طويل أو تكامل عندما تتراكم استثمارات خاصة، وقد تعود إلى السوق إذا أصبحت التقنية معيارية وانخفضت تكاليف التحويل .لهذا يفيد مفهوم remediableness عند تقييم الواقع :لا تقارن المنظمة ببديل مثالي بلا تكاليف، بل ببديل واقعي يمكن تنفيذه في الزمن الحالي .قد تستمر حوكمة تبدو غير مثالية لأن الانتقال نفسه يحتاج تعويضا، ونقل معرفة، وإعادة بناء أنظمة، وتحمل توقف مؤقت .البحث الطولي يستطيع رصد هذه التحولات وتحديد trigger الذي غير اقتصاديات المعاملة .كما يمكن دراسة حالات insourcing بعد فشل outsourcing، أو إعادة تفكيك نشاط كان متكاملا داخليا .هذه التحركات تكشف أن الحدود التنظيمية استجابة متجددة لتغير الخصوصية والقياس وعدم اليقين، لا سمة ثابتة للشركة .وهي تتيح اختبارا أقوى للنظرية لأن الباحث يلاحظ تغير المعاملة وتغير الحوكمة معا، بدلا من مقارنة شركات مختلفة يصعب ضبط تاريخها وقدراتها .كما يسمح تحليل التحول باختبار التأخر الزمني :قد تتغير خصائص المعاملة قبل أن تتغير الحوكمة بسبب عقود قائمة أو مقاومة داخلية أو كلفة استبدال مرتفعة مؤقتا في الواقع.

49.25 الحد مع نظرية الوكالة :المعاملة ليست التفويض

يتقاطع اقتصاد تكاليف المعاملات مع نظرية الوكالة في العقلانية المحدودة والمصالح والمعلومات، تسأل كيف تحكم معاملة بحيث تتكيف وتحمي الاستثمارات في TCE .لكن السؤالين مختلفان مواجهة مخاطر التعاقد، بينما تسأل الوكالة كيف يصمم الأصيل الحوافز والمراقبة عندما يفوض هي العدسة TCE وكيلا قد تختلف مصالحه أو معلوماته .وجود عقد مدير تنفيذي لا يعني أن الأنسب، ووجود مورد خارجي لا يعني أن الوكالة هي العدسة الأنسب.

قاعدة الفصل العملية :إذا كان المتغير الحاكم هو خصوصية الأصل أو عدم اليقين أو صعوبة التكيف ويكون المخرج اختيار market-hybrid-hierarchy، فابدأ بـTCE. إذا كان الحاكم هو تعارض الهدف أو تجنب المخاطرة أو عدم تماثل المعلومات ويكون المخرج عقد الحوافز أو المراقبة أو سلوك الوكيل، فالفصل 50 يملك النظرية .ويمكن دمجهما فقط عندما تكون الدراسة فعلا تحتاج مستويين من التفسير ولا تعيد المفاهيم نفسها باسمين.

49.26 لماذا لا تكفي الحوكمة وحدها؟ الانتقال إلى حقوق الملكية

كثيرا من قرارات الحدود، لكنها لا تفصل دائما بدقة لماذا يجب أن يملك طرف معين TCE تفسر الأصل بعد قرار التكامل .هنا تدخل نظرية حقوق الملكية الحديثة .إذا كانت العقود ناقصة ولا يمكن تحديد كل القرارات المستقبلية، فإن سؤال الملكية يحدد من يملك حقوق التحكم المتبقية عندما تقع حالة لم يعالجها العقد .هذه الحقوق تغير القوة التفاوضية المتوقعة، ومن ثم تغير حافز كل طرف .للاستثمار قبل أن يعرف كيف ستتوزع المنافع لاحقا

الانتقال إذن ليس من الاقتصاد إلى القانون، بل من بنية الحوكمة إلى تخصيص سلطة القرار على تسأل أي PRT وحقوق الملكية على أن علاقة معينة تحتاج تكاملا، لكن TCE الأصول .قد تتفق طرف ينبغي أن يكون المالك ولماذا .كما يمكن أن توضح لماذا يضر توحيد الملكية أحد الأطراف .إذا فقد حقوقا كانت تدفعه إلى استثمار معرفته أو جهده الخاص بالعلاقة

49.27 من حقوق الاستخدام إلى حقوق التحكم المتبقية

في اقتصاد حقوق الملكية لا يعامل الأصل كشيء واحد بسيط، بل كحزمة من استخدامات وحقوق قد لا تكون كلها قابلة للكتابة أو الإنفاذ .الملكية تمنح صاحبها سلطة في الاستخدامات غير Hart and Moore، ثم Grossman and Hart المحجوزة صراحة للآخرين .في صياغة تصبح حقوق التحكم المتبقية جوهر الملكية تحت العقود الناقصة :المالك يقرر في الحالات التي .صمت عنها العقد، ضمن القيود القانونية القائمة

هذا يختلف عن الحق في الدخل المتبقي، مع أن الاثنين قد يجتمعان .الخطأ الشائع هو اختزال النظرية في "من يحصل على الأرباح ."آليتها الأدق هي أن التحكم في أصل مهم يغير نتيجة التفاوض المستقبلية، وهذا يغير عائد الاستثمار الهامشي المتوقع اليوم .لذلك تصبح الملكية أداة .حوافز غير مباشرة، خصوصا عندما تكون استثمارات الأطراف غير قابلة للتعاقد الكامل

49.28 العقود الناقصة :لماذا لا نكتب كل شيء مسبقا؟

تنطلق النظرية من أن بعض القرارات المستقبلية مكلف أو مستحيل وصفها والتحقق منها أمام طرف ثالث مسبقا .السبب قد يكون تعقيد البيئة، أو عدم قابلية جودة معينة للقياس، أو ظهور استخدامات جديدة للأصل، أو ارتفاع تكلفة كتابة وإنفاذ قائمة كاملة من الحالات .لذلك يترك العقد فراغات، وعند ظهور حالة جديدة يحتاج طرف ما إلى سلطة القرار .الملكية تحدد من يملك هذه .السلطة الافتراضية عندما لا توجد قاعدة تعاقدية خاصة

في البحث التطبيقي يجب ألا يعلن الباحث "العقود ناقصة "بوصفها حقيقة غير قابلة للاختبار .يمكن إظهار مظاهر النقص :تعديلات متكررة، بنود عامة، قرارات غير قابلة للتحقق قضائيا، اعتماد على الموافقة اللاحقة، أو اختلاف بين ما يمكن ملاحظته للأطراف وما يمكن إثباته للجهة المنفذة .للعقد .بهذه الأدلة تصبح النظرية مرتبطة بواقع الحوكمة لا بافتراض مجرد

49.29 الاستثمارات الخاصة بالعلاقة وحوافز الاستثمار

إذا استثمر طرف في معرفة أو أصل تزيد قيمته داخل العلاقة، فإن عائده المتوقع يعتمد على حصته في الفائض عند إعادة التفاوض .امتلاك أصل تكميلي قد يحسن موقفه التفاوضي ويزيد العائد الذي يتوقع الحصول عليه، فيشجعه على الاستثمار .لكن نقل الملكية إليه قد يخفض في

الوقت نفسه حافز الطرف الآخر .لذلك لا يوجد توزيع ملكية يزيد كل الاستثمارات بالضرورة؛ المسألة موازنة بين تشوهات حوافز متعددة تحت عقد ناقص.

هذا المنطق يفسر لماذا قد يكون التكامل مفيدا عندما تكون استثمارات أحد الأطراف أكثر أهمية أو أكثر ارتباطا بالأصول، ولماذا قد يكون الاستقلال أفضل عندما تحتاج العلاقة إلى استثمارات غير قابلة للتعاقد من الطرفين .الباحث يحتاج تحديد من يستثمر، في ماذا، وما الأصل الذي يمنح التحكم فيه قوة تفاوضية .بدون هذه السلسلة تصبح كلمة "الملكية "متغيرا قانونيا سطحيا لا اختبارا لنظرية حقوق الملكية.

49.30 Grossman وHart: تكاليف وفوائد الملكية

نموذجا يوضح أن شراء أصل يمنح حقوقا متبقية لكنه Grossman and Hart (1986) قدم A يسحبها من طرف آخر، ولذلك للتكامل فوائد وتكاليف في آن واحد .إذا كانت استثمارات الطرف B أكثر أهمية لقيمة الأصل، قد يكون من المفيد أن يمتلكه لتحسين حافزه .لكن إذا كانت استثمارات مهمة أيضا، فإن فقدانه التحكم قد يخفض استثماره .الملكية المثلى هي التي تقلل مجموع تشوهات الاستثمار، لا التي تمنح أقوى طرف سيطرة مطلقة.

هذه النتيجة تختلف عن حجة بسيطة تقول إن الشركة تشتري المورد لتمنع الانتهازية .هنا لا يحتاج النموذج إلى افتراض انتهازية بالطريقة نفسها؛ المشكلة تنبع من عدم اكتمال العقد وكيف يؤثر نظريا حقيقيا رغم تقاربهما .ويمكن PRTو TCE التحكم في المساومة .لذلك يعد الفرق بين للدراسة أن تختار إحداهما بحسب ما إذا كان مركز الظاهرة مخاطر التكيف والضمانات أم تخصيص التحكم وتأثيره في الاستثمار.

49.31 Hart وMoore: من يملك مجموعة الأصول؟

التحليل إلى مجموعات من الأصول والعمال، وركزا على Hart and Moore (1990) وسع أن ملكية الأصول المادية تمنح سلطة تؤثر في علاقات العمل والاستثمار حتى عندما لا يملك الشخص الآخر ذاته .تتحدد حدود الشركة عبر الأصول التي يسيطر عليها المالك .عندما تكون أصول معينة شديدة التكامل، قد يكون جمعها تحت ملكية واحدة مفيدا؛ وعندما تحتاج استثمارات أطراف مستقلة إلى حوافز قوية، قد يكون الفصل أفضل.

تفتح الفكرة مجالا لتحليل الشراكات والتعاونيات والملكية المشتركة، لكنها لا تقول إن كل أصل مكمل يجب دمجه .ينبغي فحص أثر نقل التحكم في حوافز الأطراف .في دراسة مشروع رقمي مثلا قد تكون الخوارزمية والبيانات والبنية السحابية أصولا مكملة، لكن امتلاك الشركة لكل شيء قد يضعف استثمار مطور متخصص إذا فقد حقوقا مهمة في التقنية .السؤال هو أين توضع حقوق التحكم لتحقيق أفضل استثمارات مشتركة.

49.32 الملكية القانونية والملكية الاقتصادية

قد تكون الملكية القانونية واضحة بينما تكون السيطرة الاقتصادية موزعة .عقد ترخيص طويل، حق في تغيير المواصفات، حق الوصول إلى البيانات، أو قدرة تقنية على نقل النظام قد تمنح طرفا نفوذا يشبه بعض آثار الملكية .لهذا يجب عدم الاكتفاء باسم مالك الأصل في السجل .النظرية تسأل

عمن يملك القرار المتبقي فعليا عندما تظهر حالة غير منصوص عليها، وما القيود التي تحد من استعمال هذا الحق.

في الأصول الرقمية يصبح هذا التمييز أكثر أهمية. قد "تملك "المؤسسة بياناتها قانونيا لكنها لا تستطيع استخراجها بصيغة قابلة للاستخدام من مزود الخدمة، فيكون التحكم العملي ناقصا. وقد يحتفظ المورد بحق تحديث الخوارزمية أو إيقاف واجهة. هذه الحقوق تؤثر في الاستثمار إلى مصفوفة حقوق :الوصول، التعديل، الاستبعاد، النقل، PRT والتفاوض. لذلك يمكن ترجمة الإنهاء، وتقرير الاستخدامات الجديدة.

حقوق الملكية والموارد :الحد مع الفصل 42 49.33

مع الرؤية القائمة على الموارد لأن قيمة المورد لا تعتمد فقط على خصائصه، بل PRT تتقاطع أيضا على قدرة المالك على تعريف حقوقه وحمايتها واستعمالها والاستحواذ على العائد. أوضح Foss and Foss (2005) أن الموارد يمكن فهمها كمجموعات من السمات التي ترتبط بها حقوق مختلفة، وأن تكاليف تحديد هذه الحقوق وتبادلها وحمايتها قد تبدد القيمة. ومع ذلك يبقى الفصل 42 مالك سؤال ندرة المورد وصعوبة تقليده.

السؤال هو :من يملك أي حق في المورد، وكيف يؤثر ذلك في VRIO. أو VRIN هنا لا يعاد استخدامه والاستثمار فيه والاستحواذ على القيمة؟ قد يكون لدى الشركة مورد معرفي ممتاز لكن حقوق استخدامه موزعة بين موظفين وشركاء ومنصة، فتختلف قدرتها على الاستفادة منه. بذلك تكمل الملكية تحليل الموارد دون أن تتحول إلى نسخة ثانية من RBV.

حقوق الملكية والوكالة :التقاطع وحدود الدمج 49.34

بين حقوق الملكية وتكاليف المعاملات والوكالة ضمن Kim and Mahoney (2005) تقارن الاقتصاد التنظيمي، وتبين أن الجذور مشتركة لكن الآليات مختلفة. الوكالة تهتم بعقود الحوافز تهتم بحقوق التحكم في الأصول عندما تكون جوانب PRT والمراقبة في علاقة تفويض، بينما الفعل غير قابلة للتعاقد الكامل. قد يفسر كلاهما قرارا واحدا من زاويتين، لكن الجمع يحتاج إلى متغيرات وآليات غير مكررة لا مجرد حشد أسماء نظريات.

توزيع ملكية الأصول المشتركة وتأثيره في PRT مثلا في مشروع مشترك، يمكن أن تفسر استثمارات الشركاء، بينما تفسر الوكالة عقد مكافأة المدير الذي يدير المشروع نيابة عنهم. إذا كان البحث لا يدرس سوى المدير وحوافزه فلا حاجة لحقوق الملكية، وإذا كان يدرس فقط من يملك المصنع وحقوق القرار فلا حاجة إلى ملف وكالة كامل. هذا الانضباط يحافظ على اقتصاد النظرية في الرسالة.

قياس حقوق التحكم والاختبار التجريبي 49.35

أصعب من تسجيل نسبة الأسهم. يمكن بناء متغيرات لحق اختيار PRTالقياس التجريبي لـ الاستخدام، تغيير الأصل، نقل الملكية، استبعاد الآخرين، الوصول إلى البيانات، تعيين المدير، أو إنهاء العلاقة. كما يمكن قياس الاستثمارات غير القابلة للتعاقد مثل معرفة خاصة أو تطوير مخصص، ثم اختبار ما إذا كان توزيع الحقوق يغير مستوى الاستثمار أو الابتكار أو قيمة التبادل كما تتنبأ النظرية.

تساعد العقود والوثائق القانونية وبيانات الصفقات والمشروعات المشتركة أكثر من الاستبانة العامة، لأن الحقوق موضوعية نسبيا ويمكن ترميزها .وفي دراسات الحالات، يجب تتبع لحظات كان العقد فيها صامتا :من اتخذ القرار؟ على أي أساس؟ ماذا كان سيحدث لو كان الأصل مملوكا للطرف الآخر؟ هذه المقارنة المضادة للواقع تجعل آلية التحكم أكثر وضوحا من وصف هيكل .الملكية بعد وقوع النتيجة

حقوق التحكم في الأصول الفكرية والبيانات 49.35A

في الأصول الفكرية والبيانات، قد تنفصل حقوق النسخ والوصول والتعديل والنقل عن الملكية الاسمية .لذلك يفيد تحليل كل حق على حدة وربطه باستثمار الطرف الذي يعتمد عليه .فإذا امتلك مزود برمجيات حق التعديل الحصري بينما تملك المنظمة البيانات، فقد يظل قرار التطوير في يد المورد .هنا تكشف النظرية أن توزيع التحكم، لا اسم المالك وحده، هو ما يحدد الحافز والمساومة .عند ظهور استخدام جديد لم ينص عليه العقد في التفاوض والاستثمار معا

نقد نظرية حقوق الملكية وشروط حدودها 49.36

وضوحا تحليليا قويا لكنها تبسط أحيانا المؤسسات الواقعية .العقود قد تكون ناقصة PRT تقدم لأسباب مختلفة، والسلطة لا تأتي من الملكية وحدها، والقانون والسمعة والهوية المهنية والتنظيم قد يقيدون صاحب الأصل .كما أن الأصول البشرية لا تملك بالطريقة نفسها التي تملك بها الآلات، ولذلك يعتمد أثر ملكية الأصول المادية على علاقاتها بالمعرفة والمهارات التي يستطيع الأفراد .أخذها معهم

تكون النظرية أنسب عندما تكون هناك أصول مهمة، وعقود ناقصة، واستثمارات غير قابلة للتعاقد الكامل، ويمكن لتخصيص حقوق التحكم أن يغير المساومة والحوافز .أما إذا كان السؤال الرئيس عن حماية مساهمين من مدير أو عن التزام عامل ببذل جهد قابل للمراقبة، فالفصل 50 أقرب . وإذا كان النزاع على شرعية حق الملكية نفسه أو عدالته الاجتماعية، فلابد من عدسة أخلاقية أو .مؤسسية إضافية

وحقوق الملكية TCE مقارنة مركزية بين 49.37

تسأل أي بنية TCE .تلتقي النظريتان عند العقود الناقصة وحدود المنشأة، لكن نقطة البداية مختلفة حوكمة تتوافق مع خصائص المعاملة ومخاطر التكيف، وتستخدم السوق والهجين والهرمية بدائل تسأل من يملك الأصل ومن يحصل على حقوق التحكم المتبقية، وكيف يؤثر ذلك PRT .مقارنة في استثمارات الأطراف .الأولى تبرز خصوصية الأصول والضمانات والتكيف، والثانية تبرز .التحكم والمساومة والاستثمار غير القابل للتعاقد

لهذا لا يكفي أن يكتب الباحث أن النظريتين "متكاملتان ".يجب أن يحدد المستوى الذي تضيف فيه دون تغير alliance أو outsourcing الثانية تفسيرا لا توفره الأولى .إذا كان المخرج قرار ويهم من يملك أصولا محددة بعد acquisition وإذا كان القرار .TCE في الملكية، قد تكفي تفسير تخصيص السيطرة .وقد يحتاج النموذج مرحلتين :خصائص المعاملة PRTالصفقة، يمكن لـ .تحدد الحاجة إلى تكامل، ثم توزيع الحقوق داخل التكامل يحدد حوافز الاستثمار

جدول تشخيصي :ما السؤال الذي تملكه كل عدسة؟ 49.38

يلخص الجدول 49.1 الفروق التي يجب أن تظهر في أي تصميم دكتوراه :وحدة التحليل، الخطر الحاكم، آلية التفسير، المخرج المتوقع، والحد مع الفصل 50 .الغرض من الجدول ليس تحويل النظرية إلى قائمة فحص، بل منع الاستبدال الاصطلاحي .فعندما تكون البيانات عن خصائص المعاملات لا يجوز استنتاج علاقة وكالة بلا تفويض، وعندما تكون البيانات عن نسب الملكية لا يجوز افتراض أن الحقوق المتبقية معروفة دون قراءة العقود والسلطة الفعلية.

تعني بنية تنظم التبادل والتكيف؛ في TCE تظهر المقارنة أيضا أن "الحوكمة "لفظ واسع .في ترتبط بمن يملك حقوق القرار على الأصول؛ وفي الوكالة قد تعني الرقابة والحوافز . PRT استخدام المصطلح نفسه لا يعني أن الآليات متطابقة .لذلك يجب على الباحث تعريف الحوكمة إجرائيا داخل النموذج، وربط كل مؤشر بالنظرية التي تدعي تفسيره، ثم حذف أي نظرية لا تضيف آلية يمكن تمييزها في البيانات.

جدول 49.1 المقارنة بين اقتصاد تكاليف المعاملات وحقوق الملكية والوكالة

البعد	اقتصاد تكاليف المعاملات	حقوق الملكية	الوكالة - للإحالة إلى الفصل 50
وحدة التحليل	المعاملة وبنية حوكمتها	الأصل وحقوق التحكم والاستثمار	علاقة الأصيل والوكيل
المشكلة الحاكمة	مخاطر التعاقد والتكيف	العقد الناقص وتخصيص التحكم	تعارض المصالح والمعلومات
المفاهيم المركزية	خصوصية الأصول، عدم اليقين، الضمانات	التحكم المتبقي، الاستثمار غير القابل للتعاقد	الحوافز، المراقبة، مخاطر الوكيل
المخرج النموذجي	سوق، هجين، هرمية	من يملك أي أصل أو حق قرار	تصميم عقد التفويض والرقابة
سؤال الدكتوراه	كيف نحكم هذه المعاملة؟	من يجب أن يملك ولماذا؟	كيف نضبط علاقة التفويض؟

متى يمكن الجمع بين النظريتين؟ 49.39

يكون الدمج مبررا عندما تتضمن الظاهرة قرار حدود وقرار ملكية في الوقت نفسه .مثال ذلك تفسير لماذا أصبحت العلاقة السوقية TCEشركة تفكر في الاستحواذ على مورد تقني .يمكن لـ لماذا يكون امتلاك PRT ضعيفة بسبب خصوصية الأصول والحاجة إلى تكيف منسق، بينما تفسر أصل معين، لا مجرد عقد طويل، ضروريا لتحسين حافز استثمار طرف بعينه .كل نظرية تأخذ خطوة سببية مختلفة ولا تكرر الأخرى.

أما إذا كان الدمج يؤدي إلى فرضيتين تقولان المعنى نفسه بصيغتين، فالأفضل اختيار النظرية الأقرب .القاعدة البحثية هي اعتماد نظرية رئيسة تفسر الآلية الحاكمة، وإضافة نظرية مساندة فقط إذا سدت فجوة تفسيرية محددة .هذا المبدأ يرفع قابلية الدفاع أمام لجنة المناقشة، لأن الباحث يستطيع أن يبين ماذا سيتعذر تفسيره لو حذف النظرية المساندة.

مثال تطبيقي :تشغيل مختبر تشخيصي متقدم 49.40

لنفترض أن مستشفى يقرر بين تشغيل مختبر جزيئي داخليا، والتعاقد مع مختبر خاص، أو إنشاء مشروع مشترك .يحتاج الفحص إلى أجهزة مخصصة وربط معلوماتي سريع، وتتغير كيف ترفع خصوصية الأجهزة TCE البروتوكولات، وتأخر النتيجة يؤثر في العلاج .تفسر والبيانات والحاجة إلى التكيف كلفة السوق، ولماذا قد يكون عقد هجين أو تكامل أكثر ملاءمة من .شراء كل اختبار على حدة

إذا اختير مشروع مشترك، يظهر سؤال مختلف :من يملك الأجهزة وقاعدة البيانات وحقوق تعديل في تحليل كيف يؤثر توزيع التحكم في استثمار المستشفى في التكامل PRT النظام؟ هنا تساعد السريري واستثمار الشريك في التقنية .ولو كان موضوع الدراسة مكافأة مدير المشروع أو مراقبته، ينتقل السؤال إلى الوكالة .بهذه الطريقة توزع الظاهرة على الآليات بدلا من إلباس نموذج .واحد كل نظريات الحوكمة

خريطة قرار لطالب الدكتوراه 49.41

ابدأ بتحديد المخرج .إذا كان المطلوب تفسير make, buy, alliance, vertical integration عندها TCE أو شدة الضمانات، اختبر هل خصائص المعاملة هي السبب المتوقع؛ مرشح قوي .إذا كان المخرج من يملك أصلا أو حق قرار، اسأل هل العقود ناقصة وهل الاستثمار مرشح .إذا كان المخرج رقابة وكيل أو حوافزه فلا PRT غير القابل للتعاقد يتأثر بالتحكم؛ عندها .توسع الفصل 49، بل انتقل إلى الفصل 50

بعد اختيار العدسة، ارسم سلسلة آلية من أربع خانات: antecedent، mechanism، governance or ownership choice، outcome. ثم اكتب لكل سهم دليلا يمكن رصده .لا تبدأ باسم النظرية ثم تبحث عن متغيرات تناسبها .تبدأ الظاهرة من واقع المعاملة والحقوق، وبعدها تختار النظرية التي تفسر أكثر جزء غامض بأقل افتراضات إضافية .هذه القاعدة .تمنع الاستخدام الزخرفي للنظريات في الإطار النظري

فرضيات وتصميمات قابلة للدفاع 49.42

على نحو تفاعلي :يزداد احتمال التكامل الرأسي مع ارتفاع TCE يمكن صياغة فرضية خصوصية الأصول، ويقوى الأثر عندما يزداد عدم اليقين الذي يتطلب تكيفا منسقا .ويمكن صياغة فرضية أداء :تكون آثار الخصوصية في النزاع أضعف عندما تتوافر ضمانات تتوافق مع مصدر يمكن اختبار ما إذا كان منح حقوق تحكم أكبر للطرف ذي الاستثمار الحاسم PRT الخطر .وفي .يرتبط بارتفاع استثماره غير القابل للتعاقد

التصميم الأفضل يعتمد على القرار الحقيقي لا على الراحة الإحصائية .عقود وصفقات يمكن تحليلها بنماذج اختيار منفصل أو بيانات لوحية، والأحداث التنظيمية تسمح بتصميمات شبه تجريبية، ودراسات الحالة الطولية مناسبة لتتبع إعادة التفاوض والاحتجاز .وإذا استخدمت الاستبانة فيجب اختيار مخبر يعرف المعاملة والعقد فعلا، لأن سؤال موظف عادي عن خصوصية .الأصل أو الحقوق المتبقية يخلق خطأ قياس لا يعالجه حجم العينة

الأخطاء الشائعة وقائمة التدقيق 49.43

من الأخطاء الشائعة اعتبار أي تكلفة تشغيلية "تكلفة معاملة"، وقياس خصوصية الأصل بأهمية المورد، وافتراض أن عدم اليقين يستلزم التكامل، وخلط الثقة بالحوكمة، واستخدام الملكية كنسبة لأن جميعها "نظريات حوكمة ."كذلك يضعف البحث PRTو TCEأسهم فقط، ودمج الوكالة و عندما تكون وحدة التحليل شركة بينما الفرضية تخص معاملة، أو عندما تقاس الحوكمة بعد النتيجة .دون معالجة الاختيار الذاتي

قبل اعتماد النموذج اسأل :ما المعاملة؟ ما الاستثمار الخاص؟ ما الاضطراب الذي يحتاج تكيفا؟ ما البدائل الواقعية؟ ما حقوق القرار غير المكتوبة؟ من يملك الأصل؟ من يستثمر؟ وهل يمكن تمييز التنبؤ عن تفسير منافس مؤسسي أو موارد أو وكالة؟ إذا لم تستطع الإجابة بأدلة قابلة للجمع، .فالمشكلة ليست في نقص الفرضيات، بل في أن النظرية لم تتحول بعد إلى تصميم بحثي

الخلاصة والجسر إلى الفصل 50 49.44

يحول اقتصاد تكاليف المعاملات حدود المنشأة من حقيقة قانونية إلى قرار حوكمة :تختلف المعاملات في خصوصيتها وعدم يقينها وحاجتها إلى التكيف، وتختلف السوق والهياكل الهجينة والهرمية في قدرتها على التعامل مع هذه الخصائص. وتضيف نظرية حقوق الملكية سؤالا أدق داخل عالم العقود الناقصة :من يملك حقوق التحكم المتبقية على الأصول، وكيف يغير هذا التوزيع حوافز الاستثمار وقوة المساومة؟

بهذا يحدد الفصل 49 أرضية الباب 13 من جهة العقود والحدود والملكية .الفصل التالي لا يعيد هذا المنطق، بل ينتقل إلى علاقة تفويض محددة ويقارن بين الوكالة والرعاية :متى نحتاج رقابة وحوافز بسبب تعارض المصالح، ومتى يكون افتراض الثقة والهوية الجماعية أكثر ملاءمة؟ الحد الفاصل هو أن تكلفة المعاملة وحدود الملكية تعالج هنا، بينما يعالج التفويض والرقابة والرعاية في .الفصل 50

المراجع

Coase, R. H. (1937). The nature of the firm. Economica, 4(16), 386-405. https://doi.org/10.1111/j.1468-0335.1937.tb00002.x

Williamson, O. E. (1975). Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications. Free Press.

Williamson, O. E. (1979). Transaction-cost economics: The governance of contractual relations. The Journal of Law and Economics, 22(2), 233-261. https://doi.org/10.1086/466942

Williamson, O. E. (1985). The economic institutions of capitalism: Firms, markets, relational contracting. Free Press.

Williamson, O. E. (1991). Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives. Administrative Science Quarterly, 36(2), 269-296. https://doi.org/10.2307/2393356

Klein, B., Crawford, R. G., & Alchian, A. A. (1978). Vertical integration, appropriable rents, and the competitive contracting process. The Journal of Law and Economics, 21(2), 297-326. https://doi.org/10.1086/466922

Grossman, S. J., & Hart, O. D. (1986). The costs and benefits of ownership: A theory of vertical and lateral integration. Journal of Political Economy, 94(4), 691-719. https://doi.org/10.1086/261404

Hart, O., & Moore, J. (1990). Property rights and the nature of the firm. Journal of Political Economy, 98(6), 1119-1158. https://doi.org/10.1086/261729

Hart, O. (1995). Firms, contracts, and financial structure. Oxford University Press. https://doi.org/10.1093/0198288816.001.0001

David, R. J., & Han, S.-K. (2004). A systematic assessment of the empirical support for transaction cost economics. Strategic Management Journal, 25(1), 39-58. https://doi.org/10.1002/smj.359

Geyskens, I., Steenkamp, J.-B. E. M., & Kumar, N. (2006). Make, buy, or ally: A transaction cost theory meta-analysis. Academy of Management Journal, 49(3), 519-543. https://doi.org/10.5465/amj.2006.21794670

Kim, J., & Mahoney, J. T. (2005). Property rights theory, transaction costs theory, and agency theory: An organizational economics approach to strategic management. Managerial and Decision Economics, 26(4), 223-242. https://doi.org/10.1002/mde.1218

Foss, K., & Foss, N. J. (2005). Resources and transaction costs: How property rights economics furthers the resource-based view. Strategic Management Journal, 26(6), 541-553. https://doi.org/10.1002/smj.465

Macher, J. T., & Richman, B. D. (2008). Transaction cost economics: An assessment of empirical research in the social sciences. Business and Politics, 10(1), 1-63. https://doi.org/10.2202/1469-3569.1210

الفصل 50: الوكالة والرعاية

Agency Theory and Stewardship Theory

50.1 تمهيد :من بنية الحوكمة إلى افتراضات السلوك

أنهى الفصل السابق مناقشة سؤال أين تقع المعاملة وما بنية الحوكمة وحقوق التحكم التي تحد من تبديد القيمة .يبدأ هذا الفصل من نقطة تالية منطقيا :ماذا يحدث بعد أن يفوض طرف سلطة أو موارد أو قرارا إلى طرف آخر؟ هنا لا تعود المشكلة مجرد اختيار سوق أو هرمية، بل تصبح علاقة بين أصيل يتوقع نتيجة ووكيل يملك معرفة أو سلطة تنفيذية قد لا تتطابق مصالحه أو درجة تحمله للمخاطرة مع الأصيل .ومن هذه المشكلة نشأت نظرية الوكالة بوصفها إحدى أكثر عدسات الحوكمة تأثيرا في الإدارة والمالية والمحاسبة ونظم الرقابة.

لكن افتراض أن المدير أو الوكيل يحتاج دائما إلى المراقبة والحوافز ليس افتراضا محايدا .فقد طورت نظرية الرعاية تصورا بديلا يرى أن المدير قد يتصرف بوصفه راعيا لمصلحة المنظمة، وأن دوافع الإنجاز والهوية والانتماء والثقة قد تجعل تمكينه أكثر كفاءة من تقييده .لذلك لا يقدم الفصل نظريتين متنافستين على نحو شعاري، بل يوضح شروط كل منهما، والآليات التي تتوقعها، والبيانات اللازمة للتمييز بينهما .الغرض هو منع الخطأ الشائع في الرسائل الجامعية عندما تستدعى الوكالة لمجرد وجود مجلس إدارة، أو تستدعى الرعاية لمجرد وجود ثقة، من دون تحديد مشكلة التفويض وآلية السلوك والحوكمة.

50.2 الملكية النظرية وحدود الفصل

الفصل 50 هو الموطن الأصلي الكامل لنظرية الوكالة (Agency Theory - MT-0024) وتخصص المعالجة المشتركة (Stewardship Theory - MT-0132). ولنظرية الرعاية للمقارنة والتطبيق ومنطق الاختيار .ويترتب على ذلك أن أي فصل لاحق يستخدم إحدى النظريتين يحيل إلى هذا الموطن ولا يعيد تاريخها وافتراضاتها وآلياتها كاملة.

الحد الخلفي مع الفصل 49 مهم .اقتصاد تكاليف المعاملات يملك سؤال خصائص المعاملة واختيار بنية الحوكمة، وحقوق الملكية تملك توزيع حقوق التحكم المتبقية .أما هذا الفصل فيملك سؤال التفويض والسلوك والمراقبة والحوافز والرعاية .لذلك إذا كان سؤال الباحث لماذا اختارت الشركة التكامل الرأسي بدلا من العقد، فالأولوية للفصل 49 .وإذا كان السؤال لماذا قد يسيء المدير استخدام السلطة المفوضة، أو متى يكون التمكين أكثر كفاءة من الرقابة، فالفصل 50 هو الموطن الصحيح.

الحد الأمامي مع الفصل 51 لا يقل أهمية .نظرية أصحاب المصلحة ستسأل من يملك مطالبة مشروعة وكيف توزع المسؤولية والقيمة بين جماعات متعددة .أما الوكالة والرعاية فتبدآن من

علاقة تفويض محددة وهوية طرفين أو أكثر داخل بنية حوكمة .كما أن الفصل 52 سيستخدم القوة والأخلاق والمنظورات النقدية للكشف عن افتراضات صامتة في الحوكمة، لكنه لا يعيد الملفات النظرية هنا .بهذا يبقى الفصل مركزا على آليات السلوك والرقابة والتمكين لا على إعادة بناء نظرية أخلاقية للمنظمة.

50.3 سؤال الوكالة :ماذا يحدث عندما ينفصل من يملك عن من يقرر؟

تظهر علاقة الوكالة عندما يعهد طرف، هو الأصيل، إلى طرف آخر، هو الوكيل، بتنفيذ عمل أو اتخاذ قرار نيابة عنه، بما يتضمن تفويضا لقدر من سلطة القرار .في الشركة الحديثة يكون المساهمون والمديرون المثال الأشهر، لكن منطق الوكالة أوسع :مجلس إدارة ومدير تنفيذي، حكومة ومدير مرفق عام، مانح ومنظمة غير ربحية، مصرف ومقترض، مقر رئيسي ومدير فرع، أو حتى مدير وموظف يمتلك معرفة فنية لا يستطيع المدير مراقبتها باستمرار .ليست كل علاقة تعاقدية علاقة وكالة بالمعنى النظري؛ يجب أن توجد مهمة مفوضة، ونتيجة تهم الأصيل، ومجال للانحراف أو المعلومات الخاصة.

تتولد المشكلة عندما تصبح تكلفة معرفة السلوك الحقيقي أو الجهد أو النية مرتفعة، وعندما تختلف تفضيلات الطرفين أو أهدافهما أو موقفهما من المخاطرة .عندئذ قد لا يستطيع الأصيل التأكد من أن الوكيل اختار الفعل الذي يخدم مصلحته، وقد لا يستطيع كتابة عقد كامل يغطي كل حالة مستقبلية .هذه البنية تجعل نظرية الوكالة نظرية عن تصميم الحوافز والمعلومات والرقابة بقدر ما هي نظرية عن تضارب المصالح .ولذلك فإن وجود اختلاف في المصالح وحده لا يكفي؛ الأهم هو كيف يتفاعل ذلك الاختلاف مع المعلومات، وعدم اليقين، وقابلية السلوك أو النتيجة للقياس.

50.4 تكاليف الوكالة بوصفها تكلفة تنظيمية :Jensen وMeckling

صياغة مؤسسة ربطت نظرية الوكالة بهيكل الملكية Jensen and Meckling (1976) قدم والتمويل .في هذه الصياغة لا ينظر إلى الشركة كشخص واحد ذي هدف واحد، بل بوصفها شبكة عقود بين أطراف لكل منها مصالح وتوقعات وحقوق .عندما يمتلك المدير جزءا فقط من حقوق التدفق النقدي المتبقي، فقد يحصل على منافع خاصة أو يتجنب جهدا أو يتخذ قرارات لا تعظم قيمة المالك الخارجي .لا يعني ذلك أن المدير فاسد بالضرورة؛ النظرية تفترض ببساطة أن الحوافز تتغير عندما يتحمل الفاعل جزءا من الكلفة ويحصل على جزء مختلف من المنفعة.

قسمت الصياغة الكلاسيكية تكاليف الوكالة إلى تكاليف المراقبة التي يتحملها الأصيل، وتكاليف التي يتحملها الوكيل ليقنع الأصيل بأنه لن يتصرف على نحو يضر به، bonding الالتزام أو والخسارة المتبقية الناتجة من بقاء قدر من عدم التطابق حتى بعد المراقبة والالتزام .القيمة التحليلية لهذا التقسيم أنه يمنع الباحث من اعتبار المراقبة حلا مجانيا .زيادة الرقابة قد تخفض بعض الانحراف، لكنها تستهلك موارد وقد تبطئ القرار أو تدفع السلوك نحو الامتثال الشكلي .لذلك السؤال ليس كيف نلغي تكاليف الوكالة، بل ما مزيج الآليات الذي يجعل مجموع هذه التكاليف مقبولا قياسا بالعائد من التفويض والتخصص.

فصل الملكية عن السيطرة ودور بنية القرار 50.5

وسع Fama and Jensen (1983) النقاش من العلاقة الثنائية إلى بنية القرار في المنظمات المعقدة. عندما ينفصل تحمل المخاطر المتبقية عن إدارة القرار، تظهر حاجة إلى نظم تفصل بين بدء القرارات وتنفيذها من جهة، والتصديق عليها ومراقبتها من جهة أخرى. هذا المنطق يفسر دور مجلس الإدارة ولجان المراجعة وأنظمة الضبط الداخلي، ولا يقتصر على الشركات المدرجة. يمكن أن يظهر أيضا في الجامعات والمستشفيات والمنظمات غير الربحية التي يفصل فيها من يقدم الموارد أو يتحمل النتيجة عن من يدير العمليات اليومية.

الأهمية المنهجية هنا أن الباحث لا ينبغي أن يقيس الحوكمة بعدد أعضاء المجلس فقط. يجب أن يسأل أين توجد حقوق بدء القرار، ومن يصدق القرار، ومن ينفذه، ومن يراقب نتيجته، وما المعلومات التي تنتقل بين هذه المراحل. قد يكون مجلس ما مستقلا في الشكل لكنه ضعيف معلوماتيا، وقد توجد آليات داخلية قوية من دون استقلال رسمي مرتفع. لذلك يتحول مفهوم الفصل بين الملكية والسيطرة إلى خريطة لحقوق القرار والمساءلة، لا إلى مؤشر شكلي واحد.

عدم تماثل المعلومات: المورد الخفي في علاقة الوكالة 50.6

تقوم قوة نظرية الوكالة على الاعتراف بأن المعلومات موزعة بصورة غير متساوية. الوكيل عادة أقرب إلى العملية ويمتلك معلومات عن الجهد والفرص والمخاطر والتفاصيل الفنية لا يمتلكها الأصيل بالدرجة نفسها. هذا التفوق المعلوماتي يمكن أن يكون ضروريا للتخصص، لكنه يخلق مجالا للسلوك الانتهازي أو للتقارير الانتقائية. في المقابل قد يمتلك الأصيل معلومات عن أهداف بعيدة أو قيود تمويلية لا يشاركها بالكامل. لذلك فإن عدم تماثل المعلومات ليس دائما مشكلة أخلاقية؛ إنه خاصية بنيوية لعلاقة التفويض.

تظهر قبل التعاقد مشكلة الاختيار المعاكس عندما يصعب على الأصيل التمييز بين أنواع الوكلاء أو قدراتهم أو نياتهم. وبعد التعاقد يظهر الخطر الأخلاقي عندما يصعب ملاحظة الجهد أو القرار الحقيقي. ويتغير العلاج تبعا لنوع المشكلة: الفرز والإشارات والتحقق من المؤهلات تفيد قبل التعاقد، بينما نظم المعلومات والمؤشرات والحوافز والمراجعة تفيد بعده. دمج المشكلتين في مقياس واحد اسمه عدم تماثل المعلومات يضعف الاستدلال، لأن كل واحدة تتطلب توقيتا وآلية مختلفة.

المخاطرة وعدم اليقين وقابلية قياس النتيجة 50.7

تضيف نظرية الوكالة بعدا آخر هو اختلاف موقف الأصيل والوكيل من المخاطرة. في الصياغات التقليدية يمكن للأصيل المتنوع الاستثمارات أن يتحمل مخاطرة أكبر من المدير الذي يتركز دخله وسمعته ورأس ماله البشري في منظمة واحدة. عندما تكون النتائج شديدة التأثر بعوامل خارج سيطرة المدير، يصبح ربط التعويض بالنتائج وسيلة ضعيفة للتمييز بين الجهد والحظ. عندها قد تكون مراقبة السلوك أو استخدام مؤشرات متعددة أكثر ملاءمة.

مراجعة جعلت التمييز بين عقود السلوك وعقود النتيجة أداة Eisenhardt (1989) قدمت عملية .تزداد جاذبية الحوافز القائمة على النتائج عندما تكون النتائج قابلة للقياس وترتبط بقوة بفعل الوكيل، وعندما يمكن نقل جزء من المخاطرة إليه دون تكلفة عالية .وتزداد جاذبية الرقابة السلوكية عندما يستطيع الأصيل ملاحظة إجراءات الوكيل ومعرفة ما يشكل السلوك المناسب .لذلك لا توجد قاعدة تقول إن الحوافز المتغيرة أفضل دائما أو إن المراقبة المباشرة أفضل دائما؛ الاختيار يتبع بنية المعلومات وعدم اليقين والمخاطر.

50.8 آليات الحوكمة في نظرية الوكالة :الرقابة والحوافز والمعلومات

يمكن تنظيم آليات الحد من مشكلة الوكالة في أربع عائلات .الأولى هي المراقبة، وتشمل المجلس المستقل والمراجعة الداخلية والخارجية واللجان المتخصصة والفصل بين بعض الصلاحيات . الثانية هي الحوافز، مثل الملكية الإدارية أو التعويض المرتبط بالأداء أو عقود الإنجاز .الثالثة هي نظم المعلومات التي تخفض عدم تماثل المعرفة عبر التقارير والشفافية والتدقيق والتحليلات . الرابعة هي أسواق الانضباط الخارجية، مثل سوق السيطرة على الشركات وسوق العمل الإداري والدائنين والمستثمرين المؤسسيين.

لا ينبغي للباحث أن يفترض أن هذه الآليات بدائل كاملة .قد تتكامل المراقبة مع الحوافز عندما تمنع التلاعب في المؤشرات التي تحدد المكافأة، وقد تحل محلها جزئيا عندما تصبح المعلومات أكثر شفافية .كما أن الآلية نفسها قد تولد آثارا جانبية :التعويض القائم على هدف ضيق قد يدفع إلى إدارة الأرباح، والاستقلال المفرط للمجلس قد يقلل المعرفة الداخلية، والمراقبة الكثيفة قد تقلل المبادرة . الدراسة الجيدة تحدد ليس فقط الآلية، بل أيضا السلوك الذي يفترض أن تكبحه والنتيجة الوسيطة التي تثبت أنها فعلت ذلك.

50.9 مشكلات الوكالة من النوع الأول والنوع الثاني

ركزت الصياغات المبكرة على تعارض المساهمين والمديرين، وهو ما يسمى غالبا مشكلة الوكالة من النوع الأول .لكن في كثير من الاقتصادات ذات الملكية المركزة تصبح المشكلة الأهم بين المساهم المسيطر والمساهمين الأقلية .يستطيع المالك المسيطر استخدام حقوق التصويت أو المعاملات مع الأطراف ذات العلاقة أو هياكل الملكية الهرمية لاستخراج منافع خاصة .هنا قد يقل الصراع بين المالك والمدير، لكنه يستبدل بصراع بين أصيل مهيمن وأصيل ضعيف.

هذه النقلة تفرض على الباحث تحديد من هو الأصيل ومن هو الوكيل فعليا بدلا من استخدام المسميات القانونية تلقائيا .في شركة عائلية قد يكون المدير من العائلة ومالكا كبيرا، فلا يكون النموذج الكلاسيكي للمساهم المشتت والمدير المحترف مناسبا .وقد يصبح الدائنون أو ملاك الأقلية أصحاب التعرض الأكبر لسلوك المسيطر .لذلك يجب أن يسبق اختيار مقاييس الحوكمة رسم خريطة للملكية وحقوق التصويت والتدفقات النقدية والعلاقات العائلية أو المؤسسية، وإلا فقد يقيس الباحث آلية علاج لمشكلة غير موجودة في سياقه.

50.10 مجلس الإدارة :من الرمز إلى الآلية

في أدبيات الوكالة يعد مجلس الإدارة إحدى الآليات المركزية لمراقبة الإدارة العليا، لكن تحويل ذلك إلى فرضيات ميكانيكية من نوع زيادة المستقلين تؤدي دائما إلى أداء أفضل تبسيط غير مقبول .الاستقلال قد يزيد القدرة على التقييم المحايد، لكنه قد يقلل الوصول إلى المعرفة الخاصة بالمنظمة .حجم المجلس قد يوفر تنوعا وموارد، لكنه قد يرفع تكاليف التنسيق .فصل منصبي الرئيس التنفيذي ورئيس المجلس قد يقوي المراقبة، لكنه قد يخلق ازدواج قيادة أو يبطئ الاستجابة في بعض السياقات.

أظهرت مراجعات الحوكمة أن العلاقة بين الهياكل الرسمية والأداء ليست ثابتة، وهو ما يستلزم الانتقال من مؤشرات بنيوية عامة إلى آليات دقيقة .على سبيل المثال، إذا كانت الفرضية أن الاستقلال يقلل الاستيلاء على موارد الشركة، فيجب قياس معاملات الأطراف ذات العلاقة أو جودة الإفصاح أو سياسات المكافآت، لا الاكتفاء بالعائد على الأصول .وإذا كانت الفرضية أن الفصل بين المنصبين يحسن المساءلة، فينبغي قياس جودة التقييم أو استجابة المجلس للنتائج السلبية .بهذه الطريقة تصبح نظرية الوكالة قابلة للاختبار بدلا من أن تكون تبريرا عاما لأي مؤشر حوكمة.

50.11 التعويض التنفيذي :محاذاة أم خلق انحراف جديد؟

التعويض المتغير أداة نموذجية لمحاذاة مصالح المدير مع المالك، لكنه يقدم مثالا ممتازا على ضرورة التفكير في تصميم المؤشر .عندما ترتبط المكافأة بسعر السهم، قد يتغير أفق القرار أو الميل إلى المخاطرة .وعندما ترتبط بالأرباح المحاسبية، قد تتولد حوافز لإدارة التوقيت أو التصنيف .وعندما تستخدم حزمة مؤشرات طويلة الأجل وغير مالية، قد تتحسن المحاذاة لكن تزداد صعوبة التحقق .لذلك لا يختبر الباحث أثر الحوافز بمتغير ثنائي يدل على وجود مكافأة، بل يدرس حساسية التعويض للأداء، وأفق الاستحقاق، وقابلية المقاييس للتلاعب، وحدود المخاطرة.

من المهم أيضا التمييز بين المحاذاة والتحصين الإداري .قد تكون ملكية المدير في البداية أداة محاذاة لأنها تجعله يشارك المالكين في نتيجة القرار، لكن ارتفاعها جدا قد يزيد القدرة على تحصين الموقع وتقليل مساءلة المجلس .هذا الاحتمال يجعل العلاقات غير الخطية أكثر منطقية من الافتراض الخطي في بعض الدراسات .كما يوضح لماذا تحتاج بحوث الوكالة إلى بدائل تفسيرية ومقاييس زمنية، لأن النتيجة نفسها قد تنشأ من آليتين متعاكستين.

50.12 القياس والتصميم السببي في بحوث الوكالة

أكثر مشكلات البحوث التطبيقية خطورة هي التعامل مع آليات الحوكمة كمتغيرات خارجية . الشركات لا تختار مجالسها وحوافزها عشوائيا؛ الهياكل قد تكون استجابة سابقة لمشكلات الأداء أو المخاطر أو الملكية .لذلك فإن ارتباط استقلال المجلس بالأداء لا يثبت أن الاستقلال تسبب في الأداء .قد تكون الشركات التي تواجه أزمة هي التي عينت مستقلين، أو قد يكون ملاكها مختلفين

يجب أن تذكر صراحة في endogeneity في خصائص غير مقاسة .هذه مشكلة داخلية المتغير .أي دراسة سببية

يمكن تحسين التصميم باستخدام بيانات طولية، وتأثيرات ثابتة، ومتغيرات أداتية مبررة، وفروق في الفروق حول تغير تنظيمي، أو مطابقة مناسبة، أو نماذج أحداث إذا توافرت شروطها .لكن التقنية لا تعوض ضعف النظرية .يجب أولا تحديد الحدث أو المصدر الخارجي الذي يغير آلية الحوكمة من دون أن يغير النتيجة مباشرة .وفي الدراسات المسحية، يمكن اختبار التسلسل الوسيط: مشكلة وكالة مدركة ثم آلية رقابة أو حوافز ثم سلوك وكيل ثم نتيجة .هذا أقوى من سؤال المديرين .عن الحوكمة والأداء في اللحظة نفسها

حدود نظرية الوكالة ونقد افتراضاتها 50.13

قوة نظرية الوكالة تأتي من وضوحها، لكن الوضوح نفسه قد يتحول إلى قيد عندما يختزل السلوك الإنساني في المصلحة الذاتية والمخاطرة والمعلومات .الموظفون والمديرون قد يهتمون بالهوية والسمعة والمعايير المهنية والإنصاف والمعنى، وقد تؤثر المراقبة في هذه الدوافع بدلا من أن تعمل فوقها .كما أن الإفراط في تصميم المنظمة حول توقع الانتهازية قد يخلق مناخا من عدم .الثقة، فيتغير السلوك الذي كان يفترض أن النظرية تصفه فقط

النقد الأدق لا يقول إن الوكالة خاطئة، بل يسأل عن شرط الحدود .تكون النظرية قوية عندما توجد سلطة مفوضة، وتعارض مصالح قابل للتحديد، وعدم تماثل معلومات، وتكلفة للمراقبة، ونتيجة تتأثر بسلوك الوكيل .تضعف عندما تكون الهوية مشتركة والدوافع داخلية والعلاقة طويلة الأجل وتكون مصلحة المنظمة جزءا من مصلحة المدير المدركة .في هذه المنطقة يبدأ مبرر نظرية الرعاية .ولا ينبغي أن تتحول هذه النقلة إلى اختيار أيديولوجي بين التشاؤم والتفاؤل، بل إلى .فرضيات قابلة للاختبار حول أي بنية نفسية وتنظيمية تسود

من الوكيل إلى الراعي :لماذا ظهرت نظرية الرعاية؟ 50.14

ظهرت نظرية الرعاية بوصفها اعتراضا على تحويل نموذج الإنسان الاقتصادي إلى افتراض وحيد للحوكمة .قدم Donaldson and Davis (1991) مقارنة مباشرة في سياق قيادة الشركة، ثم صاغ Davis, Schoorman, and Donaldson (1997) أساسا نظريا أوسع يشرح الظروف التي يتصرف فيها المدير بوصفه steward الجماعة أو المنظمة أهداف يضع .فوق المنفعة الفردية القصيرة .في هذا المنطق لا تكون الرقابة القوية حلا تلقائيا؛ فقد تعيق القدرة .على العمل وتبعث رسالة بعدم الثقة وتقلل الدافع الداخلي

الرعاية لا تفترض أن المدير ملاك أخلاقي، بل تبني نموذجا مختلفا للمنفعة .قد يحقق المدير منفعته عبر الإنجاز والسمعة المهنية والانتماء والهوية والنجاح الجماعي .إذا كانت أهدافه متوافقة مع المنظمة، يصبح تعظيم الأداء التنظيمي وسيلة لتعظيم منفعته هو أيضا .لذلك تختلف آلية الحوكمة

المفضلة :الوكالة تميل إلى الفصل والمراقبة والحوافز القابلة للتحقق، بينما الرعاية تميل إلى التمكين والثقة والوصول إلى المعلومات والسلطة التي تسمح للمدير بتحقيق الهدف المشترك.

افتراضات الرعاية :دوافع عليا وهوية ومصلحة جماعية 50.15

يبني نموذج الرعاية تمييزه على عوامل نفسية وموقفية .على المستوى النفسي، تكون الدوافع العليا والداخلية أكثر أهمية من المكافآت الخارجية وحدها، ويكون المدير أكثر ميلا إلى التعريف بالمنظمة وقيمها، وإلى استخدام القوة الشخصية والخبرة بدلا من القوة القسرية .عندما يرى المدير نجاح المنظمة بوصفه جزءا من هويته ومكانته، فإن حماية القيمة الجماعية ليست تضحية خالصة بل مسارا منطقيا لتحقيق أهدافه الذاتية الأوسع.

على المستوى الموقفي، تساعد فلسفة الإدارة المشاركة والتمكين، والهياكل التي تمنح سلطة مناسبة، والثقافات التي تشجع الجماعية والثقة وانخفاض المسافة السلطوية، على ظهور سلوك الرعاية .هذه العناصر ليست قائمة تحقق تضمن الرعاية؛ هي شروط ترجحها .فقد يمتلك مدير دوافع جماعية في بنية تقييده باستمرار، أو توجد ثقافة ثقة مع حوافز قصيرة الأجل تدفع في الاتجاه المعاكس .لذلك يفترض البحث الجيد تفاعلا بين خصائص الشخص وتصميم الحوكمة والسياق، لا أثرا مباشرا بسيطا لكل عامل.

التمكين والثقة :منطق الحوكمة في نظرية الرعاية 50.16

إذا كان المدير راعيا، فإن منح الصلاحية والوصول إلى الموارد قد يزيد الأداء لأنه يخفض احتكاك الموافقات ويتيح استخدام المعرفة المتخصصة بسرعة .في هذه الحالة يصبح تركيز السلطة في بعض المواقع مفيدا إذا كان يخدم وضوح المسؤولية وسرعة التنفيذ .هذا هو الأساس الذي استخدمته بعض تطبيقات الرعاية للدفاع عن ازدواجية منصب الرئيس التنفيذي ورئيس المجلس في ظروف محددة، لأن وحدة القيادة قد تزيل الغموض وتسمح باستراتيجية متماسكة.

لكن الاستنتاج لا ينبغي تعميمه .حتى داخل الرعاية، التمكين يحتاج إلى قدرة وكفاءة وقيم مشتركة وآليات تعلم ومساءلة .الثقة ليست غياب المعلومات، والمساءلة ليست مرادفا للشك .يمكن بناء نظام حوكمة يقدم معلومات شفافة ويحدد المسؤوليات من دون أن يفترض الانتهازية في كل قرار . الفارق هو وظيفة الآلية :في الوكالة تستخدم المعلومات أساسا للكشف والردع وربط الجزاء، بينما في الرعاية قد تستخدم أيضا للتنسيق والتعلم وتحقيق غرض مشترك.

البنية النفسية لسلوك الرعاية :Hernandez 50.17

طورت Hernandez (2012) الجانب النفسي للرعاية عبر التركيز على العمليات التي تجعل الفرد يتبنى مسؤولية طويلة الأجل تجاه رفاه الآخرين والمنظمة .في هذا التصور يصبح الشعور بالملكية النفسية والالتزام الأخلاقي والهوية الاجتماعية عناصر تساعد على تفسير لماذا يحمي الفاعل موردا أو علاقة لا يملكها قانونيا .هذه الإضافة مهمة لأنها تحول الرعاية من وصف للمدير الجيد إلى آلية يمكن قياس مقدماتها وسلوكها ونتائجها.

تسمح هذه الصياغة ببناء نماذج أكثر دقة .بدلا من قياس الثقة ثم تسمية النتيجة رعاية، يمكن اختبار أن ممارسات إشراك العاملين والعدالة والاتصال طويل الأجل تبني ملكية نفسية وهوية، وأن ذلك يزيد سلوكيات حماية الموارد أو الاهتمام بالمصلحة البعيدة أو الاستعداد لتحمل كلفة شخصية معتدلة لصالح الجماعة .كما يمكن اختبار الحلقة الراجعة التي تجعل سلوك الرعاية الناجح يزيد الثقة والتمكين لاحقا، وهو ما يخلق مسارا ديناميكيا لا تلتقطه دراسة مقطعية بسيطة.

50.18 الرعاية ليست عكس الوكالة على خط واحد

من الأخطاء الشائعة تصور الوكالة والرعاية قطبين لا يمكن أن يجتمعا .في الواقع قد يوجد داخل المنظمة نفسها سلوك رعاية في مجال وسلوك وكالة في مجال آخر .مدير قد يحمي سمعة المنظمة ويستثمر طويل الأجل، لكنه يدافع أيضا عن مكافأته أو منصبه .وقد تكون الحوكمة بحاجة إلى تمكين في القرارات التشغيلية مع رقابة قوية على معاملات الأطراف ذات العلاقة .لذلك من الأفضل التفكير في النظريتين كعدستين لآليتين مختلفتين يمكن أن تتعايشا.

أظهرت مراجعات في سياقات الشركات العائلية أن الوكالة والرعاية قد تقدمان تفسيرات متناقضة ومتكاملة في الوقت نفسه .القرابة والهوية قد تخفض بعض تكاليف الوكالة عبر الثقة والأفق الطويل، لكنها قد تخلق مشكلات أخرى مثل المحاباة أو تحصين أفراد الأسرة أو استغلال الأقلية . بناء النموذج على نظرية واحدة من دون تشخيص الآلية يجعل النتيجة غير متماسكة .الأفضل أن يحدد الباحث لكل علاقة :أين يوجد تعارض مصالح ومعلومة خاصة؟ وأين توجد هوية مشتركة ودافع جماعي؟ ثم يقرر هل يحتاج نظريتين أم واحدة حاكمة مع شروط حدود واضحة.

50.19 مجالس الإدارة بين المراقبة والخدمة والتمكين

توضح المقارنة بين النظريتين أن مجلس الإدارة يمكن أن يؤدي وظائف مختلفة .من منظور الوكالة، الوظيفة الأساسية هي المراقبة والتصديق والمساءلة وحماية المالكين من انحراف الإدارة . ومن منظور الرعاية، يستطيع المجلس أن يوفر المشورة والموارد والدعم الاستراتيجي ويمنح القيادة مساحة للعمل .لا يعني ذلك أن أحد المنظورين يفضل مجلسا ضعيفا؛ الخلاف في الآلية التي تجعل المجلس ذا قيمة.

لذلك يمكن للباحث بناء نموذج ثنائي الوظيفة :استقلال المجلس وخبرة لجان التدقيق قد يخفضان مخاطر الوكالة، بينما رأس المال المعرفي للمجلس وتواتر الحوار الاستراتيجي قد يدعمان وظيفة الرعاية .وإذا ظهرت علاقة غير خطية، فقد يكون السبب أن الزيادة في المراقبة مفيدة حتى نقطة ثم تبدأ في مزاحمة التعاون والثقة .هذا النوع من الفرضيات أكثر ثراء من اختبار نسبة المستقلين على الأداء وحدها، لأنه يربط بنية المجلس بالعملية التي يفترض أن تفسر الأثر.

50.20 متى تكون الرعاية قابلة للقياس؟

أصعب تحديات نظرية الرعاية هو التمييز بين النية والسلوك والنتيجة .الأداء المرتفع لا يثبت الرعاية؛ قد يكون ناتجا من حوافز وكالة ناجحة أو ظرف سوقي .والثقة لا تثبت الرعاية؛ قد تثق

المنظمة بمدير لكنه يتصرف انتهازيا في فرصة محددة .لذلك يجب قياس سلوكيات تشير إلى توجيه طويل الأجل نحو المصلحة الجماعية، مثل حماية الموارد المشتركة، وتقديم مصلحة المنظمة على منفعة قصيرة، ومشاركة المعرفة الحساسة لخدمة الجماعة، وتحمل مسؤولية نتائج بعيدة، مع فصلها عن المواطنة التنظيمية العامة إذا كان مستوى التحليل هو الإدارة العليا.

يستحسن جمع بيانات متعددة المصادر لأن الراعي الذي يقيم نفسه قد يبالغ في وصف سلوكه، كما أن المرؤوس قد لا يرى قرارات المالك أو المجلس .يمكن دمج تقييمات المجلس والمديرين والوثائق وقرارات الاستثمار .وفي الدراسات النوعية، يفيد تتبع لحظات يكون فيها للمدير خيار واضح بين منفعة شخصية ومنفعة تنظيمية، ثم تحليل منطقه والضغوط التي واجهها .هذا يوفر دليلا آليا أقوى من أسئلة قيم عامة.

نقد الرعاية وشروط حدودها 50.21

تعرضت نظرية الرعاية لنقد مهم لأنها قد تبدو أقل واقعية إذا افترضت تطابق المصالح بصورة واسعة .أشار Chrisman (2019) إلى أن فائدتها في بحوث الشركات العائلية تحتاج إلى واقعية أكبر في افتراضاتها وحدودها .فالهويات الجماعية قد تولد تضامنا داخل الجماعة لكنها تضر الأطراف الخارجية، والثقة قد تتحول إلى تحصين، والأفق الطويل قد يخدم استمرارية جماعة مسيطرة لا مصلحة كل المستثمرين .لذلك لا يكفي وصف الثقافة بأنها عائلية أو جماعية ثم استنتاج الرعاية.

الحد العلمي هو أن الرعاية تحتاج دليلا على دوافع أو هوية أو ملكية نفسية أو توجه طويل الأجل، وعلى أن بنية التمكين تسمح لهذه الدوافع أن تتحول إلى فعل .كما تحتاج إلى نتيجة مرتبطة بالآلية، مثل تعاون استراتيجي أو حماية مورد أو استثمار بعيد .وعندما يكون التعارض المالي شديدا أو المعلومة الخاصة قابلة للاستغلال أو الحقوق غير محمية، قد تبقى آليات الوكالة ضرورية حتى في ثقافة عالية الثقة.

المقارنة الحاكمة :أي نظرية تفسر ماذا؟ 50.22

الفرق الحاكم بين النظريتين ليس أن الوكالة سلبية والرعاية إيجابية، بل أن كل واحدة تقدم نموذجا مختلفا لسلوك المدير وعلاقة الحوكمة .الوكالة تبدأ من احتمال انحراف المصالح ومن صعوبة الملاحظة، فتسأل كيف نصمم عقدا ومعلومات ومراقبة تقلل التكلفة .الرعاية تبدأ من احتمال توافق الأهداف والهوية، فتسأل كيف نصمم سلطة وثقة وتمكينا يسمح للفاعل بخدمة الغرض المشترك . في الأولى قد تكون القيود مفيدة، وفي الثانية قد تصبح بعض القيود تكلفة.

يجب أن يقابل هذا الفرق اختلاف في المقاييس .متغيرات الوكالة تتضمن تركيز الملكية، حساسية التعويض للأداء، استقلال المجلس، جودة الإفصاح، فجوة المعلومات، الإنفاق الخاص، أو مؤشرات الاستحواذ على المنافع .متغيرات الرعاية تتضمن الهوية التنظيمية، الدافع الداخلي،

الملكية النفسية، الثقة، التمكين، التوجه طويل الأجل، والسلوك الراعي .أما الأداء المالي فهو نتيجة بعيدة مشتركة لا يكفي وحده لتحديد أي نظرية تفسرها.

50.23 التكامل المشروط :نموذج حوكمة مزدوج لا خليط نظري

يمكن استخدام النظريتين معا إذا كان التكامل وظيفيا لا تجميعيا .النموذج الجيد لا يضع الوكالة والرعاية في الإطار النظري لأن كلتيهما تتحدثان عن الحوكمة، بل يحدد آليتين مختلفتين .مثال ذلك أن استقلال المجلس يقلل خطر الاستحواذ على المنافع عندما يرتفع عدم تماثل المعلومات، بينما مشاركة المدير في وضع الاستراتيجية تزيد أثر الهوية التنظيمية في السلوك الراعي .هنا لكل نظرية مسارها ومتغيراتها وحدودها.

يمكن أيضا بناء منطق مرحلي .في بداية العلاقة، ومع ضعف المعرفة المتبادلة، تعتمد المنظمة آليات تحقق ورقابة معقولة .ومع تراكم سجل من السلوك المتسق، تنمو الثقة والملكية النفسية وتتحول بعض الحوكمة إلى تمكين .وإذا ظهرت إشارة قوية إلى الانتهازية، تعود بعض آليات الرقابة .هذا النموذج الديناميكي لا يفترض انتقالا نهائيا من وكالة إلى رعاية، بل يفسر كيفية معايرة الحوكمة وفق الأدلة المتراكمة.

50.24 الشركات العائلية :المختبر الأكثر حساسية للمقارنة

تقدم الشركة العائلية حالة مثالية لاختبار النظريتين لأنها تجمع الملكية والإدارة والهوية والعلاقات طويلة الأجل .قد تخفض مشاركة العائلة مشكلة المساهم والمدير لأن المدير نفسه مالك ويهتم باستمرارية الاسم العائلي، وهو منطق قريب من الرعاية .في المقابل قد تظهر مشكلات وكالة بين المالك المسيطر والأقلية، أو بين فروع العائلة، أو عبر تعيينات قائمة على القرابة، أو عبر قرارات تحافظ على السيطرة حتى عندما تقلل القيمة الاقتصادية.

أظهرت مراجعة Madison et al. (2016) أن بحوث العائلة استخدمت الوكالة والرعاية معا وأن التفسيرين يمكن أن يكونا متناقضين ومتكاملين .لذلك ينبغي تحديد مستوى التحليل :هل ندرس سلوك مدير عائلي، أم حوكمة مجلس، أم علاقة عائلة بأقلية، أم انتقالا بين الأجيال؟ كما يجب فصل النتائج الاقتصادية عن غير الاقتصادية .الرعاية نحو العائلة لا تعني بالضرورة رعاية نحو كل المستثمرين أو العاملين، وهذه نقطة حاسمة عند صياغة الفرضيات.

50.25 القطاع العام والمنظمات غير الربحية

يمتد منطق الوكالة إلى القطاع العام عندما يفوض المواطنون السلطة إلى ممثلين ثم إلى أجهزة تنفيذية، أو عندما تفوض وزارة إدارة خدمة إلى مرفق أو متعهد .هنا تتضاعف مشكلة الأصيل لأن الأهداف متعددة وصعوبة قياس النتيجة أعلى، وقد توجد سلاسل من الوكلاء .استخدام النظرية يتطلب تحديد الأصيل الفعلي :المواطن، البرلمان، الوزارة، الجهة الممولة، أم المستفيد؟ تعدد الأصلاء قد ينتج مطالب متعارضة يصعب تحويلها إلى عقد أداء واحد.

في المقابل يمكن أن تكون الرعاية مفيدة عندما تستند الخدمة العامة أو غير الربحية إلى هوية مهنية ورسالة جماعية ودافع خدمة .لكن الرسالة لا تلغي ضرورة المساءلة، خصوصا عندما تكون الموارد عامة .النموذج الأكثر واقعية قد يجمع شفافية ورقابة على المجالات عالية التعرض مع تمكين مهني في القرارات التي تحتاج معرفة ميدانية .مرة أخرى، القيمة النظرية في تحديد أين تعمل كل آلية لا في إعلان القطاع العام رعاية بطبيعته أو وكالة بطبيعته.

50.26 الحوكمة الرقمية والذكاء الاصطناعي :إحالة لا موطن ثان

تظهر علاقات جديدة عندما تفوض المنظمات قرارات إلى خوارزميات أو وكلاء ذكاء اصطناعي أو منصات رقمية .يمكن للوكالة أن تقدم مفردات أولية عن التفويض والمعلومات والمساءلة، ويمكن للرعاية أن تثير سؤال ما إذا كانت أنظمة التصميم تشجع أهدافا طويلة الأجل أو سلوكا متوافقا مع الغرض .لكن هذا الفصل لا يملك ملف حوكمة الخوارزميات؛ تقتصر وظيفته هنا على بيان ما يتغير في التفويض والمساءلة، بينما تذهب المعالجة التطبيقية الرقمية إلى موطنها اللاحق.

الدلالة المنهجية الحالية محدودة لكنها مهمة :عند دراسة نظام قرار آلي، يجب ألا يسمي الباحث الخوارزمية وكيلا بالمعنى النظري من دون تحديد من صمم الهدف، ومن يملك المعلومات، ومن يتحمل النتيجة، ومن يستطيع تعديل النظام .كما لا معنى للرعاية إذا لم توجد آلية سلوكية أو تصميمية تقابل مفهومها .لذلك تستخدم النظريتان كنقطة مرجعية للحجة، لا كاختصار لكل سؤال عن الذكاء الاصطناعي.

50.27 مستويات التحليل والتصميم متعدد المستويات

تعمل الوكالة غالبا على مستوى العلاقة أو الشركة، بينما تحتوي الرعاية على مكونات نفسية فردية وسياقية وتنظيمية .هذا يخلق خطرا في الانتقال بين المستويات .إذا قاس الباحث دافع المدير الفردي ثم استنتج أن الشركة كلها راعية، فهو يحتاج إلى آلية تجميع أو بنية تجعل السلوك الفردي مؤثرا في مستوى المنظمة .وإذا قاس استقلال المجلس على مستوى الشركة ثم استنتج تغير سلوك مدير معين، يحتاج إلى بيانات تربط الآلية بالفاعل.

يمكن بناء نماذج متعددة المستويات تكون فيها ثقافة الثقة على مستوى المنظمة معدلا لعلاقة الهوية الفردية بسلوك الرعاية، أو يكون عدم تماثل المعلومات على مستوى العلاقة معدلا لأثر الرقابة في انحراف الوكيل .في البيانات المتداخلة، يحتاج الباحث إلى نمذجة المستويات صراحة بدلا من تحليل كل الملاحظات كأنها مستقلة .كما ينبغي أن يتطابق توقيت القياس :مقدمات الحوكمة تسبق السلوك، والسلوك يسبق النتيجة.

50.28 الوساطة والتعديل :كيف تبنى فرضية قابلة للدفاع؟

في نموذج وكالة، يمكن أن تكون جودة المعلومات وسيطا بين رقابة المجلس وانخفاض سلوك الانحراف، أو يكون عدم تماثل المعلومات معدلا لقوة أثر الرقابة .ويمكن أن تكون حساسية التعويض للأداء وسيطا بين تصميم العقد وتوجه المدير نحو القيمة، مع ضرورة فحص الحوافز

غير المقصودة .في نموذج الرعاية، يمكن أن تتوسط الملكية النفسية العلاقة بين المشاركة في القرار وسلوك الرعاية، أو تعدل الهوية التنظيمية أثر التمكين في الأداء طويل الأجل.

المعيار هو أن الوسيط يجب أن يمثل الآلية النظرية لا متغيرا إضافيا مرغوبا .والمعدل يجب أن يمثل شرطا يغير متى تعمل الآلية .إذا وضع الباحث الثقة وسيطا في كل علاقة لأنه متغير شائع، يفقد النموذج منطقه .وإذا جعل نوع القطاع معدلا من دون حجة عن كيفية تغير المعلومات أو الدافع، تصبح الفرضية وصفية .كل سهم يحتاج إلى جملة آلية تحدد من يفعل ماذا، ولماذا، وتحت أي شرط.

حالة دكتوراه تطبيقية :حوكمة شركة عائلية تتوسع مهنيا 50.29

افترض شركة عائلية نامية عينت مديرا تنفيذيا محترفا من خارج الأسرة استعدادا للتوسع الإقليمي. يحتفظ أفراد الأسرة بأغلبية الملكية ويشغل اثنان منهم مقاعد في المجلس .تظهر في السنة الأولى توترات حول سرعة الاستثمار، والإفصاح عن المعلومات، ومكافأة الإدارة، وحق المدير في اختيار فريقه .يمكن للباحث أن يفسر الوضع بالوكالة إذا كان السؤال عن خوف الملاك من أن يستثمر المدير لتحقيق سمعة شخصية أو حجم أكبر على حساب العائد، وعن عدم تماثل المعلومات بينه وبين العائلة.

لكن الرعاية تصبح مهمة إذا أظهرت البيانات أن المدير يتبنى هوية الشركة، ويربط سمعته باستمراريتها، ويستثمر في تطوير الأجيال القادمة، بينما تؤدي الرقابة العائلية التفصيلية إلى إبطاء القرار وتقليل الدافع .نموذج قابل للدفاع قد يختبر أن الثقة المبنية على سجل أداء تزيد التمكين، وأن الملكية النفسية تتوسط أثر التمكين في سلوك الرعاية، مع بقاء لجنة مراجعة مستقلة لمجالات الصفقات الحساسة .بهذه البنية لا تذوب النظريتان في بعضهما؛ الوكالة تفسر أين تبقى الرقابة ضرورية، والرعاية تفسر أين تصبح الثقة والسلطة المنتجة أفضل.

أخطاء شائعة في رسائل الدكتوراه 50.30

الخطأ الأول هو اختيار نظرية الوكالة لأن الدراسة تتضمن مجلس إدارة، من دون وجود مشكلة تفويض أو تعارض مصالح أو معلومات خاصة .الخطأ الثاني قياس الأداء فقط ثم افتراض أن أي علاقة بين المجلس والأداء تثبت الوكالة .الخطأ الثالث مساواة الملكية الإدارية بالمحاذاة من دون فحص التحصين أو اللاخطية .الخطأ الرابع استخدام مؤشرات حوكمة كثيرة ثم ربط كل واحد منها بالنظرية نفسها من دون آلية منفصلة.

في الرعاية، الخطأ الأشهر هو مساواة الثقة أو الالتزام التنظيمي بسلوك الرعاية، أو افتراض أن الشركات العائلية راعية تلقائيا .كما يخطئ الباحث عندما يقدم النظريتين كوجهتي نظر متضادتين ثم يختبر متغيرات لا تميز بينهما .والخلل الأكبر هو استخدام النظريتين معا لتغطية كل احتمال بعد ظهور النتائج .يجب تحديد التوقع المسبق :ما النتيجة التي ستدعم تفسير الوكالة، وما النتيجة التي ستدعم الرعاية، وما النتيجة التي ستشير إلى تكامل أو إلى قصور في كليهما.

خريطة قرار لطالب الدكتوراه 50.31

ابدأ بالسؤال عن التفويض .إذا لم توجد سلطة أو مورد أو قرار مفوض، فغالبا ليست الوكالة النظرية الأولى .إذا وجد التفويض، اسأل هل يوجد تعارض مصالح أو عدم تماثل معلومات أو اختلاف في المخاطرة يمكن أن يغير السلوك؟ إذا كانت الإجابة نعم، حدد آلية المراقبة أو الحافز أو المعلومة، وحدد سلوكا وسيطا يمكن قياسه قبل الوصول إلى الأداء .ثم افحص بدائل مثل تكاليف المعاملات أو الاعتماد على الموارد إذا كان السؤال الحقيقي عن حدود المنظمة أو القوة الخارجية.

إذا كان السؤال عن سبب أداء المدير لمصلحة جماعية رغم إمكانية تحقيق منفعة شخصية، افحص الرعاية .ابحث عن دليل على الدافع الداخلي والهوية والملكية النفسية والثقة والأفق الطويل، ثم افحص ما إذا كانت بنية التمكين تسمح لهذه العوامل بالعمل .إذا كانت البيئة تجمع خطر استحواذ مرتفعا مع هوية قوية، لا تختر نظرية واحدة قسرا؛ حدد المجالات التي تحتاج رقابة والمجالات بين النظريتين، أعد تصميم النموذج empirically التي تحتاج تمكينا .وإذا تعذر تمييز التوقعات قبل جمع البيانات.

مفاهيم تشغيلية سريعة 50.32

علاقة الوكالة :تفويض أصيل مهمة أو قرارا إلى وكيل مع احتمال اختلاف المصالح أو المعلومات. تكاليف الوكالة :موارد المراقبة والالتزام والخسارة المتبقية الناتجة من عدم التطابق .الخطر الأخلاقي :تغير سلوك الوكيل بعد التعاقد عندما يصعب ملاحظته .الاختيار المعاكس :صعوبة معرفة نوع الوكيل أو قدرته قبل التعاقد .عقد السلوك :حوكمة تربط التقييم بإجراءات قابلة للملاحظة .عقد النتيجة :حوكمة تربط التعويض أو المساءلة بمخرجات قابلة للقياس .الرعاية : سلوك موجه نحو مصلحة المنظمة أو الجماعة عندما تصبح الأهداف المشتركة جزءا من منفعة الفاعل وهويته .التمكين :منح سلطة وموارد ومعلومات لازمة للفعل، وليس غيابا للمساءلة.

الملكية النفسية :شعور الفرد بأن المنظمة أو الغرض أو المورد هو "لنا "أو "لي "بمعنى مسؤولية وهوية لا بمعنى ملكية قانونية .المحاذاة :تقارب الحوافز أو الأهداف بحيث يصبح الفعل المفيد للأصيل مفيدا للوكيل أيضا .التحصين الإداري :قدرة الإدارة على حماية موقعها وتقليل تعرضها للمساءلة حتى عندما يتراجع الأداء .المراقبة :جمع معلومات وتقييم سلوك أو نتيجة لتقليل عدم اليقين عن الوكيل .الثقة :استعداد لقبول قدر من التعرض اعتمادا على توقع سلوك مقبول للطرف الآخر؛ وهي ليست نقيض المعلومات أو المحاسبة.

الجسر إلى الفصل 51 :من علاقة التفويض إلى تعدد المطالب 50.33

تغلق الوكالة والرعاية سؤالا مركزيا في الحوكمة :كيف نصمم العلاقة مع من يحمل سلطة مفوضة عندما قد تتعارض المصالح، ومتى يكون التمكين والثقة أكثر ملاءمة لأن الفاعل يتبنى الغرض الجماعي؟ لكن هذا السؤال يفترض أن بإمكاننا تحديد الأصيل أو الغرض الذي ينبغي أن تخدمه الحوكمة .في كثير من المنظمات لا يوجد طرف واحد يختزل المصلحة المشروعة :العاملون والعملاء والمجتمع والدائنون والموردون والبيئة والمالكون قد يتأثرون بالقرار بطرق مختلفة.

هنا يبدأ الفصل 51 .لن يعيد نظرية الوكالة أو الرعاية، بل سينتقل إلى نظرية أصحاب المصلحة ويسأل من يملك مطالبة مشروعة، وكيف تتشكل المسؤولية والقيمة المتبادلة عندما تتعدد الأطراف. هذا الانتقال ضروري حتى لا تتحول حماية المالك أو تمكين المدير إلى تعريف كامل للحوكمة .الأخلاقية .الحوكمة تبدأ بعلاقة التفويض، لكنها لا تنتهي عندها

جدول المقارنة التشخيصية 50.34

السؤال الحاكم	نظرية الوكالة	نظرية الرعاية
صورة الفاعل	قد تتعارض مصالحه مع الأصيل ويملك معلومات خاصة	قد تتوافق أهدافه مع المنظمة عبر الهوية والدافع الداخلي
المشكلة المركزية	تفويض مع عدم تماثل معلومات وخطر انحراف	كيفية تمكين فاعل ذي توجه جماعي من تحقيق الغرض
الآلية	مراقبة وحوافز ومعلومات وضمانات	ثقة وتمكين وهوية وملكية نفسية وسلطة مناسبة
النتيجة الوسيطة	انخفاض الانحراف أو تحسن المحاذاة	ارتفاع السلوك الراعي والتعاون طويل الأجل
التصميم المفضل	بيانات علاقة أو شركة مع معالجة الداخلية والتوقيت	قياس متعدد المصادر للدوافع والسلوك والسياق والتغير عبر الزمن
شرط الحدود	تعارض مصالح ومعلومة خاصة ومساءلة مكلفة	توافق أهداف وهوية مشتركة ودافع داخلي وسياق تمكيني
الخطأ الشائع	اعتبار كل مجلس إدارة دليلا على الوكالة	اعتبار كل ثقة أو شركة عائلية دليلا على الرعاية

قائمة فحص منهجية موسعة قبل اعتماد النموذج 50.35

يجب أن يصرح الباحث بوحدة التحليل قبل صياغة الفرضية، لأن علاقة أصيل بوكيل ليست هي .المنظمة كلها، ولأن انتقال الاستدلال بين المستويات يحتاج إلى آلية واضحة

ينبغي فصل متغير المشكلة عن متغير العلاج؛ فعدم تماثل المعلومات أو تعارض المصالح يصفان .سبب الحاجة إلى الحوكمة، بينما الاستقلال والمكافآت والتدقيق تصف استجابة تنظيمية محتملة

عند استخدام الأداء كنتيجة نهائية، يستحسن إدخال نتيجة وسيطة أقرب إلى النظرية حتى يصبح من .الممكن تمييز ما إذا كانت الآلية عملت بالفعل أم أن الارتباط جاء من سبب آخر

المقارنة بين النظريتين تصبح أقوى عندما يحدد الباحث تنبؤا متعاكسا في الحالة نفسها، مثل أثر .زيادة الرقابة في مبادرة المدير عند ارتفاع الهوية التنظيمية وانخفاض تعارض المصالح

منهجيا، تساعد المقابلات المتكررة ومحاضر المجالس وسياسات المكافآت وبيانات الملكية في بناء .دليل متعدد المصادر يقلل تحيز الطريقة المشتركة ويكشف تسلسل القرارات

إذا تغير هيكل الحوكمة بعد صدمة تنظيمية أو قانونية، يمكن للتصميم الطولي أن يميز التكيف مع المشكلة من الأثر السببي للآلية الجديدة، بشرط فحص الاتجاهات السابقة والمجموعات المقارنة.

لا يكفي أن تكون العلاقة الإحصائية دالة؛ يجب أن يكون اتجاهها وحجمها وتوقيتها متوافقا مع الآلية النظرية ومع بدائل معقولة مثل الموارد والقدرات أو المؤسسات أو تكاليف المعاملات.

في الدراسات النوعية، ينبغي اختيار حالات تكشف لحظة تفويض حقيقية وقرارا يمكن أن يخدم مصلحة شخصية أو جماعية، ثم تتبع كيف استخدمت المعلومات والسلطة وما كانت نتيجة الاختيار.

تسمح التجارب السيناريوية باختبار استجابات المديرين لتغير الرقابة أو الحوافز أو الثقة، لكنها تحتاج إلى واقعية سياقية وفحص تلاعب واضح حتى لا تختزل الحوكمة في موقف افتراضي سطحي.

يجب الحذر من قياس الرعاية بعبارات معيارية مرغوبة اجتماعيا فقط؛ الأفضل ربط المقاييس بمواقف تحمل تكلفة أو مفاضلة تظهر أن الفاعل قدم المصلحة الجماعية على منفعة قصيرة متاحة.

قد تكون الثقة سببا للرعاية ونتيجة لها في الوقت نفسه، ولهذا تحتاج الدراسات الطولية أو النماذج المتبادلة إلى ترتيب زمني يختبر اتجاه العلاقة بدلا من افتراضه.

في الوكالة قد تكون المراقبة سببا في انخفاض الانحراف، لكنها قد تكون أيضا استجابة لوجود انحراف سابق؛ معالجة هذا الاحتمال ضرورية قبل صياغة استنتاج سببي.

تختلف الحوكمة المناسبة مع قابلية المهمة للبرمجة؛ كلما زادت المعرفة الضمنية وصعب وصف السلوك الصحيح مسبقا، أصبح الاعتماد على مؤشرات بسيطة أو رقابة دقيقة أقل جاذبية.

عندما توجد أهداف متعددة، يجب توضيح أي نتيجة تمثل مصلحة الأصيل وأيها تمثل قيمة تنظيمية أوسع، وإلا قد يبدو السلوك نفسه وكالة من زاوية ورعاية من زاوية أخرى.

التمييز بين القوة الرسمية والقوة الخبروية مهم؛ الرعاية لا تعني غياب السلطة، لكنها ترجح استخدام السلطة التي تسهل الإنجاز المشترك بدلا من السيطرة التي تفترض انحرافا دائما.

يمكن للمؤسسات المهنية أن تقلل مشكلة الوكالة عبر معايير المهنة والسمعة، وهي آلية لا ينبغي نسبها تلقائيا إلى الرعاية إلا إذا أثبتت الدراسة تبني الفاعل لمسؤولية جماعية داخل المنظمة.

في الشركات المدرجة، تساعد ملكية المستثمرين المؤسسيين أحيانا على المراقبة، لكن أثرها يعتمد على أفق المستثمر وحوافزه وقدرته على الوصول إلى المعلومات، وليس على نسبة الملكية وحدها.

في المؤسسات الصغيرة، قرب المالك من المدير قد يخفض عدم تماثل المعلومات، لكنه لا يلغي تعارض المصالح، وقد يخلق تداخلا بين الرقابة والعلاقات الشخصية يحتاج إلى تصميم قياس خاص.

في المؤسسات الكبيرة، تصبح سلاسل الوكالة متعددة؛ المدير التنفيذي أصيل لوحدات أدنى ووكيل للمجلس في الوقت نفسه، ولذلك يمكن أن تختلف آليات الحوكمة بين المستويات.

إذا كانت الدراسة عن العاملين لا الإدارة العليا، يجب تبرير نقل نظرية الوكالة إلى علاقة العمل اليومية وعدم الخلط بينها وبين العقد النفسي أو التبادل الاجتماعي اللذين يملكان آليات مختلفة.

تفسير الرعاية يكون أقوى عندما توثق الدراسة كيف شكلت الهوية أو الملكية النفسية قرارا محددا، لا عندما تستخدم الرعاية مجرد تسمية لثقافة إيجابية أو قيادة أخلاقية.

يمكن أن يجمع العقد بين عناصر وكالة ورعاية :حدود واضحة للمساءلة، ومعلومات شفافة، ومساحة تقدير واسعة، ومكافآت لا تزاحم الدافع الداخلي، وهو تصميم يختبر التكامل لا التناقض.

عند المقارنة بين بدائل الحوكمة، ينبغي احتساب تكاليف المراقبة نفسها؛ الآلية التي تقلل الانحراف لكنها تستهلك وقتا ومعرفة وتؤخر القرار قد لا تكون الأكثر كفاءة في المحصلة.

المخرجات غير المالية مثل الابتكار والسلامة والسمعة قد تكشف آثارا مختلفة للحوافز؛ لذلك يحسن استخدام لوحة نتائج متعددة بدلا من مؤشر مالي وحيد عندما تكون المهمة متعددة الأهداف.

في الأعمال المعرفية، يصعب فصل الجهد عن جودة الحكم؛ وهذا يجعل الثقة والخبرة والهوية أكثر أهمية، لكنه لا يلغي الحاجة إلى ضوابط ضد تضارب المصالح في القرارات عالية المخاطر.

يجب أن يميز الباحث بين استقلال المجلس واستقلال العقل؛ العضو المستقل قانونيا قد يعتمد معلوماتيا على الإدارة، ولذلك تصبح مصادر المعلومات البديلة متغيرا مهما في اختبار المراقبة.

تنتج الحوافز آثارا أقوى عندما يفهم الوكيل العلاقة بين فعله والنتيجة، بينما تضعف عندما يهيمن الحظ أو العمل الجماعي، لأن نسبة الإشارة إلى الضوضاء تصبح منخفضة.

gaming يمكن أن تؤدي الأهداف شديدة التفصيل إلى ؛ ولذلك لا يعني تحسين القياس زيادة المؤشرات بلا حد، بل اختيار مجموعة تقلل إمكانية التلاعب وتحافظ على الغرض الحقيقي للمنظمة.

عند استخدام الرعاية في القطاع العام، يجب ألا يستبدل الباحث المساءلة القانونية بالثقة المهنية؛ المطلوب بيان كيف تتكامل الضمانات العامة مع مساحة الحكم المهني.

في المنظمات غير الربحية، قد يكون المانح أصيلا في جانب والمستفيد أصيلا معياريا في جانب آخر، ما يجعل تعدد الأصلاء ومشكلة الرسالة عناصر يجب إظهارها في نموذج الحوكمة.

يجب تفسير كل متغير ضابط نظريا بقدر معقول؛ إدخال عشرات الضوابط بلا منطق قد يغير التقديرات ويخفي علاقات حقيقية من دون أن يحسن الاستدلال.

في التحليل المقارن بين الدول، تتغير حماية المستثمر وقوانين العمل وتركيز الملكية، وهذه مؤسسات قد تعدل تكاليف الوكالة أو جدوى الرعاية ويجب ألا تعامل كخلفية ثابتة.

تعد المقاييس التكوينية لبعض هياكل الحوكمة أكثر ملاءمة من المقاييس الانعكاسية عندما تكون الأبعاد المختلفة لا يلزم أن تتحرك معا، ويجب أن يبرر الباحث نموذج القياس وفق طبيعة البناء.

إذا استخدمت البيانات الأرشيفية لقياس الحوافز، ينبغي فحص القيم القصوى والتوزيع والتوقيت، لأن حزم التعويض والأسهم والخيارات قد تكون شديدة الالتواء وتحتاج إلى معالجة مناسبة.

يمكن أن تكون المغادرة الطوعية للمدير نتيجة لوكالة غير ناجحة أو لبيئة تقييد تطرد راعيا محتملا؛ تفسيرها يتطلب معلومات عن الأسباب لا مجرد ترميز ثنائي للبقاء والخروج.

في دراسات مجالس الإدارة، يساعد فصل وظيفة الرقابة عن وظيفة الموارد والمشورة على تجنب نسبة كل أثر للمجلس إلى الوكالة، فالمجلس يؤدي أدوارا لا تملكها نظرية واحدة.

تستحق العلاقات غير الخطية اهتماما عندما يكون للآلية فائدة وحد تكلفة؛ المراقبة القليلة قد تسمح بالانحراف، والمراقبة المفرطة قد تخفض المبادرة، فتظهر نقطة توازن محتملة.

يجب أن يسبق اختبار الوساطة إثبات ترتيب زمني معقول؛ قياس المراقبة والسلوك والأداء في استبانة واحدة لا يبرهن أن السلوك توسط العلاقة حتى لو كان الأثر غير المباشر دالا.

في النماذج المعدلة، ينبغي تفسير معنى التفاعل بلغة النظرية ورسمه وفحص الميل البسيط، لا الاكتفاء بمعامل حاصل الضرب ودلالته الإحصائية.

عند وجود نظرية بديلة تتنبأ بالاتجاه نفسه، يمكن استخدام نتيجة أو شرط حدود يختلف بين النظريتين حتى يصبح الاختبار قادرا على التمييز وليس مجرد تأكيد مشترك.

الهدف من الجمع بين الوكالة والرعاية ليس الوصول إلى حل وسط لغوي، بل تحديد متى تمنع الضوابط الانحراف ومتى تسمح الثقة والتمكين باستغلال معرفة لا يمكن تقنينها بالكامل.

تشخيص مشكلة الحوكمة قبل اختيار النظرية 50.36

قبل أن يكتب الباحث اسم النظرية في الخطة، يحتاج إلى تشخيص المشكلة في صورة سلسلة سببية. تبدأ السلسلة بتحديد المورد أو القرار أو السلطة التي جرى تفويضها، ثم تحديد الطرف الذي

يتحمل النتيجة والطرف الذي يملك سلطة التنفيذ، ثم توضيح ما الذي لا يستطيع الأصيل ملاحظته أو التحقق منه بسهولة .بعد ذلك يحدد نوع الانحراف الممكن :تقليل الجهد، استهلاك منافع خاصة، اختيار مشروع يخدم السمعة الشخصية، إخفاء معلومات، تحمل مخاطرة غير مناسبة، أو حماية موقع إداري .هذه الخطوات تمنع استخدام الوكالة بوصفها خلفية عامة وتحولها إلى منطق قابل للاختبار.

إذا لم يجد الباحث تعارض مصالح واضحا لكنه وجد التزاما مشتركا وهوية قوية وعلاقة طويلة الأجل، ينتقل التشخيص إلى سؤال الرعاية .هنا يجب تحديد ما الذي يجعل الفاعل يربط مصلحته بمصلحة المنظمة :هل هو دافع إنجاز، أم هوية مهنية، أم ملكية نفسية، أم استمرارية عائلية، أم رسالة عامة؟ ثم يفحص هل تمنحه البنية مساحة قرار كافية لكي يظهر هذا التوجه .إذا كانت البنية شديدة التقييد، فقد لا يظهر أثر الرعاية حتى لو كانت الدوافع موجودة .بهذه الطريقة يصبح اختيار النظرية نتيجة تشخيص، لا اختيارا مسبقا يبحث الباحث لاحقا عن مبررات له.

توجد حالات لا تكفي فيها النظريتان .إذا كان جوهر السؤال هو من يملك موردا خارجيا ويستطيع فرض شروطه، فالأقرب نظرية الاعتماد على الموارد .وإذا كان السؤال عن شكل العقد وحدود المنشأة، فالأقرب تكاليف المعاملات .وإذا كان السؤال عن مطالب جماعات متعددة وشرعية مصالحها، فالفصل التالي هو الموطن الأنسب .هذه المقارنة جزء من كفاءة اختيار النظرية لأن النظرية القوية ليست الأشهر، بل الأكثر تطابقا مع الآلية الحاكمة في الظاهرة.

بناء مقياس وكالة صالح لاختبار الآلية 50.37

تتطلب مقاييس الوكالة التمييز بين ثلاثة مستويات :مصدر المشكلة، وآلية الحوكمة، وسلوك الوكيل .يمكن قياس مصدر المشكلة بمؤشرات عدم تماثل المعلومات أو تشتت الملكية أو صعوبة تقييم المهمة أو اختلاف المخاطرة .ويمكن قياس آلية الحوكمة باستقلال المجلس، أو شدة التدقيق، أو حساسية التعويض للأداء، أو متطلبات الإفصاح .أما سلوك الوكيل فيحتاج مؤشرا أقرب إلى الانحراف المفترض، مثل معاملات الأطراف ذات العلاقة، أو إدارة الأرباح، أو الإفراط في الاستثمار، أو استهلاك منافع خاصة، أو تأخير الإفصاح .وضع هذه المستويات في مقياس واحد باسم الحوكمة يطمس التسلسل السببي.

يجب كذلك الانتباه إلى أن بعض مؤشرات الحوكمة تكوينية لا انعكاسية .استقلال المجلس وعدد الاجتماعات ووجود لجنة تدقيق ليست بالضرورة مظاهر متبادلة لبناء كامن واحد، وقد تتحرك في اتجاهات مختلفة .جمعها حسابيا في درجة واحدة يحتاج إلى تبرير يوضح لماذا تمثل حزمة تصميم، لا افتراضا بأن ارتفاع أحدها يجب أن يصاحب ارتفاع البقية .وفي المقابل، إذا كان الباحث يقيس إدراكا واحدا مثل عدم تماثل المعلومات المدرك بعدة فقرات متقاربة، فقد يكون النموذج الانعكاسي أكثر منطقية.

التحقق من الصدق يتجاوز معاملات الثبات .ينبغي فحص الصدق المحتوائي عبر تعريف حدود البناء، والصدق التمييزي عن مفاهيم قريبة مثل الثقة والرقابة الداخلية وجودة الإدارة، والصدق التنبئي عبر نتيجة ترتبط بالآلية .كما يجب توضيح مصدر كل مقياس وزمنه .استخدام بيانات الملكية في نهاية السنة لشرح سلوك حدث في بدايتها يخلق غموضا زمنيا، بينما يسمح القياس السابق أو المتوسط التاريخي بحجة أقوى.

50.38 بناء مقياس رعاية يميز السلوك من الصورة الإيجابية

يميل قياس الرعاية إلى خطر الرغبة الاجتماعية لأن عبارات مثل أضع مصلحة المنظمة أولا تبدو أخلاقيا مرغوبة .لتقليل هذا الخطر، يفضل صياغة مؤشرات مرتبطة بمفاضلات واقعية :حماية مورد المنظمة عندما توجد منفعة شخصية بديلة، مشاركة معرفة مهمة رغم أنها تقلل احتكار الفرد للمعلومة، دعم استثمار بعيد الأجل مع أن المكافأة الحالية قد تتأثر، أو قبول مسؤولية عن قرار جماعي بدلا من نقل اللوم .هذه السلوكيات أقرب إلى جوهر الرعاية من أوصاف الشخصية الحسنة.

يمكن أن تقاس مقدمات الرعاية منفصلة عن السلوك .الهوية التنظيمية والملكية النفسية والدافع الداخلي والثقة ليست الرعاية نفسها، بل أسباب محتملة لها .هذا الفصل يسمح بنماذج وساطة أكثر صرامة :التمكين يزيد الملكية النفسية، والملكية النفسية تزيد السلوك الراعي، والسلوك الراعي يؤثر في نتيجة طويلة الأجل .إذا دمج الباحث المقدمات والسلوك في مقياس واحد، فلن يستطيع معرفة أين عملت الآلية وأين فشلت.

يفيد القياس متعدد المصادر بصورة خاصة .يمكن للمجلس تقييم سلوك المدير في القرارات الاستراتيجية، ويمكن للمدير تقييم درجة التمكين والثقة، ويمكن للوثائق أن تثبت أفق الاستثمار أو تخصيص الموارد .كما يمكن استخدام مقابلات مع أطراف مختلفة للكشف عن حالات تعارض بين خطاب الرعاية والممارسة .هذا التثليث لا يضمن الحقيقة، لكنه يقلل اعتماد الاستنتاج على رواية طرف واحد له مصلحة في تقديم نفسه أو المنظمة بصورة مثالية.

50.39 كيف نختبر المنافسة بين الوكالة والرعاية؟

أقوى اختبار نظري ليس إثبات أن متغيرا ما يرتبط بالأداء، بل تصميم حالة تستطيع فيها النظريتان تقديم توقعات مختلفة .مثال ذلك الرقابة المكثفة عندما تكون الهوية التنظيمية عالية .تتوقع الوكالة أن الرقابة قد تخفض الانحراف إذا بقي خطر الاستغلال موجودا، بينما تتوقع الرعاية أن الرقابة المفرطة قد تزاحم الدافع الداخلي وتبطئ المبادرة عندما تكون الأهداف متوافقة .يمكن اختبار التفاعل بين الرقابة والهوية أو بين الرقابة وعدم تماثل المعلومات، ثم تفسير المنحنيات في ضوء الآليتين.

يمكن أيضا استخدام المقارنة بين فترات أو وحدات تختلف في بنية التفويض .إذا ظهرت مشكلة وكالة بعد دخول مدير خارجي ثم تغيرت بعد تراكم الثقة والملكية النفسية، تسمح البيانات الطولية

بفحص انتقال من نمط حوكمة إلى آخر .وإذا بقيت الرقابة فعالة حتى مع ارتفاع الثقة، فهذا دليل على التكامل لا على الاستبدال الكامل .المهم أن تحدد الدراسة مسبقا ما الذي سيعد دليلا لصالح كل تفسير حتى لا يعاد تفسير أي نتيجة بعد ظهورها.

في النماذج الإحصائية، ينبغي الحذر من مقارنة معاملات من نماذج مختلفة من دون اختبار رسمي .يمكن استخدام نماذج متداخلة أو معايير ملاءمة أو اختبار فروق تفسيرية، لكن المنافسة النظرية أوسع من المقارنة الإحصائية .قد تقدم إحدى النظريتين آلية أدق حتى لو لم ترفع نسبة التباين كثيرا .لذلك ينبغي الجمع بين القوة التنبئية والوضوح السببي والاقتصاد النظري وشروط الحدود عند الحكم.

الزمن والسياق والمؤسسات كحدود للنظريتين 50.40

لا تعمل الحوكمة في فراغ .قوانين حماية المستثمر، وسوق المديرين، وفعالية القضاء، وقواعد الإفصاح، وتركيز الملكية، والثقافة المهنية، كلها تغير تكلفة الانحراف أو المراقبة أو الثقة .في بيئة ضعيفة الحماية القانونية قد تصبح الملكية المركزة أداة رقابة مفيدة لكنها تزيد خطر استغلال الأقلية .وفي بيئة قوية المعايير المهنية قد تخفض السمعة تكلفة المراقبة .لذلك يجب على الدراسات المقارنة بين الدول أن تفسر لماذا سيغير السياق الآلية، لا أن تضع الدولة متغيرا ضابطا فقط.

للزمن دور مماثل .علاقة جديدة بين مالك ومدير قد تبدأ بدرجة تحقق أعلى لأن سجل السلوك محدود .مع مرور الوقت تتراكم معلومات خاصة بالعلاقة، وقد تنمو الثقة أو تظهر إشارات انتهازية .نتيجة ذلك أن الحوكمة المثلى يمكن أن تتغير .الدراسات المقطعية تقيس لقطة واحدة وقد تخلط مرحلة بناء الثقة بمرحلة استقرارها .البيانات الطولية أو تاريخ العلاقة يسمحان بفحص ما إذا كانت الرقابة تسبق الثقة أو تتراجع بعدها أو تتعايش معها.

الأزمات تضيف شرطا آخر .في الأزمة قد تحتاج المنظمة سرعة قرار وتركيز سلطة، وهو ما يمكن أن يجعل بعض عناصر الرعاية والتمكين مفيدة، لكنها في الوقت نفسه تزيد فرص استخدام المعلومات الخاصة أو تجاوز الضوابط .لذلك لا توجد قاعدة بأن الأزمة تتطلب مزيدا من الرقابة أو مزيدا من الثقة دائما .المطلوب تحديد نوع الخطر :هل هو خطر بطء القرار، أم خطر الاستحواذ، أم خطر معلومات ناقصة، ثم اختيار الآلية المناسبة.

بروتوكول كتابة الحجة النظرية والدفاع عنها 50.41

يمكن للباحث صياغة الحجة في سبع جمل مترابطة .الأولى تعرف علاقة التفويض أو سياق الرعاية بدقة .الثانية تحدد المشكلة أو الدافع الحاكم .الثالثة تسمي الآلية التي ستغير السلوك .الرابعة تحدد السلوك الوسيط القابل للملاحظة .الخامسة تربط السلوك بالنتيجة .السادسة تحدد شرط الحدود الذي يقوي أو يضعف الآلية .السابعة تذكر النظرية البديلة ولماذا لا تفسر الحالة بالدرجة نفسها .إذا تعذر كتابة هذه السلسلة بوضوح، فالنموذج يحتاج إلى إعادة بناء قبل الانتقال إلى الفرضيات.

في عرض النتائج، يجب العودة إلى السلسلة نفسها .دلالة العلاقة النهائية لا تكفي إذا فشل السلوك الوسيط أو لم يتغير مصدر المشكلة .وإذا لم تدعم البيانات التوقع، ينبغي مناقشة ما إذا كانت الآلية ضعيفة أو القياس غير مناسب أو شرط الحدود مختلفا .هذه المراجعة تمنع تحويل النظرية إلى غطاء لا يمكن دحضه .النظرية المفيدة تعرض نفسها لاحتمال الخطأ وتوضح أي نتيجة كانت ستجعل الباحث يعيد النظر في الحجة.

وأخيرا، يجب أن يبقى الفرق بين الوكالة والرعاية واضحا في اللغة .لا يصف الباحث الثقة بأنها حافز وكالة إلا إذا بين كيف تغير منفعة الوكيل، ولا يصف المكافأة بأنها تمكين رعاية لمجرد أنها إيجابية .كل مفهوم يحتفظ بوظيفته .عندها يصبح الجمع بين النظريتين إضافة تفسيرية حقيقية، ويمكن للمحكم أن يتتبع من المشكلة إلى الآلية إلى القياس إلى الاستنتاج من دون قفزات أو ازدواج.

أسئلة تحكيم نهائية قبل تثبيت النظرية الحاكمة 50.42

قبل إغلاق النموذج، يسأل الباحث هل يمكن لشخص آخر قراءة وصف الظاهرة وتحديد سبب اختيار الوكالة أو الرعاية من دون الرجوع إلى اسم المتغيرات؟ إذا كانت الإجابة لا، فالحجة ما تزال مرتبطة بالعناوين لا بالآليات .ثم يسأل هل يوجد حدث أو سلوك يمكن أن يثبت وجود مشكلة وكالة، وهل توجد قرينة مستقلة على الرعاية، وهل يستطيع القياس الفصل بين السبب والآلية والنتيجة .هذه الأسئلة تكشف مبكرا النماذج التي تبدو منطقية لغويا لكنها لا تملك اختبارا حقيقيا.

السؤال الثاني يتعلق بالمنافسة النظرية .على الباحث أن يكتب تفسيرا بديلا واحدا على الأقل لكل علاقة رئيسة، ثم يوضح ما المعلومة التي ترجح تفسيره .إذا كان استقلال المجلس يرتبط بالأداء، فقد يكون السبب رقابة وكالة، أو خبرة وموارد، أو إشارة للمستثمرين .وإذا كان التمكين يرتبط بالأداء، فقد يكون السبب رعاية، أو سرعة قرار، أو كفاءة أعلى .تحديد الدليل الفاصل يمنع نسبة كل علاقة إلى النظرية المختارة بعد ظهور النتائج.

السؤال الثالث يتعلق بالحدود الأخلاقية للتوصية .خفض تكاليف الوكالة لا يعني تلقائيا أن القرار عادل لكل الأطراف، وتمكين المدير الراعي لا يعني أن مصالحه المشتركة مع المالك تمثل مصالح العاملين أو المجتمع .لذلك تظل وظيفة هذا الفصل تفسير آليات الحوكمة، بينما تنتقل شرعية المطالب وتعدد أصحاب المصلحة إلى الفصل التالي .هذا الفصل بين الوظائف يحافظ على الدقة ويمنع توسع نظرية واحدة لتفسير مسائل لا تملكها.

السؤال الأخير هو قابلية التكرار .يجب أن يستطيع باحث آخر معرفة تعريفات المتغيرات، ومصادر البيانات، وتوقيت القياس، وقواعد الاستبعاد، وطريقة معالجة الداخلية، والاختبارات البديلة، ومعايير الحكم على الفرضيات .كلما كانت القرارات موثقة أمكن معرفة هل فشل التنبؤ لأن النظرية غير مناسبة، أم لأن القياس ضعيف، أم لأن السياق غير شرط الحدود المتوقع .بذلك تتحول الدراسة من تطبيق اسمي لنظرية مشهورة إلى اختبار يمكن أن يضيف معرفة تراكمية.

كما يحتاج المحكم إلى معرفة ما إذا كانت توصيات الدراسة تتطابق مع نوع المشكلة .إذا أثبتت النتائج أن جوهر الخلل هو ضعف المعلومات، فلا تكون زيادة المكافآت أول توصية منطقية .وإذا كان المدير يتصرف برعاية لكن تعدد الموافقات يبطئ الاستجابة، فقد يكون تحسين التفويض أكثر صلة من إضافة رقابة أخرى .هذه المطابقة بين التشخيص والتوصية تمنع القفز من نتائج إحصائية محدودة إلى وصفات حوكمة عامة لا تدعمها البيانات.

وأخيرا، ينبغي أن يوضح الباحث درجة الثقة في الاستنتاج .النتائج المتينة عبر مقاييس وفترات ومصادر مختلفة تسمح بحجة أقوى، بينما النتائج الحساسة لاختبار واحد تحتاج لغة أكثر تحفظا . الاعتراف بعدم اليقين لا يضعف الرسالة، بل يحدد ما الذي أصبح معروفا وما الذي يحتاج إلى اختبار لاحق .هذا التمييز مهم خصوصا في الحوكمة لأن الهياكل نفسها تتشكل استجابة للمشكلات، ولأن السببية العكسية والاختيار الذاتي يصعب إلغاؤهما بالكامل.

ويظل القرار النظري الأفضل هو الذي يفسر الظاهرة بأقل افتراضات زائدة، ويحدد آلية واضحة، ويقبل الدحض، ويحافظ على حدود الملكية بين فصول الأطلس المختلفة من دون تكرار.

المراجع

Berle, A. A., & Means, G. C. (1932). The Modern Corporation and Private Property. Macmillan.

Daily, C. M., Dalton, D. R., & Cannella, A. A. Jr. (2003). Corporate governance: Decades of dialogue and data. Academy of Management Review, 28(3), 371-382. https://doi.org/10.5465/amr.2003.10196703

Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management. Academy of Management Review, 22(1), 20-47. https://doi.org/10.5465/amr.1997.9707180258

Donaldson, L., & Davis, J. H. (1991). Stewardship theory or agency theory: CEO governance and shareholder returns. Australian Journal of Management, 16(1), 49-64. https://doi.org/10.1177/031289629101600103

Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: An assessment and review. Academy of Management Review, 14(1), 57-74. https://doi.org/10.5465/amr.1989.4279003

Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983a). Separation of ownership and control. Journal of Law and Economics, 26(2), 301-325. https://doi.org/10.1086/467037

Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983b). Agency problems and residual claims. Journal of Law and Economics, 26(2), 327-349. https://doi.org/10.1086/467038

Hernandez, M. (2012). Toward an understanding of the psychology of stewardship. Academy of Management Review, 37(2), 172-193. https://doi.org/10.5465/amr.2010.0363

Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. Journal of Financial Economics, 3(4), 305-360. https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X

Madison, K., Holt, D. T., Kellermanns, F. W., & Ranft, A. L. (2016). Viewing family firm behavior and governance through the lens of agency and stewardship theories. Family Business Review, 29(1), 65-93. https://doi.org/10.1177/0894486515594292

Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1997). A survey of corporate governance. Journal of Finance, 52(2), 737-783. https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1997.tb04820.x

Chrisman, J. J. (2019). Stewardship theory: Realism, relevance, and family firm governance. Entrepreneurship Theory and Practice, 43(6), 1051-1066. https://doi.org/10.1177/1042258719838472

الفصل 51: أصحاب المصلحة والحوكمة الأخلاقية

Stakeholder Theory and Ethical Governance

51.1 تمهيد: من علاقة الوكيل إلى شبكة أصحاب المصلحة

أنهى الفصل السابق مقارنة منطق الوكالة بمنطق الرعاية، أي مقارنة حوكمة تنطلق من احتمال تضارب المصالح وعدم تماثل المعلومات بحوكمة تنطلق من احتمال الثقة والهوية الجماعية والمسؤولية. لكن تحديد العلاقة بين المالك والمدير لا يجيب وحده عن سؤال أوسع: لمن تنشأ المنظمة القيمة، ومن يتحمل آثار قراراتها، ومن يملك مطالبة ينبغي أن تدخل في القرار؟ هنا تنتقل الحوكمة من ثنائية الأصيل والوكيل إلى شبكة من العلاقات تشمل الموظفين والعملاء والموردين والممولين والمجتمعات والجهات العامة وغيرهم. نظرية أصحاب المصلحة لا تلغي المساهم، وإنما ترفض افتراض أنه الطرف الوحيد الذي ينبغي أن يفسر غاية المنظمة وقراراتها.

تنبع أهمية هذا الانتقال من أن القرارات الإدارية الكبرى نادرا ما توزع المنافع والتكاليف على طرف واحد. إغلاق مصنع قد يحسن التدفقات النقدية ويضر العمال والمجتمع المحلي، وخفض سعر منتج قد يفيد العملاء ويضغط الموردين، واستراتيجية رقمية قد تزيد الكفاءة لكنها تعيد توزيع الخصوصية والرقابة والمخاطر. لذلك يصبح السؤال النظري ليس فقط كيف نخفض تكلفة الرقابة، بل كيف تفهم الإدارة مطالب متعددة، وكيف تبرر ترتيبها، وكيف تبني علاقات تخلق قيمة قابلة للاستمرار من دون اختزال الأخلاق في ملحق منفصل عن الاستراتيجية.

51.2 الملكية النظرية وحدود الفصل

هذا الفصل هو الموطن الأصلي الكامل لنظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory - MT-0034). وظيفته الحصرية هي تفسير من يعد صاحب مصلحة، وما طبيعة المطالبة التي تربطه بالمنظمة، وكيف تؤثر إدارة هذه العلاقات في خلق القيمة والحوكمة والمسؤولية. أما نظرية الوكالة والرعاية فموطنهما الفصل 50، ولذلك لا يعاد هنا شرح تكاليف الوكالة أو افتراضات الرعاية إلا بقدر المقارنة الضرورية لتحديد اختلاف السؤال الحاكم.

الحد الأمامي مهم بالقدر نفسه. الفصل 52 سيكشف افتراضات القوة والصوت والأخلاق في مجموعة من نظريات الحوكمة، لكنه جسر نقدي لا موطن ثان لنظرية أصحاب المصلحة. أما فصول الاستدامة اللاحقة فتستخدم النظرية في حدود إحالة موجزة ولا تعيد ملفها. لذلك يتناول هذا الفصل البيئة والمجتمع والاستدامة فقط عندما تكون القضية هي علاقة المنظمة بصاحب مصلحة، ولا يستبق النظريات الخاصة بالشرعية أو الموارد الطبيعية أو الاستدامة.

51.3 من المصطلح الإداري إلى نظرية في غاية المنظمة

لم يبدأ مفهوم صاحب المصلحة مع كتاب واحد، لكنه اكتسب بنيته الاستراتيجية المؤثرة مع Freeman (1984). الفكرة البسيطة أن المنظمة تعتمد في بقائها ونجاحها على جماعات وأفراد يمكنهم التأثير في تحقيق أهدافها أو يتأثرون بتحقيق تلك الأهداف. قوة الفكرة لا تكمن في إضافة قائمة أطراف إلى التحليل، بل في تحويل العلاقات مع هذه الأطراف إلى جزء من تعريف الاستراتيجية نفسها. فالمورد ليس مجرد تكلفة، والموظف ليس مجرد مدخل عمل، والعميل ليس مجرد مصدر إيراد؛ كل منهم طرف في علاقة تحمل توقعات ومخاطر والتزامات وقدرة على خلق قيمة أو تدميرها.

بهذا المعنى تتحدى النظرية صورة المنشأة التي تختزل الغاية في تعظيم عائد فئة واحدة ثم تعامل بقية الأطراف كقيود. هي تقترح أن الإدارة الجيدة تبحث عن ترتيبات تجعل المصالح قابلة للتعايش والتعزيز المتبادل قدر الإمكان. لا يعني ذلك أن التعارض يختفي، بل يعني أن التعارض لا يعالج آليا بإعطاء أولوية مطلقة لطرف واحد. لذلك دخلت نظرية أصحاب المصلحة في قلب الاستراتيجية والحوكمة وأخلاقيات الأعمال، وأصبحت ساحة لأسئلة حول القيمة والشرعية والعدالة والمسؤولية والميزة التنافسية.

51.4 من هو صاحب المصلحة؟ مشكلة الاتساع وحدود التعريف

التعريف الواسع مفيد لأنه يمنع استبعاد أطراف تتأثر فعليا، لكنه يخلق مشكلة تشغيلية: إذا كان كل فرد أو جماعة يمكن أن يتأثر بصورة ما صاحب مصلحة، تصبح النظرية أقل قدرة على تحديد الأولويات. لذلك يميز الباحث بين التعريف كحد نظري شامل وبين تحديد أصحاب المصلحة ذوي العلاقة المباشرة بالظاهرة المدروسة. في دراسة مستشفى مثلا، لا تكفي قائمة عامة؛ يجب تحديد من يملك مطالبة مرتبطة بالخدمة أو الموارد أو السلامة أو القرار، وما قناة التأثير، وما النتيجة التي تقع عليه.

كما ينبغي التمييز بين صاحب المصلحة وبين المتلقي العرضي لأي أثر. صاحب المصلحة يرتبط بالمنظمة بعلاقة أو مطالبة يمكن وصفها وتحليلها، وقد تكون تعاقدية أو اقتصادية أو مهنية أو قانونية أو اجتماعية أو أخلاقية. وكلما اتسع التعريف وجب أن تكون قواعد الإدراج أوضح. الخطأ المنهجي الشائع هو استخدام كلمة أصحاب المصلحة كمرادف للجمهور أو لكل من ذكر في سياق الدراسة من دون تحديد طبيعة العلاقة. ذلك يحول النظرية إلى لغة وصفية بدلا من آلية تفسير.

51.5 Freeman: الاستراتيجية بوصفها إدارة علاقات خلق القيمة

في الصياغة الاستراتيجية عند Freeman، لا تنجح المنشأة لأنها ترضي طرفا واحدا على حساب الجميع، بل لأنها تدير منظومة علاقات تسمح باستمرار التعاون وخلق القيمة. جوهر المنظور ليس توزيع أرباح جاهزة بعد إنتاجها، بل السؤال السابق على ذلك: كيف تتكون القيمة أصلا من خلال مساهمات الأطراف؟ الموظفون يقدمون معرفة وجهدا، والموردون يقدمون جودة

ومرونة، والعملاء يقدمون إيرادا ومعلومات وثقة، والممولون يقدمون رأس المال وتحمل المخاطر، والمجتمع يوفر بنية وقواعد وشرعية للعمل.

هذه العدسة تغير تفسير القرار الاستراتيجي. اختيار مورد طويل الأجل مثلا لا يقاس فقط بأقل سعر، بل بقدرته على دعم الجودة والابتكار والاعتمادية. وكذلك سياسة الأجور لا تقرأ فقط كتكلفة، بل كجزء من علاقة تؤثر في الالتزام والمعرفة والاستبقاء. ومع ذلك يجب ألا يقع الباحث في خطاب مثالي؛ فالنظرية لا تقول إن كل علاقة جيدة تؤدي حتما إلى أداء مرتفع، وإنما توفر منطقا لفحص كيف تؤثر جودة العلاقات وتوزيع القيمة والإنصاف والثقة في التعاون والنتائج.

51.6 ثلاثة أوجه للنظرية: وصفي وأداتي ومعياري

قدم Donaldson and Preston (1995) تمييزا صار حاكما في الأدبيات بين الاستخدام الوصفي والأداتي والمعياري لنظرية أصحاب المصلحة. الاستخدام الوصفي يسأل كيف تعمل الشركات فعليا ومن يؤثر في قراراتها. الاستخدام الأداتي يسأل ما إذا كانت ممارسات إدارة أصحاب المصلحة ترتبط بنتائج مثل الأداء والاستقرار والابتكار. أما الاستخدام المعياري فيسأل لماذا ينبغي الاعتراف بمصالح أطراف معينة حتى لو لم يكن ذلك مجرد وسيلة لتعظيم نتيجة اقتصادية لطرف آخر.

أهمية التمييز أنه يمنع خلط أنواع الحجج. إذا قال الباحث إن احترام العاملين واجب لأنهم أشخاص لهم مصالح مشروعة، فهذه حجة معيارية. وإذا قال إن احترامهم يقلل الدوران ويرفع الإنتاجية، فهذه حجة أداتية. وإذا وصف أن مجلس الإدارة يستشير العمال قبل إعادة الهيكلة، فهذه حجة وصفية. قد تجتمع الأنواع الثلاثة في بحث واحد، لكن يجب ألا تستخدم نتيجة أداتية وحدها لإثبات المطالبة الأخلاقية، أو يستخدم مبدأ أخلاقي وحده كدليل تجريبي على الأداء.

51.7 الأخلاق والاستراتيجية: رفض فصل لا يمكن الدفاع عنه

أحد أكثر إسهامات النظرية تميزا هو رفض الفصل الصلب بين أسئلة الأعمال وأسئلة الأخلاق. فالقرار الذي يحدد من يتحمل مخاطر المنتج أو من يحصل على المعلومات أو من يمكنه الاعتراض ليس قرار كفاءة محضا، بل يحتوي اختيارا أخلاقيا حتى لو صيغ بلغة مالية. لذلك لا تعني الحوكمة الأخلاقية إضافة مدونة سلوك بعد الانتهاء من الاستراتيجية، بل إدخال الحقوق والمصالح والآثار والصوت في بنية القرار نفسها.

ومع ذلك لا ينبغي تحويل الأخلاق إلى شعار فضفاض. الحوكمة الأخلاقية القابلة للبحث تتطلب تحديد مبدأ أو معيار: الإنصاف الإجرائي، عدم الإضرار، الوفاء بالالتزامات، الشفافية، حق المشاركة، أو توزيع المنافع والأعباء. ثم يجب ربط المبدأ بآلية تنظيمية قابلة للملاحظة، مثل تمثيل أصحاب المصلحة، قنوات الشكاوى، الإفصاح، الاستشارة، أو قواعد المفاضلة. عندها تتحول الأخلاق من خطاب نوايا إلى جزء من تصميم الحوكمة يمكن تحليله ونقده.

51.8 تحديد أصحاب المصلحة: من القائمة إلى منطق العلاقة

الخطوة الأولى في أي تطبيق جاد هي رسم خريطة علاقات لا قائمة أسماء. لكل صاحب مصلحة يحدد الباحث: ماذا يقدم للمنظمة؟ ماذا يتلقى منها؟ ما المخاطر التي يتحملها؟ ما حقوقه أو مطالبه؟ ما مصادر تأثيره؟ وما البدائل المتاحة له إذا فشلت العلاقة؟ هذه الأسئلة تكشف أن جماعتين تحملان الاسم نفسه قد تختلفان جذريا. المورد الوحيد لتقنية حرجة ليس كمورد سلعة عادية، والعميل الذي لا يملك بديلا لخدمة أساسية ليس كعميل سوق تنافسي.

كما يجب التمييز بين أصحاب المصلحة الأوليين الذين يرتبط استمرار التبادل معهم مباشرة بقدرة المنظمة على العمل، وبين الأطراف الثانوية التي تؤثر أو تتأثر من دون علاقة تبادل مركزية. هذا التمييز مفيد لكنه ليس حكم قيمة؛ فقد يكون طرف ثانوي شديد الأهمية في أزمة أو نزاع. لذلك تصبح الخريطة ديناميكية: قد يتغير الموقع مع تغير التكنولوجيا أو القانون أو الاعتماد أو الرأي العام، ولا يجوز تثبيت فئات أصحاب المصلحة كأنها بنية أبدية.

51.9 البروز الإداري: القوة والشرعية والإلحاح

طورت أعمال Mitchell, Agle, and Wood (1997) منطق البروز لتفسير لماذا يمنح المديرون اهتماما مختلفا لمطالب أصحاب المصلحة. وتجمع العدسة بين القوة، أي القدرة على جعل المنظمة تستجيب؛ والشرعية، أي قبول المطالبة ضمن قواعد أو معايير اجتماعية؛ والإلحاح، أي حساسية المطالبة للوقت وأهميتها لصاحبها. اجتماع الصفات الثلاث يرفع بروز الطرف لدى الإدارة، لكن غياب إحداها لا يلغي المطالبة أخلاقيا أو استراتيجيا.

ينبغي استخدام هذا النموذج بحذر في الفصل الحالي. هو أداة مهمة لترتيب الانتباه الإداري داخل حقل أصحاب المصلحة، وليس مبررا لتحويل القوة إلى معيار وحيد للاستحقاق. الطرف الضعيف قد يحمل مطالبة مشروعة وعاجلة لكنه لا يملك وسيلة ضغط. إذا استخدم الباحث البروز كتفسير لما يراه المديرون فعليه أن يفرق بين الأهمية المدركة وبين الاستحقاق المعياري. هذه النقطة أساسية لأن الخلط بينهما قد يجعل النظرية تبرر إهمال أصحاب المصلحة الأقل قوة بدلا من تفسيره ونقده.

51.10 خلق القيمة المشتركة: التكامل قبل المقايضة

تدفع نظرية أصحاب المصلحة الباحث إلى البحث أولا عن إمكانات التكامل قبل افتراض أن كل قرار لعبة محصلتها صفر. قد يؤدي تحسين سلامة العاملين إلى خفض الحوادث وتحسين الاعتمادية، وقد يؤدي إشراك الموردين مبكرا إلى جودة أعلى وتكلفة أقل، وقد يرفع تصميم المنتج حول احتياجات العملاء الثقة والطلب. هذه ليست وعودا تلقائية، لكنها توضح لماذا العلاقات ليست مجرد تقسيم كعكة ثابتة؛ طريقة تنظيم العلاقة قد تكبر القيمة المتاحة لجميع الأطراف.

عندما لا يكون التكامل ممكنا تظهر المقايضات. هنا يجب على الإدارة أن توضح من يتحمل ماذا ولماذا، وما المعايير المستخدمة، وهل توجد تعويضات أو بدائل أو إجراءات مشاركة. من الخطأ أن تستخدم النظرية لتجنب الاعتراف بالتعارض. قوتها تظهر عندما تجعل المفاضلة مرئية

وقابلة للتبرير، لا عندما تصف كل قرار بأنه فوز للجميع. ولذلك يعد تحليل الخسائر الموزعة والآثار غير المتناظرة جزءا مركزيا من الحوكمة الأخلاقية.

51.11 الموظفون بوصفهم أصحاب مصلحة لا مجرد مورد بشري

يعطي منظور أصحاب المصلحة للموظف مكانة تتجاوز كونه رأس مال بشريا أو تكلفة عمل. علاقة العمل تجمع التبادل الاقتصادي بالكرامة والصوت والأمان والعدالة وفرص النمو. ولذلك يمكن أن يفسر المنظور لماذا تؤثر قرارات إعادة الهيكلة أو الأتمتة أو التعويض في الثقة والاستعداد للتعاون حتى عندما تكون قانونية ومربحة على المدى القصير. السؤال ليس هل يحصل الموظف على أجر فقط، بل هل توزع مخاطر القرار ومنافعه بطريقة يمكن الدفاع عنها.

بحثيا يمكن قياس هذه العلاقة عبر ممارسات المشاركة، وعدالة الإجراءات، وجودة الاتصال، والاستماع، ومعالجة التظلمات، والاستثمار في السلامة والتطوير. لكن لا ينبغي مساواة كل ممارسة موارد بشرية بنظرية أصحاب المصلحة. تصبح النظرية حاكمة عندما يكون جوهر السؤال عن كيفية موازنة مطالبة الموظف مع مطالب أطراف أخرى أو عن كيفية خلق القيمة عبر العلاقة بين المنظمة وموظفيها.

51.12 العملاء: القيمة والثقة والحق في عدم التعرض للضرر

العلاقة مع العملاء تقدم مثالا واضحا على تداخل الاستراتيجية والأخلاق. العميل مصدر إيراد، لكنه أيضا طرف يعتمد على صحة المعلومات وسلامة المنتج وعدالة الشروط وحماية البيانات. عندما تخفي المنظمة مخاطر معروفة أو تستخدم تعقيد العقد لإضعاف الاختيار، فإنها لا تدير علاقة طويلة الأجل حتى لو حققت إيرادا آنيا. نظرية أصحاب المصلحة تجعل هذه الآثار جزءا من تقييم الإدارة لا تكلفة خارجية غير مرئية.

في البحوث، يمكن دراسة آليات مثل الشفافية والاستجابة للشكاوى والمشاركة في التصميم وحماية الخصوصية والإنصاف في التسعير. ويجب التفريق بين رضا العميل كمخرج تسويقي وبين مكانة العميل كصاحب مصلحة. الرضا يقيس تقييما لتجربة أو عرض، بينما منظور أصحاب المصلحة يسأل عن طبيعة العلاقة والحقوق والتأثير وتوزيع القيمة والمخاطر.

51.13 الموردون والشركاء: من ضغط السعر إلى استدامة العلاقة

يمكن للمنظمة أن تنقل المخاطر إلى الموردين عبر شروط دفع قاسية أو تغييرات مفاجئة أو ضغط سعر لا يترك مجالا للاستثمار في الجودة. وقد يبدو ذلك كفاءة شراء في المدى القصير لكنه يضعف المرونة والثقة ويزيد احتمالات التعطل. من منظور أصحاب المصلحة، المورد شريك في عملية خلق القيمة عندما تكون مساهمته ضرورية لاستمرار الجودة أو الابتكار أو الاستجابة.

هذا لا يعني إلغاء التفاوض أو المنافسة بين الموردين. القضية هي تصميم علاقة تعترف بالتبادل المتكرر والاعتماد والتوقعات المشروعة. ويمكن للباحث اختبار كيف تؤثر عدالة الشروط وتبادل المعلومات وحل النزاع والالتزام المتبادل في الأداء المشترك. وإذا أصبح السؤال الأساسي

عن بنية الشبكة أو الريع العلائقي، تنتقل الملكية النظرية إلى فصول الشبكات والرؤية العلائقية اللاحقة.

51.14 الممولون والمساهمون: طرف أساسي بلا احتكار نظري

لا تنفي نظرية أصحاب المصلحة أهمية المساهمين أو مقدمي رأس المال. هم يتحملون مخاطر ويملكون حقوقا تعاقدية ومالية مهمة، وقد يكون استمرار التمويل شرطا لبقاء المنظمة. الاختلاف أن هذه المكانة لا تتحول آليا إلى حق نظري في اختزال كل القرارات في منفعتهم. لذلك يمكن أن يكون تعظيم قيمة الشركة مفهوما مهما، لكن تعريف القيمة وكيف تتكون وعلى حساب من يصبح موضع تحليل لا افتراضا مسبقا.

يتيح هذا المنظور دراسة كيف تتعامل المجالس مع أفق المستثمرين القصير والطويل، ومع التزامات الموظفين والعملاء والمجتمع. ويمكن أن تظهر صراعات حقيقية، مثل قرار استثمار مكلف في سلامة المنتج أو حماية البيانات. هنا لا تكفي عبارة المسؤولية تجاه الجميع؛ يلزم توضيح المبدأ الذي يبرر تخصيص الموارد وكيف ترتبط الحماية الحالية باستدامة القيمة المستقبلية.

51.15 المجتمع والدولة والبيئة: أصحاب مصلحة أم سياق؟

ليست كل عناصر البيئة الخارجية أصحاب مصلحة بالمعنى نفسه. الحكومة قد تكون منظما أو مشتريا أو ممولا، والمجتمع المحلي قد يتحمل آثار التشغيل أو يوفر عمالة وبنية اجتماعية، أما البيئة الطبيعية فلا تتكلم أو تتفاوض ولذلك تظهر أسئلة تمثيل مصالحها. في الفصل الحالي يعالج الموضوع فقط من زاوية المطالبة والعلاقة والتمثيل، من دون استباق النظريات المخصصة للاستدامة أو الشرعية.

في التطبيقات، يجب على الباحث أن يوضح من يمثل المصالح البيئية أو مصالح الأجيال المقبلة وما أساس هذا التمثيل. قد تكون الجهة التنظيمية أو المجتمع أو منظمة مدنية أو مجلسا مستقلا. هذه المشكلة تكشف حدود الاعتماد على القدرة على التفاوض وحدها، لأن بعض المصالح المتأثرة لا تملك صوتا مباشرا. وهنا يصبح تصميم الحوكمة آلية لإنشاء الصوت لا مجرد الاستماع إلى أقوى الأصوات الموجودة.

51.16 العلاقة بين إدارة أصحاب المصلحة والأداء

المسار الأداتي يسأل ما إذا كانت إدارة العلاقات مع أصحاب المصلحة تنتج مزايا قابلة للملاحظة. اقترح Jones (1995) أن الثقة والموثوقية والتعاون يمكن أن تخفض تكاليف التعامل وتدعم ميزة تنافسية، بينما اختبرت أعمال مثل Berman et al. (1999) نماذج مختلفة للعلاقة بين إدارة أصحاب المصلحة والأداء. النتيجة النظرية المهمة ليست أن الأخلاق دائما مربحة، بل أن بعض خصائص العلاقة قد تؤثر في الموارد غير الملموسة والتعاون والمخاطر والسمعة والابتكار.

لذلك يجب تجنب نموذج مباشر ساذج من المسؤولية إلى الربحية. يمكن بناء سلاسل آلية أكثر دفاعا: الإنصاف يزيد الثقة، والثقة تزيد مشاركة المعلومات، والمشاركة تحسن التنسيق أو الابتكار، وهذه النتائج تؤثر في الأداء. كما قد تعمل العلاقة عكسيا؛ الشركات ذات الموارد الأعلى تستطيع الاستثمار أكثر في أصحاب المصلحة. ومن ثم يصبح تصميم السببية محوريا إذا أراد الباحث تقديم حجة أداتية.

51.17 الثقة والإنصاف والمعاملة بالمثل كآليات علائقية

تكتسب النظرية قوة أكبر عندما تتحول من أسماء الأطراف إلى آليات العلاقة. الثقة تقلل الحاجة إلى التحوط المستمر، والإنصاف يدعم قبول القرارات حتى عندما لا يحصل الطرف على كل ما يريد، والمعاملة بالمثل تشجع مساهمات يصعب فرضها بالعقد. هذه الآليات تفسر لماذا قد تتفوق علاقة مستقرة على تبادل قصير الأجل يعتمد على القوة وحدها.

لكن يجب الحذر من دمج نظريات الثقة أو العدالة أو التبادل الاجتماعي داخل أصحاب المصلحة بلا حدود. يمكن استخدام هذه المفاهيم كآليات مساندة إذا كان السؤال الحاكم هو العلاقة بين المنظمة وأصحاب المصلحة، بينما تعود المعالجة النظرية الكاملة لكل مفهوم إلى موطنه الأصلي. القاعدة هي أن نظرية أصحاب المصلحة تحدد من تربطه بالمنظمة مطالبة وعلاقة خلق قيمة؛ أما نظرية أخرى فقد تفسر لماذا يثق الفرد أو يدرك العدالة.

51.18 التعارض والمفاضلة: عندما لا يمكن إرضاء الجميع

أكثر اختبارات النظرية صرامة تظهر عند التعارض الحقيقي. رفع الأجور قد يضغط الأسعار أو الاستثمار، وإغلاق نشاط ملوث قد يحمي المجتمع ويهدد وظائف، وتسريع خدمة رقمية قد يزيد المنفعة ويخفض الخصوصية. لا تقدم النظرية خوارزمية واحدة لحل كل تعارض، لكنها تفرض على الإدارة إظهار الأطراف المتأثرة وطبيعة المطالب والمعايير والإجراءات المستخدمة للمفاضلة.

يمكن تقييم القرار عبر أربعة أسئلة: هل حددت الآثار المهمة ولم تخفها؟ هل منح الأطراف المتأثرة صوتا مناسبا؟ هل استخدمت معايير متسقة يمكن تعميمها؟ وهل وزعت الأعباء أو التعويضات بطريقة قابلة للتبرير؟ هذه الأسئلة تحول الحوكمة الأخلاقية إلى عملية قرار. كما تسمح للباحث بمقارنة المنظمات ليس فقط في مقدار الإنفاق على المسؤولية، بل في جودة إجراءات المفاضلة ذاتها.

51.19 نقد أولوية المساهم والردود داخل النظرية

يمثل الجدل مع أولوية المساهم أحد أشهر حدود نظرية أصحاب المصلحة. يرى النقاد أن غياب هدف واحد واضح قد يوسع سلطة المدير ويضعف المساءلة، لأن بإمكانه تبرير أي قرار باسم مصلحة طرف ما. كما يجادل Jensen (2002) بأن وظيفة موضوعية متعددة الأبعاد لا تعطي المدير معيارا واضحا للمفاضلة. هذا الاعتراض جاد ولا يحل بمجرد القول إن كل الأطراف مهمة.

الرد الأكثر قوة هو الفصل بين الغاية الإدارية وبين مقياس التقييم. يمكن للمنظمة أن تهدف إلى خلق قيمة مستدامة عبر شبكة أصحاب المصلحة، ثم تضع قواعد وشفافية ومؤشرات تمنع المدير من استخدام التعدد ستارا للانتهازية. كما يمكن للمجلس أن يطلب تبرير المقايضات والآثار. لذلك يصبح التحدي البحثي هو تصميم حوكمة متعددة المطالب مع مساءلة قابلة للفحص، لا الاختيار البسيط بين مساهم واحد أو قائمة بلا ترتيب.

51.20 ما ليست عليه نظرية أصحاب المصلحة

حذر Phillips, Freeman, and Wicks (2003) من مجموعة من القراءات الخاطئة. النظرية ليست دعوة إلى المساواة التامة بين جميع الأطراف في كل قرار، وليست صيغة تجعل المدير مسؤولا عن كل مشكلة اجتماعية، وليست مجرد أداة علاقات عامة. كما أنها ليست نقيضا تلقائيا للسوق أو الربح. جوهرها أن الأعمال شبكة تعاون وعلاقات خلق قيمة وأن لهذه العلاقات أبعادا أخلاقية واستراتيجية لا يمكن فصلها تماما.

هذه الحدود مهمة للباحث. إذا كانت الدراسة عن رضا العملاء فقط، قد لا تحتاج النظرية. وإذا كانت عن ضغط تنظيمي للحصول على الشرعية، فالنظرية المؤسسية قد تكون أدق. وإذا كان السؤال عن الرقابة بين مساهم ومدير، فالوكالة أكثر مباشرة. تستخدم نظرية أصحاب المصلحة عندما يكون تعدد المطالب والعلاقات وتوزيع القيمة أو الأثر جزءا من الآلية المركزية للظاهرة، لا لمجرد وجود أكثر من جماعة في سياق الدراسة.

51.21 وحدة التحليل: علاقة، صاحب مصلحة، أم محفظة علاقات؟

يمكن أن يقع التحليل على مستوى علاقة واحدة، مثل الشركة والموظفين، أو على مستوى عدة علاقات داخل المنظمة، أو على مستوى شبكة أوسع. المشكلة أن الانتقال بين المستويات دون تصريح يؤدي إلى استدلالات خاطئة. قد تكون العلاقة مع العملاء ممتازة بينما العلاقة مع الموردين استغلالية، ولذلك لا يصح استنتاج توجه شامل للمنظمة من مقياس طرف واحد.

إذا كان النموذج على مستوى المنظمة، يجب توضيح كيف تجمعت معلومات العلاقات المختلفة. هل يعامل كل طرف بوزن متساو؟ هل يقاس التوازن بين المطالب؟ هل تقاس جودة العمليات المشتركة؟ أما إذا كان التحليل على مستوى صاحب المصلحة، فيجب الحفاظ على التباين بين الفئات وعدم دمجها في متوسط يخفي الصراع. هذه القرارات ليست تقنية فقط؛ هي تعكس تصور الباحث لماهية النظرية.

51.22 القياس: من الشعارات إلى مؤشرات قابلة للاختبار

قياس توجه أصحاب المصلحة يواجه خطر التلوث بين الممارسة والنتيجة. سؤال الموظف عن رضا الإدارة عنه لا يقيس بالضرورة جودة حوكمة أصحاب المصلحة، كما أن الإنفاق الاجتماعي وحده لا يكشف العدالة أو الصوت. الأفضل بناء القياس حول ممارسات وآليات: تحديد الأطراف، جمع المعلومات، المشاركة في القرار، الاستجابة للمطالب، شفافية المفاضلات، وعدالة توزيع المنافع والأعباء.

يمكن أيضا قياس مخرجات العلاقة مثل الثقة والاستمرار والاستعداد للتعاون، لكن يجب فصلها عن المتغير المفسر. وفي الدراسات متعددة الأطراف يمكن استخدام بيانات من أكثر من مصدر بدل الاعتماد على مدير واحد يقيم علاقات المنظمة كلها. إذا استخدم الباحث مؤشرا مركبا، فعليه تبرير ما إذا كانت الأبعاد انعكاسية أم تكوينية، لأن ممارسات مختلفة قد تتجمع لتكوين حوكمة أصحاب المصلحة من دون أن تكون نتائج لمتغير كامن واحد.

51.23 السببية ومشكلة من يختار من

الدراسات المقطعية معرضة لتفسيرات بديلة قوية. قد تؤدي إدارة أصحاب المصلحة إلى أداء أفضل، لكن الأداء الأفضل قد يمنح المنظمة موارد للاهتمام بالعلاقات. وقد تكون الثقافة أو القيادة أو التنظيم المؤسسي سببا مشتركا لكليهما. كما قد تختار المنظمات الأكثر مسؤولية العمل في قطاعات أو مع شركاء مختلفين، فتظهر فروق ليست نتيجة الممارسة نفسها.

لذلك يحتاج الباحث إلى تصميم يدعم الزمن والآلية: بيانات طولية، أحداث تنظيمية، تغير في السياسة، مقارنة قبل وبعد، أو مصادر متعددة. وإذا تعذر ذلك، يجب أن تكون اللغة حذرة وتقدم النتائج كعلاقات متسقة مع النظرية لا كأثر سببي مؤكد. كما تفيد اختبارات المتانة والمتغيرات الضابطة وتحليل البدائل، لكن لا توجد معالجة إحصائية تعوض غياب منطق سببي واضح.

51.24 البحث النوعي ودراسة عمليات المفاضلة

المنهج النوعي ملائم عندما يكون السؤال كيف تتشكل مطالبة صاحب المصلحة أو كيف تتغير أولوية الأطراف أثناء أزمة أو تحول. يمكن تتبع الاجتماعات والوثائق والخطابات والاحتجاجات وقرارات المجلس لرؤية من دخل إلى دائرة الانتباه ومن استبعد، وما الحجج التي استخدمت، وكيف تغيرت التسويات بمرور الوقت. هنا تصبح العملية نفسها وحدة تحليل لا مجرد تقييم نهائي للرضا.

القيمة المنهجية ترتفع عندما يحدد الباحث حلقات القرار والأحداث الحرجة ويقارن روايات أطراف متعددة. فإدارة المنظمة قد تصف المشاركة بأنها واسعة بينما يراها المجتمع شكلية. هذا الاختلاف ليس خطأ قياس يجب التخلص منه؛ قد يكون جزءا من الظاهرة. ويمكن استخدام تحليل العمليات أو المقارنة بين الحالات لبناء تفسير يربط تغير السلطة أو الشرعية أو الإلحاح بتغير قرار الحوكمة.

51.25 الحوكمة الرقمية والذكاء الاصطناعي: امتداد للعلاقة لا موطن جديد

تخلق الأنظمة الرقمية أصحاب مصلحة ومطالب جديدة أو تجعل القديمة أكثر وضوحا. البيانات قد تفيد العملاء وتعرض خصوصيتهم، والخوارزميات قد تزيد الكفاءة وتغير فرص الموظفين أو الموردين، والمنصات قد تعيد توزيع القوة بين المستخدمين والمطورين والمعلنين. نظرية أصحاب المصلحة تساعد في تحديد من يتأثر وما المطالب المتعارضة وكيف تبنى آليات الصوت والاعتراض والمساءلة.

لكن هذا التطبيق لا يجعل الفصل موطنا لنظريات حوكمة الخوارزميات أو المنصات. الاستخدام هنا محدود بالسؤال العلائقي والأخلاقي. ويمكن للباحث مثلا دراسة ما إذا كان إشراك الفئات المتأثرة في تصميم نظام ذكاء اصطناعي يحسن قبول القرار أو يقلل المخاطر، بشرط أن يحدد آلية المشاركة وأصحاب المصلحة والنتيجة، وألا يستخدم كلمة الأخلاق بديلا عن متغيرات قابلة للفحص.

51.26 السياقات ذات المؤسسات الضعيفة والموارد المحدودة

في السياقات التي تضعف فيها الحماية القانونية أو آليات الإنفاذ، قد تصبح حوكمة أصحاب المصلحة أكثر أهمية وأكثر صعوبة في الوقت نفسه. العامل أو العميل قد يملك حقوقا رسمية بلا قدرة على إنفاذها، والمورد الصغير قد يعتمد على مشتر كبير، والمجتمع قد يتحمل آثارا من دون قناة اعتراض فعالة. هنا لا يكفي قياس وجود سياسة؛ يجب فحص قابلية الوصول والتنفيذ والفعل التصحيحي.

كما أن الندرة ترفع حدة المفاضلات. المنظمة محدودة الموارد لا تستطيع الاستجابة لكل مطالبة بالدرجة نفسها، ولذلك تحتاج قواعد واضحة لترتيب الضرر والحقوق والأهمية الاستراتيجية. يمكن أن يكون البحث ذا قيمة عندما يكشف كيف تتغير الأولويات تحت القيود وما إذا كانت المنظمة تحمي الأضعف أم تستجيب فقط للأقوى. هذه الزاوية تجعل النظرية أداة لفهم الحوكمة الواقعية لا معيارا مثاليا منفصلا عن القيود.

51.27 تطبيق دكتوراه 1: حوكمة خدمة صحية متعددة الأطراف

في مركز صحي يمكن أن يسأل الباحث كيف تؤثر حوكمة أصحاب المصلحة في جودة الخدمة. لا يبدأ النموذج بوضع المرضى والموظفين والجهات الممولة كمجرد متغيرات مستقلة، بل يحدد آلية مشتركة مثل المشاركة في تصميم الخدمة، والاستجابة للشكاوى، وشفافية الأولويات. ثم يختبر ما إذا كانت هذه الممارسات تحسن الثقة والتنسيق أو تقلل التعارض، بما ينعكس على الجودة.

إذا كان السؤال فقط عن أثر التحول الرقمي في جودة الخدمة، لا تصبح نظرية أصحاب المصلحة حاكمة تلقائيا. تصبح حاكمة عندما يدرس النموذج كيف تعيد الرقمنة توزيع القيمة أو المخاطر بين المرضى والعاملين والجهات المنظمة أو كيف يؤثر إشراكهم في تصميم التحول. هذا المثال يوضح قاعدة الاختيار: النظرية تتبع الآلية والسؤال لا اسم القطاع.

51.28 تطبيق دكتوراه 2: سلسلة توريد ومسؤولية موزعة

قد تدرس أطروحة شركة تصنيع تعتمد على موردين صغار وموزعين وعمال ومجتمع محلي. إذا كان السؤال كيف تؤثر ممارسات الحوكمة العادلة مع الموردين والعاملين في استمرارية السلسلة، يمكن أن تكون نظرية أصحاب المصلحة إطارا حاكما. تبنى الفرضيات حول المشاركة والإنصاف والثقة والاستعداد للتعاون، مع الفصل بين مستوى المورد ومستوى الشركة.

أما إذا أصبح السؤال الرئيس لماذا تختار الشركة عقدا أو تكاملا رأسيا، فإن اقتصاد تكاليف المعاملات أكثر ملاءمة. وإذا أصبح عن موقع الوساطة في شبكة الموردين، فالفجوات البنيوية أكثر ملاءمة. هذا التمييز يمنع استخدام نظرية أصحاب المصلحة كمظلة تبتلع نظريات أكثر دقة، ويحافظ على وظيفتها في تفسير تعدد المطالب وعلاقات خلق القيمة والحوكمة الأخلاقية.

51.29 صيغ فرضيات قابلة للدفاع

يمكن اشتقاق فرضية مباشرة مثل: ترتبط جودة آليات مشاركة أصحاب المصلحة إيجابيا بالثقة في المنظمة. ويمكن بناء وساطة: تؤثر عدالة إجراءات المفاضلة في الاستعداد للتعاون عبر الثقة. ويمكن بناء تعديل: تزداد أهمية المشاركة عندما يكون اعتماد صاحب المصلحة على المنظمة مرتفعا أو عندما تكون نتائج القرار غير قابلة للعكس. المهم أن يشتق الاتجاه من آلية لا من توقع أخلاقي عام.

كما يمكن اختبار عدم التماثل بين الفئات: قد يكون أثر الشفافية أقوى لدى العملاء في القرارات عالية المخاطر، بينما تكون عدالة الشروط أكثر أهمية للموردين. وإذا جمعت الفئات في متغير واحد تفقد هذه الفروق. لذلك يفضل أن تحدد الفرضيات الوحدة والمطالبة والآلية والنتيجة والشرط الحدودي. فرضية مثل أصحاب المصلحة يؤثرون في الأداء واسعة جدا ولا تنتج اختبارا مفيدا.

51.30 خريطة اختيار النظرية لطالب الدكتوراه

تكون نظرية أصحاب المصلحة مرشحا قويا عندما يتضمن سؤال البحث ثلاثة عناصر مترابطة: أطراف متعددة لها مطالب قابلة للتحديد، وعلاقة خلق قيمة أو تحمل أثر مع المنظمة، وقرار أو ممارسة تقتضي موازنة أو تنسيق تلك المطالب. وتزداد ملاءمتها عندما يكون الصوت والإنصاف والثقة والمسؤولية أو توزيع القيمة جزءا من الآلية لا مجرد نتائج جانبية.

لا تكون الخيار الأول عندما تكون المشكلة عقد تفويض ثنائي واضح، أو اختيار حدود المنشأة، أو ضغطا مؤسسيا للشرعية، أو بنية شبكة، أو سلوكا فرديا منفصلا عن علاقة أصحاب المصلحة. في هذه الحالات ينبغي اختيار النظرية التي تملك الآلية الأقرب. ويمكن استخدام أصحاب المصلحة كإطار سياقي محدود، لكن لا يصح إعلانها نظرية حاكمة إذا لم تغير تفسير الفرضيات أو تصميم القياس.

51.31 الجسر إلى القوة والأخلاق والمنظورات النقدية

يكشف هذا الفصل أن مجرد الاعتراف بأصحاب المصلحة لا يضمن عدالة الحوكمة. قد تختار الإدارة من تستمع إليه، وقد تتحكم في المعلومات واللغة وقواعد المشاركة، وقد تسمح بصوت رمزي لا يغير القرار. هذه الأسئلة تفتح الباب للفصل 52 الذي يفحص افتراضات القوة والأخلاق والصوت عبر نظريات الحوكمة من دون إعادة ملف أصحاب المصلحة.

الحد الفاصل واضح: هذا الفصل يملك تعريف صاحب المصلحة ومنطق العلاقة وخلق القيمة والمطالب والحوكمة الأخلاقية. أما الفصل 52 فيسأل من يملك القدرة على تعريف المشكلة وتحديد

من يعد صاحب صوت مشروع، وما الافتراضات التي تخفيها ترتيبات الحوكمة. بذلك ينتقل الباب من نظرية تحدد العلاقات إلى نقد يختبر توزيع القوة داخل تلك العلاقات.

51.32 ملاحظات منهجية متقدمة

تحتاج الدراسات المقارنة بين البلدان إلى الحذر من افتراض أن مفهوم المطالبة المشروعة ثابت ثقافيا وقانونيا. قد يختلف تمثيل العمال أو دور المجتمع أو واجبات الإفصاح باختلاف النظام المؤسسي، ولذلك ينبغي قياس الممارسة الفعلية وقواعدها المحلية قبل تفسير الفروق بوصفها اختلافا في توجه أصحاب المصلحة. ولا يعني ذلك نسبية كاملة؛ بل يعني فصل المبدأ العام عن آلية تطبيقه في سياق محدد، ثم اختبار ما إذا كانت النتائج المتوقعة تظهر تحت مؤسسات مختلفة.

ومن الأسئلة المتقدمة ما إذا كانت العلاقة مع صاحب مصلحة موردا في ذاتها. يمكن أن تنتج الثقة والمعرفة المشتركة والقدرة على حل النزاع قيمة يصعب تقليدها، لكن تحويل كل علاقة جيدة إلى مورد نادر يطمس الحد مع الرؤية القائمة على الموارد. الأفضل أن تبقى نظرية أصحاب المصلحة مسؤولة عن بنية العلاقة والمطالب وخلق القيمة، وأن تستخدم الرؤية القائمة على الموارد فقط إذا أصبح السؤال عن شروط استدامة ميزة ناتجة من تلك العلاقة.

في المجالس، يمكن دراسة الحوكمة الأخلاقية عبر من يصل إلى جدول الأعمال ومن يملك معلومات ذات صلة ومن يستطيع طلب تفسير أو مراجعة. وجود ممثل صوري لا يساوي مشاركة فعالة، كما أن كثرة اللجان لا تثبت المساءلة. المؤشر الأقوى هو ما إذا كانت معلومات أصحاب المصلحة تغير البدائل أو معايير الاختيار أو إجراءات المتابعة. لذلك يستفيد البحث من تتبع قرارات محددة بدلا من الاكتفاء بسؤال عام عن اهتمام المجلس بأصحاب المصلحة.

تزداد دقة الاختبار عندما يفصل الباحث بين المعاملة العادلة وبين النتائج المتساوية. قد تتطلب العدالة اختلافا في المعاملة لأن المخاطر والحقوق والمساهمات مختلفة. لذا ينبغي تجنب مؤشرات تفترض أن الحوكمة الجيدة تعني توزيع كل منفعة بالتساوي. السؤال الأدق هو هل توجد قاعدة معلنة ومتسقة لتبرير الاختلاف، وهل يستطيع الطرف المتأثر فهمها والاعتراض عليها، وهل توجد آلية لتصحيح القرار إذا ظهرت معلومات جديدة.

في الأزمات تتغير خريطة أصحاب المصلحة بسرعة لأن الضرر المتوقع والزمن المتاح والاعتماد المتبادل تتبدل في وقت واحد. قد يصبح مورد صغير أو جهة صحية أو مجتمع محلي أكثر بروزا مما كان عليه في الظروف العادية. لذلك يحتاج الباحث إلى مقارنة الخريطة قبل الأزمة وأثناءها وبعدها، لا أن يستخدم تصنيفا ثابتا. ويستفيد التحليل من تتبع القرارات التي أعادت توزيع الموارد أو المخاطر، ومن فحص ما إذا كانت الاستجابة المؤقتة تحولت إلى قاعدة حوكمة دائمة أو اختفت بعد انحسار الضغط.

كما يمكن للبحث أن يميز بين الاستجابة لصوت صاحب المصلحة والاستجابة لمصلحته. قد يكون الطرف مرتفع الصوت لكنه يطالب بحل يضر فئة أقل قدرة على التنظيم، وقد يكون الطرف الصامت شديد التأثر. لذلك ينبغي ألا يقيس الباحث جودة الحوكمة بعدد الاجتماعات أو الرسائل

فقط. الأهم هو ما إذا كانت المنظمة تملك آلية لاكتشاف المصالح غير الممثلة، وتحليل الآثار غير المقصودة، وتصحيح التحيز نحو الأطراف الأعلى قدرة على الوصول إلى الإدارة.

وتحتاج دراسات الإفصاح إلى فصل المعلومات التي تخدم المساءلة عن المعلومات التي تخدم الصورة. كثرة التقارير لا تضمن أن صاحب المصلحة يستطيع معرفة القرار الذي اتخذ، والبدائل التي رفضت، والمعيار الذي استخدم، وما الإجراء المتاح للاعتراض. لهذا يمكن بناء مقياس للشفافية يركز على قابلية التتبع والتفسير والاستجابة، بدلا من عدد صفحات التقرير أو عدد المبادرات المعلنة. هذا الاختيار يربط القياس مباشرة بوظيفة الحوكمة الأخلاقية.

أما في الدراسات التي تستخدم البيانات الضخمة أو تحليل المنصات، فيجب ألا يستبدل توافر البيانات تمثيل أصحاب المصلحة. التعليقات الرقمية قد تمثل الأكثر نشاطا فقط، والسجلات التشغيلية قد تقيس ما تستطيع المنظمة تسجيله لا ما يهم الأطراف. لذلك يحتاج الباحث إلى مقارنة مصادر البيانات، وتحديد من يغيب عنها، وربط المؤشرات الرقمية بمقابلات أو وثائق أو أدلة أخرى عندما تكون المطالب أو الأضرار غير قابلة للرصد المباشر.

51.33 ملاحظة منهجية لضبط الاستدلال

ويجب توثيق معيار إدراج كل صاحب مصلحة قبل تحليل النتائج. كما يلزم الفصل بين بروز المطالبة وبين مشروعيتها المعيارية في القياس. ويفضل استخدام مصادر بيانات متعددة عندما تختلف تصورات الأطراف جذريا. وينبغي تعريف وحدة التحليل قبل دمج تقييمات فئات أصحاب المصلحة. ويحتاج الباحث إلى تبرير أوزان الفئات إذا أنشأ مؤشرا تنظيميا مركبا. ولا تكفي النية المعلنة إذا لم تقترن بآلية مشاركة قابلة للملاحظة. ويجب اختبار التفسيرات العكسية قبل نسبة الأداء إلى جودة العلاقة. كما ينبغي تسجيل المقايضات الفعلية بدلا من افتراض توافق المصالح. ويعد الزمن ضروريا لفهم تراكم الثقة أو انهيارها بعد القرارات الحرجة. وتتحسن الصلاحية عندما ترتبط الفرضية بمطالبة محددة وآلية محددة. ولا يجوز استخدام القوة وحدها بديلا عن الاستحقاق أو الشرعية. ويفيد تتبع القرار في كشف الفارق بين الاستشارة الرمزية والمشاركة المؤثرة. كما يجب تحديد من يمثل المصالح التي لا تملك صوتا مباشرا. ويستحسن فصل جودة الإجراء عن رضا الطرف عن النتيجة النهائية. ويجب ألا تتحول كثرة أصحاب المصلحة إلى ذريعة لغياب المساءلة. كما ينبغي التصريح بالحدود التي تنقل السؤال إلى نظرية أكثر تخصصا. ويفيد التحليل متعدد المستويات عندما تختلف الممارسات بين الوحدات التنظيمية. ولا بد من توضيح ما إذا كان المقياس تكوينيا أم انعكاسيا. ويجب ربط كل مؤشر بسلوك أو إجراء يمكن التحقق منه مستقلا. كما يحسن تحليل الحالات السلبية قدرة الباحث على اختبار حدود الحجة. لذلك على الباحث توثيق القرار والدليل والحدود بوضوح يسمح بالمراجعة المستقلة قبل التفسير النهائي.

51.34 الخلاصة الحاكمة

نظرية أصحاب المصلحة تعيد تعريف المنظمة بوصفها عقدة في شبكة من علاقات خلق القيمة والمطالب والآثار، لا أداة لطرف واحد فقط. قوتها العلمية تظهر عندما يحدد الباحث الأطراف

والعلاقات والآليات والمقايضات بوضوح، ويفصل بين الادعاء الوصفي والأداتي والمعياري، ويقيس الحوكمة بدلا من الاكتفاء بشعارات المسؤولية.

القاعدة العملية لطالب الدكتوراه بسيطة: إذا كان السؤال الحقيقي هو من له مطالبة، وكيف تنسق المنظمة مطالب متعددة، وكيف تؤثر جودة هذه العلاقات في القيمة والثقة والنتائج، فإن MT-0034 مرشح حاكم. وإذا كان السؤال عن عقد أو ضغط مؤسسي أو شبكة أو مورد داخلي، فابحث عن نظرية أخرى أكثر دقة. هذه الحدود هي ما يحول نظرية أصحاب المصلحة من لغة محببة إلى أداة تفسير قابلة للدفاع.

51.35 مصفوفة قرار: متى تحكم نظرية أصحاب المصلحة؟

البعد	نظرية أصحاب المصلحة	الوكالة/الرعاية	المؤسسية
السؤال الحاكم	من له مطالبة وكيف تنسق المصالح وتخلق القيمة؟	كيف يدار التفويض والرقابة أو الثقة؟	كيف تشكل القواعد والضغوط الشرعية والسلوك؟
وحدة التحليل	العلاقة/صاحب المصلحة/محفظة العلاقات	الأصيل والوكيل/المدير والمنظمة	المنظمة والحقل المؤسسي
الآلية الأقرب	المطالب، الصوت، الإنصاف، الثقة، خلق القيمة	الحوافز والمراقبة أو التمكين والرعاية	الامتثال، التشابه، الشرعية، المنطقيات
الدليل الأنسب	ممارسات المشاركة والاستجابة والمفاضلة ونتائج العلاقة	العقود والمراقبة والحوافز وسلوك المدير	الضغوط والقواعد والممارسات والشرعية
الخطر المنهجي	تحويل قائمة الأطراف إلى نظرية بلا آلية	اختزال الحوكمة في المساهم والمدير	تفسير كل استجابة خارجية بالشرعية
متى لا تستخدم؟	عندما لا يكون تعدد المطالب والعلاقات جزءا من التفسير	عندما لا توجد علاقة تفويض أو سؤال رقابة/رعاية	عندما لا تكون الضغوط المؤسسية أو الشرعية مركزية

المراجع

Barney, J. B., & Harrison, J. S. (2020). Stakeholder theory at the crossroads. Business & Society, 59(2), 203-212. https://doi.org/10.1177/0007650318796792

Berman, S. L., Wicks, A. C., Kotha, S., & Jones, T. M. (1999). Does stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder management models and firm financial performance. Academy of Management Journal, 42(5), 488-506. https://doi.org/10.2307/256972

Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. Academy of Management Review, 20(1), 65-91. https://doi.org/10.5465/amr.1995.9503271992

Freeman, R. E. (1984). Strategic management: A stakeholder approach. Pitman.

Freeman, R. E. (2010). Strategic management: A stakeholder approach. Cambridge University Press. https://doi.org/10.1017/CBO9781139192675

Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L., & de Colle, S. (2010). Stakeholder theory: The state of the art. Cambridge University Press.

Freeman, R. E., Phillips, R., & Sisodia, R. (2020). Tensions in stakeholder theory. Business & Society, 59(2), 213-231. https://doi.org/10.1177/0007650318773750

Jensen, M. C. (2002). Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function. Business Ethics Quarterly, 12(2), 235-256. https://doi.org/10.2307/3857812

Jones, T. M. (1995). Instrumental stakeholder theory: A synthesis of ethics and economics. Academy of Management Review, 20(2), 404-437. https://doi.org/10.5465/amr.1995.9507312924

Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. Academy of Management Review, 22(4), 853-886. https://doi.org/10.5465/amr.1997.9711022105

Phillips, R., Freeman, R. E., & Wicks, A. C. (2003). What stakeholder theory is not. Business Ethics Quarterly, 13(4), 479-502. https://doi.org/10.5840/beq200313434

الفصل 52: القوة والأخلاق والمنظورات النقدية: كشف الافتراضات الصامتة

Power, Ethics, and Critical Perspectives: Exposing Silent Assumptions

52.1 تمهيد :من الاعتراف بالمصلحة إلى فحص من يعرفها

ينتهي الفصل السابق عند سؤال من هم أصحاب المصلحة وما المطالب التي تستحق الاعتراف، لكن هذا السؤال لا يكفي وحده للحكم على عدالة الحوكمة .فحتى حين تعلن المنظمة أنها تستمع إلى العاملين والعملاء والمجتمع والموردين، يبقى سؤال أكثر إزعاجا :من يحدد موضوع النقاش، ومن يملك المعلومات، ومن يستطيع تحويل رأيه إلى قرار، ومن يتحمل تكلفة الصمت أو الاعتراض؟ هنا تظهر القوة بوصفها جزءا من بنية القرار لا حادثا استثنائيا يقع فقط عند النزاع الصريح .وقد تكون الحوكمة منظمة إجرائيا، ومع ذلك تظل بعض المصالح غير مرئية لأن قواعد الاجتماع أو اللغة أو المؤشرات أو توزيع الموارد تجعل صوتا أعلى من غيره قبل أن يبدأ التصويت.

وظيفة هذا الفصل هي جعل تلك الافتراضات مرئية .فهو لا يضيف نظرية أصلية جديدة إلى الأطلس، بل يعمل جسرا حقليا بين عائلات سبق امتلاك ملفاتها في فصول أخرى :الاعتماد على الموارد، والعمل المؤسسي، والهوية، والتقاطعية، وأصحاب المصلحة، مع إحالات محدودة إلى الوكالة والرعاية وتكاليف المعاملات وحقوق الملكية .ويضيف إلى ذلك عدسة البحث النقدي التي تسأل عمن يستفيد من تعريف المشكلة ومن صياغة ما يعد كفاءة أو عقلانية أو حيادا .والغاية ليست تحويل كل دراسة إلى نقد أيديولوجي، بل منع الباحث من التعامل مع ترتيبات الحوكمة كأنها بلا توزيع للقوة وبلا آثار أخلاقية.

52.2 وظيفة الجسر وحدوده العلمية

هذا الفصل جسر حقلي، ولذلك لا يعيد الملف النظري لأي كيان .فإذا احتاج الباحث إلى آلية الاعتماد والقوة الناشئة من السيطرة على مورد حرج يعود إلى الفصل 46؛ وإذا كان السؤال عن إنشاء قواعد مؤسسية أو صيانتها أو تعطيلها يعود إلى الفصل 48؛ وإذا كان السؤال عن هوية الجماعة وتصنيف الذات يعود إلى الفصل 23؛ وإذا كانت التقاطعية هي الآلية الرئيسة يعود إلى موطنها الأصلي في باب الفرق والتنوع؛ وإذا كان السؤال عن تحديد أصحاب المصلحة وخلق القيمة والمطالبة المشروعة يعود إلى الفصل 51 .أما هنا فالمطلوب هو ربط هذه العدسات لكشف ما قد يظل صامتا عندما تطبق كل واحدة منفردة.

بهذا القيد يختلف الفصل عن فصل عائلي تقليدي .لا توجد فيه أنساب نظرية مستقلة ولا ادعاء بأن البحث النقدي نظرية واحدة سببية تصلح لكل الظواهر .بدلا من ذلك يقدم خريطة تشخيص :أي نوع من القوة حاضر؟ أين يقع؟ من يستطيع استخدامه؟ كيف يدخل في تعريف المشكلة والقياس واللغة والإجراء؟ وما النظرية المالكة التي ينبغي الرجوع إليها إذا تحولت إحدى هذه الآليات إلى مركز السؤال البحثي؟ هذه الحدود تمنع ما يسمى بتكديس النظريات، حيث يجمع الباحث أسماء مدارس متعددة من دون أن يعرف وظيفة كل واحدة في الحجة.

52.3 ما المقصود بالافتراضات الصامتة؟

الافتراض الصامت هو حكم سابق مدمج في تصميم المنظمة أو البحث من غير أن يقدم بوصفه فرضية قابلة للنقاش .قد يفترض نظام المكافآت أن الأداء يمكن اختزاله في مؤشرات مالية، أو يفترض نموذج الحوكمة أن المدير يتصرف أساسا لحماية مصلحته الخاصة، أو تفترض دراسة المشاركة أن وجود قناة للشكاوى يعني وجود صوت فعلي .لا تكون المشكلة في وجود افتراضات؛ فلا بحث ولا إدارة يمكن أن يبدأا بلا افتراضات .المشكلة أن تبقى هذه الافتراضات خارج الفحص، فتتحول إلى طبيعة بديهية بينما هي اختيار تاريخي أو سياسي أو أخلاقي.

كشف الافتراض الصامت يحتاج ثلاثة أسئلة متتابعة .أولا :ما الشيء الذي يعامل كأنه طبيعي أو محايد؟ ثانيا :من يستفيد ومن يتحمل الكلفة عندما يستمر هذا التعريف؟ ثالثا :ما البديل المعقول الذي يصبح غير مرئي إذا لم نغير زاوية النظر؟ بهذا المعنى لا يقتصر النقد على إدانة النتيجة؛ بل يعيد بناء سلسلة التعريف والقياس والقرار .وقد يتبين أن ترتيب الحوكمة فعال اقتصاديا لكنه يوزع المخاطر بصورة غير عادلة، أو أن عملية تبدو تشاركية لكنها تقيد مسبقا الموضوعات التي يسمح بمناقشتها.

52.4 القوة ليست موردا واحدا :من السيطرة المباشرة إلى تشكيل المعقول

تساعد مراجعة Fleming and Spicer (2014) على تفكيك مفهوم القوة إلى أوجه متعددة بدلا من اختزاله في سلطة رسمية .فالقوة قد تظهر في الإكراه عندما يملك طرف القدرة على فرض كلفة مباشرة؛ وقد تظهر في التلاعب عندما يتحكم في الأجندة أو المعلومات أو توقيت القرار؛ وقد تعمل كهيمنة حين تستقر علاقات تجعل بعض الترتيبات تبدو طبيعية؛ وقد تصل إلى تشكيل الذات عندما يتبنى الأفراد معايير الرقابة ويقيمون أنفسهم بواسطتها .هذه الأوجه لا تتطلب وجود مدير مستبد، وقد تعمل معا داخل أنظمة تبدو حديثة ومهنية.

القيمة البحثية لهذا التفكيك أنه يمنع الباحث من قياس القوة بسؤال واحد عن السلطة الرسمية . المدير المتوسط قد يملك منصبا لكنه لا يملك الميزانية أو البيانات أو الوصول إلى مجلس الإدارة؛ والخبير التقني قد لا يملك منصبا عاليا لكنه يحتكر معرفة تجعل قراره صعب الاعتراض؛ ووحدة الامتثال قد لا تصدر الأوامر لكنها تحدد ما يعد مخاطرة مقبولة .لذلك ينبغي تحديد موقع القوة ومواردها وآلية تفعيلها والنتيجة التي تتولد منها، ثم اختيار النظرية المالكة المناسبة لكل آلية.

52.5 الوجه الأول للقوة: التحكم في الموارد والاعتماد

أوضح مدخل لكشف القوة هو السؤال عن الموارد الحرجة. عندما تعتمد منظمة أو وحدة على طرف يسيطر على تمويل أو ترخيص أو بيانات أو قناة توزيع أو خبرة نادرة، يصبح الاعتماد مصدرا لقوة تفاوضية. لكن الفصل 52 لا يعيد نظرية الاعتماد على الموارد؛ بل يستخدم نتيجتها التشخيصية: لا تفترض أن الأطراف تدخل التفاوض من مواقع متساوية. قبل تحليل الخطاب الأخلاقي أو المشاركة، ارسم خريطة من يحتاج إلى من، ومدى وجود بدائل، ومن يستطيع تأخير المورد أو حجبه أو تغيير شروطه.

هذا الفحص مهم خصوصا في الحوكمة الحديثة التي تعتمد على أطراف خارج الحدود الرسمية للمنظمة. مزود سحابي، منصة رقمية، جهة تمويل، شركة استشارات، أو مورد تقني قد يملك نفوذا يفوق ما يظهر في الهيكل التنظيمي. في الدراسة الميدانية لا يكفي سؤال المديرين عن مقدار نفوذ كل طرف، لأن الإدراك قد يتأثر بالمكانة. يمكن دعم التقدير بمؤشرات مثل نسبة المشتريات من المورد الواحد، صعوبة الاستبدال، زمن التحول إلى بديل، السيطرة على البيانات، القيود القانونية، أو اعتماد الإيراد على عميل رئيس.

52.6 الوجه الثاني: التحكم في الأجندة والإجراء

بعض أقوى صور السلطة لا تظهر في القرار النهائي بل في تحديد ما يصل أصلا إلى طاولة القرار. يوضح تصور Lukes للقوة أن غياب النزاع الظاهر لا يعني غياب القوة؛ فقد تعمل القواعد والإجراءات على إبقاء قضايا معينة خارج الأجندة. في مجلس إدارة مثلا قد يسمح للرئيس التنفيذي باختيار ترتيب البنود، وتحديد الوثائق التي ترسل مسبقا، وتقرير من يقدم العرض، والزمن المخصص للنقاش. عندئذ يمكن أن يكون التصويت حرا شكليا بينما المجال الذي يصوت عليه محدود مسبقا.

يقيس الباحث هذه الصورة من خلال مسار القرار لا النتيجة فقط: من اقترح الموضوع؟ من امتلك حق إدراجه أو تأجيله؟ ما المعلومات التي وصلت لكل مشارك؟ هل كانت البدائل متوازنة في العرض؟ من يملك حق طلب بيانات إضافية؟ وما الذي يحدث للقضايا التي لا تدخل المحضر؟ هذه الأسئلة تنقل التحليل من عدد الاجتماعات واللجان إلى جودة الوصول إلى الأجندة، وهي مسألة حاسمة عندما تريد الدراسة تفسير الصمت أو التهميش أو الانحياز في الحوكمة.

52.7 الوجه الثالث: الهيمنة وتطبيع معيار واحد

قد لا يحتاج النظام إلى إقصاء صريح إذا نجح في جعل معيار محدد يبدو الطريقة الوحيدة المعقولة للحكم. حين تعرف الجامعة الجودة فقط بعدد الأوراق المنشورة، أو تعرف المستشفى الكفاءة فقط بزمن الخدمة، أو تعرف الشركة القيمة فقط بالعائد قصير الأجل، تصبح مؤشرات أخرى مثل العدالة أو التعلم أو سلامة العاملين أو استدامة العلاقة ثانوية قبل أن يبدأ النقاش. هذه ليست مشكلة القياس وحده؛ إنها مشكلة ما يسمح له أن يظهر بوصفه قيمة قابلة للدفاع.

يظهر دور البحث النقدي هنا في تفكيك عملية التطبيع :كيف نشأ المعيار؟ من يملكه؟ ما الخبرة التي يعترف بها؟ ما النتائج التي يكافئها؟ وما السلوكيات التي يدفعها إلى الظل؟ لا يعني ذلك رفض المؤشرات الكمية، بل رفض افتراض حيادها .فكل مؤشر يختار ما يراه ويهمل ما لا يراه، وقد تتحول هذه الانتقائية إلى قوة حين ترتبط بالتمويل والترقية والعقوبات.

52.8 القوة والمعرفة والخطاب

أعمال Foucault حول القوة والمعرفة تساعد الباحث على ملاحظة أن المعرفة التنظيمية ليست منفصلة دائما عن السلطة .التصنيف والتقارير والمعايير ونظم التقييم لا تصف الواقع فحسب؛ إنها تساهم في إنتاج فئات مثل الموظف عالي الأداء، العميل عالي المخاطر، الوحدة غير الكفؤة، أو المشروع غير الاستراتيجي .وكل فئة تفتح خيارات وتغلق أخرى .لذلك يجب أن يسأل الباحث كيف تتكون الحقيقة الإدارية داخل المنظمة، ومن يملك القدرة على تعريف الفئات وإعادة تعريفها.

التحليل الخطابي لا يعني البحث عن مؤامرة لغوية .قد تكون المصطلحات صادقة ومفيدة، لكن آثارها تتغير بحسب السياق .استخدام كلمة إعادة هيكلة بدلا من تسريح، أو مرونة بدلا من عدم استقرار، أو تحسين الكفاءة بدلا من خفض الخدمة، قد يغير موقع المسؤولية الأخلاقية .المنهج السليم يقارن الخطاب بالممارسة والبيانات والتجارب، ويبحث عن ما يصبح ممكنا أو مستحيلا بعد تثبيت تعريف معين.

52.9 الصوت والصمت بوصفهما نتيجة حوكمة

تفرق أدبيات الصوت والصمت بين وجود معلومة لدى العامل وبين انتقالها إلى من يستطيع الفعل .يوضح Morrison (2014) أن العامل قد يصمت رغم امتلاكه معلومات نافعة عندما يتوقع أن الكلام غير مجد أو مكلف اجتماعيا أو مهنيا .ولهذا لا ينبغي للباحث أن يستنتج من قلة الشكاوى أن المنظمة خالية من المشكلات .قد تكون القلة دليلا على فعالية النظام، وقد تكون دليلا على أن الناس تعلموا أن الصمت أكثر أمانا.

في تحليل الحوكمة يصبح السؤال مزدوجا :هل توجد قناة للصوت؟ وهل توجد قدرة حقيقية على التأثير من خلالها؟ يمكن أن تقاس القناة بعدد الاجتماعات أو المنصات أو اللجان، لكن القدرة تحتاج أدلة أخرى :نسبة المقترحات التي تلقت ردا مفسرا، حماية المبلغين، استقلال الجهة التي تستقبل الملاحظات، زمن الاستجابة، تغير القرار بعد الاعتراض، ووجود أثر سلبي على من تكلم . الفصل لا يحول الصوت إلى نظرية مستقلة، بل يستخدمه مؤشرا على توزيع القوة داخل ترتيبات الحوكمة.

52.10 من يملك المصداقية؟ الهوية وتوزيع الاعتراف

حتى عندما يتكلم الجميع قد لا تتساوى قابلية أصواتهم للتصديق .الهوية التنظيمية والاجتماعية تؤثر في من يعامل بوصفه خبيرا، ومن يحتاج إلى أدلة أكثر، ومن ينظر إلى اعتراضه باعتباره

ولاء للمهمة أو تهديدا للنظام .هنا تفيد الإحالة إلى نظريات الهوية والتصنيف الذاتي من دون إعادة شرحها: الانتماء إلى جماعة مركزية أو هامشية قد يغير وزن الخطاب نفسه.

في البحث التطبيقي يمكن تتبع ذلك بمقارنة من يطرح الفكرة ومن تنسب إليه لاحقا، ومن يقاطع في الاجتماعات، ومن يطلب منه التبرير، ومن تمنح ملاحظاته وضعا رسميا في المحضر . كما يمكن فحص اختلاف الاستجابة للرسالة نفسها عندما تصدر من مواقع وظيفية أو مهنية مختلفة .هذه المؤشرات تكشف أن العدالة الإجرائية لا تساوي مجرد توزيع زمن الحديث بالتساوي؛ فقد يكون الاعتراف المعرفي نفسه موزعا بطريقة غير متكافئة.

التقاطعية :لماذا لا تكفي فئة واحدة لفهم التهميش 52.11

قد يصبح تحليل القوة سطحيا إذا قسم الأفراد إلى فئات منفردة مثل الجنس أو العمر أو المهنة مفهوم التقاطعية لإظهار أن Crenshaw (1989) ثم افترض أن أثر كل فئة مستقل .قدمت مواقع التهميش تتشكل عند تقاطع أكثر من بعد، بحيث لا يمكن دائما استنتاج تجربة الفرد من جمع تأثيرات منفصلة .في المنظمة قد تختلف قدرة موظفة شابة في وحدة هامشية على الاعتراض عن قدرة موظفة قيادية، كما قد يختلف أثر الأصل الاجتماعي باختلاف المهنة أو المستوى الإداري.

وظيفة الفصل ليست إنشاء ملف جديد للتقاطعية، بل استخدام المبدأ كإنذار منهجي :لا تفترض أن المتوسط يمثل الجميع .عند دراسة الصوت أو الوصول إلى الموارد أو الترقية أو المشاركة في القرار، افحص التوزيعات المشتركة، وابحث نوعيا عن حالات لا تفسرها الفئات المنفردة .وإذا أصبحت التقاطعية الآلية المركزية للدراسة، ينبغي الانتقال إلى موطنها الأصلي في الأطلس بدل توسيع هذا الجسر إلى فصل نظري ثان.

الجندر والمنظمة غير المحايدة 52.12

مثالا قويا على كشف افتراض يبدو تقنيا :الوظيفة المجردة قد تبنى Acker (1990) تقدم على تصور عامل متاح دائما ولا تظهر في تعريفه التزامات الرعاية والجسد والزمن الأسري . حين تتبنى المنظمة هذا التصور ثم تصف نظامها بأنه محايد، قد تنتج تفاوتات منتظمة من دون وجود قاعدة مكتوبة تميز بين الأشخاص .هذا المثال يوضح معنى الافتراض الصامت أفضل من الاكتفاء بكلمة تحيز.

يتطلب الفحص الانتقال من السياسات المعلنة إلى تصميم العمل :أوقات الاجتماعات، متطلبات السفر، معايير التفرغ، شبكات الوصول غير الرسمية، توزيع المهام غير المرئية، وطريقة احتساب الإنجاز .ومنهجيا يجب ألا يفسر كل فرق بوصفه تمييزا؛ بل يبحث الباحث عن آلية تربط القاعدة بفرص الوصول والنتائج، ويقارن بدائل تفسيرية مثل الخبرة والتخصص وطبيعة المهمة.

الاعتماد على الموارد بوصفه مدخلا إلى السياسة لا بديلا عنها 52.13

عندما يكشف الفصل 46 أن الاعتماد يولد قوة، يضيف الفصل الحالي سؤالا أخلاقيا ونقديا : كيف تستخدم هذه القوة، وكيف تبرر، ومن يتحمل آثارها؟ قد يكون فرض مورد كبير لشروط دفع

قاسية نتيجة منطق تفاوضي مفهوم، لكنه قد ينقل مخاطر السيولة إلى موردين صغار لا يملكون بدائل .وقد يكون اعتماد منظمة غير ربحية على ممول واحد سببا في إعادة صياغة أولوياتها من دون أمر مباشر .لذلك يجمع التحليل بين بنية الاعتماد وآثارها على الصوت والاستقلال وتوزيع المخاطر.

ولا ينبغي الخلط بين هذا الربط وبين إضافة فرضية أخلاقية إلى نظرية الاعتماد .إذا كان السؤال عن شرعية استخدام RDT. وإذا كان السؤال السببي عن مصدر القوة فالنظرية المالكة هي القوة أو عدالة توزيع نتائجها، فالفصل الحالي يوفر خريطة الأسئلة ويحتاج الباحث إلى تأسيس معياره الأخلاقي بوضوح .أما إذا تحول التركيز إلى أصحاب المصلحة والعلاقة وخلق القيمة فيعود إلى الفصل 51.

52.14 العمل المؤسسي :من يملك القدرة على تغيير القاعدة؟

يبين الفصل 48 أن المؤسسات ليست قيودا ثابتة فقط؛ فالفاعلون ينشئونها ويحافظون عليها ويعطلونها من خلال أعمال موزعة .في هذا الجسر نضيف سؤال القوة :ليست كل الأطراف متساوية في قدرتها على القيام بالعمل المؤسسي .بعضهم يملك الموارد والمنصب واللغة المهنية والوصول إلى المنصات التي تمنح التعريف الجديد شرعية .لذلك قد تحتاج دراسة التغيير المؤسسي إلى فحص من يستطيع تحويل اعتراضه إلى قاعدة، ومن يبقى اعتراضه تجربة شخصية غير معترف بها.

يمكن تتبع ذلك تاريخيا عبر مسار تغيير سياسة أو معيار :من اقترح التغيير، من تحالف معه، أي موارد استخدمت، كيف صيغت المشكلة، من حصل على فرصة الاعتراض، وكيف تحولت الصياغة إلى إجراء رسمي .إذا كانت الآلية المركزية هي أعمال الإنشاء والصيانة والتعطيل، يبقى الفصل 48 هو المالك .أما الفصل 52 فيستخدم هذا المسار لكشف التفاوت في إمكان ممارسة الوكالة نفسها.

52.15 أصحاب المصلحة :الاعتراف لا يساوي النفوذ

تعترف نظرية أصحاب المصلحة بأن المنظمة مرتبطة بأطراف متعددة، لكن الاعتراف الاسمي لا يحسم مقدار النفوذ أو عدالة المشاركة .قد تصنف المنظمة المجتمع المحلي صاحب مصلحة ثم تمنحه جلسة استماع بعد اكتمال المشروع، أو تستشير العاملين في بدائل لا تشمل الخيار الذي يفضلونه .لذلك يسأل هذا الفصل عن الفرق بين التمثيل الرمزي والتمثيل المؤثر، وبين التشاور الذي يوفر معلومات للإدارة والمشاركة التي تمنح قدرة على تعديل القرار.

لا يلزم أن يكون كل صاحب مصلحة شريكا في كل قرار؛ فالحوكمة تحتاج توزيع أدوار وصلاحيات .لكن التوزيع ينبغي أن يكون قابلا للتبرير .تساعد أسئلة مثل حجم الأثر، قابلية الضرر للعكس، مستوى المعرفة، حق الملكية، الالتزام التعاقدي، والتعرض للمخاطر على تفسير لماذا

يحتاج طرف إلى مستوى أعلى من الصوت .وهنا يتحول مفهوم الأخلاق من خطاب عام إلى حجة يمكن مناقشتها وتوثيقها.

52.16 الوكالة والرعاية :افتراض الإنسان جزء من تصميم الحوكمة

الفصل 50 قارن بين نظرية الوكالة ونظرية الرعاية .في الجسر النقدي يصبح السؤال :ماذا يحدث عندما يتحول افتراض سلوكي إلى قاعدة عامة عن البشر؟ إذا صمم النظام على افتراض أن المدير انتهازي دائما، قد يوسع المراقبة والحوافز الفردية حتى في سياقات تتطلب ثقة وتعاونا .وإذا افترض الرعاية من دون ضوابط، قد يخفي تضارب المصالح أو المحاباة .القوة هنا موجودة في قدرة تصميم الحوكمة على تثبيت صورة معينة عن الفاعل ثم مكافأته وعقابه وفقا لها.

ينبغي للباحث ألا يختار إحدى النظريتين لأنها تبدو أخلاقية أكثر .السؤال هو أي افتراض يفسر الظاهرة وأي شروط حدود تدعمه .لكن يمكنه فحص الآثار الثانوية للتصميم :هل الرقابة الضرورية تتحول إلى انتهاك للخصوصية؟ هل الحوافز تزيح الدافعية العامة؟ هل الثقة بلا مساءلة تخلق مساحة لاستغلال النفوذ؟ بهذا الربط يبقى الفصل 50 مالك الآلية ويضيف الفصل 52 اختبارا للآثار الأخلاقية والتوزيعية.

52.17 تكاليف المعاملات وحقوق الملكية :الكفاءة ليست المعيار الوحيد

يختار اقتصاد تكاليف المعاملات ترتيبات الحوكمة التي تقلل تكاليف التبادل تحت خصائص معينة للمعاملة، وتفحص حقوق الملكية توزيع حقوق التحكم المتبقية .الجسر النقدي لا يناقض هاتين النظريتين، لكنه يمنع مساواة الكفاءة بالعدالة .قد يكون عقد ما أقل تكلفة لكنه ينقل مخاطر غير قابلة للتأمين إلى طرف أضعف، وقد يرفع توحيد الملكية كفاءة القرار لكنه يقلل استقلال أصحاب معرفة محلية مهمة.

لذلك يفصل الباحث بين سؤالين :أي ترتيب يقلل تكاليف المعاملة أو يعالج الاستثمار غير القابل للتعاقد؟ وكيف يوزع هذا الترتيب السلطة والمخاطر والدخل والصوت؟ يمكن أن تتفق الإجابتان أو تتعارضا .وإذا تعارضتا لا يحل الفصل الصراع بمعيار أخلاقي واحد، بل يجبر الباحث على التصريح بالمعيار الذي يستخدمه وعلى توضيح المقايضة بدلا من إخفائها داخل كلمة الكفاءة.

52.18 القياس والمحاسبة بوصفهما بنية قوة معرفية

المؤشرات ليست مجرد أدوات محايدة بعد اتخاذ القرار؛ فهي تحدد ما يراه القرار .عندما يتحول مؤشر إلى هدف رسمي، تتجه الموارد والانتباه نحوه وقد يعاد تشكيل السلوك لكي يحقق الرقم .في الحوكمة تظهر القوة في اختيار المؤشر، وتحديد مصدر البيانات، ووضع العتبة، ومنح حق تفسير الانحراف .ولذلك يجب تحليل منظومة القياس كجزء من بنية الحوكمة لا كملحق فني.

يستطيع الباحث بناء خريطة سلسلة للقياس :ظاهرة خام، تعريف تشغيلي، مصدر بيانات، عملية تنظيف، مؤشر، عتبة حكم، تقرير، قرار، ثم أثر رجعي على السلوك .عند كل حلقة يسأل من اتخذ القرار وما البدائل المستبعدة .هذا مفيد في نظم الأداء الجامعي، ولوحات مؤشرات

المستشفيات، والتصنيف الائتماني، وقياس رضا العملاء، وأنظمة تقييم العاملين .وقد تكشف الخريطة أن الخلاف الظاهر حول النتيجة هو في الأصل خلاف حول ما اعتبر دليلا صالحا.

الحوكمة الرقمية والخوارزميات :حين تتحول القاعدة إلى كود 52.19

تزيد الأنظمة الرقمية أهمية هذا الفصل لأن بعض قرارات الحوكمة تنتقل من سياسة مكتوبة إلى منطق برمجي .نموذج ترتيب السير الذاتية، أو نظام كشف الاحتيال، أو محرك توصية، أو خوارزمية توزيع العمل قد يضم افتراضات عن المخاطرة والجدارة والأولوية لا يراها المستخدم النهائي .ويصبح الاعتراض أصعب عندما توصف النتيجة بأنها ناتجة من النظام لا من شخص محدد.

التحليل النقدي هنا لا يفترض أن الخوارزمية منحازة لمجرد أنها آلية .بل يطالب بسلسلة مساءلة :من حدد الهدف؟ من اختار بيانات التدريب؟ ما المتغيرات البديلة المستخدمة؟ ما تكلفة الخطأ على كل فئة؟ من يستطيع الاعتراض؟ هل يوجد تفسير يمكن مراجعته؟ ومن يملك سلطة تعديل النظام؟ هذه الأسئلة تحدد ما تغير في التفويض والمساءلة، بينما تظل النظريات الأصلية للوكالة وأصحاب المصلحة والاعتماد والحقوق في مواطنها.

الامتثال الأخلاقي ليس هو الأخلاق 52.20

قد تلتزم المنظمة بالقانون والسياسة الداخلية وتظل تواجه سؤالا أخلاقيا حقيقيا لأن القانون يحدد حدا أدنى لا كل ما هو عادل أو مسؤول .والعكس صحيح :قد تختار المنظمة معيارا أخلاقيا مرتفعا لكنه غير قابل للتنفيذ أو يوزع تكاليف غير مقصودة على فئة أخرى .لذلك يجب أن يميز الباحث بين الامتثال، والشرعية، والأخلاق، والكفاءة، وعدم استخدام الكلمات الأربع كمرادفات.

في بناء الحجة يحدد الباحث معيار التقييم صراحة :حقوق، عدالة إجرائية، عدم إضرار، منفعة عامة، واجب ائتماني، أو مسؤولية تجاه أصحاب المصلحة .ثم يختبر كيف يتعامل ترتيب الحوكمة مع المعيار ومن يدفع تكلفة تطبيقه .هذه الصراحة تمنع ما يمكن تسميته الأخلاق الزخرفية، حيث تضاف فقرة قيمية في نهاية دراسة سببية من دون أن تغير الفرضيات أو القياس أو تفسير النتائج.

دراسات الإدارة النقدية :ثلاثة التزامات منهجية 52.21

دراسات الإدارة النقدية بثلاثة اتجاهات مهمة :نزع Fournier and Grey (2000) يربط البداهة عن الممارسات التي تبدو طبيعية، والانعكاسية تجاه موقع الباحث وافتراضاته، وعدم اختزال قيمة البحث في تحسين الأداء الإداري الضيق .هذه الالتزامات لا تعني أن الأداء غير مهم، بل تعني أن السؤال البحثي يمكن أن يشمل من يستفيد من الأداء وكيف يعرف وما الآثار التي تستبعدها مقاييسه.

تقليدا أوسع يفحص علاقات القوة والمعرفة Alvesson and Willmott (1992) ويقدم داخل وظائف الإدارة نفسها .قيمة هذا التقليد في الأطلس ليست تحويله إلى نظرية سببية تنافس الوكالة أو المؤسسية، بل استخدامه كاختبار جودة للحجة :هل عاملنا مفهوما تاريخيا كأنه طبيعي؟

هل تجاهلنا طرفا لأنه لا يملك لغة الإدارة؟ هل قدمنا قياسا يثبت ما افترضه مسبقا؟ هل تركنا موقع الباحث خارج التحليل رغم أنه يؤثر في الوصول والتفسير؟

52.22 النقد ليس إدانة مسبقة

أحد أخطر الأخطاء أن يبدأ الباحث النقدي من حكم أخلاقي ثابت ثم يستخدم البيانات لتجميع أمثلة تؤيده .هذا يحول النقد إلى موقف غير قابل للدحض .البحث النقدي الجيد يحتفظ بإمكان أن تكون الممارسة محل الشك مبررة جزئيا أو كليا في سياقها .فالمراقبة قد تحمي السلامة، والسرية قد تحمي خصوصية الأفراد، والمركزية قد تكون ضرورية في الطوارئ، وعدم إشراك الجميع في كل قرار قد يحمي سرعة الاستجابة.

لذلك يجب بناء بدائل تفسيرية وتحديد شروط يصبح فيها الترتيب مشروعا .يسأل الباحث :ما المشكلة التي يحلها هذا التصميم؟ هل توجد بدائل أقل كلفة أخلاقية؟ ما الأدلة على الضرر؟ هل الضرر موزع بانتظام أم حالات منفردة؟ وهل لدى الإدارة أسباب يمكن الدفاع عنها؟ عندما يجتاز النقد هذه الأسئلة يصبح أكثر قوة لأنه لا يعتمد على افتراض أن كل سلطة قمع أو أن كل تفاوت ظلم.

52.23 من السؤال الموضوعي إلى السؤال النقدي القابل للبحث

السؤال العام مثل ما أثر الحوكمة في الأداء لا يكشف بالضرورة البعد النقدي .يمكن إعادة صياغته إلى أسئلة آلية :كيف تؤثر سيطرة الإدارة على الأجندة في قدرة أعضاء المجلس المستقلين على الاعتراض؟ كيف يغير الاعتماد على ممول واحد أولويات منظمة غير ربحية؟ كيف توزع خوارزمية تقييم الأداء مخاطر الخطأ بين فئات العاملين؟ كيف تنتقل قضايا السلامة من ملاحظات فردية إلى موضوع رسمي في مجلس الإدارة؟ هذه الأسئلة تحدد فاعلين وآلية ونتيجة ومجالا للملاحظة.

ولا ينبغي أن يتحول السؤال إلى قاموس من كلمات القوة والعدالة والصوت والهوية في الوقت نفسه .اختر الظاهرة المركزية أولا، ثم استخدم خريطة الفصل لتحديد العدسة المالكة .إذا كان الاعتماد هو السبب الرئيس فابدأ بـRDT ؛ إذا كان العمل الهادف لتغيير القواعد هو المركز فابدأ بالعمل المؤسسي؛ إذا كانت المطالب والعلاقة هي المركز فابدأ بأصحاب المصلحة؛ وإذا كان الغرض هو تحليل كيف تخفي ترتيبات متعددة افتراضات متشابكة، يصبح هذا الجسر أداة تكامل مناسبة.

52.24 تحديد وحدة التحليل ومسار القوة

تحدث كثير من الارتباكات لأن الباحث يستخدم كلمة قوة من دون تحديد مستواها .قد تكون القوة علاقة بين مدير وموظف، أو بين وحدتين، أو بين شركة ومورد، أو بين مهنة وحقل تنظيمي، أو بين فئة اجتماعية ونظام مؤسسي .آلية القوة تختلف باختلاف المستوى، ولا يجوز الانتقال من إدراك فردي إلى استنتاج عن بنية الحقل من دون دليل رابط.

الممارسة الأفضل هي رسم مسار يبدأ بالموقع وينتهي بالنتيجة :فاعل أو جماعة تمتلك موردا أو قاعدة أو معرفة؛ آلية تستخدم من خلالها هذا المصدر؛ طرف يتأثر؛ قرار أو ممارسة تتغير؛ ثم نتيجة قابلة للملاحظة .إذا كان المسار متعدد المستويات، يحدد الباحث آلية الانتقال بين المستويات . هذه الخريطة تمنع استخدام القوة كمتغير غامض يفسر كل شيء بعد وقوعه.

قياس القوة نوعيا 52.25

تصل المناهج النوعية إلى أوجه من القوة يصعب رؤيتها في الاستبانة، خصوصا التحكم في الأجندة والخطاب والصمت .يمكن استخدام مقابلات متباينة المواقع، وملاحظة الاجتماعات، وتحليل المحاضر والسياسات ورسائل البريد المؤسسية، وتتبع القرارات عبر الزمن .القيمة ليست في كثرة الاقتباسات، بل في بناء سلسلة دليل تبين كيف تحول مورد أو قاعدة أو تعريف إلى أثر.

التصميم الأقوى يقارن بين روايات من مواقع مختلفة، لأن الطرف الأقوى قد يرى الترتيب طبيعيا بينما يراه الطرف الأضعف مقيدا .ويجب البحث أيضا عن أدلة مخالفة :حالات استطاع فيها طرف هامشي تغيير القرار، أو حالات لم تؤد فيها السيطرة على مورد إلى نفوذ .هذه الحالات تمنع التفسير الدائري الذي يعتبر كل نتيجة دليلا على قوة غير مرئية.

قياس القوة كميا وحدود الاستبانة 52.26

يمكن قياس بعض جوانب القوة كميا عبر مؤشرات الاعتماد، وتركيز المورد، واستقلال المجلس، وتوزيع حق التصويت، ومعدلات الاعتراض، واستجابة الإدارة للصوت، وفروق الوصول إلى الموارد .ويمكن بناء مقاييس إدراكية للتمكين أو الصمت أو العدالة، لكن يجب ألا تحل الإدراكات محل البنية عندما تكون البنية قابلة للملاحظة مباشرة .سؤال الموظف هل مديرك قوي لا يعادل قياس سلطته على التعيين والميزانية والتقييم.

كما تحتاج نماذج العلاقات إلى حذر من السببية العكسية .انخفاض الصوت قد يكون نتيجة للخوف، لكنه قد يزيد أيضا سيطرة الإدارة لأن المعلومات المخالفة لا تصل .وارتفاع تمثيل أصحاب المصلحة قد يحسن العدالة، لكن المنظمات الأفضل أصلا قد تكون أكثر ميلا إلى التمثيل . لذلك تستفيد الدراسة من بيانات زمنية، أو تغيرات سياسات، أو اختلافات مؤسسية قابلة للمقارنة، أو على الأقل نماذج بديلة واختبارات حساسية.

المزج المنهجي :لماذا يحتاج النقد إلى أكثر من نوع دليل 52.27

تزداد مصداقية التحليل عندما يجمع بين دليل بنيوي ودليل سلوكي ودليل خطابي .فقد تظهر السجلات أن أعضاء لجنة معينة يملكون حقا رسميا في الاعتراض، بينما تكشف الملاحظة أنهم نادرا ما يستخدمونه، وتبين المقابلات أن السبب توقع تكلفة مهنية، ويظهر تحليل القرارات أن الاعتراضات التي قدمت لم تغير النتيجة .هذه الطبقات لا تتطابق دائما، واختلافها هو نفسه نتيجة مهمة.

المزج لا يعني جمع كل البيانات الممكنة .يبدأ الباحث بالآلية :إذا كانت السيطرة على الأجندة مركزية يحتاج إلى وثائق ومسار قرار؛ إذا كان الصمت مركزيا يحتاج إلى إدراكات وتجارب؛ إذا كان توزيع الموارد مركزيا يحتاج إلى بيانات مالية أو تشغيلية؛ وإذا كان الخطاب مركزيا يحتاج إلى نصوص وسياق إنتاجها .المنهج يتبع السؤال، لا الرغبة في إظهار تعدد الأدوات.

السببية والتفسير البديل 52.28

لأن مفهوم القوة واسع، يسهل أن يصبح تفسيرا بعديا لأي نتيجة .لتجنب ذلك يحدد الباحث ما الذي كان ينبغي أن يراه لو لم تكن آلية القوة المقترحة موجودة .إذا قيل إن اعتماد المورد سبب قبول شروط مجحفة، فابحث عن منظمات أقل اعتمادا في الظروف نفسها .وإذا قيل إن الأجندة تمنع الاعتراض، قارن مجالا يملك فيه المشاركون حق إدراج البنود بمجال لا يملكونه .وإذا قيل إن الخوارزمية تهمش فئة، اختبر فروق الخطأ بعد ضبط العوامل المشروعة.

كما ينبغي فصل القوة عن بدائل مثل الكفاءة والخبرة والتنسيق .منح خبير تقني وزنا أكبر قد يكون مبررا إذا كانت المسألة تقنية، لكنه يتحول إلى مشكلة عندما يمتد نفوذه إلى مسائل لا يملك فيها معرفة أفضل أو عندما يمنع تدقيق افتراضاته .البحث النقدي الجيد لا يلغي الخبرة، بل يفحص حدودها وآلية تحويلها إلى سلطة.

الانعكاسية وموقع الباحث 52.29

لا يقف الباحث خارج علاقات القوة التي يدرسها .الجهة التي تمنحه الوصول قد تحدد من يقابله، والمشاركون قد يعدلون حديثهم لأنهم يرونه قريبا من الإدارة، والباحث نفسه يحمل مفاهيم مسبقة عن العدالة والكفاءة .الانعكاسية تعني توثيق هذه الشروط لا محاولة ادعاء غيابها .من المفيد تسجيل كيف تم الوصول، ومن رفض المشاركة، وأين تغيرت الأسئلة، وكيف عولجت المعلومات المتعارضة.

في الدراسات الحساسة ينبغي فصل حماية المشاركين عن الرغبة في عرض أدلة مثيرة .قد يكشف تفصيل صغير هوية موظف في وحدة محدودة، وقد يعرض اقتباس مباشر صاحبه لعقوبة . لذلك تدخل الأخلاق في تصميم البيانات نفسها :إخفاء الهوية، تجميع الصفات، تأخير بعض التفاصيل، وفصل ملفات الهوية عن التحليل .ليس هذا قيدا على العلم بل شرطا لكي لا ينتج البحث ضررا باسم كشف القوة.

القوة والزمن :من يستطيع الانتظار ومن يفرض الاستعجال 52.29.1

للزمن بعد سياسي غالبا ما يغيب عن دراسات الحوكمة .الطرف الذي يستطيع الانتظار يملك ميزة على طرف يحتاج إلى قرار سريع، والطرف الذي يملك حق إعلان الاستعجال يستطيع تقليص مساحة النقاش .قد تستخدم الإدارة قرب نهاية السنة المالية لتبرير قرار شراء سريع، أو تستخدم جهة ممولة موعدا نهائيا لفرض شروط لا يمكن مراجعتها بعمق .كذلك قد يستهلك التأخير موارد الطرف الأضعف حتى يقبل تسوية لم يكن ليقبلها في ظروف متوازنة.

لذلك يمكن قياس قوة الزمن عبر من يحدد المواعيد، ومن يستطيع تمديدها، ومن يتحمل كلفة التأخير، وما القرارات التي اتخذت تحت حالة استثناء .في الأزمات يجب التمييز بين المركزية المؤقتة اللازمة للاستجابة وبين تحولها إلى قاعدة دائمة بعد زوال الخطر .التحليل هنا لا يدين السرعة، بل يفحص من استفاد من ضغط الوقت وهل كانت البدائل الممكنة مرئية فعلا قبل إغلاق نافذة القرار.

52.29.2 الحدود التنظيمية والعمل غير المرئي

قد تحسن المنظمة مؤشرات الأداء داخل حدودها بنقل أعمال أو مخاطر إلى خارجها .الاستعانة بمقاول قد تخفض التكلفة المباشرة، لكنها قد تنقل مخاطر السلامة أو عدم الاستقرار إلى عمال لا يظهرون في بيانات الموارد البشرية .وتطبيق خدمة ذاتية قد يقلل زمن موظفي المؤسسة لكنه يضيف وقتا وجهدا على العميل .لذلك يسأل التحليل النقدي أين وضعت حدود النظام الذي تقاس كفاءته، ومن اختفى بمجرد رسم تلك الحدود.

المعالجة المنهجية تبدأ بخريطة تدفق للعمل والكلفة والمخاطر عبر الحدود الرسمية .من يؤدي المهمة؟ من يدفع عند الخطأ؟ من يملك حق الشكوى؟ من يدخل في مؤشرات الأداء ومن يبقى خارجها؟ هذه الأسئلة مهمة في سلاسل الإمداد والمنصات الرقمية والعمل المؤقت والخدمات العامة .وإذا أصبحت العلاقة بين المنظمات هي الظاهرة المركزية، ينتقل الباحث إلى نظريات الشبكات أو الرؤية العلائقية في الباب التالي، بينما يحتفظ هذا الفصل بوظيفة كشف ما تخفيه الحدود.

52.29.3 الشفافية والسرية :مفاضلة لا شعار

تقدم الشفافية عادة بوصفها قيمة إيجابية مطلقة، لكن الحوكمة الجيدة تحتاج أحيانا إلى سرية تفاوضية أو حماية بيانات شخصية أو معلومات تجارية .وفي المقابل قد تستخدم السرية لحجب تعارض مصالح أو منع المساءلة .السؤال النقدي الصحيح ليس هل السرية جيدة أم سيئة، بل من يقرر نطاقها، ولأي مدة، وبأي مبرر، ومن يملك حق مراجعة القرار بعد انتهاء الحاجة إليها.

يمكن للباحث تقييم الممارسة عبر مبدأ الحد الأدنى الضروري :هل حجبت المعلومات التي تحتاج الحماية فقط، أم امتد الحجب إلى أسباب القرار وبدائله؟ هل توجد جهة مستقلة تستطيع الوصول إلى المعلومات السرية؟ هل ينتهي الحجب تلقائيا بعد فترة؟ وهل يعرف أصحاب المصلحة لماذا لا يمكن الإفصاح؟ بهذه الأسئلة يصبح النقاش أكثر دقة من افتراض أن نشر كل شيء يساوي مساءلة أو أن السرية الإدارية ضرورة لا تقبل الفحص.

52.29.4 الخبرة المهنية :متى تكون سلطة مشروعة ومتى تصبح احتكارا

لا يمكن للمنظمة أن تتعامل مع كل الآراء باعتبارها متساوية معرفيا .الخبرة تمنح بعض الفاعلين وزنا مشروعا لأنهم يملكون معرفة متخصصة يصعب استبدالها .لكن المشكلة تبدأ عندما تتحول الخبرة إلى حصانة من التدقيق، أو عندما يستخدم الخبير لغة مغلقة تمنع أصحاب القرار أو

المتأثرين من فهم الافتراضات والبدائل .هنا يجب التمييز بين عدم المساواة المعرفية المبررة وبين احتكار تعريف المشكلة.

يفحص الباحث قابلية الخبرة للمساءلة :هل يشرح الخبير الافتراضات؟ هل توجد مراجعة نظيرة أو رأي ثان؟ هل يمكن فصل الحكم الفني عن الحكم القيمي؟ وهل يصرح بدرجة عدم اليقين؟ في القرارات الطبية والهندسية والمالية والرقمية، قد تكون قوة الخبير ضرورية، لكن الحوكمة تحتاج جسورا تترجم المعرفة وتتيح مراجعتها .هذه المقاربة تحمي قيمة التخصص من جهة وتمنع تحويله إلى سلطة غير قابلة للسؤال من جهة أخرى.

السياق المؤسسي والمقارنة بين البيئات 52.29.5

لا تعمل القوة والأخلاق بالطريقة نفسها في كل سياق .القانون الذي يمنح العمال تمثيلا في مجلس الشركة، أو النظام الذي يفرض إفصاحا تفصيليا، أو سوق العمل الذي يسمح بخيارات خروج واسعة، يغير معنى الصوت والاعتماد .لذلك قد يبدو ترتيب واحد متوازنا في بلد ويصبح شديد الاختلال في بلد آخر .المقارنة الجيدة لا تكتفي بإضافة اسم الدولة كمتغير ضابط، بل تحدد أي مؤسسة تغير آلية القوة.

كما يجب الحذر من تفسير كل فرق بالسياق الثقافي .الثقافة مفهوم واسع وقد يخفي أثر القانون أو الملكية أو التنظيم المهني أو تركيز السوق .يمكن بناء مقارنة منظمة حول عناصر محددة : حقوق التصويت، حماية المبلغين، حرية التنظيم، شفافية البيانات، استقلال القضاء، أو بدائل الموردين والعملاء .ثم يختبر الباحث كيف تغير هذه الشروط قدرة الأطراف على الاعتراض أو الخروج أو التفاوض، وبذلك تصبح المقارنة اختبارا للآلية لا وصفا للفروق.

ضوابط منهجية إضافية للتحقق من القوة والاستنتاج 52.29.6

ينبغي حفظ نسخة زمنية من السياسات واللوائح لأن النص الحالي قد يخفي القاعدة التي كانت نافذة وقت وقوع القرار المدروس .عند استخدام المحاضر يجب التمييز بين غياب العبارة وغياب النقاش، فبعض الاجتماعات تلخص الخلاف ولا تنقل تفاصيله كاملة .يفيد تحليل من يطلب البيانات ومن يجهزها في كشف سلطة البوابة المعرفية قبل وصول المعلومات إلى صاحب القرار الرسمي . إذا استخدمت الاستبانة لقياس الخوف من الكلام، فمن الأفضل فصل توقع الضرر عن الاعتقاد بعدم جدوى الصوت لأن الآليتين مختلفتان .يجب اختبار ما إذا كانت الفروق بين الفئات ثابتة عبر الوحدات أم ناتجة من مدير أو موقع محلي واحد قبل تعميم تفسير بنيوي.

في الشبكات غير الرسمية يمكن مقارنة مسارات الاستشارة الفعلية بالهيكل الرسمي لمعرفة من يملك النفوذ دون منصب معلن .عندما تكون البيانات الإدارية مصدرا وحيدا للدليل ينبغي فحص كيفية إنتاجها ومن يملك حق تعديلها قبل معاملتها كسجل محايد .الاقتباس المثير لا يكفي لإثبات نمط قوة؛ يحتاج الباحث إلى تكرار أو مسار أو قرينة مستقلة تربط القول بالسلوك والنتيجة .في المقارنات الدولية ينبغي فصل أثر الثقافة عن أثر القانون وسوق العمل وبنية الملكية حتى لا يتحول

التفسير الثقافي إلى حاوية عامة .يستحسن تسجيل الحالات التي رفضت فيها الإدارة اقتراحا مع تقديم سبب مقنع، لأنها تساعد على التمييز بين المساءلة وبين مجرد الموافقة على الصوت.

يمكن استخدام خرائط أصحاب المصلحة زمنيا لملاحظة انتقال طرف من الهامش إلى المركز بعد أزمة أو تغير تنظيمي أو اعتماد جديد .عند تحليل الخوارزميات ينبغي التفريق بين تحيز البيانات وتحيز الهدف وتحيز التنفيذ لأن العلاج المنهجي يختلف في كل حالة .إذا كان المتغير الأخلاقي نتيجة إدراكية، فلابد من بيان من يقوم بالحكم الأخلاقي ولماذا يعد منظوره مناسبا لمستوى التحليل .تتطلب المقابلات مع الفئات الأضعف ترتيبات تمنع حضور المشرف أو وصوله إلى التسجيلات لأن مجرد احتمال الوصول قد ينتج صمتا منهجيا .التحليل النقدي الجيد يصف حدود قدرته على رؤية القوة، خصوصا حين تكون علاقات النفوذ غير موثقة أو يتعذر الوصول إلى أصحاب القرار.

يفيد ترتيب الأحداث زمنيا في منع تفسير السياسة الحالية باعتبارها سببا لنتيجة بدأت قبلها، وهي مشكلة شائعة في دراسات الحوكمة المقطعية .عند دراسة اللجان يجب قياس من يحضر ومن يتغيب ومن يتكلم ومن يملك حق التصويت، فهذه أدوار مختلفة لا يعوض أحدها الآخر .يمكن فحص العدالة التوزيعية مع العدالة الإجرائية منفصلتين لأن النتيجة المقبولة قد تنتج من إجراء ضعيف والعكس صحيح .عندما يستخدم الباحث مفهوما مثل التمكين ينبغي تحديد الموارد أو الصلاحيات التي تغيرت فعليا بدلا من الاكتفاء بالشعور العام بالاستقلال .يجب توثيق معايير استبعاد الحالات من التحليل لأن الاستبعاد نفسه قد يمحو أصواتا هامشية ويصنع صورة أكثر انتظاما من الواقع.

تساعد المقارنة بين القرار الأصلي والقرار بعد الاعتراض على قياس أثر الصوت بدلا من قياس مجرد التعبير عن الرأي .عند فحص السلطة المهنية ينبغي التمييز بين المصداقية القائمة على خبرة قابلة للتدقيق وبين احتكار لغة تخصصية تمنع الآخرين من المساءلة .في المنظمات العائلية قد تتداخل القرابة والملكية والإدارة، لذلك يلزم فصل مصادر النفوذ قبل تفسيرها بنظرية واحدة . في القطاع العام يمكن أن تتعارض المساءلة القانونية مع الاستجابة السياسية أو المهنية، وعلى الباحث تحديد الجهة التي تمنح كل نوع من الشرعية .ينبغي ألا تتحول حماية السرية إلى حذف السياق كله؛ يمكن تقديم وصف كاف للآلية مع إزالة التفاصيل التي تسمح بإعادة التعرف على المشاركين.

إذا تكرر اختلاف بين الخطاب والممارسة فالسؤال ليس أيهما حقيقي، بل ما الوظيفة التي يؤديها كل مستوى في نظام الحوكمة .قد تكون مقاومة العاملين مصدرا لمعلومة عن خلل التصميم أو دفاعا عن مصلحة خاصة، ولذلك تحتاج القراءة النقدية إلى اختبار الاحتمالين .في الدراسات الطولية يمكن تتبع ما إذا كان الصوت المبكر يخفض العقوبة لاحقا أو يزيدها، وهو اختبار أقوى من سؤال المشاركين عن الخوف فقط .عند بناء مؤشر مركب للقوة يجب تجنب جمع موارد غير قابلة للمقارنة من دون منطق وزني يوضح لماذا تعوض إحداها الأخرى .المعيار الأخلاقي الذي

يختاره الباحث ينبغي أن يظهر في تفسير الحالات الحدودية لا في الخاتمة فقط، وإلا بقي منفصلا عن التحليل.

إذا كانت المنظمة تعمل في أزمة، فيجب اختبار ما إذا كانت المركزية المؤقتة استمرت بعد زوال سببها وتحولت إلى ترتيب دائم بلا مراجعة. يمكن للمقابلات المتكررة مع الشخص نفسه أن تكشف تغير الرواية بعد قرار حساس، وهو دليل مفيد لفهم التعلم أو الخوف أو إعادة بناء المعنى. عندما تتوافر بيانات الشكاوى ينبغي دراسة من لا يستخدم النظام أيضا، لأن المستخدمين الحاليين قد يكونون فئة ذات ثقة أو معرفة أعلى. يفيد تحليل الاستثناءات من القاعدة في كشف من يملك سلطة تعليق الإجراء، وهي سلطة قد تكون أهم من سلطة صياغة القاعدة نفسها. التركيز على المخرجات وحدها قد يخفي توزيع العبء؛ لذلك يفضل قياس من قدم الوقت والبيانات والمخاطرة اللازمة للوصول إلى النتيجة.

عند تقييم المشاركة الرقمية ينبغي فحص إمكانية الوصول التقني واللغوي وإتاحة الوقت، لا مجرد عدد الحسابات المسجلة في المنصة. يمكن لتعارض المصالح أن يكون معلنا ومدارا جيدا، لذلك لا ينبغي اعتباره دليلا تلقائيا على فشل الحوكمة أو سوء النية. في تحليل المجالس يساعد التفريق بين الاستقلال القانوني والاستقلال المعلوماتي والاستقلال الاجتماعي على بناء قياس أكثر دقة للقدرة على الاعتراض. كل تفسير للقوة ينبغي أن يحدد ما الذي يستطيع الطرف الأقوى فعله ولم يستطع الطرف الآخر فعله، وإلا بقي المفهوم وصفا غامضا للمكانة. إذا كان التفاوت نتيجة ندرة حقيقية في الخبرة، يمكن أن تكون الاستجابة بناء قدرة بديلة بدلا من فرض مساواة شكلية في وزن القرار.

ويبقى معيار القبول النهائي أن يبين الباحث كيف انتقل من الملاحظة إلى الحكم من دون قفزات تفسيرية. يبدأ ذلك بتوثيق مصدر كل معلومة، وتاريخها، ومن أنتجها، والغاية التي أنشئت من أجلها، ثم مقارنة السجل الرسمي بما يرويه المشاركون وما يظهر في الممارسة. إذا اختلفت المصادر، لا يختار الباحث الرواية التي تناسب حجته مباشرة، بل يحدد سبب الاختلاف ويعامل التناقض نفسه بوصفه دليلا يحتاج إلى تفسير. كما يجب تسجيل القرارات التي استبعدت من التحليل، والحالات التي لا تتفق مع النمط، والبدائل التي كان يمكن أن تفسر النتيجة بكفاءة مماثلة. وعندما تستخدم مفاهيم أخلاقية مثل العدالة أو المسؤولية أو الاستقلال، ينبغي تعريفها قبل قراءة النتائج وتحديد المؤشرات التي يمكن أن تنقض الحكم، لا بعد ظهور البيانات. وتحتاج المقارنات بين الفئات إلى أحجام كافية أو أدلة نوعية عميقة تمنع تحويل حالة فردية إلى قاعدة عامة. وفي الدراسات الحساسة، يوثق الباحث كيف حمى المشاركين من الانتقام وكيف فصل معلومات الهوية عن ملفات التحليل. وأخيرا يعرض حدود الوصول، وحدود القياس، وما إذا كانت القوة غير المرئية قد تركت مناطق لا يمكن رصدها. بهذه الخطوات يصبح النقد قابلا للتدقيق، وتتحول الشفافية المنهجية إلى جزء من قوة الاستنتاج لا إلى ملحق شكلي في نهاية الرسالة. ويستحسن

أيضا أن يرفق الباحث خريطة زمنية للقرارات الرئيسة تبين نقاط التحول، والجهات الداخلة، والأدلة المستخدمة، وما تغير بعد كل اعتراض أو مراجعة رسمية مستقلة.

حالة تطبيقية: مكافآت الإدارة العليا 52.30

تخيل شركة تملك لجنة مكافآت مستقلة شكليا. يمكن لتحليل تقليدي أن يقيس نسبة الأعضاء المستقلين وعلاقة التعويض بالأداء. يضيف الجسر النقدي مسارا آخر: من يقترح مؤشرات الأداء؟ من يختار مجموعة الشركات المقارنة؟ من يملك المستشار؟ هل يتلقى الأعضاء سيناريوهات تبين أثر القرار على العاملين أو المخاطر طويلة الأجل؟ هل يستطيع المستثمر الصغير أو العامل تمثيل أثره؟ هنا تظهر القوة في هندسة المعلومة قبل التصويت.

إذا وجد الباحث أن الإدارة تسيطر على البيانات بينما اللجنة تملك حق الرفض، يمكن دمج إحالات محدودة: الوكالة لتفسير الحاجة إلى الرقابة، وأصحاب المصلحة لفحص الأطراف المتأثرة، والقوة لفحص الأجندة والمعلومة. لكنه لا يعلن ثلاث نظريات حاكمة. يحدد النظرية المركزية بحسب السؤال، ويستخدم الفصل 52 لتوضيح لماذا لا تكفي مؤشرات الاستقلال الرسمية لتقدير استقلال القرار.

حالة تطبيقية: التحول الرقمي في مؤسسة عامة 52.31

في مؤسسة عامة قد يعلن مشروع رقمنة أنه يرفع الكفاءة والشفافية. يمكن أن يكون ذلك صحيحا، لكن التحليل يحتاج إلى سؤال من يحدد رحلة المستخدم ومن يملك الوصول إلى النظام ومن يتحمل تكلفة الانتقال. إذا كانت الخدمة الرقمية تفترض اتصالا مستقرا أو مهارة رقمية أو وثائق لا يملكها بعض المستفيدين، فقد تنقل كلفة الخدمة من المؤسسة إلى المواطن من دون أن يظهر ذلك في مؤشر زمن المعاملة.

كما قد يعيد النظام توزيع القوة داخليا: وحدة تقنية تملك صلاحيات كانت موزعة، موظفون يفقدون سلطة تقديرية، مديرون يحصلون على مراقبة لحظية، ومورد برمجيات يكتسب اعتمادا طويل الأجل. لا يعني ذلك رفض الرقمنة، بل بناء تقييم أكثر اكتمالا يربط الكفاءة بالنفاذ والصوت والاعتماد والمساءلة. ويمكن توجيه كل آلية إلى فصلها الأصلي عند الحاجة إلى اختبار سببي كامل.

نموذج تكامل بلا تكديس نظري 52.32

التكامل الجيد يبدأ بظاهرة واحدة ومسار واحد، ثم يضيف عدسة ثانية فقط إذا فسرت حلقة لا تفسرها الأولى. مثلا قد تفسر نظرية الاعتماد سبب امتلاك المورد قوة، لكن لا تفسر كيف يصبح شرط معين مقبولا أخلاقيا داخل الشركة؛ هنا يمكن تحليل الخطاب أو العمل المؤسسي بوصفه آلية مختلفة. أما إضافة أصحاب المصلحة والهوية والتقاطعية والوكالة جميعا لمجرد أنها مرتبطة بالقوة فتصنع نموذجا غير قابل للدفاع.

يمكن تمثيل التكامل في ثلاث طبقات :بنية توزع الموارد والحقوق، عملية تحدد الأجندة والمعرفة والصوت، ونتيجة توزع المنافع والمخاطر والاعتراف .لكل طبقة يختار الباحث مفهوما أو نظرية مالكة، ويحدد علاقة واضحة بين الطبقات .إذا لم تضف العدسة الجديدة متغيرا أو آلية أو شرط حد أو تفسير بديل، تحذف .هذه قاعدة عملية تمنع التضخم النظري وتحافظ على وظيفة الجسر.

أسئلة تشخيص لرسالة الدكتوراه 52.33

قبل اعتماد إطار نقدي، يسأل الباحث :هل توجد نتيجة مهمة لا يمكن تفسيرها فقط بالكفاءة أو الحوافز أو الموارد؟ هل يختلف الوصول إلى القرار أو المعلومة بين أطراف ذات مصالح حقيقية؟ هل يوجد طرف يتحمل مخاطر لا يملك قدرة متناسبة على التأثير؟ هل تعريف النجاح نفسه موضع نزاع؟ هل تظهر فجوة بين السياسة الرسمية والممارسة؟ هل توجد فئات لا تظهر في المتوسط؟ وهل يمكن تحديد آلية تربط القوة بالنتيجة بدلا من الاكتفاء بوصف عدم المساواة؟

إذا كانت الإجابات إيجابية، تأتي أسئلة التصميم :ما وحدة التحليل؟ ما المصدر الملموس للقوة؟ ما الفعل الذي يحول المصدر إلى أثر؟ ما الدليل المضاد الممكن؟ ما النظرية المالكة؟ ما المعيار الأخلاقي المستخدم؟ كيف تحمى الفئات الأضعف أثناء جمع البيانات؟ وما الذي سيتغير في تفسير النتائج لو حذفت العدسة النقدية؟ إذا لم يتغير شيء، فوجودها زخرفي وينبغي حذفها.

أخطاء شائعة في البحوث التي تتناول القوة والأخلاق 52.34

الخطأ الأول استخدام القوة والسلطة والنفوذ والسياسة كمترادفات بلا تعريف .الخطأ الثاني الاستدلال على القوة من النتيجة فقط :فوز طرف لا يثبت أنه كان الأقوى قبل القرار .الخطأ الثالث افتراض أن كل تفاوت غير عادل، أو أن كل قاعدة موحدة محايدة .الخطأ الرابع استخدام مقابلات طرف واحد لوصف علاقة متعددة الأطراف .الخطأ الخامس اختيار نظرية نقدية لأن العنوان يتضمن كلمة عدالة من دون آلية قابلة للرصد.

ومن الأخطاء أيضا قياس الصوت بعدد القنوات بدلا من أثرها، وقياس الاستقلال بالصفة الرسمية فقط، وعدم التمييز بين نقص المعرفة والصمت المتعمد، وتحويل التقاطعية إلى قائمة متغيرات ديموغرافية مستقلة، وإضافة فقرة أخلاقية بعد اكتمال التحليل الاقتصادي .ويتكرر كذلك خلط الشرعية بالقبول الأخلاقي، وخلط الامتثال بالقيم، وتجاهل أن التدخل الذي يمنح صوتا لفئة قد يخلق كلفة أو إقصاء لفئة أخرى.

من النقد إلى توصية قابلة للتنفيذ 52.35

لا تكتمل قيمة التحليل بإظهار أن القوة موزعة بصورة غير متساوية؛ فكل تنظيم يحتاج تفاوتا في الأدوار والصلاحيات .التوصية القابلة للتنفيذ تحدد أي تفاوت يسبب مشكلة، وما الآلية، وما التعديل الأقل كلفة الذي يحسن المساءلة أو الصوت من دون تعطيل القرار .قد يكون الحل حقا في

طلب معلومات مستقلة، أو تدوير رئاسة لجنة، أو حماية مسار الاعتراض، أو نشر معيار التقييم، أو اختبار أثر خوارزمية على فئات مختلفة.

ويجب تقدير آثار التعديل نفسه. زيادة الشفافية قد تضر بالخصوصية، وتوسيع المشاركة قد يبطئ القرار، واستقلال اللجنة قد يقلل المعرفة التشغيلية، وتقليل الاعتماد على مورد رئيس قد يرفع التكلفة. التوصية العلمية لا تخفي هذه المقايضات؛ بل تبين سبب تفضيلها تحت معيار معلن وتحدد ما ينبغي مراقبته بعد التنفيذ.

خريطة القرار: متى يكون هذا الجسر ضروريا؟ 52.36

يكون الجسر ضروريا عندما تكون المشكلة مركبة بين الحوكمة والقوة والأخلاق ولا تملكها نظرية واحدة بالكامل، وعندما يحتاج الباحث إلى الانتقال المنضبط بين المواطن الأصلية من دون تكرارها. وهو مفيد أيضا عندما يكشف نموذج تقليدي نتيجة غير مفسرة مثل غياب الصوت رغم وجود قنوات، أو تفاوت أثر سياسة محايدة ظاهريا، أو استمرار ترتيب يضر بأطراف لا تملك وصولا إلى الأجندة.

أما إذا كان السؤال محددا بآلية واحدة، فلا ينبغي استخدام الفصل كبديل عام. سؤال عن الاعتماد يعود إلى الفصل 46، وعن العمل المؤسسي إلى 48، وعن الوكالة أو الرعاية إلى 50، وعن أصحاب المصلحة إلى 51، وعن الهوية أو التقاطعية إلى مواطنهما الأصلية. الجسر أداة ربط وتشخيص، وليس مظلة تسمح بتجاوز اختيار النظرية الحاكمة.

الخلاصة والجسر إلى الباب 14 52.37

يختم هذا الفصل الباب 13 بتحويل الحوكمة من مجموعة ترتيبات رسمية إلى سؤال أوسع عن توزيع القدرة على التعريف والقياس والكلام والاعتراض وتحمل المخاطر. تعلمنا أن القوة قد تكون موردا، أو تحكما في الأجندة، أو تطبيعا لمعيار، أو إنتاجا للمعرفة؛ وأن الاعتراف بأصحاب المصلحة لا يضمن تأثيرهم؛ وأن الكفاءة والامتثال والشرعية والأخلاق معايير متمايزة يجب ألا تختلط.

يفتح الباب 14 خطوة مختلفة. بعد أن سألنا من يملك الصوت والموارد داخل ترتيبات الحوكمة، سننتقل إلى بنية العلاقات نفسها: كيف يقيد التجذر الاجتماعي الفعل الاقتصادي، وكيف تفتح الروابط الضعيفة قنوات للمعلومات والفرص، وكيف تتحول الشبكات ورأس المال الاجتماعي والفجوات البنيوية إلى مصادر موقعية، ثم كيف تنشأ القيمة العلائقية والمنظومات. بهذا يبقى الفصل 52 خاتمة نقدية للحوكمة، لا مقدمة بديلة لنظريات الشبكات.

مصفوفة تشخيص: السؤال النقدي والنظرية المالكة 52.38

السؤال التشخيصي	الآلية التي ينبغي فحصها	الموطن النظري الأصلي	دور الفصل 52

من يسيطر على مورد حرج أو بدائله؟	الاعتماد واختلال القوة	الفصل 46 - نظرية الاعتماد على الموارد	يكشف أثر الاعتماد على الصوت والمخاطر والأخلاق.
من يستطيع إنشاء القاعدة أو صيانتها أو تعطيلها؟	العمل المؤسسي والوكالة الموزعة	الفصل 48 - العمل المؤسسي	يفحص تفاوت القدرة على تحويل الفعل إلى قاعدة.
من هم الأطراف وما مطالبهم وكيف تخلق القيمة؟	علاقات أصحاب المصلحة والمطالبة المشروعة	الفصل 51 - أصحاب المصلحة	يميز الاعتراف الاسمي من النفوذ الفعلي.
هل المشكلة تفويض ورقابة أم ثقة ورعاية؟	افتراضات السلوك والرقابة	الفصل 50 - الوكالة والرعاية	يكشف آثار التصميم على الخصوصية والصوت والمساءلة.
هل المشكلة حدود المنشأة أو الحقوق المتبقية؟	تكلفة المعاملة والحقوق	الفصل 49 - TCE وحقوق الملكية	يفصل الكفاءة عن توزيع المخاطر والسلطة.
هل تتفاوت المصداقية أو فرص الصوت حسب الهوية؟	الهوية والتصنيف والاعتراف	المواطن الأصلية للهوية والتقاطعية	يربط الفروق بتوزيع الصوت والمعرفة دون إعادة النظرية.
هل المشكلة مركبة بين أكثر من عائلة؟	تعريف المشكلة والأجندة والمعرفة والصوت	الفصل 52 نفسه بوصفه جسرا	يبني خريطة إحالات ونموذج تكامل بلا تكديس نظري.

المراجع

Acker, J. (1990). Hierarchies, jobs, bodies: A theory of gendered organizations. Gender & Society, 4(2), 139-158. https://doi.org/10.1177/089124390004002002

Alvesson, M., & Deetz, S. (2000). Doing Critical Management Research. SAGE.

Alvesson, M., & Willmott, H. (Eds.). (1992). Critical Management Studies. SAGE.

Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. Academy of Management Review, 14(1), 20-39.

Crenshaw, K. (1989). Demarginalizing the intersection of race and sex: A Black feminist critique of antidiscrimination doctrine,

feminist theory and antiracist politics. University of Chicago Legal Forum, 1989(1), Article 8.

Fleming, P., & Spicer, A. (2014). Power in management and organization science. Academy of Management Annals, 8(1), 237-298. https://doi.org/10.5465/19416520.2014.875671

Foucault, M. (1980). Power/Knowledge: Selected Interviews and Other Writings, 1972-1977 (C. Gordon, Ed.). Pantheon Books.

Fournier, V., & Grey, C. (2000). At the critical moment: Conditions and prospects for critical management studies. Human Relations, 53(1), 7-32. https://doi.org/10.1177/0018726700531002

Freeman, R. E. (1984). Strategic Management: A Stakeholder Approach. Pitman.

Hirschman, A. O. (1970). Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States. Harvard University Press.

Lawrence, T. B., & Suddaby, R. (2006). Institutions and institutional work. In S. R. Clegg, C. Hardy, T. B. Lawrence, & W. R. Nord (Eds.), The SAGE Handbook of Organization Studies (2nd ed.). SAGE.

Lukes, S. (2005). Power: A Radical View (2nd ed.). Palgrave Macmillan.

Morrison, E. W. (2014). Employee voice and silence. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 1, 173-197. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091328

Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective. Harper & Row.

Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In W. G. Austin & S. Worchel (Eds.), The Social Psychology of Intergroup Relations (pp. 33-47). Brooks/Cole.

الباب 14

الشبكات والعلاقات والتحالفات والمنظومات

الفصول 53-55

مدخل الباب 14: الشبكات والعلاقات والتحالفات والمنظومات

يجمع الباب 14 الفصول 53-55 حول سؤال واحد: كيف تخلق الروابط والشبكات والتحالفات والمنظومات قيمة أو قيودا تتجاوز حدود المنظمة؟ هذه الوحدة هي سبب جمع الفصول في باب واحد؛ فهي لا تفترض أن النظريات متشابهة، بل أن بينها توترا أو تكاملا يسمح للقارئ بمقارنة إجابات مختلفة عن عائلة واحدة من المشكلات.

المحاور التي تضبط القراءة هنا هي: التجذر والروابط، رأس المال الاجتماعي، المنظور العلائقي، التحالفات والمنظومات. ويتغير وزن كل محور بحسب الظاهرة ومستوى التحليل. لذلك لا يقرأ الباب كتاريخ أسماء، ولا كقائمة وصفات، بل كسلسلة من القرارات: ما الوحدة التي يجري تفسيرها؟ ما الآلية المركزية؟ ما النتيجة التي تستطيع النظرية تفسيرها فعلا؟ وما الشروط التي تجعل استخدامها خارج نطاقها الأصلي غير مبرر؟

يحتفظ كل فصل بوظيفة محددة داخل هذا المسار. الفصل 53: كيف تقيد العلاقات الفعل الاقتصادي، ولماذا تفتح الروابط الضعيفة قنوات لمعلومات وفرص جديدة.؛ الفصل 54: البنية الشبكية والموارد المتاحة عبر العلاقات ومزايا الوساطة بين الأطراف غير المتصلة.؛ الفصل 55: مصادر الريع المشترك وحدود الشركاء، وتحديد المواقع والروابط والأنشطة اللازمة لتكوين منظومة.. هذه الموضوعات متجاورة لكنها غير مترادفة؛ ومن ثم فإن انتقال الباحث من فصل إلى آخر ينبغي أن يستند إلى تغير في السؤال أو الآلية أو المستوى، لا إلى رغبة في زيادة عدد النظريات في الإطار النظري.

تساعد المراجع المؤسسة والامتدادات الرئيسة على فهم هذه الحدود، ومن نقاط الارتكاز في هذا الباب: Granovetter (1985)، Burt (1992)، Nahapiet and Ghoshal (1998)، Adner (2017)، Dyer and Singh (1998). لا تكفي إحالة واحدة إلى هذه الأعمال للحكم على ملاءمة النظرية، لكنها تذكر القارئ بأن كل بناء داخل الباب له نسب علمي وسؤال أصلي لا ينبغي فصلهما عن الاستخدام المعاصر.

ويغلق هذا الباب المسار الموضوعي الأخير في الأطلس، فتنتقل القراءة بعده إلى المراجع والفهارس أو إلى الباب التالي من الأطلس .تبقى الإحالات إلى الأبواب الأخرى مفتوحة عندما تتجاوز الظاهرة حدود الحقل، لكن القاعدة هي العودة إلى الموطن الأصلي للمعالجة الكاملة .بهذه الطريقة يحافظ الباب على تماسكه ويظل جزءا من شبكة أكبر، ويستطيع القارئ استخدامه منفردا أو ضمن مسار الأطلس الكامل.

الفصل 53: التجذر الاجتماعي وقوة الروابط الضعيفة

Social Embeddedness and the Strength of Weak Ties

53.1 تمهيد: من الحوكمة داخل المنظمة إلى العلاقات التي تحيط بالفعل الاقتصادي

أنهى الباب السابق مناقشة الحوكمة والقوة والأخلاق من داخل ترتيبات المنظمة وعلاقاتها بأصحاب المصلحة. يبدأ الباب 14 من نقطة مختلفة: القرار الاقتصادي لا يحدث في فراغ اجتماعي، كما أن الوصول إلى المعلومة أو الشريك أو الفرصة لا يوزع بالتساوي بين الفاعلين. قد تكون شركتان متماثلتين في الموارد والعقود الرسمية، ثم تختلف نتائج كل منهما لأن علاقاتها السابقة، وسمعتها المتداولة، ونوعية صلات مديريها، ومسارات الثقة التي تراكمت حولها تجعل بعض البدائل ممكنة وبعضها الآخر مكلفا أو غير مرئي. من هنا ينتقل التحليل من الحوكمة بوصفها ترتيبا للحقوق والرقابة إلى العلاقات بوصفها بنية حية تقيد الفعل وتفتحه في آن واحد.

يجمع هذا الفصل عدستين متكاملتين لكنهما غير مترادفتين. نظرية التجذر الاجتماعي تسأل كيف يتشكل الفعل الاقتصادي داخل علاقات اجتماعية جارية، وكيف تغير الثقة والسمعة والمعلومات المتبادلة معنى الصفقة وتكلفتها ومخاطرها. أما نظرية قوة الروابط الضعيفة فتسأل لماذا تستطيع علاقات أقل كثافة أو حميمية أن تربط دوائر اجتماعية متباعدة، فتمنح الفرد أو المنظمة معلومات وفرصا لا تتكرر داخل الدائرة القريبة. الأولى تنبه إلى أن السوق اجتماعي بالفعل، والثانية تشرح لماذا لا تكون أقوى العلاقات دائما أفضل قنوات الوصول إلى الجديد.

53.2 الملكية النظرية وحدود الفصل

هذا الفصل هو الموطن الأصلي الكامل لنظرية التجذر الاجتماعي (Embeddedness Theory - MT-0079) ونظرية قوة الروابط الضعيفة (Strength of Weak Ties Theory - MT-0118). لذلك يقدم هنا التاريخ المفاهيمي والافتراضات والآليات وشروط الحدود والقياس والنقد والتطبيقات لكل منهما. ولا تعاد هذه المعالجة في الفصل 54 أو في فصول التحالفات والمنظومات اللاحقة، بل تستخدم إحالة وظيفية قصيرة إلى هذا الموطن عندما تكون خاصية العلاقة أو قوة الرابطة هي الآلية المطلوبة.

الحد مع الفصل 54 حاسم. هذا الفصل يملك خاصية العلاقة نفسها: مقدار تجذر التبادل في علاقة اجتماعية، وقوة الرابطة بوصفها مزيجا من الزمن والكثافة والحميمية والخدمات المتبادلة، وما يترتب على ذلك من ثقة أو وصول إلى معلومات غير متكررة. أما الفصل 54 فيملك بنية الشبكة ككل، ورأس المال الاجتماعي المتاح عبرها، والفجوات البنيوية ومزايا الوساطة. لذلك لن يتحول الحديث عن الجسور هنا إلى شرح كامل للمركزية أو الكثافة أو القيود الشبكية أو رأس المال الاجتماعي؛ تلك موضوعات لها موطنها التالي.

53.3 الجذر الفكري للتجذر :رفض الفاعل المنعزل

توجد جذور بعيدة لمفهوم التجذر في أعمال الاقتصاد الاجتماعي والأنثروبولوجيا الاقتصادية، الذي أبرز أن الاقتصاد في المجتمعات التاريخية كان مندمجا في Polanyi ولا سيما لدى مؤسسات وعلاقات اجتماعية وسياسية .لكن الصياغة التي أصبحت مرجعا مركزيا في دراسات الذي لم يكتف بالقول إن الثقافة أو المؤسسة تؤثر ،Granovetter (1985) التنظيم جاءت مع في الاقتصاد، بل ركز على العلاقات الاجتماعية الجارية التي يتفاعل من خلالها الفاعلون فعليا . هذا التحول مهم لأنه ينقل السؤال من خلفية اجتماعية عامة إلى آلية قابلة للفحص :من يعرف من؟ ما تاريخ العلاقة؟ ما المعلومات التي تدور فيها؟ وكيف يغير ذلك الاختيار الاقتصادي؟

على تفسيرين متقابلين ظاهريا ومتشابهين عمليا .التفسير ناقص Granovetter اعترض الاجتماعية يصور الفاعل كأنه يقرر منفردا وفق أسعار وحوافز ومعلومات مستقلة عن علاقاته . والتفسير مفرط الاجتماعية يجعله أسير قواعد وقيم داخلية بحيث تبدو أفعاله نتيجة مباشرة للتنشئة . كلاهما يقلل دور العلاقات الجارية؛ الأول لأنه يحذفها، والثاني لأنه يستبدلها بقواعد كلية مستقرة . التجذر يقدم موقعا وسطا :الفاعل هادف وقادر على الحساب، لكنه يحسب داخل شبكة من الثقة .والسمعة والالتزامات والمعلومات المتراكمة

53.4 ما المقصود بالتجذر الاجتماعي؟

التجذر لا يعني أن كل علاقة اقتصادية صداقة، ولا أن الثقة تلغي السعر أو العقد أو المصلحة . المقصود أن المعاملة الاقتصادية تتأثر بموقعها داخل علاقات اجتماعية مستمرة، وأن تاريخ التفاعل يوفر معلومات وضمانات وتوقعات لا يمكن اختزالها دائما في البنود الرسمية .عندما يتعامل مورد ومصنع مرات متكررة، لا تصبح الصفقة مجرد تبادل سلعة بسعر؛ يدخل فيها ما عرفه كل طرف عن صدق الآخر، واستجابته في الأزمات، وقدرته على حفظ السر، واستعداده للتكيف عندما تتغير الظروف .هذه المعلومات الاجتماعية قد تغير قرار الشراء حتى مع وجود .بديل أرخص ظاهريا

وعليه فالتجذر متغير في الدرجة والنمط، وليس وصفا ثنائيا لعالمين أحدهما اجتماعي والآخر اقتصادي .توجد معاملات قصيرة وغير شخصية نسبيا، وأخرى تقوم على روابط متكررة وثيقة، وبينهما طيف واسع .السؤال البحثي السليم لا يكون :هل المنظمة متجذرة أم لا؟ بل :في أي علاقات تتجذر؟ وبأي آليات؟ وما مقدار الاعتماد على المعلومات والثقة المتولدة من تلك العلاقات؟ وهل يختلف أثر التجذر باختلاف عدم اليقين أو حساسية المعرفة أو قابلية التحقق من الأداء؟

53.5 الثقة ليست مرادفا للتجذر

أكثر أخطاء التطبيق شيوعا مساواة التجذر بالثقة .الثقة قد تكون نتيجة لعلاقة متكررة أو آلية تعمل داخلها، لكنها لا تستنفد المفهوم .يمكن لعلاقة متجذرة أن تحمل توقعات بالمعاملة بالمثل، ومعلومات خاصة، وسمعة قابلة للانتقال، والتزاما أخلاقيا، وضغطا اجتماعيا، إضافة إلى الثقة . كما يمكن للثقة أن تنشأ من مؤسسة أو شهادة أو قاعدة مهنية من دون علاقة اجتماعية كثيفة .لهذا

ينبغي على الباحث تحديد المسار :هل يقيس التجذر بتاريخ التبادل وكثافته وخصوصية المعلومات، ثم يختبر الثقة كوسيط؟ أم يقيس الثقة وحدها؟ في الحالة الثانية لا يجوز تسمية المتغير تجذرا.

يفيد هذا التمييز في الدراسات الإدارية التي تستخدم استبانات عامة .فقرة مثل 'أثق في المورد ' تقيس إدراكا بالثقة، بينما فقرة مثل 'يعتمد الطرفان على معرفة تراكمت عبر تعاملات متكررة ' أقرب إلى التجذر العلاقي .وإذا كان التصميم شبكيا، قد يقاس التجذر من تكرار الروابط أو استمرارها أو تعدد محتواها، لكن هذه مؤشرات تحتاج مبررا نظريا ولا تتحول آليا إلى معنى اجتماعي .القياس الجيد يبدأ بتحديد الآلية ثم اختيار المؤشر، لا بالعكس.

كيف يخفض التجذر عدم اليقين؟ 53.6

في المعاملات التي يصعب فيها تقييم الجودة قبل التنفيذ، تصبح المعلومات المبنية على خبرة سابقة ذات قيمة خاصة .العلاقة المتجذرة تسمح للطرف أن يستدل من السلوك المتكرر على الموثوقية، وأن يحصل على معلومات سياقية لا تتاح في إعلان عام، وأن يفسر الإشارات الغامضة في ضوء معرفة بالشريك .بذلك لا يختفي عدم اليقين، لكنه يصبح أكثر قابلية للإدارة .وهذا يفسر لماذا قد تفضل المنظمة شريكا معروفا رغم أن عرضا مجهولا يبدو أفضل على الورق :القيمة ليست في الماضي لذاته بل في المعلومات التي أنتجها الماضي.

مع ذلك لا ينبغي تحويل الحجة إلى قاعدة تقول إن التجذر يخفض دائما تكلفة المعاملة . العلاقات الاجتماعية نفسها قد تنتج التزاما زائدا أو تساهلا أو تحيزا في التقييم .قد يستمر المدير مع مورد ضعيف لأنه يخشى إفساد علاقة شخصية، أو يتأخر في كشف الانتهازية لأن الثقة السابقة جعلت الإشارات السلبية أقل تصديقا .لذلك تتطلب النظرية اختبار المنافع والمخاطر معا، خصوصا عندما تكون تكلفة الانفصال مرتفعة أو عندما يصبح مصدر المعلومات الخارجي محدودا.

المعلومات الدقيقة والضمنية داخل العلاقة 53.7

ليست كل المعلومات متساوية في قابليتها للنقل .بعض المعلومات معيارية وواضحة ويمكن شراؤها من السوق أو التحقق منها من قاعدة بيانات .وبعضها دقيق وسياقي :كيف يتصرف الشريك عند الضغط؟ من صاحب القرار الحقيقي؟ ما الحدود غير المكتوبة للجودة؟ ما المشكلة التي لا تظهر في التقارير؟ العلاقات المتجذرة تتيح انتقال هذا النوع الثاني لأن التفاعل المتكرر يبني لغة مشتركة وسياقا تفسيريا .ولهذا قد تحسن التنسيق عندما تكون المهمة معقدة أو تحتاج استجابة سريعة يصعب تدوينها مسبقا.

لكن الفائدة تعتمد على الصلة بالمشكلة .معرفة اجتماعية عميقة بشريك واحد لا تساعد إذا كان التحدي يتطلب رؤية تقنية جديدة من خارج الدائرة .هنا تظهر الصلة مع الروابط الضعيفة :التجذر قد يحسن جودة التبادل داخل العلاقة، بينما الروابط الضعيفة قد توسع نطاق البحث خارجها . الفصل لا يفترض مفاضلة بسيطة بين العمق والاتساع؛ بل يبني لاحقا منطق اختيار يربط نوع المعرفة المطلوبة بقوة العلاقة ودرجة التجذر.

53.8 السمعة والعقوبات الاجتماعية

حين ترتبط الصفقة بعلاقات أوسع، لا يواجه الطرف نتيجة اقتصادية مباشرة فقط، بل احتمال أن تنتقل معلومات سلوكه إلى آخرين. السمعة هنا آلية حوكمة اجتماعية: إخلال مورد بوعده قد يؤثر في صفقات لاحقة إذا كانت الأطراف تتبادل الأخبار أو تتشارك دوائر مهنية. هذا الاحتمال يمكن أن يزيد كلفة الانتهازية حتى عندما يكون العقد ناقصا. لكنه يتطلب فعليا قنوات لنقل المعلومة، وإمكانية التعرف إلى السلوك، ومجتمعا أو شبكة تجعل السمعة ذات قيمة. من دون هذه الشروط تصبح كلمة السمعة تفسيرا فضفاضا.

كما أن العقوبة الاجتماعية ليست دائما عادلة أو دقيقة. شبكات السمعة قد تضخم إشاعة، أو تعاقب الداخل الجديد لأنه لا يملك علاقات، أو تحمي فاعلا مركزيا من النقد. لذلك ينبغي فصل الوظيفة الانضباطية للسمعة عن الافتراض الأخلاقي بأنها تنتج نتيجة أفضل. البحث يمكن أن يسأل من يملك القدرة على نشر التقييم، ومن يصدق صوته، ومن لا تصل روايته إلى الآخرين. هذه الأسئلة تفتح صلة بالقوة، لكنها لا تعيد الفصل 52؛ هنا تدرس القوة فقط بقدر ما تعمل داخل علاقة متجذرة.

53.9 من العلاقة الثنائية إلى تجذر المنظمة

قد يبدأ التحليل بعلاقة بين شخصين أو منظمتين، لكنه لا ينتهي عندها. الشركة تتعامل عبر موظفين وحدود وأدوار، وقد يتراكم تاريخها مع مورد أو مصرف أو موزع على مستوى تنظيمي حتى مع تغير الأفراد. لهذا يحتاج الباحث إلى تحديد مستوى التحليل: هل العلاقة بين مديرين، أم بين وحدتين، أم بين شركتين؟ الخلط بين المستويات ينتج استنتاجات غير مشروعة؛ قرب المدير من نظيره لا يعني تلقائيا أن المنظمة كلها متجذرة، كما أن تحالفا متكررا بين شركتين لا يثبت أن كل أفرادهما يتبادلون الثقة.

يمكن اختبار انتقال العلاقة من الشخص إلى المنظمة عبر مؤشرات مثل تعدد نقاط الاتصال، واستمرار الممارسة بعد تغير الأشخاص، ووجود روتينات مشتركة أو ذاكرة تنظيمية تحفظ المعرفة العلائقية. هذه المسألة مهمة في الشركات العائلية والمؤسسات الصغيرة حيث يتداخل الشخص والمنظمة بقوة، وفي المؤسسات الكبيرة حيث قد تكون العلاقة الرسمية مستقرة رغم تغير الأفراد. التصميم متعدد المستويات أكثر دقة عندما يميز ما هو فردي وما هو علائقي وما هو تنظيمي.

53.10 التجذر في التحالفات والعلاقات بين المنظمات

أظهر مسار بحثي مهم أن تاريخ العلاقات السابقة يغير فرص تكوين تحالفات جديدة. فعندما تفكر منظمة في شريك، لا تنظر فقط إلى التكامل الاستراتيجي؛ تنظر أيضا إلى ما تعرفه عنه من تعامل مباشر أو من شبكة علاقات سابقة. Gulati (1995, 1998) أوضح أن البنية الاجتماعية للعلاقات السابقة توفر معلومات عن قدرات الشركاء وموثوقيتهم وتؤثر في تشكيل التحالف. المعنى

هنا ليس أن الشبكة تلغي الحساب الاستراتيجي، بل أنها تغير جودة المعلومات وتكلفة البحث ومجموعة الشركاء الذين يظهرون أصلا في مجال الاختيار.

هذه الحجة تختلف عن الرؤية العلائقية التي سيأتي موطنها في الفصل 55. التجذر يفسر كيف تؤثر العلاقات السابقة والثقة والمعلومات الاجتماعية في السلوك الاقتصادي والتنسيق. أما الرؤية العلائقية فتسأل كيف تنشأ ريوع مشتركة مميزة من استثمارات خاصة بالعلاقة وروتينات مشاركة المعرفة وتكامل الموارد والحوكمة الفعالة. يمكن أن تتجاور العدستان، لكن لا ينبغي تحويل كل تعاون ناجح إلى دليل على التجذر أو كل تجذر إلى ريع علائقي.

53.11 مفارقة التجذر: متى يتحول الأصل إلى قيد؟

صياغة مؤثرة لمفارقة التجذر. العلاقات المتجذرة قد تولد سرعة Uzzi (1997) تقدم أعمال في التبادل، وثقة، وتكيفا مشتركا، وقد تتيح تسويات لا يحققها تعامل محض بالسعر. لكن ارتفاع الاعتماد على مجموعة ضيقة من العلاقات يمكن أن يجعل المنظمة معرضة لصدمات خارجية، أو يعزلها عن معلومات جديدة، أو يجعلها أسيرة التزامات يصعب تغييرها. الفكرة ليست وجود نسبة سحرية مثلى، بل وجود منطق لا خطي محتمل: ما يفيد عند مستوى معين قد يصبح مصدرا للجمود عندما يطغى على التنوع الخارجي.

لهذا يفيد في البحث التمييز بين جودة العلاقة وبين تنوع محفظة العلاقات. قد تكون المنظمة بحاجة إلى بعض الروابط المتجذرة للتنسيق العميق، وبعض الروابط الأبعد للوصول إلى بدائل ومعلومات جديدة. لا يعنى ذلك استباق الفصل 54 وتحليل البنية الشبكية تفصيليا؛ المقصود هنا فقط أن أثر التجذر لا يقرأ من رابطة واحدة بمعزل عن اعتماد المنظمة عليها. السؤال التطبيقي هو: هل العلاقة المتجذرة تعزز المرونة أم تخفضها في المهمة والسياق المحددين؟

53.12 التجذر والتمويل: عندما تصبح العلاقة معلومة اقتصادية

أن العلاقات الاجتماعية Uzzi (1999) في دراسة التمويل بين الشركات والبنوك، بين المتجذرة يمكن أن ترتبط بشروط تمويل أفضل وأن مزيجا من الروابط المتجذرة وعلاقات أكثر بعدا قد يفيد الوصول إلى رأس المال. القيمة النظرية للدراسة أنها توضح كيف تدخل المعرفة الاجتماعية في قرار يبدو ماليا خالصا. البنك لا يملك كل المعلومات عن جودة المقترض من القوائم الرسمية، والمنشأة لا تتعامل مع سعر فائدة مجرد؛ تاريخ العلاقة قد ينتج معلومات خاصة تقلل الغموض وتغير شروط التبادل.

لا يجوز مع ذلك نقل النتيجة حرفيا إلى كل سوق مالي. قوة حماية المستثمر، ونظم المعلومات الائتمانية، وشفافية القوائم، وهيكل المنافسة المصرفية، كلها قد تغير الحاجة إلى المعرفة العلائقية. في بيئة يتيح فيها نظام معلومات موثوق تاريخا ائتمانيا دقيقا، قد تنخفض القيمة الحدية لبعض مكونات التجذر. وفي بيئة ضعيفة البيانات قد ترتفع، لكن معها أيضا مخاطر المحاباة والإقصاء. شرط الحدود المؤسسي هنا جزء من تفسير النظرية لا ملاحظة هامشية.

53.13 التجذر في الأسواق الرقمية والمنصات

قد يبدو أن المنصات الرقمية تقلل أهمية العلاقات لأن التقييمات والخوارزميات توحد المعلومات، لكن الرقمنة لا تلغي التجذر؛ إنها تعيد توزيع مصادره .البائع والمشتري قد لا يعرف أحدهما الآخر شخصيا، إلا أن التقييمات المتكررة، والهوية الرقمية، ومجموعات المستخدمين، وعلاقات المطورين بالمنصة تنشئ مسارات جديدة للثقة والسمعة .كما أن مجتمعات الممارسة الرقمية قد تنتج معرفة اجتماعية لا تختزل في درجة النجوم .لذلك يجب على الباحث تحديد ما إذا كان يتحدث عن تجذر بين أشخاص، أو بين منظمة ومجتمع رقمي، أو بين شركاء منصة.

وفي الوقت نفسه لا ينبغي تسمية كل تكرار رقمي تجذرا .شراء العميل من تطبيق واحد عشر مرات قد ينتج من تكلفة تحويل مرتفعة أو خصم أو خوارزمية توصية، لا من علاقة اجتماعية . المؤشر السلوكي يحتاج دليلا على الآلية العلائقية :معرفة متبادلة، توقعات مبنية على تاريخ اجتماعي، تبادل خاص للمعلومات، أو التزام يتجاوز الصفقة المنفردة .هذه الضوابط تمنع تضخم المفهوم في دراسات التحول الرقمي والتسويق الإلكتروني.

53.14 نقد التجذر :خطر المفهوم المظلي

نجاح مفهوم التجذر جعله عرضة للتمدد .فإذا استخدم الباحث الكلمة لتشمل الثقة، والتكرار، والقرب، والسمعة، والشبكة، والمؤسسات، والثقافة، فإنه يفقد القدرة على تفسير آلية محددة . المعالجة الصارمة تبدأ بتحديد نوع التجذر ووحدة العلاقة والمؤشر والنتيجة .إن كان الادعاء أن التفاعل المتكرر يولد معلومات خاصة تخفض عدم اليقين، فيجب قياس التفاعل والمعلومات وعدم اليقين .أما إذا كانت الحجة عن ضغط اجتماعي يحول دون الانتهازية فالمؤشرات مختلفة .لا يكفي جمع عدة بنود عامة وإعطاؤها اسم التجذر.

النقد الثاني يتعلق بالسببية .قد تتكون العلاقات المتجذرة لأن الأطراف الجيدة أصلا تختار بعضها، لا لأن التجذر جعلها جيدة .وقد تستمر العلاقة لأن الأداء مرتفع، ثم يظهر الارتباط بين الاستمرار والأداء وكأنه أثر سببي للتجذر .لذلك تحتاج الدراسات إلى بيانات زمنية، أو نماذج اختيار، أو أدوات للسيطرة على الأداء السابق، أو تصميمات مقارنة تميز أثر العلاقة من خصائص الشركاء .هذه المشكلة ستعود في القسم المنهجي بصورة أوسع.

53.15 الانتقال إلى قوة الروابط :ليس كل اتصال متجذرا بالدرجة نفسها

إذا كانت نظرية التجذر ترفض الفاعل المعزول، فإن نظرية قوة الروابط الضعيفة تدقق في أن قوة Granovetter (1973) نوع الاتصال الذي يربط الفاعل بغيره .الفكرة المؤسسة لدى الرابطة ليست مجرد وجود أو غياب، بل مزيج من مقدار الوقت، والكثافة العاطفية، والحميمية أو الثقة المتبادلة، والخدمات المتبادلة .الروابط القوية تتسم عادة بتفاعل أكبر وتداخل اجتماعي أعلى، بينما الروابط الضعيفة أقل كثافة .المفاجأة النظرية أن ضعف العلاقة قد يمنحها قيمة بنيوية لأنها تصل إلى دائرة اجتماعية مختلفة.

هنا يجب الانتباه إلى أن 'ضعيفة 'ليست حكما سلبيا .الرابطة الضعيفة قد تكون مفيدة لأنها لا تستهلك وقتا كبيرا وتوفر نافذة على معلومات غير متكررة .والرابطة القوية قد تكون مفيدة لأنها تحمل الثقة والدعم والقدرة على نقل معرفة معقدة .النظرية لا تقول للمدير أن يستبدل أصدقاءه بمعارف سطحية؛ إنها توضح أن قيمة العلاقة تعتمد على الوظيفة :البحث عن الجديد يختلف عن نقل معرفة صعبة أو طلب مساعدة مكلفة.

منطق التداخل بين دوائر الأصدقاء 53.16

حجته من ملاحظة ميكروية :كلما كانت الرابطة بين شخصين أقوى، Granovetter يبني ارتفع احتمال أن يعرف كل منهما أشخاصا يعرفهم الآخر .السبب أن التفاعل المتكرر والحميمية يدفعان الدوائر الاجتماعية إلى التداخل .ينتج من ذلك أن الروابط القوية تقع كثيرا داخل تجمعات كثيفة حيث المعلومات والسلوكيات متشابهة نسبيا .أما الرابطة الضعيفة فقد تصل بين تجمعين لا توجد بينهما صلات كثيرة، ولذلك تصبح قناة لعبور معلومة أو فرصة من جزء من البنية الاجتماعية إلى جزء آخر.

هذا المنطق مهم لأنه يربط المستوى الثنائي بالمستوى الكلي :خاصية علاقة صغيرة يمكن أن تؤثر في انتشار المعلومات وحركة الأفراد وتماسك المجتمع .غير أن الفصل يتوقف عند هذه الآلية ولا يحولها إلى درس كامل في مقاييس الشبكة .مفهوم الجسر يستخدم هنا لتفسير لماذا قد تكون رابطة ضعيفة قناة غير متكررة؛ أما تحليل الفجوات البنيوية ومواقع الوساطة ومقاييس القيود فهو ملك الفصل 54.

الجسر والمحلية :لماذا لا تساوي الرابطة الضعيفة جسرا دائما؟ 53.17

ليس كل رابط ضعيف جسرا، وهذه نقطة مركزية تضيع في الاستخدام المبسط للنظرية .قد تكون للفرد عشرات العلاقات الضعيفة داخل الدائرة المهنية نفسها، فتقدم معلومات متكررة جدا . قيمة الرابطة تنشأ عندما تصل إلى أشخاص أو مجموعات لا تصل إليهم الروابط الأخرى بسهولة . ولذلك يكون الوصف 'ضعيف 'خاصية للرابطة، بينما 'جسر 'وصف لموقعها النسبي في شبكة . العلاقة بينهما احتمالية لا تعريفية :الروابط الجسرية الخالصة يصعب أن تكون قوية في ظروف كثيرة، لكن الروابط الضعيفة ليست كلها جسورا.

تترتب على ذلك قاعدة قياس مهمة .لا يكفي أن يسأل الباحث عن عدد المعارف السطحية ثم يستنتج الوصول إلى معلومات متنوعة .يحتاج أيضا إلى دليل على عدم تكرار المصادر أو اختلاف دوائرها .يمكن في دراسة استبيانية أن يسأل عن تنوع المجالات التي تأتي منها الاتصالات، وفي دراسة شبكية يمكن فحص تداخل الجيران .لكن إذا أصبح التحليل قائما على خصائص الشبكة الكلية، فإن موطنه النظري الرئيس قد ينتقل إلى الفصل 54.

التوظيف والحراك :المثال المؤسس لقيمة المعلومة الجديدة 53.18

ارتبطت النظرية تاريخيا بدراسات الحصول على الوظائف، حيث يمكن للمعارف الأبعد أن يحملوا معلومات عن فرص غير معروفة داخل الدائرة المقربة .الفكرة ليست أن القريب لا يساعد، بل أن القريب غالبا يعيش في مجال معلومات مشابه .أما شخص تعرفه بدرجة أضعف ويعمل في قطاع أو مدينة أو جماعة أخرى فقد يصل إلى فرصة مختلفة .بذلك تصبح قيمة الرابطة مرتبطة بحداثة المعلومة وبقدرتها على عبور حدود اجتماعية، لا بعمق الدعم وحده.

في بحوث الإدارة يمكن نقل الآلية إلى التوظيف التنفيذي، واكتشاف الموردين، والبحث عن عملاء، وريادة الأعمال، واكتشاف التقنيات، لكن النقل يحتاج تحقق شروطه .إذا كانت الوظيفة أو الصفقة توزع عبر نفوذ شخصي داخل دائرة مغلقة، فقد تصبح الروابط القوية أكثر فائدة .دراسة Bian (1997) في الصين مثال مهم على أن آلية المعلومات الجديدة ليست عالمية بالدرجة نفسها؛ عندما يكون الوصول يعتمد على التأثير والالتزام، قد تتفوق الروابط القوية.

الروابط الضعيفة وانتشار المعلومات 53.19

تستطيع الروابط الضعيفة تسريع الانتشار عندما تربط مجموعات لا تتبادل المعلومة عادة .من دونها قد تبقى الفكرة داخل تجمع صغير مهما كانت كثافة التواصل داخله .لهذا استخدمت النظرية لتفسير انتشار الابتكار والأخبار والممارسات المهنية .ومع ذلك لا يساوي الانتشار التبني .وصول معلومة عن تقنية جديدة عبر رابطة ضعيفة لا يعني أن المنظمة ستثق بها أو تمتلك القدرة على تنفيذها .يجب فصل مرحلة الوصول أو البحث عن مرحلة التقييم والنقل والتطبيق.

هذا الفصل يملك آلية الوصول عبر الرابطة، لا نظرية انتشار الابتكارات التي لها موطن آخر . في دراسة إدارية يمكن أن تكون قوة الروابط متغيرا يفسر تنوع المعلومات المتاحة لصانع القرار، بينما تحتاج النية أو التبني أو الأداء إلى آلية إضافية إذا لم تنتج مباشرة من المعلومة .هذه الحدود تمنع الباحث من استخدام نظرية الروابط الضعيفة لتفسير سلسلة سببية أطول مما تسمح به.

البحث عن المعرفة مقابل نقل المعرفة المعقدة 53.20

تمييزا بالغ الأهمية بين البحث عن المعرفة ونقلها .في وحدات Hansen (1999) قدم منظمة متعددة، ساعدت الروابط الضعيفة الفرق على العثور على معرفة مفيدة في وحدات أخرى، لكنها لم تكن دائما مناسبة لنقل المعرفة المعقدة .عندما تكون المعرفة قابلة للشرح بسهولة، يكفي الوصول إليها عبر اتصال أضعف .أما عندما تكون ضمنية أو مركبة وتحتاج تفاعلا متكررا وتفسيرا مشتركا، تصبح العلاقة الأقوى أكثر قدرة على دعم النقل .بذلك تتحول النظرية من شعار 'الضعيف أفضل' إلى منطق ملاءمة بين قوة الرابطة وخصائص المعرفة.

هذه النتيجة مفيدة في دراسات الابتكار وإدارة المعرفة .ينبغي للباحث أن يقيس مرحلتين منفصلتين :العثور على المصدر، ثم استيعاب المعرفة أو نقلها .كما يجب أن يقيس تعقيد المعرفة أو قابليتها للتدوين .عندئذ يمكن صياغة تفاعل :الروابط الضعيفة تحسن سرعة البحث، لكن فائدتها

للنقل تنخفض كلما زاد التعقيد .مثل هذا النموذج أدق بكثير من علاقة مباشرة بين عدد الروابط الضعيفة والأداء الابتكاري.

53.21 متى تصبح الروابط القوية أفضل؟

تتفوق الروابط القوية عندما تكون المهمة مكلفة اجتماعيا، أو تحتاج ثقة عالية، أو تتطلب دعما متكررا، أو تحمل معرفة يصعب تفسيرها .الشخص قد يسمع عن فرصة من معرفة بعيدة، لكنه يحتاج صديقا وثيقا ليقدم توصية قوية أو مساعدة مستمرة .والمنظمة قد تعرف موردا جديدا من اتصال ضعيف، لكنها تبني معه علاقة أقوى عندما تدخل في تطوير منتج حساس .هذه الديناميكية تبين أن قوة الرابطة يمكن أن تتغير زمنيا وأن الوظائف المختلفة تحتاج درجات مختلفة من القرب.

كما أن السياق المؤسسي والثقافي يغير قيمة الالتزام .في أنظمة يكون فيها التبادل الرسمي ضعيفا أو الوصول إلى الموارد يمر عبر وساطة شخصية، قد تؤدي الروابط القوية دورا لا يمكن تعويضه بمعلومة جديدة فقط .لذلك لا يصح تقديم النظرية كقانون ثقافي عالمي .المطلوب اختبار ما إذا كانت الآلية المطلوبة هي معلومات غير متكررة أم تأثير والتزام وثقة .إذا كان الثاني، فإن افتراض أفضلية الضعيف يحتاج إعادة نظر.

53.22 قياس قوة الرابطة

اقترح Granovetter .القياس المباشر لقوة الرابطة أصعب مما توحي به اللغة اليومية مكونات تشمل الزمن والكثافة العاطفية والحميمية والخدمات المتبادلة، لكن هذه المكونات قد لا تتحرك معا دائما .Marsden and Campbell (1984) أظهرا أهمية التمييز بين جوانب مختلفة للقوة، وأن القرب أو الكثافة يمكن أن يكون مؤشرا قويا، بينما تكرار الاتصال ومدته يحملان مشكلات تفسيرية .فقد يتواصل زميلان يوميا بسبب العمل من دون حميمية عالية، وقد تبقى صداقة قوية رغم ندرة الاتصال الجغرافي.

لذلك ينبغي تجنب بناء مقياس تجميعي آلي من عدد المكالمات ومدة المعرفة ودرجة القرب ثم افتراض أنه أحادي البعد .الأفضل اختبار البنية العاملية إذا كانت الدراسة استبيانية، أو استخدام عدة مؤشرات وتحليل حساسيتها إذا كانت شبكة .كما يجب التمييز بين قوة الرابطة ومحتواها : علاقة استشارة تقنية ليست هي علاقة دعم عاطفي حتى لو كانت القوة متقاربة .تعريف الشبكة ومولد الاسم والسؤال المستخدم يحدد ما الذي يقاس فعليا.

53.23 التحيز في استدعاء العلاقات وحدود الاستبانة

عندما يطلب من المبحوث ذكر أهم خمسة أشخاص يتواصل معهم، قد تنتج الأداة شبكة أقرب إلى الروابط القوية لأنها أسهل تذكرا، فتختفي الروابط الضعيفة التي تهم النظرية .وعندما تسأل الاستبانة عن 'علاقاتي المهنية واسعة "لا يمكن استنتاج أن هذه العلاقات ضعيفة أو جسرية .لذلك يحتاج التصميم إلى مولد أسماء مناسب، أو إلى تحديد مجال العلاقة، أو استخدام بيانات رقمية وسجلات تفاعل عندما تكون متاحة وأخلاقية .كل أداة تلتقط جزءا مختلفا من الظاهرة.

كما يجب الانتباه إلى حدود الشبكة .إذا درس الباحث موظفي إدارة واحدة فقط، فقد يصنف علاقة بين قسمين داخلها كجسر، بينما توجد روابط كثيرة خارج العينة تجعلها غير جسرية في الشبكة الحقيقية .التفسير يجب أن يلتزم بحدود البيانات .يمكن القول إن العلاقة جسرية داخل الشبكة المرصودة، لا في المجتمع كله .هذه الدقة ضرورية في رسائل الدكتوراه التي تستخدم تحليل الشبكات الاجتماعية.

53.24 الروابط الرقمية :كثرة الاتصال لا تعني قوة العلاقة

أنتجت الوسائط الرقمية بيانات وفيرة عن المتابعة والإعجاب والرسائل، لكنها جعلت خطأ القياس أكثر سهولة أيضا .عدد الرسائل قد يعكس مهمة تشغيلية مفروضة، والمتابعة قد لا تتضمن تبادلا فعليا، والإعجاب المتكرر قد يكون سلوكا منخفض التكلفة .لذلك لا يجوز مساواة التفاعل الرقمي بقوة الرابطة من دون تحقق من معنى الاتصال .يمكن دمج مؤشرات رقمية مع أسئلة عن القرب والثقة والمساعدة المتبادلة، أو بناء مقاييس منفصلة لتكرار الاتصال ومحتواه.

في المقابل تتيح البيئة الرقمية ملاحظة روابط كان يصعب قياسها سابقا، مثل الاتصالات العابرة بين مجتمعات مهنية أو فرق موزعة جغرافيا .وقد تكون هذه الروابط ضعيفة اجتماعيا لكنها عالية القيمة المعلوماتية .المهم أن يبقى الادعاء متناسبا مع البيانات :سجل المنصة يثبت اتصالا أو تفاعلا، لكنه لا يثبت وحده حميمية أو ثقة أو التزاما.

53.25 العلاقة بين التجذر وقوة الرابطة

هناك تقاطع واضح بين النظريتين لأن العلاقات القوية غالبا ما تحمل تاريخا أطول وثقة أكبر، لكنهما لا تتطابقان .قوة الرابطة مفهوم يصف شدة علاقة اجتماعية وموقعها المحتمل بين دوائر؛ التجذر يصف كيف يدخل البعد الاجتماعي في الفعل الاقتصادي ويغير التبادل .يمكن أن توجد رابطة قوية بين شخصين لا يترتب عليها قرار اقتصادي مهم، كما يمكن أن تكون معاملة تجارية متجذرة في شبكة سمعة وعلاقات مهنية من دون صداقة حميمة .لذلك يجب تحديد ما الذي يراد تفسيره قبل اختيار النظرية الحاكمة.

إذا كان السؤال :لماذا حصل المدير على معلومة جديدة من خارج دائرته؟ تكون قوة الروابط الضعيفة أقرب .وإذا كان السؤال :لماذا استمرت منشأتان في التعامل وتبادلتا معلومات خاصة رغم نقص العقد؟ يكون التجذر أقرب .وإذا كان النموذج يجمع الوصول إلى معلومة جديدة ثم تحويل العلاقة إلى تعاون وثيق، يمكن ترتيب النظريتين زمنيا بشرط ألا تتحولا إلى تكديس اسمي؛ كل واحدة يجب أن تفسر مرحلة مختلفة بمؤشرات مختلفة.

53.26 التجذر في مقابل اقتصاد تكاليف المعاملات

يوجد حوار مباشر بين التجذر ومنطق الحوكمة الاقتصادية .اقتصاد تكاليف المعاملات يفسر اختيار السوق أو الهجين أو الهرمية في ضوء خصائص المعاملة ومخاطر الانتهازية، بينما يلفت التجذر الانتباه إلى أن العلاقات الاجتماعية قد توفر معلومات وثقة وآليات ضبط لا تظهر إذا نظرنا

إلى المعاملة كحدث منفصل .لا يعني ذلك أن التجذر يدحض العقود أو الحوافز؛ بل يوضح أن .الحوكمة الواقعية قد تجمع ضمانات رسمية واجتماعية وأن تكلفتها تعتمد على تاريخ العلاقة

في الدراسة التطبيقية يمكن اختبار ما إذا كانت خصوصية الأصول تزيد الحاجة إلى ضمانات رسمية، وما إذا كان التجذر يخفف بعض المخاطر أو يعدل أثرها .لكن يجب تجنب صياغة تملك سؤال مواءمة خصائص TCE .'تجميعية مبهمة من نوع 'كل النظريات تفسر الحوكمة المعاملة مع آلية الحوكمة، والتجذر يملك أثر العلاقات الاجتماعية الجارية على التبادل .التكامل .يصبح مبررا فقط عندما يتضمن النموذج الآليتين فعليا

التجذر في مقابل الاعتماد على الموارد والمؤسسية 53.27

تتشابه المفاهيم ظاهريا لأن جميعها تدرس البيئة، لكن السؤال الحاكم مختلف .الاعتماد على الموارد يسأل من يملك موردا حرجا وكيف تولد التبعية قوة وإجراءات لتقليلها .التجذر يسأل كيف تغير العلاقات الاجتماعية الجارية المعلومات والثقة والتنسيق داخل التبادل .قد تعتمد منظمة على مورد واحد من دون علاقة اجتماعية متجذرة، وقد تكون العلاقة متجذرة رغم أن الاعتماد متوازن. .لذلك لا يجوز استخدام القرب العلائقي كمؤشر على الاعتماد

أما النظرية المؤسسية فتركز على الشرعية والقواعد والضغوط والتشابه، لا على العلاقة الاجتماعية الخاصة بين طرفين .قد تختار شركة شريكا لأن الحقل يعتبره مشروعا، أو لأنها تثق فيه من خبرة سابقة؛ النتيجة نفسها لكن الآلية مختلفة .التصميم القوي يميز الضغط المؤسسي من .'المعلومات العلائقية بدلا من جمعهما تحت عنوان 'تأثير البيئة

الروابط الضعيفة في مقابل رأس المال الاجتماعي والفجوات البنيوية 53.28

يجب أن يبقى الحد مع الفصل 54 واضحا .قوة الروابط الضعيفة تركز على خاصية الرابطة وعلى احتمال أن تصل إلى دائرة اجتماعية مختلفة، أما رأس المال الاجتماعي فيركز على الموارد التي يستطيع الفاعل تعبئتها عبر علاقاته، والفجوات البنيوية تركز على ميزة الموقع بين أطراف غير متصلة .قد يمتلك شخص رابطا ضعيفا لا يوفر موردا مهما، وقد يملك موقع وساطة عبر .روابط ليست كلها ضعيفة .لذلك لا تستبدل المفاهيم بعضها ببعض

السؤال التشخيصي البسيط هو :هل المتغير الحاكم هو شدة العلاقة، أم المورد المتاح عبر العلاقات، أم موقع الفاعل في البنية؟ الأول هنا، والثاني والثالث في الفصل 54 .هذا التفريق يحمي النماذج الكمية خصوصا؛ لأن إدخال قوة الرابطة والمركزية ورأس المال الاجتماعي في مقياس .واحد يفقد كل مفهوم معناه ويمنع تفسير النتائج

فرضيات قابلة للاختبار من نظرية التجذر 53.29

يمكن اشتقاق فرضيات دقيقة بدلا من العبارة العامة بأن العلاقات تحسن الأداء .مثال :يزيد التجذر العلاقي من تبادل المعلومات الخاصة عندما تكون جودة الطرف الآخر صعبة الملاحظة . أو :يكون أثر التجذر في سرعة التكيف أقوى عندما يتطلب التغيير تنسيقا متبادلا لا يمكن تحديده

تعاقديا مسبقا .ويمكن اختبار حد سلبي :يأخذ أثر التجذر في تنوع المعلومات شكلا منحنيا إذا أدى الاعتماد المفرط على علاقات متكررة إلى إغلاق قنوات خارجية.

تتطلب هذه الفرضيات تحديد المتغير الوسيط .إذا كان الادعاء أن التجذر يحسن الأداء لأنه يزيد جودة المعلومات، فيجب قياس جودة المعلومات واختبار الوساطة .وإذا كانت الحجة أنه يخفض الانتهازية عبر السمعة، فالمسار مختلف .بذلك تتحول النظرية من مقدمة أدبية إلى بنية سببية يمكن رفضها أو دعمها.

فرضيات قابلة للاختبار من قوة الروابط الضعيفة 53.30

الفرضية الأقرب للأصل هي أن الاعتماد على روابط أضعف تصل إلى دوائر غير متداخلة يزيد الوصول إلى معلومات جديدة أو متنوعة .لكن الصياغة الأقوى تضيف شرطا :يكون أثر الروابط الضعيفة في سرعة العثور على معرفة مفيدة أقوى عندما تكون المعرفة موزعة بين وحدات أو مجالات متباعدة .ويمكن إضافة تفاعل مقابل :ينخفض أثر الروابط الضعيفة في كفاءة النقل كلما زاد تعقيد المعرفة، بينما تصبح الروابط الأقوى أكثر فائدة.

كما يمكن تصميم نموذج متعدد المراحل في ريادة الأعمال :تنوع الروابط الضعيفة يزيد اكتشاف الفرص، ثم جودة التقييم والالتزام بالفرصة تعتمد على خبرة أو موارد أخرى .هنا لا تحمل النظرية وحدها كل المسار إلى الأداء المالي .هذا الانضباط يمنع المبالغة في قوة تفسيرها ويجعل المتغير التابع قريبا من الآلية الأصلية.

التصميم السببي ومشكلة الاختيار المتجانس 53.31

أكبر تحد سببي أن العلاقات لا تتكون عشوائيا .الأشخاص المتشابهون يختارون بعضهم، والمنظمات الناجحة تجذب شركاء أفضل، ومن يملك قدرة اجتماعية عالية يبني شبكة مختلفة .فإذا وجد الباحث أن العلاقات القوية ترتبط بالأداء فقد يكون السبب خصائص الأفراد، وإذا وجد أن التجذر يرتبط بالثقة فقد تكون الثقة هي التي سمحت باستمرار العلاقة .البيانات المقطعية لا تفصل هذه الاتجاهات بسهولة.

تتحسن الحجة باستخدام بيانات طولية ترصد تكوين العلاقة ونتيجتها، ونماذج تفصل الاختيار من التأثير، وتأثيرات ثابتة عند توافر لوحات زمنية، ومقارنات قبل وبعد تغير خارجي يفتح أو يغلق قنوات اتصال .في الشبكات الديناميكية يمكن استخدام نماذج مخصصة لتكوين الروابط وتغير السلوك .ولا توجد تقنية سحرية؛ الأهم أن يعترف التصميم بعملية اختيار العلاقات بدلا من معاملتها كمتغير مستقل خارجي تماما.

المستويات المتعددة :فرد، علاقة، منظمة، شبكة 53.32

يعمل الفصل عبر مستويات متعددة، ولهذا يجب أن يطابق الباحث مستوى النظرية بمستوى البيانات .قوة رابطة بين موظفين متغير ثنائي، بينما الابتكار المؤسسي نتيجة تنظيمية .لربطهما يحتاج الباحث إلى قاعدة تجميع أو آلية انتقال :هل تنوع روابط فريق البحث يزيد نطاق المعرفة

التي تصل إلى الفريق ثم يحسن ابتكار المنظمة؟ لا يكفي أخذ متوسط تقييمات الأفراد وتسميته 'قوة روابط المنظمة' من دون مبرر.

وبالمثل قد يقاس التجذر بين شركتين بينما تكون النتيجة أداء تحالف أو مرونة سلسلة إمداد. هذه مطابقة منطقية إذا كان التبادل بين الشركتين هو الوحدة التي تنتج النتيجة. أما إذا كانت العينة أفرادا يجيب كل منهم عن علاقته الشخصية بمورد، فيجب التأكد من أن المبحوث يملك معرفة تسمح له بتقييم علاقة المنظمة لا انطباعه الخاص فقط.

أساليب البحث المناسبة 53.33

تتميز هذه العائلة النظرية بأنها تسمح بتكامل مناهج متعددة. الإثنوغرافيا والمقابلات تكشف كيف تبنى الثقة والالتزام والمعنى داخل العلاقة، وتحليل الشبكات يحدد موقع الروابط وعدم تكرارها، والاستبانة تقيس القوة المدركة أو تبادل المعلومات، والبيانات الأرشيفية ترصد تاريخ التحالفات أو المعاملات. أفضل تصميم ليس الأكثر تعقيدا، بل الذي يلتقط الآلية التي تنص عليها الفرضية.

في دراسة الروابط الضعيفة، قد يحتاج الباحث مصفوفة علاقات أو مولد أسماء إذا كان الادعاء بنيويا. وفي دراسة التجذر بين مشتر ومورد يمكن استخدام أزواج بيانات من الطرفين لتقليل تحيز المصدر الواحد. وإذا كانت النتيجة زمن وصول معلومة أو تكوين تحالف، يمكن استخدام تحليل الحدث أو نماذج البقاء. اختيار الأسلوب يتبع وحدة العلاقة والزمن، لا شهرة البرنامج الإحصائي.

مثال تطبيقي :شركة تصنيع تبحث عن مورد تقني جديد 53.34

لنفترض أن شركة تصنيع تعتمد على مورد قديم لعشرة أعوام. العلاقة المتجذرة تمنح الطرفين معرفة دقيقة بالمواصفات غير المكتوبة، وسرعة في حل المشكلات، وثقة تسمح بتعديل الكميات من دون تفاوض كامل كل مرة. هذه المنافع تفسرها نظرية التجذر. لكن الشركة تحتاج فجأة تقنية استشعار جديدة لا يملكها المورد. الاتصالات القوية داخل دائرتها الحالية تعيد أسماء مألوفة، بينما يرسل مهندس سابق تربطه بمدير المشتريات علاقة ضعيفة اسم شركة ناشئة في قطاع مختلف. هنا تعمل آلية المعلومات غير المتكررة لنظرية الروابط الضعيفة.

بعد اكتشاف المورد الجديد لا تنتهي القصة. إذا كانت التقنية معقدة، قد تحتاج الشركة إلى بناء علاقة أقوى وتفاعلات متكررة كي تنقل المعرفة وتكيفها، وهو ما ينسجم مع تمييز البحث عن المعرفة ونقلها. المثال يوضح أن النظريتين يمكن أن تتتابعا زمنيا من دون دمجهما في متغير واحد :التجذر يفسر كفاءة التعاون القائم، والرابطة الضعيفة تفسر نافذة الاكتشاف، ثم قد تتغير قوة العلاقة مع دخول التعاون مرحلة التنفيذ.

حالة دكتوراه :التحول الرقمي في شبكة مستشفيات 53.35

باحث يدرس لماذا تتبنى بعض المستشفيات ممارسات رقمية جديدة أسرع من غيرها .إذا صاغ الفرضية بأن المديرين الذين يملكون روابط مهنية ضعيفة مع مستشفيات أخرى يتلقون معلومات متنوعة عن حلول رقمية قبل زملائهم، فإن نظرية قوة الروابط الضعيفة مرشح واضح .ينبغي أن يقيس قوة الروابط وتنوع مصادرها ووقت وصول المعلومة، لا أن يكتفي بمقياس عام للتواصل الخارجي .وإذا كان التبني الفعلي يحتاج موارد وشرعية وقدرة تقنية، فهذه آليات إضافية يجب تمييزها.

أما إذا كان السؤال عن نجاح تنفيذ نظام مشترك بين مستشفى ومورد تقنية تربطهما علاقة طويلة، فقد تكون نظرية التجذر أكثر دقة :تاريخ التفاعل والثقة والمعرفة المتبادلة قد يفسر سرعة حل المشكلات غير المتوقعة .في هذه الحالة لا يحتاج الباحث إلى إدخال نظرية الشبكات الاجتماعية كاملة ما لم تكن بنية شبكة الموردين نفسها جزءا من السؤال .القرار النظري يبدأ من الآلية، لا من قرب أسماء المتغيرات.

أخطاء شائعة في رسائل الدكتوراه 53.36

الخطأ الأول استخدام كلمة شبكة ثم إعلان نظرية الروابط الضعيفة من دون قياس قوة أي رابطة .والخطأ الثاني قياس الثقة وحدها وتسميتها تجذرا .والخطأ الثالث افتراض أن الروابط الضعيفة أفضل في كل النتائج .والخطأ الرابع اعتبار كل علاقة ضعيفة جسرا .والخطأ الخامس الجمع بين التجذر ورأس المال الاجتماعي والفجوات البنيوية في مقياس واحد .والخطأ السادس تجاهل أن العلاقة يمكن أن تكون نتيجة للأداء لا سببا له .والخطأ السابع نقل نتائج سوق أو ثقافة إلى سياق مختلف من دون اختبار شروط الحدود.

ويضاف خطأ ثامن هو الخلط بين الشبكة الشخصية والشبكة التنظيمية .قد يملك المدير علاقات واسعة لكنها لا تستخدم في قرارات المنظمة .وخطأ تاسع هو الاعتماد على سؤال واحد عن 'قوة العلاقة' عندما تتطلب الحجة معرفة الزمن والقرب والمساعدة أو محتوى التفاعل .وخطأ عاشر هو وضع متغيرات كثيرة تحت النظرية لأن جميعها اجتماعية .الانضباط النظري يعني أن كل متغير يدخل لأنه يؤدي دورا في الآلية، لا لأنه ينتمي لغويا إلى موضوع العلاقات.

قاعدة اختيار النظرية لطالب الدكتوراه 53.37

اختر نظرية التجذر عندما تكون الظاهرة الاقتصادية أو التنظيمية لا تفسر جيدا إذا عومل الأطراف كفاعلين منفصلين، وكان تاريخ العلاقة والثقة والمعلومات الخاصة والالتزامات الاجتماعية جزءا مباشرا من السببية .واختر نظرية قوة الروابط الضعيفة عندما يكون السؤال عن الوصول إلى معلومات أو فرص جديدة عبر علاقات أقل كثافة تصل إلى دوائر مختلفة .إذا كان السؤال عن موقع الفاعل في شبكة كاملة أو الموارد المتاحة عبر الشبكة، انتقل إلى الفصل 54.

عند التردد، اكتب الجملة السببية من دون اسم النظرية: "لأن العلاقة السابقة تولد معلومات خاصة وثقة..." تشير إلى التجذر." لأن الاتصال البعيد يصل إلى دائرة معلومات غير متكررة..." يشير إلى الروابط الضعيفة." لأن الفاعل يحتل موقعا بين مجموعتين غير متصلتين..." يشير إلى الفجوات البنيوية. هذه الصياغة البسيطة تكشف كثيرا من حالات التكديس النظري قبل أن تدخل إلى نموذج الدراسة.

الخلاصة والجسر إلى الفصل 54 53.38

المعاملة تحمل: يقدم التجذر الاجتماعي تصحيحا جوهريا لصورة الفعل الاقتصادي المنعزل تاريخا اجتماعيا يمكن أن ينتج ثقة ومعلومات دقيقة وآليات ضبط، لكنه قد ينتج أيضا انغلاقا والتزاما زائدا. وتضيف نظرية قوة الروابط الضعيفة أن القيمة لا تأتي دائما من عمق العلاقة؛ العلاقات الأضعف قد تنقل معلومات وفرصا عبر حدود المجموعات، بينما تحتاج المعرفة المعقدة أو التأثير المكلف أحيانا إلى روابط أقوى. بذلك يكتمل في هذا الفصل تحليل خاصية العلاقة ووظيفتها.

الفصل التالي يغير وحدة النظر. بدلا من السؤال عن قوة رابطة بعينها أو مقدار تجذر تبادل معين، سينظر إلى بنية الشبكة والموارد التي تتيحها ومواقع الوساطة داخلها عبر نظرية الشبكات الاجتماعية ورأس المال الاجتماعي والفجوات البنيوية. قاعدة الانتقال هي أن العلاقة تسبق البنية تحليليا لكنها لا تختزلها: ما يحدث بين طرفين لا يخبرنا وحده أين يقع كل طرف في شبكة أوسع.

التشخيص المنهجي قبل جمع البيانات 53.39

قبل تصميم الأداة، يرسم الباحث سلسلة من أربع حلقات: وحدة العلاقة، خاصيتها النظرية، الآلية الوسيطة، والنتيجة القريبة. في التجذر قد تكون الوحدة علاقة شركة بمورد، والخاصية تاريخ التفاعل الاجتماعي، والآلية جودة المعلومات الخاصة، والنتيجة سرعة التكيف. في الروابط الضعيفة قد تكون الوحدة علاقة مدير بجهة مهنية، والخاصية انخفاض قوة الرابطة مع عدم تكرار الدائرة، والآلية الوصول إلى معلومة جديدة، والنتيجة اكتشاف فرصة. هذا الرسم يمنع استخدام متغيرات كبيرة لا يعرف الباحث ما الذي تعنيه علائقيا.

ثم يختبر الباحث البديل الأقرب. إذا أمكن تفسير النتيجة بالكامل بخصائص المورد أو السعر أو الحوافز التعاقدية، فلا يضيف التجذر قيمة إلا إذا قدم دليلا على أثر العلاقة نفسها. وإذا كانت المعلومة الجديدة تفسرها خبرة الفرد أو البحث الرسمي لا اتصالاته، فلا تكفي تسمية العلاقة ضعيفة. وجود تفسير منافس ليس مشكلة؛ المشكلة أن يتجاهله التصميم ثم ينسب الأثر للنظرية المختارة.

الزمن وتحول العلاقة 53.40

العلاقات تتطور، وهذه حقيقة مركزية لا تعكسها التصاميم المقطعية بسهولة. رابطة تبدأ ضعيفة قد تقوى مع التعاون، وعلاقة متجذرة قد تتآكل بعد إخفاق، وقد ينتقل التفاعل من معرفة

شخصية إلى روتين تنظيمي .لذلك يمكن أن يكون الزمن جزءا من النظرية :في مرحلة البحث تفيد الروابط الأضعف، وفي مرحلة التكامل تقوى العلاقة، وفي مرحلة النضج قد يظهر خطر الانغلاق. نموذج المراحل يفسر تغير قيمة الرابطة بدلا من البحث عن أثر ثابت عبر دورة العلاقة كلها.

قياس الزمن لا يعني فقط سؤال المبحوث عن عدد سنوات المعرفة .المدة مؤشر ناقص؛ فقد تستمر علاقة خاملة عشرين عاما وتظل ضعيفة .الأفضل دمج المدة مع كثافة التفاعل ومحتواه والتحولات المهمة .في البيانات الطولية يمكن تتبع لحظات تكوين الرابطة وتقويتها وضعفها، وربطها بالأحداث التي غيرت التبادل .هذا يفتح بابا لدراسات أكثر سببية ودقة.

التعدد الوظيفي للرابطة 53.41

العلاقة نفسها قد تحمل أكثر من محتوى :معلومات تقنية، نصيحة مهنية، دعم شخصي، تمويل، وهو مهم لأن قوة multiplexity، أو إحالة إلى طرف ثالث .يسمى هذا أحيانا تعدد المحتوى أو الرابطة قد ترتبط بتعدد وظائفها .لكن الباحث لا يحتاج إلى جعل التعدد نظرية مستقلة؛ يكفي أن يحدد ما إذا كان محتوى العلاقة المقاس هو فعلا المحتوى الذي تحتاجه الآلية .اتصال قوي للدعم الشخصي لا يضمن معلومة سوقية جيدة.

في الاستبانة يمكن فصل أسئلة 'إلى من تلجأ للحصول على معلومة تقنية؟ 'عن 'من تثق به عند مشكلة شخصية؟ .'وفي بيانات الشركات يمكن فصل تحالفات التطوير عن علاقات التمويل أو التوريد .هذه الدقة تجعل تفسير قوة الرابطة أكثر معنى وتمنع إسقاط خاصية علاقة في مجال على نتيجة في مجال آخر بلا دليل.

عدم الخطية والتوليف بين القرب والانفتاح 53.42

منطق المفارقة يسمح بفرضيات غير خطية :مزيد من التجذر قد يحسن التنسيق حتى حد، ثم تقل فائدته إذا أغلق مصادر البدائل .لكن اختبار المنحنى يجب أن يكون مبررا نظريا لا محاولة بحث عن دلالة .يحتاج الباحث إلى شرح ما الذي يتغير عند المستوى العالي :هل يصبح تبديل الشريك مكلفا؟ هل تنخفض المعلومات الجديدة؟ هل تتشكل التزامات تمنع المقارنة؟ من دون آلية للانعطاف يكون الحد التربيعي مجرد تقنية.

كما يمكن تصور محفظة تجمع روابط متجذرة للتنفيذ وروابط أضعف للاستكشاف .غير أن هذا لا يساوي تلقائيا البراعة التنظيمية أو رأس المال الاجتماعي .في هذا الفصل يوصف التوليف فقط من زاوية وظائف العلاقات :عمق يتيح تنسيقا، واتساع يتيح بحثا .إذا تحول السؤال إلى بنية المحفظة أو توازن الشبكة ككل، ينتقل مركز الثقل إلى الفصل التالي.

البيانات المزدوجة وتقليل تحيز المصدر الواحد 53.43

العلاقات ظواهر مشتركة، ولذلك يوفر جمع بيانات من الطرفين ميزة مهمة .قد يرى المورد أن العلاقة عميقة بينما يراها المشتري عادية، وقد يبالغ مدير في وصف ثقته لأن الأداء جيد .

البيانات المزدوجة تكشف عدم التماثل نفسه ويمكن أن يصبح متغيرا تفسيريا .في التحالفات مثلا قد يفسر اختلاف إدراك قوة العلاقة سوء التنسيق حتى لو كان المتوسط مرتفعا.

عندما يتعذر جمع بيانات من الطرفين، يمكن استخدام مصادر مستقلة مثل تاريخ العقود، وسجلات الاجتماعات، ورسائل العمل ضمن قواعد الخصوصية، أو تقييمات طرف ثالث .الغرض ليس جمع بيانات كثيرة لذاتها، بل كسر الارتباط المصطنع الذي ينشأ عندما يقيس الشخص نفسه العلاقة والآلية والنتيجة في اللحظة نفسها.

53.44 المقارنة بين السياقات والثقافات

قيمة الرابطة لا تنفصل عن النظام الاجتماعي الذي تعمل فيه .في سوق عمل يعتمد على إعلانات شفافة ومنصات مفتوحة، قد تكون المعلومة هي المورد الحاسم الذي توفره رابطة ضعيفة. وفي نظام يعتمد على وساطة أشخاص ذوي سلطة، قد يكون التأثير والثقة أهم من حداثة المعلومة . لذلك تكون مقارنة البلدان أو القطاعات فرصة لاختبار النظرية لا مجرد متغير تحكم.

يمكن بناء فرضية تعديل تربط قوة الرابطة بنوع آلية تخصيص الفرصة :كلما كانت الفرص موزعة عبر معلومات عامة يقل العائد المعلوماتي لبعض الروابط، وكلما كانت موزعة عبر دوائر مغلقة يزداد وزن الالتزام أو النفوذ .لكن يجب قياس هذه الخصائص المؤسسية فعليا، لا تفسير كل فرق ثقافي بعد ظهور النتائج.

53.45 تطبيقات في سلاسل الإمداد

في سلسلة الإمداد، التجذر قد يفسر لماذا يتبادل مشتر ومورد معلومات حساسة عن المخزون أو الخطط المستقبلية، ولماذا يتكيفان بسرعة عند اضطراب غير متوقع .العلاقة السابقة يمكن أن تجعل الإفصاح أقل مخاطرة وتوفر معرفة بتفضيلات الطرف الآخر .لكن التجذر الشديد مع عدد محدود من الموردين قد يزيد التعرض لصدمات إذا كانت البدائل غير مطورة .لذلك تصلح السلاسل لاختبار الوجهين الإيجابي والسلبي في النظرية.

أما الروابط الضعيفة فتدخل عندما تبحث الشركة عن مصادر بديلة أو تقنيات توريد أو إشارات مبكرة عن المخاطر .اتصال مهني بعيد قد يكشف موردا في منطقة أخرى لا يظهر في دائرة العلاقات المعتادة .مرة أخرى، الاكتشاف شيء والتكامل التشغيلي شيء آخر؛ قد تحتاج العلاقة الجديدة إلى أن تقوى قبل مشاركة بيانات الإنتاج الحساسة.

53.46 تطبيقات في الابتكار وريادة الأعمال

رائد الأعمال يحتاج غالبا إلى معلومات وفرص وشركاء لا يملكونها أفراد دائرته القريبة .لهذا توفر الروابط الضعيفة منطقا جذابا لاكتشاف فرص أو الوصول إلى خبرات متنوعة .لكن النجاح بعد الاكتشاف يتطلب موارد والتزاما وقدرة تنفيذية؛ فلا ينبغي تحميل النظرية نتيجة البقاء أو الربحية من دون مسارات إضافية .القياس الأقرب هو تنوع الأفكار أو عدد الفرص الجديدة أو سرعة الوصول إلى مصدر معرفة.

وفي فرق الابتكار داخل الشركات يمكن للروابط الأضعف بين الوحدات أن تقلل تكرار البحث، بينما تحتاج عملية دمج معرفة عميقة إلى تفاعل أقوى .هذه التفرقة تسمح بتصميم فرضيات متنافسة بدل البحث عن علاقة خطية واحدة بين 'التواصل 'و'الابتكار .'كما تساعد المدير على تصميم حدود تنظيمية تسمح باتصالات خفيفة كثيرة ثم استثمار انتقائي في علاقات أعمق.

اعتبارات أخلاقية في تحليل العلاقات 53.47

بيانات الشبكات حساسة لأن هوية شخص واحد تكشف شيئا عن أشخاص لم يجيبوا على الدراسة .مجرد سؤال المبحوث عن من يثق به أو من يتواصل معه قد ينتج معلومات عن أطراف ثالثة .لذلك يحتاج الباحث إلى تقليل الأسماء الشخصية في ملفات التحليل، واستخدام معرفات مشفرة، والفصل بين مفتاح الهوية وبيانات الشبكة، وتوضيح حدود السرية للمشاركين.

كما يجب تجنب تحويل التحليل إلى أداة تصنيف عقابي داخل المنظمة .وصف موظف بأنه هامشي أو وسيط أو صاحب روابط ضعيفة يمكن أن يؤثر في تقييمه إذا تسربت النتائج .الغرض العلمي هو تفسير الأنماط لا إصدار أحكام شخصية .وتزداد الحساسية إذا استخدمت سجلات بريد أو منصات رقمية؛ وجود البيانات تقنيا لا يعني أن استخدامها البحثي مشروع تلقائيا.

مصفوفة تفسير النتيجة السلبية 53.48

إذا ظهر أن التجذر يرتبط سلبيا بالأداء، لا يقفز الباحث مباشرة إلى القول إن العلاقات سيئة . يسأل أولا هل التجذر خفض تنوع المعلومات، أو رفع تكلفة الانفصال، أو حمى شريكا ضعيفا، أو أن الأداء المنخفض دفع المنظمة إلى الاعتماد أكثر على علاقاتها القديمة .كل تفسير يقتضي بيانات مختلفة .وبالمثل إذا لم تظهر فائدة للروابط الضعيفة، قد يكون السبب أنها لا تصل إلى دوائر جديدة، أو أن المعلومات المتاحة عامة، أو أن المهمة تحتاج نقلا معقدا لا بحثا فقط.

هذه المصفوفة تمنع التفسير بعد النتيجة .الأفضل أن يحدد الباحث قبل التحليل البدائل التي ستفسر الصفر أو الإشارة المعاكسة، ويقيس مؤشرات تسمح بالمفاضلة بينها .النظرية الجيدة لا تتنبأ فقط بالاتجاه المتوقع؛ تحدد أيضا متى ينبغي ألا يظهر الأثر ولماذا.

ضوابط تفسيرية إضافية قبل الانتقال إلى الفصل التالي 53.49

يجب أن يحدد الباحث ما إذا كانت العلاقة موردا مستقلا أم قناة تنقل موردا آخر، لأن الخلط بين الاثنين يغير معنى المتغير الوسيط .عندما تكون المعلومة متاحة للجميع بسعر منخفض، تنخفض القيمة التفسيرية لحداثة المعلومات التي تحملها الروابط الضعيفة، ولا يختفي أثر العلاقة بالضرورة في وظائف أخرى .إذا كانت العلاقة مفروضة تنظيميا وليست مختارة، فإن تكرار التفاعل لا يقدم الدليل نفسه على القرب الذي يقدمه تفاعل طوعي مستمر .اختلاف إدراك الطرفين لقوة الرابطة قد يكون معلومة نظرية في ذاته، لأن العلاقة غير المتماثلة يمكن أن تنتج توقعات متعارضة حول الالتزام والمساعدة .التجذر لا يلغي الانتهازية؛ قد يغير فقط احتمال اكتشافها أو تكلفة ممارستها أو تفسير الإشارة التي تدل عليها.

السمعة لا تعمل من دون جمهور قادر على تداول المعلومات وربط السلوك بهوية الفاعل، ولذلك يجب وصف بنية تداول التقييم في السياق المدروس .الرابطة الضعيفة التي تحمل معلومة متكررة لا تحقق الآلية الأساسية، حتى لو كان مؤشر القرب منخفضا بصورة واضحة .الرابطة القوية التي تصل إلى دائرة مختلفة قد تجمع عمق العلاقة مع قيمة الجسر، وهو احتمال يذكر بأن القوة والموقع بعدان منفصلان .في الفرق الافتراضية ينبغي فصل تكرار الرسائل الناتج من متطلبات المهمة عن التقارب الاجتماعي الذي يبرر وصف الرابطة بالقوة .الاعتماد على المقاييس الذاتية يصبح أقل خطرا عندما تكون صياغة البنود سلوكية ومحددة زمنيا ولا تطلب من المبحوث إصدار حكم نظري مجرد.

البيانات الأرشيفية عن التحالفات السابقة تقيس تاريخ العلاقة لكنها لا تكشف تلقائيا مستوى الثقة أو محتوى المعلومات المتبادلة .عند استخدام السجلات الرقمية يجب توضيح ما إذا كان غياب التفاعل يعني ضعف الرابطة أم انتقال التواصل إلى قناة غير مرصودة .المقارنة بين وحدات داخل منظمة واحدة تقلل بعض الاختلافات المؤسسية لكنها قد تضيق تنوع الشبكات الذي تحتاجه فرضية الروابط الضعيفة .المقارنة بين صناعات مختلفة توسع التباين لكنها تتطلب ضبط اختلاف قواعد تكوين العلاقات وتواترها الطبيعي بين الصناعات .في الشبكات الصغيرة يمكن أن يكون حذف عقدة واحدة كافيا لتغيير وصف الرابط بأنه جسر، ولذلك يجب فحص حساسية النتائج لحدود الشبكة.

إذا كان المبحوث يذكر العلاقات الناجحة أكثر من الفاشلة، فقد يتكون تحيز بقاء يجعل التجذر يبدو أكثر فائدة مما هو عليه في المجتمع الكامل .العلاقات المنتهية مهمة نظريا لأنها تكشف متى تفشل الثقة أو يصبح الانفصال أفضل من استمرار التجذر، ولا ينبغي حذفها لمجرد أنها لم تعد نشطة .يمكن للصدمة الخارجية أن تكون فرصة منهجية إذا غيرت إمكان الاتصال أو الاعتماد على شريك من دون أن تكون ناتجة من أداء الفاعل نفسه .في الدراسات الطولية ينبغي تسجيل توقيت النتيجة بعد تكوين الرابطة، لأن قياسهما في النافذة الزمنية نفسها يضعف ترتيب السببية . التجذر القائم على القرابة قد يحمل التزامات مختلفة عن التجذر المهني، ولذلك لا تفترض الدراسة أن جميع مصادر القرب تعمل بالطريقة نفسها.

العلاقة المتعددة المحتوى قد تكون قوية في بعد وضعيفة في آخر، وهو سبب إضافي لتحديد شبكة النصيحة أو الثقة أو التوريد قبل القياس .الأثر الإيجابي للروابط الضعيفة على البحث لا يضمن دقة المعلومات، فقد تصل المعلومة الجديدة بسرعة لكنها تكون أقل موثوقية أو أصعب في التحقق .الأثر الإيجابي للروابط القوية على النقل لا يضمن الابتكار، لأن سهولة التفاهم قد تترافق مع تشابه معرفي يقلل التنوع .في نموذج الوساطة ينبغي أن يأتي الوسيط بعد خاصية العلاقة منطقيا وزمنيا، لا أن يكون اسما آخر للمفهوم نفسه .في نموذج التعديل يجب أن يشرح الباحث لماذا يغير السياق قوة الآلية، لا أن يضيف تفاعلا إحصائيا لمجرد تحسين النموذج.

المؤشرات المركبة تحتاج فحص صدق تمييزي عن الثقة والتعاون وكثافة الاتصال، خصوصا إذا استخدمت بنودا متقاربة لغويا .التحليل النوعي يستطيع كشف القواعد غير المكتوبة التي تجعل العلاقة متجذرة، لكنه يحتاج عينات تقارن علاقات مختلفة كي لا يتحول الوصف إلى قصة حالة واحدة .دراسة الحالة المزدوجة مفيدة عندما تختار علاقتين متشابهتين في خصائص السوق ومختلفتين في التجذر، أو متشابهتين في القوة ومختلفتين في نتيجة النقل .عند تفسير شبكات ريادة الأعمال يجب فصل الروابط التي سبقت تأسيس المشروع عن الروابط التي نشأت نتيجة نجاحه، لأن الاتجاه السببي مختلف .في مجال المشتريات يمكن فصل مرحلة اكتشاف المورد عن مرحلة اختياره وعن مرحلة التكامل التشغيلي، ثم اختبار نوع العلاقة الملائم لكل مرحلة.

في التمويل يمكن فصل الحصول على فرصة الحديث مع الممول عن شروط القرض النهائية، لأن الوصول والمساومة قد يعملان عبر آليات علائقية مختلفة .في الابتكار يمكن فصل تنوع الأفكار عن جودة الاختيار وعن التنفيذ، فلا تنسب كل المراحل إلى الروابط الضعيفة بصورة واحدة .إذا كانت الدراسة تركز على سرعة انتشار معلومة، فالمخرجات الزمنية أكثر اتساقا مع النظرية من مقاييس رضا عامة بعيدة عن آلية الانتشار .إذا كانت الدراسة تركز على الثقة في شريك، فيجب توضيح لماذا التجذر سابق للثقة لا مجرد انعكاس لغوي لها داخل الأداة .يصبح الجمع بين النظريتين مبررا عندما يثبت الباحث أن البحث عن البديل يعتمد على روابط ضعيفة ثم أن تنفيذ التبادل يعتمد على علاقة متجذرة، مع فصل القياسات زمنيا.

لا يصبح الجمع مبررا إذا كان الغرض فقط زيادة عدد النظريات في الإطار النظري من دون فرضيات أو مؤشرات تميز وظيفة كل نظرية .النتيجة غير الدالة قد تعني أن المهمة لا تحتاج معلومة جديدة أو أن الروابط ليست جسرية، لا أن النظرية باطلة في كل سياق .النتيجة العكسية قد تكشف شرط حدود مهما، مثل ارتفاع تعقيد المعرفة أو سيطرة النفوذ الشخصي على توزيع الموارد .المعايير الأخلاقية لجمع بيانات العلاقات يجب أن توثق قبل التحليل لأن إزالة الأسماء بعد جمع شبكة مكشوفة لا تعالج كل مخاطر الخصوصية .عند نشر خرائط الشبكة ينبغي منع إعادة التعرف إلى الأشخاص من مواقعهم الفريدة حتى إذا حذفت الأسماء الصريحة.

يستفيد الطالب من كتابة تعريف تشغيلي لكل رابطة قبل كتابة فرضياته، لأن التعريف يكشف بسرعة ما إذا كان يقيس قوة أو ثقة أو تكرارا أو موقعا شبكيا .ويستفيد كذلك من كتابة مثال مضاد يبين موقفا تكون فيه الرابطة الضعيفة غير مفيدة، فالمثال المضاد يوضح شرط الحدود ويمنع التعميم .آخر اختبار هو سؤال الحذف :إذا حذفنا خاصية العلاقة من التفسير وبقيت الفرضية كما هي، فغالبا لا تكون النظرية المستخدمة هي النظرية الحاكمة فعلا.

في فحص المتانة ينبغي ألا يكتفي الباحث بنموذج واحد لقوة الرابطة .إذا بني المؤشر من القرب المدرك، يمكن إعادة التقدير باستخدام مدة المعرفة أو تكرار المساعدة أو مزيج موثق من المؤشرات، ثم بيان ما إذا كان الحكم الجوهري يتغير .الهدف ليس مطاردة النتيجة الدالة، بل التأكد من أن الاستنتاج لا يعتمد على تعريف اعتباطي واحد .وينطبق الأمر على التجذر؛ يمكن مقارنة

مقياس إدراكي بمؤشرات تاريخ التبادل أو استمراره عندما تتوافر .إذا اختفى الأثر تماما عند بديل معقول، تصبح حساسية القياس جزءا من النتيجة التي يجب تفسيرها، لا ملاحظة تخفى في الملحق.

من المهم كذلك التمييز بين قوة الرابطة وإيجابيتها .قد تكون العلاقة قوية زمنيا وكثيفة لكنها صراعية أو محملة بعدم الثقة، وقد تكون ضعيفة لكنها ودية ومفيدة معلوماتيا .إذا كانت الدراسة تتوقع أن القرب يولد تعاونا، ينبغي فحص ما إذا كان محتوى العلاقة يسمح بهذا الاستنتاج . العلاقات السلبية أو المتوترة قد تستهلك الانتباه وتمنع تبادل المعرفة رغم كثرة الاتصال .لا يحتاج الفصل إلى إنشاء نظرية مستقلة للعلاقات السلبية، لكنه يلزم الباحث ألا يستخدم كثافة التفاعل دليلا تلقائيا على جودة العلاقة أو على وجود ثقة.

التعامل مع البيانات المفقودة أكثر حساسية في البحوث العلائقية من كثير من الاستبانات التقليدية .غياب إجابة شخص واحد قد يخفي عدة روابط ويغير تقدير موقع الآخرين، كما أن غير المستجيبين قد يكونون تحديدا الفاعلين الهامشيين أو المشغولين أو ذوي العلاقات الأضعف .لذلك ينبغي تسجيل نسبة الاستجابة على مستوى العقد، وفحص ما إذا كانت خصائص غير المستجيبين تختلف عن المشاركين، وإجراء تحليل حساسية عندما تسمح البيانات .وإذا كان الاستنتاج عن خاصية الرابطة فقط، تبقى مشكلة الفقد أقل من ادعاء يتعلق ببنية الشبكة كلها، وهو سبب آخر للتمييز بين الفصلين 53 و54.

في النماذج السببية يجب التفكير في تكوين العلاقة كعملية اختيار .المدير الكفء اجتماعيا قد يبني روابط متنوعة ويكتشف فرصا أكثر بسبب كفاءته نفسها، والشركة ذات السمعة الجيدة قد تحصل على علاقات متجذرة وتمويل أفضل لأن الشركاء يفضلونها .يمكن تقليل هذا الالتباس بقياس الخصائص السابقة، واستخدام بيانات زمنية، ومقارنة العلاقات قبل تشكل النتيجة، أو استغلال تغيرات خارجية معقولة .والأهم أن يكتب الباحث بوضوح ما الذي لم يستطع استبعاده؛ الاعتراف باحتمال الانتقاء المتجانس أكثر علمية من لغة سببية قاطعة لا يدعمها التصميم.

على المستوى الإداري لا تعني النظرية دعوة إلى تعظيم عدد المعارف أو تعميق كل علاقة . إدارة العلاقات تتطلب محفظة تناسب المهمة .تحتاج أنشطة الاستكشاف إلى قنوات متنوعة منخفضة الكلفة تكشف ما يحدث خارج الدائرة المألوفة، بينما تحتاج بعض أنشطة التنفيذ إلى علاقات أعمق تدعم الثقة والتنسيق ونقل المعرفة المعقدة .الاستثمار في كل علاقة حتى تصبح قوية يستهلك وقتا ويقلل الاتساع، والاعتماد على روابط ضعيفة فقط قد يجعل نقل المعرفة الحساسة بطيئا أو هشا .القرار الإداري إذن هو مواءمة نوع العلاقة مع وظيفة البحث أو النقل أو التنسيق.

في الدراسات الرقمية ينبغي أن يسبق التحليل قرار صريح بشأن معنى الأثر الإلكتروني . المتابعة، والإعجاب، والرسالة، والعمل المشترك في مستودع رقمي ليست أحداثا متكافئة .يمكن أن يستخدم الباحث سجلات التفاعل لتحديد وجود الاتصال أو تكراره، ثم يحتاج مؤشرات إضافية إذا أراد الاستدلال على الثقة أو الحميمية .كما ينبغي اختبار أثر الخوارزمية التي تقترح الاتصالات؛

فقد تبدو شبكة المستخدم متنوعة لأن المنصة دفعت إليه محتوى جديدا، لا لأن روابطه الضعيفة عملت بالطريقة المفترضة. فصل أثر البنية التقنية عن أثر العلاقة يجعل التفسير أكثر دقة.

وتتطلب قابلية التكرار توثيق قرارات بناء البيانات الشبكية بقدر توثيق النماذج الإحصائية. يجب بيان مولد الأسماء، وحدود الشبكة، والفترة الزمنية، وتعريف الرابطة، وطريقة تحويل المؤشرات إلى فئات قوة إن استخدمت الفئات، وكيف عولجت الروابط المتبادلة وغير المتبادلة. تغير واحد في هذه القرارات قد يغير النتائج. ومن المفيد تقديم تحليلات بديلة لاختيارات معقولة، مع الحفاظ على سرية الأفراد. هذا التوثيق لا يثقل الرسالة؛ بل يسمح للمحكم بفهم ما الذي تعنيه كلمة رابطة فعليا وكيف وصل الباحث من البيانات الخام إلى الاختبار النظري.

وقبل اعتماد النظرية في أطروحة الدكتوراه يمكن تطبيق اختبار دفاع مختصر من ستة أسئلة. ما وحدة العلاقة؟ ما الخاصية التي تجعلها متجذرة أو ضعيفة؟ ما الآلية التي تربطها بالنتيجة؟ ما التفسير المنافس الأقرب؟ ما شرط الحدود الذي يتوقع أن يضعف الأثر أو يعكسه؟ وما البيانات التي تستطيع التمييز بين هذه التفسيرات؟ إذا لم توجد إجابة واضحة عن واحد من هذه الأسئلة، فالمشكلة غالبا ليست نقص مرجع بل عدم اكتمال البناء السببي. وعندما تصبح الإجابات محددة، يسهل اختيار الأداة والأسلوب الإحصائي وتفسير النتيجة من دون تضخيم ما تسمح به البيانات.

يجب أيضا التمييز بين ضعف الرابطة واختلاف الطرفين. قد تكون الرابطة ضعيفة بين شخصين متشابهين جدا في الخبرة والمصادر، فلا تحمل معلومة جديدة، وقد تكون رابطة قوية بين طرفين مختلفين معرفيا وتمنح تنوعا مرتفعا. لذلك إذا كانت الحجة عن الجدة المعلوماتية، فمن المفيد قياس الاختلاف في المجال أو الخبرة أو الموقع إلى جانب قوة الرابطة. هذا لا يلغي النظرية، بل يفصل الآلية إلى مكونين: شدة العلاقة، ومدى عدم تكرار المصدر. وعند غياب أحدهما قد تظهر نتيجة أضعف مما يتوقعه النموذج المبسط.

كما أن قوة الرابطة ليست خاصية ثابتة بعد تكوينها. قد تضعف العلاقة بسبب انتقال وظيفي أو تغير مكان أو توقف مشروع، وقد تظل الثقة قائمة رغم انخفاض التفاعل. لذلك يحتاج الباحث إلى تحديد نافذة زمنية تتناسب مع النتيجة. قياس قوة الرابطة الحالية لتفسير فرصة حصل عليها الفرد قبل خمس سنوات قد يكون مضللا لأن العلاقة ربما تغيرت بعدها. الحل هو قياس الحالة السابقة عندما تتوافر سجلات، أو سؤال المبحوث عن فترة محددة، أو تقييد الاستنتاج بالحاضر. الحساسية الزمنية أساسية لأن النظرية تتعامل مع عمليات لا مع صفات ثابتة للأشخاص.

وأخيرا ينبغي اختيار نتيجة قريبة من الآلية قبل الانتقال إلى نتائج بعيدة. الروابط الضعيفة تفسر بصورة مباشرة الوصول إلى معلومة أو فرصة غير متكررة أكثر مما تفسر الربحية النهائية، والتجذر يفسر جودة التبادل والتنسيق أو الثقة بصورة أقرب من القيمة السوقية الكلية. يمكن بناء سلسلة أطول، لكن كل انتقال إضافي يحتاج آلية ودليلا. هذا المبدأ يقلل النماذج المتخمة ويجعل

اختبار النظرية أكثر عدلا؛ فإذا لم ترتبط الرابطة بأداء بعيد قد تظل الآلية الأساسية صحيحة، بينما يكون الانقطاع قد وقع في مرحلة تنفيذ لاحقة لا تملكها النظرية.

ويظل المعيار النهائي هو القابلية للتفنيد: ينبغي أن تحدد الدراسة النتيجة التي ستجعل الباحث يعيد النظر في تفسيره، لا أن تعيد تسمية كل نتيجة بعد ظهورها. هذا الالتزام يميز توظيف النظرية عن استخدامها كزينة مرجعية، ويحفظ للفصل قيمته التطبيقية والمنهجية أمام القارئ والمحكم العلمي.

مصفوفة قرار لاختيار العدسة النظرية 53.50

السؤال البحثي	العدسة الأنسب	سبب الاختيار	متى تنتقل إلى الفصل 54؟
كيف يغير تاريخ التعامل والثقة والمعلومات الخاصة سلوك التبادل؟	التجذر الاجتماعي MT-0079	الآلية داخل العلاقة الاقتصادية الجارية	إذا أصبح السؤال عن موقع العقدة أو بنية الشبكة ككل
كيف يصل الفرد أو المنظمة إلى معلومات أو فرص غير متكررة؟	قوة الروابط الضعيفة MT-0118	شدة الرابطة ووصولها إلى دوائر مختلفة	إذا أصبح الجسر موقع وساطة وفجوة بنيوية لا مجرد خاصية للرابطة
كيف تنتقل معرفة معقدة بعد العثور عليها؟	قوة الرابطة مع شرط تعقيد المعرفة	الروابط الأقوى قد تدعم التفاعل الكثيف اللازم للنقل	إذا كان التركيز على موارد الشبكة أو رأس المال الاجتماعي
من يملك موارد يمكن تعبئتها عبر العلاقات؟	ليس الفصل 53 وحده	السؤال عن المورد المتاح عبر الشبكة	الفصل 54 - نظرية رأس المال الاجتماعي
من يحتل موقعا بين أطراف غير متصلة ويستفيد من الوساطة؟	ليس الفصل 53 وحده	السؤال عن موقع بنيوي	الفصل 54 - نظرية الفجوات البنيوية

المراجع

Bian, Y. (1997). Bringing strong ties back in: Indirect ties, network bridges, and job searches in China. American Sociological Review, 62(3), 366-385. https://doi.org/10.2307/2657311

Granovetter, M. S. (1973). The strength of weak ties. American Journal of Sociology, 78(6), 1360-1380. https://doi.org/10.1086/225469

Granovetter, M. (1983). The strength of weak ties: A network theory revisited. Sociological Theory, 1, 201-233. https://doi.org/10.2307/202051

Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. American Journal of Sociology, 91(3), 481-510. https://doi.org/10.1086/228311

Gulati, R. (1995). Social structure and alliance formation patterns: A longitudinal analysis. Administrative Science Quarterly, 40(4), 619-652. https://doi.org/10.2307/2393756

Gulati, R. (1998). Alliances and networks. Strategic Management Journal, 19(4), 293-317. https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199804)19:4<293::AID-SMJ982>3.0.CO;2-M

Hansen, M. T. (1999). The search-transfer problem: The role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits. Administrative Science Quarterly, 44(1), 82-111. https://doi.org/10.2307/2667032

Marsden, P. V., & Campbell, K. E. (1984). Measuring tie strength. Social Forces, 63(2), 482-501. https://doi.org/10.1093/sf/63.2.482

Polanyi, K. (1944). The great transformation: The political and economic origins of our time. Farrar & Rinehart.

Uzzi, B. (1997). Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness. Administrative Science Quarterly, 42(1), 35-67. https://doi.org/10.2307/2393808

Uzzi, B. (1999). Embeddedness in the making of financial capital: How social relations and networks benefit firms seeking financing. American Sociological Review, 64(4), 481-505. https://doi.org/10.1177/000312249906400402

Zukin, S., & DiMaggio, P. (Eds.). (1990). Structures of capital: The social organization of the economy. Cambridge University Press.

الفصل 54: الشبكات ورأس المال الاجتماعي والفجوات البنيوية

Social Networks, Social Capital, and Structural Holes

54.1 تمهيد: من خاصية الرابطة إلى بنية الشبكة

انتهى الفصل السابق عند سؤالين علائقيين دقيقين: كيف يغير التجذر معنى التبادل، ولماذا قد تحمل الرابطة الضعيفة معلومات لا تتكرر داخل الدائرة القريبة. يبدأ هذا الفصل عندما لا تعود العلاقة المفردة كافية لتفسير النتيجة. فالفرد أو الفريق أو المنظمة لا يرتبط عادة بطرف واحد، بل يحتل موقعا داخل مجموعة من الروابط المتشابكة؛ وبعض هذه الروابط يصل إلى أطراف متصلة فيما بينها، وبعضها يربط جماعات متباعدة، وبعض المواقع تمنح صاحبها قدرة على الوصول أو التنسيق أو الوساطة أكبر من غيره. عند هذه النقطة يصبح السؤال بنيويا: ما نمط الشبكة، وما الموارد التي تتيحها، ومن يوجد عند نقاط الاتصال أو الانقطاع؟

لهذا يجمع الفصل ثلاث عدسات متجاورة لكنها غير مترادفة. نظرية الشبكات الاجتماعية تفسر كيف تؤثر أنماط العلاقات والمواقع في تدفق المعلومات والموارد والقيود. نظرية رأس المال الاجتماعي تسأل عن الموارد الفعلية أو المحتملة التي يصبح الفاعل قادرا على الوصول إليها أو تعبئتها بفضل علاقاته وبنية تلك العلاقات. أما نظرية الفجوات البنيوية فتحدد حالة أكثر تخصصا: منفعة الوساطة عندما تكون جماعات أو أطراف غير متصلة مباشرة ويقع فاعل بينهما. الانتقال بين هذه العدسات يجب أن يكون انتقالا في الآلية، لا تبديل تسمية لمتغير واحد.

54.2 الملكية النظرية وحدود الفصل

الفصل 54 هو الموطن الأصلي الكامل لثلاثة كيانات: نظرية الشبكات الاجتماعية (Social Network Theory - MT-0115)، ونظرية رأس المال الاجتماعي (Social Capital Theory - MT-0116)، ونظرية الفجوات البنيوية (Structural Holes Theory - MT-0117). وتقدم هنا معالجتها النظرية كاملة مع ضبط الحدود والتكامل وخريطة الاختيار. لذلك لا تعاد هذه الملفات في فصول التحالفات أو المنظومات أو التحول الرقمي، بل تستخدم الإحالة إلى هذا الفصل عندما تكون البنية الشبكية أو الموارد العلائقية أو الوساطة هي الآلية الحاكمة.

هذه الملكية تمنع مشكلة شائعة في كتب الإدارة ورسائل الدراسات العليا: استخدام كلمات الشبكات، والعلاقات، ورأس المال الاجتماعي، والمركزية، والوساطة، والثقة كما لو كانت مفهوما واحدا. الفصل يتعامل معها بمستويات مختلفة. العلاقة هي رابطة بين فاعلين، الشبكة هي نمط مجموع الروابط، الموقع هو موضع فاعل داخل ذلك النمط، رأس المال الاجتماعي هو مورد ينشأ من العلاقات أو يمر عبرها، والفجوة البنيوية خاصية لعدم الاتصال بين أطراف يمكن لوسيط أن يربطها. دقة هذه الحدود شرط لصحة القياس والفرضية.

54.3 الحد مع الفصل 53: خاصية الرابطة وبنية الشبكة

يفصل هذا الفصل بين خاصية العلاقة وبنية الشبكة. ما يملكه الفصل 53 هو التجذر وقوة الرابطة وما إذا كانت الصلة قوية أو ضعيفة وما يترتب على ذلك من بحث أو نقل أو ثقة. أما هذا الفصل فيملك البنية التي تنتجها مجموعة الروابط، والموارد التي يستطيع الفاعل الوصول إليها عبرها، ومزايا أو مخاطر أن يكون وسيطا بين أطراف غير متصلة. لذلك لا يعيد الفصل 54 ولا نظرية الروابط الضعيفة، ويستدعيها فقط لتوضيح أن قوة الرابطة Granovetter تاريخ ليست هي الموقع الشبكي.

قد تكون لدى المدير روابط ضعيفة كثيرة لكنها كلها داخل الدائرة الاجتماعية نفسها؛ هنا يكون اتساع الاتصال ظاهريا لكن التنوع البنيوي محدود. وقد تكون لديه رابطة واحدة قوية مع شخص في جماعة بعيدة فتمنحه جسرا بنيويا مهما. هذه الأمثلة تبين لماذا لا يكفي قياس عدد الروابط أو شدتها لتحديد الفجوات أو رأس المال الاجتماعي. يجب أن يرى الباحث من يرتبط بمن، وما الموارد التي يحملها كل موقع، وما درجة تكرار الاتصالات بين الجيران أنفسهم.

54.4 الحد مع الفصل 46: الاعتماد على المورد وموقع العقدة

يجب الفصل بين نظرية الاعتماد على الموارد في الفصل 46 والتحليل الشبكي في الفصل 54. الاعتماد على الموارد يسأل من يملك موردا حرجا وما مقدار قدرة منظمة على إدارة تبعيتها لطرف خارجي. أما التحليل الشبكي فيسأل أين تقع المنظمة داخل نمط العلاقات، ومن تستطيع الوصول إليه مباشرة أو غير مباشرة، وما الفرص والقيود الناتجة من هذا الموقع. قد تكون المنظمة شديدة الاعتماد على مورد واحد رغم أنها مركزية في شبكة اتصالات واسعة، وقد تكون هامشية شبكيا لكنها غير معتمدة على أي شريك محدد بسبب وفرة البدائل.

الربط بين العدستين يصبح مبررا عندما تكون البنية الشبكية آلية تغير الاعتماد. مثلا قد يقل اعتماد المشتري على مورد مهيمن إذا كان موقعه الشبكي يتيح الوصول السريع إلى بدائل موثوقة، أو قد يزيد نفوذ طرف يسيطر على قناة تربط مجموعتين لا تتصلان مباشرة. لكن في هذه الحالات يجب أن تحدد الفرضية أين ينتهي مفهوم المورد الحرج وأين يبدأ الموقع الشبكي. جمع الاسمين في إطار نظري من دون هذا الفصل يضيف تكديسا لا تفسيرا.

54.5 الجذر النظري للشبكات الاجتماعية

تنطلق نظرية الشبكات الاجتماعية من فكرة بسيطة ذات نتائج عميقة: خصائص الفاعل وحدها لا تكفي لتفسير سلوكه أو نتائجه لأن الفرص والقيود موزعة عبر علاقاته. التقليد الشبكي تطور من علم الاجتماع والأنثروبولوجيا والرياضيات وعلم النفس الاجتماعي، ثم دخل دراسات التنظيم والاستراتيجية والابتكار والموارد البشرية. وقد أعطى Wasserman and Faust (1994) سؤالا أساسا منهجيا لتوصيف العلاقات والبنى، بينما صاغ Borgatti and Halgin (2011) أكثر نظرية: ما الآلية التي تجعل نمط الشبكة يفسر نتيجة معينة بدلا من أن يكون مجرد خريطة وصفية؟

القيمة العلمية للنظرية لا تأتي من رسم العقد والحواف، بل من تحويل البنية إلى آلية .فشبكة النصيحة قد تسمح بتدفق معرفة، وشبكة الصداقة قد تنتج دعما أو ضغطا معياريا، وشبكة التوريد قد تنقل موارد ومخاطر، وشبكة الملكية قد تنقل تأثيرا أو رقابة .لا يوجد أثر شبكي عام صالح لكل العلاقات .يجب أن يحدد الباحث محتوى الرابطة وما الذي يمكن أن يتحرك فيها، ثم يختار المؤشر البنيوي الذي يعكس ذلك المسار.

العقد والروابط وحدود الشبكة 54.6

أول قرار في البحث الشبكي هو تحديد العقدة .قد تكون العقدة فردا أو فريقا أو وحدة تنظيمية أو شركة أو وكالة حكومية أو دولة .تغيير العقدة يغير النظرية نفسها لأن المركزية الفردية لا تساوي مركزية الشركة، وعلاقة النصيحة بين موظفين لا تساوي تحالفا بين شركتين .ثم يحدد الباحث نوع الرابطة :اتصال، ثقة، تعاون، إحالة، تدفق موارد، ملكية، منافسة، أو مشاركة معرفة . هذا التحديد يمنع إنشاء شبكة هجينة لا يعرف القارئ ما الذي تعنيه الحافة فيها.

يحدد الباحث مجتمعا كاملا نسبيا، sociocentric القرار الثاني هو حد الشبكة .في تصميم مثل إدارة أو تحالف صناعي، ويحاول رصد العلاقات بين جميع أعضائه .وفي تصميم يبدأ من فاعل محوري ويسجل علاقاته المباشرة وربما علاقات جيرانه .لكل egocentric تصميم أسئلة مناسبة وقيود مختلفة .لا يجوز حساب بعض مؤشرات الشبكة الكلية من عينة علاقات ناقصة ثم تفسيرها كأن الحدود مكتملة، لأن غياب عقد غير مرصودة قد يغير المركزية والكثافة والفجوات جذريا.

الشبكة بوصفها بنية فرص وقيود 54.7

في التحليل التقليدي يملك كل فرد مجموعة صفات :خبرة، عمر، تعليم، دافعية .المنظور الشبكي يضيف أن اثنين متشابهين في الصفات قد يختلفان لأن أحدهما متصل بمصادر معرفة متعددة والآخر محصور داخل دائرة متجانسة .الموقع يمكن أن يفتح فرصة للوصول المبكر إلى معلومة، أو يزيد القدرة على التنسيق، أو يجعل الفاعل معرضا لضغط الجماعة، أو يفرض عليه عبء وساطة مرتفعا .لذلك توصف الشبكة أحيانا بأنها بنية فرص وقيود وليست مجرد قائمة معارف.

هذه الفكرة مهمة منهجيا لأنها تفرض فصل الأثر البنيوي عن خصائص الفاعل .إذا كان المدير المركزي أعلى أداء، فقد يكون السبب أنه أقدم وأكثر خبرة ولذلك كون روابط أكثر .التصميم القوي يضبط السمات السابقة، أو يستخدم بيانات زمنية تبين أن الموقع سبق النتيجة، أو يستغل تغيرا في الشبكة لا ينتج مباشرة من الأداء .من دون ذلك قد تتحول الشبكة إلى مرآة للنجاح السابق لا سببا له.

نموذج التدفق ونموذج الرابطة 54.8

يميز Borgatti and Halgin (2011) في نموذج التدفق تتحرك معلومة أو فيروس أو مورد أو ممارسة عبر الروابط، فيصبح طول المسار، وعدد البدائل، ومواضع الانقطاع عوامل مؤثرة. وفي نموذج الرابطة أو bond model لا يلزم أن ينتقل شيء بين العقد؛ قد تؤثر العلاقة لأنها تولد تنسيقا أو التزاما أو تشابها أو ضغطا متبادلا. التمييز يحمي الباحث من استخدام مؤشر تدفق لتفسير ظاهرة تقوم في الحقيقة على التعلق أو النفوذ المباشر.

إذا كان السؤال عن سرعة وصول خبر تقني، يصبح قرب العقدة من مصادر متعددة أو وجود مسارات قصيرة منطقيا. أما إذا كان السؤال عن التزام أعضاء فريق بمعيار سلوكي، فقد تكون كثافة الروابط المتبادلة وآلية المراقبة الاجتماعية أقرب. لذلك يبدأ اختيار المؤشر من نموذج آلي، الأداة تحسب ما يطلبه الباحث؛ Gephi. أو UCINET وليس من قائمة جاهزة في برنامج النظرية وحدها تحدد لماذا ينبغي أن يحمل الحساب معنى.

الكثافة: اتصال أكثر ليس دائما أفضل 54.9

كثافة الشبكة هي نسبة الروابط القائمة إلى الروابط الممكنة ضمن حدود محددة. الشبكة الكثيفة قد تسهل انتشار الثقة والمعايير والتنسيق لأنها تجعل السلوك مرئيا وتوفر مسارات متعددة للتواصل. في فرق تحتاج تكاملا مستمرا، قد تكون هذه الخصائص مفيدة. لكن الكثافة قد ترفع التكرار المعلوماتي، وتزيد ضغط الامتثال، وتغلق الدائرة أمام أفكار خارجية. لذلك لا يصح تحويل الكثافة إلى مؤشر عام لجودة الشبكة.

أثر الكثافة يعتمد على المهمة وحجم الشبكة ونوع الرابطة. شبكة ثقة كثيفة لا تعني بالضرورة شبكة معرفة كثيفة، والكثافة في فريق من سبعة أفراد لا تقارن مباشرة بكثافة شبكة بين مئات الشركات. إذا استخدم الباحث الكثافة في المقارنة، عليه توضيح المقام الرياضي، وحدود الشبكة، وما إذا كانت الروابط موجهة أم غير موجهة. والأهم أن يبرر لماذا يفترض أن مزيدا من الاتصالات في ذلك النوع من العلاقات يحسن أو يضعف النتيجة.

المركزية: أي نوع من الأهمية؟ 54.10

تقيس عدد الروابط degree centrality المركزية ليست مفهوما واحدا. درجة المركزية تربط الموقع closeness المباشرة، وقد تعكس وصولا واسعا أو عبئا اتصاليا. مركزية القرب بقصر المسافات إلى بقية الشبكة عندما تكون بنية المسارات ذات معنى. مركزية الوساطة تقيس مقدار وقوع العقدة على المسارات بين الآخرين، وقد ترتبط بالتحكم أو betweenness تربط eigenvector centrality الوساطة في سياقات تدفق محددة. وتوجد مقاييس أخرى مثل أهمية العقدة بأهمية من تتصل بهم.

الخطأ الشائع هو اختيار المؤشر الذي يعطي دلالة أعلى ثم بناء قصة نظرية بعد النتائج . الصواب أن يحدد الباحث قبل التحليل ما الذي تعنيه 'المركزية 'في الظاهرة .إذا كانت المعرفة تنتقل عبر سلسلة من الاتصالات، قد يكون القرب ذا معنى .إذا كانت الموارد تأتي مباشرة من الشركاء، قد تكون الدرجة أكثر منطقية .وإذا كانت الفائدة من الربط بين أطراف منفصلة، يصبح منطق الوساطة أو القيود البنيوية أقرب إلى نظرية الفجوات لا إلى مركزية عامة.

54.11 الاتجاه والوزن والتبادلية

كثير من شبكات الإدارة موجهة .الموظف قد يطلب نصيحة من زميل لا يطلبها منه، والشركة قد تعتمد على مورد لا يعتمد عليها بالمقدار نفسه .حذف اتجاه الرابطة يفقد معلومة نظرية عن من بوصفه عدد من يتجهون إلى الفاعل indegree يرسل ومن يستقبل .يمكن التمييز بين indegree بوصفه عدد من يتجه إليهم هو .في شبكة النصيحة مثلا قد يعكس outdegreeو اتساع البحث عن المعرفة outdegree مكانة معرفية، بينما يعكس.

كما قد تكون الروابط موزونة بتكرار التفاعل أو حجمه أو قيمته .لكن الوزن ليس دائما قوة يمكن أن تكون reciprocity اجتماعية؛ عدد الرسائل قد يرتفع بسبب مشكلة أو صراع .والتبادلية آلية ثقة أو التزام في بعض الشبكات، لكنها ليست فضيلة مطلقة .لهذا يجب تعريف كل خاصية سلوكيا وربطها بالمحتوى، ثم فحص ما إذا كان ترميز العلاقة يعكس حقيقة الظاهرة بدلا من سهولة استخراج البيانات.

54.12 المجموعات والتكتلات والحدود الداخلية

لا تكون الشبكات متجانسة عادة .قد تظهر جماعات فرعية أو مجتمعات كثيفة داخليا وضعيفة الاتصال فيما بينها .هذه البنية قد تطابق الأقسام الرسمية أو تتجاوزها .في منظمة كبيرة يمكن أن تكشف شبكة التعاون أن الابتكار يتحرك داخل جزر مهنية لا بين الوحدات، أو أن موظفين من أقسام مختلفة يشكلون مجتمع ممارسة غير رسمي .تصبح الجماعة هنا وحدة تفسيرية عندما تنتج تكرارا للمعلومة أو هوية أو تنسيقا خاصا.

لكن خوارزميات اكتشاف المجتمعات لا تمنح الباحث نظرية جاهزة .تقسيم الشبكة إلى عناقيد يعتمد على طريقة الحساب والمعلمات وحجم الشبكة .يجب اختبار استقرار التجميع ومقارنته بحدود معروفة أو ملاحظات نوعية .كما يجب الحذر من تفسير كل فجوة بين مجموعتين بأنها فجوة بنيوية ذات قيمة؛ الفجوة لا تصبح فرصة إلا إذا كان الطرفان يحملان معلومات أو موارد غير متكررة ويستطيع الوسيط الوصول إليها أو تنسيقها.

54.13 الشبكات متعددة المستويات

يمكن أن تعمل الشبكات على مستويات متداخلة .الموظف يملك علاقات داخل فريقه وعبر الفرق، والشركة جزء من شبكة تحالفات وسلسلة توريد ومجتمع مؤسسي .وقد تؤثر شبكة مستوى في نتائج مستوى آخر :شبكة المديرين قد تساعد الشركة على عقد تحالف، وشبكة التحالفات قد

تحدد موارد متاحة لفريق بحث داخل الشركة .لكن انتقال الاستدلال بين المستويات يحتاج آلية واضحة لا مجرد تشابه في كلمة شبكة.

التصميم متعدد المستويات يحدد ما إذا كان المتغير البنيوي فرديا، فريقيا، أو تنظيميا، ويستخدم نماذج تتعامل مع الاعتماد بين المشاهدات .مثلا لا يصح اعتبار كل موظف مستقلا إذا كان الأفراد في الفريق نفسه يتشاركون شبكة واحدة .كما أن إدخال مركزية الشركة كمتغير لكل مدير داخلها يكرر القيمة نفسها ويصنع دقة زائفة .ضبط المستوى جزء من صحة النظرية لا مجرد مسألة تقنية.

الشبكات والمعرفة والابتكار 54.14

أصبحت الشبكات عدسة مركزية في أبحاث الابتكار لأن المعرفة موزعة، ولأن الوصول إليها وتوليفها يعتمدان على العلاقات .يمكن للموقع الشبكي أن يوسع البحث عن أفكار، ويقرب الفاعل Ahuja .من خبرات متنوعة، ويسهل تكوين فرق عابرة للحدود .لكن الأثر ليس دائما موجبا وجد في شبكات التعاون بين شركات صناعة الكيماويات أن الروابط المباشرة وغير (2000) المباشرة دعمت الابتكار، بينما كانت الفجوات البنيوية ذات أثر سلبي في ذلك السياق، ما يبين أن فوائد الوساطة قد تتعارض مع حاجات التعاون الكثيف.

هذه النتيجة مثال تعليمي مهم :لا توجد صيغة تقول إن شبكة مفتوحة أو مغلقة أفضل دائما .إذا كانت المهمة تتطلب مشاركة معرفة حساسة وتنسيقا طويل الأجل فقد تفيد علاقات أكثر تماسكا . وإذا كانت المشكلة اكتشاف بدائل وأفكار متباعدة فقد يفيد الانفتاح والوساطة .لذلك ينبغي تقسيم الابتكار إلى مراحل أو آليات :اكتشاف، نقل، دمج، وتنفيذ، ثم ربط كل بنية بالمرحلة التي تستطيع تفسيرها.

الشبكات والسلطة والتأثير 54.15

الموقع الشبكي قد ينتج سلطة حتى من دون منصب رسمي .شخص يتوسط تدفق معلومات بين وحدتين قد يملك قدرة على التأخير أو التصفية أو إعادة الصياغة، وفاعل تتجه إليه طلبات كثيرة قد يصبح مرجعا لا غنى عنه .لكن هذه السلطة مشروطة بمحتوى الشبكة وإمكانية الالتفاف على الموقع .إذا كانت توجد مسارات بديلة كثيرة، يقل التحكم، وإذا كانت المعلومة قابلة للنسخ والتوزيع بسهولة قد تتغير قيمة الوساطة.

وهنا يختلف المنظور الشبكي عن فصل القوة النقدي السابق .ذلك الفصل يسأل من يملك تعريف المشكلة والصوت والموارد ضمن ترتيبات اجتماعية أوسع .أما هنا فيستخدم مفهوم القوة فقط عندما تنتج من بنية الاتصال نفسها .يجب ألا تتحول كل مركزية إلى ادعاء بالهيمنة، لأن بعض المواقع المركزية تزيد المسؤولية والعبء أكثر مما تزيد السيطرة .الدليل يحتاج قياسا للسلوك أو الموارد التي يتيحها الموقع.

54.16 الشبكات السلبية والروابط غير المرغوبة

معظم الدراسات المبكرة ركزت على روابط إيجابية كالنصيحة والثقة والصداقة، لكن المنظمات تحتوي أيضا على تجنب وصراع وعدم ثقة وتنافس شخصي .هذه الشبكات السلبية قد تفسر لماذا تفشل قنوات رسمية تبدو متصلة، أو لماذا يصبح موقع مركزي مرهقا إذا كان محاطا بمطالب متعارضة .وجود رابطة سلبية لا يعني غياب العلاقة؛ قد تكون علاقة قوية في تأثيرها لكن محتواها عدائي.

إدخال الروابط السلبية يرفع متطلبات الأخلاق والقياس .سؤال الموظف عمن لا يثق به أكثر حساسية من سؤال النصيحة، وقد يخلق خوفا من كشف الهوية .كما أن تحليل التفاعل بين الشبكات الإيجابية والسلبية يحتاج نماذج متعددة الطبقات أو على الأقل فصل مصفوفات العلاقات .الخلط بينهما في مؤشر واحد قد يخفي آليات متعاكسة.

54.17 ديناميكية الشبكة والسببية

الشبكات تتغير لأن الفاعلين يختارون علاقاتهم، والنتائج نفسها تعيد تشكيل الشبكة .المدير الناجح قد يجذب مزيدا من الاتصالات؛ ومن ثم فإن ارتباط المركزية بالأداء لا يثبت أن المركزية مركزية في البحث الشبكي، وقد نبه إليها Borgatti and Halgin. endogeneity سببت الأداء .هذه مشكلة التصاميم المقطعية ضعيفة عندما لا يستطيع الباحث تمييز الانتقاء من التأثير.

أفضل الاستراتيجيات تشمل بيانات طولية عن تكوين الروابط وانحلالها، نماذج actor-oriented عندما تناسب السؤال، تجارب ميدانية أو شبه تجارب تغير فرص الاتصال، أو ويمكن للبحث النوعي أن يتتبع كيف .t2 عن النتيجة في t1 متغيرات زمنية تفصل الموقع في تغيرت شبكة قرار محدد قبل نتيجة معينة .المطلوب ليس تقنية متقدمة لذاتها، بل منطق يثبت أن البنية المقاسة سبقت الآلية أو تغيرت مستقلة نسبيا عنها.

54.18 جمع البيانات الشبكية

يمكن جمع البيانات بقوائم أسماء name generator عندما يكون المجتمع معروفا، أو بأسئلة roster تطلب من المبحوث ذكر من يتواصل معه بشأن موضوع محدد، أو بسجلات رقمية كالبريد والاجتماعات والمعاملات .كل طريقة تقيس شيئا مختلفا .الاستدعاء البشري يتأثر بالذاكرة والتقييم، والسجل الرقمي يلتقط حدثا لا معنى العلاقة .رسالة بريد لا تعني ثقة، واجتماع متكرر لا يعني تعاونا ناجحا.

ينبغي أن تحدد الأداة إطارا زمنيا ومحتوى واضحا: من طلبت منه نصيحة استراتيجية خلال الأشهر الثلاثة الماضية؟ من شاركت معه معلومة فنية غير روتينية؟ كما يجب معالجة عدم الاستجابة لأن غياب شخص مركزي قد يشوه الشبكة أكثر من غياب عدد من الأطراف الهامشية . تقارير معدل الاستجابة التقليدية وحدها لا تكفي؛ يجب فحص أثر العقد المفقودة على المؤشرات الرئيسة.

من الخريطة إلى الاختبار النظري 54.19

الخرائط الشبكية جذابة بصريا لكنها ليست دليلا سببيا .قد يظهر فاعل في وسط الرسم لأن خوارزمية التخطيط وضعت العقد المركزية بصريا في المنتصف، وقد توحي الألوان بوجود جماعات لا يدعمها اختبار .لذلك يفصل الباحث بين الرسم الاستكشافي والمقياس التحليلي .يحدد فرضية عن آلية، يحسب المؤشر المناسب، ثم يستخدم نموذج إحصائي أو مقارنة حالة تضع تفسيرات منافسة في الاعتبار.

A-B كما يجب الانتباه إلى أن الملاحظات الشبكية غير مستقلة .العلاقة B-C، مرتبطة بعلاقة QAP أو ERGM ومقاييس العقد مشتقة من البنية المشتركة .بعض الأسئلة تحتاج نماذج نماذج طولية شبكية، بينما يمكن أسئلة أخرى استخدام مؤشرات شبكية كمتغيرات في نماذج تقليدية مع تصحيح مناسب .اختيار الأداة يأتي بعد تحديد وحدة الاستدلال وطبيعة الاعتماد.

متى تكون نظرية الشبكات هي الحاكمة؟ 54.20

تكون نظرية الشبكات الاجتماعية مرشحا حاكما عندما لا يمكن صياغة الفرضية من دون نمط العلاقات :موقع الفاعل، المسارات التي تصل إليه، كثافة المجموعة، أو بنية التفاعل هي التي تفسر الوصول أو الانتشار أو التنسيق .إذا بقيت الفرضية كما هي بعد حذف كل مؤشر شبكي واستبداله بصفات الأفراد، فغالبا لا تكون الشبكة هي النظرية الحاكمة بل سياقا أو أداة قياس.

ويجب كذلك فصل النظرية العامة عن العدسات الأكثر تخصصا .إذا كان السؤال عن الموارد التي تتيحها العلاقات فالنظرية التالية، رأس المال الاجتماعي، أكثر تحديدا .وإذا كان السؤال عن ميزة وسيط بين أطراف غير متصلة، تصبح الفجوات البنيوية أدق .الشبكات الاجتماعية توفر القاعدة البنيوية، لكن جودة اختيار النظرية تظهر عندما يضيق الباحث الآلية إلى المستوى الذي يحتاجه السؤال دون تعميم زائد.

اعتبارات تصميمية ومنهجية متقدمة لنظرية الشبكات 54.20.1

في الشبكات الموجهة يجب أن يحدد الباحث بوضوح معنى اتجاه السهم لأن عكسه يغير تفسير outdegree وindegree. في شبكات التعاون بين الشركات يمكن أن تختلف الرابطة باختلاف مرحلة المشروع، ولذلك قد تكون مصفوفة سنوية أدق من سجل تراكمي طويل .الكثافة العالية في شبكة صغيرة قد تكون شبه حتمية بسبب المهمة، ومن ثم يلزم تباين بين وحدات أو فترات حتى يمكن اختبار أثرها .إذا استخدمت سجلات البريد، ينبغي استبعاد الرسائل الآلية والقوائم العامة لأنها تضخم الاتصال من دون علاقة اجتماعية ذات معنى .الشبكات الثنائية one-mode تختلف عن الشبكات ثنائية النمط two-mode مثل الموظفين والمشروعات، وتحويل النوع الثاني إلى إسقاط أحادي قد يفقد معلومات .المركزية النسبية أفضل من الخام عند مقارنة شبكات مختلفة الحجم إذا كانت الصيغة النظرية تسمح بالمقارنة .في شبكات المعرفة يمكن أن تكون العلاقة موجهة لأن طلب النصيحة لا يساوي تقديمها، وهذا الفرق نفسه قد يكشف مكانة معرفية.

للمؤشرات عند حذف العقد المفقودة أو تغيير عتبة اعتبار robustness ينبغي اختبار التفاعل رابطة، خصوصا في البيانات الرقمية .الشبكة الصغيرة عالميا لا تعني تلقائيا إبداعا؛ أظهرا علاقة غير خطية في صناعة إبداعية محددة .عندما تتعدد أنواع Uzzi and Spiro لكن تفسير التداخل يحتاج فرضية عن سبب، multiplex network الروابط يمكن استخدام اجتماع العلاقات لا مجرد دمج المصفوفات .يمكن للوساطة الرسمية أن تختلف عن الوساطة الفعلية إذا كان الموظفون يتجاوزون التسلسل الإداري في طلب المعرفة .المسار القصير قد يسرع الانتشار لكنه قد يرفع أيضا سرعة انتقال إشاعة أو سلوك غير مرغوب، ولذلك يجب تحديد تكون الوحدة علاقة بين زوجين، بينما في نماذج أداء الفرد تكون QAP محتوى التدفق .في نماذج قد ينتج homophily الوحدة عقدة؛ خلط الوحدتين يغير معنى الخطأ المعياري .الارتباط الشبكي .من اختيار المتشابهين أو من تأثيرهم بعضهم في بعض، والتمييز يحتاج بيانات زمنية

المرتفعة أن العناقيد ذات معنى تنظيمي ما لم تتطابق مع محتوى أو modularity لا تعني حدود يمكن تفسيرها .في شبكات التوريد قد تكون العلاقة مادية وتعاقدية أكثر من كونها اجتماعية، ومع ذلك يظل التحليل الشبكي صالحا إذا كانت الآلية تدفق المورد أو الخطر .المركزية قد تجعل العقدة نقطة فشل حرجة، لذلك ينبغي فحص النتائج السلبية مثل الإرهاق أو هشاشة النظام إلى جانب المنافع .إذا كانت الروابط مجهولة الهوية بالكامل قد يصبح التحقق من تكرار الجهات صعبا، ولهذا يحتاج التصميم إلى ترميز يسمح بالتطابق مع حماية الخصوصية .التجميع على مستوى الفريق يجب أن يبرر لماذا يصبح نمط العلاقات خاصية جماعية مشتركة لا مجرد مجموع خصائص فردية .الفرضية الشبكية القوية تذكر بنية محددة ونتيجة محددة وآلية بينهما، بدلا من .القول العام إن التواصل يحسن الأداء

التحليل الشبكي المتقدم يحتاج قبل كل شيء إلى التمييز بين ثلاثة مستويات من السؤال .قد يكون السؤال عن تكوين الروابط نفسها :لماذا يرتبط هذا الفاعل بذاك؟ وقد يكون عن أثر موقع قائم :ماذا يحدث لمن يحتل موضعا مركزيا أو قريبا أو وسيطا؟ وقد يكون عن تطور الشبكة والنتيجة معا عبر الزمن .هذه المستويات لا تستخدم التصميم نفسه .في المستوى الأول تصبح آليات التشابه، والقرب التنظيمي، والاعتماد، والفرص المشتركة، والتاريخ السابق مرشحات لتفسير نشوء الحواف .وفي المستوى الثاني يصبح الموقع متغيرا تفسيريا يحتاج ضبط ما سبق تكوينه .أما المستوى الثالث فيتطلب نماذج تسمح بأن تغير العلاقات السلوك وأن يعيد السلوك تشكيل العلاقات .لذلك لا يصح أن يستخدم الباحث صورة شبكة عند نقطة زمنية واحدة ثم يروي قصة عن نشأتها وتطورها وتأثيرها جميعا .الفصل بين هذه الأسئلة يحدد البيانات، وعدد الموجات، .ووحدة الملاحظة، ويجعل الاستنتاج متناسبا مع ما تستطيع الدراسة إثباته فعلا

تحديد حدود الشبكة من أكثر القرارات حساسية، خصوصا في دراسات المنظمات المفتوحة . إذا درس الباحث شبكة المعرفة في كلية جامعية، فهل يضم الموظفين الإداريين والمتعاونين الخارجيين والخبراء الذين يتواصل معهم أعضاء هيئة التدريس؟ وإذا درس شبكة الموردين، هل

يكتفي بالموردين المباشرين أم يضم موردي الدرجة الثانية؟ لا توجد إجابة واحدة، لكن يجب أن يتبع الحد السؤال النظري .إذا كانت الآلية تتعلق بتدفق معلومة من خارج المنظمة، فإن حذف المصادر الخارجية قد يجعل الأطراف الأكثر اتصالا بالعالم تبدو هامشية .وإذا كانت الآلية هي التنسيق الداخلي، يمكن أن تكون الحدود التنظيمية أضيق .يفيد إجراء تحليل حساسية يختبر ما إذا تغير ترتيب العقد أو المؤشرات الرئيسة عند توسيع الحد أو تضييقه .كما ينبغي تسجيل قواعد الاستبعاد مسبقا، لأن تعديل الحدود بعد ظهور النتائج قد يحولها إلى قرار انتقائي يصعب الدفاع عنه.

المشكلة الثانية هي تحويل السلوك الرقمي إلى رابطة ذات معنى .توفر المنصات سجلات دقيقة زمنيا لكنها لا تفسر نية التفاعل .كثرة الرسائل قد تدل على تعاون أو على تعطل يحتاج مراسلات متكررة، والإشارة في منصة مهنية قد تكون مجاملة لا قناة معرفة .لهذا ينبغي بناء قواعد ترميز تربط الحدث الرقمي بالمفهوم :عدد تبادلات ثنائية ذات مضمون مهني، استمرار الاتصال في نوافذ زمنية مختلفة، أو وجود رد متبادل خلال فترة محددة .ويمكن دعم ذلك بعينة نوعية من الرسائل أو مقابلات تفسر ماذا يعني النمط في السياق .عندما تتعدد القنوات، يجب التفكير في أن البريد والاجتماع وتطبيق المراسلة قد تمثل أجزاء من علاقة واحدة؛ تحليل قناة منفردة قد يصنف علاقة نشطة على أنها ضعيفة فقط لأنها انتقلت إلى قناة أخرى .هذا يفرض توثيق تغطية البيانات وحدودها التقنية والأخلاقية.

في الاختبار الإحصائي، لا تكون الاستقلالية الافتراضية للمشاهدات مضمونة .إذا كان المتغير هو وجود علاقة بين زوجين، فإن الأزواج يشتركون في عقد وتظهر تبعيات لا تعالجها انحدارات عادية .إذا كان المتغير نتيجة فردية مشتقة من موقع شبكي، فإن المؤشر نفسه يعتمد على روابط عندما تكون QAP بقية الشبكة .لذلك تختار النماذج بحسب وحدة الاستدلال .يمكن استخدام عندما يكون السؤال عن أنماط تكوين الشبكة ERGMالمقارنة بين مصفوفتين علائقيتين، و عندما تتوافر موجات مناسبة لدراسة التطور actor-oriented واحتمالات الحواف، ونماذج داخل انحدار تقليدي فيبقى ممكنا constraint المشترك .أما استخدام مؤشرات مثل الدرجة أو لبعض الأسئلة بشرط فحص الاعتماد، وحجم الشبكة، ومستوى القياس، وعدم التعامل مع الأرقام كأنها صفات مستقلة تماما عن النظام الذي ولدها.

التحليل متعدد الطبقات يضيف واقعية عندما تحمل المنظمة شبكات متوازية :نصيحة، ثقة، تعاون، صراع، وإشراف رسمي .يمكن للفرد أن يكون مركزيا في شبكة الخبرة وهامشيا في شبكة الصداقة، وقد تمر المعلومة عبر قناة بينما تمر السلطة عبر قناة أخرى .دمج كل الروابط في مصفوفة واحدة يفقد هذا الاختلاف، لكن فصلها بلا نظرية ينتج عشرات المؤشرات .الحل هو تحديد أي طبقة ترتبط بالآلية وأي طبقة تعمل شرطا أو تفسيرا منافسا .مثلا قد تزيد مركزية النصيحة جودة القرار فقط عندما توجد ثقة تسمح باستخدام النصيحة، أو قد تحد شبكة الصراع من

أثر موقع معرفي متميز .هذه النماذج تتطلب عينات وشبكات كافية، لكنها تسمح باختبار تفسير أكثر واقعية من افتراض أن المنظمة تملك شبكة اجتماعية واحدة متجانسة.

ينبغي كذلك التعامل مع البيانات المفقودة بوصفها مشكلة بنيوية لا مجرد نسبة استجابة .غياب شخص مركزي قد يحذف عشرات الحواف ويغير المسارات بين جماعات كاملة، بينما غياب عدة أطراف هامشية قد يكون أثره أقل .لذلك يفيد وصف خصائص غير المستجيبين، ومقارنة الشبكة قبل وبعد تقديرات بديلة، واستخدام معلومات أرشيفية عندما تكون متاحة لتأكيد الروابط الرئيسة . في بعض التصاميم يمكن اعتبار ترشيح الطرف المستجيب دليلا على رابطة حتى إذا لم يرد الطرف الآخر، وفي تصاميم الثقة قد يحتاج الباحث إلى تأكيد متبادل بحسب التعريف .يجب إعلان AND أو OR إن حول شبكة موجهة إلى غير موجهة، لأن اختيار symmetrization قاعدة يغير الكثافة .هذه القرارات التقنية تحمل افتراضات نظرية عن معنى الاعتراف بالعلاقة، ولا ينبغي إخفاؤها في ملحق برمجي فقط.

وأخيرا، يحتاج الباحث إلى اختبار متانة الاستنتاج الشبكي أمام تعريفات معقولة بديلة .إذا كانت النتيجة تعتمد على عتبة ثلاث رسائل بدلا من رسالتين، أو على نافذة ستة أشهر بدلا من سنة، أو تختفي عند استبعاد قناة واحدة، فهذا ليس تفصيلا ثانويا .يعرض تحليل الحساسية كيف يتغير المؤشر والفرضية، ويحدد أي تعريف أقرب إلى الآلية .كما يقارن التفسير الشبكي ببدائل مثل الخبرة والمنصب والحجم والموارد السابقة .عندما يحتفظ الموقع بأثره بعد هذه الاختبارات يصبح الادعاء أقوى، وعندما لا يحتفظ به يتعلم الباحث أن البنية ربما كانت مؤشرا لسبب آخر .هذا النوع من الشفافية يجعل نظرية الشبكات أداة تفسير قابلة للتراكم بدلا من مجموعة رسوم ومقاييس يمكن اختيار الأكثر ملاءمة منها بعد رؤية النتائج.

هناك أيضا فرق بين الشبكة بوصفها متغيرا مستقلا والشبكة بوصفها نتيجة تنظيمية .قد تدرس أطروحة أثر إعادة الهيكلة على تكوين روابط بين الوحدات، وهنا تصبح الشبكة متغيرا تابعا يحتاج مؤشرات تغير مثل نشوء الحواف أو اختفاء التجمعات .وقد تدرس أثر المركزية السابقة على سرعة اتخاذ القرار، فتصبح الشبكة مستقلة .في نماذج أكثر تعقيدا قد تعمل الشبكة وسيطا، مثلا عندما تؤدي ممارسة قيادية إلى زيادة الاتصالات العابرة للحدود ثم إلى تعلم أسرع .كل موقع سببي يتطلب توقيتا مختلفا للقياس .وضع كل المؤشرات في استبانة واحدة ثم تسميتها شبكة وسيطة لا يكفي، لأن البنية لا تقاس بإدراك عام إذا كانت الفرضية عن علاقات فعلية .يفرض هذا التمييز على الباحث اختيار أداة تناسب الدور السببي، ويمنع إعادة تدوير المقياس نفسه في مواقع مختلفة داخل النموذج.

كما ينبغي التمييز بين تحليل الشبكة والتنبؤ الشبكي .قد تستطيع خوارزمية استخدام آلاف خصائص الاتصال للتنبؤ بمن سيغادر المنظمة، لكن دقة التنبؤ لا تثبت نظرية عن سبب المغادرة . النظرية تتطلب تحديد خاصية محددة وآلية تفسر أثرها، ثم اختبار شروط الحدود والتفسيرات المنافسة .يمكن استخدام التعلم الآلي استكشافيا لاكتشاف أنماط أو تفاعلات، ثم تحويلها إلى

فرضيات قابلة للتفسير، لكن لا ينبغي استبدال الحجة السببية بترتيب أهمية المتغيرات .هذا مهم خصوصا مع البيانات الرقمية الكبيرة حيث يسهل استخراج عشرات المقاييس .الانضباط النظري يختار القليل الذي له معنى ويترك الباقي للتحقق أو التحليل الاستكشافي، وبذلك لا تتحول وفرة البيانات إلى تضخم مؤشرات يضعف وضوح الدراسة.

ولهذا تعرض الدراسة تعريف الشبكة وقواعد الترميز قبل النتائج، وتوضح كيف اختير كل مؤشر ولماذا يطابق آلية محددة .كما تسجل الاختبارات البديلة، وتفصل بين الوصف والاستدلال . هذا التوثيق يجعل النتائج قابلة لإعادة التحليل ويمنح لجنة المناقشة أساسا لتقييم الصدق النظري والمنهجي دون الاعتماد على جاذبية الرسم أو كثرة المقاييس.

من الشبكة إلى المورد :فكرة رأس المال الاجتماعي 54.21

تبدأ نظرية رأس المال الاجتماعي من ملاحظة أن العلاقات ليست مهمة فقط لأنها تشكل بنية، بل لأنها قد تمنح الفاعل موارد لا يملكها منفردا .Coleman (1988) صاغ رأس المال الاجتماعي بوصفه موردا للعمل يوجد في بنية العلاقات، وأبرز الالتزامات والتوقعات، وقنوات الحجة لشرح Nahapiet and Ghoshal (1998) المعلومات، والمعايير .وفي الإدارة طور مصادر المفهوم وفوائده Adler and Kwon (2002) خلق رأس المال الفكري، بينما جمع ومخاطره وشروطه داخل نظرية تنظيمية أكثر اتساقا.

المصطلح 'رأس مال 'لا يعني أن العلاقة أصل مالي يمكن جمعه ببساطة .القيمة تظهر عندما يستطيع الفاعل الوصول إلى مورد أو تعبئته بفضل الروابط :معلومة، مساعدة، شرعية، توصية، ثقة، تمويل، معرفة، أو تعاون .لذلك يجب أن يحدد الباحث المورد وليس الاكتفاء بسؤال المبحوث عن 'ارتفاع رأس المال الاجتماعي .'القياس المجرد من المورد قد يخلط بين بنية الشبكة ومشاعر الثقة والنتائج التي يفترض أن تفسرها النظرية.

مصادر رأس المال الاجتماعي :الروابط والبنية والمؤسسة 54.22

يأتي رأس المال الاجتماعي من أكثر من مصدر .الروابط المباشرة توفر معرفة بالشريك وتوقعات للمعاملة بالمثل .البنية المغلقة قد تدعم مراقبة السلوك وفرض المعايير .العضوية في جماعة أو مهنة أو مجتمع قد تمنح هوية وسمعة وقنوات وصول .وفي بعض السياقات توفر المؤسسات قواعد تجعل العلاقات أكثر قابلية للثقة أو تقلل تكلفة تكوينها .لهذا لا ينبغي اختزال النظرية في 'العلاقات الجيدة'.

يمكن للباحث أن يصمم سلسلة واضحة :مصدر بنيوي أو علائقي، ثم مورد متاح، ثم عملية تعبئة، ثم نتيجة .مثلا كثافة شبكة فريق قد تزيد الثقة المشتركة، فتسهل طلب المساعدة، فتقل أخطاء التنسيق .أو اتصال رائد أعمال بخبراء متنوعين قد يتيح معلومات سوقية، لكن قيمة المورد لا تتحقق إلا إذا استطاع تفسيرها وتوظيفها .هذه السلسلة تمنع القفز من الشبكة مباشرة إلى الأداء.

54.23 البعد البنيوي والعلائقي والمعرفي

قدم Nahapiet and Ghoshal (1998) تمييزا مؤثرا بين البعد البنيوي والعلائقي والمعرفي لرأس المال الاجتماعي. البعد البنيوي يتعلق بنمط الاتصال ومن يمكن الوصول إليه. البعد العلائقي يضم خصائص مثل الثقة والمعايير والالتزامات والهوية المتولدة من تاريخ التفاعل. البعد المعرفي يتعلق باللغة المشتركة والتفسيرات التي تسمح للأطراف بفهم المعرفة وتبادلها. هذه الأبعاد ليست ثلاثة أسماء لمقياس واحد، بل آليات يمكن أن ترتبط بطرق مختلفة بالنتيجة.

في دراسة خلق المعرفة مثلا قد يفتح البعد البنيوي قناة، لكن القناة لا تستخدم إذا انعدمت الثقة، وحتى مع الثقة قد يفشل النقل إذا لم توجد لغة مشتركة. لذلك يمكن بناء نموذج وساطة متسلسلة أو تكاملية، لكن يجب تجنب إدخال الأبعاد الثلاثة كمتغيرات متوازية بلا حجة. كما ينبغي فحص الصدق التمييزي، لأن بنود الثقة والتعاون والهوية قد تتقارب لغويا وتنتج عاملا عاما لا يطابق البناء النظري.

54.24 الإغلاق والانفتاح: bonding وbridging

داخل جماعات متماسكة ورأس مال bonding يميز الأدب بين رأس مال اجتماعي يصل بين دوائر مختلفة. الإغلاق قد يدعم الثقة والمعايير والتنسيق، بينما الجسور قد bridging توسع الوصول إلى معلومات وموارد متنوعة. لكن المصطلحين ليسا بديلين تلقائيين عن الكثافة والفجوات البنيوية. قد توجد روابط جسرية من دون وسيط واحد يحتكرها، وقد يكون الإغلاق مفيدا في مرحلة تنفيذ لكنه مقيدا في مرحلة بحث.

السؤال التطبيقي هو: أي مورد تحتاجه المهمة؟ إذا كان الفريق يحتاج استجابة سريعة ودعما أكثر قيمة. وإذا كان يحتاج فرصا جديدة أو معرفة بعيدة، قد bonding متبادلا، قد تكون موارد أكثر فائدة. في المشاريع المعقدة قد يحتاج الاثنين على مراحل مختلفة، فتظهر bridging تكون فكرة أن رأس المال الاجتماعي محفظة قابلة للتوليف لا متغير أحادي الاتجاه.

54.25 الوصول إلى المورد مقابل تعبئته

وجود شخص خبير في شبكة المدير لا يعني أن الخبرة أصبحت موردا مستخدما. يجب التمييز بين access وmobilization. الوصول يعني أن البنية تتيح قناة محتملة، أما التعبئة فتعني قدرة الفاعل على طلب المورد والحصول عليه في الوقت المناسب. قد تمنع المكانة أو ضعف الثقة أو قواعد المنظمة استخدام قناة متاحة، وقد يمتلك فرد روابط قليلة لكنه قادر على تعبئة موارد كبيرة بسبب قوة الالتزام.

هذا التمييز مهم في القياس. سؤال 'أعرف أشخاصا يمكنهم مساعدتي' يقيس وصولا مدركا، بينما سجل طلبات المساعدة المستجابة يقيس تعبئة أقرب للسلوك. ويمكن دراسة الفجوة بينهما كظاهرة: لماذا تفشل بعض الشبكات الغنية ظاهريا في إنتاج مساعدة فعلية؟ هنا تدخل المهارة العلائقية، والسمعة، والتكلفة المتوقعة للطلب، وقدرة الطرف الآخر على الاستجابة.

54.26 الالتزامات والتوقعات والمعاملة بالمثل

يرى Coleman أن الالتزامات والتوقعات من صور رأس المال الاجتماعي. عندما يساعد طرف آخر وتتكون توقعات موثوقة للرد، تصبح العلاقة مخزونا من الاعتماد المتبادل. لكن هذه الآلية تحتاج ثقة في أن الالتزام سيحفظ وبيئة تجعل الانحراف مكلفا أو مرئيا. إذا كانت العلاقات عابرة تماما ولا توجد سمعة أو تكرار، قد تصبح الوعود ضعيفة القيمة.

المعاملة بالمثل لا تعني تبادلا فوريا متساويا. في المجتمعات المهنية قد يقدم فرد معرفة اليوم معممة على مستوى reciprocity ويتلقى فرصة بعد أشهر من طرف ثالث. لذلك قد تكون الجماعة، لا ثنائية فقط. التصميم البحثي يمكن أن يميز المساعدة المباشرة من المنافع المعممة، وأن يسأل هل الموارد تعود إلى المانح نفسه أم تنتقل عبر شبكة أوسع.

54.27 المعلومات بوصفها موردا اجتماعيا

المعلومات من أوضح الموارد التي تحملها العلاقات، لكنها ليست كلها ذات قيمة. رأس المال الاجتماعي لا يساوي كمية الرسائل، بل القدرة على الوصول إلى معلومات ملائمة يصعب الحصول عليها بطرق أخرى، في وقت يسمح باستخدامها. قد تمنح الشبكة إنذارا مبكرا عن تغيير تنظيمي أو موردا جديدا أو وظيفة أو شريك. وتزداد القيمة عندما تكون المصادر متنوعة وغير متكررة.

لكن المعلومات قد تكون خاطئة أو منحازة أو متأخرة. الجماعات المتماسكة قد تعيد تدوير الاعتقاد نفسه وتنتج وهم الثقة. لذلك يمكن للباحث قياس جودة المعلومات أو تنوعها أو حداثتها لا مجرد الوصول. كما يمكن أن يفحص ما إذا كانت المنظمة تملك قدرة على تقييم ما يصلها؛ فشبكة غنية بالمعلومات من دون قدرة استيعابية قد تنتج ضوضاء أكثر من المعرفة.

54.28 الثقة كرأس مال أم كآلية؟

تختلف الأدبيات في موقع الثقة من مفهوم رأس المال الاجتماعي. بعض القياسات تضعها داخله، وبعض النماذج تعاملها مصدرا أو آلية تسمح باستخدام الموارد. في الأطلس لا نحل الخلاف بتعريف إلزامي واحد، بل نطلب اتساقا داخل الدراسة. إذا عد الباحث الثقة بعدا من رأس المال الاجتماعي، فلا يستخدمها لاحقا وسيطا مستقلا من دون تمييز مفاهيمي. وإذا جعلها وسيطا، يجب أن يقيس رأس المال الاجتماعي بما لا يعيد بنود الثقة نفسها.

الأفضل أن يكتب الباحث خريطة سببية قبل الأداة. مثال: كثافة الروابط السابقة -> ثقة مشتركة -> أداء فريق. هنا الثقة آلية. مثال آخر: رأس مال اجتماعي علائقي يتكون من الثقة والالتزام والهوية -> تعاون. هنا الثقة جزء من البناء. كلاهما ممكن، لكن دمجهما في نموذج واحد من دون فصل ينتج تداخلا وصدقا تمييزيا ضعيفا.

54.29 رأس المال الاجتماعي وخلق المعرفة

تربط رأس المال الاجتماعي بخلق رأس المال الفكري Nahapiet and Ghoshal حجة عبر فرص الجمع والتبادل، وتوقع القيمة، والدافعية، والقدرة على الدمج .هذا المسار مناسب للمنظمات المعرفية حيث لا تكفي معرفة الفرد المنعزلة .العلاقات والبنية واللغة المشتركة تجعل المعرفة الموزعة قابلة للوصول والتوليف .لكن النتيجة ليست مضمونة؛ قد تحمي الجماعة المعرفة .أو تخشى فقد المكانة أو تفتقر إلى قدرة الدمج

لذلك تستطيع أطروحة إدارة معرفة أن تستخدم رأس المال الاجتماعي عندما يكون السؤال : لماذا تتبادل وحدات أو أفراد المعرفة رغم توزيعها؟ أما إذا كان السؤال عن خلق المعرفة ذاته أو القدرة الاستيعابية، فهناك نظريات أخرى لها مواطن أصلية في الأطلس .رأس المال الاجتماعي .يشرح القناة والموارد العلائقية، لا كل عملية معرفية داخل المنظمة

54.30 رأس المال الاجتماعي وريادة الأعمال

يحتاج رائد الأعمال موارد تتجاوز رأس المال المالي :معلومات سوقية، إحالات، موردون، عملاء أوائل، نصيحة، شرعية، وتمويل .يمكن للعلاقات أن تخفض تكلفة الوصول إلى هذه الموارد أو تجعلها ممكنة أصلا .لكن أثر رأس المال الاجتماعي يتغير عبر دورة المشروع .في البداية قد تكون شبكة المؤسس الشخصية حاسمة، ثم يحتاج المشروع إلى علاقات مؤسسية أوسع حتى لا .يبقى رهينة دائرة فرد واحد

في البيئات ذات المؤسسات الضعيفة قد تصبح العلاقات بديلا جزئيا عن قنوات رسمية، لكنها قد تنتج أيضا استبعادا ومحسوبية .لذلك لا ينبغي مساواة رأس المال الاجتماعي بالخير العام .يمكن أن يفيد أعضاء شبكة ويضر الخارجين عنها، أو يمنح الوصول على أساس القرب لا الكفاءة .هذا .الوجه المظلم جزء من النظرية وليس هامشا أخلاقيا منفصلا

54.31 رأس المال الاجتماعي داخل الفرق والمنظمات

داخل الفريق، العلاقات الغنية قد تسهل طلب المساعدة وتنسيق العمل وتبادل المعرفة الضمنية . على مستوى المنظمة قد تنشأ موارد من الروابط بين الوحدات، أو من مجتمعات الممارسة، أو من تاريخ التعاون المشترك .لكن رأس المال الاجتماعي الجماعي لا يساوي متوسط شبكات الأفراد . يجب أن يبرر الباحث كيف تصبح الموارد مشتركة أو متاحة لأعضاء الجماعة، ومن يملك حق .الوصول إليها

مثلا قد يمتلك مدير واحد علاقة قوية بجهة تنظيمية؛ هذه العلاقة مورد شخصي ما لم توجد روتينات تجعل المنظمة قادرة على الاستفادة منها بعد مغادرته .ويمكن قياس عبر تعدد نقاط الاتصال، وتوثيق المعرفة، وتوزيع الوصول .هذا يميز institutionalization .رأس المال الاجتماعي الشخصي عن رأس مال تنظيمي أكثر استقرارا

رأس المال الاجتماعي بين المنظمات 54.32

العلاقات بين الشركات قد تنتج موارد تتجاوز العقد :معلومات عن السوق، ثقة، تعلم مشترك، وصول إلى شبكات الشريك، أو شرعية بالارتباط باسم معروف .لكن هذه الموارد لا تعني أن العلاقة نفسها رأسمال اجتماعي في كل الأحوال .يجب تحديد المورد الذي أصبح متاحا بفضل الاتصال، ثم اختبار ما إذا كان يفسر النتيجة بعد ضبط الموارد الداخلية وقدرات الشركة.

Zaheer and Bell .يمكن أن يظهر تفاعل بين رأس المال الاجتماعي والقدرات الداخلية بينا أن الشركات المبتكرة التي تتمتع بمواقع شبكية تتيح الفجوات يمكن أن تحصل على (2005) دفعة أداء إضافية .المعنى ليس أن الشبكة تعوض غياب القدرة، بل أن الموقع قد يمكن الشركة من استغلال قدراتها بصورة أفضل .هذا النوع من التكامل النظري أقوى من ادعاء أثر شبكي مباشر على كل نتيجة.

الجانب المظلم لرأس المال الاجتماعي 54.33

يمكن لرأس المال الاجتماعي أن ينتج التزاما زائدا، واستبعادا، وتكاليف صيانة، وضغطا الجماعة شديدة .outsiders للامتثال، وتقييدا للاستقلال، وحماية لأعضاء ضعفاء على حساب الإغلاق قد تكون فعالة في الثقة لكنها فقيرة في المعلومات الجديدة، وقد تستخدم المعايير لفرض مع المخاطر والشروط Adler and Kwon ولاء يتعارض مع الابتكار أو العدالة .لذلك يتعامل إلى جانب المنافع.

البحث الجيد يختبر متى تتحول الموارد إلى قيد .يمكن أن تظهر علاقات غير خطية، أو تعديل بحسب ديناميكية البيئة أو تنوع المهمة .كما يمكن قياس تكلفة الشبكة :الزمن المطلوب لصيانة العلاقات، المطالب المتبادلة، أو صعوبة رفض المساعدة .رأس المال الاجتماعي ليس موردا مجانيا، وقيمته الصافية تعتمد على الفائدة والتكلفة والسياق.

قياس رأس المال الاجتماعي 54.34

القياس يمكن أن يكون شبكيا أو إدراكيا أو سلوكيا .المقاييس الشبكية تصف الوصول أو التنوع أو الإغلاق، لكنها لا تثبت أن موردا مفيدا جرى الحصول عليه .المقاييس الإدراكية تسأل عن الثقة والدعم والمعايير، لكنها معرضة لتحيز المصدر المشترك .المقاييس السلوكية ترصد مساعدة أو إحالات أو معلومات متبادلة، لكنها قد تكون ضيقة .الأفضل اختيار مجموعة مؤشرات تتطابق مع تعريف واضح للمورد.

عليه ألا يحوله إلى درجة عامة، Nahapiet and Ghoshal إذا استخدم الباحث مقياس يحدد، network resource generator من دون فحص أبعاده وسياق النقل .وإذا استخدم أنواع الموارد والمكانة التي يصل إليها الفرد .وفي الدراسات بين الشركات يمكن استخدام تنوع الشركاء، وسجل التعاون، والوصول إلى قدرات، لكن يجب تبرير أن هذه المؤشرات تمثل رأس مال اجتماعي لا مجرد حجم شبكة.

السببية ورأس المال الاجتماعي 54.35

قد يبني الناجحون شبكات أفضل، وقد يختار المتشابهون بعضهم، وقد توفر المنظمة نفسها فرصا للاتصال والنجاح في الوقت ذاته .لذلك ترتبط دراسات رأس المال الاجتماعي بمشكلة انتقاء قوية .الفصل بين المورد والنتيجة زمنيا، وضبط الأداء السابق، واستخدام أحداث تغير الاتصال، أو بيانات طولية عن العلاقات، كلها تحسن الاستدلال.

يبين كيف استدعى فاعل process tracing كما يمكن للباحث استخدام تصميم نوعي سببي موردا من علاقة محددة وكيف غير القرار .المهم أن يوثق لحظة التعبئة، لا أن يسأل بعد النجاح عن مدى أهمية العلاقات ثم يستنتج السببية .الروايات الرجعية تميل إلى إعادة بناء الشبكة بما يتناسب مع النتيجة المعروفة.

متى تكون نظرية رأس المال الاجتماعي هي الحاكمة؟ 54.36

تكون النظرية حاكمة عندما يكون السؤال عن مورد متاح عبر العلاقات أو قدرة على تعبئته : من يحصل على معلومة أو دعم أو شرعية أو معرفة أو إحالة بفضل شبكة اجتماعية؟ هنا لا تكفي بنية الشبكة وحدها، لأن الفرضية يجب أن تحدد نوع المورد أو العملية التي تجعله ذا قيمة .وإذا كان السؤال فقط عن مركزية أو كثافة من دون مورد، فالنظرية العامة للشبكات أدق.

ولا تكون الفجوات البنيوية مرادفا لرأس المال الاجتماعي كله .الوساطة أحد مصادر رأس المال، بينما قد يأتي رأس المال من الإغلاق والثقة والمعايير .لذلك إذا كان الباحث يتوقع منفعة تحديدا من الفصل بين جماعات غير متصلة وانتفاع وسيط منه، ينتقل إلى الملف التالي .جودة الاختيار تظهر في تضييق الآلية إلى المصدر الفعلي للمورد.

اعتبارات تصميمية ومنهجية متقدمة لرأس المال الاجتماعي 54.36.1

يجب أن يحدد الباحث هل رأس المال الاجتماعي ملك للفرد أم مورد للجماعة، لأن المقاييس والنتائج تختلف جذريا بين المستويين .المورد الاجتماعي قد يفقد قيمته إذا أصبح متاحا علنا، ولذلك تتغير قيمة بعض العلاقات مع الرقمنة والشفافية .في الشبكات المهنية قد تمنح المكانة وصولا إلى موارد، لكن المكانة نفسها يمكن أن تكون نتيجة لشبكة سابقة؛ السببية تحتاج ترتيبا زمنيا .إذا قيس الدعم المدرك والرضا والأداء من الشخص نفسه وفي الوقت نفسه، يرتفع خطر التحيز المشترك ويجب استخدام مصادر أو أزمنة مختلفة .المعايير القوية قد تخفض الانتهازية لكنها قد تمنع الإبلاغ عن الخطأ إذا أصبح الولاء للجماعة أهم من الشفافية .رأس المال الاجتماعي يمكن أن يتحول من أصل شخصي إلى تنظيمي عبر تعدد العلاقات والروتين والتوثيق، وهذه عملية قابلة للقياس .في المنظمات العامة قد يكون المورد شرعية أو وصولا إلى جهة تنسيق لا ربحا ماليا، ولذلك ينبغي تكييف النتيجة مع طبيعة المهمة.

قد يكون أنسب عندما تمثل الموارد المختلفة مكونات لا يفترض formative القياس التكويني أن تتشابه، لكن الاختيار يحتاج حجة قياسية لا تفضيلا تقنيا .إذا كانت الثقة سببا لاستخدام القناة،

يمكن فصلها زمنيا عن المورد الذي جرى الحصول عليه لتجنب التطابق المفاهيمي .المورد الذي لا يمكن تعبئته عند الحاجة لا يحقق القيمة نفسها، ولهذا تفيد مؤشرات سرعة الاستجابة واحتمال الحصول على المساعدة .تختلف قيمة شبكة الاتصال عن قيمة شبكة الثقة، وقد يحتاج الباحث إلى مقارنة شبكتين بدلا من دمج كل العلاقات في شبكة واحدة .الروابط الأسرية قد توفر دعما قويا لكنها قد تفرض التزامات لا تظهر في مقاييس رأس المال الاجتماعي الإيجابية فقط .المجتمع المهني المغلق قد ينتج معرفة مشتركة عالية ويحد في الوقت نفسه من تنوع الأفكار، وهو مثال على تزامن المنفعة والتكلفة .في ريادة الأعمال يجب فصل المورد الذي جاء من شبكة المؤسس عن المورد الذي جاء من سمعة المشروع بعد نجاحه.

المقارنة بين المنظمات يمكن أن تستخدم مخزون الموارد الخارجية المتاحة عبر العلاقات، لكن يجب ضبط حجم المنظمة لأنه يوسع الشبكة آليا .يمكن دراسة استنزاف رأس المال الاجتماعي عندما يكرر الفاعل طلب المساعدة من دون رد، فالعلاقات ليست مخزونا لا ينفد .إذا كانت الموارد موزعة عبر شبكة غير رسمية، قد تكشف الدراسة فجوة بين الهيكل الرسمي وقدرة الموظفين الفعلية على الحصول على الدعم .القيمة النظرية تظهر عندما يفسر رأس المال الاجتماعي شيئا لا تفسره الموارد الداخلية أو الحوافز التعاقدية وحدها .النتيجة الصفرية قد تعني أن المورد متاح لكن غير مناسب للمهمة، ولذلك ينبغي قياس ملاءمة المورد لا مجرد وجوده .يجب أن توضح الدراسة ما إذا كانت منفعة رأس المال الاجتماعي خاصة بعضو الشبكة أم تنتشر إلى بقية المنظمة.

التوسع في رأس المال الاجتماعي يتطلب الفصل بين امتلاك العلاقة وامتلاك الحق العملي في استخدام مواردها .بعض العلاقات تحمل قواعد ضمنية تجعل طلب المساعدة مقبولا، بينما تكون علاقات أخرى ذات مكانة عالية لكنها لا تسمح بطلب مباشر .لذلك يمكن أن يكون لدى فرد وصول اسمي إلى خبير أو مسؤول من دون قدرة حقيقية على تعبئة معرفته .هذا الفرق يظهر في المقابلات عندما يقول المشاركون إنهم يعرفون الشخص المناسب لكنهم لا يستطيعون الاتصال به إلا عبر وسيط أو في ظروف محددة .ويمكن قياسه كمعدل تحويل الوصول إلى مساعدة فعلية، أو كزمن استجابة، أو كنسبة الطلبات التي تنتهي بمورد مفيد .إدخال هذا التمييز يعيد النظرية إلى جوهرها : الموارد المتاحة عبر البنية، لا مجرد عدد الأشخاص المعروفين .كما يسمح بتفسير لماذا تنتج شبكات متشابهة شكليا نتائج مختلفة باختلاف الثقة والمكانة والمعاملة بالمثل.

تتغير قيمة رأس المال الاجتماعي عبر الزمن .العلاقة التي كانت مصدرا لمعلومة فريدة قد تصبح أقل قيمة عندما تنتشر المعرفة، والعلاقة التي كانت ضعيفة قد تتحول إلى مصدر دعم بعد تعاون طويل .كذلك يمكن أن يتآكل المورد بسبب الإفراط في الطلب، أو عدم رد الجميل، أو مغادرة شخص محوري .لذلك لا ينبغي تصور رأس المال الاجتماعي كمخزون ثابت .التصميم الطولي يستطيع تتبع تكوين المورد واستهلاكه وتجديده، مثلا بقياس شبكة الدعم قبل مشروع صعب ثم بعده، أو رصد كيف تتغير قدرة وحدة على تعبئة خبرة من وحدات أخرى عبر موجات تنظيمية .ويمكن أن يصبح الاستنزاف نتيجة بحد ذاته :متى يؤدي الاعتماد المتكرر على العلاقات

إلى تعب أو انسحاب أو رفض للمساعدة؟ هذا السؤال يضيف واقعية إلى الأدبيات التي تركز على المنافع فقط.

المكانة والسمعة موردان يمران عبر العلاقات لكنهما يحتاجان تمييزا .قد تمنح الصلة بفاعل عالي المكانة إشارة جودة إلى أطراف ثالثة حتى قبل تبادل مورد مباشر، وقد يفتح اسم شريك معروف بابا لممول أو عميل .هنا تعمل الشبكة كآلية اعتماد اجتماعي .لكن المكانة قد تكون أيضا نتيجة أداء سابق، ولذلك يجب فصل ما إذا كانت العلاقة منحت شرعية أم أن المنظمة الناجحة استطاعت ببساطة تكوين علاقات مرموقة .يمكن استخدام توقيت تكوين العلاقة، والأداء السابق، أو أحداث تغير الشركاء لاختبار الاتجاه .كما ينبغي قياس من يرى الإشارة؛ إذا لم يعرف الجمهور قيمة الشريك، لا تعمل آلية الشرعية .بهذه الطريقة لا يتحول مفهوم رأس المال الاجتماعي إلى مظلة تغطي كل فائدة علائقية من دون تحديد.

في المنظمات العامة وغير الربحية، يمكن أن تكون الموارد الاجتماعية مختلفة عن الشركات الربحية .الوصول إلى جهة تنسيق، أو ثقة مجتمع محلي، أو تعاون متطوعين، أو شرعية مهنية قد يكون أكثر أهمية من الوصول إلى فرصة مالية .النظرية تسمح بذلك لأنها لا تحصر المورد في النقود، لكن على الباحث أن يربط المورد بمهمة المنظمة .مثلا قد تتيح شبكة مركز صحي علاقات مع منظمات مجتمع تسهل حملات التوعية، وقد تتيح شبكة جامعة مع مؤسسات مهنية فرص تدريب للطلبة .النتيجة المناسبة قد تكون سرعة الاستجابة أو جودة الخدمة أو قدرة الوصول إلى مستفيدين .استخدام مؤشر أرباح في مثل هذه السياقات لا يعكس منطق المورد .كما يجب فحص العدالة، لأن الاعتماد على العلاقات غير الرسمية قد يحسن الخدمة لبعض الجماعات ويستبعد أخرى لا تملك قناة مماثلة.

الاختيار بين القياس الانعكاسي والتكويني يحتاج عناية خاصة .إذا اعتبر الباحث الثقة واللغة المشتركة والشبكة مظهرا لبناء كامن واحد يفترض أن تتشارك سببا وأن ترتبط، فهو يستخدم منطقا انعكاسيا يحتاج صدقا تقاربيا وتمييزيا .لكن إذا كانت موارد متنوعة مثل الوصول إلى تمويل وخبرة ومعلومة وشرعية تشكل معا قدرة شبكية ولا يلزم أن ترتبط، فقد يكون المنطق التكويني أقرب .الخطأ هو فرض ألفا كرونباخ مرتفعة على مكونات لا يفترض نظريا أن تتشابه .قبل اختيار يجب تحديد طبيعة البناء .كما يمكن أن يكون رأس المال الاجتماعي مفهوما CB-SEM أو PLS أعلى رتبة بأبعاد منفصلة، لكن ذلك يحتاج تبريرا بأن الأبعاد تشترك في معنى نظري وأن النموذج لا يخفي فروقا جوهرية بينها.

تظهر أهمية عدم تماثل الموارد عندما تكون العلاقة نافعة لطرف أكثر من الآخر .قد يحصل مشروع صغير على شرعية ومعلومة من شريك كبير، بينما يحصل الشريك الكبير على معرفة محلية محدودة .هذه العلاقة لا تصبح غير اجتماعية بسبب عدم التساوي، لكنها تخلق مخاطر اعتماد .يمكن قياس من يملك البدائل، ومن يحتاج المورد، ومن يستطيع إنهاء العلاقة، ثم اختبار كيف يؤثر عدم التماثل في قدرة تعبئة رأس المال الاجتماعي .هنا يمكن الاستفادة من نظرية

الاعتماد على الموارد من دون دمج النظريتين :رأس المال الاجتماعي يحدد المورد الذي تتيحه العلاقة، والاعتماد يفسر القوة الناتجة من عدم توازن الحاجة والبدائل .ويصبح النموذج المركب مبررا فقط إذا كانت كل آلية تقيس شيئا مختلفا وتنتج تنبؤا إضافيا.

المقارنة الثقافية تحتاج أيضا حذرا .الثقة والمعاملة بالمثل والتزامات القرابة قد تحمل معاني مختلفة بين السياقات، وقد تكون الشبكات المهنية الرسمية أهم في بيئة بينما تكون الروابط الشخصية بوابة ضرورية في بيئة أخرى .لا يجوز تفسير ارتفاع الاعتماد على العلاقات بأنه رأس مال اجتماعي أكثر من دون فحص جودة المورد وتكلفة الوصول .قد تعكس بعض العلاقات ضرورة بسبب ضعف المؤسسات لا ميزة اختيارية .التصميم المقارن يستطيع قياس درجة الاعتماد على القنوات الرسمية، وشفافية الوصول، وقواعد المشاركة، ثم اختبار ما إذا تغير أثر الموارد الاجتماعية .هذا يحول الثقافة من تفسير عام بعد ظهور النتائج إلى شرط حد يمكن قياسه.

في رسائل الدكتوراه، أفضل استخدام للنظرية يبدأ من خريطة موارد .يكتب الباحث لكل علاقة محتملة ما المورد الذي يمكن أن تمرره، وما الدليل على أن المبحوث يستطيع الوصول إليه، وما السلوك الذي يثبت التعبئة، وما النتيجة القريبة .ثم يحدد التفسيرات البديلة مثل الموارد الداخلية أو السلطة الرسمية أو السوق .إذا كان المتغير المستقل استبانة عامة عن الثقة والدعم، ينبغي ألا يدعي الباحث أنه قاس بنية الشبكة .وإذا كانت البيانات شبكة فعلية، ينبغي ألا يفترض أن المركزية نفسها رأس مال اجتماعي ما لم تثبت الموارد .هذه الخريطة تجعل الفرضيات أكثر دقة وتقلل التداخل مع الالتزام التنظيمي، والدعم الاجتماعي، والثقة، وإدارة المعرفة، وتسمح للجنة المناقشة برؤية الآلية بدلا من مجموعة مفاهيم متقاربة.

يبقى الجانب المظلم ضروريا في أي تطبيق متوازن .رأس المال الاجتماعي قد يوزع الموارد بطريقة مغلقة، ويجعل الوصول مشروطا بالعضوية، ويخلق ديونا اجتماعية يصعب رفضها، أو يحمي سلوكا ضعيفا لأنه صادر من عضو مقرب .يمكن للدراسة قياس من يستفيد ومن يتحمل التكلفة، وعدد الطلبات غير المتبادلة، أو مدى تركز الفرص داخل جماعة .في المنظمات التي تسعى للعدالة، قد تحتاج الإدارة إلى تحويل بعض الموارد من قنوات شخصية إلى إجراءات شفافة من دون القضاء على الثقة والتعاون .بهذا تصبح النظرية أداة لفهم المفاضلة بين كفاءة العلاقة وإنصاف الوصول، لا مديحا تلقائيا للشبكات الكثيفة أو الثقة العالية.

من المفيد أيضا التمييز بين رأس المال الاجتماعي الداخلي والخارجي .الداخلي ينشأ من الروابط داخل الوحدة أو المنظمة وقد يدعم التنسيق والثقة والهوية، بينما الخارجي يأتي من علاقات مع جهات خارج الحدود ويمنح موارد ومعلومات وشرعية لا تملكها المنظمة داخليا . الجمع بينهما قد ينتج مكاسب تكاملية، لكنه قد يخلق توترا إذا استهلكت العلاقات الخارجية وقت الأعضاء أو جلبت أفكارا تصطدم بمعايير داخلية .لذلك يمكن أن تختبر الدراسة تفاعلا بين الانفتاح الخارجي وقدرة الوحدة على استيعاب الموارد داخليا .هذا التصميم يبين أن رأس المال الاجتماعي

ليس شبكة واحدة، بل مصادر موارد تعمل عبر حدود مختلفة وتحتاج آليات تحويل من الوصول الخارجي إلى استخدام داخلي.

وعند دراسة المرونة التنظيمية، يمكن أن يكون رأس المال الاجتماعي موردا زمن الأزمات لأن العلاقات توفر معلومة سريعة أو دعما أو وصولا إلى بدائل .لكن لا ينبغي افتراض أن الشبكات السابقة تعمل بالطريقة نفسها تحت الصدمة .قد تنقطع بعض الروابط أو تصبح الموارد لدى الجميع نادرة، وقد تظهر علاقات جديدة مع جهات لم تكن مهمة قبل الأزمة .لذا يفيد التصميم الذي يقارن الشبكة قبل الحدث وأثناءه وبعده، ويميز بين مخزون سابق وقدرة على تكوين روابط جديدة .النتيجة الأقرب ليست المرونة العامة مباشرة، بل سرعة الوصول إلى مورد حرج أو قدرة إعادة التوجيه، ثم يمكن ربطها بنتيجة أوسع إذا دعمت البيانات المسار.

التوثيق النوعي يمكن أن يعالج مشكلة المعنى التي تعجز عنها المقاييس الكمية وحدها .عندما يقول مشارك إن لديه ثقة عالية في زملائه، تسأل المقابلة ما الذي يسمح له فعلا بطلبه منهم، وما الذي لا يستطيع طلبه، وكيف يتغير ذلك تحت الضغط .هذه التفاصيل تكشف حدود المورد وتكلفته وشروط المعاملة بالمثل .ويمكن بناء حالات سلبية لعلاقات تبدو غنية لكنها لم تنتج مساعدة، ومقارنتها بعلاقات نجحت في التعبئة .مثل هذا التصميم لا ينافس التحليل الكمي، بل يوضح آلية تجعل تفسير المعاملات الإحصائية أكثر قابلية للدفاع ويمنع مساواة التصورات العامة بالسلوك الفعلي.

وبذلك يصبح معيار النجاح إثبات انتقال مورد عبر العلاقة واستخدامه في فعل محدد، مع بيان من استفاد وما التكلفة وشروط الاستمرار .هذا التعريف التشغيلي يحفظ حدود النظرية ويجعلها قابلة للمقارنة عبر السياقات.

الفجوة البنيوية :من عدم الاتصال إلى فرصة الوساطة 54.37

تبدأ نظرية الفجوات البنيوية عند Burt (1992) من أن شبكات الفاعلين تحتوي مناطق من عدم الاتصال بين جماعات أو أطراف .عندما يكون أصدقاء أو شركاء الفاعل غير متصلين بعضهم ببعض، لا يحصل الفاعل فقط على روابط أكثر، بل قد يصل إلى معلومات وطرق تفكير غير متكررة ويصبح نقطة وصل بين دوائر منفصلة .الفجوة ليست فراغا ماديا، بل غياب علاقة أو تكرار بين جهتين يمكن أن يخلق للوسيط ميزة معلومات أو تحكم أو تنسيق.

المفهوم يحتاج دقة لأن كل عدم اتصال ليس مفيدا .إذا كانت الجماعتان متشابهتين في المعلومات أو لا توجد بينهما موارد قابلة للتبادل، فلا قيمة كبيرة للفجوة .وإذا استطاع الطرفان الاتصال مباشرة بتكلفة منخفضة، قد تكون وساطة الفاعل مؤقتة .لذلك تفترض النظرية اختلافا مفيدا بين الدوائر، وقدرة للوسيط على الوصول وفهم الفرص، وسياقا لا يلغي الوساطة فور ظهورها.

54.38 التكرار والقيود الشبكية

جوهر الحجة هو التكرار .إذا كان خمسة من اتصالات المدير يعرفون بعضهم ويتشاركون Burt المصادر نفسها، فإن العلاقة الخامسة تضيف أقل مما تضيفه صلة إلى جماعة مختلفة .طور ليعكس مقدار تقييد شبكة الفاعل بتركيز علاقاته في أطراف مترابطة . constraint مقياس انخفاض القيود يشير عادة إلى فرص وساطة أكبر، لكنه ليس مجرد عكس عدد الروابط؛ يمكن لفاعل ذي شبكة صغيرة أن يكون قليل القيود إذا كانت اتصالاته منفصلة.

يجب أن يعرف الباحث كيف حسب أوزان العلاقات وكيف حدد constraint عند استخدام كما يجب ألا يفسر انخفاض القيود تلقائيا كقدرة أو أداء .هو خاصية بنيوية تحتاج آلية: .ego شبكة معلومات غير متكررة، فرصة لربط أطراف، أو قدرة تفاوضية .ومن دون قياس أو دليل على هذه الآلية يبقى المؤشر وصفا للموقع.

54.39 الوساطة والمعلومة غير المتكررة

أحد أشهر مسارات النظرية أن الوسيط يرى أفكارا وممارسات متعددة لأن جماعات مختلفة وجد أن المديرين الذين يعبرون فجوات Burt (2004) .تميل إلى تطوير معارف محلية متمايزة بنيوية كانوا أكثر ارتباطا بطرح أفكار تقيم على أنها جيدة .الآلية ليست أن الوسيط أذكى بالضرورة، بل أن موقعه يعرضه لمقارنات وخيارات لا يراها من يعيش داخل دائرة واحدة متجانسة.

يمكن تطبيق المنطق على الابتكار واكتشاف الفرص وحل المشكلات .لكن الباحث يحتاج فصل التعرض عن الاستيعاب .شخص يرى فكرتين مختلفتين قد لا يستطيع دمجهما، وشركة تربط أسواقا مختلفة قد لا تملك قدرة تنظيمية للاستفادة .لذلك تصبح القدرات الداخلية أو الخبرة أو الانتباه شروطا معدلة محتملة، من دون أن يعاد ملف القدرات الديناميكية الموجود في فصل آخر.

54.40 المستفيد من الفصل: tertius gaudens

أي الطرف الثالث الذي يستفيد ،tertius gaudens صورة Simmel من Burt استعار من انفصال طرفين .يمكن للوسيط أن يقارن عروضهما، أو يحتفظ بمعلومة، أو يضبط توقيت الاتصال، أو يفاوض من موقع أفضل .هذه صورة تحكم واستفادة خاصة عندما تكون الأطراف بحاجة إلى الوسيط ولا تستطيع التنسيق مباشرة .لكنها ليست الوجه الوحيد للوساطة.

إذا بالغ الباحث في هذا الوجه، قد يصور كل وسيط كمستغل .كثير من المنظمات تحتاج وسطاء يترجمون المعرفة وينسقون التعاون ويخلقون قيمة للطرفين .لذلك يجب أن يسأل :هل العائد يأتي من التحكم في الانفصال أم من حل مشكلة الاتصال؟ الإجابة تحدد ما إذا كانت الفجوات البنيوية تفسر الميزة التفاوضية أو تحتاج مفهوما مكملا للتنسيق.

54.41 tertius iungens: الوسيط الذي يجمع

أي الطرف الثالث الذي يجمع الآخرين، tertius iungens توجه Obstfeld (2005) قدم ويسهل تنسيقهم، مقابل صورة الطرف المستفيد من فصلهم .في دراسة الابتكار، ارتبط هذا التوجه مع الشبكات الكثيفة والمعرفة الاجتماعية المتنوعة بالمشاركة في الابتكار .هذه النتيجة لا تلغي الفجوات البنيوية، بل تكشف أن قيمة الوسيط قد تأتي من استخدام موقعه لخلق اتصال جديد بدلا من المحافظة على الانفصال.

بالنسبة للباحث، الفرق سلوكي مهم .المؤشر البنيوي قد يبين وجود فرصة وساطة، لكنه لا يخبر كيف يستخدمها الفاعل .لذلك يمكن إدخال توجه الوسيط أو سلوك الربط كمتغير يفسر تحويل الموقع إلى نتيجة .هذا يمنع الحتمية البنيوية :البنية تمنح فرصة، لكن الفاعل قد يستغلها للتحكم، أو يوظفها للتكامل، أو لا يستخدمها أصلا.

54.42 brokerage وclosure: تكامل لا تعارض بسيط

يمكن أن يتكاملا .الوساطة تمنح closure وbrokerage فكرة أن Burt (2005) طور رؤية وفرصا عبر حدود الجماعات، بينما الإغلاق داخل مجموعة قد يدعم الثقة والتنسيق والسمعة. الفاعل أو المنظمة قد يحتاج شبكة تتيح اكتشاف أفكار عبر الفجوات، ثم بنية أكثر تماسكا لتقييمها وتنفيذها .لذلك لا يصح بناء ثنائية تقول إن الشبكات المفتوحة جيدة والمغلقة سيئة.

هذا التكامل يشبه منطق الاستكشاف والتنفيذ لكنه يظل شبكيا .يجب أن يحدد الباحث أين توجد الفجوة وأين يوجد الإغلاق وفي أي مرحلة تعمل كل آلية .قد يكون فريق البحث مغلقا داخليا لكنه متصل عبر عضو وسيط بوحدات أخرى .القياس عند مستوى واحد فقط قد يفشل في رؤية هذا التكوين متعدد المستويات.

54.43 الفجوات البنيوية والابتكار :نتائج غير خطية ومشروطة

أظهر Ahuja (2000) .تقدم أدبيات الابتكار نتائج متباينة تساعد على تحديد شروط النظرية أن زيادة الفجوات في شبكة تعاون بين الشركات ارتبطت سلبا بالابتكار في سياق يحتاج مشاركة مستمرة، بينما أظهرت أعمال أخرى فوائد للوساطة في الإبداع والوصول إلى المعرفة .لا يعني هذا تناقضا، بل اختلافا في ما تتطلبه المهمة من تنوع مقابل تعاون كثيف.

يمكن بناء فرضية شرطية :تزيد الوساطة قيمة البحث عندما تكون المعرفة موزعة وغير متكررة، لكنها قد تضعف النقل عندما تكون المعرفة معقدة وتتطلب ثقة وتفاعل متكرر .ويمكن أن إذا زادت الفوائد أولا ثم طغت تكاليف التنسيق .لكن اختبار اللاخطية U يظهر منحنى مقلوب يحتاج تبريرا آليا وبيانات تغطي فعلا المدى العالي والمنخفض.

54.44 الفجوات البنيوية والأداء التنظيمي

يمكن للموقع الوسيط أن يحسن الأداء إذا سمح للشركة بالحصول على معلومات أفضل أو أظهرا أن بنية الشبكة والقدرات Zaheer and Bell (2005) .موارد متنوعة أو فرص شراكة

الداخلية يمكن أن تتفاعلا، بحيث تحصل الشركات المبتكرة التي تعبر فجوات على فائدة إضافية . هذه الحجة تمنع تفسير الموقع بمعزل عن قدرة الفاعل على تحويله إلى قيمة.

وفي المقابل قد يفرض الموقع الوسيط تكلفة إدارة علاقات غير متجانسة، ويزيد مطالب الترجمة وحل النزاعات، أو يجعل الفاعل عرضة لفقد الثقة إذا بدا أنه يلعب الأطراف .لذلك يمكن أن يكون الأداء نتيجة توازن بين التنوع والتكلفة .على الباحث قياس عبء التنسيق أو مهارة الوساطة إذا كانت جزءا من الآلية المفترضة.

54.45 الفجوات البنيوية والمسارات المهنية

على مستوى الفرد، قد تمنح الوساطة وصولا إلى معلومات عن فرص ومشروعات وأفكار، ارتباط الوساطة بالتعويض والترقية Burt وتزيد رؤية المدير عبر حدود الوحدات .أظهرت أعمال والاعتراف في بعض السياقات .لكن هذه النتائج لا تبرر نصيحة إدارية عامة بأن يسعى كل موظف إلى شبكة مفككة؛ المنظمة تحتاج أيضا أدوارا مستقرة وثقة عميقة.

كما أن الفرص الشبكية ليست موزعة بالتساوي .المنصب الرسمي، والجنس، والمهنة، والجغرافيا، ونظام العمل قد تحدد من يستطيع عبور الحدود .لذلك يمكن دراسة الوساطة كآلية تفسر جزءا من عدم المساواة المهنية، مع فصلها عن السمات الديموغرافية والسلطة الرسمية .ولا ينبغي استنتاج اختيار فردي حر إذا كانت البنية نفسها تفتح لبعض الفئات وتغلق أمام أخرى.

54.46 قياس الفجوات والوساطة

إضافة إلى ،efficiency وeffective size وconstraint تستخدم الدراسات مقاييس مثل betweenness يركز على مقدار تقييد constraint .في بعض الأسئلة .لكنها ليست مترادفة يقدر عدد الاتصالات غير المتكررة، effective size ،بتكرار العلاقات بين جهاته ego شبكة فتتعلق بموقع العقدة على مسارات الشبكة الكلية .الاختيار يعتمد على ما إذا betweenness أما كانت النظرية عن محفظة علاقات الفاعل أم عن التحكم في مسارات أوسع.

ينبغي الإبلاغ عن صيغة الحساب والبيانات المفقودة وحساسية النتائج للوزن والاتجاه .وإذا كانت الشبكة محدودة بعينة صغيرة، قد يتغير وصف الفجوة مع إضافة عقد خارج الحدود .في شبكات الشركات يجب تعريف ما إذا كانت العلاقة تحالفا أو مجلس إدارة مشتركا أو توريدا، لأن فجوة في شبكة التحالف قد لا تكون فجوة في شبكة الملكية.

54.47 الفرق بين الوساطة والرابطة الضعيفة

الرابطة الضعيفة خاصية للعلاقة، أما الوساطة فخاصية للموقع بين علاقات متعددة .قد تكون رابطة الوسيط قوية أو ضعيفة .لذلك يجب الفصل بين آلية الفصل 53 وآلية الفصل 54 .إذا استخدم الباحث درجة تكرار الاتصال كمقياس للفجوة البنيوية فهو يقيس شيئا آخر .وإذا استخدم عدد الجيران غير المتصلين لادعاء أن الروابط ضعيفة فهو يخلط المستوى العلائقي بالبنية.

يمكن أن تتفاعل الخاصيتان .رابطة ضعيفة إلى جماعة بعيدة قد توفر معلومة جديدة، بينما شبكة منخفضة القيود تجعل لدى الفاعل عدة مصادر غير متكررة .لكن الجمع يحتاج فرضية واضحة :هل قوة الرابطة تعدل فائدة الوساطة؟ هل المعلومات الجديدة تأتي من بعد المسافة .الاجتماعية أم من عدم اتصال الجيران؟ الإجابة التجريبية تتطلب مؤشرات منفصلة

الفجوات البنيوية مقابل رأس المال الاجتماعي العام 54.48

.تعد الفجوات البنيوية مصدرا محددا لرأس المال الاجتماعي، لكنها لا تمثل المفهوم كله يؤكد فوائد الوساطة والانفتاح .يمكن Burtيؤكد فوائد الإغلاق في بعض الآليات، و Coleman للباحث أن يعرضهما كمصادر مختلفة لموارد علائقية، لكن لا ينبغي أن يبني مقياسا واحدا يجمع .الكثافة العالية والقيود المنخفضة ثم يسميه رأس مال اجتماعي من دون تفسير

التنافس بين النظريتين يصبح مثمرا عندما تسأل الدراسة أي بنية أفضل لمهمة محددة .في فريق تنفيذي قد يفيد الإغلاق للثقة، وفي وحدة ابتكار قد تفيد الوساطة للمعلومات المتنوعة .ويمكن أن يحتاج النظام كلاهما في أجزاء مختلفة .المقارنة هنا تختبر آليات لا أسماء، وتسمح بنتيجة .مفادها أن قيمة رأس المال الاجتماعي تعتمد على بنية المصدر

أخطار الوساطة والسمعة 54.49

الوسيط يتعامل مع جماعات قد تحمل توقعات وقواعد مختلفة .إذا نقل معلومات حساسة أو بدا غير وفي، قد يفقد الثقة من الجانبين .كما أن لعب الأطراف ضد بعضها قد يحقق مكسبا قصير الأجل لكنه يدمر علاقات طويلة .لذلك يختلف العائد من الفجوات بحسب شفافية البيئة وإمكانية .المراقبة وتكرار التفاعل

يمكن قياس هذه المخاطر عبر سمعة الوسيط، أو تعدد النزاعات، أو معدل بقاء العلاقات، أو تقييم الشركاء لسلوكه .وإذا كانت الدراسة أخلاقية أو حوكمية، يمكنها أن تسأل متى تتحول يستبعد فاعلين آخرين .لكن التحليل يبقى شبكيا عندما يكون مصدر gatekeeping الوساطة إلى .القدرة هو الموقع بين أطراف منفصلة

الوساطة الرقمية والمنصات 54.50

تخلق المنصات الرقمية صورا جديدة من الوساطة :منصة تربط بائعين ومشترين، خوارزمية توصية تربط مستخدما بمحتوى، أو مدير مجتمع يربط مطورين بموارد .لكن لا ينبغي نقل نظرية الفجوات ميكانيكيا إلى المنصة .المنصة قد تقلل تكلفة الاتصال المباشر فتغلق بعض الفجوات، وفي .الوقت نفسه تخلق اعتمادا على بوابة رقمية جديدة

إذا كان البحث عن منصة، يجب تحديد العقد والروابط ومن يملك السيطرة على الربط .هل الوسيط شركة المنصة، أم خوارزمية، أم مستخدم محوري؟ وهل الفائدة معلوماتية أم تحكمية أم كبديل عن تحديد البنية . platform أو ecosystem تنسيقية؟ هذه الأسئلة تمنع استخدام مفردة .فصل 55 سيملك المنظومة بوصفها بنية، لذلك يقتصر هذا الفصل على آلية الوساطة الشبكية

التصميمات السببية في أبحاث الفجوات 54.51

مشكلة الانتقاء قوية لأن الأفراد ذوي القدرة العالية قد يبنون شبكات وسيطة، والشركات المبتكرة قد تجذب شركاء متنوعين .لذلك يحتاج البحث إلى أداء سابق، وخصائص الفاعل، وفرص تكوين الروابط، وربما تغيرات مؤسسية أو تنظيمية تعيد رسم الشبكة .البيانات الطولية تسمح برؤية ما إذا كان انخفاض القيود سبق الابتكار أم نتج عنه.

أو أدوات شبه تجريبية عندما توجد fixed effects أو matching يمكن أيضا استخدام مبررات، لكن التقنية لا تعوض تعريف شبكة ضعيف .في البحث النوعي يمكن مقارنة وسطاء متشابهين في المنصب ومختلفين في استخدام الموقع، وتتبع كيف وصلت معلومة أو فرصة عبر فجوة محددة .هذا الدليل الآلي يدعم النظرية أكثر من ارتباط مقطعي واحد.

متى تكون نظرية الفجوات البنيوية هي الحاكمة؟ 54.52

تكون النظرية الحاكمة عندما تتمحور الفرضية حول عدم اتصال أطراف أو جماعات وموقع فاعل يستطيع الربط بينها والاستفادة من معلومات أو تحكم أو تنسيق غير متاح لو كانت الشبكة متكررة بالكامل .إذا كان السؤال عن عدد العلاقات فقط أو الثقة أو قوة الرابطة أو الموارد العامة، فهناك عدسات أدق .كلمة 'وساطة' يجب أن تظهر في الآلية لا في الوصف وحده.

ويحتاج الباحث إلى بيان الطرفين اللذين تفصل بينهما الفجوة وما المختلف بينهما .إذا لم يستطع تحديد ما الذي يجعل الاتصال غير المتكرر ذا قيمة، فقد تكون الفجوة هندسية بلا معنى تنظيمي .النظرية تصبح قوية حين تربط البنية بمحتوى فعلي :معلومات، أسواق، خبرات، موارد أو قواعد مختلفة يمكن للوسيط ترجمتها أو استثمارها.

نقد النظرية وحدودها 54.53

أهم نقد هو خطر الحتمية البنيوية :الموقع لا يعمل تلقائيا .يحتاج الوسيط إلى انتباه وقدرة تفسير وسمعة ووقت، وقد يحتاج الآخرون إلى قبول دوره .كما أن قيمة الفجوة تتغير إذا انتشر الاتصال المباشر أو أصبحت المعلومات عامة .ولذلك يجب التفكير في الوساطة كفرصة مشروطة لا أصل ثابت.

النقد الثاني هو أن الفائدة الخاصة للوسيط قد تختلف عن فائدة المنظمة أو الشبكة .ما يمنح فردا نفوذا قد يرفع تكلفة التنسيق الجماعي، وما يزيد تنوع المعلومات قد يضعف الثقة .يجب تحديد مستوى النتيجة وعدم افتراض أن مكسب العقدة يساوي مكسب النظام .هذه النقطة تمهد للفصل 55 الذي ينتقل إلى مصادر الريع المشترك والمنظومة ككل.

اعتبارات تصميمية ومنهجية متقدمة للفجوات البنيوية 54.53.1

الفجوة البنيوية لا تقاس بعدد الأصدقاء الذين لا يعرفون بعضهم فقط إذا كانت العلاقات موزونة أو موجهة؛ الصيغة يجب أن تتطابق مع البيانات .يمكن لمنافسين أن يغلقوا الفجوة بالاتصال المباشر بعد اكتشاف قيمة الوسيط، ولذلك تكون بعض مزايا الوساطة مؤقتة .الوسيط قد

يترجم لغة جماعة إلى أخرى، وهي وظيفة تختلف عن حجب المعلومات وتحتاج مؤشرات سلوكية مختلفة .إذا كان وسيط واحد يحتكر الاتصال، قد يصبح النظام هشا أمام خروجه، ومن ثم يمكن أن تختلف المنفعة الفردية عن المرونة التنظيمية .في الابتكار قد تكون الفجوة بين تخصصين مفيدة فقط إذا وجد حد أدنى من المعرفة المشتركة يسمح بفهم الأفكار المتبادلة .القيود المنخفضة لا تضمن التنوع إذا كانت الاتصالات غير مترابطة لكنها متشابهة في الخبرة أو السوق .يمكن أن تكون الوساطة غير رسمية رغم وجود وحدات تكامل رسمية، ولذلك تفيد مقارنة الهيكل الرسمي بشبكة التفاعل الفعلية.

في شبكات التحالفات قد تعني الفجوة الوصول إلى شركاء مختلفين، لكن الفائدة قد تتراجع إذا ليست بديلا تلقائيا عن betweenness ارتفعت مخاطر تسرب المعرفة .المركزية الوسيطة الوسيط الناجح .ego لأن كل مقياس يعتمد على منطق مختلف للمسارات وشبكة constraint يحتاج سمعة تمنع الأطراف من تفسير نقله للمعلومة كخيانة، وهذا شرط علائقي يمكن أن يعدل أثر الموقع .بعض الفجوات تعكس تقسيم عمل وظيفيا لا مشكلة اتصال، وقد يكون الحفاظ عليها أكثر كفاءة من إغلاقها .إذا كانت الأطراف قادرة على استخدام منصة عامة للوصول المباشر، يقل احتكار الوسيط للمعلومة ويصبح التنسيق أو الثقة مصدر القيمة المتبقي .يمكن أن تخلق الجائحة أو إعادة الهيكلة فرصا طبيعية لدراسة تغير الوساطة عندما تنقطع مسارات أو تتشكل فرق جديدة .في المسارات المهنية قد يؤدي عبور الحدود إلى رؤية أكبر لكنه قد يقلل الانتماء إلى جماعة محددة، وهذه مقايضة قابلة للاختبار.

الوساطة بين جماعات ذات قواعد أخلاقية مختلفة قد تحمل مخاطر ترجمة وتعارض مصالح لا تظهر في مؤشرات الأداء القصيرة .إذا كانت النتيجة معرفة جديدة، ينبغي إثبات أن المصادر غير كمؤشر بعيد .يمكن للوسيط أن يستخدم موقعه constraint متكررة فعلا لا الاكتفاء بانخفاض لبناء علاقة مباشرة بين الآخرين ثم يفقد مركزيته، ومع ذلك تكون النتيجة التنظيمية موجبة .تغير قيمة الفجوة عبر الزمن يفتح مجالا لفرضيات عن دورة حياة الوساطة من اكتشاف الفرصة إلى إغلاقها أو مؤسستها .في الشركات العائلية قد يتداخل الوسيط الشخصي مع سلطة الملكية، ولذلك يجب فصل أثر الموقع الشبكي عن السيطرة الرسمية .الاختبار الدفاعي الأخير هو تحديد ما الذي سيحدث لو اتصل الطرفان مباشرة؛ إذا لم يتغير شيء، فربما لا تكون الفجوة آلية حاكمة.

التوسع في نظرية الفجوات يحتاج إلى فصل ثلاثة أدوار للوسيط :ناقل المعلومة، مترجمها، ومنظم التبادل .الناقل يختصر المسار بين جماعتين؛ المترجم يعيد صياغة معرفة من لغة مهنية إلى أخرى؛ والمنظم ينسق التوقيت والتوقعات والمصالح حتى يحدث تعاون .قد يشغل شخص واحد الأدوار الثلاثة، لكنها ليست متطابقة .في مشروع رقمي مثلا قد يربط مدير منتج بين فريق تقني وإدارة تسويق، لكنه لا يخلق قيمة لمجرد وجوده بينهما؛ يحتاج أن يفهم المصطلحات ويعيد تعريف المشكلة ويوازن قيود الطرفين .لذلك يمكن أن يقيس البحث عدد الاتصالات العابرة للحدود مع

مهارة الترجمة أو سلوك التنسيق، ويختبر أيها يحول الفرصة البنيوية إلى نتيجة .هذا يمنع تفسير المنخفض وحده كدليل على أداء الوسيط constraint.

تختلف الوساطة كذلك بحسب مدة الفجوة .بعض الفجوات مستقرة لأن الجماعات متخصصة ولا تحتاج اتصالا مباشرا متكررا، وبعضها مؤقت ويغلق بمجرد أن يقدم الوسيط الأطراف لبعضها .إذا كانت الفائدة تأتي من اكتشاف فرصة، قد ينجح الوسيط حتى لو فقد موقعه بعد إتمام الاتصال .أما إذا كانت الفائدة تعتمد على التحكم المستمر في المعلومات، فإن إغلاق الفجوة يقلل العائد .لذلك يمكن أن تدرس الأبحاث دورة حياة الوساطة :نشأة الانفصال، اكتشاف الوسيط له، أول عملية ربط، تكرار التبادل، ثم إما مؤسسته أو عودة الانقطاع .البيانات الزمنية هنا تكشف ما لا يظهر في شبكة ثابتة وتساعد على تفسير تغير العائد من الموقع.

محفظة الوساطة قد تكون أكثر أهمية من فجوة واحدة .مدير يربط ثلاث جماعات قد يواجه تنوعا أكبر لكنه يحتاج وقتا وطاقة لترجمة مطالب مختلفة .مع زيادة الفجوات قد ترتفع المعلومات الجديدة ثم تزداد تكاليف الصيانة والتنسيق، ما يبرر علاقات غير خطية .لا يكفي إدخال مربع إحصائيا؛ يجب تحديد مصدر الانعطاف :تشبع القدرة المعرفية، ضغط الوقت، constraint تضارب الولاءات، أو تراجع الثقة .ويمكن قياس هذه الآليات بعبء الاجتماعات، وتنوع المجالات، ومعدل النزاعات، أو زمن الاستجابة .هكذا يصبح المنحنى نتيجة نظرية لا صيدا للدلالة.

تظهر مفاضلة أخرى بين منفعة الوسيط ومنفعة النظام .إذا احتفظ الوسيط بالمعلومة ليحافظ على موقعه، قد يحصل على نفوذ بينما تعاني المنظمة من تأخير وتبعية لشخص واحد. وإذا وصل الأطراف بعضهم ببعض، قد يخسر احتكاره لكن يتحسن التعلم المؤسسي والمرونة .لذلك يجب أن يحدد البحث مستوى النتيجة .دراسة الأجر أو الترقية للفرد تختلف عن دراسة الابتكار أو سرعة القرار للمنظمة .ويمكن أن تكون الإشارتان متعاكستين، وهي نتيجة مهمة لا خطأ .هذه النقطة تجعل نظرية الفجوات مناسبة لتحليل توزيع القيمة وليس مجرد متوسط الأداء.

الوساطة الأخلاقية تستحق عناية خاصة في القطاعات التي تمر فيها معلومات حساسة أو فرص محدودة .الوسيط قد يقرر من يلتقي بمن، وأي معلومات تنقل، ومن يستبعد من الفرصة .هذه أو محاباة حتى إذا حسنت الكفاءة لبعض الأطراف .التحليل gatekeeping القدرة يمكن أن تنتج الشبكي يستطيع كشف تركز بوابات الوصول، لكن الحكم الأخلاقي يحتاج معايير مستقلة .يمكن للدراسة قياس شفافية قواعد الإحالة، وتنوع من يحصلون على الفرص، ووجود قنوات بديلة .بهذه الطريقة يظل مصدر القوة شبكيا بينما لا تخلط النظرية الوصفية بالحكم المعياري.

في التحالفات بين الشركات، قد تكون الوساطة مصدرا للمعلومة ومصدرا لخطر تسرب المعرفة في الوقت نفسه .الشركة التي تربط شركاء غير متصلين ترى ممارسات متعددة، لكنها قد تصبح موضع شك إذا ظن كل شريك أنها تنقل أسراره .لذلك قد يعدل نظام حماية المعرفة أو سمعة والثقة أو بين الوساطة وآليات constraint الشركة أثر الفجوات .يمكن اختبار التفاعل بين

الحوكمة، مع الاحتفاظ بالحدود النظرية :الفجوة تفسر فرصة الوصول، والثقة تفسر استعداد الشريك للمشاركة، والحوكمة تفسر حماية الحقوق .هذا النموذج أكثر دقة من نسبة كل أثر إلى 'شبكة قوية'.

عندما تستخدم المنصات الرقمية خوارزميات مطابقة، تتغير قيمة الوسيط البشري لكن لا تختفي الوساطة .قد تنتقل نقطة الربط إلى المنصة التي ترى الطرفين وتحدد ترتيب الظهور أو شروط الوصول .ومع ذلك، نظرية الفجوات لا تنطبق تلقائيا على الخوارزمية لأنها تفترض فاعلا وموقعا وعلاقات لها معنى .يجب تعريف العقد والحواف والموارد، ثم سؤال هل المنصة تستفيد من عدم اتصال الأطراف أو فقط تخفض تكلفة البحث .إذا كان المستخدمون يستطيعون الوصول إلى بعضهم خارج المنصة بسهولة، تضعف بعض مزايا التحكم .وإذا كانت البيانات والتقييمات محصورة داخلها، قد تنشأ فجوة جديدة حول المعلومات بدلا من الاتصال.

التصميم النوعي يستطيع أن يكشف سلوك الوساطة الذي لا يظهر في المصفوفة .مقابلات مع طرفي الفجوة والوسيط يمكن أن تتتبع من قدم من لمن، وكيف ترجمت المشكلة، وما المعلومة التي لم تكن متاحة سابقا، ومن حصل على منفعة .ويمكن مقارنة حالات نجحت فيها الوساطة وأخرى فشلت رغم موقع بنيوي مشابه .إذا تبين أن الفارق هو مهارة الترجمة أو السمعة، يصبح ذلك شرطا يثري النظرية .أما الاعتماد على رواية الوسيط وحده فقد يبالغ في دوره ويهمل قنوات أخرى غير مرصودة.

.وأوزان الروابط ego في الاختبار الكمي يجب إجراء تحليلات حساسية لحدود شبكة يتأثر بتوزيع الاستثمار العلائقي وباتصال الجيران، ولذلك قد يتغير إذا استخدم constraint الباحث عدد المعاملات بدلا من وجود العلاقة فقط .يجب تبرير الوزن :هل قيمة الإنفاق تعكس ومقاييس constraintو effective size اهتماما اجتماعيا أم حجم مورد؟ ويمكن مقارنة الوساطة من دون انتقاء المؤشر الذي يدعم الفرضية .إذا كانت النتائج تختلف، يفسر الباحث أي منطق آلي يدعمه كل مقياس ويضيق الادعاء وفقا لذلك.

في الأطروحات الإدارية، تبدأ حجة الفجوات بسؤال مضاد :ماذا كان سيحدث لو اتصل الطرفان مباشرة؟ إذا كان المورد سيصل بالسرعة والجودة نفسيهما، فإن الوسيط لا يفسر النتيجة . وإذا كان الاتصال المباشر يحتاج تكلفة أو ترجمة أو ثقة غير متاحة، تصبح الفجوة ذات معنى .ثم يسأل الباحث ما الذي يجعل الطرفين مختلفين :تخصص، سوق، لغة، سلطة، معرفة، أو موارد . وأخيرا يحدد كيف يستخدم الوسيط موقعه .بهذه الخطوات يتحول الرسم الشبكي إلى حجة سببية قابلة للفحص، وتظهر حدود النظرية بوضوح أمام البدائل مثل قوة الرابطة ورأس المال الاجتماعي العام والاعتماد على الموارد.

ينبغي كذلك التمييز بين الوساطة داخل المنظمة والوساطة بين المنظمات .داخل المنظمة قد يربط فرد وحدات تفصل بينها تخصصات أو حدود إدارية، ويستفيد من معرفة متعددة ويواجه في

الوقت نفسه عبء تنسيق مرتفعا .بين المنظمات قد تكون الوساطة مرتبطة بتحالفات وأسواق وموردين وشرعية خارجية، وتصبح مخاطر تسرب المعرفة والاعتماد أقوى .القياس يمكن أن يستخدم المفهوم نفسه، لكن معنى الحافة والنتيجة وشروط الاستفادة تختلف .لذلك لا يصح نقل مقياس مهني فردي إلى شبكة شركات من دون إعادة تعريف الوحدة والآلية .هذا الانضباط يوضح .لماذا تكون النظرية عامة في بنية الوساطة لكنها سياقية في كيفية تحويلها إلى قيمة

الوسيط لا يستفيد فقط من المعلومة الجديدة، بل من توقيت وصولها .الوصول المبكر إلى تغير في السوق أو فرصة شراكة يمكن أن يكون ذا قيمة حتى إذا أصبحت المعلومة عامة لاحقا .لهذا يمكن أن تقاس الميزة بزمن الوصول أو سرعة الاستجابة لا بمقدار المعرفة فقط .لكن السبق لا يساوي ميزة إذا لم يستطع الفاعل اتخاذ قرار أو كانت تكلفة التحرك مرتفعة .إدخال القدرة على الاستجابة كشرط يربط الموقع بالنتيجة عبر آلية واقعية، ويمنع الافتراض أن كل معلومة مبكرة .تتحول آليا إلى أداء أفضل

يمكن أن تظهر الفجوات أيضا في شبكات داخلية للمعرفة عندما تكون وحدتان متصلتين رسميا لكن لا تتبادلان الخبرة الفعلية .هنا قد تكشف البيانات الرسمية أن العلاقة موجودة بينما تكشف شبكة النصيحة أن الاتصال منقطع .الوسيط الفعلي قد يكون موظفا لا يحمل منصبا تنسيقيا .مقارنة الشبكتين تساعد الإدارة على معرفة أين توجد حدود غير رسمية وأين يعتمد النظام على أشخاص غير معترف بهم .لكن استخدام هذه النتائج إداريا يحتاج حذرا؛ تحويل الوسيط إلى بوابة رسمية قد .يرفع عبئه أو يغير الثقة التي جعلت دوره ممكنا

وأخيرا، ينبغي اختبار ما إذا كانت الوساطة قابلة للاستبدال .إذا كان النظام يعتمد على فرد واحد يربط جماعتين، يمكن قياس ما يحدث للمسارات عند حذفه افتراضيا أو فعليا .ارتفاع تجزؤ الشبكة بعد حذفه يدل على هشاشة بنيوية، لكنه لا يثبت أن الفاعل يتعمد السيطرة .هذا النوع من التحليل يوسع النظرية من منفعة الوسيط إلى مرونة الشبكة، ويكشف أن التصميم الأفضل للمنظمة قد يتطلب توزيع بعض أدوار الربط حتى لو قلل الامتياز الفردي .يصبح السؤال عندها عن موازنة .الابتكار والوصول مع الاستمرارية وعدم الاعتماد المفرط على عقدة واحدة

تحتاج المقارنة بين الوسطاء كذلك إلى فحص الفرص المتاحة أصلا .فقد يبدو شخص أقل وساطة لأنه يعمل في وحدة متجانسة لا تمنحه حدودا لعبورها، لا لأنه يفتقر إلى المهارة .لذلك بقياس عدد الجماعات المتاحة للاتصال، agency عن opportunity structure يمكن فصل وحدود الوظيفة، والتنقل السابق، ثم قياس سلوك الربط الفعلي .ويساعد هذا الفصل على تفسير لماذا لا ينتج الموقع نفسه نتائج متشابهة بين الأفراد .كما ينبغي الانتباه إلى أن الوساطة قد تنتقل من شخص إلى فريق أو وحدة إذا أنشئت روتينات رسمية للترجمة والتنسيق .عندئذ يصبح السؤال هل احتفظت المنظمة بفائدة الربط بعد زوال الاعتماد على الفرد، وما أثر ذلك في الثقة وسرعة القرار . هذا الامتداد يحافظ على منطق الفجوة ويمنع الخلط بين فرصة بنيوية مؤقتة وقدرة تنظيمية دائمة،

ويقدم أساسا أدق لتفسير الأداء عبر الزمن .كما يكشف ما إذا كانت ميزة الوساطة قابلة للنقل المؤسسي والاستدامة.

54.54 مقارنة الآليات الثلاث :البنية والمورد والوساطة

يمكن تلخيص الفصل في ثلاثة أسئلة متتابعة .أولا :هل النتيجة تعتمد على نمط العلاقات والموقع والمسارات؟ إذا نعم، نظرية الشبكات الاجتماعية توفر العدسة العامة .ثانيا :هل التفسير الحاسم هو مورد يصبح متاحا أو قابلا للتعبئة عبر هذه العلاقات؟ إذا نعم، رأس المال الاجتماعي أكثر تحديدا .ثالثا :هل المورد أو النفوذ ينتج تحديدا من الربط بين أطراف غير متصلة ومن انخفاض التكرار بين الجيران؟ إذا نعم، الفجوات البنيوية هي النظرية الأقرب .هذا التسلسل يمنع استخدام النظريات الثلاث معا افتراضيا.

قد يحتاج نموذج واحد أكثر من عدسة عندما توجد آليات متمايزة زمنيا .يمكن أن يفسر موقع شبكي واسع الوصول إلى شركاء، ثم يفسر رأس المال الاجتماعي تعبئة معرفة منهم، ثم تفسر الفجوات تحديدا تنوع المصادر .لكن كل إضافة يجب أن تغير فرضية أو قياسا أو شرط حد .إذا كان حذف نظرية لا يغير النموذج، فهي زائدة .الهدف من الأطلس ليس تعظيم عدد النظريات، بل تقليلها إلى الحد الذي يفسر الظاهرة دون فقد آلية.

54.55 أخطاء شائعة في رسائل الماجستير والدكتوراه

الخطأ الأول تسمية أي علاقة إيجابية بين التواصل والأداء 'رأس مال اجتماعي .'الخطأ الثاني استخدام المركزية من برنامج شبكي ثم وصفها كفجوة بنيوية من دون فحص تكرار الجيران . الخطأ الثالث جمع بنود الثقة والتعاون وتبادل المعلومات والمركزية في مقياس انعكاسي واحد رغم اختلاف مستوياتها .الخطأ الرابع تجاهل حدود الشبكة وعدم الاستجابة .والخطأ الخامس تفسير الارتباط الشبكي سببا من دون التعامل مع أن النجاح السابق يشكل العلاقات.

التصحيح يبدأ بورقة نظرية من صفحة واحدة قبل جمع البيانات :العقدة، نوع الرابطة، حدود الشبكة، الآلية، المؤشر، النتيجة، المستوى، التوقيت، والتفسير المنافس .إذا لم يستطع الباحث ملء هذه العناصر بوضوح، فالمشكلة ليست في برنامج التحليل بل في التصميم النظري .ويجب أن يقرر أيضا هل الدراسة تحتاج بيانات شبكة فعلية أم يكفي قياس إدراكي لرأس المال الاجتماعي؛ ليس شرطا لكل دراسة تستخدم النظرية SNA استخدام.

54.56 الجسر إلى الفصل 55 :من الشبكة إلى الريع المشترك والمنظومة

يختتم الفصل عند حدود الشبكة وموارِدها ومزايا الوساطة .الفصل 55 سينتقل إلى سؤال آخر : متى تنتج العلاقة بين منظمات ريوعا مشتركة لا تستطيع شركة خلقها منفردة، وكيف تتكون منظومة من مواقع وأنشطة وروابط ومكملات؟ لذلك لا يشرح الفصل الحالي الرؤية العلائقية أو Ecosystem-as-Structure، ولا يحول كل شبكة إلى منظومة .الشبكة قد توجد من دون

عرض قيمة مشترك أو أدوار مكملة، والمنظومة تتطلب تحديد نشاط محوري ومكملات واعتمادات لها منطق أوسع.

الجسر العملي هو أن التحليل الشبكي قد يكشف من يرتبط بمن ومن يتوسط ومن يملك موارد، لكنه لا يجيب وحده لماذا يتكون ريع علائقي وكيف توزع القيمة أو كيف تترابط مكملات حول عرض قيمة. حين يصبح هذا هو السؤال، يجب تغيير النظرية لا تمديد الشبكة إلى ما لا تملكه. بهذا يحافظ الباب 14 على تدرج واضح: خاصية العلاقة في الفصل 53، بنية الشبكة ومواردها في الفصل 54، ثم الريع المشترك والمنظومة في الفصل 55.

ضوابط التكامل والتحقق النهائي 54.57

عند فحص النموذج يحدد الباحث لكل فرضية أربعة عناصر: الخاصية، والآلية، والنتيجة القريبة، والتفسير المنافس. ثم يراجع ما إذا كان مستوى القياس متسقا مع مستوى النظرية، وما إذا كانت الروابط المفقودة أو حدود الشبكة قادرة على تغيير الاستنتاج. كما يوضح لماذا اختار نظرية الشبكات أو رأس المال الاجتماعي أو الفجوات البنيوية بدلا من العدسات المجاورة، ويبين متى يحتاج إلى الرجوع إلى الفصل 53 أو الفصل 46 أو الفصل 55. ويجب ألا تتحول الخريطة البصرية إلى بديل عن الدليل، ولا الثقة إلى مرادف لكل مورد، ولا الوساطة إلى وصف لأي اتصال عابر. بهذا الضبط تصبح النظريات الثلاث أدوات تفسير متميزة يمكن استخدامها منفردة أو دمجها فقط عندما يضيف كل منها آلية قابلة للقياس والاختبار.

مصفوفة قرار مقارنة بين العدسات الثلاث 54.58

سؤال البحث	العدسة الأنسب	الآلية المركزية	المؤشر/الدليل النموذجي
كيف يؤثر نمط العلاقات أو موقع الفاعل في التدفق والتنسيق؟	نظرية الشبكات الاجتماعية MT-0115	بنية المسارات والفرص والقيود	درجة، قرب، كثافة، مسارات، مجتمعات
ما المورد الذي يصبح متاحا أو قابلا للتعبئة عبر العلاقات؟	نظرية رأس المال الاجتماعي MT-0116	الوصول إلى الموارد وتعبئتها	ثقة/التزامات/قنوات معلومات/موارد فعلية
كيف يستفيد فاعل من الربط بين أطراف غير متصلة؟	نظرية الفجوات البنيوية MT-0117	الوساطة وعدم التكرار	constraint، effective size، سلوك الوساطة
هل المشكلة في قوة رابطة مفردة؟	الفصل 53 لا الفصل 54	خاصية العلاقة وقوتها	تكرار التفاعل، الحميمية، الزمن، التبادل

هل المشكلة في ملكية مورد حرج والاعتماد عليه؟	الفصل 46 لا الفصل وحده 54	قوة الاعتماد والتبعية	تركيز المورد، البدائل، عدم التماثل
هل المشكلة في ريع مشترك أو منظومة مكملات؟	الفصل 55	الريع العلائقي أو بنية المنظومة	استثمارات خاصة، مشاركة معرفة، أدوار ومكملات

المراجع

Adler, P. S., & Kwon, S.-W. (2002). Social capital: Prospects for a new concept. Academy of Management Review, 27(1), 17-40. https://doi.org/10.5465/amr.2002.5922314

Ahuja, G. (2000). Collaboration networks, structural holes, and innovation: A longitudinal study. Administrative Science Quarterly, 45(3), 425-455. https://doi.org/10.2307/2667105

Borgatti, S. P., & Halgin, D. S. (2011). On network theory. Organization Science, 22(5), 1168-1181. https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0641

Borgatti, S. P., Mehra, A., Brass, D. J., & Labianca, G. (2009). Network analysis in the social sciences. Science, 323(5916), 892-895. https://doi.org/10.1126/science.1165821

Brass, D. J., Galaskiewicz, J., Greve, H. R., & Tsai, W. (2004). Taking stock of networks and organizations: A multilevel perspective. Academy of Management Journal, 47(6), 795-817. https://doi.org/10.2307/20159624

Burt, R. S. (1992). Structural Holes: The Social Structure of Competition. Harvard University Press.

Burt, R. S. (1997). The contingent value of social capital. Administrative Science Quarterly, 42(2), 339-365. https://doi.org/10.2307/2393923

Burt, R. S. (2004). Structural holes and good ideas. American Journal of Sociology, 110(2), 349-399. https://doi.org/10.1086/421787

Burt, R. S. (2005). Brokerage and Closure: An Introduction to Social Capital. Oxford University Press. https://doi.org/10.1093/oso/9780199249145.001.0001

Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. American Journal of Sociology, 94, S95-S120. https://doi.org/10.1086/228943

Granovetter, M. S. (1973). The strength of weak ties. American Journal of Sociology, 78(6), 1360-1380. https://doi.org/10.1086/225469

Kilduff, M., & Brass, D. J. (2010). Organizational social network research: Core ideas and key debates. Academy of Management Annals, 4(1), 317-357. https://doi.org/10.5465/19416520.2010.494827

Lin, N. (2001). Social Capital: A Theory of Social Structure and Action. Cambridge University Press.

Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. Academy of Management Review, 23(2), 242-266. https://doi.org/10.5465/amr.1998.533225

Obstfeld, D. (2005). Social networks, the tertius iungens orientation, and involvement in innovation. Administrative Science Quarterly, 50(1), 100-130. https://doi.org/10.2189/asqu.2005.50.1.100

Uzzi, B., & Spiro, J. (2005). Collaboration and creativity: The small world problem. American Journal of Sociology, 111(2), 447-504. https://doi.org/10.1086/432782

Wasserman, S., & Faust, K. (1994). Social Network Analysis: Methods and Applications. Cambridge University Press. https://doi.org/10.1017/CBO9780511815478

Zaheer, A., & Bell, G. G. (2005). Benefiting from network position: Firm capabilities, structural holes, and performance. Strategic Management Journal, 26(9), 809-825. https://doi.org/10.1002/smj.482

The Relational View and Ecosystem-as-Structure

55.1 تمهيد: من موقع الشبكة إلى القيمة التي لا تنتجها منظمة منفردة

أوصلنا الفصل 54 إلى فهم البنية الشبكية: من يرتبط بمن، وما الموارد التي تصبح متاحة عبر العلاقات، وأين تقع الفجوات التي تسمح بالوساطة. غير أن هذه المعرفة لا تجيب وحدها عن سؤال استراتيجي مختلف: كيف تنشأ قيمة لا يستطيع أي طرف إنتاجها منفردا؟ قد تكون منظمتان متصلتين في شبكة كثيفة، ومع ذلك لا تنتجان ريعا مشتركا إذا لم تستثمرا في أصول مخصوصة للعلاقة، أو لم تطورا روتينات لتبادل المعرفة، أو لم تجمعا موارد متكاملة، أو لم تضعا ترتيبات حوكمة تخفض كلفة التنسيق وتحمي التعاون. هنا تبدأ الرؤية العلائقية، لأن وحدة التفسير تنتقل من المنشأة المنفردة إلى العلاقة المنتجة للقيمة.

ثم يظهر مستوى أوسع عندما لا يكفي زوج من الشركاء لفهم عرض القيمة. منتج رقمي صحي، مثلا، قد يحتاج إلى مزود منصة، ومطور خوارزمية، ومستشفى، وجهة تنظيمية، ومورد بيانات، وجهاز طبي، وقناة دفع. نجاح العرض يعتمد على أنشطة مترابطة ينفذها شركاء متعددون، وبعض الاعتمادات بينهم ليست مجرد تبادل ثنائي يمكن عزله. عندها يصبح مفهوم المنظومة بوصفها بنية مفيدا: ما الأنشطة المطلوبة، من يؤديها، أين تقع المواقع، وكيف ترتبط الأدوار والمكملات حتى يصل عرض القيمة إلى المستخدم؟

55.2 الملكية النظرية وحدود الفصل

الفصل 55 هو الموطن الأصلي للرؤية العلائقية (Relational View - MT-0035) ولنظرية المنظومة بوصفها بنية (Ecosystem-as-Structure Theory - MT-0080). ويقدم المعالجة اللازمة لكل منهما مع التمهيد وضبط الحدود والمقارنة والتطبيق وخريطة الاختيار. ولا تعاد المعالجة الكاملة في فصول المنصات والعمل الرقمي أو الحالات التطبيقية اللاحقة؛ بل تستدعى العدستان بإحالات وظيفية عندما تكون آليتهما مطلوبة.

تتطلب الملكية أيضا الفصل بين مستويين متجاورين. الرؤية العلائقية تملك تفسير الريع المشترك على مستوى العلاقة بين منظمات متعاونة، مع تركيز على الأصول المخصوصة للعلاقة، وروتينات تبادل المعرفة، وتكامل الموارد، والحوكمة. أما منظومة Adner فتملك بنية الأنشطة والأدوار والروابط اللازمة لتحقيق عرض قيمة متعدد الأطراف. قد تكون علاقة ثنائية ناجحة جزءا من منظومة، لكن نجاح العلاقة لا يضمن اكتمال المنظومة، كما أن وجود منظومة لا يعني أن كل رابطة فيها تولد ريعا علائقيا بالطريقة نفسها.

55.3 الحد مع التطبيقات الرقمية اللاحقة

تظهر الرؤية العلائقية والمنظومة بوصفها بنية لاحقا في تطبيقات التقنية والمنصات والعمل الرقمي، لكن تلك التطبيقات تستخدمهما ضمن حدود وظيفية ولا تعيد تعريف مصادر الريع أو

عناصر بنية المنظومة .وظيفة الفصل الحالي هي بناء العدستين بعمق يسمح بالإحالة إليهما لاحقا، بينما تكون الرقمية سياقا جديدا أو اختبار حدود أو امتدادا تطبيقيا.

ولهذا لا يتحول هذا الفصل إلى شرح لنظرية المنصات أو أسواق الجانبين أو اقتصاديات الشبكة .المنصة قد تكون فاعلا محوريا داخل منظومة، وقد تكون تقنية تنظم التفاعل، لكنها ليست مرادفا للمنظومة .كما لا نعيد هنا نظرية الشبكات الاجتماعية من الفصل 54 .الشبكة تصف نمط الروابط والمواقع، بينما المنظومة تحدد مجموعة أنشطة ومكملات واعتمادات موجهة نحو عرض قيمة .هذه الحدود مهمة لأن كثيرا من الدراسات تستخدم كلمات platform وnetwork وecosystem وalliance كأنها قابلة للتبادل، فتضيع الآلية النظرية.

55.4 الجذر النظري للرؤية العلائقية

الرؤية العلائقية بوصفها امتدادا مهما لمنظور الميزة صاغ Dyer and Singh (1998) التنافسية .إذا كانت الرؤية القائمة على الموارد تسأل لماذا تتفوق منشأة بسبب مواردها الداخلية، فإن الرؤية العلائقية تبدأ من ملاحظة أن موارد حرجة قد تتجاوز حدود المنشأة وأن قيمة معينة لا توجد داخل طرف واحد .وحدة التحليل تصبح العلاقة أو الشبكة التعاونية عندما تنشأ منافع لا يستطيع الشريك الأول أو الثاني تحقيقها بمفرده، وعندما يعتمد توليدها على استثمارات وروتينات وحوكمة مشتركة.

الفكرة المركزية هي :relational rent ريع فوق عادي ينشأ من علاقة تبادل ولا يمكن لأي شريك خلقه في عزلة .هذا التعريف يمنع خطأ شائعا يتمثل في وصف أي فائدة من التحالف بأنها ريع علائقي .انخفاض السعر الذي يستطيع المشتري الحصول عليه من منافسة الموردين ليس بالضرورة ريعا علائقيا، وكذلك السمعة التي كان يمتلكها الشريك قبل العلاقة .يجب أن يكون مصدر القيمة مرتبطا بتفاعل الأصول والروتينات والموارد والحوكمة بين الطرفين بحيث يكون الانفصال بينهما مدمرا لجزء من القيمة.

55.5 المصدر الأول :الأصول المخصوصة للعلاقة

تستثمر المنظمة .relation-specific assets أول مصادر الريع في النموذج الأصلي هو في أصل تصبح قيمته أعلى داخل علاقة معينة من قيمته في استخدام بديل .قد يكون الأصل موقع مصنع بجوار شريك، أو نظام معلومات مصمم للتكامل معه، أو معدات خاصة، أو فريقا تعلم لغة تقنية مميزة لدى الطرف الآخر .كلما ارتبطت القيمة بخصائص الشريك زاد احتمال أن تنتج العلاقة كفاءة أو جودة لا يستطيع السوق الفوري تقليدها بسهولة.

لكن التخصص يخلق أيضا تعرضا لمشكلة الاحتجاز التي ناقشها اقتصاد تكاليف المعاملات في :TCE الفصل 49 .هنا يظهر الفرق بين النظريتين يركز على مخاطر الاستثمار المخصوص واختيار آلية الحوكمة التي تحد الانتهازية، بينما الرؤية العلائقية تسأل كيف يمكن للاستثمار نفسه أن يصبح مصدرا لقيمة مشتركة عندما يقترن بثقة وتنسيق وتبادل معرفة وتكامل موارد .لا يلغي

أحد المنظورين الآخر، لكن النظرية الحاكمة تتحدد بالسؤال :حماية المعاملة من التكلفة والانتهازية، أم تفسير ريع تعاوني لا ينشأ داخل طرف واحد؟

المصدر الثاني :روتينات تبادل المعرفة 55.6

التعاون لا ينتج قيمة لأن .knowledge-sharing routines المصدر الثاني هو الشريكين يمتلكان معرفة فحسب، بل لأنهما يطوران قنوات متكررة لاكتشاف المعرفة ونقلها وفهمها وإعادة تركيبها .الاجتماع الدوري وحده ليس روتينا منتجا .الروتين الفعال يحدد من يتصل بمن، وما نوع المعرفة التي يمكن تبادلها، وكيف يعالج الاختلاف في اللغة المهنية، وكيف تحول المعلومة إلى تعديل في المنتج أو العملية .ومع تراكم الخبرة قد تنخفض كلفة التنسيق وتزداد سرعة .الحل المشترك للمشكلات

هنا تتقاطع الرؤية العلائقية مع القدرة الاستيعابية والرؤية القائمة على المعرفة، لكن لا تستولي على موطنهما .القدرة الاستيعابية تشرح قدرة المنظمة على التعرف إلى المعرفة الخارجية واستيعابها واستغلالها، بينما الرؤية العلائقية تركز على الروتين البيني الذي يجعل تبادل المعرفة نفسه جزءا من علاقة تولد ريعا .في البحث التطبيقي يمكن قياس كثافة فرق الربط، وسرعة حل المشكلات المشتركة، وتكرار المراجعات التقنية، وجودة تبادل المعلومات، مع الحذر من استخدام .الرضا العام بديلا عن آلية تعلم بينية قابلة للملاحظة

المصدر الثالث :الموارد والقدرات المتكاملة 55.7

التكامل يعني .complementary resources and capabilities المصدر الثالث هو أن قيمة مورد لدى طرف ترتفع عندما يقترن بمورد مختلف لدى طرف آخر .شركة ناشئة قد تمتلك خوارزمية متفوقة لكنها تفتقر إلى قاعدة عملاء واعتماد تنظيمي، بينما تمتلك مؤسسة قائمة هذه الأصول ولا تملك سرعة الابتكار .إذا أدى الجمع إلى عرض يصعب على كل طرف إنتاجه منفردا، يصبح التكامل أساسا للريع العلائقي .المهم هو التفاعل غير الإضافي بين الموارد، لا .مجرد تجميعها في قائمة

يتطلب القياس لذلك أكثر من سؤال المبحوثين عن وجود 'موارد متكاملة .'يمكن تحديد الموارد على جانبي العلاقة وتقدير عدم التشابه المفيد بينها، أو تحليل اعتماد كل مكون في الأداء على الآخر، أو استخدام حالات موثقة تظهر أن إزالة مساهمة أحد الشركاء تخفض قيمة العرض .كما ينبغي فصل التكامل عن التبعية :قد يكون الشريك ضروريا لأن المورد نادر، وهذا سؤال اعتماد على الموارد، وقد يكون ضروريا لأن الموردين يخلقان معا قيمة أعلى من مجموعهما، وهذا أقرب .إلى الرؤية العلائقية

المصدر الرابع :الحوكمة الفعالة 55.8

الحوكمة العلائقية تشمل آليات رسمية وغير .effective governance المصدر الرابع هو رسمية تقلل تكاليف التفاوض والمراقبة، وتدعم الالتزام، وتسمح بالتكيف عند تغير الظروف .الثقة

والسمعة والتفاعل المتكرر قد تعمل كآليات إنفاذ ذاتي، لكن الرؤية العلائقية لا تفترض أن العقود غير ضرورية. أظهر Poppo and Zenger (2002) أن العقود الرسمية والحوكمة العلائقية يمكن أن تكونا مكملتين؛ العقد يوضح الأدوار، والثقة تخفض كلفة تطبيق كل بند حرفيا وتسمح بالتكيف.

المهم أن الحوكمة ليست نتيجة حسن نية عامة. تحتاج العلاقة إلى قواعد قرار، وحقوق معلومات، ومسارات تصعيد، وترتيبات لتوزيع العوائد، وآليات لحماية المعرفة، ومعايير لإعادة التفاوض. عندما تكون هذه الترتيبات ملائمة لطبيعة الاعتماد والاستثمار يمكنها أن تحول تعاونا معرضا للنزاع إلى قدرة مشتركة. لذلك ينبغي في الدراسات فصل جودة الحوكمة عن جودة العلاقة الشخصية، وقياس كيف تساعد الآلية الحوكمية فعليا على خلق القيمة وحمايتها لا مجرد رفع الرضا.

55.9 آليات العزل وحماية الريع العلائقي

إذا استطاعت كل شركة تقليد العلاقة بسهولة فلن يبقى الريع فوق العادي. لهذا ناقش Dyer and Singh آليات عزل مثل ندرة الشركاء القادرين على التكامل، والتراكم الزمني للثقة والروتينات، وترابط الاستثمارات، والغموض السببي، وتكلفة الانتقال إلى شريك آخر. بعض هذه الآليات ينشأ من تاريخ العلاقة؛ فلا يمكن شراء عشر سنوات من تعلم مشترك في صفقة واحدة. وبعضها ينشأ من تداخل أصول تجعل النسخ الجزئي غير كاف.

لكن الحماية تحمل مفارقة. ما يزيد خصوصية العلاقة قد يقلل مرونتها ويزيد صعوبة الخروج. لذلك يجب ألا تساوي الدراسة بين صعوبة التقليد وجودة العلاقة. يمكن أن تكون العلاقة محمية لكنها غير منتجة، أو منتجة مؤقتا ثم تصبح مقيدة بالتبعية والجمود. المنظور الديناميكي اللاحق للرؤية العلائقية يعيد تقييم هذا الافتراض، إذ قد تتحول مصادر القيمة بمرور الوقت من أصول مكملة إلى تنافس على الاستحواذ على القيمة أو إلى تكاليف تمنع إعادة التكوين.

55.10 خلق القيمة والاستحواذ عليها ليسا الشيء نفسه

توضح مراجعة Dyer, Singh, and Hesterly (2018) أن value creation وvalue capture يجب فصلهما. قد يخلق التحالف قيمة كبيرة، لكن أحد الشركاء يستحوذ على حصة أكبر بسبب قوة تفاوضية أو حقوق ملكية أو بدائل أفضل. ويمكن أن يحدث العكس: ينجح طرف في التقاط قيمة قصيرة الأجل عبر شروط قوية لكنه يضعف استعداد الشريك للاستثمار مستقبلا، فتتراجع قيمة العلاقة الكلية. لذلك لا يكفي قياس أداء أحد الشركاء بوصفه دليلا على ريع علائقي مشترك.

في الدراسات التطبيقية يستحسن بناء نتائج على مستويين: مقدار القيمة التي ولدتها العلاقة، وكيف توزعت بين الأطراف. يمكن أن تقاس القيمة المشتركة بخفض التكلفة الكلية أو سرعة الابتكار أو جودة الخدمة أو نمو المبيعات المرتبط بالتعاون، ثم تقاس عبر appropriation

هوامش الربح أو حقوق البيانات أو حصة الإيراد أو مكاسب السوق .هذا الفصل مهم خصوصا في المنصات والتحالفات غير المتكافئة حيث قد يكون الشريك الصغير ضروريا لخلق القيمة لكنه ضعيف في التقاطها.

دورة حياة العلاقة والتغير في مصادر القيمة 55.11

الرؤية العلائقية المعاد النظر فيها تضيف الزمن إلى التحليل .في بداية التحالف قد يكون الوصول إلى مورد مكمل هو الدافع الرئيس، ثم تتطور المعرفة المشتركة والثقة والاستثمارات الخاصة .بعد ذلك قد تتغير التكنولوجيا أو يدخل منافس أو يتعلم أحد الشركاء ما كان يحتاجه من الآخر، فتقل درجة التكامل .ما كان مصدر ميزة في مرحلة يصبح عبئا في مرحلة لاحقة .لذلك لا ينبغي افتراض ثبات الرابطة أو ثبات آلية الريع طوال عمر التحالف.

تصميم الدراسة يمكن أن يعكس هذه الديناميكية عبر مراحل :التكوين، البناء، الاستغلال، التجديد، والانحلال .تسأل الدراسة ما الذي خلق القيمة في كل مرحلة، وما الذي أثار تنافسا على الاستحواذ عليها، وكيف تغيرت الحوكمة .البيانات الطولية أو دراسات الأحداث المتتابعة أكثر قدرة على كشف هذه التحولات من استبانة واحدة تطلب من المدير تقييم 'جودة الشراكة 'بصورة كلية . كما تسمح هذه المقاربة بتفسير لماذا تفشل علاقات كانت ناجحة سابقا دون افتراض أن الثقة انهارت فجأة.

القدرة على إدارة التحالفات 55.12

ليست كل منظمة قادرة على تحويل العلاقات إلى ريع حتى لو كانت الشراكات واعدة .أظهر Kale, Dyer, and Singh (2002) أهمية alliance capability، ومنها وجود وظيفة مخصصة للتحالفات تجمع الخبرة وتنشر المعرفة وتنسق المحافظ .هذا يضيف مستوى منشأة إلى الرؤية العلائقية :القيمة توجد في العلاقة، لكن قدرة المنظمة على اختيار الشركاء وتصميم الحوكمة وتعلم الدروس تؤثر في احتمال أن تتكون تلك القيمة.

يجب مع ذلك عدم تحويل القدرة على إدارة التحالفات إلى بديل عن الرؤية العلائقية .إذا كان سؤال الدراسة عن اختلاف أداء الشركات بسبب روتين تنظيمي عام لإدارة تحالفات متعددة، فقد تكون القدرة التنظيمية هي البناء الحاكم .أما إذا كان السؤال لماذا علاقة بعينها تولد قيمة بسبب استثمارات وتبادل معرفة وتكامل وحوكمة، فالرؤية العلائقية هي الأقرب .الجمع مبرر عندما توضح الدراسة أن القدرة المؤسسية تؤثر في كيفية تكوين الآليات العلائقية داخل كل شراكة.

امتداد الرؤية إلى شبكة من التحالفات 55.13

التفكير في موارد الشبكات بين الشركات، مميزا بين موارد مشتركة Lavie (2006) وسع وغير مشتركة وأنواع متعددة من الريع المتأتي من محفظة العلاقات .هذا الامتداد يبين أن قيمة الشريك لا تتوقف على موارده الداخلية فقط بل على ما يتيحه من وصول أو موارد ضمن شبكة أوسع .ومع ذلك يجب عدم محو الفرق بين الرؤية العلائقية ونظرية الشبكات الاجتماعية :الأولى

تسأل كيف تنتج العلاقة أو محفظة العلاقات قيمة مشتركة، والثانية تركز على البنية والموقع والمسارات.

في أطروحة عن التحالفات يمكن استخدام بيانات شبكية لوصف موقع الشركة ثم اختبار ما إذا كانت علاقات محددة تنتج ريوعا علائقية .لكن إذا كانت كل الفرضيات عن المركزية والكثافة والوساطة، فالفصل 54 يملك النظرية .وإذا كانت عن الأصول الخاصة والتكامل وروتين المعرفة network والحوكمة، فالفصل 55 هو الموطن .هذا الفصل يمنع التوسع الاصطلاحي الذي يجعل مرادفات رغم اختلاف آلياتها social capital وrelational rents وresources.

55.14 القياس :كيف نثبت وجود ريع علائقي؟

أصعب مسألة قياسية هي أن الريع العلائقي لا يلاحظ مباشرة .يحتاج الباحث إلى سلسلة دليل : وجود مدخل أو روتين بيني، ثم أثر مشترك، ثم صعوبة إسناد الأثر إلى طرف واحد .يمكن قياس الاستثمارات المخصوصة، وعمق تبادل المعرفة، ودرجة تكامل الموارد، وجودة الحوكمة، ثم ربطها بنتائج مشتركة مثل الابتكار أو خفض التكلفة أو سرعة الاستجابة .لكن تجميع هذه الأبعاد في مقياس انعكاسي واحد ليس دائما مبررا؛ فقد تكون مصادر بديلة أو تكاملية لا مؤشرات متشابهة لبناء كامن واحد.

الأفضل في كثير من الدراسات اختبار الآليات منفصلة أو بناء نموذج تكويني مع تبرير قوي . كما ينبغي جمع البيانات من طرفي العلاقة إن أمكن، لأن تقييم طرف واحد قد يعكس رضاه لا خصائص العلاقة المشتركة .في سلاسل التوريد يمكن دمج استبانة المشتري والمورد مع مؤشرات وقت التسليم والعيوب والتكلفة .وفي التحالفات التقنية يمكن استخدام براءات مشتركة أو زمن التطوير أو نجاح الإطلاق كدليل أكثر استقلالا من الرأي الإداري وحده.

55.15 السببية ومشكلة اختيار الشريك

العلاقات عالية الأداء لا تتشكل عشوائيا .الشركات الأكثر قدرة تختار شركاء أفضل، والشركاء المتشابهون في الجودة قد يستثمرون أكثر، والنجاح السابق يعزز الثقة .لذلك فإن ارتباط الحوكمة العلائقية بالأداء لا يكفي لإثبات السببية .يحتاج التصميم إلى الأداء السابق، وخصائص الطرفين، وسبب تكوين العلاقة، وربما مقارنة علاقات بدأت في أوقات مختلفة أو تعرضت لصدمات غير مرتبطة مباشرة بالنتيجة.

أو أحداث ،matching للعلاقة، أو fixed effects يمكن استخدام بيانات لوحية، أو تعاقدية، أو دراسات حالة تتبع تسلسل الاستثمار والتعلم قبل ظهور النتيجة .كما يجب التفكير في السببية العكسية :النجاح قد يزيد تبادل المعرفة والاستثمار الخاص .الاستدلال القوي يوضح التوقيت ويختبر تفسيرا منافسا مثل أن الموارد الداخلية لكل شركة وحدها تفسر الأداء .هذا الانضباط يحول الرؤية العلائقية من قصة تعاون مقنعة إلى نظرية قابلة للفحص.

التطبيقات :سلاسل الإمداد والابتكار والخدمات 55.16

في سلاسل الإمداد تظهر الرؤية العلائقية عندما يستثمر المشتري والمورد في معدات أو أنظمة أو فرق مشتركة، ويتبادلان معرفة تشغيلية، ويوحدان عمليات تحسين الجودة .يمكن للريع أن يظهر في مخزون أقل، وعيوب أقل، وابتكار أسرع .لكن مجرد علاقة طويلة لا تكفي .يجب تحديد الاستثمار أو الروتين أو التكامل الذي يصعب نسخه في علاقة سوقية عابرة، ثم قياس النتيجة المشتركة.

في الابتكار قد يجمع تحالف بين جامعة وشركة قدرات علمية وتسويقية .وفي الخدمات العامة قد تنشأ قيمة مشتركة بين مستشفى ومنظمة مجتمع مدني وجهة تمويل إذا تكاملت الأدوار .الرؤية العلائقية لا تشترط أن يكون الريع ربحا خاصا؛ يمكن أن يكون خفضا للتكلفة الاجتماعية أو تحسنا في الجودة لا ينتجه طرف منفرد .لكن يجب تعريف القيمة على نحو يتناسب مع المهمة، وفصلها عن مجرد التنسيق الرسمي أو التمويل المتبادل.

الحدود مع النظريات المجاورة 55.17

الرؤية القائمة على الموارد تملك موارد المنشأة الداخلية؛ اقتصاد تكاليف المعاملات يملك اختيار الحوكمة لتقليل كلفة المعاملة ومخاطر الانتهازية؛ الاعتماد على الموارد يملك التبعية والقوة الناتجة من السيطرة على الموارد الحرجة؛ الشبكات الاجتماعية تملك الموقع والبنية؛ ورأس المال الاجتماعي يملك الموارد المتاحة عبر العلاقات .الرؤية العلائقية تتميز عندما يكون المتغير التفسيري هو قيمة مشتركة تنشأ من تكوين بيني لا يمكن اختزاله إلى مورد داخل طرف أو موقع شبكي وحده.

هذا التفريق لا يمنع الدمج، لكنه يفرض اقتصادا نظريا .إذا كان العقد الرسمي مجرد شرط كحد منافس لا كنظرية ثانية كاملة .وإذا TCE تحكم في دراسة عن ريع المعرفة، يمكن استخدام كانت القوة التفاوضية تعدل توزيع القيمة، قد يضاف اعتماد الموارد بشرط أن يغير فرضية محددة. القاعدة أن كل نظرية إضافية يجب أن تملك آلية لا تستطيع النظرية الحاكمة تفسيرها، وإلا أصبح النموذج تجميع أسماء لا بناء حجة.

نقد الرؤية العلائقية وشروط حدودها 55.18

أحد الانتقادات هو الميل إلى الاحتفاء بالتعاون وإهمال الصراع على القيمة .التفاعل بين الشركاء لا ينتج دائما منفعة مشتركة، وقد تظهر تسربات معرفة أو استغلال أو اعتماد مفرط .النقد الثاني أن العلاقة قد تبدو مصدرا للميزة بينما السبب الحقيقي قدرة سابقة لدى أحد الأطراف .والنقد الثالث أن حدود العلاقة تصبح ضبابية في محافظ التحالفات والمنصات حيث تتأثر قيمة شريك بتصرفات أطراف لا يملك معها علاقة مباشرة.

لذلك تكون الرؤية أقوى عندما يمكن تحديد وحدة علاقة واضحة، وآلية بينية واضحة، وقيمة مشتركة قابلة للقياس، وشرط يبين متى تتدهور الآلية .كما يفضل إدخال الزمن والتباين في توزيع

العوائد .وإذا كانت النتيجة تعتمد على مجموعة واسعة من مكملات وأنشطة متعددة الأطراف لا يمكن تحليلها كثنائيات مستقلة، فإن السؤال ينتقل إلى نظرية المنظومة بوصفها بنية، لا إلى تمديد الرؤية العلائقية بلا حدود.

أ ضوابط منهجية مكملة للرؤية العلائقية55.18

الضبط المنهجي الأول هو الفصل بين تكوين العلاقة ونجاحها .قد تختار المنظمات شركاء معروفين، أو متقاربين جغرافيا، أو متشابهين تقنيا، ثم يظهر بعد ذلك مستوى مرتفع من الثقة والتبادل .إذا قيس كل شيء في وقت واحد فقد يبدو أن الثقة خلقت الأداء بينما تكون جودة الاختيار السابقة قد صنعت الاثنين معا .لذلك يفيد تسجيل دوافع تكوين التحالف، وتاريخ العلاقة، والبدائل المتاحة عند البداية، والأداء السابق لكل طرف .ويمكن للدراسة الطولية أن تقيس الاستثمار وروتينات المعرفة قبل النتيجة، ثم تختبر ما إذا كانت الزيادة في هذه الآليات تسبق تحسن القيمة المشتركة .هذا الترتيب الزمني لا يحل السببية بالكامل، لكنه يمنع أبسط صور الخلط بين السبب والنتيجة ويجعل الحجة النظرية أكثر دفاعا.

الضبط الثاني يتعلق بوحدة التحليل .الرؤية العلائقية تقول إن العلاقة هي موضع الريع، ولذلك تكون بيانات طرف واحد ناقصة بطبيعتها عندما يدعي الباحث أنه يقيس خاصية مشتركة .قد يرى المشتري أن تبادل المعرفة ممتاز بينما يرى المورد أنه أحادي الاتجاه، وقد يصف طرف الحوكمة بأنها مرنة ويصفها الآخر بأنها سيطرة .يمكن حساب درجة الاتفاق بين الطرفين أو استخدام اختلاف التقييم نفسه بوصفه مؤشرا على عدم التماثل .وفي الدراسات الكمية يفضل جمع متغيرات مستقلة من طرف، ونتائج من سجلات أو طرف آخر، وتقليل الاعتماد على استبانة أحادية المصدر .وفي الدراسات النوعية يجب تمثيل أصوات الطرفين وتتبع نقاط الخلاف لا الاكتفاء بسرد الشريك الأقوى.

الضبط الثالث هو عدم افتراض أن المصادر الأربعة تعمل بالطريقة نفسها .الأصول المخصوصة، وروتينات المعرفة، وتكامل الموارد، والحوكمة قد تكون بدائل جزئية أو مكملات .قد تنجح علاقة قائمة على تكامل قوي مع استثمارات مادية محدودة، وقد تحتاج علاقة أخرى إلى أصول مخصوصة حتى يصبح تبادل المعرفة ذا قيمة .لذلك يمكن بناء فرضيات تفاعلية أو تكوينية بدلا من جمع الأبعاد في متوسط واحد .إذا أدى حذف بعد إلى تغيير معنى البناء، فقد يكون النموذج التكويني أكثر منطقية .وإذا كانت الأبعاد مظاهر لبناء كامن واحد يفترض أن تتشارك سببا مشتركا، يحتاج الباحث إلى برهان نظري قوي لذلك .القرار القياسي يجب أن يتبع بنية النظرية لا سهولة برنامج التحليل.

الضبط الرابع هو اختبار الحوكمة الرسمية وغير الرسمية بصورة منفصلة .الثقة لا تعني غياب العقد، والعقد المفصل لا يعني انعدام الثقة .يمكن أن يحدد العقد حقوق الملكية والبيانات ومراحل التسليم، بينما تسمح الثقة بتعديل التفاصيل عند ظهور مشكلة غير متوقعة .في تصميم أطروحة يمكن قياس تعقيد العقد، ووضوح آليات التصعيد، والثقة، والإنفاذ الذاتي، ثم اختبار هل

تتكامل هذه الآليات أو تحل إحداها محل الأخرى .كما يجب ضبط عدم اليقين وخصوصية الأصول لأنهما يؤثران في اختيار الحوكمة من الأصل .وتكون النتيجة أكثر قيمة عندما تقيس قدرة العلاقة على التكيف أو حل النزاع لا مجرد رضا المدير عن الشريك.

الضبط الخامس هو الفصل بين خلق القيمة والاستحواذ عليها عند تفسير النجاح .قد يزيد الابتكار المشترك أو يخفض التكلفة الكلية، لكن يظل توزيع المنافع غير متكافئ .يمكن للمورد أن يتحمل استثمارا مخصصا بينما يحتفظ المشتري بمعظم وفورات التكلفة، أو يمكن لمنصة أن تعتمد على مكملين صغار ثم تغير قواعد الإيراد بعد نجاح السوق .إذا قاس الباحث أداء الشركة المحورية وحدها فقد يستنتج أن العلاقة ممتازة بينما تتآكل حوافز الطرف الآخر .لذلك يستحسن إدخال مؤشر للقيمة المشتركة ومؤشر لتوزيعها، ثم فحص أثر العدالة أو القوة التفاوضية في استمرار الاستثمار .هذه المقاربة تجعل الرؤية العلائقية أكثر واقعية وتمنع مساواة التعاون بالمنفعة المتوازنة.

الضبط السادس هو التعامل مع الزمن بوصفه جزءا من النظرية لا متغير تحكم فقط .بعض الأصول تحتاج زمنا حتى تصبح مخصوصة، والثقة تتراكم، وروتينات تبادل المعرفة تتحسن مع الخبرة، لكن الاعتماد المفرط قد ينتج جمودا .يمكن أن يمر التحالف من مرحلة اكتشاف التكامل إلى مرحلة استغلاله ثم إلى مرحلة إعادة تفاوض أو خروج .لهذا يمكن بناء نماذج نمو، أو دراسات حدث، أو تحليل مراحل، أو مقارنة علاقات جديدة وقديمة .كما ينبغي فحص الصدمات الخارجية مثل تغير التقنية أو التنظيم أو دخول بديل، لأن هذه الصدمات قد تقلل قيمة التكامل السابق أو ترفع قيمة شريك جديد. النتيجة النظرية الأهم ليست أن العلاقات الجيدة تدوم، بل متى ولماذا تتغير مصادر قيمتها.

الضبط السابع يخص اختيار الشريك .المنظمات لا تختار شركاءها عشوائيا، وقد تختار الأطراف ذات القدرات العالية بعضها بعضا .إذا لم يعالج الباحث هذه المسألة فقد ينسب إلى العلاقة على خصائص الشركاء، أو نماذج matching ما يرجع إلى جودة الأطراف قبلها .يمكن استخدام أو مقارنة علاقات متشابهة في البداية ومختلفة في آليات التعاون . ،fixed effects اختيار، أو وفي البحث النوعي يمكن تتبع لحظة الاختيار وبدائله والاعتبارات التي حسمته .كما يفيد توثيق ما إذا كان الشريك معروفا من علاقة سابقة، لأن التكرار قد يؤثر في الثقة والحوكمة والأداء معا .هذا الضبط أساسي في أبحاث التحالفات والاستعانة بمصادر خارجية والشراكات بين القطاعين العام والخاص.

الضبط الثامن هو الفصل بين مستوى العلاقة ومستوى محفظة التحالفات .قد تكون علاقة واحدة عالية القيمة، لكن كثرة العلاقات المتزامنة تستنزف انتباه المنظمة وقدرتها على التنسيق . وقد تنتقل معرفة من تحالف إلى آخر، أو يحدث تعارض لأن شريكين يتنافسان .إذا كانت الفرضية عن هذه التفاعلات عبر المحفظة، يجب قياسها صراحة وعدم تفسيرها من علاقة منفردة .يمكن أن تكون القدرة على إدارة التحالفات متغيرا على مستوى المنشأة يفسر لماذا تنجح بعض الشركات في

تحويل عدد من العلاقات إلى قيمة، بينما تبقى مصادر الريع نفسها على مستوى كل علاقة .التمييز متعدد المستويات يمنع الخلط بين امتلاك شبكة واسعة وامتلاك علاقات تولد ريوعا بالفعل.

الضبط التاسع هو إدخال الجانب المظلم للعلاقات .الثقة قد تخفض المراقبة إلى حد يسمح بالإهمال، والاستثمارات المخصوصة قد تقيد الخروج، والتعاون المتكرر قد ينتج انغلاقا معرفيا، والروتينات المشتركة قد تصبح جامدة .لذلك يمكن أن تكون بعض العلاقات ذات منحنى غير خطي :تزداد القيمة مع التخصص حتى نقطة ثم ترتفع تكاليف الاعتماد والجمود .ويمكن اختبار نتائج سلبية مثل صعوبة تبديل الشريك، وتسرب المعرفة، وتباطؤ البحث عن بدائل، أو تركيز المخاطر .النظرية تصبح أقوى عندما تحدد شروط الحد التي تحول مصدر الريع إلى عبء، بدلا من تقديم التعاون كقيمة موجبة في كل الظروف.

الضبط العاشر يخص العلاقات الرقمية .في التكامل عبر واجهات برمجية أو مشاركة بيانات، ونماذج البيانات API قد تكون الأصول المخصوصة أقل مادية وأكثر ارتباطا بالمعايير وواجهات وحقوق الوصول .ويمكن أن تكون روتينات المعرفة مؤتمتة جزئيا عبر لوحات مشتركة أو سجلات آنية .لكن الأسئلة القديمة تبقى :من استثمر في التوافق، من يملك البيانات المشتقة، كيف توزع قيمة التعلم، وما تكلفة الانتقال إلى شريك آخر؟ لذلك لا ينبغي اعتبار الرقمنة دليلا على اختفاء خصوصية العلاقة .أحيانا تخفض المعايير المفتوحة تكاليف التحول، وأحيانا تخلق بنية مغلقة اعتمادا أعمق .القياس يحتاج إلى ربط الخصائص الرقمية بمنطق الريع لا استعمالها كمتغيرات حداثة عامة.

الضبط الحادي عشر هو مراعاة السياق المؤسسي والدولي .قيمة الثقة والعقود والإنفاذ الذاتي تختلف باختلاف حماية القانون وفعالية القضاء والأعراف المهنية .في بيئة ضعيفة الإنفاذ قد تصبح السمعة والعلاقات المتكررة أكثر أهمية، لكن هذا لا يعني أن كل علاقة شخصية تولد ريعا .كما قد تؤثر المسافة الثقافية واللغوية في تكلفة روتينات المعرفة، وقد تزيد القيود التنظيمية أهمية شريك محلي .لذلك يجب على الدراسة الدولية أن تحدد ما إذا كان السياق يعدل الآلية أو يغير مجرد مستوى المتغير .المقارنة بين بلدان أو قطاعات تصبح مفيدة عندما تختبر شرط حد واضحا بدلا من إضافة متغير الدولة بوصفه وصفا للعينة.

الضبط الثاني عشر يتعلق بالدليل النوعي على الآلية .دراسة الحالة الجيدة لا تكتفي بقول إن الشركاء وثقوا ببعضهم ونجح التحالف .يجب أن تبين حدثا أو قرارا كشف كيف أدى استثمار مخصص إلى خفض كلفة، أو كيف نقل روتين معرفة مشكلة من طرف إلى آخر، أو كيف جمعت الموارد المكملة في حل جديد، أو كيف منعت آلية حوكمة نزاعا من تدمير التعاون .يمكن استخدام process tracing، ومقارنة حلقات نجاح وفشل داخل العلاقة نفسها، والبحث عن دليل معاكس .هذه التفاصيل تجعل الرواية قابلة للمقارنة مع حالات أخرى وتسمح بتطوير شروط نظرية بدلا من إنتاج قصة نجاح إدارية فقط.

الضبط الثالث عشر هو اختبار الثبات والاتفاق إذا استخدمت مقاييس استبانة .ينبغي فحص ما إذا كانت بنود الحوكمة أو تبادل المعرفة تعني الشيء نفسه للمشتري والمورد، وهل توجد بين الطرفين أو القطاعات .كما يمكن تحليل التباين داخل measurement invariance الثنائي بدلا من إخفائه في متوسط .وقد تكون بعض البنى تكوينية فلا يناسبها ألفا كرونباخ أصلا . لذلك لا تبدأ جودة القياس من قيمة إحصائية واحدة، بل من تعريف البنية ومستواها ومنطق مؤشراتها .وإذا كان المتغير المشترك مشتقا من تقييمين، يجب توضيح قاعدة التجميع واختبار حساسيتها، لأن المتوسط قد يخفي تعارضا ذا معنى نظري.

الضبط الرابع عشر هو استخدام المقارنة النظرية المضادة .قبل اعتماد الرؤية العلائقية يسأل الحوكمة TCE تفسير النتيجة من موارد كل منشأة؟ هل تفسر RBV الباحث :هل تستطيع والخصوصية من دون حاجة إلى ريع مشترك؟ هل يفسر اعتماد الموارد القوة؟ هل يفسر الموقع الشبكي الوصول؟ إذا كان الجواب نعم بالكامل، فلا حاجة إلى إضافة الرؤية العلائقية .أما إذا بقي جزء من القيمة لا يوجد إلا في تكوين بيني محدد، فهذه هي المساحة التي تملكها النظرية .هذا الاختبار يجعل الاختيار مبنيا على خسارة التفسير عند الحذف، وهي قاعدة أكثر صرامة من الاعتماد على كثرة استخدام النظرية في الدراسات السابقة.

وأخيرا، يحتاج طالب الدكتوراه إلى بطاقة قرار موجزة لكل علاقة يدرسها :من الطرفان، ما الاستثمار المخصوص، ما روتين المعرفة، ما الموارد المتكاملة، ما الحوكمة، ما القيمة المشتركة، كيف وزعت القيمة، وما البديل النظري الأقرب .إذا لم يستطع الإجابة عن بعض هذه الأسئلة، فهذا لا يعني أن الدراسة ضعيفة، بل قد يعني أن الرؤية العلائقية ليست النظرية الحاكمة .وإذا ظهرت آلية واحدة فقط، يمكن بناء النموذج حولها دون الادعاء بقياس النظرية كلها .قيمة الأطلس هنا هي منع التوسع الاسمي وإبقاء كل فرضية مرتبطة بآلية يمكن رصدها ونقدها واختبارها عبر سياقات مختلفة.

ويعاد فحص هذه القرارات عند تغير السياق أو البيانات لأن سلامة الاستدلال تتطلب تطابق السؤال مع الوحدة والآلية والقياس وبذلك يبقى الريع العلائقي محددا وقابلا للاختبار والنقد العلمي

55.19 لماذا نحتاج إلى مفهوم المنظومة بوصفها بنية؟

شائعا لدرجة أنه يستخدم أحيانا لأي مجموعة شركات متعاونة . ecosystem أصبح لفظ لتقليل هذا الغموض عبر تعريف بنيوي يجعل المفهوم قابلا Adner (2017) جاءت مساهمة focal للعمل البحثي .نقطة البداية ليست قائمة المشاركين ولا استعارة الطبيعة، بل عرض قيمة يحتاج إلى مجموعة أنشطة مترابطة يؤديها فاعلون متعددون حتى يتحقق. value proposition إذا كان نجاح المنتج أو الخدمة يعتمد على أنشطة خارج حدود المنشأة وعلى مواءمة غير عامة بينها، يصبح تحليل المنظومة ضروريا.

هذا المنظور يختلف عن التعريف القائم على الانتساب الذي يسأل من أعضاء المنظومة .البنية تسأل ما الذي يجب أن يحدث، ومن يؤدي كل نشاط، وكيف تعتمد الأنشطة بعضها على بعض، وما الحد الأدنى من الترتيب اللازم لإنجاز العرض .لذلك يمكن أن تتغير قائمة المشاركين بينما تبقى البنية الأساسية، ويمكن أن يوجد فاعل مهم في الصناعة لكنه ليس جزءا من المنظومة .المحددة إذا لم يكن نشاطه ضروريا لعرض القيمة محل التحليل

عناصر بنية المنظومة :الأنشطة والفاعلون والمواقع والروابط 55.20

هي الأفعال التي activities يعتمد التحليل البنيوي على أربعة عناصر مترابطة .الأنشطة هم الجهات التي تنفذ الأنشطة .المواقع actors يجب إنجازها حتى يتحقق عرض القيمة .الفاعلون تحدد الاعتماد أو links تحدد أين يقع كل فاعل بالنسبة إلى تدفق القيمة .والروابط positions التحويل بين الأنشطة والفاعلين .الخطأ الشائع هو البدء بأسماء الشركات ثم رسم أسهم بينها؛ .المنهج الأدق يبدأ من النشاط الضروري ثم يسأل من يستطيع أداءه

يسمح هذا الترتيب بكشف بدائل استراتيجية .قد يكون النشاط ثابتا لكن الفاعل قابلا للاستبدال، أو قد تعاد هندسة النشاط نفسه فتختفي حاجة إلى شريك .كما يساعد على تحديد الاختناقات :إذا كان نشاط واحد لا يكتمل إلا بعد نجاح مكمل متأخر، فقد يتوقف العرض كله .لذلك تركز المنظومة لا على كثرة العلاقات .ما يهم هو مواءمة الاعتمادات اللازمة alignment structure على .لإنجاز القيمة في التوقيت والجودة المقبولين

الاعتماد المتبادل والمكملات 55.21

أن أداء المبتكر لا يعتمد فقط على تحدياته الداخلية، Adner and Kapoor (2010) يبين بل على صعوبات تواجه مكملات أو مكونات خارجية .قد يكون المنتج المحوري جاهزا لكن مكمل أساسي متأخر، أو قد يحتاج العميل إلى تبني تقنية مكملة حتى تتحقق المنفعة .هذه الاعتمادات تجعل توقيت نجاح المنظومة مختلفا عن توقيت جاهزية الشركة المحورية .لذلك تصبح مخاطر .الشريك جزءا من الاستراتيجية لا مجرد ظرف بيئي

المورد القابل للشراء .generic exchangeو complementarity ينبغي التمييز بين من عشرات البدائل لا يجعل كل الموردين أعضاء جوهريين في منظومة .المنظومة تصبح تحليليا مفيدة عندما توجد مكملات أو أنشطة ذات اعتماد غير عام، أي أن قيمة أحد المكونات تتوقف على تنسيق مع مكونات أخرى بطريقة لا يمكن تجاهلها .هذا الشرط يمنع التضخم الذي يحول كل سلسلة .ecosystem توريد أو شبكة مهنية إلى

المنظومة والشبكة والمنصة وسلسلة القيمة 55.22

الشبكة في الفصل 54 تركز على من يرتبط بمن، ويمكن تحليلها حتى دون عرض قيمة مشترك .المنظومة تركز على بنية أنشطة ومكملات حول عرض محدد، وقد تستفيد من أدوات الشبكة لكنها لا تختزل فيها .سلسلة القيمة غالبا تعطي تسلسلا خطيا نسبيا، بينما المنظومة قد

تحتوي اعتمادات متعددة الاتجاهات ومكملات لا تمر كلها عبر الشركة المحورية .أما المنصة فهي تقنية أو بنية تنظيمية قد تنسق التفاعل بين أطراف متعددين، لكنها ليست كل منظومة.

أوضح Gawer and Cusumano (2014) أن المنصات الصناعية يمكن أن تكون أساسا يبتكر عليه مكملون خارجيون .غير أن الباحث يجب أن يحدد هل فرضيته عن اقتصاديات المنصة، أم عن حوكمة الدخول والواجهات، أم عن اكتمال منظومة من مكملات وأنشطة .إذا كان وجود المنصة مجرد سياق، فلا ينبغي استبدال النظرية البنيوية بمصطلح platform الفضفاض .الحدود الدقيقة تحافظ على تراكم المعرفة بين الحقول ecosystem.

حوكمة المنظومة وحدودها 55.23

اهتماما بقواعد Jacobides, Cennamo, and Gawer (2018) تضيف أعمال المشاركة والمعايير والواجهات والعضوية، وبكيفية تنظيم الاعتماد بين مكونات لا يجمعها تسلسل هرمي واحد .قد تكون المنظومة مفتوحة نسبيا أو مغلقة، وقد يفرض فاعل محوري معايير أو تتشكل القواعد تدريجيا .وتؤثر هذه الخيارات في الابتكار والمنافسة والاستحواذ على القيمة، لكنها لا تلغي السؤال البنيوي الأساسي عن الأنشطة والمواقع والروابط.

وإذا كان .TCE الحد النظري مهم :إذا كانت العلاقة ثنائية فقط، تكفي غالبا الرؤية العلائقية أو السؤال عن مركزية الفاعل، فالتحليل الشبكي أولى .وإذا لم يستطع الباحث تحديد عرض قيمة مجرد استعارة .لذلك يجب أن ecosystem وأنشطة مكملة واعتمادات ضرورية، فقد يكون يكتب في منهجية الأطروحة معيار دخول الفاعل إلى المنظومة ومعيار خروجه منها، لا أن يستخدم حدود الصناعة أو قائمة أصحاب المصلحة بصورة تلقائية.

القياس والتصميم البحثي في المنظومات 55.24

لا يوجد مقياس استبانة بسيط يكفي وحده لبنية المنظومة .تبدأ الدراسة بخريطة أنشطة ثم تربط كل نشاط بفاعل وموقع واعتماد .يمكن استخدام المقابلات والوثائق والعقود وواجهات البرمجيات وسجلات التكامل وخرائط العمليات .ثم يمكن تحويل بعض العلاقات إلى بيانات كمية عن التأخير والاعتماد واحتمالات النجاح أو تركيز الأدوار .جودة القياس تعتمد على صحة خريطة النشاط أكثر من عدد بنود ليكرت.

التصميم الطولي مهم لأن المنظومة تتغير مع دخول مكملين وخروج آخرين وتعديل المعايير . يمكن تتبع الحد الأدنى من الشركاء اللازمين لإطلاق عرض قيمة ثم مقارنة البنية بعد التوسع . وفي الدراسات المقارنة يمكن فحص منظومتين تقدمان القيمة نفسها ببنى مختلفة .السببية تحتاج الحذر لأن الفاعل المحوري قد يعيد تصميم البنية استجابة للفشل، فيصبح التغير نتيجة وأداة إصلاح في الوقت نفسه.

نقد نظرية المنظومة بوصفها بنية 55.25

ميزة المنظور البنيوي أنه يفرض وضوحا، لكنه قد يبسط السياسة والهوية والعلاقات التاريخية إذا حصر التحليل في الأنشطة .فالشركاء لا ينفذون مواقع محايدة؛ لديهم قوة ومصالح وقدرات مختلفة، وقد يرفضون الترتيب حتى لو كان منطق النشاط سليما .كما أن حدود عرض القيمة نفسها قد تكون متنازعا عليها .لذلك يمكن أن يحتاج البحث إلى نظرية مساندة للقوة أو المؤسسات، لكن من دون إعادة تعريف المنظومة.

كما أن بعض المنظومات شديدة السيولة، خصوصا الرقمية، بحيث تتغير الأدوار والواجهات بسرعة .هنا يجب التعامل مع البنية كحالة زمنية قابلة لإعادة التكوين، لا كخريطة ثابتة .ومع ذلك تبقى العدسة مفيدة إذا أمكن تحديد ما الذي يجب أن يتواءم في كل مرحلة .عندما تفشل هذه الإمكانية ويكون الانتماء وحده هو المعنى، يصبح الاستخدام أقل دقة نظريا.

أ ضوابط منهجية مكملة لبنية المنظومة55.25

الضبط الأول في أبحاث المنظومات هو تحديد عرض القيمة المحوري قبل رسم المشاركين . إذا بدأ الباحث من قائمة الشركات فسيضم جهات كثيرة لمجرد وجودها في الصناعة، بينما المنطق البنيوي يطلب سؤالا أدق :ما القيمة التي يجب أن تصل إلى المستخدم، وما الأنشطة التي لا بد أن تنجح حتى تصل؟ يحدد هذا السؤال حدود المنظومة بطريقة قابلة للدفاع .في خدمة دفع رقمية، مثلا، قد تكون الهوية والتحقق والتحويل والتسوية والقبول لدى التاجر أنشطة لازمة، بينما وكالة إعلان ليست جزءا جوهريا لمجرد أنها تتعامل مع الشركة .الحدود ترتبط بالعرض لا بالشهرة أو القرب المؤسسي.

يبدأ الباحث بنشاطات، ثم يسندها إلى فاعلين، .activity-first الضبط الثاني هو اتباع منهج ثم يحدد المواقع والروابط .هذه الخطوة تمنع تثبيت بنية تاريخية كأنها ضرورة تقنية .قد يكتشف البحث أن نشاطا كان يؤديه شريك خارجي يمكن دمجه داخل المنظمة، أو أن واجهة معيارية تسمح باستبدال الفاعل من دون تغيير النشاط .وبهذا يصبح التغيير الاستراتيجي قابلا للتحليل :هل أعيد توزيع موقع، أم تغيرت بنية النشاط نفسها؟ كما يسمح هذا المنهج بمقارنة منظومات مختلفة تقدم القيمة نفسها بترتيبات بديلة، وهو تصميم أقوى من وصف منظومة واحدة من الداخل.

الضبط الثالث هو إثبات وجود مكملات واعتماد غير عام .ليست كل علاقة شراء جزءا من ecosystem بالمعنى التحليلي .إذا كان المدخل معياريا ويمكن استبداله بسهولة ولا يؤثر تأخره في بقية الأنشطة، فقد يكفي تحليل سلسلة التوريد أو السوق .تصبح المنظومة مفيدة عندما تتطلب القيمة أنشطة مكملة تتفاعل بطريقة تجعل أداء جزء مشروطا بأجزاء أخرى .يمكن قياس ذلك عبر تأخر الإطلاق بسبب مكمل، أو حاجة المكونات إلى واجهات متوافقة، أو اعتماد تبني المستخدم على خدمة إضافية .هذا الاختبار يمنع التضخم المفاهيمي ويجعل المنظومة بناء له شروط دخول واضحة.

الضبط الرابع هو تحليل الاختناقات وانتقال المخاطر .قد يكون الفاعل المحوري متفوقا تقنيا لكن مكمل واحد غير جاهز يحدد سرعة النظام كله .ويمكن أن تنتقل المشكلة عبر سلسلة من الاعتمادات، لذلك لا يكفي قياس أداء كل شريك منفردا .تفيد خرائط المسار الحرج، واحتمالات الجاهزية، وزمن الإنجاز، وتحليل السيناريو في تحديد أين يتركز خطر المواءمة .كما يمكن اختبار كيف يعيد الفاعل المحوري ترتيب الأنشطة أو يستثمر في مكمل متأخر .بهذا يصبح مفهوم ecosystem risk مرتبطا ببنية قابلة للرصد لا بانطباع عام عن تعقيد البيئة.

الضبط الخامس هو الفصل بين governance وarchitecture. البنية تجيب عن الأنشطة والمواقع والروابط، أما الحوكمة فتجيب عن من يحدد القواعد والمعايير وحقوق الدخول وتوزيع القرار والقيمة .قد توجد البنية نفسها تحت حوكمة مفتوحة أو مغلقة، وقد يغير الحاكم قواعد الانضمام من دون تغيير عرض القيمة مباشرة .يمكن للبحث أن يربط الاثنين، لكن يجب أن يوضح السببية :هل غيرت الحوكمة بنية الاعتماد، أم حسنت التنسيق داخل بنية ثابتة؟ هذه الدقة مهمة في المنصات حيث تميل الدراسات إلى دمج المعمار التقني وقواعد السوق وسلوك المكملين في متغير واحد.

الضبط السادس هو عدم مساواة المنصة بالمنظومة .المنصة قد تكون أصلا تقنيا أو تنظيما للتفاعل، والمنظومة هي ترتيب أوسع من الأنشطة والفاعلين المطلوبين للقيمة .بعض المنصات لا تحتاج منظومة مكملة معقدة، وبعض المنظومات لا تتمحور حول منصة رقمية .لذلك يجب تحديد موضع المنصة في خريطة النشاط :هل هي فاعل، أم بنية تحتية، أم واجهة، أم مجموعة قواعد؟ ثم تحدد النظرية الملائمة لكل سؤال .هذا يمنع استعمال platform ecosystem مصطلحا مزدوجا يخفي اختلاف آليتين ويجعل المقارنة بين الدراسات صعبة.

الضبط السابع هو إدخال الزمن وديناميكية العضوية .يمكن أن يبدأ العرض بحد أدنى من الشركاء، ثم تدخل مكملات وتخرج أخرى، أو يتغير معيار فيزيل نشاطا كاملا .لذلك تفيد دراسة minimum viable ecosystem عند الإطلاق ثم مقارنة البنية بعد التوسع .كما يمكن تحليل لحظات إعادة التكوين بعد فشل شريك أو تدخل تنظيمي أو تحول تقني .العضوية ليست هي الثابت؛ الأنشطة والاعتمادات هي التي تحدد ما إذا كان الوافد الجديد يغير المنظومة أم يضيف بديلا داخل موقع قائم .هذا التصور يدعم البحث الطولي ويمنع تجميد خريطة متحركة.

الضبط الثامن هو تصميم أدلة متعددة المصادر .المقابلات تكشف منطق الأدوار، والوثائق والعقود تحدد المسؤوليات، وواجهات البرمجيات توضح الاعتماد التقني، وسجلات التشغيل تظهر التأخير، وبيانات الاستخدام تكشف التبني .الجمع بين هذه المصادر يختبر الخريطة بدلا من الاعتماد على رواية الفاعل المحوري الذي قد يقلل من أهمية المكملين .ويمكن إجراء member checking مع أكثر من فاعل للتأكد من أن ترتيب الأنشطة يعكس الواقع .في البحث الكمي يمكن تحويل بعض الروابط إلى مؤشرات جاهزية أو اعتماد، لكن الخريطة النظرية تسبق النموذج الإحصائي.

الضبط التاسع هو تحديد مستوى الأداء .نجاح الشركة المحورية لا يساوي نجاح المنظومة .قد تستحوذ شركة على عائد مرتفع بينما يعاني المكملون، فتتراجع الاستثمارات المستقبلية .وقد تنمو المنظومة كلها بينما يفشل فاعل معين .لذلك ينبغي تحديد هل النتيجة هي اكتمال عرض القيمة، أو تبني المستخدم، أو سرعة الابتكار، أو بقاء المكملين، أو أداء الشركة المحورية .ويمكن دراسة توزيع القيمة كآلية حوكمة تؤثر في استدامة البنية .هذا الفصل بين المستويات يمنع استنتاجات واسعة من مؤشرات مالية تخص طرفا واحدا.

الضبط العاشر هو اختبار الحدود المفاهيمية .إذا أمكن تحليل الظاهرة كسلسلة خطية واضحة، فقد تكون سلسلة القيمة أنسب .وإذا كانت الفرضية عن مركزية الفاعل والوساطة، فالشبكات أولى . وإذا كانت المشكلة علاقة ثنائية تولد ريعا مشتركا، فالرؤية العلائقية أدق .تصبح Ecosystem-as-Structure حاكمة عندما يثبت الباحث أن عرض القيمة يعتمد على مواءمة أنشطة متعددة الأطراف وأن مواقع الفاعلين وروابطهم جزء من السبب .هذا الاختبار لا يقلل من أهمية المنظومات، بل يحمي المفهوم من الاستعمال الشامل الذي يجعله غير قابل للتكذيب أو التراكم العلمي.

وفي الاختبار المقارن لا يكفي أن تتفوق صياغة المنظومة في الوصف؛ يجب أن تفسر تفاوتا لا تستطيع البدائل تفسيره .يمكن مقارنة مشروعات تشترك في التقنية والسوق لكنها تختلف في ترتيب الأنشطة أو جاهزية المكملات، ثم تتبع أثر ذلك في اكتمال عرض القيمة وزمن الإطلاق . ويقوى الاستدلال عندما يثبت الباحث أن تغير موقع أو رابط محدد سبق تغير النتيجة، مع استبعاد تفسير أبسط قائم على الموارد أو الحوكمة الثنائية.

المقارنة الحاكمة :علاقة تنتج ريعا أم منظومة تحقق عرض قيمة؟ 55.26

القاعدة الأولى في الاختيار :إذا كانت وحدة السؤال علاقة بين طرفين أو مجموعة محدودة من الشركاء ويبحث الباحث عن مصدر قيمة مشتركة ناتجة من استثمار خاص أو تبادل معرفة أو تكامل موارد أو حوكمة، فالرؤية العلائقية هي العدسة الأولى .وإذا كان نجاح عرض القيمة يتوقف على مجموعة أنشطة ومكملات متعددة الأطراف لا يمكن تحليلها كثنائيات مستقلة، فنظرية المنظومة بوصفها بنية أقرب .الفرق ليس عدد الشركات فقط، بل نوع الاعتماد ومستوى الآلية.

قد تستخدم دراسة واحدة العدستين عندما تكون هناك طبقتان حقيقيتان .مثلا منظومة سيارات كهربائية تحتاج بطاريات وشحن وبرمجيات وتنظيما، وهذه بنية منظومة؛ داخلها قد تكون علاقة الشركة مع مورد بطارية محدد مصدرا لريع علائقي بسبب استثمارات وروتينات مشتركة .لكن يجب أن تبقى الفرضيات منفصلة :ما الذي يفسر اكتمال المنظومة، وما الذي يفسر أداء علاقة بعينها .الدمج الجيد يوضح المستويات، والدمج السيئ يستخدم الاسمين لتكرار فكرة التعاون.

تطبيق دكتوراه: منصة صحية للذكاء الاصطناعي 55.27

لنفترض أطروحة عن فشل منصة تشخيص ذكية رغم تفوق النموذج التقني. إذا كانت المشكلة أن المستشفى والمطور لم يبنيا روتينا لتبادل البيانات، ولم يتفقا على الاستثمار في التهيئة، ولم يوزعا حقوق الاستخدام والعائد، فالرؤية العلائقية تفسر ضعف القيمة المشتركة. أما إذا كانت الخوارزمية جاهزة والعلاقة جيدة لكن نجاح الخدمة يتوقف أيضا على جهاز قياس، وموافقة تنظيمية، وربط تأميني، وتدريب أطباء، ومزود سحابة، فإن فشل نشاط مكمل واحد قد يعطل عرض القيمة كله، وهنا تكون بنية المنظومة هي العدسة الحاكمة.

التصميم الأقوى يرسم خريطة الأنشطة أولا، ثم يحدد أي روابط تحتاج تحليلا علائقيا أعمق. وبهذا لا تتحول الأطروحة إلى نموذج ضخم يجمع الثقة والحوكمة والشبكات والمنصة والقدرات في استبانة واحدة. يمكن استخدام بيانات تشغيلية ومقابلات وعقود وخرائط تكامل، ثم اختبار فرضيات محدودة حول العلاقات الحرجة. هذه المقاربة تعطي لجنة المناقشة جوابا واضحا عن سبب اختيار النظرية ووحدة التحليل وحدود التعميم.

خاتمة الباب 14 والجسر إلى الأبواب 15-20 55.28

بدأ الباب 14 بالعلاقة في الفصل 53، ثم انتقل إلى بنية الشبكة ومواردها ووساطتها في الفصل 54، وينتهي هنا بالقيمة التي تتولد بين المنظمات وبالبنية متعددة الأطراف اللازمة لتحقيق عرض قيمة. هذا التدرج يمنع استخدام مفردة العلاقة في كل مستويات التحليل. قوة الرابطة ليست مركزية، والمركزية ليست ريعا علائقيا، والريع العلائقي ليس منظومة، والمنظومة ليست منصة تلقائيا. لكل مفهوم سؤال وبيانات وآلية وحدود.

بانتهاء هذا الفصل يغلق الأبواب 11-14 مسار الاستراتيجية والمؤسسات والحوكمة والشبكات، ويمهد للمجلد 4 حيث تدخل الحقول الوظيفية والسياقات المعاصرة. عندما تظهر المنصات والتحول الرقمي لاحقا، سيعاد استدعاء MT-0035 وMT-0080 بإحالة محدودة بإحالة وظيفية محدودة، لا بإعادة الملفين. بهذه البنية يصبح الأطلس تراكميا: المعرفة الجديدة تختبر أو تطبق ما سبق من دون أن تنتج نسخا متكررة منه.

ضوابط التكامل والتحقق النهائي 55.29

في الاختيار النهائي يمكن للباحث استخدام تسلسل من ثلاثة أسئلة. أولا، هل المشكلة في خاصية علاقة أو موقع شبكي؟ إذا نعم يعود إلى الفصلين 53 و54. ثانيا، هل القيمة محل التفسير مرشحا MT-0035 تنشأ تحديدا من استثمار وروتين وتكامل وحوكمة بين شركاء؟ إذا نعم تكون حاكما. ثالثا، هل نجاح عرض القيمة يتطلب مواءمة أنشطة ومكملات متعددة الأطراف؟ إذا نعم وإذا تحقق السؤالان الثاني والثالث معا، تبنى فرضيات على مستويين ولا MT-0080. تدخل تدمج البنيتين في متغير واحد. ويجب أن يوضح النموذج أين تقع العلاقة داخل المنظومة، وما الذي سيظل غير مفسر إذا حذفت إحدى العدستين.

كما ينبغي أن تكون الإحالة اللاحقة مقتصدة .عندما تظهر منصة أو منظومة رقمية في الأبواب يكفي تحديد أن بنية الأنشطة أو العلاقة المنتجة للقيمة تستند إلى هذا الفصل ثم تحليل ،15-20 ويمكن .Adner ولا تعريف Dyer and Singh الجديد الذي يفرضه السياق .لا يعاد تاريخ للفصول الرقمية أن تختبر حدود النظرية :هل المعايير المفتوحة تخفض خصوصية العلاقة، هل الذكاء الاصطناعي يغير توزيع الأدوار، أو هل الوكلاء الرقميون يضيفون موقعا جديدا في المنظومة .بهذه الطريقة يصبح الجديد امتدادا معرفيا لا إعادة صياغة.

ويغلق الفصل الباب 14 بخريطة مترابطة :الفصل 53 يملك التجذر وقوة الروابط، والفصل 54 يملك بنية الشبكة ورأس المال الاجتماعي والفجوات البنيوية، والفصل 55 يملك الريع العلائقي وبنية المنظومة .هذا الترتيب يسمح لطالب الدكتوراه أن يبدأ من الظاهرة ثم ينتقل إلى الآلية المناسبة دون تكديس .وتظهر هذه العدسات لاحقا في تطبيقات التقنية والابتكار والتسويق والعمليات والسياقات الدولية .وتبقى القاعدة العلمية أن لكل نظرية موطنا أصليا واحدا، وأن الإحالة اللاحقة توضح سبب الاستخدام، وأن أي توسع ينبغي أن يضيف شرط حد أو آلية أو دليلا جديدا.

وتكتمل بوابة القبول بمراجعة الاتساق بين النظرية والبيانات .فإذا كانت الفرضية علائقية وجب أن تتضمن البيانات طرفي العلاقة ومؤشرات للقيمة المشتركة، وإذا كانت الفرضية منظومية وجب أن تكشف الأنشطة والمواقع والاعتمادات لا مجرد آراء شركة محورية .كما يبرر الباحث حدود العينة والزمن، ويميز بين غياب الدليل وغياب الآلية، ويسجل البدائل التي استبعدها ولماذا . بهذه الإجراءات تصبح الإحالة بين الفصول قابلة للمراجعة، ويظل التوسع النظري مشروطا بدليل يضيف قدرة تفسيرية حقيقية .ويمنع تحويل المصطلح الجذاب إلى تفسير غير مختبر.

مصفوفة قرار بين العدسات المتجاورة 55.30

السؤال	العدسة المالكة	الآلية المركزية	ما لا ينبغي الخلط به
لماذا تولد علاقة بين شركاء قيمة لا يستطيع أي منهما خلقها منفردا؟	الرؤية العلائقية MT-0035	أصول مخصوصة، روتينات معرفة، تكامل موارد، حوكمة	الموقع الشبكي أو الاعتماد على مورد فقط
ما الأنشطة والأدوار والمكملات التي يجب أن تتواءم لتحقيق عرض قيمة؟	المنظومة بوصفها MT-0080 بنية	أنشطة، فاعلون، مواقع، روابط واعتمادات	استخدام ecosystem كمرادف للصناعة أو الشبكة
من يحتل موقعا مركزيا أو وسيطا ومن يصل إلى أي موارد؟	الفصل 54	البنية الشبكية ورأس المال والفجوات	الريع العلائقي أو بنية عرض القيمة

السؤال	العدسة المالكة	الآلية المركزية	ما لا ينبغي الخلط به
كيف نقلل تكلفة المعاملة ونحمي الاستثمار المخصوص؟	الفصل 49	تكلفة المعاملة والحوكمة التعاقدية	خلق القيمة المشتركة بحد ذاته
من يسيطر على مورد حرج وكيف تنشأ القوة؟	الفصل 46	الاعتماد وعدم التماثل	التكامل العلائقي أو بنية المنظومة
كيف تعمل منصة رقمية في سياق تقني؟	الفصول 56-61 بحسب سؤال التقنية والمنصة	تطبيق رقمي أو اختبار حدود	إعادة شرح الرؤية العلائقية أو بنية المنظومة

المراجع

Adner, R. (2017). Ecosystem as structure: An actionable construct for strategy. Journal of Management, 43(1), 39-58. https://doi.org/10.1177/0149206316678451

Adner, R., & Kapoor, R. (2010). Value creation in innovation ecosystems: How the structure of technological interdependence affects firm performance in new technology generations. Strategic Management Journal, 31(3), 306-333. https://doi.org/10.1002/smj.821

Dyer, J. H. (1997). Effective interfirm collaboration: How firms minimize transaction costs and maximize transaction value. Strategic Management Journal, 18(7), 535-556.

Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. Academy of Management Review, 23(4), 660-679. https://doi.org/10.5465/amr.1998.1255632

Dyer, J. H., Singh, H., & Hesterly, W. S. (2018). The relational view revisited: A dynamic perspective on value creation and value capture. Strategic Management Journal, 39(12), 3140-3162. https://doi.org/10.1002/smj.2785

Gawer, A., & Cusumano, M. A. (2014). Industry platforms and ecosystem innovation. Journal of Product Innovation Management, 31(3), 417-433. https://doi.org/10.1111/jpim.12105

Gulati, R. (1998). Alliances and networks. Strategic Management Journal, 19(4), 293-317.

Jacobides, M. G., Cennamo, C., & Gawer, A. (2018). Towards a theory of ecosystems. Strategic Management Journal, 39(8), 2255-2276. https://doi.org/10.1002/smj.2904

Kale, P., Dyer, J. H., & Singh, H. (2002). Alliance capability, stock market response, and long-term alliance success: The role of the alliance function. Strategic Management Journal, 23(8), 747-767. https://doi.org/10.1002/smj.248

Kale, P., Singh, H., & Perlmutter, H. (2000). Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: Building relational capital. Strategic Management Journal, 21(3), 217-237. https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(200003)21:3<217::AID-SMJ95>3.0.CO;2-Y

Lavie, D. (2006). The competitive advantage of interconnected firms: An extension of the resource-based view. Academy of Management Review, 31(3), 638-658. https://doi.org/10.5465/amr.2006.21318922

Poppo, L., & Zenger, T. (2002). Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements? Strategic Management Journal, 23(8), 707-725. https://doi.org/10.1002/smj.249

Shipilov, A., & Gawer, A. (2020). Integrating research on interorganizational networks and ecosystems. Academy of Management Annals, 14(1), 92-121. https://doi.org/10.5465/annals.2018.0121

Zaheer, A., & Venkatraman, N. (1995). Relational governance as an interorganizational strategy: An empirical test of the role of trust in economic exchange. Strategic Management Journal, 16(5), 373-392.

۞ الباب 15 ۞

التقنية ونظم المعلومات والتحول الرقمي والذكاء الاصطناعي

الفصول 56-61

مدخل الباب 15: التقنية ونظم المعلومات والتحول الرقمي والذكاء الاصطناعي

يجمع الباب 15 الفصول 56-61 حول سؤال واحد: هل المشكلة قبول فردي للتقنية أم ملاءمة مهمة أم نجاح نظام أم تبن مؤسسي أم ممارسة رقمية أم تحول تنظيمي؟ هذه الوحدة هي سبب جمع الفصول في باب واحد؛ فهي لا تفترض أن النظريات متشابهة، بل أن بينها توترا أو تكاملا يسمح للقارئ بمقارنة إجابات مختلفة عن عائلة واحدة من المشكلات.

المحاور التي تضبط القراءة هنا هي: القبول، الملاءمة والنجاح، الانتشار والتبني، الممارسة والإمكانات، التحول والذكاء الاصطناعي. ويتغير وزن كل محور بحسب الظاهرة ومستوى التحليل. لذلك لا يقرأ الباب كتاريخ أسماء، ولا كقائمة وصفات، بل كسلسلة من القرارات: ما الوحدة التي يجري تفسيرها؟ ما الآلية المركزية؟ ما النتيجة التي تستطيع النظرية تفسيرها فعلا؟ وما الشروط التي تجعل استخدامها خارج نطاقها الأصلي غير مبرر؟

يحتفظ كل فصل بوظيفة محددة داخل هذا المسار. الفصل 56: مقارنة نموذج قبول التقنية بالنظرية الموحدة في تفسير النية والاستخدام على مستوى الفرد.؛ الفصل 57: هل تدعم خصائص التقنية متطلبات المهمة، وكيف تقاس جودة النظام والمعلومات والخدمة والاستخدام والمنافع.؛ الفصل 58: سرعة الانتشار وخصائص الابتكار في مقابل جاهزية المنظمة وضغط البيئة وبنية التقنية.؛ الفصل 59: كيف تتفاعل خصائص التقنية مع قواعد الجماعة، وكيف تتكون الممارسات والتفسيرات المختلفة للتقنية.؛ الفصل 60: تفسير نشوء إمكانات الفعل وتشابك الاجتماعي والمادي وشبكات الفاعلين والبنية الطبقية المعيارية للابتكار الرقمي.؛ الفصل 61: شجرة قرار تميز القبول والاستخدام والتبني والنجاح والمواءمة والتحول والقدرة الرقمية والحوكمة والنتائج، وتحدد متى يستعار منظور من الاستراتيجية أو التنظيم.. هذه الموضوعات متجاورة لكنها غير مترادفة؛ ومن ثم فإن انتقال الباحث من فصل إلى آخر ينبغي أن يستند إلى تغير في السؤال أو الآلية أو المستوى، لا إلى رغبة في زيادة عدد النظريات في الإطار النظري.

تساعد المراجع المؤسسة والامتدادات الرئيسة على فهم هذه الحدود، ومن نقاط الارتكاز في هذا الباب: Davis (1989)، Venkatesh et al. (2003)، DeLone and McLean (2003)، Rogers (2003). لا تكفي إحالة واحدة إلى هذه الأعمال للحكم على ملاءمة النظرية، لكنها تذكر القارئ بأن كل بناء داخل الباب له نسب علمي وسؤال أصلي لا ينبغي فصلهما عن الاستخدام المعاصر.

وعند اكتمال هذا المسار ينتقل القارئ إلى الباب 16 (الابتكار والمعرفة والتعلم وريادة الأعمال)، حيث يتغير مركز السؤال من التقنية ونظم المعلومات والتحول الرقمي والذكاء الاصطناعي إلى الابتكار والمعرفة والتعلم وريادة الأعمال. تبقى الإحالات إلى الأبواب الأخرى مفتوحة عندما تتجاوز الظاهرة حدود الحقل، لكن القاعدة هي العودة إلى الموطن الأصلي للمعالجة الكاملة. بهذه الطريقة يحافظ الباب على تماسكه ويظل جزءا من شبكة أكبر، ويستطيع القارئ استخدامه منفردا أو ضمن مسار الأطلس الكامل.

الفصل 56: القبول الفردي للتقنية: المنفعة والسهولة والتوقعات الاجتماعية
Individual Technology Acceptance: Usefulness, Ease of Use, and Social Expectations

56.1 تمهيد: القبول الفردي بوابة استخدام التقنية لا مرادف التحول الرقمي

قد تنفق المنظمة على نظام معلومات متقدم، وتشتري تراخيص واسعة، وتوفر بنية تقنية جيدة، ثم تظل المنفعة المتحققة محدودة لأن المستخدمين لا يرون سببا مقنعا للاستخدام أو يجدون النظام مرهقا أو لا يشعرون بأن بيئتهم المهنية تشجعهم عليه. من هنا نشأ تقليد بحثي كامل يسأل عن قبول الفرد للتقنية، لا عن جودة التقنية في ذاتها ولا عن قدرة المنظمة على التحول. وحدة التحليل في هذا الفصل هي المستخدم، والنتيجة المركزية هي النية والسلوك الفعلي في استعمال تقنية محددة. هذا التحديد مهم لأن كثيرا من الدراسات تخلط بين القبول، والتبني التنظيمي، ونجاح النظام، والتحول الرقمي، فتجمع متغيرات من مستويات مختلفة في نموذج واحد ثم تفقد الحجة النظرية وضوحها.

يبدأ الفصل بنموذج قبول التقنية Technology Acceptance Model ثم ينتقل إلى النظرية الموحدة لقبول التقنية واستخدامها Unified Theory of Acceptance and Use of Technology. النموذجان يشتركان في تفسير النية والاستخدام، لكنهما يختلفان في درجة الاقتصاد النظري وفي عدد محددات السلوك وفي حضور التأثير الاجتماعي والظروف الميسرة والمعدلات الفردية. القيمة العلمية لا تأتي من وضع النموذجين جنبا إلى جنب بوصفهما قائمتين من المتغيرات، بل من فهم السؤال الذي صمم كل منهما للإجابة عنه، وما الذي يضيفه توسيع النموذج، ومتى تصبح الإضافة عبئا لا مبرر له. ولذلك سيعامل الفصل القبول كآلية تفسيرية محددة وليست كعنوان فضفاض لأي دراسة عن التقنية.

56.2 الملكية النظرية وحدود الفصل

يعالج هذا الفصل نموذج قبول التقنية TAM بالمعرف MT-0044، والنظرية الموحدة لقبول التقنية واستخدامها UTAUT بالمعرف MT-0045، بوصفهما موطنين أصليين لتفسير النية والاستخدام على مستوى الفرد. وتمنع هذه الملكية النظرية إعادة بناء الملفين في الفصول اللاحقة؛ فعندما يظهر القبول في التسويق أو الذكاء الاصطناعي أو العمل الرقمي تكون الإحالة إلى هذا الفصل هي الأصل، ويقتصر السياق الجديد على ما يغير الآلية أو يضيف متغيرا ذا مبرر واضح.

56.3 الحدود مع الفصول 57 و58 و61 وممرات الإحالة

الحد مع الفصل 57 حاسم: TAM وUTAUT يفسران لماذا ينوي الفرد استخدام التقنية ولماذا يستخدمها، بينما Task-Technology Fit يسأل هل تلائم قدرات التقنية متطلبات المهمة، ونموذج نجاح نظم المعلومات يسأل عن جودة النظام والمعلومات والخدمة والاستخدام والمنافع. أما الفصل 58 فينتقل من الفرد إلى انتشار الابتكار والتبني التنظيمي، والفصل 61 يجمع هذه المسارات في جسر من التبني إلى التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي. وتوجد إحالة وظيفية

محدودة من هذا الفصل إلى موضوعات النية في التسويق، كما تستخدم فصول الذكاء الاصطناعي والعمل والمنصات النظرية بوصفها مرجعا أصليا لا موطنا ثانيا لها. بهذا يبقى سؤال المستوى واضحا قبل أي اختيار تفسيري.

56.4 الجذور النظرية لنموذج قبول التقنية

نشأ TAM في سياق محاولة تفسير قبول الحاسوب بواسطة عدد قليل من المعتقدات العامة القابلة للقياس. استفاد Davis من منطق نظرية الفعل المعلل الذي يربط المعتقدات بالمواقف ثم النية والسلوك، لكنه لم يكتف بإعادة تسمية متغيراتها. الفكرة كانت تحديد معتقدين يملكان معنى مستقرا نسبيا عبر نظم مختلفة: المنفعة المدركة perceived usefulness والسهولة المدركة للاستخدام perceived ease of use. هذا الاقتصاد النظري جعل النموذج جذابا في نظم المعلومات، لأنه يسمح بتحويل سؤال مبهم مثل لماذا يرفض الموظفون النظام إلى سلسلة سببية يمكن اختبارها: ماذا يتوقع الفرد أن يحقق من أداء، وما مقدار الجهد الذي يتوقع أن يبذله، وكيف يترجم ذلك إلى نية وسلوك.

يجب مع ذلك تذكر أن TAM نموذج لقبول تقنية محددة، لا نظرية عامة عن كل السلوك التنظيمي. إذا كان موضوع الدراسة ثقة المواطن في مؤسسة، أو نجاح مشروع تحول، أو قرار المنظمة شراء منصة، فإن إدخال TAM لمجرد وجود كلمة تقنية لا يكون كافيا. صلاحية النموذج تبدأ عندما يكون للفرد بديل سلوكي يتعلق بالاستخدام أو عدمه، وعندما تكون تصورات المنفعة والجهد جزءا معقولا من عملية القرار. هذا الشرط البسيط يمنع توسعات شائعة تجعل المنفعة والسهولة متغيرين افتراضيين في أي دراسة رقمية حتى عندما لا تكون النية أو الاستخدام نتيجة البحث الأساسية.

56.5 المنفعة المدركة: هل ستجعل التقنية أداءي أفضل؟

عرف Davis المنفعة المدركة بوصفها درجة اعتقاد الشخص أن استخدام نظام معين سيحسن أداءه. جوهر البناء ليس أن التقنية مفيدة موضوعيا، بل أن المستخدم يتوقع عائدا أدائيا من استخدامها. لذلك قد تكون الأداة قوية تقنيا لكن منفعتها المدركة منخفضة إذا لم ير المستخدم صلة واضحة بين وظائفها وبين ما يحاسب عليه أو يسعى إلى إنجازه. وفي المقابل قد تكون أداة بسيطة مرتفعة المنفعة إذا خفضت زمن مهمة متكررة أو رفعت دقة القرار أو سرعت الوصول إلى معلومة حرجة. هذا الفرق بين القدرة الموضوعية والتقييم المدرك يفسر لماذا لا تكفي مواصفات النظام لتوقع الاستخدام.

قياس المنفعة يحتاج مرجعا أدائيا واضحا. عبارات من نوع استخدام النظام يزيد إنتاجيتي أو يحسن فاعليتي أقوى نظريا من صياغات عامة مثل النظام جيد أو حديث، لأن الأخيرة تقيس اتجاها أو إعجابا أكثر مما تقيس توقعا أدائيا. كما ينبغي أن يتطابق مرجع الأداء مع السياق: في التعليم قد يكون تحسين التعلم أو إنجاز المهمة، وفي الرعاية الصحية سرعة الوصول إلى السجل أو جودة

القرار، وفي الخدمات المصرفية سهولة إنجاز المعاملة. تغيير المرجع ممكن، لكن يجب ألا يغير جوهر البناء من فائدة مرتبطة بالأداء إلى رضا عام أو قيمة اجتماعية.

56.6 السهولة المدركة للاستخدام: تكلفة الجهد في ذهن المستخدم

السهولة المدركة للاستخدام هي درجة اعتقاد الفرد أن التعامل مع النظام سيكون خاليا نسبيا من الجهد. وهي لا تعني أن النظام بسيط في بنائه، بل أن تعلمه وتشغيله وفهم التفاعل معه لا يستهلك موارد معرفية أو زمنية مرهقة. قد يكون النظام معقدا تقنيا لكنه سهل للمستخدم بسبب تصميم واجهة جيد وتدريب مناسب وتغذية راجعة واضحة. وقد تكون أداة محدودة الوظائف صعبة إذا كانت خطواتها غامضة أو مصطلحاتها غير مألوفة. لهذا ترتبط السهولة بتجربة المستخدم، لكنها ليست مرادفا كاملا لقابلية الاستخدام usability، لأن TAM يهتم بالاعتقاد الذي يدخل في قرار القبول.

عمليا تتشكل السهولة من عوامل سابقة متعددة: الخبرة، والكفاءة الذاتية الحاسوبية، ووضوح الواجهة، وجودة الدعم، وقلق التقنية، وطبيعة التدريب، والوقت المتاح للتعلم. إلا أن النموذج الأصلي لا يشترط إدخال كل هذه السوابق في كل دراسة. عندما تكون غاية البحث اختبار القبول يمكن قياس السهولة مباشرة. أما عندما تكون الغاية تصميم تدخل إداري لتحسين القبول، يصبح من المنطقي تفكيك مصادر السهولة إلى متغيرات يمكن للمدير التأثير فيها. هذه النقلة من التنبؤ إلى التدخل هي التي دفعت التطورات اللاحقة مثل TAM3 إلى تحديد محددات أكثر تفصيلا.

56.7 لماذا تؤثر السهولة في المنفعة؟

أحد الروابط المهمة في TAM هو أن السهولة المدركة قد ترفع المنفعة المدركة. المنطق أن الجهد الذي يوفره النظام يحرر وقتا وانتباه يمكن توجيههما للمهمة، وأن أداة يسهل تشغيلها تسمح للمستخدم باستخراج قيمة أكبر من وظائفها. لذلك قد يرى المستخدم النظام أكثر فائدة بعد أن تنخفض تكلفة التعلم والتفاعل. هذا المسار ليس حتميا في كل سياق؛ فقد توجد أنظمة شديدة الفائدة رغم صعوبتها لأن طبيعة المهمة تفرض استخدامها، كما قد توجد أدوات سهلة لكنها غير نافعة. ومع ذلك يوفر الرابط فرضية سببية معقولة عندما تكون بدائل الأداء متقاربة ويكون الجهد عائقا حقيقيا.

ينبغي للباحث ألا يفسر الارتباط بين السهولة والمنفعة باعتباره دليلا تلقائيا على السببية إذا جمعت المتغيرات في استبانة واحدة. قد يكون المستخدم الراضي عن النظام ميالا إلى تقييم كل خصائصه إيجابيا، فينشأ تضخم بسبب طريقة القياس. التصميم الأقوى يقيس السهولة بعد تفاعل مبكر، ثم المنفعة والنية لاحقا، أو يستخدم تجربة تغير خصائص الواجهة مع تثبيت الوظائف، أو يضم بيانات استخدام فعلية. بهذه الطريقة يصبح المسار النظري أقرب إلى آلية يمكن الدفاع عنها بدلا من مجرد معاملات موجبة متوقعة.

56.8 من الموقف إلى النية ثم الاستخدام

في الصياغات المبكرة دخل attitude toward using بوصفه حلقة بين المعتقدات والنية، لكن مسار أبحاث TAM أظهر أن المنفعة قد تؤثر مباشرة في النية وأن حذف الموقف في كثير من التطبيقات يوفر نموذجا أكثر اقتصادا. هذه التطورات تذكر الباحث بأن النموذج ليس مخططا جامدا؛ المهم هو الحفاظ على منطق المعتقدات والنية والاستخدام وتبرير أي تعديل. النية السلوكية behavioral intention تقيس استعداد الفرد أو خطته لاستخدام النظام مستقبلا، بينما الاستخدام الفعلي هو السلوك المنفذ. الخلط بينهما مشكلة جوهرية لأن الرغبة قد لا تتحول إلى استخدام عند وجود قيود أو نقص موارد أو إلزام تنظيمي.

أفضل تصميمات القبول تفصل زمنيا بين النية والسلوك. يقاس الاعتقاد والنية قبل أو عند بداية الاستخدام، ثم تستخرج سجلات دخول أو معاملات أو زمن استخدام في فترة لاحقة. إذا تعذر الوصول إلى السجلات يمكن استخدام قياس ذاتي للسلوك، لكن يجب الاعتراف بحدوده والتحقق من أن المجيب يميز بين الاستخدام المتكرر والاستخدام الكثيف والاستخدام الوظيفي المتنوع. كلمة استخدام وحدها لا تكفي، لأن شخصين قد يسجلان الدخول يوميا بينما يستخدم أحدهما وظيفة سطحية والآخر يوظف النظام في قرارات معقدة.

56.9 المتغيرات الخارجية في TAM: أسباب للمعتقدات لا قائمة زينة

يضع TAM المتغيرات الخارجية قبل المنفعة والسهولة، وهذا يمنح الباحث مساحة لتكييف النموذج مع السياق من دون كسر منطقه. يمكن لخصائص التصميم أو التدريب أو الدعم أو الخبرة أو جودة البيانات أن تغير تصورات المستخدم ثم تنعكس على النية. لكن هذه المساحة كثيرا ما تتحول إلى تضخم نموذجي؛ يضيف الباحث الثقة والمخاطر والأمان والرضا والابتكار الشخصي والجودة لمجرد أن دراسات سابقة فعلت ذلك. المعيار الأقوى هو أن يوضح الباحث كيف يغير المتغير الخارجي اعتقاد المنفعة أو السهولة أو يضيف مسارا مستقلا لا يغطيه النموذج، وأن يقدم سببا سياقيا لا مجرد دلالة إحصائية متوقعة.

يمكن تصور المتغير الخارجي كتدخل قابل للإدارة. التدريب لا يهم لأنه متغير شائع، بل لأنه قد يخفض غموض الاستخدام ويرفع سهولته أو يكشف فوائد لم تكن مرئية. تكامل النظام مع إجراءات العمل قد يرفع المنفعة لأنه يقلل الإدخال المزدوج. سرعة الاستجابة قد تخفض الجهد وتزيد الثقة بالإنجاز. بهذا تصبح الإضافات جسورا سببية بين تصميم النظام وبين معتقدات المستخدم، لا قائمة مستقلة من المحددات. وكلما أمكن ربط الإضافة بمسار واضح، أصبح النموذج أكثر قدرة على تفسير ماذا يجب أن تغيره المنظمة لتحسن القبول.

56.10 القياس الأصلي وصلاحية المقياس

قوة TAM لم تأت من بساطة الشكل فقط، بل من عمل مبكر على تطوير مقاييس المنفعة والسهولة واختبار صدقها وثباتها. في الدراسات الجديدة ينبغي عدم إعادة اختراع الفقرات بلا حاجة، بل ترجمة المقاييس الموثقة ترجمة مفاهيمية دقيقة ثم اختبارها في السياق الجديد. الترجمة

الحرفية قد تشوه المعنى، خاصة في ألفاظ مثل productivity وeffectiveness وeffort. الأفضل استخدام ترجمة عكسية ومراجعة خبراء وتجريب قبلي، ثم فحص النموذج القياسي قبل اختبار العلاقات الهيكلية.

كما يجب مقاومة إغراء حذف فقرات لمجرد رفع مؤشرات المطابقة. إذا كانت الفقرة تمثل جزءا مركزيا من البناء، فإن حذفها يضيق المعنى وقد يحسن الأرقام على حساب الصدق. ينبغي توثيق سبب الحذف، ومراجعة التحميلات والتباين المستخرج والثبات، وفحص التمييز بين المنفعة والسهولة والنية. وقد تصبح المشكلة أكثر حدة في الدراسات العربية حين تستخدم صياغات متقاربة جدا فتظهر ارتباطات مرتفعة بسبب التشابه اللغوي. التصميم الجيد يضمن أن كل بناء يجيب عن سؤال مختلف في ذهن المجيب.

56.11 ما الذي أثبته التراكم التجريبي وما الذي لم يثبته؟

التراكم التجريبي أعطى TAM سمعة نموذج قوي للتنبؤ بالنية، وأظهرت تحليلات تراكمية مثل King and He أن النموذج يتمتع بمتانة واسعة عبر سياقات متنوعة. لكن المتانة لا تعني أن كل مسار سيظهر بالحجم نفسه دائما، ولا أن النموذج يفسر الاستخدام الكامل. تختلف آثار السهولة بحسب الخبرة وطبيعة النظام، وقد تتراجع أهميتها بعد الاعتياد، بينما تبقى المنفعة أكثر ارتباطا بأهداف الأداء. كذلك قد ترتفع القدرة على تفسير النية أكثر من تفسير السلوك الفعلي، لأن عوامل تنفيذية وتنظيمية تفصل بين ما يريد الفرد فعله وما يستطيع فعله.

هذه النتيجة تجعل معامل R-squared أداة وصف لا معيارا وحيدا للحكم على جودة الدراسة. نموذج يفسر نسبة عالية من النية باستبانة متزامنة قد يكون أضعف سببا من نموذج يفسر نسبة أقل لكنه يستخدم قياسا زمنيا وسلوكا موضوعيا. كما أن مقارنة قيم التفسير بين دراسات مختلفة تحتاج مراعاة السياق والتطوع والخبرة وطبيعة التقنية. الاستخدام الإجباري، مثلا، قد يجعل النية أقل قدرة على تفسير حدوث الاستخدام لكنه لا يلغي أهمية المعتقدات في تفسير جودة الاستخدام أو الالتزام أو الاستمرار.

56.12 التطوع والإلزام: متى تصبح النية أقل حسما؟

يفترض الكثير من تطبيقات القبول أن لدى الفرد هامشا للاختيار. في بيئة إلزامية قد يستخدم الموظف النظام لأنه لا توجد قناة أخرى، حتى مع منفعة أو سهولة منخفضتين. هنا يصبح مجرد قياس تكرار الاستخدام نتيجة ضعيفة، لأن السلوك مفروض. يمكن تحويل السؤال إلى الاستمرار الطوعي في الوظائف الاختيارية، أو الاستخدام المتعمق، أو الالتزام بالإجراء، أو تقييم النية في الحالات التي تسمح بالاختيار. كما يمكن إدخال درجة voluntariness بوصفها شرطا يغير قوة بعض المسارات بدلا من اعتبار الإلزام عيبا يجعل نظرية القبول عديمة الفائدة.

منهجيا ينبغي تعريف نوع الاستخدام قبل جمع البيانات: طوعي، شبه إلزامي، أو إلزامي. ففي المستشفى قد يكون إدخال بيانات أساسية إلزاميا بينما استخدام أداة دعم القرار اختياريا. وفي

الجامعة قد تفرض المنصة لتسليم الدرجات لكن يبقى استخدام التحليلات التعليمية اختياريا. تفكيك السلوك إلى مكونات يمنع استنتاجا مضللا مثل الموظفون قبلوا النظام لأنهم يستخدمونه. الاستخدام تحت السلطة التنظيمية لا يكشف وحده عن القبول النفسي، بل قد يخفي مقاومة أو استخداما شكليا.

56.13 TAM2: إدخال التأثير الاجتماعي والعمليات المعرفية الأداتية

وسع Venkatesh and Davis النموذج في TAM2 لشرح المنفعة والنية من خلال مسارين: التأثير الاجتماعي والعمليات المعرفية الأداتية. شمل المسار الاجتماعي المعيار الذاتي والصورة والتطوع والخبرة، بينما شمل المسار الأداتي ملاءمة التقنية للعمل وجودة المخرجات وإمكانية إظهار النتائج إضافة إلى السهولة. أهمية هذا التوسع أنه لم يضف متغيرات عشوائية؛ بل حاول تفسير لماذا يقرر المستخدم أن النظام مفيد. المنفعة هنا ليست إدراكا ينشأ في فراغ، بل حكم يتأثر بما يقوله الآخرون وبمدى صلة وظائف النظام بالمهمة وبوضوح مخرجاته.

بالنسبة للباحث، TAM2 مناسب عندما يكون السؤال أبعد من هل المنفعة مهمة، إلى ما الذي يشكل هذه المنفعة في سياق تنظيمي. فإذا كان النظام جديدا ويصعب على الموظف تقييم قيمته قبل الخبرة، قد يلعب رأي المدير والزملاء دورا أكبر. ومع تراكم الخبرة يمكن أن تتحول التقييمات من إشارات اجتماعية إلى حكم أداتي مبني على نتائج ملموسة. هذا البعد الزمني يجعل الدراسات الطولية أكثر ملاءمة من استبانة واحدة، لأنه يسمح باختبار ما إذا كان أثر المعيار الاجتماعي يتراجع بينما تقوى الأدلة الناتجة عن الاستخدام.

56.14 TAM3: من تفسير القبول إلى تصميم التدخل

جمع Venkatesh and Bala في TAM3 محددات المنفعة مع محددات السهولة وصاغا أجندة تركز على التدخلات قبل التنفيذ وبعده. من محددات السهولة الكفاءة الذاتية الحاسوبية، وإدراك التحكم الخارجي، وقلق الحاسوب، والمرح الحاسوبي، ثم متغيرات مرتبطة بالتجربة مثل المتعة الموضوعية وقابلية الاستخدام الموضوعية. الفكرة الإدارية أن المنظمة تستطيع التدخل في بعض هذه الأسباب عبر التدريب والدعم وتصميم الواجهة وإدارة الخبرة، بدلا من الاكتفاء بقياس قبول منخفض بعد فشل التطبيق.

لكن استعمال TAM3 يتطلب انضباطا أكبر في حجم النموذج والعينة. ليس المطلوب إدخال كل محدد في كل بحث؛ بل اختيار ما يتصل بقرار إداري محدد. إذا كانت المشكلة أن الموظفين يجدون النظام صعبا رغم تدريب مكثف، قد يكون التركيز على الكفاءة الذاتية والدعم وقابلية الاستخدام منطقيا. وإذا كانت المشكلة أن النظام سهل لكنه لا يقنع المستخدمين بقيمته، يصبح تحليل ملاءمة العمل وجودة المخرجات وإظهار النتائج أهم. التوسع الجيد يزيد قابلية التشخيص، أما التوسع غير المنضبط فيحول الرسالة إلى اختبار قائمة طويلة من العلاقات.

56.15 نقد TAM: قوة الاقتصاد ومخاطر الإفراط في التبسيط

أبرز قوة TAM هي البساطة، وهي أيضا مصدر نقده. اختزال القبول في منفعة وسهولة قد لا يلتقط الثقة والمخاطر والعاطفة والهوية والقيم الاجتماعية في تقنيات حساسة. كما أن كثرة الدراسات التي تعيد اختبار العلاقات نفسها في سياقات جديدة أثارت سؤال القيمة النظرية: تغيير الدولة أو التطبيق لا ينتج مساهمة إذا لم يغير الآلية أو حدودها. لذلك ينبغي أن تبدأ الدراسة من ظاهرة غير محلولة، مثل فجوة بين المنفعة العالية والاستعمال المنخفض، أو تغير أثر السهولة مع الخبرة، أو اختلاف القبول بين أدوار مهنية، ثم تستخدم TAM لتفسير هذه المفارقة.

النقد الثاني يتعلق بالمنهج. الاعتماد على نية ذاتية واستخدام ذاتي في الموجة نفسها يجعل النتائج عرضة للتحيز المنهجي المشترك. والنقد الثالث أن بعض الدراسات تتعامل مع المنفعة والسهولة كحقائق تصميمية بينما هما إدراكان فرديان. والنقد الرابع أن النموذج قد يصبح دائريا إذا قيس الاستخدام بالرضا ثم استخدم الرضا لشرح القبول. المعالجة ليست هجر TAM، بل تصميم اختبار أصعب: زمن مختلف، مصادر بيانات متعددة، سلوك فعلي، مقارنة مجموعات، أو تدخل يغير سببا محددا ثم يراقب تحول الاعتقاد والسلوك.

56.16 تصميمات سببية أقوى لاختبار TAM

يمكن تحسين الاستدلال السببي بثلاثة مسارات. الأول دراسة طولية تقيس تصورات ما قبل الاستخدام ثم النية ثم سجلات الاستخدام بعد أسابيع. الثاني تجربة أو شبه تجربة تغير خاصية مثل تعقيد الواجهة أو التدريب وتراقب أثرها في السهولة والمنفعة والنية. الثالث بيانات لوحية تتابع المستخدمين عبر مراحل التنفيذ، فتفصل بين أثر الخبرة وبين اختلاف الأفراد. هذه التصاميم مهمة لأن قبول التقنية عملية تتطور؛ المستخدم قد يتوقع صعوبة كبيرة قبل التجربة ثم يكتشف سهولة، أو يتوقع منفعة عالية ثم تنخفض بعد مواجهة قيود العمل.

في التحليل يمكن استخدام SEM عندما تكون البنى كامنة وتوجد عينة مناسبة، أو نماذج نمو وتكرار قياس عند توفر موجات زمنية، أو نماذج بقاء عند دراسة الاستمرار والتوقف. لا ينبغي اختيار PLS-SEM أو CB-SEM لأن TAM مشهور في أحدهما، بل وفقا لغرض الاختبار وطبيعة القياس. كما يجب تجنب تفسير كل علاقة غير دالة كدليل على أن النظرية فشلت؛ قد يكشف عدم الدلالة شرطا حدوديا، مثل انخفاض أهمية السهولة لدى خبراء أو ضعف دور النية في استخدام إلزامي.

56.17 تطبيق TAM على الذكاء الاصطناعي والخدمات الرقمية دون تشويه النموذج

تقنيات الذكاء الاصطناعي تولد إغراء لإضافة الثقة والشفافية والمخاطر والخصوصية إلى TAM. قد تكون هذه الإضافات مشروعة عندما تغير تقييم المنفعة أو الجهد أو نية الاستخدام، لكن يجب تحديد موقعها السببي. مثلا، دقة توصية الخوارزمية قد ترفع المنفعة؛ قابلية تفسير الواجهة قد تقلل الجهد المعرفي؛ الخوف من الخطأ قد يخفض النية مباشرة في سياق عالي المخاطر. ما لا

يصح هو ضم كل بناء معاصر في نموذج واحد ثم تسمية الناتج TAM موسعا. التوسع يجب أن يحافظ على قلب النظرية ويظهر ما الذي لا يفسره القلب في التقنية الجديدة.

في الخدمات الذاتية والتطبيقات المحمولة قد تتغير دلالة السهولة لأن المستخدم يقارن التطبيق ببدائل شديدة البساطة، بينما في نظم مؤسسية معقدة قد يقبل صعوبة أعلى مقابل منفعة مهنية قوية. لذلك يجب تعريف البديل الضمني في ذهن المستخدم. كما ينبغي التمييز بين قبول أداة ذكاء اصطناعي كمساعد وبين تفويض قرار لها؛ الأول قد يفسره TAM بدرجة جيدة، أما الثاني فقد يحتاج نظريات ثقة ومساءلة ومخاطر لأن السؤال يتجاوز الاستخدام إلى نقل سلطة القرار.

56.18 فروض قابلة للدفاع وخريطة اختبار TAM

صياغة الفروض الجيدة تبدأ من الآلية لا من النسخ. مثال قوي: كلما ارتفعت السهولة المدركة لنظام جديد ارتفعت منفعة النظام المدركة لأن انخفاض جهد التشغيل يتيح للمستخدم تخصيص موارد أكبر للمهمة. مثال آخر: تؤثر المنفعة المدركة إيجابيا في النية لأن المستخدم يتوقع مكاسب أدائية من الاستخدام. ويمكن اختبار تعديل الخبرة لمسار السهولة إلى النية إذا كان هناك مبرر بأن الخبراء أقل حساسية لجهد التعلم. في المقابل فرض مثل جودة النظام تؤثر في قبول التقنية يحتاج تحديد هل الأثر يمر عبر السهولة أو المنفعة أم يمثل آلية أخرى.

خريطة الاختبار تبدأ بتحديد التقنية والسلوك والزمن، ثم التحقق من أن المنفعة والسهولة لهما معنى في السياق، ثم اختيار السوابق الضرورية فقط، ثم فصل النية عن السلوك. إذا كانت العينة تضم مستخدمين لم يجربوا النظام، ينبغي صياغة الأسئلة كتوقعات لا خبرة فعلية. وإذا كان المستخدمون خبراء، يجب أن يعكس القياس تجربتهم الراهنة. هذا الانضباط البسيط يمنع خطأ جمع أفراد في مراحل قبول مختلفة ثم معاملتهم كعينة متجانسة.

56.19 متى لا يكون TAM الخيار الأول؟

لا يكون TAM الخيار الأول إذا كان السؤال عن قرار المنظمة في تبني تقنية، لأن مستوى التحليل هنا تنظيمي ويكون TOE أو انتشار الابتكار أقرب. ولا يكون الأفضل إذا كانت المشكلة هي ملاءمة التقنية للمهمة، لأن TTF يملك هذه الآلية. وإذا كانت النتيجة نجاح النظام أو المنافع الصافية فقد يكون نموذج نجاح نظم المعلومات أكثر مباشرة. كذلك لا يكفي TAM لتفسير التحول الرقمي بوصفه تغيرا في القدرات والعمليات والنموذج التشغيلي. وقد يستخدم كجزء فرعي داخل مشروع أكبر عندما يمثل قبول الموظفين إحدى آليات التنفيذ، لكن يجب ألا يبتلع مستويات التحليل الأخرى.

قاعدة القرار هي: إذا كان السؤال لماذا يعتزم فرد استخدام تقنية محددة، والمنفعة والجهد متغيران مركزيان، فابدأ من TAM. إذا كان السؤال يتطلب تأثيرا اجتماعيا وظروفا ميسرة وفروقا فردية بصورة صريحة، انتقل إلى UTAUT. وإذا كان السؤال لا يتطابق مع أي من هذين

المنطقين، فلا تجعل شهرة النموذج سببا لاستخدامه. النظرية الجيدة هي الأقرب إلى الآلية، لا الأكثر شيوعا في مراجعة الأدبيات.

56.19.1 تعميق منهجي وحدود إضافية لتعميم TAM

تاريخ TAM يبين أهمية التمييز بين التنبؤ والتفسير. نموذج قد يتنبأ بالنية بدقة لكنه لا يحدد ما الذي يستطيع المدير تغييره، ولذلك جاءت الامتدادات لتفكيك أسباب المنفعة والسهولة. في الرسائل التطبيقية ينبغي إعلان ما إذا كان الهدف تنبؤيا أم تفسيريا أم تدخليا، لأن ذلك يحدد مستوى تفصيل النموذج.

يمكن للباحث استخدام قياس موضوعي لقابلية الاستخدام مثل زمن إكمال المهمة أو عدد الأخطاء إلى جانب السهولة المدركة. الفرق بين المؤشرين نفسه قد يصبح نتيجة مهمة: ربما يكون النظام موضوعيا سهلا لكن المستخدمين يتوقعون صعوبة بسبب سمعة سابقة أو تدريب ضعيف، وهنا يختلف التدخل المطلوب.

المنفعة المدركة يمكن أن تتغير بعد ظهور آثار غير متوقعة. أداة توفر الوقت في مهمة قد تضيف عبئا في توثيق أو مراجعة لاحقة، فيعيد المستخدم حساب القيمة. لذلك تفيد الدراسات الطولية في التقاط صافي المنفعة كما تتشكل عبر دورة العمل بدلا من قياس الانطباع الأول فقط.

عند تصميم تجربة، يجب ألا يغير التدخل أكثر من آلية في الوقت نفسه إن كان الهدف عزل السبب. تحسين التدريب والواجهة وسرعة النظام معا قد يرفع القبول، لكنه لا يخبرنا أي مسار أحدث التغير. أما في تدخل إداري عملي فيمكن الجمع، مع الاعتراف بأن الاستدلال النظري سيكون أقل دقة.

تحتاج الدراسات التي تستخدم عينات طلابية لتبرير تشابه المهمة والحوافز مع المستخدمين المستهدفين. قوة TAM عبر سياقات متعددة لا تجعل كل عينة بديلة صالحة تلقائيا؛ فاختلاف الخبرة أو المخاطر أو الإلزام قد يغير معنى المنفعة والنية.

من المفيد التمييز بين intention to use وcontinuance intention. الأول يرتبط بقبول أولي، والثاني يحدث بعد خبرة ويتأثر بتوقعات تحققت أو خابت. إذا كان السؤال عن الاستمرار، قد تحتاج الدراسة إلى نظريات عدم تحقق التوقعات في فصلها الأصلي بدلا من استخدام TAM وحده.

عندما تتقارب معاملات المنفعة والسهولة بشدة، يمكن فحص تعدد الترابط المفاهيمي قبل اللجوء إلى الحذف. ربما تكون صياغة السهولة تضمنت فوائد أدائية مثل يوفر الوقت، وهي في الحقيقة منفعة. التصحيح يبدأ من المحتوى الدلالي للفقرات لا من المؤشر الإحصائي وحده.

التعامل مع actual use يتطلب الانتباه إلى فرص الاستخدام. موظف يعمل في فرع قليل العملاء قد يستخدم النظام أقل رغم قبول مرتفع، ولذلك يجب تطبيع السلوك بفرص المهمة أو إدخال التعرض كمتغير ضابط. وإلا سيختلط عدم الاستخدام بغياب الحاجة.

إذا كان النظام يتضمن وظائف متعددة، قد تكون المنفعة والسهولة خاصة بكل وظيفة. تكوين متوسط عام يخفي تفاوت القبول بين خاصية أساسية وأخرى ثانوية. يمكن بناء تحليل على مستوى الوظيفة إذا كان ذلك مرتبطا بسؤال الدراسة وبإمكان العينة تحمل تعقيد القياس.

في التقنيات التي تتعلم من المستخدم وتتغير واجهتها أو توصياتها، لا يكون الكائن التقني ثابتا تماما. ينبغي توثيق إصدار النظام وفترة الدراسة، لأن المنفعة والسهولة قد تتغير بسبب تحديثات تحدث أثناء جمع البيانات، فتظهر فروق زمنية ليست ناتجة عن المستخدمين.

يجب ألا تستعمل السهولة كبديل للكفاءة الرقمية. المستخدم قد يمتلك مهارات مرتفعة لكنه يرى نظاما بعينه صعبا، أو يمتلك مهارات محدودة لكنه يرى تطبيقا بعينه سهلا. الكفاءة خاصية للفرد، والسهولة اعتقاد عن علاقة الفرد بالنظام المحدد.

تفسير المسار المباشر من المنفعة إلى النية يستند إلى منطق أدائي: المستخدم قد يقبل بعض الجهد إذا كان العائد كافيا. هذه الفكرة تساعد في تفسير أن السهولة ليست دائما المحدد الأقوى، وخاصة في الأنظمة المهنية التي تمنح منفعة كبيرة ولا يوجد بديل مكافئ.

من زاوية إدارة التغيير، لا ينبغي تفسير انخفاض السهولة كصفة ثابتة في المستخدم. قد يكون النظام قد أطلق قبل اكتمال التدريب أو قبل استقرار الإجراءات، فتكون الصعوبة انعكاسا لمرحلة التنفيذ. لذلك يفيد تسجيل توقيت القياس بالنسبة إلى تاريخ الإطلاق، وعدد مرات التدريب، ونوع المهام التي نفذها المجيب. إذا أعيد القياس بعد استقرار النظام يمكن معرفة هل تغير الاعتقاد فعلا أم أن المستخدمين ذوي القبول المنخفض انسحبوا من الاستخدام. هذه المعلومة تفرق بين التعلم الطبيعي وبين مشكلة تصميمية مستمرة، وتمنع الإدارة من اتخاذ قرار مكلف لإعادة بناء واجهة كان أثرها مؤقتا.

تظهر قيمة TAM أيضا في المقارنة بين البدائل. المستخدم لا يحكم على المنفعة في فراغ، بل يقارن النظام بطريقة عمل سابقة أو تطبيق منافس أو إجراء يدوي. إذا لم يحدد الباحث البديل المرجعي فقد يفسر المنفعة العالية بصورة مبالغ فيها. يمكن أن يكون النظام مفيدا مقارنة بالورق لكنه أقل فائدة من تطبيق آخر متاح. إدخال سؤال عن البديل أو تصميم مقارنة بين نظم متعددة يعطي معنى أدق للمنفعة والسهولة، ويساعد على تفسير سبب استمرار بعض المستخدمين في قناة قديمة رغم أن النظام الجديد يحصل على تقييمات إيجابية في الاستبانة.

في الدراسات العابرة للثقافات، يجب الحذر من افتراض أن الاستجابة لمقياس النية تعني الدرجة نفسها من الالتزام. قد تؤثر أنماط الاستجابة الاجتماعية أو احترام السلطة أو تجنب إظهار الرفض في المتوسطات. لذلك تفيد المقارنة بين النية المعلنة وسجلات الاستخدام، كما تفيد اختبارات التكافؤ القياسي ومقابلات المتابعة. إذا ظهرت نية مرتفعة واستخدام منخفض باستمرار في مجموعة معينة، فالمشكلة ليست بالضرورة فشل TAM؛ قد تكون هناك قيود تنفيذية أو تحيزات قياس تحتاج إلى نموذج أوسع أو بيانات نوعية.

يمكن لتصميم البحث أن يميز بين القبول الأولي والقبول بعد التحديث. عند إدخال إصدار جديد لنظام مألوف، يحمل المستخدم خبرة وعادات وتوقعات من الإصدار السابق. هنا قد تنخفض السهولة مؤقتا رغم ارتفاع المنفعة، أو يرفض المستخدم تغييرا يراه غير ضروري. مقارنة الموجات قبل التحديث وبعده تكشف أثر كسر الروتين، وتساعد على تحديد ما إذا كانت المقاومة مرتبطة بالخسارة المدركة في الكفاءة أو بتعلم وظائف جديدة. هذا النوع من الحالات يختبر حدود النموذج بصورة أقوى من دراسة تبني أولي متجانسة.

وأخيرا، يجب أن يظل تفسير TAM متناسبا مع حجم الادعاء. إذا أظهرت البيانات أن المنفعة والسهولة تفسران نية استخدام تطبيق محدد في مؤسسة واحدة، فلا يجوز القفز إلى استنتاج أن المؤسسة نجحت في التحول الرقمي أو أن التقنية حسنت الأداء الفعلي. هذه نتائج تقع في مستويات وحقب زمنية مختلفة. قوة الرسالة العلمية تأتي من قول ما تثبته البيانات بدقة، ثم اقتراح روابط لاحقة يمكن اختبارها في دراسات مستقلة أو تصميمات متعددة المستويات.

كما يفيد توثيق مصدر كل مقياس وتاريخ تعديله، لأن بعض الدراسات تنسب فقرات حديثة إلى TAM الأصلي رغم أنها جاءت من TAM2 أو TAM3 أو من سياقات أخرى. هذا التفريق ليس شكليا؛ فهو يوضح أي نسخة نظرية اختبرت فعلا، ويجعل المقارنة بين النتائج أعدل، ويمنع الباحث من ادعاء اختبار نموذج أصلي بينما بناؤه العملي يمثل امتدادا مختلفا في الآليات والمحددات.

56.20 لماذا ظهرت UTAUT؟ من تعدد النماذج إلى صياغة موحدة

بحلول مطلع الألفية كانت أبحاث قبول التقنية غنية بنماذج متنافسة ومتداخلة. جمع Venkatesh وزملاؤه ثمانية تقاليد بارزة، وقارنوها تجريبيا ثم صاغوا UTAUT لدمج المحددات الأكثر ثباتا في نموذج واحد. لم يكن الهدف صنع قائمة أطول، بل تقليل التشتت النظري وتحديد أربعة محددات أساسية: توقع الأداء، توقع الجهد، التأثير الاجتماعي، والظروف الميسرة، مع نية الاستخدام والسلوك ومعدلات مرتبطة بالجنس والعمر والخبرة والتطوع. هذه البنية جعلت UTAUT أوسع من TAM في السياق التنظيمي لأنها لا تحصر القبول في الفائدة والسهولة، بل تعترف بأن الآخرين والبنية الداعمة قد يغيران السلوك.

لكن كلمة موحدة لا تعني أن UTAUT تلغي كل النظريات السابقة. هي تركيب صمم لمشكلة قبول واستخدام التقنية على مستوى الفرد، وليس نظرية شاملة للتنظيم الرقمي. كما أن إدخال المعدلات يعني أن العلاقات ليست ثابتة لجميع المستخدمين. القيمة هنا في سؤال متى ولمن يكون المحدد أقوى، وليس فقط هل المعامل موجب. لذلك يكون الاختبار الأفضل قادرا على تمثيل التفاعل أو مقارنة المجموعات، لا أن يذكر الجنس والعمر والخبرة في الإطار ثم يهملها في التحليل.

56.21 الأصول الثمانية التي جرى توحيدها

استند النموذج الموحد إلى عناصر من نظرية الفعل المعلل، ونموذج قبول التقنية، والنموذج الدافعي، ونظرية السلوك المخطط، ونموذج يجمع TAM وTPB، ونموذج استخدام الحاسوب الشخصي، ونظرية انتشار الابتكار، والنظرية المعرفية الاجتماعية. هذه الأصول تفسر لماذا تبدو بعض مفاهيم UTAUT مألوفة بأسماء مختلفة. توقع الأداء يجمع أفكارا عن المنفعة والميزة النسبية وملاءمة النتائج، وتوقع الجهد يجمع السهولة والتعقيد، والتأثير الاجتماعي يجمع المعيار الذاتي والعوامل الاجتماعية والصورة، والظروف الميسرة تستحضر التحكم المدرك والتوافق والدعم.

فهم الأصل يمنع الباحث من اعتبار constructs UTAUT مترادفات حرفية. عملية التوحيد اختارت جوهرا مشتركا ووضعت تعريفات وقياسات محددة. لذلك لا يصح دمج فقرات من نماذج مختلفة عشوائيا ثم إطلاق اسم UTAUT عليها. إذا استخدمت فقرات بديلة يجب إثبات أنها تمثل التعريف نفسه. كما أن معرفة الجذور تساعد في تفسير الحدود؛ مثلا، إذا كانت الدراسة تحتاج تحليلا غنيا للمتعة أو السعر في سياق المستهلك، فإن UTAUT2 هو الامتداد المصمم لذلك، لا تحميل UTAUT التنظيمية ما لم تصمم له.

56.22 توقع الأداء: أوسع من المنفعة المدركة لكنه قريب منها

توقع الأداء performance expectancy هو درجة اعتقاد الفرد أن استخدام النظام سيساعده على تحقيق مكاسب في الأداء. يشبه المنفعة المدركة في TAM بدرجة كبيرة، لكنه صيغ كمظلة توحد مفاهيم من نماذج متعددة. في بيئة العمل قد يظهر في سرعة إنجاز المهمة، وتحسين الجودة، وزيادة الإنتاجية، ورفع فرص تحقيق أهداف الوظيفة. وفي خدمات المستهلك يمكن أن يعكس قدرة التقنية على إنجاز غرض عملي. ينبغي أن يبقى التركيز على النتيجة التي يتوقعها المستخدم، لا على جودة تقنية مجردة.

لأن توقع الأداء غالبا محدد قوي للنية، يميل الباحثون إلى معاملته كسبب شامل. لكن أثره يعتمد على أن المستخدم يستطيع ربط التقنية بنتيجة مهمة له. إذا كانت الأهداف غامضة أو العائد مؤجلا أو موزعا على المنظمة بينما يتحمل الفرد الجهد، فقد تكون التوقعات أقل إيجابية. هذا يفتح مجالا لفرضيات حول مواءمة الحوافز أو وضوح نتائج الأداء، لكن الإضافة يجب أن تفسر كيف تتشكل التوقعات لا أن تستبدلها بمتغيرات متوازية دون منطق.

56.23 توقع الجهد: من سهولة التعلم إلى سهولة العمل المستمر

توقع الجهد effort expectancy هو درجة السهولة المرتبطة باستخدام النظام. يلتقي مع السهولة المدركة لكنه يجمع جذورا من ease of use وcomplexity وease of use في نماذج أخرى. أهميته عادة أكبر في المراحل المبكرة حين لا تزال كلفة التعلم بارزة. مع الخبرة قد تصبح الإجراءات آلية وتنخفض حساسية المستخدم للجهد، وهو ما يبرر اختبار الخبرة كمعدل. هذه

الفكرة الزمنية ضرورية عند تفسير اختلاف النتائج بين دراسات لمستخدمين جدد وأخرى لمستخدمين قضوا سنوات مع النظام.

ينبغي أن يقاس توقع الجهد على النظام المحدد وبمرحلة محددة. سؤال المجيب عن سهولة التقنية عموما يجعل القياس غامضا، خصوصا إذا كان يستخدم تطبيقات كثيرة. كما يجب التمييز بين جهد التعلم الأولي وجهد التشغيل الروتيني؛ قد يكون النظام صعب التعلم لكنه سريع بعد إتقانه، أو سهل البدء لكنه مرهق في المهام المتقدمة. في دراسة عميقة يمكن تحديد أي نوع من الجهد يدخل قرار الاستمرار أو التبني.

56.24 التأثير الاجتماعي: ماذا يعني أن يعتقد الآخرون أن علي استخدام التقنية؟

التأثير الاجتماعي social influence هو درجة إدراك الفرد أن أشخاصا مهمين يعتقدون أنه ينبغي أن يستخدم النظام. في المنظمات قد يأتي من المدير أو الزملاء أو الجماعة المهنية، وفي الخدمات الاستهلاكية من الأصدقاء أو الأسرة أو الجماعات المرجعية. الآلية ليست مجرد انتشار كلام إيجابي؛ إنها وزن توقعات الآخرين في قرار الفرد. قد يكون هذا الوزن أقوى عندما تكون التقنية جديدة ويصعب تقييمها، أو عندما يكون الاستخدام مرئيا ويحمل دلالة مكانة، أو عندما توجد سلطة تنظيمية قادرة على ربط الاستخدام بالتقييم.

قياس التأثير الاجتماعي يحتاج تحديد المرجع. عبارة الناس الذين يؤثرون في سلوكي غامضة إذا كانت الدراسة تعرف أن المدير هو الفاعل الحاسم. ويمكن فصل مصادر التأثير إذا كانت الآليات مختلفة، لكن ذلك يحول البناء إلى نموذج أكثر تفصيلا ويحتاج مبررا. كما يجب الحذر من تفسير الارتباط بين استخدام الزملاء ونية الفرد كتأثير اجتماعي، لأن التشابه قد ينتج من بيئة مشتركة أو اختيار متشابه. التصميم الطولي أو بيانات الشبكات يمكن أن تميز الانتقال الاجتماعي عن التشابه السابق.

56.25 الظروف الميسرة: حين تكون النية موجودة لكن التنفيذ يحتاج بنية دعم

الظروف الميسرة facilitating conditions هي درجة اعتقاد الفرد بوجود بنية تنظيمية وتقنية تدعم استخدام النظام. تشمل الموارد والمعرفة والتوافق والمساعدة المتاحة. أهميتها أنها تفسر جزءا من الفجوة بين النية والسلوك: قد يريد الفرد الاستخدام لكنه يفتقر إلى جهاز مناسب أو اتصال أو صلاحيات أو دعم فني. في UTAUT الأصلية يرتبط هذا البناء بصورة مباشرة بالاستخدام، لا بالنية فقط، لأن وظيفته الأساسية إزالة أو خلق قيود التنفيذ.

في الدراسات ذات البنية التحتية غير المستقرة يجب قياس الظروف الميسرة بواقعية. لا يكفي سؤال عام عن وجود دعم؛ قد يكون الدعم موجودا رسميا لكنه بطيء، أو الاتصال متاحا لكنه غير موثوق، أو التدريب متاحا في وقت لا يناسب المستخدم. يمكن أن تكون البيانات الموضوعية عن زمن تعطل النظام أو تغطية الشبكة أو زمن استجابة الدعم مفيدة لتثليث الإدراك. هذا مهم خصوصا عندما ترتبط المتغيرات المدركة كلها باستبانة واحدة.

56.26 النية والسلوك في UTAUT: مساران لا نتيجة واحدة

تفترض UTAUT أن توقع الأداء وتوقع الجهد والتأثير الاجتماعي تسهم في تشكيل النية، بينما تسهم النية والظروف الميسرة في الاستخدام. هذا الفصل بين تشكيل الرغبة وتمكين التنفيذ يمنح النموذج ميزة تشخيصية. فإذا كانت النية منخفضة، تبحث المنظمة في القيمة والجهد والتوقعات الاجتماعية. وإذا كانت النية مرتفعة لكن الاستخدام ضعيف، يصبح فحص البنية الداعمة والقيود أهم. ومع ذلك لا ينبغي تطبيق المسارات ميكانيكيا؛ سياق الإلزام أو الاعتياد أو تصميم النظام قد يغير العلاقات.

المشكلة المنهجية نفسها تعود هنا: استخدام مقاييس ذاتية للنية والسلوك في اللحظة نفسها يضخم الاتساق. الأفضل فصل القياس أو استخدام سجلات فعلية. ويمكن تعريف السلوك بمؤشرات متعددة مثل عدد الجلسات، الاستمرار، نسبة الوظائف المستخدمة، أو إتمام المعاملات. اختيار المؤشر يجب أن يتوافق مع النظرية؛ تكرار الدخول لا يساوي بالضرورة استخداما منتجا، بينما وظيفة UTAUT هي تفسير السلوك المتعلق بالتقنية المحددة.

56.27 الجنس والعمر والخبرة والتطوع كمعدلات

تميزت UTAUT بإدخال معدلات تحدد قوة بعض العلاقات. في النموذج الأصلي يتفاعل الجنس والعمر والخبرة والتطوع مع محددات القبول بطرق مختلفة. الغرض ليس إثبات فروق ديموغرافية عامة، بل اختبار ما إذا كانت آلية مثل أثر توقع الجهد أو التأثير الاجتماعي تختلف عبر شروط محددة. لذلك لا يكفي إدخال العمر والجنس كمتغيرات ضابطة ثم القول إن UTAUT اختبرت كاملة. إذا كانت الدراسة تدعي اختبار النموذج الأصلي فينبغي تحديد التفاعلات التي لها معنى في السياق وتحليلها بطريقة ملائمة.

في المقابل لا ينبغي فرض كل معدل إذا كانت العينة غير متوازنة أو لا تملك تباينا كافيا. دراسة داخل وحدة صغيرة قد لا تسمح بمقارنات مستقرة. ويمكن أن تكون الخبرة أكثر نظرية من العمر الزمني في تطبيق معين. كما أن تفسير الفروق يحتاج تجنب التعميمات النمطية؛ المعدل يمثل نمطا تجريبيا ضمن نموذج وسياق، وليس صفة جوهرية ثابتة لفئة بشرية. لهذا تفيد اختبارات التكافؤ القياسي قبل مقارنة معاملات مجموعات مختلفة.

56.28 القدرة التفسيرية والاختبار الأصلي للنموذج الموحد

أظهر العمل المؤسس لـ UTAUT قدرة تفسيرية مرتفعة للنية مقارنة بالنماذج الثمانية المفردة في بياناته، وهو ما ساعد على انتشاره. لكن هذه الأرقام لا ينبغي تحويلها إلى وعد ثابت لكل دراسة لاحقة. قوة التفسير تعتمد على طبيعة التقنية والعينة والزمن والتطوع وجودة القياس. كما أن نموذج واسع قد يحقق R-squared أعلى ببساطة لأنه يضم محددات أكثر، بينما تكون مساهمته النظرية أقل إذا لم يقدم تنبؤات دقيقة عن الاختلاف بين المستخدمين أو المراحل.

المقارنة العلمية بين TAM وUTAUT لا تكون بسؤال أيهما يفسر نسبة أكبر فقط. TAM أكثر اقتصادا وقد يكون أفضل إذا كانت المشكلة تدور حول قيمة التقنية وجهدها. UTAUT أفضل عندما يكون التأثير الاجتماعي والدعم والاختلافات الفردية جزءا من الظاهرة. ويمكن مقارنة النموذجين في عينة واحدة إذا كان ذلك يخدم سؤالا حقيقيا عن المفاضلة بين البساطة والتغطية، مع مراعاة أن النماذج المتداخلة تحتاج قواعد مناسبة للمقارنة وعدم تضخيم عدد الفروض.

56.29 UTAUT2: نقل النموذج إلى سياق المستهلك

وسع Venkatesh وThong وXu النموذج إلى UTAUT2 لدراسة قبول المستهلك، وأضافوا الدافعية الممتعة hedonic motivation والقيمة السعرية price value والعادة habit، وعدلوا بنية المعدلات. هذا التوسع يعكس اختلاف السياق؛ الموظف قد يستخدم نظاما لتحقيق هدف وظيفي داخل بنية تنظيمية، بينما المستهلك يوازن أيضا المتعة والتكلفة والعادة. في الدراسة الأصلية حسنت الإضافات القدرة على تفسير النية والاستخدام في سياق الإنترنت المحمول، لكن القيمة الأعم هي الاعتراف بأن محددات القبول ليست مستقلة عن نوع العلاقة بين المستخدم والتقنية.

لا ينبغي استخدام UTAUT2 تلقائيا لكل تطبيق رقمي. إذا كان المستخدم موظفا لا يدفع تكلفة شخصية ولا يختار النظام، فقد تكون القيمة السعرية بلا معنى. وإذا كانت التقنية أداة عمل جادة، قد تكون المتعة أقل مركزية. وعلى العكس، في تطبيق ترفيهي أو خدمة مدفوعة يصبح هذان البناءان مهمين. اختيار الامتداد ينبغي أن يتبع منطق السياق، لا الرغبة في زيادة عدد المتغيرات أو محاكاة أحدث دراسة منشورة.

56.30 العادة: عندما يتحول الاستخدام من قرار إلى استجابة متعلمة

العادات تعبر عن ميل السلوك إلى أن يصبح تلقائيا بفعل التعلم والتكرار. إدخال habit في UTAUT2 مهم لأنه يكشف أن الاستخدام المستمر لا يمر دائما عبر قرار واع جديد في كل مرة. بعد أشهر من استعمال تطبيق معين قد يفتحه الفرد تلقائيا، فيصبح التنبؤ بالسلوك عبر النية وحدها أقل اكتمالا. يمكن للعادة أن تؤثر في الاستخدام مباشرة، وقد تؤثر أيضا في النية بسبب توقع الاستمرار في نمط مألوف.

قياس العادة يجب ألا يختزل في كثرة الاستخدام؛ التكرار شرط يساعد على تكوين العادة لكنه ليس مرادفا للتلقائية. يمكن أن يستخدم الموظف نظاما يوميا لأنه مجبر عليه مع بقاء كل عملية واعية ومزعجة. لذلك تحتاج الفقرات إلى التقاط الاعتياد وعدم التفكير والاندفاع التلقائي. كما أن إدخال العادة في دراسة تبني أولي لتقنية لم يستخدمها المجيبون بعد غير منطقي، لأن البناء يتطلب تاريخا سلوكيا.

56.31 الدافعية الممتعة والقيمة السعرية

الدافعية الممتعة تشير إلى المتعة أو السرور الناتج عن استخدام التقنية، بينما القيمة السعرية تعبر عن المقايضة المعرفية بين المنافع المدركة والتكلفة النقدية التي يتحملها المستهلك. هذان البناءان يوضحان لماذا قد تكون تقنية مفيدة وسهلة ومع ذلك لا تجذب المستهلك إذا كانت مكلفة أو غير ممتعة مقارنة ببدائلها. كما يمكن أن يحدث العكس في تطبيقات ترفيهية تستخدم رغم منفعة أدائية محدودة لأن المتعة مرتفعة.

منهجيا يجب تحديد من يدفع التكلفة. في خدمات مدفوعة من صاحب العمل لا تصبح القيمة السعرية الفردية منطقية، وقد تكون تكلفة الوقت أو البيانات أهم لكنها ليست البناء نفسه إلا إذا أعيد تعريفه بمبرر. وكذلك المتعة لا ينبغي أن تقاس برضا عام بعد الاستخدام؛ هي دافع داخلي مرتبط بتجربة الاستخدام. الحفاظ على الدقة المفاهيمية يمنع تمديد UTAUT2 إلى درجة تفقد معها البنى حدودها الأصلية.

56.32 القياس والتكافؤ في UTAUT

لأن UTAUT تضم بنيات متقاربة، يجب فحص النموذج القياسي بعناية. توقع الأداء قد يتداخل لغويا مع النية إذا صيغت الفقرات بطريقة تحمل وعدا بالاستخدام، وتوقع الجهد قد يتداخل مع كفاءة الذات إذا أضيفت الأخيرة. كما أن التأثير الاجتماعي والظروف الميسرة يحتاجان فقرات تميز الاعتقاد بتوقع الآخرين عن الاعتقاد بوجود موارد ودعم. الترجمة العربية ينبغي أن تحفظ هذه الفروق بدلا من استخدام كلمة دعم في البناءين.

إذا كانت الدراسة تقارن فئات عمرية أو جنسية أو خبرات مختلفة، فالتكافؤ القياسي measurement invariance يصبح سابقا منطقيا لمقارنة المعاملات. لا معنى للقول إن أثر توقع الجهد أقوى في مجموعة إذا كانت المجموعة تفسر فقرات البناء بطريقة مختلفة. وفي PLS-SEM يمكن استخدام إجراءات مثل MICOM، وفي CB-SEM يمكن اختبار مستويات التكافؤ المتدرج. المهم أن المقارنة بين المجموعات ليست مجرد تشغيل نماذج منفصلة ثم مقارنة أرقام غير مختبرة.

56.33 الزمن والخبرة: قبول ما قبل الاستخدام ليس قبول ما بعده

القبول قبل أول تجربة يعتمد على توقعات ومعلومات ناقصة، بينما القبول بعد أشهر يعتمد على خبرة ومخرجات فعلية. قد يكون التأثير الاجتماعي قويا في البداية ثم يتراجع، وقد يصبح الأداء الملموس أهم، وقد تتحول السهولة من عائق إلى أمر مسلم به. لهذا تعد الخبرة معدلا مركزيا في UTAUT وليست متغيرا وصفيا فقط. دراسة تقطع العينة في لحظة واحدة وتضم مستخدمين جدد وقدامى قد تخفي مسارات مختلفة تحت متوسط واحد.

التصميم الطولي يسمح برؤية هذه التحولات. يمكن القياس قبل التنفيذ، وبعد شهر، وبعد ستة أشهر، وربط كل موجة بسجلات استخدام لاحقة. ويمكن اختبار ثبات البنى عبر الزمن ثم تغير

المعاملات. هذا النوع من التصميم أكثر كلفة لكنه يقدم معرفة إدارية أقوى: متى يحتاج الموظفون إلى تدريب، ومتى يصبح إظهار المنفعة أهم، ومتى تتكون العادة، ومتى تتحول المشكلة من قبول إلى جودة استخدام.

56.34 الثقة والمخاطر في تقنيات الذكاء الاصطناعي: إضافة مشروطة لا قلب جديد

في الذكاء الاصطناعي والخدمات المالية والصحية قد لا تكفي توقعات الأداء والجهد والتأثير الاجتماعي لتفسير قرار الاستخدام، لأن المستخدم يسأل أيضا هل يمكن الوثوق بالمخرجات وما تكلفة الخطأ أو تسرب البيانات. يمكن إدخال الثقة أو المخاطر إذا أظهر السياق أن هذه المعتقدات تفسر تباينا غير مغطى، لكن ينبغي تحديد علاقتها بالقلب الأصلي. الثقة قد ترفع توقع الأداء لأنها تجعل التوصية قابلة للاعتماد، أو تؤثر في النية مباشرة عندما يكون الخطر مرتفعا. المخاطر قد تخفض النية حتى مع منفعة عالية.

الخطأ هو بناء نموذج يجمع UTAUT مع عشرة متغيرات عصرية بلا ترتيب سببي. الأفضل اختيار إضافة أو اثنتين لهما آلية واضحة واختبار قيمة الزيادة incremental validity مقارنة بالنموذج الأساسي. ويمكن استخدام نماذج متنافسة لمعرفة هل الثقة وسيط أم محدد مواز. بهذه الطريقة يصبح السياق الجديد اختبارا لحدود النظرية، لا مجرد ذريعة لتضخيمها.

56.35 الظروف الميسرة في البيئات محدودة الموارد

تكتسب الظروف الميسرة وزنا خاصا عندما تكون الكهرباء أو الاتصال أو الأجهزة أو الدعم غير مستقرة. قد يظهر للمستخدم نظام مفيد وسهل لكنه لا يستخدمه لأن القيود المادية تقطع مسار التنفيذ. في هذه الحالات يصبح قياس البنية التحتية الفعلية مهما حتى لا تحمل النية مسؤولية سلوك لا يملكه الفرد. ويمكن أن تتفاعل الظروف مع الخبرة؛ المستخدم الخبير قد يجد بدائل وحلولا مؤقتة لا يملكها المبتدئ، بينما يظل الاثنان متساويين في نية الاستخدام.

هذا يبين أيضا حد UTAUT: الظروف الميسرة تقيس إدراك المستخدم للبنية الداعمة، لكنها لا تحل محل تحليل القدرات التنظيمية أو الحوكمة الرقمية. إذا كان السؤال لماذا فشلت المؤسسة في بناء بنية تحتية أو إدارة مشروع التحول، نحتاج مستوى تنظيمي آخر. أما إذا كان السؤال كيف تؤثر هذه البيئة كما يدركها الفرد في سلوكه التقني، فتبقى UTAUT في موضعها الصحيح.

56.36 التدخل الإداري في UTAUT: من التشخيص إلى الفعل

كل محدد يفتح نوعا مختلفا من التدخل. انخفاض توقع الأداء يدعو إلى إعادة تصميم الوظيفة أو إظهار حالات استخدام ونتائج ملموسة. انخفاض توقع الجهد يدعو إلى تبسيط الواجهة والتدريب والدعم. ضعف التأثير الاجتماعي قد يتطلب قيادة قدوة أو شبكات سفراء استخدام إذا كان السياق يسمح. ضعف الظروف الميسرة يتطلب موارد وصلاحيات وتكاملا فنيا ومساندة. الفكرة أن المسح لا ينتهي بجدول معاملات؛ يجب أن يربط السبب النظري بقرار إداري يمكن اختباره لاحقا.

لكن التدخل يجب أن يتجنب التلاعب الرمزي. حملة تواصل واسعة لن تعوض نظاما غير مفيد، وضغط المدير قد يرفع الاستخدام الظاهري لكنه يخلق مقاومة أو تحايلا. كما أن زيادة الدعم لا تحل مشكلة ثقة عميقة في خوارزمية عالية المخاطر. لذلك تفيد UTAUT كخريطة تشخيص أولي، ثم تحتاج المنظمة إلى تحليل نوعي أو تجريبي لتحديد المشكلة الدقيقة قبل إنفاق الموارد على تدخل واسع.

56.37 فروض وتصميمات متقدمة لاختبار UTAUT

يمكن للباحث صياغة فروض أساسية حول توقع الأداء والجهد والتأثير الاجتماعي والنية والظروف الميسرة، ثم فروض تعديل محدودة ذات معنى. مثال: يضعف أثر توقع الجهد على النية مع تراكم الخبرة لأن إجراءات الاستخدام تصبح أكثر تلقائية. أو يقوى أثر التأثير الاجتماعي في المراحل المبكرة عندما تكون المعرفة المباشرة بأداء النظام محدودة. هذه الفروض أفضل من اختبار كل تفاعل ممكن بين كل متغير ديموغرافي وكل مسار، لأن الاختبار الشامل يحتاج عينة كبيرة وقد ينتج اكتشافات عرضية.

يمكن كذلك بناء تصميم متعدد المراحل: مقابلات لتحديد مصادر التأثير والدعم، ثم استبانة قياسية، ثم سجلات استخدام، ثم متابعة بعد تدخل. هذا الدمج بين النوعي والكمي يجعل UTAUT أداة تفسير لا مجرد استبانة جاهزة. وإذا كانت البيانات متداخلة داخل وحدات أو فروع، يمكن استخدام نماذج متعددة المستويات لأن المناخ الداعم أو ضغط المدير قد يكون مشتركا بين أفراد الوحدة وليس خاصية فردية مستقلة.

56.38 متى تكون UTAUT الخيار الأول ومتى تصبح أثقل من الحاجة؟

تكون UTAUT مناسبة عندما تكون ظاهرة القبول متعددة المصادر: المستخدم يقيم الأداء والجهد، ويتأثر بآخرين، ويعتمد على بنية دعم، وتوجد خبرة أو تطوعية قد تغير المسارات. أما إذا كانت الدراسة صغيرة وسؤالها مركز على منفعة وسهولة واجهة واحدة، فقد يكون TAM أكثر كفاءة. النموذج الأثقل ليس بالضرورة أكثر علمية؛ كل متغير إضافي يستهلك درجات حرية ويتطلب تبريرا وقياسا وعينة وقد يشتت الحجة.

كما لا تكون UTAUT الخيار الأول لقرار تبني على مستوى المنظمة أو لنجاح النظام أو لملاءمة المهمة أو للتحول الرقمي المؤسسي. ظهور متغيرات فردية في الاستبانة لا يغير مستوى الظاهرة الأصلية. إذا كان مجلس الإدارة يقرر شراء نظام، فقرار المستخدم النهائي موضوع آخر. وقد تجمع دراسة متعددة المستويات الاثنين، لكن يجب فصل النظريات والمخرجات وربط المستويات بفرضيات واضحة.

56.38.1 تعميق منهجي وحدود إضافية لتعميم UTAUT

تسمح UTAUT بتشخيص حالات يكون فيها الأداء المتوقع مرتفعا لكن التأثير الاجتماعي سلبيا، مثل جماعة مهنية ترى النظام تهديدا للهوية. في هذه الحالة لا يكفي تحسين الوظائف؛ قد تحتاج المنظمة إلى معالجة المعايير الجماعية ومشاركة المستخدمين في تفسير دور التقنية.

يمكن للظروف الميسرة أن تكون على مستويين: إدراك فردي ودعم فعلي مشترك داخل الوحدة. إذا جمع الباحث أفرادا داخل فروع متعددة، قد يكون من المناسب فصل المستوى الفردي عن مستوى الفرع واستخدام تحليل متعدد المستويات بدلا من تجاهل الاعتماد بين الملاحظات.

في UTAUT2 ينبغي اختبار ما إذا كانت القيمة السعرية ذات تباين حقيقي. إذا كان جميع المستخدمين يدفعون السعر نفسه ولا يختلف إدراكهم للتكلفة، فلن يضيف البناء كثيرا. أما عند وجود خطط اشتراك أو بدائل أسعار، تصبح المقايضة جزءا فعليا من قرار القبول.

العادة قد تتفاعل مع تغير النظام. تحديث جذري للواجهة يمكن أن يكسر الأنماط الآلية ويعيد الجهد إلى الواجهة، لذلك قد ينخفض الاستخدام مؤقتا رغم بقاء المنفعة. هذا يبين أن الخبرة ليست دائما خطا صاعدا نحو سهولة أكبر؛ التغير التقني قد يعيد المستخدم إلى مرحلة تعلم.

التأثير الاجتماعي يختلف عن external pressure على المنظمة. الأول إدراك فردي لتوقع أشخاص مهمين، بينما الضغط التنافسي أو التنظيمي في TOE يقع على مستوى المنظمة. الخلط بينهما ينتج نموذجا متعدد المستويات بلا روابط نظرية واضحة.

في دراسة المستخدمين الخارجيين قد تكون facilitating conditions موزعة بين مقدم الخدمة والمستخدم نفسه. توفر هاتف مناسب أو بيانات إنترنت قد يكون خارج سيطرة المنظمة لكنه يظل شرطا لسلوك الفرد. يجب أن يعكس تفسير النتائج هذا التوزيع للمسؤولية.

عند اختبار المعدلات، ينبغي تقديم أحجام الأثر وفترات الثقة لا الاكتفاء بدلالة التفاعل. التفاعل الصغير قد يكون دالا في عينة ضخمة لكنه غير مهم إداريا. كما تفيد الرسوم الهامشية في إظهار كيف يتغير المسار عبر مستويات الخبرة أو العمر.

UTAUT ليست مبررا تلقائيا لعينات عملاقة، لكنها تتطلب عناية أكبر بالقوة الإحصائية عند اختبار التفاعلات. تحليل قدرة مسبق أفضل من قاعدة عدد الحالات لكل متغير، لأن عدد المعاملات وحجم الأثر المتوقع ونوع التحليل هي التي تحدد الحاجة الفعلية للعينة.

إذا كان الاستخدام يحدث عبر عدة أجهزة، يجب تحديد ما إذا كانت النية تتعلق بالخدمة أم بالواجهة على جهاز معين. قد يقبل المستخدم الخدمة لكنه يرفض قناة بعينها. تعريف الكائن التقني يحسم ما إذا كانت استجابات الهاتف والحاسوب يمكن جمعها في بناء واحد.

في تقنيات العمل التعاوني قد يكون استخدام الفرد متأثرا بتبني الزملاء لأن قيمة النظام تعتمد على عدد المستخدمين. يمكن أن يظهر ذلك كجزء من التأثير الاجتماعي أو كأثر شبكي مستقل، لكن يجب عدم الخلط بين الاعتقاد الاجتماعي وبين المنفعة التي ترتفع فعليا بزيادة المستخدمين.

عندما تكون السياسات غامضة، قد تعمل الظروف الميسرة عبر شعور المستخدم بالأمان في التجربة، لا عبر الموارد فقط. إلا أن توسيع البناء ليشمل كل أشكال الأمان المؤسسي يحتاج حذرا حتى لا يفقد تعريفه الأصلي ويصبح مقياسا عاما للمناخ التنظيمي.

التطبيق الجيد لـ UTAUT يعرض أيضا العلاقات التي لم تدخل النموذج. مثلا، إذا كان الخطر المدرك شديد المركزية في خدمة مالية، يجب توضيح لماذا أضيف وأين يقع، وما إذا كان يحسن تفسير النية بعد توقع الأداء والجهد، بدلا من إخفاء الإضافة داخل قائمة المتغيرات.

من المسائل المتقدمة في UTAUT أن بعض المحددات قد تتغير أهميتها بحسب مرحلة التنفيذ وليس بحسب خصائص الفرد فقط. في الأيام الأولى يركز المستخدم على الجهد والدعم، ثم يتحول اهتمامه إلى الأداء، وبعد الاستقرار قد تصبح العادة هي المحرك الأكبر. إذا جمعت الدراسة بياناتها في مرحلة واحدة فقط، فإنها تلتقط لقطة من مسار متحرك. لذلك ينبغي توثيق عمر النظام ومرحلة التطبيق، أو تقسيم العينة بحسب الخبرة الفعلية، أو استخدام موجات زمنية تسمح بتقدير انتقال الأهمية بين المحددات.

كما يمكن أن يتغير معنى التأثير الاجتماعي في العمل الهجين. الزملاء قد لا يكونون موجودين في مكان واحد، لكن التوقعات تنتقل عبر قنوات رقمية ومؤشرات أداء وسياسات استخدام ورسائل من الإدارة. لا ينبغي للباحث افتراض أن ضعف التفاعل وجها لوجه يعني ضعف التأثير الاجتماعي. الأفضل تحديد القناة التي يعرف من خلالها الفرد ما يتوقعه الآخرون، ثم بناء القياس على تلك القناة. هذا يربط البناء بالممارسة الفعلية ويمنع استخدام فقرات عامة فقدت مرجعها الاجتماعي.

في الأنظمة التي تستخدم على مستوى فريق، قد يعتمد أداء الفرد على استخدام الآخرين. هنا يمكن أن تتداخل توقعات الأداء مع منافع شبكية فعلية: النظام يصبح أكثر فائدة كلما زاد عدد الزملاء المتفاعلين معه. ينبغي التمييز بين أثر اجتماعي معياري يقول ينبغي أن أستخدم، وأثر أدائي يقول سأستفيد أكثر لأن الآخرين يستخدمون. دمج الاثنين في مقياس واحد يطمس آليتين مختلفتين وقد يفسر لماذا تظهر معاملات غير مستقرة بين الدراسات.

عند بناء تدخل لتحسين الظروف الميسرة، يفيد التمييز بين الموارد والمهارة والصلاحية والتكامل التقني. قد تتوفر أجهزة جيدة لكن المستخدم يفتقر إلى صلاحية الوصول، أو تتوفر الصلاحية لكن النظام لا يتكامل مع مصادر البيانات. مقياس عام للدعم قد يخفي المشكلة التشغيلية الدقيقة. ويمكن بعد التشخيص اختيار مؤشر موضوعي لكل قيد، ثم اختبار ما إذا كان رفعه يغير الاستخدام فعلا، وهو اختبار أقوى من سؤال المستخدمين لاحقا هل شعروا أن الدعم تحسن.

كما ينبغي التعامل بحذر مع حذف المعدلات من UTAUT بحجة التبسيط. إذا كان السؤال لا يحتاجها يمكن تقديم النموذج بصيغة معدلة مع تبرير واضح، لكن لا يصح وصف الاختبار بأنه

نسخة كاملة من UTAUT الأصلية. الشفافية في تسمية النموذج تساعد القارئ على معرفة ما اختبر وما لم يختبر، وتمنع تراكم أدبيات تبدو قابلة للمقارنة بينما تختلف فعليا في بنيتها.

في المقارنات الدولية، قد تختلف البنية المؤسسية التي تمنح التأثير الاجتماعي والظروف الميسرة معناهما. نظام حكومي موحد قد يجعل التوقع الإداري أكثر قوة، بينما سوق استهلاكي تنافسي يمنح المستخدم حرية أكبر. لذلك يجب ألا تفسر الفروق بين البلدان مباشرة بوصفها فروقا ثقافية قبل فحص التنظيم والسعر والبنية التحتية والخبرة. المقارنة الجيدة تختبر بدائل تفسيرية وتربط كل فرق بآلية قابلة للقياس.

أما في التطبيقات شديدة الاعتماد على البيانات، فيمكن أن تكون جودة الاتصال أو توافر البيانات شرطا سابقا لاستخدام ذي معنى. إذا لم تعمل الوظيفة الأساسية بسبب نقص البيانات، فقد يهبط توقع الأداء رغم أن واجهة النظام سهلة. توثيق هذه السلسلة يساعد على فصل ما هو خلل في المنفعة المتوقعة عما هو قيد في الظروف الميسرة، ويقود إلى تدخل أدق.

وتبقى قيمة النموذج في تفسير السلوك المشروط بالسياق، لا في جمع أكبر عدد ممكن من المتغيرات داخل معادلة واحدة.

56.39 مقارنة مباشرة بين TAM وUTAUT: البساطة في مقابل التغطية

يمكن تلخيص الفرق بأن TAM يبدأ من معتقدين مركزيين عن القيمة والجهد، بينما UTAUT يوسع التشخيص ليشمل الأداء والجهد والتأثير الاجتماعي والظروف الميسرة ويجعل بعض العلاقات مشروطة بخصائص المستخدم والسياق. المنفعة المدركة وتوقع الأداء متقاربان وظيفيا، وكذلك السهولة وتوقع الجهد، لكن UTAUT ليست مجرد TAM بأسماء جديدة؛ هي نتيجة توحيد نماذج وتضيف مسارات اجتماعية وتنفيذية ومعدلات. لذلك يكون الاختيار قرارا نظريا قبل أن يكون قرارا إحصائيا.

في أطروحة دكتوراه يفضل سؤال ثلاثة أمور: ما النتيجة المراد تفسيرها، وما الآلية الأساسية، وما أقل مجموعة من البنى تكفي لاختبارها؟ إذا كان تفسير النية عبر القيمة والجهد كافيا، فاقتصاد TAM ميزة. إذا كان السؤال عن سبب اختلاف القبول بين فئات وخبرات وبيئات دعم، فإن UTAUT توفر بنية أوضح. وإذا كان السياق استهلاكيا وتهم المتعة والسعر والعادة، يمكن الانتقال إلى UTAUT2 مع تبرير صريح.

56.40 مصفوفة اختيار النظرية لرسائل الدكتوراه

عند دراسة تطبيق مصرفي للأفراد، يبدأ الباحث من نوع النتيجة. إذا كانت النية لاستخدام التطبيق هي المحور وكانت المشكلة أن العملاء لا يرون فائدة أو يجدون الواجهة صعبة، TAM مباشر. إذا كانت الخدمة مدفوعة وتكررت لدى المستخدمين مدة طويلة وتلعب العادة والمتعة والقيمة السعرية دورا، UTAUT2 أقرب. عند دراسة نظام موارد بشرية مفروض على الموظفين، ينبغي فحص التطوعية واختيار نتيجة سلوكية لا تعكس الإلزام فقط. وعند دراسة نظام

صحي يحتاج بنية دعم، تصبح الظروف الميسرة والتأثير الاجتماعي المهني أكثر أهمية، ما يرجح UTAUT.

أما إذا كان السؤال لماذا اختارت المستشفى شراء النظام، فلا يكفي أي من النموذجين لأن القرار تنظيمي. وإذا كان السؤال هل النظام يلائم مهمة الطبيب، ينتقل الاختيار إلى TTF في الفصل 57. وإذا كان السؤال عن جودة المعلومات والمنافع، ينتقل إلى نموذج نجاح نظم المعلومات. هذه المصفوفة تمنع خطأ شائعا يتمثل في اختيار نظرية لأن الباحث وجد استبانة جاهزة لها، ثم إعادة تشكيل المشكلة لتناسب الأداة.

56.41 أخطاء شائعة في البحوث التطبيقية

أكثر الأخطاء شيوعا استخدام كلمة adoption للدلالة على نية فردية ثم الاستشهاد بدراسات تنظيمية، أو استخدام acceptance بوصفه مرادفا للرضا، أو قياس الاستخدام بنية الاستخدام، أو جمع مستخدمين لم يجربوا النظام مع مستخدمين خبراء دون تمييز. ومن الأخطاء أيضا إضافة متغيرات مثل الجودة والثقة والأمان والرضا والابتكار الشخصي دفعة واحدة، بحيث لا يعرف القارئ ما الذي بقي من النظرية الأصلية. الخطأ المنهجي المقابل هو الاعتماد على عينة ملائمة صغيرة ثم اختبار عدد كبير من الوساطات والتعديلات.

التحسين يبدأ بتعريف دقيق للتقنية والمستخدم والسلوك والزمن، ثم اختيار النموذج الأقل تعقيدا الذي يفسر الظاهرة، ثم استخدام مقاييس راسخة وتقييم صدقها، ثم فصل النية عن السلوك قدر الإمكان، ثم توثيق أي تعديل نظري. وفي التقرير النهائي ينبغي أن يناقش الباحث الحدود لا أن يكتفي بأن جميع الفروض مقبولة. علاقة غير دالة قد تكون أكثر قيمة إذا كشفت أن الخبرة أو الإلزام أو نوع المهمة يغير منطق القبول.

56.42 تطبيق تكاملي: نظام مساعد ذكي داخل جامعة

لنفترض أن جامعة تطلق مساعدا ذكيا لمساندة أعضاء هيئة التدريس في إعداد محتوى أولي وتحليل تفاعل الطلبة. إذا كان السؤال لماذا يستخدمه عضو هيئة التدريس، يمكن قياس توقع تحسين الإنتاجية وجودة التحضير، وجهد التعلم، وتوقعات الزملاء والإدارة، وتوفر التدريب والسياسات والأجهزة. إذا كان الاستخدام اختياريا ويتفاوت بحسب الخبرة، يمكن لـ UTAUT اختبار هذه المسارات. وإذا كانت المشكلة محصورة في اعتقادين واضحين عن الفائدة وسهولة التعامل، يمكن لنموذج TAM أبسط أن يقدم اختبارا أكثر اقتصادا.

لكن إذا توسع السؤال إلى أثر المساعد في جودة التعليم أو إلى تحول الجامعة رقميا، يجب ألا يحمل نموذج القبول ما لا يملكه. يمكن أن يكون القبول وسيطا أو شرطا في سلسلة أوسع، لكن النتائج التعليمية تحتاج نظرية وقياسا مناسبا، والتحول المؤسسي يحتاج مستوى تنظيما أعلى. بهذه الطريقة تعمل نظرية القبول في موقعها الصحيح داخل نموذج متعدد المستويات من دون أن تتحول إلى تفسير شامل لكل ما يحدث بعد إدخال التقنية.

56.42.1 ضبط المصطلحات ومستويات التحليل

ويجب أن تظل لغة الفصل منضبطة في التمييز بين القبول والتبني والاستخدام والنجاح والتحول. القبول هنا قرار فردي ومعتقدات تسبق أو ترافق الاستخدام، والتبني التنظيمي قرار على مستوى المنظمة، والنجاح نتيجة أوسع تتعلق بجودة النظام والمعلومات والمنافع، والتحول تغير في العمليات والقدرات والنموذج التشغيلي. عندما تحفظ الدراسة هذه الحدود يصبح اختيار المتغيرات أوضح، وتصبح الإحالة بين الفصول أكثر فائدة، ويستطيع الباحث بناء نموذج متعدد المستويات من دون خلط الآليات أو الادعاء بأن نظرية واحدة تفسر كل مراحل التقنية من الشراء حتى النتائج المؤسسية طويلة الأجل. وهذا الانضباط يرفع كذلك جودة التفسير والمناقشة والمقارنة بين الدراسات والسياقات المختلفة.

56.43 الخاتمة والجسر إلى الفصل 57

أثبت TAM أن سؤال قبول التقنية يمكن أن يفسر باقتصاد نظري قوي عبر المنفعة والسهولة والنية والاستخدام، ثم وسعت UTAUT العدسة لتضم الأداء والجهد والتأثير الاجتماعي والظروف الميسرة والمعدلات الفردية، وأضاف UTAUT2 دوافع المستهلك والعادة. القوة في هذه النماذج ليست شهرتها ولا سهولة العثور على استباناتها، بل وضوح مستوى التحليل وقدرتها على تحويل تصورات المستخدم إلى فرضيات قابلة للاختبار. وكل توسع يصبح ذا قيمة فقط عندما يحل فجوة سببية محددة.

ينقل الفصل 57 السؤال من رغبة الفرد في الاستخدام إلى سؤال مختلف: هل تلائم التقنية المهمة التي يؤديها، وهل ينجح نظام المعلومات من حيث جودة النظام والمعلومات والخدمة والاستخدام والمنافع؟ هذا الانتقال يمنع الخلط بين قبول تقنية قد تكون غير ملائمة للمهمة، وبين نجاح نظام قد يستخدمه الأفراد دون رضا أو اختيار. وبذلك يبدأ الباب 15 بسلسلة مرتبة: قبول فردي، ثم ملاءمة ونجاح، ثم انتشار وتبني تنظيمي، ثم ممارسة وبنية رقمية، ثم جسر التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي.

جدول 56.1 مقارنة عملية بين TAM وUTAUT وUTAUT2

البعد	TAM	UTAUT	UTAUT2
السؤال المركزي	هل يرى الفرد التقنية مفيدة وسهلة بما يكفي لينوي استخدامها؟	كيف تتشكل النية والاستخدام من الأداء والجهد والتأثير الاجتماعي والدعم؟	كيف يتسع القبول في سياق المستهلك ليشمل المتعة والسعر والعادة؟

البعد	TAM	UTAUT	UTAUT2
المحددات المحورية	المنفعة المدركة، السهولة المدركة، النية، الاستخدام	توقع الأداء، توقع الجهد، التأثير الاجتماعي، الظروف الميسرة، النية، الاستخدام	بنية UTAUT مع الدافعية الممتعة والقيمة السعرية والعادة
الملاءمة الأعلى	سؤال فردي مقتصد عن قيمة التقنية وجهدها	سياق فردي تتداخل فيه الجماعة والدعم والخبرة والتطوع	خدمات استهلاكية أو استخدام متكرر مع تكلفة ومتعة وعادة
الخطر الشائع	إضافة متغيرات كثيرة حتى يفقد النموذج اقتصاده	اختبار نموذج كبير بلا قوة إحصائية أو دون المعدلات	استخدام السعر والمتعة والعادة في سياق لا معنى لها فيه
لا يملك	التبني التنظيمي، نجاح النظام، التحول الرقمي	قرار المنظمة بالتبني، نجاح النظام، التحول المؤسسي	المستويات التنظيمية نفسها أو الحوكمة الرقمية

المراجع

Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 50(2), 179-211. https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T

Bagozzi, R. P. (2007). The legacy of the technology acceptance model and a proposal for a paradigm shift. Journal of the Association for Information Systems, 8(4), 244-254.

Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. MIS Quarterly, 13(3), 319-340. https://doi.org/10.2307/249008

Davis, F. D., Bagozzi, R. P., & Warshaw, P. R. (1989). User acceptance of computer technology: A comparison of two theoretical models. Management Science, 35(8), 982-1003. https://doi.org/10.1287/mnsc.35.8.982

King, W. R., & He, J. (2006). A meta-analysis of the technology acceptance model. Information & Management, 43(6), 740-755. https://doi.org/10.1016/j.im.2006.05.003

Legris, P., Ingham, J., & Collerette, P. (2003). Why do people use information technology? A critical review of the technology .acceptance model. Information & Management, 40(3), 191-204

Marangunic, N., & Granic, A. (2015). Technology acceptance model: A literature review from 1986 to 2013. Universal Access in .the Information Society, 14, 81-95

Schepers, J., & Wetzels, M. (2007). A meta-analysis of the technology acceptance model: Investigating subjective norm and .moderation effects. Information & Management, 44(1), 90-103

Taylor, S., & Todd, P. A. (1995). Understanding information technology usage: A test of competing models. Information Systems .Research, 6(2), 144-176

Venkatesh, V. (2000). Determinants of perceived ease of use: Integrating control, intrinsic motivation, and emotion into the technology acceptance model. Information Systems Research, .365-342 ,(4)11

Venkatesh, V., & Bala, H. (2008). Technology Acceptance Model 3 and a research agenda on interventions. Decision Sciences, 39(2), https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.2008.00192.x .315-273

Venkatesh, V., & Davis, F. D. (2000). A theoretical extension of the Technology Acceptance Model: Four longitudinal field studies. Management Science, 46(2), 186-204. https://doi.org/10.1287/mnsc.46.2.186.11926

Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B., & Davis, F. D. (2003). User acceptance of information technology: Toward a unified view. MIS Quarterly, 27(3), 425-478. https://doi.org/10.2307/30036540

Venkatesh, V., Thong, J. Y. L., & Xu, X. (2012). Consumer acceptance and use of information technology: Extending the Unified

Theory of Acceptance and Use of Technology. MIS Quarterly, 36(1), https://doi.org/10.2307/41410412 .178-157

Venkatesh, V., Thong, J. Y. L., & Xu, X. (2016). Unified theory of acceptance and use of technology: A synthesis and the road ahead. .Journal of the Association for Information Systems, 17(5), 328-376

الفصل 57: ملاءمة المهمة والتقنية ونجاح نظم المعلومات

Task-Technology Fit and Information Systems Success

57.1 تمهيد: من قبول التقنية إلى ملاءمتها ونجاحها

يبدأ هذا الفصل من مشكلة تختلف عن سؤال القبول الذي عالجه الفصل السابق. فقد يقتنع المستخدم بالتقنية ويقبلها، ومع ذلك لا تتحسن جودة عمله إذا كانت خصائصها لا تلائم ما تتطلبه المهمة فعليا. وقد يكون النظام سهل الاستخدام ومحبوبا، لكنه يقدم معلومات متأخرة أو ناقصة أو لا تدعم القرار المطلوب. وفي المقابل قد تكون هناك تقنية ملائمة للمهمة من حيث القدرات، لكن النظام يفشل على مستوى الجودة أو الخدمة أو الاستخدام المستدام أو المنافع المتحققة. لهذا يجمع الفصل بين عدستين متكاملتين دون دمجهما في نظرية واحدة: نظرية ملاءمة المهمة والتقنية تفسر قيمة التطابق بين متطلبات العمل وقدرات التقنية، ونموذج نجاح نظم المعلومات يفسر كيف تتفاعل جودة النظام والمعلومات والخدمة مع الاستخدام والرضا والمنافع. السؤال الحاكم إذن ليس: هل يرغب الفرد في استخدام التقنية؟ بل: هل تساعد التقنية المهمة كما يجب، وهل ينجح النظام بالفعل عبر سلسلة من النتائج المترابطة؟

الملكية النظرية في هذا الفصل محددة بدقة. MT-0046 هو الموطن الأصلي لنظرية ملاءمة المهمة والتقنية، وMT-0139 هو الموطن الأصلي لنموذج نجاح نظم المعلومات. لذلك لا يعيد الفصل نموذج قبول التقنية أو UTAUT إلا بقدر تمييز السؤال النظري، ولا يستبق الفصل 58 الذي يملك انتشار الابتكار والتبني التنظيمي. في القبول يكون مركز الثقل معتقدات الفرد ونيته واستخدامه، وفي الملاءمة يكون مركز الثقل العلاقة بين خصائص المهمة ووظائف التقنية، وفي نجاح نظم المعلومات يكون مركز الثقل مجموعة أبعاد النجاح وارتباطاتها. أما الانتشار والتبني التنظيمي فيسألان لماذا تنتشر التقنية وكيف تتبناها المنظمة تحت تأثير خصائص الابتكار وجاهزية السياق وضغوط البيئة. هذه الحدود تمنع خطأ شائعا في الرسائل الجامعية يتمثل في جمع نماذج متقاربة لغويا من دون اختلاف حقيقي في الآلية التفسيرية.

57.2 الملكية النظرية وحدود الفصل

يمكن تلخيص منطق الفصل في ثلاث طبقات مترابطة. الطبقة الأولى هي الحاجة العملية: ما الذي تتطلبه المهمة من دقة وسرعة واعتمادية وإتاحة وتكامل وإمكانية معالجة؟ الطبقة الثانية هي خصائص النظام والخدمة والمعلومات التي تجعل الأداء التقني ممكنا ومستقرا. الطبقة الثالثة هي النتائج: استخدام مناسب، رضا مبني على الخبرة، وتحسن في الأداء أو القرار أو الكفاءة أو المنفعة التنظيمية. لا تعني هذه الطبقات أن كل دراسة يجب أن تجمع النظريتين؛ بل تعني أن الباحث يستطيع اختيار النظرية التي تطابق سؤاله، ثم يستخدم الأخرى عند الحاجة بوصفها عدسة منافسة أو مكملة. إذا كان السؤال عن فجوة بين المهمة والأداة فالأولوية للملاءمة، وإذا كان عن تقييم

نجاح نظام بعد التنفيذ فالأولوية لنموذج النجاح، وإذا كان عن نية الاستخدام فالفصل 56 هو الموطن الأقرب.

تظهر قيمة هذا التمييز بوضوح في مشاريع التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي. قد تنجح منصة تحليلات تنبؤية في إقناع المديرين بقيمتها، لكن نجاحها العملي يعتمد على ما إذا كانت مخرجاتها تلائم إيقاع القرار، ومستوى التفصيل، ودرجة عدم اليقين، ومسؤولية المستخدم عن النتيجة. وقد تكون خوارزمية دقيقة تقنيا، لكن نظام المعلومات المحيط بها يفشل بسبب ضعف البيانات أو تعطل التكامل أو بطء الدعم أو عدم وضوح تفسير النتائج. في هذه الحالات لا تكفي عبارة عامة مثل جودة التقنية أو نجاح التحول الرقمي. المطلوب تحديد الوحدة النظرية: مهمة، تقنية، نظام، مستخدم، خدمة، أو منفعة. وبذلك يتحول التصميم البحثي من قائمة متغيرات إلى حجة سببية واضحة تعرف ماذا تقيس ولماذا.

57.3 خريطة الحجة وقاعدة اختيار العدسة

منهجيا، يحتاج هذا الفصل إلى حساسية خاصة لمستوى التحليل والزمن. ملاءمة المهمة والتقنية يمكن أن تقاس على مستوى الفرد أو الفريق أو وظيفة محددة، لكن لا يجوز رفع تقديرات الأفراد تلقائيا إلى مستوى المنظمة من دون تبرير للتجميع. ونجاح نظم المعلومات قد يبدأ بتقييمات المستخدمين لكنه ينتهي إلى منافع فردية أو تنظيمية أو اجتماعية؛ لذلك يجب الفصل بين إدراك الجودة وبين أثرها. كما أن الاستخدام قد يكون اختياريا أو إلزاميا، والرضا قد يأتي بعد خبرة قصيرة أو استعمال طويل، والمنافع قد تتأخر عن التنفيذ. التصميم المقطعي الذي يقيس كل شيء في استبانة واحدة في لحظة واحدة قد يجد ارتباطات قوية، لكنه يظل ضعيفا في إثبات الاتجاه السببي. الأفضل، متى أمكن، استخدام بيانات تشغيلية أو قياسات زمنية أو مؤشرات أداء مستقلة.

سيستخدم الفصل قاعدة قرار عملية للباحث. يبدأ الباحث بتحديد وحدة الفشل أو النجاح: إذا كانت الشكوى أن الأداة لا تناسب طبيعة العمل، فالسؤال ملاءمة. إذا كانت الشكوى أن النظام بطيء أو بياناته ضعيفة أو الخدمة غير موثوقة أو الرضا منخفض، فالسؤال نجاح نظم معلومات. وإذا كانت المشكلة أن الأفراد لا يريدون الاستخدام رغم توافر النظام، فالسؤال قبول. وإذا كانت المشكلة أن المنظمة لم تتبن التقنية أو أن التبني يختلف بين المؤسسات، فالسؤال ينتقل إلى الفصل 58. هذه القاعدة البسيطة تمنع الإفراط في تكديس الأطر، وتحافظ على الاقتصاد النظري: أقل عدد من النظريات يفسر الآلية المطلوبة بأوضح صورة وبأقل تكرار.

هناك فرق آخر بين العدستين يتعلق بما يعد وحدة التصميم. في TTF يمكن للباحث أن يغير المهمة أو التقنية لتحسين التطابق، بينما في نموذج النجاح يمكنه تحسين جودة النظام أو المعلومات أو الخدمة وتقويم ما يحدث للاستخدام والرضا والمنافع. هذا الاختلاف مهم عند تحويل النتائج إلى توصيات. القول إن الملاءمة منخفضة يستدعي فحص المتطلبات والوظائف معا، أما القول إن جودة المعلومات منخفضة فيشير إلى سلسلة البيانات والمحتوى، والقول إن المنافع لم تتحقق

يستدعي اختبار ما إذا كان السبب في الجودة أو الاستخدام أو القياس الزمني أو توقعات المشروع. التوصية الجيدة تتبع الآلية لا اسم المتغير.

في الحالة التطبيقية الأولى، تفترض جامعة أنها أدخلت نظاما لإدارة التعلم، ويستخدمه الطلبة والأساتذة بانتظام. إذا كان السؤال لماذا ينجز أعضاء هيئة التدريس بعض مهام التقويم خارج النظام، يبدأ التشخيص من TTF: هل أدوات بناء الاختبارات، التصحيح، التعليقات، والتكامل مع سجل الدرجات تلائم المهمة؟ أما إذا كان السؤال لماذا تختلف أقسام الجامعة في رضاها عن النظام ومنافعه رغم الاستخدام، فيصبح نموذج نجاح نظم المعلومات أقرب لأنه يميز جودة النظام والمعلومات والدعم والرضا والمنافع. ويمكن أن تحتاج دراسة مركبة إلى الاثنين، لكن مع مسارات محددة لا بمجرد وضع كل الأبعاد في استبانة واحدة.

في الحالة التطبيقية الثانية، يطبق بنك منصة ذكاء اصطناعي لمساعدة موظفي الائتمان. إذا كان الموظفون يقبلون المنصة لكنهم لا يعتمدون توصياتها في الحالات المعقدة، فهذا قد يشير إلى فجوة ملاءمة بين متطلبات تفسير المخاطر وقدرة النظام على تقديم أسباب قابلة للمراجعة. وإذا كانت التوصيات مناسبة لكن النظام يعاني تأخرا أو توقفا أو ضعف دعم، فهذه أبعاد نجاح نظام. وإذا كان الانتشار بين فروع البنك متفاوتا بسبب جاهزية البنية التحتية وضغط المنافسة، فهذا سؤال الفصل 58. هذا المثال يوضح لماذا يجب تحديد مستوى المشكلة قبل اختيار النظرية.

قاعدة اختيار أخيرة لرسائل الدكتوراه هي اختبار الجملة التفسيرية التي ستظهر في المناقشة. إذا كانت الجملة المركزية تقول إن التقنية حسنت الأداء لأنها طابقت متطلبات المهمة، فـTTF هي النظرية الحاكمة. إذا كانت تقول إن جودة النظام والمعلومات والخدمة رفعت الاستخدام والرضا ثم المنافع، فنموذج النجاح هو الحاكم. إذا كانت تقول إن المنفعة المتوقعة وسهولة الاستخدام والتأثير الاجتماعي شكلت النية، فالعودة إلى الفصل 56 واجبة. وإذا كانت تقول إن خصائص الابتكار وجاهزية المنظمة والبيئة تفسر قرار التبني، فالفصل 58 هو الموطن. بهذه القاعدة يصبح اختيار النظرية دفاعا عن آلية سببية لا عن شهرة نموذج.

ومن زاوية تصميم الدراسة، لا يكفي أن يذكر الباحث أنه يستخدم النظريتين معا لأنهما تنتميان إلى حقل نظم المعلومات. ينبغي أن يحدد ماذا تضيف كل عدسة إلى النموذج وما المتغير الذي لا يمكن تفسيره دونها. إذا أمكن حذف إحدى النظريتين من النموذج من دون أن تتغير الفرضيات أو القياسات أو تفسير النتائج، فوجودها غالبا تزييني. أما إذا كانت TTF تفسر فجوة الأداء بينما يفسر نموذج النجاح جودة النظام والمنافع، فالتكامل يصبح قابلا للدفاع بشرط ترتيب المسارات وعدم قياس المفهوم نفسه بأسماء متعددة.

كما يجب التفريق بين المقارنة والتكامل. المقارنة توضح أي عدسة أصلح لسؤال معين، أما التكامل فيحتاج مسارا سببيا يبين كيف تنتقل الآلية من الملاءمة إلى جودة الاستخدام أو المنافع من

دون ازدواج مفاهيمي. هذا الشرط يجعل النموذج أكثر اقتصادا ويمنع تضخم المتغيرات لمجرد أن الأدبيات تسمح بجمعها.

الدقة النظرية تبدأ.

57.4 نظرية ملاءمة المهمة والتقنية: الجذور والسؤال المؤسس

تطورت نظرية ملاءمة المهمة والتقنية من سؤال مركزي في بحوث نظم المعلومات: لماذا لا يؤدي مجرد توفير تقنية أو كثرة استخدامها بالضرورة إلى تحسن الأداء؟ قدم Goodhue وThompson في 1995 نموذجا يربط الأداء الفردي بمتغيرين متمايزين، هما الاستخدام ودرجة الملاءمة بين متطلبات المهمة وقدرات التقنية. الفكرة الأساسية ليست أن التقنية الجيدة في ذاتها تنتج أداء جيدا، بل أن القيمة تظهر عندما تقدم التقنية الوظائف والمعلومات والإجراءات التي تحتاجها المهمة في السياق الذي تنفذ فيه. لذلك يمثل مفهوم fit علاقة توافق لا خاصية مستقلة. المهمة قد تكون معقدة أو مترابطة أو حساسة للوقت، والتقنية قد تكون قوية في الاسترجاع أو التحليل أو التنسيق أو الأتمتة، لكن الأثر يتوقف على المطابقة بين الطرفين. هذا المنطق يجعل النظرية أداة تشخيصية أكثر دقة من التقييم العام لجودة النظام.

57.5 المهمة وخصائص التقنية: تعريف طرفي الملاءمة

المهمة في هذا المنظور ليست مسمى وظيفيا واسعا مثل التسويق أو المحاسبة، بل مجموعة أعمال تتطلب من الفرد تحويل مدخلات إلى مخرجات ضمن قيود ومعايير أداء. قد تتطلب مهمة إعداد تقرير مالي دقة واتساقا وإمكانية تتبع المصدر، بينما تتطلب مهمة الاستجابة للطوارئ سرعة وتحديثا لحظيا وقدرة على دمج إشارات متعددة. وتحتاج مهمة البحث عن عميل محتمل إلى اكتشاف أنماط وربط بيانات موزعة، بينما تحتاج الموافقة على قرض إلى تطبيق قواعد وإدارة استثناءات وتوثيق قرار. كلما وصف الباحث المهمة بمؤشرات أقرب إلى العمليات الفعلية، استطاع تفسير الملاءمة بصورة أفضل. أما استخدام عبارات عامة مثل التقنية تناسب عملي من دون تحليل طبيعة المهمة فيفقد النظرية جوهرها ويحول الملاءمة إلى رضا عام.

أما التقنية فتعني الوظائف التي تتيحها الأدوات والأنظمة والخدمات للمستخدم من أجل إنجاز المهمة. لا يكفي وصفها باسم المنتج أو نوع النظام؛ فالنظام نفسه قد يقدم قدرات مختلفة لمستخدمين مختلفين بحسب الصلاحيات والتكامل والبيانات والتهيئة. من أبعاد القدرة التقنية التي تظهر في القياس: جودة البيانات، إمكانية تحديد مكان البيانات، صلاحية الوصول، التوافق بين مصادر المعلومات، موثوقية النظام، سهولة الحصول على دعم، توقيت العمليات، ومرونة التقارير. في التطبيقات الحديثة يمكن إضافة قدرات مثل التفسير، التخصيص، قابلية التشغيل البيني، الاستجابة الفورية، حماية الخصوصية، أو إمكانية مراجعة مخرجات الذكاء الاصطناعي. المبدأ هو ألا تصبح قائمة الأبعاد تقنية بحتة؛ كل بعد يجب أن يكون ذا معنى بالنسبة إلى متطلبات المهمة المحددة.

57.6 معنى الملاءمة والفرق بينها وبين الجودة والرضا

الملاءمة ليست تشابها شكليا بين قائمة احتياجات وقائمة خصائص. هي حكم نظري على ما إذا كانت وظائف التقنية كافية ومناسبة لإنجاز المهمة بفاعلية. وقد تكون الملاءمة عالية لأن التقنية تقدم معلومات دقيقة في الوقت المطلوب، أو لأنها تخفض الجهد المعرفي، أو لأنها تدعم التنسيق بين فاعلين يعتمد بعضهم على بعض. وقد تكون منخفضة بسبب فائض وظائف غير مفيدة أيضا، إذ يمكن أن تجعل كثرة الخيارات والواجهات والإشعارات المهمة أصعب بدلا من أسهل. ومن ثم فالتطابق الأمثل ليس دائما مزيدا من التقنية، بل القدر الصحيح من القدرة في الموضع الصحيح. هذه الملاحظة مهمة عند تقييم أنظمة المؤسسات والذكاء الاصطناعي، حيث قد يؤدي الإفراط في الأتمتة أو التفاصيل إلى إضعاف حكم المستخدم.

57.7 الاستخدام والأداء: مساران وآليات أثر مختلفة

يميز نموذج Goodhue وThompson بين الملاءمة والاستخدام لأنهما آليتان مختلفتان. يمكن أن تكون تقنية عالية الملاءمة ولكن استخدامها ضعيف لأسباب تتعلق بالعادات أو التدريب أو الحوافز أو المقاومة، وهي أسئلة أقرب إلى نماذج القبول. ويمكن أن يكون الاستخدام مرتفعا بسبب الإلزام الإداري رغم ضعف الملاءمة. لذلك لا يجوز للباحث استنتاج الملاءمة من كثرة الاستخدام أو استنتاج النجاح من الاستخدام وحده. في بيئات الاستخدام الإلزامي تحديدا، يصبح هذا التمييز حاسما: الموظف قد يدخل النظام يوميا لأنه لا يملك بديلا، ومع ذلك يعتمد على جداول خارجية أو قنوات غير رسمية لتعويض نقص الوظائف. هذه السلوكيات التعويضية دليل محتمل على سوء الملاءمة لا على رفض التقنية بالضرورة.

يعمل أثر الملاءمة على الأداء عبر أكثر من مسار. عندما تتطابق وظائف التقنية مع المهمة، ينخفض وقت البحث والتصحيح والتحويل اليدوي، وتتحسن دقة القرار، وتقل الأخطاء، ويمكن للفرد معالجة حجم أكبر أو تعقيد أعلى. وفي الأعمال المعرفية قد تسمح الملاءمة بتوجيه الانتباه نحو الحكم والتحليل بدلا من الأعمال الميكانيكية. لكن أثرها ليس آليا؛ المهارة والخبرة وسلطة القرار وتصميم العملية قد تعدل العلاقة. التقنية التي تلائم خبيرا قد لا تلائم مبتدئا إذا افترضت معرفة ضمنية عالية، كما أن لوحة معلومات ممتازة لا تحسن القرار إذا كان المدير لا يملك صلاحية التصرف. لذلك ينبغي تصميم الفروض بحيث تعكس الآلية المحددة لا شعارا عاما بأن الملاءمة تحسن الأداء.

57.8 قياس TTF والمطابقة المباشرة والمسافة وسطح الاستجابة

القياس الأصلي للملاءمة تطور إلى أداة تشخيصية متعددة الأبعاد. قدم Goodhue في 1998 عملا مفصلا حول تطوير أداة ذات صلاحية قياس لتقييم مدى مقابلة نظم المعلومات والخدمات لاحتياجات المستخدمين، وأظهر أن البناء يمكن تفكيكه إلى أبعاد عملية بدلا من سؤال واحد. هذه النقطة تعني أن الباحث لا ينبغي أن ينسخ مقياسا كاملا دون مراجعة ملاءمته للمهمة

والسياق. فإذا كانت الدراسة عن نظام لوجستي، فقد تكون دقة المخزون وتوقيت التحديث وإمكانية التتبع مركزية؛ وإذا كانت عن دعم قرار طبي، تصبح اكتمالية المعلومات وسرعة الوصول ووضوح التفسير أكثر أهمية. المقياس الجيد يحافظ على منطق النظرية ويكيف مؤشرات الوظيفة بما لا يغير معنى البناء.

هناك ثلاثة أساليب شائعة لبناء متغير الملاءمة، ولكل منها آثار منهجية. الأول هو القياس المباشر، حيث يطلب من المستخدم تقييم مدى توافق التقنية مع المهمة. ميزته البساطة، لكنه معرض لتحيز التقييم العام. الثاني هو قياس خصائص المهمة وخصائص التقنية بصورة منفصلة ثم تمثيل الملاءمة بالتفاعل أو المسافة أو أسلوب المطابقة. هذا أكثر قربا من معنى fit لكنه يحتاج إلى مواصفات رياضية ونظرية دقيقة. الثالث هو بناء تكوينات أو ملفات ملاءمة ومقارنة نتائجها، وهو مفيد عندما توجد أنماط مختلفة من المهام والتقنيات. لا يوجد أسلوب أفضل دائما؛ الاختيار يتوقف على سؤال البحث، وعلى ما إذا كانت النظرية تفترض خطا واحدا للملاءمة أم مسارات متعددة.

يجب الحذر من استخدام فرق درجات بسيطة بين المهمة والتقنية بوصفه ملاءمة. مثل هذا الفرق قد يخفي حالات مختلفة تماما؛ فدرجة الفرق صفر قد تنتج عن انخفاض المتطلبات والقدرات معا أو ارتفاعهما معا، بينما الأثر المتوقع على الأداء ليس بالضرورة متساويا. لهذا طورت بحوث الملاءمة في الإدارة أساليب مثل الانحدار متعدد الحدود وتحليل سطح الاستجابة لتمثيل التطابق وعدم التطابق بصورة أكثر ثراء. في بحوث نظم المعلومات يمكن الاستفادة من هذا المنطق عندما تقاس المتطلبات والقدرات على مقاييس متناظرة. أما إذا كان المقياس الأصلي يقيس الملاءمة مباشرة، فلا ينبغي فرض تحليل سطح الاستجابة لمجرد الحداثة الإحصائية.

57.9 ملاءمة الفريق والعلاقة مع TAM

يوسع Zigurs وBuckland منطق الملاءمة إلى أنظمة دعم الجماعات، موضحين أن خصائص المهمة الجماعية وتعقيدها تتفاعل مع قدرات التقنية التي تنظم الاتصال أو تولد الأفكار أو تدعم الاختيار والتفاوض. هذا يبين أن مستوى التحليل ليس ثابتا على الفرد. في الفرق الافتراضية مثلا، قد تكون أداة متزامنة ممتازة لمهمة تتطلب بناء اتفاق سريع، لكنها غير مناسبة لمهمة تحتاج معالجة متأنية ووثائق قابلة للمراجعة. وعند مستوى الفريق، يجب قياس الاعتماد المتبادل وبنية المهمة وقواعد التنسيق، لا مجرد متوسط رضا الأعضاء. كما ينبغي تبرير تجميع تقييمات الأفراد إلى مؤشر فريق باستخدام مؤشرات الاتفاق إذا كان الاستنتاج على مستوى الجماعة.

العلاقة بين TTF ونموذج قبول التقنية تمثل أحد أكثر مواضع الالتباس. أوضح Dishaw وStrong أن TAM وTTF يقدمان منظورين مختلفين يمكن دمجهما في بعض الدراسات: الأول يفسر الاعتقادات السلوكية والنية، والثاني يفسر ملاءمة الأداة للمهمة وأثرها في الأداء. لكن مجرد إمكان الدمج لا يعني وجوبه. إذا كان السؤال البحثي عن سبب استمرار المحاسب في استخدام نظام

محدد، فقد تكون المنفعة والسهولة كافيتين. وإذا كان السؤال عن سبب عدم تحسن دقة الإغلاق المالي رغم الاستخدام المرتفع، فالملاءمة أقرب. الجمع يصبح مبررا عندما يريد الباحث تفسير كل من قرار الاستخدام ونتائجه، بشرط ألا يكرر متغيرات متقاربة ويظل المسار السببي واضحا.

57.10 تطبيقات الذكاء الاصطناعي وإعادة تصميم العمل

في التطبيقات الخاصة بالذكاء الاصطناعي، توفر TTF قاعدة قوية لتجنب التقييم المبهر للتقنية. يجب تعريف المهمة أولا: هل المطلوب توليد مسودة، تشخيص نمط، تصنيف حالات، اقتراح قرار، أم تنفيذ إجراء؟ ثم تحديد القدرات المطلوبة مثل الدقة، التفسير، الحساسية للسياق، القدرة على التعامل مع الاستثناءات، سرعة الاستجابة، وإمكانية مراجعة المخرجات. قد يكون النموذج التوليدي ملائما للعصف الأولي وغير ملائم لإصدار قرار قانوني نهائي إذا كانت متطلبات التوثيق واليقين عالية. وقد يكون نظام تنبؤ ممتازا لكنه غير ملائم إذا كانت نافذة القرار أقصر من زمن تحديث البيانات. بهذه الطريقة تحمي النظرية الباحث من مساواة القوة الحسابية بالملاءمة العملية.

تتصل الملاءمة أيضا بإعادة تصميم العمل. فقد تكشف الدراسة أن المشكلة ليست ضعف التقنية ولا ضعف المهمة، بل بقاء عملية قديمة حول نظام جديد. إذا استمرت الموافقات الورقية والخطوات المتسلسلة بعد إدخال منصة رقمية، فقد تبدو التقنية بطيئة لأنها مقيدة ببنية عملية لا تناسبها. هنا يجب أن يقرر الباحث هل موضوعه ملاءمة مهمة وتقنية أم إعادة تصميم عملية. يمكن للنظرية أن تشير إلى عدم التطابق، لكنها لا تملك وحدها كل آليات التغيير التنظيمي. هذا الحد مهم لمنع تمدد TTF لتصبح تفسيرا عاما للتحول الرقمي. وظيفتها الأدق هي فحص علاقة متطلبات الأداء بوظائف التقنية وما يترتب عليها من استخدام وأثر.

57.11 الزمن والسببية والسياقات المقيدة

في البحوث الطولية، قد تتغير الملاءمة بمرور الزمن. يتعلم المستخدم وظائف لم يكن يعرفها، وتتكيف المهمة، وتضاف خصائص للنظام، أو تظهر متطلبات جديدة. لذلك فإن قياس الملاءمة بعد أسبوع من الإطلاق قد يعكس نقص التعلم أكثر مما يعكس سوء التصميم، بينما قياسها بعد سنة قد يخفي تكاليف التكيف لأن المستخدمين طوروا حلولا جانبية. التصميم الأقوى يجمع نقطة قبل التنفيذ أو عند الإطلاق، ثم نقاطا بعد الاستقرار، مع مؤشرات تشغيلية للأداء. ويمكن استخدام سجلات النظام لرصد أنماط الالتفاف على الوظائف، مثل التصدير المتكرر إلى ملفات خارجية أو الاستخدام الكثيف لقنوات دعم معينة، باعتبارها إشارات تكميلية لفجوات الملاءمة.

السببية في دراسات TTF تحتاج إلى حذر لأن الأداء الجيد قد يؤثر في تقييم الملاءمة، وليس العكس فقط. المستخدم الناجح قد يكون أكثر رضا ويقيم التقنية على نحو أفضل، كما قد تحصل الوحدات عالية الأداء على أنظمة أفضل أو تدريب أكبر. للتقليل من ذلك يمكن فصل مصادر القياس: تقاس خصائص المهمة من تحليل العمل، وخصائص التقنية من مواصفات أو خبراء،

والملاءمة من المستخدمين، والأداء من سجلات أو مشرفين. ويمكن استخدام تصميمات شبه تجريبية عند إدخال نظام جديد لمجموعة دون أخرى، أو استغلال تغير في وظيفة محددة. لا تجعل هذه الإجراءات النظرية سببية تلقائيا، لكنها تقلل مشكلة المصدر الواحد والتبرير اللاحق.

في الدراسات العربية واليمنية خصوصا، قد يضيف السياق قيودا على الملاءمة لا تظهر في المقاييس المطورة داخل بيئات مستقرة. انقطاع الاتصال، محدودية الأجهزة، تعدد القنوات اليدوية، ضعف التكامل بين الأنظمة، والحاجة إلى العمل أثناء الانقطاع يمكن أن تجعل الاستمرارية والمرونة غير المتصلة بالشبكة جزءا من متطلبات المهمة. لكن إدخال هذه المؤشرات يجب أن يتم بعد تحليل نوع العمل لا بوصفها قائمة ثابتة لكل دراسة. في بنك مثلا قد تكون سلامة المعاملة والتتبع أولى من العمل دون اتصال، بينما في خدمة ميدانية بعيدة قد تكون القدرة على تخزين البيانات ومزامنتها لاحقا شرطا حاكما. قوة TTF أنها تستوعب هذا الاختلاف إذا بدأ الباحث بالمهمة فعلا.

57.12 الفرضيات وحدود TTF

عند صياغة فرضيات الدكتوراه، يجب الابتعاد عن الفرضية الدائرية مثل توجد علاقة بين ملاءمة المهمة والتقنية والأداء لأن الملاءمة عرفت أصلا بما يحسن الأداء. الأفضل تفكيك الآلية: ارتفاع توافق متطلبات معالجة المعلومات مع قدرات النظام يقلل زمن البحث ويزيد دقة القرار، أو أن الملاءمة تعدل أثر الاستخدام على الأداء بحيث يصبح الاستخدام أكثر قيمة عندما تكون الملاءمة مرتفعة. ويمكن اختبار وساطة الملاءمة بين خصائص التقنية والأداء إذا كان المنطق يبرر ذلك، أو اختبارها كمتغير مستقل مركب. المهم ألا تختار بنية إحصائية أولا ثم تبحث عن تفسير نظري لاحقا.

حدود TTF تظهر عندما يكون السؤال عن الشرعية أو القوة أو السياسات أو الاستثمار أو الهوية أو انتشار التقنية في مجتمع واسع. النظرية لا تفسر لماذا فرضت الإدارة نظاما سيئا، ولا كيف يتكون معيار اجتماعي لقبول ابتكار، ولا كيف تعيد المنصة تشكيل سوق كامل. كما أنها لا تعني أن الأداء هو النتيجة الوحيدة؛ قد تكون السلامة أو جودة الخدمة أو التعلم نتيجة مهمة، لكن يجب ربطها بمسار الملاءمة. كلما احتفظ الباحث بهذه الحدود، زادت القدرة التفسيرية للنظرية، لأن النظرية القوية ليست التي تدعي تفسير كل شيء بل التي تحدد بوضوح متى تعمل آليتها ومتى يجب الانتقال إلى عدسة أخرى.

57.13 امتدادات منهجية وتشخيص فجوة الملاءمة

يمكن استخدام تحليل الوظائف قبل بناء الاستبانة لتحديد مؤشرات الملاءمة. يبدأ الباحث بمقابلات أو ملاحظة أو خرائط عملية تحدد نقاط القرار والمعلومات المطلوبة والقيود الزمنية والاستثناءات، ثم يحول هذه المتطلبات إلى أبعاد تقنية قابلة للقياس. هذا المسار أفضل من البدء بمقياس منشور ثم محاولة إجبار السياق عليه، لأنه يحافظ على صلاحية المحتوى. بعد ذلك يمكن

مطابقة البنود مع مفهوم النظرية والاستعانة بخبراء للتأكد من أن كل بند يمثل متطلبا أو قدرة أو تقييما للملاءمة لا رضا عاما أو سهولة استخدام.

تحتاج دراسة الملاءمة في الأعمال المتغيرة إلى تمييز الملاءمة الحالية عن الملاءمة المستقبلية. نظام يلائم مهمة اليوم قد يخلق قيدا عندما يتغير حجم العمل أو نوع القرار أو متطلبات الامتثال. ولذلك يمكن للباحث قياس المرونة بوصفها قدرة تقنية تدعم تغير المهمة، أو بناء سيناريوهات لاختبار مدى بقاء التطابق عند تغير الظروف. لكن لا ينبغي تحويل كل إمكانية مستقبلية إلى ملاءمة؛ يجب ربطها بمتطلبات متوقعة ومبررة. هذه الفكرة مفيدة في مشاريع التحول الرقمي حيث تكون دورة حياة التقنية أقصر من دورة حياة العمليات التنظيمية.

قد تظهر الملاءمة على شكل تكامل بين عدة تقنيات لا أداة واحدة. الموظف قد يستخدم نظام تخطيط موارد، وبريدا إلكترونيا، وجدولا حسابيا، وتطبيق مراسلة لإنجاز مهمة واحدة. تقييم نظام واحد بمعزل قد يعطي صورة ناقصة لأن الملاءمة الفعلية ناتجة من المحفظة التقنية. يمكن للباحث تعريف وحدة التقنية كحزمة وظائف إذا كان ذلك متسقا مع واقع العمل، ثم فحص الاعتماد بين الأدوات ونقاط التحويل اليدوي. هذا النهج يمنع نسبة أثر إيجابي أو سلبي إلى منصة واحدة بينما المهمة تعتمد على سلسلة أدوات.

من الأخطاء الشائعة اعتبار كل عدم رضا دليلا على سوء الملاءمة. الرضا بناء وجداني أوسع، وقد يتأثر بالشكل أو التدريب أو توقعات المستخدم أو جودة الخدمة. الملاءمة تسأل تحديدا عن قدرة التقنية على دعم المهمة. قد يكون المستخدم غير راض عن واجهة قديمة لكنه ينجز عمله بدقة وسرعة لأن وظائف النظام تناسب المهمة، وقد يكون راضيا عن تطبيق جميل لكنه لا يدعم الاستثناءات المهمة. لذلك يجب أن تكون بنود TTF مرتبطة بالعمل والنتيجة، لا الانطباع العام.

يمكن دراسة الملاءمة كمتغير معدل عندما يفترض الباحث أن أثر الاستخدام أو جودة التقنية في الأداء يعتمد على طبيعة المهمة. مثلا قد لا يؤدي استخدام أداة تعاون إلى تحسن أداء الفريق إلا عندما توفر الأداة خصائص تلائم درجة الترابط وعدم اليقين في المهمة. في هذه الحالة يصبح التفاعل منطقيا. أما إدخال الملاءمة كوسيط فيحتاج مسارا مختلفا: خصائص التقنية أو المهمة تؤثر في إدراك الملاءمة، ثم الملاءمة تؤثر في النتيجة. الاختيار بين الوساطة والتعديل ليس قرارا إحصائيا بل وصف مختلف للآلية.

في القياس متعدد المستويات، يمكن أن تختلف الملاءمة داخل المنظمة نفسها بسبب اختلاف الوظائف. نظام الموارد البشرية قد يكون ملائما للرواتب وأقل ملاءمة للتخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة. متوسط المنظمة يخفي هذا التباين. لذلك يمكن تصميم عينات طبقية حسب المهمة أو الوظيفة، واختبار اختلاف المسارات، أو استخدام نماذج متعددة المستويات إذا كانت البيانات تسمح. هذا أكثر قيمة من إضافة متغيرات ديموغرافية كثيرة لا ترتبط بالآلية.

عندما تتغير المهمة بسبب التقنية نفسها، تظهر علاقة دائرية تحتاج إلى تصميم زمني. منصة تعاون قد لا تكتفي بدعم تنسيق موجود، بل تغير طريقة توزيع العمل والاجتماعات والوثائق. في هذه الحالة يمكن قياس الملاءمة في مراحل متتابعة وملاحظة كيف تتطور متطلبات المهمة. TTF تستطيع وصف التطابق في كل مرحلة، لكنها لا تفسر وحدها عملية تشكل الممارسة؛ لذلك قد يحتاج الباحث في دراسة أعمق إلى العودة إلى نظريات التقنية في الممارسة التي يملكها فصل لاحق، مع إبقاء TTF في وظيفتها المحددة.

يتطلب بناء نموذج TTF متين تعريف حدود المهمة قبل تعريف التقنية. المهمة قد تكون دورية ومتكررة أو استثنائية ومفتوحة النهاية، وقد تعتمد على فرد واحد أو على تسلسل بين وحدات متعددة. هذه الخصائص تغير معنى القدرة التقنية المطلوبة. التقنية التي تختصر خطوات في مهمة روتينية قد تضر مهمة تشخيصية تحتاج إلى إظهار الاستثناءات والتفاصيل. لذلك يفضل أن يوثق الباحث خصائص المهمة من خلال خرائط تدفق أو مقابلات مع شاغلي الوظائف أو تحليل حالات فعلية، ثم يحدد أي قدرات تقنية يفترض نظريا أنها تلائم تلك الخصائص. هذا التسلسل يرفع صلاحية المحتوى ويقلل خطر صياغة بنود عامة تبدو جيدة لكنها لا تمثل العمل الحقيقي.

من المهم أيضا التمييز بين الملاءمة الموضوعية والملاءمة المدركة. قد يرى المستخدم أن التقنية لا تناسبه لأنه لم يتعلم وظائفها، بينما تكشف المواصفات أنها قادرة على دعم المهمة. وقد يحدث العكس: يعتقد المستخدم أن الأداة مناسبة لأنها مألوفة، لكن بيانات الأداء تظهر أخطاء أو تأخرا. لا يعني ذلك أن أحد القياسين صحيح والآخر خطأ؛ كل منهما يلتقط جزءا مختلفا. الملاءمة المدركة تؤثر في السلوك والتقييم، والملاءمة الموضوعية أقرب إلى مطابقة القدرات والمتطلبات. الدراسة المتقدمة تستطيع جمع الاثنين واختبار مواضع الاختلاف بدلا من افتراض التطابق بين الإدراك والواقع.

تظهر مشكلة أخرى عندما تكون المهمة نفسها متعددة الأهداف. موظف خدمة العملاء يحتاج السرعة والدقة والمرونة والامتثال في الوقت نفسه، وقد تحسن التقنية هدفا وتضعف آخر. هنا لا تكفي درجة ملاءمة كلية واحدة، لأن المتوسط قد يخفي مقايضة مهمة. يمكن بناء أبعاد للملاءمة مرتبطة بمعايير أداء مختلفة، ثم اختبار أيها يفسر النتيجة ذات الصلة. فإذا كانت الدراسة عن جودة الخدمة، قد تكون ملاءمة المعلومات والمرونة أهم من مجرد السرعة. وإذا كانت عن الامتثال، تصبح قابلية التتبع والتوثيق أكثر مركزية. بهذا تصبح النظرية أداة لفهم المقايضات لا مجرد حكم ثنائي مناسب أو غير مناسب.

في الأنظمة المعتمدة على البيانات، قد تكون جودة مصدر البيانات جزءا من القدرة التقنية التي تحدد الملاءمة، لكنها لا ينبغي أن تبتلع مفهوم جودة المعلومات كله. TTF تسأل ما إذا كانت البيانات والمخرجات المتاحة كافية للمهمة، بينما نموذج نجاح نظم المعلومات يستطيع تحليل جودة المعلومات كأحد أبعاد النجاح. إذا جمع الباحث النظريتين، عليه أن يمنع التداخل القياسي: يمكن أن يقيس في TTF مدى كفاية المعلومات لمتطلبات المهمة، ويقيس في نموذج النجاح دقتها واكتمالها

وتوقيتها، ثم يبرر تمييز البنيتين تجريبيا. وإذا لم يمكن تمييزهما نظريا أو قياسيا، فالأفضل تبسيط النموذج.

الملاءمة قد تكون غير خطية. زيادة الأتمتة من مستوى منخفض إلى متوسط قد تحسن الأداء لأنها تخفف الأعمال اليدوية، لكن زيادتها إلى مستوى مرتفع قد تقلل ملاءمة المهمة إذا نزعت من المستخدم فرص الحكم أو المراجعة. وكذلك زيادة كمية المعلومات قد تكون مفيدة حتى حد معين ثم تتحول إلى حمل معرفي. هذه الاحتمالات تبرر اختبار علاقات منحنية عندما يوجد أساس نظري، بدلا من افتراض أن المزيد من كل قدرة تقنية يرفع الملاءمة دائما. كما تفتح الباب لدراسة الحدود المثلى للتنبيه، التفصيل، والتخصيص في لوحات القرار والأنظمة الذكية.

في سياق فرق العمل، يمكن أن تكون هناك ملاءمة فردية مرتفعة وملاءمة جماعية منخفضة. أداة معينة قد تساعد كل عضو على أداء مهمته الفرعية لكنها لا تدعم مشاركة الحالة أو تنسيق الاعتماد بين الأعضاء، فيتدهور أداء الفريق. والعكس ممكن أيضا إذا كانت المنصة ممتازة للتنسيق لكنها تفرض خطوات مرهقة على الفرد. لهذا يجب على الباحث الذي يدرس فريقا أن يفصل بين دعم المهمة الفردية ودعم الترابط الجماعي، وأن يحدد النتيجة على المستوى ذاته. استخدام متوسطات فردية فقط قد يفشل في التقاط مشاكل التنسيق التي تظهر بين الأفراد لا داخلهم.

تستفيد دراسات TTF من المقارنة بين الاستخدام الفعلي والمسار المفترض للعمل. إذا صمم النظام لكي ينفذ المستخدم مهمة داخل سلسلة محددة، ثم كشفت السجلات أن المستخدمين يقفزون بين الشاشات أو يكررون الإدخال أو يصدرون البيانات باستمرار إلى برامج أخرى، فإن هذه الأنماط تقدم دليلا سلوكيا على فجوة ملاءمة. يمكن دمج تحليل السجل مع مقابلات لتفسير سبب الالتفاف، ثم اختبار أثره على الزمن أو الخطأ. هذا النوع من التثليث يحول الملاءمة من رأي إدراكي مجرد إلى تشخيص مبني على سلوك فعلي.

أخيرا، يجب أن تربط المناقشة بين نوع عدم الملاءمة ونوع التدخل. إذا كانت الفجوة بسبب نقص وظيفة، فالتدخل تصميمي أو تقني. وإذا كانت بسبب تغير متطلبات المهمة، فقد يكون التدخل إعادة تهيئة للعمل أو تحديث النظام. وإذا كانت الفجوة مدركة فقط بسبب نقص المعرفة، فالتدريب قد يكون مناسبا. أما الدعوة العامة إلى زيادة التدريب كلما انخفضت الملاءمة فهي توصية غير منطقية، لأن التدريب لا يعوض وظيفة غير موجودة. هذا الربط بين التشخيص والتدخل أحد أهم مزايا TTF في الدراسات التطبيقية.

تتطلب دراسة الملاءمة في بيئات القرارات عالية المخاطر مراعاة قابلية التفسير والمراجعة بوصفهما قدرات وظيفية عندما تكون المهمة نفسها تشترط مساءلة القرار. في الائتمان أو الصحة أو التدقيق، قد لا يكفي أن تكون التوصية دقيقة؛ يجب أن يستطيع المستخدم فهم أساسها وتوثيق سبب قبولها أو رفضها. إذا كانت المهمة تتضمن مسؤولية مهنية أو قانونية، تصبح هذه القدرة

جزءا من الملاءمة. أما إذا كانت المهمة توليد فكرة أولية منخفضة المخاطر، فقد تكون السرعة والتنوع أهم. هكذا يشتق وزن كل قدرة من بنية المهمة لا من قائمة ثابتة للتقنيات الحديثة.

يمكن أن تكون تكلفة التحول بين الأدوات مؤشرا مهما لسوء الملاءمة. عندما يضطر المستخدم إلى نسخ البيانات يدويا بين نظامين، أو إعادة تنسيق المخرجات، أو التحقق من نفس المعلومة في مصادر متعددة، فإن العبء لا يظهر دائما في تقييم جودة كل نظام منفردا. تحليل هذه التحولات يكشف أن المشكلة في ملاءمة البيئة التقنية للمهمة الكاملة. ويمكن قياسها بزمن الانتقال، عدد الخطوات، معدل الأخطاء، أو تكرار العمل المكرر. هذا مفيد في المؤسسات التي بنت أنظمتها تدريجيا وأصبح إنجاز مهمة واحدة يتطلب عبور تطبيقات كثيرة.

في التصميم التجريبي، يمكن اختبار TTF عبر تغيير قدرة تقنية مع تثبيت المهمة أو تغيير تعقيد المهمة مع تثبيت الأداة، ثم قياس الأداء. هذه التصاميم نادرة في الدراسات الميدانية لكنها تمنح دليلا أقوى على آلية التطابق. ويمكن تنفيذ نسخ شبه تجريبية عند إضافة خاصية جديدة لمجموعة من المستخدمين أو عند اختلاف الصلاحيات بين وحدات. المهم أن يكون التغيير مرتبطا نظريا بمتطلب محدد، لا مجرد تحديث شامل يجعل من الصعب معرفة أي عنصر أنتج الأثر.

عند مناقشة النتائج السلبية، يجب ألا يعتبر الباحث عدم وجود أثر للملاءمة فشلا للنظرية مباشرة. قد يكون التباين في المهام منخفضا، أو تكون التقنية موحدة بدرجة تجعل الملاءمة متقاربة، أو يكون الأداء مقاسا بمؤشر لا يتأثر بالوظيفة المدروسة. كما قد يكون الاستخدام الإلزامي أو الخبرة العالية قد خففا أثر عدم التطابق. لذلك تسبق الاستنتاجات فحوص التباين ونطاق القياس وتوقيت جمع البيانات. التفسير المنهجي الدقيق أفضل من اختراع تعديل نظري بعد ظهور نتيجة غير دالة.

يمكن للباحث أن يستخدم مصفوفة متطلبات-قدرات قبل التحليل الكمي لتوثيق منطق الملاءمة. توضع متطلبات المهمة في صفوف مثل السرعة والدقة والتنسيق والتفسير وإدارة الاستثناء، وتوضع قدرات التقنية في أعمدة، ثم يحدد الخبراء أين توجد تغطية كاملة أو جزئية أو فجوة. لا تستخدم هذه المصفوفة بديلا عن القياس، بل أداة لبناء الفرضيات واختيار البنود وتفسير النتائج. فائدتها أنها تكشف أيضا القدرات غير الضرورية التي قد تزيد التعقيد من دون قيمة. وإذا أظهرت الدراسة لاحقا أن بعدا لم يؤثر في الأداء، يمكن العودة إلى المصفوفة لمعرفة هل كان المتطلب ضعيفا أصلا أم أن القدرة لم تستخدم. بهذه الطريقة يرتبط التحليل الإحصائي بمنطق تشخيصي سابق ولا يبدو النموذج وكأنه بني من معاملات الارتباط بعد جمع البيانات.

ويجب أن تعكس توصيات الدراسة فجوة الملاءمة المحددة، لا أن تكتفي بالدعوة العامة إلى مزيد من التدريب أو الاستثمار التقني.

كما أن تحليل المهمة قبل القياس يساعد على كشف المتطلبات الصامتة التي يعرفها الممارسون ولا تظهر في وصف الوظيفة الرسمي.

ويصبح الاختبار أقوى عندما يبين الباحث لماذا تعد القدرة التقنية المختارة لازمة لهذه المهمة تحديدا وليست مجرد خاصية مرغوبة عموما.

ويمكن استخدام بيانات الأداء قبل وبعد التغيير لتقدير ما إذا كان تحسن الملاءمة انعكس فعلا على النتيجة المقصودة.

الملاءمة تقاس حين ترتبط متطلبات المهمة.

57.14 نموذج نجاح نظم المعلومات: البحث عن المتغير التابع

بدأ نموذج نجاح نظم المعلومات من مشكلة مفاهيمية: كلمة النجاح كانت تستخدم في الأدبيات بمعان مختلفة، مرة للدلالة على جودة تقنية النظام، ومرة على الاستخدام، ومرة على رضا المستخدم، ومرة على أثر مالي أو تنظيمي. جمع DeLone وMcLean في 1992 هذا التشتت في تصنيف مترابط لستة أبعاد: جودة النظام، جودة المعلومات، الاستخدام، رضا المستخدم، الأثر الفردي، والأثر التنظيمي. لم تكن القيمة في إضافة مقياس جديد فقط، بل في إظهار أن النجاح متغير مركب وأن أبعاده قد تكون مرتبطة زمنيا وسببيا. هذا التحول سمح للباحث أن يسأل: أي نوع من النجاح أقيس؟ وما العلاقة المتوقعة بين الجودة والسلوك والتقييم والأثر؟ وبذلك أصبح النموذج مرجعا لتنظيم متغير تابع كان غامضا ومفتوحا على تعريفات متناقضة.

57.15 جودة النظام والمعلومات والخدمة

جودة النظام تشير إلى خصائص أداء النظام نفسه من منظور قدرته على تقديم الخدمة التقنية المطلوبة. قد تشمل الاعتمادية، سرعة الاستجابة، سهولة التنقل، المرونة، التكامل، التوافر، وقابلية الاسترداد بعد الخطأ. لا ينبغي خلطها بجودة المعلومات؛ قد يكون النظام مستقرا وسريعا لكنه يعرض بيانات غير دقيقة، وقد تكون المعلومات ممتازة لكن الواجهة بطيئة أو الأعطال كثيرة. في تطبيقات السحابة والمنصات، قد يدخل ضمن جودة النظام التوسع، زمن التوقف، قابلية التشغيل البيني، وإدارة الهوية. وفي الذكاء الاصطناعي يمكن أن تظهر عناصر مثل استقرار الاستجابة أو شفافية الحالة أو قابلية إعادة الإنتاج، لكن يجب ألا تحول جودة النظام إلى مقياس لكل خصائص الخوارزمية بلا تمييز.

جودة المعلومات تركز على المنتج المعلوماتي الذي يستلمه المستخدم: الدقة، الاكتمال، التوقيت، الملاءمة، الاتساق، الفهم، والاعتمادية. وهي ليست مرادفا لجودة البيانات الخام دائما؛ قد تكون البيانات صحيحة لكن التقرير غير ملائم للقرار، أو قد تكون المعلومات في وقتها لكنها غير مكتملة. في النظم التحليلية والذكاء الاصطناعي، يصبح التمييز بين جودة البيانات وجودة المخرجات مهما. تقرير مولد آليا قد يكون سلس اللغة لكنه يحتوي أخطاء واقعية، وتوصية تنبؤية قد تكون دقيقة إجمالا لكنها غير موثوقة في فئة حرجة. لذلك ينبغي للباحث تعريف جودة المعلومات وفقا لنوع المخرجات ومخاطر استخدامها لا أن ينسخ مؤشرات عامة من نظام إداري قديم.

أضاف التحديث الذي قدمه DeLone وMcLean في 2003 جودة الخدمة بوصفها بعدا مستقلا يعكس الدعم الذي يحصل عليه المستخدم من وظيفة نظم المعلومات أو مزود الخدمة. يشمل ذلك الاستجابة، الكفاءة، التعاطف، الاعتمادية، وحل المشكلات، مع ضرورة تكييف القياس للسياق. أهمية هذا البعد زادت مع الاستعانة بمصادر خارجية والحوسبة السحابية والمنصات التي يصبح فيها نجاح النظام مرتبطا بقدرة جهات متعددة على تقديم دعم مستمر. ومع ذلك يجب تجنب خلط جودة الخدمة بجودة الخدمة التي تقدمها المنظمة لعملائها النهائيين؛ هنا المقصود عادة خدمة النظام أو دعم المستخدم، إلا إذا أعاد الباحث تحديد الوحدة النظرية بوضوح.

57.16 الاستخدام ورضا المستخدم

الاستخدام في نموذج النجاح أكثر تعقيدا مما يبدو. يمكن قياسه بالتكرار أو المدة أو النطاق أو كثافة الوظائف أو طبيعة الاستخدام، لكن كل مؤشر يحمل معنى مختلفا. الاستخدام الكثير قد يكون علامة نجاح في نظام اختياري، لكنه قد يكون علامة على عدم الكفاءة إذا كان المستخدم مضطرا إلى إدخال خطوات كثيرة لإنجاز مهمة بسيطة. وفي نظام إلزامي، لا يميز التكرار بين النجاح والفشل لأن جميع المستخدمين مجبرون على الدخول. لهذا ركز تحديث 2003 على فكرة الاستخدام أو نية الاستخدام مع الانتباه إلى طبيعة الاستخدام. الدراسات الأقوى تسأل: استخدام لأي وظيفة، لأي غرض، وبأي جودة؟ لا مجرد عدد مرات تسجيل الدخول.

رضا المستخدم هو تقييم عاطفي ومعرفي لتجربة النظام ومخرجاته، وقد ظل أحد أكثر مقاييس النجاح انتشارا. قوته أنه يجمع خبرة المستخدم مع خصائص متعددة يصعب قياسها جميعا، لكنه يحمل أيضا خطرا: الرضا قد يتأثر بالتوقعات أو المقارنة أو الدعم أو الثقافة أو سهولة المهمة. المستخدم قد يكون راضيا عن نظام بسيط لأنه توقع القليل، وغير راض عن نظام متقدم لأن توقعاته مرتفعة. لذلك لا ينبغي مساواة الرضا بالنجاح الكامل. موقعه الأفضل داخل شبكة العلاقات: يتأثر بجودة النظام والمعلومات والخدمة، ويرتبط بالاستخدام والمنافع، لكن اتجاه التأثير قد يختلف باختلاف الزمن والسياق.

57.17 المنافع الصافية ومستويات الأثر

حول تحديث 2003 الأثر الفردي والأثر التنظيمي إلى مفهوم أشمل هو المنافع الصافية Net Benefits. هذا التعديل يعترف بأن أثر نظام المعلومات قد يظهر في مستويات متعددة: جودة القرار، توفير الوقت، الإنتاجية، خفض التكلفة، تحسين التنسيق، رفع رضا العملاء، دعم الابتكار، أو حتى آثار سلبية مثل عبء المراقبة أو فقدان الاستقلالية. كلمة صافية مهمة لأنها تدعو إلى تقييم المنافع والتكاليف معا. نظام يوفر ساعات عمل لكنه يزيد المخاطر أو الاعتماد على مورد خارجي قد لا تكون منفعته الصافية موجبة. وفي القطاع العام يمكن أن تكون العدالة والوصول والشفافية من المنافع، لا الربحية فقط.

57.18 العلاقات السببية ونقد Seddon والأدلة التراكمية

العلاقات بين أبعاد النموذج هي قلبه النظري. جودة النظام والمعلومات والخدمة يفترض أن تؤثر في الاستخدام والرضا، وهذان يرتبطان بالمنافع الصافية، كما يمكن أن تؤثر المنافع المتحققة في الاستخدام والرضا لاحقا. هذه التغذية الراجعة تجعل النموذج أقرب إلى عملية مستمرة من سلسلة خطية جامدة. لكن الباحثين كثيرا ما يحولونه إلى مجموعة مسارات ثابتة في نموذج SEM دون تبرير زمني. إذا كانت البيانات مقطعية، ينبغي الاعتراف بأن اتجاه السببية مفترض نظريا وليس مثبتا زمنيا. وإذا كانت الدراسة تسمح، فمن الأفضل قياس الجودة مبكرا، ثم الاستخدام والرضا بعد خبرة، ثم المنافع في فترة لاحقة.

أثار Seddon في 1997 نقدا مهما يتعلق بخلط التفسير السببي والتفسير العملي داخل النموذج، واقترح إعادة تحديد بعض العلاقات حتى لا يؤدي مفهوم الاستخدام دور السبب والنتيجة في آن واحد دون وضوح. قيمة هذا النقد للباحث ليست في اختيار نسخة ضد أخرى، بل في ضرورة تحديد ما إذا كان النموذج يعامل متغيراته كبناء تفسيري سببي أو كخطوات في عملية نجاح. إذا أراد الباحث اختبار فرضيات سببية، يجب أن يحدد الاتجاه ويبرره. وإذا كان هدفه تشخيص النجاح بصورة شاملة، يمكن استخدام الأبعاد كمصفوفة تقييم دون الادعاء بأن كل سهم قد ثبت سببيته.

اختبرت Rai وLang وWelker نماذج نجاح نظم المعلومات تجريبيا وأظهرت نتائجهم أن أكثر من صياغة يمكن أن تحقق ملاءمة معقولة، ما يؤكد أن السياق وتعريف الاستخدام والمنفعة مهمان. كما قدم Petter وDeLone وMcLean مراجعة واسعة في 2008 للمقاييس والعلاقات، ثم دعمت تحليلات لاحقة عددا من الروابط على المستوى الفردي. هذه الأدبيات لا تعني أن النموذج قانون ثابت، بل توفر قاعدة تراكمية لاختيار المقاييس والمسارات. على الباحث أن ينطلق من نوع النظام ومرحلة عمره وطبيعة الاستخدام ومستوى المنافع، ثم يحدد الأبعاد المناسبة، بدلا من وضع الأبعاد الستة تلقائيا في كل استبانة.

57.19 قياس أبعاد الجودة وربطها بالمهمة

قياس جودة النظام يجب أن يجمع بين الإدراك والمؤشرات الموضوعية عندما يكون ذلك ممكنا. إدراك المستخدم للسرعة مهم لأنه يؤثر في التجربة، لكن سجل زمن الاستجابة قد يكشف أن المشكلة ليست في البنية التقنية بل في اتصال المستخدم. التوافر يمكن قياسه بالساعات الفعلية، والأعطال بعدد الحوادث، والاعتمادية بمعدلات الفشل. الجمع بين هذه المصادر يساعد على فصل تقييم النظام عن مزاج المستخدم. وفي الدراسات التي لا تتاح فيها سجلات تقنية، ينبغي صياغة بنود محددة مثل النظام يستجيب في الوقت المطلوب أو يتعافى من الخطأ بصورة موثوقة بدلا من عبارة عامة النظام عالي الجودة.

قياس جودة المعلومات يحتاج إلى ربط المؤشر بمهمة الاستخدام. الدقة في نظام محاسبي قد تعني التطابق مع السجل والمستند، بينما في نظام تنبؤ تعني مستوى أداء إحصائي مع حدود عدم يقين. التوقيت قد يعني تحديثا لحظيا في المراقبة التشغيلية، أو تحديثا يوميا كافيا في التخطيط. الملاءمة تتطلب معرفة قرار المستخدم، ولذلك تلتقي هنا مع منطق TTF من دون أن تصبح النظرية واحدة. جودة المعلومات تصف المخرج، أما الملاءمة فتسأل هل هذا المخرج يلبي ما تتطلبه المهمة. يمكن أن تكون المعلومات عالية الجودة تقنيا لكنها غير ملائمة لمهمة محددة لأنها على مستوى تجميع خاطئ.

جودة الخدمة تصبح أكثر أهمية عندما يكون النظام جزءا من خدمة مستمرة لا منتجا يسلم مرة واحدة. في أنظمة ERP أو منصات الجامعات أو الخدمات المصرفية الرقمية، قد يعتمد النجاح على مركز الدعم، سرعة حل التذاكر، تدريب المستخدمين، وإدارة التحديثات. لكن بعض الدراسات تنقل مقياس SERVQUAL كاملا من التسويق دون اختبار ملاءمته لخدمة نظم المعلومات. الأفضل تحديد من يقدم الخدمة، ومن يستقبلها، وما هي لحظة التفاعل. إذا كان المستخدم يقيم دعم قسم تقنية المعلومات، فالعناصر تختلف عن تقييم عميل لتطبيق مصرفي. هذا التحديد يحمي صلاحية البناء ويمنع تضخم النموذج بعناصر غير مرتبطة.

57.20 الاستخدام والرضا ومشكلة المصدر المشترك

الاستخدام يمكن أن يكون وسيطا أو نتيجة أو شرطا لحدوث المنافع، ولذلك يجب تعريفه بعناية. في نظام ذكاء اصطناعي مساعد، قد يكون الاستخدام المفيد هو قبول اقتراح بعد مراجعة، أو طلب تفسير، أو تعديل مخرج، لا مجرد فتح الأداة. وفي نظام تحليلات، قد يكون النطاق الوظيفي أهم من عدد الجلسات. استخدام سجل الأحداث يمكن أن يوفر مؤشرات دقيقة مثل تسلسل النقرات والوظائف المستعملة وزمن الجلسة، لكن هذه البيانات تحتاج إلى تفسير نظري. الاستخدام الكثيف قد يعني تعلم النظام أو قد يعني صعوبة المهمة. لذلك يفضل دمج سجل الاستخدام مع نوع المهمة ونتيجة الأداء.

الرضا والمنافع الصافية يقدمان تحديا في المصدر المشترك. إذا سأل الباحث الشخص نفسه في الاستبانة نفسها عن جودة النظام ورضاه وأثر النظام في أدائه، فقد تظهر علاقات مرتفعة بسبب التقييم العام لا بسبب الآلية النظرية. للتقليل من ذلك يمكن جمع بيانات الجودة من المستخدمين، والاستخدام من السجلات، والمنافع من مؤشرات أداء أو مشرفين. كما يمكن فصل القياس زمنيا أو استخدام صيغ مختلفة للأسئلة. وفي الدراسات التنظيمية قد تقاس المنافع من مؤشرات مثل زمن الدورة، نسبة الأخطاء، تكلفة المعاملة، أو جودة القرار. هذه الإجراءات ترفع قوة الاستدلال وتمنع النموذج من أن يصبح مجرد مقياس رضا موسع.

57.21 تطبيقات المنصات والذكاء الاصطناعي

تطبيق النموذج على التجارة الإلكترونية دفع تحديث 2003 إلى إظهار مرونته، لكن التطبيقات الحديثة تتجاوز ذلك إلى السحابة والمنصات والذكاء الاصطناعي والخدمات الحكومية الرقمية. في هذه البيئات يجب إعادة تفسير الأبعاد دون فقدان منطقها. جودة النظام قد تشمل التوافر والأمن والتكامل، جودة المعلومات قد تشمل مصداقية المحتوى والتفسير، جودة الخدمة قد تشمل دعم المورد أو المجتمع التقني، الاستخدام قد يشمل مشاركة إنسان وخوارزمية، والرضا قد يكون للمستخدم المباشر أو صاحب القرار، والمنافع قد تظهر في جودة خدمة الجمهور أو المرونة التشغيلية. المهم أن يظل تعريف كل بعد متميزا حتى لا تذوب الأبعاد في مفهوم عام للتحول الرقمي.

في الذكاء الاصطناعي التوليدي، يبرز سؤال ما إذا كانت دقة المخرجات جزءا من جودة المعلومات أم جودة النظام. القاعدة المفيدة هي النظر إلى الشيء المقاس: إذا كان الحكم على موثوقية المحتوى الناتج وملاءمته وتمامه، فهو أقرب إلى جودة المعلومات؛ وإذا كان الحكم على استقرار المنصة وسرعتها وتوافرها وقدرتها على تنفيذ الوظائف، فهو جودة نظام. أما خصائص النموذج الأساسية مثل الإنصاف أو الأمان فقد تحتاج بنى إضافية إذا كانت مركزية للسؤال ولا يمكن اختزالها في الأبعاد التقليدية. نموذج النجاح مرن لكنه ليس مبررا لإجبار كل مخاطر الذكاء الاصطناعي داخل ستة صناديق.

57.22 الزمن وSEM وحدود الاستدلال

الزمن عنصر أساسي في تقييم النجاح. في مرحلة الإطلاق قد يكون الرضا منخفضا بسبب التعلم بينما تكون جودة النظام جيدة، وبعد أشهر قد يرتفع الاستخدام وتظهر منافع لم تكن مرئية. وقد يحدث العكس: حماس أولي واستخدام مرتفع ثم تراجع بسبب ضعف التكامل أو عدم تحقق الفائدة. لذلك يفضل تصميم منحنى نجاح يحدد مؤشرات قبل التنفيذ، وبعد الإطلاق، وبعد الاستقرار. يمكن قياس الجودة مباشرة، الاستخدام دوريا، الرضا بعد خبرة كافية، والمنافع عندما يصبح للنظام أثر على العمليات. هذا التسلسل يحسن التفسير ويمنع الحكم المبكر على مشروع طويل الأجل.

عند استخدام SEM، يجب تجنب تحويل نموذج النجاح إلى تمرين ملاءمة إحصائية. يبدأ العمل بصياغة نموذج قياس لكل بعد، والتحقق من التمييز بين جودة النظام والمعلومات والخدمة، ثم تحديد العلاقات النظرية. قد يحتاج الاستخدام إلى مؤشر تكويني أو بيانات فعلية بدلا من بناء انعكاسي، والمنافع الصافية قد تكون متعددة الأبعاد لا يصلح اختزالها في عامل واحد. كما أن حذف بنود لمجرد رفع AVE قد يضر صلاحية المحتوى. القرار الإحصائي يجب أن يحافظ على معنى البناء، مع الإبلاغ عن أسباب التعديل وعدم تقديم نموذج معدل بعد البيانات وكأنه كان مفترضا منذ البداية.

57.23 امتدادات القياس والتقييم متعدد المستويات

حدود نموذج نجاح نظم المعلومات تظهر عندما يكون السؤال عن التبني قبل التنفيذ، أو عن القوة والسياسة، أو عن تصميم المنظومة بين الشركات، أو عن ملاءمة تقنية لمهمة دقيقة. النموذج يقيم النجاح وأسبابه القريبة داخل نظام وخدمته ومخرجاته واستخدامه، لكنه لا يفسر وحده لماذا اختارت المنظمة التقنية، أو كيف تشكلت المنصة، أو لماذا أصبح معيار صناعي سائدا. لهذا يقف الفصل 57 بين الفصل 56 والفصل 58: بعد قبول المستخدم يأتي سؤال جودة الملاءمة والنجاح، ثم ينتقل الأطلس إلى الانتشار والتبني التنظيمي. الحفاظ على هذا التسلسل يمنح كل نظرية موطنها ووظيفتها ويمنع تكرار مفهوم الاستخدام في ثلاثة فصول بمعنى واحد.

لا ينبغي أن تعامل المنافع الصافية كبناء مالي فقط. في المستشفى قد تكون المنفعة انخفاض الخطأ وسرعة الوصول للمعلومة، وفي الجامعة تحسن متابعة التعلم وخفض العمل اليدوي، وفي الحكومة تقليل زمن المعاملة ورفع الشفافية. تعريف المنفعة يجب أن يشتق من غرض النظام وأصحاب النتائج، مع الاعتراف بأن منفعة طرف قد تقترن بتكلفة على طرف آخر. هذا مهم في أنظمة المراقبة والذكاء الاصطناعي، حيث قد تتحسن الكفاءة بينما تزداد مخاوف الخصوصية أو عبء التحقق.

يمكن لنموذج النجاح أن يدعم التقييم المقارن بين إصدارات نظام أو وحدات تنظيمية إذا ثبت تكافؤ القياس. لكن مقارنة متوسطات الرضا أو الجودة بين مجموعتين دون التأكد من أن البنود تحمل المعنى نفسه قد تكون مضللة. في الدراسات متعددة البلدان أو اللغات يزداد هذا الخطر. لذلك ينبغي فحص الترجمة، الصلاحية المحتوية، ثم التحقق من التكافؤ القياسي عند استخدام CFA أو PLS-MGA بحسب التصميم. المقارنة الجيدة لا تبدأ من اختبار الفرق بل من التأكد من أن المقاييس قابلة للمقارنة.

هناك فرق بين نجاح المشروع ونجاح نظام المعلومات بعد التنفيذ. قد يكتمل المشروع في الوقت والميزانية ويظل النظام ضعيف الاستخدام أو قليل المنفعة، وقد يتجاوز المشروع الميزانية ثم ينتج نظاما ذا منفعة عالية على المدى الطويل. نموذج DeLone وMcLean يركز على نجاح النظام ومخرجاته واستخدامه وآثاره، وليس على مثلث إدارة المشروع. الخلط بين الاثنين يؤدي إلى نتائج متناقضة وتوصيات غير موجهة. إذا كان موضوع الدراسة هو نجاح تنفيذ المشروع، فيحتاج الباحث إلى إطار لإدارة المشروعات أو التنفيذ بدلا من استخدام نموذج النجاح على نحو غير مباشر.

في الأنظمة الإلزامية، يمكن استبدال الاستخدام الخام بمقاييس أكثر معنى مثل جودة الاستخدام، ملاءمة الاستخدام، النطاق الوظيفي، الاعتماد على النظام، أو الانحراف إلى أدوات بديلة. هذه التعديلات تحتاج تبريرا لأنها تغير موضع متغير الاستخدام في النموذج. لا يكفي حذف الاستخدام لأنه غير متباين؛ يمكن إعادة تعريف السلوك بما يلتقط الفروق الفعلية بين المستخدمين. وقد تكون

نية الاستمرار أكثر ملاءمة في خدمات اختيارية طويلة الأجل، بشرط ألا تختلط بمفهوم القبول الذي يملك موطنه في الفصل السابق.

عند تحليل البيانات التشغيلية، يمكن تحويل النموذج من تقييم إدراكي إلى لوحة أدلة متعددة. جودة النظام تقاس بزمن الاستجابة والتوقف، جودة المعلومات بمعدلات الخطأ والاكتمال، جودة الخدمة بزمن حل التذاكر، الاستخدام بسجلات الأحداث، الرضا بمسح موجز، والمنافع بمؤشرات العملية. هذا التصميم أقوى لأنه يقلل المصدر المشترك ويتيح فحص الترتيب الزمني. كما يمكن استخدام طرق السلاسل الزمنية أو الفرق في الفروق عند إدخال النظام على مراحل، إذا توافرت شروطها.

أحد التحديات الحديثة هو نجاح الأنظمة التي يتقاسم فيها الإنسان والخوارزمية القرار. في هذه الحالات لا يكفي قياس استخدام النظام؛ يجب تحديد من يقوم بماذا، وما نسبة الاعتماد على التوصية، ومتى يرفضها المستخدم، وكيف تؤثر جودة التفسير في الرضا والمنفعة. يمكن الاحتفاظ بأبعاد نموذج النجاح، لكن مؤشرات الاستخدام والمعلومات تحتاج إلى إعادة تعريف تعكس التعاون الإنساني الخوارزمي. وإذا كان السؤال ينتقل إلى السلطة والمسؤولية أو التشكيل الاجتماعي للتقنية، فهناك نظريات أخرى أقدر على تفسيره.

يجب أن يميز الباحث بين الرضا عن النظام والرضا عن النتيجة. قد يكون المستخدم راضيا عن النظام لأنه سهل وسريع، لكنه غير راض عن قرار تنظيمي خرج من خلاله، وقد يحدث العكس. إذا لم يحدد موضوع الرضا، تصبح البنود مختلطة ويضعف الصدق التمييزي. التسمية الدقيقة للبناء والسؤال المرجعي في كل بند تساعد على الحفاظ على حدود النموذج، خصوصا في الأنظمة التي تنفذ سياسات قد تكون غير محببة للمستخدمين.

عند استخدام نموذج نجاح نظم المعلومات، يحتاج الباحث إلى تحديد ما إذا كان يقيس نجاح نظام بعينه أم نجاح وظيفة نظم المعلومات داخل المنظمة. الفرق جوهري. تقييم نظام موارد بشرية محدد يسمح بربط الجودة والاستخدام والمنافع بمنتج واضح، بينما تقييم وظيفة تقنية المعلومات كلها يتضمن خدمات وبنى وأنظمة متعددة وقد تصبح أبعاد الجودة غير متجانسة. لهذا يجب أن يظهر موضوع التقييم في كل بند وفي تعليمات الاستبانة، وإلا قد يجيب المستخدم عن تجارب مختلفة ويضعف اتساق القياس.

يمكن أن تختلف أبعاد النجاح في أهميتها بحسب مرحلة دورة حياة النظام. قبل الاستقرار تكون جودة النظام والدعم حاسمة، وبعد الاستقرار قد تصبح جودة المعلومات والمنافع أكثر تمييزا. وفي مرحلة النضج قد يصبح الاستخدام أقل فائدة كمؤشر لأنه ثابت، بينما تظهر قيمة الاستمرار والتوسع الوظيفي. هذا لا يبرر تغيير النموذج اعتباطيا، لكنه يبرر اختيار الأبعاد والمسارات التي تناسب المرحلة. كما يدعو إلى توثيق عمر النظام وعدد التحديثات ودرجة إلزام الاستخدام حتى يفهم القارئ معنى النتائج.

من المفيد التفريق بين المنفعة المتصورة والمنفعة المتحققة. الأولى حكم المستخدم على أثر النظام، والثانية يمكن أن تقاس من مؤشرات العملية أو النتائج. قد تتوافقان وقد تختلفان. مدير يعتقد أن لوحة المعلومات حسنت القرار، لكن مؤشرات زمن القرار أو دقته لا تتغير؛ أو تتحسن المؤشرات بينما لا يلاحظ المستخدم ذلك بسبب ارتفاع التوقعات. الجمع بين النوعين يفتح تحليلا أغنى ويمنع الاعتماد الكامل على تصورات ذاتية. وفي البحوث التي لا تتاح فيها مؤشرات موضوعية، ينبغي الاعتراف بأن المنافع المقاسة مدركة لا متحققة يقينا.

أبعاد النجاح يمكن أن تحمل علاقات متبادلة لا خطية. رضا المستخدم قد يزيد الاستخدام، لكن الاستخدام المتكرر يولد خبرة جديدة تغير الرضا. المنافع قد تشجع التوسع في الاستخدام، بينما الاستخدام يتيح تحقق المنافع أصلا. لهذا فإن اختبار النموذج في نقطة زمنية واحدة يضغط عملية ديناميكية داخل لقطة واحدة. الدراسة الطولية أو حتى فصل القياسات على مرحلتين يمنح النظرية تمثيلا أفضل. وإذا تعذر ذلك، يجب تجنب لغة سببية قاطعة في تفسير معاملات المسار المقطعية.

في المنصات الرقمية التي تعتمد على مزود خارجي، قد تتوزع جودة الخدمة بين أكثر من جهة: مزود السحابة، فريق تقنية المعلومات الداخلي، مزود التطبيق، ودعم طرف ثالث. سؤال المستخدم العام عن جودة الخدمة قد يجمع تجارب مختلفة. يمكن للباحث تحديد الجهة التي يقيمها المستخدم أو بناء هيكل متعدد المستويات للخدمة إذا كان ذلك جوهر الدراسة. هذه الدقة مهمة لأن توصية مثل تحسين الدعم لا تكون قابلة للتنفيذ إذا لم يعرف صاحب المسؤولية عن العطل أو الاستجابة.

الأمن والخصوصية مثالان على متغيرات قد تؤثر في النجاح لكن لا ينبغي إدخالهما ميكانيكيا في بعد واحد. إذا كان الأمن خاصية تقنية تتعلق بالاعتمادية والحماية، يمكن أن يدخل ضمن جودة النظام. وإذا كان إدراك الخصوصية يؤثر في الثقة والرضا أو الاستخدام، فقد يحتاج بناء مستقلا. القرار يعتمد على السؤال النظري. توسعة النموذج جيدة عندما تضيف آلية ضرورية، لكنها تضعف الدراسة عندما تتحول إلى تجميع لكل متغير مهم في التحول الرقمي. معيار الإضافة هو ما إذا كان البناء الجديد يغير تفسير النجاح ويملك تمييزا مفهوميا وقياسيا.

يمكن لنموذج النجاح أن يستخدم كإطار تقييم إداري حتى عندما لا يكون الهدف اختبار كل العلاقات السببية. في هذه الحالة تبنى لوحة مؤشرات لكل بعد مع أهداف ومعايير ومصادر بيانات، ثم تتابع عبر الزمن. لكن يجب التمييز بين الاستخدام التشخيصي والاستخدام النظري. رسالة دكتوراه تدعي اختبار نموذج سببي تحتاج فرضيات واتجاها زمنيا وصلاحية قياس، بينما تقرير إداري قد يكتفي بمقارنة المؤشرات. الخلط بين النوعين يجعل الدراسة تبدو شاملة لكنها غير واضحة في سؤالها العلمي.

عند تفسير الفشل، ينبغي تجنب البحث عن بعد واحد بوصفه السبب النهائي. انخفاض المنافع قد ينتج عن معلومات ضعيفة، أو دعم متأخر، أو استخدام سطحي، أو تصميم عملية لا يسمح

باستثمار النظام. لذلك تفيد تحليلات المسار والبيانات النوعية في تتبع سلسلة الفشل. مقابلات المستخدمين يمكن أن تكشف لماذا لم تتحول جودة تقنية جيدة إلى منفعة، والسجلات يمكن أن تظهر أين ينقطع المسار. بهذه الطريقة يصبح نموذج النجاح خريطة لتكوين الأدلة لا مجرد ستة متوسطات في جدول وصفي.

في النظم التي تخدم أكثر من فئة مستخدم، قد يختلف النجاح باختلاف المستفيد. نظام الجامعة قد يكون ناجحا للطالب من حيث الوصول، وأقل نجاحا لعضو هيئة التدريس من حيث إدارة التقويم، ومكلفا للإدارة من حيث الدعم. استخدام عينة مختلطة ثم حساب متوسط عام قد يخفي هذه الفروق. الأفضل تحديد أصحاب الاستخدام، أو اختبار النموذج لكل فئة، أو بناء تصميم متعدد المجموعات عندما تكون الأبعاد قابلة للمقارنة. هذا يربط المنافع بمن يستقبلها ويمنع تفسير النجاح وكأنه خاصية واحدة للنظام مستقلة عن الفاعل.

قد تكون بعض المنافع جماعية أو تنظيمية ولا يمكن استنتاجها من رضا الأفراد. تحسين تنسيق سلسلة الإمداد، خفض المخزون، أو تقليل زمن دورة المعاملة نتائج تظهر في العملية الكلية. لذلك لا يجوز رفع متوسط عبارة النظام يحسن عملي إلى دليل على منفعة تنظيمية دون مسوغ. يمكن استخدام مؤشرات الوحدة أو المنظمة، أو جمع تقييمات من أصحاب القرار مع توثيق قواعد التجميع. وإذا كانت البيانات فردية فقط، يجب تسمية النتيجة منفعة مدركة على المستوى الفردي والمحافظة على هذا الحد في المناقشة.

في تقييم الأنظمة الذكية، يمكن أن تؤثر جودة المعلومات في الرضا بصورة مشروطة بدرجة الثقة في المصدر أو بقدرة المستخدم على اكتشاف الخطأ. الخبير قد يكون أقل رضا من المبتدئ لأنه يلاحظ الهلوسات أو التحيزات الدقيقة، رغم أن كلاهما يستخدم النظام. لهذا قد تحتاج الدراسات إلى متغيرات خبرة أو معرفة مجال بوصفها معدلات عندما يوجد منطق واضح. لكن إضافتها لا تغير البنية الأساسية للنموذج: تبقى الجودة والاستخدام والرضا والمنافع هي السلسلة المركزية، بينما تفسر الخبرة اختلاف قوة بعض الروابط.

أخيرا، يجب أن تتبع التوصيات موضع العطل في سلسلة النجاح. إذا كانت جودة النظام جيدة لكن الرضا منخفض بسبب المعلومات، فزيادة الخوادم لن تحل المشكلة. وإذا كانت الجودة مرتفعة والاستخدام محدودا بسبب عدم ملاءمة الوظائف للمهمة، فقد تكون TTF أكثر فائدة من تحسين الدعم. وإذا كان الاستخدام والرضا مرتفعين لكن المنافع لا تظهر، فينبغي مراجعة العملية ومؤشرات النتيجة والزمن. هذا التفكير يمنع التوصيات العامة ويجعل نموذج النجاح أداة لتحديد نقطة التدخل بدقة.

يمكن تعزيز نموذج النجاح باستخدام منطق الحد الأدنى الضروري للنجاح بدلا من افتراض التعويض الكامل بين الأبعاد. فقد لا تعوض جودة المعلومات المرتفعة نظاما كثير التعطل، ولا يعوض رضا المستخدم غياب منفعة حقيقية للعمل. في بعض السياقات تكون هناك شروط عتبة:

مستوى مقبول من التوافر، أو دقة معلومات، أو دعم حاسم، وبعد تجاوزه تبدأ بقية الأبعاد في إنتاج المنفعة. هذا يفتح المجال لاستخدام تحليل تكويني أو نماذج لاخطية أو حتى مقارنات حالات عندما يبرر السؤال ذلك. كما يساعد المديرين على ترتيب الأولويات؛ فبدلا من تحسين كل بعد قليلا، يمكن معالجة نقطة الاختناق التي تمنع بقية عناصر النجاح من العمل. ومع ذلك يجب ألا يتحول مفهوم العتبة إلى افتراض غير مختبر؛ يحتاج إلى أساس من طبيعة النظام أو متطلبات المهمة أو معايير الخدمة، ثم يختبر ببيانات مناسبة.

وتزداد قوة التفسير عندما يفرق الباحث بين فشل القياس وفشل النظام. قد تظهر جودة الخدمة ضعيفة لأن المستخدم لا يعرف من يقدم الدعم، أو قد يبدو الاستخدام منخفضا لأن السجل لا يحتسب الوصول عبر تطبيق الهاتف، أو قد تبدو المنافع محدودة لأن المؤشر اختير قبل أن ينضج الأثر. قبل إعلان نتيجة نظرية يجب تدقيق تعريف المؤشر ومصدره وفترة القياس. هذا التدقيق مهم خصوصا في الدراسات التي تستخدم بيانات ثانوية من أنظمة تشغيلية، لأن السجلات صممت للإدارة لا للبحث بالضرورة. توثيق طريقة توليد كل متغير يرفع قابلية التكرار ويمنع بناء تفسير كبير على مؤشر لا يمثل البناء المقصود.

وينبغي تفسير كل بعد من أبعاد النجاح في ضوء نوع النظام ومرحلة استخدامه، لأن المؤشر ذاته قد يحمل معنى مختلفا عبر السياقات.

نجاح النظام يتطلب تمييز جودة النظام والمعلومات والخدمة والاستخدام والرضا والمنافع وربطها زمنيا.

57.24 مقارنة بين عدستي الفصل

جدول 57.1 مقارنة نظرية ملاءمة المهمة والتقنية ونموذج نجاح نظم المعلومات

البعد	ملاءمة المهمة والتقنية	نجاح نظم المعلومات	دلالة الاختيار البحثي
السؤال المركزي	هل تلائم قدرات التقنية متطلبات المهمة؟	كيف تتفاعل الجودة والاستخدام والرضا والمنافع؟	اختر TTF عند فجوة التطابق، وISSM عند تقييم نجاح النظام.
وحدة التحليل	مهمة-تقنية عند فرد أو فريق أو وظيفة	فرد أو نظام أو منظمة بحسب بعد النجاح	ثبت المستوى قبل جمع البيانات.

البعد	ملاءمة المهمة والتقنية	نجاح نظم المعلومات	دلالة الاختيار البحثي
الآلية	التوافق يخفض الجهد ويرفع جودة الأداء	الجودة تؤثر في الاستخدام والرضا ثم المنافع مع تغذية راجعة	لا تخلط الملاءمة بالجودة أو الرضا.
المقاييس	متطلبات المهمة، قدرات التقنية، الملاءمة، الأداء	جودة النظام، المعلومات، الخدمة، الاستخدام، الرضا، المنافع	يمكن استخدام بيانات تشغيلية لتقليل تحيز المصدر الواحد.
الحد النظري	لا يفسر التبني المؤسسي أو السلطة أو الشرعية	لا يفسر وحده الاختيار الاستراتيجي أو انتشار الابتكار	انتقل إلى الفصل 58 عند قرار التبني والانتشار.

57.25 حالة تطبيقية مركبة وخريطة قرار لرسائل الدكتوراه

خريطة القرار: ابدأ بالظاهرة ثم اختبر ما إذا كان الفشل في قبول المستخدم، أو ملاءمة التقنية للمهمة، أو جودة النظام ونتائجه، أو قرار التبني التنظيمي. لا تجمع النماذج الأربعة إلا إذا كانت كل آلية لازمة لسؤال مستقل ومحدد داخل نموذج سببي واحد.

57.26 خلاصة الفصل

يفصل الفصل بين قيمة التطابق وقيمة النجاح: TTF تشرح لماذا تصبح التقنية نافعة عندما تقابل متطلبات المهمة، بينما نموذج DeLone وMcLean ينظم نجاح النظام عبر الجودة والاستخدام والرضا والمنافع. هذا الفصل يهيئ الانتقال إلى الفصل 58، حيث تنتقل وحدة التحليل من ملاءمة المستخدم والنظام إلى انتشار الابتكار والتبني التنظيمي في بيئة التقنية والمنظمة.

المراجع

DeLone, W. H., & McLean, E. R. (1992). Information systems success: The quest for the dependent variable. Information Systems Research, 3(1), 60-95. https://doi.org/10.1287/isre.3.1.60

DeLone, W. H., & McLean, E. R. (2003). The DeLone and McLean model of information systems success: A ten-year update. Journal of

Management Information Systems, 19(4), 9-30. https://doi.org/10.1080/07421222.2003.11045748

Dishaw, M. T., & Strong, D. M. (1999). Extending the technology acceptance model with task-technology fit constructs. Information & Management, 36(1), 9-21. https://doi.org/10.1016/S0378-3-00101(98)7206

Goodhue, D. L. (1998). Development and measurement validity of a task-technology fit instrument for user evaluations of information systems. Decision Sciences, 29(1), 105-138. https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.1998.tb01346.x

Goodhue, D. L., & Thompson, R. L. (1995). Task-technology fit and individual performance. MIS Quarterly, 19(2), 213-236. https://doi.org/10.2307/249689

Petter, S., DeLone, W., & McLean, E. (2008). Measuring information systems success: Models, dimensions, measures, and interrelationships. European Journal of Information Systems, 17(3), https://doi.org/10.1057/ejis.2008.15 .263-236

Petter, S., & McLean, E. R. (2009). A meta-analytic assessment of the DeLone and McLean IS success model: An examination of IS success at the individual level. Information & Management, 46(3), https://doi.org/10.1016/j.im.2008.12.006 .166-159

Rai, A., Lang, S. S., & Welker, R. B. (2002). Assessing the validity of IS success models: An empirical test and theoretical analysis. Information Systems Research, 13(1), 50-69. https://doi.org/10.1287/isre.13.1.50.96

Seddon, P. B. (1997). A respecification and extension of the DeLone and McLean model of IS success. Information Systems Research, 8(3), 240-253. https://doi.org/10.1287/isre.8.3.240

Wixom, B. H., & Todd, P. A. (2005). A theoretical integration of user satisfaction and technology acceptance. Information Systems Research, 16(1), 85-102. https://doi.org/10.1287/isre.1050.0042

Zigurs, I., & Buckland, B. K. (1998). A theory of task/technology fit and group support systems effectiveness. MIS Quarterly, 22(3), 313-334. https://doi.org/10.2307/249668

Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B., & Davis, F. D. (2003). User acceptance of information technology: Toward a unified view. MIS Quarterly, 27(3), 425-478. https://doi.org/10.2307/30036540

Rogers, E. M. (2003). Diffusion of Innovations (5th ed.). Free Press.

الفصل 58: انتشار الابتكار والتبني التنظيمي في بيئة التقنية والمنظمة

Diffusion of Innovations and Organizational Adoption in the Technology-Organization-Environment Context

58.1 تمهيد: من القبول الفردي إلى انتشار الابتكار والتبني التنظيمي

ينتقل هذا الفصل من مستوى قبول الفرد للتقنية وملاءمتها للمهمة إلى مستوى أوسع: كيف تنتشر الابتكارات بين الأفراد والمنظمات، وكيف تتخذ المنظمة قرار التبني في ضوء ما تملكه من تقنيات وموارد وما تواجهه من ضغوط وفرص خارجية. هذا الانتقال ضروري لأن استخدام كلمة التبني في الدراسات الإدارية كثيرا ما يخفي فروقا بين نية فردية، وقرار تنظيمي رسمي، وبدء تنفيذ، واستيعاب تدريجي، وروتنة تصبح فيها التقنية جزءا من العمل اليومي. لذلك لا يعامل الفصل التبني كنقطة واحدة، بل كحدث أو مرحلة داخل مسار زمني يجب تعريف بدايته ونهايته قبل القياس. كما لا يفترض أن التقنية ذاتها تنتشر بالطريقة نفسها في كل سياق، لأن خصائص الابتكار وشبكات الاتصال وبنية المنظمة والبيئة التنظيمية والتنافسية قد تغير سرعة الانتشار ومسار التنفيذ وعمق الاستخدام.

الملكية النظرية هنا محددة على مستويين متكاملين. MT-0047 يملك نظرية انتشار الابتكارات (Diffusion of Innovations Theory) بوصفها عدسة تفسر كيف تنتقل فكرة أو ممارسة أو تقنية جديدة عبر قنوات الاتصال بمرور الزمن داخل نظام اجتماعي، وكيف تؤثر خصائص الابتكار وإدراك المتبنين والشبكات وفئات التبني في سرعة الانتشار. أما MT-0048 فيملك إطار التقنية والمنظمة والبيئة (Technology-Organization-Environment Framework) بوصفه عدسة على مستوى المنظمة تفسر لماذا تصبح منظمة ما أكثر استعدادا من أخرى لاتخاذ قرار تبني ابتكار تقني أو تنفيذه عندما تتفاعل خصائص التقنية مع الموارد والبنية الداخلية والضغوط الخارجية. الفصل لا يعيد ملفات القبول الفردي في الفصل 56، ولا يجعل النجاح بعد الاستخدام موضوعه كما في الفصل 57، ولا يستبق الممارسة والتشكيل المتبادل للتقنية في الفصل 59.

58.2 الملكية النظرية وحدود الفصل

السؤال الحاكم للنصف الأول هو: لماذا تنتشر بعض الابتكارات بسرعة بينما تتأخر أخرى أو يعاد تشكيلها أثناء الانتشار؟ والسؤال الحاكم للنصف الثاني هو: لماذا تتبنى منظمة تقنية معينة بينما لا تتبناها منظمة أخرى، أو لماذا تتقدم في الاستيعاب أكثر من غيرها؟ الفرق بين السؤالين يمنع تكديس النظريات. إذا كانت وحدة التحليل هي الفرد أو الجماعة أو المجتمع وكان التركيز على خصائص الابتكار وقنوات الاتصال وفئات المتبنين والزمن، فعدسة الانتشار أكثر طبيعية. وإذا

كانت وحدة التحليل هي المنظمة وكان المطلوب تفسير القرار من خلال الجاهزية التقنية والموارد والدعم الإداري وحجم المنشأة والمنافسة والتنظيم الحكومي وشركاء الأعمال، فإطار TOE أوضح. وقد تجمع دراسة واحدة بينهما إذا برهنت أن كل عدسة تفسر مرحلة أو مستوى مختلفا، لا لأن إضافة النظريات تزيد الشكل الأكاديمي للنموذج.

تحتاج رسائل الدكتوراه إلى ضبط المتغير التابع قبل اختيار العدسة. adoption قد يعني قرار الشراء، أو توقيع عقد، أو تفعيل خدمة، أو استخدام أولي، أو نسبة وحدات المنظمة التي بدأت العمل، وهذه نتائج مختلفة. diffusion يشير عادة إلى انتشار الابتكار عبر وحدات أو أعضاء أو منظمات مع الزمن، بينما assimilation يعني عمق انتقال الابتكار من المبادرة والاعتماد الرسمي إلى الاستخدام الواسع والروتنة. implementation يركز على وضع القرار موضع التنفيذ. هذه المصطلحات لا يجوز استخدامها بالتبادل من دون تعريف تشغيلي. فشركة قد تعتمد نظام تخطيط موارد مؤسسية رسميا ثم يتوقف التنفيذ في فرع معين، وقد تستخدم أداة ذكاء اصطناعي تجريبيا من غير اعتماد مؤسسي، وقد ينجح نظام لدى فئة من الموظفين ولا ينتشر في بقية الوحدات. كل حالة تستدعي متغيرا تابعا وتصميما زمنيا مختلفين.

58.3 خريطة الحجة وقاعدة اختيار العدسة

يعمل الفصل كذلك كحد منهجي بين التبني والتحول الرقمي. القاعدة العلمية هنا أن التبني مرحلة وليس مرادفا للتحول. قد تتبنى المنظمة نظاما سحابيا أو منصة ذكاء اصطناعي من دون أن تعيد تصميم نموذج أعمالها أو عملياتها أو هياكل قرارها، ولذلك لا يكفي ارتفاع نسبة التبني لإثبات التحول الرقمي. حين يصبح سؤال الباحث عن إعادة تشكيل الاستراتيجية والعمليات والقدرات والعلاقات بفعل التقنية، يجب الانتقال إلى الجسر الحقلي في الفصل 61 وإلى النظريات المالكة لتلك الآليات. أما هنا فالموضوع هو انتشار الابتكار وقرار المنظمة واستيعابه، مع السماح بإحالة قصيرة إلى المراحل اللاحقة. هذا الضبط يمنع استخدام TOE بوصفه نظرية عامة للتحول.

منهجيا، يفرض الفصل حساسية للزمن ولمستوى التحليل ولمشكلة السببية العكسية. المنظمات الأكثر قدرة قد تتبنى مبكرا، لكن التبني نفسه قد يبني قدرة جديدة؛ والمنافسة قد تدفع إلى التبني، لكن نجاح المتبنين قد يغير شدة المنافسة لاحقا. كما أن قياس خصائص الابتكار بعد سنوات من الاستخدام يعرض الدراسة لتحيز ما بعد التبني، لأن المستخدم يعيد تفسير المنفعة والصعوبة على ضوء خبرته. ولهذا تفضل التصاميم التي تحدد تاريخ القرار والتنفيذ، أو تستخدم بيانات طولية، أو تقارن بين متبنين وغير متبنين في نافذة زمنية واضحة، أو تميز بين antecedents وoutcomes. القاعدة العلمية ليست كثرة المتغيرات، بل تطابق السؤال والوحدة والزمن والآلية والقياس.

سيوظف الفصل المقارنة بوصفها أداة قرار لا بوصفها تلخيصا شكليا. نظرية الانتشار تسأل عن الابتكار كما يدركه الفاعلون وعن قنوات انتقال المعلومات والتأثير الاجتماعي وسرعة التبني،

في حين يسأل TOE عن السياق التنظيمي الذي يجعل القرار ممكنا أو مكلفا أو مفروضا أو ذا جدوى. الأولى تستطيع تفسير اختلاف السرعة حتى داخل نظام اجتماعي واحد، والثاني يستطيع تفسير اختلاف المنظمات حتى عندما تواجه التقنية ذاتها. وعندما تتلاقى العدستان، يمكن مثلا اعتبار الميزة النسبية والتوافق خصائص تقنية مدركة داخل بعد التكنولوجيا، بينما يمثل دعم الإدارة والموارد بعد المنظمة، وتمثل المنافسة والتنظيم بعد البيئة. لكن هذا التكامل يحتاج سببا نظريا لكل متغير، وإلا تحول النموذج إلى قائمة عوامل.

58.4 التبني ليس التحول: الزمن والمستوى والمتغير التابع

تطبيقيا، يمكن تصور شبكة مستشفيات تدرس اعتماد منصة ذكاء اصطناعي لفرز الحالات. إذا كان السؤال لماذا بدأ بعض الأطباء التجربة قبل غيرهم وكيف انتشرت الممارسة بينهم، فموضوع البحث هو الانتشار وقنوات الاتصال والخصائص المدركة. وإذا كان السؤال لماذا اعتمدت بعض المستشفيات المنصة رسميا بينما رفضتها أخرى، فالجاهزية الرقمية، وتكامل البيانات، وحجم الموارد، ودعم الإدارة، ومتطلبات الجهات المنظمة، وضغط المنافسة تصبح عناصر تنظيمية وبيئية مركزية. وإذا كان السؤال بعد عامين عن أثر المنصة في جودة القرار أو إعادة توزيع الأدوار أو تغير الممارسة، فقد خرج الباحث إلى موطن نظري آخر. هذه السلسلة توضح لماذا تبدأ النظرية من تحديد الظاهرة لا من اختيار اسم شائع ثم البحث عن متغيرات تملأه.

يجب أيضا فصل التبني الطوعي عن التبني القسري أو شبه القسري. قرار المنظمة قد يكون استجابة لمعيار تنظيمي، أو شرط مورد رئيس، أو متطلب منصة مهيمنة، أو سياسة حكومية، لا نتيجة إدراك منفعة داخلية فقط. في هذه الحالات، قد يحدث التبني الرسمي قبل الاقتناع أو الجاهزية، فتظهر فجوة بين compliance adoption وsubstantive use. وهذا يغير تفسير النتائج: الضغط البيئي قد يرفع احتمال القرار لكنه لا يضمن الاستيعاب، بينما التوافق والقدرات الداخلية قد تصبح أهم بعد القرار. لذلك من المفيد فصل مراحل القرار والتنفيذ والروتنة بدلا من وضعها في متغير تابع واحد. كما ينبغي التمييز بين التقنية نفسها والمنظومة الاجتماعية والتنظيمية المحيطة بها، لأن نجاح الانتشار يتطلب غالبا تعديلات في العمليات والمهارات والحوافز.

قاعدة الاختيار النهائية في هذا التمهيد بسيطة. اسأل أولا: من هو المتبني، ومتى نعده متبنيا، وما الذي ينتشر، وما الفترة الزمنية، وما النتيجة المراد تفسيرها؟ ثم اسأل: هل آليتك الأساسية إدراك خصائص الابتكار وانتقال المعلومات بين الفاعلين، أم ملاءمة السياق التقني والتنظيمي والبيئي لقرار المنظمة؟ الإجابة تحدد النظرية الأولى، وقد تبرر النظرية الثانية إن بقيت فجوة تفسيرية حقيقية. بعد ذلك فقط تبنى الفرضيات والمقاييس. بهذه القاعدة يصبح الفصل أداة تصميم بحثي، لا مجرد عرض تاريخي لنظريتين شهيرتين في أدبيات نظم المعلومات والابتكار.

هناك تمييز إضافي بين قرار التبني الفردي والقرار التنظيمي الجماعي والقرار المفروض بالسلطة. في المنظمة قد يقرر مجلس الإدارة أو الإدارة التنفيذية اعتماد التقنية، بينما يقرر المستخدمون لاحقا مقدار استخدامها الفعلي، وقد تكون هناك وحدة فنية تصمم التنفيذ. لذلك ينبغي تحديد locus of authority وعدم سؤال عينة المستخدمين عن قرار لم يملكوه أصلا. كما قد تكون بعض الابتكارات مشروطة بقرار جماعي لا تتحقق قيمته إلا إذا شاركت وحدات متعددة. هذا التمييز يساعد على اختيار مستوى البيانات ويمنع خطأ تجميع النوايا الفردية واستنتاج أن المنظمة متبنية.

يتطلب الانضباط الاصطلاحي أيضا التمييز بين الرفض، والتأجيل، والانقطاع بعد التبني.

وبذلك يبقى الاختيار النظري مرتبطا بتحديد المتبني والزمن والمرحلة والآلية.

58.5 نظرية انتشار الابتكارات: الجذور والعناصر الأربعة

تبلورت نظرية انتشار الابتكارات في أعمال Everett M. Rogers التي جمعت مسارا واسعا من بحوث الاتصال وعلم الاجتماع الريفي والتغيير الاجتماعي والتنظيم. جوهر النظرية ليس أن الابتكار ينتشر تلقائيا بسبب تفوقه الموضوعي، بل أن الانتشار عملية اجتماعية زمنية يتداول فيها الفاعلون معلومات عن شيء يعد جديدا بالنسبة إليهم، ثم يبنون إدراكات ومواقف وقرارات عبر قنوات اتصال داخل نظام اجتماعي. لذلك يتكون التعريف الكلاسيكي للانتشار من أربعة عناصر مترابطة: الابتكار، وقنوات الاتصال، والزمن، والنظام الاجتماعي. حذف أي عنصر يضعف التفسير. التركيز على التقنية وحدها يحول النظرية إلى قائمة خصائص، وإهمال الزمن يلغي معنى الانتشار، وإهمال القنوات يعزل الفاعل عن مصادر التأثير، وإهمال النظام الاجتماعي يجعل قرار التبني كأنه اختيار فردي مستقل عن المعايير والروابط والمكانة.

الابتكار في هذا المنظور هو فكرة أو ممارسة أو شيء يدركه الفرد أو وحدة التبني بوصفه جديدا، بصرف النظر عن تاريخ اختراعه الفعلي. قد تكون التقنية قديمة في السوق لكنها جديدة لمنظمة تدخلها لأول مرة. هذه النقطة مهمة للباحث لأنها تجعل الجديد متغيرا إدراكيا وسياقيا لا مجرد سنة إصدار. أما وحدة التبني فقد تكون فردا أو فريقا أو منشأة أو مجتمعا، ولذلك يجب ألا ينقل الباحث مقاييس فردية مباشرة إلى مستوى المنظمة. قرار المستشفى اعتماد السجل الطبي الإلكتروني ليس مجموع نيات الأطباء فقط، كما أن قرار موظف استخدام خاصية جديدة في النظام لا يساوي قرار المنظمة الاستثمار فيها. النظرية تسمح بالمستويات المتعددة، لكنها تشترط تحديد من يملك قرار الاعتماد ومن ينفذ ومن يستخدم.

قنوات الاتصال تحدد كيف تصل المعرفة وكيف يتشكل الإقناع. يميز Rogers بين قنوات جماهيرية قادرة على خلق الوعي بسرعة، وقنوات شخصية تكون غالبا أكثر تأثيرا في تشكيل الموقف وتقليل عدم اليقين، خصوصا عندما تأتي من أقران متشابهين. في البيئات الرقمية اتسعت القنوات لتشمل مجتمعات الممارسة والمنصات المهنية والمراجعات الإلكترونية والمجموعات

الداخلية وواجهات التوصية، لكن المنطق الأساسي باق: ليست كل معلومة متساوية في المصداقية أو القدرة على تغيير السلوك. ويمكن للباحث قياس نوع المصدر، وكثافة التواصل، ومركزية قادة الرأي، والتشابه بين المرسل والمتلقي. الخطأ هو استخدام متغير عام مثل التواصل ثم الادعاء بأنه يمثل آلية الانتشار من دون بيان من يتواصل مع من وبأي محتوى وفي أي مرحلة.

58.6 الابتكار ووحدة التبني وقنوات الاتصال

الزمن يدخل النظرية عبر ثلاثة مسارات. الأول زمن عملية قرار الابتكار من المعرفة إلى التأكيد. الثاني درجة الابتكارية التي تقارن توقيت تبني فاعل بتوقيت بقية النظام. الثالث معدل التبني، أي السرعة التي يصل بها الابتكار إلى نسبة متزايدة من أعضاء النظام. هذه المسارات تفتح تصاميم بحث أقوى من الاستبانة المقطعية. يمكن استخدام تحليل البقاء لتقدير زمن التبني، أو event history analysis لدراسة الأحداث التي تزيد hazard adoption، أو منحنيات الانتشار لتقدير التسارع والتشبع، أو بيانات panel لفصل ما يسبق التبني عما ينتج عنه. الزمن هنا ليس متغيرا ضابطا ثانويا؛ إنه جزء من بنية النظرية. وعندما لا يعرف الباحث تاريخ القرار، يصبح ادعاء الانتشار أضعف كثيرا.

يقترح Rogers عملية قرار ابتكار من خمس مراحل: المعرفة، والإقناع، والقرار، والتنفيذ، والتأكيد. في مرحلة المعرفة يتعرض الفاعل لوجود الابتكار ويفهم وظائفه الأساسية. في الإقناع تتشكل المواقف والتقييمات. في القرار تتجه وحدة التبني إلى الاعتماد أو الرفض. في التنفيذ يتحول القرار إلى ممارسة، وقد يظهر التعديل وإعادة الاختراع. وفي التأكيد يبحث الفاعل عن دعم لقراره وقد يراجعه إذا ظهرت معلومات متعارضة. قيمة هذا التسلسل أنه يمنع الباحث من قياس النية أو الوعي واعتبارهما تبنيا. كما يفسر إمكان التوقف بين المراحل؛ فقد تعرف المنظمة التقنية وتقتنع بها لكن تؤجل القرار بسبب التمويل، أو تعتمدها ثم يفشل التنفيذ، أو تنفذها ثم تتراجع. هذه الانقطاعات نتائج نظرية وليست ضوضاء.

أشهر آليات النظرية هي الخصائص الخمس المدركة للابتكار. الميزة النسبية (Relative Advantage) تعبر عن مدى إدراك الابتكار بوصفه أفضل من البديل السابق من حيث القيمة أو السرعة أو الجودة أو المكانة أو الراحة. التوافق (Compatibility) هو اتساقه مع القيم والخبرة والبنية والاحتياجات. التعقيد (Complexity) يعكس صعوبة الفهم والاستخدام. قابلية التجربة (Trialability) تعني إمكان الاختبار في نطاق محدود قبل الالتزام الكامل. وقابلية الملاحظة (Observability) تشير إلى مدى وضوح النتائج للآخرين. هذه الخصائص ليست سمات تقنية موضوعية بالضرورة؛ الذي يؤثر في القرار هو كيف يدركها المتبني. ولهذا قد يقيم قطاعان التقنية نفسها بصورة مختلفة بسبب اختلاف المهام والمعايير والخبرة والمخاطر.

58.7 الزمن وعملية قرار الابتكار

الميزة النسبية تحتاج تفكيكا دقيقا. قد تكون اقتصادية عبر خفض التكلفة، أو تشغيلية عبر تقليل الزمن، أو استراتيجية عبر توسيع الوصول، أو اجتماعية عبر المكانة، أو معرفية عبر تحسين الرؤية والقرار. جمع هذه الأبعاد في مقياس واحد قد يخفي تعارضا بينها. نظام ذكاء اصطناعي قد يرفع السرعة لكنه يزيد مخاطر الخطأ أو الامتثال، فيكون صافي الميزة موضع تفاوض. في البحوث التطبيقية من الأفضل ربط الميزة النسبية بالهدف المحدد للابتكار وبالبديل المرجعي. سؤال «التقنية مفيدة» أضعف من سؤال يقارن الأداء بالتقنية السابقة أو بالعملية اليدوية. كما يمكن أن تكون الميزة النسبية متغيرة بمرور الوقت عندما تنخفض التكلفة أو يتعلم المستخدمون أو تتغير متطلبات السوق.

التوافق يتجاوز التوافق التقني. إنه اتساق الابتكار مع القيم والممارسات والبنية المعرفية والعمليات الحالية والاحتياجات. لذلك يفسر لماذا تفشل تقنيات تبدو متفوقة عندما تصطدم بروتينات مهنية أو هوية جماعية أو قواعد بيانات غير متوافقة. وفي الدراسات التنظيمية ينبغي فصل التوافق مع البنية التحتية عن التوافق مع سير العمل والقواعد والثقافة. هذا الفصل يحسن التشخيص ويمنع دمج آليات مختلفة. كما أن التوافق قد يكون سلبيا بصورة بناءة: ابتكار جذري يغير الممارسة بالضرورة، فلا ينبغي تفسير انخفاض التوافق دائما كعيب ينبغي إزالته. السؤال الأدق هو مقدار التغيير المكمل المطلوب ومقدار قدرة النظام على استيعابه.

التعقيد المدرك لا يساوي التعقيد التقني الموضوعي. المستخدم قد يرى أداة متقدمة سهلة بسبب تصميم الواجهة والتدريب والدعم، بينما يرى نظاما بسيطا صعبا بسبب عدم وضوح الأدوار أو كثرة خطوات الموافقة. لذلك ينبغي ربط التعقيد بتكاليف التعلم والتنفيذ والتنسيق. وتفيد قابلية التجربة في تخفيض عدم اليقين لأنها تسمح بالتعلم قبل الالتزام، لكنها قد تكون محدودة في تقنيات لا تحقق قيمتها إلا عند التكامل الواسع، مثل أنظمة ERP أو بنى البيانات المشتركة. أما قابلية الملاحظة فتزيد انتقال الدليل الاجتماعي عندما تكون النتائج مرئية، لكنها قد تصبح إشكالية في الابتكارات التي تكون منافعها خلفية أو طويلة الأجل، كالأمن السيبراني. عدم وقوع حادث ليس نتيجة سهلة الملاحظة رغم أهميتها.

58.8 الخصائص الخمس المدركة للابتكار

أكدت مراجعة Tornatzky وKlein أن التوافق والميزة النسبية والتعقيد من أكثر الخصائص ثباتا في علاقتها بالتبني، وهو ما يدعو إلى الحذر من الاستخدام الميكانيكي للخصائص الخمس كلها في كل دراسة. النظرية لا تلزم الباحث بأن تكون جميع الخصائص مؤثرة في كل سياق. الاختيار يجب أن يتبع طبيعة الابتكار ووحدة التبني والمرحلة. وقد وسع Moore وBenbasat القياس في سياق تقنية المعلومات بإضافة تصورات مثل الصورة والوضوح الطوعي وإمكان إظهار النتائج، مع تطوير أداة قياس هدفت إلى تحسين التمييز بين البنى. هذه الأعمال توضح أن القياس

جزء من التطور النظري، وأن نقل البنود من سياق إلى آخر يحتاج اختبار صلاحية لا ترجمة لغوية فقط.

تقسم النظرية المتبنين إلى مبتكرين، ومتبنين أوائل، وأغلبية مبكرة، وأغلبية متأخرة، ومتأخرين، استنادا إلى توقيت التبني داخل النظام. هذه الفئات أداة وصفية وتفسيرية عندما ترتبط باختلاف تحمل المخاطر والوصول إلى المعلومات والمكانة والموارد، لكنها تتحول إلى قوالب إذا استعملت كصفات نفسية ثابتة. المنظمة قد تكون مبكرة في تقنية ومتأخرة في أخرى. كما أن حدود الفئات مشتقة من توزيع زمني مثالي ولا ينبغي فرضها على كل عينة. الأفضل في البحث التنظيمي استخدام تاريخ التبني أو رتبة التوقيت أو hazard، ثم اختبار ما إذا كانت خصائص المتبنين الأوائل تختلف فعلا عن غيرهم. بهذه الطريقة تبقى الفئات نتيجة يمكن وصفها لا افتراضا مسبقا.

قادة الرأي وعوامل التغيير يشكلون آلية اجتماعية مركزية. قائد الرأي لا يحتاج منصبا رسميا؛ أهميته تأتي من ثقة الشبكة به وقدرته على ترجمة الابتكار إلى لغة مفهومة وربطه بتجارب محلية. أما عامل التغيير فقد يكون مستشارا أو مزودا أو مدير مشروع يدفع التبني من خارج العلاقة الطبيعية بين الأقران. في المنظمات، يمكن أن يؤدي champions دورا مشابها عبر حماية المشروع وتعبئة الموارد وتفسير التقنية. لكن وجود champion ليس دائما سببا مستقلا؛ قد يكون نتيجة دعم الإدارة أو حماس الفريق. لذلك يحتاج الباحث إلى ترتيب زمني واضح، ويفضل قياس الشبكة الفعلية للمشورة أو المعلومات بدلا من سؤال عام عن «وجود أشخاص مؤثرين».

58.9 الميزة النسبية والتوافق: ما الذي يجعل الابتكار مقنعا؟

تظهر الكتلة الحرجة خصوصا في الابتكارات الشبكية التي تزداد قيمتها كلما زاد عدد المستخدمين. تطبيق تواصل داخلي أو معيار تبادل بيانات قد لا يصبح نافعا عند تبني عدد قليل، ثم تتغير الحوافز بعد تجاوز عتبة معينة. هنا يصبح منحنى الانتشار غير خطي، ويمكن أن تؤثر externalities في سرعة الانتقال من التبني المبكر إلى الانتشار الواسع. هذا يختلف عن تفسير الابتكار الفردي الذي تكون فائدته مستقلة عن عدد المستخدمين. ويمكن للباحث دراسة tipping points، وحجم القاعدة المثبتة، وتوافق المعايير، وكثافة الشركاء، مع تجنب تحويل مفهوم الكتلة الحرجة إلى نسبة عشوائية من غير منطق خاص بالتقنية المدروسة.

إعادة الاختراع (Re-invention) تعني أن المستخدمين قد يغيرون الابتكار أو يعدلونه أثناء الاعتماد والتنفيذ. هذه الفكرة تكسر التصور الذي يرى الانتشار نسخا مطابقا لحزمة ثابتة. في الواقع، قد تضيف المنظمة إجراءات أو تحذف وظائف أو تربط التقنية بأنظمة محلية أو تعيد تعريف غرضها. إعادة الاختراع قد تزيد التوافق والملكية المحلية، لكنها قد تضعف سلامة الحل أو تجعل المقارنة بين المتبنين صعبة. منهجيا، يجب أن يسأل الباحث ما الذي تم تبنيه فعلا، لا اسم

التقنية فقط. ففرعان يستخدمان المنتج ذاته قد يطبقان مجموعتين مختلفتين من الوظائف. القياس الثنائي adopted/not adopted يخفي هذا التباين ويضعف تفسير الأداء والنجاح اللاحق.

عند الانتقال من الفرد إلى المنظمة، تصبح عملية التبني أكثر تعقيدا لأن القرار قد يمر عبر agenda setting والمطابقة وإعادة التعريف وإعادة الهيكلة والتوضيح والروتنة. توجد مراكز مبادرة وقرار وتنفيذ مختلفة، وقد تتغير التحالفات مع تقدم المشروع. لذلك ينبغي للباحث التنظيمي ألا يختزل النظرية في خصائص الابتكار الخمس. بنية القرار، توزيع السلطة، الروتين، الموارد وشبكات التواصل تحدد من يتعرض للمعلومة ومن يستطيع تحويلها إلى التزام. وهنا يظهر الحد مع TOE: نظرية الانتشار تستطيع وصف عملية الانتشار داخل المنظمة وشبكات التأثير، لكن TOE أكثر اقتصادا عندما يكون السؤال المقارن عن خصائص المنظمة وبيئتها التي تفسر قرار التبني بين منشآت مختلفة.

58.10 التعقيد وقابلية التجربة وقابلية الملاحظة

قياس الانتشار يتطلب اختيار مخرج مناسب. يمكن قياس معدل التبني بنسبة المتبنين خلال فترة، أو زمن الوصول إلى نسبة محددة، أو منحنى cumulative adoption، أو سرعة الانتشار بين الوحدات. ويمكن قياس innovativeness بموضع الفاعل في توزيع أزمنة التبني. أما عملية القرار فيمكن تمثيل مراحلها بمؤشرات مستقلة. ومن المفيد التمييز بين breadth وdepth: قد ينتشر النظام إلى جميع الفروع لكن يبقى استخدامه سطحيا، أو يكون استخدامه عميقا في وحدات قليلة. breadth أقرب إلى الانتشار الأفقي، بينما depth يقرب من الاستيعاب. اختيار أحدهما يعتمد على السؤال. دمجهما في مؤشر مركب قد يخفي مسارات مختلفة ويتسبب في استنتاجات غير قابلة للتفسير.

تظهر عدة مشكلات سببية في بحوث الانتشار. الأولى homophily: المتشابهون يرتبطون ويتبنون سلوكا متشابها، فيبدو التأثير الشبكي أقوى مما هو. الثانية reflection problem: يصعب أحيانا معرفة هل الفرد يتأثر بأقرانه أم يتشاركون صدمة أو معلومة مشتركة. الثالثة selection: الأوائل قد يمتلكون موارد أو ميولا تجعلهم مختلفين قبل التعرض. الرابعة التوقيت: قياس التصورات بعد التبني قد يعكس تبرير القرار. تخفف التصاميم الطولية، والبيانات الشبكية السابقة للتبني، والنماذج الحدثية، والمتغيرات الآلية المدروسة بحذر، والمقارنات الطبيعية من هذه المشكلات. الاستبانة المقطعية قد تكون مفيدة للاستكشاف لكنها لا تمنح تلقائيا دعوى سببية عن الانتشار.

في التطبيقات الرقمية، يجب الحذر من مساواة التنزيل أو التسجيل بالتبني الحقيقي. قد تسجل المنظمة في منصة سحابية من دون نقل عمليات مهمة، وقد يجرب الموظف أداة ذكاء اصطناعي مرة واحدة ثم يهجرها. تعريف التبني يحتاج threshold سلوكي أو قرارا رسميا أو فترة استقرار تناسب الظاهرة. كما أن observability في العالم الرقمي قد تأتي من مؤشرات الاستخدام،

والمشاركة، وقصص النجاح، ولوحات الأداء، بينما قد تعمل خوارزميات التوصية كقنوات انتشار جديدة. لكن هذه الإضافات لا تلغي النظرية الأصلية؛ إنها تغير شكل القنوات وسرعتها، وتفتح سؤالا عن كيفية قياس التعرض والتأثير عندما يصبح الوسيط منصة أو خوارزمية.

58.11 القياس وتطوير الخصائص المدركة

تصلح نظرية الانتشار أيضا لدراسة الابتكارات الإدارية وغير التقنية، مثل نظام تقييم أداء، أو ممارسة جودة، أو بروتوكول سلامة، لأن الجديد قد يكون ممارسة أو فكرة. لكن خصائص الابتكار يجب أن تعرف بما يلائم موضوعه. قابلية التجربة في سياسة حوكمة تختلف عنها في تطبيق برمجي، وقابلية الملاحظة في ممارسة أخلاقية قد تكون ضعيفة. هذه المرونة قوة نظرية إذا حافظ الباحث على الآليات، وضعف إذا استخدم الاسم لتبرير أي دراسة تغيير. الاختبار الحقيقي هو وجود عملية انتقال اجتماعي وزمني لابتكار، مع قنوات ومتبنين ونظام اجتماعي يمكن رصده.

الحد النظري الأهم هو أن انتشار الابتكار لا يفسر وحده نتائج ما بعد التبني. سرعة الانتشار لا تعني نجاح النظام، والتبني المبكر لا يضمن أداء أفضل، وكثرة المستخدمين لا تثبت تحولا تنظيميا. كما لا ينبغي استخدام فئات المتبنين لتفسير اختلافات شخصية معزولة عن الزمن والنظام. وعندما يصبح السؤال عن كيفية تغير الممارسة أثناء الاستخدام، تنتقل الملكية إلى فصول التقنية في الممارسة والتشكيل. وعندما يكون السؤال عن تفاعل الجاهزية الداخلية والضغط البيئي في قرار المنظمة، يصبح TOE أكثر مباشرة. الانضباط في هذه الحدود هو ما يحافظ على قوة النظرية ويمنع تمددها لتصبح مرادفا عاما لكل ما يتعلق بالابتكار.

يمكن اشتقاق فرضيات قابلة للاختبار من النظرية عندما تعكس آليتها لا مجرد أسماء الخصائص. مثال: كلما ارتفعت الميزة النسبية المدركة لنظام رقمي مقارنة بالحل السابق انخفض الزمن حتى التبني، مع ضبط حجم المنظمة وخبرتها التقنية. مثال آخر: يضعف أثر التعقيد في التبني عندما تكون قابلية التجربة مرتفعة لأنها تخفض عدم اليقين عبر التعلم. ويمكن اختبار أن التعرض لأقران متشابهين تبنوا الابتكار يزيد hazard التبني أكثر من التعرض لمصادر بعيدة، أو أن قابلية الملاحظة تقوي تأثير الشبكات في الانتشار. هذه الصياغات أفضل من فرضيات ارتباطية عامة لأنها تحدد الآلية والزمن والنتيجة.

58.12 فئات المتبنين والابتكارية ومنحنى الانتشار

في الدراسات المقارنة بين البلدان أو القطاعات، يجب اختبار تكافؤ معنى الخصائص. الميزة النسبية قد تعني خفض الكلفة في بيئة وامتثال متطلب قانوني في أخرى، والتوافق قد يرتبط بمعايير مهنية مختلفة. ولذلك لا يكفي ثبات معامل القياس إحصائيا إذا تغير المرجع العملي للمفهوم. يمكن استخدام مقابلات تمهيدية وتحكيم خبراء واختبارات invariance وتفسير الفروق في سياقها. كما ينبغي الحذر من استخدام سنة التبني كدليل مباشر على الابتكارية عندما تختلف تواريخ إتاحة

التقنية أو القيود التنظيمية بين الأسواق. المقارنة الجيدة تعيد بناء opportunity set قبل تفسير من تبنى أولا.

تقدم النظرية للمدير أداة تشخيصية كذلك. إذا كان الانتشار بطيئا، لا يبدأ التشخيص بزيادة الحملات الدعائية فقط؛ بل يفحص ما إذا كان المستخدم يرى ميزة واضحة، وهل الابتكار متوافق مع عمله، وهل يستطيع تجربته بأمان، وهل النتائج مرئية، ومن هم قادة الرأي، وأين تقع نقاط الانقطاع بين المعرفة والتنفيذ. هذا المنطق يمنع معالجة كل مقاومة بوصفها مشكلة اتجاهات. قد تكون المقاومة إشارة إلى تعقيد فعلي أو عدم توافق أو مخاطرة غير محلولة. كما أن استخدام المتبنين الأوائل كسفراء يفيد فقط إذا كانوا موثوقين لدى الفئات التالية وليسوا جماعة منعزلة عنها.

خلاصة ملف MT-0047 أن الانتشار يفسر حركة الابتكار عبر الزمن والعلاقات والنظام الاجتماعي، وأن التبني قرار يقع داخل هذه الحركة لا نهاية ضرورية لها. قوة النظرية تظهر عندما يقيس الباحث التوقيت والقنوات والخصائص المدركة والفئة أو المرحلة ويثبت وحدة التبني. وتضعف عندما تختزل إلى خمس متغيرات في استبانة مقطعية، أو عندما يعامل التبني والاستخدام والنجاح والتحول كمترادفات. هذه الخلاصة تمهد إلى TOE، الذي يأخذ المنظمة نفسها بوصفها وحدة قرار ويسأل كيف تشكل خصائص السياق احتمال اعتماد الابتكار وتنفيذه واستيعابه.

58.13 قادة الرأي والكتلة الحرجة والتأثير الشبكي

يمثل النظام الاجتماعي أكثر من مجرد مجموعة أفراد يتلقون الابتكار؛ فهو يتضمن حدود العضوية والمعايير وبنية المكانة وأنماط السلطة والتواصل. وقد تسرع قاعدة مهنية مشتركة انتشار ممارسة لأنها تجعل تفسير فائدتها أسهل، أو تعوقها إذا هددت هوية مهنية مستقرة. لذلك ينبغي للباحث تحديد حدود النظام: هل هو قسم داخل مستشفى، أو شبكة بنوك، أو قطاع كامل، أو مجتمع مهني عبر الإنترنت؟ تغيير الحد يغير من يعد متبنيا ومن يعد مصدرا للتأثير، ويغير معدل الانتشار نفسه. الحدود ليست قرارا إحصائيا لاحقا بل جزء من تعريف الظاهرة.

يأخذ منحنى الانتشار غالبا شكلا تراكميا يشبه S عندما يبدأ ببطء ثم يتسارع بعد تراكم المعلومات والدليل الاجتماعي قبل أن يقترب من التشبع. لكن الشكل ليس قانونا حتميا؛ قد تحدث قفزات بسبب تشريع، أو توقفات بسبب أزمة، أو موجات متعددة عند ظهور نسخ جديدة. لذلك استخدام منحنى S يجب أن يكون نتيجة بيانات لا افتراضا يرسمه الباحث مسبقا. ويمكن مقارنة نماذج لوجستية أو Gompertz أو نماذج hazard إذا كانت البيانات تسمح، مع تفسير نقاط الانعطاف بالأحداث والقنوات والخصائص بدلا من الاكتفاء بوصف الشكل.

تتناول النظرية كذلك نتائج الابتكار، وهي قد تكون مرغوبة أو غير مرغوبة، مباشرة أو غير مباشرة، متوقعة أو غير متوقعة. هذه الفكرة مهمة لأن أدبيات التبني تميل إلى افتراض أن الانتشار علامة تقدم. قد ينتشر نظام بسرعة ثم يولد اعتمادا مفرطا أو تهميشا لفئة من المستخدمين أو تكاليف تنسيق غير متوقعة. ومع ذلك، إذا أصبحت النتيجة بعد التبني هي السؤال المركزي، يحتاج

الباحث نظرية مالكة للنتيجة ولا يكفي الاستمرار في DOI. يمكن استخدام مفهوم consequences لتأطير الانتقال، لكن لا يحول النظرية إلى نظرية أداء شاملة.

58.14 إعادة الاختراع والانتشار داخل المنظمة

تظهر مسألة عدم المساواة في الانتشار عندما تختلف القدرة على الوصول إلى المعلومات والموارد والتجربة. المتبنون الأوائل قد يحصلون على مزايا تراكمية، بينما تتأخر وحدات أقل موارد فتتسع فجوة رقمية داخل المنظمة أو بين المنظمات. وقد يؤدي تصميم برنامج دعم موحد إلى زيادة الفجوة إذا استفاد منه الأكثر جاهزية أولا. منهجيا، يمكن اختبار heterogeneity في أثر الخصائص والقنوات عبر الحجم والموقع والمهارة، بدلا من الاكتفاء بمتوسط أثر واحد. هذا يجعل الانتشار موضوعا لتوزيع الفرص لا مجرد نسبة متبنين كلية.

تحتاج علاقة التشابه والاختلاف بين مصدر المعلومات والمتلقي إلى معالجة دقيقة. homophily يسهل الثقة والتواصل لأن الأقران يشتركون في لغة وتجربة، لكنه قد يحبس الشبكة داخل معرفة متجانسة. heterophily يجلب معلومات جديدة لكنه قد يضعف القبول إذا كان المصدر بعيدا عن واقع المتلقي. لذلك قد تعمل أفضل شبكات الانتشار بمزيج: روابط بعيدة تكتشف الابتكار وروابط محلية موثوقة تترجمه. هذه الفكرة تسمح بربط DOI بنتائج الشبكات في الفصل 54 عبر إحالة محدودة دون إعادة بناء نظرية الروابط أو الفجوات البنيوية.

في القرارات التنظيمية يمكن التمييز بين optional innovation-decisions التي يملك فيها الفاعل حرية نسبية، وcollective decisions التي تعتمد على توافق جماعة، وauthority decisions التي تتخذها جهة ذات سلطة. نوع القرار يؤثر في سرعة التبني وفي معنى القنوات الاجتماعية. قرار سلطة قد يكون سريعا لكنه يولد مقاومة في التنفيذ، بينما القرار الجماعي قد يكون أبطأ لكنه يبني التزاما أوسع. لذلك من المفيد تضمين نوع القرار في تصميم الحالة أو كناظم للعلاقة بين خصائص الابتكار والتنفيذ، خصوصا في المؤسسات العامة والمهنية.

58.15 قياس السرعة والاتساع والعمق

فشل الانتشار ليس دائما دليلا على مقاومة غير عقلانية. قد تكون المعلومات المتاحة للمتأخرين أفضل، وقد يكشف الزمن عيوبا لم يرها الأوائل، وقد يصبح الانتظار خيارا عقلانيا تحت عدم اليقين. لهذا يجب ألا يبني الباحث السردية على أن المتبني المبكر متقدم والمتأخر متخلف. التوقيت نتيجة موازنة بين عدم اليقين والدليل والتكلفة والقدرة. في التقنيات عالية المخاطر، قد يكون late adoption بعد ظهور معايير واضحة أكثر كفاءة من السبق. هذا النقد مهم عند تفسير فئات المتبنين وفي توصيات السياسات.

يمكن للبحوث الرقمية استخدام سجلات زمنية دقيقة لاختبار النظرية بطريقة لم تكن متاحة في الدراسات المبكرة. event logs توثق تاريخ أول استخدام، وتكراره، والانتقال بين الوحدات، ومصادر الإحالة، بينما تسمح بيانات الشبكات بتقدير exposure إلى المتبنين. لكن الوفرة

الرقمية لا تحل مشكلة التعريف: أول نقرة قد لا تعني قرارا، وكثرة الاستخدام قد تكون مفروضة. لذلك يجب بناء قواعد تصنيف مسبقة، مثل عدد جلسات أو مدة استقرار أو قرار رسمي، وفحص robustness عبر تعريفات بديلة للتبني.

58.16 السببية والانتقاء والتشابه الشبكي

عندما تكون الابتكارات قابلة للتحديث المستمر، يصبح السؤال ما إذا كان موضوع الانتشار منتجا أم وظيفة أم إصدارا أم ممارسة. برنامج سحابي يتغير أسبوعيا، وقد يكون المستخدم متبنيا للمنصة لكنه غير متبن لخاصية ذكاء اصطناعي جديدة. تجاهل هذه الطبقات يجعل تاريخ التبني مضللا. يمكن تعريف innovation episode حول وظيفة محددة، أو دراسة diffusion nested داخل منصة قائمة. هذا يسمح بتحليل أكثر دقة ويمنع نسبة كل تغيير سلوكي إلى التبني الأصلي للمنصة.

الاختبار الأقوى لنظرية الانتشار لا يعتمد على دلالة معاملات منفردة فقط، بل على نمط متوقع عبر الزمن. إذا كانت قابلية الملاحظة آلية، ينبغي أن يزداد أثرها عندما يصبح عدد المتبنين كافيا لظهور نتائج يمكن رؤيتها. وإذا كانت التجربة تخفض عدم اليقين، ينبغي أن يظهر أثرها قبل القرار أكثر من مرحلة الروتنة. هذه التوقعات المرحلية تسمح باختبارات interaction with time أو multi-state models وتمنح النظرية قدرة تفسيرية أعلى من نموذج مقطعي ثابت.

يمكن دراسة الانتشار بين المنظمات عبر بيانات جغرافية أو قطاعية عندما تكون المسافة أو القرب المهني جزءا من آلية التعلم. قد تنتشر ممارسة بين مستشفيات إقليم واحد بسبب اجتماعات مشتركة أو انتقال موظفين، لا لأن الجغرافيا في ذاتها سبب. لذلك يجب تحويل القرب إلى قناة قابلة للتفسير، مثل كثافة التفاعل أو حركة العاملين أو عضوية اتحاد مهني. إدخال المسافة المكانية وحدها قد يلتقط عوامل محلية مشتركة لا تأثيرا اجتماعيا، ومن ثم يحتاج إلى ضوابط مكانية أو تصميمات تقارن التعرض الحقيقي بالمجاورة الاسمية.

58.17 التطبيقات الرقمية والذكاء الاصطناعي

تسمح حالات الرفض اللاحق أو discontinuance بفحص قوة التأكيد في النظرية. قد ينسحب المتبني لأنه اكتشف عدم ملاءمة الابتكار، أو لأن بديلا أحدث ظهر، أو لأن الدعم اختفى. التفريق بين replacement discontinuance وdisenchantment يفيد التفسير، لأن الأول قد يدل على استمرار الابتكارية بينما الثاني يكشف فشل التوقعات. في الأنظمة الرقمية يمكن رصد ذلك من سجلات الإلغاء أو تراجع الاستخدام، مع الحذر من أن الخمول المؤقت لا يساوي قرار ترك. هذه النتائج تكمل صورة الانتشار ولا ينبغي حذفها باعتبارها حالات شاذة.

عند استخدام دراسات الحالة، يمكن تتبع سلسلة evidence من أول مصدر معرفة إلى لحظة القرار ثم التنفيذ، مع توثيق من أثر في من، وكيف تغيرت تصورات الخصائص. هذا الأسلوب process tracing مناسب عندما تكون العينة صغيرة لكن الحدث معقد. ويمكن مقارنة حالتين

متشابهتين اختلفتا في سرعة التبني لتحديد آلية مثل قائد رأي أو تجربة محلية أو حدث تنظيمي. قوة الحالة لا تأتي من كثرة الاقتباسات بل من ترتيب زمني ينافس التفسيرات البديلة ويربط كل خطوة بمصدر دليل مستقل.

58.18 حدود نظرية الانتشار وصياغة الفرضيات

لا ينبغي أن تتحول توصيات الانتشار إلى هندسة تلاعب بالمستخدم. استخدام قادة الرأي والتأثير الاجتماعي يحتاج شفافية عندما تكون التقنية عالية المخاطر أو القرار يمس الخصوصية والحقوق. قد يسرع الضغط الاجتماعي التبني لكنه يضعف الاختيار المستنير. لذلك يجب فصل diffusion effectiveness عن ethical acceptability. هذه النقطة لا تغير آليات النظرية، لكنها تضبط استخدامها الإداري وتمنع اعتبار السرعة هدفا مطلقا، خصوصا في الصحة والمالية والتعليم والذكاء الاصطناعي.

تزداد قيمة النظرية عندما يقارن الباحث بين الانتشار الطبيعي والحملات التدخلية. فقد تبدأ المنظمة ببرنامج تجريبي ثم تستخدم التدريب والحوافز والدعم لتوسيع adoption، وبذلك تتغير القنوات والخصائص المدركة عمدا. يمكن تقييم التدخل عبر مقارنة وحدات تلقت رسائل مختلفة أو فرص تجربة متفاوتة، مع تسجيل خط أساس قبل التدخل. هذا يوضح هل تحسن الانتشار لأن الميزة أصبحت أوضح، أم لأن التعقيد انخفض، أم لأن الدليل الاجتماعي ازداد. كما يسمح بفصل أثر الاتصال عن أثر تغيير المنتج نفسه. التصميم التجريبي أو شبه التجريبي هنا يمنح النظرية اختبارا أقوى من سؤال المستخدم لاحقا عن سبب تبنيه، لأن الذاكرة قد تعيد بناء المبررات بعد القرار. وفي كل الأحوال يجب أن تبقى النتيجة محددة زمنيا، لأن زيادة التجربة في الأسبوع الأول قد ترفع adoption الأولي لكنها لا تضمن الاستمرار أو الروتنة بعد أشهر.

وتبقى قوة تفسير الانتشار مشروطة بتحديد الابتكار ووحدة التبني والقنوات والزمن والنظام الاجتماعي ومرحلة القرار، ثم قياس الخصائص المدركة قبل النتيجة قدر الإمكان وعدم تحويل التبني إلى مرادف للاستخدام أو النجاح.

58.19 إطار التقنية والمنظمة والبيئة: النشأة والسؤال الحاكم

ظهر إطار التقنية والمنظمة والبيئة ضمن معالجة Tornatzky وFleischer لعمليات الابتكار التقني، وأصبح من أكثر الأطر استخداما لتفسير تبني التقنية على مستوى المنشأة. فكرته الأساسية أن قرار المنظمة لا ينتج من خصائص التقنية وحدها، ولا من الموارد الداخلية وحدها، ولا من البيئة وحدها، بل من تفاعل ثلاثة سياقات: technological context وorganizational context وenvironmental context. الإطار مقصود به التنظيم لا الفرد؛ لذلك يختلف عن TAM وUTAUT اللذين يركزان على نية المستخدم وتوقعاته. كما أنه ليس نظرية سببية مكتملة ذات مجموعة ثابتة من المتغيرات، بل إطار تصنيفي منظم يوجه اختيار

المحددات ذات الصلة بحسب نوع الابتكار والصناعة والمرحلة. قوته في الانفتاح المنضبط، وخطره في أن يتحول إلى ثلاثة صناديق يضع الباحث فيها أي عامل دون حجة آلية.

السياق التقني يشمل التقنيات الداخلية والخارجية ذات الصلة بالمنظمة، وخصائص الابتكار وتوافقه مع البنية القائمة وتعقيده ومزاياه ومخاطره وتكامله مع الأنظمة الحالية. لكنه لا ينبغي أن يصبح نسخة آلية من خصائص Rogers. في TOE يمكن أن يدخل مثلا readiness البنية التحتية، interoperability، cybersecurity، availability of standards، maturity of vendors، data quality أو legacy compatibility إذا كانت حاسمة للقرار. يجب اختيار المحددات من طبيعة التقنية. في اعتماد الحوسبة السحابية قد يكون أمن البيانات والتوافق والتكلفة منطقيا، بينما في روبوتات المستودعات قد تصبح سلامة التشغيل وتكامل الأجهزة والعمليات أكثر مركزية. الخطأ هو استخدام قائمة واحدة لكل التقنيات وكأن السياق التقني ثابت.

السياق التنظيمي يشمل خصائص المنشأة ومواردها وبنيتها الإدارية وقدراتها واتصالاتها الداخلية، مثل الحجم، التعقيد التنظيمي، المركزية، الموارد الفائضة، خبرة تقنية المعلومات، دعم الإدارة العليا، المعرفة، والقدرة على إدارة التغيير. هذه المتغيرات ليست كلها مطلوبة في نموذج واحد، وبعضها قد يعمل بآليات متعارضة. الحجم مثلا قد يوفر موارد وتمويلا وخبرات، لكنه قد يزيد البيروقراطية وتكلفة التكامل. المركزية قد تسرع قرارا استراتيجيا في تقنية موحدة، لكنها قد تقلل التعلم المحلي. دعم الإدارة العليا قد يوفر الشرعية والموارد، لكنه لا يعوض نقص المهارات. لذلك ينبغي للباحث صياغة مسار نظري يوضح لماذا يؤثر العامل في القرار أو التنفيذ، وما المرحلة التي يتوقع فيها الأثر.

58.20 السياق التقني: خصائص التقنية والجاهزية والتكامل

السياق البيئي يلتقط المجال الخارجي الذي تعمل فيه المنظمة: المنافسون، العملاء، الموردون، شركاء الأعمال، البنية التحتية الداعمة، المزودون، الجهات المنظمة، السياسات الحكومية، والمعايير المهنية. في تقنيات بين-منظمية تصبح قوة الشركاء والضغط الخارجي حاسمة لأن قيمة الابتكار قد تعتمد على مشاركة الأطراف الأخرى. وفي القطاعات المنظمة قد يكون الامتثال محركا للتبني حتى قبل توافر عائد اقتصادي واضح. كما يمكن أن تكون البيئة مصدرا للتمكين لا للضغط فقط؛ برامج الدعم الحكومي، الاستشارات، البنى السحابية، والمهارات المتاحة في السوق تخفض تكلفة التبني. لذلك لا ينبغي صياغة environmental context على أنه «ضغط تنافسي» فقط.

الميزة المهمة في TOE أنه يسمح بتفسير التباين بين المنظمات التي تتعرض للابتكار نفسه. قد تكون الميزة النسبية متشابهة، لكن مؤسسة تمتلك بنية بيانات ناضجة وفريق أمن معلومات ودعما تنفيذيا، بينما تعتمد أخرى على نظم قديمة وميزانية محدودة. وقد تواجه الأولى تنظيما واضحا

ومزودين موثوقين، بينما تعمل الثانية في بيئة قانونية غامضة. هذه الفروق تجعل احتمال التبني والاستيعاب مختلفا. ومنهجيا، يستدعي ذلك عينات على مستوى المنظمة، ومخبرين قادرين على وصف القرار والسياق، ويفضل تعدد المخبرين إذا كانت المتغيرات موزعة بين الإدارة والتقنية والامتثال. سؤال موظف واحد عن كل أبعاد المنظمة يرفع common method bias ويضعف صدق المستوى.

التبني التنظيمي في TOE يحتاج تعريفا دقيقا. الدراسات تستخدم أحيانا متغيرا ثنائيا adopter/non-adopter، وأحيانا نية التبني، وأحيانا مرحلة التنفيذ أو breadth of use. كل اختيار يغير معنى المحددات. الدعم الإداري قد يؤثر بقوة في القرار الأولي، بينما التكامل التقني والمهارات قد تصبح أكثر أهمية في الاستيعاب. الضغط التنافسي قد يدفع القرار، لكن الفوائد المدركة لا تتحقق إلا عند الاستخدام المتكامل. ولهذا وسعت دراسات مثل Zhu وKraemer وXu التحليل إلى مراحل initiation وadoption وroutinization، موضحة أن المحددات يمكن أن تتغير آثارها عبر المراحل. الدراسة التي تجمع هذه المراحل في نتيجة واحدة تفقد معلومات نظرية مهمة.

58.21 السياق التنظيمي: الموارد والبنية والدعم والقدرات

تظهر فكرة assimilation كامتداد مفيد لأنها تسأل عن عمق دمج الابتكار في العمليات بدلا من مجرد اتخاذ القرار. يمكن تصور مسار يبدأ بالوعي والاستكشاف، ثم تخصيص موارد وتجربة، ثم اعتماد رسمي، ثم تنفيذ في وحدات محددة، ثم توسع، ثم روتنة. لا توجد ضرورة لفرض هذا التسلسل حرفيا على كل تقنية، لكن وجود مراحل يمنع نجاح القرار الورقي من أن يحسب نجاحا تنظيميا. في منصة ذكاء اصطناعي مثلا قد توقع المنظمة عقدا وتوفر حسابات، لكن لا تصبح التقنية جزءا من سير العمل إلا عندما تتكامل مع البيانات والصلاحيات والتدريب والمساءلة. هنا تتغير المتغيرات الحاسمة من شرعية القرار إلى القدرة التشغيلية والحوكمة.

أحد أقوى استخدامات TOE هو دراسة التقنيات بين-منظمية مثل EDI، حيث تبين أعمال Kuan وChau أن المنافع والتكلفة والكفاءة التقنية والضغط الخارجي يمكن أن تميز المتبنين عن غيرهم. هذا السياق يكشف طبيعة الإطار: التقنية لا تعيش داخل حدود المنشأة فقط، وقرارها يتأثر بقدرة الشركاء والمعايير والمنافسة والحكومة. لكنه يكشف أيضا مشكلة القياس الإدراكي؛ عندما يسأل الباحث المدير عن التكلفة والضغط والكفاءة ثم يسأله عن قرار التبني في الاستبانة نفسها، قد تتداخل التفسيرات الذاتية مع النتيجة. يفيد جمع بيانات موضوعية عن الحجم والاستثمار وتاريخ القرار، أو استخدام مخبرين مختلفين، أو مقارنة السجلات مع التصورات.

دراسات الحوسبة السحابية وغيرها من التقنيات الحديثة تبين مرونة TOE في استيعاب محددات مثل التوافق والأمن والتكلفة ودعم الإدارة وحجم المنظمة والضغط التنافسي ودعم الشركاء. لكن المرونة لا تعني أن كل ورقة تضيف متغيرا جديدا فتتوسع النظرية بلا حدود. يجب

أن يثبت المتغير صلته بأحد السياقات وأن يقدم آلية مستقلة. فالثقة بالمزود قد تكون جزءا من البيئة أو من تقييم التقنية بحسب الصياغة؛ وعدم تحديد موقعها يسبب ازدواجية. كذلك قد يكون readiness بناء من الدرجة الثانية يجمع البنية والمهارات، أو مجموعة متغيرات منفصلة. الاختيار يحتاج وضوحا مفاهيميا قبل التحليل الإحصائي.

58.22 السياق البيئي: المنافسة والتنظيم والشركاء والبنية الداعمة

يدخل الضغط التنافسي TOE عادة بوصفه إشارة إلى أن عدم التبني قد يهدد المكانة أو الكفاءة. لكن العلاقة ليست دائما موجبة وخطية. في سوق شديد عدم اليقين قد تنتظر المنظمة لترى نتائج الآخرين، أو قد يؤدي ضغط الهامش إلى تقليص الاستثمار. ويمكن أن يتفاعل الضغط مع الموارد؛ المنشآت القادرة تستجيب بالتبني، بينما المنشآت المقيدة قد تتراجع. كذلك قد يكون الضغط mimetic لا اقتصاديا مباشرا، وهنا يمكن أن تتقاطع النظرية المؤسسية مع TOE، لكن لا ينبغي إضافتها إلا إذا كان التقليد والشرعية آلية مركزية لا مجرد اسم آخر للضغط الخارجي. التكامل الجيد يحدد ما الذي لا يستطيع TOE وحده تفسيره.

التنظيم الحكومي يمكن أن يعمل كضغط أو تمكين أو مصدر عدم يقين. تشريع يلزم بالفوترة الإلكترونية قد يرفع adoption، بينما غموض قواعد حماية البيانات قد يؤخر منصة ذكاء اصطناعي. دعم مالي أو معيار وطني قد يخفض التكلفة ويرفع التوافق بين المؤسسات. لذلك قياس regulation ببند واحد «الحكومة تدعم التقنية» فقير نظريا. يمكن التفريق بين إلزام، وحوافز، ووضوح قواعد، وإنفاذ، وبنية تحتية عامة. كما يجب تحديد مستوى البيئة: وطني، قطاعي، أو شبكي. المؤسسة متعددة البلدان قد تواجه سياقات تنظيمية مختلفة داخل المنظمة نفسها، ما يبرر تصميما متعدد المستويات بدلا من نسبة بيئة واحدة لكل منشأة.

الجاهزية التقنية ليست مجرد امتلاك أجهزة أو اتصال. في التقنيات الرقمية المعاصرة تشمل جودة البيانات، التكامل عبر واجهات، أمن الهوية، المهارات الهندسية، architecture governance، القدرة على المراقبة، ودعم دورة حياة النظام. لكن توسيع البناء يجب أن يتبع منطق التقنية. في دراسات الذكاء الاصطناعي، مثلا، data readiness و model governance قد يكونان محددين أقرب للقرار من عدد أجهزة الحاسوب. ومع ذلك لا ينبغي إدخال جميعها تحت اسم واحد ثم فقدان التشخيص. إذا كان السؤال أي نوع من الجاهزية يعيق التبني، فالأبعاد المنفصلة أفضل؛ وإذا كان السؤال عن قدرة عامة وقد ثبت نموذج قياس من الدرجة الثانية، فقد يكون البناء المركب مبررا.

58.23 من قرار التبني إلى الاستيعاب والروتنة

دعم الإدارة العليا من أكثر المحددات تكرارا في أدبيات التبني التنظيمي، وقد أبرزت مراجعات مثل Jeyaraj وزملائه أهميته. لكن الباحث يحتاج تفكيك وظيفته: هل يوفر موارد؟ هل يمنح شرعية؟ هل يحل صراع الوحدات؟ هل يحدد أولوية استراتيجية؟ هذه الآليات تقود إلى مقاييس

وفرضيات مختلفة. كما يجب الفصل بين endorsement رمزي والتزام فعلي بالميزانية والوقت وتغيير السياسات. في بعض الابتكارات التشغيلية قد يكون دعم الإدارة الوسطى أو مالكي العمليات أكثر حسما من المدير التنفيذي. لذلك لا يكفي نسخ مقياس top management support من سياق آخر من دون تحديد من يملك الموارد والقرار في المنظمة المدروسة.

حجم المنظمة متغير كلاسيكي لكنه ليس تفسيرا ذاتيا. قد يمثل الموارد والقدرة على تحمل المخاطر وتخصص الوظائف، وقد يمثل أيضا الجمود والتعقيد. لذلك إذا استخدم كمتغير مستقل، ينبغي تحديد آليته أو التعامل معه كضابط. كذلك organizational slack قد يشجع التجريب لكنه قد يقلل ضغط التغيير. formalization قد تساعد التنفيذ في تقنية تتطلب معايير ثابتة، بينما تعوق ابتكارا يحتاج مرونة. TOE لا يقرر اتجاه هذه العلاقات مسبقا. القيمة العلمية تأتي من ربط خصائص المنظمة بنوع الابتكار والمرحلة. هذا هو الفرق بين استخدام الإطار للتفكير واستخدامه كقالب جاهز.

في بناء نموذج قياس، يمكن التعامل مع contexts الثلاثة كتصنيفات نظرية تحتوي متغيرات مستقلة، وليس بالضرورة كمتغيرات كامنة من الدرجة الثانية. كثيرا ما يرتكب الباحث خطأ جمع التوافق والتعقيد ودعم الإدارة والحجم والضغط التنافسي في ثلاثة متوسطات ثم اختبارها كأبعاد TOE، رغم أن هذه المحددات قد لا تكون انعكاسات interchangeable لبناء واحد. إذا كانت المؤشرات formative، يلزم منطق مختلف للقياس والتعدد الخطي والوزن. وإذا كانت constructs مستقلة، فالأفضل إبقاؤها كذلك. لا توجد قاعدة أصلية تقول إن Technology أو Organization أو Environment مقاييس انعكاسية يجب أن تحقق alpha مرتفعا. هذه نقطة مهمة في تصميم SEM وPLS-SEM.

58.24 الأدلة من التقنيات بين-المنظمية والحوسبة السحابية

اختيار المخبر organizational informant يحتاج عناية. مدير تقنية المعلومات يعرف البنية والمهارات لكنه قد يبالغ في نضجها، والمدير المالي يعرف التكلفة لكنه قد لا يعرف التكامل، ومسؤول الامتثال يعرف التنظيم لكنه لا يملك صورة كاملة عن الاستخدام. الدراسة الأقوى تستخدم multiple informants أو تربط الاستبانة ببيانات سجلات. وإذا تعذر ذلك، يجب تبرير لماذا يملك المخبر المختار معرفة كافية بكل المتغيرات. كما ينبغي فصل predictor وoutcome زمنيا أو مصدرهما عندما يكون ذلك ممكنا. common method variance ليست مشكلة تجميلية؛ يمكنها خلق علاقات متضخمة بين «إدراك الدعم» و«إدراك التبني» من الشخص نفسه.

في التصميم السببي، توفر بيانات event history فرصة قوية: يسجل الباحث متى أصبحت تقنية متاحة لكل منظمة، ومتى تبنتها، وكيف تغيرت المنافسة والتنظيم والجاهزية مع الزمن. يسمح ذلك بتقدير hazard adoption وتجنب جزء من تحيز الذاكرة. ويمكن استخدام difference-in-differences إذا أحدث تنظيم خارجي صدمة مختلفة التعرض، أو matched

sampling لمقارنة منظمات متشابهة، أو panel models لدراسة الاستيعاب. أما الدراسة المقطعية فتحتاج لغة أكثر تحفظا: association/determinants perceived لا causal effects. جودة الإطار لا تعوض ضعف التصميم.

تطبيق TOE على الذكاء الاصطناعي يحتاج تمييز نوع التقنية: أداة توليدية عامة، نظام قرار عالي المخاطر، نموذج مخصص، أو وكيل مستقل. technological context قد يشمل جودة البيانات وقابلية التفسير والتكامل والأمن؛ organizational context قد يشمل مهارات التحليل والحوكمة ودعم القيادة واستعداد العمليات؛ environmental context قد يشمل التشريع ومعايير القطاع وضغط المنافسين وتوفر المزودين. لكن قرار إتاحة أداة توليدية عامة للموظفين ليس مساويا لاعتماد نظام تشخيص طبي أو ائتماني. المخاطر والمساءلة والاعتماد على البيانات تغير بنية المحددات. لذلك يجب تسمية الابتكار تحديدا وعدم استخدام «AI adoption» كفئة متجانسة.

58.25 الضغط التنافسي والتنظيم الحكومي كآليات مختلفة

تطبيق الإطار على الأمن السيبراني يكشف أيضا أهمية النتائج السلبية غير المرئية. قد تكون الميزة الاقتصادية المباشرة ضعيفة، لكن ضغط الجهات المنظمة والعملاء، وطبيعة التهديد، والقدرة التقنية، وحساسية البيانات تدفع القرار. ويمكن أن يعمل environmental context عبر حوادث لدى نظراء تكشف الخطر، وليس عبر منافسة سوقية فقط. كما قد يعتمد التبني على مورد خارجي managed security provider، فتدخل قدرة المزود والثقة والتكلفة. هذا المثال يبين أن TOE لا يتطلب أن يكون الابتكار موجها للنمو أو الكفاءة؛ يمكن أن يكون امتثالا أو تخفيض مخاطرة.

من أهم حدود TOE أنه إطار واسع لا يقدم دائما علاقات سببية دقيقة بين المحددات. وهو قوي في تنظيم السؤال المقارن على مستوى المنظمة، لكنه قد يحتاج نظرية مكملة إذا كان البحث يركز على آلية نفسية أو قوة مؤسسية أو تعلم أو ممارسة. غير أن إضافة نظرية ثانية يجب أن تكون حل مشكلة لا زخرفة. إذا كان الضغط التنظيمي يكفي وصفه ضمن environment ولا تحتاج الدراسة تفسير الشرعية والتشابه، فلا داعي لإضافة النظرية المؤسسية. وإذا كان السؤال عن الموارد والقدرات بعد التبني، فقد تصبح RBV أو القدرات الديناميكية ذات وظيفة مختلفة. قاعدة الأطلس هي عدم تكديس نظريات تشرح المتغير نفسه بلغات متقاربة.

حد ثان هو أن TOE قد يتعامل مع contexts كأنها ثابتة، بينما تتغير أثناء الاستيعاب. تبني التقنية قد يبني مهارات، يغير هيكل الموردين، ويخلق معايير جديدة، وبالتالي تصبح المحددات outcomes لاحقة. مثال: المنافسة تدفع إلى اعتماد منصة رقمية، ثم انتشار المنصة يعيد تشكيل المنافسة ويخلق ضغطا على بقية السوق. لمعالجة ذلك يحتاج الباحث بيانات زمنية ونماذج

feedback أو على الأقل مناقشة endogeneity. استخدام cross-sectional SEM مع أسهم أحادية لا يثبت أن البيئة سبقت القدرة أو أن القدرة سبقت التبني.

58.26 الجاهزية التقنية ودعم الإدارة العليا وحجم المنظمة

يمكن بناء فرضيات دقيقة من TOE عندما تربط كل سياق بآلية. فرضية تقنية: يزيد التوافق بين الابتكار والبنية الرقمية الحالية احتمال التبني لأنه يخفض تكلفة التكامل وعدم اليقين التنفيذي. فرضية تنظيمية: يقوي دعم الإدارة العليا أثر الجاهزية التقنية في التبني لأنه يحول القدرة الكامنة إلى موارد وقرارات. فرضية بيئية: يزيد وضوح التنظيم احتمال التبني في التقنيات عالية المخاطر عبر خفض عدم اليقين القانوني. ويمكن اختبار تعديل: يكون أثر الضغط التنافسي أقوى لدى المنشآت ذات slack resource الأعلى. هذه الصياغات تعطي الإطار آلية بدل الاكتفاء بثلاثة مربعات نحو adoption.

المقارنة مع نظرية الانتشار تكشف منطقة التداخل وحدودها. كلاهما يهتم بالتبني وخصائص الابتكار، لكن DOI يملك الزمن والقنوات وفئات المتبنين والنظام الاجتماعي بوصفها آليات مركزية، بينما TOE يملك السياق التنظيمي والبيئي المقارن للمنشأة. يمكن إدراج relative advantage وcompatibility داخل technological context، لكن ذلك لا يجعل TOE نظرية انتشار كاملة، كما أن إضافة حجم المنظمة أو الضغط التنافسي إلى DOI لا يحولها تلقائيا إلى TOE. إذا كان الباحث يدرس adoption timing بين شركات مترابطة، قد يحتاج DOI والشبكات. وإذا يدرس adoption decision عبر شركات مختلفة في الموارد والبيئة، فـTOE غالبا أكثر اقتصادا.

التكامل المقبول بين العدستين يمكن أن يبنى على مستويين. المستوى الأول يشرح TOE لماذا تصبح منظمة جاهزة أو مضغوطة لاتخاذ القرار، والمستوى الثاني يشرح DOI كيف تنتشر المعرفة والمواقف داخل الشبكة التنظيمية أو بين المنظمات ومتى يعبر القرار عتبة التبني. مثال: regulation وtechnical readiness يحددان قابلية القرار، بينما peer adoption وقابلية الملاحظة يحددان توقيته. هذا التكامل يتطلب بيانات تسمح بفصل context عن exposure. أما جمع كل المتغيرات في نموذج استبانة واحد واعتبار كل تأثير مباشرا في adoption فهو تكديس لا تكامل.

58.27 بناء نموذج القياس: السياقات ليست بالضرورة عوامل انعكاسية

في حالة تطبيقية، تدرس مجموعة بنوك اعتماد واجهة برمجة تطبيقات مصرفية مفتوحة. يمكن لـTOE تفسير اختلاف القرار عبر التوافق مع الأنظمة القديمة، نضج الأمن والواجهات، الموارد، دعم الإدارة، متطلبات المصرف المركزي، ضغط شركات التقنية المالية، ومعايير الشركاء. ويمكن لـDOI تفسير كيف ينتقل الدليل بين البنوك عبر جمعيات مهنية وموردين وأقران، وكيف تؤثر قابلية ملاحظة منافع المتبنين الأوائل في سرعة البقية. إذا كان المتغير التابع تاريخ

adoption الرسمي، يمكن استخدام survival analysis مع covariates تنظيمية وشبكية. وإذا كان المتغير عمق التكامل بعد القرار، يجب إعادة تعريف النتيجة كassimilation وعدم تسمية التحليل انتشارا فقط.

في رسالة دكتوراه عن منشآت صغيرة، ينبغي الانتباه إلى أن بعض متغيرات المنظمة تأخذ معنى مختلفا. الحجم قد لا يتباين كثيرا، لكن اعتماد المالك، توافر خبرة خارجية، حساسية التدفق النقدي، وشبكات الموردين قد تكون حاسمة. لا يعني ذلك تغيير TOE إلى إطار جديد؛ بل اختيار محددات تمثل contexts بصورة صادقة. كذلك قد تكون البيئة غير رسمية أكثر، فتؤثر أعراف القطاع وشبكات الثقة بقدر التشريع الرسمي. ويجب تجنب افتراض أن المتغيرات المستعملة في الشركات الكبيرة صالحة آليا للمنشآت الصغيرة.

في القطاع العام، لا يكون الضغط التنافسي دائما ذا معنى، لكن mandates والسياسة والميزانية المركزية والمساءلة العامة والمشتريات قد تصبح عناصر بيئية وتنظيمية أساسية. قرار المستشفى الحكومي أو الجامعة العامة قد يتبع سياسة وطنية أكثر من المنافسة. هنا تظهر قيمة TOE كإطار سياقي لا كقائمة ثابتة. ومع ذلك، إذا كان السؤال عن الشرعية أو الامتثال الرمزي، قد تحتاج النظرية المؤسسية. وإذا كان السؤال عن قبول الموظف، يعود الباحث إلى TAM أو UTAUT. الفصل بين المستويات يمنع نموذجا يخلط قرار الوزارة بنية المستخدم ورضاه في معادلة واحدة.

58.28 المخبر التنظيمي والانحياز المنهجي

خريطة القرار للباحث تبدأ من النتيجة. إذا كانت النتيجة نية فردية أو استخداما فرديا، فالفصل 56 هو المرجع. إذا كانت النتيجة ملاءمة التقنية للمهمة أو نجاح النظام بعد الاستخدام، فالفصل 57. إذا كانت النتيجة زمن الانتشار وخصائص الابتكار وقنواته، فـMT-0047. إذا كانت النتيجة قرار منظمة أو مرحلة استيعاب تتأثر بالجاهزية والموارد والبيئة، فـMT-0048. وإذا أصبح السؤال عن كيفية إعادة تشكيل التقنية في الممارسة، ينتقل إلى الفصل 59. وإذا أصبح عن تحول رقمي شامل، ينتقل إلى الفصل 61. هذه الخريطة تمنع أن يصبح adoption مصطلحا يغطي كل شيء.

خلاصة ملف MT-0048 أن TOE يفسر تبني الابتكار التقني على مستوى المنظمة عبر تفاعل سياق التقنية والمنظمة والبيئة، مع حرية اختيار محددات مناسبة للسياق من دون افتراض قائمة عالمية ثابتة. قوته في المقارنة بين المنظمات وفي إدخال البيئة الخارجية، وحدوده في ضعف تحديد الآليات إذا استخدم كقالب تصنيفي فقط. لذلك يحتاج الباحث إلى تعريف مرحلة adoption، وتحديد متغيرات كل context، وتبرير المستوى والمخبر والزمن، وفحص التفاعلات والسببية العكسية. وحين يحافظ على هذه الضوابط، يصبح الإطار أداة قوية لفهم لماذا تبدأ بعض المنظمات الابتكار وتستوعبه بينما تتأخر أخرى رغم تعرضها للتقنية نفسها.

ينبغي أن يحدد الباحث أيضا ما إذا كان technological context يتضمن بدائل متاحة خارج المنظمة أم يقتصر على خصائص الابتكار المختار. قرار adoption يتأثر أحيانا بوجود تقنيات منافسة وبدرجة نضج السوق؛ المنظمة قد تؤجل لأنها تتوقع معيارا أفضل، لا لأنها ترفض التقنية الحالية من حيث المبدأ. إدخال availability of alternatives أو uncertainty of standards يمكن أن يكون مبررا إذا كان الاختيار بين معماريات متنافسة جزءا من الظاهرة. أما إذا حددت الجهة المنظمة تقنية واحدة إلزامية، تتغير المشكلة ويصبح التركيز على الجاهزية والتنفيذ أكثر من الاختيار بين بدائل.

58.29 التصميم السببي والطولي في دراسات TOE

قد يكون السياق التنظيمي متعدد المستويات داخل المؤسسة الكبيرة. مقر الشركة يوفر استراتيجية وميزانية موحدة، لكن الفروع تختلف في المهارات والأنظمة والقيادة المحلية. إذا كان التبني يحدث على مستوى الفرع، فإن نسبة خصائص المقر لكل الوحدات تخفي تباينا مهما. يمكن استخدام hierarchical models تفصل خصائص المنظمة عن خصائص الوحدة، أو دراسات حالات مقارنة داخل المؤسسة. هذا التصميم مفيد أيضا لاختبار cross-level effects، مثل أن دعم الإدارة العليا يقوي أثر قيادة الوحدة أو أن بنية مركزية تقلل تفاوت التبني بين الفروع.

تتغير البيئة مع اعتماد التقنية على شبكات الموردين والمكملين. في تقنيات المنصات قد لا يكون عدد المنافسين أهم متغير، بل مدى توافر تطبيقات مكملة، واستقرار واجهات الربط، وقدرة الشركاء على التكامل. هذه المتغيرات تقترب من منطق المنظومات في الفصل 55؛ لذلك يستخدم TOE هنا لتفسير كيف يؤثر توفر الشركاء في قرار المنظمة، بينما يبقى تصميم بنية المنظومة ومواقع الفاعلين في موطنه الأصلي. هذا الحد يمنع أن يتحول environmental context إلى إعادة كاملة لنظرية المنظومات.

يمكن أن تكون علاقات السياقات تكاملية وليست إضافية. جاهزية تقنية مرتفعة قد لا تؤدي إلى تبني إذا غاب الدعم الإداري، ودعم الإدارة قد لا يكفي إذا كان التنظيم يمنع استخدام البيانات. لذلك من المفيد اختبار interactions أو configurations عندما يوجد مبرر نظري. أساليب مثل fsQCA قد تكشف مسارات كافية متعددة، لكنها لا تستبدل النظرية؛ يجب تحديد لماذا يتوقع أن تتكامل شروط معينة. وفي النماذج الإحصائية يمكن اختبار moderation مع الحذر من تضخم عدد التفاعلات وفقدان القوة الإحصائية.

58.30 تطبيقات الذكاء الاصطناعي والأمن السيبراني

مرحلة ما قبل التبني قد تتضمن sensemaking وbusiness case واختيار المورد، وهي أنشطة تختلف عن التنفيذ. إذا جمع الباحث respondents من منظمات لم تتبن بعد، ينبغي ألا يسألهم عن routinization. وإذا درس متبنين فقط، يفقد القدرة على تفسير قرار adoption لأنه يواجه range restriction. تصميم العينة يجب أن يتبع المرحلة: دراسة القرار تحتاج

متبنين وغير متبنين أو بيانات زمنية، ودراسة الاستيعاب تحتاج تباينا بين درجات الاستخدام بعد القرار. هذا التفريق يمنع كثيرا من النتائج المتناقضة في الأدبيات.

المقارنة عبر قطاعات متعددة تحتاج ضبط meaning of environment. الضغط التنافسي في البنوك ليس نفسه في المستشفيات الحكومية، والتنظيم في التعليم يختلف عن التجارة الإلكترونية. لذلك قد تكون عينة قطاع واحد أكثر صلاحية لاختبار آلية محددة، بينما تسمح العينة متعددة القطاعات بالتعميم إذا استخدمت sector fixed effects أو قياسات متكافئة. الجمع غير المنضبط قد يزيد الحجم الإحصائي لكنه يخفض الصلاحية النظرية لأن المتغير نفسه يحمل معاني مختلفة.

58.31 حدود TOE ومتى تحتاج الدراسة نظرية مكملة

إذا كان outcome هو قيمة الأعمال أو الأداء بعد adoption، لا ينبغي إبقاء TOE وحده كأن السياقات الثلاثة تفسر القيمة مباشرة. يمكن أن تكون adoption أو assimilation وسيطا بين السياق والنتيجة، ثم تستخدم نظرية أخرى لتفسير خلق القيمة إذا كانت الآلية تتجاوز قرار التقنية. دراسة Zhu وزملائه تبرز أهمية النظر إلى الاستيعاب كعملية، لكن الربط بالأداء يحتاج تحديد ما إذا كانت التقنية غيرت العمليات أو القدرات. هذا الحد يحافظ على استقلال الفصل 57 عن النجاح وعلى فصول الاستراتيجية والقدرات عن نتائج التحول.

عند كتابة فصل المنهجية، ينبغي توثيق سبب إدراج كل محدد داخل T أو O أو E، ومصدر مقياسه، ومستوى المخبر، وتاريخ القياس، وعلاقته بالمرحلة. مصفوفة بسيطة بهذه الأعمدة تكشف التكرارات مبكرا. إذا ظهر متغير مثل perceived usefulness على مستوى موظف داخل دراسة منظمة، يجب تبرير aggregation أو إبقاؤه في مستوى مستقل. وإذا ظهر متغير مثل regulatory pressure، ينبغي تحديد مصدره الموضوعي أو الإدراكي. هذه المصفوفة تجعل TOE إطارا قابلا للتدقيق بدلا من ثلاثة عناوين عامة.

تسمح الدراسات المقارنة بين البلدان بفحص environmental context بصورة مباشرة، لكن country dummy ليس بديلا عن قياس البيئة. يمكن تمثيل وضوح التنظيم، البنية الرقمية، توافر المهارات، أو حماية البيانات بمؤشرات مستقلة، ثم اختبار ما إذا كانت آثار السياق التنظيمي تتغير بينها. كما أن الشركات متعددة الجنسيات قد تنقل سياسات موحدة إلى فروع تواجه بيئات محلية مختلفة، فيظهر tension بين headquarters standards وlocal constraints. هذا يوفر تصميمات متعددة المستويات أغنى من مقارنة متوسطات وطنية بسيطة.

58.32 فرضيات دفاعية ومقارنة DOI مع TOE

في تفسير عدم التبني، يجب الفصل بين lack of need وlack of capability وlack of permission وstrategic waiting. الإطار يسمح لهذه الأسباب بالتموضع في سياقات مختلفة، لكن جمعها تحت عنوان barriers يفقد الآلية. المنظمة التي لا تحتاج الابتكار تختلف عن

منظمة تحتاجه ولا تستطيع تمويله، وعن منظمة جاهزة لكن يمنعها التنظيم. ويمكن أن تستخدم الدراسات النوعية مرحلة استكشافية لبناء taxonomy للحواجز قبل تحويلها إلى متغيرات قابلة للقياس، مع الحفاظ على الصلة بالسياقات الثلاثة.

يمكن استخدام configurations عندما توجد بدائل سببية متعددة للتبني. قد تتبنى منظمة بسبب جاهزية تقنية ودعم قوي رغم ضغط بيئي منخفض، بينما تتبنى أخرى بسبب إلزام تنظيمي رغم موارد محدودة. لكن equifinality لا يعني أن كل توليفة مقبولة؛ يجب أن يكون لكل مسار تفسير منطقي وأن يختبر على بيانات مناسبة. وعند استخدام fsQCA ينبغي تجنب تسمية كل شرط بعدا من TOE إذا كان الشرط نفسه غير معرف نظريا، لأن الأداة التحليلية لا تعالج ضعف البناء المفاهيمي.

58.33 التكامل بلا تكديس: حالة تطبيقية وخريطة قرار

توصيات الإدارة المستندة إلى TOE ينبغي أن تحدد عنق الزجاجة لا أن تطالب بتحسين كل السياقات معا. إذا كان العائق تكاملا تقنيا، فإن زيادة الضغط التنافسي لا تصلحه؛ وإذا كان العائق غموض التنظيم، فإن تدريب الموظفين وحده لا يكفي. يمكن بناء readiness map تربط كل محدد بقرار عملي ومالك مسؤول ومؤشر تحقق. هذه الترجمة تحافظ على وظيفة الإطار كأداة تشخيص للسياق وتمنع تحويله إلى قائمة عامة من أفضل الممارسات غير المرتبطة بسبب التأخر في التبني.

وأخيرا، ينبغي تسجيل البدائل التي رفضتها المنظمة، لأن اختيار تقنية معينة قد يعكس مقارنة بين حلول لا قرارا ثنائيا بين التبني وعدم التبني.

وبذلك تبقى صلاحية إطار TOE رهنا بتعريف قرار المنظمة.

58.34 مقارنة بين عدستي الفصل

جدول 58.1 مقارنة نظرية انتشار الابتكارات وإطار التقنية والمنظمة والبيئة

معيار المقارنة	انتشار الابتكارات (MT-0047)	TOE (MT-0048)
السؤال المركزي	كيف ينتشر الابتكار عبر الزمن والقنوات والنظام الاجتماعي؟	لماذا تتبنى منظمة ابتكارا في ضوء التقنية والموارد والبيئة؟
وحدة التحليل	فرد، جماعة، منظمة، أو نظام اجتماعي بحسب التصميم	المنظمة أساسا، مع إمكان امتداد متعدد المستويات

معيار المقارنة	انتشار الابتكارات (MT-0047)	TOE (MT-0048)
الآلية المميزة	الخصائص المدركة، القنوات، قادة الرأي، التوقيت، فئات المتبنين	السياق التقني والتنظيمي والبيئي وتفاعلاته
المتغير التابع الأنسب	زمن التبني، معدل الانتشار، مرحلة القرار، breadth	قرار التبني، مرحلة الاستيعاب، routinization بحسب التعريف
القوة	إدخال الزمن والعلاقات الاجتماعية في حركة الابتكار	مقارنة المنظمات وإدخال البيئة الخارجية بوضوح
الخطر المنهجي	اختزال النظرية إلى الخصائص الخمس أو قياس التصورات بعد التبني	تحويل السياقات إلى قوائم عوامل أو مقاييس انعكاسية بلا منطق
الحد مع الفصول المجاورة	لا يفسر النجاح بعد الاستخدام أو التحول الشامل	لا يفسر وحده القبول الفردي أو الممارسة أو نتائج التحول
متى يختار؟	عندما يكون الانتشار والتوقيت والتأثير الاجتماعي قلب السؤال	عندما يكون قرار المنظمة والسياق المقارن قلب السؤال

58.35 خريطة القرار لرسائل الدكتوراه

خريطة القرار: ابدأ بتحديد وحدة التبني والمرحلة والزمن. استخدم MT-0047 عندما يكون جوهر السؤال حركة الابتكار عبر القنوات والزمن وخصائصه المدركة. استخدم MT-0048 عندما يكون جوهر السؤال قرار المنظمة في ضوء الجاهزية والموارد والبيئة. لا تسم التبني تحولا رقميا، ولا تجمع القبول والنجاح والممارسة والاستيعاب في متغير واحد.

58.36 خلاصة الفصل والجسر إلى الفصل 59

يشرح الفصل 58 لماذا ينتشر الابتكار ولماذا تتبناه المنظمة. أما الفصل 59 فينتقل إلى سؤال مختلف: ماذا يحدث عندما تدخل التقنية الممارسة بالفعل، وكيف يعيد المستخدمون والجماعات تشكيلها وتفسيرها عبر القواعد والموارد والأطر التقنية؟

المراجع

Baker, J. (2012). The Technology-Organization-Environment Framework. In Y. K. Dwivedi, M. R. Wade, & S. L. Schneberger

(Eds.), Information Systems Theory: Explaining and Predicting Our Digital Society, Vol. 1 (pp. 231-245). Springer. https://doi.org/10.1007/978-1-4419-6108-2_12

Chau, P. Y. K., & Tam, K. Y. (1997). Factors affecting the adoption of open systems: An exploratory study. MIS Quarterly, 21(1), 1-24. https://doi.org/10.2307/249740

Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. Academy of Management Journal, 34(3), 555-590. https://doi.org/10.2307/256406

Frambach, R. T., & Schillewaert, N. (2002). Organizational innovation adoption: A multi-level framework of determinants and opportunities for future research. Journal of Business Research, https://doi.org/10.1016/S0148-2963(00)00152-1 .176-163 ,(2)55

Iacovou, C. L., Benbasat, I., & Dexter, A. S. (1995). Electronic data interchange and small organizations: Adoption and impact of technology. MIS Quarterly, 19(4), 465-485. https://doi.org/10.2307/249629

Jeyaraj, A., Rottman, J. W., & Lacity, M. C. (2006). A review of the predictors, linkages, and biases in IT innovation adoption research. Journal of Information Technology, 21(1), 1-23. https://doi.org/10.1057/palgrave.jit.2000056

Kuan, K. K. Y., & Chau, P. Y. K. (2001). A perception-based model for EDI adoption in small businesses using a technology-organization-environment framework. Information & Management, https://doi.org/10.1016/S0378-7206(01)00073-8 .521-507 ,(8)38

Low, C., Chen, Y., & Wu, M. (2011). Understanding the determinants of cloud computing adoption. Industrial Management & Data Systems, 111(7), 1006-1023. https://doi.org/10.1108/02635571111161262

Moore, G. C., & Benbasat, I. (1991). Development of an instrument to measure the perceptions of adopting an information

technology innovation. Information Systems Research, 2(3), 192-222. https://doi.org/10.1287/isre.2.3.192

Oliveira, T., & Martins, M. F. (2011). Literature review of information technology adoption models at firm level. Electronic Journal of Information Systems Evaluation, 14(1), 110-121.

Rogers, E. M. (2003). Diffusion of Innovations (5th ed.). Free Press.

Tornatzky, L. G., & Fleischer, M. (1990). The Processes of Technological Innovation. Lexington Books.

Tornatzky, L. G., & Klein, K. J. (1982). Innovation characteristics and innovation adoption-implementation: A meta-analysis of findings. IEEE Transactions on Engineering Management, EM-29(1), 28-45. https://doi.org/10.1109/TEM.1982.6447463

Zhu, K., Kraemer, K. L., & Xu, S. (2006). The process of innovation assimilation by firms in different countries: A technology diffusion perspective on e-business. Management Science, 52(10), 1557-1576. https://doi.org/10.1287/mnsc.1050.0487

الفصل 59: التشكيل التكيفي والتقنية في الممارسة والأطر التقنية

Adaptive Structuration, Technology-in-Practice, and Technological Frames

الأبواب 15-20 - الباب 15: التقنية ونظم المعلومات والتحول الرقمي والذكاء الاصطناعي

59.1 تمهيد: من قرار التبني إلى الاستخدام الذي يعاد تشكيله

تتغير المسألة النظرية جذريا عندما تنتقل المنظمة من سؤال قبول التقنية أو قرار تبنيها إلى سؤال ما يحدث بعد دخولها إلى العمل اليومي. وجود منصة تعاونية أو نظام موارد مؤسسية أو أداة ذكاء اصطناعي لا يحدد وحده كيف سيستخدمها الناس، ولا يضمن أن القواعد المضمنة في التصميم ستنتقل كما هي إلى الممارسة. فالفاعلون يفسرون الخصائص، ويختارون بعضها، ويتجاهلون بعضها، ويطورون اختصارات، ويعيدون توزيع الأدوار، وقد يحولون أداة صممت لغرض إلى مورد لغرض آخر. لهذا يملك الفصل 59 منطقة تفسيرية مختلفة عن الفصول السابقة: إنه يدرس التفاعل المتكرر بين التقنية والبنى الاجتماعية، وما ينشأ أثناء الاستخدام من أنماط ممارسة ومعان مشتركة أو متعارضة. وتحتاج هذه المنطقة إلى ثلاث عدسات متجاورة لكن غير مترادفة: نظرية التشكيل التكيفي لفهم استملاك البنى التقنية والاجتماعية في التفاعل، ونظرية التقنية في الممارسة لفهم البنى التي يجسدها الاستخدام المتكرر، ومنظور الأطر التقنية لفهم الافتراضات والتوقعات والمعرفة التي تشكل معنى التقنية لدى الجماعات المختلفة.

59.2 الملكية النظرية وحدود الفصل

يعالج الفصل ثلاثة كيانات أصلية متمايزة: MT-0049 نظرية التشكيل التكيفي، وMT-0050 نظرية التقنية في الممارسة، وMT-0140 منظور الأطر التقنية. كل كيان يجيب عن سؤال مختلف. AST تسأل كيف يستملك المستخدمون الخصائص البنيوية وروح التقنية مع مصادر بنيوية أخرى، وكيف تنتج أنماط الاستملاك بنى تفاعل ناشئة. Technology-in-Practice تسأل ما البنى التي تتجسد فعليا عندما يستخدم الناس التقنية بصورة متكررة في سياق عمل محدد. Technological Frames تسأل كيف تفهم الجماعات التقنية، وما الذي تتوقعه منها، وكيف يؤدي توافق الأطر أو عدم توافقها إلى التنسيق أو الصراع. ولا يعيد الفصل نظرية النظم الاجتماعية التقنية التي موطنها الفصل 37؛ تلك النظرية تملك سؤال التصميم الكلي والمواءمة بين النظامين الاجتماعي والتقني، بينما يملك هذا الفصل سؤال الاستخدام والممارسة والتشكيل المتبادل بعد أن تصبح التقنية جزءا من العمل.

59.3 من التصميم إلى الاستملاك والممارسة والتفسير

يمنع هذا التفريق ثلاثة اختزالات شائعة. الأول هو الحتمية التقنية، أي افتراض أن خاصية مثل الشفافية أو الأتمتة أو التتبع ستنتج الأثر نفسه في كل منظمة. الثاني هو الاختزال الإرادي الذي يتعامل مع المستخدم كفاعل حر يستطيع إعطاء التقنية أي معنى من دون قيود مادية أو تنظيمية. الثالث هو الاختزال الإدراكي الذي يفسر كل اختلاف في الاستخدام بمواقف أو تصورات فردية ويهمل البنية الاجتماعية والتاريخ المؤسسي وقواعد العمل. الفصل يبني بديلا تفاعليا: التقنية تحمل إمكانات وقواعد وموارد وتصورات تصميمية، لكن آثارها تمر عبر استملاك اجتماعي وممارسة متكررة وتأطير معرفي. لذلك فإن وحدة التحليل قد تكون فريقا أو جماعة مهنية أو ممارسة أو علاقة بين مجموعات، والزمن عنصر جوهري لأن النمط الذي يظهر في أسبوع الإطلاق قد يختلف عن النمط الذي يستقر بعد ستة أشهر أو يتغير بعد تحديث تقني أو تغيير إداري.

59.4 خريطة الحجة وقاعدة اختيار العدسة

إذا كان السؤال عن كيفية استخدام فريق لخصائص نظام تعاوني والدرجة التي اتبع بها قواعده أو حرفها، تبدأ العدسة من AST. إذا كان السؤال عن نمط العمل المستقر الذي يتكون عبر الاستخدام المتكرر، وعن كيفية إعادة إنتاجه أو تغييره، تبدأ العدسة من Technology-in-Practice. وإذا كان السؤال عن اختلاف معنى التقنية بين الإدارة والمطورين والمستخدمين، أو عن النزاع حول غرضها وقيمتها وطريقة استخدامها، تبدأ العدسة من Technological Frames. وقد يحتاج مشروع واحد إلى أكثر من عدسة، لكن التكامل يجب أن يكون وظيفيا لا تجميعيا: تحدد كل عدسة متغيرا أو مرحلة أو مستوى لا تملكه الأخرى، وتربط بينها آلية صريحة. أما وضع أسماء النظريات الثلاث في إطار نظري من دون تحديد من يفسر ماذا ومتى، فيحول التكامل إلى تكديس ويضعف القابلية للاختبار.

59.5 الزمن والحدث والوحدة: ثلاثة مفاتيح قبل صياغة النموذج

أفضل الدراسات في هذا المجال لا تبدأ بقائمة متغيرات، بل بخريطة زمنية للعملية. ما التقنية أو التحديث الذي دخل؟ من الجماعات التي تعاملت معه؟ ما القواعد والموارد السابقة؟ ما أول أنماط الاستخدام؟ ما الأحداث التي دفعت إلى تعديلها؟ وما الذي استقر لاحقا؟ بعد ذلك تحدد وحدة التحليل: قد يكون الفرد مصدرا للبيانات لكنه ليس الوحدة النظرية إذا كان الموضوع هو ممارسة جماعية أو بنية فريق. كما يجب فصل الحدث عن الحالة. إطلاق النظام حدث، أما نمط استخدامه فهو حالة متكررة؛ تعميم تعليمات جديدة حدث، أما إعادة تفسيرها في الاجتماعات فهو عملية. هذا الانضباط يحمي الباحث من دراسة تقنية ديناميكية بمقطع عرضي واحد ثم الادعاء بأنه فسر التشكيل أو الممارسة أو تغير الإطار.

59.6 مثال افتتاحي: نظام ذكاء اصطناعي لدعم القرار

لنفترض أن مستشفى أدخل نظام ذكاء اصطناعي يقترح أولوية الحالات. مديرو المستشفى يرونه أداة لرفع الكفاءة وتوحيد القرار، والأطباء قد يرونه مساعدا تشخيصيا أو تهديدا للاستقلال المهني، والممرضون قد يعاملونه أداة لتنظيم التدفق. بعض الفرق تتبع ترتيب النظام بدقة، وبعضها يستخدمه كمرجع فقط، وبعضها يطور قواعد غير رسمية لتجاوزه في حالات بعينها. AST تركز على استملاك الخصائص وقواعد القرار وكيف يتفاعل ذلك مع السلطة والخبرة. Technology-in-Practice تدرس النمط الذي يتجسد فعليا مع التكرار: متى يستشار النظام، ومن يراجع مخرجاته، وكيف تدخل توصيته في سير العمل. Technological Frames تكشف لماذا تختلف هذه الممارسات أصلا عبر اختلاف معنى الذكاء الاصطناعي والغرض منه وحدود الثقة فيه. المثال يوضح أن التقنية الواحدة يمكن أن تنتج ممارسات متعددة من دون أن يعني ذلك أن ماديتها غير مهمة.

59.6.1 موقع الفصل داخل سلسلة الباب 15

يكتمل معنى الفصل عندما يوضع داخل سلسلة الأسئلة التي بنى عليها الباب 15 منطقه. الفصل 56 يفسر قبول الفرد ونيته، والفصل 57 يسأل عن ملاءمة التقنية للمهمة ونجاح نظام المعلومات، والفصل 58 يدرس الانتشار وقرار التبني على مستوى أوسع. بعد هذه المراحل يصبح السؤال: ماذا يفعل المستخدمون والمنظمة بالتقنية التي قبلت وتبنيت وأصبحت متاحة؟ هذه النقلة تمنع خطأ شائعا في البحوث التطبيقية يتمثل في استخدام مؤشر واحد مثل الاستخدام ليغطي القبول والتبني والممارسة والنجاح معا. الاستخدام في الفصل 59 ليس نتيجة نهائية بسيطة، بل وسيط اجتماعي تقني يعاد عبره تشكيل العمل. لذلك ينبغي أن يوضح الباحث المرحلة التي يدرسها: قبل الاستخدام، أثناء تكون الممارسة، أم بعد استقرارها. كما يبين ما إذا كان التفاوت المراد تفسيره بين أفراد أو فرق أو جماعات مهنية أو وحدات تنظيمية. بهذه الطريقة يصبح اختيار النظرية نتيجة منطق السؤال لا نتيجة شيوع نموذج معين في الأدبيات.

59.6.2 بنية الدليل: لماذا يحتاج الفصل إلى تثليث منهجي؟

المفاهيم الثلاثة في هذا الفصل لا تظهر كاملة في مصدر بيانات واحد. الاستملاك قد يترك أثرا في السجل الرقمي، لكن السجل لا يكشف دائما الغرض من الفعل. الممارسة يمكن ملاحظتها، لكن الملاحظة القصيرة قد لا تبين كيف استقرت تاريخيا. الإطار يمكن استنتاجه من مقابلات ووثائق، لكن الخطاب المعلن قد يختلف عن الاستخدام الفعلي. لهذا يعد التثليث بين الآثار الرقمية والمقابلات والملاحظة والوثائق أكثر من تحسين منهجي؛ إنه جزء من المطابقة بين النظرية والدليل. وعند تعذر الجمع بين كل المصادر، يجب على الباحث تقليص الادعاء بدلا من توسيعه. دراسة استبانة واحدة قد تختبر تصورا عن إطار أو استملاك مدرك، لكنها لا تكفي وحدها لإثبات تشكل ممارسة

عبر الزمن. والتمييز الصريح بين ما شوهد وما قيس وما استنتج يجعل التحليل أكثر قابلية للتحكيم وإعادة الفحص.

59.6.3 معيار الادعاء النظري

كلما ابتعد الادعاء عن الدليل المباشر احتاج الباحث إلى حلقة تفسير إضافية. إذا كانت البيانات تبين اختلاف استخدام خاصية، فالاستنتاج الآمن يتعلق بالاستخدام أو الاستملاك؛ وإذا تبين تكرار النمط واستقراره يمكن الانتقال إلى الممارسة؛ وإذا ظهرت افتراضات مشتركة في خطاب جماعة يمكن الحديث عن إطار تقني. هذا التدرج مهم لأنه يمنع ترقية الملاحظة إلى مفهوم أوسع من دون بينة. كما يساعد المحكم على رؤية سلسلة الاستدلال بوضوح: ما الذي لوحظ، وما البناء الذي يمثله، وما البدائل التي استبعدت، وما حدود التعميم. وفي الفصول التطبيقية اللاحقة تستخدم هذه القاعدة للحفاظ على الفرق بين التبني والتحول وبين التقنية كأداة والتقنية كبنية عمل.

ومن ثم يقتضي التحليل المنضبط في التكامل بين التشكيل والممارسة والتأطير ربط الملاحظة بوحدة التحليل والزمن وسياق الاستخدام، والتمييز بين ما توفره التقنية وما يفعله المستخدمون فعليا، وعدم استنتاج الآلية من مجرد وجود النظام أو من تقييماته العامة. وتزداد قوة الاستدلال عندما تجمع الدراسة بين أثر رقمي يمكن تتبعه، ووصف للممارسة، وتفسير للمعنى الذي يمنحه الفاعلون للتقنية، وتقارن البدائل النظرية قبل تثبيت العلاقات السببية، لأن النتيجة التنظيمية قد تنشأ من التفاعل المتكرر لا من خاصية تقنية.

59.7 نظرية التشكيل التكيفي: الجذور والمشكلة التي جاءت لحلها

ظهرت نظرية التشكيل التكيفي Adaptive Structuration Theory في سياق ازدياد استخدام تقنيات المعلومات المتقدمة، ولا سيما نظم دعم القرار الجماعي، حين لاحظ الباحثون أن النتائج المتوقعة من التقنية لا تظهر بصورة مستقرة. انطلقت DeSanctis and Poole (1994) من نظرية التشكيل لدى Giddens، لكنها أعادت صياغة السؤال بما يناسب دراسة التقنية: بدل افتراض أن النظام يحمل آثارا جاهزة، تدرس النظرية البنى التي توفرها التقنية والبنى التي تتكون في الفعل عندما يستعملها الناس. لذلك تقف AST بين منظورين متطرفين. فهي ترفض الحتمية التي تجعل الخصائص التقنية سببا مباشرا للنتائج، كما ترفض اعتبار الاستخدام اختراعا اجتماعيا بلا قيود. التقنية في هذا المنظور تدخل التفاعل ببنى قابلة للاستدعاء، لكن الفاعلين يختارون كيف يستملكونها، ويستعينون في الوقت نفسه بقواعد وموارد من بيئة العمل والمؤسسة والخبرة السابقة.

59.8 البنى المضمنة في التقنية: الخصائص البنيوية والروح

يميز البناء الأصلي بين structural features وspirit. الخصائص البنيوية هي أنواع القواعد والموارد أو القدرات التي توفرها التقنية للمستخدمين، مثل إمكان التصويت المجهول، وترتيب البدائل، وتخزين السجل، وتوزيع الأدوار، أو تقييد تسلسل الخطوات. أما روح التقنية

فتشير إلى الخط العام للقيم والأهداف الذي تعززه مجموعة الخصائص، أي الغرض الذي يبدو أن النظام صمم لتحقيقه وطريقة التفاعل التي يشجعها. ليست الروح شعارا تسويقيا، بل مبدأ تفسيريا يربط الخصائص بعضها ببعض. وقد يكون نظام تعاون مصمما لتعزيز المشاركة الواسعة، بينما يستعمله فريق بطريقة تعيد تركيز السلطة. هنا لا تقول AST إن النظام فشل ببساطة، بل تسأل كيف تمت عملية الاستملاك، وما مصادر البنية الأخرى التي دخلت التفاعل، وما النتائج التي تولدت من ذلك المسار.

59.9 الاستملاك Appropriation بوصفه فعل اختيار وتعديل

المفهوم المركزي في AST هو الاستملاك: الأفعال التي من خلالها يستدعي المستخدمون بنية تقنية أو بنية اجتماعية ويضعونها في خدمة نشاطهم. الاستملاك قد يكون مباشرا حين تستخدم الخاصية كما صممت، أو انتقائيا حين يستخدم جزء منها، أو مركبا حين تدمج مع إجراء يدوي، أو معدلا حين تتحول دلالتها في السياق. لا ينبغي ترجمة appropriation إلى استخدام فقط، لأن الاستخدام وصف سلوكي عام، بينما الاستملاك يحمل سؤالا عن الكيفية التي تدخل بها بنية معينة في التفاعل. في تطبيق إداري، قد يوفر النظام لوحة مؤشرات مشتركة، لكن المدير قد يستملكها كأداة للمساءلة، بينما يستملكها الفريق كوسيلة لتنسيق العمل. الخاصية واحدة، لكن الاستملاك يختلف بسبب الأهداف والعلاقات والمعايير والخبرة، ومن ثم تتغير البنى الناشئة.

59.10 الاستملاك المخلص وغير المخلص: دقة مفهومية ضرورية

طورت الأدبيات مفهوم faithfulness of appropriation لتمييز مدى اتساق الاستملاك مع روح البنية كما يفهمها المستخدمون والباحثون. من الخطأ التعامل مع الاستملاك غير المخلص بوصفه خطأ تقنيا أو سلوكا سيئا تلقائيا. فقد يكون الانحراف عن التصميم استجابة عقلانية لسياق لم يتوقعه المصمم، وقد يكون مصدر ابتكار محلي، كما قد يكون أيضا طريقة للتحايل على ضوابط ضرورية. لذلك يجب أن يبقى المفهوم وصفيا وتفسيريا قبل أن يصبح معيارا تقييميا. طور Chin, Gopal, and Salisbury (1997) مقياسا لالتقاط الإخلاص في الاستملاك، وأظهروا إمكان تحويل بناء كان يدرس كيفيا إلى أداة كمية ذات صلاحية بنائية. لكن استخدام المقياس يتطلب وضوحا في تحديد الروح والبنية المرجعية، وإلا أصبح الحكم على الإخلاص انعكاسا لرأي الباحث لا لآلية النظرية.

59.11 مصادر البنية الأخرى: المهمة والجماعة والمؤسسة

لا تأتي كل البنى من التقنية. يدخل المستخدمون التفاعل وهم محملون بقواعد مهنية، وتسلسلات سلطة، ومعايير جماعية، وخبرات سابقة، وإجراءات رسمية، وحوافز، ومفردات متفق عليها. تسمي AST هذه العناصر مصادر أخرى للبنية، وهي مهمة لأن التقنية قد تعزز بعضها أو تصطدم بها. في نظام لإدارة المعرفة، مثلا، قد تسمح المنصة بالمشاركة المفتوحة، لكن نظام المكافآت الفردي يشجع احتكار المعرفة. وفي نظام اجتماع إلكتروني قد تتيح الخاصية إخفاء

الهوية، لكن ثقافة الفريق قد تجعل الأعضاء يخشون إمكانية التعرف عليهم. تفسير النتيجة إذن يحتاج إلى رصد التفاعل بين بنى التقنية وبنى السياق، لا قياس سهولة الاستخدام أو المنفعة فقط. هذا ما يجعل AST أكثر ملاءمة للأسئلة التي تتعلق بالجماعات والعمليات التفاعلية.

59.12 مسار الاستملاك وبنية التفاعل الناشئة

تتعامل AST مع النتيجة بوصفها ثمرة سلسلة من moves لا لقطة واحدة. قد يبدأ الفريق باستخدام الوظائف الافتراضية، ثم يكتشف تعارضا مع إيقاع العمل، فيتجاوز خطوة، ثم يضيف قاعدة غير رسمية، ثم يعيد المسؤول توزيع الصلاحيات، فتستقر ممارسة جديدة. كل حركة استملاك تغير شروط الحركة التالية. لذلك فإن السببية هنا تاريخية وتراكمية: المسار matters. هذه الحساسية للمسار تفسر لماذا قد تنتهي مجموعتان تستخدمان التقنية نفسها إلى نتائج مختلفة حتى لو تشابهتا في الحجم والخبرة. وللباحث أهمية خاصة في تسجيل التتابع، لأن اختصار العملية في متوسط استبانة قد يخفي نقطة التحول التي غيرت البنية الناشئة. السجلات الرقمية، ومحاضر الاجتماعات، والملاحظة، والمقابلات المتتابعة يمكن أن تعيد بناء هذا المسار.

59.13 التفاعل بين البنية والفعل: لا بنية بلا ممارسة ولا ممارسة بلا قيود

تستعير AST من التشكيل فكرة ازدواجية البنية: القواعد والموارد تقيد الفعل وتمكنه في الوقت نفسه، ويعاد إنتاجها أو تعديلها عبر الاستخدام. هذه الفكرة تمنع اللغة البسيطة من نوع التقنية تفرض السلوك أو المستخدم يختار بحرية. في فريق موزع جغرافيا، مثلا، يسمح سجل المحادثة بالتوثيق والمراجعة، لكنه قد يغير توزيع الانتباه ويجعل الكتابة أكثر وزنا من التفاعل الشفهي. إذا بدأ الفريق الاعتماد على السجل في تقييم الأداء، تتحول الخاصية من وظيفة حفظ إلى مورد للمساءلة. ومع التكرار قد تصبح هذه الممارسة قاعدة مستقرة. هنا يفسر التحليل كيف تتحول خاصية إلى بنية اجتماعية فاعلة عبر الاستملاك، بدلا من نسب الأثر مباشرة إلى وجود الخاصية.

59.14 النتائج في AST: من عملية القرار إلى الأداء

أحد مخاطر استخدام AST هو القفز من الاستملاك إلى الأداء مباشرة. النظرية صممت أساسا لفهم العملية التي تتوسط العلاقة بين التقنية والنتائج، ولذلك يفترض أن تمر النماذج عبر متغيرات أو مؤشرات عملية مثل نمط المشاركة، وتوزيع النفوذ، وجودة التفاعل، ودرجة الاتفاق، والتنسيق، قبل الوصول إلى سرعة القرار أو جودته أو الرضا. كما أن النتيجة المرغوبة ليست واحدة دائما؛ استملاك يرفع سرعة القرار قد يخفض التنوع في الآراء، وممارسة تزيد المشاركة قد تطيل الوقت. التصميم الجيد يحدد النتيجة التي تتسق مع روح التقنية والمهمة، ويعترف بالمقايضات. وإذا كانت الدراسة كمية، فمن الأفضل اختبار الوساطة أو التسلسل الزمني بدل نموذج ارتباطي مسطح يضع كل المتغيرات على المستوى نفسه.

59.15 القياس: كيف نحول الاستملاك إلى بيانات قابلة للتحليل؟

يمكن قياس AST بثلاث عائلات من الأدلة. الأولى إدراكية عبر مقاييس مثل faithfulness of appropriation أو تقدير الأعضاء لكيفية استخدام الخصائص. الثانية سلوكية عبر سجلات الاستخدام التي توضح من استخدم ماذا ومتى وبأي تسلسل. الثالثة تفسيرية عبر ترميز حركات الاستملاك في المحادثات والاجتماعات والمقابلات. القوة تأتي من الجمع بين هذه الأدلة؛ لأن سجل النقرات لا يكشف معنى الفعل، والمقابلة وحدها قد تعيد بناء الماضي بصورة انتقائية، والمقياس الكمي قد يختزل عملية ديناميكية. يمكن للباحث مثلا أن يحدد خاصية تقنية، ثم يقيس معدل استخدامها، ويرمز الغرض الذي استخدمت من أجله، ويقارن ذلك بروح النظام والمعايير المحلية، ويختبر كيف ارتبط المسار بتغير عملية الفريق.

59.16 تصميمات البحث المناسبة: الطولي والحدثي ومتعدد المستويات

التصميم الطولي هو الأنسب عندما يكون الهدف تفسير التكيف. يمكن أخذ موجات بيانات قبل الإطلاق وبعده في فترات محددة، أو استخدام event history إذا كانت الأحداث المهمة واضحة، أو بناء دراسة حالة عملية process study ترسم حلقات الاستملاك والتعديل. في الفرق الكبيرة قد يستخدم الباحث نموذجا متعدد المستويات: خصائص الأفراد وخبراتهم في المستوى الأول، ومعايير الفريق وطريقة الاستملاك في المستوى الثاني، وقيود المنظمة في المستوى الثالث. أما الدراسة المقطعية فتظل ممكنة إذا كان السؤال عن حالة استملاك مستقرة، لكنها أضعف في ادعاء التشكيل. على الباحث أيضا تجنب common method bias عبر فصل مصادر قياس العملية والنتيجة، واستخدام آثار رقمية أو تقييمات مستقلة عند الإمكان.

59.17 تطبيق موثق: الفرق الافتراضية والتكيف مع تقنية التعاون

أظهرت دراسة Majchrzak et al. (2000) لفريق افتراضي بين منظمات أن التكيف مع التقنية لا يعني مجرد تعلم الوظائف. الفريق واجه عدم مواءمة بين البيئة التنظيمية السابقة وبنية الجماعة والتقنية، ثم عدل عناصر من البيئة والجماعة، ولاحقا ظهرت بنى تقنية وجماعية جديدة مع تغير الأحداث. القيمة النظرية للحالة أنها تجعل التكيف سلسلة إعادة ضبط لا حدث تدريب واحد. بالنسبة للباحث المعاصر، ينطبق المنطق على منصات العمل عن بعد وأدوات إدارة المشاريع والذكاء الاصطناعي التعاوني: قد يتكيف الفريق عبر تغيير قواعد الاجتماع، وتقسيم الأدوار، وحدود الاعتماد على التوصيات، وليس عبر تغيير البرمجية نفسها. لذلك ينبغي أن توثق الدراسة ما الذي تغير: التقنية، أو الجماعة، أو البيئة، أو العلاقة بينها.

59.18 الذكاء الاصطناعي التوليدي من منظور AST

في استخدام الذكاء الاصطناعي التوليدي تصبح فكرة الاستملاك أكثر أهمية لأن التقنية تقدم مجموعة واسعة وغير مغلقة من الاستخدامات. قد تستملك وحدة التسويق الأداة لتوليد بدائل أولية، بينما تستملكها وحدة التدقيق للتلخيص والتحقق، وقد يحولها مدير إلى أداة مراقبة إنتاجية. روح

الأداة ليست دائما واضحة لأنها منصة عامة يمكن أن تدعم أهدافا متعارضة. لذلك يحتاج الباحث إلى تحديد البنية المحلية التي صاغتها المنظمة فوق التقنية العامة: سياسات الاستخدام، الصلاحيات، مكتبة التعليمات، معايير التحقق، وحدود البيانات. ثم يرصد الاستملاك الفعلي لهذه البنى. هذا يمنع خطأ دراسة تبني الذكاء الاصطناعي كمتغير ثنائي، ويكشف كيف تتكون أنماط الحوكمة والثقة والمسؤولية أثناء الاستخدام.

59.19 حدود AST ونقدها

تعرضت AST لانتقادات تتعلق باتساع مفاهيمها وصعوبة القياس وعدم وضوح ما إذا كانت روح التقنية خاصية موضوعية أو بناء تفسيريا. كما أن التركيز التاريخي على تقنيات الجماعات قد يغري بتطبيق المفاهيم آليا على تقنيات مختلفة جذريا. وتظهر مشكلة أخرى عندما يصبح كل اختلاف في الاستخدام دليلا على التكيف؛ عندها تفقد النظرية قدرتها على التمييز. العلاج هو تحديد البنى قبل فحص النتائج، وتحديد توقعات قابلة للتفنيد حول أنواع الاستملاك وآثارها، وربط كل ادعاء بدليل زمني. كما يجب عدم استخدام AST إذا كان السؤال بسيطا عن نية الاستخدام أو قرار التبني، لأن TAM أو UTAUT أو TOE أوجز وأكثر مباشرة في تلك المنطقة. قيمة AST تبدأ عندما يصبح ما يفعله الناس بالتقنية جزءا من الآلية التي نريد تفسيرها.

59.20 فرضيات وصيغ بحث قابلة للدفاع

يمكن صياغة فرضيات AST بصورة أكثر دقة من عبارة الاستخدام الجيد يحسن الأداء. مثال: كلما ارتفعت درجة الاستملاك المتسق مع روح نظام التعاون، زادت مساهمة الأعضاء المتوازنة في القرار، بشرط أن تكون المهمة ذات اعتماد متبادل مرتفع. أو: تؤدي الضغوط الزمنية إلى زيادة الاستملاك الانتقائي للخصائص، ويتوسط ذلك العلاقة بين الضغط وسرعة القرار. أو: يعدل مناخ الأمان النفسي أثر إخفاء الهوية على مشاركة الآراء المخالفة لأن الخاصية التقنية لا تعمل بمعزل عن قواعد التفاعل. هذه الصيغ تربط خاصية أو بنية بعملية استملاك ثم بمخرج، وتسمح بإدخال شروط حدودية بدلا من افتراض أثر عام. في الدراسات النوعية يمكن تحويلها إلى propositions تحدد التسلسل المتوقع ثم اختبار الحالات المؤيدة والمخالفة.

59.20.1 أنواع حركات الاستملاك: من الاستدعاء إلى إعادة التركيب

تسمح AST بتحليل أكثر دقة عندما لا يكتفي الباحث بالقول إن المستخدمين عدلوا التقنية، بل يحدد نوع الحركة التي حدثت. قد يكون الاستملاك مباشرا باستدعاء قاعدة أو مورد كما هو، أو استبداليا عندما تستخدم بنية بديلة، أو تركيبيا عندما تجمع بنى عدة، أو توسعيا عندما يضاف إلى البنية ما لم يكن جزءا من الاستخدام المتوقع. القيمة ليست في حفظ التصنيفات بل في تحويلها إلى سجل للعملية. إذا ألغى فريق خطوة الموافقة الإلكترونية واستبدلها بموافقة شفوية ثم أعاد إدخال النتيجة في النظام، فهذه حركة مختلفة عن استخدام خاصية الاستثناء المضمنة. والتمييز يسمح بتفسير المخاطر والنتائج: بعض التحويرات ترفع المرونة، وبعضها يخلق نقاطا عمياء في التتبع.

كما يساعد على مقارنة فرق تستخدم التقنية نفسها بطرق مختلفة من غير اختزال الفروق في مقدار الاستخدام.

59.20.2 المواقف من الاستملاك والتوافق حوله

لم تركز AST على الفعل وحده، بل اهتمت أيضا بمواقف الجماعة من طريقة الاستملاك ودرجة الاتفاق عليها. قد يستخدم الفريق خاصية بطريقة غير متسقة مع روح التقنية مع وجود إجماع قوي على هذا الاستخدام، وقد يحدث العكس حين يكون الاستخدام قريبا من التصميم لكن الأعضاء يختلفون حول جدواه. هذا التفريق مهم لأن الاستقرار الاجتماعي لا يساوي الإخلاص للتصميم. طورت Salisbury, Chin, and Gopal (2002) قياسا للتوافق حول الاستملاك، وهو امتداد يساعد الباحث على فصل مستوى السلوك عن مستوى الإجماع. في التطبيقات الحديثة يمكن أن يكون الفريق متفقا على قاعدة محلية لاستخدام الذكاء الاصطناعي رغم أنها غير منصوص عليها رسميا؛ عندها يصبح الإجماع مؤشرا على احتمال استقرار الممارسة، لكنه لا يثبت تلقائيا أنها آمنة أو فعالة.

59.20.3 دور القيادة والتيسير في مسار التكيف

القائد أو الميسر لا يعمل خارج عملية التشكيل، بل يدخلها كمصدر للبنية. طريقة تقديم الخصائص، وتوقيت التدخل، وتفسير القواعد، وكيفية التعامل مع الانحرافات تؤثر في مسار الاستملاك. في نظام اجتماعات إلكتروني، قد يشجع الميسر استخدام التصويت السري لحماية الرأي المخالف، أو قد يطلب من الأعضاء كشف هوياتهم فيعيد إنتاج التسلسل الهرمي. وفي منصة عمل رقمية قد تتحول خاصية التتبع إلى أداة تعلم إذا ناقش القائد البيانات جماعيا، أو إلى أداة رقابة إذا ربطها بالعقوبات الفردية. لذلك يمكن للبحوث إدخال leadership intervention بوصفه شرطا حدوديا أو حدثا في العملية، بدلا من معاملته كمتغير خلفي. ومن الناحية التطبيقية يعني ذلك أن تدريب المديرين على إدارة الاستملاك قد يكون أهم من تدريبهم على وظائف النظام فقط.

59.20.4 تحليل العملية وترميز حلقات الاستملاك

لإجراء تحليل نوعي منضبط يمكن بناء codebook يميز بين مصدر البنية، وحركة الاستملاك، والغرض المعلن، ورد فعل الآخرين، والنتيجة الفورية، وما إذا كانت الحركة تكررت أو عدلت لاحقا. الوحدة قد تكون مقطعا من اجتماع أو حدثا في سجل منصة أو قرارا تشغيليا. بعد الترميز ترتب الأحداث زمنيا لتكوين episodes، ثم تقارن الحلقات التي أدت إلى استقرار مختلف. هذه الخطوات تمنع التحليل من التحول إلى سرد قصصي غير قابل للفحص. ويمكن استخدام matrices لربط الخصائص التقنية بأنواع الاستملاك والنتائج، أو sequence maps لتحديد نقاط التحول. إذا تكررت الحركة نفسها في سياقات متعددة وكانت النتيجة متقاربة، يقوى الادعاء بوجود آلية؛ وإذا ظهرت حالات مخالفة، تستخدم لتحديد الشروط الحدودية بدلا من حذفها.

59.20.5 المرونة التقنية وحدود صلاحية النظرية

تزداد قيمة AST عندما تكون التقنية غنية بالخصائص أو قابلة للتخصيص ويملك المستخدمون مساحة لتغيير طريقة استخدامها. أما في نظم شديدة التقييد حيث لا يمكن تنفيذ المهمة إلا بتسلسل واحد، فقد يكون التفاوت في الاستملاك محدودا، ويصبح تفسير الأداء أكثر ارتباطا بالتصميم أو الملاءمة أو المهارة. ومع ذلك حتى النظام المقيد يمكن أن يخلق استملاكات خارجية عبر أعمال موازية أو حلول جانبية. لذلك لا يقاس مدى ملاءمة AST بعدد الخصائص فقط، بل بدرجة discretion الفعلية حول دمج التقنية في النشاط. على الباحث أن يثبت وجود هذه المساحة قبل بناء نموذج معقد عن الاستملاك، وأن يوضح ما إذا كان التكيف يحدث داخل النظام أو حوله أو في القواعد التنظيمية المحيطة به.

59.20.6 المنطق التكويني بدلا من الأثر المنفرد

قد تكون نتائج الاستملاك تكوينية configurational أكثر منها إضافية. خاصية إخفاء الهوية مثلا قد لا تعزز المشاركة وحدها، لكن أثرها يظهر عندما تقترن بقاعدة تمنع العقوبة وبميسر يطلب الرأي المخالف وبمهمة تتطلب تنوعا معرفيا. هذا المنطق يسمح باستخدام QCA أو نماذج تفاعل أو مقارنة حالات تكوينية إذا كانت البيانات مناسبة. المهم ألا يختزل الباحث AST إلى معاملات مستقلة منفصلة ثم يستغرب ضعف التأثيرات. النظرية أصلا تفترض تفاعلا بين بنى التقنية ومصادر أخرى للبنية وحركات الاستملاك. ولذلك فإن التكوين الذي يجمع التقنية والسياق والممارسة قد يكون وحدة التفسير الأنسب، مع ضرورة تجنب الإفراط في المتغيرات الذي يجعل النموذج غير قابل للتفسير.

59.20.7 الحوكمة بوصفها تصميم شروط الاستملاك

يمكن ترجمة AST إلى منطق حوكمة عملي. المنظمة لا تستطيع التحكم في كل فعل استخدام، لكنها تستطيع تصميم شروط الاستملاك عبر الصلاحيات، والافتراضات الافتراضية، والتدريب، ودعم المستخدم، وقواعد الاستثناء، وشفافية السجل، ومساحات التغذية الراجعة. الهدف ليس فرض الإخلاص دائما، بل تمييز المجالات التي تحتاج انضباطا من المجالات التي تستفيد من التكيف المحلي. في الأنظمة المالية قد تكون بعض الخطوات غير قابلة للتجاوز لأسباب رقابية، بينما تسمح واجهات التقارير بمساحة واسعة للتخصيص. هذا التفريق يقلل الصراع بين التوحيد والمرونة. بحثيا يمكن اختبار كيف تؤثر governance arrangements في تنوع أنماط الاستملاك أو في سرعة استقرارها، بدلا من قياس الحوكمة كسياسة عامة منفصلة عن الاستخدام.

59.20.8 السياق الثقافي والمؤسسي

لا ينبغي افتراض أن روح التقنية أو الاستملاك المخلص يحملان المعنى نفسه عبر الثقافات والمؤسسات. خاصية التصويت المجهول قد تفسر كحماية للمشاركة في سياق، وكعلامة نقص ثقة في سياق آخر. كما قد تجعل لوائح الامتثال بعض الاستملاكات غير ممكنة حتى لو كانت تقنية

متاحة. لهذا تحتاج الدراسات المقارنة إلى وصف قواعد السلطة والمسؤولية والخصوصية والمهنة التي تدخل التفاعل. ويمكن فحص invariance إذا استخدمت مقاييس كمية، أو بناء مقارنة نوعية متوازية للمصادر البنيوية. هذه الحساسية تمنع تفسير اختلافات السياق كفشل للمستخدمين في الاستفادة من التقنية، وتظهر كيف تنتقل البنية التقنية إلى نظام اجتماعي مؤسسي أوسع.

59.20.9 التدرج في الإطلاق كفرصة للسببية

تقدم عمليات الإطلاق المرحلي فرصة قوية لتصميمات شبه تجريبية. إذا أدخلت المنظمة نظاما على وحدات في أوقات مختلفة، يمكن مقارنة البنى والممارسات قبل الإطلاق وبعده مع وحدات لم تصلها التقنية بعد، ثم استخدام البيانات النوعية لتفسير لماذا تختلف الآثار. لا تحل هذه الاستراتيجية كل مشكلة لأن الوحدات قد تختار بترتيب غير عشوائي، لكنها تحسن الفصل بين أثر الحدث والتغيرات العامة. ويمكن ربط difference-in-differences بمؤشرات الاستملاك أو استخدام interrupted time series لمخرجات عملية. المهم أن لا يحل الأسلوب الإحصائي محل النظرية: التقدير يحدد أن تغيرا حدث، بينما AST تشرح مسار البنية والاستخدام الذي أنتجه.

59.20.10 من الاستملاك إلى التعلم التنظيمي

قد ينتج عن الاستملاك معرفة جديدة تتجاوز التقنية نفسها. عندما يكتشف فريق أن طريقة معينة للتعاون الرقمي تقلل إعادة العمل، قد تتحول القاعدة إلى معيار تنظيمي وتنتشر إلى فرق أخرى. هنا يلامس الفصل نظرية التعلم التنظيمي التي موطنها الفصل 65، لكن لا يعيدها. وظيفة AST هي تفسير كيف نشأت القاعدة في التفاعل؛ أما التعلم التنظيمي فيفسر كيف تحفظ المعرفة وتنتقل وتتغير على مستوى المنظمة. هذه الإحالة مهمة لرسائل الدكتوراه التي تريد ربط التكيف بالقدرة أو الابتكار: يجب تحديد نقطة التسليم بين الآليتين، لا اعتبار الاستملاك والتعلم مترادفين. بذلك يبقى النموذج متعدد النظريات قابلا للتفسير ومتماسكا مع حدود الملكية النظرية بين الفصول.

59.20.11 الإخلاص للتصميم ليس هو التزام التنفيذ

يفيد التمييز بين faithful appropriation وبين implementation fidelity. التزام التنفيذ يسأل عادة هل طبقت المنظمة مكونات تدخل أو نظام وفق الوصفة المحددة، بينما الإخلاص في AST يتعلق بعلاقة الاستملاك بروح بنية التقنية أثناء التفاعل. قد تلتزم الوحدة بإجراءات الإطلاق كاملة ثم تستخدم النظام لاحقا بطريقة لا تنسجم مع الروح المقصودة. وقد تنحرف عن خطوات التنفيذ الرسمية لكنها تطور استملاكا يحقق الغاية التصميمية بدرجة أعلى. هذا الفرق يمنع خلط مرحلتين ويجعل القياس أكثر عدلا. في تقييم البرامج الرقمية يمكن للباحث أن يقيس fidelity في مرحلة rollout بصورة مستقلة، ثم يقيس appropriation بعد الدخول في العمل، ويختبر إن كان أحدهما يفسر الآخر أو إن كانت بينهما فجوة.

59.20.12 غموض روح التقنية وكيف يعالج بحثيا

قد تكون روح التقنية نفسها موضع نزاع، خصوصا في المنصات العامة والذكاء الاصطناعي. المصمم قد يقدم أهدافا متعددة، والمورد قد يغير الرسالة التسويقية، والمنظمة تضيف سياسات محلية. لذلك لا يجوز للباحث افتراض spirit واحدة من دون دليل. يمكن إعادة بنائها من وثائق التصميم، ومقابلات المطورين، وإرشادات الاستخدام، والخصائص التي يكافئها النظام، ثم مقارنة هذه المصادر. إذا ظهرت أرواح متعارضة، يمكن أن تصبح هذه النتيجة جزءا من التحليل بدلا من إجبار النظام على مقصد واحد. كما يجب بيان المستوى المقصود: روح المنتج الأصلي أم روح التطبيق المحلي. هذا الضبط مهم جدا حين تكون التقنية منصة قابلة للتهيئة وتختلف طريقة تقديمها بين الوحدات.

59.20.13 نشوء المعايير الجماعية من الاستخدام

مع تكرار الاستملاك يمكن أن تظهر معايير لم تكن موجودة في البداية. قد يتفق الفريق ضمنيا على أن الرد في القناة العامة واجب خلال ساعة، أو أن التعديل على مستند مشترك يحتاج إشعارا، أو أن توصية الذكاء الاصطناعي لا تعتمد من دون مراجعة زميل. هذه المعايير تصبح مصدرا جديدا للبنية في الحلقات اللاحقة، فتتغير نقطة البداية نفسها. من هنا تتميز AST بأنها لا ترى السياق صندوقا ثابتا؛ التفاعل ينتج سياقا جديدا. يمكن للباحث توثيق لحظة ظهور المعيار، وآلية انتشاره، ومن يعاقب مخالفته، وما إذا دخل في سياسة رسمية. بهذا يتحول مفهوم البنية الناشئة من استعارة إلى سلسلة أدلة.

59.20.14 الاستملاك الدفاعي والتحايلي

ليس كل استملاك موجها لزيادة القيمة التنظيمية. قد يستخدم الأفراد خصائص النظام لحماية مجالهم أو نقل العبء أو إظهار امتثال شكلي أو إخفاء تأخير. مثال ذلك إدخال بيانات في آخر اللحظة لتبدو المؤشرات مكتملة، أو استخدام التصنيف بطريقة تقلل ظهور الحالات الصعبة. AST تسمح بتفسير هذه الممارسات لأنها تدرس القواعد والموارد والأهداف داخل التفاعل، لكنها لا تمنحها شرعية. يحتاج الباحث إلى فصل الغرض المعلن عن الغرض العملي، وربط السلوك بالحوافز والسلطة. هذه الحالات مهمة لأنها تكشف أن التقنية قد يعاد تشكيلها لخدمة مصالح محلية، وأن مراقبة الاستخدام تحتاج فهما اجتماعيا لا تدقيقا تقنيا فقط.

59.20.15 الاستملاك بين المنظمات

في المنصات المشتركة وسلاسل الإمداد لا تتم عملية الاستملاك داخل منظمة واحدة. المورد والمشتري والمشغل والجهة المنظمة قد يستدعون خصائص المنصة بطرق مختلفة، ويتفاوضون على معايير البيانات والصلاحيات وتوقيتات الاستجابة. هنا تصبح البنية الناشئة بين تنظيمية، وقد تنتج قواعد لا يملكها طرف منفرد. يمكن تصميم دراسة تقارن appropriation moves عبر أطراف العلاقة وتبحث كيف تؤثر عدم موازنة القوة أو اختلاف الأهداف في الاستقرار. هذه

المعالجة لا تحل محل الرؤية العلائقية أو الشبكات؛ هي تركز تحديدا على ما يحدث عندما تدخل التقنية في التفاعل بين الشركاء، بينما تظل مصادر الريع أو موقع الشبكة في مواطنها الأصلية.

59.20.16 الاستملاك وشبكات التفاعل داخل الفريق

يمكن دمج مؤشرات الشبكة بوصفها بيانات مساعدة لا كبديل عن AST. إذا كان بعض الأعضاء وسطاء في تدفق المعرفة التقنية فقد يقودون أنماط الاستملاك، وإذا تركزت الأسئلة حول خبير واحد قد تصبح ممارسته معيارا للفريق. يمكن رسم شبكة من يطلب المساعدة ممن، ثم ربط موقع الفاعل بحركات الاستملاك التي يبدأها أو يشرعنها. لكن الفصل 54 يملك نظرية الشبكات، لذلك يظل استخدامها هنا أداة لقياس توزيع التفاعل لا إعادة شرح نظرية المركزية والفجوات. هذا النوع من الدمج يبين كيف يمكن للعدسة أن تستفيد من بيانات علائقية مع الحفاظ على ملكية السؤال.

59.20.17 معيار اختيار نتيجة مناسبة لـ AST

النتيجة الجيدة في نموذج AST يجب أن تكون قريبة بما يكفي من عملية الاستملاك حتى يمكن تفسير الرابط. جودة القرار، وتوازن المشاركة، ووضوح التنسيق، وزمن الاستجابة أمثلة مناسبة إذا كان الاستملاك يغير التفاعل المؤدي إليها. أما مؤشرات بعيدة مثل الربحية السنوية فتحتاج حلقات وسيطة كثيرة وقد تتأثر بعوامل لا يملكها النموذج. لذلك يفيد بناء causal chain يبدأ بالبنية المتاحة، ثم الاستملاك، ثم تغير التفاعل، ثم النتيجة القريبة، وأخيرا نتيجة بعيدة إذا توفرت أدلة كافية. هذا التسلسل يرفع قابلية الدفاع أمام المحكم ويمنع تحميل النظرية أكثر مما تستطيع تفسيره.

59.20.18 جودة المهمة كشرط حدودي

تختلف أهمية الاستملاك بحسب طبيعة المهمة. في المهام الروتينية ذات المخرجات الواضحة قد يكون الانضباط في استخدام الخصائص أكثر أهمية من الإبداع في التكيف، بينما في المهام الغامضة والمبتكرة قد يكون الاستملاك المرن ضروريا لدمج معرفة موزعة. لذلك يمكن إدخال task uncertainty أو interdependence كشرط حدودي إذا كان له أساس نظري، لا كمتغير إضافي عشوائي. ويجب قياسه مستقلا عن طريقة الاستخدام حتى لا تصبح العلاقة دائرية. هذه الخطوة تساعد على تفسير لماذا يكون النمط نفسه مفيدا في فريق وضارا في آخر.

59.20.19 توثيق الحالات المخالفة

الحالة التي لا تتبع التوقع النظري ليست مشكلة يجب حذفها. إذا استملك فريق التقنية بطريقة متسقة مع روحها ولم تتحسن النتيجة، فقد يكون السبب نقص مهارة أو تعارض حوافز أو عدم ملاءمة للمهمة. تحليل هذه الحالات يحدد حدود AST ويمنع تحويل الإخلاص إلى تفسير شامل. في البحث النوعي تسجل negative cases صراحة ويعاد فحص السلسلة السببية، وفي البحث

الكمي تفحص التفاعلات واللاخطية والاختلاف بين المجموعات. هذا السلوك المنهجي يجعل النظرية أداة للاختبار لا قصة تستخدم بعد ظهور النتائج.

59.20.20 الوصف المسبق للبنية قبل اختبار النتيجة

من الضوابط المهمة أن يحدد الباحث الخصائص البنيوية وروح التقنية ومصادر البنية السياقية قبل أن ينظر إلى الأداء النهائي قدر الإمكان. فإذا عرف أن الفريق نجح ثم أعاد وصف كل ما فعله بأنه استملاك مخلص، وقع في تحيز بعدي يجعل النظرية غير قابلة للتفنيد. يمكن إعداد protocol مسبق يحدد المؤشرات والأحداث ومعايير التصنيف، ثم يسمح بتعديل موثق إذا ظهرت بنية لم تكن متوقعة. هذا الأسلوب يقوي الشفافية ويجعل التحليل الاستكشافي قابلا للتمييز عن الاختبار التأكيدي.

59.20.21 حد التعميم

لا يعمم الباحث نمط استملاك من فريق واحد على التقنية كلها. التعميم التحليلي يتعلق بالآلية والشروط: متى تسمح بنية معينة بنمط استملاك، وتحت أي قواعد جماعية يستقر، وما النتيجة القريبة التي يغيرها. هذا النوع من التعميم أكثر دقة من الادعاء بأن الخاصية ستنتج الأثر نفسه في كل منظمة.

ومن ثم يقتضي التحليل المنضبط في نظرية التشكيل التكيفي ربط الملاحظة بوحدة التحليل والزمن وسياق الاستخدام، والتمييز بين ما توفره التقنية وما يفعله المستخدمون فعليا، وعدم استنتاج الآلية من مجرد وجود النظام أو من تقييماته العامة. وتزداد قوة الاستدلال عندما تجمع الدراسة بين أثر رقمي يمكن تتبعه، ووصف للممارسة، وتفسير للمعنى الذي يمنحه الفاعلون للتقنية، وتقارن البدائل النظرية قبل تثبيت العلاقات السببية، لأن النتيجة التنظيمية قد تنشأ من التفاعل المتكرر لا من خاصية تقنية.

59.21 من ازدواجية التقنية إلى عدسة الممارسة

قدمت Orlikowski (1992) نموذجا تركيبيا مبكرا يرفض الفصل بين التقنية كبنية موضوعية والتقنية كنتيجة للفعل البشري. ثم طورت في 2000 practice lens تركز بصورة أوضح على ما يفعله الناس فعليا أثناء استخدام التقنية. التحول مهم: بدلا من البحث فقط عن بنى ثابتة مدمجة في المصنوع التقني، يصبح التركيز على structures enacted in practice، أي البنى التي تتجسد عندما يتعامل المستخدمون بصورة متكررة مع خصائص التقنية في سياقهم. هذا لا يعني إنكار التصميم أو المادة، بل تغيير موضع السؤال من ما الذي تحتويه التقنية إلى ما الذي ينجزه الفاعلون بها بشكل متكرر. ومن هنا تأتي نظرية التقنية في الممارسة بوصفها عدسة مناسبة عندما تكون التقنية مرنة وقابلة لاستخدامات متعددة، أو عندما يختلف الاستخدام بين جماعات تملك النظام نفسه.

59.22 ما المقصود بـ Technology-in-Practice؟

التقنية في الممارسة ليست البرمجية نفسها ولا سياسة الاستخدام ولا موقف المستخدم. إنها البنية المتكررة التي تتكون عندما يستدعي الفاعلون في أفعالهم اليومية خصائص من التقنية مع معرفتهم وقواعدهم وظروفهم. لذلك يمكن أن تكون لمنظمة واحدة تقنيات في الممارسة متعددة حول الأداة نفسها. قد تستخدم مجموعة منصة التواصل كلوحة إعلانات، وأخرى كمساحة تعاون، وثالثة كأرشيف رسمي. الاختلاف لا يتطلب نسخا تقنية مختلفة؛ يكفي اختلاف ما يستدعى من خصائص وكيف يدخل في الروتين. ومع تكرار الفعل تصبح الممارسة مألوفة، فتوجه ما يفعله الأفراد لاحقا، لكنها تظل قابلة للتغيير إذا تغيرت الظروف أو ظهرت مشكلة أو انضم فاعلون جدد. هذه الدائرية بين الفعل والبنية هي جوهر العدسة.

59.23 التجسيد Enactment بدلا من التنفيذ Implementation فقط

لغة التنفيذ تفترض غالبا أن هناك تصميم استخدام معروفا ينتقل من المشروع إلى المنظمة، وأن النجاح يقاس بدرجة الالتزام به. أما enactment فيشير إلى أن الاستخدام ينتج البنية أثناء الممارسة. يمكن أن تنفذ المنظمة نظاما بنجاح تقني ثم تتجسد حوله ممارسة لا تحقق الهدف المتوقع. والعكس ممكن: قد يستخدم الموظفون وظائف ثانوية بطرق مبتكرة فتظهر قيمة لم تكن في خطة التنفيذ. هذا التمييز مهم في دراسات التحول الرقمي، لأن go-live ليس نهاية العملية. الباحث الذي يكتفي بسؤال هل تم التنفيذ؟ يفقد المسار الذي تتكون فيه القيمة أو المقاومة أو التعديل. لذلك تتبع عدسة الممارسة تفاصيل العمل بعد الإطلاق: من يفعل ماذا، بأي خاصية، مع من، في أي موقف، وبأي نتيجة فورية، وكيف يتكرر النمط.

59.24 الأنماط الثلاثة: القصور والتطبيق والتغيير

في عرض)2000(Orlikowski يمكن التمييز بين تقنيات في الممارسة تعيد إنتاج القائم، وأخرى توسع الاستخدام لتدعيم العمل، وأخرى تغير الممارسة بوضوح. يشار إلى هذه الأنماط عادة بالقصور inertia، والتطبيق application، والتغيير change. ليست تصنيفات قيمية صارمة ولا مراحل إلزامية. القصور قد يكون عقلانيا إذا كان السياق لا يحتاج إعادة تصميم، والتغيير قد يكون مكلفا أو خطرا إذا حدث بلا حوكمة. القيمة التحليلية للتصنيف أنه يربط نمط الاستخدام بدرجة إعادة إنتاج القواعد والموارد أو تعديلها. في دراسة منصة معرفية، مثلا، قد يعني القصور استخدامها لإرسال الملفات فقط، والتطبيق استخدامها لبناء قاعدة مشتركة، والتغيير إعادة تشكيل مسؤوليات إنتاج المعرفة والمراجعة بحيث يصبح العمل نفسه مختلفا.

59.25 التكرار والروتين: كيف تستقر الممارسة؟

الممارسة لا تصبح بنية لأنها حدثت مرة واحدة. الاستقرار يأتي من التكرار، ومن توقع الآخرين للنمط، ومن ارتباطه بتوقيتات وأدوار وموارد. فإذا بدأ فريق بتوثيق القرارات في قناة رقمية ثم أصبح الرجوع إليها شرطا قبل فتح المهمة التالية، يتحول الفعل من تصرف اختياري إلى

جزء من تنظيم العمل. ومع ذلك لا تكون البنية نهائية؛ انقطاع الخدمة، أو تغيير القائد، أو إضافة خاصية جديدة، أو ضغط زمني قد يفتح مسارا لتجسيد ممارسة أخرى. لهذا تتميز عدسة الممارسة عن قياس الاستخدام الكمي فقط. عدد مرات الدخول قد يبقى ثابتا بينما تتغير وظيفة الاستخدام بصورة جوهرية. المطلوب هو تفسير pattern of engagement لا مجرد كثافة النشاط.

59.26 المعرفة الضمنية والمهارة المحلية في تشكيل الاستخدام

يعتمد تجسيد التقنية على معرفة لا تظهر دائما في الأدلة الرسمية. المستخدمون يتعلمون اختصارات، ويعرفون متى يثقون بالنظام ومتى يحتاجون مراجعة، ويطورون قواعد تفاوضية حول من يملك حق التعديل أو من يتحمل الخطأ. هذه المعرفة المحلية تجعل الممارسة أوسع من واجهة الاستخدام. في نظام تخطيط موارد المؤسسة قد تكون العملية الرسمية موحدة، لكن المستخدمين الخبراء يعرفون متى يستخدمون حقل ملاحظات لتجاوز نقص في التصنيف أو كيف ينسقون خارج النظام قبل إدخال القرار. الباحث الذي لا يلاحظ هذه الطبقة قد يصف المنظمة بأنها ملتزمة بالنظام بينما القيمة الفعلية تنتج في مزيج من النظام والعمل غير المرئي. لذلك تعد المقابلات الموقفية والملاحظة والسجلات أدوات مكملة لا بدائل.

59.27 السلطة والممارسة: من يستطيع تغيير طريقة الاستخدام؟

ليست كل ممارسة نتاج تفاوض متكافئ. الصلاحيات الرسمية، وملكية البيانات، والخبرة التقنية، والقدرة على تغيير الإعدادات، والوصول إلى المديرين تمنح بعض الفاعلين وزنا أكبر في تثبيت نمط استخدام. قد يستطيع مدير فرض إدخال مؤشرات معينة، بينما يملك فريق التقنية التحكم في القوالب، ويملك المستخدم الخبير سلطة غير رسمية عبر معرفة الاستثناءات. لذلك يجب ألا تقدم Technology-in-Practice كمنظور محايد عن القوة. العدسة لا تستبدل نظريات القوة، لكنها تسمح بإظهار أين تمارس القوة داخل الممارسة: من يحدد الإجراء الطبيعي؟ من يملك حق التجاوز؟ من يستطيع تحويل workaround إلى قاعدة رسمية؟ هذه الأسئلة تزيد تفسير التغير وتمنع رومانسية فكرة التكيف المحلي.

59.28 القياس في عدسة الممارسة: من الاستبانة إلى أثر العمل

يصعب اختزال technology-in-practice في مقياس انعكاسي واحد لأن البناء يتكون من نمط أفعال وعلاقات ومعان. لذلك تناسبه التصاميم النوعية والعملية أكثر من الاستبانة التقليدية، مع إمكان استخدام مؤشرات كمية مشتقة من آثار رقمية. يمكن بناء typology للممارسات عبر تسلسل الأفعال، ومزيج الخصائص المستخدمة، وتوقيت الاستخدام، والفاعلين المشاركين، ثم اختبار علاقتها بالنتائج. كما يمكن استخدام sequence analysis أو process mining عندما يسجل النظام أحداثا تفصيلية، لكن التحليل يحتاج تفسير المعنى التنظيمي للسلاسل. مسار نقرات متشابه قد يخدم هدفين مختلفين، ولهذا يجب ربط السجل بالسياق. في الدراسات المختلطة يمكن اكتشاف الأنماط رقميا ثم تفسيرها بالمقابلات والملاحظة.

59.29 التصميم الطولي وتحديد لحظات إعادة التشكيل

أفضل نقطة لجمع البيانات ليست دائما بعد التنفيذ مباشرة. على الباحث تحديد لحظات يتوقع فيها تغير الممارسة: إطلاق نسخة جديدة، انتقال للعمل عن بعد، تغيير سياسة، أزمة تشغيلية، دخول مدير جديد، أو ظهور تقنية بديلة. يمكن مقارنة الممارسة قبل الحدث وبعده، ورصد ما استمر وما تغير. إذا كان المشروع يمتد عاما، قد تؤخذ موجات شهرية قصيرة بدل مقابلة واحدة طويلة في النهاية. ويمكن استخدام critical incident technique لاستدعاء أحداث محددة لا انطباعات عامة. قوة التصميم تأتي من إظهار أن البنية الجديدة ظهرت بعد سلسلة أفعال قابلة للتتبع، لا من مجرد أن المشاركين قالوا إن طريقة العمل تغيرت.

59.30 حدود النظرية وعلاقتها بالمادية الاجتماعية

تقدم عدسة الممارسة تفسيرا قويا للاستخدام المتجسد، لكنها قد تتعرض لنقد إذا بدا أن كل شيء يتحدد بالفعل الاجتماعي وأن الخصائص المادية تنسحب إلى الخلفية. هذا النقد ساهم في تطور مناقشات المادية الاجتماعية التي سيكون موطنها الفصل 60، ولذلك لا ينبغي لهذا الفصل أن يعيد ملف sociomateriality. الحد هنا واضح: Technology-in-Practice تبقي التمييز التحليلي بين التقنية والمستخدم لكنها تركز على البنى التي تتجسد في الاستخدام؛ أما المادية الاجتماعية فتدفع أبعد نحو عدم قابلية الاجتماعي والمادي للفصل في الممارسة. إذا كان سؤال الباحث يحتاج وصف كيف يستخدم الناس تقنية محددة، تكفي عدسة الممارسة غالبا. وإذا كان يفترض أن الفاعلية نفسها موزعة في تشابك مادي اجتماعي، ينتقل إلى الفصل التالي.

59.31 الذكاء الاصطناعي والعمل المعرفي: ممارسة تتغير أثناء الاستخدام

الذكاء الاصطناعي التوليدي يبرز فائدة العدسة لأن القيمة لا تتحدد بوجود النموذج، بل بنمط دمجه في سير العمل. قد يستخدمه الباحث لصياغة أفكار أولية ثم يتحقق منها يدويا، أو قد تعتمد وحدة خدمة العملاء على مسودة آلية يعاد تحريرها، أو قد يتحول النظام إلى وسيط في توزيع المهام. بمرور الوقت تظهر قواعد محلية: أي أنواع المسائل ترسل للنموذج، ما درجة الإفصاح، من يراجع، وكيف تسجل الأخطاء. هذه القواعد ليست كلها في سياسة المؤسسة ولا في النموذج نفسه؛ إنها technology-in-practice. قياسها يتطلب تتبع العمل الفعلي لا سؤال المستخدم عن تكرار الاستخدام فقط. كما يسمح المنظور بدراسة كيف تتحول الممارسة عندما يتحسن النموذج أو تتغير درجة الثقة أو يحدث خطأ بارز.

59.32 ERP والسحابة والعمل الهجين: أمثلة على تعدد الممارسة

في ERP قد يفرض النظام مخطط عملية موحدا، لكن الوحدات تبني حوله ممارسات مختلفة للموافقة والتسوية والتعامل مع الاستثناءات. في الخدمات السحابية قد تتغير ممارسة مشاركة الملفات تدريجيا من إرسال نسخ إلى تحرير متزامن، وهو تغير في التنسيق لا في مجرد منصة التخزين. وفي العمل الهجين قد تستخدم أداة الاجتماعات مرة كبديل للمكتب، ومرة كمساحة توثيق،

ومرة كواجهة لإدارة الحضور. هذه الأمثلة تبين أن وحدة المقارنة المفيدة قد تكون practice configuration داخل نفس المنظمة، لا المنظمة كلها. وبهذا يستطيع الباحث تفسير التفاوت الداخلي الذي تضيع آثاره عندما يجمع الاستخدام في متوسط واحد.

59.33 صيغ فرضيات وأسئلة نوعية

إذا أراد الباحث صياغة نموذج كمي مستوحى من عدسة الممارسة، ينبغي تحويل النمط المتجسد إلى متغير يمكن الدفاع عنه، مثل درجة دمج التقنية في سير العمل، أو تنوع الاستخدامات، أو الاعتماد المتبادل بين العمل الرقمي واليدوي، مع عدم الادعاء أن المقياس يغطي النظرية كلها. مثال فرضية: يزيد دمج الأداة في الممارسة أثر جودة المعلومات على سرعة إنجاز المهمة. مثال آخر: يؤدي تغير السياسات إلى إعادة تشكيل practice pattern، ويكون الأثر أقوى عندما يمتلك المستخدمون مساحة عالية للتصرف. وفي الدراسة النوعية يمكن السؤال: كيف تتغير قواعد العمل عندما يواجه المستخدمون استثناءات لا يدعمها النظام؟ وما الأحداث التي تحول workaround من استجابة مؤقتة إلى ممارسة مستقرة؟

59.34 متى لا نستخدم Technology-in-Practice؟

لا تكون العدسة الخيار الأفضل إذا كان السؤال عن قبول أولي أو نية استخدام، أو عن خصائص ابتكار تفسر سرعة الانتشار، أو عن جودة النظام ورضا المستخدم، لأن فصول 56 إلى 58 تملك تلك الأسئلة. كما لا تكفي وحدها إذا كان الهدف تفسير بنية شبكة فاعلين بشرية وغير بشرية أو الفاعلية الموزعة، لأن الفصل 60 يملك Actor-Network Theory والمادية الاجتماعية. ولا ينبغي استدعاؤها كزينة لغوية لمجرد أن الدراسة تتناول تقنية. الشرط هو أن يكون اختلاف أو تغير الممارسة جزءا أساسيا من التفسير. عندما يكون الاستخدام ثابتا ومقننا بشدة ولا توجد مساحة معتبرة للتجسيد المتنوع، قد تكون عدسات الملاءمة أو الحوكمة أو الموقفية أكثر اقتصادا.

59.34.1 الممارسة والروتين: حد قريب يجب ضبطه

تتقاطع عدسة التقنية في الممارسة مع أدبيات الروتين التنظيمي لأن كليهما يهتم بالتكرار والاستقرار والتغير، لكنهما لا يتطابقان. الروتين قد يوجد من دون تقنية، ويشمل أنماط أفعال مترابطة بين فاعلين؛ أما technology-in-practice فتجعل التفاعل المتكرر مع تقنية معينة محور التحليل. إذا كان السؤال كيف يتغير روتين الشراء كله عبر أدوار ووثائق متعددة، فقد تكون نظرية الروتين هي المالك الأنسب. وإذا كان السؤال كيف يجسد المستخدمون منصة الشراء داخل ذلك الروتين، فعدسة الممارسة التقنية أكثر مباشرة. هذا التفريق يمنع الاستيلاء على ملف الروتين الذي عولج في الفصل 40، ويسمح في الوقت نفسه بدراسة نقطة الالتقاء: كيف تصبح طريقة استخدام تقنية جزءا من روتين أوسع، وكيف يفتح تغير التقنية فرصة لإعادة ترتيب الروتين.

59.34.2 الحلول الجانبية Workarounds بوصفها بيانات نظرية

تعد الحلول الجانبية مادة غنية لعدسة الممارسة لأنها تكشف حدود الترتيب الرسمي. قد ينشئ الموظفون ملفا خارج النظام، أو يتبادلون رمزا مختصرا، أو يستخدمون قناة غير رسمية لتسريع قرار، أو يعيدون إدخال البيانات بعد إنجاز العمل. لا ينبغي الحكم على workaround مسبقا بأنه مقاومة أو فساد؛ قد يكون استجابة لعدم ملاءمة أو نقص في النظام، وقد يحمل في الوقت نفسه مخاطر رقابية. التحليل يسأل ما المشكلة التي يحلها، ومن يشارك فيه، وكيف يستقر، وهل يصبح معروفا للإدارة أو يظل مخفيا. ومع الزمن قد يختفي بعد تحديث النظام، أو يتحول إلى وظيفة رسمية، أو يوسع انفصال الممارسة عن التصميم. بهذه الطريقة يصبح الانحراف مدخلا لفهم التغيير لا ضوضاء يجب تنظيفها من البيانات.

59.34.3 مجتمعات الممارسة واختلاف الاستخدام داخل المنظمة

قد تتشكل تقنيات في الممارسة حول جماعات مهنية مختلفة حتى عندما تعمل في نظام واحد. المحاسب يتعامل مع ERP بمنطق التتبع والضبط، ومدير المبيعات بمنطق السرعة والمرونة، ومحلل البيانات بمنطق الاستخراج وإعادة الاستخدام. لذلك يمكن أن يكون الاختلاف الوظيفي أكثر أهمية من الاختلاف الفردي. في تصميم البحث، يفيد اختيار حالات متباينة نظريا بدلا من sampling عشوائي فقط، ثم مقارنة القواعد الضمنية والخصائص المستخدمة ونتائج كل جماعة. وإذا ظهرت ممارسة مشتركة عبر الجماعات، يمكن فحص الآليات التي نقلتها، مثل التنسيق بين الوحدات أو التدريب أو وجود boundary spanner. هذا التحليل يبين كيف يتكون النظام الفعلي من مجموعة ممارسات لا من استخدام موحد.

59.34.4 البيانات والمرئية Visibility في تشكيل العمل

عندما تجعل التقنية العمل قابلا للرؤية والتسجيل تتغير الممارسة حتى لو لم يتغير جوهر المهمة. لوحات الأداء وسجلات التعديل ومؤشرات الحضور تجعل بعض الأفعال قابلة للمراقبة والمقارنة، وقد تدفع المستخدمين إلى تنظيم العمل حول ما يظهر في النظام. من منظور الممارسة، السؤال ليس هل زادت الشفافية؟ بل كيف دخلت المرئية في الروتين: هل يستخدم الفريق البيانات للتعلم، أم الإدارة للمساءلة، أم الموظف لإثبات الإنجاز؟ وقد ينشأ gaming إذا أصبحت المؤشرات أهدافا. هذا المثال يبين أن الخاصية التقنية لا تحمل أثرا واحدا؛ القيمة والمعنى يتجسدان عبر نمط الاستخدام المتكرر. ويمكن جمع بيانات عن مشاهدة اللوحات، وقرارات الاجتماعات، وتغير السلوك، ثم ربطها لإعادة بناء الممارسة.

59.34.5 الأتمتة والتفويض وحدود التدخل البشري

في الأنظمة المؤتمتة لا يعني غياب النقر البشري غياب الممارسة. الممارسة قد تتمثل في اختيار متى يسمح للنظام بالتصرف تلقائيا، وكيف تراجع الاستثناءات، ومن يملك إيقافه، وكيف تفسر الأخطاء. في الذكاء الاصطناعي يمكن أن يتجسد نمط human-in-the-loop أو

human-on-the-loop أو تفويض واسع، وكل نمط يعيد توزيع المسؤولية والانتباه. لذلك ينبغي أن تشمل الملاحظة الإجراءات التي تحيط بالأتمتة لا التفاعل المباشر فقط. وإذا تغيرت حدود التفويض مع زيادة الثقة أو الضغط، فهذه إعادة تشكيل للممارسة يمكن تتبعها زمنيا. هذا التحليل يربط التقنية بالعمل من دون افتراض أن الأتمتة تلغي التنظيم البشري.

59.34.6 الاعتماد على المسار والاستقرار المؤقت

الممارسة المتجسدة تحمل أثرا لتاريخها. اختيار مبكر لطريقة تسمية الملفات أو تقسيم القنوات قد يصبح مكلفا تغييره لاحقا لأن التدريب والروابط والوثائق بنيت حوله. هذا path dependence لا يجعل الممارسة جامدة، لكنه يفسر لماذا لا تنتقل المنظمة بسهولة إلى استخدام أفضل تقنيا. ويمكن تحديد آليات الاستمرار: تكاليف التعلم، الاعتماد المتبادل، الشرعية، أو البنية التحتية للبيانات. في الدراسة الطولية، لا يكفي وصف الحالة النهائية؛ يجب استعادة القرارات المبكرة التي أغلقت بدائل. كما يمكن مقارنة وحدة جديدة تبدأ من الصفر بوحدة قديمة تحمل تاريخا طويلا، وهي مقارنة تكشف أثر الإرث على تجسيد التقنية.

59.34.7 المسؤولية والأخلاق في الممارسة الفعلية

السياسات الأخلاقية لا تعمل إلا عندما تدخل الممارسة. قد تنص المؤسسة على عدم إدخال بيانات حساسة في أداة ذكاء اصطناعي، لكن الضغط اليومي قد ينتج قواعد محلية مختلفة. وقد تكون مراجعة المخرجات إلزامية رسميا لكنها تتحول إلى توقيع شكلي. عدسة الممارسة تسمح بدراسة الفجوة بين policy-as-written وpolicy-as-enacted من دون افتراض سوء النية. البحث يرصد نقاط الاحتكاك والحوافز والموارد التي تجعل الالتزام ممكنا أو مكلفا. هذه المعالجة لا تستبدل نظرية أخلاقية، لكنها تقدم دليلا على كيف تتجسد الحوكمة في العمل، وهو ما يحتاجه تصميم تدخلات قابلة للتطبيق.

59.34.8 المقارنة بين الحالات كاختبار للآلية

يمكن بناء تصميم multiple-case يقارن وحدات تستخدم التقنية نفسها لكن تختلف في الاستقلال أو المهمة أو الخبرة. إذا ظهر نمط ممارسة مختلف، يسأل الباحث أي شروط قادت إليه. لا تكفي المقارنة الوصفية بين حالة ناجحة وأخرى فاشلة؛ يجب أن تتبع الحالات منطق replication، بحيث تتوقع النظرية تشابها في بعض الظروف واختلافا في أخرى. ويمكن إنشاء جدول زمني متواز لكل حالة، وترميز الأحداث بالمخطط نفسه، ثم البحث عن آليات مشتركة ونقاط تحول. بهذه الطريقة تتقدم العدسة من وصف غني إلى تفسير يمكن نقله تحليليا إلى سياقات أخرى مع إعلان الحدود.

59.34.9 تكامل Process Mining مع التفسير النوعي

توفر أنظمة المؤسسات الحديثة event logs تسمح بإعادة بناء تسلسل النشاط آليا. يمكن استخدام process mining لاكتشاف المسارات الفعلية والانحرافات عن النموذج الرسمي، ثم

اختيار مسارات ذات دلالة للملاحظة والمقابلة. الفائدة أن التحليل لا يعتمد على ذاكرة المشاركين فقط. لكن الخطر هو مساواة event sequence بالممارسة؛ السجل لا يبين دائما السبب والمعنى والعمل خارج النظام. لذلك يكون التصميم الأقوى مرحلتين أو أكثر: اكتشاف الأنماط رقميا، تفسيرها ميدانيا، ثم العودة إلى السجل لاختبار انتشار التفسير. هذا النوع من التكامل مناسب جدا لـ Technology-in-Practice لأنه يحافظ على التكرار والزمن ويضيف معنى اجتماعي للعمل.

59.34.10 قاعدة الفصل بين الممارسة والتشكيل التكيفي

قد يبدو AST وTechnology-in-Practice متشابهتين لأن كلتيهما تستندان إلى التشكيل، لكن الفرق التشغيلي مفيد. AST تحتفظ بتركيز أوضح على البنى المقدمة من التقنية، وحركات الاستملاك، والتفاعل بين مصادر البنية. عدسة الممارسة تركز على البنية التي تتجسد بصورة متكررة ولا تحتاج دائما إلى تصنيف كل حركة استملاك. إذا كان الباحث يريد تفسير episode محددا من تكييف جماعي مع خصائص نظام، فـAST أكثر حدة. وإذا كان يريد وصف نمط عمل مستقر ثم تحوله عبر الزمن، فـTechnology-in-Practice أكثر اقتصادا. ويمكن أن تتتابعا في مشروع واحد، لكن لا ينبغي قياس الاستملاك ثم تسميته ممارسة من دون إثبات التكرار والاستقرار.

59.34.11 حزمة الممارسة لا الفعل المنعزل

قد تتكون technology-in-practice من حزمة مترابطة من الأفعال لا خطوة واحدة. إنشاء تقرير، ومراجعته، ومشاركته، والتعليق عليه، وحفظه قد تكون سلسلة تتوزع على أدوات مختلفة. إذا ركز الباحث على تطبيق واحد فقط قد يفقد الممارسة الكاملة. لذلك يبدأ بتحديد حدود النشاط الذي يريد تفسيره، ثم يرسم أين تدخل التقنية في السلسلة وما الروابط بين الأدوات. في العمل الهجين قد تمتد ممارسة تنسيق المشروع بين البريد ومنصة المحادثة ونظام المهام والاجتماع المرئي. العدسة تسمح بهذا الاتساع ما دام التحليل يوضح كيف تتجسد بنية العمل عبر الاستخدام المتكرر، ولا يحول كل بيئة رقمية إلى مفهوم واحد مبهم.

59.34.12 تغير الخاصية المادية واختبار إعادة التجسيد

عندما يغير المورد واجهة أو خوارزمية أو صلاحية، تتاح فرصة طبيعية لملاحظة هل تتغير الممارسة. إذا بقي النمط نفسه رغم تغير الخاصية، فهذا دليل على قوة القواعد الاجتماعية أو الاعتماد على حلول بديلة. وإذا تغير بسرعة، يمكن دراسة أي عناصر مادية كانت حاسمة. هذا التصميم يساعد على إبقاء المادة حاضرة في عدسة الممارسة ويخفف نقد الإفراط في الاجتماعية. يمكن جمع snapshots قبل التحديث وبعده، ومقارنة السجلات والمقابلات، وربط التحول بوقت التغيير بدقة. في المنصات السحابية المتغيرة باستمرار يصبح version history جزءا من بيانات البحث وليس تفصيلا فنيا.

59.34.13 Shadow IT والممارسة خارج النظام الرسمي

تظهر أحيانا ممارسة رقمية كاملة خارج التقنية التي اختارتها المنظمة. يستخدم الموظفون أدوات شخصية أو تطبيقات غير معتمدة لأنها أسرع أو أكثر ملاءمة، وينشأ shadow IT. عدسة الممارسة تسأل لماذا تجسد العمل هناك، وما الذي لم توفره المنصة الرسمية، وكيف توزع المخاطر والفوائد. لا يكفي قياس الالتزام بالسياسة؛ يجب فهم الحاجة التي أنتجت البديل. وقد تكشف الدراسة أن الأداة غير الرسمية أصبحت بنية أساسية للتنسيق حتى إن الإدارة لا تراها. هذا الاكتشاف له قيمة حوكمية لأنه يسمح بإعادة تصميم النظام الرسمي أو إدخال ضوابط بدلا من الاكتفاء بالمنع.

59.34.14 من الممارسة المحلية إلى التوسع التنظيمي

ممارسة ناجحة في فريق لا تنتقل تلقائيا إلى بقية المنظمة. عند التوسع قد تتغير المهمة والخبرة والحوافز، فيتجسد استخدام مختلف. لذلك لا ينبغي اعتبار pilot ناجح دليلا على scalability. يمكن للباحث تتبع انتقال practice من وحدة إلى أخرى وتحديد ما الذي نقل فعلا: التقنية، أم القاعدة، أم المثال، أم المدرب. وقد تحتاج الممارسة إلى ترجمة محلية بدلا من نسخ. هذا السؤال يلامس الانتشار في الفصل 58، لكن الفرق أن موضوع الانتشار هناك هو الابتكار أو التبني، بينما هنا موضوع التحليل هو نقل نمط استخدام متجسد بعد التبني.

59.34.15 دوران الأفراد والذاكرة الممارسية

إذا غادر الأفراد الذين يحملون معرفة ضمنية عن الاستخدام قد تتغير الممارسة حتى من دون تعديل النظام. وقد تحفظ المنظمة النمط عبر قوالب وتعليمات وزملاء وخطوات آلية، فيستمر رغم تغير الأشخاص. دراسة turnover تكشف أين توجد ذاكرة الممارسة: في الأفراد، أو الوثائق، أو خصائص النظام، أو العلاقات. يمكن مقارنة الفرق التي شهدت دورانا مرتفعا بغيرها، أو تتبع onboarding للأعضاء الجدد لمعرفة كيف يتعلمون القاعدة الفعلية لا الرسمية. هذا يوسع العدسة من الاستخدام الحالي إلى آليات استمراره، ويقربها من أسئلة التعلم من دون نقل ملكية نظرية التعلم إلى هذا الفصل.

59.34.16 حوكمة البيانات كجزء من الممارسة

قد تكون سياسات جودة البيانات وملكيتها مكتوبة بدقة، لكن قيمتها تتحدد بالطريقة التي يجسدها العمل. من يقرر معنى الحقل؟ من يصلح الخطأ؟ متى تقبل قيمة مفقودة؟ هل يراجع المستخدم المصدر أم ينسخ من سجل سابق؟ هذه الأفعال اليومية تشكل data practice التي تحدد ما إذا كانت التحليلات والذكاء الاصطناعي ستحصل على مدخلات موثوقة. يمكن تتبع أخطاء البيانات إلى نقاط الممارسة بدلا من نسبها إلى النظام ككل. وبذلك تصبح حوكمة البيانات موضوعا قابلا للملاحظة عبر السجلات ومسؤوليات التصحيح واجتماعات التعريف، لا مجرد وجود لجنة أو سياسة.

59.34.17 التدخل الإداري الناجح يغير شروط الممارسة

إذا أرادت الإدارة تغيير الاستخدام، لا يكفي إرسال تعميم. التدخل الفعال قد يعيد توزيع الوقت أو الصلاحيات، ويغير الافتراضات الافتراضية، ويوفر دعما، ويعدل مؤشرات الأداء، ويخلق فرصة لتجربة نمط جديد. عدسة الممارسة تساعد على تصميم intervention يستهدف العوامل التي تعيد إنتاج السلوك القديم. ويمكن تقييمه عبر السؤال: هل تغيرت الأفعال المتكررة أم فقط الخطاب؟ إذا عاد المستخدمون للنمط السابق بعد انتهاء الحملة، فهذا يعني أن الشروط البنيوية لم تتغير بما يكفي. هذه النتيجة تمنح النظرية قيمة تطبيقية مباشرة في إدارة التحول.

59.34.18 الممارسة وقياس الأداء المحلي

يمكن ربط الممارسة بنتائج قريبة مثل زمن معالجة حالة أو عدد عمليات إعادة العمل أو جودة التنسيق، بشرط أن تكون وحدة القياس متوافقة مع وحدة الممارسة. إذا كانت الممارسة على مستوى الفريق فلا يصح ربطها مباشرة بتقييم فردي من دون منطق تجميع. ويمكن استخدام repeated measures لملاحظة كيف يتغير الأداء مع استقرار النمط. هذه المقاربة تحول الوصف الغني إلى اختبار أكثر صرامة من غير اختزال النظرية في استبانة.

59.34.19 الانقطاع بوصفه نافذة على البنية

عند تعطل النظام أو فقدان الاتصال تظهر عناصر من الممارسة كانت غير مرئية. كيف يواصل الناس العمل؟ ما القواعد التي يتذكرونها؟ ما البدائل التي يستخدمونها؟ ومن يملك معرفة الاستعادة؟ الانقطاع يكشف مقدار اعتماد الروتين على التقنية ومقدار ما بقي اجتماعيا مستقلا عنها. لذلك يمكن استخدام outages والحوادث كـbreaching events تكشف البنية المتجسدة، مع مراعاة أن سلوك الطوارئ لا يمثل دائما الوضع العادي.

59.34.20 معيار النضج النظري للممارسة

لا يكفي أن يذكر الباحث كلمة practice عدة مرات. المعالجة الناضجة تحدد النشاط المتكرر، والفاعلين، والخصائص التقنية، والقواعد والموارد المستدعاة، والزمن الذي استقر خلاله النمط، والحدث الذي قد يغيره. ثم تشرح لماذا يعد هذا النمط سببا أو وسيطا في النتيجة. إذا غابت هذه العناصر تصبح الممارسة تسمية وصفية عامة. وجودها يجعل Technology-in-Practice عدسة ذات قابلية تفسير ومقارنة عبر الحالات.

59.34.21 العمل غير المرئي حول التقنية

كثير من القيمة الرقمية يعتمد على أعمال لا تظهر في الواجهة: تنظيف البيانات، تصحيح الاستثناءات، مساعدة الزملاء، التحقق من النتائج، وتنسيق المسؤوليات. عدسة الممارسة تجعل هذا العمل جزءا من موضوع البحث، لأن تجاهله يخلق صورة زائفة عن الأتمتة. يمكن استخدام shadowing أو diary studies لتوثيقه، ثم تقدير الوقت والمهارة التي يستهلكها. إذا كانت

المنظمة تعتقد أن النظام خفض الجهد بينما نقل العمل إلى فئة أخرى، تكشف الممارسة إعادة توزيع لا اختفاء للعمل.

59.34.22 معيار المقارنة بين الممارسة الرسمية والفعلية

يفيد بناء نموذج للعمل كما ينبغي أن يحدث من الوثائق والإجراءات، ثم نموذج للعمل كما يحدث من السجلات والملاحظة، ثم مقارنة الفجوات. لا تعد كل فجوة مشكلة؛ بعضها تكيف ضروري وبعضها مخاطرة. التصنيف يحتاج معيارا مثل أثرها على الجودة أو الامتثال أو المرونة. بهذه المقارنة يستطيع الباحث تفسير أين ينتج النظام قيمة وأين يعتمد على ترتيبات خارجية، ويقدم توصيات تستهدف الممارسة بدلا من افتراض أن إعادة التدريب ستعيد الجميع إلى المسار الرسمي.

59.34.23 الممارسة كوسيط بين الاستثمار والقيمة

قد تستثمر المنظمة في تقنية جيدة وتحقق قبولا مرتفعا ومع ذلك لا تظهر قيمة تشغيلية لأن التقنية لم تدمج في ممارسة تغير طريقة إنجاز العمل. يمكن لذلك أن يفسر فجوة بين الاستثمار والنتيجة من دون افتراض فشل التقنية أو رفض المستخدم. بحثيا يمكن وضع practice integration كآلية وسيطة بين خصائص النظام أو الدعم وبين مخرج قريب، مع قياسها من السلوك الفعلي لا الانطباع وحده. وتفيد المقارنة بين وحدات تستخدم الوظائف نفسها بدرجات دمج مختلفة في اختبار هذا المنطق. كما أن اكتشاف ممارسة تزيد العبء يوجه التدخل نحو إعادة تصميم سير العمل لا شراء أداة إضافية.

59.34.24 حد القياس السلوكي

لا يمثل سجل الاستخدام الممارسة كاملة، لكنه يوفر اختبارا مهما لما يقوله المشاركون. فإذا وصفوا نمطا متكررا ولم يظهر له أثر في السجل، يجب تفسير الفجوة قبل اعتماد الاستنتاج. الجمع بين القول والفعل يحسن صدق البناء ويكشف العمل الذي يحدث خارج النظام.

ومن ثم يقتضي التحليل المنضبط في نظرية التقنية في الممارسة ربط الملاحظة بوحدة التحليل والزمن وسياق الاستخدام، والتمييز بين ما توفره التقنية وما يفعله المستخدمون فعليا، وعدم استنتاج الآلية من مجرد وجود النظام أو من تقييماته العامة. وتزداد قوة الاستدلال عندما تجمع الدراسة بين أثر رقمي يمكن تتبعه، ووصف للممارسة، وتفسير للمعنى الذي يمنحه الفاعلون للتقنية، وتقارن البدائل النظرية قبل تثبيت العلاقات السببية، لأن النتيجة التنظيمية قد تنشأ من التفاعل المتكرر لا من خاصية تقنية منفردة. ولهذا ينبغي توثيق التحولات المهمة، وتحديد نقطة البداية، وفحص الحالات المخالفة، وبيان حدود التعميم، وصياغة المتغيرات بما يحافظ على الفرق.

59.35 منظور الأطر التقنية: التقنية كما تفهمها الجماعات

طور Orlikowski and Gash (1994) مفهوم technological frames لفهم الافتراضات والتوقعات والمعرفة التي يستخدمها الناس لتفسير التقنية في المنظمة. الإطار ليس رأيا عابرا ولا موقفا إيجابيا أو سلبيا، بل بنية معرفية توجه ما يراه الفاعل مهما، وكيف يفسر الغرض من التقنية، وما يتوقعه من استخدامها، وما السلوك الذي يبدو معقولا حولها. تأتي القوة من أن الجماعات المختلفة قد تتعامل مع الشيء التقني نفسه عبر أطر مختلفة بسبب مواقعها وخبراتها ومصالحها. الإدارة قد ترى نظاما جديدا منصة لتكامل البيانات، والمطورون قد يرونه معمارا يحتاج انضباطا، والمستخدمون قد يرونه عبئا إداريا أو أداة تسهل العمل. هذه الفروق تفسر قرارات وممارسات يصعب فهمها إذا قيس القبول العام فقط.

59.36 مجالات الإطار: طبيعة التقنية والاستراتيجية والاستخدام

حدد العمل المؤسس ثلاثة مجالات بارزة للأطر: nature of technology، أي ما يعتقده الفاعلون بشأن ماهية التقنية وخصائصها؛ technology strategy، أي لماذا أدخلت المنظمة التقنية وما قيمتها وأهدافها؛ وtechnology-in-use، أي كيف ينبغي استخدامها وما آثارها على العمل. يمكن أن تكون الجماعات متوافقة في مجال ومختلفة في آخر. قد يتفق المدير والمستخدم على أن التقنية متقدمة وموثوقة، لكن المدير يراها أداة للرقابة بينما يراها المستخدم أداة للمساعدة. لذلك لا يكفي قياس congruence بمؤشر عام. الأفضل تحديد المجال الذي يهم السؤال البحثي وربطه بالسلوك أو الصراع المتوقع. وفي التقنيات الحديثة قد تضاف مجالات سياقية مثل المخاطر الأخلاقية أو ملكية البيانات، لكن ينبغي تبريرها بدلا من تغيير البناء الأصلي اعتباطا.

59.37 الجماعات المرجعية Reference Groups

الأطر التقنية تدرس غالبا على مستوى الجماعات المرجعية، لا الأفراد المنعزلين. الجماعة قد تكون الإدارة العليا، أو مطوري النظام، أو المستخدمين النهائيين، أو مهنة معينة، أو وحدة وظيفية. اختيار الجماعات يجب أن ينبع من اختلاف متوقع في الخبرة أو السلطة أو الدور، لا من تقسيم ديمغرافي آلي. داخل كل جماعة يمكن أن توجد فروق، ولذلك يحتاج الباحث إلى إثبات قدر معقول من التشابه قبل الحديث عن إطار جماعي. الأدلة قد تأتي من لغة مشتركة، وأنماط تفسير متكررة، وممارسات متقاربة، أو تحليل نصوص ووثائق. وإذا وجدت انقسامات داخل الجماعة نفسها فقد يكون ذلك اكتشافا مهما يشير إلى frame fragmentation بدلا من إجبار البيانات على ثنائية الإدارة مقابل المستخدمين.

59.38 التوافق وعدم التوافق: Congruence وIncongruence

عندما تتقارب أطر الجماعات في المجالات ذات الصلة يصبح التنسيق أسهل لأن الأطراف تتوقع أشياء متشابهة من التقنية. أما عدم التوافق فقد يظهر كاختلاف في الغرض، أو في معايير النجاح، أو في حدود المسؤولية، أو في كيفية الاستخدام. لا يعني incongruence أن أحد

الأطراف مخطئ؛ قد تكون التقنية نفسها متعددة الأوجه. المشكلة تنشأ عندما يحتاج العمل المشترك إلى قرار موحد بينما تعتمد الجماعات معاني غير متوافقة. يمكن أن يؤدي ذلك إلى صراع، وتأخير، وتجاوزات، واستخدام رمزي، أو إعادة تصميم. كما قد يكون الاختلاف منتجا إذا كشف افتراضات خفية وفتح مساحة للتعلم. لذلك ينبغي للباحث دراسة كيفية إدارة عدم التوافق لا معاملته دائما كمتغير سلبي.

59.39 التأطير Framing بوصفه عملية لا مخزونا معرفيا فقط

طورت الأدبيات اللاحقة الانتقال من frames بوصفها بنى تفسيرية إلى framing بوصفه نشاطا تتغير خلاله بؤرة الاهتمام والمعنى.)2002(Davidson أظهرت في دراسة تحديد متطلبات نظم المعلومات كيف تتغير salience لأطر معينة عبر حلقات المشروع، وكيف يؤثر ذلك في فهم المشاركين للمتطلبات وفي ممارسة القوة التفسيرية. هذا يفتح بابا زمنيا مهما: الإطار ليس ثابتا طوال المشروع. حادث أمني، أو فشل إطلاق، أو نجاح تجربة، أو خطاب قائد يمكن أن يعيد ترتيب ما يعتبره الفاعلون مهما. لذلك يمكن للباحث أن يدرس shifts in frame salience بدل مقارنة أطر ثابتة فقط، وهو مناسب جدا للتقنيات المثيرة للجدل مثل الذكاء الاصطناعي.

59.40 اللغة والاستعارة والمؤشرات التي تكشف الإطار

الأطر لا ترى مباشرة، بل تستدل من اللغة والاختيارات والتصرفات. عندما يصف مدير الذكاء الاصطناعي بأنه موظف رقمي بينما يصفه الخبير بأنه نموذج احتمالي، فالاستعارتان تكشفان توقعات مختلفة عن الاستقلال والمسؤولية. ويمكن تحليل الوثائق، والعروض، ومحاضر الاجتماعات، ورسائل الدعم، والمقابلات، والقرارات التصميمية. لا تكفي الكلمات المفتاحية وحدها؛ العبارة يجب أن تربط بما يفعله الفاعل وما يفترضه. يستخدم التحليل ترميزا يجمع العبارات في مجالات إطار، ثم يقارن الجماعات والزمن. ويمكن دعم ذلك بتحليل نصي أو topic modeling، لكن التفسير النظري يظل ضروريا لأن تكرار كلمة ثقة لا يحدد ما إذا كان الإطار يرى التقنية جديرة بالثقة أو يحتاج إلى آليات للتحقق.

59.41 الأطر والقوة: من يملك تعريف التقنية؟

تتصل الأطر بالقوة لأن بعض الجماعات تملك قدرة أكبر على جعل تفسيرها رسميا. الإدارة قد تضع مؤشرات النجاح، وفريق التقنية يحدد المصطلحات والمعمار، والمهنة تملك شرعية معرفية، والمورد يحدد حدود المنتج. لكن القوة ليست مطلقة؛ قد تقاوم جماعة المستخدمين عبر الممارسة، أو تفرض أزمة فنية إعادة تفسير المشروع. لذا تفيد الأطر في دراسة الصراع حول معنى التقنية من دون تحويل التحليل إلى نوايا نفسية. الباحث يسأل من يطرح تعريف المشكلة، وأي لغة تدخل الوثائق، ومن يستطيع تثبيت معيار النجاح، وكيف يرد الآخرون. وفي مشاريع التحول قد تكون معركة المعنى سابقة على معركة التنفيذ، لأن الإطار يحدد ما الذي سيعد نجاحا أصلا.

59.42 القياس النوعي والكمي للأطر

المنهج الأصلي للأطر التقنية نوعي وتفسيري، لكنه لا يمنع بناء مقاييس أو استخدام طرق كمية إذا عرف البناء بدقة. يمكن جمع بنود تقيس الافتراضات في مجالات محددة، ثم اختبار تجانس داخل الجماعة والفروق بين الجماعات، أو استخدام Q methodology أو خرائط معرفية أو تحليل تشابه نصي. المشكلة أن تحويل الإطار إلى متوسط موقف قد يفقد بنيته. المقياس الجيد لا يسأل فقط هل التقنية مفيدة؟ بل يلتقط ما يعتقده المشاركون بشأن غرضها، ودور الإنسان، وحدود المسؤولية، وطريقة الاستخدام. ويمكن حساب frame congruence عبر المسافة بين أنماط استجابة الجماعات، لكن ينبغي ربط المسافة بمجالات نظرية معلنة، لا إنشاء مؤشر رياضي بلا تفسير.

59.43 تصميم متعدد المستويات: الفرد والجماعة والمنظمة

قد يحمل الفرد عناصر من أكثر من إطار لأنه ينتمي إلى مهنة وفريق ومشروع في الوقت نفسه. لذلك يحتاج التصميم متعدد المستويات إلى فصل إطار الفرد عن الإطار الجماعي المشترك. يمكن قياس consensus داخل المجموعة قبل تجميع الاستجابات، أو استخدام نماذج متعددة المستويات إذا كانت البيانات كافية. كما يمكن دراسة cross-level effects: إطار الإدارة حول الرقابة قد يؤثر في كيفية تأطير الفرق للتقنية، لكن التأثير قد يختلف بحسب الاستقلال المهني. وفي الدراسات النوعية، يمكن مقارنة مواقع الخطاب: وثيقة استراتيجية، اجتماع مشروع، ومحادثة فريق. الهدف ليس إثبات أن الجميع يفكرون بالطريقة نفسها، بل معرفة أين تتكون المعاني المشتركة وأين تنقسم.

59.44 تطبيقات الذكاء الاصطناعي: الأداة أم الزميل أم الخطر؟

يوفر الذكاء الاصطناعي حالة مثالية للأطر التقنية لأن المعنى غير مستقر. مجموعة قد تؤطره كأداة أتمتة، وأخرى كمساعد معرفي، وثالثة كفاعل شبه مستقل، ورابعة كمصدر خطر للخصوصية والوظائف. هذه الأطر تغير سلوك التحقق والتفويض والإفصاح. من يرى النظام آلة حاسبة متقدمة قد يتحمل المسؤولية كاملة، ومن يراه خبيرا قد يميل إلى الاعتماد الزائد، ومن يراه تهديدا قد يتجنب استخدامه حتى عندما يفيد. يمكن للباحث ربط frame domains بقرارات مثل درجة المراجعة البشرية أو مشاركة البيانات أو قبول التوصية. لكن عليه عدم اختزال الأطر في trust وحدها؛ الثقة نتيجة أو عنصر داخل إطار أوسع عن طبيعة التقنية ودورها.

59.45 تغيير الأطر وإعادة التأطير

تغيير التقنية لا يضمن تغيير الإطار. قد تنفذ المنظمة نسخة جديدة بينما يستمر المستخدمون في تفسيرها بمنطق النظام القديم، فتظهر ممارسات تعيد إنتاج الماضي. إعادة التأطير تحتاج أحداثا أو تفاعلات تجعل الافتراضات السابقة غير كافية: تدريب يركز على سيناريوهات العمل، تجربة مشتركة، بيانات أداء موثوقة، مشاركة المستخدم في التصميم، أو حادث يكشف حدود التقنية.

ومنهجيا يمكن تتبع reframing عبر تغير اللغة ومعايير النجاح والقرارات بمرور الوقت. كما ينبغي التمييز بين تغيير معلن في الخطاب وتغيير فعلي في الإطار؛ قد يتبنى الموظف مفردات الإدارة في الاستبانة بينما يستمر في ممارسة تعكس معنى مختلفا. لهذا تتكامل الأطر مع عدسة الممارسة دون أن تذوب فيها.

59.46 حدود منظور الأطر التقنية

الخطر الأول هو تفسير كل مشكلة تنفيذ بأنها frame incongruence، مع أن السبب قد يكون نقص الموارد أو ضعف الملاءمة أو خلل النظام. الثاني هو التعامل مع الإطار كصفة شخصية ثابتة، بينما الأصل أنه بناء مرتبط بسياق وجماعة ومجال. الثالث هو استنتاج الإطار من النتيجة: إذا قاوم المستخدمون نقول إن إطارهم سلبي، ثم نستخدم هذا الافتراض لتفسير المقاومة. العلاج هو قياس أو ترميز الإطار بصورة مستقلة عن السلوك الذي نريد تفسيره. كما يجب عدم استخدام المنظور إذا كان سؤال الدراسة عن بنية تقنية مادية أو علاقة شبكة بحد ذاتها؛ فالأطر تفسر المعنى الذي يمنحه الفاعلون، لا كل آليات التقنية.

59.47 صيغ فرضيات وأسئلة بحثية

يمكن صياغة فرضية تقول إن عدم توافق إطار الاستراتيجية التقنية بين الإدارة والمستخدمين يزيد استخدام الحلول الجانبية، ويتوسط هذا الأثر غموض قواعد الاستخدام. ويمكن اختبار أن توافق إطار technology-in-use يحسن تنسيق فريق متعدد التخصصات، بينما تعدل درجة الاعتماد المتبادل قوة العلاقة. وفي دراسة نوعية يمكن السؤال: كيف تغير حادثة فشل بارزة بروز إطار المخاطر مقارنة بإطار الكفاءة؟ وكيف تعيد الجماعات التفاوض على معنى الأداة بعد إدخال وظيفة جديدة؟ هذه الصيغ تتجاوز قياس الموقف العام وتربط المجال الإطاري بعملية ونتيجة. كما يمكن دمج الأطر مع AST عندما يكون المعنى السابق متغيرا يفسر نوع الاستملاك، بشرط عدم جعل البناءين اسما واحدا للمفهوم نفسه.

59.48 التكامل بين الأطر والممارسة دون الخلط بينهما

الأطر تجيب عن معنى التقنية، والممارسة تجيب عن ما يتجسد في الفعل المتكرر. قد يتوقع منطق بسيط أن الإطار يقود الممارسة، لكن العلاقة يمكن أن تكون تبادلية: تجربة استخدام جديدة قد تغير الإطار، والإطار الجديد قد يوجه استخداما لاحقا. لذلك يصلح التصميم الطولي لاختبار حلقات feedback. مثال: فريق يرى أداة الذكاء الاصطناعي خطرة فيقصرها على التلخيص؛ بعد أشهر من الاستخدام الموثوق قد يعيد تأطيرها كمساعد تحليلي فيوسع نطاقها؛ الممارسة الموسعة تنتج أخطاء جديدة تعيد إحياء إطار المخاطر. هذا النوع من التتابع لا يظهر في نموذج مقطعي أحادي الاتجاه، لكنه يمثل قلب التشكيل المتبادل بين المعنى والعمل.

59.48.1 محتوى الإطار ليس اتجاهه الإيجابي أو السلبي

من أكثر الأخطاء إضعافا للمنظور مساواة frame بالموقف attitude. قد يتفق شخصان على أن التقنية مفيدة، لكن أحدهما يتصور فائدتها في خفض العمل اليدوي والآخر في تحسين الحكم المهني؛ هذان إطاران مختلفان رغم الاتجاه الإيجابي المشترك. والعكس ممكن: قد يحمل شخصان الإطار نفسه حول طبيعة التقنية لكن يختلفان في تقييمها. لذلك يجب أن تفصل أداة البحث بين content وvalence. في المقابلة يسأل الباحث كيف تعمل التقنية، وما الغرض منها، ومن ينبغي أن يقرر، وما الذي يعد استخداما صحيحا، قبل السؤال عن الرضا أو القبول. وفي التحليل الكمي يمكن بناء أبعاد للمحتوى ثم قياس تقييمها بصورة منفصلة. هذا الفصل يحمي Technological Frames من الذوبان في TAM أو مواقف التغيير.

59.48.2 بروز الإطار Salience وتغيره عبر الأحداث

قد يملك الفاعل عدة أطر أو عناصر تفسيرية، لكن بعضها يصبح أكثر بروزا في موقف معين. أثناء مرحلة البيع قد يهيمن إطار الكفاءة، وبعد حادثة تسرب بيانات يصبح إطار الخصوصية أكثر حضورا، ثم عند ضغط المواعيد قد يعود إطار السرعة. هذا التحول في salience يفسر تقلب القرارات من دون افتراض تناقض نفسي. يمكن للباحث بناء timeline يربط الأحداث بتحولات اللغة والأسئلة ومعايير النجاح.)2002(Davidson تقدم نموذجا مفيدا لهذا المنطق في تحديد المتطلبات. وفي بحوث الذكاء الاصطناعي، يمكن دراسة كيف يغير خطأ هلوسي بارز بروز إطار المخاطر، أو كيف يغير نجاح مشروع تجريبي بروز إطار الإنتاجية. الزمن هنا ليس متغير ضبط بل جزء من آلية التأطير.

59.48.3 تدخلات مواءمة الأطر

إذا كان عدم توافق الأطر يعطل المشروع، فالاستجابة ليست دائما تدريب المستخدمين على الرؤية الصحيحة. قد تحتاج المنظمة إلى خلق مساحة يكشف فيها كل طرف افتراضاته، ثم بناء معنى مشترك أو اتفاق عملي رغم استمرار الاختلاف. workshops للسيناريوهات، والنماذج الأولية، والخرائط المشتركة للعمل، ومناقشة معايير النجاح يمكن أن تجعل الأطر مرئية. ويمكن للباحث تقييم intervention عبر مقارنة congruence قبل وبعد، لكن الأهم فحص ما إذا تغيرت القرارات والممارسة. قد يتحسن الخطاب بينما تبقى القواعد القديمة. لذلك يربط التقييم بين معنى معلن وسلوك فعلي، ويعامل alignment كعملية تفاوض لا كحملة اتصال أحادية الاتجاه.

59.48.4 الأطر المهنية وحدود الشرعية المعرفية

في المستشفيات والبنوك والجامعات والهندسة، تملك المهن أطرها الخاصة حول ما يعد معرفة موثوقة ومن يملك حق الحكم. إدخال تقنية جديدة قد يصطدم بهذه الحدود حتى لو كانت سهلة ومفيدة. الطبيب قد يرفض توصية آلية لأنه يرى التشخيص مسؤولية مهنية لا مسألة دقة فقط، والمراجع قد يرى أداة آلية خطرا على استقلال الحكم. لذا تفيد الأطر التقنية في تفسير مقاومة لا

تنبع من الجهل أو الخوف بل من معنى مهني للهوية والمسؤولية. منهجيا ينبغي مقارنة جماعات مرجعية حقيقية مثل الأطباء والممرضين ومهندسي البيانات، وربط الإطار بتاريخ المهنة وسياق القرار، من دون إعادة ملف الهوية الاجتماعية الموجود في موضعه الأصلي.

59.48.5 الموردون والاستشاريون كمنتجين للأطر

لا تتكون معاني التقنية داخل المنظمة فقط. المورد يبيع رؤية معينة لما يجب أن يكون عليه العمل، والاستشاري يقدم best practices، والجهة المنظمة تفرض لغة المخاطر والامتثال. هذه الأطراف تدخل المشروع بأطر قد تعاد ترجمتها محليا. في ERP مثلا، قد يصف المورد التوحيد بأنه معيار نضج، بينما ترى وحدة محلية بعض التوحيد فقدانا للمرونة. إدخال الموردين في التحليل يسمح بفهم مصدر بعض الافتراضات التي تبدو داخلية. ويمكن مقارنة مواد التسويق والعقود ووثائق المشروع بخطاب المستخدمين لرصد انتقال الإطار أو مقاومته. هذا مهم في المنصات والذكاء الاصطناعي حيث تعتمد المنظمة على مزود خارجي يغير الخصائص والسياسات باستمرار.

59.48.6 فشل التنفيذ كتعارض في تعريف النجاح

قد يعلن مشروع تقني ناجحا من منظور الميزانية والموعد، بينما يراه المستخدمون فاشلا لأنه زاد العمل أو قلل الاستقلال. الأطر التقنية تكشف أن النزاع ليس حول النتيجة فقط بل حول تعريف النجاح نفسه. الإدارة قد تستخدم مؤشرات adoption rate، والفريق المهني يستخدم جودة القرار، وتقنية المعلومات تستخدم الاستقرار والأمن. إذا لم يحدد الباحث هذه المعايير سيخلط بين اختلاف الإطار واختلاف الأداء. يمكن تحليل dashboards ووثائق business case ومقابلات الجماعات لتحديد success criteria، ثم فحص كيف أثرت في قرارات التنفيذ. هذه المعالجة تتصل بنموذج نجاح نظم المعلومات في الفصل 57 بإحالة لا بتكرار: الفصل 57 يملك أبعاد النجاح، وهنا ندرس كيف تفسر الجماعات معنى النجاح.

59.48.7 تصميم مختلط لقياس الأطر واختبار آثارها

يمكن أن تبدأ الدراسة بمقابلات استكشافية لاستخراج مجالات الإطار بلغة المشاركين، ثم تحول النتائج إلى أداة كمية وتختبر بنيتها، ثم تقيس درجة التوافق بين الجماعات وعلاقتها بالتنسيق أو الاستخدام. هذا sequential exploratory design يحافظ على الحساسية للسياق ويمنح إمكانية الاختبار الأوسع. وفي الاتجاه المعاكس، قد تكشف الاستبانة عن مجموعات latent classes مختلفة، ثم تستخدم المقابلات لتفسير محتواها. المهم أن لا تستخدم factor analysis وحدها لإعلان وجود frame من دون صلة بالمعنى التنظيمي. الأطر ليست مجرد عوامل إحصائية؛ هي منظومات تفسيرية تظهر في اللغة والقرار والعمل.

59.48.8 اتجاه السببية بين الإطار والسلوك

العلاقة بين الإطار والسلوك قد تكون تبادلية. إطار يرى التقنية مفيدة للتعاون قد يقود إلى استخدام تشاركي، لكن تجربة تعاون ناجحة قد تعزز الإطار نفسه. التصميم المقطعي لا يستطيع الفصل بين الاتجاهين. لذلك يمكن استخدام cross-lagged panel إذا توفرت موجات كافية، أو تتبع أحداث يعقبها تغير في الإطار، أو استخدام تجربة تدريبية تغير معلومات محددة ثم تقيس السلوك. حتى في الدراسات النوعية ينبغي ترتيب الأدلة زمنيا: هل تغير التفسير قبل الممارسة أم بعدها؟ الاعتراف بالتبادل لا يعني التخلي عن السببية، بل يتطلب صياغة حلقة أو مراحل بدلا من سهم واحد دائم.

59.48.9 السياق الوطني والثقافي في تفسير التقنية

الأطر تتشكل أيضا من الخطاب المجتمعي والقانوني. قد تؤطر المراقبة الرقمية كحماية أمنية في سياق، وكتهديد للخصوصية في سياق آخر، وقد تؤثر تجارب سابقة مع المؤسسات في معنى منصة حكومية. الدراسات عبر البلدان تحتاج إلى عدم افتراض أن المجال نفسه يحمل المفردات والمعايير نفسها. يمكن استخدام ترجمة عكسية للاستبانة، لكن ذلك لا يكفي؛ ينبغي فحص conceptual equivalence من خلال مقابلات أو خبراء محليين. كما يمكن أن يكون الاختلاف داخل البلد بين قطاعات أكثر أهمية من المتوسط الوطني. هذا يفتح مجالا لدراسات مقارنة دقيقة من دون تحويل الثقافة إلى متغير شامل يفسر كل شيء.

59.48.10 العلاقة مع صناعة المعنى والانتباه: حدود لا تكرار

يتقاطع Technological Frames مع sensemaking والرؤية القائمة على الانتباه لأن الأطر توجه ما يلاحظ وكيف يفسر. لكن الموطن هنا محدد بالتقنية وبالمعاني التي تبنيها الجماعات حولها. إذا كان السؤال عاما عن كيفية بناء معنى حدث غامض، فقد تكون نظرية صناعة المعنى أنسب. وإذا كان عن توزيع انتباه الإدارة بين قضايا متعددة، فالرؤية القائمة على الانتباه في الفصل 44 هي المالك. أما عندما يكون موضوع التفسير هو التقنية نفسها، وغرضها وقيمتها وطريقة استخدامها، فالأطر التقنية تقدم عدسة أكثر تخصيصا. هذا الفصل بين الملكيات يساعد الباحث على اختيار نظرية واحدة قوية بدلا من استخدام ثلاثة مفاهيم متقاربة لتفسير السلوك نفسه.

59.48.11 حدود الإطار وما يدخل فيه

يحتاج الباحث إلى تحديد boundaries للإطار حتى لا يصبح المفهوم وعاء لكل اعتقاد عن التقنية. الإطار ينبغي أن يرتبط بمجالات تفسيرية تؤثر في الفعل، لا بكل معرفة فنية أو شعور. يمكن أن تشمل الحدود ما يعتقده الفاعل عن طبيعة النظام وغرضه وطريقة استخدامه وعواقبه، مع استبعاد معلومات لا تدخل في تفسير القرار المدروس. أثناء الترميز، تسأل كل شيفرة: هل تكشف افتراضا أو توقعا أو معرفة توجه المعنى؟ إذا كانت مجرد وصف حدث فلا تعد إطارا. هذا الضبط يرفع reliability بين المحللين ويجعل المقارنة بين الجماعات قابلة للدفاع.

59.48.12 تصاعد الصراع بسبب الأطر غير المرئية

قد يتصاعد نزاع تقني لأن الأطراف تناقش الحلول بينما تختلف في تعريف المشكلة. الإدارة تطلب مزيدا من الالتزام، والمستخدم يطلب مرونة، وفريق التقنية يضيف ضوابط، لكن كل طرف يفترض معنى مختلفا للغرض. عندما لا تصبح الأطر مرئية، تفسر المجموعة سلوك الأخرى كعدم تعاون بدلا من اختلاف في الافتراضات. يمكن للبحث تتبع escalation عبر محاضر الاجتماعات والقرارات، وتحديد اللحظة التي يتحول فيها الخلاف من تقني إلى سياسي أو هوياتي. مثل هذا التحليل يفسر لماذا تفشل مشاريع رغم توافر الموارد، ويقترح أن التدخل يبدأ بكشف المعاني قبل إضافة خصائص جديدة.

59.48.13 وسطاء الأطر Frame Brokers

بعض الفاعلين يستطيعون ترجمة المعنى بين جماعات مختلفة، مثل مدير مشروع يفهم العمل والتقنية، أو طبيب لديه خبرة في البيانات، أو محلل أعمال يعمل بين المستخدم والمطور. هؤلاء frame brokers لا يلغون الاختلاف، لكنهم يصوغون تعريفا يسمح بالتنسيق. يمكن دراسة دورهم عبر تحليل من يعيد صياغة القضايا، ومن يستخدم مفردات أكثر من جماعة، وأي اقتراحات يقبلها الطرفان. وقد يكون الوسيط ذا قوة محدودة رغم معرفته، لذلك يتفاعل دوره مع السلطة الرسمية. إدخال هذا المفهوم التطبيقي يفتح أسئلة عن تصميم فرق التحول واختيار أدوار الربط.

59.48.14 أطر الأجيال التقنية والخبرة السابقة

قد تختلف الأطر ليس بسبب العمر بحد ذاته بل بسبب تاريخ الخبرة مع تقنيات سابقة. من عمل سنوات في نظام مركزي قد يفسر السحابة بمنطق مختلف عن شخص بدأ عمله في بيئة تعاونية. كما أن خبرة فشل سابقة قد تجعل إطار المخاطر أكثر بروزا. لذلك ينبغي قياس technological biography عند الحاجة، لا استخدام متغيرات ديمغرافية خام كبديل. في المقابلات يمكن سؤال المشاركين عن تقنيات مرجعية يقارنون بها النظام الحالي، لأن المقارنة تكشف توقعاتهم الضمنية. هذه البيانات تساعد على تفسير لماذا تستمر بعض الأطر حتى بعد تغير المنتج.

59.48.15 الغموض الخوارزمي وتأطير الذكاء الاصطناعي

كلما زاد غموض الآلية التقنية، زادت مساحة التأطير. المستخدم الذي لا يعرف كيف توصل النموذج إلى توصية قد يملأ الفراغ بتصور عن الذكاء أو السحر أو الخطر أو الحياد. هذه التصورات تؤثر في الاعتماد والمراجعة. يمكن للباحث مقارنة إطار المستخدم قبل شرح آلية النظام وبعده، أو دراسة أثر explainability على congruence بين المطورين والمستخدمين. لكن التفسير لا يضمن الاتفاق؛ قد يزيد فهم القيود من الشك المشروع. المهم فصل المعرفة الفعلية عن الإطار الذي ينظم معناها، وعدم اعتبار المزيد من المعلومات حلا تلقائيا لكل خلاف.

59.48.16 الأخلاق والعدالة داخل الإطار التقني

قد يحتوي الإطار على افتراضات أخلاقية حول من يستفيد ومن يتحمل الضرر ومن يحق له الاعتراض. في نظام توظيف آلي قد ترى الإدارة العدالة كتوحيد للمعيار، بينما ترى جماعة أخرى العدالة كإمكانية تفسير القرار وتصحيحه. هذا اختلاف في معنى التقنية والنجاح وليس مجرد رأي سياسي منفصل. يمكن تضمين مجال ethical consequences إذا كان مركزيا في السياق، مع توثيق كيف ظهر من البيانات. ثم يدرس أثره في قرارات الاعتماد والمراجعة والتصعيد. وبهذا يتصل الفصل بأسئلة الحوكمة الأخلاقية من دون إعادة نظرية أصحاب المصلحة أو المنظورات النقدية.

59.48.17 بروتوكول ترميز للأطر في أطروحة دكتوراه

يمكن بناء بروتوكول من أربع مراحل: تحديد الجماعات المرجعية قبل التحليل، جمع نصوص من مصادر متعددة، ترميز المقاطع إلى مجالات إطار، ثم مقارنة التشابه والاختلاف عبر الجماعات والزمن. يفضل أن يراجع محلل ثان عينة من الترميز وأن تسجل قرارات الدمج والفصل في audit trail. بعد ذلك تبنى matrices تبين لكل جماعة افتراضاتها عن طبيعة التقنية والاستراتيجية والاستخدام، مع اقتباسات قصيرة ممثلة لا انتقائية. وأخيرا يربط اختلاف الإطار بأحداث أو ممارسات مستقلة. هذا المسار يحول المنظور إلى طريقة بحث قابلة للدفاع بدلا من وصف انطباعي لمعاني المشاركين.

59.48.18 الصمت بوصفه مؤشرا لا دليلا كافيا

غياب الحديث عن جانب من التقنية قد يكون ذا معنى إذا كانت جماعة أخرى تجعله مركزيا، لكنه لا يثبت وحده غياب الإطار. قد يكون الموضوع بديهيا أو خارج سياق المقابلة. لذلك يتعامل الباحث مع الصمت كإشارة تدفع إلى سؤال إضافي أو فحص وثيقة أخرى. هذه الحيطة مهمة في تحليل الأطر لأن الاستنتاج من عدم الذكر يمكن أن ينتج فروقا مصطنعة بين الجماعات. المقارنة الجيدة تمنح كل مجموعة فرصا متقاربة لمناقشة المجالات نفسها.

59.48.19 أثر إطار القائد في الجماعة

قد يؤثر القائد في الإطار الجماعي عبر اللغة والقرارات وتوزيع الموارد، لكن نقل المعنى ليس آليا. يمكن أن يردد الأعضاء خطاب القائد علنا ويحتفظوا بإطار مختلف في العمل. لذلك ينبغي مقارنة communication الرسمية بالتفسيرات المحلية والممارسات، وقياس مدى internalization لا مجرد التعرض. ويمكن دراسة leader framing كمتغير سابق ثم فحص ما إذا كان أثره أقوى عندما تكون الثقة أو الاعتمادية على القائد مرتفعة. هذا يربط القيادة بالمعنى من دون نقل ملف نظريات القيادة إلى هذا الفصل.

59.48.20 معيار الإغلاق التحليلي للإطار

يصل التحليل إلى قدر مناسب من الإغلاق عندما تستقر مجالات الإطار، وتظهر أمثلة متكررة تدعمها، ولا تضيف البيانات الجديدة معنى جوهريا، وتصبح الفروق بين الجماعات قابلة للصياغة بوضوح. لا يعني ذلك أن كل فرد مطابق لجماعته، بل أن الباحث يستطيع وصف النمط وحدوده والحالات المخالفة. إعلان هذا المعيار في المنهجية يمنع التوقف الاعتباطي ويجعل saturation مرتبطة بالبناء النظري لا بعدد المقابلات فقط.

59.48.21 المقارنة بين الإطار المعلن والإطار المستدل

قد يعلن المشاركون معنى متوافقا مع خطاب المنظمة، بينما تكشف قراراتهم افتراضات مختلفة. لذلك يفيد الفصل بين espoused frame والإطار المستدل من السلوك. لا ينبغي اعتبار أحدهما حقيقيا والآخر زائفا تلقائيا؛ قد يؤدي كل منهما وظيفة في سياق مختلف. المقارنة بين المقابلات والوثائق والاختيارات العملية تكشف متى تتطابق المستويات ومتى تنفصل، وما الذي يفسر الانفصال. هذا مهم في الموضوعات الحساسة مثل المراقبة والذكاء الاصطناعي حيث توجد إجابات مرغوبة اجتماعيا.

59.48.22 التقرير عن الأطر من دون تنميط الجماعات

عند عرض النتائج يجب تجنب تصوير الجماعة ككتلة متجانسة. يذكر الباحث النمط الغالب، ودرجة الاختلاف الداخلي، والحالات المخالفة، والأدلة التي تبرر التجميع. ويمكن عرض subframes إذا كانت مستقرة نظريا. هذا يزيد الدقة ويمنع تحويل مفهوم الجماعة المرجعية إلى stereotype. كما يسمح بفهم التحول عندما ينتقل تفسير أقلية إلى موقع مهيمن بعد حدث أو تغير في السلطة، وهو مسار مهم في مشاريع التقنية الطويلة.

59.48.23 من اختلاف الإطار إلى قرار قابل للرصد

لكي يصبح الإطار سببا قابلا للاختبار يجب ربطه بقرار أو سلوك محدد. اختلاف معنى الخصوصية قد يظهر في اختيار نوع البيانات المسموح بإدخالها، واختلاف معنى الاستقلال قد يظهر في قبول التوصية الآلية أو رفضها، واختلاف معنى النجاح قد يظهر في المؤشر الذي يعطيه المدير أولوية. هذه الروابط تجعل المنظور أكثر صرامة من تحليل خطاب مستقل عن الفعل. كما تسمح بفحص حالات يتغير فيها السلوك من دون تغير الإطار، أو يتغير الإطار من دون أثر سلوكي، وهي حالات ضرورية لتحديد الشروط التي تتحول فيها المعاني إلى أفعال تنظيمية.

59.48.24 الأطر والقرارات الجماعية

في القرار الجماعي قد لا يفوز الإطار الأكثر انتشارا، بل الإطار الذي يحمله فاعل يملك سلطة أو خبرة أو قدرة على صياغة البدائل. لذلك يجب ألا يستنتج الباحث أثر الإطار من تكراره فقط. يمكن تحليل من أدخل المفردات إلى جدول الأعمال، ومن حولها إلى معيار قرار، ومن استطاع

الاعتراض، ثم مقارنة ذلك بتوزيع الأطر داخل الجماعة. هذه الخطوة تربط المعنى ببنية القرار وتمنع مساواة الأغلبية المعرفية بالقوة التنظيمية.

59.48.25 مبدأ الفصل بين المعنى والنتيجة

يبقى الإطار تفسيرا للمعنى، لا حكما مسبقا على النجاح. قد يقود إطار واحد إلى نتائج مختلفة بحسب الموارد والسلطة والسياق، ولذلك يجب قياس النتيجة مستقلا.

ومن ثم يقتضي التحليل المنضبط في منظور الأطر التقنية ربط الملاحظة بوحدة التحليل والزمن وسياق الاستخدام، والتمييز بين ما توفره التقنية وما يفعله المستخدمون فعليا، وعدم استنتاج الآلية من مجرد وجود النظام أو من تقييماته العامة. وتزداد قوة الاستدلال عندما تجمع الدراسة بين أثر رقمي يمكن تتبعه، ووصف للممارسة، وتفسير للمعنى الذي يمنحه الفاعلون للتقنية، وتقارن البدائل النظرية قبل تثبيت العلاقات السببية، لأن النتيجة التنظيمية قد تنشأ من التفاعل المتكرر لا من خاصية تقنية منفردة. ولهذا ينبغي توثيق التحولات المهمة، وتحديد نقطة البداية، وفحص الحالات المخالفة، وبيان حدود التعميم.

59.49 مصفوفة المقارنة وقاعدة الاختيار لرسائل الدكتوراه

البعد	التشكيل التكيفي AST	التقنية في الممارسة	الأطر التقنية	قاعدة الاختيار
السؤال المركزي	كيف تستملك البنى التقنية والاجتماعية؟	ما البنية التي تتجسد في الاستخدام المتكرر؟	كيف تفهم الجماعات التقنية ولماذا تختلف معانيها؟	ابدأ بالآلية لا باسم التقنية
وحدة التحليل	فريق/منظمة وتفاعل	ممارسة/جماعة/منظمة	فرد وجماعة ومنظمة	طابق الوحدة مع الادعاء
المفهوم المحوري	الاستملاك والبنى الناشئة	التجسيد ونمط الممارسة	الإطار والتوافق وعدم التوافق	لا تستبدل المفاهيم ببعضها
الزمن	مسار حركات الاستملاك	تكرار واستقرار وإعادة تشكيل	تحول بروز الأطر وإعادة التأطير	يفضل التصميم الطولي

البعد	التشكيل التكيفي AST	التقنية في الممارسة	الأطر التقنية	قاعدة الاختيار
أفضل الأدلة	سجلات تفاعل + ترميز + مقاييس	ملاحظة + آثار رقمية + process data	مقابلات ووثائق وتحليل نصي	التثليث يزيد قوة الاستدلال
ما لا تملكه	التصميم الاجتماعي التقني الكلي	المادية الاجتماعية كملف مستقل	القبول والنية كآلية عامة	استخدم الإحالة إلى الفصول المالكة

59.50 تطبيق تكاملي: منصة رقمية للعمل المهني

في مشروع رقمي معقد يمكن بناء تسلسل نظري مقتصد: تبدأ الدراسة بإطار تقني يبين أن الإدارة ترى المنصة آلية لتوحيد القرار بينما يراها المهنيون تهديدا للحكم التخصصي؛ ثم تختبر AST كيف انعكس اختلاف المعنى في استملاك خصائص الموافقة والتوثيق والاستثناء؛ ثم تتبع Technology-in-Practice ما إذا كانت أنماط الاستملاك قد استقرت في ممارسة جديدة. لا يلزم أن تدخل العدسات الثلاث في كل دراسة، لكن هذا التسلسل يوضح كيف يمكن دمجها من دون تكرار: معنى سابق، استملاك تفاعلي، ثم نمط ممارسة متجسد.

أما إذا كان السؤال النهائي عن نجاح النظام أو قرار التبني أو ملاءمة التقنية للمهمة، فلا ينبغي سحب هذه العدسات قسرا. الفصل 57 يملك النجاح والملاءمة، والفصل 58 يملك الانتشار والتبني، والفصل 59 يملك ما يحدث في التفاعل والممارسة والتفسير. ويأتي الفصل 60 بعده ليدفع التحليل إلى الإمكانات الاستعمالية والمادية الاجتماعية والفاعل والشبكة والمعمار الرقمي. هذا الترتيب يحول الباب من قائمة نظريات إلى سلسلة قرار منهجية متصاعدة.

59.51 الأخطاء الشائعة في البحوث والتطبيقات

أكثر الأخطاء شيوعا هو قياس الاستخدام بتكرار الدخول ثم تسمية النتيجة ممارسة. الخطأ الثاني هو وصف أي اختلاف بين المستخدمين بأنه استملاك من دون تحديد البنية التي استملكت. الثالث هو استخدام الأطر التقنية كمرادف للمواقف أو التصورات. الرابع هو دمج AST وTechnology-in-Practice والمادية الاجتماعية في فرضيات واحدة بلا فصل مستوى التحليل. والخامس هو إهمال الزمن، مع أن النظريات الثلاث تحتاج معرفة متى ظهر الاختلاف وكيف استقر أو تغير. الباحث القوي يجعل كل مفهوم قابلا للرصد ويحدد البيانات التي ستثبت وجوده قبل جمعها.

خطأ إضافي يظهر في دراسات الذكاء الاصطناعي عندما يعامل النظام كفاعل واحد ثابت، مع أن التحديثات والسياسات وإصدارات النموذج وتغير الخبرة قد تغير شروط الاستخدام. لذلك يجب تسجيل نسخة التقنية، وسياق الإتاحة، والصلاحيات، والتعليمات التنظيمية، وفترة الملاحظة. كما

ينبغي التمييز بين سياسة الاستخدام والممارسة الفعلية، وبين تفسير المستخدم وسلوكه، وبين الخاصية المتاحة والخاصية المستعملة. هذه الفروق الصغيرة هي التي تجعل الدراسة قابلة لإعادة البناء والتحكيم.

59.52 خاتمة الفصل والجسر إلى الفصل 60

يقدم الفصل 59 ثلاث إجابات مترابطة على مشكلة واحدة: التقنية لا تدخل المنظمة كقوة مستقلة، ولا تتحول إلى نتيجة بمجرد القبول أو التبني. AST تشرح كيف تستملك البنى في التفاعل؛ Technology-in-Practice تشرح كيف تتجسد بنى الاستخدام عبر الممارسة المتكررة؛ Technological Frames تشرح كيف تحدد المعاني المشتركة والمختلفة ما الذي يتوقعه الفاعلون من التقنية. معا تكشف العدسات أن التغيير الرقمي عملية اجتماعية تقنية ذات تاريخ، وأن القيمة والمقاومة والانحراف والابتكار قد تتولد جميعا بعد لحظة التنفيذ.

يمهد ذلك للفصل 60 الذي ينتقل من سؤال كيفية الاستخدام والمعنى إلى سؤال أعمق حول إمكانات الفعل التي تنشأ في العلاقة بين الفاعل والتقنية، وعدم قابلية الاجتماعي والمادي للفصل، ودور الفاعلين البشريين وغير البشريين، والبنية الطبقية المعيارية للابتكار الرقمي. ويبقى الفصل 59 الموطن الأصلي لملفاته الثلاثة؛ أما الفصول اللاحقة فتستخدم إحالات وظيفية قصيرة ولا تعيد بناء هذه الملفات.

المراجع

Chin, W. W., Gopal, A., & Salisbury, W. D. (1997). Advancing the theory of adaptive structuration: The development of a scale to measure faithfulness of appropriation. Information Systems Research, 8(4), 342-367. https://doi.org/10.1287/isre.8.4.342

Davidson, E. J. (2002). Technology frames and framing: A socio-cognitive investigation of requirements determination. MIS Quarterly, 26(4), 329-358. https://doi.org/10.2307/4132312

DeSanctis, G., & Poole, M. S. (1994). Capturing the complexity in advanced technology use: Adaptive structuration theory. Organization Science, 5(2), 121-147. https://doi.org/10.1287/orsc.5.2.121

Giddens, A. (1984). The Constitution of Society: Outline of the Theory of Structuration. University of California Press.

Majchrzak, A., Rice, R. E., Malhotra, A., King, N., & Ba, S. (2000). Technology adaptation: The case of a computer-supported inter-

organizational virtual team. MIS Quarterly, 24(4), 569-600. https://doi.org/10.2307/3250948

Orlikowski, W. J. (1992). The duality of technology: Rethinking the concept of technology in organizations. Organization Science, https://doi.org/10.1287/orsc.3.3.398 .427-398 ,(3)3

Orlikowski, W. J. (2000). Using technology and constituting structures: A practice lens for studying technology in organizations. Organization Science, 11(4), 404-428. https://doi.org/10.1287/orsc.11.4.404.14600

Orlikowski, W. J., & Gash, D. C. (1994). Technological frames: Making sense of information technology in organizations. ACM Transactions on Information Systems, 12(2), 174-207. https://doi.org/10.1145/196734.196745

Salisbury, W. D., Chin, W. W., & Gopal, A. (2002). Better theory through measurement: Developing a scale to capture consensus on appropriation. Information Systems Research, 13(1), 91-103. https://doi.org/10.1287/isre.13.1.91.93

الفصل 60: الإمكانات الاستعمالية والمادية الاجتماعية والفاعل والشبكة والمعمار الرقمي

Affordances, Sociomateriality, Actor-Network Theory, and Layered Modular Digital Architecture

الأبواب 15-20 - الباب 15: التقنية ونظم المعلومات والتحول الرقمي والذكاء الاصطناعي

60.1 تمهيد: عندما لا تعود التقنية أداة منفصلة عن الفعل

ينتقل هذا الفصل من سؤال الاستخدام والتفسير الذي عالجه الفصل 59 إلى طبقة أعمق من التنظير حول ما الذي يصبح ممكنا بسبب العلاقة بين الفاعل والتقنية، وكيف يتكون العمل في تشابك مادي اجتماعي، وكيف تستقر ترتيبات الفعل عبر شبكات تضم بشرا وأشياء، ولماذا تختلف الابتكارات الرقمية معماريا عن المنتجات التقليدية. هذه الأسئلة تزداد أهمية مع الذكاء الاصطناعي والمنصات والسحابة وإنترنت الأشياء، لأن الفاعل لم يعد يتعامل مع أداة واحدة ثابتة، بل مع حزم مترابطة من نماذج وخوارزميات وواجهات وبيانات وأجهزة وقواعد وصول ومكونات يقدمها أطراف مختلفون. لذلك يحتاج الباحث إلى عدسات تحفظ المادة داخل التفسير من دون الوقوع في الحتمية التقنية، وتحفظ الوكالة الاجتماعية من دون افتراض أن البشر يملكون سيطرة مطلقة على ما تتيحه البنية الرقمية.

60.2 الملكية النظرية وحدود الفصل

يعالج الفصل أربعة كيانات أصلية متفاوتة في وظيفتها: MT-0052 نظرية الإمكانات الاستعمالية بوصفها العدسة المركزية للعلاقة بين خصائص التقنية وقدرات الفاعل والهدف؛ MT-0051 منظور المادية الاجتماعية؛ MT-0141 نظرية الفاعل والشبكة؛ وMT-0053 إطار المعمار الطبقي المعياري للابتكار الرقمي. هذا التوزيع المفاهيمي يمنع تحويل المادية الاجتماعية أو ANT إلى نظريات عامة لكل ظاهرة رقمية، كما يمنع تحويل المعمار الرقمي إلى وصف تقني بلا آلية، ويمنح كل عدسة السؤال الذي تملكه وحدود الاستعمال التي تمنع التكرار.

60.3 الحد الخلفي مع الفصل 59: من الممارسة إلى شروط إمكان الفعل

الفصل 59 يملك التشكيل التكيفي والتقنية في الممارسة والأطر التقنية؛ أي كيف يستملك المستخدمون البنى، وكيف تتجسد أنماط الاستخدام، وكيف تختلف معاني التقنية بين الجماعات. أما الفصل 60 فلا يعيد تلك الملفات. إذا كان الباحث يريد تفسير طريقة استخدام نظام معين بعد التبني فعدسة الممارسة أكثر اقتصادا. وإذا كان يريد تفسير لماذا يتيح النظام لفئة من الفاعلين مراقبة نمط أو تنسيق مورد أو إعادة تشكيل قرار بينما لا يتيح ذلك لفئة أخرى، تصبح الإمكانات الاستعمالية أكثر دقة. وإذا كان الافتراض نفسه هو أن الاجتماعي والمادي يتكونان معا في الممارسة، ينتقل إلى sociomateriality. وإذا كان السؤال كيف جرى تثبيت ترتيب عبر ترجمة البشر والوثائق

والخوارزميات والمعايير، تدخل ANT. هذا الفصل إذن لا يوسع السابق لفظيا، بل يغير وحدة التحليل والافتراض الأنطولوجي.

60.4 الحد الأمامي مع الفصل 61: التفسير النظري قبل جسر التحول الرقمي

يأتي الفصل 61 بوصفه جسرا حقليا من التبني إلى التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي، ولذلك لا ينبغي أن يتحول الفصل 60 إلى فصل عام عن التحول الرقمي. هنا تشرح النظريات والعدسات آليات محددة: affordance، والتشابك المادي الاجتماعي، والترجمة الشبكية، والمعمار الطبقي المعياري. أما الجسر اللاحق فيقرر متى تستخدم هذه الآليات مع نظريات القبول والنجاح والتبني والاستراتيجية والقدرات. وتبقى الرؤية العلائقية ونظرية المنظومة بوصفها بنية في الفصل 55 موطنهما الأصلي، بينما تستخدم الإحالة إليهما عند الحاجة إلى تمييز المنظومة الاستراتيجية عن المعمار الرقمي أو شبكة الفاعلين. المنصة الرقمية ليست تلقائيا ecosystem، كما أن شبكة ANT ليست social network بالمعنى البنيوي للفصل 54.

60.5 خريطة القرار: ما السؤال الذي يختار العدسة؟

يمكن تلخيص الاختيار بأربع صيغ سببية. الأولى: ما الفعل الذي أصبح ممكنا ولماذا؟ وهذه هي منطقة affordance. الثانية: كيف يتكون الأداء أو القرار في تشابك لا يمكن فصل الاجتماعي فيه عن المادي دون فقدان الظاهرة؟ وهذه منطقة sociomateriality. الثالثة: كيف نشأ ترتيب من التحالفات والترجمات والوسائط حتى أصبح مستقرا ومقبولا؟ وهذه منطقة ANT. الرابعة: كيف تخلق الطبقات الرقمية والوحدات والواجهات فضاء لإعادة التركيب والابتكار الموزع؟ وهذه منطقة layered modular architecture. قد تلتقي العدسات في دراسة واحدة، لكن اجتماعها يحتاج تسلسلا نظريا. يمكن مثلا أن يبين المعمار إمكانات الابتكار، ثم تفسر affordance ما الذي يدركه مطور معين ويحققه، بينما تتبع ANT شبكة الاعتماد التي تثبت الحل. لا يجوز جمعها لمجرد أن الدراسة رقمية.

60.6 مثال افتتاحي: منصة صحة رقمية متعددة الأطراف

تخيل منصة صحية تربط مستشفى ومختبرا وصيدليات ومرضى وشركة ذكاء اصطناعي. خاصية الوصول الفوري إلى نتائج الفحوص قد تتيح للطبيب إمكان تنسيق القرار، لكنها لا تصبح نتيجة ما لم يدركها ويملك صلاحية ووقتا وبيانات موثوقة لتفعيلها. في منظور المادية الاجتماعية لا يكون القرار الطبي اجتماعيا أولا ثم تقنيا لاحقا؛ بل يتكون في ممارسة تجمع القيم المخبرية والواجهة والتنبيه والخبرة والبروتوكول. ANT تتبع كيف أقنعت الجهات بعضها، وكيف تحولت معايير البيانات والتوقيع والتطبيقات إلى وسائط تثبت الشبكة. أما المعمار الطبقي المعياري فيوضح كيف تنفصل طبقة الأجهزة عن الشبكات والخدمات والمحتوى وكيف تسمح الواجهات بإضافة خدمة جديدة. المثال الواحد يبين أن كل عدسة ترى آلية مختلفة، وأن الفرق النظري ليس اختلاف مصطلحات فقط.

60.6.1 مستويات التحليل: من الفاعل إلى المنصة

تتغير دلالة المفهوم نفسه باختلاف المستوى. affordance قد تكون علاقة بين فرد وواجهة، أو بين فريق ونظام تنسيق، أو بين منظمة وبنية تحليلات. sociomateriality غالبا تركز على ممارسة أو ترتيب يتكون عبر مستويات، بينما ANT قد تتبع شبكة تتجاوز حدود المنظمة، والمعمار الرقمي يعمل على مستوى المنتج أو المنصة أو البنية التحتية. لهذا ينبغي أن يحدد الباحث وحدة التحليل قبل اختيار المقياس. استخدام بيانات فردية لتفسير خاصية منصة يحتاج منطق تجميع أو آلية انتقال واضحة. كذلك قد تكون النتيجة في مستوى أعلى من الآلية، مثل أن يؤدي تفعيل إمكانات فردية متكاملة إلى قدرة تنظيمية. في هذه الحالة لا يكفي المتوسط الحسابي؛ يجب إثبات الاعتماد المتبادل أو التنسيق الذي يولد الخاصية الجماعية.

60.6.2 المادة والبيانات: ما الذي يجب أن يوثق قبل جمع الإجابات؟

البحث الرقمي القوي يصف موضوعه التقني بما يكفي لإعادة بناء شروط الفعل. اسم المنتج التجاري لا يكفي. يجب توثيق الإصدار، ونوع الواجهة، ومصادر البيانات، والصلاحيات، والتكاملات، وما إذا كانت الخوارزمية ثابتة أو تتعلم، وما إذا كان المستخدم يرى المخرجات الخام أو ملخصا، ومن يستطيع تعديل القواعد. هذه المعلومات تمنع خطأ تفسير اختلاف سببه نسخة تقنية مختلفة باعتباره اختلافا ثقافيا أو سلوكيا. كما تساعد على تحديد ما هو مادي فعلا في الظاهرة: قد يكون قيد API، أو ترتيب حقول، أو زمن تحديث، أو نموذج تصنيف، لا الجهاز نفسه. وفي المشاريع الطويلة ينبغي الاحتفاظ بسجل للتغييرات التقنية والتنظيمية وربطه بموجات البيانات.

60.6.3 قاعدة السببية: من الوصف إلى تفسير العملية

القاسم المشترك بين العدسات الأربع أنها تتطلب أكثر من ارتباط مقطعي. affordance تحتاج مسار تفعيل، sociomateriality تحتاج تكوين ممارسة، ANT تحتاج ترجمة واستقرارا، والمعمار الطبقي يحتاج تطورا في الوحدات والواجهات. لذلك يفضل تصميم يلتقط الزمن: دراسة حالة طولية، موجات مسح، سجلات أحداث، تاريخ إصدارات، أو مقارنة قبل وبعد تغيير. وإذا تعذر ذلك، يجب تخفيض قوة الادعاء السببي. يمكن للمسح أن يثبت فروقا في الإدراك أو التقييم، لكنه لا يثبت وحده كيف تشكلت شبكة أو كيف تحقق إمكان أو كيف أعادت طبقة رقمية تنظيم الابتكار. هذا الانضباط يحفظ المفاهيم من التحول إلى تسميات إحصائية عامة.

60.6.4 مبدأ الاقتصاد النظري ومنع التكديس

وجود أربع عدسات في الفصل لا يعني أن الدراسة الجيدة تستخدمها كلها. الاقتصاد النظري يقتضي اختيار أقل عدد من المفاهيم القادرة على تفسير الظاهرة مع الحفاظ على الآلية. إذا كانت affordance تفسر لماذا ينجح فريق في استخدام خاصية رقمية ولا ينجح آخر، فقد لا تحتاج sociomateriality أو ANT. وإذا كان السؤال عن تشكل معيار رقمي عبر تفاوض جهات متعددة، قد تكفي ANT. التكديس يخلق مشكلات في التعريف والقياس ومستويات التحليل ويجعل

الفرضيات غير قابلة للاختبار. لذلك تقترح الخريطة أن يكتب الباحث لكل نظرية جملة ملكية: ما المتغير أو المرحلة أو العلاقة التي تفسرها تحديدا؟ وإذا لم يستطع الإجابة، فوجود النظرية في النموذج غير مبرر.

60.6.5 قابلية المقارنة بين التقنيات

إذا قارنت الدراسة تقنيات مختلفة، يجب تعريف الوظيفة النظرية المشتركة قبل المقارنة. المقارنة بين أسماء المنتجات لا تكفي؛ قد تختلف الواجهات والصلاحيات والبيانات جذريا. الأفضل مقارنة آلية مثل إمكان الرؤية أو نمط الترجمة أو درجة الفصل المعماري، مع توثيق الفروق المادية التي قد تغير النتيجة.

والقاعدة الحاكمة هنا أن الباحث لا يبدأ من اسم التقنية بل من الظاهرة التي يريد تفسيرها، ثم يحدد مستوى التحليل والزمن والآلية والبيانات القادرة على ملاحظة تلك الآلية. كما يجب أن يفصل بين الخاصية التقنية وإمكان الفعل والممارسة والفاعل والشبكة والمعمار، لأن دمجها في متغير واحد يطمس الفروق السببية. ويزداد صدق الاستدلال عندما تجمع الدراسة بين آثار رقمية وملاحظة تنظيمية ومقابلات ووثائق، وتختبر تفسيرات بديلة، وتوضح أين تنتهي صلاحية العدسة المختارة. في البيئات الرقمية المتغيرة.

60.7 نظرية الإمكانات الاستعمالية: الجذر الإدراكي والتحول إلى نظم المعلومات

ظهر مفهوم affordance في علم النفس البيئي عند Gibson ليشير إلى إمكانات الفعل التي توفرها البيئة لكائن ذي قدرات معينة. انتقل المفهوم إلى التصميم والتفاعل الإنساني الحاسوبي ثم إلى دراسات نظم المعلومات والتنظيم، حيث أصبح مفيدا لتجنب ثنائية مزعجة: التقنية ليست سببا حتميا يفرض النتيجة، وليست أيضا مادة محايدة تستطيع الإرادة الاجتماعية أن تفعل بها أي شيء. الإمكان الاستعمالي علاقة: خاصية في موضوع أو نظام تصبح ذات معنى سببي بالنسبة إلى فاعل قادر على تحقيق هدف في سياق معين. لذلك قد تتيح الوظيفة نفسها فعلا لمستخدم ولا تتيحه لآخر بسبب الخبرة أو الصلاحية أو الموارد أو الهدف. وقد تكون إمكانات متعددة موجودة في التقنية نفسها لكن بعضها لا يدرك أو لا يفعل. هذا المنطق جعل affordance مفهوما جذابا لتفسير التغير التنظيمي المرتبط بالتقنية.

60.8 من الخاصية إلى العلاقة: لماذا لا تساوي affordance feature؟

الخلط الأكثر شيوعا هو مساواة الإمكان الاستعمالي بالخاصية التقنية. الكاميرا خاصية، وإرسال صورة وظيفة، لكن إمكان التوثيق أو الرقابة أو التعلم ينشأ عندما تتصل هذه المادة بفاعل وهدف وسياق.)2008(Markus and Silver أعادا صياغة جانب من أفكار الخصائص البنيوية في AST عبر مفهوم functional affordances، ما ساعد على إبراز أن التصميم التقني يساهم في النتائج من دون أن يحددها وحده. في تطبيق لإدارة المشاريع، خاصية رؤية سجل التعديلات قد تتيح المساءلة لمدير، والتعلم لمطور، والمراقبة المقلقة لموظف. إذا كتب الباحث في الاستبانة أن

النظام يوفر الشفافية ثم عامل الشفافية كخاصية ثابتة، فإنه يكون قد تجاوز العلاقة النظرية. الأدق أن يحدد من يستطيع رؤية ماذا، ولأي غرض، وما الذي يجعله قابلا للتحقيق.

60.9 الإدراك والتفعيل والنتيجة: سلسلة لا يجوز اختصارها

يجب فصل ثلاث مراحل على الأقل. وجود الإمكان يعني أن العلاقة بين خصائص التقنية وقدرات الفاعل تجعل فعلا معينا ممكنا. إدراك الإمكان يعني أن الفاعل يتعرف إلى هذه الإمكانية أو يتصورها. actualization هو سلسلة الأفعال التي تحول الإمكان من قابلية إلى ممارسة أو نتيجة ملموسة.)2014(.Strong et al طوروا نظرية لتفعيل إمكانات السجل الصحي الإلكتروني على مستوى المنظمة وأبرزوا أن العملية متعددة المستويات ومقصودة لكنها غير حتمية. قد يدرك الطبيب إمكان الوصول إلى تاريخ المريض، لكن ضغط الوقت أو ضعف البيانات أو قيد الصلاحية يمنع التفعيل. وقد يفعل الإمكان جزئيا في وحدة ولا يفعله في أخرى. لذلك لا يصح قياس affordance بمقياس إدراك واحد ثم القفز مباشرة إلى الأداء؛ يجب أن يوضح النموذج أين تقع كل مرحلة وما بياناتها.

60.10 الإمكان والقيود: وجهان لعلاقة واحدة أم بناءان مختلفان؟

أدخلت الأدبيات التنظيمية مفهوم constraint إلى جانب affordance، ولا سيما في عمل)2011(Leonardi، لبيان أن التقنية قد ينظر إليها باعتبارها تفتح سبيلا للفعل أو تقيده. لا يعني القيد غياب الإمكان فقط؛ فقد توجد عدة إمكانات لكن تحقيق أحدها يخلق تكلفة أو يمنع مسارا آخر. نظام الموارد البشرية قد يتيح توحيد السجلات لكنه يقيد المرونة المحلية في إدخال الاستثناءات. والذكاء الاصطناعي قد يتيح سرعة الصياغة بينما يقيد تفسير مصدر بعض النتائج. في البحث، يفيد عدم بناء مقياس ثنائي بسيط affordance مقابل constraint، بل تحديد علاقات الفعل الملموسة. كما يمكن أن يتحول ما يعد قيدا لمجموعة إلى إمكان لمجموعة أخرى؛ التقييد في صلاحيات التعديل قد يكون قيدا للمستخدم لكنه إمكانا للحوكمة وحماية النزاهة.

60.11 الأهداف والقدرات والهوية المهنية

العلاقة الاستعمالية لا تتحدد بخصائص النظام وحدها، بل بما يريد الفاعل تحقيقه وما يستطيع فعله. مستخدمان يمتلكان الصلاحية نفسها قد يريان إمكانات مختلفة لأن أهدافهما ومهاراتهما وخبراتهما مختلفة. في منظمة مهنية، قد يرى الطبيب في أداة التنبؤ إمكان دعم القرار، بينما يرى محلل الجودة إمكان مراقبة الأنماط، ويرى مدير المخاطر إمكان اكتشاف الانحراف. لهذا يمكن أن تكون الهوية المهنية والخبرة الرقمية والسلطة عناصر تحدد affordance perception وactualization. لكن إدخال هذه العناصر في نموذج كمي يحتاج تبريرا: هل هي سوابق للإدراك، أم شروط للتفعيل، أم معدلات للعلاقة؟ لا يجوز وضع كل متغير شخصي معروف في النموذج. النظرية تطلب صلة مباشرة بين قدرة الفاعل والخصائص التي تجعل الفعل ممكنا.

60.12 الإمكانات الفردية والتنظيمية: مشكلة التجميع

كثير من التطبيقات الإدارية تريد الحديث عن organizational affordances، مثل تحسين التنسيق أو التحليلات أو المرونة. الانتقال من الفرد إلى المنظمة ليس جمعا بسيطا لتقييمات المستخدمين. قد يحتاج الإمكان التنظيمي إلى أدوار متكاملة: موظف يدخل البيانات، ونظام يطابقها، ومدير يراجع، ووحدة أخرى تتصرف. Strong et al. أظهروا أن إمكانات التغيير المرتبطة بالسجل الصحي قد تكون على مستويات متعددة. لذلك على الباحث أن يحدد هل affordance خاص بمستخدم، أم بجماعة، أم بممارسة، أم بمنظمة. إذا كان التنظيم هو الوحدة، يجب إثبات آلية التجميع والتنسيق وربما الاعتماد المتبادل بين إمكانات فرعية. متوسط إجابات الموظفين لا يكفي وحده لإثبات وجود affordance تنظيمي إذا كانت النتيجة تتطلب تكاملا بنيويا.

60.13 حزم الإمكانات والاعتماد المتبادل

التقنيات المعقدة لا تقدم إمكانا واحدا، بل bundles من affordances قد تكون متكاملة أو متعارضة. في منصة تحليلات، الوصول إلى البيانات يسبق إمكان دمجها، والدمج قد يسبق إمكان اكتشاف نمط، والنمط قد يسبق إمكان اتخاذ قرار. فشل الإمكان السابق قد يمنع سلسلة كاملة. كما قد يتعارض إمكان التخصيص مع إمكان التوحيد، أو إمكان الانفتاح مع إمكان الأمن. لذلك يفيد رسم affordance dependency map بدلا من قائمة مستقلة. يمكن اختبار ترتيب زمني أو شروط ضرورية، واستخدام تحليل الحالات لتحديد نقاط الاختناق. هذه المعالجة تمنع الباحث من تفسير الأداء بمجموع درجات إمكانات غير مترابطة، وتسمح بإظهار أن القيمة الرقمية تنتج من تكوينات أو سلاسل وليس من وظيفة منفردة.

60.14 التفعيل كعملية: البحث عن الآلية لا الارتباط

Volkoff and Strong)2013(استعانا بالواقعية النقدية لتأطير affordances بوصفها آليات مولدة تنشأ من علاقة بين تجميع تنظيمي وقطعة تقنية، ثم تتحقق عبر أفعال بمرور الزمن وتنتج آثارا قابلة للملاحظة. هذه الصياغة مفيدة لأنها تمنع مساواة الارتباط بالتفسير. إذا ارتبط إدراك إمكان التحليلات بالأداء، يبقى السؤال كيف تحول الإدراك إلى تغيير في القرار. قد توجد موارد تدريب، وأدوار ترجمة، وتعديلات في سير العمل، وقواعد مراجعة، وتكرار تعلمي. يجب أن يظهر التصميم هذه الوسائط، إما ببيانات طولية أو process tracing أو event logs أو حالات مقارنة. وتصبح النتيجة أقوى إذا كان الباحث يستطيع وصف حالة يوجد فيها الإمكان لكن لا يتحقق، لأن هذه الحالة تكشف شروط التفعيل بدلا من تأكيد النجاح فقط.

60.15 القياس: بين المقياس الإدراكي والدليل السلوكي

لا يوجد مقياس واحد صالح لكل affordance لأن المفهوم علائقي ومحدد بالفعل. يمكن بناء بنود انعكاسية عندما يكون الإدراك المقصود بناء نفسيا واضحا، لكن يجب تجنب بنود من نوع

النظام يساعدني على كل شيء. الأفضل تسمية الفعل: يتيح لي مقارنة تاريخ الحالة عبر مصادر متعددة، أو يتيح للفريق رؤية الاعتماد المتبادل بين المهام. ثم يحتاج actualization إلى مؤشرات سلوكية أو عملية مثل نسبة الحالات التي استخدمت فيها الوظيفة، تسلسل الأفعال، أو جودة المخرجات الناتجة. ويمكن أن تستخدم المقابلات لتحديد affordances قبل تطوير الاستبانة، ثم مراجعة المحتوى مع خبراء ومستخدمين، وفحص الصدق التمييزي بينها وبين المنفعة المدركة والملاءمة والقدرة الرقمية. القياس الجيد يبدأ من النظرية ولا يستورد مقاييس عامة لأن كلمة affordance أصبحت شائعة.

60.16 التمييز عن TAM وTTF وTechnology-in-Practice

الحدود مع الفصول السابقة ضرورية. TAM يسأل هل يرى الفرد التقنية مفيدة وسهلة ويتجه إلى استخدامها؛ affordance تسأل أي فعل محدد يصبح ممكنا في علاقة فاعل-تقنية. TTF تسأل عن ملاءمة وظائف التقنية لمتطلبات المهمة؛ affordance قد تتناول فعلا ناشئا لم يكن جزءا من تعريف المهمة أصلا. Technology-in-Practice تشرح نمط الاستخدام الذي يتجسد بالتكرار؛ affordance تفسر قابلية الفعل التي قد تسبق هذا النمط وتتحول إليه عند التفعيل. في دراسة لوحة مؤشرات، قبولها لا يثبت أنها تتيح تنسيقا، وملاءمتها للمهمة لا تثبت أن التنسيق تحقق، وتكرار فتحها لا يبين أي إمكان تحقق. لذلك يختار الباحث العدسة بناء على السؤال السببي لا على التقارب اللغوي.

60.17 المنهج النوعي: اكتشاف affordances من العمل الفعلي

في التقنيات الجديدة قد يكون من الخطأ افتراض قائمة affordances مسبقا. التصميم النوعي الاستكشافي يسمح بملاحظة ما يحاول الفاعلون فعله، وما الخصائص التي يعتمدون عليها، وما الفرص والقيود التي تظهر. يفيد shadowing والمقابلات المستندة إلى أحداث محددة وتحليل تسجيلات الشاشة وسجلات النظام. تبدأ عملية الترميز من ثلاث وحدات: الفاعل أو الجماعة، الفعل أو الهدف، والخاصية أو التركيب المادي. بعد ذلك ترمز شروط الإدراك والتفعيل والنتائج. يجب أن يظل الباحث حذرا من تسمية كل فائدة affordance؛ الفائدة قد تكون نتيجة بعيدة، بينما affordance إمكان فعل قريب. ويمكن استخدام negative cases، مثل مستخدم يمتلك الخاصية ولا يحقق الفعل، لصقل حدود المفهوم.

60.18 المنهج الكمي: نماذج الوساطة والتعديل والزمن

في النموذج الكمي يمكن صياغة affordance perception كمتغير سابق للتفعيل، والتفعيل كوسيط نحو نتيجة قريبة. وقد تعدل القدرة الرقمية أو الاستقلال الوظيفي أو جودة البيانات علاقة الإدراك بالتفعيل. إذا كانت البيانات على مستوى الفرق، يمكن استخدام multilevel modeling عندما تتداخل خصائص الأفراد مع قواعد الوحدة. التصميم الطولي أقوى من المسح المقطعي لأن العملية تفترض تسلسلا. يمكن قياس الإدراك في الموجة الأولى، التفعيل من

السجلات في موجة تالية، والنتيجة بعد ذلك. وفي حال وجود تحديث أو تغيير صلاحيات، يمكن استغلاله كصدمة شبه تجريبية. لا يكفي SEM أن يحقق مؤشرات ملاءمة جيدة إذا كانت كل المتغيرات تقاس في لحظة واحدة ومن المصدر نفسه، لأن النظرية عملية وزمنية في جوهرها.

60.19 الذكاء الاصطناعي التوليدي: إمكانات لا وظائف فقط

الذكاء الاصطناعي التوليدي يوضح الفرق بين الوظيفة والإمكان. وظيفة توليد نص يمكن أن تتيح للباحث استكشاف بدائل، وللمسوق تخصيص رسالة، وللمبرمج تفسير كود، وللموظف تجاوز خطوة كانت تحتاج خبيرا. لكنها قد تخلق في الوقت نفسه قيدا في التحقق أو مخاطر سرية أو اعتمادا معرفيا. الباحث لا ينبغي أن يسأل فقط عن استخدام أداة توليدية بعينها، لأن الإصدارات والأدوات تتغير؛ الأفضل تعريف affordance مثل توليد بدائل، تلخيص مدخلات معقدة، أو محاكاة حوار، ثم تحديد الخصائص والقدرات التي تجعله قابلا للتحقيق. كما ينبغي قياس المراجعة البشرية ومصدر البيانات لأن النتيجة قد تعتمد على نظام عمل كامل لا على النموذج منفردا.

60.20 الأمن السيبراني والخصوصية: الإمكانات الدفاعية والهجومية

المفهوم مفيد أيضا في الأمن. خاصية المصادقة متعددة العوامل تتيح للمنظمة تقليل إمكان الوصول غير المصرح، بينما واجهة برمجة مكشوفة قد تتيح تكاملا مشروعا وفي الوقت نفسه توسع سطح الهجوم. بذلك لا تكون affordance قيمة إيجابية بالضرورة. الفاعلون ذوو الأهداف المختلفة يستخرجون إمكانات مختلفة من البنية نفسها. في دراسة حوكمة البيانات، يمكن تحليل كيف تتيح سجلات التدقيق إمكانية المساءلة، وكيف تتطلب هذه الإمكانية قدرة على تفسير السجل وسلطة للتصرف. هذا يمنع استخدام كلمة الأمن كخاصية عامة، ويوجه التحليل نحو علاقة محددة بين مادة وإمكان فعل وفاعل وهدف.

60.21 المنصات والواجهات البرمجية: affordances للمكملين

في المنصات الرقمية تؤثر APIs وSDKs والتوثيق وقواعد المتجر في ما يستطيع المطور الخارجي فعله. يمكن وصف هذه الموارد بوصفها تتيح تكامل خدمات، والوصول إلى وظائف، والوصول إلى سوق، لكنها لا تكون affordances متساوية لكل مطور. الخبرة والموارد والحوافز والقيود القانونية تحدد الإدراك والتفعيل. هنا يلتقي المفهوم بالمعمار الطبقي المعياري لاحقا في الفصل: المعمار يشرح فضاء الفصل وإعادة التركيب على مستوى المنتج أو المنصة، بينما affordance تشرح إمكان فعل بالنسبة إلى فاعل معين داخل ذلك الفضاء. هذا التمييز مهم كي لا يصبح المعمار نفسه متغيرا نفسيا أو يتحول affordance إلى مجرد وصف للواجهة.

60.22 التغير عبر التحديثات والتعلم

affordances ليست ثابتة إذا تغيرت المادة أو قدرات الفاعل أو الهدف. تحديث خوارزمية أو واجهة قد يفتح إمكانا أو يغلقه. التدريب قد يجعل مستخدما يدرك ما كان موجودا ولم يدركه. تغير المهمة قد يجعل الإمكان القديم غير ذي صلة. لذلك يجب تسجيل النسخة التقنية والزمن. في

دراسة طولية يمكن بناء affordance trajectory لكل مرحلة: الإمكانات المتاحة، المدركة، المفعلة، المتروكة، والمستجدة. هذا أكثر دقة من مقارنة متوسط رضا قبل وبعد تحديث. كما يسمح بفهم path dependence: قد تستمر ممارسة مبنية على affordance قديم حتى بعد ظهور إمكان أفضل، بسبب عادات أو تكاليف تغيير أو تكاملات سابقة.

60.23 الفشل في التفعيل: مصدر معرفة لا حالة شاذة

من أكثر الحالات قيمة نظريا أن تكون التقنية قادرة ماديا والفاعل مدركا للإمكان، لكن التفعيل لا يحدث. قد تكون المشكلة في الحوافز، أو التنسيق، أو الثقة، أو غياب بيانات مكملة، أو صراع صلاحيات، أو تكلفة تحويل روتين. هذه الحالات تكشف شروط boundary conditions. بدلا من حذفها بوصفها مقاومة، يبني الباحث مقارنة بين وحدات نجحت وأخرى لم تنجح، مع تثبيت التقنية قدر الإمكان. إذا تبين أن توفر دور وسيط أو بنية دعم هو الفرق، يمكن إدخاله كشرط في النظرية. ومن الناحية التطبيقية، هذا أدق من التوصية بالتدريب تلقائيا؛ فقد يكون المستخدم يعرف الإمكان لكنه لا يملك السلطة أو الوقت لتحقيقه.

60.24 الإفراط في التوسع المفاهيمي: متى لا نسمي الظاهرة affordance؟

مع شيوع المفهوم ظهرت مشكلة conceptual stretching. ليس كل أثر تقني affordance، وليس كل ميزة فنية كذلك، وليس كل حاجة للمستخدم. إذا كان البناء يصف الجودة أو المنفعة أو النية أو الرضا، توجد نماذج أكثر مباشرة. وإذا كان السؤال عن بنية النظام العامة، قد يكون المعمار أو المنظومة أنسب. وإذا كان الباحث لا يستطيع تسمية فعل ممكن بالنسبة إلى فاعل محدد وربطه بخاصية أو ترتيب مادي، فالمفهوم غالبا غير منضبط. كذلك يجب تجنب تحويل affordance إلى قدرة تنظيمية شاملة مثل القدرة على التحول الرقمي من دون تحليل آليات فرعية. قوة النظرية في قربها من الفعل وعلاقتها المادية، لا في قدرتها على تغطية كل شيء.

60.25 صيغ فرضيات قابلة للدفاع

يمكن صياغة فرضية منطقية على نحو: يزيد إدراك إمكان مشاركة المعرفة احتمال تفعيله عندما تكون حقوق الوصول واضحة وتكلفة المشاركة منخفضة. أو: يوسط تفعيل إمكان رؤية الاعتماد بين المهام العلاقة بين تكامل المنصة وجودة التنسيق. ويمكن اختبار تعديل الخبرة الرقمية أو استقلال الفريق. في الدراسة متعددة المستويات قد يكون affordance perception فرديا بينما التفعيل جماعيا إذا تطلب تنسيقا؛ هنا يجب تحديد آلية التجميع، مثل نسبة الأعضاء الذين يحققون أفعالا مكملة أو وجود منسق. ولا ينبغي أن تكون النتيجة بعيدة جدا مثل الأداء المالي العام إلا إذا فسر الباحث سلسلة الوسطاء. كل خطوة إضافية تحتاج دليلها، وإلا تتحول النظرية إلى قصة سببية طويلة لا يمكن اختبارها.

60.26 حالة تطبيقية: السجل الصحي الإلكتروني

يقدم السجل الصحي الإلكتروني مثالا كلاسيكيا لأن التقنية نفسها تتقاطع مع أدوار ومهن وعمليات متعددة. قد تتيح تكامل المعلومات، وتوحيد التوثيق، واستبدال الورق، ومراقبة التقدم، لكنها تحتاج إلى تفعيل موزع عبر وحدات. إذا أدخل الطبيب البيانات لكن المختبر لا يربط نتائج معينة أو إذا كان الصيدلي لا يرى الجزء الملائم، يتعطل bundle. يمكن للباحث بناء خريطة affordance-actualization ثم ربط كل إمكان بشروطه ونتائجه. هذا النوع من التحليل يتجنب حكم النجاح/الفشل الكلي ويكشف أين يقع الاختناق. كما يسمح بتفسير لماذا يظهر النظام نافعا في مؤشر مثل الوصول إلى البيانات لكنه يزيد العبء في مؤشر آخر مثل وقت التوثيق.

60.27 حالة تطبيقية: التحليلات والبيانات الضخمة

في التحليلات لا تنتج القيمة من وجود dashboard أو مستودع بيانات. قد تتيح البنية اكتشاف أنماط، ومحاكاة سيناريوهات، ومشاركة تفسير، وتسريع قرار. لكن تفعيل هذه الإمكانات يحتاج جودة بيانات، ومعرفة تحليلية، وثقة، وأدوارا تسمح بإدخال المخرجات في القرار. يمكن للباحث أن يتتبع كيف تنتقل المنظمة من affordance الإدراك إلى actualization ثم إلى أثر تشغيلي. وإذا كانت الأدوات تمنح إمكانات كثيرة، يفيد تحليل الترتيب: ما الإمكانات الأساسية التي تمهد لغيرها؟ وما الإمكانات التي بقيت خاملة؟ هذا المنطق مناسب لدراسة الذكاء الاصطناعي لأنه يفرق بين قدرات النموذج المحتملة والقيمة التي تحققت فعلا في السياق التنظيمي.

60.28 المعايير الحاكمة لاختيار Affordance Theory

تكون النظرية مناسبة عندما يكون سؤال البحث علائقيا وموجها إلى الفعل، وعندما تهم خصائص المادة لكن لا يتوقع منها أثر حتمي، وعندما تختلف النتائج باختلاف قدرات الفاعلين أو السياق، وعندما يمكن تتبع التفعيل. تضعف الملاءمة إذا كانت التقنية مجرد خلفية، أو إذا كان السؤال عن نية الاستخدام الأولية، أو إذا لم توجد بيانات عن الفعل أو المادة. وينبغي أن يصرح الباحث بمستوى التحليل ونوع affordance وهل يتعامل معه كإمكان موضوعي علائقي أو كإدراك، لأن الأدبيات تختلف في هذه النقطة. هذا الإعلان يحمي الدراسة من خلط الأنطولوجيا بالقياس، ويسمح للمحكم بفهم ما الذي يختبر فعلا.

60.29 الخلاصة النقدية للملف

تقدم affordance طريقا وسطا خصبا بين الحتمية التقنية والبنائية الاجتماعية المطلقة. قوتها أنها تربط المادة بالفعل الممكن، وتسمح بتفسير التفاوت بين المستخدمين والسياقات، وتستوعب الزمن والتفعيل والحزم. ضعفها يظهر عندما تستخدم كمرادف لخاصية أو فائدة أو إدراك عام، أو عندما تهمل المادة وتكتفي باستبانة، أو عندما تقفز من الإمكان إلى نتيجة بعيدة. لذلك يكون الملف النظري قويا إذا وصف العلاقة بوضوح، وفصل بين الوجود والإدراك والتفعيل والنتيجة، وربط كل مرحلة بدليل مناسب، وحدد الحالات التي يفشل فيها الإمكان. من هذه النقطة يمكن فهم لماذا

تحتاج بعض الأسئلة إلى منظور أكثر راديكالية، هو المادية الاجتماعية، حين يصبح الفصل بين الاجتماعي والمادي نفسه موضع تساؤل.

60.28.1 affordance والسلطة: من يستطيع تحويل الإمكان إلى قرار؟

قد تكون إمكانية الفعل متاحة تقنيا لكن توزيع السلطة يحدد من يستطيع استخدامها. لوحة مراقبة تتيح رؤية الانحراف لعدة موظفين، لكن صلاحية تعديل الخطة قد تكون محصورة في مدير. هنا يجب فصل affordance of visibility عن affordance of intervention. وقد يؤدي هذا الفصل إلى نتائج مهمة: زيادة الرؤية من دون قدرة على التصرف قد ترفع الإحباط أو المساءلة من غير تحسين الأداء. في التحليل التنظيمي يمكن إدخال السلطة والصلاحيات بوصفها شروط تفعيل لا خصائص للواجهة. كما يمكن مقارنة وحدات تمنح المستخدمين autonomy مختلفة مع بقاء التقنية نفسها، وهو تصميم يوضح كيف تتفاعل القدرة الاجتماعية مع المادة في إنتاج الفعل.

60.28.2 affordance والوقت: السرعة ليست دائما قيمة

تتيح تقنيات كثيرة تسريع الفعل، لكن سرعة الاستجابة قد تصبح قيدا إذا قل وقت المراجعة أو التفكير. نظام إنذار لحظي يتيح التدخل المبكر، لكنه قد يولد alert fatigue عندما تتكاثر الإشعارات. لذلك ينبغي تعريف affordance زمنية بدقة: هل تتيح تقليل التأخر، أم المزامنة، أم العمل غير المتزامن، أم إعادة ترتيب التسلسل؟ ويمكن قياسها من timestamps لا من الانطباع وحده. في الذكاء الاصطناعي قد يتيح التوليد الفوري إنتاج مسودات كثيرة، لكن قدرة المنظمة على التحقق قد تصبح bottleneck. هذا المثال يوضح أن affordance قد تنقل القيد إلى مرحلة أخرى، وأن دراسة الحزمة أهم من التركيز على وظيفة منفردة.

60.28.3 affordances المتنافسة ومشكلة الاختيار

قد تواجه المنظمة إمكانات لا يمكن تعظيمها معا. منصة مفتوحة تتيح الابتكار الخارجي، بينما قيود الوصول تتيح حماية البيانات. نظام تخطيط مرن يتيح التخصيص، لكن التوحيد يتيح المقارنة. في هذه الحالات لا يكون السؤال هل تحقق affordance أم لا، بل كيف تختار المنظمة بين إمكانات متعارضة وتعيد تصميم شروطها. يمكن تحليل القرار من خلال أهداف أصحاب الأدوار وتكاليف التفعيل والنتائج غير المقصودة. كما يمكن بناء configurational propositions: قيمة الشفافية قد ترتفع مع صلاحية التصرف لكنها تنخفض عندما تصبح المراقبة عقابية. هذا النوع من الفرضيات يحافظ على الطبيعة العلائقية للمفهوم أكثر من نماذج خطية تفترض أن المزيد من affordance أفضل دائما.

60.28.4 التفعيل المتدرج والاعتياد

actualization قد لا يحدث دفعة واحدة. يبدأ المستخدم بتجربة وظيفة، ثم يطور قاعدة محلية، ثم يدخلها في روتين، وقد يصبح الفعل لاحقا تلقائيا. لذلك يمكن تقسيم التفعيل إلى

initiation وexperimentation وintegration وroutinization بحسب سياق الدراسة، مع تجنب تقديم المراحل كقانون عام إذا لم تدعمها البيانات. هذه الفكرة مفيدة عند مقارنة فرق تبنت الأداة في الوقت نفسه لكنها وصلت إلى درجات مختلفة من الدمج. كما تسمح بتحليل التراجع: قد يكون affordance مفعلا ثم يترك بعد تغيير هدف أو ظهور أداة بديلة. القياس في نقطة واحدة سيخفي هذا المسار.

60.28.5 affordance الجماعية والتنسيق بين الاختصاصات

في الفرق متعددة الاختصاص قد لا يملك أي فرد affordance كاملة، بل تتكون عندما يكمل فعل أحدهم فعل الآخر. أداة هندسية قد تتيح للمصمم محاكاة، وللمحلل فحص تكلفة، وللمدير مقارنة بدائل؛ القيمة تظهر عندما ترتبط الأفعال في دورة قرار. يمكن تسمية ذلك affordance جماعية فقط إذا أوضح الباحث آلية التكامل. تفيد بيانات الشبكات أو سجلات انتقال المهمة أو تحليل sequence في إثبات الترابط. وإذا بقي كل استخدام منفصلا فلا يصح افتراض قدرة جماعية. هذا التمييز مهم في المستشفيات وسلاسل الإمداد والمنصات حيث العمل موزع عبر مهن ووحدات.

60.28.6 تصميم التدخل: كيف تصنع المنظمة شروط التفعيل؟

تطبيق النظرية إداريا لا يعني شراء خصائص أكثر، بل تصميم شروط تجعل affordance المهمة قابلة للإدراك والتحقيق. قد يتطلب ذلك تغيير صلاحيات، وتوفير بيانات، وإعادة توزيع وقت، وتدريب قائم على حالات، وتعديل حوافز، أو إنشاء دور وسيط. ويمكن تقييم التدخل عبر مقارنة تفعيل affordance قبل وبعد التغيير، لا عبر الرضا فقط. إذا زادت المعرفة بالخاصية ولم يتغير السلوك، فربما المشكلة في الموارد أو القواعد. وإذا تغير السلوك دون تحسن النتيجة، فربما affordance نفسها لا ترتبط بالقيمة المفترضة. هذه السلسلة تمنح المدير تشخيصا أدق من وصف عام لمقاومة التغيير.

60.28.7 affordance والمسؤولية في الأنظمة الخوارزمية

عندما تتيح الخوارزمية تفويض قرار، قد يتغير توزيع المسؤولية. الموظف قد يملك affordance لتجاوز التوصية لكن لا يستخدمها إذا كانت المنظمة تعاقب الانحراف، أو قد يملك حق المراجعة دون معلومات كافية. لذلك يجب تحليل affordances الرقابية مثل تفسير المخرج، الاعتراض، التعديل، والتصعيد. وجود زر override لا يثبت وجود قدرة فعلية إذا كان استعماله مكلفا أو غير مشروع تنظيميا. في دراسات الحوكمة يمكن تتبع من يستطيع فعل ماذا عند الخطأ، وما السجل الذي يبقى، ومن يتحمل القرار. هذا يجعل affordance أداة لتحليل accountability لا مجرد سهولة الاستخدام.

60.28.8 تمييز الإمكان عن capability والقدرة التنظيمية

يتشابه لفظ affordance مع capability في العربية أحيانا، لكن الفرق جوهري. affordance خاص بعلاقة فعل ممكن بين فاعل وتقنية، أما capability فهي قدرة أكثر استقرارا لدى الفاعل أو المنظمة على أداء نمط من الأفعال عبر موارد وروتينات. قد تملك المنظمة قدرة تحليلية عالية فتدرك وتفعل affordances أكثر من منصة البيانات، لكن القدرة ليست هي الإمكان. والعكس ممكن: التقنية توفر affordance غنيا لمنظمة تفتقر إلى capability اللازمة للاستفادة منه. في النموذج يمكن أن تكون القدرة شرطا سابقا أو معدلا للتفعيل. هذا الحد يمنع خلط الفصل 60 بملفات القدرات الديناميكية والرقمية في مواضع أخرى من الأطلس.

60.28.9 الإمكانات الناشئة من التكامل بين تقنيات متعددة

قد لا توجد affordance في أي نظام منفرد، بل تنشأ من التكامل. ربط نظام الموارد البشرية بمنصة تعلم وتحليلات أداء قد يتيح تخصيص مسار تدريبي بصورة لم تكن ممكنة لكل مكون منفصل. هنا يجب تعريف المادة باعتبارها configuration تقنيا لا منتجا واحدا، وتحديد أي روابط وواجهات تجعل الفعل ممكنا. ويمكن اختبار الأثر عندما يضاف تكامل جديد أو ينقطع. هذه الحالات تربط affordance بالمعمار دون دمج المفهومين: المعمار يصف بنية الربط وإعادة التركيب، بينما affordance يحدد الفعل الممكن لفئة معينة نتيجة ذلك الربط.

60.28.10 الصلاحية الخارجية: لماذا لا تنتقل affordance تلقائيا بين السياقات؟

إذا أثبتت دراسة أن منصة معينة تتيح تنسيقا في شركة برمجيات، لا يعني أن affordance نفسها ستظهر في مستشفى أو بنك. اختلاف الأهداف والمهارات والسلطة والتنظيم قد يغير العلاقة. لذلك يكون التعميم نظريا عبر تحديد شروط: نوع المهمة، درجة الاعتماد، مستوى الصلاحية، أو جودة البيانات. ويمكن استخدام replication logic في عدة حالات لاختبار الشروط. هذا مهم في الدراسات العربية التي تستورد مقاييس affordance من سياق غربي ثم تفترض ثبات المعنى؛ ينبغي إعادة التحقق من المحتوى والعلاقة المادية والسياق المؤسسي قبل المقارنة.

60.28.11 الاختبار التجريبي للفرق بين affordance والإدراك

يمكن تصميم تجربة صغيرة تغير خاصية مادية أو طريقة عرض مع تثبيت المهمة قدر الإمكان، ثم تقيس إدراك إمكان الفعل وسلوكه. فإذا تغير الإدراك دون تغير الفعل، تظهر فجوة التفعيل؛ وإذا تغير الفعل مع ثبات التقييم العام للمنفعة، يتضح أن affordance أكثر تحديدا من attitude. وفي التجارب الميدانية يمكن تغيير default أو صلاحية أو نوع تنبيه ومراقبة السجل. المهم ألا يفترض الباحث أن أي أثر للواجهة يثبت النظرية؛ يجب أن يكون التغيير مرتبطا بالفعل المقصود وأن توجد آلية توضح لماذا أصبح ممكنا أو أقل تكلفة.

60.28.12 توثيق provenance في affordances المعتمدة على البيانات

عندما يعتمد الإمكان على بيانات أو مخرجات نموذج، تصبح provenance جزءا من شروطه. إمكان تفسير حالة أو اتخاذ قرار قد يضعف إذا كان المستخدم لا يعرف مصدر البيانات أو حداثتها أو كيفية إنتاج الدرجة. لذلك يمكن أن تكون قابلية تتبع المصدر affordance مكملا لغيرها، لا مجرد جودة تقنية. في الدراسات التطبيقية يفضل ربط كل إمكان بالمصادر التي يحتاجها، ومن يملك الوصول، وكيف تؤثر الثقة في التفعيل. هذا مهم خصوصا في الذكاء الاصطناعي، حيث قد تكون القدرة الحسابية عالية لكن غموض المصدر يمنع الاستخدام المسؤول.

60.28.13 الفروق بين المستخدم الخبير والمبتدئ

الخبرة لا تغير سهولة الاستخدام فقط؛ قد تغير مجموعة affordances التي يدركها الفاعل. الخبير يرى مسارات تركيب وأتمتة لا يراها المبتدئ، بينما قد يكتشف المبتدئ استخداما بسيطا أهمله الخبير. لذلك يمكن مقارنة خرائط الإمكانات بين مستويات الخبرة، ثم فحص أيها يتحقق فعليا. هذا التصميم يكشف أن التقنية الواحدة لا تقدم قيمة موحدة، ويوجه التدريب نحو توسيع إدراك الأفعال الممكنة لا مجرد شرح القوائم.

ويقتضي اختبار الإمكان الاستعمالي تحديد الفاعل والهدف والخاصية المادية التي تجعل الفعل ممكنا أو أكثر سهولة، ثم التمييز بين وجود الإمكان وإدراكه وتفعيله والنتيجة التي تترتب عليه. لا يكفي سؤال المستخدم هل يرى النظام مفيدا، لأن المنفعة تقييم عام بينما الإمكان علاقة محددة بين قدرة فاعل وخصائص تقنية في سياق. كما أن التفعيل قد يحتاج موارد وتنسيقا وتعلما وصلاحيات، وقد يتوقف رغم بقاء الإمكان قائما. لذلك تفيد البيانات الطولية والسجلات الرقمية والمقارنة بين حالات تتساوى في التقنية وتختلف في القدرات أو.

60.30 منظور المادية الاجتماعية: من التفاعل إلى التشابك التكويني

يذهب منظور sociomateriality أبعد من القول إن التقنية والمجتمع يتفاعلان. عند Orlikowski (2007) و Orlikowski and Scott (2008)، الفكرة الأقوى هي أن الممارسات التنظيمية تتكون من تشابك الاجتماعي والمادي بحيث يصبح الفصل بينهما تحليليا في بعض الصيغ مضللا. الترتيب الذي يبدو قرارا بشريا قد يعتمد على تصنيف خوارزمي، وقاعدة بيانات، ونموذج شاشة، وإجراء، ومهنة، وتوقيت. لا تضاف التقنية إلى ممارسة جاهزة؛ الممارسة نفسها مادية اجتماعية. هذا التحول مهم في البيئات الرقمية لأن البيانات والخوارزميات والأجهزة لا تعمل خارج التنظيم، والتنظيم لا ينفذ عمله خارج مواد وتقنيات. لكنه منظور يحتاج دقة أنطولوجية، لأن استخدام الكلمة لمجرد وجود بشر وتقنية لا يضيف شيئا فوق أدبيات النظم الاجتماعية التقنية أو الممارسة.

60.31 التشابك constitutive entanglement وحدود الفصل التحليلي

في القراءة القوية، الاجتماعي والمادي ليسا جوهرين مستقلين يلتقيان لاحقا، بل يكتسبان خصائصهما في الممارسة. هوية الموظف كمقيم للأداء مثلا تتكون مع مؤشرات ولوحات وقواعد تصنيف وصلاحيات، بينما معنى المؤشر نفسه يتكون عبر سياق الإدارة والمساءلة. لذلك لا يبدأ الباحث بقائمة متغيرات بشرية وأخرى تقنية ثم يبحث عن تفاعل إحصائي فقط. يبدأ من ممارسة أو حدث ويحدد كيف ينتج الفعل عبر ترتيب متشابك. في المقابل، ناقش باحثون مثل Leonardi وFaulkner and Runde درجات مختلفة من الفصل التحليلي، ما يعني أن الأدبيات ليست متجانسة. الأفضل أن يعلن الباحث موقفه: هل يستعمل sociomateriality ontologically أم بوصفها حساسية تحليلية للمادة؟ الغموض هنا يخلق صعوبة في القياس والتفسير.

60.32 المادة ليست الأجهزة فقط: البيانات والرموز والخوارزميات

المادية في التنظيم الرقمي لا تختزل في الوزن الفيزيائي للجهاز. الكود، وبنية البيانات، والتصنيفات، والواجهات، والخوارزميات، والبروتوكولات تملك خصائص تقيد وتتيح وتعيد ترتيب الفعل. نموذج تصنيف ائتماني قد يجعل فئات معينة مرئية وأخرى غير مرئية، ويحدد ما الذي يدخل القرار، حتى لو كانت البرمجية غير ملموسة بالمعنى التقليدي. لذلك يتطلب البحث وصفا فنيا كافيا للعنصر الذي يدخل الممارسة: مصدر البيانات، قواعد المعالجة، الصلاحيات، شكل العرض، وتواتر التحديث. وصف التقنية باسم المنتج وحده يفقر التحليل. وفي الوقت نفسه يجب تجنب الادعاء أن الكود يفسر النتيجة وحده؛ المادية الاجتماعية تركز على الإنجاز المشترك في الممارسة.

60.33 performativity: القياس الذي يصف ويشكل

من تطبيقات المنظور المهمة دراسة الأدوات التي لا تكتفي بتمثيل الواقع بل تساهم في تشكيله. لوحة الأداء التي تصنف الفروع إلى أخضر وأحمر لا تعرض بيانات فقط؛ قد تعيد توجيه الانتباه والموارد والسلوك نحو ما يقاس. خوارزمية ترتيب المرشحين قد تغير عملية التوظيف نفسها، وتؤثر في من يصل إلى المقابلة وما الذي يعد كفاءة. هذا لا يعني أن الأداة تخلق الواقع وحدها، بل أن الممارسة تنتج من تفاعل المقياس والتصنيف والمستخدم والقواعد والاستجابة. المنهج هنا يتتبع كيف يصبح تمثيل ما جزءا من الفعل الذي يعاد إنتاجه، ويبحث عن آثار غير مقصودة مثل gaming أو إخفاء أنشطة لا تدخل المؤشر.

60.34 المنهج: الإثنوغرافيا الرقمية وتتبع الممارسة

تنسجم sociomateriality مع تصميمات نوعية كثيفة مثل الإثنوغرافيا، والملاحظة، وتحليل الوثائق، وتتبع الآثار الرقمية. وحدة التحليل تكون ممارسة محددة: تشخيص، تدقيق، تسعير، تنسيق مشروع، أو فرز طلبات. يسجل الباحث من يفعل ماذا، وبأي بيانات وأجهزة وواجهات، وكيف تنتقل الحالة بين عناصر النظام، وما الذي يحدث عند التعطل أو الاستثناء. الأحداث التي ينكسر

فيها الترتيب تكشف ما كان مأخوذا كأمر مسلم. ويمكن الجمع مع process mining أو log analysis، لكن السجل لا يفسر وحده التشابك لأنه لا يظهر دائما المعنى والعمل خارج النظام. القيمة تأتي من إعادة بناء configuration المادي الاجتماعي عبر الزمن.

60.35 الذكاء الاصطناعي: القرار بوصفه إنجازا ماديا اجتماعيا

في الذكاء الاصطناعي يكون من الخطأ سؤال هل الإنسان أم الخوارزمية اتخذ القرار إذا كانت العملية موزعة. نموذج يتنبأ، وواجهة تعرض مستوى ثقة، وموظف يراجع، وقاعدة امتثال تحدد متى يلزم التصعيد، ومدير يتحمل المسؤولية. النتيجة تنشأ من هذا الترتيب. تسمح المادية الاجتماعية بتحليل كيف تتغير السلطة والخبرة عندما يتغير موقع النموذج في السلسلة، وكيف يصبح تصنيف الخوارزمية حقيقة عملية عندما تتبناه الإجراءات. كما تكشف أن human-in-the-loop ليس خاصية ثابتة؛ نوع التدخل ووقته ومعلوماته جزء من تكوين الممارسة. هذا التحليل مفيد للحوكمة الأخلاقية لأنه يحدد أين يمكن التدخل فعليا.

60.36 النقد: الغموض الأنطولوجي وصعوبة السببية

يتعرض المنظور لنقدين رئيسين. الأول أن مفهوم التشابك قد يصبح واسعا إلى درجة يصعب معها تحديد ما الذي يسبب ماذا أو مقارنة الحالات. والثاني أن بعض الصيغ القوية قد تقلل من إمكان الحديث عن خصائص مادية مستقرة نسبيا أو نوايا بشرية. لذلك يحتاج الباحث إلى ضبط الادعاء. إذا كان هدفه اختبار أثر خاصية تقنية محددة، قد تكون affordance أو تصميم شبه تجريبي أكثر مباشرة. وإذا كان هدفه فهم كيفية تكون ممارسة لا يمكن فصل عناصرها دون فقدان الظاهرة، تصبح sociomateriality مناسبة. ويمكن الجمع بين الوصف المتشابك وتحليل آليات محلية، لكن لا ينبغي إجبار المنظور على نموذج متغيرات تقليدي يناقض افتراضه.

60.37 الفرق عن النظم الاجتماعية التقنية وTechnology-in-Practice

النظم الاجتماعية التقنية في الفصل 37 تملك سؤال التصميم والمواءمة بين نظام اجتماعي وتقني على مستوى العمل أو المنظمة، مع إمكان التمييز بين النظامين. Technology-in-Practice في الفصل 59 تدرس البنى التي تتجسد عبر الاستخدام المتكرر مع بقاء تمييز تحليلي بين التقنية والفاعل. sociomateriality تتحدى هذا الفصل بصورة أعمق وتقول إن الممارسة ذاتها تتكون ماديا اجتماعيا. لذلك لا يكفي أن يذكر الباحث عبارة people and technology are intertwined كي يستدعي النظرية. عليه أن يظهر أن فصل المادة عن الاجتماعي يغير معنى الظاهرة التي يدرسها، وأن منهجه قادر على تتبع هذا التشابك لا قياس موقف المستخدم من التقنية فقط.

60.38 قاعدة الاستخدام الرشيد

يستخدم المنظور عندما يكون السؤال عن تكون ممارسة أو هوية أو معرفة أو سلطة عبر ترتيبات مادية اجتماعية، وعندما تكون المادة جزءا تكوينيا من الموضوع لا مجرد متغير سياقي.

يفضل في الدراسات التي يمكنها الوصول إلى الممارسة الفعلية، لا المسوح العامة وحدها. وتزداد قوته عندما يحدد الباحث عناصر الترتيب بدقة ويعرض لحظات الاستقرار والانقطاع ويقارن تكوينات مختلفة. أما إذا كان الهدف اختيار نظام أو تفسير نية أو قياس نجاح أو وصف تبني، توجد عدسات أقرب. إن احترام هذا الحد يحفظ للمادية الاجتماعية قيمتها النقدية ويمنع تحولها إلى تسمية عصرية لكل بحث رقمي.

60.38.1 agential cuts: كيف يحدد التحليل ما يعد فاعلا أو مادة؟

تستند بعض صيغ sociomateriality إلى فكرة أن الحدود بين الكيانات لا تكون معطاة بالكامل قبل الممارسة، بل تظهر عبر ما يسمى agential cuts. بحثيا لا يلزم استعمال لغة فلسفية كثيفة، لكن يجب إدراك أن تعريف المستخدم والنظام والبيانات قد يكون جزءا من التحليل نفسه. مثلا عندما يصبح نموذج الذكاء الاصطناعي خدمة سحابية محدثة باستمرار، أين ينتهي النظام الذي تدرسه المنظمة؟ القرار المنهجي يجب أن يتبع ما يحدث فرقا في الممارسة. توضيح هذا القطع التحليلي مهم حتى لا تبدو حدود الدراسة اعتباطية، ويتيح مقارنة كيف تغيرت الحدود عندما أعيد توزيع العمل بين الإنسان والخوارزمية والمورد.

60.38.2 السلطة والخبرة في الترتيبات المادية الاجتماعية

قد تعيد الأدوات الرقمية توزيع من يملك حق تعريف الحقيقة المهنية. عندما يصبح قياس أداء معين مرئيا لحظيا، قد تنتقل سلطة التقييم من المشرف الميداني إلى لوحة مركزية. وعندما تعتمد المنظمة على نموذج تنبؤ، قد يعاد تعريف الخبرة من معرفة ضمنية إلى قدرة على تفسير احتمالات وبيانات. المادية الاجتماعية تساعد على دراسة هذا التحول من داخل الممارسة، لا بإضافة متغير قوة خارجي فقط. الباحث يتتبع كيف تتجسد السلطة في صلاحيات، وترتيب واجهة، وقاعدة تصعيد، ومعيار بيانات، وخطاب مهني. وهذا يخلق جسرا مع فصول القوة من دون إعادة نظرياتها؛ هنا يكون التركيز على كيفية تموضع السلطة في الترتيب المادي الاجتماعي.

60.38.3 الانقطاع والتعطل كاختبار للترابط

تكشف الأعطال ما كان التشابك يخفيه في الوضع العادي. عندما يتوقف النظام، قد تظهر أوراق مؤقتة، ومكالمات، وذاكرة مهنية، وقواعد بديلة. مقارنة الممارسة أثناء التعطل وبعد الاستعادة تبين أي عناصر كانت حاسمة وأيها قابلة للاستبدال. ويمكن أن يكشف الانقطاع أن ما وصف بأنه أتمتة كاملة يعتمد على عمل بشري خفي، أو أن الموظفين فقدوا معرفة كانت ضرورية قبل النظام. لذلك تعد الحوادث والانقطاعات natural experiments غنية للمادية الاجتماعية، بشرط عدم تعميم سلوك الطوارئ على الروتين اليومي دون مقارنة.

60.38.4 حدود التعميم في البحوث المادية الاجتماعية

التعميم هنا تحليلي أكثر منه إحصائيا في كثير من الأحيان. لا يسأل الباحث هل النسبة نفسها ستظهر في كل منظمة، بل ما النمط التكويني الذي يمكن نقله إلى حالة أخرى، وما الشروط التي

يجب أن تتوافر. لذلك يفيد وصف السياق والمادة والممارسة بتفصيل يسمح للقارئ بالحكم على قابلية النقل. المقارنة بين حالتين قد تكون أقوى من عينة كبيرة إذا كشفت كيف يختلف التكوين عند تغير عنصر مادي أو قاعدة اجتماعية. وفي المقابل، إذا كان هدف الدراسة تقدير أثر متوسط لمتغير محدد على عينة كبيرة، فقد تكون عدسة أخرى أكثر اتساقا مع المنهج.

60.38.5 البيانات الكمية داخل دراسة مادية اجتماعية

لا تحظر sociomateriality الأرقام، لكنها تغير وظيفتها. يمكن استخدام سجلات زمنية أو قياسات أداء أو شبكات تفاعل لإظهار نمط في الممارسة، ثم تفسير كيف أنتجه الترتيب المادي الاجتماعي. الخطر هو تحويل الأرقام إلى متغيرات مستقلة منفصلة ثم نسيان افتراض التشابك. تصميم mixed methods قد يبدأ من anomaly كمي، مثل اختلاف كبير بين وحدتين تستخدمان النظام نفسه، ثم يدخل إلى الممارسة ليفسر التكوين المختلف. ويمكن العودة إلى السجلات لاختبار مدى انتشار النمط. بهذا تصبح الكمية دليلا ضمن عملية تفسيرية لا بديلا عن وصف الترتيب.

60.38.6 المادية الاجتماعية والعمل عن بعد

العمل الهجين يبين بوضوح أن المكان والحضور والتنسيق ليست عناصر اجتماعية خالصة. كاميرا، حالة اتصال، تقويم، إشعار، خلفية رقمية، وسياسة تسجيل الاجتماع تدخل في إنتاج معنى الحضور والمشاركة. قد يصبح الموظف مرئيا عبر مؤشر متصل وغير مرئي في النقاش، أو يشارك عبر مستند دون كلام. دراسة هذه الترتيبات تكشف كيف يعاد تعريف التعاون والرقابة والحدود بين العمل والمنزل. لا تحتاج كل دراسة عمل عن بعد إلى sociomateriality، لكن العدسة مناسبة عندما تكون كيفية تكون الحضور والعمل عبر مواد رقمية هي الظاهرة المركزية.

المادية الاجتماعية لا تطلب من الباحث أن يضيف متغيرا تقنيا إلى نموذج اجتماعي، بل أن يلاحظ كيف تتكون الممارسة في تشابك لا يمكن فهم عناصره بعزل كامل. ولهذا تكون وحدة التحليل حدثا أو ممارسة أو ترتيبا يؤدي فيه البشر والبرمجيات والبيانات والأجهزة والقواعد دورا متبادلا. المنهج الأنسب يتتبع ما يحدث فعليا، ويبين كيف ينتج القياس أو التصنيف أو القرار داخل ترتيب مادي اجتماعي، مع تجنب تحويل مفهوم التشابك إلى شعار يحجب الفروق. وينبغي توضيح الموقف الأنطولوجي وحدود الادعاء، والتمييز بين استخدام المصطلح بصورة قوية وبين استعماله المرن للدلالة على اعتماد متبادل. كلما كان وصف المادة أدق، والعملية الزمنية أوضح، أصبح.

60.39 نظرية الفاعل والشبكة: تتبع التجميع بدلا من افتراضه

نشأت Actor-Network Theory في دراسات العلم والتقنية لدى Callon وLatour وLaw، وتقترح أن النظام أو الحقيقة أو الابتكار لا ينبغي افتراض استقراره مسبقا؛ بل يجب تتبع كيف تجمع شبكة من العناصر حتى أصبح الترتيب قادرا على الاستمرار. الفاعل هنا ليس بالضرورة شخصا؛ قد يكون وثيقة أو جهازا أو معيارا أو خوارزمية إذا كان وجوده يحدث فرقا

في سلسلة الفعل. لا تعني هذه الصياغة منح الأشياء نوايا بشرية، بل رفض إقصائها من التفسير لمجرد أنها غير بشرية. في دراسة منصة حكومية مثلا، قد يكون معيار الهوية الرقمية أو واجهة التحقق عنصرا حاسما في إلزام جهات متعددة بطريقة عمل مشتركة. السؤال يصبح: كيف تجمعت الشبكة، ومن ترجم مصالح من، وما الذي ثبتها؟

60.40 مبدأ التماثل والمنهج المسطح

تدعو ANT إلى تماثل منهجي في تتبع البشر وغير البشر، أي ألا يقرر الباحث مسبقا أن السبب الحقيقي اجتماعي وأن التقنية مجرد وسيط، أو العكس. يبدأ من الممارسة والجدل ويتبع الروابط. هذا ما يسمى أحيانا flat ontology أو المنهج المسطح، مع الحذر من أن المصطلحات تختلف بين الكتاب. الفائدة هي اكتشاف عناصر كانت ستختفي في تحليل يركز على الهيكل الرسمي فقط: نموذج، معيار، جهاز فشل، قائمة تحقق، API، أو قاعدة بيانات. لكن التماثل لا يساوي أخلاقيا بين الإنسان والشيء ولا يلغي المسؤولية. إنه قاعدة وصفية تفرض سؤالا بسيطا: من أو ما الذي يجب أن يكون موجودا حتى يحدث هذا الفعل بهذه الصورة؟

60.41 لحظات الترجمة عند Callon

يوضح عمل Callon الكلاسيكي حول الصيادين والمحار translation عبر سلسلة لحظات أصبحت مرجعا في ANT: problematization حين يعرف فاعل المشكلة ويقترح نقطة مرور إلزامية؛ interessement حين يحاول تثبيت هوية وأدوار الأطراف؛ enrolment حين تقبل الأدوار أو تتفاوض؛ mobilization حين يصبح بعض الممثلين قادرين على التحدث باسم جماعات أو كيانات أوسع. في البحث التنظيمي لا يجب تحويل هذه اللحظات إلى قائمة ترميز جامدة، لكنها توفر خريطة لعملية بناء التحالف. عند إدخال نظام رقمي، يمكن تتبع كيف عرف فريق المشروع المشكلة، وكيف قدم المنصة حلا ضروريا، وكيف ربط الموردين والوحدات والمعايير، وكيف أصبحت تقارير معينة تمثل الأداء. الفشل في أي لحظة يكشف هشاشة الشبكة.

60.42 الوسيط intermediary والوساطة mediator

يميز Latour بين ما ينقل أثرا دون تحول مهم وبين mediator يعيد تشكيل ما يمر عبره. هذا الفرق مفيد رقميا. نموذج إلكتروني قد يبدو مجرد قناة لكنه يفرض حقولا، ويمنع حالات، ويصنف مدخلات، وبذلك يغير العمل. الخوارزمية قد تحول طلبا إلى درجة، والدرجة إلى ترتيب، والترتيب إلى أولوية. الباحث يتتبع التحولات بدلا من وصف التقنية بأنها قناة محايدة. وهذا يسمح بتحليل أين تتركز القوة العملية: في قرار المدير فقط أم في سلسلة التسجيل والتحويل والفرز؟ لكن يجب إثبات الوساطة من البيانات، لا افتراضها لأن العنصر تقني. مقارنة ما قبل وما بعد، وتحليل الاستثناءات، ومقابلة المصممين والمستخدمين تساعد على ذلك.

60.43 inscriptions ونقاط المرور الإلزامية

تستقر الشبكات جزئيا عندما تسجل المصالح والقواعد في مواد: معيار، عقد، إجراء، كود، نموذج، أو واجهة. تسمى هذه العملية inscription في كثير من أدبيات ANT. عندما تجعل منصة المورد تعبئة حقول محددة شرطا لاستكمال الطلب، تكون القاعدة قد كتبت في البنية وأصبحت نقطة مرور. لكن التسجيل لا يضمن الطاعة؛ يمكن أن تظهر التفافات أو شبكات منافسة. لذلك يدرس الباحث قوة inscription وقابليته للعكس والموارد اللازمة لتجاوزه. هذا التحليل مهم للحوكمة الرقمية، لأنه يبين أن السياسة ليست نصا فقط؛ بعض السياسات تصبح تنفيذا تقنيا. كما يوضح لماذا قد يؤدي تعديل واجهة صغيرة إلى إعادة ترتيب علاقة بين وحدات كاملة.

60.44 black boxing والاستقرار المؤقت

حين ينجح ترتيب معقد قد يتحول إلى black box: يتعامل المستخدمون مع مخرجه بوصفه أمرا مفروغا ولا يعودون يرون الشبكة التي تنتجه. درجة ائتمان أو تنبيه سريري أو مؤشر أداء قد يكتسب هذه الصفة. ANT تشجع فتح الصندوق عند الجدل أو الفشل لمعرفة البيانات والنماذج والقواعد والمصالح التي تثبته. الاستقرار ليس نهائيا؛ تغيير معيار أو مورد أو تحديث قد يعيد فتح الصندوق. في دراسة طولية يمكن تتبع كيف يتحول ابتكار من مشروع متنازع عليه إلى بنية تحتية ثم يعود موضع نزاع. هذا التاريخ يفسر الشرعية والاعتماد بطريقة لا توفرها لقطة مقطعية.

60.45 منهج البحث: follow the actors

القاعدة المنهجية الشهيرة هي follow the actors. عمليا، يبدأ الباحث بحدث أو جدل أو مشروع، ثم يتبع الأشخاص والوثائق والأنظمة والاجتماعات والبيانات التي يشير إليها الفاعلون. يمكن استخدام مقابلات، ملاحظة، وثائق، سجلات تغييرات، خرائط تدفق، ومحاضر قرارات. لا يحدد حدود الشبكة قبل البحث بصورة صلبة؛ تتسع الحدود بقدر ما تظهر روابط سببية في الحكاية. ومع ذلك يحتاج البحث الإداري إلى نقطة توقف ومعيار اختيار حتى لا يصبح الوصف بلا نهاية. يمكن إيقاف التتبع عندما تتكرر الروابط ولا تظهر عناصر جديدة مؤثرة، مع توضيح أن الشبكة التحليلية ليست كل العالم الاجتماعي.

60.46 الذكاء الاصطناعي والمنصات: لماذا تبدو ANT معاصرة؟

أنظمة الذكاء الاصطناعي تجمع نماذج وبيانات وموردين وحوسبة سحابية ومعايير وسياسات ومراجعين ومستخدمين، لذلك تبدو ANT مناسبة لتتبع توزيع الفعل. في نظام توظيف، لا يمكن فهم النتيجة بالتركيز على النموذج وحده؛ البيانات السابقة، تعريف الوظيفة، threshold، واجهة المورد، موظف الموارد البشرية، وسياسة التظلم جميعها تدخل الشبكة. كذلك المنصة الرقمية تستقر عبر APIs ومتاجر وقواعد ومكملين وأجهزة. لكن لا ينبغي استخدام ANT إذا كان السؤال فقط عن تبني المنصة أو أثر جودة النظام. قيمتها تظهر عندما تكون عملية التجميع والترجمة والوساطة هي الظاهرة نفسها.

60.47 النقد والحدود

ينتقد ANT بسبب كثافة الوصف، وصعوبة تحديد آلية سببية قابلة للتعميم، واحتمال تسطيح الفروق في السلطة أو الأخلاق إذا فهم التماثل بصورة ساذجة. لذلك يجب على الباحث ألا يكتفي بعبارة كل شيء شبكة. يحدد الجدل، ويتتبع الترجمة، ويبين ما تغير، ويشرح كيف ساهم عنصر محدد في تثبيت أو تعطيل الترتيب. كما يمكن توصيل ANT بنظرية أخرى فقط عندما تملك الأخيرة سؤالا مختلفا، مثل استخدام الرؤية العلائقية لتفسير الريع بين شركاء بعد أن تتبع ANT كيفية نشوء الشبكة. أما إعادة تسمية social network باسم actor-network فهي خطأ؛ الأولى تدرس بنية روابط اجتماعية غالبا، والثانية تدرس تجميعات غير متجانسة وعمليات ترجمة.

60.47.1 controversy mapping: البدء من موضع عدم الاستقرار

تكون ANT أكثر إنتاجية عندما يبدأ الباحث من controversy لا من منظمة مستقرة. الجدل حول خوارزمية، معيار بيانات، أداة رقابة، أو منصة جديدة يجعل التحالفات والاعتراضات والوسائط ظاهرة. يمكن بناء خريطة للأطراف والادعاءات والأشياء التي يستندون إليها، ثم تتبع كيف تتغير الخريطة بمرور الوقت. من ينجح في تعريف المشكلة؟ ما الدليل الذي يصبح مقبولا؟ ما الوثيقة أو النظام الذي يتحول إلى مرجع إلزامي؟ هذا الأسلوب يمنع الباحث من فرض تفسير بعدي يعرف النتيجة مسبقا، ويظهر أن الاستقرار كان إنجازا يحتاج عملا مستمرا.

60.47.2 التمثيل والمساءلة: من يتحدث باسم من؟

mobilization تثير سؤال التمثيل. قد يتحدث مدير المشروع باسم المستخدمين، أو لوحة مؤشرات باسم الأداء، أو نموذج تعلم آلي باسم احتمال المخاطر. ANT تطلب فحص كيف اكتسب هذا الممثل حق التحدث، وما الذي استبعده. في البحث الإداري يمكن مقارنة التمثيل بالمصادر الأصلية: هل المؤشر يعكس فعلا ما يعتبره العاملون جودة؟ هل المورد يتحدث باسم تقنية لا يملك العميل فهمها؟ هذه الأسئلة لا تجعل ANT نظرية أخلاقية، لكنها تكشف نقاطا يمكن عندها مساءلة التمثيل وإعادة فتح الصندوق الأسود.

60.47.3 مقاومة الشبكة وفك الارتباط

الشبكات لا تستقر فقط عبر enrollment، بل قد تتفكك عندما تنسحب جهة أو يفشل معيار أو يظهر وسيط بديل. دراسة deinstitutionalization أو platform migration يمكن أن تستخدم ANT لتتبع كيف تفقد نقطة مرور إلزامية قدرتها. قد يؤدي API جديد إلى تجاوز وسيط قديم، أو قرار تنظيمي إلى نزع الشرعية عن بيانات معينة. هذه الحالات مهمة لأنها توضح أن القوة خاصية للشبكة المتماسكة لا ملكية ثابتة لفاعل. ويمكن مقارنة لحظات البناء والانهيار لتحديد العناصر التي كانت تحافظ على الاستقرار.

60.47.4 الأدوات الرقمية كوسائط للترجمة

في المشاريع الحديثة تجري الترجمة عبر أدوات رقمية كثيرة: نظام تذاكر يحدد الأولويات، repository يسجل التغييرات، dashboard يعرض التقدم، وقالب موافقة يحول السياسة إلى خطوات. تحليل هذه الأدوات يبين كيف تتحول مصالح غامضة إلى inscriptions قابلة للتنفيذ. ويمكن استخدام metadata وتاريخ التعديلات لإعادة بناء سلسلة الترجمة بدقة زمنية أعلى من الذاكرة. لكن يجب ربط الأثر الرقمي بالمحادثات والقرارات، لأن السجل لا يفسر وحده لماذا قبل الفاعلون ترتيبا أو قاوموه.

60.47.5 ANT والسلطة: القوة بوصفها أثر شبكة

تتعامل ANT مع القوة غالبا باعتبارها نتيجة لقدرة فاعل على تثبيت شبكة من الحلفاء والوسائط، لا خاصية يمتلكها مسبقا بصورة مستقلة عن العلاقات. مدير قد يبدو قويا لأن سياساته مسجلة في نظام وصلاحيات ومؤشرات وعقود؛ إذا انهارت هذه الروابط قد تتراجع قدرته. هذا المنطق مفيد لفهم السلطة التقنية، لكنه لا يغني عن نظريات القوة حين يكون السؤال عن الهيمنة أو المصالح البنيوية. في الفصل 60 يستخدم لتفسير كيف يكتسب ترتيب رقمي قدرة على فرض مسار، وكيف يمكن أن يفقدها عند فك الروابط أو ظهور وسيط بديل.

60.47.6 الترجمة في سلاسل الإمداد الرقمية

في سلسلة إمداد رقمية قد تحاول شركة محورية جعل معيار بيانات جديد نقطة مرور لكل الموردين. problematization تصوغ عدم التوافق كمشكلة مشتركة، interessement تربط الموردين بوعد سرعة الدفع أو الوصول للسوق، enrolment يثبت أدوار إدخال البيانات والتحقق، والمواجهة تحدث إذا رفض مورد أو عجز نظام قديم. API والعقد ولوحة الامتثال ليست خلفية بل وسائط. تتبع هذه العملية يفسر لماذا ينجح معيار في سلسلة ويفشل في أخرى أفضل من قياس ضغط التبني وحده، عندما يكون السؤال عن بناء الترتيب ذاته.

60.47.7 معيار إيقاف التتبع

لأن كل رابط يقود إلى رابط آخر، تحتاج ANT إلى معيار عملي لإيقاف العمل الميداني. يمكن التوقف عندما تصبح العناصر الجديدة تكرارا لوظائف معروفة، وعندما تتضح نقاط المرور والوسائط الرئيسية ومسار الجدل، وعندما لا يغير مصدر إضافي تفسير الترجمة. يذكر الباحث هذا المعيار صراحة حتى لا تبدو حدود الشبكة نتيجة للسهولة فقط. كما يوثق الروابط التي استبعدت ولماذا، خاصة إذا كانت بعيدة عن سؤال البحث.

في تحليل الفاعل والشبكة لا تفترض الشبكة مسبقا على أنها علاقات اجتماعية بين أشخاص فقط، بل تتبع الروابط التي تجعل ترتيبا معينا مستقرا: وثيقة، خوارزمية، معيار، جهاز، موظف، مورد، أو جهة رقابية. ويحتاج الباحث إلى تتبع الترجمة من تعريف المشكلة إلى اجتذاب الحلفاء وتثبيت الأدوار ثم التمثيل، وإظهار أين تعثرت الشبكة أو تغيرت. قيمة العدسة ليست في قول إن

الأشياء فاعلة مثل البشر، بل في تحليل كيفية إحداثها فروقا داخل السلسلة. ويجب تجنب إسقاط نية بشرية على الأدوات، مع الحفاظ على مبدأ التماثل المنهجي في تتبع ما يشارك في الفعل.

60.48 إطار المعمار الطبقي المعياري للابتكار الرقمي

قدم Yoo, Henfridsson, and Lyytinen (2010) فكرة layered modular architecture لتفسير منطق تنظيمي جديد للابتكار الرقمي. المنتج الرقمي لا يتكون فقط من وحدات مادية مترابطة كما في modularity التقليدية؛ الرقمنة تسمح بترتيب طبقي يضم الأجهزة والشبكات والخدمات والمحتوى، مع اقتران فضفاض نسبيا بين الطبقات. يمكن تغيير خدمة أو محتوى أو بروتوكول دون إعادة تصميم الجهاز بالكامل، ويمكن لمطور لم يشارك في تصميم الأصل أن يبني إضافة فوق واجهة مستقرة. هذه الخاصية توسع فضاء الابتكار وتخلق generativity، لكنها تجعل حدود المنتج والفاعل والعملية أقل ثباتا. لذلك الإطار ليس وصفا هندسيا فقط، بل عدسة لفهم كيف يعاد تنظيم الابتكار والوكالة والسيطرة في العالم الرقمي.

60.49 الطبقات الأربع: الجهاز والشبكة والخدمة والمحتوى

تتكون الصياغة الأصلية من أربع طبقات مترابطة. device layer تضم المكونات المادية والبرمجيات القريبة من الجهاز؛ network layer تنقل الاتصال والبيانات؛ service layer تقدم وظائف يمكن استدعاؤها وإعادة تركيبها؛ content layer تضم البيانات والوسائط والمعلومات التي تعطي الخدمات قيمة للمستخدم. في هاتف ذكي، الجهاز المادي ونظام التشغيل لا يساويان التطبيق ولا المحتوى الذي يتدفق عبره. الفصل النسبي بين الطبقات يجعل الابتكار قابلا للتوزيع بين أطراف مختلفة. يجب ألا يحول الباحث الطبقات إلى تصنيف جامد لكل نظام، بل يستخدمها لتحليل أين تقع التغييرات والاعتماديات والواجهات ومن يملك التحكم. في السحابة والذكاء الاصطناعي يمكن أن تتخذ الطبقات أشكالا جديدة، لكن المنطق يبقى فصل وظائف قابلة لإعادة التركيب عبر واجهات.

60.50 modularity وlayering: ما الذي أضافته الرقمنة؟

المعيارية تعني إمكان تقسيم نظام إلى وحدات تتفاعل عبر واجهات محددة، ما يسمح بتغيير وحدة مع تقليل أثر التغيير على غيرها. layering يضيف بعدا رأسيا مرنا: الوظائف الرقمية يمكن أن ترتبط عبر طبقات لا تتطابق مع حدود المنتج المادي. نتيجة ذلك أن الابتكار يصبح doubly distributed، موزعا عبر الوحدات وعبر طبقات وأطراف. منتج مادي واحد قد يستضيف خدمات من شركات كثيرة، والخدمة نفسها قد تعمل على أجهزة متعددة. هذا يضعف افتراض أن المنظمة المصممة للمنتج تملك مسار الابتكار كله. بحثيا يمكن قياس درجة modularity واستقرار الواجهات وتنوع المكملين وسرعة إعادة التركيب، لكن يجب الحفاظ على الفرق بين الخاصية المعمارية والنتيجة الاقتصادية أو الاستراتيجية.

60.51 generativity: الابتكار الذي لا يستطيع المالك توقعه بالكامل

أحد أهم آثار المعمار الرقمي هو generativity، أي قدرة النظام على إنتاج تغييرات واستخدامات من أطراف متنوعة من دون تنسيق مركزي كامل. فتح واجهة أو SDK قد يسمح بمكملات لم يتنبأ بها مالك المنصة. لكن generativity ليست فوضى ولا انفتاحا مطلقا؛ تحتاج بنية تسمح بالإضافة وقواعد تحمي التوافق والثقة. لذلك يواجه المدير مفارقة: كلما وسع القدرة على الابتكار الخارجي فقد بعض السيطرة المباشرة، وكلما شدد السيطرة قد يقل التنوع والسرعة. هذه المفارقة تقود إلى موضوع boundary resources والحوكمة، لكنها هنا تربط بالمعمار: ما الذي فصل وما الواجهة التي جعلت الإضافة ممكنة؟ لا يكفي قياس عدد التطبيقات؛ يجب تحليل شروط المعمار التي سمحت بظهورها.

60.52 الواجهات وموارد الحدود: بين resourcing وsecuring

أظهرت أعمال Ghazawneh and Henfridsson أن موارد الحدود مثل APIs وأدوات التطوير والإرشادات تؤدي وظيفتين متوترتين: resourcing أي تمكين المطورين الخارجيين من الإبداع، وsecuring أي حماية المنصة والسيطرة على ما يدخلها. يمكن لمالك المنصة توسيع API ليمنح قدرات جديدة، ثم يشدد المراجعة أو الصلاحيات بعد ظهور مخاطر. هذه الديناميكية تجعل المعمار والحوكمة يتطوران معا. في البحث، يجب التمييز بين interface بوصفها قرارا معماريا وpolicy بوصفها قرار حوكمة، ثم دراسة التفاعل بينهما. قد تكون الواجهة مفتوحة تقنيا لكن شروط التعاقد تحد الاستخدام، أو تكون السياسة مرحبة لكن المعمار مغلقا عمليا. الجمع بين النوعين يعطي تفسيرا أدق للابتكار الخارجي.

60.53 coevolution بين المعمار والحوكمة والبيئة

أشار Tiwana, Konsynski, and Bush (2010) إلى أن تطور المنصة يعتمد على coevolution بين architecture وgovernance والديناميات البيئية. قرار معماري مناسب في مرحلة مبكرة قد يصبح قيدا عندما تتغير التقنية أو السوق. زيادة modularity قد تخلق خيارات للتوسع، لكنها تحتاج تكاليف تنسيق ومعايير. لذلك ينبغي للدراسة الطولية رصد التغييرات في الواجهات والقواعد والمكملين والتهديدات الخارجية في مسار واحد. إذا ظهر فشل منصة، لا يكفي القول إن الحوكمة كانت سيئة أو المعمار غير مرن؛ المطلوب تحديد mismatch وزمنه. هذا المنطق مفيد في التحول الرقمي لأن كثيرا من المنظمات تبني فوق بنى قديمة وتحتاج إلى فتح طبقات تدريجيا من دون فقد الاستقرار.

60.54 حدود المنتج والمنظمة والمنظومة

الرقمنة تجعل حدود المنتج أقل ثباتا: هل خدمة الملاحة جزء من السيارة أم الهاتف أم السحابة؟ وقد تجعل حدود المنظمة أقل تطابقا مع حدود القيمة، لأن أطرافا متعددة تقدم مكونات. لكن هذا لا يعني أن كل منتج رقمي ecosystem بالمعنى الاستراتيجي في الفصل 55. -Ecosystem

as-Structure تسأل عن مجموعة فاعلين وأنشطة ومواقع وروابط لازمة لعرض قيمة لا يسيطر عليه فاعل واحد. layered modular architecture تسأل عن البنية الرقمية التي تفصل الطبقات والوحدات وتسمح بإعادة تركيب الابتكار. قد يجتمعان في منصة، لكن أحدهما ليس بديلا عن الآخر. ويثبت هذا الحد الفرق بين المنظومة الاستراتيجية والمعمار الرقمي من دون إعادة ملف المنظومة هنا.

60.55 الذكاء الاصطناعي كمعمار طبقي

خدمات الذكاء الاصطناعي الحديثة مثال غني للطبقات: بنية حوسبة وأجهزة، شبكات وسحابة، نموذج أو خدمة API، ثم تطبيقات ومحتوى وبيانات سياقية. شركة قد تبني منتجا فوق نموذج طرف ثالث وتضيف retrieval وواجهة وسياسة تحقق. التغيير في طبقة النموذج قد يحسن قدرات ويغير مخاطر، بينما تبقى الواجهة أو التطبيق مستقرا نسبيا. هذا يسمح بالابتكار السريع لكنه يولد تبعية وتحديات provenance وأمن وتوافق. يمكن للباحث استخدام المعمار لتحديد أين توجد القدرة على الاستبدال وأين توجد lock-in، وكيف تؤثر الواجهات على تنوع التطبيقات. لكن سؤال اعتماد المنظمة على المورد يعود إلى RDT إذا كان جوهر البحث قوة التبعية، لا البنية الرقمية نفسها.

60.56 الأمن والتوافق والدين التقني

كل فصل بين الطبقات يخلق واجهات، وكل واجهة نقطة إمكان ونقطة خطر. معايير غير مستقرة تزيد تكاليف التكامل، وواجهات قديمة تخلق technical debt، والانفتاح قد يوسع سطح الهجوم. لذلك ليس الهدف تعظيم modularity بلا حد. بعض الوظائف الحساسة تحتاج اقترانا أقوى أو سيطرة مركزية. يمكن للبحث دراسة trade-off بين generativity والاعتمادية والأمن، وربطها بتغير بنية المنصة. المؤشرات قد تشمل تواتر كسر الواجهة، زمن تكامل مكون، عدد التبعيات، نسبة المكونات القابلة للاستبدال، أو أثر تحديث طبقة على بقية النظام. هذه مؤشرات معمارية أقرب إلى الإطار من قياسات الرضا أو الأداء العام.

60.57 منهج القياس والبحث

يمكن دراسة المعمار عبر تحليل وثائق تقنية وخرائط dependencies ومستودعات كود وواجهات API وتاريخ الإصدارات، إلى جانب مقابلات مع معماريين ومطورين ومديري منتج. في الحالات المقارنة يمكن اختيار منصتين تختلفان في openness أو modularity وتتبع أثر ذلك على الابتكار التكميلي. وفي التحليل الكمي يمكن بناء مقاييس للشبكة البرمجية أو درجة coupling، لكن يجب شرح معنى المؤشر بالنسبة إلى الطبقات. كما يمكن استخدام event history لدراسة دخول المكملين أو بقاء التطبيقات بعد تغييرات قواعد. المنهج الأقوى يربط بنية يمكن التحقق منها بعملية تنظيمية، بدلا من سؤال المدير هل منصتنا معيارية؟ فقط.

60.58 الابتكار الموزع وتغير موقع الوكالة

في المنتج التقليدي يمكن أن يكون فريق واحد مسؤولا عن أغلب الابتكار. في المعمار الرقمي تتوزع الوكالة بين مالك الجهاز، ومزود الشبكة، ومطور الخدمة، ومنتج المحتوى، ومطورين خارجيين. هذا يغير إدارة الابتكار: لا تستطيع المنظمة التخطيط لكل المسارات، لكنها تستطيع تصميم واجهات وقواعد تجعل بعض المسارات أكثر احتمالا. وهنا يظهر الفرق عن ANT. ANT تتبع كيف تتكون شبكة فعل بعينها من عناصر غير متجانسة؛ المعمار الطبقي يشرح بنية عامة تجعل توزيع الابتكار وإعادة التركيب ممكنا. يمكن استخدام ANT لدراسة كيف استقرت API معينة، لكن layered architecture تفسر لماذا وجود طبقات وواجهات يغير منطق الابتكار على نطاق أوسع.

60.59 النقد وحدود الإطار

الإطار قوي في تفسير المنتجات والمنصات الرقمية ذات الطبقات القابلة للفصل وإعادة التركيب، لكنه أقل فائدة إذا كانت التقنية مغلقة وثابتة أو إذا كان السؤال سلوكيا فرديا. كما أن طبقات 2010 لا ينبغي التعامل معها كتصنيف أبدي؛ تطورت السحابة والذكاء الاصطناعي والحوسبة الطرفية، وقد تتداخل وظائف أو تظهر طبقات جديدة. القيمة النظرية في المنطق: رقمنة المحتوى والخدمة، الفصل المعياري، الواجهات، إعادة التركيب، وتوزيع الابتكار. الباحث الجيد يستخدم هذا المنطق ويبرر تكييفه، ولا يرسم أربع صناديق ثم يسمي ذلك اختبارا للنظرية. وعندما يصبح السؤال عن خلق قيمة بين شركاء أو اعتماديات عرض القيمة، يحيل إلى الفصل 55 بدلا من توسيع الإطار خارج ملكيته.

60.59.1 recombination: الابتكار بوصفه إعادة تركيب

ميزة الرقمنة أن مخرجات رقمية يمكن فصلها ودمجها وإعادة استخدامها عبر سياقات. خدمة دفع يمكن أن تدخل في تطبيقات متعددة، ومصدر بيانات يمكن أن يغذي خدمات جديدة. هذا recombination يخفض أحيانا تكلفة التجريب ويزيد عدد الجهات القادرة على الابتكار. لكن إعادة التركيب تعتمد على جودة الواجهات والمعايير والترخيص. لذلك يمكن للباحث تتبع provenance للمكونات: من أين جاءت، وكيف تغيرت، وأي طبقات أعيد استخدامها. هذا يساعد على تفسير سرعة الابتكار بصورة أعمق من عد عدد الإصدارات، ويكشف متى يكون الإرث التقني عائقا لإعادة التركيب.

60.59.2 loose coupling ومفارقة الاعتماد

الاقتران الفضفاض يسمح بتغيير طبقة دون إعادة بناء البقية، لكنه لا يعني الاستقلال الكامل. قد تعتمد خدمات كثيرة على API مركزي، فينشأ اعتماد واسع على عنصر يبدو معياريا. لذلك يجب قياس coupling من اتجاهين: مدى قدرة الوحدة على التغير مستقلة، ومدى انتشار أثر تعطلها على البقية. في المنصات يمكن أن يكون مكون صغير نقطة اختناق بنيوية. هذا التحليل يوضح

لماذا لا تساوي modularity المرونة تلقائيا، ولماذا تحتاج المنظمة خرائط تبعية وفحوص resilience.

60.59.3 البيانات بوصفها طبقة وموردا عابرا للطبقات

البيانات في الأنظمة الحديثة لا تبقى محتوى سلبيا؛ قد تصبح موردا يعبر الطبقات ويغذي نماذج وخدمات وقرارات. لذلك يمكن توسيع القراءة المعمارية لتحليل data pipelines وواجهات الوصول والملكية وجودة التعريفات. المهم ألا يضاف بعد جديد لمجرد مواكبة المصطلحات، بل أن يبين الباحث كيف يؤدي فصل البيانات أو دمجها إلى إعادة تركيب خدمات أو توزيع وكالة. في الذكاء الاصطناعي تحدد بنية الوصول إلى البيانات من يستطيع بناء نماذج أو خدمات فوقها، فتتحول الحوكمة البيانية إلى جزء من منطق المعمار.

60.59.4 استراتيجية الهجرة من البنية القديمة إلى الطبقات المعيارية

كثير من المنظمات لا تبدأ من منصة رقمية نقية، بل من legacy systems شديدة الاقتران. التحول قد يتخذ مسارا تدريجيا: تغليف وظائف قديمة APIs، فصل خدمة، بناء طبقة بيانات، ثم نقل مكونات. يمكن دراسة هذا المسار بوصفه إعادة معمار لا مجرد مشروع تحديث. المؤشرات المهمة تشمل معدل فك التبعيات، استقرار الواجهات، زمن نشر مكون، وعدد الخدمات التي يمكن تطويرها مستقلة. هذه الرؤية مفيدة إداريا لأنها تربط الاستثمار التقني بخيارات استراتيجية مستقبلية، لكنها لا تجعل كل microservice دليلا على نجاح؛ فقد تزيد التعقيد إذا لم تتحسن حدود الوحدات والحوكمة.

60.59.5 innovation option value في المعمار المعياري

الفصل بين الوحدات والطبقات قد يخلق خيارات مستقبلية لأن المنظمة تستطيع استبدال مكون أو إضافة خدمة دون التزام بإعادة بناء النظام كله. لا يعني ذلك أن layered architecture هي Real Options Theory، فموطن الخيارات الحقيقية الفصل 44، لكن يمكن الإحالة إليها عند دراسة القيمة الاقتصادية للمرونة. هنا يظل التركيز على الخاصية المعمارية التي تخلق فضاء الاختيار. ويمكن للباحث قياس عدد نقاط الاستبدال أو استقلال النشر، ثم إذا أراد تقييم قيمة الانتظار أو الاستثمار المرحلي يستخدم نظرية الخيارات في موطنها الأصلي بدلا من إعادة شرحها.

60.59.6 معمار المنصة وحدود سيادة المالك

حتى مالك المنصة لا يملك سيطرة مطلقة إذا اعتمدت طبقاته على أنظمة تشغيل أو سحابة أو متاجر أو بروتوكولات خارجية. لذلك يمكن أن تنتقل السيادة بين طبقات. شركة تملك التطبيق قد تعتمد على نموذج ذكاء اصطناعي خارجي يغير شروطه، أو على متجر يحدد الوصول للمستخدم. التحليل المعماري يرسم نقاط السيطرة والاستبدال والاعتماد، ثم يحيل إلى RDT إذا كان السؤال

الرئيس عن القوة والاعتماد. هذا الفصل الوظيفي يمنع تحويل المعمار إلى نظرية قوة، لكنه يظهر أين تنشأ التبعيات التي تستحق تحليلا نظريا آخر.

60.59.7 اختبار المعمار عند التغيير

أفضل اختبار للمعمار هو مراقبة أثر تغيير مكون. إذا أمكن استبدال خدمة مع تعديلات محدودة في بقية الطبقات، فهذا دليل عملي على الفصل المعياري. وإذا انتشر التغيير في النظام كله، فالمعيارية المعلنة أضعف من الواقعية. يمكن استخدام change logs و dependency graphs لقياس ذلك، وربطه بزمن النشر وكلفة التكامل. هذه البيانات تقلل الاعتماد على توصيفات المعماريين وتمنح الإطار مؤشرات قابلة للتحقق.

المعمار الطبقي المعياري يفسر كيف تفصل الرقمنة نسبيا بين الجهاز والشبكة والخدمة والمحتوى، فتسمح بتغيير طبقة أو إضافة مكون دون إعادة بناء المنتج كله. هذه السيولة توسع فضاء الابتكار وتوزع الوكالة بين أطراف متعددة، لكنها تخلق في المقابل تحديات التكامل والتوافق والأمن والحوكمة. لذلك لا يقاس المعمار بمجرد عدد الوحدات، بل بدرجة فصل الطبقات، واستقرار الواجهات، وإمكان إعادة التركيب، ومن يملك حق تعديل كل طبقة. وفي المنصات.

60.60 مصفوفة المقارنة وقاعدة اختيار العدسة

البعد	Affordance	Sociomateriality	Actor-Network Theory	Layered Modular Architecture	قاعدة القرار
السؤال المركزي	ما الفعل الممكن ولماذا؟	كيف يتكون الفعل في تشابك مادي اجتماعي؟	كيف يتجمع ترتيب ويستقر عبر الترجمة؟	كيف تتيح الطبقات والوحدات إعادة تركيب الابتكار؟	اختر الآلية الأقرب للظاهرة
الوحدة	فاعل-تقنية-هدف	ممارسة/ترتيب	شبكة غير متجانسة/جدل	منتج/منصة/معمار	لا تخلط مستويات التحليل
المفهوم المحوري	الإمكان والتفعيل	التشابك والتكوين	الترجمة والوساطة والتسجيل	الطبقات والمعيارية والواجهات	عرف المفهوم قبل القياس

البعد	Afford ance	Socio materialit y	Actor-Network Theory	Layere d Modular Architect ure	قاعدة القرار
أفضل الأدلة	آثار استخدام + مقابلات + تتبع تفعيل	إثنوغرافيا + آثار مادية رقمية	ملاحظة ووثائق وتتبع الفاعلين	خرائط معمار + APIs + تاريخ إصدارات	طابق البيانات مع الآلية
الحد الأقرب	المنفعة والملاءمة والممارسة	النظم الاجتماعية التقنية والممارسة	الشبكات الاجتماعية والمنظومات	المنظومة الاستراتيجية والحوكمة	استخدم الإحالة للمواطن الأصلية
الخطأ الشائع	مساواة affordanc e بالخاصية	استخدام التشابك كشعار	اعتبار كل علاقة actor-network	اعتبار كل منصة معمارا طبقيا	لا توسع النظرية لتغطي كل الرقمي

60.61 تطبيق تكاملي: نظام ذكاء اصطناعي لإدارة سلسلة الإمداد

في شركة تستخدم ذكاء اصطناعيا للتنبؤ بالطلب، يمكن أن يبدأ التحليل من المعمار الطبقي إذا كان الاهتمام بكيفية تركيب بيانات أجهزة ومزود سحابي ونموذج تنبؤ وواجهة تخطيط وخدمات موردين. ثم تستخدم affordance لتفسير إمكانات محددة مثل محاكاة سيناريو أو رؤية مخاطر مورد، ومن يستطيع تفعيلها. وإذا كان القرار النهائي يتكون من لوحة وخوارزمية وخبرة مخطط وقاعدة اعتماد بحيث يصعب فصلها، تصبح المادية الاجتماعية مفيدة. أما إذا كان السؤال كيف فرض المشروع معيار بيانات، وجذب الموردين، وثبت API كنقطة مرور إلزامية، فإن ANT تفسر الترجمة والشبكة. لا يحتاج المشروع إلى العدسات الأربع بالضرورة؛ المثال يوضح فقط كيف يمكن توزيع الملكية النظرية من دون تكرار.

المعيار العملي لرسالة دكتوراه هو الاقتصاد النظري. تبدأ بنظرية واحدة تملك السؤال المركزي، وتضيف ثانية فقط إذا فسرت مرحلة أو مستوى لا تغطيه الأولى. لا تستخدم sociomateriality وANT وaffordance معا لأن الأدبيات الرقمية تفعل ذلك؛ استخدمها عندما تستطيع رسم سلسلة سببية أو عملية واضحة. وإذا كانت المشكلة في قبول المستخدم أو نجاح النظام أو قرار التبني، تعود إلى الفصول 56 و57 و58 بدلا من تحميل الفصل 60 ما لا يملكه.

60.62 أخطاء شائعة في البحوث العربية والتطبيقية

الخطأ الأول ترجمة affordance إلى إمكانية عامة ثم قياسها بالمنفعة المدركة. الخطأ الثاني استخدام sociomateriality مرادفا للتفاعل بين الإنسان والتقنية من دون موقف واضح أو بيانات عن الممارسة. الخطأ الثالث تسمية كل أصحاب المصلحة actors ثم الادعاء باستخدام ANT من دون ترجمة أو وسائط أو تسجيلات. الخطأ الرابع رسم طبقات تقنية عامة لا علاقة لها بالمعيارية أو إعادة التركيب ثم تسميتها layered architecture. والخطأ الخامس دمج المستويات: متغير فردي يفسر نتيجة منصة أو معمار تنظيمي من دون آلية تجميع. معالجة هذه الأخطاء تبدأ من صياغة السؤال، ثم تحديد الوحدة، ثم اختيار الدليل، وليس من البحث عن أسماء نظريات حديثة.

خطأ سادس يظهر في دراسات الذكاء الاصطناعي عندما يعامل اسم الأداة كأنه وصف كاف للمادة. يجب تسجيل النموذج أو النسخة، مصدر البيانات، نوع الوصول، الواجهة، الصلاحيات، والتكاملات ذات الصلة. فالـaffordance قد تتغير بتحديث، والتشابك قد يتغير إذا انتقلت المراجعة البشرية، وشبكة ANT قد تتغير إذا تبدل مورد، والمعمار قد يتغير إذا استبدلت طبقة. هذا الانضباط التقني ليس تفصيلا هندسيا؛ إنه شرط لصحة الاستدلال الإداري.

60.63 خاتمة الفصل والجسر إلى الفصل 61

يكشف الفصل 60 أن التقنية في البحث الإداري لا ينبغي أن تختزل في وجود نظام أو كثافة استخدامه. Affordance تربط خصائص التقنية بالفعل الممكن وتتابع التفعيل. Sociomateriality تضع الممارسة نفسها في تشابك مادي اجتماعي. ANT تتبع بناء الشبكة والترجمة والوساطة والتثبيت. Layered modular architecture يفسر كيف تغير الرقمنة بنية المنتج والمنصة وتوزيع الابتكار. وتظل الحدود بينها ضرورية حتى لا يصبح المجال الرقمي مخزنا لمفاهيم متشابهة ظاهريا ومختلفة سببيا.

يمهد ذلك للفصل 61، الجسر الحقلي الذي يضع نظريات الباب في شجرة قرار واحدة تميز القبول والاستخدام والملاءمة والنجاح والتبني والممارسة والتحول والذكاء الاصطناعي. وتبقى ملفات الفصل 60 في موطنها الأصلي، بينما تستخدم الفصول اللاحقة إحالات قصيرة عندما تحتاج إلى آلية محددة؛ فلا يعاد ملف affordance أو sociomateriality أو ANT أو المعمار الرقمي مرة أخرى.

المراجع

Callon, M. (1986). Some elements of a sociology of translation: Domestication of the scallops and the fishermen of St Brieuc Bay. In J. Law (Ed.), Power, Action and Belief: A New Sociology of Knowledge? (pp. 196-223). Routledge & Kegan Paul.

Faraj, S., & Azad, B. (2012). The materiality of technology: An affordance perspective. In P. M. Leonardi, B. A. Nardi, & J.

Kallinikos (Eds.), Materiality and Organizing: Social Interaction in a Technological World (pp. 237-258). Oxford University Press. https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199664054.003.0012

Faulkner, P., & Runde, J. (2012). On sociomateriality. In P. M. Leonardi, B. A. Nardi, & J. Kallinikos (Eds.), Materiality and Organizing: Social Interaction in a Technological World (pp. 49-66). Oxford University Press. https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199664054.003.0003

Ghazawneh, A., & Henfridsson, O. (2013). Balancing platform control and external contribution in third-party development: The boundary resources model. Information Systems Journal, 23(2), 173-192. https://doi.org/10.1111/j.1365-2575.2012.00406.x

Gibson, J. J. (1979). The Ecological Approach to Visual Perception. Houghton Mifflin.

Latour, B. (2005). Reassembling the Social: An Introduction to Actor-Network-Theory. Oxford University Press.

Leonardi, P. M. (2011). When flexible routines meet flexible technologies: Affordance, constraint, and the imbrication of human and material agencies. MIS Quarterly, 35(1), 147-167. https://doi.org/10.2307/23043493

Leonardi, P. M. (2012). Materiality, sociomateriality, and socio-technical systems: What do these terms mean? In P. M. Leonardi, B. A. Nardi, & J. Kallinikos (Eds.), Materiality and Organizing: Social Interaction in a Technological World (pp. 24-48). Oxford University Press. https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199664054.003.0002

Markus, M. L., & Silver, M. S. (2008). A foundation for the study of IT effects: A new look at DeSanctis and Poole's concepts of structural features and spirit. Journal of the Association for Information Systems, 9(10), 609-632. https://doi.org/10.17705/1jais.00176

Nambisan, S., Lyytinen, K., Majchrzak, A., & Song, M. (2017). Digital innovation management: Reinventing innovation management research in a digital world. MIS Quarterly, 41(1), 223-238. https://doi.org/10.25300/MISQ/2017/41:1.03

Orlikowski, W. J. (2007). Sociomaterial practices: Exploring technology at work. Organization Studies, 28(9), 1435-1448. https://doi.org/10.1177/0170840607081138

Orlikowski, W. J., & Scott, S. V. (2008). Sociomateriality: Challenging the separation of technology, work and organization. Academy of Management Annals, 2(1), 433-474. https://doi.org/10.1080/19416520802211644

Strong, D. M., Volkoff, O., Johnson, S. A., Pelletier, L. R., Tulu, B., Bar-On, I., Trudel, J., & Garber, L. (2014). A theory of organization-EHR affordance actualization. Journal of the Association for Information Systems, 15(2), 53-85. https://doi.org/10.17705/1jais.00353

Tiwana, A., Konsynski, B., & Bush, A. A. (2010). Platform evolution: Coevolution of platform architecture, governance, and environmental dynamics. Information Systems Research, 21(4), https://doi.org/10.1287/isre.1100.0323 .687-675

Volkoff, O., & Strong, D. M. (2013). Critical realism and affordances: Theorizing IT-associated organizational change processes. MIS .Quarterly, 37(3), 819-834

Yoo, Y., Boland, R. J., Jr., Lyytinen, K., & Majchrzak, A. (2012). Organizing for innovation in the digitized world. Organization Science, 23(5), 1398-1408. https://doi.org/10.1287/orsc.1120.0771

Yoo, Y., Henfridsson, O., & Lyytinen, K. (2010). The new organizing logic of digital innovation: An agenda for information systems research. Information Systems Research, 21(4), 724-735. https://doi.org/10.1287/isre.1100.0322

الفصل 61: من تبني التقنية إلى التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي

جسر تشخيصي لاختيار العدسة النظرية وبناء نموذج البحث

سؤال الفصل: متى تكفي نظرية قبول أو ملاءمة أو تبني، ومتى يصبح المطلوب تفسير تحول رقمي أو قدرة ذكاء اصطناعي أو ترتيب حوكمة؟

61.1 تمهيد: من سؤال استعمال الأداة إلى سؤال تغير المؤسسة

لا يصبح المشروع تحولا رقميا لمجرد أنه استبدل ورقة بشاشة، أو نقل خدمة إلى تطبيق، أو أدخل خوارزمية في إجراء قائم. هذه التحسينات قد تكون مهمة، لكنها تقع على درجات مختلفة من التغير. فقد ينحصر السؤال في قبول موظف لنظام جديد، وقد يتعلق بملاءمة النظام لمهمته، أو بنجاح الخدمة بعد الاستخدام، أو بقرار المنظمة تبني تقنية، أو بتغير ممارسات العمل، أو بإعادة تعريف القيمة التي تنتجها المنظمة وهويتها وعلاقاتها. جمع هذه الظواهر تحت تسمية واحدة يخلق خطأ نظريا قبل أن يخلق خطأ لغويا.

وظيفة هذا الفصل هي تحديد موضع السؤال البحثي على هذا السلم، ثم توجيه الباحث إلى العائلة النظرية المناسبة. لذلك لا يعيد الفصل ملفات نظريات القبول والملاءمة والنجاح والتبني والممارسة والإمكانات الاستعمالية والمعمار الرقمي التي عرضتها الفصول 56-60. إنه يبني بينها جسرا تشخيصيا، ويبين متى تكفي إحداها، ومتى يلزم استدعاء عدسة استراتيجية أو تنظيمية، ومتى تكون عبارة التحول الرقمي وصفا للسياق لا متغيرا صالحا للتفسير.

المبدأ الحاكم بسيط: يبدأ اختيار النظرية من الظاهرة المراد تفسيرها، لا من بريق التقنية. إذا كان المتغير التابع نية الفرد إلى الاستخدام فموطن التفسير سلوكي فردي. وإذا كان هو جودة القرار أو أداء المهمة فالمطلوب تفسير الملاءمة أو النجاح. وإذا كان قرار المنظمة الأولي هو موضع الاهتمام فالتبني والانتشار أقرب. أما إذا تغيرت القيمة والهوية والبنية والقدرات بصورة متبادلة وممتدة زمنيا، فقد دخل البحث نطاق التحول الرقمي. وعند إدخال الذكاء الاصطناعي، يضاف سؤال الحوكمة وتوزيع الوكالة بين الإنسان والنظام.

بهذا الترتيب، يتحول المصطلح الواسع إلى سلسلة أسئلة قابلة للفحص. ما المستوى؟ ما النتيجة؟ ما الآلية؟ ما المدى الزمني؟ وما الدليل الذي يمكن أن يفند التفسير؟ الإجابة عن هذه الأسئلة تمنع نموذج الدكتوراه من القفز مباشرة من وجود تقنية إلى أداء المنظمة، وتفتح الطريق أمام تصميم يربط الإدراك بالاستخدام، والاستخدام بالممارسة، والممارسة بالقدرة، والقدرة بتغير القيمة والنتائج.

61.2 لماذا يلتبس مفهوم التحول الرقمي؟

ينشأ الالتباس الأول من استعمال المفهوم على مستويات تحليل مختلفة. فقد تصف عبارة التحول الرقمي تغير قطاع كامل، أو إعادة تشكيل مؤسسة، أو رقمنة عملية، أو تبني منصة، أو حتى اتجاه موظف نحو أداة. لكن الانتقال بين هذه المستويات ليس آليا. تقبل الأفراد قد يكون شرطا لازما لاستمرار نظام، لكنه لا يثبت أن المؤسسة غيرت منطق القيمة. كما أن اقتناء بنية سحابية قد يوسع خيارات العمل، لكنه لا يضمن تطوير قدرة على إعادة التشكيل أو تحقيق نتيجة استراتيجية.

وينشأ الالتباس الثاني من الخلط بين الحدث والعملية والقدرة والنتيجة. إطلاق منصة حدث؛ وتتابع التجارب والتعديلات عملية؛ والقدرة على استشعار الفرص واقتناصها وإعادة تشكيل الموارد قدرة؛ وتحسن تجربة المستفيد أو نمو الإيراد أو انخفاض الخطأ نتيجة. إذا وضع الباحث هذه الفئات في مستوى مفاهيمي واحد، أصبحت فرضياته دائرية، مثل أن التحول الرقمي يؤدي إلى التحول الرقمي، أو أن القدرة الرقمية تقاس بالنتائج التي يفترض أنها تفسرها.

أما الالتباس الثالث فيرتبط بانتشار مقاييس النضج الجاهزة. تقدم هذه المقاييس وصفا تركيبيا مفيدا، لكنها قد تضم القيادة والبيانات والثقافة والعمليات والنتائج في درجة واحدة. تصلح الدرجة للتشخيص الإداري، ولا تصلح بالضرورة لبناء تفسير سببي، لأن المؤشر قد يبتلع السبب والآلية والنتيجة. لهذا يفصل البحث الجيد بين شروط البداية، وآليات التحول، والتغيرات البنيوية، والنتائج المقصودة وغير المقصودة.

تجمع مراجعة)2019(Vial هذا المجال بوصفه عملية تستخدم فيها المنظمات توليفات من التقنيات الرقمية للاستجابة لاضطرابات وتغيير مسارات خلق القيمة، مع إدارة تغيرات بنيوية وعوائق ونتائج. وتوضح مراجعة)2021(.Hanelt et al أن التحول يرتبط بتصميمات تنظيمية قابلة لإعادة التشكيل وبنظم أعمال رقمية، وأنه أقرب إلى تغير مستمر تتخلله دفعات مرحلية. هذان التصوران يدعوان إلى نماذج عملية وزمنية، لا إلى متغير شمولي غامض.

61.3 ثلاث درجات يجب عدم مساواتها

الدرجة الأولى هي التحويل الرقمي للبيانات (Digitization): تحويل تمثيل تناظري إلى صيغة رقمية. مسح ملفات العملاء، أو تحويل صور الأشعة إلى ملفات قابلة للاسترجاع، يغير وسيط المعلومة ويخفض بعض تكاليف التخزين والنسخ، لكنه لا يقرر وحده كيف ستتغير المهمة أو السلطة أو القيمة. وحدة التحليل هنا قد تكون سجل البيانات، ودقة التحويل، وقابلية الوصول، وجودة البنية الأساسية.

الدرجة الثانية هي الرقمنة التشغيلية (Digitalization): استعمال التقنيات الرقمية لتحسين عملية قائمة أو تنسيقها أو أتمتة جزء منها. الحجز الإلكتروني، أو جدولة الصيانة آليا، أو تمرير المعاملة بين وحدات عبر نظام عمل، أمثلة على تغير العملية. يمكن أن تكون نظريات الملاءمة

والنجاح والممارسة مناسبة إذا كان المطلوب تفسير جودة التنفيذ أو الاستخدام الفعلي أو تغير الروتين. وقد يظل عرض القيمة الأساسي وهوية المنظمة ثابتين رغم التحسن الكبير.

الدرجة الثالثة هي التحول الرقمي (Digital Transformation): تغير أوسع يطال كيفية خلق القيمة وتقديمها والتقاطها، ويصاحبه تغير في البنية والقدرات والحدود والعلاقات أو الهوية. يميز Verhoef et al. (2021) بين هذه الدرجات الثلاث، بينما يوضح Wessel et al. (2021) أن التحول الرقمي يعيد تعريف عرض القيمة ويسهم في نشوء هوية تنظيمية جديدة، بخلاف التحول المدعوم بتقنية المعلومات الذي يقوي عرضا وهوية قائمين. هذه الحدود لا تجعل الدرجة الثالثة أفضل أخلاقيا أو إداريا؛ إنها تجعلها ظاهرة مختلفة تحتاج تفسيرا مختلفا.

قد تمر المبادرة بالدرجات تباعا، وقد تتوقف عند إحداها، وقد تعود إلى الوراء. فالبيانات الرقمية الرديئة تعطل الأتمتة، والأتمتة غير الملائمة تدفع المستخدمين إلى مسارات موازية، والتحول الاستراتيجي قد يكشف نقصا في البيانات يعيد المنظمة إلى أعمال تحويل أساسية. لذلك ينبغي ألا يفترض الباحث مسارا خطيا حتميا، بل يختبر الروابط والفواصل بين الدرجات، ويحدد أي انتقال يريد تفسيره تحديدا.

61.4 سلسلة الظاهرة: ست حلقات لا مترادفات

يمكن ترتيب مجال البحث في ست حلقات تحليلية: القبول، والاستخدام، والتبني، والنجاح أو الملاءمة، وإعادة تشكيل الممارسة، والتحول المؤسسي. القبول حكم أو نية لدى فاعل؛ والاستخدام سلوك يمكن رصده؛ والتبني قرار إدخال التقنية على مستوى فرد أو وحدة أو منظمة بحسب التعريف؛ والنجاح حزمة من جودة النظام والمعلومة والخدمة والرضا والمنافع؛ والملاءمة علاقة بين خصائص المهمة وقدرات التقنية؛ أما التحول فهو مسار تغير في القيمة والتنظيم والقدرات.

لا تفرض هذه الحلقات ترتيبا زمنيا واحدا. قد تعتمد الإدارة نظاما قبل أن يقبله الموظفون، وقد يستخدم الموظفون أداة إلزاميا مع انخفاض الرضا، وقد يتحقق نجاح تقني من دون فائدة استراتيجية، وقد تظهر ممارسة مبتكرة قبل أن تعترف بها الإدارة رسميا. القيمة التشخيصية للسلسلة أنها تمنع الاستدلال من حلقة على أخرى من غير قياس. نية الاستخدام ليست استخداما، والاستخدام ليس نجاحا، والتبني ليس تحولا، والتحول ليس أداء إيجابيا بالضرورة.

يجب أن يصرح نموذج البحث بالحلقة التي تقع فيها كل بنية. فإذا كان المتغير المستقل هو سهولة الاستخدام المتصورة والمتغير التابع نية الاستعمال، فالعلاقة داخل حلقة القبول. وإذا أضيفت جودة القرار، انتقل النموذج إلى أثر المهمة. وإذا كانت النتيجة إعادة تصميم عرض القيمة، لزم إظهار آليات وسيطة على مستوى العملية والقدرة والتنظيم. كل انتقال بين حلقتين يطلب مبررا نظريا وبيانات ملائمة لمستوى الانتقال.

61.5 البوابة الأولى: هل السؤال عن الفرد وقبوله التقنية؟

يكون موطن السؤال في نظريات القبول حين تكون النتيجة المركزية نية شخص إلى استخدام نظام، أو استخدامه الفعلي، وحين تكون التفسيرات إدراكات الفرد وتوقعاته والظروف المحيطة به. يفسر نموذج قبول التقنية دور المنفعة المتصورة وسهولة الاستخدام، بينما تجمع النظرية الموحدة لقبول التقنية واستخدامها توقع الأداء والجهد والتأثير الاجتماعي والظروف الميسرة مع معدلات محددة. يعالج الفصل 56 هذه العائلة بالتفصيل، ويكفي هنا تثبيت حدودها.

الاختبار الحاسم هو إمكان صياغة السؤال من منظور مستخدم بعينه: هل أراه مفيدا؟ هل أستطيع استعماله؟ هل يتوقع مني الآخرون استعماله؟ هل أملك الدعم؟ إذا كانت هذه الأسئلة هي قلب النموذج، فعدسة القبول أصلية وليست مجرد متغير مساعد. أما إذا كان السؤال عن سبب إعادة تصميم المنظمة لنموذج أعمالها، فإن متوسط نيات الموظفين لا يفسر ذلك القرار حتى لو أثر في تنفيذ التحول.

تقاس بنى القبول عادة باستبانة على مستوى الفرد، ويقاس الاستخدام بسجلات أو تقارير ذاتية مع الانتباه إلى الفرق بين التكرار والعمق والجودة. التصميم الطولي أقوى عندما تتغير الإدراكات بعد الخبرة. وقد أظهر Venkatesh et al. (2003) أن محددات النية والاستخدام تتأثر بظروف وسياقات، ما ينبه إلى أن جمع البيانات مرة واحدة قبل الإطلاق لا يكشف كيف يعاد تقدير الفائدة أو الجهد بعد التعلم.

الخطأ المتكرر هو تسمية نية الموظفين نحو منصة بأنها تحول رقمي. الصحيح أن القبول آلية تنفيذ جزئية قد تتوسط علاقة بين خصائص المبادرة وبعض نتائجها، أو تكون شرطا حدوديا. فإذا كان ادعاء الدراسة أوسع من مستوى الفرد، يجب إضافة آليات تربط الاستخدام بتغير المهمة والعملية والقدرة، وإلا بقيت الخلاصة عن القبول مهما كان عنوان الدراسة استراتيجيا.

61.6 البوابة الثانية: هل السؤال عن الملاءمة أو نجاح النظام؟

تكون نظرية ملاءمة المهمة والتقنية أقرب عندما يريد الباحث تفسير أثر التقنية في أداء الفرد من خلال مدى توافق وظائفها مع متطلبات المهمة. لا يكفي أن تكون الأداة سهلة أو مقبولة؛ قد تكون محبوبة لكنها لا توفر البيانات أو التوقيت أو الدقة التي تتطلبها المهمة. يربط Goodhue and Thompson (1995) الأثر بالاستخدام والملاءمة، وبذلك يفتحان جسرا بين السلوك والنتيجة من غير افتراض أن الاستخدام وحده ينتج الأداء.

أما نموذج نجاح نظم المعلومات فيناسب سؤالا مختلفا: ما الذي يجعل النظام ناجحا، وكيف تتصل جودة النظام وجودة المعلومات وجودة الخدمة بالاستخدام والرضا والمنافع الصافية؟ يؤكد DeLone and McLean (2003) تعدد أبعاد النجاح وترابطها. لذلك لا ينبغي اختزال النجاح

في رضا المستخدم، ولا مساواة كثرة الاستخدام بالمنفعة، خصوصا حين يكون الاستخدام إلزاميا أو حين تكون المعاملة المتكررة علامة على تعطل العملية.

يعود الباحث إلى الفصل 57 إذا كانت وحدته نظاما أو خدمة أو مهمة، وكانت النتائج جودة قرار أو رضا أو منفعة تشغيلية. ويجمع بين الملاءمة والنجاح فقط إذا كان لكل منهما دور غير قابل للاستبدال. فقد تفسر الملاءمة لماذا ينتج الاستخدام أثرا في المهمة، بينما تفسر جودة الخدمة والرضا استمرار الاستخدام أو تقييم النظام. أما إدخال جميع الأبعاد في نموذج واحد من غير منطق سببي فيحول التكامل إلى قائمة.

التمييز العملي هو أن سؤال القبول يسبق الفعل غالبا، وسؤال الملاءمة يربط خصائص المهمة والتقنية بالأداء، وسؤال النجاح يقيم النظام وآثاره عبر أبعاد متعددة. وقد تكون المبادرة ناجحة تقنيا وتشغيليا من دون أن تكون تحولا في عرض القيمة. لذلك لا يصعد الاستنتاج إلى المستوى الاستراتيجي إلا إذا قيس تغير القيمة أو الهوية أو القدرات، وربطت به آليات قابلة للاختبار.

61.7 البوابة الثالثة: هل السؤال عن قرار التبني وانتشاره؟

يناسب منظور انتشار الابتكار سؤال انتقال فكرة أو تقنية عبر الزمن بين أعضاء نظام اجتماعي، وما يتصل بذلك من خصائص مدركة وقنوات اتصال وفئات متبنين. ويكون إطار التقنية والمنظمة والبيئة مناسبا حين تكون وحدة التحليل منظمة وموضع السؤال قرار تبني ابتكار أو تطبيقه في ضوء خصائص تقنية واستعداد تنظيمي وضغط بيئي. يعرض الفصل 58 هذه المداخل، وحدها هنا أن التبني مرحلة أو قرار، لا مرادف للتحول.

تبدأ الدراسة الدقيقة بتحديد صاحب القرار: موظف، فرع، مؤسسة، شبكة موردي خدمات، أم جهة تنظيمية. إذا قيس الضغط التنافسي على مستوى المنظمة ثم جمعت نية الاستخدام من الأفراد، فلا يجوز دمجهما بلا نموذج متعدد المستويات. كما ينبغي الفصل بين قرار الشراء، وبدء التطبيق، والاستخدام الروتيني، والتوسع في النطاق؛ فكل واحد لحظة مختلفة وقد تحكمه آليات مختلفة.

يقدم Rogers (2003) لغة لتحليل الانتشار والزمن والنظام الاجتماعي، بينما يضع Tornatzky and Fleischer (1990) قرار المنظمة داخل سياقات التقنية والمنظمة والبيئة. لكن أيا منهما لا يثبت وحده أن التبني غير عرض القيمة أو الهوية. قد تتبنى شركات القطاع كله نظاما امتثاليا بسبب تشريع، ويظل نموذج العمل كما هو. وقد تبدأ منظمة بتحسين محدود ثم تتولد منه خيارات تقود لاحقا إلى تحول أوسع.

لذلك يصاغ الادعاء بقدر الدليل: تفسر الدراسة قرار التبني إن كانت نتيجتها ذلك القرار، وتفسر التنفيذ إن قاست الامتداد والجودة، وتفسر الانتشار إن تابعت الحركة بين الفاعلين، ولا تسميها تحولا إلا إذا وثقت تغيرا مؤسسيا ذا معنى. هذا الحد يمنع التضخم المفاهيمي ويحسن اختيار الزمن والعينة ومصدر البيانات.

61.8 البوابة الرابعة: هل السؤال عن الاستخدام بوصفه ممارسة؟

بعد الإطلاق، لا تكون التقنية شيئا ثابتا ينتقل إلى العمل كما صممه المورد. يعيد المستخدمون تفسيرها، ويبتكرون مسارات، ويتجنبون وظائف، ويجمعونها بأدوات أخرى، فتتكون تقنية في الممارسة. توضح عدسة الممارسة لدى Orlikowski (2000) كيف تنشأ بنى الاستخدام من التفاعل المتكرر، ولذلك تكون مناسبة عندما يكون السؤال: كيف تغير الروتين فعليا؟ لا: ما نية المستخدم أو ما قرار المنظمة الرسمي؟

تحتاج هذه الظاهرة إلى بيانات قريبة من العمل: ملاحظة، مقابلات متتابعة، سجلات استخدام، وثائق إجراء، وآثار رقمية تكشف الاستثناءات. الاستبانة المقطعية قد تقيس إدراكا عاما لكنها لا تظهر كيف يعالج العاملون تعارضا بين خوارزمية وقاعدة مهنية، أو كيف يتحول حل مؤقت إلى روتين. الفصل 59 هو الموطن النظري لتفاصيل التشكيل التكيفي والتقنية في الممارسة والأطر التقنية.

يمكن أن تكون الممارسة آلية وصل بين الاستخدام والقدرة التنظيمية. حين تتكرر تجارب محلية، وتترجم إلى معايير وتدريب وواجهات وحقوق قرار، تنتقل المعرفة من فعل موزع إلى ترتيب منظم. لكن هذا الانتقال ليس مضمونا. قد تبقى الممارسات جيوبا معزولة، أو تتعارض مع القياس الرسمي، أو تعتمد على خبرة أشخاص لا يمكن توسيعها. عندئذ لا يكفي وصف الاستخدام للقول إن قدرة رقمية قد نشأت.

يساعد هذا الحد في تفسير مفارقة شائعة: نظام مستخدم بكثافة من دون تحسن، أو نظام رسمي قليل الاستخدام مع نجاح مسار ظل غير رسمي. النظريات السلوكية تكشف بعض الدوافع، لكن عدسة الممارسة تكشف كيف أنتج السياق الفعلي معنى ووظيفة مختلفين. فإذا أراد الباحث ربط ذلك بالتحول، فعليه تتبع كيفية انتشار الممارسة وتثبيتها وتغييرها للبنية والقيمة.

61.9 البوابة الخامسة: هل السؤال عن إمكانات الفعل والتشابك والمعمار؟

يصبح الرجوع إلى الفصل 60 ضروريا عندما يكون جوهر السؤال ليس القبول أو التبني، بل ما الذي تتيحه خصائص التقنية لفاعل ذي هدف، وكيف تتحقق هذه الإمكانات في سياق العمل. الإمكان الاستعمالي علاقة بين فاعل وميزة تقنية وغرض، لا خاصية مستقلة في الأداة ولا اعتقادا فرديا فقط. لذلك يمكنه تفسير انتقال ميزة خامدة إلى فعل تنظيمي، أو بقاء الميزة بلا تحقق رغم توفرها.

وحين لا يمكن فصل الاجتماعي عن المادي تحليليا، يفيد منظور المادية الاجتماعية في دراسة التشابك الذي ينتج الممارسة والنتيجة. وإذا كان الفعل موزعا على أشخاص ووثائق وأجهزة وخوارزميات ومعايير، تقدم نظرية الفاعل والشبكة وصفا لكيفية الترجمة والتثبيت وتكوين الشبكة. أما إذا كان التغير نابعا من قابلية الطبقات الرقمية لإعادة التركيب، فيساعد إطار المعمار الطبقي

المعياري لدى)2010(Yoo et al. على تفسير اتساع الابتكار وتوزع الوكالة بين طبقات الجهاز والشبكة والخدمة والمحتوى.

هذه العدسات لا تتنافس دائما على النتيجة نفسها. الإمكانات الاستعمالية تركز علاقة الفاعل بما يمكن فعله؛ والمادية الاجتماعية ترفض معالجة الاجتماعي والمادي كعنصرين مستقلين جاهزين؛ والفاعل والشبكة يتتبع بناء الروابط والترجمة؛ والمعمار الرقمي يفسر منطق التركيب عبر طبقات. الاختيار بينها يبدأ من نوع الآلية والبيانات، لا من رغبة الباحث في جمع نظريات تقنية متعددة.

يمكن لهذه الآليات أن تفسر بدايات التحول، لكنها لا تكفي وحدها لتفسير الاستجابة الاستراتيجية أو إعادة تشكيل الموارد أو النتائج طويلة الأجل. فإذا كانت الدراسة تدعي أن قابلية منصة ما أدت إلى نموذج عمل جديد، ينبغي إظهار سلسلة وسطية: من الخاصية إلى الإمكان المدرك، ومن التحقق إلى ممارسة، ومن الممارسة إلى قدرة أو ترتيب تنظيمي، ومنه إلى تغير في عرض القيمة.

61.10 البوابة السادسة: متى يصبح التغير تحولا رقميا؟

توجد عتبة التحول حين يتجاوز التغير تحسين أداة أو عملية إلى إعادة تشكيل ذات شأن في مسار خلق القيمة أو تقديمها أو التقاطها، ويصاحبه تغير في عناصر تنظيمية تمكن هذا المسار. لا يلزم أن تتغير المؤسسة كلها دفعة واحدة، لكن يجب أن يكون نطاق الادعاء أكبر من كفاءة محلية، وأن تظهر روابط بين التقنية والاستجابة الاستراتيجية والتغير البنيوي والنتائج. هذا يتفق مع إطار)2019(Vial الذي يضع الاضطراب والاستجابة وتغير القيمة والبنية والعوائق والنتائج في عملية مترابطة.

يضيف معيار الهوية حدا أكثر صرامة. يبين)2021(Wessel et al. أن التحول الرقمي لا يدعم عرض القيمة القائم فحسب، بل يعيد تعريفه ويرتبط بنشوء هوية تنظيمية جديدة. يمكن تطبيق هذا المعيار بسؤالين: هل تغيرت الإجابة عن لمن تخلق المنظمة قيمة وكيف؟ وهل تغيرت الإجابة عن من نحن كمنظمة؟ إذا بقيتا ثابتتين، فقد يكون الوصف الأدق تحولا مدعوما بتقنية المعلومات أو رقمنة تشغيلية عميقة.

لكن العتبة ليست قائمة تحقق جامدة. قد تتغير هوية وحدة أعمال قبل الشركة، أو يتغير عرض القيمة تدريجيا من خلال تراكم تجارب. وتوضح)2021(Hanelt et al. أن التحول يمكن فهمه تغيرا مستمرا تصنعه وتعيد تشكيله دفعات مرحلية، داخل نظم أعمال رقمية. لذلك يحتاج الباحث إلى تعريف نطاق الوحدة والفترة، وإلى دليل على الاتجاه والتراكم، لا إلى إعلان نقطة تحول مصطنعة.

ولا يحمل وصف التحول حكما بالنجاح. قد يعيد المشروع تشكيل القيمة ويقوض العدالة أو الخصوصية أو المرونة؛ وقد يولد مكاسب لفئة وخسائر لأخرى؛ وقد يقوي تبعية المنظمة لمنصة.

النتيجة الإيجابية أو السلبية متغير ينبغي قياسه، لا جزءا ضمنيا من التعريف. بهذا الفصل بين العملية والنتيجة يصبح ممكنا تفسير النجاح والفشل والتبعات غير المقصودة ضمن نموذج واحد.

61.11 متى نستعير عدسة استراتيجية؟

تدخل العدسة الاستراتيجية حين يكون السؤال عن سبب اختلاف المنظمات في استشعار الفرص الرقمية، أو اقتناصها، أو إعادة تشكيل مواردها، أو حماية قيمة ناتجة. هنا لا تكفي نظرية قبول الأفراد ولا إطار تبني المنظمة، لأن النتيجة ليست قرار الدخول فقط بل قدرة على التجديد. تقدم القدرات الديناميكية لغة للاستشعار والاقتناص وإعادة التشكيل في بيئات سريعة التغير (Teece, 2007)، ويعرض الفصل 43 موطنها الكامل وصلتها بالمعرفة والموارد.

ينبغي ألا تتحول القدرة الديناميكية إلى تسمية لكل نشاط ناجح. الاستشعار يتطلب عمليات تكشف فرصا أو تهديدات؛ والاقتناص يتطلب التزاما وقرارات ونموذج قيمة؛ وإعادة التشكيل تتطلب إعادة توزيع أصول وروتينات وحدود. إذا قاس الباحث هذه القدرة ببند مثل نجاحنا في التحول الرقمي ثم جعلها تفسر أداء التحول، وقع في تداخل بنيوي. الأفضل قياس الممارسات والقرارات المكونة للقدرة مستقلة عن النتيجة.

يوضح Warner and Wäger (2019) في دراسة نوعية لمنظمات قائمة أن بناء القدرات الديناميكية للتحول مسار مستمر من التجديد الاستراتيجي، وأن الرشاقة تؤدي دورا في تجديد نموذج العمل والتعاون والثقافة. تفيد هذه العدسة حين يريد الباحث تفسير كيف تبني المنظمة قدرة تحول عبر الزمن. أما إذا كان سؤاله لماذا يوافق موظف على مساعد ذكي، فإدخال القدرات الديناميكية يوسع المستوى بلا حاجة.

وقد تلزم عدسة استراتيجية أخرى حين يركز السؤال اندماج التقنية في استراتيجية العمل. يرى Bharadwaj et al. (2013) أن استراتيجية الأعمال الرقمية تمثل اندماجا بين استراتيجية تقنية المعلومات واستراتيجية العمل، مع قضايا النطاق والحجم والسرعة ومصادر خلق القيمة والتقاطها. هذه العدسة مناسبة لتفسير منطق الاختيار والتنافس، لكنها لا تغني عن تفسير التنفيذ اليومي أو حوكمة الخوارزميات.

61.12 متى نستعير عدسة تنظيمية أو مؤسسية أو منظومية؟

تدخل العدسة التنظيمية حين تكون البنية والسلطة والتنسيق والهوية والثقافة جزءا من الآلية، لا مجرد سياق. قد تفشل مبادرة لأن وحدات البيانات محكومة بمقاييس متعارضة، أو لأن حقوق القرار تمنع التجربة، أو لأن هوية المهنة تقاوم إعادة توزيع الحكم. في هذه الحالات لا يكفي وصف عدم القبول؛ فالمقاومة قد تكون دفاعا عن معيار مهني أو موضع سلطة، وتتطلب نظرية تفسر التنظيم نفسه.

وتدخل العدسة المؤسسية حين تتشابه قرارات المنظمات تحت ضغط تشريعي أو مهني أو محاكاة، أو حين يتوقف شرع النظام على معايير خارجية. قد تتبنى مستشفيات منصة لأن جهة تنظيمية تشترط تبادل البيانات، وقد تعلن شركات مبادئ للذكاء الاصطناعي استجابة لتوقعات شرعية من دون تغير مماثل في الممارسة. هنا يفسر المنظور المؤسسي الفصل أو الربط بين الخطاب والتنفيذ، بينما يفسر إطار التبني القرار بدرجة أقرب.

وتدخل عدسة النظام البيئي حين تعتمد القيمة على تكاملات بين منظمات ومنصات ومطورين ومستخدمين وجهات تنظيمية، وحين تتوزع السيطرة والابتكار. تبرز المراجعة التي قدمها Hanelt et al. (2021) ارتباط التحول بتصميمات مرنة ونظم أعمال رقمية. كما يبين Nambisan et al. (2017) أن الرقمنة تغير حدود الابتكار ووكالته وعلاقته بالنتائج، فلا يصح أحيانا حصر الوحدة في شركة واحدة.

قاعدة الاقتراض هي الضرورة: تستعار العدسة التي تفسر فجوة لا تفسرها عائلة التقنية، ويصرح الباحث بوحدة تحليلها وآليتها. لا تجمع عدسات استراتيجية وتنظيمية ومؤسسية ومنظومية لمجرد الشمول. فالنموذج الأقوى ليس الأكثر ازدحاما، بل الذي يحدد تفسيرا مركزيا، ويستخدم بقية العدسات شروطا حدودية أو بدائل قابلة للمقارنة.

61.13 القدرة الرقمية وقدرة الذكاء الاصطناعي

القدرة ليست مخزونا من التقنيات ولا ميزانية رقمية. إنها قابلية منظمة لتجميع موارد ومهارات وروتينات وتنسيقها لأداء غرض متكرر. ومن ثم يجب التمييز بين امتلاك البيانات والمنصة والمواهب، وبين القدرة على تعبئتها في اكتشاف فرصة أو قرار أو خدمة. يمكن أن تتشابه منظمتان في الأصول وتختلفا في التنسيق والتعلم والحوكمة، فتختلف النتائج.

يقدم Mikalef and Gupta (2021) تصورا لقدرة الذكاء الاصطناعي يضم موارد ملموسة مثل البيانات والتقنية والموارد الأساسية، ومهارات تقنية وتجارية، وموارد غير ملموسة مثل التنسيق بين الوحدات والقدرة على التغير والاستعداد للمخاطرة. يفيد هذا التصور عندما يكون السؤال عن كيفية تحويل حزمة موارد إلى إبداع وأداء، وهو يستند إلى منطق الموارد. لكنه لا يفسر وحده قبول المستخدم أو عدالة قرار خوارزمي أو تغير الهوية.

أما الجاهزية فتسبق القدرة المكتملة. يبين Jöhnk et al. (2021) أن جاهزية المنظمة للذكاء الاصطناعي تتصل بأصول وقدرات والتزام مناسب لغرض التبني. يمكن للجاهزية أن تفسر بدء المبادرة أو إمكان تنفيذها، في حين تفسر القدرة جودة التعبئة المتكررة بعد التعلم. خلطهما يجعل القياس يضع عناصر مستقبلية في سبب حاضر، أو يقيس القدرة بالنية الاستثمارية فقط.

في نموذج بحثي، يمكن وضع الجاهزية شرطا قبليا، وممارسات التعلم والتنسيق آليات بناء، وقدرة الذكاء الاصطناعي بنية وسيطة، والابتكار أو الأداء نتيجة. ويمكن أن يعدل الحوكمة أثر

القدرة، لأن الموارد نفسها قد تنتج سرعة مع مخاطر مرتفعة إذا غابت المساءلة. هذا التسلسل أوضح من وضع مؤشر شامل باسم النضج الرقمي بين البيئة والأداء.

61.14 الذكاء الاصطناعي: تقنية أم فاعل أم قدرة أم ترتيب حوكمة؟

لا يملك الذكاء الاصطناعي موقعا نظريا واحدا. قد يكون أداة يقبلها موظف، أو مكونا في مهمة يتفاوت ملاءمته لها، أو ابتكارا تتبناه منظمة، أو موردا داخل قدرة، أو عنصرا فاعلا يشارك في شبكة قرار، أو بنية تعلم تعيد توزيع المعرفة والسلطة. يحدد سؤال البحث هذا الموقع. استخدام عبارة الذكاء الاصطناعي كمتغير مستقل بلا تحديد لما يقاس يجعل النظرية غامضة مهما كانت التقنية متقدمة.

تضيف أنظمة الذكاء الاصطناعي خصائص إدارية حادة: قدر من الاستقلال، والتعلم أو التغير، وصعوبة تفسير بعض المخرجات. يرى Berente et al. (2021) أن إدارة الذكاء الاصطناعي تتطلب قرارات مترابطة بشأن الاستقلال والتعلم وعدم الشفافية. لذلك لا يكفي أن يسأل الباحث هل تبنت المنظمة النظام؛ بل يلزم أن يسأل من يحدد حدود القرار، ومن يراقب الانحراف، وكيف تسجل الاستثناءات، ومن يتحمل المسؤولية.

يظهر توتر آخر بين الأتمتة والتعزيز. الأتمتة تنقل مهمة إلى الآلة، والتعزيز ينظم تعاونا بين الإنسان والآلة، لكن Raisch and Krakowski (2021) يبينان أن الاثنين متداخلان عبر الزمن والمكان. قد تعزز الخوارزمية حكم الطبيب في حالة وتؤتمت الفرز في حالة أخرى، وقد يؤدي التعزيز اليوم إلى أتمتة لاحقة بعد تراكم البيانات. لذلك يعامل التصميم الناضج التوتر كعملية حوكمة لا كاختيار ثنائي ثابت.

تقاس الحوكمة بترتيبات ملموسة: حقوق القرار، وإمكان الاعتراض، ومسارات التصعيد، وتوثيق النماذج والبيانات، ومراقبة الانحياز والانحراف، وفصل التطوير عن الاعتماد عند الحاجة، وآليات إشراك أصحاب المصلحة. ويمكن أن تكون الحوكمة وسيطا يحول قدرة تقنية إلى استعمال موثوق، أو معدلا يمنع تحول السرعة إلى ضرر. وهي ليست نتيجة ثانوية؛ ففي بعض الدراسات تكون الظاهرة المركزية ذاتها.

61.15 شجرة القرار الموحدة

تبدأ الشجرة من المتغير التابع ووحدة التحليل، ثم تسأل عن الآلية الأقرب. لا تعطي الشجرة جوابا آليا، لكنها تمنع القفز بين مستويات غير متجانسة. يقرأ الباحث الصف الذي يطابق النتيجة التي يريد تفسيرها، ثم يختبر هل عدسة الموطن تكفي، أم توجد فجوة محددة تستوجب عدسة مساندة.

السؤال التشخيصي	وحدة التحليل	العدسة الأصلية	موطن التفصيل	ما لا يثبته الاختيار
ما الذي يفسر نية شخص إلى الاستعمال أو استعماله؟	الفرد	قبول التقنية واستخدامها	الفصل 56	لا يثبت نجاح النظام أو تحول المنظمة
هل تلائم وظائف الأداة متطلبات المهمة؟	الفرد - المهمة	ملاءمة المهمة والتقنية	الفصل 57	لا يثبت قرار التبني أو تغير القيمة
ما الذي يجعل النظام ناجحا ومتعدد المنافع؟	النظام - الخدمة	نجاح نظم المعلومات	الفصل 57	لا يجعل النجاح التشغيلي تحولا استراتيجيا
لماذا اتخذت المنظمة قرار التبني أو انتشر الابتكار؟	المنظمة - النظام الاجتماعي	التبني والانتشار	الفصل 58	لا يفسر وحده التنفيذ أو التحول
كيف تشكل الاستخدام والروتين فعليا؟	الممارسة - الجماعة	عدسة الممارسة والتشكيل	الفصل 59	لا يثبت بناء قدرة تنظيمية
ماذا تتيح التقنية وكيف يتشابك الاجتماعي والمادي؟	الفاعل - الشبكة - المعمار	الإمكانات والمادية والشبكات والمعمار	الفصل 60	لا يفسر وحده الاستجابة الاستراتيجية
كيف أعيد تشكيل الموارد وعرض القيمة والهوية؟	المنظمة - النظام البيئي	القدرات والاستراتيجية والتنظيم	إحالة إلى الفصول الاستراتيجية والتنظيمية	لا يفترض نتيجة إيجابية
كيف توزع الوكالة والمساءلة في	مهمة - منظمة -	حوكمة الذكاء الاصطناعي مع	هذا الفصل مع إحالاته	لا يختزل في التبني أو الدقة التقنية

السؤال التشخيصي	وحدة التحليل	العدسة الأصلية	موطن التفصيل	ما لا يثبته الاختيار
نظام متعلم؟	منظومة	عدسة الظاهرة		

جدول 61.1 - خريطة الإحالة التشخيصية من الظاهرة إلى موطنها النظري

61.16 كيف تقرأ الشجرة ولا تحولها إلى قائمة؟

إذا احتوى السؤال أكثر من نتيجة، يرسم الباحث سلسلة سببية بدلا من اختيار صفوف متعددة بلا ترتيب. مثال ذلك: توقع الأداء يفسر نية استخدام مساعد ذكي؛ والملاءمة تفسر جودة قرار المستخدم بعد الاستخدام؛ وتعلم الوحدة من الاستثناءات يفسر بناء قدرة؛ وإعادة تشكيل عرض الخدمة تفسر التحول. لكل حلقة مستوى وزمن ودليل، ويمكن اختبار جزء منها أو السلسلة كلها بحسب تصميم الدراسة.

إذا تنافست عدستان على الظاهرة نفسها، يكتب الباحث تنبؤين متمايزين. فقد تفسر قلة الاستخدام بانخفاض المنفعة المتصورة، أو بانعدام ملاءمة الأداة للمهمة، أو بممارسة محلية تجعل المسار الرسمي غير صالح. يجمع بيانات تسمح بالفصل: إدراكات المستخدم، وخصائص المهمة، وسجلات المسارات، وملاحظات العمل. النظرية التي لا يمكن أن تخسر أمام بديل ليست أداة تفسير قوية.

وإذا كانت التقنية مجرد سياق، لا يلزم أن تكون النظرية تقنية. دراسة صراع الهوية بعد إنشاء وحدة رقمية قد تحتاج نظرية هوية تنظيمية، ودراسة اعتماد شركة على منصة قد تحتاج نظرية موارد أو نظام بيئي، ودراسة تقنين القرار الخوارزمي قد تحتاج نظرية مساءلة أو سلطة. معيار الاختيار هو الآلية، مع إحالة التقنية إلى فصلها لتوضيح خصائصها من غير مضاعفة الشرح.

يحدد الباحث أيضا منزلة كل عدسة: نظرية مركزية تولد الفرضيات، أو نظرية مساندة تفسر وصلة بعينها، أو شرط حدودي يحدد متى يعمل التفسير، أو بديل منافس. لا يجوز تقديم النظريات كلها بوصفها مراكز متساوية ثم استخدام عدد قليل من بنياتها في الاختبار. هذا التصنيف يجعل المساهمة قابلة للقراءة: هل توسع الدراسة نطاق نظرية القبول؟ أم تصل بين تحقق الإمكان وبناء القدرة؟ أم تضع الحوكمة شرطا لانتقال قدرة الذكاء الاصطناعي إلى أداء موثوق؟

ويفرق الباحث بين غرض التفسير وغرض التنبؤ. قد يتنبأ مؤشر نضج مركب بالأداء جيدا، لكنه لا يكشف أي آلية ينبغي تغييرها. وقد تفسر نظرية آلية دقيقة نسبة أقل من التباين لكنها تقدم معرفة سببية أعمق. إذا كان الغرض تنبؤيا، تصرح الدراسة بذلك وتختبر الصلاحية خارج العينة. وإذا كان الغرض تفسيريا، تركز البناء النظري والبدائل والتسلسل الزمني. الخلط بين الغرضين يجعل جودة الملاءمة الرقمية بديلا زائفا عن وضوح السبب.

61.17 نموذج التكامل متعدد المستويات

يبني التكامل المنضبط خمس طبقات مترابطة. الطبقة الأولى هي الأثر الرقمي: بيانات وخوارزمية وواجهة ومعمار واتصال. الثانية هي علاقة الفاعل بالأثر: إدراك وقبول وإمكان واستعمال. الثالثة هي المهمة والممارسة: ملاءمة وروتين وتنسيق واستثناء. الرابعة هي المنظمة: قدرة وحقوق قرار وبنية وهوية واستراتيجية. الخامسة هي القيمة والنتائج: منفعة تشغيلية وابتكار وأداء وعدالة ومخاطر. لا تعني الطبقات أن السبب يسير في اتجاه واحد؛ فالنتائج تعيد تشكيل الاستثمار والتصميم والإدراك.

تكون الوصلة بين طبقتين هي موضع النظرية. خصائص الواجهة لا تؤدي مباشرة إلى أداء المؤسسة؛ قد تعمل عبر إدراك المنفعة، ثم الاستخدام، ثم ملاءمة المهمة، ثم تعلم الوحدة، ثم قدرة على التوسع. وقد يعكس السياق المسار: استراتيجية جديدة تفرض إعادة تصميم المعمار؛ وقاعدة تنظيمية تغير بيانات التدريب؛ وممارسة مهنية تقيد استقلال الخوارزمية. لذلك يجب تمثيل الأسهم الراجعة إذا كانت جزءا من الادعاء، أو ضبط حدود الدراسة صراحة.

يتطلب الانتقال من الفرد إلى المنظمة آلية تجميع. متوسط قبول الموظفين ليس قدرة تنظيمية في ذاته. التجميع قد يحدث عبر توحيد الممارسة، ومجتمعات التعلم، وترميز المعرفة، وتعديل الحوافز، وتخصيص الموارد، وتثبيت حقوق القرار. من دون هذه الآلية يبقى المتغير التنظيمي قفزة. ويمكن اختبارها ببيانات متعددة المستويات أو بدراسة حالات عملية تتبع انتقال المعرفة من مواقع محلية إلى روتين رسمي.

ويتطلب الانتقال من المنظمة إلى النتيجة تحديد من يحصل على القيمة ومتى. قد تتحسن سرعة القرار ويزداد عبء التحقق على الموظف، أو تنخفض التكلفة وتضعف العدالة لفئة من العملاء، أو تزيد قابلية الابتكار وتزداد تبعية المورد. لذلك تقاس القيمة على أبعاد وأصحاب مصلحة وفترات مختلفة. النتيجة الصافية التي تجمع كل ذلك في رقم واحد قد تخفي آلية مهمة أو مفاضلة أخلاقية.

يمنح هذا النموذج الباحث حرية اقتصادية: لا يلزم اختبار الطبقات الخمس كلها. يمكنه اختيار وصلة حاسمة، مثل كيفية تحول الإمكانات الاستعمالية إلى ممارسة، أو كيفية تحول ممارسات التعلم إلى قدرة ذكاء اصطناعي، على أن يحدد ما يثبته وما لا يثبته. الضبط في حدود الادعاء أكثر قيمة من نموذج ضخم لا يستطيع التصميم تمييز علاقاته.

61.18 الزمن بوصفه جزءا من النظرية

تختلف آليات القبول والتعلم والتحول في سرعاتها. قد تتكون النية قبل الإطلاق، ويتضح الاستخدام خلال أسابيع، وتتغير الممارسة خلال أشهر، وتبنى القدرة والهوية عبر سنوات. القياس في لحظة واحدة يضغط هذه الأزمنة في صورة ساكنة، وقد يعكس الاتجاه: المنظمة ذات الأداء العالي تستثمر أكثر، فيبدو الاستثمار سببا للأداء بينما يعمل الاتجاهان.

يحدد التصميم الزمني نقاطا ذات معنى نظري: قبل القرار، وبعد التدريب، وبعد الاستخدام الفعلي، وعند توسع النطاق، وبعد تغير البنية أو عرض القيمة. لا يلزم أن تكون الفواصل متساوية؛ المطلوب أن تلتقط الحدث أو الآلية. في دراسة نوعية، تستخدم حلقات زمنية ووثائق وقرارات حرجة. وفي دراسة كمية، تستخدم قياسات متتابعة أو بيانات لوحة أو تصميم شبه تجريبي حين تسمح الظروف.

تحتاج دراسة التحول إلى خط أساس ومقابل. خط الأساس يبين ما الذي تغير، والمقابل يميز أثر المبادرة من تغير السوق أو التشريع. يمكن أن يكون المقابل وحدة لم تطبق، أو مرحلة سابقة، أو حالة مشابهة، أو تفسير منافس مدعوم ببيانات. ومن دون ذلك تتحول قصة التحول إلى سرد لاحق ينسب كل تغير للتقنية.

كما يجب التقاط التوقف والتراجع وإعادة التوجيه. المشروعات لا تتقدم في خط مستقيم؛ فقد ينتج فشل تجربة معرفة تبني قدرة لاحقة، وقد يؤدي نجاح محلي إلى قفل معماري يعرقل التوسع. النتائج الوسيطة ليست ضوضاء، بل أدلة على الآلية. هذا هو سبب ملاءمة التصاميم العملية والطولية لمفهوم التحول أكثر من استبانة واحدة عن النضج.

61.19 خريطة الأدلة والتصميم

تطابق البيانات البنية التي تدعي قياسها. الإدراك يحتاج سؤال الفرد أو تجربة تكشف سلوكه؛ والاستخدام يحتاج سجلا يميز الدخول من إنجاز المهمة؛ والملاءمة تحتاج وصفا لمتطلبات المهمة ووظائف الأداة؛ والنجاح يحتاج أبعاد جودة ورضا ومنافع؛ والتبني يحتاج قرارا وتاريخا ونطاقا؛ والممارسة تحتاج أثرا للسلوك الفعلي؛ والقدرة تحتاج روتينات وتنسيقا متكررا؛ والتحول يحتاج دليلا على القيمة والبنية والهوية عبر الزمن.

تفيد الاستبانة حين تكون البنى الإدراكية محددة وتوجد مقاييس صالحة، لكنها لا ينبغي أن تحمل وحدها ادعاء عن تغير مؤسسي. وتفيد السجلات الرقمية في قياس الاستخدام والتسلسل، لكنها لا تفسر معنى الفعل أو سبب الاستثناء. وتفيد المقابلات في كشف الآليات والهوية، لكنها عرضة لإعادة بناء الماضي. يقوى الاستدلال حين تتكامل المصادر لأن كل مصدر يعالج نقطة ضعف في الآخر.

في الذكاء الاصطناعي، يضاف سجل دورة حياة النموذج: مصدر البيانات، ونسخة النموذج، وعتبات القرار، وتدخلات الإنسان، والاعتراضات، والانحراف، وإعادة التدريب. من دون هذه الآثار يصعب تحديد ما إذا كان التغير ناتجا عن تعلم النظام، أو تغير المستخدم، أو تعديل السياسة، أو تبدل بيانات البيئة. كما تسمح هذه الآثار بفحص الحوكمة بدلا من الاكتفاء بسياسات معلنة.

تحدد صلاحية الاستدلال أيضا وحدة العينة. إذا كانت القدرة بنية تنظيمية فلا تجمع استجابات أفراد متفرقين ثم ترفعها بلا اتفاق داخل الوحدة ومبرر تجميع. وإذا كانت النتيجة أداء عملية،

فالأفضل ربط الاستجابة ببيانات العملية. وإذا كان التحول منظوميا، فقد تحتاج العينة موردا وشريكا ومنصة وجهة تنظيمية، لا موظفي الشركة فقط.

يتغير منطق الاختبار بحسب نوع الادعاء. إذا كان الادعاء سببا متوسطا بين متغيرين، تفيد التصاميم الطولية أو شبه التجريبية وضبط المتغيرات السابقة للمعالجة. وإذا كان الادعاء آلية عملية، يفيد تتبع العملية عبر أحداث وقرارات وآثار تربط السبب بالنتيجة، مع فحص حلقات مفقودة وحالات لا تسير كما يتوقع التفسير. وإذا كان الادعاء عن شروط مجتمعة، فقد تكون المقارنة التكوينية أنسب من البحث عن أثر صافي واحد. لا يختار الباحث المنهج لأنه مألوف، بل لأنه يميز التفسير المقترح من بدائله.

كما يجب فحص ثبات القياس عندما تقارن الدراسة مراحل أو وحدات أو مجموعات. قد يتغير معنى المنفعة المتصورة بعد اكتساب الخبرة، وقد يعني الاستخدام العميق شيئا مختلفا للطبيب والمحاسب، وقد تتفاوت القدرة بين وحدة مركزية وفرع. المقارنة العددية من دون تحقق من تكافؤ المعنى قد تنسب فروقا إلى التحول وهي فروق في تفسير البنود. ويقل خطر التحيز المشترك عندما تأتي الأسباب والنتائج من مصادر أو أزمنة مختلفة، لا من استبانة واحدة يجيب عنها الشخص نفسه.

وأخيرا، تسجل الدراسة النتائج السلبية والغياب مثلما تسجل النجاح. عدم تحقق الإمكان، ورفض التوسع، وعودة العمل اليدوي، وتوقف نموذج بسبب انحراف، كلها ملاحظات تميز الحدود. فإذا ظهرت النتيجة مع غياب الآلية المفترضة، ضعف التفسير؛ وإذا حضرت الآلية ولم تظهر النتيجة، وجب البحث عن شرط مانع. بهذه الاختبارات يتحول إطار التحول الرقمي من قصة مترابطة بعد وقوعها إلى نظرية معرضة للنقد والفحص.

61.20 مثال موثق: السجل الصحي الإلكتروني ليس تحولا بذاته

يقدم مجال الصحة مثالا واضحا على تدرج الظاهرة. تحويل السجلات الورقية إلى ملفات رقمية هو تحويل للبيانات. إتاحة طلب الفحص ووصف الدواء عبر النظام رقمنة لعملية. قبول الطبيب للنظام مسألة فردية، وملاءمة الواجهة لتدفق العمل مسألة مهمة وتقنية، وجودة المعلومة والخدمة والرضا من أبعاد نجاح النظام. لا يثبت أي واحد منها وحده أن نظام الرعاية قد تحول.

توضح مراجعة Agarwal et al. (2010) أن إمكانات تقنية المعلومات الصحية ترتبط بالتصميم والتنفيذ والاستخدام ذي المعنى وقياس العائد والأثر، وأن تحقيق الجودة وخفض التكلفة يواجه تحديات. الدرس النظري هو أن وجود السجل لا يساوي الاستخدام ذا المعنى، والاستخدام لا يساوي الأثر. يلزم ربط الأداة بالممارسة والقرار والنتيجة، مع مراعاة السياسات والمهنيين والمرضى.

يقترب التغير من التحول عندما يعاد تعريف تقديم الرعاية، مثل الانتقال من زيارة منفصلة إلى مسار مستمر يجمع مراقبة عن بعد وفرزا رقميا وفريقا متعدد التخصصات، مع تغير حقوق القرار والموارد ومقاييس القيمة. عندئذ قد يحتاج الباحث عدسة قدرات ديناميكية لتفسير إعادة التشكيل، وعدسة ممارسة لفهم عمل الأطباء، وعدسة نظام بيئي لعلاقات الموردين والجهات، وحوكمة بيانات وذكاء اصطناعي لفحص المساءلة.

لو أظهرت الدراسة أن الأطباء قبلوا النظام وأن الرضا ارتفع، فالخلاصة الصحيحة نجاح استخدامي. ولو أظهرت أن النظام حسن ملاءمة المهمة وخفض زمن القرار، فالخلاصة تشغيلية. ولو وثقت تغير عرض الخدمة والهوية والبنية والقدرات عبر الزمن، أمكن ادعاء تحول. قوة المثال ليست في تسمية المرحلة الأعلى، بل في مطابقة الادعاء للدليل.

61.21 مثال افتراضي: مساعد ائتماني قائم على الذكاء الاصطناعي

يفترض المثال بنكا يطلق مساعدا ائتمانيا يقترح درجة مخاطر وشرحا أوليا لموظف الائتمان. في المرحلة الأولى، تريد الإدارة معرفة هل سيستخدم الموظفون المساعد. هنا تكون توقعات الأداء والجهد والظروف الميسرة مناسبة. تجمع البيانات قبل التدريب وبعده، وتربط النية بسجلات الاستخدام. لا توصف النتيجة بأنها تحول مصرفي؛ إنها تفسير قبول واستخدام.

في المرحلة الثانية، يظهر أن الموظفين يفتحون التوصية لكنهم يعيدون الحساب يدويا. تكشف المقابلات أن النموذج لا يعرض بعض مصادر الدخل الموسمية، وأن الشرح لا يلائم مهمة التحقق. ينتقل السؤال إلى ملاءمة المهمة والتقنية، وإلى الإمكانات التي يتيحها العرض. يعاد تصميم الواجهة وإضافة مسار اعتراض، ثم تقاس جودة القرار وزمنه والأخطاء، لا عدد مرات الدخول فقط.

في المرحلة الثالثة، تتكون ممارسة جديدة: يراجع الفريق الحالات المختلف عليها أسبوعيا، وتعود النتائج إلى فريق البيانات، وتعدل العتبات، ويصبح سجل الاعتراض موردا للتعلم. هنا تبرز الممارسة والقدرة وحوكمة التعلم. يسأل الباحث كيف انتقلت معرفة الحالات من الموظفين إلى روتين تنظيمي، وكيف وزعت حقوق القرار بين مسؤول الائتمان ومطور النموذج ولجنة المخاطر.

لا يصبح المسار تحولا رقميا إلا إذا أعاد البنك تعريف عرض القيمة أو الهوية والبنية، مثل الانتقال إلى خدمة ائتمان فورية موجهة لشرائح لم تكن مخدومة، مع إعادة تصميم نموذج المخاطر والقنوات والشراكات. عندئذ تفسر القدرات الديناميكية إعادة التشكيل، وتفسر استراتيجية الأعمال الرقمية منطق القيمة، وتفحص الحوكمة العدالة والمساءلة. ويظل قبول الموظف حلقة مهمة، لكنه ليس النظرية الكلية.

يتيح المثال اختبار بدائل. إذا تحسن الأداء بعد إعادة تصميم الواجهة، فقد تكون الملاءمة هي الآلية. وإذا لم يتحسن إلا بعد إنشاء روتين المراجعة، فالقدرة التنظيمية أقرب. وإذا توسع الائتمان نتيجة ضغط تنافسي من منصات مالية، فقد يكون السياق البيئي محركا. التصميم الجيد يجمع تواريخ وبيانات تسمح بالمقارنة بين هذه التفسيرات.

61.22 قالبان لبناء نموذج دكتوراه

القالب الأول نموذج محدود المستوى: خصائص مهمة العمل تؤثر في ملاءمة المساعد الذكي للمهمة؛ والملاءمة تؤثر في الاستخدام العميق؛ والاستخدام العميق يؤثر في جودة القرار؛ وتعدل قابلية الاعتراض العلاقة بين الاستخدام وجودة القرار. هذا النموذج لا يحتاج مفهوم التحول الرقمي، لأنه يفسر أثرا على مستوى الفرد والمهمة. يمكن اختباره باستبانة صالحة وسجلات ونتائج قرار، مع فصل القياس زمنيا.

ميزة القالب الأول اقتصاد النظرية. تكون عدسة الملاءمة مركزية، وتستخدم بنية من القبول عند الحاجة لتفسير النية، ويعامل الاعتراض خاصية حوكمة. لا تضاف القدرات الديناميكية أو الهوية لأنهما لا تفسران المتغير التابع. وإذا أراد الباحث التعميم إلى المنظمة، يحتاج عينة وحدات وآلية تجميع، وإلا تبقى النتائج في مستوى الأفراد والمهام.

القالب الثاني نموذج عملية متعدد المستويات: ضغط رقمي وقيادة استراتيجية يحفزان تجارب محلية؛ وتحقيق الإمكانات الاستعمالية يولد ممارسات جديدة؛ وترميز التعلم والتنسيق بين الوحدات يبني قدرة رقمية؛ والقدرة تمكن إعادة تشكيل عرض القيمة؛ وتعدل الحوكمة والاعتماد على المنصة النتائج الاقتصادية والاجتماعية. هذا القالب يناسب دراسة تحول، لكنه يحتاج بيانات زمنية ومصادر متعددة.

في القالب الثاني لا توضع كل العائلات كمتغيرات متوازية. تختار الدراسة آلية مركزية، مثل تحول التعلم المحلي إلى قدرة، وتجعل بقية العناصر شروطا وسياقا أو مراحل. يمكن لدراسة حالات متعددة أن تقارن مسارات نجحت في التجميع بمسارات بقيت محلية. ويمكن لدراسة كمية طولية أن تقيس الممارسات والقدرة وتغير القيمة في أزمنة مختلفة، مع مؤشرات مستقلة للنتائج.

الاختيار بين القالبين لا يرتبط بمكانة الموضوع. النموذج المحدود قد يقدم اختبارا سببا أدق من نموذج تحول واسع، والنموذج الواسع قد يكون ضروريا إذا كان السؤال مؤسسيا حقا. معيار الدكتوراه هو وضوح المساهمة وقوة الاستدلال، لا عدد المستويات أو حداثة المفردات.

61.23 أخطاء تصميمية تكشفها الخريطة

الخطأ الأول هو القفز من التقنية إلى الأداء. وجود منصة أو ذكاء اصطناعي لا يحدد الاستخدام أو الملاءمة أو القدرة. العلاج هو إدخال آلية قريبة يمكن قياسها، أو تضييق الادعاء. الخطأ الثاني

هو استخدام التبني والتحول بالتبادل. العلاج هو تحديد ما إذا كانت النتيجة قرارا أو تطبيقا أو تغير قيمة وهوية.

الخطأ الثالث هو عدم تطابق المستوى: إدراكات أفراد تفسر قدرة منظمة من دون تجميع، أو ضغط قطاعي يفسر سلوك فرد بلا وسيط. العلاج هو نموذج متعدد المستويات أو حصر الادعاء. الخطأ الرابع هو تداخل القياس: قياس القدرة بعناصر أداء ثم استخدامها لتفسير الأداء. العلاج هو فصل الموارد والروتينات عن النتائج واختبار الصلاحية التمييزية.

الخطأ الخامس هو جمع النظريات على أساس أسماء المتغيرات. قد تظهر كلمة المنفعة في قبول التقنية وفي نجاح النظام، لكن معناها ودورها ليسا متطابقين. العلاج هو مقارنة الآليات والحدود قبل دمج البنى. والخطأ السادس هو إدخال متغير التحول الرقمي كمؤشر شامل يجمع القيادة والثقافة والعمليات والنتائج، ثم استعماله سببا لأي نتيجة. العلاج هو تفكيك المؤشر إلى شروط وآليات ونتائج.

الخطأ السابع هو إهمال الزمن والتغذية الراجعة. نتائج مبكرة قد تغير الإدراكات والتمويل والتصميم، فتتبدل العلاقات. العلاج هو تصميم طولي أو حدود صريحة. والخطأ الثامن هو اعتبار الذكاء الاصطناعي نسخة أخرى من نظام ثابت؛ بينما قد يتغير النموذج والبيانات وتوزيع القرار. العلاج هو تتبع دورة الحياة والحوكمة والتدخل البشري.

الخطأ التاسع هو وصف النجاح التقني تحولا مرغوبا. قد تحقق المبادرة هدفها وتنتج انحيازا أو تبعية أو إقصاء. العلاج هو قياس نتائج متعددة ولأصحاب مصلحة مختلفين. والخطأ العاشر هو استخدام دراسة حالة احتفالية بلا تفسير منافس. العلاج هو البحث عن الحالات السلبية والانقطاعات والقرارات التي كان يمكن أن تقود لمسار آخر.

61.24 أسئلة التشخيص قبل تثبيت النظرية

قبل كتابة الإطار النظري، يجيب الباحث عن الأسئلة الآتية في صفحة واحدة: ما الظاهرة الدقيقة؟ ما المتغير التابع؟ من أو ما وحدة التحليل؟ هل النتيجة إدراك أم سلوك أم قرار أم ممارسة أم قدرة أم تغير قيمة؟ ما الآلية التي تربط السبب بالنتيجة؟ ما الفترة التي تعمل فيها؟ وما البيانات التي يمكن أن تظهر أن الآلية لم تعمل؟

ثم يسأل عن الحدود: هل الدراسة عن قرار التبني أم جودة التنفيذ؟ هل الاستخدام اختياري أم إلزامي؟ هل النظام ثابت أم يتعلم؟ هل تغير عرض القيمة أم تحسنت عملية فقط؟ هل الهوية والبنية جزء من الظاهرة؟ هل القيمة موزعة بين أصحاب مصلحة؟ هل توجد منصة أو جهة تنظيمية خارج حدود المنظمة تؤثر في النتيجة؟

وأخيرا يختبر ضرورة كل عدسة: ما الفجوة التي تملؤها؟ هل يمكن حذفها من دون خسارة تفسير؟ هل تتعارض وحدتها مع بقية النموذج؟ هل تكرر بنية موجودة باسم آخر؟ هل لها قياس ودليل مستقلان؟ إذا لم توجد إجابة واضحة، فالحذف غالبا أقوى من الإضافة.

61.25 تمرين اختيار وتكامل

الحالة: تعتمد جامعة منصة توليدية لمساعدة أعضاء هيئة التدريس في إعداد التغذية الراجعة للطلاب. بعد عام، ارتفع الاستخدام، لكن بعض الأقسام طورت قواعد تحقق مشتركة، وبعضها منع الأداة، وبعضها أعاد تصميم المقررات، بينما لم تتغير سياسة التقويم المؤسسية. تريد الدراسة تفسير الاختلاف بين الأقسام في جودة التعلم وفي تحول الممارسة.

المطلوب الأول هو تحديد ما لا ينبغي تسميته تحولا مؤسسيا بعد، لأن عرض القيمة والهوية والسياسة لم تتغير على مستوى الجامعة. المطلوب الثاني اختيار عدسة مركزية: إذا كان السؤال عن قبول أعضاء الهيئة، فالقبول مناسب؛ وإذا كان عن ملاءمة الأداة لمهمة التغذية الراجعة، فالملاءمة؛ وإذا كان عن كيفية نشوء قواعد التحقق، فالممارسة والحوكمة؛ وإذا كان عن اختلاف قدرة الأقسام على التعلم، فالقدرة التنظيمية.

يبني الباحث سلسلة قابلة للاختبار: خصائص المهمة وإمكانات الأداة تؤثر في أنماط الاستخدام؛ والمراجعة الجماعية تحول الخبرة إلى روتين؛ والروتين يؤثر في جودة التغذية الراجعة؛ وتعدل قواعد الحوكمة أثر الاستخدام. ثم يحدد بيانات من سجلات المنصة، وعينات من التغذية الراجعة، ومقابلات وملاحظات، ووثائق الأقسام. ويضع تفسيرا منافسا هو اختلاف التخصص أو عبء التدريس.

يكتمل التمرين بسؤال مستقبلي: ما الدليل الذي سيبرر الانتقال من تحول ممارسة قسمية إلى تحول رقمي للجامعة؟ قد يكون إعادة تعريف نموذج التعلم، وتغير سياسة التقويم، وإعادة توزيع الأدوار والموارد، وظهور قدرة مؤسسية مستمرة، مع نتائج موثقة. بهذا لا تكون التسمية قرارا بل استنتاجا.

61.26 خلاصة وجسر إلى الفعل الريادي

ميز الفصل بين التحويل الرقمي للبيانات والرقمنة التشغيلية والتحول الرقمي، وربط القبول والاستخدام والملاءمة والنجاح والتبني والممارسة والإمكانات والقدرات والحوكمة بمستويات وآليات مختلفة. والقاعدة النهائية هي أن التقنية لا تختار النظرية؛ النتيجة والآلية والوحدة والزمن هي التي تختارها. يستخدم الباحث عائلة واحدة موطنا، ويستعير عدسة أخرى فقط حين تفسر فجوة محددة.

ينقل الفصل التالي مركز التحليل من تبني التقنية وتحول المنظمة إلى الفعل الريادي تحت عدم اليقين. هناك لن يكون السؤال كيف تتقبل المؤسسة أداة أو تعيد تشكيل قيمة قائمة، بل كيف يصنع

الفاعل غاياته وشراكاته من خلال ما تحت سيطرته، وكيف يركب الموارد المتاحة ليولد فرصة وفعلا. يهيئ هذا الانتقال لفهم التأثيرية والتوليف من الموارد المتاحة بوصفهما تفسيرين متميزين للفعل، لا وصفين عامين للمرونة.

المراجع

Agarwal, R., Gao, G., DesRoches, C., & Jha, A. K. (2010). Research commentary - The digital transformation of healthcare: Current status and the road ahead. Information Systems Research, 21(4), 796-809. https://doi.org/10.1287/isre.1100.0327

Berente, N., Gu, B., Recker, J., & Santhanam, R. (2021). Managing artificial intelligence. MIS Quarterly, 45(3), 1433-1450. https://doi.org/10.25300/MISQ/2021/16274

Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2013). Digital business strategy: Toward a next generation of insights. MIS Quarterly, 37(2), 471-482. https://doi.org/10.25300/MISQ/2013/37:2.3

Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. MIS Quarterly, 13(3), 319-340. https://doi.org/10.2307/249008

DeLone, W. H., & McLean, E. R. (2003). The DeLone and McLean model of information systems success: A ten-year update. Journal of Management Information Systems, 19(4), 9-30. https://doi.org/10.1080/07421222.2003.11045748

Goodhue, D. L., & Thompson, R. L. (1995). Task-technology fit and individual performance. MIS Quarterly, 19(2), 213-236. https://doi.org/10.2307/249689

Hanelt, A., Bohnsack, R., Marz, D., & Antunes Marante, C. (2021). A systematic review of the literature on digital transformation: Insights and implications for strategy and organizational change. Journal of Management Studies, 58(5), 1159-1197. https://doi.org/10.1111/joms.12639

Jöhnk, J., Weißert, M., & Wyrtki, K. (2021). Ready or not, AI comes - An interview study of organizational AI readiness factors. Business & Information Systems Engineering, 63, 5-20. https://doi.org/10.1007/s12599-020-00676-7

Mikalef, P., & Gupta, M. (2021). Artificial intelligence capability: Conceptualization, measurement calibration, and empirical study on its impact on organizational creativity and firm performance. Information & Management, 58(3), 103434. https://doi.org/10.1016/j.im.2021.103434

Nambisan, S., Lyytinen, K., Majchrzak, A., & Song, M. (2017). Digital innovation management: Reinventing innovation management research in a digital world. MIS Quarterly, 41(1), 223-238. https://doi.org/10.25300/MISQ/2017/41:1.03

Orlikowski, W. J. (2000). Using technology and constituting structures: A practice lens for studying technology in organizations. Organization Science, 11(4), 404-428. https://doi.org/10.1287/orsc.11.4.404.14600

Raisch, S., & Krakowski, S. (2021). Artificial intelligence and management: The automation-augmentation paradox. Academy of Management Review, 46(1), 192-210. https://doi.org/10.5465/amr.2018.0072

.Rogers, E. M. (2003). Diffusion of innovations (5th ed.). Free Press

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of sustainable enterprise performance. Strategic Management Journal, 28(13), 1319-1350. https://doi.org/10.1002/smj.640

Tornatzky, L. G., & Fleischer, M. (1990). The processes of .technological innovation. Lexington Books

Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B., & Davis, F. D. (2003). User acceptance of information technology: Toward a unified

view. MIS Quarterly, 27(3), 425-478. https://doi.org/10.2307/30036540

Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. Journal of Business Research, 122, 889-901. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022

Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. The Journal of Strategic Information Systems, https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003 .144-118 ,(2)28

Warner, K. S. R., & Wäger, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. Long Range Planning, 52(3), 326-349. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.12.001

Wessel, L., Baiyere, A., Ologeanu-Taddei, R., Cha, J., & Blegind Jensen, T. (2021). Unpacking the difference between digital transformation and IT-enabled organizational transformation. Journal of the Association for Information Systems, 22(1), 102- https://doi.org/10.17705/1jais.00655 .129

Yoo, Y., Henfridsson, O., & Lyytinen, K. (2010). Research commentary - The new organizing logic of digital innovation: An agenda for information systems research. Information Systems Research, 21(4), 724-735. https://doi.org/10.1287/isre.1100.0322

الباب 16

الابتكار والمعرفة والتعلم وريادة الأعمال

الفصول 62-66

مدخل الباب 16: الابتكار والمعرفة والتعلم وريادة الأعمال

يجمع الباب 16 الفصول 62-66 حول سؤال واحد: كيف تنشأ الفرص والمعرفة والابتكار، وكيف تتعلم المنظمة وتوازن الاستكشاف والاستغلال؟ هذه الوحدة هي سبب جمع الفصول في باب واحد؛ فهي لا تفترض أن النظريات متشابهة، بل أن بينها توترا أو تكاملا يسمح للقارئ بمقارنة إجابات مختلفة عن عائلة واحدة من المشكلات.

المحاور التي تضبط القراءة هنا هي: الفرصة والفعل الريادي، المعرفة والاستيعاب، الابتكار المفتوح، البراعة والتعلم. ويتغير وزن كل محور بحسب الظاهرة ومستوى التحليل. لذلك لا يقرأ الباب كتاريخ أسماء، ولا كقائمة وصفات، بل كسلسلة من القرارات: ما الوحدة التي يجري تفسيرها؟ ما الآلية المركزية؟ ما النتيجة التي تستطيع النظرية تفسيرها فعلا؟ وما الشروط التي تجعل استخدامها خارج نطاقها الأصلي غير مبرر؟

يحتفظ كل فصل بوظيفة محددة داخل هذا المسار. الفصل 62: البدء بالوسائل والشراكات والخسارة المقبولة، وإعادة تركيب الموارد المتاحة لحل مشكلات جديدة.؛ الفصل 63: من النية المدركة والجدوى والرغبة إلى سؤال ما إذا كانت الفرصة موجودة سلفا أم تتشكل بالفعل.؛ الفصل 64: حماية هوية الأسرة ونفوذها وروابطها واستمراريتها عند اتخاذ القرارات الاقتصادية والاستراتيجية.؛ الفصل 65: تعديل السلوك بالخبرة، وموازنة البحث عن الجديد واستثمار الموجود، وإدارة التوتر بينهما.؛ الفصل 66: تحويل المعرفة الضمنية والصريحة، والتعرف إلى المعرفة الخارجية واستيعابها واستغلالها، وتدفقات الابتكار عبر الحدود.. هذه الموضوعات متجاورة لكنها غير مترادفة؛ ومن ثم فإن انتقال الباحث من فصل إلى آخر ينبغي أن يستند إلى تغير في السؤال أو الآلية أو المستوى، لا إلى رغبة في زيادة عدد النظريات في الإطار النظري.

تساعد المراجع المؤسسة والامتدادات الرئيسة على فهم هذه الحدود، ومن نقاط الارتكاز في هذا الباب: Cohen and ،Alvarez and Barney (2007)، Sarasvathy (2001)، March (1991)، Nonaka (1994)، Levinthal (1990). لا تكفي إحالة واحدة إلى هذه الأعمال للحكم على ملاءمة النظرية، لكنها تذكر القارئ بأن كل بناء داخل الباب له نسب علمي وسؤال أصلي لا ينبغي فصلهما عن الاستخدام المعاصر.

وعند اكتمال هذا المسار ينتقل القارئ إلى الباب 17 (التسويق والمستهلك والخدمات)، حيث يتغير مركز السؤال من الابتكار والمعرفة والتعلم وريادة الأعمال إلى التسويق والمستهلك والخدمات. تبقى الإحالات إلى الأبواب الأخرى مفتوحة عندما تتجاوز الظاهرة حدود الحقل، لكن القاعدة هي العودة إلى الموطن الأصلي للمعالجة الكاملة. بهذه الطريقة يحافظ الباب على تماسكه ويظل جزءا من شبكة أكبر، ويستطيع القارئ استخدامه منفردا أو ضمن مسار الأطلس الكامل.

الفصل 62

الفعل الريادي تحت عدم اليقين: التأثيرية والتوليف من الموارد المتاحة

مدخل: كيف يبدأ الفعل حين لا تكتمل الخريطة؟

لا يبدأ كل مشروع من فرصة واضحة، وسوق مستقرة، وموارد يمكن تحديدها وشراؤها قبل التنفيذ. فقد يعرف المؤسس ما يستطيع فعله، لكنه لا يعرف بعد من سيكون عميله الرئيس، أو ما الصورة النهائية للخدمة، أو أي الشركاء سيستمر معه. وقد تكون المشكلة مختلفة: يعرف المطلوب، لكنه لا يمتلك الموارد التي يفترض التصميم المعتاد ضرورة توافرها. في الحالة الأولى تظهر مشكلة تشكيل المسار تحت عدم اليقين؛ وفي الثانية تظهر مشكلة بناء حل من موارد لا تبدو، في صورتها الحالية، كافية. يجمع هذا الفصل بين هاتين المشكلتين، من دون افتراض أنهما مشكلة واحدة أو أن الاستجابة المناسبة لهما متطابقة.

تتناول نظرية التأثيرية كيفية التحرك انطلاقا من الوسائل المتاحة، وتكوين التزامات مع أطراف مستعدة للمشاركة، والسماح للغايات بالتحدد أثناء الفعل. أما منظور التوليف الريادي من الموارد المتاحة فيتناول كيفية إعادة تركيب الموارد واستخدامها في أغراض جديدة، عندما لا تكون الاستجابة التقليدية ممكنة أو مرغوبة. وقد يجتمع المنطقان في المشروع نفسه، لكن أحدهما لا يثبت بمجرد ظهور الآخر. فشراء تجهيزات جديدة بعد اتفاق تأسيسي مع عميل يمكن أن يدخل في مسار تأثيري دون توليف للموارد. وفي المقابل، قد يعيد فريق تركيب أدوات موجودة لتنفيذ هدف ثابت، من دون أن تتشكل غايته بالتفاوض مع شركاء جدد.

ولهذا يجب الفصل منذ البداية بين عدم اليقين والندرة. عدم اليقين يتعلق بحدود المعرفة بالمستقبل وبإمكان تحديد البدائل والنتائج واحتمالاتها؛ أما الندرة فتتعلق بقيود الوصول إلى الموارد اللازمة للفعل. قد يكون المشروع غنيا بالموارد، لكنه يواجه استخداما تقنيا لم يتضح سوقه. وقد يكون محدود الموارد، لكنه يعمل في سوق مفهومة وطلب معروف. كما يمكن أن تجتمع الحالتان بدرجات متفاوتة. ويؤدي الخلط بينهما إلى نماذج بحثية مضللة، مثل تفسير كل نقص مالي بالتأثيرية، أو تفسير كل تعديل في نموذج الأعمال بالتوليف الريادي. الاختيار النظري يبدأ بتحديد العائق الفعلي، لا باستدعاء مصطلح يبدو ملائما لريادة الأعمال عموما.

وتسير خريطة النسب في مسارين متجاورين. ينطلق مسار التأثيرية من دراسة القرار والخبرة الريادية، ومن السؤال عن إمكان الفعل عندما لا تصلح التنبؤات أساسا كافيا للاختيار. وينطلق مسار التوليف من مفهوم البريكولاج في الأنثروبولوجيا، ثم ينتقل إلى دراسة التنظيم وبناء الموارد والفعل الريادي. ويلتقي المساران عند الاهتمام بما يفعله الفاعلون بالوسائل التي يستطيعون الوصول إليها، لكنهما يفترقان في مركز التفسير: تشكيل الغايات والالتزامات في الأول، وإنتاج

استخدامات جديدة للموارد في الثاني. وقد بينت المقارنة السلوكية بينهما ضرورة التمييز بين التشابه في بعض التصرفات والاختلاف في المنطق الذي يمنحها معناها. (Fisher, 2012)

وظيفة الفصل، إذن، ليست إقناع الباحث بأن التخطيط انتهى، أو بأن قلة الموارد فضيلة، بل تمكينه من تشخيص منطق الفعل واختيار تفسير قابل للفحص. وستعرض الأدلة المنشورة بوصفها أدلة ذات حدود، بينما تعرض الأمثلة التعليمية والنماذج المقترحة بوصفها بناء تحليليا لا نتائج ميدانية. وتظل مناقشة النية الريادية واكتشاف الفرص وخلقها في الفصل التالي، كما يترك الاختبار الموسع للنظريات تحت الندرة المزمنة والأزمات الممتدة للفصل 118. أما السؤال الحاكم هنا فهو: ما الذي يتغير أثناء الفعل، وكيف يفسر هذا التغير نشوء مسار أو حل لم يكن متاحا بالصورة نفسها عند البداية؟

أولا: نظرية التأثيرية

Effectuation Theory

المشكلة المؤسسة والأصل العلمي والافتراضات

ظهرت التأثيرية لمعالجة نقص في التفسيرات التي تبدأ بغايات وأسواق وفرص محددة، ثم تسأل كيف يختار الريادي أفضل الوسائل لتحقيقها. فقد يكون ما يحتاج إلى التفسير هو نشوء الغاية والسوق والترتيب التنظيمي نفسه. صاغت ساراس ساراسفاثي هذا التحول في مقالتها المؤسسة عام 2001، مميزة بين اختيار وسائل لإنتاج نتيجة معطاة، وبين الانطلاق من وسائل معطاة لاستكشاف نتائج يمكن إنتاجها. لا يتعلق الاختلاف بسرعة القرار أو مقدار الحماس، بل بما يعامل نقطة بداية وما يسمح له بالتغير أثناء العملية. ولذلك تنتمي التأثيرية إلى تفسير الفعل الريادي، لا إلى قوائم الصفات الشخصية التي يفترض امتلاكها كل مؤسس ناجح. (Sarasvathy, 2001)

ويمتد أصلها العلمي إلى تقاطع بحوث القرار والخبرة والإدراك الريادي مع الاهتمام بتصميم ترتيبات لم تكن موجودة من قبل. وقد جمع كتاب ساراسفاثي الصادر عام 2008 بين المسار التجريبي لدراسة الخبرة والبناء النظري لمنطق التأثيرية. وتكمن أهمية هذا الأصل في أن النظرية لا تبدأ بسؤال: من الشخص الذي يتمتع بروح ريادية؟ بل بسؤال: كيف يعالج الفاعل مشكلة لا يملك لها خريطة مكتملة؟ ويقود ذلك إلى دراسة ترتيب الأسئلة والالتزامات والتجارب، بدلا من الاكتفاء بدرجات عامة للجرأة أو الإبداع. فالخبرة هنا مدخل لفهم طريقة العمل، وليست شهادة بأن كل قرار يصدر عن خبير قرار صحيح بالضرورة. (Sarasvathy, 2008)

وتصنف التأثيرية بوصفها نظرية في الفعل والقرار الريادي، يتوسطها منطق يمكن ترجمته إلى مبادئ إرشادية قابلة للتعليم والفحص. لكن وصفها بالنظرية لا يعني أنها قانون مكتمل يفسر جميع نتائج المشروعات، أو أنها تتنبأ بالنجاح كلما ظهر أحد مبادئها. وينبغي أيضا توضيح أن المنطق السببي، ترجمة لمصطلح Causationفي هذا الحقل، يعني البدء بغاية محددة واختيار الوسائل

المناسبة لها. ولا يعني استعمال المقابلة بين السببية والتأثيرية أن الأخيرة تنكر العلاقات السببية العلمية. فقد يكون الباحث بصدد اختبار أثر ممارسة تأثيرية باستخدام تصميم سببي صارم؛ فالمستويان مختلفان، والخلط بينهما خطأ اصطلاحي ومنهجي.

الافتراض الأول هو أن بعض القرارات الريادية تتخذ في ظروف لا تكفي فيها معرفة الماضي لبناء توقعات موثوقة للمستقبل المقصود. ولا يلزم من ذلك أن كل معلومة عديمة الفائدة، أو أن التحليل الكمي يجب استبعاده. المقصود أن التوقع قد لا يوفر وحده أساسا حاسما لتحديد المسار. ومن الناحية التطبيقية، ينبغي للباحث أن يحدد موضوع عدم اليقين: هل يتعلق بطلب العملاء، أم بإمكان الاستخدام، أم بالتكلفة، أم بترتيب الأطراف؟ فإذا وصف البيئة كلها بأنها غير مؤكدة، ثم قاس اضطراب الأسعار فقط، فإنه قد يكون قد استبدل المشكلة النظرية بمتغير أضيق منها، من دون بيان أثر هذا الاستبدال في تفسيره.

والافتراض الثاني أن الفاعل يستطيع التأثير في بعض عناصر المستقبل من خلال أفعاله وعلاقاته، حتى إذا لم يستطع التنبؤ بالصورة الكلية. أما الثالث فهو أن الغايات قابلة للتعديل ضمن حدود الهوية والالتزامات، وأن دخول أطراف جديدة يمكن أن يغير ما يراد بناؤه. ويقتضي ذلك الفصل بين التنبؤ والسيطرة بوصفهما بعدين غير متطابقين: قد تتحسن القدرة على تشكيل جزء من المسار دون تحسن مماثل في التنبؤ بالسوق كله. ويترتب على هذا الفصل أن التأثيرية ليست مجرد تكيف سلبي مع الأحداث، كما أنها ليست ادعاء بالسيطرة المطلقة؛ إنها بحث عن مساحة فعل محددة داخل مستقبل لا يملكه طرف واحد. (Wiltbank et al., 2006)

المفاهيم الرئيسية ومبادئ العمل

يتمثل المبدأ الأول في البدء بالوسائل: من أنا، وماذا أعرف، ومن أعرف؟ وتختصره الأدبيات التعليمية بتعبير «الطائر في اليد». والمقصود تحويل الهوية والمعرفة والعلاقات إلى نقطة انطلاق لفعل ممكن، لا تحويلها إلى قيد يمنع اكتساب وسائل جديدة. ففي مثال افتراضي، قد تبدأ باحثة تمتلك خبرة في تحليل البيانات وعلاقات مع جمعيات مهنية بتجربة خدمة صغيرة، قبل أن تقرر هل ستصبح الخدمة تدريبا أم استشارة أم أداة رقمية. السؤال التشخيصي ليس: هل استخدمت خبرتها؟ فهذا يحدث في أغلب القرارات، بل: هل أسهمت الوسائل المتاحة في تشكيل الغايات الممكنة، أم جرى اختيارها فقط لتنفيذ غاية محددة سلفا؟ (Effectuation.org, n.d.)

والمبدأ الثاني هو الخسارة المقبولة، أي تحديد ما يستطيع الفاعل تعريضه للخسارة وما يقبل فعلا خسارته قبل الالتزام بالفعل. ويتعلق المعيار بحدود صاحب القرار، لا بتقدير العائد المتوقع وحده. وقد حللت الأدبيات هذا المبدأ بوصفه قاعدة لاتخاذ قرار الدخول في المشروع. (Dew, Sarasvathy, et al., 2009) وفي التطبيق، لا يكفي أن يقول المؤسس إنه يقبل المخاطرة؛ عليه تحديد سقف للمال والوقت والالتزامات التي لا يمكن الرجوع عنها. كما لا يجوز

اعتبار ما يستطيع تحميله للآخرين جزءا من خسارته المقبولة. فقرار تجربة خدمة خلال شهر بميزانية محدودة يختلف عن وعد موظفين برواتب لا توجد قدرة معقولة على دفعها.

والمبدأ الثالث هو بناء التزامات مع أطراف تختار المشاركة، ويعرف بمبدأ «الرقعة المشتركة». الفارق هنا بين شخص يقدم رأيا وشخص يضع موردا أو وقتا أو طلبا أو التزاما فعليا في المسار. فقد يبدي عشرون عميلا اهتماما بخدمة، بينما يوافق عميل واحد على المشاركة في تطويرها وتخصيص فريق لاختبارها. لا تعني هذه المشاركة أن شروطه عادلة تلقائيا، أو أن مصالح بقية العملاء أصبحت ممثلة. بل تعني أن علاقة جديدة دخلت في تشكيل ما سيبنى. ولهذا يجب فحص مضمون الالتزام، ودرجة قابليته للرجوع، وما يضيفه من إمكانات، وما يفرضه من قيود، بدلا من عد عدد العلاقات وحده.

والمبدأ الرابع هو الاستفادة من المفاجآت، ويشار إليه بمبدأ «الليمونادة». لا يعني ذلك إعادة وصف كل إخفاق على أنه فرصة، ولا الاستمرار في تجربة خاسرة لمجرد الدفاع عن التفاؤل. في مثال افتراضي، قد تكشف تجربة تدريب أن المشاركين لا يحتاجون إلى دورة طويلة، بل إلى مساعدة قصيرة أثناء إنجاز مهمة محددة. يمكن التعامل مع النتيجة بوصفها انحرافا يجب تصحيحه للعودة إلى الخطة، أو بوصفها معلومة تعيد تشكيل الخدمة. الفارق ليس في وقوع المفاجأة، وإنما في كيفية إدخالها في القرار. وبعض المفاجآت يستلزم الإيقاف أو الانسحاب؛ إذ لا تفرض التأثيرية تحويل كل حدث غير متوقع إلى مشروع جديد.

أما المبدأ الخامس، «الطيار في الطائرة»، فيركز على الفعل المشترك والتأثير في المسار بدلا من انتظار اكتمال التوقعات. وتساعد هذه الاستعارة على تذكر المنطق، لكنها تصبح مضللة إذا فهم منها أن المؤسس يتحكم في جميع الظروف. ففي التطبيق المسؤول، يحدد الفريق ما يمكن تغييره بالفعل، وما يمكن التفاوض بشأنه، وما يجب اعتباره قيدا خارج قدرته. وقد يستطيع تغيير نموذج التسليم، لكنه لا يستطيع ضمان استقرار البنية التحتية. وقد يستطيع اختيار شريك، لكنه لا يستطيع ضمان سلوكه مستقبلا. لذلك تقاس قيمة المبدأ بوضوح مساحة الفعل وحدودها، لا باللغة البطولية التي يقدم بها المؤسس نفسه أو مشروعه.

الآلية التفسيرية ومستوى التحليل

تعمل الآلية من خلال تفاعل بين الوسائل والفعل والالتزام وإعادة تحديد الغايات. ينطلق الفاعل من وضع يستطيع التصرف فيه، ويتواصل مع أطراف محتملة، ثم تتحول بعض الاتصالات إلى التزامات. وتضيف هذه الالتزامات موارد وإمكانات، لكنها تقيد أيضا مجموعة المسارات التي يمكن اتباعها. وفي تطويرهما للعملية التأثيرية، عرضت ساراسفاثي وديو تزامن اتساع الموارد مع تقارب القيود، بما يساعد على تفسير تشكل ترتيبات جديدة. المهم هنا أن نمو الإمكانات لا يعني اتساع الحرية دائما؛ فقد يفتح الشريك بابا ويغلق أبوابا أخرى. ومن ثم، فإن التفسير يحتاج إلى تتبع

ما أضيف وما استبعد في كل خطوة، لا إلى سرد زمني عام للاجتماعات. (Sarasvathy & Dew, 2005)

ولتوضيح الآلية، نفترض أن فريقا صغيرا يريد تقديم خدمة لدعم المشروعات المنزلية، لكنه لم يحسم محتواها. يبدأ الفريق بخبرته في التسويق وعلاقته بجمعية محلية، ويجري تجربة محدودة يمكن تحمل تكلفتها. تلتزم مجموعة من صاحبات المشروعات بالمشاركة إذا تناولت الخدمة تنظيم الطلبات، لا الإعلان. وتعرض جهة أخرى توفير مكان للتجريب مقابل تخصيص جزء من البرنامج للتدريب العملي. عندئذ لا تكون الخدمة النهائية مجرد نسخة أفضل من فكرة أصلية ثابتة؛ فقد تغيرت الأولويات نتيجة التزامات ملموسة. وهذا المثال افتراضي، ووظيفته إظهار موضع التغير الذي ينبغي أن يبحث عنه الدارس في البيانات، لا إثبات أن هذا المسار سيحقق نجاحا تجاريا.

وتختلف هذه الآلية عن جمع المعلومات وحده. فالمقابلة مع عميل قد تقلل الجهل بحاجاته من دون أن تغير توزيع الموارد أو المسؤوليات. أما الالتزام فقد يغير ما يستطيع المشروع فعله، حتى إذا بقي حجم السوق مجهولا. لذلك يكون الدليل الأقوى على التفسير التأثيري مزيجا من تغير الغايات وتغير الوسائل والتزامات يمكن تحديد أطرافها ومضمونها. ومن المفيد أن يسأل الباحث بعد كل حدث مهم: هل تغير تصور الفريق فقط، أم تغيرت قدرته الفعلية؟ وهل جاء التغير من تعلم معلومة، أم من مشاركة طرف جديد في صنع النتيجة؟ يمكن أن يجتمع الأمران، لكن دمجهما في مؤشر واحد يخفي اختلاف الآليتين.

ويبدأ مستوى التحليل غالبا من قرار الريادي أو الفريق المؤسس، ثم يمتد إلى المشروع والعلاقات التي يتكون من خلالها. ولا يصح الانتقال بين هذه المستويات بلا جسر تفسيري. فإذا قيس منطق أحد المؤسسين، وكانت القرارات الفعلية تتخذ بموافقة شريك آخر، فقد لا تمثل إجابته منطق المشروع. وإذا كان المؤسس يتعامل تأثيريا مع تطوير المنتج، لكنه يستخدم تخطيطا تفصيليا في التشغيل، فلا يصح وصف المنظمة كلها بوصف ثابت. والأدق تحديد وحدة القرار والفترة والمجال: قرار دخول سوق، أو تطوير خدمة، أو اختيار شريك. ثم يفحص الباحث كيف تتراكم هذه القرارات لتنتج نمطا على مستوى أوسع.

وتفسر التأثيرية جيدا كيفية استمرار الفعل مع بقاء بعض عناصر المستقبل مفتوحة، وكيف تتحدد الغايات من خلال المشاركة، وكيف تنشأ مسارات لم تكن نتيجة اختيار نهائي سابق. لكنها لا تفسر وحدها توزيع القوة بين الشركاء، أو جودة المنتج، أو استقرار الطلب، أو قدرة المشروع على تنفيذ ما التزم به. كما أن بناء التزامات كثيرة قد ينتج مسارا متماسكا، وقد ينتج مطالب متعارضة. ومن ثم يجب فصل تفسير نشوء المسار عن تقويم جدواه. فوجود عملية تأثيرية قابلة للتوثيق لا يعفي الباحث من قياس التكلفة والنتائج والآثار على الأطراف، ولا يمنحه حق افتراض أن كل ما تشكل بالتشارك أفضل مما صمم مسبقا.

متى تستخدم، ومتى تحتاج إلى تفسير آخر؟

تستخدم التأثيرية عندما يكون السؤال عن كيفية اختيار الفعل قبل استقرار الغاية أو السوق، أو عن دور الالتزامات المبكرة في تشكيل المشروع. ومن الأسئلة المناسبة: كيف أعادت مشاركة العملاء تحديد الخدمة؟ وكيف اختار المؤسسون التجارب الممكنة مع صعوبة تقدير العوائد؟ وكيف تغيرت الغايات مع دخول شركاء؟ أما مجرد دراسة منشآت صغيرة أو ناشئة فلا يكفي لتبرير استخدامها. فقد تنفذ منشأة ناشئة نموذجا معروفا في سوق واضح، وتكون المشكلة الأساسية لديها كفاءة التشغيل. وفي هذه الحالة يجب أن يظهر في البيانات ما يجعل منطق التأثيرية ضروريا، وإلا تحولت النظرية إلى زينة اصطلاحية لا تضيف تفسيرا مستقلا للنتيجة المدروسة.

ولا تكون الاختيار الأول عندما تكون الغاية مستقرة، والبدائل قابلة للمقارنة، والنتائج قابلة للتقدير بدرجة مناسبة للسؤال. فإذا كان القرار يتعلق بتحديد كمية إنتاج لطلب تعاقدي معروف، فإن وصفه بالتأثيري يحتاج إلى دليل إضافي، لا إلى الإشارة العامة إلى تقلب البيئة. كما يجب الحذر في القرارات التي يصعب احتواء نتائجها أو الرجوع عنها. فالبدء بتجربة صغيرة لا يجعلها مقبولة إذا كانت تحمل أثرا كبيرا على سلامة الآخرين أو حقوقهم. وفي هذه الحالات تظل معايير التحقق والمراجعة المسبقة أساسية. التأثيرية لا تمنح إعفاء من الانضباط، بل تغير منطق اختيار بعض الأفعال ضمن حدود يجب تحديدها صراحة.

والمنافس الأقرب هو المنطق السببي الغائي، لكن المقارنة لا تفرض اختيار أحدهما وإلغاء الآخر من حياة المشروع. يمكن للفريق تشكيل الخدمة بالتشارك، ثم استخدام توقعات الطلب وجدولة الموارد لتنفيذها. ويمكنه أيضا إعادة فتح بعض الغايات بعد تغير جوهري في الظروف. أما النظريات المكملة فتختار بحسب الفجوة المتبقية. فإذا كانت المشكلة توزيع القوة الناتج عن الاعتماد على شريك، فالإحالة إلى نظرية الاعتماد على الموارد في الفصل 46 أكثر دقة من توسيع التأثيرية لتفسير كل تفاوت. وإذا كان السؤال عن اكتساب المعرفة واستيعابها، فينبغي الرجوع إلى موطنه النظري، بدلا من تسمية كل تعلم تجربة تأثيرية تلقائيا.

وفي إدارة الأعمال، تساعد العدسة التأثيرية على تحليل تطوير الخدمات والتسويق المبكر وبناء الشراكات وتجريب نماذج الأعمال. وقد امتدت الأدبيات إلى التسويق تحت عدم اليقين، حيث لا يعامل السوق دائما باعتباره معطى مكتمل الحدود قبل دخول المشروع. (Read, Dew, et al., 2009) وفي تطبيق افتراضي، يمكن لشركة ناشئة أن تطور خدمة لتحليل الوثائق بالتعاون مع أول عميل، بينما تبقي الغرض النهائي مفتوحا للتعديل. لكن استخدام أداة ذكاء اصطناعي، أو إطلاق نموذج أولي بسرعة، لا يثبت التأثيرية بذاته. فقد تكون الأدوات نفسها جزءا من خطة مسبقة شديدة التحديد؛ والمعيار هو منطق القرار والالتزام، لا حداثة الأداة.

وتظهر صلة أخرى بالاستدامة والعمل الجماعي، حيث اقترحت الأدبيات توظيف المنطق التأثيري في معالجة تحديات تتطلب مشاركة أطراف متعددة.

(Sarasvathy & Ramesh, 2019) ومع ذلك، يجب في أي تطبيق التمييز بين إشراك الأطراف القادرة على الالتزام وإشراك جميع المتأثرين بالفعل. فقد يكون لبعض الفئات أثر كبير من دون قدرة مماثلة على التفاوض. وهذه فجوة أخلاقية وتحليلية لا يحلها وصف العملية بالتشارك. لذلك يفحص الباحث من دخل العملية، ومن استبعد منها، وما إذا كانت المشاركة تغير القرارات فعلا. ويظل التوسع نحو الاستدامة تطبيقا مشروطا، لا دليلا على أن التأثيرية تنتج تلقائيا نتائج اجتماعية عادلة أو بيئية أفضل.

الأدلة والتطور التاريخي والمراجعات

من الأمثلة الموثقة دراسة ديو وزملائه التي قارنت بروتوكولات التفكير بصوت مسموع لدى 27 رياديا خبيرا و37 من طلبة ماجستير إدارة الأعمال أثناء معالجة مشكلات تأسيس مشروع. وأظهرت فروقا في التأطير المنطقي، منها اهتمام الخبراء بالوسائل والشراكات والخسارة المقبولة. (Dew, Read, et al., 2009) وتسمح الدراسة بملاحظة كيفية معالجة المشكلة، لكنها لا تبرر استنتاج أن الخبرة وحدها سببت جميع الفروق، أو أن المشاركين سينفذون في الواقع كل ما قالوه. فالمقارنة بين مجموعتين ليست تعيينا عشوائيا للخبرة، وبروتوكول التفكير ليس سجلا كاملا للسلوك الميداني. وهذه الحدود جزء من فهم الدليل، وليست سببا لإهمال قيمته.

وفي مستوى النتائج، قدم ريد وسونغ وسميت مراجعة تحليلية تجميعية ربطت مؤشرات ممثلة لبعض مبادئ التأثيرية بأداء المشروعات. (Read, Song, & Smit, 2009) كما وجدت دراسة سمولكا وزملائها، باستخدام بيانات 1453 رياديا في 25 دولة، ارتباطا مفيدا بين الجمع بين المنطقين السببي والتأثيري وأداء المشروع. (Smolka et al., 2018) والقراءة المنضبطة لا تحول هذه النتائج إلى وصفة عامة. فالمؤشرات البديلة قد لا تمثل البناء النظري كله، والارتباط لا يحسم اتجاه التأثير. كما أن وجود منفعة للجمع لا يحدد وحده ترتيب المنطقين أو الوزن الملائم لكل منهما في كل قرار.

وشهد الحقل نقدا يتعلق بوضوح البناء النظري وحدوده وكفاية اختباره. فقد قدم أريند وزملاؤه تقويما نقديا للتأثيرية بوصفها نظرية مقترحة، بينما دافع ريد وزملاؤه عن تطوير برنامج البحث المرتبط بالتكوين المشترك للفعل الريادي. (Arend et al., 2015)، (Read et al., 2016) ولا يستفيد الباحث من اختزال هذا الحوار إلى معسكر يؤيد وآخر يعارض. السؤال المنتج هو: أي ادعاء اختبر فعلا؟ وأي مفهوم لا يزال واسعا؟ وأين تصبح النظرية قابلة للتكذيب؟ فإذا فسرت جميع النتائج الممكنة بعد وقوعها بالمنطق نفسه، فقد فقد الاختبار قدرته على التمييز، حتى لو بدت الرواية مقنعة.

وأوصت مراجعة غريغوار وشرشم بالاهتمام بالتأثيرية بوصفها نمطا للفعل، وبمؤشرات ترتبط بمظاهرها الملموسة، وبالديناميات التي تفسر مقدماتها ونتائجها. (Grégoire & Cherchem, 2020) ثم قدمت مراجعة أحدث تحليلا لـ680 مقالة منشورة

خلال الفترة 2001-2024، منظما الحقل إلى مقدمات وعملية ونتائج وأعمال لتراكم المعرفة. (Salajegheh et al., 2025) وتفيد هاتان المراجعتان في منع قراءة الأدبيات بوصفها قائمة متجانسة. فالدراسة التي تفسر ظهور المنطق ليست الدراسة التي تقيس استخدامه، والدراسة التي توثق العملية ليست بالضرورة اختبارا لأثرها في الأداء. ويجب أن يعرف الباحث موقع مساهمته قبل صياغة الفرضيات.

ويبدأ مسار القراءة بالمصدر المؤسس، ثم ينتقل إلى التوسيع النظري، فالدليل التجريبي، فأدوات التشغيل والقياس، ثم النقد والمراجعات. ولا يعوض الاستشهاد بمراجعة حديثة قراءة التعريف الأصلي، كما لا يكفي المصدر الأصلي وحده لتحديد وضع الأدلة الراهن. ومن كلمات البحث العربية: التأثيرية، المنطق التأثيري، الفعل الريادي، الخسارة المقبولة، التزامات أصحاب المصلحة. ومن المقابلات الإنجليزية: Effectuation، Effectual Logic، Affordable Loss، Stakeholder Commitments، Entrepreneurial Action، Causation and Effectuation. وتجمع هذه الكلمات مع موضوع الدراسة، مثل تطوير الخدمات أو المشروعات الرقمية، مع فصل البحوث التي تقيس النية عن تلك التي ترصد الفعل، وفصل المقالات المفاهيمية عن الاختبارات الميدانية.

القياس وبناء نموذج بحثي قابل للفحص

يمثل القياس نقطة حاسمة. فقد طور تشاندلر وزملاؤه مقاييس للمنطقين، واقترحوا التعامل مع التأثيرية كبناء متعدد الأبعاد ذي طبيعة تكوينية، يتضمن التجريب والخسارة المقبولة والمرونة، مع التزامات مسبقة مشتركة مع المنطق السببي. (Chandler et al., 2011) لذلك لا يجوز تحويل المبادئ التعليمية الخمسة تلقائيا إلى مقياس انعكاسي من خمسة أبعاد، ولا افتراض أن انخفاض التخطيط يساوي ارتفاع التأثيرية. كما لا تكفي معاملات الاتساق الداخلي وحدها للحكم على بناء يفترض أن مكوناته تسهم في تكوينه. يجب أولا حسم التعريف ومستوى القياس والعلاقة بين الأبعاد، ثم اختيار الاختبارات الإحصائية المناسبة لهذا الحسم.

ويمكن اقتراح نموذج بعنوان: «الالتزامات المبكرة وتبلور نموذج الخدمة في المشروعات الرقمية الناشئة: دور المنطق التأثيري». تكون وحدة التحليل سلسلة قرارات داخل مشروع خلال فترة تطوير محددة، لا شخصية المؤسس على نحو مطلق. ويسأل النموذج: هل يرتبط استخدام قواعد تأثيرية بتكوين التزامات فعلية، وهل ترتبط هذه الالتزامات بتحول غاية أولية واسعة إلى عرض خدمة أكثر تحديدا؟ وتتمثل الآلية المقترحة في أن المشاركة تنقل موارد ومطالب إلى المشروع، فتغير مجموعة الخيارات المتاحة. أما النتيجة فلا تعرف بالنجاح العام، بل بمؤشرات قابلة للتتبع، مثل استقرار فئة العميل المستهدف، وتحديد نطاق الخدمة، ووضوح مسؤوليات الأطراف المشاركة.

ومن هذا البناء تشتق مقترحات اختبارية، لا نتائج مقررة. يمكن اقتراح أن البدء بالوسائل يرتبط بتنوع التجارب الممكنة ضمن حدود الخسارة، وأن الالتزامات الملموسة تتوسط العلاقة بين بعض الممارسات التأثيرية وتبلور الخدمة، وأن الاعتماد المفرط على شريك واحد يحد من اتساع الخيارات اللاحقة. ولا ينبغي جمع هذه العلاقات في نموذج كبير لمجرد زيادة عدد الأسهم. فقد يكفي اختبار مسار واحد ببيانات قوية. كما يجب التمييز بين التزام الشريك وتغير الغاية: إذا استخدمت المؤشرات نفسها لقياسهما، أصبحت الوساطة إعادة تسمية للمعلومة ذاتها. وتحتاج كل علاقة إلى سبب مستقل يوضح لماذا ينبغي أن تظهر ومتى يمكن ألا تظهر.

ويفضل جمع بيانات متتابعة عن الاجتماعات والقرارات والتجارب والتعديلات، مع مقابلات من أكثر من طرف عند الإمكان. ويمكن مقارنة مشاريع بدأت بوسائل متقاربة، لكنها اختلفت في نوع الالتزامات أو توقيتها. ويجب تسجيل التفسيرات البديلة، مثل التمويل الجديد أو تغير الطلب أو خبرة الفريق. فإذا ظهر الالتزام بعد تبلور الخدمة، فلا يصح اعتباره سببا لتبلورها دون تفسير إضافي. كما أن التوقف عن المشروع ينبغي ألا يحذف من العينة تلقائيا، لأن الاقتصار على المستمرين قد يخفي جزءا مهما من العلاقة بين المنطق والنتائج. وتبقى السببية مطالبة تتناسب مع التصميم، لا صفة تمنحها البرمجيات للنموذج بمجرد تقديره.

ومن الاستخدامات الخاطئة افتراض أن المؤسس تأثيري لأنه لا يكتب خطة عمل، أو لأنه يغير رأيه باستمرار. فقد ينشأ غياب الخطة من نقص المهارة، وقد ينشأ التغيير من تقلب غير منضبط. والإصلاح هو البحث عن قواعد اختيار يمكن التعرف عليها: وسائل تحدد أفعالا ممكنة، وحدود خسارة سابقة للقرار، والتزامات تغير المسار، واستجابة للمفاجآت يمكن تفسيرها. ومن الأخطاء أيضا قياس التأثيرية بسؤال المشاركين إن كانوا «يتصرفون بذكاء في الظروف الصعبة»؛ فهذا يقيس تقييما إيجابيا عاما لا البناء المقصود. والقاعدة أن يقدم المقياس فرصة لتمييز التأثيرية من الكفاءة العامة والارتجال والتخطيط، لا أن يجمعها في صورة مرغوبة واحدة.

ومن مسائل القياس التي تستحق الانتباه أن الخسارة المقبولة لا تفحص لكل تجربة بمعزل عن بقية التجارب. فقد تبدو كل خطوة محدودة، بينما تتراكم التزاماتها على الوقت نفسه أو الموارد نفسها. لذلك يسجل الباحث السقف المعلن عند البداية، وما استهلك فعلا، وما أعيد تقديره بعد ظهور معلومات جديدة. ويبحث أيضا عن التجارب التي رفضت بسبب تجاوز السقف، لأن قرار الرفض يكشف قاعدة الاختيار بصورة قد لا تكشفها التجارب المنفذة وحدها. بهذا يصبح المعيار سلوكا قابلا للفحص، لا تبريرا يقدمه المؤسس بعد معرفة النتيجة. ويجب تسجيل تاريخ كل مراجعة، والسبب الذي دفع إلى تغيير التقدير.

ويمكن توثيق الالتزام في بطاقة حدث تتضمن الطرف، والمساهمة، والتاريخ، والشرط، وإمكان الانسحاب، والتغير الذي أعقبه في الغاية. وتفصل البطاقة بين الوعد الشفهي، وتخصيص مورد، والتنفيذ الفعلي؛ فلا تعامل هذه الحالات درجات متساوية من المشاركة. ثم تقارن رواية المؤسس

برواية الطرف الآخر، خصوصا عندما يختلفان بشأن من اقترح تعديل الخدمة. لا تحسم هذه المقارنة السببية وحدها، لكنها تمنع بناء الآلية على اتفاق افتراضي لم يتحقق، أو على مساهمة جرى تضخيم أثرها بأثر رجعي. كما تتيح تتبع الالتزامات التي انتهت دون تعديل، وهي حالات مهمة لفحص حدود التفسير.

صندوق تطبيقي: اختيار التأثيرية واختبارها

اختبار التعرف على النظرية. في حالة افتراضية، يمتلك فريق خبرة في التعليم الإلكتروني وعلاقة بمؤسسة مهنية، ويبدأ تجربة قصيرة دون حسم المنتج النهائي. تلتزم المؤسسة بتوفير مشاركين إذا عالجت التجربة مشكلة التقييم العملي، فيعيد الفريق تعريف الخدمة. حدد ثلاث قرائن تدعم اختيار التأثيرية، ثم قرينة ناقصة يجب البحث عنها. الإجابة الأقوى تربط البداية بالوسائل، وتوضح أثر الالتزام في تغيير الغاية، وتسأل عن حدود الخسارة التي سبقت التجربة. أما الاكتفاء بعبارة «المشروع مبتكر» فلا يميز النظرية من بدائل عديدة يمكن أن تفسر الابتكار.

تمرين اختر ولا تخمن. قارن الحالة السابقة بحالة فريق حدد الخدمة والعميل والميزانية، ثم استعان بشريك لتنفيذ جزء معلوم من الخطة. توجد شراكة في الحالتين، لكن وظيفتها مختلفة. اختر التأثيرية للحالة التي أسهمت فيها المشاركة في تشكيل ما سيبنى، ولا تخترها لمجرد وجود تعاون. ثم افترض أن الفريق الأول ثبت خدمته وبدأ إعداد خطة تشغيل دقيقة. هل يلغي ذلك التفسير السابق؟ لا؛ المطلوب تحديد تعاقب المنطقين ومجال كل منهما. الاختيار الجيد يفسر قرارا أو مرحلة، ولا يحول المشروع إلى فئة ثابتة لا تتغير.

اختبار «لأن». أكمل العبارة: «أستخدم التأثيرية لتفسير تغير الخدمة لأن...». لا تقبل إجابة من قبيل «لأن البيئة غير مستقرة» دون تحديد الآلية. الإجابة الأوضح: لأن التزامات أطراف جديدة أضافت موارد ومطالب غيرت الغايات الممكنة، بينما استخدم الفريق حدود خسارة معلنة لاختيار التجارب. ثم اسأل: ما الملاحظة التي تضعف هذا التفسير؟ إذا كانت الخدمة قد حسمت قبل دخول الأطراف، وكانت الالتزامات مجرد تنفيذ لتصميم سابق، فإن المنافس السببي يصبح أقوى. وبهذا يتحول الربط بالنظرية من تشابه لغوي إلى ادعاء يمكن اختباره.

إشارات التحذير. انتبه إلى أربع إشارات: مساواة التأثيرية بالفوضى، واعتبار كل شراكة تأثيرية، وتحويل الخسارة المقبولة إلى ترخيص لنقل الخسائر إلى الآخرين، واستنتاج النجاح من مجرد سرعة البدء. وأضف إشارة منهجية: سؤال المؤسس بعد سنوات عن منطق كل قرار، ثم التعامل مع روايته كأنها سجل معاصر للأحداث. قد يعيد النجاح أو الإخفاق ترتيب الذاكرة. لذلك ابحث عن رسائل أو محاضر أو نماذج أولية أو شهادات أطراف أخرى، مع مراعاة الموافقة والخصوصية، لتقليل اعتماد التفسير على قصة واحدة صيغت بأثر رجعي.

الروبريك المصغر. امنح التطبيق من 0 إلى 2 في خمسة معايير: تحديد موضوع عدم اليقين، وتوضيح نقطة البداية، وإثبات دور الالتزامات، وتتبع تغير الغايات، ومقارنة التفسير ببديل.

تعني 0 غياب العنصر، و1 عرضه بصورة عامة، و2 دعمه بقرينة واضحة. المجموع أداة تعليمية لتحسين الحجة، وليس مقياسا علميا معتمدا للتأثيرية. وإذا ارتفعت الدرجة بسبب جودة السرد فقط، فراجع القرائن. وظيفة الروبريك كشف الفجوات التي تحتاج إلى عمل، لا منح اعتماد آلي لنموذج بحثي أو تعويض ضعف البيانات بأرقام منظمة.

مقارنة النظرية بمنافستها. ضع أمام كل حدث تفسيرين: تفسير يبدأ بغاية سابقة ويبحث عن وسائل تنفيذها، وتفسير يبين كيف تغيرت الغاية مع الوسائل والالتزامات. اختر الحدث الذي يميز بينهما، لا الحدث الذي يمكن لكليهما تفسيره بسهولة. فإجراء مقابلات مع العملاء لا يحسم الاختيار؛ أما قبول شريك بشرط إعادة تعريف الخدمة فقد يكون أكثر تمييزا. وإذا دعم التسلسل كلا المنطقين في مراحل مختلفة، فصغ تفسيرا زمنيا واضحا. لا تجعل الجمع بينهما ملاذا لتجنب المفاضلة، بل بين ما يفسره كل منهما تحديدا.

تطبيق على نموذج الباحث. اكتب سؤالك في سطر، وحدد القرار والفترة والفاعل والنتيجة. ثم استبدل عبارة «استخدام التأثيرية» بوصف سلوكي يمكن ملاحظته، وحدد كيف ستعرف أن الالتزام أو تغير الغاية قد وقع فعلا. راجع ترتيب المتغيرات زمنيا، واكتب تفسيرا بديلا واحدا يمكن أن ينتج النتيجة نفسها. وأخيرا حدد ما إذا كانت بياناتك تسمح بوصف ارتباط، أو بتتبع عملية، أو باختبار سببي أقوى. إذا تعذر تحديد دليل يميز النظرية، فالمطلوب تعديل التصميم أو تغيير العدسة، لا إضافة استشهادات أخرى لتثبيت اختيار غير محسوم.

ثانيا: نظرية التوليف الريادي من الموارد المتاحة

Entrepreneurial Bricolage Theory

المشكلة المؤسسة والأصل والتصنيف

تبدأ مشكلة التوليف الريادي حين لا تكفي قائمة الموارد المملوكة لتفسير ما تستطيع المنشأة فعله. فقد تمتلك منشأتان أدوات متقاربة، لكن إحداهما ترى فيها استخداما واحدا، بينما تعيد الأخرى تركيبها لحل مشكلة مختلفة. وقد يعد مورد ما قليل القيمة في سياق، ثم يصبح مهما عند وصله بمعرفة أو علاقة أو حاجة جديدة. السؤال ليس فقط: كم موردا لدى المشروع؟ بل: كيف تتحول الأشياء والمهارات والعلاقات إلى موارد نافعة في فعل محدد؟ وتزداد أهمية هذا السؤال عندما لا يكون شراء الحزمة المعتادة من المدخلات ممكنا، أو عندما يتطلب الحل الجمع بين عناصر لا يقدمها السوق في صورة جاهزة.

يرتبط التأسيس الريادي البارز بدراسة بيكر ونيلسون المنشورة عام 2005، التي تناولت بناء الموارد في منشآت مقيدة الموارد، وقدمت التوليف بوصفه عملا بما هو متاح من خلال إعادة تركيبه لمشكلات وفرص جديدة. (Baker & Nelson, 2005) ولا ينبغي فهم عنوان الدراسة، «خلق شيء من لا شيء»، حرفيا. فالفعل لا يخلق المادة أو المهارة من العدم؛ وإنما يكشف عن إمكانات لم تكن معترف بها أو مستخدمة بالطريقة نفسها. ولهذا يكون موضوع التفسير هو التحول

في الاستخدام والربط والقيمة، لا نفي الحاجة إلى الموارد أو الادعاء بأن الإرادة الفردية تستطيع تعويض جميع أشكال النقص.

أما الأصل الأبعد فيعود إلى مفهوم البريكولاج عند كلود ليفي شتراوس، ثم إلى انتقاله نحو دراسات التنظيم والإدارة. وقد أوضح ديميدجيان وروليغ أن المفهوم يتضمن علاقة بين الممارسة والمعرفة والنظرة إلى العالم، وليس مجرد استخدام أدوات رخيصة. (Duymedjian & Rüling, 2010) ويستفيد الباحث من هذا الأصل في ملاحظة الألفة بالموارد وتاريخ استخدامها وإمكان إعادة تفسير وظائفها. فالعامل الذي يعرف حدود آلة قديمة قد يرى إمكان توظيفها في مهمة لا تخطر لمن يقرأ مواصفاتها فقط. غير أن هذه المعرفة العملية لا تعني تلقائيا أن كل استخدام جديد مناسب؛ إذ يبقى اختبار الوظيفة والحدود جزءا من التحليل.

ورغم شيوع تسمية «نظرية التوليف الريادي»، فإن التعامل الأدق معها هنا هو منظور نظري يفسر عمليات بناء الموارد والفعل بها، مع تطور مستمر في مفاهيمه وقياسه وشروط نتائجه. وهذا التحديد لا ينتقص من قيمته، بل يمنع نسب قانون سببي عام إليه لم يستقر بعد. فقد يستخدم باحث المفهوم لوصف ممارسة، ويستخدمه آخر لتفسير الابتكار، وثالث لدراسة بناء مشروع. هذه استعمالات متصلة، لكنها ليست متطابقة. وعلى الباحث أن يحدد هل يدرس حدوث التوليف، أم كثافته، أم نوعه، أم نتائجه. وإلا أصبح الاسم الواحد غطاء لأسئلة لا تشترك إلا في حضور كلمة «الموارد».

ويفترض المنظور أن قيمة بعض الموارد تتأثر بطريقة استخدامها وعلاقتها بغيرها، وأن الفاعلين يختلفون في قدرتهم على تصور هذه الاستخدامات وتجريبها. لكنه لا يفترض أن القيود كلها اجتماعية أو قابلة للإلغاء. فبعض القيود مادي أو تقني أو متعلق بالكفاءة والوقت. كما لا يفترض أن الندرة تنتج الإبداع بصورة حتمية؛ فقد تؤدي إلى الانكماش أو التوقف. ومن ثم ينبغي التمييز بين وجود ضغط على الموارد وبين الاستجابة التوليفية له. وتكون وحدة التحليل الأصلية فعلا أو ممارسة يقوم بها ريادي أو فريق داخل مشروع، ثم يفحص كيف تتكرر هذه الأفعال أو تتراكم على مستوى المنشأة والعلاقات المحيطة بها.

المفاهيم الرئيسية والتمييز من المعاني القريبة

المكون الأول هو المضي في الفعل بالمتاح، بدلا من تعليق جميع الخطوات إلى حين توافر حزمة مثالية من الموارد. لكن «العمل بالمتاح» لا يعني قبول أي حل أو تجاوز التحقق من صلاحيته. في مثال افتراضي، قد يستخدم فريق منصة تعليمية موجودة لتنظيم تجربة تدريب، بدلا من تطوير منصة جديدة قبل اختبار الحاجة. غير أن هذا التصرف لا يكفي وحده لإثبات التوليف؛ فقد يكون مجرد شراء بديل جاهز أقل تكلفة. يحتاج التشخيص إلى معرفة ما إذا كان الفريق قد أعاد تركيب وظائف أو موارد على نحو جديد. وبذلك لا يختزل المفهوم في البدء السريع أو الاقتصاد في الإنفاق.

والمكون الثاني هو الموارد المتاحة، وهي لا تقتصر على ما يسجل في الميزانية بوصفه أصلا مملوكا. قد تشمل معرفة عملية، وعلاقة تتيح الوصول إلى مساحة، وبيانات يمكن استخدامها بإذن مناسب، ووقتا متاحا، وأداة أهملت في استخدام سابق. لكن الإتاحة يجب أن تكون محددة لا مفترضة. فمعرفة شخص يمتلك معدة لا تعني أن المعدة متاحة للمشروع، ووجود بيانات على الشبكة لا يعني جواز إعادة استخدامها لأي غرض. لذلك يفصل الباحث بين المورد المحتمل والمورد الذي يمكن الوصول إليه فعلا، وبين الملكية والإذن والقدرة على التشغيل. هذا الفصل يمنع تضخيم قائمة الموارد اعتمادا على إمكانات لم تتحول إلى قدرة عملية.

الكيانات النظرية المالكة في هذا الفصل: MT-0038 - نظرية التأثيرية؛ MT-0039 - نظرية التوليف الريادي من الموارد المتاحة.

والمكون الثالث هو إعادة التركيب لا مجرد التجميع. شراء عدة أدوات واستخدام كل منها في وظيفتها المعتادة قد يكون تنظيما كفؤا، لكنه لا يبرهن على التوليف الريادي. أما وصل أداة اتصال بجدول بسيط وخبرة موظف لإنشاء نظام متابعة لم يكن موجودا، فقد يوفر حالة محتملة، بشرط توضيح الوظيفة الجديدة. والجدة هنا تحتاج إلى مستوى مرجعي: هل الاستخدام جديد للمشروع، أم للسوق، أم للحقل التقني؟ لا يلزم أن يكون كل توليف اختراعا عالميا، لكن لا يصح أيضا رفع كل تعديل محلي إلى مرتبة الابتكار الجذري. يجب وصف ما تغير فعلا، وما الذي أصبح ممكنا بسبب الربط الجديد بين العناصر.

وتشمل مجالات التوليف التي أبرزتها الأدبيات الموارد المادية والعمل والمهارات والعملاء والبيئة المؤسسية. كما ميزت بين التوليف الانتقائي والتوليف المتوازي عبر مجالات متعددة. (Baker & Nelson, 2005) ويهم الباحث ألا يحول هذا التصنيف إلى حكم أخلاقي مسبق. فالتوليف في مجال واحد ليس رشيدا دائما، والتوليف في مجالات كثيرة ليس ضارا بالضرورة. السؤال هو كيف تتصل الترتيبات بعضها ببعض، وما إذا كانت تسمح بالتطوير أو تنتج التزامات يصعب تفكيكها. وقد يكون حل مؤقت في التسويق قابلا للاستبدال بسهولة، بينما يؤدي حل مؤقت متداخل مع الإنتاج والبيانات وخدمة العملاء إلى اعتماد أكثر تعقيدا.

ويختلف التوليف عن التقشف، وإعادة الاستخدام، والتمويل الذاتي، والارتجال، رغم إمكان اجتماعه معها. التقشف يتعلق بخفض الإنفاق، وإعادة الاستخدام قد تعيد الشيء إلى وظيفته السابقة، والتمويل الذاتي يتعلق بمصادر التمويل أو إدارة الحاجة إليه. أما الارتجال فيرتبط بدرجة تقارب التصميم والتنفيذ زمنيا، وقد يحدث بموارد جديدة أو متوافرة بكثرة. وقد ناقشت أدبيات تأسيس المشروعات علاقة التوليف بالارتجال دون جعلهما مترادفين. (Baker et al., 2003) والاختبار الفاصل بسيط في صياغته وصعب في تطبيقه: ما إعادة التركيب التي حدثت، وما المشكلة الجديدة التي عالجتها، وما الذي يضيفه هذا الوصف إلى مجرد القول إن الفريق تصرف بسرعة أو بتكلفة أقل؟

الآلية التفسيرية: من المورد المهمش إلى الحل العامل

يمكن تفكيك الآلية، لأغراض التحليل، إلى التعرف على إمكان غير مستغل، ثم ربط عناصر متاحة، ثم اختبار الوظيفة الجديدة، ثم الاحتفاظ بالترتيب أو تعديله أو التخلي عنه. وهذا التفكيك ليس تسلسلا إلزاميا تتبعه كل حالة، بل وسيلة لمنع اختزال العملية في نتيجتها. فإذا شاهد الباحث منتجا منخفض التكلفة فقط، فلن يعرف هل نشأ من توليف أم من شراء ذكي أم من دعم خارجي. يحتاج إلى تتبع ما كان المورد يعنيه قبل الاستخدام، وكيف أعيد تعريف دوره، ومن اقترح الربط، وما التجارب التي أثبتت صلاحيته أو كشفت عيوبه. فالحل النهائي يخفي أحيانا جزءا كبيرا من العمل الذي أوجده.

في مثال افتراضي، يواجه مركز تدريب صغير صعوبة في متابعة تطبيق المتدربين بعد انتهاء الدورات. يمتلك المركز مواد تعليمية، وقناة اتصال قائمة، وموظفا يعرف مشكلات المتدربين، لكنه لا يمتلك نظام متابعة متخصصا. يعيد الفريق تقسيم المحتوى إلى مهام قصيرة، ويربط إرسالها بجدول متابعة وتعليقات يقدمها الموظف، فتظهر خدمة دعم بعد التدريب. ليست العناصر منفردة جديدة، لكن تركيبها يؤدي وظيفة لم تكن تؤديها مجتمعة من قبل. ويجب مع ذلك فحص عبء العمل، وقدرة النظام على الاستمرار، ورضا المستفيدين. فالنجاح في إنتاج الوظيفة الأولية لا يثبت أن الترتيب صالح لخدمة عدد أكبر أو للتشغيل المستمر بالتكلفة نفسها.

وتنشأ الإمكانية التفسيرية من أن الموارد لا تعمل منفصلة عن معرفة المستخدم وعلاقاته وممارساته. فقد يتطلب اكتشاف وظيفة جديدة معرفة بتفاصيل المشكلة أكثر مما يتطلب موردا ماديا إضافيا. لكن نسبة النتيجة إلى التوليف تحتاج إلى مقارنة: هل كان من الممكن الوصول إلى الحل نفسه باستخدام الموارد في وظائفها المعتادة؟ وهل أحدث الربط الجديد فرقا يتجاوز ما أضافه تمويل أو تدريب سابق؟ ومن المفيد توثيق المحاولات غير الناجحة أيضا، لأنها تكشف الحدود التي لا تظهر في رواية الحل النهائي. وعندما يحذف الباحث كل تركيب فشل، يبدو التوليف سلسلة اكتشافات ناجحة، بدلا من عملية تجريب لها تكلفة واحتمالات متعددة.

ولا ينتهي التحليل عند إنتاج حل يعمل مرة واحدة. فالتكرار يتطلب أحيانا توثيق المعرفة وتوزيعها، وتحديد المسؤوليات، وفصل الأجزاء القابلة للاستبدال. وقد يعمل ترتيب بفضل معرفة شخص واحد يصعب نقلها، فيظل مفيدا على نطاق محدود لكنه هش عند غيابه. وقد يعتمد على مورد متاح مؤقتا، فتتغير جدواه عندما تتغير شروط الوصول إليه. لذلك ينبغي قياس ثلاثة أمور منفصلة: إمكان إنتاج الوظيفة، وإمكان تكرارها بمستوى مقبول، وإمكان توسيعها. لا يصح الانتقال من الأول إلى الثالث مباشرة. كما أن الاستعانة لاحقا بموارد معيارية قد تكون جزءا من تطوير الحل، لا نفيا لقيمة التوليف الذي أسهم في نشأته.

وتوجد آلية مضادة محتملة تتمثل في تراكم الحلول الوسط والتعديلات التي تجعل التغيير اللاحق مكلفا. وقد ميزت الأدبيات بين فائدة استبدال الموارد وصعوبات الانحباس في ترتيبات دون

المستوى الأفضل. (Steffens et al., 2023) وفي التحليل التطبيقي، ينبغي تحديد مصدر الصعوبة: هل هو ضعف التوثيق، أم عدم توافق الأجزاء، أم الاعتماد على مهارة فردية، أم مقاومة استبدال حل مألوف؟ هذه أسباب مختلفة ولا يعالجها إجراء واحد. والدرس ليس أن الحل المحلي سيئ، بل أن تقييمه يجب أن يشمل تكلفته اللاحقة وإمكان صيانته، لا تكلفة تأسيسه فقط. وقد يكون الترتيب الأرخص اليوم أعلى تكلفة عند تغير الحجم أو الحاجة.

الاستخدام والحدود والمنافسة والتكامل

يستخدم منظور التوليف عندما يكون السؤال عن كيفية إنتاج وظيفة جديدة من عناصر متاحة، أو عن اختلاف استجابات المشروعات لقيود متقاربة. ومن الأسئلة المناسبة: كيف أعاد الفريق تركيب المعرفة والأدوات لتقديم خدمة؟ وكيف تحول مورد مهمل إلى عنصر منتج؟ ولماذا أسهمت بعض الترتيبات المحلية في استمرار الابتكار بينما أصبحت أخرى عائقا؟ أما إذا كان السؤال عن مقدار الموارد وتأثيره في الأداء فقط، فلا يكفي إضافة كلمة «توليف» إلى اسم المتغير. يجب أن تكون إعادة الاستخدام والتركيب جزءا من الآلية المقاسة. وبغير ذلك قد تكون الدراسة عن وفرة الموارد أو كفاءة تخصيصها، لا عن بناء استخدامات جديدة لها.

ولا يستخدم المنظور لتبرير استمرار النقص، أو افتراض أن توفير الموارد سيضعف المبادرة. فقد يحتاج الحل الجيد إلى تمويل وتجهيز متخصص وخبرة إضافية، وقد يكون الانتظار أو الشراء أفضل من تركيب بديل ضعيف. كما توجد وظائف لا يسمح هامش الخطأ فيها باختبار ترتيبات غير متحققة على المستخدمين. وفي البحث، يجب ألا يساوي الباحث رفض قيد اجتماعي قابل للمراجعة تجاهل قيد تقني أو متطلب سلامة. الفكرة أن بعض المسلمات عن الاستخدام قابلة للفحص، لا أن كل حد وهم. ومن علامات الاستخدام غير المنضبط الاحتفاء بقدرة العاملين على التعويض المستمر، مع تجاهل الإرهاق والتكاليف التي يتحملونها بسبب نقص كان يمكن معالجته.

وأقرب المقارنات هي مع الارتجال والتأثيرية والحصول التقليدي على الموارد. فقد يكون التوليف مخططا نسبيا، بينما ينشأ الارتجال أثناء التنفيذ؛ وقد يخدم التوليف هدفا ثابتا، بينما يكون تشكيل الغايات محور العملية التأثيرية. أما الحصول التقليدي على الموارد فيبدأ غالبا بتحديد المدخل المناسب ثم تأمينه، بينما يسأل التوليف عما يمكن إنتاجه من مدخلات متاحة. وهذه فروق تحليلية لا جدران تمنع الجمع. فقد يشتري المشروع مكونا متخصصا ويولف بقية الحل محليا. لذلك لا تقاس «نقاوة» التوليف باستبعاد الشراء، بل بمقدار ما تفسره إعادة التركيب من نشوء الوظيفة التي يدرسها الباحث، وبحدود هذا التفسير مقارنة بالبدائل.

ويتكامل المنظور مع الرؤية القائمة على الموارد حين ينتقل السؤال من كيفية بناء استخدام إلى شروط تحوله إلى مصدر تميز قابل للاستمرار؛ ويظل ملف هذه الرؤية في الفصل 42. كما يمكن أن يكمله تفسير التعلم حين يكون المطلوب فهم تراكم المعرفة من التجارب، أو تفسير الاعتماد حين يكون الوصول إلى الموارد مرهونا بأطراف أخرى. لكن التكامل لا يعني وضع أسماء

النظريات في فقرة واحدة. يجب تحديد نقطة التسليم بين التفسيرات: التوليف يشرح نشوء الترتيب، وعدسة أخرى تشرح انتشاره أو حمايته أو السيطرة عليه. فإذا أعيد تفسير السلوك نفسه بالمفاهيم نفسها، لم ينتج التكامل إضافة، بل ضاعف اللغة فقط.

وفي التطبيقات الحديثة، يمكن دراسة التوليف في الخدمات الرقمية والمشروعات الاجتماعية ومبادرات إعادة الاستخدام، دون افتراض نتائجها مسبقا. فربط أدوات رقمية موجودة بخبرة محلية قد ينشئ خدمة جديدة، لكنه قد يخلق أيضا تبعية تقنية أو مشكلة في استمرارية البيانات. كما أن استخدام مواد مستعملة لا يثبت أن الأثر البيئي أفضل؛ إذ يحتاج ذلك إلى تقييم مستقل. وقد وسعت أدبيات التوليف الاجتماعي الاهتمام ليشمل المشاركة والإقناع وخلق القيمة الاجتماعية. (Di Domenico et al., 2010) وتفيد هذه الصلة في طرح أسئلة إضافية عن المستفيدين، لكنها لا تسمح باستنتاج العدالة أو الاستدامة من طريقة تركيب الموارد وحدها، مهما بدت المبادرة مبتكرة أو منخفضة التكلفة.

الأدلة والتطور التاريخي والمراجعات

تمثل دراسة بيكر ونيلسون، التي استندت إلى بحث ميداني في 29 منشأة مقيدة الموارد، مثالا موثقا على الانتقال من ملاحظة اختلاف الاستخدامات إلى بناء تفسير للموارد. وقد أتاحت المقارنة بين الممارسات إظهار أن وجود قيود لا يحدد استجابة واحدة. (Baker & Nelson, 2005) وتكمن القيمة المنهجية في تتبع الأفعال والسياق، لا في تحويل عدد الحالات إلى تمثيل إحصائي لجميع المنشآت. كما ينبغي قراءة النتائج ضمن طبيعة التصميم: الدراسة النوعية تستطيع بناء آلية وتمييز أنماط وتوليد أسئلة، لكنها لا تمنح بمفردها تقديرا عاما لحجم الأثر أو ضمانا بأن العلاقات ستظهر بالصورة نفسها في كل قطاع وبلد.

وسبقت هذا التأسيس الريادي واتصلت به دراسات وسعت النظر إلى الفعل الموزع بين أطراف متعددة. فقد تناول غارود وكارنو التوليف والاختراق في التطور التقني، مع إبراز أن الفاعلية الريادية قد تكون موزعة ومندمجة في علاقات وممارسات متراكمة. (Garud & Karnøe, 2003) والفائدة هنا تصحيح صورة المبتكر المنفرد الذي يرى وحده جميع الاستخدامات الممكنة. فقد يسهم المستخدم في تعريف المشكلة، والفني في اقتراح تعديل، والمورد في توفير جزء قابل لإعادة التوظيف. ومع ذلك، لا يصح جمع هذه الأدوار في متغير «الشبكات» دون بيان كيف انتقلت المعرفة أو الموارد، ومن قام بالربط الذي أنتج الوظيفة الجديدة.

ثم اتجهت البحوث إلى اختبار نتائج محددة، مثل قابلية المنشآت المقيدة الموارد للابتكار، بدلا من الاكتفاء بوصف قدرتها على الاستمرار. ومن الأعمال المهمة دراسة سينيارد وزملائها عن التوليف بوصفه مسارا إلى الابتكارية. (Senyard et al., 2014) كما ناقش ديسا وباسو الاختيار بين التحسين والتوليف في الريادة الاجتماعية العالمية. (Desa & Basu, 2013) وتساعد هذه الأعمال على فصل النتائج: استمرار النشاط ليس الابتكار، والابتكار ليس الربحية،

وتوسيع الخدمة ليس بالضرورة زيادة القيمة الاجتماعية. وعندما يختار الباحث نتيجة واحدة، يجب أن يوضح سبب صلتها بالآلية، بدلا من وضع جميع النتائج المرغوبة تحت عنوان فضفاض هو «الأداء الريادي».

وتقدم دراسة ستيفنز وزملائه تنبيها مهما ضد العبارة السهلة القائلة إن التوليف يناسب البدايات لكنه يعوق النمو دائما. فقد اختبرت شروط فعاليته طوليا، وأشارت إلى أهميته لتطوير التنافسية لدى مشروعات في مراحل مبكرة تسعى إلى النمو، مقابل احتمال آثار سلبية لدى منشآت تشغيلية لا تسعى إلى النمو بنشاط. (Steffens et al., 2023) وتقتضي هذه النتيجة قراءة أكثر دقة: ليست مرحلة المشروع وحدها كافية، ولا كثافة التوليف وحدها. وتبقى التطلعات والقدرة على مراجعة الحلول والتعامل مع القيود عناصر تستحق الفحص. كما لا يجوز تحويل نتيجة مشروطة في تصميم محدد إلى علاقة حتمية لكل مشروع طموح أو مستقر.

ومن المراجعات الحديثة المفيدة مراجعة ماتيوس وساركار، التي تناولت المفهوم عبر مراجعة منهجية شملت 126 مقالة، وقدمت عملا لتوضيح تصوره وأجندة بحثه. (Mateus & Sarkar, 2024) ويبدأ مسار القراءة بالمصدر المؤسس، ثم الدراسات التي تميز المفهوم من الارتجال، وأبحاث النتائج والقياس، وأخيرا المراجعات وحدود النطاق. ومن كلمات البحث: التوليف الريادي، إعادة تركيب الموارد، بناء الموارد، قيود الموارد، والتوليف الانتقائي؛ ويقابلها Entrepreneurial Bricolage، Resource Construction، Resource Recombination، Resources at Hand، Selective Bricolage، Parallel Bricolage.وينبغي فصل التوليف بوصفه ممارسة تنظيمية عن استخدام الكلمة مجازيا في حقول أخرى، حتى لا تتضخم المراجعة بمصادر لا تخدم السؤال.

القياس وبناء نموذج بحثي قابل للفحص

يتطلب قياس التوليف الانتقال من الشعارات إلى السلوك. وقد قدم ديفيدسون وبيكر وسينيارد عملا لتطوير مقياس للسلوك التوليفي، بما يدعم الانتقال نحو اختبارات أوسع. (Davidsson et al., 2017) لكن تبني مقياس منشور لا يلغي ضرورة فحص ملاءمته للسياق واللغة ووحدة التحليل. فعبارة عن الموارد المتاحة قد يفهمها مؤسس بوصفها ما يملكه، ويفهمها آخر بوصفها ما يستطيع الحصول عليه عبر شبكة واسعة. لذلك يحتاج التكييف إلى مقابلات معرفية وتجريب أولي، لا ترجمة لغوية فقط. كما يجب ألا تدخل النتيجة المرغوبة في صياغة المؤشر، مثل وصف التوليف بأنه «استخدام مبتكر ناجح للموارد»، ثم اختبار أثره في الابتكار.

ويمكن اقتراح نموذج بعنوان: «التوليف الريادي وتطوير الخدمات في المشروعات الصغيرة: دور تنوع الاستخدامات وإمكان استبدال الحلول المؤقتة». تكون وحدة التحليل مشروعا يعمل على تطوير خدمة خلال مدة معلومة، مع تتبع ترتيبات محددة داخله. ويسأل النموذج كيف ترتبط إعادة

تركيب الموارد المتاحة بإنتاج وظائف جديدة، وما إذا كانت قابلية فصل الأجزاء واستبدالها تؤثر في استمرار المنفعة عند زيادة الطلب. والآلية المقترحة أن التوليف يوسع ما يمكن تنفيذه بالموارد الحالية، لكن استمرار المنفعة يتوقف جزئيا على عدم انغلاق الحل على تركيبات يصعب تعديلها. وهذا بناء مقترح للاختبار، لا علاقة مثبتة بمجرد اتساقها مع مفردات المنظور.

ويمكن اشتقاق ثلاث علاقات محدودة: يرتبط التوليف بتنوع الوظائف المجربة، ويتوسط هذا التنوع العلاقة بين التوليف وتطوير الخدمة، وتضعف المنفعة اللاحقة عندما تتراكم ترتيبات يصعب استبدالها. ويجب تجنب فرض علاقة خطية إيجابية لمجرد أن المفهوم يحمل دلالة إبداعية. فقد تكون الفائدة مختلفة باختلاف المجال والمرحلة. كما لا ينبغي افتراض شكل منحني دون تبرير نظري وبيانات تغطي مستويات كافية من الممارسة. والمطلوب تحديد ما الذي يرفع المنفعة وما الذي يزيد التكلفة، ثم اختيار صياغة العلاقة التي تعكس هاتين الآليتين. فالتعقيد الإحصائي لا يعوض غياب تفسير واضح للاتجاه أو لنقطة التحول المفترضة.

ويستحسن جمع بيانات عن الموارد قبل إعادة التركيب، وعن التعديلات الفعلية، وعن الوظيفة الناتجة وتكلفتها واستمرارها. ويمكن الجمع بين مقابلات الفريق وسجلات العمل وملاحظات الاستخدام، بدلا من الاعتماد على تقدير المدير لجميع المتغيرات في استبانة واحدة. وينبغي قياس قيود الموارد منفصلة عن التوليف، حتى لا تصبح الندرة جزءا من تعريف الممارسة ثم تعود متغيرا مفسرا لها. كما يجب مراعاة السببية العكسية: قد يسمح تحسن الأداء بوقت أكبر للتجريب، وليس العكس فقط. ويظل توثيق الترتيب الزمني واستبعاد بعض البدائل شرطا لادعاء أقوى، مع التصريح بما لا يستطيع التصميم حسمه.

ومن الاستخدامات الخاطئة وصف كل مشروع يعمل بإمكانات قليلة بأنه يمارس التوليف. فقد يستمر المشروع عبر تقليل النشاط أو زيادة جهد العاملين، من دون إعادة تركيب مورد واحد. والإصلاح هو مطالبة الوصف بتحديد موردين أو أكثر، أو استخدام جديد لمورد قائم، وبيان الوظيفة التي نشأت. ومن الأخطاء أيضا نسبة تحسن الخدمة إلى التوليف، بينما جاء التحسن بعد شراء نظام متخصص أدى الوظيفة الأساسية كاملة. وقد يظل للتوليف دور مساعد، لكنه ليس الآلية الرئيسة. وأخيرا، لا يجوز إخفاء العبء البشري داخل عبارة «حل إبداعي»؛ فإذا استلزم الحل عملا إضافيا دائما وغير محتسب، وجب إدخال هذا العبء في تقويم جدواه واستمراريته.

ولتحسين توثيق إعادة التركيب، يمكن إعداد سجل لكل مورد يبين استخدامه السابق، وطريقة الوصول إليه، والتعديل الذي لحقه، ووظيفته داخل الحل. وتضاف قرينة تثبت أن الوظيفة الجديدة لم تكن متاحة بالترتيب السابق، مثل مقارنة إجراءين أو نموذجين متتابعين. ولا يكفي تصوير الأدوات أو حصرها؛ فقد تبقى العناصر نفسها بينما يتغير الربط بينها. ويتيح السجل كذلك تحديد مساهمة كل طرف، وفصل معرفة الاستخدام عن ملكية الأصل، وتجنب نسبة الحل بأكمله إلى صاحب المشروع مع إغفال العمل الجماعي.

ويجب توحيد أساس مقارنة التكلفة الكلية قبل الحكم على كفاءة الحل. فتكلفة التجربة الواحدة لا تقارن مباشرة بتكلفة خدمة مستقرة ذات التزامات مختلفة. يمكن اختيار تكلفة المهمة المكتملة، أو زمن إنجاز الحالة، مع تسجيل الإعادة والأخطاء والدعم المطلوب. ثم تفحص المؤشرات عند أحجام تشغيل متقاربة، أو يصرح باختلاف الحجم وحدود المقارنة. بهذه الطريقة لا ينسب انخفاض الإنفاق إلى التوليف إذا كان سببه حذف وظائف لازمة أو نقل العمل إلى المستفيد، ولا تخفى المنفعة الحقيقية بسبب مقارنة غير متكافئة.

صندوق تطبيقي: اختيار التوليف الريادي واختباره

اختبار التعرف على النظرية. في حالة افتراضية، أعاد مركز تدريب استخدام مواده وقناة تواصله وخبرة موظف لإنشاء متابعة عملية بعد الدورات. حدد الموارد السابقة، والربط الذي حدث بينها، والوظيفة الجديدة. ثم ميز هذا التصرف من حالة مركز آخر اشترى نظام متابعة جاهزا واستخدمه وفق تصميمه المعتاد. لا يتعلق الاختيار بكون الحل الأول أرخص، بل بكون إعادة التركيب جزءا من تفسير نشوء الوظيفة. وإذا لم تستطع تحديد ما تغير في الاستخدام، فربما كانت الحالة عن إدارة موارد قائمة، لا عن توليف ريادي بالمعنى الذي يدرسه الفصل.

تمرين اختر ولا تخمن. أمامك ثلاثة تصرفات: تأجيل التوظيف لتقليل التكلفة، واستخدام جهاز قديم في مهمته الأصلية، وربط بيانات موجودة وخبرة موظفين وأداة بسيطة لتقديم خدمة لم تكن متاحة. اختر التصرف الأقرب للتوليف، ثم اشرح لماذا لا يكفي التصرفان الآخران وحدهما. بعد ذلك أضف معلومة قد تغير اختيارك، مثل أن الخدمة الثالثة كانت وظيفة جاهزة في الأداة منذ البداية. وظيفة التمرين إظهار أن التشخيص يتغير بتغير تفاصيل الفعل. الاسم لا يمنح للمشروع مرة واحدة، بل يستند إلى قرائن قابلة للمراجعة في كل حالة.

اختبار «لأن». أكمل العبارة: «أستخدم منظور التوليف لأن النتيجة نشأت من...». يجب أن تشير الإجابة إلى إعادة تركيب أو إعادة توظيف، لا إلى قلة المال فقط. ثم اكتب العبارة المضادة: «سأضعف هذا التفسير إذا تبين أن...». من الإجابات الممكنة أن المورد الجديد المشترى أدى الوظيفة كاملة، أو أن التحسن جاء من زيادة ساعات العمل دون تغيير الاستخدامات. ومن المفيد أيضا سؤال من نفذوا العمل، لا من وصفوه للإدارة فقط. فقد تبدو العملية ابتكارا في العرض الرسمي، بينما تكشف الممارسة أنها نقل للتكلفة أو للعبء بين الأشخاص.

إشارات التحذير. احذر من تمجيد الندرة، وخلط التوليف بالاقتصاد في الإنفاق، واعتبار كل حل محلي آمنا، وإغفال تكلفة الصيانة والتعديل. ومن الإشارات المنهجية استخدام عبارات قياس تجمع السلوك والنتيجة، مثل «نجد دائما حلولا مبتكرة ناجحة باستخدام مواردنا». فهذه العبارة لا تسمح بفصل الممارسة عن نجاحها. وانتبه كذلك إلى اختيار الحالات الناجحة وحدها. إذا لم تدخل المحاولات المتوقفة أو الترتيبات التي استبدلت، فقد تستنتج أن التوليف مفيد دائما لأنك استبعدت مسبقا كل ما يمكن أن يظهر حدوده أو تكلفته أو فشله.

الروبريك المصغر. قيم التطبيق من 0 إلى 2 في خمسة معايير: تحديد الموارد السابقة، وإثبات إمكان الوصول إليها، ووصف إعادة التركيب، وقياس الوظيفة الجديدة، وفحص التكلفة والبديل. يستخدم المجموع للتعلم ومراجعة الحجة، وليس مقياسا معتمدا للتوليف. وقد تكون الحالة واضحة في أربعة معايير، لكنها ضعيفة في إثبات الإتاحة الفعلية، فيبقى الاستنتاج ناقصا. كما لا تمنح الدرجة المرتفعة حكما بأن الحل جيد أخلاقيا أو اقتصاديا. التعرف على الآلية وتقويم نتائجها مهمتان متصلتان، لكن نجاح الأولى لا يحسم الثانية ولا يغني عن أدلتها الخاصة.

مقارنة النظرية بمنافستها. قارن التوليف بالحصول على موارد مصممة مسبقا للوظيفة، ثم قارنه بالارتجال. اسأل في المقارنة الأولى: هل نشأ الحل من إعادة تعريف استخدام الموجود، أم من تأمين مدخل معروف؟ وفي الثانية: هل العنصر الفاصل هو طبيعة الموارد والربط، أم تقارب التصميم والتنفيذ زمنيا؟ يمكن أن يكون الحل توليفيا ومخططا، أو مرتجلا ومعتمدا على موارد جديدة. وإذا اجتمع المنظوران، فحدد الجزء الذي يفسره كل منهما. لا تستخدم الجمع لإلغاء الاختبار الفاصل، بل لتوضيح اختلاف السؤالين داخل حدث واحد أو سلسلة أحداث مترابطة.

تطبيق على نموذج الباحث. اختر ترتيبا واحدا في مشروعك المدروس، وارسم له وصفا قبل التعديل وبعده: الموارد، والوظائف، والأشخاص، والتكلفة، وحدود الاستخدام. ثم حدد ما إذا كان سؤالك عن حدوث التوليف أو نتائجه أو استمراره. ضع نتيجة يمكن قياسها بصورة مستقلة، وتفسيرا بديلا واحدا على الأقل، ومعلومة قد تدفعك إلى رفض اختيارك النظري. وإذا كان سياقك يعاني ندرة ممتدة، فلا تنقل الاستنتاج تلقائيا من تجربة مؤقتة إلى سنوات من الضغط. سجل هذا الاختلاف بوصفه شرط نطاق يحتاج إلى اختبار، لا تفصيلا خلفيا يمكن تجاوزه في المناقشة.

ثالثا: المقارنة داخل العائلة وخريطة الاختيار

تساعد المقارنة على منع اختيار النظرية بحسب الكلمات المشتركة وحدها. فالوسائل والتجريب والعلاقات تظهر في المنظورين، لكن وظيفتها ليست واحدة. في التأثيرية يسأل الباحث كيف يتشكل المسار والغاية من الفعل والالتزامات؛ وفي التوليف يسأل كيف تنتج الموارد المتاحة وظيفة جديدة عبر إعادة التركيب. وقد أظهرت المقارنة السلوكية بين التأثيرية والسببية والتوليف وجود تقاطعات مع بقاء فروق تستحق التحليل. (Fisher, 2012) لذلك لا يصح تحويل حضور كلمة «المتاح» إلى دليل كاف على النظريتين معا. المطلوب تحديد الظاهرة التي لن يفهمها القارئ جيدا إذا حذفت العدسة المختارة من التفسير.

معيار الاختيار	التأثيرية	التوليف الريادي

معيار الاختيار	التأثيرية	التوليف الريادي
السؤال المركزي	كيف يتشكل مسار الفعل وغاياته تحت عدم اليقين؟	كيف تنشأ وظيفة جديدة من موارد متاحة؟
نقطة الانطلاق	وسائل يستطيع الفاعل التحرك بها	عناصر يمكن إعادة استخدامها أو تركيبها
موضع التغير الأبرز	الغايات والالتزامات وحدود المسار	استخدامات الموارد والعلاقات الوظيفية بينها
الدليل الفاصل	التزام أو تجربة يسهمان في إعادة تشكيل الغاية	إعادة تركيب يمكن ربطها بوظيفة لم تكن متاحة
ما لا يكفي لإثباتها	غياب الخطة أو وجود شراكة	قلة المال أو انخفاض التكلفة
الخطر التحليلي	الخلط بين المرونة غير المنضبطة ومنطق الفعل	الخلط بين التعويض عن النقص وبناء استخدام جديد
النتيجة غير المضمونة	النجاح أو عدالة المشاركة	الجودة أو الاستدامة أو قابلية التوسع

وتبدأ خريطة الاختيار من السؤال المراد تفسيره، ثم تنتقل إلى القرينة. إذا كان الهدف ثابتا لكن الموارد أعيد تركيبها، فالتوليف أقرب. وإذا تغير الهدف بسبب التزامات أطراف جديدة، فالتأثيرية أقرب. وإذا كان التغيران حاضرين، فلا يكفي وصف الحالة بالمزيج؛ بل يجب بيان العلاقة بينهما. فقد تتيح إعادة تركيب الموارد تجربة أولية تجذب شريكا، أو يتيح التزام شريك الوصول إلى عناصر يعاد توليفها. أما إذا لم يظهر تغير في الغايات ولا في استخدامات الموارد، فقد يكون من الأنسب اختيار تفسير آخر، حتى لو كان المشروع ناشئا والبيئة صعبة والفريق يصف نفسه بالمبادرة والمرونة.

رابعا: التكامل دون تكرار أو تضخم نظري

يمكن بناء تكامل مفيد عندما يفسر كل منظور انتقالا مختلفا. في مثال تحليلي، يبدأ الفريق بتوليف موارد متاحة لإنتاج نموذج أولي محدود، ثم يحصل على التزام عميل يغير غاية الخدمة. يفسر التوليف هنا كيفية إتاحة التجربة، وتفسر التأثيرية كيفية تحول الالتزام إلى إعادة تشكيل المسار. ويمكن أن ينعكس الترتيب: يبدأ الفريق باتفاق يتيح موارد وعلاقات، ثم يعيد تركيبها لتقديم حل. ولا ينبغي افتراض تسلسل واحد لجميع الحالات. القيمة العلمية تأتي من توثيق ترتيب

الأحداث وسبب الانتقال، لا من وضع سهم ثابت بين اسمين نظريين لأنهما يتجاوران في أدبيات ريادة الأعمال.

ولمنع التضخم، يجب فصل المؤشرات المشتركة ظاهريا. فالتواصل مع العملاء قد يقاس بوصفه بحثا عن معلومات، أو بناء التزام، أو وصولا إلى موارد؛ وهذه وظائف مختلفة. وإذا استخدم الباحث الأسئلة نفسها لقياس التأثيرية والتوليف، فقد يصنع تداخلا قياسيا ثم يفسره بوصفه تكاملا نظريا. والأفضل تحديد واقعة أو سلوك يميز كل بناء، ثم اختبار ما يضيفه إلى التفسير. كما لا يلزم إدخال النظريتين إذا كانت إحداهما تفسر المسألة كاملة. التكامل ليس هدفا مستقلا، وعدد النظريات لا يقيس عمق الدراسة؛ العمق هو القدرة على تحديد آلية لا تكرر أخرى، وعلى بيان الحد الذي تتوقف عنده كل عدسة.

وقبل اعتماد الاختيار، يكتب الباحث وصفا للظاهرة دون أسماء النظريات، ثم يضيف لكل عدسة الآلية التي لا يشرحها الوصف وحده. إذا لم تتغير الحجة بعد حذف الاسم، فالاستخدام لا يزال شكليا. وإذا كانت الملاحظات نفسها تؤيد العدستين من دون تمييز، فيجب تحسين الدليل أو تضييق السؤال. ولا يعالج هذا الضعف بتوسيع النموذج، بل بتحديد حدث فاصل يمكن للقارئ تتبع أثره ومناقشة تفسيره داخل الفترة المدروسة.

خامسا: تمرين ختامي وخلاصة الفصل

افترض أن فريقا في مدينة يمنية يريد تقديم خدمات تطوير مهني للمشروعات الصغيرة. بدأ باستخدام مواد وخبرات وعلاقات متاحة، ثم صمم خدمة متابعة بسيطة من أدوات قائمة. بعد التجريب، التزمت مجموعة من المستفيدين بالمشاركة بشرط تحويل التركيز من المحاضرات إلى حل مشكلات تشغيلية محددة. هذه حالة تعليمية افتراضية، وليست وصفا لدراسة ميدانية. حدد أين يظهر التوليف، وأين تظهر التأثيرية، ثم اكتب تفسيرا بديلا لكل منهما. بعد ذلك حدد معلومة واحدة تحتاج إلى جمعها قبل الحكم: هل تغيرت الوظيفة بسبب إعادة التركيب فعلا؟ وهل تغيرت الغاية بسبب الالتزام، أم كانت مقررة قبل ظهوره؟

ثم عدل الحالة: افترض أن الطلب أصبح معروفا والخدمة مستقرة، لكن الترتيبات اليدوية رفعت عبء العمل وكثرت أخطاؤها. لا تجب بأن الحل هو المزيد من التأثيرية أو المزيد من التوليف تلقائيا. افحص ما إذا كانت المشكلة أصبحت تشغيلية، وما إذا كان استبدال بعض الترتيبات هو الاستجابة الأفضل. والخلاصة أن التأثيرية تفسر كيف يصنع الفاعلون مسارا قابلا للتشكل، بينما يفسر التوليف كيف يبنون استخدامات جديدة لما يستطيعون الوصول إليه. كلاهما يوسع فهم الفعل الريادي، ولا يلغي الحاجة إلى الموارد أو التخطيط أو التحقق. ويبدأ الاستخدام العلمي الجيد حين يستطيع الباحث أن يبين لماذا اختار العدسة، وما الذي يضعفها، ومتى ينبغي الانتقال إلى تفسير آخر.

المراجع

Arend, R. J., Sarooghi, H., & Burkemper, A. (2015). Effectuation as ineffectual? Applying the 3E theory-assessment framework to a proposed new theory of entrepreneurship. *Academy of Management Review, 40*(4), 630-651. https://doi.org/10.5465/amr.2014.0455

Baker, T., Miner, A. S., & Eesley, D. T. (2003). Improvising firms: Bricolage, account giving and improvisational competencies in the founding process. *Research Policy, 32*(2), 255-276. https://doi.org/10.1016/S0048-7333(02)00099-9

Baker, T., & Nelson, R. E. (2005). Creating something from nothing: Resource construction through entrepreneurial bricolage. *Administrative Science Quarterly, 50*(3), 329-366. https://doi.org/10.2189/asqu.2005.50.3.329

Chandler, G. N., DeTienne, D. R., McKelvie, A., & Mumford, T. V. (2011). Causation and effectuation processes: A validation study. *Journal of Business Venturing, 26*(3), 375-390. https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.10.006

Davidsson, P., Baker, T., & Senyard, J. M. (2017). A measure of entrepreneurial bricolage behavior. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, 23*(1), 114-135. https://doi.org/10.1108/IJEBR-11-2015-0256

Desa, G., & Basu, S. (2013). Optimization or bricolage? Overcoming resource constraints in global social entrepreneurship. *Strategic Entrepreneurship Journal, 7*(1), 26-49. https://doi.org/10.1002/sej.1150

Dew, N., Read, S., Sarasvathy, S. D., & Wiltbank, R. (2009). Effectual versus predictive logics in entrepreneurial decision-making: Differences between experts and novices. *Journal of Business Venturing, 24*(4), 287-309. https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2008.02.002

Dew, N., Sarasvathy, S. D., Read, S., & Wiltbank, R. (2009). Affordable loss: Behavioral economic aspects of the plunge decision. *Strategic Entrepreneurship Journal, 3*(2), 105-126. https://doi.org/10.1002/sej.66

Di Domenico, M. L., Haugh, H., & Tracey, P. (2010). Social bricolage: Theorizing social value creation in social enterprises. *Entrepreneurship Theory and Practice, 34*(4), 681-703. https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00370.x

Duymedjian, R., & Rüling, C.-C. (2010). Towards a foundation of bricolage in organization and management theory. *Organization Studies, 31*(2), 133-151. https://doi.org/10.1177/0170840609347051

Effectuation.org. (n.d.). The five principles of effectuation. https://effectuation.org/the-five-principles-of-effectuation

Fisher, G. (2012). Effectuation, causation, and bricolage: A behavioral comparison of emerging theories in entrepreneurship research. *Entrepreneurship Theory and Practice, 36*(5), 1019-1051. https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2012.00537.x

Garud, R., & Karnøe, P. (2003). Bricolage versus breakthrough: Distributed and embedded agency in technology entrepreneurship. *Research Policy, 32*(2), 277-300. https://doi.org/10.1016/S0048-7333(02)00100-2

Grégoire, D. A., & Cherchem, N. (2020). A structured literature review and suggestions for future effectuation research. *Small Business Economics, 54*, 621-639. https://doi.org/10.1007/s11187-019-00158-5

Mateus, S., & Sarkar, S. (2024). Bricolage: A systematic review, conceptualization, and research agenda. *Entrepreneurship & Regional Development, 36*(7-8), 833-854. https://doi.org/10.1080/08985626.2024.2303426

Read, S., Dew, N., Sarasvathy, S. D., Song, M., & Wiltbank, R. (2009). Marketing under uncertainty: The logic of an effectual approach. *Journal of Marketing, 73*(3), 1-18. https://doi.org/10.1509/jmkg.73.3.001

Read, S., Sarasvathy, S. D., Dew, N., & Wiltbank, R. (2016). Response to Arend, Sarooghi, and Burkemper (2015): Cocreating effectual entrepreneurship research. *Academy of Management Review, 41*(3), 528-536. https://doi.org/10.5465/amr.2015.0180

Read, S., Song, M., & Smit, W. (2009). A meta-analytic review of effectuation and venture performance. *Journal of Business Venturing, 24*(6), 573-587. https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2008.02.005

Salajegheh, N., Khaleghi Forghani, A., Galkina, T., Aeeni, Z., & Akbari, M. (2025). Taking stock and looking ahead: A systematic literature review of effectuation research. *Review of Managerial Science, 19*, 2495-2527. https://doi.org/10.1007/s11846-024-00820-7

Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management Review, 26*(2), 243-263. https://doi.org/10.5465/amr.2001.4378020

Sarasvathy, S. D. (2008). *Effectuation: Elements of entrepreneurial expertise*. Edward Elgar Publishing. https://doi.org/10.4337/9781848440197

Sarasvathy, S. D., & Dew, N. (2005). New market creation through transformation. *Journal of Evolutionary Economics, 15*, 533-565. https://doi.org/10.1007/s00191-005-0264-x

Sarasvathy, S. D., & Ramesh, A. (2019). An effectual model of collective action for addressing sustainability challenges. *Academy of Management Perspectives, 33*(4), 405-424. https://doi.org/10.5465/amp.2017.0090

Senyard, J., Baker, T., Steffens, P., & Davidsson, P. (2014). Bricolage as a path to innovativeness for resource-constrained new firms. *Journal of Product Innovation Management, 31*(2), 211-230. https://doi.org/10.1111/jpim.12091

Smolka, K. M., Verheul, I., Burmeister-Lamp, K., & Heugens, P. P. M. A. R. (2018). Get it together! Synergistic effects of causal and effectual decision-making logics on venture performance. *Entrepreneurship Theory and Practice, 42*(4), 571-604. https://doi.org/10.1177/1042258718783429

Steffens, P. R., Baker, T., Davidsson, P., & Senyard, J. M. (2023). When is less more? Boundary conditions of effective entrepreneurial bricolage. *Journal of Management, 49*(4), 1277-1311. https://doi.org/10.1177/01492063221077210

Wiltbank, R., Dew, N., Read, S., & Sarasvathy, S. D. (2006). What to do next? The case for non-predictive strategy. *Strategic Management Journal, 27*(10), 981-998. https://doi.org/10.1002/smj.555

الفصل 63

الكيانات النظرية المالكة في هذا الفصل: MT-0040 - نظرية السلوك المخطط؛ MT-0041 - نموذج الحدث الريادي؛ MT-0042 - منظور اكتشاف الفرص؛ MT-0082 - منظور خلق الفرص.

النية والحدث الريادي واكتشاف الفرص وخلقها

مدخل: أسئلة متجاورة لا إجابة واحدة

قد يرغب شخص في تأسيس مشروع، لكنه لا يعرف ماذا سيقدم، وقد يتعرف شخص آخر على مشكلة تجارية واضحة، لكنه لا يريد أن يصبح رائد أعمال. وقد تبدأ مجموعة بتجربة صغيرة لا تملك عند انطلاقها تصورا مستقرا للعميل أو للخدمة، ثم تتشكل بين أعضائها ومستخدميها علاقة اقتصادية لم تكن محددة من قبل. هذه الحالات ليست درجات على سلم واحد بالضرورة؛ إنها تكشف اختلاف السؤال الذي يحاول الباحث الإجابة عنه: كيف تتكون النية؟ ما الذي يحرك الانتقال؟ كيف يتعرف الفاعل على إمكانية اقتصادية؟ وكيف تسهم أفعاله في تكوينها؟

يعالج هذا الفصل هذه الأسئلة من خلال 4 كيانات متمايزة. نظرية السلوك المخطط نظرية نفسية لتفسير النية والسلوك المحدد، ونموذج الحدث الريادي يركز على الرغبة والجدوى المدركتين والاستعداد للفعل ضمن سياق يزعزع استمرار المسار القائم. أما اكتشاف الفرص وخلقها فهما منظوران نظريان يختلفان في تفسير منشأ الفرصة ودور الفعل في تكوينها. ولا تصبح هذه الكيانات نظرية واحدة لمجرد استخدامها في دراسات ريادة الأعمال.

تجمع خريطة النسب هنا مسارين. يمتد المسار الأول من بحوث المعتقدات والمواقف والسلوك إلى دراسة نية تأسيس المشروع، ويلتقي بالمسار الاجتماعي الذي يدرس الانتقال إلى الفعل الريادي. ويمتد المسار الثاني من الاقتصاد ودراسة المعرفة المتفاوتة في السوق إلى البحث في العلاقة بين الفاعل والفرصة، ثم إلى التفسيرات التي تمنح التفاعل والتجريب دورا في نشوء ما يصبح قابلا للتبادل. الالتقاء يقع عند المشروع الجاري تكوينه، لا عند افتراض تطابق أصول هذه المسارات.

نقطة الدخول	الكيان الأقرب	الدليل الذي يحتاجه الباحث
تفاوت نية التأسيس	نظرية السلوك المخطط	معتقدات وتقييمات ونية وسلوك متوافق التحديد
انتقال من مسار مستقر إلى مبادرة	نموذج الحدث الريادي	توقيت حدث وتغير في الرغبة والجدوى والاستعداد
التعرف على إمكانية سابقة للفعل	منظور اكتشاف الفرص	تغير أو فجوة ومعلومات سابقة واختلاف في التعرف
تشكل إمكانية عبر التفاعل	منظور خلق الفرص	تعاقب أفعال والتزامات وتحولات في موضوع التبادل

لا يعيد الفصل شرح منطق إدارة الفعل تحت عدم اليقين؛ فهذا موضوع الفصل 62. والاستدعاء هنا محدد: قد يستخدم الباحث ذلك الفصل لتفسير طريقة اتخاذ القرار بعد تشكل النية أو أثناء تطور المشروع، بينما يستعمل هذا الفصل لتفسير تكون النية أو منشأ الفرصة. ولا ينبغي تحويل ترتيب القراءة إلى ادعاء بأن كل مشروع يمر بالمراحل نفسها أو يتبع المسار السببي نفسه.

أولا: نظرية السلوك المخطط

(Theory of Planned Behavior)

المشكلة المؤسسة والأصل العلمي

لم تظهر نظرية السلوك المخطط لتحديد أصحاب الشخصية الريادية، بل لمعالجة مشكلة أوسع: لماذا لا يكفي أن يحمل الإنسان موقفا إيجابيا من نشاط لكي يقوم به؟ قد يقدر الاستقلال المهني، ولكنه يتوقع معارضة أسرته، أو يعتقد أنه لا يستطيع الوصول إلى الموارد المطلوبة. ولذلك لا يستدل من محبته لفكرة ريادة الأعمال على استعداده لتنفيذ سلوك تأسيسي محدد. المسافة بين التقييم العام والسلوك المقصود هي موضع العمل النظري، لا وصف بعض الناس بأنهم أكثر طموحا من غيرهم.

قدم إيسك أجزن الصياغة المبكرة للنظرية في فصل نشر سنة 1985، ثم عرض بناءها وأدلتها وأسئلتها في المقال المؤسس الشهير سنة 1991. وهي امتداد لمسار الفعل المعلل الذي ارتبط بأجزن ومارتن فيشباين، مع إدخال التحكم السلوكي المدرك لمعالجة السلوك الذي لا يخضع بالكامل للإرادة. أصلها علم النفس الاجتماعي، وتصنيفها نظرية تفسيرية قابلة للاختبار؛ أما الرسم الذي يصل بين متغيراتها فهو تمثيل لنموذج منها، وليس بديلا عن افتراضاتها. (Ajzen, 1985)

تتمثل بنيتها المختصرة في أن الموقف من السلوك، والمعيار الذاتي، والتحكم السلوكي المدرك تسهم في تكوين النية. وتسهم النية، مع ما يتاح من تحكم فعلي، في تفسير وقوع السلوك. ويمكن للتحكم المدرك المساعدة في التنبؤ بالسلوك عندما يعكس التحكم الفعلي بصورة مناسبة. هذا التمييز يمنع اختزال النظرية في شعار يقول إن الإنسان يحقق ما ينويه، كما يمنع مساواة الثقة الشخصية بالموارد والسلطات والفرص المتاحة فعلا. (Ajzen, 1991)

انتقلت النظرية إلى ريادة الأعمال لأنها توفر لغة أدق من القوائم الواسعة للسمات. فإذا كان موضوع البحث نية إنشاء مشروع، أمكن تحديد تقييم الشخص لهذا الفعل، وما يتصوره من قبول مرجعي، وما يدركه من قدرة على التنفيذ. قدمت مقارنة كروغر وزملائه بين نماذج النية مثالا معروفا على اختبار بدائل تفسيرية بدلا من الاكتفاء بإضافة عوامل كثيرة إلى معادلة واحدة. ولا يعني نجاح نموذج في مقارنة محددة أن كل نموذج منافس أصبح غير صالح في جميع المجتمعات. (Krueger et al., 2000)

ينبغي أيضا تجنب قراءة كلمة المخطط على أنها تعني وجود خطة أعمال مكتوبة. موضوع النظرية نية سلوكية وتقديرات ذات صلة بالفعل، لا جودة الوثيقة الاستثمارية. ويمكن لصاحب نية واضحة أن يتحرك بخطوات قصيرة، كما يمكن لحامل خطة مفصلة أن يكون ضعيف الالتزام بتنفيذها. لذلك فإن استخدام عدد صفحات الخطة مؤشرا مباشرا على النية يخلط منتجا كتابيا بحالة استعداد نفسي، ما لم يقدم الباحث حجة قياس مستقلة تربطهما في سلوكه المحدد.

المفاهيم والافتراضات والآلية التفسيرية

الموقف من السلوك (Attitude toward the Behavior) هو تقييم أداء فعل معين، وليس الموقف العام من النجاح أو الاستقلال. والفرق عملي: الإعجاب بأصحاب المشروعات لا يساوي تقييم تأسيس مشروع شخصي خلال فترة معينة. أما المعيار الذاتي (Subjective Norm) فيعبر عن الضغط الاجتماعي المدرك من مراجع مهمة، لا عن مقدار الدعم الذي حصل عليه الشخص بالفعل. والتحكم السلوكي المدرك (Perceived Behavioral Control) يتعلق بما يعتقده الفرد عن قدرته وتحكمه في الأداء. والنية (Intention) استعداد لأداء السلوك المحدد، وليست مجرد أمنية محببة أو موافقة على أهميته.

لفهم الفرق، نتخيل مهندسة تفكر في تأسيس خدمة صيانة. قد ترى أن التأسيس مفيد وممتع؛ وهذا تقييم. وقد تعتقد أن أسرتها تتوقع منها البقاء في وظيفة مستقرة؛ وهذا ضغط معياري مدرك. وقد تثق بمهارتها الفنية، لكنها لا ترى أنها تتحكم في وقتها أو في الوصول إلى مقر مناسب؛ وهذا تقدير للتحكم. وقد تقرر رغم ذلك البدء خلال 6 أشهر؛ وهذه نية. لا تقدم هذه الجمل نتائج دراسة، بل تفصل مفاهيم يسهل أن تندمج خطأ داخل سؤال واحد غامض.

تستند التقييمات إلى معتقدات سلوكية تتعلق بالنتائج المحتملة وقيمتها، وتستند المعايير إلى معتقدات عن توقعات المراجع، ويستند التحكم إلى معتقدات عن العوامل الميسرة والمعيقة وقوتها.

ويمكن أن تكون هذه المعتقدات غير دقيقة. فلا تفترض النظرية أن الأفراد يحوزون معلومات كاملة أو يحسبون المنافع حسابا مثاليا. من ينوي التأسيس بناء على تقدير خاطئ للطلب يظل صاحب نية قابلة للتفسير نفسيا، لكنه لا يملك بذلك برهانا على وجود فرصة مربحة.

تتضح الآلية عند فصل الخلفية عن الوسيط القريب. فإذا زادت خبرة التدريب من النية، فإن عبارة التدريب مفيد لا تكفي. ينبغي بيان ما تغير: هل عدل التدريب توقعات الدخل والاستقلال؟ هل غير تصور قبول الأسرة؟ هل أعاد تقدير صعوبة الوصول إلى العميل؟ يستطيع الباحث عندئذ اشتقاق مسار محدد بدلا من رسم سهم مباشر من كل متغير خلفي إلى النية. وإذا افترض أثرا مباشرا باقيا فعليه تفسير الآلية التي لم تلتقطها المكونات المعروفة.

ليس التحكم المدرك مرادفا بسيطا للفاعلية الذاتية. ناقش أجزن وجود مكون يرتبط بسهولة الأداء أو صعوبته، وآخر يرتبط بمدى خضوع الأداء لتحكم الفاعل. ولا يصح توزيع الأول آليا على العوامل الداخلية والثاني على العوامل الخارجية؛ فهذا فصل يحتاج إلى فحص. وفي مثال المهندسة قد تؤثر خبرة سابقة مع الممولين في ثقتها التنفيذية وفي إدراكها للتحكم معا، مع أن منشأ الخبرة تفاعل خارجي. (Ajzen, 2002)

مستوى التحليل الأصلي فردي. أما الانتقال إلى نية فريق فيقتضي تعريف من ينوي، وكيف تتكون النية المشتركة، وهل يملك الأعضاء سلطة اتخاذ القرار نفسه. متوسط إجابات أفراد مختلفي الأدوار ليس نية جماعية تلقائيا. فإذا أراد عضو تأسيس شركة، وأراد آخر تقديم مساعدة مؤقتة، فإن دمج الدرجتين قد ينتج رقما لا يمثل أي قرار حقيقي. والبيانات المتداخلة داخل فرق أو جامعات تحتاج إلى معالجة بنائها، لا إلى تجاهل الاعتماد بينها.

تستخدم دراسات كثيرة صياغة إضافية لآثار الموقف والمعيار والتحكم في النية، لكن عرضها باعتبارها الشكل الوحيد الممكن تضييق غير لازم. تشير مناقشات أجزن اللاحقة إلى أهمية العلاقات الشرطية أيضا. وفي التطبيق البحثي ينبغي إعلان الصياغة المختبرة وتبريرها، وعدم الانتقال إلى التفاعلات لمجرد أنها حسنت الملاءمة بعد الاطلاع على النتائج. الفارق بين فرضية سابقة وتحليل استكشافي جزء من معنى الدليل نفسه. (Ajzen, 2020)

النطاق والحدود وما لا يصح استنتاجه

تصلح النظرية عندما يستطيع الباحث تحديد سلوك ذي معنى، وتحديد من سيؤديه وفي أي سياق وفترة. أما سؤال هل تريد أن تكون رياديا يوما ما فيخلط هوية مستقبلية غير محددة بأفعال تأسيس متباينة. وقد يجيب المشاركون عن العمل الحر، أو تأسيس شركة موظفين، أو بيع منتجات عرضية، مع أنهم يضعون العلامة أمام العبارة نفسها. لذلك تبدأ سلامة الاستخدام بتحديد الفعل قبل حساب معاملات الارتباط، لا بعد ظهور نتائج مربكة.

يجب أن تتوافق المقاييس في هدفها وفعلها وسياقها وزمنها. فمن يقيس نية إطلاق متجر إلكتروني خلال سنة ثم يقيس حضور ندوة خلال أسبوعين لا يختبر العلاقة بين النية وذلك السلوك نفسه. حضور الندوة قد يكون خطوة مساعدة، لكنه ليس بديلا تعريفيا عن إطلاق المتجر. وكذلك لا يصلح تسجيل المشروع قانونيا وحده مؤشرا دائما على تشغيله؛ فقد يوجد تسجيل بلا نشاط، وقد يبدأ نشاط تجريبي قبل اكتمال بعض إجراءاته التنظيمية.

لا تختزل فجوة النية والفعل في ضعف الشخصية. يمكن أن تتغير النية، أو تظهر معلومات تجعل التراجع عقلانيا، أو تتعطل الموارد، أو تختلف المقاييس. وقد يقرر صاحب مشروع إلغاءه بعد اكتشاف ضرر محتمل على المستخدمين. عد هذا التراجع فشلا نفسيا لمجرد أنه خالف النية الأولى يحول النموذج إلى حكم أخلاقي على الفرد. الأدق أن يسجل الباحث متى تغير القرار ولماذا، ويفصل الامتناع المبرر عن العجز عن تنفيذ نية ما زالت قائمة.

تقدم الدراسات الطولية دليلا أنسب لسؤال الانتقال من النية إلى الفعل من استبانة تجمع كل شيء في وقت واحد. درس كاوتونن وزملاؤه نيات التأسيس والسلوك اللاحق في عينة من البالغين في النمسا وفنلندا، ووفرت دراستهم دعما لاستخدام النظرية خارج الاقتصار على طلاب الجامعة. لكن هذا الدعم لا يحول التنبؤ إلى يقين فردي، ولا يسمح بنقل معاملات الدراسة كما هي إلى سوق مختلفة. (Kautonen et al., 2015)

وأظهرت دراسة فان خيلدرن وزملائه أهمية التنظيم الإرادي والانفعالات المتعلقة بالفعل في فهم ما يحدث بعد تكون النية. توظيف هذا الامتداد لا يقتضي استبدال النظرية، بل يقتضي تحديد السؤال الجديد: هل ندرس بناء الرغبة في الفعل، أم تنفيذ قرار سبق اتخاذه؟ يحتاج السؤال الثاني إلى قياسات وتوقيت مختلفين. وإذا أضاف الباحث الخوف والشك فعليه التمييز بينهما وبين توقع صعوبة الأداء، حتى لا يعيد تسمية التحكم المدرك. (van Gelderen et al., 2015)

لا تستخدم النظرية وحدها لتفسير ربحية المشروع أو نشوء صناعة أو عدالة النظام الريادي. هذه نتائج تتطلب مستويات وآليات إضافية. كما لا ينبغي أن تصبح تفسيرا نفسيا بديلا عن وصف عائق مادي واضح؛ فإذا تعذر الوصول إلى خدمة أساسية، فرفع الثقة ليس إصلاحا لذلك العائق. ويظهر الاستخدام الخاطئ عندما يستنتج الباحث أن انخفاض النية دليل على افتقار مجموعة اجتماعية إلى الروح الريادية، دون فحص ما تواجهه من تكاليف أو مخاطر أو قيود مختلفة.

المنافسة والتكامل والاختبار الفاصل

أقرب المنافسين هنا نموذج الحدث الريادي، لكنه لا يكرر الكلمات نفسها في ترتيب آخر. إذا كان السؤال عن تفاوت النيات في لحظة معينة، فالبناء النفسي للسلوك المخطط نقطة بدء مناسبة. وإذا كانت المشكلة انتقال أفراد من استمرار مهني مألوف إلى التفكير الجاد في مشروع بعد تغير ذي معنى، فإن منطق الحدث يستحق اختبارا مستقلا. ولا يعني هذا أن الأول يمنع دراسة الأحداث أو أن الثاني لا يدرس النية؛ إنما يختلف مركز الثقل الذي ينبغي أن تعكسه الفرضيات والبيانات.

قد تتقارب الرغبة المدركة مع الموقف، والجدوى المدركة مع التحكم، لكن التقارب لا يمنح الباحث حق استخدام مقياس واحد تحت اسمين ثم تقديمهما بوصفهما آليتين مستقلتين. ويمكن صياغة السؤال الفاصل هكذا: ما الذي يضيفه كل متغير إلى فهم الحالة، بعد ضبط أقرب مفهوم إليه؟ إذا لم توجد إجابة نظرية، فإن الاحتفاظ بالاسمين يزيد التعقيد ولا يزيد التفسير. وقد يعكس الارتباط المرتفع تطابق التعريفات، أو طريقة السؤال، أو تداخلا حقيقيا ينبغي الاعتراف به.

اختبر شلايغل وكوينغ نماذج النية ودمجها باستخدام التحليل البعدي، وتكمن أهمية عملهما في نقل المقارنة من انتقاء دراسة تؤيد التفضيل الشخصي إلى تقويم أوسع للعلاقات. ومع ذلك لا يغني التكامل الإحصائي عن فحص مستوى التحليل والافتراضات في الدراسة الجديدة. يظل على الباحث أن يبين لماذا يحتاج عناصر من أكثر من نموذج، وأي علاقة لم يعد النموذج الأبسط قادرا على تفسيرها ضمن سؤاله المحدد. (Schlaegel & Koenig, 2014)

وتكمل النظرية المعرفية الاجتماعية تفسير التعلم والفاعلية الذاتية عندما تكون آلية اكتساب الاعتقاد بالقدرة هي المشكلة المركزية؛ ويرجع تأصيلها إلى الفصل 18. ولا تستدعى لمجرد ظهور كلمة الثقة. فإذا كانت الدراسة تقتصر على قياس التحكم المدرك والنية، فقد لا تحتاج ملفا تفسيريا إضافيا. أما إذا كانت تختبر كيف تغير خبرة نجاح مباشرة أو ملاحظة أداء نموذج قريب تقدير القدرة، فهناك وظيفة سببية محددة لهذا الاستدعاء.

ويمكن الاستفادة من منظوري الفرصة في هذا الفصل دون الخلط بينهما وبين مكونات النية. فقد يكتشف شخص فجوة في خدمة معينة ثم يقيم جدوى الدخول إليها، وقد تتغير نيته بعد تفاعل يعيد تشكيل الخدمة. لكن وجود تقييم إيجابي لا يحسم منشأ الفرصة. ويصبح التكامل سليما إذا فصل الباحث بين معلومة تتعلق بإمكانية اقتصادية، وتقدير شخصي للفعل، والتزام سلوكي، ثم حدد الترتيب الزمني الذي يفترضه لكل علاقة.

هناك اختبار عملي آخر يتعلق بالبدائل المهنية. قد يبدو انخفاض نية التأسيس نتيجة موقف سلبي منه، بينما يكون سببه ظهور بديل وظيفي أكثر جاذبية. لذلك ينبغي للباحث ألا يفسر الدرجة المنخفضة بوصفها رفضا مطلقا لريادة الأعمال. وفي تصميم مقارن يمكن سؤال الأفراد عن خيارات محددة متقاربة في الأفق الزمني، مع تجنب افتراض أن عدم اختيار التأسيس يعني اختيار البطالة أو غياب الطموح. هذا يوسع دقة المقارنة دون إدخال متغيرات لا لزوم لها.

أما التعارض بين نية الشخص وتوقعات أسرته فيحتاج إلى تمييز الموافقة المدركة من الالتزام بالامتثال. فقد يدرك رفضا قويا ولا يعده حاسما، وقد يتوقع موافقة لكنه لا يريد المشروع. ومن ثم لا يعوض قياس عدد أفراد الأسرة العاملين في التجارة قياس المعيار المتعلق بالسلوك. العدد معلومة خلفية، وقد يعمل عبر الخبرة أو الموارد أو التعلم، وليس معنى معياريا ثابتا في جميع البيئات.

في التطبيق التنظيمي الداخلي، يمكن أن تتعلق النية باقتراح مبادرة لا بتأسيس شركة مستقلة. يتغير عندها السلوك المرجعي: من يملك اعتماد المبادرة، وما المهام الداخلة تحت سيطرة الموظف، وما الذي يتطلب موافقة الإدارة؟ إذا قاس الباحث نية تقديم مقترح ثم استخدم نجاح المنتج نتيجة نهائية مباشرة، فإنه حمل النية مسؤولية سلسلة قرارات لا يملكها المجيب. التكامل الجيد يتبع انتقال السلطة والمسؤولية، ولا يختزل السلسلة في شخص واحد.

التشغيل البحثي والتطبيقات المعاصرة

يمكن بناء نموذج افتراضي بعنوان: أثر برنامج تجريبي لتعلم ريادة الأعمال في نية إطلاق خدمة مهنية، ودور التحكم المدرك في الانتقال إلى أول تعاقد. وحدة التحليل هي الفرد المؤهل لممارسة النشاط. يقاس الوضع السابق للتدخل، ثم المعتقدات والتحكم والنية بعده، ثم السلوك في موعد لاحق. وليست الفرضية أن التدريب يخلق رواد أعمال حتما، بل أنه قد يغير اعتقادات محددة، وأن تغيرها قد يرتبط بانتقال يمكن رصده وتحديد شروطه.

يفضل أن يعكس التدخل آلية معلنة. فإذا تضمن محاكاة تفاوض مع عميل، يكون من المعقول فحص تغير تقدير القدرة على التواصل والتسعير. وإذا اقتصر على قصص نجاح، فقد يؤثر في جاذبية النشاط دون تحسين القدرة الفعلية. ومن الضروري قياس ما تعلمه المشاركون أو نفذوه، لا الاكتفاء بسؤالهم إن كانوا يشعرون بأن الدورة مفيدة. وإلا أصبح التفسير دائريا: البرنامج ناجح لأن المشاركين يقولون إنه زاد ثقتهم، والثقة مرتفعة لأنهم حضروا برنامجا ناجحا.

طور لينان وتشين أداة لقياس النية الريادية واختبرا خصائصها في سياقين ثقافيين. تصلح دراستهما مرجعا للتشغيل، لا إذنا بنسخ البنود دون تحقق. عند التعريب يحتاج الباحث إلى مراجعة المعنى، ومقابلات لفهم السؤال، واختبار تمايز الأبعاد. وقد تحمل عبارة أستطيع إنشاء مشروع معنى القدرة الفنية عند مشارك، ومعنى امتلاك المال عند آخر؛ وهذه مشكلة تفسير لا يصلحها رفع معامل الثبات وحده. (Liñán & Chen, 2009)

يمكن في التصميم الافتراضي اعتماد مقابلة مع عميل محتمل مؤشرا لخطوة استكشاف، وعرض سعر موثق مؤشرا للتقدم، وأول تعاقد مدفوع مؤشرا مختلفا. لكن لا تدمج هذه المؤشرات في درجة واحدة قبل تبرير علاقتها. فالمقابلة تعلم، والتعاقد التزام اقتصادي، والتسجيل وضع رسمي؛ وقد تظهر بترتيبات مختلفة. ويجب التمييز بين قياس عملية ناشئة وبين قياس تأسيس مكتمل، وإعلان الفترة التي أتيحت لكل مشارك كي يظهر السلوك.

ولفحص الأثر السببي، تكون المقارنة المناسبة بين مجموعات متقاربة أو بين توقيتات مختلفة للتدخل، مع الانتباه إلى الانتقاء. قد يسجل الأكثر حماسا أنفسهم في البرنامج، فيبدو أثر الحضور أكبر من أثره الحقيقي. ولا تكفي إضافة عدد كبير من المتغيرات الضابطة لإزالة كل اختلاف غير مشاهد. وينبغي تسجيل الانسحاب من المتابعة، لأن من واجهوا صعوبة قد يكونون الأقل استجابة، فتبدو العلاقة بين النية والفعل أكثر انتظاما مما كانت عليه فعلا.

في المشروعات الرقمية، ينبغي فصل سهولة إنتاج نموذج أولي عن سهولة بناء نشاط قابل للاستمرار. قد ترفع أدوات الذكاء الاصطناعي تقدير القدرة على كتابة المحتوى أو إعداد واجهة، لكنها لا تثبت وجود عميل أو جودة الخدمة أو القدرة على تحمل المسؤولية. هذه فرضية تطبيقية مقترحة، لا نتيجة منشورة في هذا الفصل. يستطيع الباحث اختبارها بمقارنة التحكم المدرك بأداء مستقل في مهام محددة، ثم متابعة ما إذا كان الفرق بينهما يتنبأ بتعثر الانتقال.

ويقدم التوجه نحو الاستدامة مجالا آخر يجب ضبطه. فالإعجاب بالمشروعات الخضراء ليس نية لإنشاء مشروع محدد، والنية ليست أثرا بيئيا محققا. يمكن أن يكون موقف الشخص إيجابيا لكنه لا يجد موردا مناسبا أو لا يتقبل السوق السعر. إذا أراد الباحث تفسير أثر برنامج بيئي، فعليه تحديد هل يبحث تغير القيم، أم اختيار النشاط، أم تنفيذ ممارسات قابلة للقياس. لا يبرر حضور كلمة الاستدامة تجاوز هذه الفروق.

أما برامج دعم الفئات الأقل وصولا إلى الموارد، فينبغي أن تقيس العائق القابل للتغيير بدلا من افتراض نقص الدافعية. قد تكشف المقابلات أن المشاركين يرغبون في التأسيس لكنهم لا يستطيعون تخصيص وقت مستقر، أو الوصول إلى شبكة توزيع. يفيد النموذج في توجيه السؤال نحو الاعتقاد المتعلق بالعائق، بينما يتطلب التحقق من واقعه بيانات مستقلة. وبهذا يصبح التدخل تعديل شرط فعلي أو تصحيح تصور غير دقيق، لا حملة تحفيز عامة.

تطور الأدلة ومسار القراءة النقدية

يمكن قراءة تطور النظرية عبر 3 انتقالات لا عبر قائمة زمنية مجردة: الانتقال من الموقف العام إلى السلوك المحدد، ومن افتراض الإرادة الكافية إلى إدخال التحكم، ومن تفسير النية إلى فحص تحققها ومراجعة شروط القياس. وللباحث الريادي انتقال إضافي: من عينة تعلن ما تود فعله إلى متابعة من يواجه فعلا قرار الدخول. اختلاف هذه المهام يفسر لماذا لا تكون دراسة حديثة بالضرورة بديلا عن مصدر مؤسس، ولماذا لا يكفي المصدر المؤسس وحده لتصميم دراسة معاصرة.

في مرحلة التأصيل، يقرأ الباحث أجزن لفهم تعريف المفاهيم ومكان التحكم في الحجة. وفي مرحلة التشغيل، يرجع إلى لينان وتشين لتعلم كيفية ترجمة المفاهيم إلى أداة قابلة للفحص. وفي مرحلة المقارنة، يراجع كروغر وزملاءه والتحليل البعدي لشلايغل وكوينغ. أما إذا كان السؤال عن السلوك اللاحق، فالأولوية للدراسات التي فصلت زمن النية عن زمن الفعل. هكذا تصبح وظيفة المرجع معلنة، بدلا من وضع جميع المصادر بعد جملة عامة واحدة.

نظمت مراجعة لينان وفايول أدبيات النية الريادية وحددت اتجاهاتها البحثية، وتفيد في اكتشاف ما إذا كان المقترح الجديد يعيد علاقة مستهلكة أو يعالج فجوة حقيقية. لا تعني كثرة الدراسات أن النموذج اكتمل، بل قد تعني تكرار اختباره في عينات متشابهة. والإضافة القوية قد تكون قياسا أدق

للفعل، أو متابعة أطول، أو اختبار آلية تغير الاعتقاد، لا مجرد إدخال اسم بيئة جديدة في العنوان. (Liñán & Fayolle, 2015)

وتستكمل مراجعة دونالدسون النظر إلى مسار بحوث النية في الفترة التالية، وتساعد في فحص توجه الاهتمام من المتغيرات السابقة للنية إلى الدينامية والعملية. ولا تستخدم المراجعة لإعلان أن كل سؤال تناولته صار محسوما. المطلوب استخراج موضع الخلاف: هل ينشأ من اختلاف التعريف، أم العينة، أم التوقيت، أم المسار المقترح؟ ثم تختار الدراسة الجديدة اختلافا واحدا تستطيع اختباره ببيانات مناسبة بدلا من وعد واسع بحل جميع التناقضات. (Donaldson, 2019)

تقدم مراجعة تيته وزملائه للعوامل البيئية إضافة حديثة مهمة لأنها تعيد وضع النية داخل شروط اجتماعية واقتصادية ومؤسسية، ولا تحصرها في داخل الفرد. ويفيد هذا الاتجاه في البيئات التي تتفاوت فيها خدمات الدعم أو قابلية الوصول إلى السوق. لكن متغير البيئة لا يعمل بطريقة واحدة مفترضة؛ فقد يغير التقييم أو الضغط المرجعي أو القدرة الفعلية. ينبغي أن يحدد النموذج أي هذه المسارات يختبر، وألا يستعمل البيئة اسما جامعا لكل ما لم يفسره. (Tetteh et al., 2024)

من مفاتيح البحث العربية: النية الريادية، والموقف من التأسيس، والمعيار الذاتي، والتحكم السلوكي المدرك، وفجوة النية والفعل. وتقابلها عبارات مثل (Entrepreneurial Intention)، و(Perceived Behavioral Control)، و (Intention-Behavior Gap)، و(Longitudinal Entrepreneurship Research). تجمع العبارة النظرية مع السلوك والفئة والتصميم، مثل نية إطلاق مشروع ودراسة طولية. أما الاقتصار على ريادة الأعمال والسلوك المخطط فينتج قائمة واسعة يصعب منها معرفة ما إذا كانت الدراسات تقيس الظاهرة المقصودة أصلا.

عند تقويم ورقة منشورة، يسأل القارئ أولا عن معنى المتغير التابع، ثم عن التوافق بينه وبين المقاييس السابقة، ثم عن المسافة الزمنية، ثم عن مصدر كل قياس. وتأتي دلالة المعاملات بعد ذلك. قد تكون النتيجة الإحصائية متينة داخل بيانات تقيس الإعجاب بالنشاط، لكنها لا تجيب عن نية تنفيذه. وقد يتغير الاستنتاج عندما يميز الباحث بين الراغبين الذين لم يبدأوا، والذين بدأوا ثم توقفوا، والذين استمروا بعد تعديل المشروع.

ولا ينبغي تفسير غياب أثر معيار اجتماعي في عينة محددة بأنه نهاية دور المجتمع. ربما اختيرت مراجع غير مهمة للمجيبين، أو صيغ السؤال عن الدعم المالي بدلا من التوقعات، أو كانت درجات العينة متقاربة. البديل العلمي هو فحص صلاحية التشغيل والمدى المتاح، ثم الاعتراف بإمكان وجود أثر ضعيف فعلا في ذلك السياق. حماية النظرية من كل نتيجة مخالفة ليست دفاعا علميا عنها؛ فالنظرية المفيدة تسمح بنتائج تقيد نطاقها.

تظل القيمة العملية للنظرية في الانضباط الذي تفرضه على السؤال: ماذا ينوي الفرد تحديدا، وعلى أساس أي اعتقاد، وتحت أي تحكم، وفي أي وقت؟ متى غابت هذه الأسئلة، أصبح استخدام اسم النظرية زينة استشهادية. ومتى حضرت، أمكن أن يكون رفض بعض الفرضيات نتيجة مفيدة تكشف عائقا أو تغيرا في القرار، بدلا من اعتباره مشكلة ينبغي إخفاؤها.

ويحسن نشر تعريفات المؤشرات ومعايير ترميزها، حتى يستطيع قارئ تمييز التقدم السلوكي من إعادة وصف الرغبة بلغة تبدو أكثر عملية.

صندوق تطبيقي: تشخيص النية قبل تفسير التأسيس

اختبار التعرف على النظرية. تعرض حاضنة وصفا لخريجين يحبون فكرة العمل المستقل، لكنهم يختلفون في توقع قبول أسرهم وفي تقدير قدرتهم على الوصول إلى العملاء. اسأل هل المطلوب تفسير هذه الاختلافات في النية أم تفسير منشأ خدمة جديدة. تكون نظرية السلوك المخطط مرشحا عندما يكون التابع استعدادا لسلوك محدد، وتكون البيانات قادرة على فصل التقييم والضغط المرجعي والتحكم. لا يكفي أن تتكرر كلمة نية؛ حدد الفعل وصاحبه والفترة، ثم اختبر أن كل مكون يقيس ما يدعيه دون تداخل داخل الاستبانة.

تمرين اختر ولا تخمن. أمامك مشروعان بحثيان افتراضيان: الأول يفسر نية إطلاق متجر خلال سنة، والثاني يفسر كيف اتفق حرفيون وزبائن على خدمة جديدة بعد تجارب مشتركة. اختر النظرية للأول، ولا تحملها تفسير الثاني دون حجة إضافية. برر الاختيار بثلاثة أدلة: المتغير التابع، والآلية، والقياس الممكن. ثم اكتب ما الذي سينقص البحث الأول إذا حذف التحكم المدرك، وما الذي لن يضيفه قياس الموقف للثاني إذا كانت مشكلته تغير ماهية الخدمة نفسها. الإجابة الجيدة تستبعد منافسا بسبب اختلاف وظيفته، لا بسبب قلة شهرته أو قدم مرجعه، وتوضح البيانات التي قد تغير هذا الحكم عند فحص الحالة أو عند تغيير وحدة التحليل.

اختبار لأن. أكمل الجملة: يرتبط التدريب بالنية لأن المشاركين أصبحوا يعتقدون أنهم يستطيعون تنفيذ مهمة تأسيسية محددة. ثم حدد المهمة ودليل تغير الاعتقاد. إذا كتبت لأن التدريب مهم لريادة الأعمال، فأنت أعدت الادعاء ولم تشرح الآلية. وإذا انتقلت من تغير الاعتقاد إلى نجاح المشروع مباشرة، فقد تجاوزت النتيجة التي يستطيع هذا المسار وحده تفسيرها، وأهملت شروط التنفيذ خارج إرادة المشارك.

إشارات التحذير. راجع دراسة تستعمل حب المخاطرة مؤشرا للموقف، وموافقة الأصدقاء مؤشرا للموارد، والرغبة في الثراء مؤشرا للنية. المشكلة تعريفية قبل أن تكون إحصائية. ضع خطا تحت كل انتقال غير مبرر، ثم اقترح بديلا يتصل بالسلوك ذاته. أضف تحذيرا زمنيا إذا قيس الفعل الماضي مع النية المستقبلية واعتبر الارتباط تنبؤا. ولا تعالج الخلط بحذف بنود كثيرة بحثا عن ملاءمة أفضل؛ ابدأ بإصلاح ما تعنيه المتغيرات، ثم اختبر الأداة في دراسة استطلاعية مستقلة قبل استعمالها النهائي، مع توثيق أسباب التعديل المفاهيمي.

الروبريك المصغر. امنح التصور البحثي من 0 إلى 2 في وضوح السلوك، وتمايز المكونات، والتوافق الزمني، ورصد الفعل، والاعتراف بالتحكم الفعلي. المجموع أداة تعليمية للمراجعة وليس مقياسا منشورا. تعني الدرجة 0 غياب المعالجة، و1 وجودها بصورة ناقصة، و2 وجود دليل مناسب عليها. لا تعوض الدرجة العالية في التوثيق غياب تعريف السلوك. اكتب أمام كل درجة ملاحظة قابلة للإصلاح، مثل تحديد فترة المتابعة أو فصل الدعم المادي من القبول الاجتماعي، ثم أعد التقييم بعد التعديل بمشاركة قارئ لم يشارك في بنائه.

مقارنة النظرية بمنافستها. افترض موظفا كان يؤجل التأسيس ثم تغير وضعه المهني. إذا أردت تفسير اختلاف نيته عن زملائه، ابدأ بالمكونات النفسية المحددة. وإذا أردت تفسير توقيت التحول وعلاقته بالحدث، اختبر نموذج الحدث الريادي أيضا. لا تجعل المقارنة سباقا بين معاملين من عينتين مختلفتين. ثبت السلوك والفترة وشروط الاختيار، وبين ما يملكه كل نموذج من تفسير. وقد تكون النتيجة تكاملا محدودا، أو تفوقا مشروطا، أو عجز البيانات عن الفصل. الاعتراف بالحالة الثالثة أفضل من إعلان فوز مصطنع لا تدعمه المقارنة، ويحدد بدقة ما ينبغي جمعه في متابعة لاحقة، مثلا بقياس النية قبل الانتقال، ثم رصد تغيرها فور وقوع الحدث وبعده.

تطبيق على نموذج الباحث. اكتب عنوان بحثك دون أسماء النظريات، ثم عرف النتيجة في جملة قابلة للرصد. ضع أمام كل متغير سابق الوظيفة التي يؤديها: اعتقاد، أو تقييم، أو ضغط مدرك، أو تحكم، أو شرط فعلي. ارسم فقط العلاقات التي تستطيع شرحها، وحدد موعد كل قياس ومصدره. أضف نتيجة محتملة تخالف فرضيتك وكيف ستفسرها دون تغيير تعريف المتغير بعد ظهورها. واختم بسبب واحد لاختيار النظرية وسبب واحد يحد استخدامها. إذا كانت النتيجة ربحية أو نشوء سوق، فارجع إلى سؤال البحث؛ قد تكون النية جزءا من الحجة لا النظرية الحاكمة لها، وقد تحتاج إلى مستوى تحليل آخر قبل تبرير العلاقات المفترضة.

ثانيا: نموذج الحدث الريادي

(Entrepreneurial Event Model)

الأصل والسؤال الذي يضيفه النموذج

ينشغل نموذج الحدث الريادي بسؤال لا يظهر كاملا في لقطة ثابتة للنية: لماذا يصبح تأسيس المشروع خيارا جديا في وقت معين بعد أن لم يكن كذلك؟ يرتبط أصله بعمل ألبرت شابيرو وليزا سوكول المنشور سنة 1982 عن الأبعاد الاجتماعية لريادة الأعمال. وتصنيفه نموذج، لا نظرية شاملة لكل نتائج النشاط الريادي. وهو يلفت إلى أن التحول لا يتعلق بخصائص الشخص وحدها، بل بالطريقة التي يقرأ بها إمكان التأسيس وجاذبيته في سياق اجتماعي ومسار حياتي. (Shapero & Sokol, 1982)

يفترض هذا المنطق أن الاستمرار في المسار القائم يمكن أن يظل الخيار الافتراضي حتى عندما توجد أفكار بديلة. وقد يغير حدث ذو معنى هذا الوضع: انتهاء عقد، أو انتقال مكاني، أو تخرج، أو عرض مشاركة، أو إتاحة مورد لم يكن متاحا. هذه أمثلة تحليلية على محفزات مختلفة، وليست قائمة أحداث تؤدي حتما إلى التأسيس. الحدث نفسه قد يجعل شخصا يبدأ، وآخر يبحث عن وظيفة، وثالثا يؤجل أي التزام جديد.

الوظيفة المميزة للنموذج هي وصل التحول بتصور أن العمل الريادي مرغوب وقابل للتنفيذ، مع ميل إلى اتخاذ إجراء. وهنا يجب فصل الحدث الخارجي من تفسير الفاعل له. قد يكون التخرج موعدا إداريا مشتركا، لكن معناه يختلف بحسب البدائل والالتزامات. لذلك لا يكفي وضع متغير ثنائي اسمه حدث التخرج ثم نسبة كل تغير في النية إليه؛ المطلوب معرفة ما الذي تغير في تقييم الشخص للمسارات المتاحة.

قد يمتد الانتقال مدة طويلة تتداخل فيها أحداث صغيرة، فلا توجد دائما لحظة انقلاب واحدة. يستطيع الباحث تتبع فتح البدائل وإغلاقها، ومراجعة القرارات المؤقتة، والتمييز بين التفكير العابر والتزام يصعب الرجوع عنه. وإذا اختار حدثا مركزيا فعليه بيان سبب اختياره، وما إذا كان الفاعل نفسه عده مفصليا وقت حدوثه. بذلك لا يختزل مسارا متدرجا في نقطة منتقاة لأنها تناسب القصة المنشورة.

الرغبة والجدوى والميل إلى الفعل

الرغبة المدركة (Perceived Desirability) هي جاذبية تأسيس المشروع في نظر الشخص، ويمكن أن تتأثر بتقييمه وتوقعات من يعدهم مهمين. والجدوى المدركة (Perceived Feasibility) هي اعتقاده بإمكان تنفيذ الفعل، وليست دراسة جدوى مالية معتمدة. أما الميل إلى الفعل (Propensity to Act) فيشير إلى استعداد لتحويل الاختيار إلى إجراء. يجب ألا يقاس هذا الميل بالسلوك المراد تفسيره نفسه، وإلا أصبح الاستنتاج أن من بدأوا كانوا أكثر ميلا إلى البدء لأنهم بدأوا.

في مثال افتراضي، تتلقى مصممة دعوة من عميل سابق لتنفيذ عقد مستقل. قد يزيد العرض جاذبية العمل الحر لأنه يجعل أول دخل متخيلا أقرب، وقد يغير الجدوى لأنها لم تعد تبدأ دون عميل. لكن الارتباط بين العرض والقرار ليس حتميا؛ فقد ترفض بسبب التزامات الوقت أو تعارض مهني. يطلب النموذج تفسير التحول عبر المعاني الوسيطة، لا استبدال عبارة تلقت عرضا بعبارة أصبحت ريادية.

وسع كروغر وبريزيل مناقشة الإمكان الريادي، مميزين بين وجود قابلية أو استعداد وبين ظهور نشاط فعلي. تفيد هذه الإضافة في برامج التنمية التي تريد إعداد المشاركين قبل ظهور ظرف مناسب للمبادرة. ولا تجعل القابلية صفة نهائية ثابتة؛ فقد تتغير الخبرة والموارد

والتصورات. كما أن غياب مشروع عند القياس لا ينفي وجود استعداد، مثلما لا يثبت إعلان الرغبة أن الشخص يملك الأدوات اللازمة للتنفيذ. (Krueger & Brazeal, 1994)

يعمل النموذج أساسا عند مستوى الفرد داخل سياق، لكنه يستفيد من معلومات عن الأسرة والعمل والتعليم. ولا يبرر ذلك نقل استنتاجاته مباشرة إلى مستوى المدينة. فارتفاع التأسيس في مكان لا يعني أن سكانه جميعا يحملون رغبة أقوى؛ ربما اختلفت شروط الدخول أو بنية القطاعات أو البدائل الوظيفية. يحتاج تفسير المعدل المجمع إلى بيانات وآليات إضافية تبين كيف تتحول الاختيارات الفردية إلى نمط سكاني.

ويجب فصل الجدوى المدركة من احتمال النجاح المدرك. قد يعتقد الشخص أنه يستطيع افتتاح النشاط، لكنه لا يثق باستمراره، أو يرى نجاح الفكرة ممكنا لكنه لا يملك القدرة على تنفيذها بنفسه. لذلك يحدد السؤال هل يتعلق بالبدء أم الإدارة أم الاستمرار. جمع هذه المعاني في بند واحد يحجب موضع العائق، وقد يقود الحاضنة إلى تدريب لا يعالج الحاجة التي يعبر عنها المشارك.

المقارنة والحدود وشروط الاستعمال

تتقارب الرغبة والجدوى مع بعض مكونات نظرية السلوك المخطط، لكن النموذج يوجه الانتباه إلى الانتقال والظرف المحفز. ويكون الاختبار الفاصل في البيانات الزمنية: هل حدث تغير يمكن تحديده؟ وهل سبق تغير الرغبة والجدوى أو صاحبه؟ وهل كانت النية موجودة قبل الحدث؟ إذا قيس كل شيء بعد تأسيس المشروع، فقد يعيد المجيب تفسير ماضيه في ضوء النتيجة، فيبدو القرار أكثر اتساقا مما كان عليه أثناء حدوثه.

قارنت دراسة كروغر وزملائه نماذج النية بصورة مباشرة، ثم جاءت أعمال التكامل لتبحث علاقاتها المشتركة. الدرس المنهجي أن النموذج لا يختار لأن اسم الظاهرة يحتوي كلمة حدث، بل لأن تفسير التغير يحتاج إلى بنيته. وجود حادثة في سيرة المشارك أمر متوقع؛ السؤال ما الدليل على أنها غيرت مسار القرار، وما التفسير البديل الذي استبعدته الدراسة. (Krueger et al., 2000)

ومن أخطر الاستخدامات اعتبار فقدان العمل أو النزوح سببا مفيدا ينبغي الاحتفاء به لأنه يولد مشروعات. النموذج لا يصدر هذا الحكم، ولا يمحو الخسائر التي قد تصاحب الحدث. قد يدفع الظرف إلى عمل ضرورة منخفض العائد، أو يضعف الموارد التي يحتاجها التأسيس، أو يمنع الفعل تماما. لا يجوز تحويل تفسير بعض الاستجابات إلى توصية بإنتاج الصدمات، ولا مساواة زيادة عدد الأنشطة بتحسن رفاه أصحابها.

ولا يستخدم النموذج لتقرير أن السوق يحتاج المنتج، أو أن الفرصة مكتشفة أو مخلوقة. الرغبة في العمل الريادي والجدوى المدركة تصفان علاقة الشخص بالفعل، لا حقيقة الطلب أو منشأ موضوع التبادل. فإذا أرادت دراسة تفسير الاثنين، وجب فصل مستوياتهما ومؤشراتهما. كما لا

يثبت وجود مشروع أن الحدث سبق النية؛ فقد يكون صاحب نية قديمة رتب انتقاله المهني كي ينفذها، فتنعكس جهة السببية المفترضة.

من النتائج التي تقيد الحجة أن نجد التحول نفسه بين من تعرضوا للحدث ومن لم يتعرضوا له، أو أن تغير النية يسبقه بوضوح. لا تسقط هذه المشاهدات النموذج كله، لكنها تضعف تفسير الحدث المحدد. وعلى الباحث إعلان ما كان سيعد دليلا مخالفا قبل التحليل، ثم فحص تفسيرات مثل تغير الطلب أو توافر تمويل، بدلا من إعادة تعريف الحدث ليشمل كل اختلاف لاحق.

مثال بحثي وتطبيق إداري

يمكن اقتراح دراسة طولية افتراضية لخريجي تخصص مهني قبل التخرج وبعده، مع متابعة من تلقوا عروض عمل ومن لم يتلقوا. تقاس الرغبة والجدوى والميل إلى الفعل قبل الانتقال، ثم ترصد البدائل والتغيرات والنية والأنشطة اللاحقة. الهدف ليس إثبات أن التخرج سبب وحيد، بل اختبار هل تغيرت العلاقة بين التقديرات والفعل عندما تغير المسار المتاح، وما إذا كانت عروض المشاركة أو الموارد تفسر جزءا من ذلك التغير.

يمكن تحسين التصميم بمقارنة أفراد متقاربين في النية السابقة لكنهم واجهوا انتقالات مختلفة، مع الاعتراف بأن اختلاف الأحداث ليس عشوائيا دائما. ويجب فصل الحدث عن مدته وشدته ومعناه. انتهاء عقد مخطط له يختلف عن انقطاع مفاجئ للدخل، وإن جمعهما ترميز واحد. ومن المفيد أن يسجل المشاركون تفسيرهم قريبا من زمن الحدث، وأن يتحقق الباحث من الوقائع المتاحة، حتى يقل الاعتماد على استرجاع متأخر يصوغ الماضي وفق الحاضر.

تستفيد الحاضنة من هذا المنطق عندما تميز بين من يحتاج إلى استكشاف جاذبية المسار، ومن يحتاج إلى رفع قابلية التنفيذ، ومن يحتاج إلى خطوة أولى محددة. قد تناسب الأول مقابلات مع أصحاب مشروعات تعرض المكاسب والتكاليف، والثاني خبرة تطبيقية أو وصلا بمورد، والثالث خطة إجراء قصيرة. هذه اقتراحات تشخيصية مشتقة من النموذج، وليست وصفة مثبتة النتائج لكل حاضنة. ولا ينبغي أن يعد نجاح البرنامج بعدد من أعلنوا الرغبة وحده.

وفي العمل الريادي داخل مؤسسة، قد يفتح تغير تنظيمي باب مبادرة كان مغلقا. لكن رغبة الموظف في اقتراحها لا تساوي قدرته على اعتمادها. يحتاج التطبيق إلى تحديد الفاعل صاحب القرار، وصلاحية الفريق، والموارد التي تغيرت فعلا. إذا منح التغيير عنوانا جديدا دون وقت أو سلطة، فقد يرتفع الخطاب عن المبادرة دون فعل. يبين المثال ضرورة فحص الجدوى الفعلية إلى جانب تصورها، وعدم لوم الموظفين على عائق تنظيمي.

ولجمع بيانات انتقال مهني حساس، يستحسن فصل المشاركة البحثية عن قرارات الدعم أو التوظيف. قد يبالغ المجيب في استعداده إذا ظن أن الإجابة تؤثر في قبوله. ويحتاج الباحث إلى حماية السرية، وتوضيح أن عدم الرغبة في التأسيس إجابة مشروعة، وإتاحة وصف بدائل أخرى.

هذه احتياطات أخلاقية ومنهجية، لأنها تقلل تحول الأداة إلى امتحان ضمني للجدارة أو الحماس، وتحسن صدق ما يستطيع النموذج تفسيره.

مصادر القراءة وتمرين الاختيار

يبدأ مسار القراءة بشابيرو وسوكول لفهم الأصل الاجتماعي، ثم كروغر وبريزيل لفهم الإمكان الريادي، ثم المقارنات مع نماذج النية. وتفيد مراجعة كروغر اللاحقة في إعادة التفكير في معنى إعداد رواد محتملين، مع ضرورة التمييز بين التأمل النظري والاختبار التجريبي. وفي البحث الإلكتروني تستخدم عبارات (Entrepreneurial Event Model)، و (Perceived Desirability)، و(Perceived Feasibility)، و(Propensity to Act)، مع إضافة الانتقال المهني أو التأسيس حسب السؤال. (Krueger, 2020)

للتطبيق، اقرأ الحالة الافتراضية الآتية: موظف كان يفضل الاستقرار، ثم أتاحت له شراكة تشغيل خدمة يملك خبرتها، فبدأ مقابلات مع عملاء. لا تختر النموذج قبل الإجابة عن 4 أسئلة: ما الذي تغير؟ متى تغيرت الرغبة والجدوى؟ ما الإجراء الذي يعد بداية؟ وما البديل الذي كان متاحا؟ إذا كانت الإجابات مبنية على رواية لاحقة فقط، فصغ النتيجة بوصفها تفسيرا محتملا يحتاج إلى تحقق.

ثم قارن هذه الحالة بشخص كان ينوي التأسيس منذ مدة، ورتب خروجه من الوظيفة بعد توقيع عقد أولي. الحدث هنا قد يكون نتيجة للنية لا سببا لها. اكتب جملتين متنافستين، وحدد لكل واحدة واقعة زمنية فاصلة. وإذا لم تملك الوقائع فلا تستنتج السببية من ترتيب القصة في المقابلة. قيمة النموذج تظهر عندما يدفعك إلى جمع دليل على التحول، لا عندما يمنح الحدث المروي قوة تفسيرية تلقائية.

وأخيرا، افصل أثر الحدث في توقيت القرار من أثره في نوع المشروع المختار. قد يسرع عرض المشاركة البدء دون تغيير الفكرة، وقد يغير الفكرة دون تسريع البدء. هاتان نتيجتان مختلفتان تستلزمان مؤشرين مختلفين. تحديد هذا الفرق يمنع أن تصبح كل استجابة شاهدا مؤيدا، ويساعد في بناء تدخل يركز على المشكلة المشاهدة بدلا من افتراض أن جميع المشاركين يحتاجون إلى دفعة واحدة متشابهة مهما اختلفت ظروفهم وبدائلهم وتوقيتاتهم.

ثالثا: منظور اكتشاف الفرص

(Opportunity Discovery Perspective)

من اختلاف الأشخاص إلى العلاقة بين الشخص والفرصة

إذا توافرت تقنية جديدة أمام عدة أشخاص، فلماذا يرى أحدهم استعمالا اقتصاديا لا يراه الآخرون؟ يختلف هذا السؤال عن سؤال من يريد تأسيس مشروع. فقد تتقارب النيات وتختلف

الأشياء التي يلاحظها أصحابها، وقد يمتلك شخص معرفة بمشكلة في سوق دون أن يرغب في استغلالها. ظهر اهتمام اكتشاف الفرص لمعالجة هذا الجانب الذي لا تفسره قائمة السمات أو قياس الدافعية وحدهما: وجود اختلافات في المعلومات، وما يجعل بعض الفاعلين يتعرفون على إمكانية اقتصادية محددة.

يمتد نسب المنظور إلى الاقتصاد النمساوي ودراسة المعرفة المتفرقة واليقظة الريادية. قدم إسرائيل كيرزنر تصورا للعملية السوقية يمنح اكتشاف الاختلالات غير الملحوظة دورا في النشاط الريادي. ولا يعني هذا أن كل بحث معاصر في التعرف على الفرص يلتزم بكل تفاصيل التصور الاقتصادي نفسه. فالانتقال إلى بحوث الإدراك والفرق والتقنيات أضاف أسئلة عن كيفية معالجة المعلومات، وما الذي يجعل علاقة معينة بين مشكلة وحل تبدو قابلة للاستغلال. (Kirzner, 1997)

بلور شين وفينكاتارامان سنة 2000 برنامجا بحثيا يركز على الفرص ومن يكتشفها ويقيمها ويستغلها، بدلا من تعريف الحقل بالأشخاص أو المنشآت الجديدة وحدهم. وتعد مساهمتهما مصدرا مركزيا لهذا المسار، لا إعلانا بأن جميع الفرص تظهر مكتملة أو أن كل مشروع ناجح اكتشف حقيقة ظاهرة للجميع. تصنيف المعالجة هنا منظور نظري تتفرع داخله صيغ وحجج، لا قانون واحد بمتغيرات ثابتة لا تتغير. (Shane & Venkataraman, 2000)

ويتعلق الأصل التفسيري بوجود شرط أو تغير أو اختلال ذي إمكان اقتصادي لا يعتمد في نشأته بالكامل على فعل رائد الأعمال محل الدراسة. قد يكون تغيرا تقنيا، أو معرفة جديدة، أو تفاوتا في تلبية حاجة، ثم تختلف قدرة الفاعلين على التعرف إلى تبعاته. توضح معالجة إكهارت وشين أهمية الفرص في العملية الريادية ومصادر اختلافها. ولا يغني وصف التغير عن تفسير كيف أصبح ذا صلة بفاعل بعينه. (Eckhardt & Shane, 2003)

التمييز الأساسي هو بين الشرط، والفكرة، والحكم، والتنفيذ. وجود مشكلة لا يساوي وجود نموذج أعمال ناجح، وتصور حل لا يساوي التحقق من قدرة العملاء على الدفع، والتقييم الإيجابي لا يساوي قرار الاستغلال. يستطيع الباحث دراسة كل انتقال، لكنه لا يحق له جمعها داخل متغير اسمه الفرصة دون بيان ما يقيسه. وإذا كانت البيانات تسجل أفكارا مقترحة فقط، فالتسمية الدقيقة هي أفكار أو احتمالات مدركة، لا فرص مثبتة الربحية.

الافتراضات والمفاهيم والآلية

في الصياغة الاكتشافية، يفترض الباحث أن بعض الشروط ذات الصلة بالإمكانية الاقتصادية تسبق التعرف عليها من الفاعل، وأن المعلومات المتعلقة بها موزعة على نحو غير متساو. وتتيح المعرفة السابقة وصل ما يراه الشخص حاليا بمشكلات أو استخدامات يعرفها. لا يشترط ذلك معرفة كاملة، ولا ينفي الخطأ أو التفاعل اللاحق. إنه افتراض عن منشأ جانب من الإمكانية، وعن طريقة التعرف عليه، لا عن سهولة بناء المشروع أو خلو القرار من عدم اليقين.

المعرفة السابقة (Prior Knowledge) تشمل معرفة الأسواق والعملاء وطرق الخدمة والمشكلات، وليست عدد سنوات الخبرة فقط. فقد يعمل شخص سنوات في مهمة ضيقة ولا يعرف كيف يتخذ العميل قرار الشراء، بينما يكتسب آخر خبرة متنوعة في مدة أقصر. لذلك فإن استعمال الأقدمية مؤشرا وحيدا يحتاج إلى تبرير. الأهم هو محتوى المعرفة وملاءمته للمشكلة الجديدة، وقدرتها على تفسير ما لاحظه الفاعل دون غيره.

أما اليقظة الريادية (Entrepreneurial Alertness) فلا تعني توقعا غامضا أو موهبة خارقة. فصل تانغ وزملاؤه أبعادا تتعلق بالمسح والبحث، وربط المعلومات، وتقويمها والحكم عليها. تفيد هذه المعالجة في التشغيل، لكن الدرجة المرتفعة على مقياس ذاتي لا تثبت صحة كل فرصة يدعي المجيب أنه تعرف إليها. يجب فصل استعداد الانتباه ومعالجة المعلومات من جودة المخرج الاقتصادي، وإلا قيست القدرة بالنتيجة والنتيجة بالقدرة. (Tang et al., 2012)

يمكن توضيح الآلية بمثال افتراضي لموظفة مشتريات لاحظت تأخيرا متكررا في توريد قطع صغيرة. إعلان مورد عن تقنية تصنيع جديدة خبر متاح للجميع، لكن خبرتها في تكاليف الانتظار تسمح لها بربط التقنية بمشكلة محددة. تنشأ فكرة خدمة تصنيع سريع، ثم تحتاج إلى اختبار المواصفات والتكلفة والطلب. المعرفة السابقة هنا لا تنتج التقنية، وإنما تجعل استعمالا اقتصاديا معينا قابلا للملاحظة والتقييم. وحتى عند صحة هذا الربط قد يفشل المشروع لأسباب تنفيذية منفصلة.

تقدم أبحاث المحاذاة البنيوية تفسيرا معرفيا أدق من مجرد التشابه الظاهري. فقد بحث غريغوار وزملاؤه كيفية التعرف إلى علاقة بين تقنية وسوق عبر تشابه العلاقات الوظيفية. يستطيع الفاعل أن يلاحظ أن حلا استعمل في مجال يعالج بنية مشكلة في مجال آخر، ولو اختلف شكل المنتجات. هذه مساهمة في آلية التعرف، وليست دليلا مستقلا على أن كل تطبيق متصور سيصبح فرصة قابلة للاستغلال. (Grégoire et al., 2010)

في المثال السابق، قد لا يشبه مظهر القطعة الصناعية المنتج الذي صممت له التقنية أصلا، لكن علاقة التأخير بغياب إنتاج صغير مرن متقاربة. يختبر الباحث هذه الآلية بأن يفصل المعرفة بمظاهر الشيء من المعرفة بطريقة عمله، ثم يقارن نوع الاستعمال الذي تعرف إليه المشاركون. إذا اكتفى بسؤال من الأكثر إبداعا فلن يعرف هل جاء الأثر من نقل علاقة وظيفية أم من كثرة الأفكار أو من مهارة التعبير عنها.

تتدرج العملية من التعرض إلى المعلومة إلى الانتباه والتفسير والتقييم، ولا يلزم أن تكون خطوات واعية منفصلة دائما. وظيفتها التحليلية هي منع إرجاع النتيجة إلى سبب واحد مبهم. قد يتعرض شخصان للخبر نفسه، لكن أحدهما لا يلاحظه، وقد يلاحظانه ويختلفان في فهمه، وقد يفهمانه ويختلفان في الرغبة في الاستغلال. تصميم جيد يحدد موضع الاختلاف الذي يختبره، ولا ينسب جميع الفروق إلى عدم تساوي المعلومات.

وحدة التحليل قد تكون الفرد أو العلاقة بين فرد وإمكانية محددة، وقد تصبح مجموعة مقارنات بين تقنيات وأسواق. لا يصح الانتقال من أداء فرد في مهمة تعرف إلى قدرة منظمة دون بيان كيف تجمع المنظمة المعرفة وتختار بين التصورات. وفي الفريق قد تكون المعلومة موزعة بين أعضاء لا يملكونها منفردين، فيصبح تفاعلهم شرطا لظهور الربط. هذا يحدد الحاجة إلى مستوى آخر ولا يلغيه وصف الفريق بأنه مجموعة أفراد يقظين.

قوة التفسير وحدود الاستدلال

تظهر قوة المنظور عندما يوجد تغير يمكن توثيقه سابقا للتعرف، وعندما تتفاوت المعارف التي تجعل بعض تطبيقاته مفهومة. ومن أمثلته التحليلية تغير خصائص تقنية، أو حاجة لم تعد تلبيها طريقة قائمة، أو اختلاف يمكن تقليصه في تكلفة تقديم خدمة. ولا تكفي كلمة فجوة في عنوان الدراسة؛ ينبغي بيان ما الفجوة، ولمن تسبب مشكلة، وما الدليل على أنها كانت موجودة قبل تدخل المشروع محل التحليل.

وفي المقابل، يكون المنظور أقل كفاية وحده عندما يتغير موضوع الخدمة والعميل ومعنى القيمة جذريا بفعل التجريب والمشاركة. قد توجد عناصر سابقة، لكن الربط الاقتصادي بينها لم يكن محددا بصورة تسمح بتعامل الباحث معه كشيء ينتظر الالتقاط. هنا يصبح منظور الخلق منافسا جادا. وليس المطلوب الاختيار المسبق وفق الموقف الفلسفي للباحث، بل تحديد الادعاء الذي تسمح المادة الزمنية بفحصه، وحدود ما لا تستطيع حسمه.

من الأخطاء الشائعة الاستدلال من الربح اللاحق على أن الفرصة كانت واضحة في البداية. المعرفة اللاحقة تختلف عن المعرفة المتاحة وقت القرار. إذا لم يحتفظ الباحث بالمقترحات الأولى والعروض المرفوضة والبدائل، فقد يكتب قصة نجاح تحذف احتمالات كانت معقولة آنذاك. ويحدث الخطأ المقابل إذا اعتبر الإخفاق دليلا قاطعا على عدم وجود أي إمكانية؛ فقد تفشل الإدارة في استغلال ظرف مناسب، أو يتغير الظرف قبل التنفيذ.

كما يجب فصل الإمكان على مستوى السوق من قابليته للاستغلال بواسطة الشخص. قد يمكن لمنشأة ذات شبكة توزيع أن تقدم الخدمة بربح، بينما يعجز مبتدئ عن ذلك بتكاليفه الحالية. والقول إنهما واجها الفرصة نفسها قد يخفي اختلافا في المعرفة والموارد والالتزامات. لذلك يصرح الباحث هل يقصد إمكانية عامة، أم فكرة مشروع، أم اعتقاد فاعل، أم توافقا خاصا بين فاعل وظرف. كل اختيار يغير ما تعده الدراسة نجاحا أو دليلا مخالفا.

ناقش ديفيدسون مشكلة استعمال كلمة الفرصة لمعان متعددة، واقترح التمييز بين الميسرات الخارجية، وأفكار المشروعات الجديدة، والثقة في إمكانها. يساعد هذا التفكيك في تجنب السؤال الدائري عما إذا كان اكتشاف الفرصة يؤدي إلى نجاحها، عندما يكون النجاح داخلا في تعريفها أصلا. لكنه ليس مجرد تغيير أسماء؛ فهو يدفع الباحث إلى تحديد الشيء الموجود خارج ذهن الفاعل، والشيء المتصور، والحكم الذي يصدره عليه. (Davidsson, 2015)

وتبين معالجة ديموف أن الفرصة يصعب التعامل معها كشيء منفصل عن عملية زمنية متطورة. يمكن استخدام هذا النقد لتصميم ملاحظة متتابعة بدلا من الاكتفاء بسؤال الشخص كم فرصة اكتشف. فالعدد وحده قد يعكس اختلافا في معايير التسمية أو رغبة في تقديم صورة إيجابية. ما يحتاجه الباحث هو وصف المقترحات، وتوقيت ظهورها، وما حدث لها، ولماذا بقي بعضها وتغير أو اختفى بعضها الآخر. (Dimov, 2011)

ولا يفسر المنظور وحده توزيع العوائد أو عدالة الوصول إلى المعرفة. فقد يلاحظ شخص إمكانية لا يملك حق استغلالها، أو يتعذر عليه الحصول على مورد متاح لآخرين. هذه ليست بالضرورة أخطاء في الإدراك. وعلى التطبيق الإداري أن يفصل تحسين التعرف عن إزالة عوائق الاستغلال. وإلا تحولت برامج الريادة إلى تدريب الناس على رؤية إمكانات لا تسمح لهم شروطهم العملية بالوصول إليها، ثم نسبت التعثر إلى قصور في يقظتهم.

المنافسون والمكملات وكيفية الفصل بينهم

منظور خلق الفرص هو المنافس المباشر عندما يتعلق السؤال بمنشأ الإمكانية الاقتصادية. الفارق ليس أن المكتشف يفكر والخالق يعمل؛ فالمساران يتضمنان تفكيرا وعملا. السؤال هل كانت بعض شروط التبادل الحاسمة قائمة ويمكن التعرف عليها، أم أنها تشكلت عبر الأفعال والالتزامات التي يدرسها الباحث؟ في حالة الاكتشاف، يبحث الدليل عن الاختلاف في ملاحظة شرط سابق؛ وفي حالة الخلق، يبحث عن تغير في العلاقة الاقتصادية نفسها بفعل المشاركة.

يمكن أن يبدأ مشروع باكتشاف حاجة ثم يعيد تشكيل طريقة تلبيتها، فلا يكون وصفه بكلمة واحدة كافيا لكل مراحله. لكن هذا لا يبرر استعمال المنظورين بالتبادل في تفسير العلاقة نفسها. يجب أن يحدد الباحث ما الذي عد سابقا للفعل، وما الذي عد ناتجا عنه، وفي أي فترة. وقد تكون المقارنة بين مرحلتين أو بين مكونات داخل المشروع، بدلا من إلزام المشروع كله بهوية اكتشافية أو خلقية ثابتة.

ويطرح راموغلو وتسانغ قراءة واقعية ترى الفرص بوصفها قابليات تحتاج إلى شروط كي تتحقق، فتنتقد الاختزال في شيء مكتمل ينتظر أو شيء يتولد فقط من تصور الفاعل. تفيد هذه القراءة في تذكير الباحث بأن وجود إمكانية لا يساوي تحققها أو سهولة معرفتها. كما تكشف أن الخلاف الفلسفي لا يحسم دائما بملاحظة نجاح مشروع؛ فقد يتفق الباحثون على الوقائع ويختلفون في تفسير وضعها الوجودي. (Ramoglou & Tsang, 2016)

وتكمل دراسات الشبكات تفسير من يصل إلى معلومة معينة، ويعود تأصيلها إلى الفصل 54. لكن الوصول لا يساوي التعرف؛ فقد يتلقى شخصان الخبر من الشبكة نفسها ويختلفان في فهمه. إذا أضيف متغير شبكي، فوظيفته الممكنة تفسير التعرض أو تنوع المعلومات، بينما يفسر المحتوى المعرفي كيفية الربط. تحديد هذه الوظائف يمنع نسبة كل أثر للعلاقات الاجتماعية أو كل أثر لليقظة دون فصل ما يحدث فعلا.

وتستدعى القدرة الاستيعابية، في موطنها بالفصل 66، عندما يصبح السؤال تنظيميا عن التعرف إلى قيمة معرفة خارجية واستيعابها وتوظيفها. لا يعاد تأصيلها هنا، ولا تقاس قدرة المنظمة بإجابة مؤسس واحد عن مهارته الشخصية دون مسوغ. أما نظرية الموارد في الفصل 42 فتفيد عندما تنتقل المشكلة من التعرف إلى القدرة على اقتناص القيمة، مع إبقاء هذا الانتقال منفصلا عن ادعاء اكتشاف الإمكانية ذاتها.

لإجراء مقارنة حقيقية، يمكن تقديم المعلومات التقنية نفسها لمشاركين ذوي معارف مختلفة، ثم فحص الاستعمالات التي تعرفوا إليها. ويمكن في دراسة ميدانية رصد معلومات متاحة قبل المشروع ومقارنتها بالمقترحات الأولى. لكن هذه الاختبارات لا تثبت أن الفرصة كانت شيئا كاملا قبل الفعل؛ إنها تقدم أدلة محددة على أن المعرفة السابقة تفسر بعض الفروق في التعرف. ويجب ألا يتجاوز الاستنتاج ما تسمح به المهمة أو الوقائع المدروسة.

ويظهر اختبار إضافي عند اختلاف تقويم الخبراء عن تقويم أصحاب الأفكار. ليس رأي الخبراء حقيقة نهائية، لكنه مصدر مستقل يمكن مقارنته بمؤشرات مثل قابلية التنفيذ وتكلفة الاستخدام واستجابة العملاء. إذا عوملت موافقة الخبير دليلا وحيدا على الفرصة، ربما استبعدت أفكار غير مألوفة لأنه يقيسها بمعايير السوق القائم. الحل ليس إلغاء التقويم الخارجي، بل إعلان معاييره وتعدد مصادره ومتابعة تحول الحكم مع ظهور معلومات جديدة.

ومن المهم ضبط تاريخ إتاحة المعلومات، لا تاريخ استرجاعها فقط. فقد تصبح وثائق السوق أكثر تفصيلا بعد دخول المشروع، ثم يستعملها الباحث دليلا على وضوح الإمكانية قبله. يمكن تجنب ذلك بحفظ نسخة مؤرخة من الإعلان أو المواصفات أو الشكوى، وتسجيل الجمهور الذي كان يستطيع الوصول إليها. كما يجب فصل معلومة كانت منشورة لكنها صعبة الفهم من معلومة لم تكن متاحة؛ فالأولى تختبر التفسير المعرفي، والثانية تختبر الوصول، وقد تقودان إلى تدخلين مختلفين تماما في المؤسسة.

المثال المنشور والتطبيق البحثي

في دراسة منشورة، تتبع شين 8 مجموعات من رواد الأعمال استغلت اختراعا واحدا في معهد ماساتشوستس للتقنية. ووجد أن الفرص التي تعرفوا إليها ارتبطت بالمعلومات التي كانوا يمتلكونها سابقا. قيمة الحالة أنها تجعل الاختراع نقطة مشتركة، بينما تفتح المجال لفحص اختلاف الاستعمالات التي أصبحت مرئية للفاعلين. وهي دراسة حالات معمقة، لا تجربة عشوائية تثبت أن متغيرا واحدا يفسر كل الاختلافات. (Shane, 2000)

ولا ينبغي توسيع هذه النتيجة إلى أن الخبراء يكتشفون دائما أفضل الفرص أو أن غير المتخصصين لا يبتكرون. ما تدعمه هو صلة نوع المعرفة بالاستعمالات التي يتعرف إليها الأشخاص في الحالات المدروسة. ويستطيع القارئ استخراج سؤال قابل للنقل: عندما نعرض معرفة تقنية مشتركة، ما الذي يعرفه كل فاعل عن العملاء أو المشكلات ويجعله يقترح استخداما

مختلفا؟ أما الإجابة في قطاع جديد فتحتاج إلى بياناته، لا إلى استعارة نتيجة الحالة بوصفها قانونا عاما.

يمكن اقتراح نموذج بحثي افتراضي عن خبرة الموردين في مشكلات صيانة المعدات والتعرف على استعمالات تقنية مراقبة جديدة. تقاس المعرفة السابقة بمهمات وأسئلة عن مشكلات فعلية، ثم تعرض أوصاف متكافئة للتقنية، ويطلب اقتراح تطبيق محدد مع بيان العميل والمشكلة والقيمة المحتملة. يقدر محكمون مستقلون جودة الربط وفق معايير معلنة، ثم يتابع الباحث أي المقترحات انتقل إلى اختبار مع مستخدم. الهدف فصل عدد الأفكار عن ملاءمتها وعن تنفيذها.

تحتاج الفرضية إلى آلية تتجاوز أن الخبرة مفيدة. يمكن أن تقترح أن المعرفة بالمشكلة تزيد التعرف إلى علاقة وظيفية بين إمكان التقنية وموضع التعطل، وأن هذه العلاقة تتوسط أثر المعرفة في جودة الفكرة. ويضاف شرط حد مثل تنوع الخبرة إذا كان الباحث يملك سببا لتوقع أن التخصص الشديد يضيق مجال البحث. لكن هذا الشرط فرضية مقترحة، ولا يعرض هنا بوصفه علاقة ثابتة ثبتت في القطاع الافتراضي.

يجب أن يمنع التصميم تسرب معلومات النتيجة إلى قياس المعرفة السابقة. سؤال رائد الأعمال بعد النجاح هل كنت تعرف السوق جيدا قد يستدعي إعادة بناء إيجابية للماضي. يمكن الاستفادة من السجلات المهنية أو وصف المشكلات قبل المهمة أو قياسات متكررة، مع احترام خصوصية البيانات. ويحتاج تقييم المقترحات إلى تعمية المحكمين عن خبرة المشاركين إن أمكن، حتى لا يحصل الخبير على درجة أعلى لمجرد مكانته المعروفة.

يمكن تقوية الاختبار بمهمتين تختلفان في المعرفة اللازمة، بحيث لا يتوقع تفوق الفئة الخبيرة نفسها في كلتيهما. إذا تحسن أداؤها في المهمة الملائمة لخبرتها فقط، يصبح تفسير ملاءمة المعرفة أقوى من تفسير الثقة العامة أو الطلاقة اللفظية. أما إذا تفوقت في كل شيء، فينبغي فحص بدائل مثل القدرة التحليلية أو التدريب على المهمة. هذا مثال لتصميم فاصل مقترح، يختبر خصوصية الآلية بدلا من الاكتفاء بإثبات ارتباط بين الأقدمية وكثرة الأفكار في بيانات مقطعية.

في تطبيق إداري، تستطيع وحدة الابتكار تنظيم جلسات مشكلة وتقنية بدلا من جلسات أفكار عامة فقط. يعرض أصحاب العمليات مشكلات موثقة، ويشرح مختصون إمكانات أدوات معينة، ثم يسجل كل اقتراح والعلاقة التي يعتمد عليها وما ينقصه من دليل. هذا تصميم مقترح للتعلم، وليس اختبارا يضمن توليد مشروع ناجح. وتكون النتيجة المفيدة أحيانا رفض تطبيق غير مناسب مبكرا، لأن الهدف تحسين جودة البحث لا تضخيم عدد المقترحات.

وفي السياق الرقمي، يمكن أن تساعد أدوات تحليل النصوص على ملاحظة شكاوى متكررة، لكن كثرة الشكوى لا تثبت استعداد أصحابها للدفع. قد تكون المشكلة مهمة ولكن حلها المتوقع مجاني، أو قد لا يملك المستخدم قرار الشراء. لذلك تفصل الدراسة المقترحة بين اكتشاف إشارة،

وصياغة مشكلة، وتحديد عميل، واختبار تبادل. وإذا ساعدت أداة ذكاء اصطناعي في توليد الفكرة، فلا يعني ذلك أنها أثبتت وجود الفرصة أو تحملت مسؤولية تقويمها.

أما تطبيقات الاقتصاد الدائري فتوضح أهمية معرفة الاستخدام السابق للمواد وشروط استخدامها اللاحق. وجود فائض لا يساوي فرصة قابلة للاستغلال إذا كانت كلفة الجمع أو النقل أو ضبط الجودة أعلى من القيمة. ويمكن للباحث أن يدرس كيف تعرف فاعل إلى استعمال ملائم لهذا الفائض، لكنه يحتاج إلى فصل التعرف عن قرار الاستثمار. ويمنع هذا الفصل إعادة شرح التوليف الريادي من الفصل 62؛ موضوعنا هنا لماذا لوحظ الاستعمال، لا كيف أعيد تركيب الموارد لتنفيذه.

تاريخ النقاش والمراجعات ومفاتيح البحث

انتقلت الأدبيات من التركيز على تميز رائد الأعمال إلى العلاقة بين معرفته والظرف الاقتصادي، ثم إلى آليات معرفية أكثر تحديدا ونقد مفهوم الفرصة نفسه. لذلك لا تقرأ تاريخ المنظور على أنه استبدال متتابع يلغي كل جديد فيه ما سبقه. قد يفسر الاقتصاد سبب أهمية تفاوت المعرفة، بينما يفسر البحث المعرفي كيفية التعرف، ويفحص النقد المنهجي صلاحية ما نسميه فرصة. هذه وظائف متكاملة جزئيا ومتنازعة جزئيا، ويحدد السؤال أيها يحتاجه الباحث.

في القراءة المؤسسة، يقارن الباحث كيرزنر بمساهمة شين وفينكاتارامان لمعرفة ما تغير عندما أصبحت الفرصة موضوعا لدراسة ريادة الأعمال. ثم ينتقل إلى إكهارت وشين لتوسيع تصور مصادر الفرص، وإلى دراسة شين الحالة لفهم نوع الدليل الممكن. وبعد ذلك يقرأ غريغوار وزملاءه وتانغ وزملاءه لفحص التشغيل المعرفي. لا تضاف هذه المراجع لإطالة القائمة؛ لكل واحد سؤال لا يجيب عنه الآخر بالطريقة نفسها.

وتوفر مراجعة شليشته ويونغه المنشورة في عدد سنة 2025 خريطة حديثة لمفهوم الفرص وعملياته، بما يساعد على تمييز البحث في الاكتشاف أو الخلق من البحث في التقويم والاستغلال. أهميتها للقارئ أنها تجمع مسارات تفرقت في الأدبيات، لا أنها تنهي الخلاف حول طبيعة الفرصة. يستخرج منها الباحث موضع سؤاله، ثم يعود إلى الدراسات الأصلية الملائمة لتصميمه، خصوصا عندما يتعلق الأمر بقياس أو ادعاء سببي. (Schlichte & Junge, 2025)

تشمل كلمات البحث: اكتشاف الفرص، والمعرفة السابقة، واليقظة الريادية، والتعرف على الفرصة، والعلاقة بين الفرد والفرصة. ومن المقابلات المفيدة (Opportunity Discovery)، و(Opportunity Recognition)، و(Prior Knowledge)، و (Entrepreneurial Alertness)، و(Individual-Opportunity Nexus). لا تعامل الاكتشاف والتعرف والتقويم بوصفها مرادفات ثابتة في كل مصدر. سجل تعريف الكاتب قبل دمج نتائج الدراسات، لأن اختلاف الأسماء قد يخفي تشابها، وقد يخفي الاسم الواحد اختلافا عميقا.

عند إعداد مراجعة بحثية، يمكن ترتيب الدراسات بحسب ما رصدته: تعرض لمعلومات، أو إنتاج أفكار، أو أحكام على أفكار، أو خطوات استغلال. ثم يضاف مستوى التحليل والتوقيت ونوع النتيجة. قد يكشف هذا الترتيب أن تعارض نتيجتين ظاهري لأن إحداهما قاست كثرة الأفكار والأخرى قاست أول تعاقد. كما يمنع بناء فرضية على سلسلة مصادر تنتقل بين هذه النتائج دون الاعتراف بتغير معناها.

ومن معايير القراءة النقدية سؤال ما إذا كانت الدراسة تضم حالات لم تتعرف إلى الإمكانية أو لم تستغلها، لا الناجحين فقط. غياب المقارنة قد يحول الصفة الشائعة بين الناجحين إلى سبب مزعوم للنجاح. ويستحسن الاحتفاظ بالمقترحات المرفوضة وتفسير رفضها؛ فبعضها يكشف قيودا لم تظهر في الفكرة التي بقيت. لا تقل قيمة هذا الدليل لأنه لا يقدم قصة جذابة، بل قد يكون ضروريا لتحديد حدود المنظور.

وأخيرا، لا يصبح الاختيار بين الاكتشاف والخلق أكثر علمية بمجرد استعمال لغة فلسفية كثيفة. يجب أن يعود النقاش إلى ادعاء محدد، وتوقيت معلوم، وآلية قابلة للفحص، وتفسير منافس لا يشوهه الباحث. عندما تكون الأدلة غير حاسمة، يمكن وصف النتائج باعتبارها متسقة مع بعض توقعات الاكتشاف، مع إبقاء منشأ جوانب أخرى من المشروع سؤالا مفتوحا، بدلا من إعلان حسم لا تحتمله المادة.

وتبقى مشكلة الأخطاء الإيجابية مهمة: قد تنتج طريقة البحث أفكارا كثيرة تبدو واعدة ثم لا تصمد أمام الاختبار. لا يقاس التحسن بعدد ما عثر عليه الباحث أو المتدرب وحده، بل بما تعلمه عن حدود تلك الأفكار وكلفة فحصها. ومن المفيد تسجيل سبب إسقاط كل اقتراح وما إذا كان السبب نقص دليل أم ظهور دليل مضاد. هذا الفصل يمنع اعتبار غياب الاختبار رفضا نهائيا، ويمنع أيضا إبقاء كل فكرة تحت عنوان فرصة مؤجلة بلا معيار.

صندوق تطبيقي: هل وجدت دليلا على الاكتشاف؟

اختبار التعرف على المنظور. تعرض شركة مواصفات تقنية واحدة على مهنيين من قطاعات مختلفة، فيقترح كل منهم استعمالات ترتبط بمشكلات يعرفها. يكون الاكتشاف مرشحا إذا كان السؤال كيف أسهمت المعرفة السابقة في التعرف إلى تلك الاستعمالات. حدد ما كان موجودا قبل المهمة، وما الذي ظهر في تفسير المشارك، وما الذي لم يختبر بعد. لا تعد جودة العرض التقديمي دليلا على جدوى السوق، ولا تجعل عدد الأفكار مرادفا لعدد الفرص. المطلوب علاقة تفسيرية يمكن فصلها عن الحماس العام أو الطلاقة اللغوية.

تمرين اختر ولا تخمن. أمامك تفسير يقول إن خبير صيانة لاحظ استعمالا لمادة جديدة بسبب معرفته بموضع تآكل متكرر، وتفسير يقول إن الخدمة تغيرت بعد التزامات المورد والعميل. اختر الاكتشاف للأول إذا ثبتت أسبقية المعرفة والمشكلة، واترك الثاني لفحص عملية الخلق. ثم اكتب معلومة قد تغير اختيارك، مثل أن المشكلة لم تظهر إلا بعد التجربة المشتركة، أو أن

الطلب على الخدمة كان موثقا قبل المشروع. لا يكفي اختلاف مفردات الوصف؛ يجب أن يترتب على الاختيار اختلاف في الوقائع المطلوبة أو في تفسير ترتيبها، وأن تكون قادرا على بيان النتيجة التي تضعف حجتك المفضلة قبل تحليل البيانات أو الاطلاع على النتائج.

اختبار لأن. أكمل: تعرفت الموظفة إلى الاستعمال لأن معرفتها بتكلفة التأخير جعلتها تربط خاصية تقنية بحاجات عميل محدد. احذف المعرفة من التفسير واسأل هل تبقى الآلية نفسها. إذا بقيت دون خسارة، فالمفهوم زائد أو مشغل بصورة ضعيفة. وإذا قلت لأنها يقظة، فبين ما الذي فعلته اليقظة: ملاحظة معلومة، أم وصل علاقتين، أم تقويم إمكانية، بدل استخدامها اسما غامضا للنجاح اللاحق.

إشارات التحذير. انتبه إلى دراسة لا تضم إلا مشروعات ناجحة، ثم تسأل أصحابها عن الفرص التي كانت واضحة لهم منذ البداية. قد تجمع هذه الطريقة تحيز البقاء وإعادة بناء الذاكرة. ابحث عن مقترحات أولية وسجلات مؤرخة وحالات رفض، وقارن بين المعرفة السابقة والمعرفة المكتسبة لاحقا. ولا تفسر غياب وثيقة بأنه إثبات أن الفرصة خلقت؛ فقد يعني نقص الأرشيف. اجعل حدود المصدر جزءا من حدود الحكم، ولا تملأ الفراغ بقصة متماسكة لا يمكن اختبارها، متجاهلا ما قد يناقضها من الشهادات المعاصرة.

الروبريك المصغر. قيم من 0 إلى 2 تحديد الشرط السابق، وقياس محتوى المعرفة، وفصل التعرف عن التقويم، واستقلال الحكم على المخرج، ومراعاة البدائل المرفوضة. هذه أداة تعليمية وليست مقياسا نفسيا معتمدا. تبرر كل درجة بواقعة أو نقص محدد. لا يمنح استخدام مصطلح أجنبي أي نقطة، ولا تعوض كثرة الاستشهادات غياب توقيت المعلومة. استخدم النتيجة لتحديد ما ينبغي تحسينه في التصميم، لا لتصنيف المشاركين إلى مكتشفين وغير مكتشفين بصورة نهائية أو تعسفية؛ فالحكم هنا على الحجة البحثية لا على قيمة الأشخاص.

مقارنة المنظور بمنافسه. قارن مشروعين افتراضيين يقدمان المنتج النهائي نفسه. في الأول، كانت حاجة العميل ومواصفات الحل معروفتين، لكن شخصا وصل بينهما قبل غيره. وفي الثاني، تغيرت الحاجة والمواصفات خلال تفاوض وتجارب. لا تستنتج وحدة العملية من تشابه المنتج. اسأل من فعل ماذا، ومتى أصبح موضوع التبادل محددا، وما الذي كان سيبقى لو لم يقع التفاعل. هذا السؤال المضاد للواقع أداة تفكير، لا واقعة مشاهدة؛ ادعمه بتعاقب زمني ووثائق ومقارنات. وإذا لم تكف الأدلة، احتفظ بتفسيرين بديلين وحدد ما يفصل بينهما في متابعة لاحقة بدلا من حسم مبكر لا يمكن الدفاع عنه عندما يسأل قارئ مستقل عن دليل أسبقية الإمكانية.

تطبيق على نموذج الباحث. اكتب الشيء الذي تسميه فرصة في بحثك: تغير خارجي، أم فكرة، أم حكم، أم نشاط بدأ بالفعل. ثم حدد وحدة التحليل ومصدر التوقيت ومقياس المعرفة. اقترح ملاحظة مستقلة تكشف أن التعرف حدث قبل الاستغلال، وبيانا يميز المعرفة المتاحة من المعرفة المستعملة. اكتب فرضية منافسة تتعلق بالوصول إلى الشبكات أو بالموارد، ثم بين كيف ستفصلها عن آليتك. واختم بما لن تدعيه حتى لو دعمت النتائج فرضيتك؛ فإثبات أثر

المعرفة في التعرف لا يثبت أن كل جوانب الفرصة كانت مكتملة سلفا، ولا أن استغلالها سيؤدي بالضرورة إلى نجاح المشروع؛ فكل انتقال إضافي يحتاج إلى شروط ودليل يناسبان معناه.

رابعا: منظور خلق الفرص

(Opportunity Creation Perspective)

لماذا لا تكفي صورة الفرصة المنتظرة؟

تبدأ بعض المشروعات دون عميل محدد أو خدمة مستقرة أو طريقة واضحة لتوليد الإيراد. ولا تعني هذه البداية أن المؤسسين لا يفكرون، بل قد تعني أن ما سيصبح قابلا للتبادل يتشكل من خلال التجربة والاستجابة والتفاوض. هنا يطرح منظور خلق الفرص سؤالا مختلفا: كيف تسهم أفعال المشاركين في تكوين الإمكانية الاقتصادية نفسها، بدلا من الاقتصار على كشف شيء مكتمل خارجهم؟ القضية هي أثر الفعل في موضوعه، لا مجرد وجود فعل بعد التفكير.

بلورت شارون ألفاريز وجاي بارني سنة 2007 مقارنة منهجية بين الاكتشاف والخلق، وبينت أن اختلاف تصور منشأ الفرص يغير ما نتوقعه من ممارسات الفاعلين. المصدر مؤسس للمقارنة المعاصرة، بينما يمتد أصل النقاش إلى عدم اليقين والبناء الاجتماعي والتطور. ويعرض الأطلس الخلق بوصفه منظورا نظريا، مع الاعتراف بأن بعض الأدبيات تسمي صياغاته نظرية خلق الفرص. اختلاف الاصطلاح لا يعفي من بيان الافتراضات التي تتبناها الدراسة. (Alvarez & Barney, 2007)

لا يعني الخلق إيجاد مادة من العدم، ولا أن رغبة المؤسس تجعل أي فكرة ناجحة. الموارد والأشخاص والقيود موجودة، لكن العلاقة التي تجمعهم حول قيمة قابلة للتبادل قد تتكون بالتفاعل. فقد يغير مستخدمون طريقة استعمال خدمة، ويدخل شريك بالتزام يفتح وظيفة جديدة، ويتبدل من يدفع ومن يستفيد. يصبح السؤال عندئذ عن هذه العلاقة الناشئة، لا عن إنكار وجود العالم قبل المبادرة أو إنكار أن الفاعلين قد يخطئون.

ناقش ألفاريز وبارني لاحقا الأسس المعرفية والفلسفية لبحوث الفرص، بما يظهر أن الخلاف لا يدور فقط حول أسلوب إدارة المشروع. إذا افترض الباحث أن خصائص الإمكانية ثابتة ويمكن معرفتها بمزيد من البحث، فسيفسر التجربة بطريقة تختلف عمن يفترض أن التجربة تغير الخصائص نفسها. لكن عليه ترجمة هذا الموقف إلى أثر يمكن رصده، وإلا بقي الإعلان الفلسفي منفصلا عن البيانات التي يجمعها. (Alvarez & Barney, 2010)

يستمد المنظور أهميته من تصحيح صورة رائد الأعمال الذي يرى المستقبل كاملا ثم ينفذه. قد يكون للفاعلين غرض واضح دون معرفة شكل النشاط النهائي، وقد يتعلمون شيئا لم تكن صياغته ممكنة قبل التفاعل. والتفسير العلمي لا يكتفي بتمجيد مرونتهم؛ إنه يبين ما الذي تغير، ومن أسهم

فيه، وما الالتزامات التي جعلت مسارا ممكنا وأغلقت مسارات أخرى. بذلك يصبح التاريخ الفعلي للمشروع جزءا من الحجة.

المفاهيم والافتراضات وآلية التكوين

يفترض المنظور أن بعض الفرص لا تكون محددة استقلالا عن الأفعال التي تسهم في تكوينها، وأن النتائج الممكنة وشروط تقديرها قد لا تكون معروفة عند البداية. لذلك لا يمكن اختزال التعلم دائما في تحديث احتمال ضمن قائمة بدائل ثابتة. أحيانا تتغير القائمة نفسها: يظهر مستخدم مختلف، أو تتبدل وظيفة المنتج، أو تنشأ طريقة دفع لم تكن ضمن التصور الأول. ولا يساوي ذلك غياب كل معرفة، بل عدم اكتمال البنية التي ستنظم التبادل.

الفعل المولد (Generative Action) إجراء يسهم في تغيير تلك البنية، لا مجرد حركة في خطة. والالتزام (Commitment) تخصيص قابل للتحديد من وقت أو مورد أو مشاركة أو تحمل مسؤولية، وليس إبداء إعجاب. أما التفاعل (Interaction) فيصبح تفسيريا عندما يغير تصورات أو أدوارا أو شروطا، لا بمجرد حدوث اجتماع. ويشير الاعتماد على المسار (Path Dependence) هنا إلى أن ما أتيح لاحقا يتأثر بما اتخذ سابقا من خطوات، دون أن يعني استحالة تعديل المسار.

نتخيل منصة افتراضية بدأت لربط مختصين بمشروعات قصيرة. يكشف الاستخدام أن العملاء لا يريدون قوائم أسماء، بل ضمان تنسيق بين تخصصات. يلتزم فريق مهني بتقديم خدمة مشتركة، ويعيد العملاء تحديد المخرج الذي سيدفعون مقابله، فتتحول المنصة إلى منظم لحزم عمل. ليست هذه النتيجة دليلا منشورا، لكنها توضح نوع التغير الذي يختبره المنظور: موضوع التبادل وأدوار الأطراف تغيرا، لا سعر خدمة ثابتة فقط.

يمكن تتبع الآلية في هذا المثال عبر تصور أولي، وإجراء محدود، واستجابة، وإعادة تعريف، والتزام يثبت بعض العناصر مؤقتا. ولا يلزم أن تكون العملية خطية؛ فقد تؤدي استجابة إلى تراجع أو إلى انقسام الفريق، وقد يغير الالتزام ما كان يعد ممكنا. المهمة البحثية هي تفسير الروابط بين الوقائع، لا تحويل كل واقعة إلى خطوة إلزامية في دورة مثالية تنطبق على جميع المشروعات.

عرض وود وماكينلي تصورا بنائيا لإنتاج الفرصة، ينتقل من تصور الفكرة إلى اكتسابها وضعا مشتركا ثم تفعيلها في مشروع، مع إمكان توقفها قبل اكتمال المسار. يفيد هذا الطرح في فصل القناعة الخاصة من التوافق القابل للفعل. فإذا لم ينضم أحد أو لم يتحول الاقتناع إلى موارد أو أنشطة، فلا يكفي إيمان المؤسس ليعلن الباحث أن الفرصة أصبحت واقعا اقتصاديا مستقرا. (Wood & McKinley, 2010)

ويجب تمييز الالتزام الذي يغير الخيارات من الموافقة الرمزية. وعد عام بالمساندة يختلف عن تخصيص مهندس للعمل أسبوعا أو قبول عميل تجربة مدفوعة بشروط واضحة. ولا تصبح

التجربة المدفوعة ضمانا للسوق، لكنها تقيد بعض التوقعات وتكشف تحملا فعليا لكلفة. يمكن للباحث أن يرمز نوع الالتزام وتوقيته وإمكان الرجوع عنه، ثم يفحص كيف أعاد توزيع القرار والمخاطر بين المشاركين.

يساعد السرد أيضا في تنسيق التصورات عندما لا يوجد تاريخ أداء كاف. تناول غارود وزملاؤه الابتكار الريادي من منظور سردي يربط المشروع بسياقه. والاستفادة هنا ليست تبرير المبالغة، بل دراسة كيف تجعل رواية ممكنة للمستقبل مشاركة الآخرين مفهومة، وكيف تتغير عندما تصطدم بالتجربة. قد تسهم الرواية في تجميع الالتزام، لكنها تحتاج إلى أفعال وأدلة، ولا تحل محل القيمة التي ينبغي أن تنتجها العلاقة. (Garud et al., 2014)

قد يكون مستوى التحليل الفاعل أو الفريق أو سلسلة تفاعلات المشروع، وقد يمتد إلى صناعة ناشئة. لكن لا تقاس عملية مشتركة بموقف فرد واحد من الإبداع. إذا كانت الحجة أن المستخدمين غيروا الخدمة، يحتاج الباحث إلى بيانات عن اقتراحاتهم وأفعالهم وتغير الخدمة، لا رواية المؤسس وحده. وإذا كان التغير مؤسسيا، فيجب أن يبين ما تجاوز المشروع إلى قواعد أو معايير يتعامل بها فاعلون آخرون.

متى يكون الخلق تفسيرا قويا؟

يكون المنظور ملائما عندما تغير الأفعال المتتابعة تعريف المشكلة أو الفئة المستفيدة أو صيغة القيمة، وعندما تظهر التزامات لم يكن مسار المشروع ليستقر من دونها. ويتطلب ذلك توثيق ما كان معروفا وما لم يكن معروفا، وما تغير مع كل تفاعل. أما القول إن المشروع جديد فلا يكفي؛ فقد تكون خدمة جديدة في مكان ما استجابة لحاجة وشروط تبادل معروفين، فيكون تفسير التعرف والتنفيذ كافيا لبعض جوانبها.

لا يعني عدم اليقين أن التخطيط بلا قيمة. قد يخطط الفريق لتجربة أو لحدود التزام أو لمعيار إيقاف، دون الادعاء بأنه يعرف حجم السوق النهائي. الفارق يتعلق بموضوع الخطة ووظيفتها: هل تختبر افتراضا قابلا للتغير، أم تعامل التصور الحالي كحقيقة يجب تنفيذها؟ ويمكن أن تتعايش معرفة مستقرة بتكلفة مهمة مع عدم يقين بشأن استخدام المنتج، لذلك لا يوصف المشروع كله بأنه غامض على نحو مطلق.

وتتمثل الحدود المادية في أن بعض التصورات لا يمكن تنفيذها بالموارد أو التقنية المتاحة. كما أن قبول الأطراف ليس قابلا للتصنيع بالإرادة؛ قد يرفض المستخدمون المشكلة المصاغة أو لا يرغبون في المشاركة. لا يبطل الرفض المنظور، لكنه قد يبطل تصور المشروع المحدد. فإذا فسر الباحث كل إخفاق بأنه مرحلة خلق لم تكتمل دون معيار توقف، جعل الحجة محصنة من الاختبار وفقد القدرة على التمييز بين التكوين والتعثر.

كذلك لا تساوي المشاركة تكافؤ القوة. قد يفرض ممول أو عميل كبير تعديلا يحول المشروع عن غرض بعض مؤسسيه، وقد يتحمل طرف كلفة التجربة دون نصيب مناسب من القيمة. ينبغي أن يصف الباحث من يملك الاعتراض ومن يستطيع الانسحاب، وما إذا كان الالتزام اختياريا ومفهوما. تفسير نشوء فرصة لا يمنحها مشروعية أخلاقية تلقائية، ولا يجعل كل ما أنتج تبادلا اقتصاديا مقبولا أو عادلا.

ومن الاستخدامات الخاطئة اعتبار حملة إقناع دليل خلق حتى إذا لم يتغير شيء سوى كلام المؤسس. يجب رصد الفرق بين الوعد وتعديل المورد أو الدور أو المعاملة. وكذلك لا يكفي تغيير شعار المنتج أو وصفه لإثبات أن فرصة جديدة نشأت. السؤال هو ما العلاقة التي أصبحت ممكنة، وما الالتزام أو الاستخدام الذي يميزها من التصور السابق. الكلمات دليل على التصور، لكنها ليست وحدها دليلا على تكوين سوق.

وقد يختلف المشاركون في تعريف القيمة دون أن يظهر الخلاف. يرى العميل الخدمة ضمانا لنتيجة، ويراها المورد توفير وقت، ويراها المؤسس تجربة تعلم. يكشف التنفيذ أي التوقعات قابلة للجمع وأيها متعارضة. لذلك يلتقط الباحث تعريف كل طرف قبل الاتفاق وبعده، ولا يستنتج وحدة الفهم من توقيع ورقة مشتركة. تكون اللحظة التي يظهر فيها التعارض أحيانا أهم تفسيريا من لحظة الاتفاق، لأنها تكشف ما الذي كان الالتزام يعنيه فعلا.

وتحذر المقارنة الفلسفية من مساواة الخلق بالخيال المطلق والاكتشاف بالسلبية المطلقة. قد يفشل هذا التقابل لأن الفاعلين في الحالتين يعملون ويتعلمون ويواجهون قيودا. يفصل الباحث بينهما بادعاء محدد عن دور الفعل في تكوين شروط الإمكانية، مع قبول أن بعض جوانب الواقع سابقة وبعضها ناشئ. ومن ثم يصبح التفسير قويا عندما يحدد ما يضيفه الفعل، وضعيفا عندما يستخدم الخلق اسما شاملا لكل ما يحدث في أي مشروع.

ولا يستخدم المنظور وحده لتفسير تفاوت النيات قبل أي تفاعل، أو استمرار ربحية شركة مستقرة لسنوات. يمكن أن يسهم في خلفية هذه النتائج، لكن تفسيرها يحتاج إلى جسور معلنة. إذا كان التابع استعداد الطالب للتأسيس، فالأقرب البدء بنموذج نية. وإذا كان التابع تحسن هامش الربح في نشاط معروف، فقد يكون السؤال عن الموارد أو الكفاءة أو المنافسة، لا عن نشوء فرصة جديدة.

المقارنة والتكامل دون خلط الآليات

الفاصل مع الاكتشاف يتعلق بنشأة شروط الإمكانية، لا بحجم الابتكار أو بطول مدة المشروع. قد تكون عملية الخلق بسيطة تقنيا لكنها تعتمد على اتفاق جديد يجعل استعمالا ممكنا، وقد يكون الاكتشاف تقنيا معقدا لكنه يتعرف إلى حاجة موثقة سلفا. لذلك لا يستخدم مستوى حداثة المنتج حكما نهائيا. يحتاج الباحث إلى إعادة بناء ما عرفه الفاعلون وما غيروه، مع فصل ما تعلموه عن العالم من التغير الذي أحدثوه فيه.

طورت معالجة ألفاريز وبارني وأندرسون النقاش نحو عمليات تكوين الفرص واستغلالها، وأظهرت أهمية ربط نوع الافتراض بالعملية الريادية التي ندرسها. يفيد هذا التحول في تجنب تصنيف المشروعات بعد نجاحها فقط. فالسؤال البحثي يمكن أن يتعلق بكيفية اتخاذ القرار أو تشكيل الالتزام أثناء نشوء الإمكانية، مع عدم افتراض أن ممارسات فعالة في ظرف ذي معلومات مستقرة ستعمل بالطريقة نفسها عندما يتغير موضوع القرار. (Alvarez et al., 2013)

أما التأثيرية، في موطنها بالفصل 62، فتفسر منطقا لاتخاذ القرار والعمل تحت عدم اليقين، بينما يركز الخلق هنا على منشأ الفرصة. قد تتجاور العمليتان، لكن لا يستنتج من اتباع منطق تأثيري أن كل فرصة خلقت، ولا من خلق فرصة أن جميع المشاركين اتبعوا ذلك المنطق. يذكر التكامل العلاقة التي يريد تفسيرها، ولا يدمج الكيانين لمجرد اشتراكهما في التجريب أو الاهتمام بالالتزامات.

ويختلف التوليف الريادي، المعروض في الفصل 62، عن الخلق في مركزه التفسيري: إعادة تركيب الموارد المتاحة ليست مساوية لتكوين موضوع تبادل جديد. قد يعيد الفريق تركيب مورد كي ينفذ خدمة معروفة، وقد يخلق علاقة جديدة باستخدام موارد مشتراة خصيصا. يكفي هذا التمييز لتحديد الإحالة؛ أما تفصيل ممارسات التوليف فلا يضاف إلى هذا الملف لأنه لا يجيب عن سؤال مختلف.

وتصبح التفسيرات المؤسسية مكملة عندما يتطلب النشاط قبول تصنيف جديد أو تثبيت معايير تتجاوز طرفي المعاملة. يحال في تأصيلها إلى الباب 12. لكن تعديل إجراء داخل المشروع لا يساوي تغير مؤسسة على مستوى الحقل. إذا زعم الباحث أن الخلق يغير قواعد الصناعة، فعليه إثبات انتشار القاعدة أو اعتمادها أو دخولها في توقعات فاعلين آخرين، لا الاكتفاء بأن الشركة كتبت دليلا داخليا للعمل.

ولفحص بديل تفسيري، قد يفترض الباحث أن كل التعديلات التي يراها ليست خلقا لفرصة، بل تكيفا مع طلب سابق واضح. يطلب عندئذ سجلات الطلب قبل التفاعل، ويقارنها بما صار يقدم لاحقا. إذا كانت الوظيفة والعميل وصيغة الدفع ثابتة، فقد يكون وصف التحسين أدق من وصف الخلق. وإذا تغيرت هذه العناصر بسبب التزامات متبادلة موثقة، تقوى حجة التكوين، مع بقاء إمكان عوامل خارجية أسهمت أيضا.

ومن الضروري فصل التسلسل عن الآلية. وقوع اجتماع ثم تغيير المنتج لا يثبت أن الاجتماع سبب التغيير؛ ربما وصلت معلومة تقنية في الوقت نفسه. يمكن المقارنة بين ما اقترح داخل الاجتماع وما طبق، وسؤال الأطراف عن البدائل، وفحص مسودات المواصفات. إذا اتفقت هذه الأدلة على تحول معين مرتبط بالتفاعل، يصبح الاستدلال أقوى. أما ملء الفاصل الزمني بكلمة تشارك فلا يقدم تفسيرا يمكن للقارئ تقويمه.

حالة منشورة ونموذج بحثي مقترح

درست ألفاريز ويونغ وولي عملية تشكل صناعة سرطان البحر الملكي من خلال أفعال رائد الأعمال لويل ويكفيلد. تعرض الدراسة علاقة بين تكوين فرصة اقتصادية وتطور معايير وقواعد داعمة للصناعة، بدلا من افتراض أن رائد الأعمال يتحرك دائما داخل إطار مؤسسي ثابت. ويقدمها المؤلفون بوصفها قصة خلق مشترك للفرصة والمؤسسات. وتفيد الحالة في توسيع وحدة الملاحظة من فكرة فردية إلى أفعال وعلاقات تتجاوز المشروع المنفرد. (Alvarez et al., 2015)

لا يبرهن المثال أن كل صناعة تنشأ بالطريقة نفسها، ولا يلغي وجود مورد طبيعي سابق للفعل. ما يلفت إليه هو الفرق بين وجود مورد وبين تكوين علاقة إنتاج وتبادل ومعايير يمكن أن تقوم حوله. ويجب ألا ينسب الباحث التطور إلى بطل واحد لمجرد أن الرواية تبدأ باسمه؛ ففحص الأدوار الأخرى وحدود تأثيره ضروري. هذا استعمال نقدي للحالة، لا إضافة وقائع تاريخية لم تعرضها الأدلة المستخدمة.

يمكن اقتراح دراسة افتراضية لتطور خدمة تنسيق أعمال مهنية، تبدأ بملاحظة فرق قبل استقرار نموذجها. تجمع المسودات الأولى، ومحاضر الاجتماعات، والتجارب، والاتفاقات، وتغييرات المواصفات، ثم تقارن بما أصبح يباع فعلا. وحدة التحليل هي حلقة تفاعل تؤدي إلى تغيير محدد، مع الاحتفاظ بمستوى المشروع لتتبع المسار. ولا تعتمد الدراسة على سؤال عام من قبيل هل أنتم تصنعون الفرص، لأن الإجابة قد تعكس تبني لغة رائجة لا وصف عملية.

تشتق فرضية نوعية مقترحة مفادها أن الالتزامات المتبادلة تسهم في تثبيت بعض عناصر الخدمة عندما تحدد مسؤوليات قابلة للتنفيذ، بينما تؤدي الموافقات العامة إلى بقاء التصور مفتوحا. هذه ليست علاقة مؤكدة هنا، بل حجة تحتاج إلى حالات مؤيدة ومخالفة. يمكن أن يكشف البحث أن التزاما مبكرا ثبت تصورا ضعيفا، أو أن رفضا من شريك أدى إلى بديل أفضل. لذلك لا يفترض أن المزيد من الالتزامات أفضل دائما.

للتشغيل، يمكن تسجيل كل تغير في العميل المستهدف أو العمل المطلوب أو طريقة الدفع أو توزيع المسؤولية. ويقرن التغير بفاعل وواقعة ودليل وتوقيت. ثم يميز الباحث بين تغير لغوي وتغير تشغيلي، وبين تعديل مؤقت واستقرار نسبي. ويمكن أن يراجع باحث ثان الترميز مع إخفاء بعض استنتاجات الباحث الأول، وأن تسجل حالات الاختلاف. الغرض ليس تحويل العملية إلى أرقام بأي ثمن، بل جعل الانتقال من الوثيقة إلى الادعاء قابلا للتتبع.

وتحتاج الدراسة إلى تصميم يتعامل مع التغذية الراجعة: قد يجذب تصور واضح التزاما، ثم يعيد الالتزام تشكيل التصور. إذا وضعت المتغيرين في استبانة واحدة ورسمت سهما باتجاه واحد، فقد تختزل العلاقة التي يفترضها المنظور نفسه. يفيد التسلسل الزمني أو المقارنة بين حلقات

متعددة في فحص الاتجاهات، مع الاعتراف بأن التفسير قد يبقى احتماليا. لا تكفي ملاءمة نموذج إحصائي لإثبات ترتيب لم ترصده البيانات.

في تطبيق معاصر افتراضي، قد يقدم فريق أداة ذكاء اصطناعي لمساعدة المستخدمين في إعداد مسودات مهنية، ثم تكشف التجربة أن القيمة المطلوبة هي مراجعة بشرية موثقة لا إنتاج نص أسرع. إذا أعاد الفريق والمستخدمون والمراجعون تحديد المسؤوليات وصيغة الخدمة، يمكن دراسة هذا التغير بمنظور الخلق. أما مجرد استخدام الأداة لإنتاج الخدمة نفسها بتكلفة أقل فقد يكون تحسين عملية؛ لا تمنح التقنية الجديدة تلقائيا صفة خلق فرصة.

وتظهر قضية خاصة عندما يسهم المستخدمون ببياناتهم أو خبراتهم في التجريب. يجب توضيح ما وافقوا على المشاركة فيه، وما الذي سيعود عليهم، وما الحدود التي لا يحق للمشروع تجاوزها. هذه ليست تفاصيل خارج النظرية؛ فطبيعة الالتزام تحدد أي علاقة يجري تكوينها. ولا يصح تقديم استخراج معلومات من المشاركين دون فهمهم بوصفه تعاونا منتجا، أو عد الإذعان لغياب البدائل دليلا كافيا على قبول القيمة.

يمكن للإدارة استخدام دفتر تجارب مختصر يسجل الافتراض والإجراء والاستجابة والتغير والقرار التالي. وتكون فائدته في كشف متى غيبت الرواية الحالية بدائل سابقة، ومتى استمر الفريق بسبب كلفة سبق تحملها لا بسبب دليل جديد. لكن الدفتر أداة مقترحة للتعلم، وليس مقياسا معتمدا للخلق. ويجب أن يتيح قرار الإيقاف أو تضييق النشاط، لأن التعلم الذي يمنع التوسع في تصور ضعيف نتيجة مفيدة أيضا.

ويتعين الانتباه إلى أثر الباحث نفسه إذا شارك في جلسات تطوير المشروع. فقد يقترح تصنيفا أو يصل الفريق بشريك، فيسهم في العملية التي يصفها. لا يلغي ذلك قيمة البحث، لكنه يتطلب الإفصاح عن التدخل وتوقيته والقرارات التي تأثرت به. ومن المفيد فصل السجل الوصفي عن ملاحظات الباحث واقتراحاته، حتى لا تظهر نتيجة شارك في إنتاجها كما لو كانت ملاحظة مستقلة عن وجوده أو عن أدوات جمع بياناته.

التطور والنقد ومسار البحث

يمكن تتبع تطور أدبيات الخلق من المقارنة بين افتراضات منشأ الفرص، إلى تفصيل الأسس المعرفية، ثم إلى عمليات التكوين والاستغلال والبناء المشترك. يقرأ الباحث ألفاريز وبارني لفهم المقارنة، ثم وود وماكينلي لفهم الانتقال من التصور إلى وضع مشترك قابل للتفعيل، ثم دراسة الصناعة لفحص نمط من الأدلة الميدانية. أما أعمال السرد فتضيء كيفية تنسيق المستقبل المتخيل مع سياق الفعل، ولا تحل محل تتبع الموارد والالتزامات.

تظل القضية النقدية الكبرى هي كيف يميز الباحث بين خلق إمكانية وبين مجرد اكتشاف متدرج لها. قد توافق الوقائع أكثر من قراءة إذا كانت الوثائق متأخرة أو ناقصة. لذلك ينبغي الاحتفاظ

بالتفسير المنافس داخل التحليل، لا إزالته بتغيير التعريف. وتساعد المقارنة بين مشروعات متقاربة، أو بين حلقات داخل المشروع، على معرفة ما إذا كان تغير شروط التبادل ارتبط بتفاعل معين أو بتغير خارجي شمل الجميع.

وتفيد المراجعات الحديثة للفرص، ومنها مراجعة شليشته ويونغه، في تحديد موضع الخلق داخل عملية أوسع تشمل التقويم والاستغلال. لكن لا يستعمل تجميع الأدبيات دليلا تجريبيا مستقلا على حالة بعينها. يعود الباحث من المراجعة إلى التعريفات والدراسات الأصلية، ويفحص أي عناصر تكوين رصدت فعلا وأيها استنتجت. كما يميز بين مراجعة ترسم خريطة ومقال يقترح مفهوما ودراسة تختبر علاقة، لأن وزن كل منها في الحجة مختلف.

من مفاتيح البحث: خلق الفرص، وإنتاج الفرصة، والبناء المشترك، والالتزام الريادي، وتطور فكرة المشروع. وتقابلها (Opportunity Creation)، و(Opportunity Production)، و(Co-creation)، و(Stakeholder Commitment)، و(Venture Emergence). يمكن إضافة (Process Study) للوصول إلى بحوث العمليات، وإضافة القطاع لتحديد السياق. وينبغي الانتباه إلى أن الخلق المشترك في التسويق قد يتعلق بتحسين تجربة عميل في سوق قائم، فلا يعد كل استعمال للمصطلح دليلا على النظرية التي تبحث منشأ الفرصة.

وعند مراجعة بحث يستخدم المنظور، يطلب القارئ وصف البداية دون معرفة النهاية، ثم قائمة بالتغيرات التي تحتاج إلى تفسير، ثم الأدلة التي تربطها بأفعال الأطراف. إذا لم يتغير إلا خطاب المؤسس، تبقى الحجة محدودة. وإذا تغيرت عناصر متعددة لكن لا نعرف متى أو لماذا، تبقى العملية موصوفة لا مفسرة. ويجب ألا تحجب المصطلحات مثل النشوء والتشكل هذه الفجوة بين تسمية النتيجة والكشف عن آليتها.

أما الإضافة النظرية الجيدة فقد تحدد شرطا يغير أثر الالتزام: اختلاف قابلية الرجوع عنه، أو عدم توازن السلطة، أو اختلاف ما يعده الأطراف نجاحا. لكل شرط آلية ينبغي بيانها، لا مجرد سهم تعديل يضاف إلى الرسم. ويمكن أن تكون مساهمة البحث إظهار أن ما بدا فرصة مشتركة كان مجموعة تصورات متعارضة لم يكشفها إلا التنفيذ. هذا النوع من النتائج يقيد التفاؤل المسبق ويزيد دقة فهم الخلق.

كما ينبغي ألا تختفي أصوات المنسحبين من التحليل، فقد يحملون معلومات عن كلفة المشاركة لم يحتفظ بها الباقون. وتسمح مقارنة رواياتهم بالسجلات بتحديد ما إذا كان الاستقرار نتيجة توافق أوسع أم خروج المعترضين فقط. النتيجتان مختلفتان في تفسير ما تكون وفي تقويم استمراره. لا يطلب الباحث رواية متجانسة، بل يبين مواضع الاتفاق والخلاف وما يترتب عليها من حدود لحجته عن نشوء الإمكانية الاقتصادية.

تنبع قيمة المنظور في النهاية من أنه يجعل الباحث مسؤولا عن وصف تكون موضوعه، لا افتراضه جاهزا. لكنه يظل مقيدا بالعالم المادي وباختيارات الآخرين وبالحاجة إلى دليل. فلا الخيال

بديل عن القبول، ولا القبول العابر بديل عن تبادل قابل للاستمرار، ولا نشوء نشاط بديل عن تقويم قيمته وآثاره. ويكون استعماله ناضجا عندما يفسر التحول دون أن يحوله إلى أسطورة عن قدرة المؤسس على صنع أي مستقبل يريد.

صندوق تطبيقي: تتبع ما تغير بالفعل

اختبار التعرف على المنظور. يبدأ فريق بخدمة تدريب، ثم يعيد المشاركون والمدربون تحديد المخرج ليصبح إنجاز مهمة مهنية تحت إشراف. يكون الخلق مرشحا إذا كانت تلك التفاعلات قد غيرت موضوع التبادل وأدوار الأطراف، لا إذا تغير اسم الخدمة فقط. اكتب ما كان محددا في البداية وما أصبح محددا لاحقا، وحدد التزاما ساعد على التحول. ثم ميز هذا الادعاء من القول إن الفريق اكتشف طلبا سابقا؛ يحتاج كل تفسير إلى دليل مختلف على تاريخ تشكل القيمة، ولا تكفي حداثة المخرج للفصل.

تمرين اختر ولا تخمن. تقترح دراسة أن كثرة الاجتماعات تولد فرصا جديدة. لا تقبل الفرضية بصيغتها العامة. اختر بين تفسيرين: الاجتماعات تجمع معلومات عن طلب موجود، أو تغير ما يمكن أن يتبادل المشاركون حوله. حدد واقعة تميز الثاني، مثل تعديل مسؤولية أو نشوء التزام لم يكن ممكنا قبله. ثم صغ نتيجة مخالفة: اجتماعات كثيرة دون تغيير تشغيلي أو التزام. إذا ظلت هذه النتيجة مؤيدة للخلق في تعريفك، فأصلح التعريف قبل جمع البيانات. العدد يصف نشاطا، لكنه لا يكشف وظيفته ولا يثبت أن المشاركين أنتجوا إمكانية اقتصادية مختلفة عن التصور الذي دخلوا به قبل أن يحصلوا على معلومات إضافية عبر التفاعل.

اختبار لأن. أكمل: تغيرت الخدمة لأن التزام العميل بتجربة مشتركة أتاح وظيفة لم تكن محددة في العرض الأول. اذكر الوظيفة ودليل تغيرها. لا تكفي عبارة لأن الأطراف تعاونت؛ فالتعاون قد يحسن التنفيذ فقط. وإذا كان التزام العميل جاء بعد تحديد الوظيفة، فافحص احتمال أن العلاقة معكوسة أو متبادلة، ولا تفرض اتجاها لم ترصده ماديا أو تحدد قرائن واضحة تسمح باستنتاجه.

إشارات التحذير. راجع رواية لا تضم إلا مقابلة ختامية مع المؤسس، وتصف جميع التعديلات بأنها خلق. اطلب مسودات وعقودا أو سجلات مشاركة ووجهات نظر أخرى، مع مراعاة السرية. انتبه إلى الوعود غير المنفذة، وتغير الألفاظ دون تغير العمل، واستبعاد المشاركين المنسحبين. ولا تساو بين موافقة ضعيفة تحت ضغط وقبول حر للقيمة. كل إشارة قد تغير تفسير ما نشأ، أو تكشف أن الدليل المتاح لا يكفي لتقرير منشأ الفرصة أو حدود المشاركة فيها، وما إذا كان الالتزام المعلن قد نفذ فعليا.

الروبريك المصغر. قيم من 0 إلى 2 وضوح البداية، وتوثيق التغير، وتحديد الفاعلين، ورصد الالتزامات، واختبار تفسير اكتشافي منافس. تستخدم الدرجات للتعلم ومراجعة التصميم، لا لإعلان صلاحية علمية آلية. اطلب سندا لكل درجة، ولا تمنح نقاطا لمجرد استعمال كلمات التشارك والنشوء. إذا غاب ترتيب الوقائع، فلا تعوضه كثرة المقابلات. حدد المعلومة الأكثر

قدرة على تغيير الحكم، ثم أعط جمعها أولوية على إضافة أوصاف أخرى تؤكد الانطباع نفسه دون اختبار جديد، وتنبه إلى أن غياب الدليل يختلف عن وجود دليل مخالف.

مقارنة المنظور بمنافسه. أمامك حالة خدمة ظهرت بعد تغير تقني وحالة خدمة تشكلت خلال تجارب مع مستخدمين. لا تجعل الأولى اكتشافا والثانية خلقا تلقائيا؛ فقد يكون التغير التقني شرطا عاما، وقد تكون التجارب مجرد اختبار لحاجة معروفة. اسأل ما الذي أحدثته أفعال الأطراف في تعريف الخدمة والعميل وطريقة المقابل. ثم قارن ذلك بما كان موثقا قبلها. اكتب حكما مشروطا يحدد الجزء الذي تفسره كل عدسة، وبيانا من شأنه إبطال هذا الحكم. المقارنة الجيدة تكشف التنافس بين ادعاءين، ولا تكتفي بوضع اسمين مختلفين فوق التسلسل نفسه من الوقائع المروية، مع تحديد حدود التفسير الذي تسمح به المصادر المتاحة في الحالة المدروسة.

تطبيق على نموذج الباحث. اختر تغييرا واحدا في مشروعك البحثي، مثل تبدل المستفيد أو صيغة الدفع، ثم تتبع أسبابه المحتملة. حدد من اقترحه، ومن قبله، وما المورد الذي خصص لتنفيذه، وما البديل الذي ترك. افصل الدليل المعاصر من الاسترجاع اللاحق، وسجل دورك إن كنت مشاركا في التطوير. بعد ذلك اكتب لماذا يعد التغير تكوينا لإمكانية لا مجرد تحسين تنفيذ. وإذا لم تستطع الفصل، فاحتفظ بالوصف دون تحميله حكما وجوديا واسعا. واختم بشرط يحد تفسيرك، مثل بقاء عناصر أساسية من الطلب ثابتة، أو اعتماد التغير على طرف لم تشمل بياناتك وجهة نظره، وتظل إضافتها لازمة قبل تعميم الاستنتاج على عملية التكوين.

مقارنة وتكامل: من سؤال البحث إلى العدسة المناسبة

لا يختار الباحث بين الكيانات الأربعة بعد الألفاظ المشتركة مع عنوانه. يبدأ بما يريد تفسيره، ثم يحدد نوع التغير والدليل. النية حالة استعداد لسلوك، والحدث نقطة أو عملية انتقال ذات معنى، والتعرف اتصال معرفي بإمكانية، والخلق إسهام في تكوين بعض شروطها. يمكن أن تجتمع هذه الأمور في سيرة مشروع واحد، لكن كل علاقة تحتاج إلى حجة مستقلة، ولا تصبح نظرية واحدة بمجرد وقوعها داخل القصة نفسها.

المقارنة بين السلوك المخطط والحدث الريادي تكون أقوى عندما يثبت السلوك المرجعي ويتاح قياس قبل الانتقال وبعده. أما المقارنة بين الاكتشاف والخلق فتحتاج إلى وصف لما كان سابقا للفعل وما تغير به. لا يجوز استخدام مقياس نية للفصل في الخلاف الثاني، ولا استخدام رواية نشوء خدمة وحدها للحكم على كل مكونات النية. اختلاف السؤال يسبق اختلاف الطريقة، وقد يحتاج المشروع البحثي إلى أكثر من مصدر بيانات.

معيار الفصل	قراءة اكتشافية	قراءة خلقية
منشأ الإمكانية محل التحليل	شرط سابق يتفاوت التعرف إليه	علاقة تتكون جزئيا بالأفعال
وظيفة المعلومات	كشف تطبيق أو فجوة قابلة للفحص	التعلم مع تغير التصور والبدائل
دور المشاركة	قد تتيح الوصول أو تحسن التنفيذ	قد تغير الخدمة والأدوار والالتزامات
الدليل الزمني الأقرب	معرفة وشرط سابقان للتعرف	تحولات ترتبط بتفاعلات موثقة
الاستنتاج غير المسموح	النجاح اللاحق يثبت الوضوح السابق	كل تعديل أو اجتماع يثبت الخلق
مجال التكامل	يفسر ما تعرف إليه الفاعل	يفسر ما أسهم الفاعلون في تكوينه

هذه المقارنة تركيب تحليلي لأغراض الاختيار، لا أداة قياس منشورة ولا اختبارا يحسم وحده وضع الفرصة. وقد تكون النتيجة أن جانبا من المشروع أقرب إلى الاكتشاف وجانبا آخر أقرب إلى الخلق. يشترط لذلك أن تكون الحدود محددة، لا أن يستدعى كل منظور كلما تعذر تفسير واقعة بالآخر. ويظل فحص التفسيرات المنافسة ضروريا، خصوصا عندما يعتمد الاستدلال على روايات لاحقة.

حالة تكاملية افتراضية: خدمة حفظ المنتجات الزراعية

تفكر مهندسة في إنشاء خدمة تساعد منتجين صغارا على تقليل تلف منتجاتهم. في البداية تعجبها فكرة الاستقلال، لكنها تشك في قدرتها على الوصول إلى عملاء، وتتوقع تحفظ أسرتها على ترك الوظيفة. تستطيع نظرية السلوك المخطط تنظيم سؤال نيتها، بشرط تحديد الفعل والفترة. ولا يثبت هذا الجزء أن خدمة الحفظ مطلوبة اقتصاديا؛ إنه يصف علاقتها المتصورة بفعل التأسيس.

ثم ينتهي عقدها المهني ويعرض عليها شريك استخدام موقع تجريبي. هنا يصبح نموذج الحدث الريادي مرشحا لتفسير توقيت انتقالها إلى مبادرة جدية، إذا بينت البيانات تغير الرغبة والجدوى بعد الحدث. لكن قد تكشف السجلات أنها رتبت انتهاء العقد بناء على نية سابقة، فيضعف تفسير الحدث باعتباره سببا مستقلا. يبين هذا البديل لماذا يجب جمع التسلسل الفعلي قبل اختيار الرواية الأنسب.

تعرف المهندسة من خبرتها موضعا يتكرر فيه التلف، وتصل بينه وبين تقنية حفظ متاحة. إذا كان السؤال لماذا رأت هذا الاستخدام، تكون المعرفة السابقة ومنظور الاكتشاف مناسبين للفحص. ثم تكشف التجربة أن المنتجين لا يريدون شراء أجهزة، بل خدمة مشتركة تتضمن الجمع والفرز والتوقيت. يتفاوض الأطراف على المسؤوليات والمقابل، فتتغير الخدمة. يمكن لمنظور الخلق تفسير هذا التغير إذا دعمت الوقائع دور التفاعل في تكوينه.

لا تقدم الحالة تسلسلا إلزاميا لكل مشروع، ولا تفترض أن كل مرحلة تنجح. فقد تتغير النية دون تأسيس، أو يكتشف استعمال غير قابل للتنفيذ، أو تفشل المشاركة في إنتاج اتفاق. المطلوب أن يحدد الباحث أين يقف سؤاله. دراسة النية لا تحتاج بالضرورة إلى تفسير الصناعة كلها، ودراسة التكوين لا تحتاج إلى تحميل الموقف الشخصي تفسير كل تحول مؤسسي ظهر لاحقا.

وتنشأ صعوبة إضافية إذا جمعت الحالة داخل درجة واحدة اسمها الاستعداد الريادي. ستضيع عندئذ الفروق بين تغير التقييم، وإتاحة المورد، والتعرف على الاستعمال، وإعادة تعريف الخدمة. يمكن بدلا من ذلك بناء سجل متتابع يربط كل واقعة بالسؤال الذي تخصه، ويحتفظ بإمكان أكثر من تفسير. لا يفرض هذا السجل تقسيم حياة المشروع إلى صناديق منفصلة؛ إنه يحافظ على وضوح ما يستنتجه الباحث من كل دليل، ويمنع استخدام المعلومة نفسها برهانا مستقلا على عدة آليات دون بيان العلاقة بينها.

تمرين الاختيار وخلاصة الفصل

اكتب للحالة السابقة 4 أسئلة بحثية، بحيث يملك كل سؤال نتيجة واحدة محددة. اختر لكل منها كيانا حاكما، واذكر معلومة تؤيده ومعلومة قد تضعفه. ثم احذف اسم الكيان من تبريرك واقرأ الحجة: هل ما زال واضحا كيف يحدث الأثر؟ إذا اختفت الآلية باختفاء الاسم، فإن التبرير لم يكن كافيا. أعد صياغته بلغة الوقائع والعلاقات قبل إعادة المصطلح النظري.

بعد ذلك اختر سؤالا واحدا لتصميم دراسة قابلة للتنفيذ. حدد وحدة التحليل، والزمن، ومصدر الدليل، والنتيجة التي لا يحق لك ادعاؤها. قد تختار متابعة النية، أو تحليل الانتقال، أو مهمة تعرف، أو تتبع عملية تفاعل. لا تجمع التصميمات كلها لمجرد أنها متاحة؛ اجمع فقط ما تحتاجه العلاقة التي التزمت بتفسيرها، ووضح وظيفة كل مصدر في استبعاد تفسير بديل.

إذا أردت نموذجا تكامليا، فسم انتقالا واحدا بين عدستين، مثل أثر التعرف على استخدام تقني في تغير التحكم المدرك، أو أثر تجربة مشتركة في إعادة تكوين نية الاستمرار. ثم حدد لماذا يحتاج هذا الانتقال إلى المفهومين معا، وما الذي سيظل غير مفسر بحذف أحدهما. لا تفترض أن النية التي سبقت التجربة هي النية نفسها بعدها، ولا أن الخدمة التي تعلق بها القرار بقيت ثابتة. سلامة التكامل تتطلب الحفاظ على هوية المفهوم عبر الزمن أو التصريح بأنها تغيرت، وتفسير هذا التغير بدليل مستقل ومؤرخ.

تختصر خلاصة الفصل في التمييز بين إرادة الفعل وإمكانه وتوقيت الانتقال ومنشأ ما يجري العمل عليه. النية لا تكفي لإثبات الفعل، والحدث لا يكفي لإثبات السببية، والفكرة لا تكفي لإثبات الفرصة، والتفاعل لا يكفي لإثبات الخلق. وفي المقابل، لا يلغي غياب اليقين إمكان بناء تفسير جيد؛ إنما يفرض تعريفا أدق، ودليلا زمنيا أنسب، وحكما متناسبا مع ما أمكن ملاحظته بالفعل.

المراجع

Ajzen, I. (1985). From intentions to actions: A theory of planned behavior. In J. Kuhl & J. Beckmann (Eds.), *Action control: From cognition to behavior* (pp. 11-39). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-642-69746-3_2

Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 50*(2), 179-211. https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T

Ajzen, I. (2002). Perceived behavioral control, self-efficacy, locus of control, and the theory of planned behavior. *Journal of Applied Social Psychology, 32*(4), 665-683. https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2002.tb00236.x

Ajzen, I. (2020). The theory of planned behavior: Frequently asked questions. *Human Behavior and Emerging Technologies, 2*(4), 314-324. https://doi.org/10.1002/hbe2.195

Alvarez, S. A., & Barney, J. B. (2007). Discovery and creation: Alternative theories of entrepreneurial action. *Strategic Entrepreneurship Journal, 1*(1-2), 11-26. https://doi.org/10.1002/sej.4

Alvarez, S. A., & Barney, J. B. (2010). Entrepreneurship and epistemology: The philosophical underpinnings of the study of entrepreneurial opportunities. *Academy of Management Annals, 4*(1), 557-583. https://doi.org/10.5465/19416520.2010.495521

Alvarez, S. A., Barney, J. B., & Anderson, P. (2013). Forming and exploiting opportunities: The implications of discovery and creation processes for entrepreneurial and organizational research. *Organization Science, 24*(1), 301-317. https://doi.org/10.1287/orsc.1110.0727

Alvarez, S. A., Young, S. L., & Woolley, J. L. (2015). Opportunities and institutions: A co-creation story of the king crab industry. *Journal of Business Venturing, 30*(1), 95-112. https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2014.07.011

Davidsson, P. (2015). Entrepreneurial opportunities and the entrepreneurship nexus: A re-conceptualization. *Journal of Business Venturing, 30*(5), 674-695. https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2015.01.002

Dimov, D. (2011). Grappling with the unbearable elusiveness of entrepreneurial opportunities. *Entrepreneurship Theory and Practice, 35*(1), 57-81. https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00423.x

Donaldson, C. (2019). Intentions resurrected: A systematic review of entrepreneurial intention research from 2014 to 2018 and future research agenda. *International Entrepreneurship and Management Journal, 15*(3), 953-975. https://doi.org/10.1007/s11365-019-00578-5

Eckhardt, J. T., & Shane, S. A. (2003). Opportunities and entrepreneurship. *Journal of Management, 29*(3), 333-349. https://doi.org/10.1177/014920630302900304

Garud, R., Gehman, J., & Giuliani, A. P. (2014). Contextualizing entrepreneurial innovation: A narrative perspective. *Research Policy, 43*(7), 1177-1188. https://doi.org/10.1016/j.respol.2014.02.015

Grégoire, D. A., Barr, P. S., & Shepherd, D. A. (2010). Cognitive processes of opportunity recognition: The role of structural alignment. *Organization Science, 21*(2), 413-431. https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0462

Kautonen, T., van Gelderen, M., & Fink, M. (2015). Robustness of the theory of planned behavior in predicting entrepreneurial intentions and actions. *Entrepreneurship Theory and Practice, 39*(3), 655-674. https://doi.org/10.1111/etap.12056

Kirzner, I. M. (1997). Entrepreneurial discovery and the competitive market process: An Austrian approach. *Journal of Economic Literature, 35*(1), 60-85. https://www.jstor.org/stable/2729693

Krueger, N. F. (2020). Entrepreneurial potential and potential entrepreneurs: 25 years on. *Journal of the International Council for Small Business, 1*(1), 52-55. https://doi.org/10.1080/26437015.2020.1714363

Krueger, N. F., Jr., & Brazeal, D. V. (1994). Entrepreneurial potential and potential entrepreneurs. *Entrepreneurship Theory and Practice, 18*(3), 91-104. https://doi.org/10.1177/104225879401800307

Krueger, N. F., Jr., Reilly, M. D., & Carsrud, A. L. (2000). Competing models of entrepreneurial intentions. *Journal of Business Venturing, 15*(5-6), 411-432. https://doi.org/10.1016/S0883-9026(98)00033-0

Liñán, F., & Chen, Y.-W. (2009). Development and cross-cultural application of a specific instrument to measure entrepreneurial intentions. *Entrepreneurship Theory and Practice, 33*(3), 593-617. https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2009.00318.x

Liñán, F., & Fayolle, A. (2015). A systematic literature review on entrepreneurial intentions: Citation, thematic analyses, and research agenda. *International Entrepreneurship and Management Journal, 11*(4), 907-933. https://doi.org/10.1007/s11365-015-0356-5

Ramoglou, S., & Tsang, E. W. K. (2016). A realist perspective of entrepreneurship: Opportunities as propensities. *Academy of Management Review, 41*(3), 410-434. https://doi.org/10.5465/amr.2014.0281

Schlaegel, C., & Koenig, M. (2014). Determinants of entrepreneurial intent: A meta-analytic test and integration of competing models. *Entrepreneurship Theory and Practice, 38*(2), 291-332. https://doi.org/10.1111/etap.12087

Schlichte, F., & Junge, S. (2025). The concept of entrepreneurial opportunities: A review and directions for future research. *Management Review Quarterly, 75*, 3699-3725. https://doi.org/10.1007/s11301-024-00466-5

Shane, S. (2000). Prior knowledge and the discovery of entrepreneurial opportunities. *Organization Science, 11*(4), 448-469. https://doi.org/10.1287/orsc.11.4.448.14602

Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review, 25*(1), 217-226. https://doi.org/10.5465/amr.2000.2791611

Shapero, A., & Sokol, L. (1982). The social dimensions of entrepreneurship. In C. A. Kent, D. L. Sexton, & K. H. Vesper (Eds.), *Encyclopedia of entrepreneurship* (pp. 72-90). Prentice-Hall. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1497759

Tang, J., Kacmar, K. M., & Busenitz, L. (2012). Entrepreneurial alertness in the pursuit of new opportunities. *Journal of Business Venturing, 27*(1), 77-94. https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2010.07.001

Tetteh, C., Tasavori, M., Bhattarai, C. R., Zaefarian, R., & Rajwani, T. (2024). How do environmental factors shape entrepreneurial intention? A review and future research. *International Entrepreneurship and Management Journal, 20*, 2955-2977. https://doi.org/10.1007/s11365-024-01002-3

van Gelderen, M., Kautonen, T., & Fink, M. (2015). From entrepreneurial intentions to actions: Self-control and action-related doubt, fear, and aversion. *Journal of Business Venturing, 30*(5), 655-673. https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2015.01.003

Wood, M. S., & McKinley, W. (2010). The production of entrepreneurial opportunity: A constructivist perspective. *Strategic Entrepreneurship Journal, 4*(1), 66-84. https://doi.org/10.1002/sej.83

الفصل 64

الثروة الاجتماعية العاطفية والمنشأة العائلية

مدخل: ما الذي تخشى الأسرة أن تفقده؟

قد ترفض أسرة مالكة عرضا لتطوير منشأتها، مع اعترافها بجدواه الاقتصادية، لأن الشريك الجديد سيغير اسمها أو يقلص نفوذها. وقد توافق أسرة أخرى على تعيين مدير من خارجها، رغم قدرتها على إبقاء المنصب لأحد أبنائها، لأنها ترى في الإدارة المهنية حماية لاستمرار المشروع. لا تكفي عبارة «هذه منشأة عائلية» لتفسير القرارين. السؤال الأدق هو: أي منفعة غير مالية يريد أصحاب القرار حمايتها، ومم يخشون فقدانها، وكيف يترجم هذا الخوف إلى اختيار يمكن ملاحظته؟

يدرس هذا الفصل الثروة الاجتماعية العاطفية بوصفها مدخلا لفهم ارتباط الأسرة بمنشأتها، لا اسما آخر للمحبة أو القرابة. وتكمن قيمته في فصل ثلاثة أسئلة كثيرا ما تختلط: من يملك السلطة؟ ماذا يعني المشروع لمن يملكها؟ وأي ثمن يقبل دفعه لحماية ذلك المعنى؟ يمكن أن تتشابه نسب الملكية بين منشأتين، بينما يختلف تفسير أصحابهما للاستقلال والسمعة والاستمرار اختلافا يغير قراراتهما.

الكيانات النظرية المالكة في هذا الفصل: MT-0043 - نظرية الثروة الاجتماعية العاطفية.

تمتد خريطة النسب الفكري من التفسير السلوكي للقرار تحت المخاطرة إلى دراسة الأسرة بوصفها مالكا لا يحصل على عائد نقدي فقط. ثم تنتقل إلى تفكيك المنافع غير المالية وقياسها ومساءلة آثارها. أما علاقة هذا الفصل بالفصل السابق فليست إعادة لتفسير نشوء النية أو الفرصة الريادية؛ إنها انتقال إلى سؤال مختلف: ماذا يحدث للقرار الاقتصادي حين يصبح المشروع جزءا من هوية جماعة أسرية واستمرارها؟

والقراءة الجيدة لا تبدأ بالحكم بأن الأسرة عقلانية أو غير عقلانية. تبدأ بوصف البدائل والمخاوف والأطراف المتأثرة، ثم تسأل عما يضيفه هذا المنظور فوق التفسيرات الأخرى. فإذا لم يضف متغيرا واضحا أو توقعا قابلا للتخطئة، أصبح وصفا جذابا للقرار بعد وقوعه. لهذا يجمع الفصل بين بناء المفهوم، وحدود استخدامه، ومثال منشور، وتطبيقات افتراضية تساعد القارئ على اختيار تفسيره قبل أن يعرف النتيجة.

نظرية الثروة الاجتماعية العاطفية

(Socioemotional Wealth Theory)

المشكلة المؤسسة والأصل العلمي

نشأ الاهتمام بهذا المنظور من قصور وصف المنشآت العائلية بأنها تسعى إلى الربح بالطريقة نفسها، أو بأنها تتحاشى المخاطرة دائما. فبعض القرارات لا يبدو مفهوما إذا حسب الباحث العائد المالي وحده. قد تكون أمام الأسرة فرصة تخفض تعرض المشروع للخطر، لكنها تتطلب التخلي عن استقلال تعتبره جزءا من تاريخها. عندئذ ينبغي تفسير نوع الخسارة الذي تتجنبه، لا الاكتفاء بقياس مقدار المخاطرة في المشروع.

ليست المشكلة أن الحساب الاقتصادي خاطئ، بل أنه قد يكون غير كاف لتمثيل ما يقدره أصحاب القرار. والتمييز مهم: وجود غاية غير مالية لا يجعل كل تضحية اقتصادية مبررة، ولا يثبت أن الأسرة تدرك نتائج اختيارها إدراكا صحيحا. إنه يوسع موضوع البحث من نتائج المنشأة إلى العلاقة بين هذه النتائج والمنافع التي يستمدها المالكون من ارتباطهم بها. وعليه يتعين مساءلة الأولويات وتكاليفها معا، لا تمجيد خصوصية العائلة.

ارتبط التأسيس المباشر بمقال لويس غوميز ميخيا وكاتالين هاينز ومانويل نونييز نيكل وكاثرين جاكوبسون وخوسيه مويانو فوينتس سنة 2007، حول المنشآت العائلية العاملة في عصر زيت الزيتون بإسبانيا. نقل المقال الانتباه إلى احتمال قبول مخاطر أداء من أجل تجنب فقدان منافع اجتماعية عاطفية. وتعرض الدراسة لاحقا بوصفها شاهدا محدد السياق، لا برهانا على سلوك كل أسرة. (Gómez-Mejía et al., 2007)

ثم وسعت مراجعة غوميز ميخيا وزملائه سنة 2011 مجال النقاش إلى القرارات الاستراتيجية والحوكمة والعلاقات مع أصحاب المصلحة والمبادرات الجديدة. كما ناقشت اختلاف الأثر باختلاف مرحلة الأسرة وحجم المنشأة وخطر تعثرها ووجود مساهمين غير عائليين. وتفيد هذه الإضافة بأن اسم المنظور لا يلغي السياق الذي يعمل داخله. (Gómez-Mejía et al., 2011)

أصله العلمي سلوكي وتنظيمي، وتبرز في نسبه الفكري الوكالة السلوكية التي ربطت الاختيار بنقطة مرجعية وبكيفية إدراك التعرض للخسارة. قدم وايزمان وغوميز ميخيا نموذجا لهذا المسار سنة 1998. ويستفيد الباحث هنا من سؤال المرجع الذي تقاس عليه الخسائر، دون أن يفترض تطابق الحوافز المالية للمدير مع المنافع الأسرية غير المالية. (Wiseman & Gómez-Mejía, 1998)

ورغم شيوع تسمية «نظرية الثروة الاجتماعية العاطفية»، فإن تصنيفها في هذا الأطلس منظور نظري. فهي توفر زاوية تفسير ومجموعة مفاهيم وتوقعات، لكنها لا تمثل قانونا شاملا لكل قرار

عائلي. ولإنتاج نموذج قابل للاختبار، ينبغي تحديد المنفعة المعنية، والفاعل، والتهديد، والنتيجة المتوقعة؛ أما الاكتفاء بإدراج المصطلح في عنوان الدراسة فلا يؤدي هذه الوظيفة.

ولا تعني كلمة «ثروة» هنا أصلا محاسبيا تضاف قيمته آليا إلى الميزانية. إنها تسمية لمنافع يحتاج الباحث إلى تعريفها وتمييزها. وقد يرتبط اسم الأسرة بقيمة تجارية وبمعنى شخصي في الوقت نفسه؛ وحينئذ يصبح الفصل بين السببين جزءا من البحث. لذلك لا يستدل من ارتفاع قيمة العلامة وحده على شدة الارتباط العاطفي، ولا من حديث المؤسس عن ذكرياته على القيمة السوقية الفعلية لذلك المشروع.

المفاهيم والافتراضات والآلية التفسيرية

تعني الثروة الاجتماعية العاطفية (Socioemotional Wealth) المنافع غير المالية المرتبطة بملكية الأسرة لمنشأتها وارتباطها بها. وقد نظم بيروني وكروز وغوميز ميخيا أبعادها في صيغة (FIBER). يعرض الجدول الأبعاد الخمسة، بينما يمثل عموده الأخير أسئلة إجرائية مقترحة للقارئ، لا بنود مقياس منقولة أو معتمدة. (Berrone et al., 2012)

البعد	المقصود	سؤال للفحص
السيطرة والنفوذ العائلي	أثر الأسرة في توجه المنشأة	أي صلاحية تخشى فقدانها؟
تماهي الأسرة مع المنشأة	اتصال هوية الأعضاء بهوية المشروع	هل يتغير الاختيار إذا بقي الاسم؟
الروابط الاجتماعية	علاقات الارتباط التي تتجاوز التبادل المباشر	من ترتبط استمراريته باستمرار العلاقة؟
الارتباط العاطفي	حضور المشاعر في علاقة الأسرة بالمشروع	ما المعنى الشخصي المرتبط بالقرار؟
التجدد عبر التعاقب العائلي	استمرار الصلة بالمنشأة عبر الأجيال	أي مستقبل تريد الأسرة توريثه؟

يفترض التحليل وجود فاعلين يستطيعون التأثير في القرار، ووجود منافع يقدرونها بالفعل، وبدائل يعتقدون أنها تغير إمكان الاحتفاظ بها. هذه شروط منطقية لبناء تفسير في الحالة المدروسة، وليست افتراضا بأن كل عائلة متجانسة. فإذا كان العضو لا يشارك في القرار، أو لا يربط المنشأة بهويته، فلا يجوز استخدام ارتباط قريب آخر بها بديلا عن وصف موقفه.

كما ينبغي التمييز بين وجود المنفعة وأهميتها. امتلاك سلطة واسعة لا يخبرنا وحده بمقدار استعداد صاحبها للتنازل عنها. وقد خصص ديبيكي وزملاؤه مقياسا لأهمية الثروة الاجتماعية العاطفية (SEWi)، موجها إلى ما يوليه المالكون والمديرون العائليون لهذه المنافع من أهمية. ويترتب على هذا التمييز أن الباحث يحتاج إلى مواءمة السؤال مع أداة القياس: هل يدرس ما لدى الأسرة، أم ما تتمسك به؟ (Debicki et al., 2016)

وهناك فرق آخر بين المنفعة والتهديد المدرك لها والسلوك الذي يتبع ذلك. الأولى موضوع يهم الأسرة، والثاني تقدير لما قد يحدث له، والثالث استجابة عملية. وخلطها يولد استدلالا دائريا؛ فإذا عرف الباحث التعلق بالسيطرة بأنه رفض التفويض، ثم استخدمه لتفسير رفض التفويض، لم يفسر النتيجة، بل أعاد تسميتها.

ولتوضيح الآلية، نتخيل منشأة افتراضية تعرض عليها شراكة لتحسين التوزيع. في الخطوة الأولى يحدد الباحث ما تقدره الأسرة قبل العرض: ربما يكون استقلال القرار، لا مجرد الاحتفاظ بلقب إداري. وفي الخطوة الثانية يصف ما يتغير في البديل المقترح: سلطة الشريك في اختيار الأسواق مثلا. وفي الثالثة يفحص كيف قرأ المالكون هذا التغير: هل اعتبروه خسارة لهويتهم الإدارية، أم إضافة إلى قدراتهم؟

وفي الخطوة الرابعة يقارن الباحث قيمة هذه الخسارة المدركة بالمنافع الاقتصادية وغيرها من الآثار التي يراها أصحاب القرار. ثم تأتي الاستجابة: رفض، أو قبول، أو تفاوض على صيغة تحفظ جانبا من الاستقلال. ليست الاستجابة محكومة سلفا بكلمة «عائلية»؛ فالآلية المقترحة تمر بتقييم معين، ويمكن أن تضعف إذا تغير هذا التقييم أو تغيرت أولوية المنفعة المقصودة.

يصبح المثال أكثر تمييزا إذا عرضنا شراكتين متقاربتين في الجدوى، تختلفان في توزيع الصلاحيات. إذا تحرك تفضيل الأسرة مع الصلاحية التي سبق أن أعلنت أهميتها، صار لدينا دليل أدق من ملاحظة رفض الشراكة وحده. أما إذا لم يتغير تفضيلها بعد حماية الاستقلال، وظهر أن سبب الرفض نقص القدرة على التنفيذ، وجب تعديل التفسير. هذا تصميم تعليمي للاختبار، وليس نتيجة دراسة منشورة.

وقد تنشأ مفاضلة داخل المنافع غير المالية نفسها. فحماية سلطة المؤسس اليوم قد تصطدم ببناء مؤسسة قادرة على البقاء بعده. وحين تقبل الأسرة مديرا خارجيا يمكن تفسير قرارها بالاستمرار العابر للأجيال فقط إذا وجد دليل مستقل على أولوية هذا الاستمرار. لا يصح أن يدل الرفض على حفظ الثروة الاجتماعية العاطفية، ثم يدل القبول تلقائيا على الشيء نفسه، دون تحديد بعد مختلف ودليل مختلف.

ومن المفيد فصل التوقع السابق للقرار عن تبريره اللاحق. فقد يصف المشاركون قرارا ناجحا بأنه حماية للإرث، بينما كانت سجلات النقاش تشير إلى سبب آخر. لذلك يعاد بناء تسلسل

المعلومات والمواقف، وتفحص الأصوات المخالفة، ويسأل عن البديل الذي كان سيغير الاختيار. وتحمي هذه الإجراءات البحث من جعل لغة الأسرة النهائية سجلا كاملا لدوافعها السابقة.

مستوى التحليل الأساسي هو الأسرة المالكة وعلاقتها بالمنشأة، لكن البيانات قد تأتي من أفراد. ولا يحول جواب المؤسس إلى موقف جماعي إلا بتبرير. فقد يفضل وارث الاحتفاظ بالاسم، ويفضل آخر توزيع العوائد، ويهتم ثالث بوظائف العاملين. ينبغي تحديد صاحب القرار أو الائتلاف المؤثر، وكيف جمعت المواقف، وأين وقع الاختلاف؛ لأن اختلافا داخل الأسرة قد يكون جزءا من الآلية، لا خطأ ينبغي إخفاؤه بحساب المتوسط.

ولنفترض في مثال إضافي أن مطلب الاستقلال بقي ثابتا، لكن احتمال تعثر المنشأة ارتفع في نظر الأسرة. يمكن عندئذ أن تقبل ترتيبا كانت ترفضه، لأن البديل أصبح يهدد استمرار علاقتها بالمشروع كله. هذه قراءة شرطية ينبغي اختبارها، لا ترخيص لتعديل الفرضية بعد كل نتيجة. يلزم أن يحدد الباحث مسبقا علامة تغير التهديد، وتوقيته، والمعلومة التي وصلت إلى أصحاب القرار، وأن يميزها من تخمينه الشخصي بشأن وضعهم.

وتفيد المقابلة التفصيلية في كشف المعنى دون الاكتفاء بكلمة «السيطرة». فقد يقصد بها أحد المشاركين حق الاعتراض على تغيير رسالة المنشأة، بينما يقصد آخر سلطة التوظيف اليومية. إذا وضع الباحث المعنيين في متغير واحد، فقد يخفي اختلافا يفسر قبول أحدهما ورفض الآخر. لذلك يبدأ بتحديد مضمون المنفعة، ثم يختار صيغة قياسها، ويعيد فحص ثبات المعنى عند مقارنة أجيال أو فروع أسرية مختلفة.

أما عند دراسة عدة منشآت تملكها الأسرة نفسها، فلا يفترض تماثل ارتباطها بها. قد يرتبط اسمها بمشروع قديم أكثر من ارتباطه باستثمار حديث. تحدد الدراسة موضوع العلاقة تحديدا مستقلا، ثم تختبر هل ينتقل أثر الارتباط بين المشروعات أم يبقى مرتبطا بمنشأة بعينها، وفي فترة زمنية محددة سلفا.

حدود التفسير ومواضع الاستخدام

تظهر الحدود حين يعامل المفهوم كأنه صفة ثابتة تقاس بنسبة الملكية وحدها. فقد أعاد غوميز ميخيا وهيريرو اختبار القياس في منشآت إسبانية، وانتهيا إلى صيغة تركز على التماهي والارتباط العاطفي والتجدد عبر التعاقب. وتذكر هذه النتيجة بأن بنية المقياس مسألة تجريبية، لا حقيقة تستنتج من الاسم. ولا تنقل الأداة إلى لغة أو مجتمع جديد قبل فحص معناها وملاءمتها. (Gómez-Mejía & Herrero, 2022)

يفسر المنظور بصورة مفيدة القرارات التي تقترن فيها البدائل بتغير واضح في منفعة غير مالية ذات أهمية مثبتة لدى الأسرة. وتزداد قيمته عندما يتوقع الباحث اختلاف الاختيار بين أسر متشابهة اقتصاديا، أو تغير اختيار الأسرة نفسها عند تغير تهديد محدد. أما مجرد وصف الأسرة بالاعتزاز

بتاريخها، دون وصل هذا الاعتزاز بتفضيل أو فعل، فيظل مادة وصفية لا يكفي وحده لبناء تفسير سببي.

يستخدم الباحث هذا المنظور عندما تتوافر له بيانات عن الأولويات وعن القرار وعن البدائل، ويمكنه الفصل زمنيا بينها. ومن الأمثلة المناسبة بحث اختيار خليفة، أو قبول شريك، أو تغيير اسم تجاري يرتبط بالأسرة. هذه موضوعات ممكنة، لا قائمة نتائج متوقعة. فقد يتبين في إحداها أن الكفاءة أو شروط السوق تفسر القرار بصورة أفضل، وعندئذ تكون قيمة الدراسة في استبعاد التفسير غير الملائم، لا في إنقاذه مهما قالت البيانات.

ولا يستخدم بوصفه التفسير الرئيسي إذا كانت الأسرة مالكا اسميا بلا تأثير، أو كانت المسألة تقنية بحتة ولم يظهر اختلاف مرتبط بمنافعها. كذلك لا يكفي عندما لا يرى الباحث إلا نتيجة نهائية ويستنتج منها الدافع. إذا رفضت منشأة توظيف مدير، فقد يرجع الرفض إلى ضعف المرشح أو التكلفة أو غياب الحاجة. إدخال العائلة في القصة لا يعفي من فحص هذه البدائل المباشرة أولا.

وتبقى الحدود الأخلاقية مستقلة عن القدرة التفسيرية. فقد نبه كيلرمانز وزميلاه إلى جانب مظلم محتمل، وإلى أن الأبعاد العاطفية لا ترتبط بالضرورة بمشاعر إيجابية أو بعناية أكبر بأصحاب المصلحة. يستطيع الباحث تفسير سلوك يحمي فرعا من الأسرة على حساب آخر، لكنه لا يحوله بذلك إلى ممارسة عادلة. وتفصل الدراسة الجيدة بين تفسير الدافع وتقييم أثره على العاملين والأقارب والشركاء. (Kellermanns et al., 2012)

ويتوقف مجال الاستنتاج على الحالات التي دخلت العينة. فإذا اقتصرت الدراسة على منشآت باقية نجحت في نقل الإدارة، فلن تصف تلقائيا الأسر التي باعت مشروعاتها أو خرجت من النشاط. وقد يكون الغائبون أكثر فائدة لاختبار بعض الفرضيات من الحالات المتاحة بسهولة. لهذا يوضح الباحث طريقة اختيار الحالات، ويتجنب تحويل خبرات المشاركين المستمرين إلى قصة عامة عن جميع المنشآت العائلية، ويبحث عن حالات خروج عندما يستلزم السؤال ذلك.

كما لا يفترض أن اختلاف البلد أو القطاع مجرد متغير إضافي ثانوي. فقد يتغير معنى الاسم الأسري أو الدور المهني أو التعاقب بين البيئات. المطلوب ليس تقرير أن ثقافة معينة أشد عاطفية، بل فحص ما إذا كانت الأسئلة تفهم على نحو متقارب، وما إذا كانت البدائل متاحة فعلا. فرفض بديل غير متاح لا يقاس بالطريقة نفسها التي يقاس بها تفضيل واع بين خيارات قابلة للتنفيذ.

النظريات المنافسة والمكملة والاختبار الفاصل

أقرب المنافسين تفسير القرار بالمصلحة المالية الخاصة أو بمشكلة الحوافز والرقابة. فإذا تمسك مسؤول بمنصبه حفاظا على دخله، فلا حاجة إلى افتراض دافع عاطفي قبل اختبار هذا التفسير. وقد ينافسه تفسير قائم على الكفاءة: تختار الأسرة قريبا لأنه الأقدر، لا لأنه قريب. ولتفصيل منطق

الوكالة والرعاية يرجع إلى الفصل 50، بينما يرجع إلى الفصل 42 عند تفسير القدرة بالموارد؛ والهدف هنا تحديد البديل التفسيري، لا إعادة بناء تلك المداخل.

وقد تعمل بعض المداخل بوصفها مكملة. تدرس الهوية معنى الانتساب، بينما يسأل هذا الفصل كيف يدخل معنى أسري معين في المفاضلة بين البدائل؛ ولتفصيل الهوية يرجع إلى الفصل 23. ويساعد رأس المال الاجتماعي على تفسير الموارد المتاحة عبر العلاقات، بينما قد يفسر المنظور الحالي لماذا تفضل الأسرة الحفاظ على علاقة حتى حين لا تكون الأعلى مردودا؛ ولتفصيل الموارد العلائقية يرجع إلى الفصل 54. ولا يدمج الباحث المدخلين لمجرد تشابه مفردة «اجتماعي».

الاختبار الفاصل المقترح هو تغيير التهديد غير المالي مع تثبيت ما يمكن تثبيته من خصائص البديل الاقتصادية والمهنية. يحدد الباحث أولا المنفعة المتوقعة، ثم يجمع تقييما سابقا لأهميتها، ثم يرصد تغير الاختيار عند حمايتها أو تهديدها. فإذا اختفى الأثر بعد ضبط جودة البديل، أصبح تفسير الكفاءة أقوى. وإذا بقي الاختيار حساسا للمنفعة غير المالية بعد تلك المقارنة، حصل المنظور على دعم أكثر تحديدا، دون ادعاء استبعاد كل تفسير آخر.

وفي المقارنة الميدانية لا يعني «التثبيت» أن الباحث يستطيع جعل منشأتين متطابقتين. المقصود بناء حجة مقنعة حول الفروق المؤثرة، واستخدام بيانات إضافية عندما يصعب عزلها. ويمكن الجمع بين مقابلات متعددة ووثائق سابقة ومتابعة لاحقة، مع التصريح بما بقي غير محسوم. ويقوى التصميم بإدراج حالة معاكسة: أسرة ذات ارتباط معلن قوي تقبل التنازل عن السيطرة. فتفسيرها يختبر حدود الفرضية، ويمنع اختيار الشواهد التي توافق النتيجة المرغوبة فقط.

ويجب الحذر من جعل المنظور مالكا حصريا لكل مشاعر العمل؛ فالمدير غير العائلي قد يرتبط برسالة المؤسسة أيضا. الإضافة المطلوب إثباتها في هذا الفصل تتعلق بمضمون المنفعة الأسرية ودورها المحدد، لا بادعاء أن بقية الفاعلين بلا عواطف. وإذا أضيف تفسير مكمل، يرسم الباحث حدوده لفظيا: ما المتغير الذي يفسره؟ وأين يتصل بالآلية الأخرى؟ ثم يسأل إن كان حذفه يغير توقعا أو يحذف خطوة ضرورية. إذا لم يحدث ذلك، فقد يكون إدراجه زخرفة نظرية تزيد تعقيد العرض ولا تزيد قدرته على التفسير. وهذا اختبار للاقتصاد النظري، لا دعوة إلى إهمال تعدد الأسباب في الحالات المركبة فعلا.

التطبيقات الإدارية وبناء نموذج بحثي

في التطبيق الإداري يمكن استخدام المنظور لإعادة صياغة النقاش قبل اتخاذ القرار. بدلا من سؤال عام مثل «لماذا تعارض الأسرة التغيير؟»، يسأل الميسر: ما الذي تريدون الحفاظ عليه تحديدا؟ الاسم، أم صلاحية معينة، أم علاقة بالعاملين، أم انتقال المشروع إلى الجيل التالي؟ ثم

تكتب هذه الغايات منفصلة عن الوسائل. فقد يحمي مجلس مهني استمرارية المنشأة دون أن يلغي دور الأسرة في تحديد رسالتها. هذه إمكانات تنظيمية للفحص، لا وصفات تصلح لكل منشأة.

ويفيد الفصل بين الغاية والوسيلة في إدارة الخلاف. فالإبقاء على قريب في منصب ليس الغاية الوحيدة الممكنة لحماية كرامته أو صلته بالمشروع. قد توجد أدوار أخرى تحقق هذه الغاية مع مساءلة مهنية أوضح. لكن الوصول إليها يتطلب سماع المعني نفسه، لا افتراض أن الأسرة تعرف مصلحته. كما ينبغي إظهار أثر كل بديل في العاملين من خارج الأسرة، حتى لا تصبح المنافع غير المالية اسما مهذبا لإعفاء بعض الأشخاص من المعايير.

أما التطبيقات المعاصرة فتشمل، على سبيل الفرضيات البحثية، التحول الرقمي واستخدام الذكاء الاصطناعي وتغيير قنوات البيع. يمكن دراسة ما إذا كان نقل بعض القرارات إلى نظم رقمية يثير خوفا من فقدان النفوذ، أو يمثل لدى الجيل التالي وسيلة لحفظ المشروع. لا يستنتج اتجاه الأثر مسبقا، ولا تنسب هذه الاحتمالات إلى نتائج منشورة هنا. ويتطلب البحث مقارنة تقييمات محددة للتقنية وصلاحيات استخدامها، مع فصل نقص المهارات ومخاوف جودة البيانات عن الاعتبارات الاجتماعية العاطفية.

ولبناء نموذج بحثي، نفترض دراسة قرار تعيين مدير تنفيذي من خارج الأسرة. المتغير المفسر المقترح هو أهمية الاستمرار العابر للأجيال، والوسيط المفترض هو تقييم التعيين بوصفه حماية لاستمرارية المنشأة، والنتيجة قرار التعيين أو تأييده المحدد زمنيا. ويمكن اختبار ما إذا كان إدراك كفاءة المرشحين العائليين يغير العلاقة. هذه صياغة افتراضية تستلزم اشتقاقا واختبارا، وليست نموذجا ثبتت صحته بمجرد اتساق عباراته.

يجمع الباحث بيانات الأولوية قبل عرض المرشح النهائي، وتقييما للبدائل بعد اتضاحها، ثم يتابع القرار الفعلي. ويفصل جودة المرشحين عن قرابتهم، ويستمع إلى أكثر من صاحب تأثير، ويوضح كيف يعالج اختلاف آرائهم. وإذا اقتصرت البيانات على استبانة واحدة في وقت واحد، تصبح الاستنتاجات السببية أضعف، حتى لو بدا النموذج الإحصائي ملائما. كما ينبغي ألا يستخدم سؤال «نقبل المدير الخارجي حفاظا على الاستمرار» لقياس السبب والوسيط والنتيجة في آن واحد.

ومثال الاستخدام الخاطئ باحث يصنف جميع المنشآت العائلية بأنها مرتفعة الثروة الاجتماعية العاطفية، ثم يفسر كل تعيين داخلي بالمحافظة عليها. يتجاهل هذا الإجراء تفاوت الأسر وكفاءة المرشحين، ويستدل على الدافع من النتيجة التي يريد تفسيرها. يصحح الخطأ بقياس الأولويات مستقلة، وتحديد بعد معين، ومقارنة بدائل فعلية. وإذا لم تتوافر هذه البيانات، يقدم الباحث استنتاجا وصفيا محدودا بدلا من ادعاء أنه اختبر الآلية النفسية والتنظيمية كاملة.

وفي تنفيذ النموذج المقترح، تفيد مقابلة تمهيدية لاختبار فهم مفردة الاستمرار: هل تعني بقاء الملكية أم بقاء الإدارة العائلية أم استمرار النشاط؟ بعد حسم التعريف تختار الأداة، وتراجع

الترجمة، وتجرب الأسئلة على مشاركين مناسبين قبل استخدامها الأوسع. ويستحسن فصل مصدر تقييم المرشحين عن مصدر تقييم الأولويات حيثما أمكن. كما تسجل الحالات التي لم تصل أصلا إلى مرحلة المفاضلة، لأن الاقتصار على التعيينات المكتملة قد يحجب أثر المنظور في فتح باب البحث عن مرشح خارجي أو إغلاقه.

وتحتاج السرية إلى عناية خاصة عند دراسة أسرة يعرف أفرادها بعضهم جيدا. لا تجمع الأقوال في تقرير يسمح بكشف صاحب الرأي المخالف من وصف منصبه أو فرعه العائلي دون موافقته. ويمكن عرض أنماط الاختلاف على مستوى يحفظ المعنى ويحمي المشاركين. أما في جلسة إدارية داخلية، فيوضح الميسر مسبقا لمن ستتاح الملاحظات وما الذي سيستخدم في القرار. هذه احتياطات بحثية وعملية مقترحة؛ فإنتاج بيانات أكثر لا يبرر إضعاف الثقة أو تعريض فرد لضغط أسري. وتبقى موافقة المشارك على مقابلة بحثية مختلفة عن تفويضه للإدارة بالاطلاع على كل أقواله أو استخدامها لتقييمه وظيفيا أو ترجيح موقف داخل الأسرة.

تطور القياس وخريطة القراءة

تبدأ سلسلة القراءة بالمقال المؤسس سنة 2007، ثم مراجعة سنة 2011 لتوسيع مجال القرارات، ثم دراسة بيروني وزميليه سنة 2012 لتحديد الأبعاد. ولا تستبدل هذه السلسلة بملخص حديث وحده؛ لأن العودة إلى سؤال النشأة تساعد الباحث على تمييز المشكلة التي صيغ المفهوم لحلها من الاستخدامات التي أضيفت إليه لاحقا. ويقرأ كل مصدر مع سؤال محدد، لا لمجرد زيادة عدد المراجع.

شهد التطور اللاحق اهتماما أكبر بالقياس المباشر. اختبر هاوك وزملاؤه أداة (FIBER) في 216 منشأة عائلية في المنطقة الناطقة بالألمانية، واقترحوا صيغة (REI) من 9 بنود بعد ظهور تفاوت في صلاحية الأبعاد. ولا يعني الاختصار أن الأسئلة البحثية كافة أصبحت قابلة للإجابة بالأداة نفسها؛ فإذا كان السؤال عن السيطرة، وجب بيان كيف سيقاس هذا الجانب في التصميم المختار. (Hauck et al., 2016)

واستمر الفحص في دراسة نالدي وزملائها سنة 2024، المعنونة بالانتقال من (FIBER) إلى (FIRE)، التي راجعت بناء المقياس والتحقق منه. وتوضح هذه الأعمال أن الاختيار بين الأدوات قرار نظري وقياسي معا، لا منافسة يفوز فيها الأقصر دائما. فلا يجمع الباحث بنودا من أدوات مختلفة ثم يحتفظ باسم إحداها دون اختبار البناء الناتج. (Naldi et al., 2024)

وفي المراجعات اللاحقة، حلل رينا وزميلاه 74 دراسة منشورة بين 2007 و2022، وناقشوا التعريف والأدوار والأبعاد، بما فيها موقع المفهوم سببا أو نتيجة أو معدلا للعلاقة. تفيد هذه المراجعة في تحديد موضع المتغير داخل النموذج، ولا تجعل الأدوار قابلة للتبديل دون حجة. فدراسة أثر التعاقب في المنافع الأسرية تختلف عن دراسة أثر تلك المنافع في اختيار الخلف. (Reina et al., 2023)

ومن الكلمات المفتاحية للبحث: الثروة الاجتماعية العاطفية (Socioemotional Wealth)، المنشأة العائلية (Family Firm)، الأهمية الاجتماعية العاطفية (SEW Importance)، التعاقب العائلي (Dynastic Succession)، والتحقق من المقياس (Scale Validation). يجمع الباحث المصطلح المركزي مع القرار الذي يدرسه، ثم يميز الدراسات التي تقيس البناء مباشرة من الدراسات التي تستنتجه من الملكية، ويقرأ حدود كل تصميم قبل نقل فرضياته.

ولقراءة نتائج القياس، يسجل الباحث ما إذا كانت الدراسة تفحص اتفاق البنود، أو تمايز الأبعاد، أو علاقتها بقرار خارجي؛ فهذه أسئلة مختلفة. وقد تتسق إجابات مجموعة بنود دون أن تمثل البناء المقصود كله. ولا يقتبس معامل جودة واحدا دليلا على صلاحية شاملة. ويحتفظ في سجل القراءة بوصف العينة واللغة والمجيب وتوقيت القياس، ثم يسأل أي جزء من هذا الدليل يمكن نقله إلى دراسته وأي جزء يحتاج إلى تحقق جديد قبل اعتماد الأداة ميدانيا في المجتمع المستهدف.

صندوق تطبيقي: اختيار المنظور قبل تفسير النتيجة

اختبار التعرف. أمامك أسرة ترفض تغيير اسم منشأتها، وأخرى ترفض نظاما رقميا بسبب نقص التدريب. أي الحالتين تستحق فحصا بمنظور الثروة الاجتماعية العاطفية أولا؟ الأولى أقرب إذا ثبت أن الاسم يحمل منفعة هوياتية للمالكين؛ أما الثانية فقد يكفي فيها تفسير القدرة على الاستخدام. لا تعتمد على القرابة وحدها. اطلب في كل حالة دليلا سابقا على المنفعة المقصودة، ووصفا للبديل، وسببا يجعل هذا الدليل مختلفا عن إعادة صياغة الرفض بعد حدوثه. واسأل من يتحمل تكلفة القرار، ومن يملك تعديل البديل المقترح.

اختر ولا تخمن. تفضل أسرة مرشحا قريبا على مرشح خارجي، وكلاهما مناسب مهنيا بحسب التقييم الأولي. اختر بين فرضية حماية النفوذ وفرضية الثقة الناتجة عن خبرة تعاون سابقة. لا يحدد الوصف وحده الإجابة. اقترح مقارنة يتغير فيها حق اتخاذ القرار مع بقاء المرشح، وأخرى تتغير فيها معلومات الثقة مع بقاء الصلاحيات. ثم حدد أي تغير تتوقع أن يحرك الاختيار تحت كل تفسير. الإجابة الجيدة تذكر المعلومات الناقصة قبل اختيار النظرية، وتوضح ما الذي سيجعل صاحبها يعدل اختياره. وإذا تعذر فصل العاملين في الواقع، فصغ استنتاجا مشترطا يوضح هذا التعذر، واقترح معلومة إضافية يمكن جمعها لاحقا لتقليل الالتباس بين الدافعين المختلفين.

اختبار «لأن». أكمل الجملة: ترفض الأسرة البديل لأن انتقال الصلاحية سيهدد منفعة محددة، ولأنها تمنح هذه المنفعة أهمية تظهر في دليل مستقل. لا تقبل عبارة «لأنها عائلية»؛ فهي وصف للملكية وليست آلية. وبعد إكمال الجملة، اكتب ملاحظة يمكن أن تناقضها. إذا لم تستطع تصور دليل مخالف، فراجع تفسيرك قبل تحويله إلى فرضية. واجعل النتيجة محددة بزمن وقرار يمكن رصده فعليا.

إشارات التحذير. انتبه إذا كان الباحث يساوي الملكية بالمفهوم، أو يسأل شخصا واحدا ثم يتحدث باسم الأسرة، أو يفسر القرار ونقيضه بالبعد نفسه. وانتبه أيضا إذا جمع الأولوية

والتهديد والنتيجة في سؤال واحد، أو نسب كل ارتباط عاطفي إلى مشاعر إيجابية. هذه العلامات لا تبطل الموضوع، لكنها تكشف مواضع تحتاج إلى إعادة تصميم. اختر العلامة الأشد خطرا في مشروعك، واكتب تعديلا في البيانات أو التعريف، لا مجرد فقرة دفاعية في حدود الدراسة. وحدد أثر التصحيح المتوقع في قوة استنتاجك وحدوده.

سلم تقويم مصغر. امنح تصميمك درجة من 0 إلى 2 في كل من وضوح المنفعة، واستقلال قياسها، وتحديد صاحب القرار، وفحص البديل التفسيري. تعني 0 غياب العنصر، و1 وجوده مع غموض، و2 وجوده بدليل مناسب. المجموع أداة تعليمية للمراجعة، لا مقياسا منشورا ولا شهادة بصحة السببية. ولا تعوض الدرجة المرتفعة في وصف الحالة انعدام استقلال القياس؛ لذلك عالج العنصر الأضعف أولا، ثم أعد تقويم التصميم بعد التعديل. واطلب من قارئ آخر تقويم الحجة نفسها، ثم ناقشا أسباب الاختلاف في التقدير.

مواجهة تفسير منافس. افترض أن أسرة ترفض شريكا لأنه سيقلص سيطرتها، لكنها تقول أيضا إن عرضه لا يغطي قيمة المشروع. صمم سؤالا أو مقارنة تفصل المطالبة بقيمة مالية أعلى عن رفض فقدان النفوذ. قد يفيد عرض بديل اقتصادي مماثل بصلاحيات مختلفة، أو توثيق ما حدث بعد تعديل المقابل. لا تفترض أن الدافعين متنافيان؛ فقد يعملان معا. المطلوب تحديد الإضافة التفسيرية لكل منهما، وبيان ما لا تستطيع بياناتك فصله، بدلا من إعلان انتصار المنظور الذي بدأت به. ثم اكتب النتيجة التي تجعل التفسير المالي كافيا، والنتيجة التي تستدعي إضافة منفعة غير مالية، ووضح لماذا لا تكفي أقوال الرفض وحدها لحسم المقارنة.

طبق على بحثك. اختر قرارا واحدا لا موضوعا واسعا، وحدد الأسرة أو الائتلاف المؤثر والفترة التي سيقع فيها الاختيار. اكتب المنفعة غير المالية، ومؤشر أهميتها السابق، والتهديد المتوقع، والنتيجة التي سترصدها. ثم أضف تفسيرا منافسا ومصدرا مستقلا للمعلومات وخطة للوصول إلى الأصوات المخالفة. اختم بجملة تحدد حدود الاستنتاج: هل ستصف ارتباطا، أم تختبر تغيرا زمنيا، أم تقارن آليات داخل حالات؟ احتفظ بهذه الورقة قبل جمع البيانات، ثم سجل أسباب أي تعديل لاحق في النموذج. وأضف طريقة لحماية المشاركين عند عرض اختلافاتهم، وخطة للتعامل مع عدم اتفاق أفراد الأسرة؛ فلا تستبدل الخلاف بإجابة موحدة إلا إذا قدمت حجة منهجية مقنعة لاختيارك.

مثال موثق: الاستقلال والتعاون في معاصر الزيتون

درست الورقة المؤسسة 1237 منشأة عائلية لعصر زيت الزيتون في جنوب إسبانيا خلال فترة امتدت 54 سنة. تمثل أحد الاختيارات في الانضمام إلى تعاونية، بما يرتبط به من خفض المخاطر وفقدان جانب من السيطرة، أو الاستمرار مستقلة. وقدمت النتائج دعما لفكرة قبول مخاطر أداء من أجل حماية المنافع الاجتماعية العاطفية. ولا تعني النتيجة أن الأسرة تبحث عن الخطر لذاته، أو أنها ترفض كل تعاون. (Gómez-Mejía et al., 2007)

القيمة التعليمية هنا هي تركيب المقارنة: بديل يغير المخاطر الاقتصادية ودرجة الاستقلال في الوقت نفسه. ويستفيد القارئ من الدراسة في صياغة سؤاله عن نوع الخسارة، لكنه لا ينقل نتيجتها إلى منشأة حديثة دون فحص شروطها. كما لا يستنتج أن نسبة الملكية مقياس كامل للمنافع غير المالية. فالشاهد المنشور نقطة انطلاق لاختبار أكثر تحديدا، وليس تفويضا لتفسير أي رفض عائلي بالتعلق بالسيطرة.

حالة افتراضية: هل يحمي التفويض إرث الأسرة؟

تدير أسرة منشأة غذائية افتراضية اسمها «الروابي». يريد المؤسس أن يتولى ابنه الإدارة، بينما تقترح ابنته تعيين مدير مهني خلال فترة انتقالية. الابن مهتم بالمشروع، لكنه يفضل العمل في تطوير المنتجات على إدارة العمليات. ولدى الأسرة تقييمان أوليان للمرشحين، ولا تزال بعض المعلومات ناقصة. هذه حالة تعليمية مصنوعة، وليست وصفا لشركة حقيقية أو نتيجة بحث ميداني.

يبدأ التحليل برفض الثنائية السهلة: المؤسس عاطفي والابنة اقتصادية. فقد يكون الطرفان مهتمين باستمرار الأسرة، لكنهما يختلفان في الوسيلة أو الأفق الزمني. وربما يخشى المؤسس فقدان القدرة على حماية اسم المنشأة، فيما ترى الابنة أن الاحتفاظ بالإدارة داخل الأسرة يهدد قدرة المشروع على البقاء. كما أن للابن مصلحة وصوتا لا يجوز اختزالهما في رغبة الطرفين الآخرين.

يطلب الباحث من كل طرف، قبل حسم القرار، ترتيب الأمور التي يريد الحفاظ عليها وتفسير ترتيبها. ويجمع تقييما مستقلا لمتطلبات الوظيفة وخبرة المرشحين، ثم يوثق البدائل المطروحة فعلا. بعد ذلك يقارن بين تعيين مهني بصلاحيات غامضة وتعيين مهني بصلاحيات واضحة وعلاقة رقابية محددة. لا يفترض أن هذه الصيغة الثانية أفضل دائما؛ إنها تعديل يساعد على معرفة ما إذا كان الاعتراض متعلقا بالدور أم بشخص المرشح أم بالتكلفة.

إذا تغير موقف المؤسس بعد توضيح حدود التفويض، مع بقاء العناصر الأخرى متقاربة، فذلك يتسق مع احتمال أن التهديد المدرك للنفوذ كان مؤثرا. وإذا استمر رفضه لأن التقييم المهني كشف نقصا لدى المرشح، صار تفسير الكفاءة أكثر أهمية. وإذا وافق الابن على دور مختلف ينسجم مع اهتمامه، فقد تتغير صورة الخلاف كله؛ لأن المشكلة لم تكن غياب الولاء، بل الخلط بين الولاء وشغل منصب بعينه.

ويجب متابعة ما يحدث بعد الاختيار. هل احترمت الصلاحيات؟ هل استمر تدخل غير معلن؟ هل تحسنت قدرة الأسرة على مناقشة الخلاف؟ هذه أسئلة متابعة مقترحة، وليست مؤشرات معتمدة لمفهوم واحد. ويفصل الباحث بين جودة العملية التنظيمية وبين تحقق النتائج الاقتصادية، فقد يكون القرار مهنيا معقولا وتأتي نتائجه ضعيفة بسبب ظروف السوق.

ولتعميق الحالة، يكتب المشاركون ثلاث صور مستقبلية للمنشأة: صورة يحتفظ فيها المؤسس بكل صلاحياته، وصورة تنتقل فيها الإدارة إلى الابن، وصورة يتولى فيها مدير خارجي العمل التنفيذي. يحدد كل طرف ما يحافظ عليه كل مسار وما يعرضه للخطر، ثم تراجع الافتراضات التي بنيت عليها الصور. إذا اتفق الجميع على غاية الاستمرار واختلفوا في تقدير قدرة البدائل، فقد يكون الخلاف معرفيا أكثر منه خلاف قيم. أما إذا اتفقوا على التوقعات واختلفوا في وزن الاستقلال، فقد يكون الاختلاف في الأولويات أوضح. بهذا يفصل التمرين بين تصور ما سيحدث وتقييم أهمية ما سيحدث، ويمنع أن يعالج اختلاف المعلومات كما لو كان رفضا لهوية الأسرة أو إخلالا بالولاء للمشروع.

مقارنة ختامية: الظاهرة نفسها وأسئلة مختلفة

إذا كان السؤال عن	فموضع الفحص الأقرب	الدليل الحاسم في الحالة
حماية النفوذ أو الاسم أو الاستمرار	الثروة الاجتماعية العاطفية	أولوية مثبتة وتغير في تهديدها
حماية دخل المسؤول أو امتيازاته	الحوافز والمصلحة الخاصة	منفعة مادية يتغير القرار بتغيرها
صلاحية المرشح للمهمة	الموارد والكفاءة	تقييم مستقل للخبرة ومتطلبات الدور
الحفاظ على تعاون منتج	الموارد العلائقية	أثر العلاقة في الوصول إلى موارد مفيدة

هذه المقارنة ليست تصنيفا نهائيا للناس، ولا تلزم الباحث باختيار سبب منفرد إذا كانت الحالة متعددة الأسباب. وظيفتها منعه من جمع تفسيرات كثيرة دون تحديد عمل كل منها. فإذا ادعى أن الثقة مورد وأنها أيضا منفعة مرغوبة لذاتها، فعليه أن يفصل الدورين في حجته: هل تحافظ الأسرة على العلاقة لأنها تحسن الأداء، أم لأنها ترى استمرارها غاية، أم للأمرين؟ وتتحدد الإجابة بما يستطيع الدليل تمييزه.

وتختلف قوة الدليل بحسب السؤال. فسجل الصلاحيات يوضح من يستطيع التأثير، لكنه لا يكشف وحده معنى الصلاحية عند صاحبها. والمقابلة تكشف المعنى المعلن، لكنها لا تثبت وحدها ما حرك القرار. والمتابعة تكشف ما وقع، لكنها تحتاج إلى مقارنة لتفسير وقوعه. لذلك يطابق الباحث بين الدعوى ومصدرها، ولا يطلب من وثيقة واحدة أداء وظائف الأدلة كلها. وعندما

يتعارض القول مع السلوك، لا يحذف أحدهما تلقائيا؛ بل يفحص تغير الظروف أو وجود بديل غير معلن أو اختلاف المتحدث عن صاحب السلطة. هذا التباعد قد يكون مدخلا لفهم الحالة، شريطة توثيق تفسيره وعدم اختراع دوافع لا يسندها دليل مستقل من مسار القرار.

خلاصة الفصل

تضيف الثروة الاجتماعية العاطفية سؤالا ضروريا إلى تحليل المنشأة العائلية: ما الذي يعتبره المالكون خسارة حين يختارون بين البدائل؟ لكن قوة السؤال لا تعفي من الدقة في الإجابة. فلا الأسرة فاعل متجانس بالضرورة، ولا الملكية دليل كاف على نوع المنافع، ولا الحفاظ على الاستمرار مرادف للاحتفاظ بكل صلاحية قائمة. ويصبح المنظور منتجا عندما يحدد الباحث ما يهم من، وكيف تعرض للتهديد، ولماذا رجح بديل معين.

وتبدأ الممارسة الإدارية المستفيدة منه بإتاحة لغة صريحة للغايات غير المالية، ثم مناقشة الوسائل والتكاليف والآثار دون حصانة مسبقة لأي طرف. لا يلزم إلغاء خصوصية الأسرة لتحقيق إدارة مهنية، كما لا يجوز استخدام هذه الخصوصية لإلغاء المساءلة. وبين الأمرين مساحة للبحث والتنظيم: تحديد الأدوار، وحماية حق الاختلاف، وتمييز استمرارية المشروع عن استمرار ترتيباته الحالية.

أما معيار الاستخدام العلمي فهو بسيط في صيغته، صعب في تنفيذه: ينبغي أن يقول التفسير شيئا كان يمكن أن يتبين خطؤه. عندما تقاس الأولويات مستقلة، وتعرف البدائل، وتفحص التفسيرات المنافسة، تتحول الثروة الاجتماعية العاطفية من عنوان عام إلى أداة دقيقة لفهم قرار محدد. ومن هنا ينتقل الأطلس في الفصل التالي إلى التعلم والاستكشاف والاستغلال والبراعة التنظيمية، حيث يصبح السؤال عن اكتساب الخبرة وتجديدها وتحقيق التوازن بين استخدام الموجود وبناء الجديد.

المراجع

Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. *Family Business Review, 25*(3), 258-279. https://doi.org/10.1177/0894486511435355

Debicki, B. J., Kellermanns, F. W., Chrisman, J. J., Pearson, A. W., & Spencer, B. A. (2016). Development of a socioemotional wealth importance (SEWi) scale for family firm research. *Journal of Family Business Strategy, 7*(1), 47-57. https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2016.01.002

Gómez-Mejía, L. R., Cruz, C., Berrone, P., & de Castro, J. (2011). The bind that ties: Socioemotional wealth preservation in family firms. *Academy of Management Annals, 5*(1), 653-707. https://doi.org/10.1080/19416520.2011.593320

Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J. L., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative Science Quarterly, 52*(1), 106-137. https://doi.org/10.2189/asqu.52.1.106

Gómez-Mejía, L. R., & Herrero, I. (2022). Back to square one: The measurement of socioemotional wealth (SEW). *Journal of Family Business Strategy, 13*(4), Article 100480. https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2021.100480

Hauck, J., Suess-Reyes, J., Beck, S., Prügl, R., & Frank, H. (2016). Measuring socioemotional wealth in family-owned and -managed firms: A validation and short form of the FIBER scale. *Journal of Family Business Strategy, 7*(3), 133-148. https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2016.08.001

Kellermanns, F. W., Eddleston, K. A., & Zellweger, T. M. (2012). Extending the socioemotional wealth perspective: A look at the dark side. *Entrepreneurship Theory and Practice, 36*(6), 1175-1182. https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2012.00544.x

Naldi, L., Nordqvist, M., Chirico, F., Gómez-Mejia, L., Ashforth, B. E., Swartz, R., & Melin, L. (2024). From “FIBER” to “FIRE”: Construct validation and refinement of the socioemotional wealth scale in family firms. *Entrepreneurship & Regional Development*. Advance online publication. https://doi.org/10.1080/08985626.2024.2328294

Reina, W., Pla-Barber, J., & Villar, C. (2023). Socioemotional wealth in family business research: A systematic literature review on its definition, roles and dimensions. *European Management Journal, 41*(6), 1000-1020. https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.10.009

Wiseman, R. M., & Gomez-Mejia, L. R. (1998). A behavioral agency model of managerial risk taking. *Academy of Management Review, 23*(1), 133-153. https://doi.org/10.5465/amr.1998.192967

الفصل 65

التعلم والاستكشاف والاستغلال والبراعة التنظيمية

مدخل: كيف تتعلم المنظمة من دون أن تصبح أسيرة لما تعلمته؟

قد تنجح منظمة في خفض الأخطاء سنة بعد أخرى، ثم تفشل فجأة عندما يتغير السوق لأنها أتقنت الإجابة القديمة ولم تتعلم طرح السؤال الجديد. وقد يحدث العكس: تنفق منظمة مواردها في التجريب والبحث عن فرص وتقنيات جديدة، لكنها لا تحول ما تكتشفه إلى إجراءات مستقرة أو منتجات قابلة للتكرار. في الحالتين توجد معرفة وحركة وتغيير، لكن المشكلة ليست مقدار التعلم فقط. المشكلة هي نوعه، ومكان حدوثه، وما الذي يبقى منه في المنظمة، وكيف توزع المنظمة انتباهها ومواردها بين تحسين ما تعرفه وبين البحث عما لا تعرفه بعد.

يضم هذا الفصل ثلاثة كيانات مترابطة لا يجوز دمجها في اسم واحد. نظرية التعلم التنظيمي تسأل كيف تتحول الخبرة والمعلومة إلى تغير في الفهم أو السلوك أو الروتين على مستوى يتجاوز الفرد. ونظرية الاستكشاف والاستغلال تسأل كيف توزع المنظمة التعلم والموارد بين البحث والتجريب من جهة، والتنقيح والكفاءة والتنفيذ من جهة أخرى. أما منظور البراعة التنظيمية فيسأل كيف تصمم المنظمة ترتيبات تسمح لها بممارسة المطلبين المتعارضين معا أو عبر الزمن من دون أن يبتلع أحدهما الآخر. التشابه بينها قوي، لكن وظيفة كل واحدة مختلفة.

تبدأ خريطة النسب من بحوث التعلم والتكيف ونظريات الفعل، ثم تمر بفكرة أن الخبرة لا تنتقل تلقائيا من الأفراد إلى المنظمة، وأن التاريخ يترك أثرا في الروتين والذاكرة. ومن هذه الأرضية خرج سؤال جيمس مارش عن المفاضلة بين استكشاف إمكانات جديدة واستغلال يقينيات قائمة. ثم تحولت المفاضلة إلى مشكلة تصميم وقيادة: هل تفصل المنظمة الوحدات؟ هل تدمج السلوكين داخل السياق نفسه؟ هل تتناوب بينهما؟ وهل يمكن أن يصبح التوازن نفسه شعارا عاما يخفي اختلافات جوهرية في المستوى والزمن والقياس؟

ولهذا لا يعامل الفصل التعلم بوصفه مرادفا للتدريب، ولا الاستكشاف مرادفا للابتكار، ولا البراعة مرادفا لفعل شيئين جيدين في الوقت نفسه. المطلوب دائما آلية يمكن تتبعها. إذا قال الباحث إن منظمة «تعلمت»، فعليه أن يبين ما الذي تغير في المعرفة أو التفسير أو القواعد أو السلوك، ومن أين جاء التغير، وكيف استقر بما يسمح بأن يؤثر في قرارات لاحقة. وإذا قال إنها «مستكشفة»، فعليه أن يحدد ما الجديد الذي تبحث عنه وبأي موارد وبأي قدر من عدم اليقين. وإذا قال إنها «بارعة»، فعليه أن يحدد كيف جمع بين المطلبين ومتى وعلى أي مستوى.

يوجد حد مهم مع الفصل 25. الذاكرة التبادلية تشرح كيف يعرف أعضاء الفريق من يعرف ماذا وكيف ينسقون استرجاع المعرفة داخل الفريق؛ أما هذا الفصل فيركز على التعلم على مستوى

المنظمة وانتقال الخبرة وتثبيتها في أنماط أوسع. كما يوجد حد مع الفصل 43: الرؤية القائمة على المعرفة والقدرات الديناميكية تعالجان المعرفة والقدرة بوصفهما أساسا استراتيجيا للتنافس والتجديد، بينما يملك الفصل الحالي آلية التعلم والمفاضلة بين الاستكشاف والاستغلال. وسيأتي الفصل 66 ليعالج خلق المعرفة والقدرة الاستيعابية والابتكار المفتوح، لذلك لا يحول هذا الفصل كل تعلم إلى «قدرة استيعابية» أو كل معرفة جديدة إلى «خلق معرفة».

والخيط الذي يجمع الملفات الثلاثة هو الزمن. التعلم يحتاج إلى ملاحظة وتفسير وتثبيت؛ الاستغلال يعطي عوائد أسرع غالبا من الاستكشاف؛ والبراعة محاولة لإدارة هذا الاختلاف في الإيقاع والمخاطر والمخرجات. ومن هنا تظهر مفارقة مركزية: العمليات التي تجعل المنظمة أكثر كفاءة اليوم قد تجعلها أقل قدرة على رؤية الغد، والعمليات التي تزيد فرص التجديد قد تبدو ضعيفة الأداء إذا حكم عليها بمقاييس قصيرة الأجل. لا تحل هذه المفارقة بشعار «وازن بين الاثنين»، بل بتحليل المهمة والبيئة والموارد والمستوى والفترة الزمنية التي تقاس فيها النتائج.

نظرية التعلم التنظيمي

(Organizational Learning Theory)

المشكلة المؤسسة والأصل العلمي

ظهرت مشكلة التعلم التنظيمي عندما تبين للباحثين أن التعلم الفردي لا يكفي لتفسير استمرار أنماط الفعل داخل المنظمة. قد يغادر الموظف الذي اكتسب الخبرة ويبقى الإجراء، وقد يتعلم عدة أفراد الدرس نفسه من حادثة ثم تكرر المنظمة الخطأ لأن الدرس لم يدخل في القواعد أو الاتصالات أو المسؤوليات. وقد يحدث العكس: يغير نظام رسمي سلوك العاملين من دون أن يتغير فهمهم للمشكلة. لذلك كان السؤال المؤسس أوسع من سؤال «هل تعلم الأشخاص؟»: كيف تصبح الخبرة جزءا من قدرة المنظمة على التصرف لاحقا؟

توجد جذور مبكرة قبل الصياغات الأكثر شهرة، ومنها دراسة كانجيلوسي وديل سنة 1965 التي بحثت التعلم والتكيف على مستوى تنظيمي. لكن ملف هذا الأطلس يبدأ من كتاب كريس أرجيريس ودونالد شون سنة 1978 بوصفه المصدر المؤسس المباشر، لأنه قدم التعلم التنظيمي من منظور نظرية الفعل وميز بين التعلم الذي يصحح الخطأ داخل القواعد الحاكمة والتعلم الذي يراجع القواعد نفسها. هذا التمييز بين الحلقة الواحدة والحلقة المزدوجة أعطى الباحث أداة لفصل تحسين التنفيذ عن مراجعة الافتراضات التي توجه التنفيذ. (Argyris & Schön, 1978)

لا يعني ذلك أن الحقل استقر على نظرية واحدة. فقد صرحت فيول ولايلز سنة 1985 بأن نظرية أو نموذجا واحدا للتعلم التنظيمي لم يحظ بقبول واسع، وميزتا التعلم من التكيف، لأن تغير السلوك لا يثبت بذاته أن معرفة جديدة نشأت أو أن الفهم تغير. ثم قدم ليفيت ومارش سنة 1988 رؤية مؤثرة ترى التعلم التنظيمي روتينيا ومعتمدا على التاريخ وموجها نحو أهداف، وتصف كيف

ترمز المنظمات الاستنتاجات المستخلصة من الخبرة في روتينات توجه السلوك اللاحق. (Fiol & Lyles, 1985; Levitt & March, 1988)

وسع هيوبر سنة 1991 المجال بإطار يضم اكتساب المعرفة وتوزيع المعلومات وتفسيرها والذاكرة التنظيمية. وفي السنة نفسها وضع مارش الاستكشاف والاستغلال داخل قلب التعلم التنظيمي، وهو ما سيعالجه الملف الثاني. ثم جاء إطار كروسان ولين ووايت سنة 1999 ليصف أربعة مسارات مترابطة: الحدس، والتفسير، والتكامل، والمؤسسية، ويربط الفرد والفريق والمنظمة من خلال تدفقات أمامية وخلفية. وقد أكد مؤلفوه لاحقا أن بناء نظرية موحدة للتعلم التنظيمي ظل مشروعا غير مكتمل، وهو تنبيه مهم إلى أن «نظرية التعلم التنظيمي» في هذا الأطلس اسم لعائلة تفسيرية ذات نواة واضحة، لا دعوى بوجود قانون واحد متفق عليه. (Huber, 1991; Crossan et al., 1999; Crossan et al., 2011)

أصله العلمي متعدد: علم النفس المعرفي يمده بأسئلة اكتساب المعرفة والتفسير؛ وعلم الاجتماع التنظيمي يمده بالروتين والذاكرة والتاريخ؛ ونظرية القرار تضيف البحث والتغذية الراجعة؛ والاستراتيجية تربطه بالتجديد والميزة. لكنه لا يختزل في أي أصل منفرد. تصنيفه هنا نظرية تنظيمية لأن وظيفته الأساسية تفسير انتقال الخبرة والمعلومة إلى تغير منظم في المعرفة والفعل عبر مستويات المنظمة، مع الاعتراف بتعدد النماذج داخل الحقل.

المفاهيم والافتراضات والآلية التفسيرية

التعلم التنظيمي ليس مجرد وجود أفراد تعلموا. التعريف التشغيلي الأكثر فائدة للبحث هو أن المنظمة تتعلم عندما تؤدي معالجة الخبرة أو المعلومة إلى تغير في معرفتها أو نطاق سلوكها المحتمل أو روتيناتها بما يمكن أن يؤثر في أفعال لاحقة. هذا التعريف يسمح بأن يقع التعلم قبل أن تظهر نتيجة أداء مباشرة، ويمنع مساواة كل تحسن مؤقت بالتعلم. فقد تتحسن نتيجة لأن السوق أصبح أسهل أو لأن المنظمة استهلكت مخزونا من الموارد، بينما لم يتغير شيء في طريقة معرفتها أو عملها.

يفترض التحليل أولا وجود خبرة أو معلومة أو ملاحظة يمكن أن تدخل عملية التعلم. قد تكون تجربة مباشرة، أو خطأ، أو نجاحا، أو تقليدا لمنافس، أو انتقال موظف، أو استحواذا على وحدة تملك معرفة، أو بيانات عن البيئة. ويفترض ثانيا وجود عمليات تسمح بتوزيع الإشارات وتفسيرها. ليست البيانات معرفة تنظيمية بمجرد تخزينها في نظام؛ قد تبقى مجهولة لمن يحتاجها، أو تفسر تفسيرا مختلفا بين الوحدات، أو ترفض لأنها تتعارض مع هوية مهنية أو حافز قائم.

ويفترض ثالثا إمكان تثبيت جزء من التعلم في حامل يتجاوز ذاكرة الشخص. قد يكون الحامل إجراء، أو قاعدة قرار، أو معيارا، أو بنية اتصال، أو قاعدة بيانات، أو روتينا، أو قصة متداولة، أو توزيع أدوار، أو نظام تدريب. لا يعني التثبيت الجمود. فالحامل يمكن مراجعته أو محوه، لكن وجوده يفسر كيف تستمر آثار الخبرة مع مرور الوقت وتغير الأعضاء. وإذا لم يستطيع الباحث

تحديد أين أصبح الدرس قابلا للاستدعاء مرة أخرى، فعليه أن يتجنب الادعاء بأن التعلم أصبح تنظيميا.

المستوى	السؤال الرئيس	مثال على الأثر	خطر الخلط
الفرد	ماذا فهم أو اكتسب الشخص؟	تغير في المهارة أو النموذج الذهني	تحويل تعلم الفرد مباشرة إلى تعلم المنظمة
الفريق	كيف جرى التفسير والتنسيق المشترك؟	اتفاق على معنى الخطأ وتوزيع الخبرة	الخلط بين ذاكرة الفريق والذاكرة التنظيمية
المنظمة	كيف ثبت التعلم في قواعد أو روتينات أو نظم؟	تعديل إجراء أو معيار أو بنية قرار	مساواة التغيير الشكلي بالتعلم

تقدم نظرية الفعل عند أرجيريس وشون تمييزا مركزيا. في تعلم الحلقة الواحدة يصحح الفاعلون الانحراف مع بقاء القيم الحاكمة أو القواعد الأساسية كما هي. فإذا انخفضت جودة المنتج، قد تزيد المنظمة الفحص أو تعيد معايرة الجهاز. أما في تعلم الحلقة المزدوجة فتراجع المنظمة الافتراض أو القاعدة التي تحدد ما يعد جودة أو كيف صمم العمل أو لماذا توزع المسؤولية بهذه الطريقة. ليست الحلقة المزدوجة أفضل دائما؛ فالكثير من الأعمال الروتينية تحتاج تصحيحا سريعا لا إعادة بناء فلسفة النظام. القيمة التفسيرية في تحديد عمق ما تغير.

يمكن تمثيل الآلية في سلسلة من خمس خطوات. تبدأ بإشارة أو خبرة؛ ثم يحدث انتباه وانتقاء لما يستحق التفسير؛ ثم يجري تفسير فردي وجماعي؛ ثم يدمج التفسير في قرار أو ممارسة؛ ثم يثبت جزء منه في ذاكرة أو روتين ويعاد استدعاؤه في موقف لاحق. في كل خطوة يمكن أن يفشل التعلم. قد لا ترى المنظمة الإشارة، أو تفسرها بوصفها استثناء، أو تتفق على الدرس ولا تعدل النظام، أو تعدل النظام ثم لا تستخدمه. ولذلك لا يكفي قياس «ثقافة التعلم» وحدها لإثبات أن آلية تعلم حدثت فعلا.

يضيف إطار 4I تفصيلا مهما للمستويات. الحدس يبدأ غالبا عند الفرد بوصفه تعرفا قبل لفظي على نمط أو احتمال. يتحول إلى تفسير عندما يستخدم الفرد اللغة والصور لتوضيح ما أدركه. ثم يحدث التكامل حين يبني أعضاء الجماعة فهما مشتركا يسمح بفعل منسق، والمؤسسية حين تدخل بعض أنماط الفعل في النظم والهياكل والروتين. التدفق الأمامي ينقل الجديد من الفرد إلى المنظمة، بينما يعيد التدفق الخلفي أثر ما استقر تنظيميا إلى الأفراد والجماعات، فيقيد انتباههم ويفتحه في الوقت نفسه. (Crossan et al., 1999)

وهذه الحركة ليست محايدة. التاريخ يصنع مسارات تعلم قد تكون نافعة أو مضللة. يبين ليفيت ومارش أن المنظمات تستخلص دروسا من عينات صغيرة من الخبرة، وقد تبني «تعلما خرافيا»

عندما تنسب النتائج إلى أفعال لم تسببها، أو تقع في غموض النجاح حين يصعب تحديد أي إجراء أنتج النتيجة. كما يمكن أن يصبح الروتين ذاكرة نافعة ومصدر قصور في آن واحد. لذلك لا تفترض النظرية أن التعلم يزيد الأداء دائما؛ يمكن للمنظمة أن تتعلم قاعدة خاطئة وتنفذها بكفاءة عالية.

يدخل النسيان أيضا في الآلية. قد يكون فقدان المعرفة مشكلة بسبب دوران العاملين أو ضعف التوثيق، وقد يكون التخلص من روتين قديم شرطا للتجديد. لكن «إلغاء التعلم» ليس محوا بسيطا من الذاكرة؛ كثيرا ما تبقى الافتراضات القديمة في مؤشرات الأداء أو الحوافز أو اللغة حتى بعد إعلان سياسة جديدة. لذا يميز الباحث بين توقف السلوك، وتغير الاعتقاد، وتعديل النظام الذي كان يعيد إنتاج السلوك.

وعند تحليل الذكاء الاصطناعي لا يصبح النظام متعلما تنظيميا لمجرد أن نموذجا خوارزميا يحدث أوزانه أو يولد إجابات جديدة. السؤال هو هل دخلت مخرجاته في عملية تفسير ومسؤولية وتعديل للقرار، وهل تعلمت المنظمة كيف تتحقق من حدوده وتعيد تصميم الممارسة. المراجعات الحديثة تشير إلى أن الذكاء الاصطناعي التوليدي يفتح قنوات جديدة للتعلم عبر المستويات، لكنه يضاعف أيضا مشكلات مصدر المعرفة والموثوقية والاعتماد على مخرجات يصعب تفسيرها. لذلك يبقى التعلم التنظيمي أوسع من التعلم الآلي. (Lenart, 2026)

حدود التفسير ومواضع الاستخدام

أول حدود النظرية أن التغيير ليس دليلا كافيا على التعلم. قد تغير المنظمة هيكلها استجابة لأمر قانوني من دون أن يتغير فهمها، وقد يتحسن الأداء بسبب ارتفاع الطلب لا بسبب اكتساب معرفة. لهذا يحدد الباحث قبل التحليل ما الذي سيعد دليلا على التعلم: تغير في قاعدة قرار، أو جودة تفسير، أو قابلية نقل معرفة، أو روتين جديد، أو انخفاض أخطاء مرتبط بتعديل موثق في طريقة العمل. وينبغي أن يكون المؤشر أقرب إلى الآلية من النتيجة النهائية وحدها.

الحد الثاني هو مشكلة المستوى. إذا أظهرت استبانة أن المديرين يحبون التعلم، فلا يجوز القفز إلى استنتاج أن المنظمة تعلمت. وإذا اكتسب فريق خبرة في مشروع، فلا يفترض انتقالها إلى بقية المنظمة. يتطلب العبور بين المستويات دليلا على النقل أو التكامل أو المؤسسية. وعند دراسة ذاكرة متخصصة داخل الفريق يعود التفصيل إلى الفصل 25، بينما يكتفي هذا الفصل ببيان نقطة الانتقال إلى النظام التنظيمي الأوسع.

الحد الثالث سببي وزمني. التعلم غالبا عملية تراكمية، وقد تتأخر نتائجه أو تختلط بالانتقاء؛ فالمنظمات الباقية هي التي نراها غالبا، أما التي تعلمت ببطء واختفت فلا تدخل العينة. كما يمكن أن يكون الأداء الجيد سببا في زيادة الموارد المتاحة للتعلم، لا نتيجة له فقط. لذلك تفيد التصاميم الطولية وسجلات الأحداث ومقارنة ما قبل وبعد في دعم الحجة أكثر من استبانة لحظية تربط «التعلم» بالأداء وتعلن السببية.

الحد الرابع أن التعلم قد يقوي روتينا غير أخلاقي أو ضارا. يمكن للمنظمة أن تتعلم كيف تتجاوز الرقابة، أو كيف تدفع الموظفين إلى إخفاء الأخطاء. القدرة على التعلم لا تمنح الفعل قيمة أخلاقية. ولهذا يميز الباحث بين جودة عملية التعلم وبين معيار ما تعلمته المنظمة وآثاره على أصحاب المصلحة. كذلك لا يفترض أن السرعة فضيلة مطلقة؛ التعلم السريع من بيانات منحازة قد يرسخ خطأ أسرع.

تستخدم النظرية عندما يكون السؤال عن مصدر تغير مستمر في المعرفة أو الممارسة، أو عن انتقال الخبرة بين المستويات، أو عن اختلاف المنظمات في استخلاص الدروس من أخطاء متشابهة، أو عن فقدان معرفة بعد دوران العاملين، أو عن كيف تصبح التجربة روتينا. ولا تستخدم بوصفها التفسير الرئيس عندما يكون السؤال أساسا عن قيمة المعرفة كأصل استراتيجي، أو إعادة تشكيل الموارد لمواجهة بيئة متغيرة؛ فهذه وظائف يملكها الفصل 43. ولا تكفي وحدها عندما يكون السؤال عن اكتساب المعرفة الخارجية واستيعابها واستغلالها، لأن ذلك موطن القدرة الاستيعابية في الفصل 66.

النظريات المنافسة والمكملة والاختبار الفاصل

أقرب المنافسين تفسير قائم على الروتين التنظيمي. قد نرى ثباتا في ممارسة بعد حادثة ونقول إن المنظمة تعلمت، بينما يمكن لنظرية الروتين أن تفسر كيف يعاد إنتاج نمط الفعل من خلال جانبه الظاهري والأدائي من دون الحاجة إلى ادعاء اكتساب جديد في كل مرة. الحد الفاصل زمني: التعلم يملك لحظة أو مسارا يشرح كيف تغير الروتين استجابة لخبرة أو معلومة؛ أما نظرية الروتين في الفصل 40 فتملك ديناميكية إعادة إنتاج النمط وتغيره بوصفه ممارسة متكررة.

وتنافسها أحيانا معالجة المعلومات التنظيمية إذا كان السؤال عن مقدار عدم اليقين وقنوات المعلومات لا عن تغير المعرفة عبر الخبرة. كما قد ينافسها صنع المعنى عندما تكون المشكلة الأساسية هي كيفية بناء تفسير للغموض في حدث واحد. التعلم التنظيمي يحتاج خطوة إضافية: ماذا بقي من التفسير بعد الحدث، وكيف أثر في ممارسة لاحقة؟ فإذا لم يوجد أثر يتجاوز لحظة المعنى، قد يكون صنع المعنى أدق.

أما الذاكرة التبادلية فهي مكملة على مستوى الفريق. يمكن للفريق أن يتعلم من خلال معرفة توزيع الخبرة بين أعضائه، لكن هذا لا يساوي المؤسسية. الاختبار الفاصل هو تبدل الأعضاء: إذا اختفى النمط لأن حامل المعرفة غادر ولم توجد آلية تنظيمية تحفظه، كان الدليل أقوى على ذاكرة فريق أو تعلم فردي منه على تعلم تنظيمي مستقر. وإذا بقي الدرس في إجراءات أو أنظمة وأصبح قابلا للاستخدام من أشخاص جدد، تقوى حجة التعلم التنظيمي.

وتكملها الرؤية القائمة على المعرفة والقدرات الديناميكية عندما يتحول السؤال من «كيف نشأ التغير في المعرفة والممارسة؟» إلى «كيف توظف المعرفة والقدرة في الميزة والتجديد الاستراتيجي؟». لا ينبغي للباحث أن يسمي سلسلة واحدة بكل المصطلحات: تعلم، معرفة، قدرة

ديناميكية، براعة، استيعاب. الاختبار الاقتصادي للنظرية هو أن يسأل: ما الخطوة التي سأفقدها إذا حذفت هذا المدخل؟ إذا كان الجواب لا شيء، فالإضافة زخرفية.

الاختبار الفاصل المقترح للتعلم التنظيمي يتطلب تتبع خبرة محددة قبل وبعد. يختار الباحث حدثا أو تغذية راجعة، ويسجل ما عرفته الأطراف قبلها، ثم كيف فسرت، ثم ما الذي تغير في قاعدة أو إجراء أو توزيع مسؤولية، ثم هل استدعي التغيير في موقف لاحق. إذا لم توجد صلة موثقة بين الخبرة والتعديل، فعبارة «تعلمت المنظمة» تحتاج إلى تخفيض قوة الادعاء. وإذا تغير السلوك فقط بسبب أمر خارجي مع بقاء التفسير القديم، فقد نكون أمام امتثال أو تكيف لا تعلم بالمعنى المقصود.

التطبيقات الإدارية وبناء نموذج بحثي

إداريا، يفيد المنظور في تصميم ما بعد الحدث. بعد فشل مشروع، السؤال الضعيف هو «ما الدروس المستفادة؟» لأنه يشجع قائمة عامة تنسى بعد الاجتماع. السؤال الأقوى: ما الافتراض الذي ثبت خطؤه؟ أين سيخزن الدرس؟ من سيغير الإجراء؟ كيف سيعرف مشروع لاحق أن هذا الدرس موجود؟ وما المؤشر الذي سيكشف إن كان التغيير استخدم فعلا؟ بهذه الأسئلة تتحول جلسة التعلم من طقس ختامي إلى تعديل قابل للتتبع.

وفي المستشفيات مثلا، لا يكفي عد الحوادث المسجلة. يمكن دراسة كيف تتحول بلاغات السلامة إلى تعديل في بروتوكول أو توزيع مسؤوليات، وكيف تنتقل الخبرة من وردية إلى أخرى. وفي الجامعات يمكن تتبع كيف تؤدي نتائج تقييم مقرر إلى تغيير حقيقي في تصميمه، لا إلى تقرير يغلق الملف. وفي الشركات الرقمية يمكن تحليل كيف تدخل بيانات تجربة المستخدم في قرارات المنتج، وما إذا كان الفريق يغير ميزة واحدة داخل افتراضات ثابتة أو يعيد النظر في تعريف المشكلة نفسها.

مثال بحثي افتراضي: «أثر جودة مراجعات ما بعد المشروع في التعلم التنظيمي عبر التفسير المشترك: دراسة طولية في شركات تطوير البرمجيات». وحدة التحليل هي المشروع داخل الشركة، والمتغير المفسر جودة المراجعة بما تشمل من تنوع المعلومات وصراحة مناقشة الخطأ، والوسيط درجة التفسير المشترك للسبب، والنتيجة مقدار التعديل الموثق في القواعد أو الأدوات الذي يستخدم في مشروع لاحق. ويمكن أن يعدل دوران أعضاء الفريق قوة الانتقال من التفسير إلى المؤسسية. لا يقاس التعلم بسؤال واحد عن رضا المشاركين عن الاجتماع.

يحتاج التصميم إلى مصادر متعددة: محاضر المراجعة لتوثيق ما قيل، ومستودعات الشفرة أو الإجراءات لرصد التغيير، ومقابلات لفهم التفسير، ثم دليل لاحق على الاستدعاء. وتسمح هذه البنية بفصل ثلاثة أشياء كثيرا ما تدمج: وجود معلومة، وفهمها، وتحويلها إلى أثر تنظيمي. كما تسمح باكتشاف أن بعض الدروس لم تنتقل لأن أصحابها غادروا أو لأن الحوافز عاقبت الاعتراف بالخطأ.

الاستخدام الخاطئ الشائع هو بناء متغير باسم «التعلم التنظيمي» من فقرات مثل «تشجع منظمتنا التدريب» و«لدينا اجتماعات دورية» ثم تفسير ارتباطه بالأداء بوصفه دليلا على أن المنظمة تعلمت. هذه الفقرات قد تقيس مناخا أو ممارسات داعمة، لكنها لا تثبت عملية التعلم. يصحح الباحث ذلك إما بتغيير اسم البناء إلى ما تقيسه الأداة فعلا، أو بإضافة مؤشرات للعملية والنتيجة المعرفية والسلوكية المناسبة للسؤال.

ومن التطبيقات المعاصرة حوكمة التعلم من الذكاء الاصطناعي. يمكن إنشاء سجل يميز الاقتراح الذي ولدته أداة ذكاء اصطناعي، والتحقق البشري منه، والقرار الذي بني عليه، والنتيجة التي ظهرت، وما إذا جرى تعديل سياسة الاستخدام. هذا السجل لا يجعل النظام ذكيا فقط؛ بل يجعل المنظمة قادرة على التعلم من جودة تفاعلها معه. وهو مهم خصوصا عندما تتغير النماذج بسرعة، لأن حفظ «أفضل ممارسة» بلا تاريخ قد يحول معرفة مؤقتة إلى قاعدة جامدة بعد تغير التقنية.

وتكشف هذه العملية أهمية «مكان الذاكرة». قد تحفظ المنظمة المعرفة في وثيقة، أو نظام معلومات، أو توزيع أدوار، أو روتين، أو ثقافة تفسيرية مشتركة. لكن وجود مستودع لا يثبت أن المعرفة قابلة للاستخدام. يجب أن يعرف الفاعلون أن المعلومة موجودة، وأن يستطيعوا الوصول إليها في اللحظة المناسبة، وأن تكون صياغتها مفهومة لهم. لذلك يفرق التصميم بين التخزين والاسترجاع. قد تملك مؤسسة آلاف التقارير ولا تتعلم منها لأن البحث عنها مكلف أو لأن الموظفين لا يثقون بحداثتها.

كما أن التعلم قد يكون مقصودا أو ناشئا. قد تنشئ المنظمة تجربة رسمية لاختبار فرضية، وقد تتعلم من خطأ أو نجاح غير مخطط. وفي الحالتين لا ينبغي خلط «مصدر الخبرة» بعملية التعلم. التجربة الرسمية قد تفشل في التعلم إذا أخفيت النتائج، بينما حادث عرضي قد يولد تعديلا عميقا إذا فسرت أسبابه وانتقلت المعرفة إلى قواعد العمل. هذا يوسع خيارات الباحث في اختيار الأحداث، ويمنعه من حصر التعلم في برامج التدريب والتحسين الرسمية.

ومن القضايا المنهجية الحساسة مشكلة التعلم المتأخر. قد تتغير قاعدة اليوم استجابة إلى حادث وقع قبل عام، بعد أن تجمعت شواهد متعددة. إذا قاس الباحث الخبرة والنتيجة في نافذة قصيرة، قد يقرر خطأ أن التعلم لم يحدث. والعكس ممكن: قد يحدث تغيير سريع بعد حدث بارز، ثم يختفي بعد أشهر. لذلك يحتاج الباحث إلى نافذة زمنية ترتبط بمنطق الآلية، وإلى تمييز «تبني التعديل» من «استمراره» ومن «إعادة استخدامه» في موقف جديد.

وتفيد المقارنة بين نجاح وفشل متشابهين في كشف الانحياز. المنظمات كثيرا ما تبحث عن أسباب الفشل أكثر مما تبحث عن أسباب النجاح، أو تنسب النجاح إلى مهارتها والفشل إلى البيئة. إذا أظهر السجل اختلاف معيار التحقيق بحسب نوع النتيجة، يصبح تفسير ما تتعلمه المنظمة مرتبطا أيضا بآليات الانتباه والإسناد. لا يعني ذلك إضافة نظرية جديدة تلقائيا؛ يكفي أن يصمم الباحث البيانات بحيث لا يعامل كل تجربة كما لو كانت تترك أثرا متساويا.

وعند قياس التعلم على مستوى المنظمة، يمكن دمج آثار متعددة بشرط أن تمثل الحجة نفسها: تعديل روتين، تغير قاعدة قرار، انتقال ممارسة بين وحدات، أو قدرة على تطبيق درس في موقف مشابه. لا يشترط أن تكون المؤشرات كلها كمية. قد يكون التسلسل الزمني المدعوم بالوثائق والمقابلات أكثر دقة من استبانة عامة. المهم أن يعرف القارئ ما الذي تغير، ومن حمله، وكيف استقر، وما الدليل على أن الأثر تجاوز صاحبه الأول.

تطور القياس وخريطة القراءة

تبدأ القراءة من أرجيريس وشون لفهم منطق الحلقة الواحدة والمزدوجة، ثم فيول ولايلز للتمييز بين التعلم والتكيف ومستوياته، ثم ليفيت ومارش لفهم الروتين والتاريخ والذاكرة، وهيوبر لتفكيك العمليات، وكروسان وزملائه لربط المستويات. هذه السلسلة تكشف أن الحقل لم يتطور بإضافة تعريفات مترادفة، بل بتحويل السؤال من «هل حدث التعلم؟» إلى «أين وكيف ينتقل ويثبت وما الذي يعوقه؟».

وتفيد مراجعة بابوجي وكروسان سنة 2004 في تتبع انتقال الحقل إلى بحث تجريبي أوسع، بينما تعيد أرجوت وميرون-سبيكتور سنة 2011 وضع الخبرة في مركز إطار يربطها بالسياق والمعرفة، ويؤكد على التعلم من الخبرة ونقل المعرفة والذاكرة. أما كروسان ومورر ووايت في السنة نفسها فيراجعون مسار 4I ويبينون أن التحدي النظري بقي قائما، وهو ما يمنع التعامل مع أي مقياس شائع بوصفه تمثيلا نهائيا للتعلم التنظيمي. (Bapuji & Crossan, 2004; Argote & Miron-Spektor, 2011; Crossan et al., 2011)

كلمات البحث المفيدة: التعلم التنظيمي (Organizational Learning)، تعلم الحلقة الواحدة والحلقة المزدوجة (Single-Loop and Double-Loop Learning)، الذاكرة التنظيمية (Organizational Memory)، التعلم من الخبرة (Learning from Experience)، نموذج 4I، المؤسسية (Institutionalizing)، التعلم من الفشل (Learning from Failure)، ونقل المعرفة (Knowledge Transfer). ويضيف الباحث اسم الظاهرة أو القطاع إلى المصطلح، ثم يفحص مستوى التحليل والزمن وأداة القياس قبل نقل النتائج.

أما الذكاء الاصطناعي فقد فتح موجة حديثة من الأسئلة. مراجعة منشورة في 2026 حول الذكاء الاصطناعي التوليدي والتعلم التنظيمي حللت 138 مقالا وقدمت نموذجا متعدد المستويات مستندا إلى 4I، مع الإشارة إلى حداثة المجال وغلبة العمل المفاهيمي والحاجة إلى تحقق تجريبي أوسع. القيمة هنا ليست في إعلان أن الذكاء الاصطناعي «يعزز التعلم» بصورة عامة، بل في اختبار أي مرحلة من التعلم تغيرت: الحدس، أو التفسير، أو التكامل، أو المؤسسية، وما المخاطر الجديدة التي دخلت معها. (Lenart, 2026)

وعند مقارنة وحدات داخل المنظمة نفسها، ينبغي الحذر من أن بعض الوحدات تتعرض لخبرات أغنى من غيرها. كثرة التغيير في وحدة خدمة العملاء مثلا قد تجعل فرص التعلم أكثر

ظهورا من وحدة مستقرة، من دون أن تكون الأولى «أفضل تعلما» بالضرورة. يمكن للباحث أن يضبط كثافة الخبرة أو يقارن الاستجابة إلى أحداث متشابهة. بذلك يفصل بين فرصة التعلم والقدرة على تحويلها إلى أثر تنظيمي.

كما لا يصح استنتاج التعلم من اتفاق المشاركين وحده. قد يتفق الجميع على تفسير خاطئ ويحولونه إلى روتين ثابت. من زاوية العملية يكون قد حدث تعلم تنظيمي بمعنى تغير المعرفة والقواعد، لكن جودة ما تعلمته المنظمة تبقى سؤالا آخر. وهذا التمييز مهم أخلاقيا وعمليا: النظرية تفسر كيف يستقر تفسير، ولا تمنحه صفة الحقيقة أو الصواب لمجرد أنه أصبح مؤسسيا.

وتزداد قوة الاستنتاج عندما يحتفظ الباحث بالحالات التي «لم تتعلم» منها المنظمة. فإذا درس فقط الحوادث التي انتهت إلى تعديل رسمي، سيبني صورة منحازة للعملية. الحالات التي وصلت فيها المعلومة ولم تفسر، أو فسرت ولم تتكامل، أو تكاملت ولم تثبت، تساعد على تحديد نقطة الانقطاع. وهذا يحول إطار التعلم من وصف للنجاح إلى أداة لتفسير النجاح والفشل معا.

صندوق تطبيقي: هل حدث تعلم تنظيمي فعلا؟

اختبار التعرف. بعد خطأ في فاتورة كبيرة، اكتشف موظف السبب وشرح الحل لزميله. لم يتغير الإجراء، وغادر الموظفان بعد شهر. هل يكفي هذا للقول إن المنظمة تعلمت؟ توجد دلالة على تعلم فردي وربما تعلم داخل تفاعل محدود، لكن الدليل على التعلم التنظيمي ضعيف ما لم يثبت انتقال الدرس إلى قاعدة أو روتين أو ذاكرة يمكن استدعاؤها بعد مغادرتهما. اكتب أين كان يجب أن يستقر الدرس كي يصبح الادعاء أقوى.

اختر ولا تخمن. انخفضت أخطاء وحدة بنسبة 30 في المئة بعد تركيب نظام رقمي. لديك تفسيران: تعلمت الوحدة من التغذية الراجعة، أو أن النظام منع الخطأ آليا من دون تغير في معرفة العاملين أو قراراتهم. حدد البيانات التي تفصل بينهما. يمكن فحص ما إذا كان العاملون يكتشفون الحالات الجديدة خارج قواعد النظام، وهل تغيرت إجراءاتهم، وما يحدث عند تعطل النظام.

اختبار «لأن». أكمل الجملة: تعلمت المنظمة من الحادثة لأن الخبرة أدت إلى تغير محدد في _____، وانتقل هذا التغير عبر _____، وبقي قابلا للاستدعاء في _____. إذا لم تستطع ملء الفراغات بدليل، خفض الادعاء من «تعلم تنظيمي» إلى وصف أكثر محدودية لما حدث.

إشارات التحذير. انتبه إذا كان مقياس التعلم كله عن التدريب، أو كانت البيانات من شخص واحد بينما الاستنتاج عن المنظمة، أو كان الأداء هو الدليل الوحيد على التعلم، أو استنتج الباحث التعلم من مجرد وجود تغيير. اختر إشارة واحدة في تصميمك، واكتب مصدرا إضافيا للبيانات يعالجها.

سلم تقويم مصغر. امنح التصميم من 0 إلى 2 في خمسة عناصر: وجود خبرة أو معلومة محددة، دليل على التفسير، دليل على انتقال بين المستويات، أثر مثبت في روتين أو قاعدة، واستدعاء

لاحق. المجموع 10 أداة تعليمية لا مقياسا منشورا. الدرجة المنخفضة لا تعني أن المنظمة لم تتعلم، بل أن تصميمك لا يملك دليلا كافيا على العملية التي يدعيها.

مواجهة تفسير منافس. تغير إجراء بعد صدور تعليمات حكومية، ثم قال المدير إن المنظمة «تعلمت الامتثال». صمم مقارنة تفصل الامتثال عن التعلم: هل تغير فهم المشكلة؟ هل تستطيع الوحدة تطبيق المبدأ على حالة جديدة لم تذكرها التعليمات؟ هل بقي التغيير بعد زوال الرقابة؟ كل إجابة تغير قوة التفسير.

طبق على بحثك. اختر حدثا واحدا تعلمت منه منظمة تدرسها: شكوى، فشل مشروع، نجاح مفاجئ، تغيير تقني، أو أزمة. ارسم سلسلة من خمسة مربعات: الإشارة، التفسير، التكامل، التثبيت، الاستدعاء. تحت كل مربع اكتب دليلا قابلا للجمع ومصدره. إذا بقي مربع بلا دليل، فلا تخفه بعبارة عامة عن «ثقافة التعلم».

نظرية الاستكشاف والاستغلال

(Exploration-Exploitation Theory)

المشكلة المؤسسة والأصل العلمي

تواجه المنظمة مفاضلة لا يمكن إلغاؤها بمجرد الدعوة إلى «الابتكار»: هل تستخدم ما تعرفه لتحسن العائد الحالي، أم تنفق وقتا وموارد على البحث عن بدائل لا تعرف نتيجتها؟ إذا بالغت في استثمار الموجود، قد تصبح كفؤة في عالم يتغير من حولها. وإذا بالغت في البحث عن الجديد، قد تنتج أفكارا كثيرة من دون أن تحولها إلى أداء أو نقد أو قدرة تشغيلية. صاغ جيمس مارش هذه المشكلة سنة 1991 داخل أدبيات التعلم التنظيمي، وجعل الاستكشاف والاستغلال نمطين مختلفين في تخصيص الانتباه والموارد والتعلم، لا مرحلتين متعاقبتين بالضرورة. (March, 1991)

يرتبط الاستكشاف بالبحث، والتنوع، والمخاطرة، والتجريب، والمرونة، والاكتشاف والابتكار. ويرتبط الاستغلال بالتنقيح، والاختيار، والإنتاج، والكفاءة، والتنفيذ. ليست هذه الكلمات قائمة مؤشرات جاهزة، بل وصفا لمنطقين مختلفين في التعلم والعائد. فالاستكشاف يتعامل غالبا مع عوائد أبعد وأقل يقينا وأكثر تباينا، بينما يميل الاستغلال إلى عوائد أقرب وأكثر قابلية للتوقع لأنها تبنى على مسارات وخبرات معروفة. ومن هنا تنشأ صعوبة الاختيار: المنظمة ترى نتائج الاستغلال أسرع، في حين قد تحتاج نتائج الاستكشاف إلى زمن أطول حتى تكشف قيمتها.

قدم مارش نموذجا حاسوبيا يوضح أن التنافس بين تعلم الأفراد وتعلم الرمز التنظيمي قد يقود إلى توازنات مختلفة، وأن التعلم السريع ليس دائما الأفضل في الأجل الطويل. المغزى النظري ليس أن البطء فضيلة، بل أن سرعة استخلاص المنظمة لما يبدو ناجحا قد تقلل التنوع الذي تحتاج إليه للتكيف مع بيئة تتغير. ويحول هذا الاستنتاج السؤال من «كم تتعلم المنظمة؟» إلى «أي نوع من التعلم تكافئه، وبأي أفق زمني؟».

جذور الفكرة تمتد إلى الأدبيات السلوكية للمنظمة، والبحث المحلي، والتعلم بالتجربة، وتخصيص الانتباه في ظل عقلانية محدودة. لكن مقال مارش هو الموطن المؤسس المباشر للعلاقة التي أصبحت تعرف بثنائية الاستكشاف والاستغلال. ويصنفها هذا الفصل منظورا نظريا داخل عائلة التعلم، لأنه يقدم آلية وتوقعات وشروطا للمفاضلة، من دون أن يزعم أن كل نشاط تنظيمي يمكن وضعه في أحد قطبين نقيين.

تطورت الأدبيات بعد ذلك من سؤال الموازنة المجرد إلى أسئلة أكثر تحديدا: هل الاستكشاف والاستغلال طرفا متصل واحد أم بعدان يمكن أن يرتفعا معا؟ هل ينبغي الجمع بينهما داخل الوحدة نفسها أم توزيعهما بين وحدات أو أزمنة مختلفة؟ وعلى أي مستوى يقع التوتر: المشروع، والوحدة، والمنظمة، والتحالف، أم المحفظة؟ ناقش غوبتا وسميث وشالي هذه القضايا، وحذروا من افتراض أن الصفر في أحد النمطين يعني تلقائيا الارتفاع في الآخر. (Gupta et al., 2006)

كما وسعت مراجعة لافي وستتنر وتشمان النقاش إلى أنماط متعددة من الاستكشاف والاستغلال داخل المنظمة وخارجها، وإلى المستويات المختلفة التي يمكن عندها حل التوتر. وهذا مهم منهجيا: قد تكون منظمة مستغلة في نشاطها الأساسي ومستكشفة عبر تحالف خارجي، أو قد تجمع الوحدة الواحدة بينهما في فترات مختلفة. لذلك لا يكفي أن يطلب الباحث من مدير واحد تقدير «مقدار الاستكشاف» ثم يستنتج آلية الموازنة كاملة. (Lavie et al., 2010)

المفاهيم والافتراضات والآلية التفسيرية

الاستكشاف هو تخصيص موارد وانتباه لأنشطة تولد معرفة أو بدائل أو تقنيات أو أسواقا غير مؤكدة نسبيا. والاستغلال هو تخصيصها لتحسين بدائل موجودة وتوسيع استخدامها ورفع كفاءتها وموثوقيتها. لا يعني الاستكشاف كل نشاط جديد زمنيا؛ فقد تشتري الشركة آلة جديدة لتنفذ العملية القديمة بكفاءة أعلى، فيكون التغيير أقرب إلى الاستغلال. كما لا يعني الاستغلال الجمود؛ فقد يتضمن تحسينات متتابعة وابتكار عملية داخل مسار معروف.

تقوم الآلية على اختلاف بنية العائد والتغذية الراجعة. يمنح الاستغلال نتائج أسرع يمكن ربطها مباشرة بقرار سابق، ولذلك يسهل على النظام التنظيمي مكافأته وإعادة استثماره. أما الاستكشاف فيحتاج تجارب كثيرة، وقد تفشل معظمها قبل أن تظهر فائدة عدد قليل منها. هذه «فجوة الزمن واليقين» تولد تحيزا ذاتيا نحو الاستغلال: كل نجاح قصير الأجل يزيد الموارد والخبرة والثقة في المسار الحالي، فيدفع إلى مزيد من الاستخدام له، بينما تبدو البدائل غير المختبرة أقل جاذبية لأنها لا تملك سجلا مماثلا.

يمكن تمثيل حلقة الاستغلال هكذا: اختيار معروف - تنفيذ - تغذية راجعة سريعة - تنقيح - كفاءة أعلى - اعتماد أكبر على المسار. وتمثل حلقة الاستكشاف: تنويع مصادر البحث - تجربة - نتائج متباينة ومتأخرة - تعلم عن البدائل - اختيار بعض المسارات - إمكان خلق معرفة أو سوق جديد.

لا توجد أفضلية مطلقة لإحدى الحلقتين. الخطر يظهر حين تصبح إحدى الحلقتين قادرة على تجفيف موارد الأخرى بحيث لا يستطيع النظام تعديل مساره عند تغير الشروط.

يفترض المنظور ندرة نسبية في الوقت والانتباه والموارد، وعدم يقين في عوائد بعض البدائل، وآليات اختيار تحفظ ما يبدو ناجحا. كما يفترض أن للزمن دورا مركزيا. فالقرار الذي يبدو عقلانيا في نافذة سنة واحدة قد يكون مكلفا في نافذة عشر سنوات، والعكس صحيح. ولذلك يجب على الدراسة أن تحدد الأفق الزمني للنتيجة، لا أن تستخدم «الأداء» كمتغير واحد بلا توقيت.

ويفترض أيضا أن الخبرة تشكل البحث اللاحق. إذا نجح منتج في سوق معين، تميل المنظمة إلى تحسينه والبحث قربه. هذا البحث المحلي قد يكون فعالا، لكنه يقلل احتمال اكتشاف حلول بعيدة. وعندما تفشل تجربة استكشافية قد تتوقف المنظمة مبكرا، ليس لأن الفكرة غير قابلة للنجاح بالضرورة، بل لأن المقارنة المالية الفورية تضعها أمام نشاط مستغل يملك عائدا معلوما. ومن هنا يفسر المنظور لماذا قد تكون «الفعالية الحالية» نفسها أحد أسباب ضعف التجدد لاحقا.

المقارنة	الاستكشاف	الاستغلال	سؤال بحثي فاصل
موضوع التعلم	بدائل ومعرفة جديدة نسبيا	تحسين معرفة ومسارات قائمة	هل يتغير فضاء البدائل أم تتحسن البدائل المعروفة؟
نمط العائد	أبعد وأقل يقينا وأكثر تباينا	أقرب وأكثر قابلية للتوقع	ما الأفق الزمني لقياس النتيجة؟
التغذية الراجعة	متأخرة وملتبسة نسبيا	أسرع وأوضح نسبيا	كيف تنسب المنظمة النتيجة إلى القرار؟
الخطر المعتاد	بحث دائم بلا تحويل للقيمة	كفاءة محلية تقيد التجدد	أي حلقة بدأت تجفف موارد الأخرى؟

أحد الأسئلة المهمة هو هل يمثل النمطان طرفي متصل واحد. إذا افترض الباحث ذلك، فإن زيادة الاستكشاف تعني حسابيا انخفاض الاستغلال. لكن بعض التصاميم والممارسات تسمح بارتفاعهما معا، سواء داخل وحدات مختلفة أو داخل المنظمة كلها. لهذا ميز غوبتا وزملاؤه بين «التوازن» بوصفه مزيجا من مستويين، وبين «الازدواج» الذي قد يسمح بقيم مرتفعة في الاثنين. اختيار صيغة القياس يجب أن يتبع الحجة النظرية لا سهولة الحساب. (Gupta et al., 2006)

وتظهر مشكلة أخرى عند استخدام مجموع أو حاصل ضرب الاستكشاف والاستغلال. قد يحصل تنظيمان على الدرجة نفسها بتركيبات مختلفة: أحدهما متوسط في الاثنين، والآخر مرتفع جدا في واحد ومنخفض في الآخر. إذا كانت النظرية تتوقع أن عدم التوازن نفسه مهم، ينبغي

تمثيله صراحة. وإذا كانت تتوقع أن الارتفاع المشترك هو العامل المؤثر، تحتاج إلى اختبار تفاعل أو بناء مناسب، مع تبرير رياضي ونظري وعدم تحويل الصيغة الإحصائية إلى تعريف للمفهوم.

وتتغير الآلية حسب مستوى التحليل. قد يختار مشروع تطوير منتج بين تحسين نسخة قائمة وتجريب منصة جديدة. وقد تخصص المنظمة وحدة للمنتجات الناضجة وأخرى للمشروعات الناشئة. وقد تستكشف شركة معرفة جديدة عبر جامعة أو شركة ناشئة، بينما تستغل قدراتها داخليا. لا يجوز دمج هذه المستويات في متغير واحد من دون بيان كيف تنتقل الموارد والتعلم بينها.

حدود التفسير ومواضع الاستخدام

لا يفسر المنظور كل ابتكار، ولا يختزل الاستراتيجية في اختيار نسبة مثالية بين نشاطين. فهو مفيد عندما توجد منافسة فعلية على الانتباه أو الموارد، وعندما تختلف البدائل في مقدار التجريب وعدم اليقين وقربها من المعرفة الحالية. أما إذا كانت الموارد مستقلة ولا يوجد توتر أو أثر متبادل، تصبح فكرة المفاضلة أضعف، وقد يكون إطار ابتكار آخر أكثر مناسبة.

كما لا يكفي استخدام مصطلح «استكشافي» لكل ما هو جديد. دخول سوق جديد بمنتج معروف قد يكون استكشافا سوقيا، لكنه قد يعتمد على استغلال تقني. تطوير تقنية جديدة لعميل قائم قد يعكس الصورة. لهذا يحدد الباحث المجال الذي يحدث فيه الاستكشاف: المنتج، والتقنية، والسوق، والنموذج التشغيلي، والشراكات. وإلا أصبحت الصفة واسعة بحيث لا يعرف القارئ ماذا تغير فعلا.

وتوجد مشكلة السبق والنتيجة. قد تحقق شركة أداء مرتفعا ثم تستخدم فائض الموارد لتمويل البحث، فيبدو الاستكشاف سببا للأداء مع أن بعض العلاقة عكسية. وقد تدفع صدمة بيئية الشركة إلى الاستكشاف وتخفض الأداء مؤقتا في الوقت نفسه. لذلك تحتاج الدراسات إلى توقيت واضح، ويفضل استخدام بيانات طولية أو أحداث أو تأخيرات زمنية مبررة، بدلا من تفسير ارتباط مقطعي بوصفه مسار تعلم.

ولا تعني نتيجة جيدة في فترة معينة أن المزيج كان «متوازنا» على نحو أمثل. مفهوم الأمثلية يحتاج دالة هدف وقيودا وأفقا زمنيا ومقارنة ببدائل. الأدبيات التنظيمية لا تقدم نسبة ثابتة مثل 50 في المئة للاستكشاف و50 في المئة للاستغلال. وقد يتغير المزيج المناسب مع ديناميكية البيئة، وعمر المنظمة، وحالة التقنية، وتوافر رأس المال، وموقع النشاط في دورة حياته.

قدمت دراسة يانسن وفان دن بوش وفولبيردا دليلا على اختلاف بعض السوابق والآثار: في عينة وحدات تنظيمية، ارتبطت المركزية سلبيا بالابتكار الاستكشافي، بينما دعمت الرسمية الابتكار الاستغلالي، وظهر أن أثر النوعين في الأداء يرتبط بخصائص البيئة. القيمة التعليمية ليست نقل هذه العلاقات كقوانين، بل ملاحظة أن البنية والبيئة قد تجعلان النمط نفسه أكثر أو أقل ملاءمة. (Jansen et al., 2006)

وهناك حد آخر يتعلق بالفشل. كثرة المشروعات الفاشلة لا تثبت أن المنظمة «تستكشف» بصورة صحية، فقد تكون تجاربها سيئة التصميم أو لا تستخلص منها معرفة. كما أن انخفاض الفشل لا يثبت الإفراط في الاستغلال. يفصل الباحث نشاط البحث عن جودة محفظته ونتائجه. فالمنظور يفسر نوع تخصيص الموارد، وليس شهادة تلقائية بجودة الإدارة.

ولا يستخدم هذا الفصل مفهوم الاستكشاف والاستغلال بديلا عن القدرات الديناميكية. الفصل 43 يملك سؤال إعادة تشكيل قاعدة الموارد والقدرات الاستراتيجية. هنا السؤال أضيق: كيف يوزع نظام التعلم اهتمامه بين توليد البدائل وتنقيح الموجود؟ يمكن أن يرتبط النمطان بالقدرات، لكن إعادة تسمية الاستكشاف «قدرة ديناميكية» من دون تحديد ما الذي تضيفه تلك النظرية يكرر المفاهيم بدلا من دمجها.

النظريات المنافسة والمكملة والاختبار الفاصل

قد ينافس المنظور تفسير قائم على الموارد عندما يكون سبب عدم دخول نشاط جديد هو غياب المال أو المهارات، لا تحيز التعلم. اختبار الفصل يبدأ بسؤال: لو توفرت الموارد، هل ستبقى المنظمة تستبعد التجريب لأن أنظمة الحوافز والتقييم تفضل النتائج القريبة؟ إذا نعم، تصبح آلية الاستكشاف والاستغلال أكثر تحديدا. وإذا كان القرار يتغير فور توفير المورد، فقد يكون قيد الموارد كافيا.

وقد ينافسه تفسير عدم اليقين والاختيار الريادي عندما يكون القرار عن مشروع ناشئ لم تتبلور أهدافه ووسائله. يرجع القارئ إلى الفصل 62 عند الحاجة إلى التأثيرية أو التوليف الريادي. أما هنا فالموضوع ليس كيف يتصرف الريادي في غياب التنبؤ فقط، بل كيف تتوزع أنشطة التعلم بين البحث والتنقيح داخل نظام يملك خبرات ومسارات متراكمة.

وتكمله نظرية التعلم التنظيمي السابقة عندما يريد الباحث تفصيل انتقال الخبرة إلى معرفة مؤسسية. لكن المفهومين غير مترادفين. قد تتعلم المنظمة بكفاءة داخل مسار استغلالي، فتزداد خبرتها من دون توسيع مساحة البحث. وقد تنفذ تجارب استكشافية كثيرة من دون أن تنتقل نتائجها إلى ذاكرة المنظمة. لذلك يسأل التفسير الأول عن عملية التعلم، والثاني عن اتجاه تخصيصه ومفاضلته.

أما البراعة التنظيمية، التي يعالجها الجزء التالي، فهي استجابة أوسع لسؤال كيفية تمكين الاستكشاف والاستغلال أو الجمع بينهما. لا يستخدمها الباحث لمجرد وجود الدرجة في النمطين. عليه أن يحدد الآلية التنظيمية التي تسمح بالجمع: فصل بنيوي، أو سياق، أو قيادة وتكامل، أو تبديل زمني. هذا الفصل المتتابع ضروري حتى لا يصبح «الاستكشاف والاستغلال» و«البراعة» اسمين للمتغير نفسه.

الاختبار الفاصل المقترح هو تتبع إعادة تخصيص الموارد بعد تغير نوع التغذية الراجعة. إذا استمرت المنظمة في تمويل المسار المعروف لأن مقاييسها تكافئ النتائج القريبة رغم ظهور

معلومات موثوقة عن تدهور جدواه المستقبلية، يتسق ذلك مع انحياز للاستغلال. وإذا نقلت الموارد فور تغير عوائد البدائل، فقد يفسر الاختيار بحساب استثماري مباشر. وتزداد قوة التصميم إذا قيس ما كانت تعرفه المنظمة في وقت القرار، لا ما عرفه الباحث بعد ظهور النتيجة.

التطبيقات الإدارية وبناء نموذج بحثي

إداريا، لا تبدأ إدارة التوتر بتحديد «ميزانية ابتكار» فقط. تبدأ بتمييز محافظ العمل. تصنف المبادرات حسب قربها من المعرفة والأسواق الحالية، وأفق عائدها، ودرجة عدم اليقين، ثم تراجع معايير الاختيار التي قد تقارن مشروع استكشاف ناشئا بمشروع استغلال ناضج بالمقياس المالي نفسه. ليس المطلوب إعفاء الابتكار من المساءلة، بل استخدام مؤشرات مرحلية تناسب ما يمكن معرفته في كل طور، مثل جودة التعلم وخفض عدم اليقين قبل توقع إيرادات كبيرة.

يمكن أيضا تصميم بوابات مختلفة. مشروع الاستغلال قد يحاسب على الإنتاجية والجودة والوقت والتكلفة. مشروع الاستكشاف في مرحلة مبكرة قد يحاسب على اختبار فرضيات جوهرية وسرعة كشف عدم صلاحيتها واتساع المعلومات المكتسبة. وعندما يقترب من السوق، تتغير المقاييس تدريجيا. بهذه الطريقة لا يصبح «التعلم» ذريعة لإبقاء مشروع بلا نهاية، ولا يصبح غياب الربح المبكر سببا آليا لقتل كل تجربة.

وفي الجامعة مثلا قد يمثل تحسين آلية تسجيل مقررات قائمة استغلالا، بينما تجريب برنامج تعليمي هجين جديد استكشافا. إذا قورن البرنامج التجريبي منذ الفصل الأول بمعدل كفاءة برنامج مستقر منذ عشر سنوات، تنحاز آلية القرار. وفي مستشفى قد يمثل تحسين بروتوكول معروف استغلالا، بينما تجربة نموذج خدمة جديد مع حماية السلامة استكشافا. الأمثلة لا تحدد أيهما أفضل؛ إنها تعلم المدير أن يطابق معيار القرار مع نوع النشاط.

نموذج بحثي افتراضي: «أثر ضغط الأهداف قصيرة الأجل في تخصيص الموارد للاستكشاف عبر تركيز الانتباه الإداري، مع تعديل ديناميكية البيئة». يقاس ضغط الأهداف قبل قرارات المحفظة، ثم يرصد أين يذهب الوقت والتمويل، ويقاس تركيز الانتباه من محاضر الاجتماعات أو أجنداتها لا من انطباع لاحق فقط. تتوقع الحجة أن ضغط النتائج القريبة يضيق مساحة البحث، لكن أثره قد يختلف في بيئة سريعة التغير. وتحتاج الدراسة إلى تعريف المجال الذي يعد فيه النشاط استكشافيا.

نموذج آخر يختبر نتيجة المزيج نفسه: «الاستكشاف والاستغلال وأداء الابتكار: أثر عدم التوازن عبر دورة حياة المنتج». هنا لا يفترض الباحث أن الارتفاع المشترك مفيد دائما. يحدد مرحلة المنتج مسبقا، ويقيس النمطين مستقلين، ثم يختبر هل تتغير فائدة المزيج مع المرحلة. وإذا استخدم تفاعلا أو مؤشرا للفارق، يشرح معنى كل قيمة ولا يكتفي بدلالة إحصائية.

ومن أخطاء الاستخدام أن يسأل الباحث «تبتكر منظمتنا منتجات جديدة باستمرار» لقياس الاستكشاف، ثم يضع «تحسن منظمتنا منتجاتها باستمرار» لقياس الاستغلال، ويعتبر الارتفاع في

الاثنين دليلا كاملا على البراعة. قد تعكس الإجابات مخرجات ابتكار لا أنشطة التعلم أو الموارد التي أنتجتها، وقد تأتي من فروع مختلفة. التصحيح يبدأ بتحديد الوحدة والزمن ومجال البحث، ثم فصل النمطين عن آلية الجمع بينهما.

في التحول الرقمي يمكن أن يظهر التوتر بوضوح. قد تستغل الشركة بياناتها لتحسين تسعير قائم، وتستكشف في الوقت نفسه نموذجا رقميا جديدا. لكن شراء منصة ذكاء اصطناعي لا يثبت الاستكشاف؛ إذا استخدمت فقط لأتمتة إجراء معروف فقد تقوي الاستغلال. السؤال النظري هو كيف غيرت التقنية مساحة البدائل ومسار التجريب والتغذية الراجعة، لا مدى حداثة اسم الأداة.

وتظهر في هذا المنظور «مصيدة النجاح» حين تزيد النتائج الجيدة من الثقة في المسار الحالي، فتتقلص التجارب البعيدة عنه. مع الزمن تصبح المهارات والبيانات وشبكات الموردين والمقاييس كلها متكيفة مع الاستغلال، فيرتفع ثمن البديل الجديد حتى لو بدأت البيئة تتغير. المصيدة ليست خطأ إدراكيا فرديا فقط؛ قد تكون خاصية في بنية الحوافز والميزانية ومسارات الترقية ومقاييس الأداء. ولهذا يستطيع الباحث رصدها في قرارات متكررة، لا في تصريح المدير عن تفضيل الابتكار.

وفي المقابل يمكن أن تظهر «مصيدة الفشل» أو البحث المتواصل عندما لا تمنح المنظمة أي بديل وقتا كافيا للنضج، فتنتقل من تجربة إلى أخرى قبل تكوين خبرة قابلة للاستغلال. قد يبدو السلوك مرنا ومبتكرا، لكنه يبدد التعلم لأنه لا يسمح بالاختيار والتثبيت. هذا يبين أن مشكلة المنظور ليست الإفراط في الاستغلال وحده، بل فقدان علاقة منتجة بين توليد التنوع واختيار ما يستحق التوسع.

يتطلب اختبار المصيدتين سجلا للقرارات لا وصفا لحالة واحدة. يسجل الباحث المشروعات التي اقترحت، ومعايير قبولها وإيقافها، والموارد التي حصلت عليها، والزمن الذي منح لها، والمعلومات المتاحة عند كل بوابة. ثم يسأل هل انحازت القواعد باستمرار إلى المسارات التي تملك عائدا معروفا، أو إلى تبديل مستمر لا يسمح باستثمار ما تعلم. بهذه الطريقة يصبح «الانحياز» نمطا قابلا للملاحظة لا حكما نفسيا على الإدارة.

وتحتاج المقارنة بين القطاعات إلى عناية. في الصناعات الدوائية مثلا قد يكون الاستكشاف طويل الأفق بطبيعته، بينما في خدمة رقمية يمكن بناء تجربة سوقية خلال أسابيع. ولا تعني المدة الأقصر أن النشاط أقل استكشافا؛ المعيار هو البعد عن المعرفة الحالية وعدم يقين العائد بالنسبة إلى المجال نفسه. لذلك تضبط الدراسة تعريف الزمن بالسياق، ولا تستورد حدا زمنيا موحدا بين صناعات مختلفة.

ومن المهم كذلك فصل تنوع البحث عن جودته. زيادة عدد الأفكار أو مصادرها قد توسع الاستكشاف، لكنها قد ترفع ضوضاء المعلومات وتكاليف التنسيق. لذا يمكن أن تتوقع بعض الدراسات علاقة غير خطية: توسع البحث يفيد إلى حد، ثم تصبح قدرة المنظمة على التقييم

والاختيار قيدا. إذا تبنى الباحث هذا التوقع، فعليه اشتقاق نقطة التحول من منطق أو بيانات، لا إضافة حد تربيعي لمجرد تحسين الملاءمة الإحصائية.

أما القياس السلوكي فيمكن أن يستفيد من بيانات المحفظة: نسبة الإنفاق على مشروعات بعيدة عن قاعدة المنتج، عدد التجارب ذات الفرضيات الجديدة، تنوع التقنيات أو الأسواق التي اختبرت، وحجم الموارد المخصصة لتحسين الأنشطة القائمة. لا يعد أي مؤشر منها مقياسا عاما بذاته؛ قيمته تأتي من مطابقته لتعريف الاستكشاف أو الاستغلال في السياق. وتكون الاستبانة أقوى عندما تدعمها هذه الآثار بدلا من أن تحل محلها.

تطور البحث وخريطة القراءة

تبدأ القراءة بمقال مارش سنة 1991، ثم تنتقل إلى غوبتا وزملائه سنة 2006 لفهم قضايا الاستمرارية والتعامد ومستوى التحليل، وإلى لافي وزملائه سنة 2010 لمراجعة تعدد المجالات والمستويات. وتفيد الأعمال التجريبية مثل هي وونغ، ويانسن وزملائه، في معرفة كيف حول الباحثون المفاهيم إلى تصميمات قابلة للاختبار، مع الانتباه إلى أن القياسات التشغيلية تختلف ولا يجوز دمج نتائجها كما لو كانت تقيس الشيء نفسه تماما. (He & Wong, 2004; Jansen et al., 2006)

اختبرت دراسة هي وونغ فرضية البراعة في 206 شركات صناعية، ووجدت أن التفاعل بين الاستكشاف والاستغلال ارتبط إيجابيا بنمو المبيعات، وأن الاختلال بينهما ارتبط سلبيا به. لا تنقل هذه النتيجة إلى كل قطاع أو فترة، ولا تحولها إلى قاعدة أن أعلى قيمة في الاثنين هي الأفضل دائما. القيمة الأهم أنها جعلت علاقة المزيج بالأداء قابلة للاختبار بدلا من إبقائها استعارة إدارية. (He & Wong, 2004)

كلمات البحث: الاستكشاف والاستغلال (Exploration and Exploitation)، البحث المحلي (Local Search)، الابتكار الاستكشافي (Exploratory Innovation)، الابتكار الاستغلالي (Exploitative Innovation)، مفاضلة التعلم (Learning Trade-off)، توازن الاستكشاف والاستغلال (Exploration-Exploitation Balance)، المحفظة الابتكارية (Innovation Portfolio)، والأفق الزمني (Time Horizon). عند القراءة يسجل الباحث وحدة التحليل والمجال الذي قيس فيه النمطان وصيغة تمثيل المزيج والنتيجة الزمنية.

ولا ينبغي أن يحول الباحث «التوازن» إلى قيمة معيارية مستقلة عن هدف المنظمة. قد تكون شركة في طور إنقاذ مالي مضطرة مؤقتا إلى تعظيم الاستغلال، بينما تحتاج شركة أمام انهيار تقني إلى توسيع الاستكشاف حتى على حساب بعض الكفاءة. النظرية لا تعطي وصفة إدارية واحدة؛ إنها تجعل تكلفة كل انحياز وآثاره الزمنية مرئية. لذلك يكون السؤال الجيد: ما الذي يجعل هذا المزيج منطقيا في هذه المرحلة، وما الإشارة التي تستدعي تغييره؟

ويمكن أن يحدث الاستكشاف خارج حدود المنظمة. شراء حصة في شركة ناشئة، أو تحالف بحثي، أو تعاون مع جامعة قد يوسع البحث مع إبقاء التشغيل الداخلي استغلاليا. لكن النشاط الخارجي لا يفيد تلقائيا إذا لم تصل المعرفة أو الخيارات الناتجة إلى قرارات المنظمة. هنا يلتقي المنظور مع الفصل التالي حول القدرة الاستيعابية من دون أن يستبق ملفها: يكفي في هذا الفصل إثبات أن الاستكشاف موزع عبر الحدود، وترك تفسير اكتساب المعرفة الخارجية واستيعابها لموطنه الأصلي.

وفي الدراسات المقارنة، من المفيد بناء مصفوفة «المجال × الزمن». فقد تستكشف المنظمة في التقنية خلال سنة معينة، وتستغل في السوق، ثم تعكس الاتجاه لاحقا. المقياس الكلي قد يخفي هذه الحركة. تقسيم البيانات يسمح باختبار ما إذا كانت الإدارة تبدل توجهها استجابة إلى معلومات، أو تحافظ على نمط ثابت بصرف النظر عن تغير البيئة. هذه الحركة نفسها لا تسمى براعة قبل فحص آلية تنظيمها.

وقد تتغير المفاضلة بسبب طريقة تمويل المشروعات. الميزانيات السنوية الثابتة قد تجعل المشروع الاستكشافي يطلب التزاما كبيرا قبل أن يملك معلومات كافية، بينما التمويل المرحلي يسمح بشراء التعلم على دفعات. في المقابل، التمويل المرحلي الصارم جدا قد يقتل التجربة إذا كانت بواباته تعتمد على عوائد لا يمكن ظهورها مبكرا. لذلك يمكن أن تكون بنية التمويل جزءا من آلية الانحياز، لا مجرد متغير رقابي مالي.

كما يمكن أن يعمل الاستغلال نفسه منصة للاستكشاف. وفورات النشاط الناضج قد تمول البحث، وبيانات العملاء الحاليين قد تكشف فرصا جديدة. هذا يوضح أن العلاقة ليست دائما تنافسا صفريا. لكن التكامل يحتاج إلى إثبات: هل تحولت موارد الاستغلال فعلا إلى خيارات جديدة، أم بقيت محصورة في تحسين المسار القائم؟ هذا السؤال يهيئ للبراعة من دون دمج المفهومين.

صندوق تطبيقي: أين تذهب موارد التعلم؟

اختبار التعرف. اشترت شركة نظاما أحدث لإنتاج المنتج نفسه بتكلفة أقل، وأنشأت فريقا صغيرا لاختبار خدمة لم تقدمها من قبل لعملاء جدد. أي النشاطين أقرب إلى الاستغلال وأيهما أقرب إلى الاستكشاف؟ لا تجب من كلمة «أحدث». الأول أقرب إلى استغلال مسار معروف إذا كان الهدف تحسين الكفاءة، والثاني أقرب إلى الاستكشاف إذا كان يختبر معرفة وسوقا غير مؤكدين. اكتب الدليل الذي قد يغير تصنيفك.

اختر ولا تخمن. أوقفت الإدارة مشروعين تجريبيين بعد ثلاثة أشهر لأنهما لم يحققا أرباحا، بينما توسعت في منتج قائم. هل هذا إفراط في الاستغلال أم قرار اقتصادي سليم؟ تحتاج إلى معرفة ما الذي كان متوقعا تعلمه خلال الأشهر الثلاثة، ومتى يفترض ظهور العائد، وجودة البدائل. صمم معلومة واحدة تجعل كل تفسير أقوى.

اختبار «لأن». أكمل: انحازت المنظمة إلى الاستغلال لأن نظام القرار كافأ _____ القريب، فانتقلت الموارد من _____ غير المؤكد إلى _____ المعروف، رغم ظهور إشارة سابقة عن _____. إذا لم توجد مفاضلة أو إشارة أو آلية تخصيص، لا تستخدم النظرية لمجرد أن المنظمة حسنت نشاطا قائما.

إشارات التحذير. راجع تصميمك إذا عرفت الاستكشاف بأنه «الابتكار» فقط، أو افترضت أن النمطين متضادان حسابيا بلا حجة، أو قست أحدهما في مستوى المشروع والآخر في مستوى الشركة، أو استخدمت الأداء الحالي لتحديد المزيج المثالي بعد وقوع النتيجة. اختر خطرا واحدا واكتب كيف ستمنعه قبل جمع البيانات.

سلم تقويم مصغر. امنح من 0 إلى 2 لكل من: وضوح مجال الاستكشاف، استقلال قياس النمطين، وجود مفاضلة موارد أو انتباه، تحديد الأفق الزمني، وفصل النشاط عن نتيجته. المجموع 10 أداة مراجعة تعليمية. إذا كانت أقل نقطة في الزمن، فمعالجة التوقيت أهم من إضافة متغير جديد إلى النموذج.

مواجهة تفسير منافس. لم تطور شركة منتجات جديدة منذ خمس سنوات. افصل بين فرضية الإفراط في الاستغلال وفرضية قيد مالي صارم. ماذا تتوقع أن يحدث عندما تتلقى تمويلا غير مشروط للتجريب؟ وماذا لو بقي نظام الحوافز يكافئ عائد الربع الحالي؟ اكتب نتيجة تجعل قيد الموارد كافيا وأخرى تستدعي إضافة آلية التعلم.

طبق على بحثك. خذ محفظة أعمال أو مشروعات حقيقية، وصنف كل نشاط على محور قربه من المعرفة الحالية ومحور يقين العائد. ثم حدد أين تذهب الموارد، وما معيار الإيقاف، ومن يملك قرار النقل بين الأنشطة. لا تستخرج «النسبة المثالية»؛ اكتب بدلا منها السؤال الذي يكشف كيف يدار التوتر في السياق المحدد.

منظور البراعة التنظيمية

(Organizational Ambidexterity Perspective)

المشكلة المؤسسة والأصل العلمي

إذا كان الاستكشاف والاستغلال يخلقان توترا، فكيف تستطيع المنظمة أن تنجز الاثنين من دون أن يبتلع أحدهما الآخر؟ هذا هو السؤال الذي جعل البراعة التنظيمية مجالا مستقلا نسبيا داخل أدبيات التنظيم والاستراتيجية والابتكار. يشير المصطلح إلى قدرة المنظمة أو الوحدة على التعامل مع مطالب متعارضة، وأشهرها الاستكشاف والاستغلال. لا تعني البراعة أن «تفعل كل شيء جيدا»، بل أن تبني ترتيبات تسمح بمتطلبات متناقضة نسبيا مع الحفاظ على روابط تكامل بينها.

ظهر لفظ «المنظمة البارعة» مبكرا عند دنكان سنة 1976 في سياق تصميم هياكل مزدوجة للابتكار، لكن التطوير المؤسس الذي تعتمد عليه خريطة هذا الأطلس يرتبط بتشمان وأوريلي سنة 1996، حين ناقشا كيف تستطيع المؤسسات الناجحة مواجهة التغيير الثوري مع الحفاظ على

كفاءة الأعمال القائمة. ربط هذا العمل البراعة بتصميمات تنظيمية تفصل بين وحدات تختلف في البنية والثقافة والعمليات، لكنها تظل متصلة بقيادة عليا ورؤية استراتيجية مشتركة. (Duncan, 1976; Tushman & O'Reilly, 1996)

لا ينبغي تحويل هذا النسب إلى ادعاء أن الحل البنيوي هو الشكل الوحيد للبراعة. تطورت الأدبيات لاحقا لتبين مسارات أخرى. قدم غيبسون وبيركينشو مفهوم البراعة السياقية، حيث لا يفصل الاستكشاف والاستغلال بالضرورة إلى وحدتين، بل يخلق السياق التنظيمي شروطا تسمح للأفراد بتوزيع وقتهم وأحكامهم بين المواءمة مع المتطلبات الحالية والتكيف مع التغير. (Gibson & Birkinshaw, 2004)

وتطورت أيضا فكرة البراعة الزمنية أو المتتابعة، حيث تنتقل الوحدة أو المنظمة بين فترات يهيمن فيها البحث وفترات يهيمن فيها التنقيح والتنفيذ. كما ظهرت ترتيبات شبكية وتحالفية توزع الأدوار بين شركاء. لهذا فالبراعة ليست هيكل قسم ابتكار بجوار قسم تشغيل فحسب. هي عائلة من حلول تنظيم التوتر، ويجب على الباحث تسمية الحل الذي يدرسه بدلا من استخدام الاسم العام بديلا عن الآلية.

راجعت رايش وبيركينشو وبروبست وتشمان الأدبيات سنة 2009 وبينت اتساع المجال والتوترات المفتوحة فيه، مثل الجمع بين التفريق والتكامل، والفصل بين مستويات البراعة، وصلتها بالأداء. وبعد ذلك راجع أوريلي وتشمان المسار النظري، مع تأكيد دور القيادة العليا في تحريك الأصول بين الاستكشاف والاستغلال وربط الوحدات المنفصلة. (Raisch et al., 2009; O'Reilly & Tushman, 2013)

صنف بيركينشو وغوبتا البراعة بوصفها بناء ذا قيمة عندما تستخدم لمعالجة توتر حقيقي بين مطالب متنافسة، لا عندما تصبح تسمية عامة لأي منظمة ناجحة. هذه الملاحظة مهمة للباحث: إذا كان النموذج يستطيع حذف كلمة «البراعة» واستبدالها بعبارة «الأداء الجيد في نشاطين» من دون فقد آلية، فالإضافة النظرية ضعيفة. (Birkinshaw & Gupta, 2013)

المفاهيم والافتراضات والآلية التفسيرية

البراعة التنظيمية هي قدرة أو ترتيب تنظيمي يتيح متابعة الاستكشاف والاستغلال أو مطالب متناقضة قريبة منهما مع إدارة التوتر بينهما. ويتطلب التعريف ثلاثة عناصر: وجود مطلبين متعارضين نسبيا، وآلية تمكين لكل منهما، وآلية تكامل تمنع الفصل من تحويل المنظمة إلى جزر مستقلة. إذا غاب التوتر، لا حاجة إلى البراعة. وإذا غاب التكامل، قد توجد وحدتان مختلفتان لكن لا توجد حجة على أن المنظمة ككل تستفيد من الجمع بينهما.

في البراعة البنيوية تنفصل الأنشطة في وحدات تختلف في العمليات والمقاييس والمهارات. قد تعمل الوحدة المستغلة بإجراءات رسمية، وتخطيط دقيق، وكفاءة تشغيلية، بينما تحتاج وحدة الاستكشاف إلى تجربة ومرونة وتسامح أكبر مع الغموض. الفصل يحمي النشاط الناشئ من

مقاييس العمل الناضج، لكنه يولد مشكلة جديدة: كيف تصل المعرفة والموارد والعملاء والأصول من طرف إلى الآخر؟ هنا تصبح القيادة والتكامل على المستوى الأعلى جزءا من الآلية لا زخرفة إدارية.

في البراعة السياقية لا يعتمد الحل على الفصل الهيكلي أساسا. يصمم السياق بحيث يستطيع الأفراد ممارسة الانضباط والتمدد والدعم والثقة، واستخدام حكمهم في توزيع الجهد بين تنفيذ ما هو مطلوب والتكيف مع الفرص. هذه الآلية تضع عبئا أكبر على الأفراد والفرق، ولذلك لا يفترض أنها مناسبة لكل مهمة. إذا كانت المطالب تتطلب ثقافات وحوافز متعارضة جدا، قد يصبح الفصل البنيوي أكثر قابلية للتنفيذ.

في البراعة الزمنية تتغير الأولوية عبر الوقت. قد تدخل الوحدة مرحلة استكشاف مكثف لتحديد تصميم، ثم تنتقل إلى استغلاله وتثبيته، وتعود إلى الاستكشاف حين تتغير التقنية أو السوق. قوتها أنها لا تطلب من الوحدة المحافظة على متطلبات متناقضة في اللحظة نفسها، لكن خطرها هو الاعتماد على قدرة المنظمة على معرفة متى تبدل النمط. تأخر التحول قد يرسخ الجمود، وكثرة التحول قد تمنع تراكم الكفاءة.

مسار البراعة	كيف يدير التوتر؟	القوة المحتملة	الخطر الذي يحتاج فحصا
بنيوية	يفصل الأنشطة في وحدات ثم يدمجها على مستوى أعلى	حماية منطق كل نشاط	عزلة الوحدات وصعوبة نقل الأصول
سياقية	يمكن الأفراد من توزيع الجهد والحكم داخل السياق نفسه	مرونة داخل الوحدة	حمل معرفي وتعارض حوافز
زمنية	يفصل النمطين عبر مراحل متعاقبة	تركيز واضح في كل مرحلة	تأخر التبديل أو فقد الاستمرارية
شبكية	يوزع الأدوار بين شركاء أو وحدات خارج الحدود	الوصول إلى تنوع وخبرة خارجية	تبعية وصعوبة التقاط المعرفة

الآلية العامة إذن ليست «التوازن» في حد ذاته، بل إدارة التفريق والتكامل. التفريق يسمح لكل نشاط ببنية ومنطق مناسبين، والتكامل يعيد جمع الموارد والمعلومات والقرارات في مستوى يخدم الهدف الكلي. وكلما زاد الفصل، زادت الحاجة إلى جسور. وكلما زاد الدمج، زادت الحاجة إلى قواعد تمنع منطق النشاط المسيطر من فرض معاييره على النشاط الآخر.

يفترض المنظور أن التناقض لا يحل نهائيا. المنظمة لا تصل إلى حالة دائمة يمكن بعدها إغلاق ملف الاستكشاف والاستغلال. تتغير البيئة والتقنية والمحفظة والقيادة، ولذلك تحتاج آليات البراعة إلى مراجعة. وقد يكون ترتيب نجح في مرحلة نمو غير مناسب عندما ينضج السوق. وبذلك تصبح البراعة خاصية ديناميكية للسياق والتنظيم أكثر من كونها نقطة ثابتة على مقياس.

كما يجب فصل «القدرة على البراعة» عن «مستوى الاستكشاف والاستغلال». قد تسجل شركة مستويات مرتفعة في النشاطين بسبب وفرة مؤقتة في الموارد، من دون أن تملك آلية تحافظ على الجمع عندما يشتد الضغط. والعكس ممكن: قد تملك نظاما واضحا للانتقال والتكامل، لكن ظرفا استثنائيا يخفض أحد النشاطين في فترة محددة. لذلك لا يثبت البناء بقياس النتيجة وحدها.

حدود التفسير ومواضع الاستخدام

يستخدم المنظور عندما يكون السؤال عن كيفية الجمع بين مطالب متنافسة في منظمة واحدة أو نظام مترابط. إذا كان السؤال فقط عن أثر التجريب في الابتكار، يكفي أحيانا منظور الاستكشاف. وإذا كان السؤال عن نقل خبرة إلى روتين، تبدأ نظرية التعلم التنظيمي. أما إذا كان الباحث يريد تفسير لماذا استطاعت منظمة حماية نشاط ناشئ وفي الوقت نفسه استغلال قاعدة أعمالها، فالبراعة تصبح مرشحا أقوى.

لا تعد كل ازدواجية براعة. وجود قسم بحث وتطوير وقسم إنتاج أمر شائع، لكنه لا يثبت أن المنظمة تدير التوتر بينهما بفاعلية. يحتاج الباحث إلى دليل على اختلاف متطلبات النشاطين، وعلى آليات الفصل أو التوزيع، وعلى التكامل. وقد تكشف البيانات أن قسم البحث معزول ولا تصل أفكاره إلى الأعمال، فتكون «الازدواجية» الشكلية دليلا على فشل التكامل لا على البراعة.

ولا يساوي المنظور بين البراعة والأداء. يمكن أن تكون المنظمة بارعة في تنظيم التوتر، ثم تفشل لأن التقنية المختارة خاطئة أو السوق انهار. كما قد تحقق منظمة أداء قويا مؤقتا بالاستغلال وحده في بيئة مستقرة. لذلك لا يعرف الباحث البراعة من الأداء اللاحق، وإلا وقع في استدلال دائري: ناجحة لأنها بارعة، ونعرف أنها بارعة لأنها ناجحة.

تظهر الحدود أيضا في مستوى التحليل. قد تكون وحدة واحدة سياقيا بارعة، بينما تكون المنظمة ككل بنيويا مفصولة. وقد يمتلك فريق قيادة القدرة على التكامل ولا يمتلك الموظفون سلطة التبديل بين الأنشطة. لذلك يحدد الباحث من «يمارس» البراعة وما الموارد التي يتحكم فيها. ولا ينقل مقياسا فرديا إلى المنظمة بمجرد حساب المتوسط.

كما أن الجمع بين النشاطين قد يحمل تكاليف تنسيق حقيقية. تعدد الأنظمة والحوافز والمهارات يمكن أن يزيد التعقيد والنزاع. لذا لا يفترض أن مزيدا من البراعة مفيد بلا حدود. المساهمة العلمية الأقوى تسأل متى تزيد منافع الجمع على تكاليفه، وما الذي يجعل التكامل ممكنا في السياق المدروس.

أظهرت تحليلات تجميعية أن علاقة البراعة بالأداء موجودة لكنها ليست بسيطة أو متطابقة عبر الدراسات، وأن طريقة القياس والسياق ومستوى التحليل تؤثر في النتائج. وهذا يضعف التعامل مع البراعة كدواء عام، ويقوي الحاجة إلى تحديد الآلية والحدود. (Junni et al., 2013)

وفي التحول الرقمي، راجعت دراسات حديثة كيف تتصل البراعة بالبنى والقيادة والتعاون في مواجهة التحول. لكن «الرقمي» لا يغير شرط التفسير: لا بد من وجود نشاطين أو منطقين متوترين وآلية لإدارتهما. إذا استخدمت التقنية فقط لأتمتة العمل الحالي، فقد تكون القضية استغلالا رقميا لا براعة رقمية. (Hoessler & Carbon, 2023)

النظريات المنافسة والمكملة والاختبار الفاصل

أقرب المنافسين هي نظرية الاستكشاف والاستغلال نفسها. الاختبار الفاصل بسيط: إذا كان السؤال «كم تخصص المنظمة لكل نمط وما نتائج المزيج؟» فذلك أقرب إلى المنظور السابق. وإذا كان السؤال «بأي بنية وسياق وقيادة وتوقيت تستطيع متابعة النمطين؟» فالبراعة تضيف آلية تنظيمية. يمكن أن يجتمعا في نموذج، لكن لا يقاسا ببنود متطابقة ثم يعامل أحدهما سببا للآخر.

وقد ينافسها منظور المفارقة عندما يكون الاهتمام بكيفية قبول التناقض وإدارته بصورة مستمرة، لا فقط بثنائية الاستكشاف والاستغلال. منظورات المفارقة أوسع في تفسير التوترات المتواصلة، بينما تملك البراعة تاريخا تطبيقيا أوضح في تنظيم مطالب الاستكشاف والاستغلال. إذا كانت الظاهرة هي «الربح والاستدامة» أو «الاستقلال والتكامل» دون صلة بأنشطة البحث والتنفيذ، قد يكون مدخل المفارقة أكثر مباشرة.

وتكملها القيادة العليا حين تكون آلية الدمج مرتبطة بتخصيص الأصول وحل النزاع بين الوحدات. لكن لا ينبغي تحويل كل خصائص القيادة إلى جزء من تعريف البراعة. يحدد الباحث ما الذي تفعله القيادة: هل تحمي وحدة ناشئة من مقاييس الوحدة الناضجة؟ هل تنقل موارد؟ هل تبني هوية مشتركة؟ ثم يختبر هذه الإجراءات بدلا من استخدام عبارة عامة عن «دعم الإدارة العليا».

وتتكامل البراعة مع القدرات الديناميكية عندما يدرس الباحث تجديد قاعدة الموارد على مدى زمني أوسع، لكن الملكية النظرية مختلفة. الفصل 43 يعالج القدرات وتنسيق الموارد كمنظور استراتيجي. هنا يقتصر السؤال على تنظيم التوتر بين أنشطة متعارضة نسبيا. إذا كان إضافة القدرات الديناميكية لا تغير متغيرا أو آلية أو توقعا، فالإحالة أفضل من الجمع الزخرفي.

الكيانات النظرية المالكة في هذا الفصل: MT-0054 - نظرية التعلم التنظيمي؛ MT-0055 - نظرية الاستكشاف والاستغلال؛ MT-0142 - منظور البراعة التنظيمية.

الاختبار الفاصل التطبيقي يقارن وحدات متشابهة في مقدار الاستكشاف والاستغلال لكنها تختلف في آلية الجمع. فإذا حققت وحدة الفصل البنيوي تكاملا أفضل من أخرى لأن القيادة نقلت الأصول وخلقت روابط محددة، فهذا دليل على آلية البراعة أكثر من مجرد ارتفاع النشاطين.

ويمكن مقارنة الحالة نفسها قبل وبعد إنشاء جسر تكامل، مع تتبع ما تغير في تدفق الموارد والقرارات.

التطبيقات الإدارية وبناء نموذج بحثي

في الممارسة الإدارية تبدأ البراعة بتشخيص التوتر قبل اختيار الهيكل. يسأل المدير: ما الذي يحتاج إلى حماية من منطق التشغيل الحالي؟ وما الذي لا يمكن فصله لأنه يعتمد على الأصول والعملاء والمعرفة نفسها؟ ثم يختار شكل التفريق: وحدة مستقلة، فريق مؤقت، مساحة قرار داخل الوحدة، أو مرحلة زمنية. بعد ذلك يصمم جسور التكامل، مثل مجلس محفظة، ومسؤول تنفيذي مشترك، ومعايير انتقال واضحة، وحوافز لا تعاقب الوحدة الناشئة بمقاييس غير مناسبة.

مثال افتراضي: بنك يملك قناة مصرفية مستقرة ويريد تطوير خدمة مالية رقمية جديدة. إذا وضع الفريق الجديد داخل التشغيل اليومي فقد تبتلعه متطلبات الامتثال والكفاءة والموثوقية. وإذا فصله تماما فقد يبني منتجا لا يستطيع الاندماج مع الأنظمة والبيانات والحوكمة. الحل البارع المحتمل ليس «الاستقلال» وحده، بل استقلال كاف للتجريب مع نقاط تكامل محددة للأمن والبيانات والعملاء والتمويل.

وفي جامعة تريد الحفاظ على جودة برامجها القائمة وتجريب أنماط تعلم جديدة، قد تنشئ مسارا تجريبيا محدودا بآلية تقييم مستقلة ثم تحدد بوابات لنقل ما يثبت نجاحه إلى البرامج. إذا بقيت التجربة جزيرة، لم تتحقق فائدة البراعة. وإذا خضعت منذ البداية لكل إجراءات البرنامج الناضج، قد لا تتمكن من التجريب. السؤال الإداري هو أين تفصل وأين تدمج ومتى تنتقل.

نموذج بحثي افتراضي: «أثر التفريق البنيوي في نجاح محفظة الابتكار عبر التكامل القيادي، مع تعديل التشابه المعرفي بين الوحدات». يقيس التفريق من اختلاف الأدوار والعمليات والحوافز، ويقيس التكامل من قرارات ونقل موارد وتواصل فعلي، لا من مجرد وجود لجنة. والنتيجة يمكن أن تكون معدل انتقال المشروعات الاستكشافية إلى أعمال قابلة للتوسع مع الحفاظ على أداء النشاط القائم. تتوقع الحجة أن الفصل بلا تكامل قد يخفض النتيجة.

نموذج سياقي بديل: «السياق الداعم للحكم الفردي والبراعة السلوكية على مستوى الفريق». يجب هنا الحذر من المستوى: إذا كانت البيانات من الأفراد والنتيجة عن الفريق، يحتاج الباحث إلى تبرير التجميع وفحص الاتفاق. كما يجب فصل ما إذا كان الفرد يستطيع فعلا إعادة توزيع وقته من مجرد شعوره بأن البيئة داعمة. ويمكن استخدام يوميات عمل أو بيانات مهام لتقوية القياس.

من الاستخدامات الخاطئة إنشاء مقياس واحد يجمع «نبحث عن أسواق جديدة» و«نحسن عملياتنا الحالية» ثم تسميته «البراعة» من دون إثبات أن البنود تمثل بناء واحدا أو أن الجمع بين النمطين هو الآلية المقصودة. التصحيح هو قياس النمطين أو الآليات ذات الصلة بحسب النموذج،

وتوضيح ما إذا كانت البراعة تمثل ارتفاعا مشتركا، أو توازنا، أو بنية تنظيمية، أو سلوكا سياقيا. لا توجد صيغة واحدة صالحة لكل سؤال.

وفي تطبيقات الذكاء الاصطناعي قد يظهر شكل جديد من التوتر: استغلال النماذج لتحسين الإنتاجية الحالية، واستكشاف عمليات أو منتجات تعيد تعريف العمل. يمكن للمنظمة فصل التجارب عالية عدم اليقين في بيئة محكومة، ثم بناء جسور لنقل ما ينجح إلى التشغيل. لكن «مختبر الذكاء الاصطناعي» لا يثبت البراعة إذا ظل منعزلا، كما أن نشر الأدوات للجميع لا يثبت البراعة السياقية إذا لم توجد صلاحيات ومعايير وحوكمة تسمح بالمفاضلة المسؤولة.

ويحتاج التفريق البنيوي إلى أكثر من استقلال إداري. فإذا كانت الوحدة الاستكشافية تعتمد في كل قرار صغير على موافقة الوحدة المستغلة، فلن تملك فعليا منطقها المختلف. وإذا أعطيت استقلالا مطلقا بلا نقطة عودة، فقد تنفصل عن الأصول التي جعلت وجودها داخل المنظمة مفيدا. لذلك يمكن قياس الاستقلال في حقوق القرار والميزانية والموارد البشرية، وقياس التكامل في الأصول المشتركة وبوابات النقل ومسؤوليات القيادة، بدلا من سؤال ثنائي عن وجود وحدة منفصلة.

أما البراعة السياقية فتطرح مشكلة قياس مختلفة. قد يجيب الموظفون بأنهم «أحرار في المبادرة» لكن جداول العمل لا تترك وقتا لذلك، أو قد تكون الحرية موجودة لفئة مهنية دون أخرى. لذا يستحسن الجمع بين إدراك السياق وبيانات توزيع الوقت أو القرارات أو الأمثلة السلوكية. كما يفحص الباحث هل ينتج الحكم الفردي تنسيقا أم مجرد تباين غير منضبط بين العاملين.

وتبرز القيادة العليا بوصفها عقدة تكامل خصوصا في البراعة البنيوية. ليس المطلوب قائد يجيد خطاب الابتكار والتشغيل معا، بل قرارات محددة: حماية ميزانية النشاط الناشئ، حل نزاع على عميل أو منصة، نقل أصل من وحدة إلى أخرى، وتحديد متى يتحول المشروع من منطق التجريب إلى منطق التوسع. هذه أفعال قابلة للتوثيق. وإذا لم تظهر، يصبح إسناد البراعة إلى «دعم القيادة» وصفا عاما.

كما قد تتطلب البراعة هوية مشتركة تسمح للوحدات بقبول اختلافها من دون تحويله إلى صراع مكانة. وحدة التشغيل قد ترى المختبر مجموعة تنفق بلا نتائج، والمختبر قد يرى التشغيل قوة تعوق المستقبل. لا يعني ذلك أن نظرية الهوية تصبح حاكمة تلقائيا، لكن الباحث يستطيع فحص ما إذا كانت آليات التكامل تفشل لأن الخلاف انتقل من المصالح إلى تعريف «من نحن». عندئذ يمكن إحالة التحليل إلى موطن الهوية عند الحاجة، مع إبقاء البراعة مالكة لسؤال التنظيم بين النشاطين.

ويختلف التتابع الزمني عن رد الفعل غير المخطط. إذا انتقلت المنظمة من الاستكشاف إلى الاستغلال لأنها تملك بوابات واضحة مرتبطة بتطور المعرفة أو السوق، فهناك حجة أقوى على براعة زمنية. أما إذا تقلبت الأولويات لأن مديرين مختلفين وصلوا أو لأن أزمة مالية فرضت

التوقف، فقد يكون التسلسل مجرد استجابة ظرفية. يحتاج الباحث إلى دليل أن الانتقال جزء من منطق إدارة التوتر، لا مجرد وصف لما حدث بعده.

وتسمح البيانات الرقمية الحديثة برصد بعض هذه الآليات بدقة أكبر. يمكن تتبع تدفق المطورين بين المشروعات، ووقت العمل، واعتماد الشفرة، وانتقال الميزانيات، وتكرار الاجتماعات المشتركة. لكن وفرة البيانات لا تحل مشكلة المفهوم. ينبغي أولا تحديد ما يمثل تفريقا وما يمثل تكاملا، ثم استخدام الآثار الرقمية لاختبار ذلك. وإلا تتحول آلاف السجلات إلى مقاييس أنيقة لبناء غير محدد.

وعند بناء فرضيات الأداء، من الأفضل ألا تقفز الحجة من «وجود البراعة» إلى «ارتفاع الأداء» مباشرة. يمكن إدخال مخرج وسيط أقرب إلى الآلية، مثل سرعة نقل الابتكار إلى التوسع، أو قدرة المحفظة على الاحتفاظ بالعمل الحالي مع إدخال منتج جديد. بعدها يختبر أثر هذا المخرج في الأداء. هذا التدرج يقلل المسافة السببية ويجعل التفسير قابلا للنقد، خصوصا عندما تتداخل ظروف السوق والتمويل والمنافسة مع النتيجة النهائية.

تطور البحث وخريطة القراءة

تبدأ خريطة القراءة من دنكان لفهم الجذر البنيوي المبكر، ثم تشمان وأوريلي سنة 1996 لتأسيس منطق الفصل والتكامل في مواجهة التغيير، ثم غيبسون وبيركينشو سنة 2004 للمسار السياقي. بعد ذلك تأتي مراجعات رايش وزملائه وأوريلي وتشمان، والنقاش النقدي عند بيركينشو وغوبتا، والتحليل التجميعي عند جوني وزملائه. هذه السلسلة تكشف أن المجال انتقل من استعارة «اليدين» إلى سؤال أدق عن المكان والمستوى والآلية والقياس.

ويفيد عمل أندريوبولوس ولويس في فهم البراعة بوصفها إدارة لمفارقات الابتكار داخل شركات كثيفة المعرفة، لا تسوية تلغي التوتر. وقد أبرزت دراستهم الممارسات التي تسمح بتعايش مطالب متعارضة، وهو ما يذكر الباحث بأن المقابلة النوعية قد تكشف آليات لا تظهر في مقياس كمي عام. (Andriopoulos & Lewis, 2009)

كلمات البحث: البراعة التنظيمية (Organizational Ambidexterity)، البراعة البنيوية (Structural Ambidexterity)، البراعة السياقية (Contextual Ambidexterity)، البراعة الزمنية (Temporal Ambidexterity)، الاستكشاف والاستغلال، التفريق والتكامل (Differentiation and Integration)، قيادة البراعة (Ambidextrous Leadership)، والابتكار المزدوج. ويضاف المجال أو المستوى إلى البحث، مثل الوحدة أو الفريق أو التحول الرقمي، لأن نتائج مستويات مختلفة لا تدمج تلقائيا.

وتطرح البراعة مسألة «من يدفع تكلفة التكامل». قد تطلب الإدارة من الوحدة الناضجة مشاركة أفضل موظفيها ومنصتها مع مشروع ناشئ، فتضعف أهدافها القصيرة. وقد يطلب من الوحدة الناشئة الامتثال لمعايير أمن وجودة ضرورية لكنها تبطئ التجريب. تصميم البراعة الجيد

لا يخفي هذه التكاليف؛ يحددها ويقرر أين تقع السلطة للتفاوض عليها. ويمكن للدراسة أن ترصد النزاعات على الموارد بوصفها جزءا من الآلية بدلا من معاملتها كتشويش خارج النظرية.

كما يجب التمييز بين التكامل والتوحيد. التكامل يعني أن الوحدات المختلفة تستطيع تبادل الأصول والمعلومات واتخاذ قرارات مشتركة عند الحاجة، بينما التوحيد قد يفرض العملية نفسها على الجميع ويمحو الاختلاف الذي أنشئ الفصل لحمايته. لهذا قد يكون اجتماع شهري بقرار واضح أكثر فائدة من دمج الهياكل بالكامل. ويقاس نجاح الجسر بما يسمح بانتقال القيمة مع الحفاظ على منطق النشاطين، لا بعدد اللجان المشتركة.

وتتغير آلية البراعة مع حجم المنظمة. المؤسسة الكبيرة تستطيع إنشاء وحدة مستقلة وقيادة تكاملية، بينما قد لا تملك المنشأة الصغيرة موارد لهذا الفصل. يمكنها الاعتماد على تبديل زمني أو شريك خارجي أو توزيع أدوار داخل فريق واحد. لا يعني ذلك أن المنشآت الصغيرة «أقل براعة»، بل أن الحل البنيوي نفسه قد لا يكون ممكنا. ولذلك يدخل الحجم والموارد في شروط الحدود لا في تعريف جوهر البراعة.

وفي البيئات المنظمة بشدة، مثل الخدمات المالية أو الصحية، يواجه الاستكشاف حدودا لا يمكن تجاوزها باسم المرونة. البراعة هنا قد تظهر في فصل مساحة تجريب محكومة مع ضوابط واضحة للسلامة والبيانات، ثم نقل النتائج بعد تحققها. هذا يبين أن الامتثال والابتكار ليسا بالضرورة قطبين يلغي أحدهما الآخر؛ قد يصبح تصميم الحدود نفسه أداة لتمكين التجريب الآمن.

وعند مقارنة مسارين للبراعة، لا يسأل الباحث أيهما «أفضل» بصورة عامة. يقارن تكلفة التنسيق، وشدة التناقض بين النشاطين، وإمكان الفصل، وسرعة التغير، وحاجة كل نشاط إلى أصول الآخر. إذا كانت المعرفة شديدة الترابط، قد يرفع الفصل البنيوي تكلفة التكامل. وإذا كانت المقاييس والثقافات متعارضة جدا، قد يرهق الحل السياقي الأفراد. النتيجة المتوقعة إذن شرطية، وهذا ما يجعل المنظور قابلا لاشتقاق فروض أدق من العبارة العامة «البراعة تحسن الأداء».

وقد تنشأ البراعة على مستوى المحفظة من دون أن تكون كل وحدة بارعة داخليا. وحدة تركز على الاستغلال وأخرى على الاستكشاف، بينما تدير القيادة العليا الانتقال بينهما. لذلك قد يكون طلب «البراعة» من كل فريق هدرا؛ بعض التخصص مفيد ما دام التكامل يحدث في المستوى المناسب. هذا يفرض على الباحث تحديد المستوى الذي يفترض فيه الجمع قبل اختيار العينة أو أداة القياس.

كذلك لا تكون البراعة مستقرة بالضرورة بين أبعاد مختلفة. قد تكون المنظمة بارعة بين تحسين المنتج وابتكار منتج جديد، لكنها عاجزة عن الجمع بين سوق حالي وسوق جديد. وإذا جمع المقياس هذه المجالات في درجة واحدة، فقد يخفي موضع القوة والقصور. الحل هو تحديد مجال التوتر في السؤال البحثي، أو بناء نموذج متعدد المجالات إذا كانت المقارنة نفسها جزءا من الإسهام.

ومن الناحية السببية، قد تؤدي البراعة إلى أداء أفضل، وقد يسمح الأداء السابق بتمويل البراعة. لذا فإن الدراسات الطولية أو الصدمات أو التغيرات التنظيمية الموثقة أقوى من استبانة متزامنة. ويمكن مثلا تتبع قرار إنشاء وحدة استكشافية وجسر تكامل، ثم مقارنة مسار نقل المشروعات قبل القرار وبعده، مع فحص التغيرات البيئية المصاحبة. لا يضمن التصميم السببية، لكنه يقلل الاعتماد على الاستنتاج اللاحق من النجاح.

صندوق تطبيقي: هل تملك المنظمة آلية للبراعة؟

اختبار التعرف. لدى شركة قسم تشغيل قوي ومختبر ابتكار منفصل، لكن المختبر لا يصل إلى بيانات العملاء ولا يستطيع نقل أي مشروع إلى التشغيل. هل هذا دليل على براعة بنيوية؟ يوجد تفريق، لكن دليل التكامل ضعيف. حدد جسرا واحدا يمكن رصده يجعل الادعاء أقوى، مثل بوابة نقل أو مسؤولية مشتركة أو مشاركة أصول.

اختر ولا تخمن. يعمل فريق واحد على تحسين المنتج الحالي وتطوير منتج جديد. هل هذه براعة سياقية؟ لا يكفي جمع المهمتين. افحص هل يستطيع الأفراد إعادة توزيع وقتهم، وهل تختلف معايير العمل، وهل توجد ثقة ودعم يسمحان بالحكم. وإذا كانت الإدارة تحدد أسابيع منفصلة لكل نشاط، فقد يكون التفسير الزمني أقرب.

اختبار «لأن». أكمل: استطاعت المنظمة متابعة الاستكشاف والاستغلال لأن _____ حمى اختلاف متطلباتهما، بينما _____ أعاد دمج الموارد والقرارات عند _____. إذا لم تستطع تسمية آلية التفريق والتكامل، لا تستخدم «البراعة» كمرادف للنجاح في نشاطين.

إشارات التحذير. انتبه إذا كان ارتفاع الاستكشاف والاستغلال هو الدليل الوحيد على البراعة، أو إذا قيس السياق عند الأفراد والاستنتاج عن الشركة بلا تبرير، أو إذا اعتبر وجود وحدة ابتكار كافيا، أو إذا فسرت النتيجة الناجحة بأنها براعة بعد وقوعها. اختر علامة واكتب دليلا مستقلا يعالجها.

سلم تقويم مصغر. امنح من 0 إلى 2 لكل من: وضوح التوتر، تحديد مستوى التحليل، دليل التفريق أو التوزيع، دليل التكامل، واستقلال النتيجة عن تعريف البراعة. المجموع 10 أداة مراجعة تعليمية. إذا غاب التكامل، لا تعوضه كثرة الأمثلة عن الأنشطة المختلفة.

مواجهة تفسير منافس. حققت شركة نموا مرتفعا مع قسم جديد للابتكار. افصل بين فرضية البراعة وفرضية أن السوق كله توسع. قارن انتقال المشروعات بين القسمين، وتوقيت إنشاء الآلية، وأداء وحدات مشابهة لم تنشئها. اكتب ما الذي سيجعل نمو السوق كافيا لتفسير النتيجة.

طبق على بحثك. اختر توترا حقيقيا في منظمة: تشغيل مستقر مقابل خدمة جديدة، كفاءة مقابل تجربة، أو امتثال مقابل ابتكار. ارسم أين يقع كل نشاط، ومن يملك موارده، وكيف تنتقل المعرفة، ومن يحسم النزاع. ثم سم نوع البراعة فقط بعد أن ترى الآلية، لا قبلها.

مثال موثق: هل يؤدي الجمع بين الاستكشاف والاستغلال إلى أداء أفضل؟

اختبر هي وونغ سنة 2004 العلاقة بين الاستكشاف والاستغلال والأداء في عينة من 206 شركات صناعية. قاسا توجه الشركات نحو الابتكار الاستكشافي والابتكار الاستغلالي، ثم فحصا فرضية أن الجمع بينهما يرتبط بأداء أفضل. أظهرت النتائج ارتباطا إيجابيا بين تفاعل النمطين ونمو المبيعات، وارتباطا سلبيا بين عدم التوازن بينهما ونمو المبيعات. قدمت الدراسة بذلك اختبارا مباشرا لفكرة البراعة على مستوى المنظمة. (He & Wong, 2004)

لكن القراءة الدقيقة تمنع ثلاثة تعميمات. أولا، لا تثبت النتيجة أن نسبة ثابتة بين النمطين مثالية في كل بيئة. ثانيا، لا تكشف الدراسة وحدها أي آلية تنظيمية استخدمتها كل شركة للجمع، ولذلك لا يجوز الاستنتاج تلقائيا أنها كانت بنيوية أو سياقية. ثالثا، قياس الابتكار الاستكشافي والاستغلالي يختلف عن قياس عملية التعلم نفسها. قيمة المثال أنه يوضح كيف ينتقل الباحث من استعارة «التوازن» إلى فرضية كمية قابلة للاختبار، ثم يترك أسئلة الآلية والحدود لأدلة إضافية.

وتكمل دراسة يانسن وزملائه الصورة لأنها بحثت سوابق تنظيمية وبيئية للابتكار الاستكشافي والاستغلالي. بينت النتائج أن بعض خصائص البنية والعلاقات الداخلية لا تؤثر في النمطين بالطريقة نفسها، وأن ملاءمة كل نمط للأداء تختلف باختلاف البيئة. الجمع بين المثالين يعلم الباحث ألا يسأل فقط «هل نحتاج الاثنين؟»، بل «ما الذي يمكن كل واحد، وفي أي سياق، وبأي آلية جمع؟». (Jansen et al., 2006)

حالة افتراضية: منصة خدمات بين تحسين الحاضر وصناعة المستقبل

تدير شركة افتراضية منصة لخدمات الأعمال الصغيرة. 85 في المئة من الإيراد يأتي من خدمة محاسبية مستقرة، بينما ظهرت فرصة لبناء مساعد ذكي يغير طريقة تفاعل العميل مع الخدمة. فريق التشغيل يريد توجيه معظم المطورين إلى تقليل زمن الاستجابة ورفع موثوقية النظام؛ وفريق المنتج يريد تخصيص عدد منهم لتجارب قد لا تنتج إيرادا خلال عام. لا يعني هذا الخلاف أن طرفا محافظ والآخر مبتكر بطبيعته. لكل طرف أفق ومقياس ومخاطر مختلفة.

يبدأ التحليل من نظرية التعلم التنظيمي بسؤال: ماذا عرفت الشركة من شكاوى العملاء وتجارب النماذج السابقة، وهل استقرت هذه المعرفة في قرارات يمكن استدعاؤها؟ إذا كانت الدروس موجودة فقط لدى مطورين أفراد، فالمشكلة قد تكون انتقال التعلم قبل أن تكون مشكلة موازنة. ثم ينتقل إلى الاستكشاف والاستغلال: كيف توزع ساعات التطوير والميزانية والانتباه؟ ما العائد المتوقع ومتى؟ وهل تقارن التجارب بمعيار الخدمة الناضجة نفسه؟

بعد ذلك فقط يأتي سؤال البراعة: ما الترتيب الذي يسمح بحماية التجربة من ضغط التشغيل من دون فصلها عن بيانات العملاء والأمن والبنية الأساسية؟ تقترح الإدارة فريقا صغيرا مستقلا لمدة 6 أشهر، له مؤشرات تعلم محددة، مع مهندس معماري ومدير منتج يشتركان مع التشغيل في

مراجعة شهرية. تحدد مسبقا بوابتان: إيقاف التجربة إذا لم تخفض عدم يقينين جوهريين، أو نقلها إلى مسار توسيع إذا أثبتت قيمة محددة واستوفت متطلبات الأمن.

يمكن تفسير هذا التصميم بوصفه براعة بنيوية جزئية مع جسور تكامل، لكنه لا ينجح بالاسم. إذا منع التشغيل الفريق من الوصول إلى البيانات، يصبح الفصل عزلة. وإذا فرضت الإدارة منذ الأسبوع الأول هدف إيراد مماثلا للخدمة القائمة، يبتلع منطق الاستغلال التجربة. وإذا بقي الفريق لسنوات في «مرحلة تعلم» بلا بوابة قرار، يصبح الاستكشاف غطاء لاستنزاف الموارد. لذلك تربط الحالة كل منظور بدليل يمكن أن يفشل.

بعد 6 أشهر، لن يكون السؤال الوحيد هل نجح المنتج. تسأل الشركة: ما الفرضيات التي اختبرت؟ ما المعرفة التي انتقلت إلى التشغيل حتى لو أوقف المشروع؟ هل تغير توزيع الموارد نتيجة معلومات جديدة أم نتيجة صراع نفوذ؟ وهل كانت بوابة الانتقال واضحة قبل ظهور النتيجة؟ هذه الأسئلة تمنع الانحياز اللاحق الذي يعيد وصف المشروع الناجح بأنه استكشاف حكيم والفاشل بأنه خطأ، رغم أن جودة القرار لا تعرف من النتيجة وحدها.

مقارنة ختامية: ثلاثة أسئلة متجاورة لا ثلاثة أسماء مترادفة

إذا كان السؤال عن	المدخل الأقرب	ما الذي يجب أن يظهر في الدليل؟
كيف تتحول الخبرة إلى معرفة أو روتين قابل للاستدعاء؟	نظرية التعلم التنظيمي	خبرة، تفسير، انتقال، تثبيت، واستدعاء عبر الزمن
كيف توزع المنظمة التعلم والموارد بين الجديد والموجود؟	نظرية الاستكشاف والاستغلال	نشاطان مختلفان في عدم اليقين والأفق، ومفاضلة أو تخصيص قابل للرصد
كيف تستطيع المنظمة متابعة النمطين وإدارة توترهما؟	منظور البراعة التنظيمية	آلية تفريق أو توزيع، وآلية تكامل، ومستوى تحليل محدد
هل المعرفة أصل استراتيجي أو كيف يعاد تشكيل الموارد؟	المنظورات الاستراتيجية في الفصل 43	قيمة المورد أو القدرة وآلية تنسيق الموارد وتجديدها

إذا كان السؤال عن	المدخل الأقرب	ما الذي يجب أن يظهر في الدليل؟
كيف تنشأ المعرفة الجديدة وتستوعب المعرفة الخارجية؟	الفصل 66	آليات خلق المعرفة أو اكتسابها واستيعابها وتحويلها واستغلالها

تمنع هذه المقارنة خطأ شائعا في الرسائل الجامعية: وضع التعلم التنظيمي والاستكشاف والبراعة والقدرة الاستيعابية والقدرات الديناميكية في نموذج واحد لأن مفرداتها متقاربة. التشابه اللفظي لا يبرر الجمع. يبدأ الباحث من الظاهرة والآلية، ثم يسأل ما الجزء الذي لا يفسره المدخل الأول. إذا لم يضف المدخل الثاني خطوة أو توقعا أو شرط حد، فحذفه يجعل الحجة أكثر اقتصادا.

كما تمنع المقارنة الانتقال بين المستويات بلا حجة. ذاكرة فريق صغير لا تصبح تعلما تنظيميا بمجرد جمع متوسطات الأفراد، والاستكشاف في مشروع لا يجعل المنظمة كلها مستكشفة، ووجود وحدتين مختلفتين لا يثبت البراعة. لكل ادعاء وحدة تحليل ومصدر بيانات وزمن. وكلما زاد مستوى الاستنتاج اتسع عبء الدليل المطلوب.

والمعيار الفاصل بين النظريات الثلاث يمكن صياغته بسؤال «أين يقع التوتر؟». إذا كان بين خبرة حدثت وقدرة المنظمة على حفظ أثرها، يبدأ التعلم التنظيمي. وإذا كان بين عائد قريب من مسار معروف وعائد غير مؤكد من بحث جديد، يبدأ الاستكشاف والاستغلال. وإذا كان التوتر قد أصبح مشكلة تصميم وتنظيم وتكامل بين النمطين، تبدأ البراعة. وقد تتتابع المداخل في دراسة واحدة، لكن التتابع يجب أن يثبت حاجة كل حلقة.

خلاصة الفصل

ينطلق الفصل من فكرة واحدة تتخذ ثلاث صور. المنظمة لا تتعلم لمجرد أنها تتغير؛ التعلم يحتاج مسارا يربط الخبرة بالتفسير والانتقال والتثبيت والاستدعاء. ولا يكفي أن تتعلم؛ عليها أن تقرر أين توجه تعلمها، بين تحسين الموجود والبحث عن بدائل جديدة. وعندما تريد متابعة النمطين معا، تظهر مشكلة ثالثة هي كيف تفصل ما يحتاج اختلافا وتدمج ما يحتاج ترابطا. هنا تقع البراعة التنظيمية.

تكشف نظرية التعلم التنظيمي أن المعرفة ليست حدثا ذهنيا فرديا فقط، وأن الذاكرة والروتين والمؤسسية تحدد ما يبقى بعد مغادرة الأشخاص. وتكشف نظرية الاستكشاف والاستغلال أن التعلم نفسه قد ينحاز إلى ما يعطي تغذية راجعة أسرع، فتولد الكفاءة الحالية قيدا على التجدد. ويكشف منظور البراعة أن الدعوة إلى «التوازن» لا تكفي؛ ينبغي بناء بنية أو سياق أو توقيت وجسور تكامل تسمح بإدارة التوتر فعلا.

أما الاستخدام البحثي الرصين فيبدأ من تحديد المستوى والزمن والآلية. لا يقاس التعلم بالتدريب، ولا الاستكشاف بحداثة المنتج وحدها، ولا البراعة بنجاح الشركة أو وجود قسم ابتكار.

ويجب أن تكون التفسيرات قابلة للمنافسة: قد يرجع السلوك إلى قيد موارد، أو صدمة بيئية، أو روتين، أو قدرة استراتيجية. كلما أمكن للدليل أن يغير اختيار النظرية، أصبحت الحجة أقوى.

وينتهي الفصل عند حد مقصود. ما تعلمته المنظمة، وكيف توازن البحث والتنقيح، وكيف تنظم التوتر بينهما، لا يجيب وحده عن سؤال كيف تخلق المعرفة الجديدة، وكيف تلتقط معرفة من خارجها وتستوعبها، وكيف تفتح حدود الابتكار أمام تدفقات معرفية داخلية وخارجية. هذه هي النقلة التي يتولاها الفصل 66: خلق المعرفة والقدرة الاستيعابية والابتكار المفتوح.

المراجع

Andriopoulos, C., & Lewis, M. W. (2009). Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity: Managing paradoxes of innovation. Organization Science, 20(4), 696-717. https://doi.org/10.1287/orsc.1080.0406

Argote, L., & Miron-Spektor, E. (2011). Organizational learning: From experience to knowledge. Organization Science, 22(5), 1123-1137. https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0621

Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). Organizational learning: A theory of action perspective. Addison-Wesley.

Bapuji, H., & Crossan, M. (2004). From questions to answers: Reviewing organizational learning research. Management Learning, 35(4), 397-417. https://doi.org/10.1177/1350507604048270

Birkinshaw, J., & Gupta, K. (2013). Clarifying the distinctive contribution of ambidexterity to the field of organization studies. Academy of Management Perspectives, 27(4), 287-298. https://doi.org/10.5465/amp.2012.0167

Crossan, M. M., Lane, H. W., & White, R. E. (1999). An organizational learning framework: From intuition to institution. Academy of Management Review, 24(3), 522-537. https://doi.org/10.5465/amr.1999.2202135

Crossan, M. M., Maurer, C. C., & White, R. E. (2011). Reflections on the 2009 AMR decade award: Do we have a theory of organizational learning? Academy of Management Review, 36(3), 446-460. https://doi.org/10.5465/amr.2010.0544

Duncan, R. B. (1976). The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. In R. H. Kilmann, L. R. Pondy, & D. P. Slevin (Eds.), The management of organization design: Strategies and implementation (Vol. 1, pp. 167-188). North-Holland.

Fiol, C. M., & Lyles, M. A. (1985). Organizational learning. Academy of Management Review, 10(4), 803-813. https://doi.org/10.5465/amr.1985.4279103

Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. Academy of Management Journal, 47(2), 209-226. https://doi.org/10.5465/20159573

Gupta, A. K., Smith, K. G., & Shalley, C. E. (2006). The interplay between exploration and exploitation. Academy of Management Journal, 49(4), 693-706. https://doi.org/10.5465/amj.2006.22083026

He, Z.-L., & Wong, P.-K. (2004). Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis. Organization Science, 15(4), 481-494. https://doi.org/10.1287/orsc.1040.0078

Hoessler, A., & Carbon, C. C. (2023). Digital transformation and organizational ambidexterity: A systematic review. International Journal of Innovation Management, 27(1). https://doi.org/10.1142/S1363919622300033

Huber, G. P. (1991). Organizational learning: The contributing processes and the literatures. Organization Science, 2(1), 88-115. https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.88

Jansen, J. J. P., Van den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2006). Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: Effects of organizational antecedents and environmental moderators. Management Science, 52(11), 1661-1674. https://doi.org/10.1287/mnsc.1060.0576

Junni, P., Sarala, R. M., Taras, V., & Tarba, S. Y. (2013). Organizational ambidexterity and performance: A meta-analysis.

Academy of Management Perspectives, 27(4), 299-312. https://doi.org/10.5465/amp.2012.0015

Lavie, D., Stettner, U., & Tushman, M. L. (2010). Exploration and exploitation within and across organizations. Academy of Management Annals, 4(1), 109-155. https://doi.org/10.5465/19416521003691287

Lenart, R. (2026). Generative artificial intelligence and organizational learning: A systematic literature review and multilevel research agenda. Journal of Organizational Change Management. https://doi.org/10.1108/JOCM-07-2024-0424

Levitt, B., & March, J. G. (1988). Organizational learning. Annual Review of Sociology, 14, 319-338. https://doi.org/10.1146/annurev.so.14.080188.001535

March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. Organization Science, 2(1), 71-87. https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71

O'Reilly, C. A., III, & Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present, and future. Academy of Management Perspectives, 27(4), 324-338. https://doi.org/10.5465/amp.2013.0025

Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G., & Tushman, M. L. (2009). Organizational ambidexterity: Balancing exploitation and exploration for sustained performance. Organization Science, 20(4), 685-695. https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0428

Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A., III. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. California Management Review, 38(4), 8-30. https://doi.org/10.2307/41165852

الفصل 66

خلق المعرفة والقدرة الاستيعابية والابتكار المفتوح

مدخل: متى تكون المعرفة الجديدة داخل المنظمة، ومتى تأتي من خارجها؟

قد تمتلك منظمة خبرة طويلة، ونظاما متطورا للمعلومات، وعاملين ذوي تعليم مرتفع، ثم تعجز مع ذلك عن تحويل ما يعرفه الأفراد إلى معرفة قابلة للتداول والعمل. وقد تواجه منظمة أخرى فكرة خارجية ممتازة من جامعة أو مورد أو عميل، لكنها لا تدرك قيمتها إلا بعد أن يستفيد منها منافس. وقد تكون المشكلة في حالة ثالثة ليست نقص المعرفة، بل إصرار المنظمة على أن يمر الابتكار كله داخل حدودها، فتفقد فرصا كان يمكن بناؤها بالشراكة أو الترخيص أو التعاون مع مجتمع خارجي. هذه الحالات تبدو جميعا حالات معرفة وابتكار، لكنها لا تسأل السؤال نفسه ولا تحتاج إلى المدخل النظري نفسه.

يجمع الفصل ثلاثة كيانات متجاورة تختلف في موضع الآلية. نظرية خلق المعرفة التنظيمية تركز على كيفية نشوء معرفة جديدة وتوسيعها داخل سياق اجتماعي تنظيمي، وخصوصا في التفاعل بين المعرفة الضمنية والصريحة. نظرية القدرة الاستيعابية تسأل لماذا تستطيع منظمة التعرف إلى قيمة معرفة خارجية واستيعابها وتحويلها واستغلالها بينما تفشل أخرى تعرضت للمصدر نفسه. أما الابتكار المفتوح فينقل السؤال إلى إدارة الحدود: كيف تنظم المنظمة تدفقات المعرفة إلى الداخل وإلى الخارج، وبأي آليات تعاقدية وغير تعاقدية، وكيف تربط هذه التدفقات بمسارات خلق القيمة واقتناصها.

يمثل هذا الفصل امتدادا مقصودا للفصل 65 لا تكرارا له. الفصل السابق يملك سؤال التعلم التنظيمي، والمفاضلة بين الاستكشاف والاستغلال، والبراعة في إدارة التوتر بينهما. هنا لا يعاد شرح كيف تتعلم المنظمة من الخبرة أو كيف توازن البحث والتنقيح. يبدأ الفصل من موضع لاحق أو موازٍ: ما طبيعة المعرفة التي يجري تكوينها؟ ما الذي يجعل المعرفة الخارجية قابلة للاستيعاب؟ ومتى يصبح فتح حدود الابتكار آلية مفيدة بدلا من أن يكون مجرد زيادة في عدد الشركاء؟ فإذا كان سؤال الباحث هو التعلم من الخبرة السابقة بحد ذاته، فالمرجع هو الفصل 65؛ وإذا كان السؤال هو تحويل معرفة أو استيعاب معرفة خارجية أو إدارة تدفقها عبر الحدود، يبدأ هذا الفصل.

هناك حد ثان مع الفصل 43. الرؤية القائمة على المعرفة والقدرات الديناميكية تملك التفسير الاستراتيجي للمعرفة بوصفها أساسا للمنشأة، وللقدرات التي تستشعر الفرص وتغتنمها وتعيد تشكيل الموارد. أما الفصل الحالي فيملك آليات معرفية وتنظيمية أكثر تحديدا: تحويل المعرفة، بناء القدرة على استيعاب المعرفة الخارجية، وتنظيم تدفقات الابتكار عبر الحدود. لهذا لا يكفي أن يكتب الباحث أن القدرة الاستيعابية «قدرة ديناميكية» ثم يعيد ملف القدرات الديناميكية كله؛ عليه

أن يحدد أين تحدث المعرفة الخارجية، وكيف تمر عبر عمليات التعرف والاستيعاب والتحويل والاستغلال، ثم يحيل إلى الفصل 43 إذا أصبح السؤال عن إعادة التشكيل الاستراتيجي الأوسع.

وهناك حد ثالث مع الفصل 25. نظام الذاكرة التبادلية يفسر كيف يعرف أعضاء الفريق من يعرف ماذا، وكيف ينسقون تخزين المعرفة واسترجاعها داخل الفريق. هذا مهم أحيانا لخلق المعرفة أو استيعابها، لكنه ليس مرادفا لأي منهما. قد يعرف الفريق مكان الخبرة من دون أن ينتج معرفة جديدة، وقد تمتلك المنظمة قدرة على استيعاب علم خارجي عبر وحدات متعددة حتى لو لم يكن هناك نظام ذاكرة تبادلية قوي داخل فريق بعينه. لذلك يحافظ الفصل على مستوى التحليل واضحا: الفرد والجماعة والمنظمة والشبكة يمكن أن تظهر كلها، لكن الانتقال بينها يحتاج إلى آلية لا إلى متوسط حسابي فقط.

القاسم المشترك بين الملفات الثلاثة هو أن المعرفة ليست شيئا يتحرك آليا مثل ملف يرسل بالبريد. المعنى والسياق واللغة والخبرة السابقة والحدود التنظيمية وحقوق الملكية والحوافز كلها تغير ما يمكن أن ينتقل وما يمكن أن يفهم وما يمكن أن يستخدم. لهذا سيظل الاختبار المركزي في الفصل هو السؤال عن العملية: ماذا كانت المعرفة؟ من كان يملكها أو يولدها؟ ما الذي تغير في تمثيلها أو فهمها أو موقعها؟ وبأي دليل نعرف أن المنظمة لم تجمع معلومات فحسب، بل أنشأت معرفة أو استوعبتها أو أدارت تدفقها عبر الحدود بطريقة محددة؟

الكيانات النظرية المالكة في هذا الفصل: MT-0056 - نظرية القدرة الاستيعابية؛ MT-0057 - نظرية خلق المعرفة التنظيمية؛ MT-0058 - منظور الابتكار المفتوح.

نظرية خلق المعرفة التنظيمية

(Organizational Knowledge Creation Theory)

المشكلة المؤسسة والأصل العلمي

ظهرت النظرية استجابة إلى مشكلة مركزية في أدبيات المعرفة: إذا كان الفرد هو الذي يفكر ويختبر ويشعر، فكيف يمكن الحديث علميا عن منظمة «تخلق» معرفة؟ كان كثير من أدبيات معالجة المعلومات ينظر إلى المنظمة بوصفها تستقبل المعلومات وتعالجها وتحل المشكلات في بيئة معطاة. قدم إيكوجيرو نوناكا اتجاها مختلفا في مقاله سنة 1994، إذ جعل المنظمة فاعلا يضخم المعرفة التي ينشئها الأفراد ويبلورها ويربطها بسياق اجتماعي، واقترح أن خلق المعرفة التنظيمية عملية ديناميكية مستمرة وليست مجرد تخزين لمعلومات جاهزة. (Nonaka, 1994)

المصدر المؤسس المباشر هو مقال نوناكا في Organization Science، ثم اتسع الإطار في كتاب Nonaka وTakeuchi سنة 1995 وفي أعمال لاحقة دمجت عملية SECI مع مفهوم ba والأصول المعرفية والقيادة. لا يعني هذا أن كل أفكار المعرفة الضمنية أو التفاعل بين الخبرة واللغة بدأت مع نوناكا. اعتمد المسار على تمييز بولاني بين أبعاد المعرفة التي يصعب

اختزالها إلى وصف صريح، وعلى تقاليد معرفية وفلسفية أوسع. الإضافة التنظيمية كانت بناء آلية تشرح كيف يخلق التفاعل بين أشكال المعرفة وسياقاتها حركة تتجاوز عقل الفرد إلى الجماعة والمنظمة. (Nonaka & Takeuchi, 1995; Nonaka et al., 2000)

أصل النظرية معرفي وتنظيمي واجتماعي في الوقت نفسه. فهي لا تفسر المعرفة كرصيد ساكن فقط، بل تركز على الممارسة والتفاعل واللغة والسياق. ولهذا يصنفها هذا الأطلس نظرية، لا مجرد أداة لإدارة المعرفة. غير أن قوة التصنيف لا تعني أن كل مصطلح اشتهر معها أصبح حقيقة محسومة. فالجدل حول إمكان «تحويل» المعرفة الضمنية إلى صريحة، وحول قوة الأدلة التي تسند بعض مسارات SECI، جزء من القراءة العلمية للنظرية لا اعتراض خارجي يمكن تجاهله. (Gourlay, 2006; Nonaka & von Krogh, 2009)

المفاهيم والافتراضات والآلية التفسيرية

المفهوم الأول هو المعرفة الضمنية. المقصود ليس كل معرفة سرية أو غير مكتوبة، بل جانب من المعرفة متجذر في الخبرة والفعل والمهارة والإدراك يصعب تمثيله كاملا في عبارات منفصلة عن الممارسة. قد يعرف فني من صوت آلة أنها على وشك العطل من دون أن يستطيع بداية تقديم قاعدة كاملة تفسر حكمه. والمفهوم الثاني هو المعرفة الصريحة، أي المعرفة التي أمكن تمثيلها بدرجة أعلى من الترميز في كلمات أو نماذج أو قواعد أو معادلات أو وثائق. التمييز تحليلي لا ثنائية مغلقة؛ ففي الأعمال اللاحقة دافع نوناكا وvon Krogh عن النظر إلى الضمني والصريح على متصل يمكن أن تحدث عليه صور متعددة من التحول والتعبير. (Nonaka & von Krogh, 2009)

المفهوم الثالث هو تحويل المعرفة، وهو قلب نموذج SECI. لا يفترض النموذج أن المعرفة تنتقل خطيا من صندوق إلى صندوق، بل أن التفاعل بين المعرفة الضمنية والصريحة يولد أربعة أنماط رئيسة. التنشئة أو التشارك الضمني يتم من معرفة ضمنية إلى معرفة ضمنية عبر خبرة مشتركة أو ملاحظة أو ممارسة. الإظهار الخارجي يحاول التعبير عن جوانب من المعرفة الضمنية في مفاهيم أو استعارات أو نماذج. التركيب يعيد تنظيم معرفة صريحة موجودة وربطها وإعادة تصنيفها. والاستدخال يحول المعرفة الصريحة إلى معرفة متجسدة في الفعل عبر التطبيق والممارسة. تتكرر هذه الحركات في حلزون يتسع عبر مستويات وعلاقات، بدلا من دورة ميكانيكية مغلقة. (Nonaka, 1994)

نمط SECI	مسار المعرفة	المعنى التنظيمي	سؤال إجرائي
التنشئة	ضمنية إلى ضمنية	خبرة مشتركة وملاحظة وممارسة تسمح بانتقال ممارسة تسمح بفهم ما لا	هل تشارك الأفراد في

		جوانب يصعب ترميزها	تكفي الوثيقة لنقله؟
الإظهار الخارجي	ضمنية إلى صريحة	صياغة الخبرة في مفهوم أو نموذج أو لغة يمكن مناقشتها	ما الجزء الذي صار قابلا للتسمية والفحص بعد أن كان معتمدا على خبرة صاحبه؟
التركيب	صريحة إلى صريحة	ربط وثائق وبيانات ونماذج ومفاهيم صريحة في بنية جديدة	هل أعيد تنظيم المعرفة أم جرى نسخها فقط؟
الاستدخال	صريحة إلى ضمنية	اكتساب معرفة مجسدة عبر التطبيق والتجربة والتكرار	ما الذي تغير في قدرة الفاعل على الأداء بعد استخدام القاعدة أو النموذج؟

المفهوم الرابع هو ba، ويمكن ترجمته بوصفه حيزا أو سياقا مشتركا لخلق المعرفة. لا يساوي غرفة اجتماعات ولا منصة رقمية في حد ذاتها. هو سياق زماني ومكاني وعلاقي يكتسب فيه التفاعل معنى، وقد يكون ماديا أو افتراضيا أو ذهنيا أو مركبا. تظهر أهميته لأن المعرفة لا تفهم منفصلة عن السياق الذي يعطيها دلالتها. فإذا نقلت منظمة وصفة عمل من وحدة إلى أخرى من دون العلاقات والافتراضات التي تجعلها مفهومة، فقد تنقل الكلمات ولا تنقل المعرفة العملية. أضاف Nonaka وزملاؤه أيضا مفهوم الأصول المعرفية، مثل الخبرة والروتين والوثائق والعلاقات، بوصفها مدخلات ومخرجات ووسائط تدعم خلق المعرفة. (Nonaka et al., 2000)

تفترض النظرية أولا أن الأفراد مصدر لا غنى عنه للمعرفة الجديدة، لكن المنظمة تستطيع أن تضخم ما ينشأ عندهم وتمنحه بنية وسياقا واستمرارية. وتفترض ثانيا أن التفاعل ليس مجرد قناة نقل بل موقع خلق؛ فالحوار والعمل المشترك والتعارض بين وجهات النظر قد يعيد صياغة ما يعرفه المشاركون. وتفترض ثالثا أن المعرفة تحتاج إلى حركة بين أشكال وسياقات ومستويات حتى تصبح تنظيمية. إذا اكتشف موظف حلا بقي في ذاكرته ولم يتغير به أي فهم جماعي أو وثيقة أو روتين أو قرار، فهناك معرفة فردية مفيدة، لكن دعوى خلق معرفة تنظيمية ما زالت تحتاج إلى دليل إضافي.

يمكن تفكيك الآلية إلى ست خطوات تحليلية. تبدأ بخبرة أو مشكلة أو ملاحظة أو تفاعل يولد مادة معرفية. ثم يحدث تشارك أو احتكاك يسمح للخبرة أن تصبح متاحة لآخرين. بعد ذلك يجري التعبير عن بعض جوانبها أو إعادة صياغتها في لغة مشتركة. ثم ترتبط بمعلومات ومفاهيم موجودة، وتختبر في قرار أو منتج أو إجراء. إذا نجح التطبيق أو كشف حدودا جديدة، يعود الأثر إلى خبرة المشاركين ويغير ما يستطيعون فعله أو تفسيره. ومع تكرار الحركة قد تتوسع المعرفة

من فرد إلى جماعة ثم إلى وحدات أوسع، لكن هذا التوسع ليس تلقائيا؛ يحتاج إلى قيادة وسياق وعمليات ربط وتوثيق وممارسة.

تظهر هنا نقطة دقيقة: خلق المعرفة لا يساوي الابتكار. قد تنتج المنظمة فهما جديدا لسبب ارتفاع شكاوى العملاء ولا يتحول مباشرة إلى منتج جديد. وقد تبتكر منتجا عبر شراء تقنية جاهزة من الخارج مع خلق معرفي داخلي محدود. العلاقة ممكنة وقوية في كثير من السياقات، لكنها ليست هوية مفهومية. لذلك إذا كان المتغير التابع في الدراسة «الابتكار»، يجب توضيح الخطوة التي تصل بين المعرفة الجديدة والنتيجة الابتكارية بدلا من افتراضها في اسم النظرية.

كذلك لا يساوي خلق المعرفة إدارة المعرفة. إدارة المعرفة حقل أوسع يضم التخزين والاسترجاع والمشاركة والحماية والحوافز والبنية التقنية. يمكن لنظام إدارة المعرفة أن يسهل خلق المعرفة إذا دعم الحوار والتركيب والاستدخال، لكنه يمكن أيضا أن يعمل كمستودع أرشيفي لا ينتج معرفة جديدة. الاختبار هو التغير في الفهم أو القدرة أو الممارسة الذي نتج من تفاعل معرفي محدد، لا عدد الملفات التي رفعت إلى منصة داخلية.

وعند إدخال الذكاء الاصطناعي التوليدي، تصبح الحاجة إلى التمييز أشد. يستطيع النظام توليد نصوص واقتراحات وربط معلومات بسرعة، لكن وجود مخرجات جديدة لغويا لا يثبت أن المنظمة خلقت معرفة. يلزم تحديد من صاغ المشكلة، وما المعرفة السابقة المستخدمة، وكيف تحقق البشر من المخرجات، وما الذي أعيد تفسيره أو تجريبه أو تثبيته في العمل. وقد يسهم الذكاء الاصطناعي في التركيب أو في تحفيز الإظهار الخارجي أو في توسيع الحوار، لكنه قد ينتج أيضا إجابات مقنعة ظاهريا لا ترتبط بخبرة صالحة. لهذا ينبغي فصل توليد المحتوى عن خلق المعرفة التنظيمية.

حدود التفسير ومواضع الاستخدام

أول الحدود أن نموذج SECI تعرض لنقد مفهومي وتجريبي. رأى Gourlay أن بعض أنماط التحويل لا تملك دعما كافيا مستقلا، وأن التعامل مع المعرفة الضمنية قد يجعلها أقرب إلى مادة يمكن للمديرين استخراجها وترميزها مما يسمح به المفهوم الأصلي. لا ينبغي أن يدفع هذا النقد إلى حذف النظرية أو قبولها كاملة، بل إلى صياغة ادعاءات أكثر تحديدا. إذا قال الباحث إن ورشة عمل «حولت المعرفة الضمنية إلى صريحة»، فعليه أن يبين ما المعرفة قبل الورشة، وما الذي صار قابلا للتعبير بعدها، وكيف يعرف أن التغير لم يكن مجرد تبادل معلومات صريحة كانت موجودة أصلا. (Gourlay, 2006)

الحد الثاني هو السياق الثقافي والتنظيمي. كثير من الأمثلة المؤسسة جاءت من شركات يابانية ومن تصور يولي العلاقات والسياق المشترك مكانة كبيرة. لا يجوز تحويل ذلك إلى استنتاج أن النظرية «يابانية فقط»، كما لا يجوز نقل ممارساتها حرفيا إلى أي منظمة. المطلوب اختبار معنى المشاركة والسلطة والثقة واللغة والمساحة المشتركة في البيئة المدروسة. قد يكون الموظفون

قادرين على التعبير عن خبرة لكنهم لا يفعلون بسبب خوف تنظيمي، وهنا تكون المشكلة في المناخ والحوافز والسلطة بقدر ما هي في طبيعة المعرفة.

الحد الثالث مستوى التحليل. مقابلة خبير واحد قد تكشف معرفة ضمنية، لكنها لا تثبت أن المنظمة أنشأت معرفة. والعكس صحيح: وجود إجراء رسمي جديد لا يكشف بالضرورة مسار خلقه. لذلك يحتاج البحث إلى وصل الأدلة عبر مستويات: من أين بدأ الفهم؟ من شارك في تفسيره؟ أين جرى التعبير عنه أو دمجه؟ كيف دخل في ممارسة أو قرار؟ وما الذي بقي بعد مغادرة الأفراد؟ كل انتقال بين مستوى وآخر ادعاء يحتاج إلى دليل.

تستخدم النظرية عندما يكون السؤال عن نشوء معرفة جديدة من التفاعل والخبرة، أو عن كيفية تحويل معرفة يصعب التعبير عنها إلى مفاهيم قابلة للنقاش، أو عن دور السياق المشترك في توسيع المعرفة بين الأفراد والوحدات. ولا تكون المدخل الأول إذا كان السؤال عن التعلم من نتائج سابقة بصورة عامة، أو عن امتلاك مورد معرفي وتأثيره في الميزة، أو عن التقاط معرفة خارجية محددة. في هذه الحالات يوجه الفصل إلى التعلم التنظيمي في الفصل 65، أو الرؤية القائمة على المعرفة في الفصل 43، أو القدرة الاستيعابية في الملف التالي.

النظريات المنافسة والمكملة والاختبار الفاصل

أقرب المنافسين هو التعلم التنظيمي عندما تكون البيانات عن تغير الممارسة بعد الخبرة. يمكن أن تفسر نظرية التعلم كيف حدث التغير واستقر، بينما تركز نظرية خلق المعرفة على نوع المعرفة الجديدة وكيف تشكلت عبر التفاعل والتحويل. الاختبار الفاصل هو وجود ادعاء معرفي جديد يمكن تتبع نشأته، لا مجرد تعديل روتين. إذا كانت المنظمة صححت انحرافا باستخدام قاعدة موجودة، فالتعلم قد يكفي. وإذا ولدت تفسيرا أو مفهوما جديدا من خبرة متعددة الأطراف، يصبح خلق المعرفة مرشحا أقوى.

وتكملها القدرة الاستيعابية عندما تأتي المادة المعرفية من خارج المنظمة. قد تتعرف شركة إلى بحث جامعي وتستوعبه ثم تعيد دمجه في منتج. القدرة الاستيعابية تشرح لماذا استطاعت استقبال المعرفة وفهمها واستخدامها؛ أما نظرية خلق المعرفة فتشرح ما قد يحدث بعد الدخول عندما يعاد تفسير المعرفة الخارجية وربطها بالخبرة الداخلية فينتج معنى أو حل جديد. لا يلزم جمع النظريتين في كل دراسة، بل فقط إذا كان نموذج الباحث يحتوي فعلا على مرحلتي إدخال خارجي وخلق داخلي متميزتين.

ويكملها نظام الذاكرة التبادلية إذا كان موقع المعرفة داخل الفريق وتخصص الخبرة شرطا للعمل المشترك. لكنه لا يحل محل خلق المعرفة لأن معرفة «من يعرف ماذا» لا تفسر بالضرورة كيف ظهر مفهوم جديد. كما يمكن أن ينافس صنع المعنى في الحالات التي يكون جوهر الظاهرة تفسير حدث غامض لا تكوين معرفة قابلة للتوسيع. الاختبار الفاصل هو ما إذا كانت النتيجة

المقصودة معنى مؤقتا يساعد الفاعلين على التصرف في الغموض، أم معرفة جديدة تتوسع وتترسخ في ممارسات أو نماذج أو أصول معرفية.

التطبيقات الإدارية وبناء نموذج بحثي

إداريا، تقترح النظرية أن المشكلة ليست دائما «نقص مشاركة المعرفة». فقد تكون المعرفة موجودة لكن لا توجد مساحة تسمح بتحويل الخبرة إلى لغة مشتركة. من التطبيقات المفيدة جلسات مراجعة الحالات المعقدة، والمجتمعات المهنية، والتعلم بالملاحظة، والقصص المهنية، والنمذجة المشتركة، والتجارب القصيرة التي تحول الفكرة إلى ممارسة. لكن أي أداة لا تكتسب قيمتها من اسمها. اجتماع أسبوعي قد يصبح طقسا بلا تعلم، وقاعدة معرفة قد تصبح مقبرة للوثائق. التصميم الجيد يحدد نوع الحركة المطلوبة: هل نحتاج إلى تشارك خبرة، أم صياغة مفهوم، أم دمج معلومات، أم تعلم بالممارسة؟

في المستشفيات مثلا، يمكن دراسة كيفية تحويل خبرة أطباء وممرضين في التعامل مع حالة نادرة إلى بروتوكول قابل للنقاش ثم إلى قدرة عملية لدى فرق أخرى. في الصناعات الحرفية يمكن فحص كيف تنتقل معرفة حسية من خبير إلى متدرب ثم تصبح معايير يمكن استخدامها في التدريب والجودة. وفي شركات البرمجيات يمكن تتبع كيف يتحول حل طوره مهندس في مشروع واحد إلى نمط تصميم موثق يختبر في مشروعات لاحقة. في كل مثال ينبغي الحفاظ على الفرق بين نقل إجراء معروف وخلق فهم أو صيغة جديدة.

مثال لنموذج بحثي افتراضي: «أثر كثافة الحوار بين الخبراء وفرق التطوير في خلق المعرفة التنظيمية عبر الإظهار الخارجي للخبرة: دراسة متعددة الحالات في شركات تطوير حلول الذكاء الاصطناعي». وحدة التحليل هي فريق تطوير داخل المنظمة، والمتغير المفسر هو جودة التفاعل المنظم بين خبير المجال والفريق التقني، والآلية الوسيطة هي مدى تحويل الخبرة غير المرمزة إلى مفاهيم وقواعد قابلة للفحص، والنتيجة هي معرفة جديدة مثبتة في نموذج أو قاعدة قرار أو إجراء. يفضل جمع بيانات زمنية من جلسات العمل والنسخ المتعاقبة للوثائق والمخرجات التطبيقية، لا استبانة واحدة تسأل المشاركين إن كانوا «يخلقون المعرفة».

الاستخدام الخاطئ هو اعتبار أبعاد SECI أربعة متغيرات مستقلة ثم افتراض أن جمع درجاتها يعطي «خلق المعرفة» في كل سياق. قد يكون بعض الأنماط غير ذي صلة بالسؤال، وقد لا تسير العملية بالتتابع المقترح، وقد يقيس بند مثل «يتبادل العاملون المعرفة» مشاركة عامة لا تنشئة ضمنية. الإصلاح يبدأ من الظاهرة: ما المعرفة الجديدة المقصودة؟ أين كانت قبل العملية؟ ما التحول المتوقع؟ ما الدليل على كل خطوة؟ بعد ذلك يختار الباحث الأبعاد التي تمثل الآلية فعلا ويختبر صلاحية القياس في المجتمع المستهدف.

في التحول الرقمي، يمكن للمنصات أن توسع ba عبر جمع أشخاص متباعدين، لكنها قد تفقر السياق إذا اختزلت التفاعل في رسائل قصيرة أو مستندات بلا ممارسة مشتركة. وفي العمل

الهجين، قد تحتاج المنظمة إلى تصميم لحظات مشاركة خبرة لا توفرها القنوات غير المتزامنة وحدها. ومع الذكاء الاصطناعي، تظهر حاجة جديدة إلى توثيق مصدر المعلومة وحدودها والتحقق منها، لأن سهولة توليد الصياغات قد تعطي انطباعا زائفا بأن المعرفة أصبحت صريحة وقابلة للاستعمال. السؤال الإداري المفيد ليس كم وثيقة ولد النظام، بل أي معرفة بشرية أو خارجية أعيد تفسيرها، وكيف اختبرت، ومن يستطيع الآن استخدامها على نحو لم يكن ممكنا سابقا.

يحتاج قياس خلق المعرفة إلى قرار مسبق حول موضوع المعرفة. بعض الأدوات تقيس مناخا أو ممارسات مثل الحوار والمشاركة والتوثيق، وهذه قد تكون شروطا مساعدة لا خلقا للمعرفة نفسه. إذا كان الباحث يدرس تطوير خدمة جديدة، يمكنه تحديد مجموعة فرضيات أو مفاهيم ظهرت خلال المشروع، ثم تتبع مصادرها ونسخها وتحولها إلى مواصفات أو ممارسات. هذا أقوى من سؤال عام مثل «تنشئ منظمتنا معرفة باستمرار»، لأنه يربط الادعاء بموضوع وزمن ومسار. وعندما تستخدم استبانة، ينبغي أن تميز البنود بين وجود فرصة للتفاعل وبين حدوث تحول معرفي فعلي، وأن تختبر الصدق التمييزي مع مشاركة المعرفة والتعلم التنظيمي والابتكار.

كما ينبغي التمييز بين جودة المعرفة وانتشارها. قد يخلق فريق معرفة عالية الجودة لكنها تبقى محلية، وقد تنتشر فكرة ضعيفة على نطاق واسع بسبب السلطة أو سهولة الصياغة. نموذج خلق المعرفة يفسر التوسع، لكنه لا يمنح المعرفة صحة تلقائية. لهذا تحتاج الدراسات التطبيقية إلى معيار مستقل للجودة أو الصلاحية عندما تكون النتيجة مهمة، مثل دقة تشخيص أو سلامة بروتوكول أو أداء نموذج. هذا مهم في الذكاء الاصطناعي، حيث يمكن لمعلومة غير صحيحة أن تتحول بسرعة من نص مولد إلى وثيقة مشتركة ثم إلى ممارسة، فتكون المنظمة قد وسعت تمثيلا معرفيا خاطئا. جودة العملية المعرفية تتطلب تحقق المصدر واختبار الادعاء، لا التداول فقط.

وتدخل علاقات القوة في تحديد ما الذي يصبح «معرفة تنظيمية». الموظف الأدنى قد يملك خبرة ميدانية تناقض تفسير الإدارة، لكن صوته لا يصل إلى مرحلة الإظهار أو التركيب. وقد تتحول لغة المدير إلى قاعدة رسمية لأنها تملك سلطة لا لأنها أكثر صدقا. لذلك لا يفترض الباحث أن التوسع التنظيمي عملية محايدة. يمكنه تتبع من يشارك في صياغة المعرفة، ومن تستبعد خبرته، وكيف تحسم الخلافات، وما إذا كانت قنوات الاعتراض تسمح بإعادة فتح المعرفة المؤسسية. بهذه الطريقة يصبح السياق الاجتماعي جزءا من الآلية لا متغيرا زخرفيا.

وفي الدراسات المقارنة، تفيد الحالات السلبية. إذا نجحت 3 فرق في تحويل خبرة العملاء إلى تصميم جديد وفشل فريق رابع، فإن الفريق الرابع لا يحذف من العينة بوصفه «غير ناجح». قد يكشف أن الحوار كان موجودا لكن اللغة المشتركة غابت، أو أن المعرفة ظلت ضمنية، أو أن القيادة أوقفت تجربة الفكرة. المقارنة بين عملية مكتملة وأخرى توقفت عند مرحلة محددة تساعد في اختبار الآلية أكثر من مقارنة درجات رضا عامة. كما تسمح بتحديد ما إذا كانت SECI وصفا مرنا للعملية أم سلسلة سببية يدعي الباحث ضرورتها في الحالة المدروسة.

وأخيرا، ينبغي التعامل بحذر مع الادعاء أن المعرفة تتحرك من الفرد إلى المنظمة في اتجاه واحد. قد تفرض المنظمة مفاهيم وقواعد تؤثر في ما يلاحظه الأفراد وكيف يصفونه، ثم يعيد الأفراد تفسيرها من خلال الممارسة. هذه الحركة الراجعة تعني أن خلق المعرفة عملية دورية فيها تغذية أمامية وخلفية، وليست ترقية بسيطة لفكرة فردية. وعندما يدرس الباحث فترة طويلة، يمكنه رصد كيف تتحول المعرفة المؤسسية نفسها إلى مادة لتعلم جديد أو مقاومة أو إعادة صياغة. هنا تتصل النظرية بالتعلم التنظيمي من دون أن تذوب فيه: محور التحليل يبقى مضمون المعرفة وتحولها وسياقها.

وعند تشغيل SECI كمقياس، لا ينبغي أن تتحول المسميات اليابانية أو الإنجليزية إلى فقرات مباشرة من دون ترجمة مفهومية. بند مثل «تدعم المنظمة التنشئة الاجتماعية» لا يخبر المستجيب بما يطلب منه الحكم عليه. الأفضل وصف سلوك أو حدث: مرافقة خبير أثناء أداء مهمة، تحويل ملاحظة عملية إلى قاعدة مكتوبة، دمج تقارير متعددة في نموذج قرار، أو تطبيق دليل حتى يصبح جزءا من المهارة. ثم يختبر الباحث ما إذا كانت هذه المؤشرات تمثل أنماطا مستقلة أو عملية أوسع في المجتمع المدروس. وقد تختلف بنية القياس بين قطاع معرفي شديد الاعتماد على الخبرة الحسية وقطاع رقمي تهيمن فيه المعرفة المرمزة.

وتحتاج الدراسات التي تستخدم بيانات رقمية إلى فصل أثر البنية التقنية عن أثر العملية الاجتماعية. وجود منصة تعاون قد يزيد إمكان الوصول إلى الوثائق لكنه لا يضمن الحوار أو الثقة أو الممارسة المشتركة. ويمكن لتحليلات الشبكات أن تكشف من يتفاعل مع من، لكنها لا تكشف وحدها مضمون المعرفة الجديدة. لذلك قد يجمع التصميم بين سجلات رقمية تبين مسار الاتصال، وتحليل محتوى يبين تغير المفاهيم، ومقابلات توضح كيف فهم المشاركون التحول. تعدد المصادر هنا ليس ترفا منهجيا؛ إنه استجابة لطبيعة مفهوم ينتقل بين الخبرة واللغة والممارسة.

ومن شروط الحدود المهمة نوع المهمة. في المهام الروتينية المرمزة بدرجة عالية قد تكون قيمة التركيب والاستدخال أكبر من الإظهار الخارجي، بينما تصبح التنشئة والممارسة المشتركة أكثر أهمية في الحرف والخدمات المهنية والمهام التي تعتمد على حكم ضمني. لذلك لا يتوقع الباحث أن تكون أبعاد SECI متساوية القوة في كل قطاع. عليه أن يربط توقعه بخصائص المعرفة والمهمة، وأن يبين لماذا يحتاج السياق إلى نمط معين من التحويل، وإلا أصبح النموذج اختبارا عاما لشهرة النظرية لا لسؤال محدد.

تطور النظرية وخريطة القراءة

تبدأ خريطة القراءة بمقال Nonaka سنة 1994 لأنه يوضح المشكلة والآلية الأصلية. يأتي بعده كتاب Nonaka وTakeuchi سنة 1995 للتوسع في أمثلة الشركة الخالقة للمعرفة. ثم توضح مقالة Nonaka وToyama وKonno سنة 2000 كيف ربط التطور بين SECI وba والأصول المعرفية والقيادة. لا تقرأ هذه السلسلة بوصفها مراحل ألغت بعضها؛ بل بوصفها

توسعا من التحويل إلى السياق وإدارة العملية. (Nonaka, 1994; Nonaka & Takeuchi, 1995; Nonaka et al., 2000)

للقراءة النقدية، يمثل Gourlay سنة 2006 مدخلا ضروريا لأنه يختبر افتراضات التحويل، ثم تأتي مقالة Nonaka وvon Krogh سنة 2009 لتلخص الجدل وتدافع عن تمييز الضمني والصريح بوصفه متصلا وعن مفهوم التحويل بعد تطويره. الباحث الجيد لا يختار أحد الطرفين ويهمل الآخر؛ يستخدم الخلاف لتضييق ادعائه وتحسين دليل القياس. فإذا كان بحثه لا يستطيع ملاحظة المعرفة الضمنية أو التغير في التعبير عنها، فلا ينبغي أن يجعل «الإظهار الخارجي» آلية مركزية بمجرد شهرة المصطلح. (Gourlay, 2006; Nonaka & von Krogh, 2009)

كلمات البحث المفيدة: Organizational Knowledge Creation، Knowledge Conversion، SECI Model، Tacit Knowledge، Explicit Knowledge، Ba، Knowledge Assets، Knowledge Creation Process. وعند البحث في Scopus أو Web of Science يضاف المجال التطبيقي والقرار أو العملية المدروسة، مثل software development أو healthcare teams أو AI-enabled knowledge creation. الهدف هو العثور على تشغيلات ومقاييس ودراسات عملية، لا جمع مقالات تكرر التعريف الأصلي.

صندوق تطبيقي: هل حدث خلق للمعرفة أم مجرد تبادل للمعلومات؟

اختبار التعرف. أرسل مدير دليلا مكتوبا لفريق جديد، فقرأه الأعضاء وطبقوا الخطوات كما هي. هل هذه حالة خلق معرفة؟ الأقرب أنها نقل واستدخال لمعرفة صريحة إذا تغيرت قدرة الأعضاء على الفعل، لكن لا يوجد دليل كاف على خلق معرفة جديدة. أضف حالة يظهر فيها الفريق تناقضا في الدليل ويعيد صياغة قاعدة جديدة بعد تجربة عملية، ثم حدد أين بدأ الادعاء المعرفي الجديد.

اختر ولا تخمن. لاحظ خبير جودة أن منتجا معيبا يعطي اهتزازا دقيقا قبل العطل. لديك تفسيران: معرفة ضمنية فردية، أو معرفة تنظيمية جديدة. لا تحسم من خبرة الخبير. افحص هل شارك آخرون الملاحظة، وهل أمكن التعبير عن مؤشر قابل للفحص، وهل دخل المؤشر في إجراء أو تدريب أو نظام استشعار. كل انتقال يحتاج إلى دليل مستقل.

اختبار «لأن». أكمل: خلقت المنظمة معرفة جديدة لأن خبرة _____ تحولت عبر _____ إلى مفهوم أو ممارسة لم تكن موجودة من قبل، ثم توسعت إلى _____. إذا كانت الكلمات التي تملأ الفراغات كلها أسماء اجتماعات أو وثائق من دون وصف المعرفة الجديدة، أعد بناء الحجة.

إشارات التحذير. انتبه إذا كان الباحث يساوي المشاركة بخلق المعرفة، أو يعامل كل معرفة غير مكتوبة كمعرفة ضمنية، أو يفترض أن SECI تسلسل إلزامي، أو يستدل على المعرفة من

الابتكار وحده، أو يسأل الأفراد عن «خلق المعرفة التنظيمية» ثم يجمع المتوسط. هذه العلامات لا تبطل الموضوع لكنها تكشف قفزات بين المفهوم والدليل.

سلم تقويم مصغر. امنح تصميمك من 0 إلى 2 في خمسة عناصر: تحديد المعرفة الجديدة، وصف حالتها قبل العملية، دليل على التفاعل أو التحويل، دليل على التوسع بين المستويات، ودليل على التثبيت أو الاستخدام. المجموع 10 أداة مراجعة تعليمية. إذا حصلت على درجة عالية بسبب الاستبانة فقط، راجع استقلال مصادر الدليل.

مواجهة تفسير منافس. بعد ورشة مشتركة ظهر دليل عمل جديد. يمكن تفسير النتيجة بخلق المعرفة أو بنقل أفضل ممارسة كانت معروفة لدى استشاري خارجي. افحص أصل المحتوى، والنسخ السابقة، وما الذي أضافه المشاركون فعلا، وما إذا كان الجديد هو صياغة المعرفة أم مجرد وصولها. إذا كان المصدر الخارجي حاسما، قد تصبح القدرة الاستيعابية أقرب.

طبق على بحثك. اختر قطعة معرفة واحدة لا مفهوما عاما. اكتب: من كان يعرف ماذا؟ ما الجزء الذي لم يكن ممثلا صراحة؟ ما التفاعل المتوقع؟ ما المخرج الجديد؟ ومن يستطيع استخدامه بعد العملية؟ ثم حدد المصدر الذي سيثبت كل خطوة. إذا لم تستطع تسمية المخرج المعرفي، لا تستخدم النظرية كزينة لتفسير الابتكار أو الأداء.

نظرية القدرة الاستيعابية

(Absorptive Capacity Theory)

المشكلة المؤسسة والأصل العلمي

تبدأ القدرة الاستيعابية من مفارقة بسيطة: المعرفة المتاحة خارج المنظمة لا تصبح موردا نافعا لمجرد إمكان الوصول إليها. قد تقرأ شركتان البحث نفسه، أو تشتريان التقنية نفسها، أو تعملان مع المورد نفسه، لكن إحداهما تدرك معنى المعلومة وتربطها بما تعرفه وتستخدمها، بينما تمر الأخرى بجانبها. صاغ Wesley Cohen وDaniel Levinthal المفهوم سنة 1990 بوصفه قدرة المنشأة على التعرف إلى قيمة معلومات خارجية جديدة، واستيعابها، وتطبيقها لأغراض تجارية. وجعلا المعرفة السابقة ذات الصلة أساسا لهذه القدرة، بحيث يصبح التعلم تراكميا ومساريا. (Cohen & Levinthal, 1990)

الإضافة المؤسسة لم تكن القول إن البحث والتطوير ينتج ابتكارات فقط. أبرز Cohen وLevinthal وظيفة ثانية للبحث والتطوير: بناء قاعدة معرفة تسمح بفهم ما يحدث خارج المنظمة. هذا يعني أن الاستثمار في المعرفة قد يخلق قدرة مستقبلية على التعلم من الآخرين حتى قبل ظهور التطبيق المباشر. وتنبع من هنا خاصية الاعتماد على المسار: المنظمة التي لا تستثمر زمنا طويلا في قاعدة معرفية معينة قد تجد لاحقا أن الوصول إلى المعرفة المتقدمة فيها مكلف، لأن ما ينقصها ليس الوثيقة بل البنية المعرفية اللازمة لفهمها.

يصنف الأطلس القدرة الاستيعابية منظورا نظريا، لأن الحقل تطور عبر صيغ متعددة للعمليات والأبعاد والقياس. وقد أعاد Zahra وGeorge سنة 2002 تصورها في أربع عمليات: الاكتساب والاستيعاب والتحويل والاستغلال، وفصلا بين القدرة الاستيعابية المحتملة، التي تضم الاكتساب والاستيعاب، والقدرة المتحققة، التي تضم التحويل والاستغلال. ثم جاءت مراجعات نقدية لاحقة لتعيد «التعرف إلى القيمة» إلى مركز النقاش وتناقش معنى التحويل والتغذية الراجعة وعلاقات القوة. لذلك لا يوجد مبرر لاستخدام أي قائمة أبعاد كما لو كانت النسخة الوحيدة النهائية. (Zahra & George, 2002; Todorova & Durisin, 2007)

المفاهيم والافتراضات والآلية التفسيرية

الاكتساب يعني قدرة المنظمة على تحديد المعرفة الخارجية ذات الصلة والحصول عليها، ويتضمن نطاق البحث وسرعته وكلفته وعلاقات الوصول. لكنه لا يساوي كثرة المصادر. الاستيعاب يعني تحليل المعرفة وفهمها وربطها بالأطر والعمليات الموجودة. والتحويل يشير إلى تطوير أو إعادة تركيب المعرفة الجديدة مع ما تملكه المنظمة، خصوصا عندما لا تنسجم المعرفة الخارجية مباشرة مع البنى القائمة. أما الاستغلال فهو إدخال المعرفة في المنتجات أو العمليات أو القرارات أو القدرات التشغيلية. هذه الأبعاد تساعد على تفكيك العملية، لكنها ليست دائما مراحل خطية متساوية في كل حالة.

التعرف إلى القيمة مفهوم حاسم في الأصل. لا تستطيع المنظمة استيعاب معرفة لم تر أنها ذات معنى لسؤالها. وقد يكون الفشل هنا معرفيا أو انتباهيا أو سياسيا. خبير تقني قد يلاحظ فرصة لا يراها المدير المالي، ووحدة محلية قد ترفض معرفة قادمة من المقر بسبب صراع على السلطة لا بسبب صعوبتها الفنية. لذلك أعاد Todorova وDurisin التأكيد على التعرف إلى القيمة، وعلى أن مسار التحويل ليس إلزاميا دائما: قد تستطيع المنظمة استيعاب معرفة متوافقة مع بنيتها واستخدامها مباشرة، بينما تحتاج معرفة أخرى إلى إعادة صياغة عميقة. (Todorova & Durisin, 2007)

العملية	المقصود	دليل مناسب	خطأ شائع
التعرف/الاكتساب	رؤية المعرفة ذات الصلة والوصول إليها	مصادر بحث محددة، قرار فحص أو تعاقد، سجل وصول	عد عدد الشركاء بوصفه قدرة
الاستيعاب	فهم المعرفة وربطها باللغة والقاعدة المعرفية الداخلية	شرح صحيح، نقاش تقني، اختبار فهم، ترجمة للمفهوم	اعتبار استلام الوثيقة استيعابا
التحويل	إعادة تركيب	نسخ متعاقبة،	افتراض أن كل

	المعرفة الجديدة مع تعديلات، نموذج جديد، القائمة عندما تحتاج إعادة تصميم المواءمة		معرفة يجب أن تمر بتحويل مستقل
الاستغلال	استخدام المعرفة في قرار أو منتج أو عملية أو ممارسة	تطبيق فعلي، قرار، تغيير إجراء، منتج أو خدمة	استخدام نية الاستخدام بدلا من الاستخدام

تفترض النظرية أولا أن المعرفة السابقة ذات الصلة تزيد إمكان فهم المعرفة الجديدة. العلاقة ليست مجرد «كلما زادت المعرفة كان أفضل»؛ فالمهم وجود تشابه يسمح بالربط مع قدر من التنوع يسمح بإضافة شيء جديد. إذا كانت المعرفة الخارجية بعيدة جدا، تصبح صعبة التفسير، وإذا كانت مطابقة تماما لما تعرفه المنظمة فقد تضيف قليلا. وتفترض ثانيا أن القدرة ليست مخزونا ذهنيا فقط، بل عمليات وهياكل وروتين وعلاقات تسمح للمعرفة أن تعبر حدودا داخلية. قد يعرف عالم في وحدة البحث قيمة تقنية جديدة، لكن غياب الاتصال بالإنتاج يجعل القدرة الاستيعابية على مستوى المنظمة محدودة.

وتفترض ثالثا وجود بعد تراكمي. المعرفة الجديدة توسع القاعدة التي ستستعمل لاحقا لاستيعاب معرفة أخرى. لهذا قد تظهر حلقات تعزيز ذاتي: المنظمة التي تتعلم مبكرا من مجال معين تصبح أسرع في فهم التطورات اللاحقة، بينما يتسع تأخر المنظمة التي خرجت من المجال. لكن هذا المسار قد يولد أيضا انغلاقا معرفيا إذا أصبحت القاعدة السابقة قوية إلى درجة تجعل الفاعلين يرفضون معرفة لا تشبه ما اعتادوه. القدرة الاستيعابية الجيدة ليست حفظ الماضي فقط، بل امتلاك ما يكفي من المعرفة والتنوع والروابط لإدراك الجديد.

يمكن تمثيل الآلية في مثال افتراضي لمستشفى يدرس نظاما جديدا للتنبؤ بالمضاعفات. التعرف يحدث عندما يلاحظ فريق الجودة أن الخوارزمية تعالج مشكلة حقيقية في بياناتهم. الاكتساب يشمل الوصول إلى النموذج والبيانات التوضيحية والخبراء. الاستيعاب يظهر عندما يستطيع الأطباء ومحللو البيانات شرح منطق المؤشرات وحدودها. التحويل يحدث إذا أعيد تصميم سير العمل والنموذج ليناسب بروتوكولات المستشفى. الاستغلال لا يثبت بتوقيع العقد بل عندما يدخل النظام فعليا في قرار سريري محكوم ويستطيع الفريق تقييم نتائجه. إذا توقفت العملية عند العرض التوضيحي، فلا يصح الادعاء أن القدرة المتحققة اكتملت.

تمييز Zahra وGeorge بين القدرة المحتملة والمتحققة يفيد في تشخيص عنق الزجاجة. منظمة قد تكون ممتازة في البحث عن المعرفة وحضور المؤتمرات وبناء العلاقات، لكنها ضعيفة في تحويل المعرفة إلى ممارسة. أخرى قد تكون شديدة الكفاءة في استغلال ما تفهمه، لكنها لا تبحث خارج حدودها بما يكفي. الفرق مهم إداريا وبحثيا، لأن مقياسا عاما يعطي الدرجتين نفسيهما

قد يخفي آليتين مختلفتين. كما أن نسبة القدرة المتحققة إلى المحتملة ليست «كفاءة» مطلقة ما لم يحدد الباحث معنى البسط والمقام وملاءمة القياس.

تدخل محفزات التنشيط في بعض الصياغات بوصفها أحداثا تدفع المنظمة إلى تكثيف التعلم الخارجي، مثل أزمة أو تغير تقني أو منافس جديد. كما تظهر آليات التكامل الاجتماعي التي تسهل انتقال المعرفة بين الوحدات، ونظام الحماية أو appropriability الذي يحدد إمكان الاحتفاظ بقيمة المعرفة. لكن هذه العناصر ليست أبعادا إلزامية لكل مقياس. ينبغي استخدامها إذا كانت جزءا من السؤال والآلية، لا لأن المقال النظري ذكرها. وإلا يصبح النموذج مزدحما بعناصر لا يملك الباحث بيانات كافية عنها.

من الناحية الزمنية، القدرة الاستيعابية لا تقاس جيدا بلقطة واحدة إذا كان الادعاء عن عملية. المعرفة السابقة تقع قبل التعرض، ثم يحدث التعرف والاكتساب، ثم عمليات الفهم والمواءمة، ثم الاستخدام. استطلاع واحد يسأل المدير في اليوم نفسه عن كل المراحل وعن الأداء يجعل الفصل السببي ضعيفا. يمكن تحسين التصميم بربط مصادر خارجية محددة بمشروعات محددة، واستخدام وثائق ومقابلات متعددة ومخرجات تطبيقية، أو على الأقل فصل القياسات زمنيا.

حدود التفسير ومواضع الاستخدام

أحد أكبر حدود البحث هو القياس بالبدائل السهلة. استخدمت دراسات كثيرة كثافة البحث والتطوير أو عدد الباحثين أو براءات الاختراع كمؤشرات للقدرة الاستيعابية. هذه المؤشرات قد تكون سوابق أو نتائج أو أجزاء من البنية المعرفية، لكنها لا تمثل تلقائيا القدرة على التعرف والاستيعاب والاستغلال. إذا كان السؤال عن العملية، يجب أن تكون الأداة أقرب إلى العملية. وإذا استخدم الباحث مؤشرا بديلا لأسباب بيانات ثانوية، يصرح بما يقيسه فعلا ويحد من تفسيره. (Lane et al., 2006; Volberda et al., 2010)

الحد الثاني إعادة تشييء المفهوم، أي التعامل معه كشيء تملكه المنظمة بدرجة واحدة مستقلة عن نوع المعرفة ومصدرها. انتقد Lane وKoka وPathak هذا الاتجاه بعد تحليل 289 ورقة، ودعوا إلى العودة إلى العمليات والسياق. قد تكون المنظمة عالية القدرة في امتصاص معرفة الموردين ومنخفضة في علم جامعي بعيد، أو قوية في تقنية مألوفة وضعيفة في نموذج أعمال جديد. لهذا يحتاج الباحث إلى تحديد «امتصاص ماذا، من من، ولأي غرض؟» قبل بناء المقياس. (Lane et al., 2006)

الحد الثالث أن القدرة الاستيعابية متعددة المستويات. قد توجد خبرة فردية حاسمة، وروابط فريق، وأنظمة منظمة، وعلاقات بين منظمات. لا يمكن تحويل خصائص الأفراد إلى قدرة منظمة بمجرد المتوسط. مراجعة Volberda وزملائه دعت إلى ربط السوابق الدقيقة والكلية والنتائج عبر مستويات متعددة. هذا يفتح أسئلة عن دوران العاملين، وتوزيع الخبرة، ودور المديرين الوسطيين، والهياكل التي تسمح بتكامل المعرفة. (Volberda et al., 2010)

تستخدم النظرية عندما تكون المعرفة الخارجية جزءا ضروريا من الظاهرة، ويهتم الباحث بالاختلاف في التعرف إليها أو فهمها أو تحويلها أو استخدامها. لا تكون المدخل الأفضل إذا كانت المعرفة تنشأ داخليا من تفاعل الخبرات، أو إذا كان السؤال فقط عن عدد الشراكات، أو عن تأثير الاستثمار في البحث والتطوير على الأداء من دون ملاحظة لمسار المعرفة. كما لا تكفي لتفسير فتح الحدود بحد ذاته؛ هنا قد يحتاج الباحث إلى الابتكار المفتوح إذا كان تدفق المعرفة داخلا وخارجا وترتيباته هو الظاهرة المركزية.

النظريات المنافسة والمكملة والاختبار الفاصل

ينافسها التعلم التنظيمي إذا كانت الخبرة التي يتعلم منها الفاعلون داخلية أو إذا لم يكن مصدر المعرفة الخارجي مهما للحجة. وينافسها نقل المعرفة عندما يكون السؤال عن خصائص المرسل والمستقبل والقناة والعلاقة التي تفسر انتقال معرفة محددة. القدرة الاستيعابية تركز على جانب المستقبل وقدرته المبنية على المعرفة والعمليات، بينما قد يركز نقل المعرفة أكثر على قابلية المعرفة للنقل، والدافعية، والمسافة، والعلاقة. اختيار أحدهما يتوقف على موضع التباين الذي يريد الباحث تفسيره.

وتكملها نظرية خلق المعرفة عندما لا يتوقف العمل عند استيعاب المعرفة الخارجية، بل يؤدي دمجها بخبرة داخلية إلى معرفة جديدة. كما يكملها الابتكار المفتوح عندما تكون آليات الوصول إلى المعرفة أو إخراجها عبر الحدود جزءا من التصميم. أما القدرات الديناميكية في الفصل 43 فتدخل إذا كان السؤال ينتقل إلى إعادة تشكيل الموارد على مستوى استراتيجي. ينبغي ألا تجمع هذه المداخل الأربعة في نموذج واحد إلا إذا كانت كل واحدة تحذف خطوة تفسيرية حقيقية عند إزالتها.

الاختبار الفاصل المقترح يقارن وحدتين تتعرضان للمعرفة الخارجية نفسها. إذا اختلفتا في التعرف إلى قيمتها أو فهمها أو دمجها أو استخدامها بسبب اختلاف قاعدة المعرفة والعمليات الداخلية، فهذا يدعم تفسير القدرة الاستيعابية. وإذا كان الاختلاف أساسا في جودة العلاقة مع المصدر أو حافزه على الإرسال، يصبح نقل المعرفة منافسا أقوى. وإذا كانت المعرفة لم تكن موجودة لدى المصدر أصلا وظهرت من التفاعل المشترك، يصبح خلق المعرفة أو الابتكار التعاوني أكثر ملاءمة.

التطبيقات الإدارية وبناء نموذج بحثي

إداريا، لا تعالج القدرة الاستيعابية بشراء مزيد من التقارير. تحتاج المنظمة إلى بناء معرفة سابقة، وتحديد بوابات للمسح الخارجي، وربط من يلتقط الإشارة بمن يستطيع تفسيرها، ثم توفير مسار للتجربة والتطبيق. يمكن لفرق الاستشراف، والروابط مع الجامعات، والانتداب المتبادل، والمجتمعات المهنية، والمختبرات التجريبية، والأدوار الحدية أن تساعد، لكن فعاليتها تقاس بما يمر عبرها من معرفة ذات صلة وما يتحول إلى فهم واستخدام، لا بعدد الأنشطة.

في الشركات الصغيرة، قد تكون القدرة شديدة الاعتماد على شخص واحد يملك شبكة خارجية وخبرة تقنية. هذا يخلق سرعة لكنه يخلق هشاشة أيضا. يمكن بناء بدائل عبر التوثيق، والمشاركة في التقييم، وتوسيع قاعدة الخبرة، وعلاقات متعددة مع المصادر. وفي المؤسسات العامة، قد تكون المشكلة ليست نقص الوصول بل ضعف القدرة على تعديل الإجراءات أو الحوافز التي تسمح بالاستغلال. وهنا ينبغي الفصل بين «فهم المعرفة» و«امتلاك سلطة تطبيقها».

مثال بحثي افتراضي: «أثر تنوع مصادر المعرفة الخارجية في الابتكار الخدمي عبر القدرة الاستيعابية المتحققة: دراسة طولية في شركات التكنولوجيا المالية». لا يكفي عد المصادر. يقاس التنوع مع تحديد الصلة، ثم تفحص عمليات الاستيعاب والتحويل والاستغلال في مشروعات محددة. يمكن أن يكون الاتساع مفيدا إلى حد ثم يخلق عبئا على الانتباه، لذا لا يفترض الباحث خطية العلاقة. وتدخل الضوابط المتعلقة بحجم الشركة وخبرتها التقنية ونوع التنظيم، مع تجنب وضع الأداء جزءا من تعريف القدرة ونتيجة لها في الوقت نفسه.

الاستخدام الخاطئ الشائع هو وضع 4 أبعاد للقدرة الاستيعابية في استبانة عامة ثم سؤال موظفين لا يتعرضون أصلا إلى معرفة خارجية عن «قدرة المنظمة على الاكتساب والتحويل». الإصلاح يبدأ بتحديد من يملك معلومات صالحة عن كل عملية. قد يجيب موظفو البحث عن الاكتساب، وخبراء التقنية عن الاستيعاب والتحويل، ومديرو المنتجات عن الاستغلال. إذا تعذر تعدد المستجيبين، ينبغي الاعتراف بحدود المجيب الواحد وتصميم البنود حول عمليات يستطيع الحكم عليها فعلا.

في الذكاء الاصطناعي، تظهر القدرة الاستيعابية في أكثر من مستوى. شراء اشتراك في نموذج لغوي لا يعني استيعاب الذكاء الاصطناعي. تحتاج المنظمة إلى فهم إمكاناته وحدوده، وربطه ببياناتها وسير عملها، وتطوير قواعد تحقق وحوكمة، وتعلم متى لا يستخدم. وقد تحتاج إلى معرفة خارجية من الموردين والجامعات والمجتمعات المفتوحة. معيار الاستغلال ليس عدد المستخدمين، بل إدخال المعرفة الجديدة في عمليات تحقق قيمة قابلة للملاحظة مع إدارة المخاطر.

تتأثر القدرة الاستيعابية أيضا بدرجة ارتباط المعرفة بالمصدر. ليست كل معرفة مستقلة عن العلاقة التي تحملها. قد يفهم المهندس تقنية المورد بعد سنوات من العمل المشترك لأن الطرفين طورا لغة وممارسات مشتركة، بينما تكون الوثائق وحدها غير كافية لمستقبل جديد. لهذا يمكن أن تكون القدرة الاستيعابية عامة في مجال معرفي، أو نسبية تجاه شريك أو مصدر بعينه. وعند المقارنة بين تحالفات، يجب ألا ينسب الباحث كل اختلاف إلى قدرة المستقبل إذا كانت جودة الشرح والثقة وشفافية المصدر تختلف جذريا. يثبت أولا خصائص المعرفة والعلاقة بقدر ممكن، ثم يفسر الجزء الذي يعود إلى قاعدة المستقبل وعملياته.

وتكشف الأسس الدقيقة أن «المنظمة» لا تمتص المعرفة بلا أشخاص. الانتباه والخبرة والدافعية والقدرة على الترجمة والسلطة في اتخاذ القرار موزعة بين أفراد وأدوار. قد يلتقط

موظف حدودي إشارة مهمة لكن لا يملك شرعية لإقناع الإدارة، أو قد يفهم خبير المعرفة لكنه لا يستطيع شرحها لوحدة أخرى. لذلك يمكن بناء تصميم متعدد المستويات يبدأ بخصائص الأفراد والروابط، ثم يختبر كيف تتحول إلى روتين أو قدرة على مستوى الوحدة. هذا أدق من الاستدلال العكسي من أداء الشركة إلى وجود قدرة استيعابية مرتفعة.

وفي القياس الكمي، يجب الحذر من نماذج القياس الانعكاسية التي تفترض أن الأبعاد الأربعة مظاهر متبادلة لبناء واحد بالدرجة نفسها. في بعض التصورات، الاكتساب والاستيعاب والتحويل والاستغلال عمليات متميزة قد يكون كل منها شرطا أو مكونا، وقد لا تتحرك معا. اختيار نموذج قياس انعكاسي أو تكويني ليس قرارا تقنيا بعد جمع البيانات، بل يتبع تعريف البناء. إذا كانت المنظمة تستطيع أن تكون قوية في الاكتساب وضعيفة في الاستغلال بصورة ذات معنى، فهذا دليل على ضرورة فحص البنية متعددة الأبعاد وعدم إخفاء التفاوت في درجة كلية.

كما توجد حدود للمنفعة. التعرض المستمر إلى معرفة خارجية كثيرة قد يخلق عبئا على الانتباه وتكاليف دمج ويشتت المشروعات. وقد تصبح المنظمة شديدة الاعتماد على مصادر خارجية فتضعف بعض قدراتها الداخلية، أو تنجذب إلى تقنيات جديدة لأنها تستطيع فهمها لا لأنها تخدم استراتيجية مناسبة. لذلك لا تعني القدرة الاستيعابية المرتفعة أن كل اكتساب جيد، بل أنها توسع مجموعة الخيارات التي تستطيع المنظمة تقييمها واستخدامها. يبقى قرار الاختيار منفصلا ويحتاج إلى أهداف ومعايير ومخاطر.

ومن المهم فصل الاستيعاب عن الامتثال الشكلي. قد تتبنى مؤسسة معيارا دوليا وتعيد كتابة إجراءاتها لتطابق المصطلحات، لكن الممارسات الفعلية لا تتغير. هنا يوجد وصول وترميز وربما فهم سطحي، بينما الاستغلال العملي محدود. يمكن للباحث مقارنة الوثائق بالملاحظة والسجلات التشغيلية، وتتبع الحالات التي تستخدم فيها المعرفة في القرار. هذا يمنع أن تصبح شهادة أو سياسة مكتوبة دليلا آليا على قدرة متحققة.

أما البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي فتعيدان تعريف بعض متطلبات المعرفة السابقة من دون إلغائها. تستطيع أدوات حديثة تلخيص علم بعيد بسرعة، لكنها لا تضمن أن المنظمة تستطيع تقييم صحة المخرجات أو مواءمتها مع سياقها. قد تقل تكلفة الوصول ويظل عنق الزجاجة في التحقق والدمج. لذلك يمكن أن تتغير مواقع الأبعاد: الاكتساب يصبح أسهل، بينما يزداد وزن الاستيعاب والتحويل والحوكمة. دراسة هذا التغير تتطلب قياسا للعملية لا افتراض أن التقنية رفعت القدرة كلها بالدرجة نفسها.

وفي البحوث الطولية، يمكن استخدام «أحداث معرفة» محددة كوحدات تتبع: تقرير علمي، براءة، تقنية مورد، ممارسة شريك، أو تغير تنظيمي خارجي. يسجل الباحث متى دخل الحدث مجال الانتباه، ومن قيمه، وما الاختبارات التي أجريت، وما التعديلات التي نتجت، وهل وصل إلى

الاستغلال. ثم يقارن أحداثا نجحت وأخرى توقفت. هذا التصميم يقترب من الآلية ويتيح تفسير الاختلاف داخل المنظمة نفسها، كما يقلل اعتماد الباحث على ذاكرة المشاركين بعد النجاح.

يمكن للقدرة الاستيعابية أن تكون غير متوازنة بين الوحدات بسبب بنية الحدود الداخلية. وحدة البحث قد تفهم معرفة خارجية بعمق لكن الإنتاج لا يثق بها، أو التسويق قد يلتقط تغيرا في العملاء لا يصل إلى التطوير. هنا لا تكفي قدرة كل وحدة منفردة؛ تظهر الحاجة إلى واجهات وأدوار ترجمة تسمح بتحويل المعرفة بين لغات مهنية مختلفة. يمكن قياس هذه الواجهات من خلال سرعة انتقال القضايا، وعدد حلقات إعادة التفسير، ونوعية المشاركين، لا من خلال كثافة الاتصال وحدها. ويصبح فشل الاستغلال أحيانا فشل تكامل داخلي لا فشل اكتساب خارجي.

كذلك تتغير القدرة بحسب سرعة تقادم المعرفة. في مجال مستقر يمكن للاستثمار السابق أن يحتفظ بقيمته زمنا طويلا، بينما في مجالات سريعة التغير قد تصبح المعرفة السابقة شرطا ضروريا لكنها غير كافية، وتحتاج المنظمة إلى تجديد مستمر للخبرة. هذا يخلق مفاضلة بين العمق والاستعداد للتخلي عن بعض الأطر القديمة. الباحث الذي يدرس تقنيات ناشئة ينبغي أن يحدد نافذة زمنية للمعرفة السابقة، وألا يجمع خبرة عمرها 15 سنة مع خبرة حديثة في مؤشر واحد من دون مبرر.

وقد تكون المعرفة الخارجية متعددة المعاني. ما يراه فريق التقنية فرصة يراه فريق الامتثال خطرا، وما يراه التسويق إشارة إلى طلب جديد قد يراه التمويل استثمارا ضعيف العائد. لذلك «التعرف إلى القيمة» ليس حكما فرديا بسيطا؛ قد يكون نتيجة تفاوض بين معايير مختلفة. تصميمات الحالات مفيدة هنا لأنها تستطيع رصد كيف تغيرت قيمة المعرفة خلال الاجتماعات والاختبارات، ومن كان قادرا على إعادة تعريفها. هذا يربط القدرة الاستيعابية بصنع القرار من دون أن يحولها إلى نظرية انتباه أو سياسة تنظيمية.

وفي المقارنات الدولية، لا تفترض قابلية المؤشرات للنقل لأن المصطلحات واحدة. معنى «الحصول على المعرفة من الجامعة» يختلف بين بيئات تملك مكاتب نقل تقنية نشطة وبيئات تكون العلاقة فيها شخصية وغير رسمية. كما تختلف حقوق الملكية وتوافر الخبراء وسرعة التعاقد. لذلك يحتاج الباحث إلى التحقق من تكافؤ المعنى، وتمييز القدرة الداخلية من البنية المؤسسية التي تسهل الوصول. ضعف الاستغلال في بيئة ما قد يعكس قيودا تنظيمية خارجية لا نقصا معرفيا داخل المنظمة.

تطور القياس وخريطة القراءة

تبدأ القراءة بمقال Cohen وLevinthal سنة 1990 لفهم التعريف الأصلي ودور المعرفة السابقة والتراكم. ثم تقرأ Zahra وGeorge سنة 2002 لفهم الأبعاد الأربعة والتمييز بين القدرة المحتملة والمتحققة. بعد ذلك يمثل Lane وزملاؤه سنة 2006 مراجعة نقدية واسعة تكشف خطر تحويل المفهوم إلى مؤشر عام، بينما يعيد Todorova وDurisin سنة 2007

التعرف إلى القيمة والتغذية الراجعة والسلطة إلى النموذج. وتجمع مراجعة Volberda وزملائه سنة 2010 قضايا المستويات والسوابق والنتائج. هذه السلسلة أهم من اقتباس مقياس حديث بلا قراءة للمشكلة التي يحاول حلها.

تقدم Apriliyanti وAlon سنة 2017 خريطة ببليومترية واسعة؛ حللا 336 مقالا بأداة و2088 مقالا بأداة أخرى، وحددا مسارات تشمل التعلم داخل المنظمة وبين المنظمات، ونقل المعرفة، والقدرات الديناميكية، والأسس الدقيقة. تفيد المراجعة في رؤية اتساع الاستخدام، لكنها لا تعفي الباحث من اختيار تعريف تشغيلي متماسك. كثرة الاستشهاد بالمفهوم أحد أسباب الحاجة إلى الانضباط، لا دليل على أن جميع الاستخدامات متكافئة. (Apriliyanti & Alon, 2017)

كلمات البحث: Absorptive Capacity، Potential Absorptive Capacity، Realized Absorptive Capacity، Knowledge Acquisition، Knowledge Assimilation، Knowledge Transformation، Knowledge Exploitation، External Knowledge Search، Microfoundations of Absorptive Capacity. ويضاف مصدر المعرفة أو الصناعة أو التكنولوجيا محل الدراسة لتجنب نتائج عامة لا تساعد في تشغيل المتغير.

صندوق تطبيقي: هل المشكلة في الوصول إلى المعرفة أم في استيعابها؟

اختبار التعرف. اشترت شركتان تقريرا تقنيا واحدا. الأولى حولته خلال أشهر إلى نموذج أولي، والثانية حفظته في الأرشيف. لا يكفي أن تقول إن الأولى «أكثر ابتكارا». افحص من تعرف إلى القيمة، وما المعرفة السابقة، وكيف فسر التقرير، وما الذي تغير قبل الاستغلال.

اختر ولا تخمن. وحدة لا تستخدم معرفة مورد جديد. التفسير الأول ضعف القدرة الاستيعابية، والثاني أن المعرفة غير ملائمة أصلا. اجمع دليلا مستقلا على قيمة المعرفة وصلتها قبل تفسير الرفض بضعف القدرة. النظرية لا تفترض أن كل معرفة خارجية تستحق الامتصاص.

اختبار «لأن». أكمل: استطاعت المنظمة استغلال المعرفة الخارجية لأن قاعدة معرفتها السابقة سمحت ب_____، ثم وفرت عمليات _____، وأدت إلى استخدام في _____. إذا قفزت من الوصول إلى المصدر إلى الأداء النهائي، فأنت حذفت قلب الآلية.

إشارات التحذير. انتبه إذا قيس المفهوم بالبحث والتطوير فقط، أو لم يحدد نوع المعرفة ومصدرها، أو خلط الاكتساب بعدد العلاقات، أو قيس الاستغلال بنية الاستخدام، أو جعل الأداء بعدا داخل القدرة ثم نتيجة لها. كل علامة تطلب تصحيحا في التصميم.

سلم تقويم مصغر. امنح من 0 إلى 2 لكل من: تحديد المعرفة الخارجية، دليل على التعرف إلى القيمة، قياس مستقل للفهم أو الاستيعاب، دليل على التحويل عند الحاجة، ودليل على الاستغلال. عالج العنصر الأضعف قبل إضافة أبعاد جديدة.

مواجهة تفسير منافس. بعد شراكة مع جامعة نجحت شركة في تطوير منتج. افصل بين القدرة الاستيعابية وبين جودة الشراكة. إذا كان فريق الجامعة قدم حلا شبه جاهز، قد يكون النقل أو التعاقد كافيا. إذا كانت الشركة أعادت تفسير المعرفة ودمجتها بقاعدة داخلية معقدة، تصبح القدرة الاستيعابية أكثر مركزية.

طبق على بحثك. اكتب جملة تبدأ بـ«المعرفة الخارجية التي أدرسها هي...». ثم حدد المصدر، والمستقبل داخل المنظمة، وما الذي يجب أن يعرفه مسبقا، وعلامة الاستيعاب، وعلامة الاستخدام. إذا لم تستطع تحديد المعرفة خارجيا، راجع ما إذا كانت النظرية مناسبة أصلا.

منظور الابتكار المفتوح

(Open Innovation)

المشكلة المؤسسة والتصنيف

ظهر الابتكار المفتوح بوصفه اعتراضا على صورة المنشأة التي تعتمد حصريا على مختبراتها الداخلية وتحاول الاحتفاظ بكل فكرة حتى تسوقها بنفسها. في كتاب Henry Chesbrough سنة 2003، كان الادعاء أن توافر المعرفة خارج حدود الشركات، وحركة العاملين ورأس المال والتقنيات، يجعل من الممكن والضروري في حالات كثيرة استخدام أفكار خارجية داخل مسارات الابتكار، وكذلك السماح لأفكار داخلية بالوصول إلى السوق عبر مسارات خارجية. لا يقول المنظور إن الحدود تختفي، بل إن المنظمة تديرها بصورة أكثر نفاذا وانتقائية. (Chesbrough, 2003)

في السجل العلمي لهذا الأطلس يصنف الابتكار المفتوح «منطقا أو تقليدا بحثيا» لا نظرية سببية مكتملة. وهذا التصنيف مهم في الرسائل الجامعية: لا يكفي أن يسمى «نظرية الابتكار المفتوح» ثم تشتق منه أي علاقة. قيمته في تنظيم ظواهر تدفقات المعرفة عبر الحدود، وأنماط الداخل والخارج والتعاون، وربطها بنموذج الأعمال وآليات الاستفادة. وفي صياغة لاحقة، عرف Chesbrough وBogers الابتكار المفتوح بأنه عملية ابتكار موزعة قائمة على تدفقات معرفة تدار قصدا عبر الحدود التنظيمية بآليات نقدية وغير نقدية تتسق مع نموذج أعمال المنظمة. (Chesbrough & Bogers, 2014)

الأنماط والآلية والحدود

النمط	اتجاه التدفق	أمثلة تنظيمية	السؤال الحاسم
الداخل إلى الداخل	معرفة خارجية تدخل الابتكار	ترخيص تقنية، تعاون مع جامعة، أفكار العملاء، موردون	هل تستطيع المنظمة العثور على المعرفة ودمجها واستغلالها؟

	الداخلي		
الداخل إلى الخارج	معرفة داخلية تخرج إلى مسارات خارجية	ترخيص ملكية فكرية، شركة منبثقة، كشف معرفي مقصود	كيف تخلق المنظمة قيمة أو تلتقطها من المعرفة التي لا تستغلها داخليا؟
المقترن	تدفقات متبادلة عبر تعاون منظم	تحالف، مشروع مشترك، منصة، تطوير مشترك	كيف تدار المساهمة والملكية والتنسيق والتعلم المتبادل؟

المسار الداخل إلى الداخل يركز على إدخال أفكار وتقنيات ومعرفة خارجية إلى عملية الابتكار. وقد يتم عبر البحث المفتوح أو التعاقد أو التحالف أو المسابقات أو المجتمعات أو الموردين والعملاء. المسار الداخل إلى الخارج يسمح للمعرفة الداخلية التي لا تناسب المسار الحالي أن تجد قيمة عبر ترخيص أو شركة منبثقة أو كشف مقصود أو شريك. أما المسار المقترن فيجمع التدفقين داخل علاقة تعاونية. مراجعة Dahlander وGann فصلت بدقة أكبر بين sourcing وacquiring في الداخل، وبين revealing وselling في الخارج، وأظهرت أن «الانفتاح» ليس متغيرا واحدا بل مجموعة ممارسات لها فوائد وتكاليف مختلفة. (Dahlander & Gann, 2010)

الآلية لا تبدأ من الاعتقاد بأن المزيد من الانفتاح أفضل. البحث الخارجي يوسع تنوع الأفكار، لكنه يستهلك انتباها وقدرة على التقييم والدمج. ولذلك وجد Laursen وSalter في عينة من 2707 شركات تصنيع بريطانية علاقة منحنية بين اتساع وعمق البحث الخارجي والأداء الابتكاري: يستفيد الأداء من الانفتاح إلى حد، ثم تظهر تكاليف البحث الزائد. هذه النتيجة لا تعني وجود رقم أمثل ثابت، لكنها تقدم تحذيرا قويا من تعريف الابتكار المفتوح بأنه عدد أكبر من المصادر. (Laursen & Salter, 2006)

ويظهر هنا التكامل مع القدرة الاستيعابية. فتح الحدود يزيد فرص الوصول، لكنه لا يضمن الفهم والاستعمال. مراجعة West وBogers لـ291 منشورا بينت أن أدبيات الابتكار المفتوح ركزت كثيرا على الحصول على الابتكارات الخارجية، بينما كان البحث في دمجها وتسويقها أقل. لذلك يمكن أن يكون الانفتاح مدخلا والقدرة الاستيعابية آلية لازمة للاستفادة، لكن الجمع بينهما يحتاج إلى نموذج واضح لا إلى تكرار لغوي. (West & Bogers, 2014)

أما الحدود، فتشمل مخاطر تسرب المعرفة، وتكاليف التنسيق، وصعوبة تحديد الملكية الفكرية، وتعارض أهداف الشركاء، وعدم تماثل القدرة على اقتناص القيمة. كما أن بعض الصناعات أو البيانات تخضع لتنظيم أو سرية تجعل الانفتاح انتقائيا للغاية. والمنظمات العامة وغير الربحية قد تستخدم تدفقات مفتوحة بلا منطق ربحي مباشر، لكن عليها مع ذلك إدارة الحقوق والمساءلة

والخصوصية. لذلك لا يقاس «الانفتاح» أخلاقيا باعتباره فضيلة؛ هو خيار تصميم حدود يجب تقييم ملاءمته.

يستخدم المنظور عندما تكون حدود المنظمة واتجاه تدفق المعرفة وآلية التفاعل مع أطراف خارجية جزءا أصيلا من السؤال. ولا يستخدم لمجرد وجود شريك أو مورد. التوريد التقليدي قد لا يكون ابتكارا مفتوحا إذا كانت العلاقة شراء مدخل معياري بلا مشاركة معرفية ذات صلة بالابتكار. كما أن نشر معلومات تسويقية للعامة لا يمثل تلقائيا تدفق معرفة ابتكارية إلى الخارج. الباحث يحتاج إلى تعريف ما المعرفة، وما اتجاهها، وما الغرض الابتكاري، وما آلية الإدارة.

لا ينفصل الابتكار المفتوح عن مسألة اقتناص القيمة. المنظمة قد تكشف معرفة أو تشاركها لتوسيع سوق أو معيار أو منظومة، لكنها تحتاج إلى فهم أين ستحتفظ بحقوق أو أصول مكملة تسمح لها بالاستفادة. والعكس صحيح: التشدد في الحماية قد يمنع تدفقا كان سيزيد قيمة التقنية كلها. لذلك لا يكون السؤال «نفتح أم نغلق؟» بل أي جزء يفتح، ولمن، وبأي شروط، وأي جزء يحتاج إلى حماية. هذا يجعل نموذج الأعمال وحقوق الملكية والحوافز عناصر مركزية في التطبيق من دون تحويل المنظور إلى نظرية ملكية فكرية.

المسار الخارج إلى الخارج أقل حضورا في كثير من الدراسات من البحث عن الأفكار الخارجية. مع ذلك قد تملك الشركات براءات أو تقنيات أو معرفة لا تستطيع استغلالها داخليا بسبب عدم ملاءمتها لقنواتها أو أسواقها. الترخيص أو الشركات المنبثقة أو الكشف المقصود قد يفتح مسارات قيمة بديلة. لكن خروج المعرفة قد يقوي منافسا أو يكشف معلومات مكملة. لذلك يحتاج البحث إلى التمييز بين «التخلص من فكرة غير مستخدمة» وإدارة محفظة معرفية لها منطق واضح في السوق.

وعند القياس، يجب تجنب مؤشر واحد يجمع جميع أشكال الانفتاح. عدد الشركاء، ونسبة الإنفاق الخارجي، وعدد التراخيص، والمشاركة في مجتمع مفتوح تمثل عمليات مختلفة. يمكن قياس الاتساع والعمق للبحث الداخل، أو كثافة التدفقات الخارجة، أو درجة التعاون المقترن، بحسب السؤال. وتفيد مراجعات الحقل في بيان أن مستويات التحليل اتسعت من الشركة إلى الأفراد والمشروعات والشبكات والمنظومات، لكن هذا الاتساع يزيد الحاجة إلى تحديد الوحدة بدقة. منصة مفتوحة لا تجعل كل شركة عضو فيها «مفتوحة» بالمقدار نفسه.

وفي القطاع العام والجامعات، يمكن أن يأخذ الانفتاح صورة مشاركة بيانات أو مختبرات أو تحديات أو تراخيص أو تطوير مشترك، وقد تكون القيمة اجتماعية لا ربحية. إلا أن الحوكمة تصبح أشد أهمية عندما تكون البيانات حساسة أو الأموال عامة. قياس النجاح عندئذ لا يقتصر على إيرادات الترخيص؛ قد يشمل سرعة حل مشكلة أو انتشار تقنية أو جودة خدمة، مع الحفاظ على الخصوصية والعدالة. هذا يوسع التطبيق من دون تغيير جوهر المفهوم: تدفقات معرفة تدار قصدا عبر حدود مستقلة.

تظهر أيضا مسألة «متلازمة لم يخترع هنا» عندما ترفض الوحدات فكرة خارجية لأنها خارجية، لا بسبب جودتها. هذه الظاهرة قد تحد من الابتكار المفتوح لكنها لا تعرفه. يمكن للمنظمة استخدام آليات تقييم مشتركة وتجارب صغيرة تقلل حكم الهوية على المصدر، بينما يمكن أن تظهر المشكلة المعاكسة، أي الانبهار بما يأتي من الخارج وإهمال معرفة داخلية قوية. لذلك يحتاج الانفتاح إلى قواعد اختيار تقارن مصادر داخلية وخارجية على معايير معلنة بدلا من جعل أصل الفكرة معيارا للجودة.

وفي المنصات والمنظومات، تصبح الحدود متعددة لا ثنائية. قد تكون الشركة في الوقت نفسه مصدرا للمعرفة لطرف، ومستقبلا من طرف آخر، ومنسقا لقواعد مشاركة بين أطراف لا تتعاقد مباشرة. عندئذ لا يكفي سهم واحد «خارج/داخل». يمكن للباحث رسم شبكة التدفقات والحقوق وآليات الوصول، ثم تحديد مستوى التحليل: مشروع، شركة، منصة، أو منظومة. هذا يمنع نسبة خصائص المنظومة إلى شركة واحدة ويبين أين تقع القدرة على فتح أو إغلاق مسار معين.

التطبيقات الحديثة والاختبار الفاصل

تطبيقات الابتكار المفتوح اليوم تشمل المنصات الرقمية، والبرمجيات مفتوحة المصدر، والمختبرات المشتركة، والتحديات المفتوحة، ومجتمعات المطورين، والتعاون بين الشركات الناشئة والكبيرة، والابتكار مع الجامعات، ومشاركة البيانات أو النماذج تحت ترتيبات حوكمة. ويغير الذكاء الاصطناعي بعض تكاليف البحث والتجريب ويزيد إمكان التعاون على النماذج والبيانات، لكنه يرفع أيضا أسئلة الملكية والسرية والتحقق والمصدر. لا يكفي أن تستخدم الشركة API خارجية لتوصف بالابتكار المفتوح؛ يجب أن يكون هناك تدفق معرفي مقصود داخل عملية الابتكار أو مسار خارجي لاستغلال المعرفة.

الاختبار الفاصل مع القدرة الاستيعابية يسأل: هل أحاول تفسير إدارة الحدود أم قدرة المستقبل على الفهم والاستخدام؟ إذا فتحت شركة تحديا عالميا وجمعت آلاف الحلول، فالابتكار المفتوح يفسر آلية الوصول والتعاون، بينما القدرة الاستيعابية تفسر قدرتها على تقييم الحلول ودمجها. والاختبار الفاصل مع التحالفات هو ما إذا كان جوهر الحجة المعرفة والابتكار عبر الحدود، أم الحوكمة والتبادل والمخاطر في العلاقة نفسها. يمكن أن تعمل النظريات معا، لكن لكل منها وظيفة محددة.

كلمات البحث: Open Innovation، Inbound Open Innovation، Outbound Open Innovation، Coupled Open Innovation، External Search Breadth، External Search Depth، Knowledge Sourcing، Technology Licensing، Open Innovation Ecosystem. للمراجعة، تفيد Dahlander وGann سنة 2010 في أنماط الانفتاح، وWest وBogers سنة 2014 في الاستفادة من المصادر الخارجية، وWest وزملاؤه سنة 2014 في أجندة العقد التالي، وBogers وزملاؤه سنة

2017 في خريطة مستويات التحليل والموضوعات الناشئة. (West et al., 2014; Bogers et al., 2017)

صندوق تطبيقي: هل الحدود مفتوحة فعلا للابتكار؟

اختبار التعرف. شركة تشتري برنامجا جاهزا من مورد وتستخدمه كما هو. لا يكفي ذلك لاعتباره ابتكارا مفتوحا. ابحث عن تدفق معرفة مرتبط بالابتكار أو تعاون يغير الحل أو مسارا خارجيا لاستغلال معرفة داخلية.

اختر ولا تخمن. أطلقت شركة منصة أفكار للعملاء وتلقت 5000 اقتراح. هل هي أكثر انفتاحا وابتكارا؟ افحص كيف اختيرت الأفكار، وما الذي دخل فعلا إلى التطوير، وما قدرة الشركة على الدمج، وما تكلفة البحث. العدد وحده قد يقيس ضوضاء أكثر لا قيمة أكثر.

مواجهة تفسير منافس. نجح مشروع مشترك مع جامعة. هل السبب «الابتكار المفتوح» أم القدرة الاستيعابية؟ حدد موضع الآلية: إذا كان الوصول إلى معرفة بعيدة عبر الشراكة هو الجزء الحاسم، يظهر الانفتاح؛ وإذا كان الاختلاف في فهم المعرفة ودمجها، تظهر القدرة الاستيعابية. قد يعملان معا بشرط فصل القياس.

طبق على بحثك. ارسم حدود المنظمة، وضع سهما لكل تدفق معرفي: إلى الداخل، إلى الخارج، أو متبادل. بجانب كل سهم اكتب المعرفة، والفاعل، والآلية، والحق أو المقابل، والنتيجة الابتكارية المتوقعة. إذا لم تستطع رسم السهم، فقد يكون «الابتكار المفتوح» في عنوانك أوسع من الظاهرة الفعلية.

مثال موثق: لماذا لا تكون زيادة البحث الخارجي مفيدة بلا حدود؟

تقدم دراسة Laursen وSalter سنة 2006 مثالا مفيدا لأنها لا تكتفي بإثبات أن الشركات تستخدم مصادر خارجية. اعتمدت على مسح الابتكار في المملكة المتحدة وعلى عينة فرعية من 2707 شركات تصنيع، وقاست اتساع البحث الخارجي بعدد أنواع المصادر التي تستخدمها الشركة، وعمقه بدرجة الاعتماد المكثف على تلك المصادر. ثم ربطت استراتيجيات البحث بالأداء الابتكاري. وجدت الدراسة أن الاتساع والعمق يرتبطان بالأداء بعلاقة منحنية على شكل U مقلوب: يزداد العائد مع توسيع البحث إلى حد، ثم يمكن أن تتراجع الفائدة عندما تتجاوز المنظمة قدرتها على الانتباه والاختيار والدمج. (Laursen & Salter, 2006)

القيمة النظرية للمثال ليست في نقل شكل العلاقة إلى كل صناعة، بل في إظهار أن الانفتاح يحتاج إلى قدرة داخلية وحدود. إذا أدخل الباحث عدد المصادر بوصفه مقياسا وحيدا للابتكار المفتوح وافترض أثرا خطيا موجبا، فهو يتجاهل تكلفة البحث والتشتت. وإذا أضاف القدرة الاستيعابية، يجب أن يوضح هل تعمل كشرط يسمح بالاستفادة من اتساع المصادر، أم كوسيط يشرح دمج المعرفة، وألا يقيس الاثنين بالأسئلة نفسها عن «التعاون الخارجي».

كما يكشف المثال الفرق بين الوصول والاستغلال. المسح يستطيع أن يرصد مصادر المعرفة ونتائج ابتكارية، لكنه لا يكشف كل العمليات الدقيقة التي حدثت بينهما. ولذلك لا ينبغي تحويل النتيجة إلى برهان مباشر على كل أبعاد القدرة الاستيعابية. الدراسة شاهد موثق على قيمة وتكلفة البحث الخارجي، أما الآليات التفصيلية فتحتاج إلى تصميمات أخرى. هذه القراءة المنضبطة تمنع الأطلس من استخدام أي دراسة ناجحة لتأكيد جميع النظريات المتجاورة في وقت واحد.

حالة افتراضية: شركة دوائية بين خبرة الباحثين ومعرفة الجامعة وترخيص التقنية

تعمل شركة دوائية افتراضية متوسطة الحجم على تطوير علاج لمشكلة مزمنة. لدى فريقها خبرة عميقة في المركبات التقليدية، لكن جامعة محلية نشرت طريقة تحليل جديدة قد تكشف آلية مختلفة. في الاجتماع الأول انقسم الفريق: باحث شاب يرى أن الورقة تغير فهم المشكلة، ومدير مخضرم يعتبرها بعيدة عن خط الإنتاج. في الوقت نفسه تقترح الجامعة مشروعا مشتركا، بينما تعرض شركة ناشئة ترخيص أداة تحليل مبنية على الفكرة نفسها. الحالة لا تفترض أن الانفتاح أو المعرفة الخارجية أفضل؛ المطلوب معرفة أي سؤال نظري يظهر في كل مرحلة.

تبدأ نظرية القدرة الاستيعابية قبل أي تعاقد. هل لدى الشركة معرفة سابقة تسمح بفهم الورقة؟ من تعرف إلى قيمتها؟ هل يستطيع الفريق إعادة شرح المنهج بلغته وإجراء اختبار أولي؟ إذا كان الرفض سببه عدم فهم المفاهيم، فالمشكلة مختلفة عن رفض واع بعد تقييم تقني. يمكن للشركة إنشاء فريق جسر يجمع الباحث الشاب وخبيرا إحصائيا ومدير الإنتاج، ثم توثيق ما يتغير في تفسيرهم بعد سلسلة من التجارب.

إذا أدى العمل المشترك إلى مفهوم جديد يربط بين خبرة الشركة وطريقة الجامعة، تظهر نظرية خلق المعرفة التنظيمية. المطلوب ليس القول إنهم «شاركوا المعرفة»، بل تحديد ما الفكرة الجديدة التي لم تكن موجودة لدى أي طرف بهذه الصيغة، وكيف تشكلت عبر التفاعل، وما الذي صار صريحا أو مجسدا في نموذج أو بروتوكول. قد تكون بعض خبرة المختبر ضمنية وتحتاج إلى ممارسة مشتركة قبل إمكان صياغة قاعدة.

ويظهر الابتكار المفتوح عندما تختار الشركة إدارة حدودها: هل تنفذ المشروع مع الجامعة، أم ترخص الأداة من الشركة الناشئة، أم تكشف جزءا من بياناتها لمجتمع بحثي مقابل حلول، أم تحتفظ بكل العمل داخليا؟ لكل مسار حقوق وتكاليف ومخاطر مختلفة. لا يحسم المنظور الخيار، لكنه يجبر الإدارة على تسمية اتجاه التدفق، وما المعرفة التي ستدخل أو تخرج، ومن يملك النتائج، وكيف ستصل الفكرة إلى السوق.

بعد عام قد ينجح المشروع أو يفشل. النجاح التجاري وحده لا يخبرنا أي نظرية كانت صحيحة. يمكن أن تنجح الشركة لأنها اشترت أداة جاهزة بلا خلق معرفي كبير، أو لأنها استوعبت البحث وولدت معرفة جديدة، أو لأن شراكة مفتوحة سمحت بمسار أسرع. لذلك تحتفظ الدراسة بسجل

زمني: المعرفة قبل التعرض، لحظة التعرف إلى القيمة، مسار الاستيعاب، التغير في المفاهيم، قرار الحدود، ثم الاستخدام. هذا السجل يجعل النظريات قابلة للتمييز بدلا من تجميعها بعد النتيجة.

مقارنة ختامية: أين توجد المعرفة، وما الذي تحاول المنظمة فعله بها؟

إذا كان السؤال عن	المرشح الأقرب	الآلية المركزية	الدليل الفاصل
نشوء معرفة جديدة من التفاعل والخبرة داخل سياق تنظيمي	خلق المعرفة التنظيمية	تحويل وتوسيع المعرفة عبر التفاعل بين الضمني والصريح والسياق	تحديد معرفة جديدة ومسار تشكلها وتوسعها
فهم معرفة خارجية واستخدامها بعد التعرض لها	القدرة الاستيعابية	التعرف إلى القيمة والاكتساب والاستيعاب والتحويل والاستغلال	مصدر خارجي محدد واختلاف موثق في الفهم والاستخدام
إدارة تدفقات المعرفة عبر حدود المنظمة للابتكار	الابتكار المفتوح	تدفقات داخلة وخارجة أو مقترنة بآليات إدارة وحدود	اتجاه التدفق وآلية الحدود والحقوق ومسار الابتكار
التغير الناتج من الخبرة بمرور الزمن	التعلم التنظيمي - الفصل 65	التفسير والتثبيت والاستدعاء وتغير السلوك أو الروتين	خبرة سابقة وتغير لاحق في معرفة أو ممارسة
المعرفة بوصفها أساسا استراتيجيا أو إعادة تشكيل الموارد	الرؤية القائمة على المعرفة/القدرات الديناميكية - الفصل 43	امتلاك المعرفة وتنسيقها واستشعار واغتنام وإعادة تشكيل	نتيجة استراتيجية وقدرة على إعادة التشكيل تتجاوز عملية معرفية محددة

تكشف المقارنة أن كلمة «المعرفة» لا تكفي لاختيار نظرية. قد يكون المصدر داخليا أو خارجيا، وقد يكون السؤال عن النشوء أو الفهم أو التدفق أو الاستعمال أو القيمة الاستراتيجية. ويجب أيضا فصل مستوى التحليل. خلق المعرفة يمكن أن يبدأ بفرد ويتوسع، والقدرة الاستيعابية قد تكون على مستوى وحدة أو منظمة أو علاقة، والابتكار المفتوح قد يمتد إلى شبكة أو منظومة. كل انتقال بين المستويات يحتاج إلى فاعلين وآليات وحدود واضحة.

وتمنع المقارنة خطأ آخر: جعل النظريات الثلاث متغيرات متسلسلة دائما. يمكن أن يحدث خلق معرفة من دون معرفة خارجية، ويمكن استيعاب معرفة خارجية من دون ابتكار مفتوح إذا وصلت عبر علاقة عادية، ويمكن استخدام الابتكار المفتوح للوصول إلى حل جاهز مع خلق معرفي داخلي محدود. الجمع يصبح مبررا فقط عندما يصف النموذج فعلا سلسلة: تدفق خارجي مقصود، ثم استيعاب، ثم إعادة تركيب تنتج معرفة جديدة، مثلا. عندئذ توضع نقاط الفصل بين المفاهيم ومصادر القياس حتى لا تصبح الكلمات أسماء متعددة للعملية نفسها.

المعيار البحثي الحاكم هو قابلية التخطئة. إذا ادعى الباحث أن القدرة الاستيعابية تفسر الاستفادة من معرفة خارجية، يجب أن توجد حالة يمكن أن تفشل فيها العملية رغم الوصول. وإذا ادعى خلق المعرفة، يجب أن يستطيع تحديد ما كان سيجعله يقول إن ما حدث مجرد نقل أو تعلم روتيني. وإذا ادعى الابتكار المفتوح، يجب أن يبين كيف كان سيبدو الابتكار المغلق في الحالة نفسها. بهذه المقارنات تصبح النظرية أداة تفسير لا مفردة إيجابية تضاف إلى العنوان.

ومن المفيد في الدراسات المركبة أن يبني الباحث خريطة زمنية قبل اختيار العلاقات الإحصائية. تبدأ الخريطة بلحظة ظهور المعرفة أو الوصول إليها، ثم تحدد من لاحظها، ومن فهمها، وكيف انتقلت، وأين تغير مضمونها، وأي حدود عبرتها، ومتى دخلت في قرار أو ممارسة. بعد ذلك فقط يسأل أي كيان نظري يملك كل خطوة. قد يظهر أن الابتكار المفتوح يفسر الوصول، والقدرة الاستيعابية تفسر الفهم والدمج، بينما لا توجد حاجة إلى خلق المعرفة لأن المحتوى لم يتغير. وقد يحدث العكس: يولد فريق داخلي معرفة جديدة من خبرة مشتركة من دون أي تدفق خارجي، فتسقط الحاجة إلى الابتكار المفتوح. هذه الخريطة الزمنية تمنع بناء نموذج من أسماء جذابة ثم البحث عن روابط بينها، وتساعد على تحديد مصادر البيانات المناسبة لكل مرحلة. كما تكشف المواضع التي يتعذر فيها الفصل بين الآليات، فيصرح الباحث بهذا التعذر بدلا من إعطاء درجة مستقلة لكل مفهوم. والميزة المنهجية الأهم أنها تجعل التفسير قابلا للمراجعة: يستطيع قارئ آخر أن يتتبع الحدث نفسه ويسأل عند كل انتقال هل الدليل يثبت خلقا للمعرفة، أم استيعابا، أم مجرد نقل، أم عبورا للحدود. بهذا يصبح التكامل بين النظريات نتيجة لتحليل العملية، لا افتراضا سابقا عليها.

ويظل معيار الاقتصاد النظري قائما: إذا حذف كيان من النموذج ولم تفقد الحجة خطوة تفسيرية أو توقعا قابلا للاختبار، فوجوده لا يزيد القوة مهما كثرت الاستشهادات.

خلاصة الفصل

ينقل الفصل سؤال المعرفة من العموم إلى ثلاث عمليات محددة. نظرية خلق المعرفة التنظيمية تفسر كيف يمكن للخبرة والتفاعل والسياق أن يولدوا معرفة جديدة تتوسع من الأفراد إلى مستويات أوسع، مع بقاء الجدل مفتوحا حول بعض صور التحويل وضرورة إثباتها ميدانيا. نظرية القدرة الاستيعابية تفسر لماذا لا تكفي إتاحة المعرفة الخارجية، ولماذا تعتمد الاستفادة منها على المعرفة

السابقة والتعرف إلى القيمة وعمليات الفهم والتحويل والاستغلال. أما الابتكار المفتوح فيعيد تصميم حدود الابتكار نفسها، فيجعل تدفقات المعرفة إلى الداخل والخارج موضوعا للإدارة والبحث، من دون افتراض أن الانفتاح الأقصى هو الخيار الأفضل.

وتتضح الحدود بين هذا الفصل وجيرانه. التعلم التنظيمي في الفصل 65 يملك مسار التغير من الخبرة، والقدرات الديناميكية والرؤية القائمة على المعرفة في الفصل 43 تملكان السؤال الاستراتيجي الأوسع، ونظام الذاكرة التبادلية في الفصل 25 يملك تخصص المعرفة داخل الفريق. وظيفة الفصل 66 هي ملء المسافة بينها: خلق المعرفة، استيعاب الخارج، وإدارة الحدود. المحافظة على هذا التقسيم تمنع أن تصبح كل دراسة عن الابتكار حزمة من المصطلحات المتداخلة.

أما التطبيق الإداري فيبدأ بتشخيص موضع الانقطاع. هل لا تتكون معرفة جديدة لأن الخبرة لا تجد لغة وسياقا؟ هل تصل المعرفة الخارجية لكن لا تفهم أو لا تتحول إلى استخدام؟ هل تحتجز الحدود أفكارا كان يمكن إدخالها أو إخراجها عبر شراكات أفضل؟ لكل عطل أداة مختلفة ومقياس مختلف. وفي الفصل التالي ينتقل الأطلس إلى حقل التسويق والمستهلك والخدمات، بدءا من النية وعدم تحقق التوقعات، حيث يصبح السؤال عن كيفية تشكل القصد ثم مقارنة الأداء المدرك بما كان يتوقعه المستهلك.

المراجع

Apriliyanti, I. D., & Alon, I. (2017). Bibliometric analysis of absorptive capacity. International Business Review, 26(5), 896-907. https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2017.02.007

Bogers, M., Zobel, A.-K., Afuah, A., Almirall, E., Brunswicker, S., Dahlander, L., Frederiksen, L., Gawer, A., Gruber, M., Haefliger, S., Hagedoorn, J., Hilgers, D., Laursen, K., Magnusson, M. G., Majchrzak, A., McCarthy, I. P., Moeslein, K. M., Nambisan, S., Piller, F. T., Radziwon, A., Rossi-Lamastra, C., Sims, J., & Ter Wal, A. L. J. (2017). The open innovation research landscape: Established perspectives and emerging themes across different levels of analysis. Industry and Innovation, 24(1), 8-40. https://doi.org/10.1080/13662716.2016.1240068

Chesbrough, H. W. (2003). Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology. Harvard Business School Press.

Chesbrough, H., & Bogers, M. (2014). Explicating open innovation: Clarifying an emerging paradigm for understanding innovation. In H. Chesbrough, W. Vanhaverbeke, & J. West (Eds.), New frontiers in open innovation (pp. 3-28). Oxford University Press. https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199682461.003.0001

Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. Administrative Science Quarterly, 35(1), 128-152. https://doi.org/10.2307/2393553

Dahlander, L., & Gann, D. M. (2010). How open is innovation? Research Policy, 39(6), 699-709. https://doi.org/10.1016/j.respol.2010.01.013

Gourlay, S. (2006). Conceptualizing knowledge creation: A critique of Nonaka's theory. Journal of Management Studies, 43(7), 1415-1436. https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00637.x

Lane, P. J., Koka, B. R., & Pathak, S. (2006). The reification of absorptive capacity: A critical review and rejuvenation of the construct. Academy of Management Review, 31(4), 833-863. https://doi.org/10.5465/amr.2006.22527456

Laursen, K., & Salter, A. (2006). Open for innovation: The role of openness in explaining innovation performance among U.K. manufacturing firms. Strategic Management Journal, 27(2), 131-150. https://doi.org/10.1002/smj.507

Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. Organization Science, 5(1), 14-37. https://doi.org/10.1287/orsc.5.1.14

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation. Oxford University Press.

Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N. (2000). SECI, Ba and leadership: A unified model of dynamic knowledge creation. Long Range Planning, 33(1), 5-34. https://doi.org/10.1016/S0024-6301(99)00115-6

Nonaka, I., & von Krogh, G. (2009). Tacit knowledge and knowledge conversion: Controversy and advancement in organizational knowledge creation theory. Organization Science, 20(3), 635-652. https://doi.org/10.1287/orsc.1080.0412

Todorova, G., & Durisin, B. (2007). Absorptive capacity: Valuing a reconceptualization. Academy of Management Review, 32(3), 774-786. https://doi.org/10.5465/amr.2007.25275513

Volberda, H. W., Foss, N. J., & Lyles, M. A. (2010). Absorbing the concept of absorptive capacity: How to realize its potential in the organization field. Organization Science, 21(4), 931-951. https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0503

West, J., & Bogers, M. (2014). Leveraging external sources of innovation: A review of research on open innovation. Journal of Product Innovation Management, 31(4), 814-831. https://doi.org/10.1111/jpim.12125

West, J., Salter, A., Vanhaverbeke, W., & Chesbrough, H. (2014). Open innovation: The next decade. Research Policy, 43(5), 805-811. https://doi.org/10.1016/j.respol.2014.03.001

Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. Academy of Management Review, 27(2), 185-203. https://doi.org/10.5465/amr.2002.6587995

الباب 17

التسويق والمستهلك والخدمات

الفصول 67-70

مدخل الباب 17: التسويق والمستهلك والخدمات

يجمع الباب 17 الفصول 67-70 حول سؤال واحد: ما الذي يفسر النية والقيمة والثقة والخدمة وتجربة المستهلك، وأين تنتهي النماذج النفسية وتبدأ العلاقات والأسواق؟ هذه الوحدة هي سبب جمع الفصول في باب واحد؛ فهي لا تفترض أن النظريات متشابهة، بل أن بينها توترا أو تكاملا يسمح للقارئ بمقارنة إجابات مختلفة عن عائلة واحدة من المشكلات.

المحاور التي تضبط القراءة هنا هي: النية والسلوك، التوقع والرضا، الثقة والالتزام، القيمة والخدمة والثقافة الاستهلاكية. ويتغير وزن كل محور بحسب الظاهرة ومستوى التحليل. لذلك لا يقرأ الباب كتاريخ أسماء، ولا كقائمة وصفات، بل كسلسلة من القرارات: ما الوحدة التي يجري تفسيرها؟ ما الآلية المركزية؟ ما النتيجة التي تستطيع النظرية تفسيرها فعلا؟ وما الشروط التي تجعل استخدامها خارج نطاقها الأصلي غير مبرر؟

يحتفظ كل فصل بوظيفة محددة داخل هذا المسار. الفصل 67: المعتقد والاتجاه والمعيار والنية، ثم مقارنة الأداء المدرك بالتوقع لتفسير الرضا وما بعد الشراء.؛ الفصل 68: الثقة والالتزام بوصفهما آليتين مركزيتين للتعاون والاستمرار وتقليل السلوك الانتهازي.؛ الفصل 69: تكوين القيمة بالمشاركة والموارد الفاعلة، وفهم الاستهلاك والهوية والسوق في سياقه الثقافي.؛ الفصل 70: تكامل السلوك المخطط والقبول والتبادل والإشارة والهوية وعدم تحقق التوقعات ومنطق الخدمة بحسب السؤال التسويقي.. هذه الموضوعات متجاورة لكنها غير مترادفة؛ ومن ثم فإن انتقال الباحث من فصل إلى آخر ينبغي أن يستند إلى تغير في السؤال أو الآلية أو المستوى، لا إلى رغبة في زيادة عدد النظريات في الإطار النظري.

تساعد المراجع المؤسسة والامتدادات الرئيسة على فهم هذه الحدود، ومن نقاط الارتكاز في هذا الباب: Ajzen (1991)، Oliver (1980)، Morgan and Hunt (1994)، Zeithaml (1988)، Parasuraman et al. (1988). لا تكفي إحالة واحدة إلى هذه الأعمال للحكم على ملاءمة النظرية، لكنها تذكر القارئ بأن كل بناء داخل الباب له نسب علمي وسؤال أصلي لا ينبغي فصلهما عن الاستخدام المعاصر.

وعند اكتمال هذا المسار ينتقل القارئ إلى الباب 18 (العمليات والجودة والمشروعات وسلاسل الإمداد)، حيث يتغير مركز السؤال من التسويق والمستهلك والخدمات إلى العمليات والجودة والمشروعات وسلاسل الإمداد. تبقى الإحالات إلى الأبواب الأخرى مفتوحة عندما تتجاوز الظاهرة حدود الحقل، لكن القاعدة هي العودة إلى الموطن الأصلي للمعالجة الكاملة. بهذه الطريقة يحافظ الباب على تماسكه ويظل جزءا من شبكة أكبر، ويستطيع القارئ استخدامه منفردا أو ضمن مسار الأطلس الكامل.

الفصل 67

الكيانات النظرية المالكة في هذا الفصل: MT-0059 - نظرية الفعل المعلل؛ MT-0060 - نظرية عدم تحقق التوقعات.

النية وعدم تحقق التوقعات

مدخل: ماذا يحدث قبل الاختيار، وماذا يحدث بعد التجربة؟

قد يعلن مستهلك أنه ينوي شراء خدمة لأن تقييمه لها إيجابي ولأن أشخاصا مهمين له يشجعون هذا الاختيار، ثم لا ينفذ الشراء بسبب ظرف لم يكن تحت سيطرته. وقد يشتري مستهلك آخر الخدمة نفسها وهو يتوقع مستوى محددا من السرعة والجودة، ثم يخرج راضيا أو غير راض بعد أن يقارن ما توقعه بما أدرك أنه حصل عليه. الحالتان تتعلقان بسلوك المستهلك، لكنهما لا تطرحان السؤال النظري نفسه. الأولى تسأل كيف تتحول المعتقدات والتقييمات والضغوط الاجتماعية إلى نية سلوكية، والثانية تسأل كيف تتحول المقارنة بين معيار سابق وخبرة لاحقة إلى حكم بالرضا وما يترتب عليه من نوايا لاحقة.

لهذا يجمع الفصل نظريتين متجاورتين زمنيا من دون دمجهما في نموذج واحد تلقائيا. نظرية الفعل المعلل تملك المسار السابق للسلوك عندما يكون الفعل إراديا بدرجة معقولة: معتقدات سلوكية تقود إلى اتجاه نحو الفعل، ومعتقدات معيارية تقود إلى معيار ذاتي، ثم يسهم الاتجاه والمعيار في تكوين النية التي ترتبط بالسلوك اللاحق. أما نظرية عدم تحقق التوقعات فتنطلق من نقطة لاحقة: توجد توقعات أو معايير قبل الخبرة، ثم يدرك المستهلك أداء المنتج أو الخدمة، ويقارن الاثنين، فيظهر تحقق أو عدم تحقق إيجابي أو سلبي يشارك في تكوين الرضا.

الحد التحريري الأول مع الفصل 63، الذي يملك نظرية السلوك المخطط كاملة. لا يعاد هنا بناء دور التحكم السلوكي المدرك أو تاريخ تطور النظرية المخططة؛ يذكر فقط عندما يصبح نقص السيطرة على السلوك سببا يمنع الفعل المعلل من أن يكون كافيا. والحد الثاني مع الفصل 56، الذي يملك قبول التقنية على مستوى الفرد. وجود نية لاستخدام نظام أو تطبيق لا يجعل الفصل الحالي موطنا ثانيا لنماذج القبول التقني؛ يستخدم الفعل المعلل هنا بوصفه نظرية عامة للسلوك المقصود، بينما يحال تفسير قبول التقنية إلى موطنه الأصلي.

الحد الثالث داخل الفصل نفسه. النية ليست رضا مؤجلا، والرضا ليس اتجاها سابقا للسلوك. قد تتكون نية شراء قوية قبل تجربة المنتج ثم تنخفض بعد عدم تحقق التوقعات، وقد تكون النية الأولية ضعيفة ثم ترتفع بعد تجربة إيجابية. الفصل الجيد بين الزمنين يمنع الباحث من جمع المقاييس في استبانة واحدة ثم قراءة العلاقات كما لو كانت سلسلة حدثت فعلا. لذلك يركز الفصل على الترتيب الزمني، وعلى تعريف موضوع كل تقييم، وعلى الاختبار الفاصل بين تفسير ما قبل الفعل وتفسير ما بعد الخبرة.

نظرية الفعل المعلل

(Theory of Reasoned Action)

المشكلة المؤسسة والأصل العلمي

ظهرت نظرية الفعل المعلل من محاولة بناء صلة أدق بين الاتجاهات والسلوك. كان من السهل القول إن الشخص الذي يحمل اتجاها إيجابيا نحو موضوع ما سيتصرف إيجابيا تجاهه، لكن التنبؤ كان يضعف عندما يقاس الاتجاه على مستوى عام بينما يقاس السلوك على مستوى محدد. عالج فيشباين وأجزن هذه المشكلة بتحديد موضوع السلوك وفعل السلوك وسياقه وزمنه، وبإدخال النية بوصفها المتغير الأقرب إلى الفعل المقصود. المصدر المؤسس الأشمل هو كتابهما سنة 1975، الذي نظم المعتقد والاتجاه والنية والسلوك ضمن برنامج نظري وقياسي مترابط.

الأصل العلمي نفسي اجتماعي، وبالتحديد من أدبيات الاتجاهات واتخاذ القرار والسلوك المقصود. وتصنف في هذا الأطلس نظرية، لأنها تقدم بنيات محددة وعلاقات وآلية قابلة للاختبار، لا مجرد قائمة عوامل. وهي تفترض أن قدرا مهما من السلوك الإنساني يمكن فهمه من خلال المعلومات المتاحة للفرد وتقييمه لنتائج الفعل وإدراكه لما يتوقعه الآخرون المهمون منه، مع الانتباه إلى أن صفة «المعلل» لا تعني أن الإنسان يحسب منفعة رياضية كاملة أو أنه محصن من الانفعال والتحيز.

المفاهيم والافتراضات والآلية التفسيرية

المعتقد السلوكي هو تقدير الفرد لاحتمال أن يؤدي السلوك المحدد إلى نتيجة معينة، أما تقييم النتيجة فهو القيمة الإيجابية أو السلبية التي يمنحها الفرد لتلك النتيجة. يجمع الاتجاه نحو السلوك بين هذين الجانبين على مستوى البديل السلوكي نفسه: هل شراء هذه الخدمة، أو التوصية بهذه العلامة، أو الاشتراك في هذا البرنامج، فعل مرغوب بالنسبة إلى هذا الشخص في هذه الظروف؟ لا ينبغي استبدال هذا المفهوم باتجاه عام نحو الشركة أو القطاع إذا كان السلوك المراد تفسيره أكثر تحديدا.

أما المعتقد المعياري فيتعلق بتصور الفرد أن شخصا أو جماعة مرجعية مهمة تتوقع منه أداء السلوك أو تجنبه، وترتبط به دافعية الامتثال أو الاهتمام بذلك المرجع. ومن هذين العنصرين يتكون المعيار الذاتي، أي الضغط الاجتماعي المدرك المرتبط بالفعل. لا يعني هذا أن المجتمع يجبر الفرد فعليا، بل أن الفرد يدرك توقعا اجتماعيا ويمنحه وزنا. قد يكون الاتجاه الشخصي إيجابيا والمعيار الذاتي سلبيا، أو العكس، ولذلك يجب ألا يدمج الاثنان في مقياس واحد للقبول.

النية السلوكية هي الاستعداد أو القصد المعلن لأداء سلوك محدد، وهي أقرب إلى السلوك من الاتجاه العام. تفترض النظرية أن الاتجاه والمعيار الذاتي يسهمان في تكوين النية، وأن النية ترتبط بالفعل إذا كان الفرد قادرا على تنفيذه وكانت الظروف متوافقة ولم تتغير المعلومات أو الفرص

بصورة جوهرية بين القياسين. هذه الصياغة تجعل الزمن جزءا من النظرية: نية الشراء اليوم لا تعني بالضرورة شراء بعد سنة إذا تغير السعر أو الدخل أو البدائل.

العنصر	السؤال الذي يجيب عنه	خطأ شائع
المعتقد السلوكي	ما النتيجة التي أعتقد أن الفعل سيولدها؟	قياس صورة العلامة العامة بدلا من اعتقاد مرتبط بالفعل.
الاتجاه نحو السلوك	هل أقيم أداء هذا الفعل إيجابيا أم سلبيا؟	استخدام الرضا السابق بديلا عن الاتجاه.
المعتقد المعياري	ماذا أعتقد أن المرجعين المهمين يريدون مني أن أفعل؟	الخلط بين ضغط اجتماعي فعلي وإدراك الفرد له.
المعيار الذاتي	إلى أي حد أشعر بضغط اجتماعي متعلق بالفعل؟	استبداله بالثقافة العامة أو عدد الأصدقاء.
النية	هل أقصد أداء السلوك المحدد في أفق زمني معلوم؟	قياس رغبة عامة بلا فعل أو زمن.
السلوك	هل وقع الفعل فعليا؟	اعتبار النية نفسها سلوكا منجزا.

تعمل الآلية من المعتقدات البارزة لا من جميع الأفكار التي يمكن للمستهلك ذكرها. إذا اعتقد شخص أن الاشتراك في خدمة توصيل سيوفر الوقت لكنه مكلف، فإنه يزن نتيجتين مختلفتين وفقا لتقييمه لهما. وفي الجانب المعياري قد يعتقد أن الأسرة تؤيد الاشتراك بينما الزملاء لا يهتمون. من هذه البنية يتكون اتجاه ومعيار ذاتي، ثم نية. ويقوى التفسير إذا قاس الباحث المعتقدات في مرحلة تمهيدية وحدد البارز منها في المجتمع المستهدف بدلا من نقل قائمة جاهزة من دراسة بعيدة.

من الافتراضات المهمة مبدأ التوافق بين القياسات. ينبغي أن يتطابق الاتجاه والنية والسلوك في الفعل والهدف والسياق والزمن بقدر الإمكان. سؤال «أنا أحب التسوق الإلكتروني» لا يطابق سلوكا هو «شراء دواء من تطبيق محدد خلال الأسبوع القادم». ضعف التوافق قد ينتج ارتباطا منخفضا لا يعني بالضرورة فشل النظرية. كما أن القياس المتزامن للنية والسلوك بعد وقوع الفعل يعكس تبريرا لاحقا أكثر مما يعكس تنبؤا سابقا.

حدود التفسير ومواضع الاستخدام

قوة النظرية في السلوك المقصود الذي يملك الفرد فيه قدرا معقولا من السيطرة. إذا كان السلوك يتوقف على مال أو تصريح أو مهارة أو فرصة لا يملكها الشخص، فقد تتكون نية قوية ولا يحدث الفعل. هذا الحد كان من دوافع تطوير نظرية السلوك المخطط بإضافة التحكم السلوكي

المدرك. لذلك لا يستخدم الفعل المعلل بوصفه الخيار الافتراضي لمجرد وجود متغير اسمه «نية». يسأل الباحث أولا: هل يستطيع المجيب تنفيذ الفعل إذا أراده فعلا؟ وإذا كانت الإجابة غير واضحة، يحال إلى الفصل 63 لفحص النموذج المخطط.

يستخدم الفعل المعلل جيدا عندما تكون المشكلة في تفسير النية تجاه شراء أو توصية أو مشاركة أو تبني سلوك استهلاكي عام، وتكون الاتجاهات والضغوط الاجتماعية معقولة نظريا. ولا يستخدم إذا كان جوهر السؤال عادة تلقائية، أو اندفاعا لحظيا، أو سلوكا مفروضا، أو قرارا يسيطر عليه طرف آخر. كذلك لا تكفي النظرية لتفسير تقييم الخبرة بعد الاستهلاك؛ عندئذ ينتقل السؤال إلى الرضا وعدم تحقق التوقعات أو إلى نظريات أخرى تملك الانفعال أو العدالة أو الإسناد.

النظريات المنافسة والمكملة والاختبار الفاصل

أقرب منافس داخل عائلة السلوك المقصود هو نظرية السلوك المخطط عندما تكون السيطرة غير مكتملة. أما نماذج قبول التقنية في الفصل 56 فتنافس الفعل المعلل فقط عندما يكون موضوع النية تقنية وتكون معتقدات المنفعة أو سهولة الاستخدام جزءا مركزيا من التفسير. والاختبار الفاصل ليس عدد المتغيرات، بل سؤال الآلية: هل المطلوب تفسير نية عامة من اتجاه ومعيار اجتماعي، أم تفسير قبول تقنية بمعتقدات خاصة بخصائص استخدامها، أم تفسير سلوك لا تكفي النية لتنفيذه بسبب التحكم؟

وتكمل نظرية عدم تحقق التوقعات الفعل المعلل زمنيا إذا كانت الدراسة تتبع رحلة المستهلك من ما قبل الشراء إلى ما بعده. يمكن مثلا قياس نية الاشتراك قبل التجربة ثم قياس التوقع والأداء المدرك والرضا بعد شهر، ثم رصد نية التجديد. لكن الجمع بين النظريتين يحتاج إلى مبرر زمني وبيانات متعددة المراحل؛ لا يكفي وضع الاتجاه والرضا والنية في نموذج مقطعي واحد وإعلان أن الرضا «يؤثر» في نية كانت قد قيست في اللحظة نفسها.

التطبيقات الإدارية وبناء نموذج بحثي

إداريا، تساعد النظرية على تشخيص سبب ضعف نية سلوكية بدلا من الاكتفاء بقياسها. إذا كانت النية ضعيفة بسبب اتجاه سلبي، يبحث المسوق عن المعتقدات والنتائج التي تشكل هذا التقييم. وإذا كان الاتجاه إيجابيا لكن المعيار الذاتي سلبيا، تصبح الرسائل الاجتماعية أو شهادات المرجعين أكثر صلة. ولا يعني ذلك التلاعب بالمستهلك؛ الاستخدام المسؤول يقتضي أن تكون المعلومات صحيحة وألا يستغل الضغط الاجتماعي لإخفاء المخاطر أو دفع فئات ضعيفة إلى قرار لا يخدمها.

مثال بحثي مناسب: «أثر الاتجاه نحو الاشتراك والمعيار الذاتي في نية تجديد عضوية خدمة لياقة منزلية: دراسة طولية على المشتركين قبل نهاية العقد». تقاس المعتقدات ذات الصلة بالاشتراك، والاتجاه نحو التجديد، والمعيار الذاتي، ثم النية قبل موعد الانتهاء، وبعده يرصد

التجديد الفعلي من السجلات إن أمكن. الاستخدام الخاطئ هو سؤال من جددوا فعلا عن نيتهم الحالية ثم تفسير التجديد السابق بهذه النية اللاحقة.

التطورات التاريخية وخريطة القراءة

بعد الصياغة المؤسسة، قدمت مراجعة شيبارد وهارتويك وورشاو سنة 1988 تحليلا بعديا لأبحاث النظرية، ووجدت دعما عاما لقدرتها التنبؤية مع ملاحظة أن الباحثين كثيرا ما تجاوزوا شروطها الأصلية. ثم اتسعت العائلة إلى نظرية السلوك المخطط وإلى «مدخل الفعل المعلل» الذي أعاد فيشباين وأجزن عرضه في 2010 بتفصيل أكبر للمكونات التجريبية والآلية والمعيارية والسيطرة. هذه التطورات مهمة لفهم النسب، لكنها لا تمنح الباحث حرية خلط نسخ النظرية في نموذج واحد بلا تحديد.

كلمات البحث المفيدة تظهر في القائمة التالية.

Theory of Reasoned Action; Reasoned Action Approach; Behavioral Intention; Attitude toward the Behavior; Subjective Norm; Behavioral Beliefs; Normative Beliefs; Intention-Behavior Gap; Purchase Intention; Recommendation Intention; Subscription Renewal.

صندوق تطبيقي: هل تفسر نية قابلة للتنفيذ؟

اختبار التعرف. مستهلك يحب علامة غذائية ويقول إنه قد يشتريها يوما ما. هل تكفي هذه العبارة لتطبيق الفعل المعلل؟ لا. يلزم سلوك محدد ونطاق زمني ومعيار اجتماعي أو معتقدات يمكن ربطها بالنية. الاتجاه إلى العلامة قد يكون مدخلا بعيدا لكنه ليس الاتجاه نحو السلوك المطلوب بالضرورة.

اختر ولا تخمن. عميل ينوي الاشتراك في دورة لكنه لا يدفع الرسوم. قارن بين تفسيرين: تغير الاتجاه بعد ظهور معلومات جديدة، أو وجود قيد مالي منع التنفيذ. إذا بقي التقييم والنية قويين بينما ظهر القيد، يصبح تفسير التحكم أو الموارد أقوى من إنقاذ الفعل المعلل بتسمية عدم التنفيذ «ترددا».

اختبار «لأن». أكمل: تتكون نية المستهلك لأداء _____ لأن تقييمه لنتائج هذا الفعل يولد اتجاها _____ ولأنه يدرك أن _____ يتوقعون منه _____. ثم اذكر الشرط الذي يجب أن يبقى متاحا لكي تتحول النية إلى سلوك.

إشارات التحذير. انتبه إذا كانت النية بلا زمن، أو كان الاتجاه عاما بينما السلوك محدد، أو قيس السلوك بالتقرير الذاتي بعد مدة طويلة، أو اعتبر المعيار الذاتي مرادفا للثقافة، أو اختيرت النظرية لسلوك لا يملكه المجيب. كل علامة تعني أن المطابقة بين البناء والسؤال تحتاج إلى مراجعة.

سلم تقويم مصغر. امنح التصميم من 0 إلى 2 في خمسة عناصر: تطابق الفعل والهدف والسياق والزمن، استقلال قياس الاتجاه، استقلال قياس المعيار، قياس النية قبل السلوك، وإمكان رصد السلوك الفعلي. الدرجة لا تثبت السببية لكنها تكشف مواضع الضعف قبل جمع البيانات.

مواجهة تفسير منافس. إذا تنبأ الاتجاه بالنية بقوة لكن السلوك لم يتبعها، لا تستنتج مباشرة أن المستهلك «غير عقلاني». افحص التغير في الظروف والسيطرة والعادة والفرصة. وإذا كان موضوع السلوك استخدام تقنية، افحص ما إذا كان نموذج الفصل 56 يضيف معتقدات خاصة بالتقنية لا يمثلها الاتجاه العام.

طبق على بحثك. اكتب السلوك في جملة واحدة تبدأ بفعل: يشتري، يجدد، يوصي، يشارك. أضف الهدف والسياق والزمن. ثم اكتب نتيجتين يعتقد المستهلك أنه سيحصل عليهما ومرجعين اجتماعيين ذوي صلة. إذا لم تستطع تحديد هذه العناصر، لا تبدأ بصياغة فرضيات الفعل المعلل.

نظرية عدم تحقق التوقعات

(Expectation-Disconfirmation Theory)

المشكلة المؤسسة والأصل العلمي

تبدأ النظرية من ملاحظة أن جودة الأداء وحدها لا تفسر دائما الرضا. قد يتلقى شخصان خدمة متشابهة ويقيماها بصورة مختلفة لأن لكل منهما معيارا سابقا مختلفا. وقد يتحسن الأداء الفعلي من سنة إلى أخرى من دون أن يرتفع الرضا إذا ارتفعت توقعات العملاء بالسرعة نفسها. لذلك كان السؤال المؤسس: كيف تدخل التوقعات السابقة في الحكم اللاحق على الخبرة، وما الدور الذي تؤديه المقارنة بين المتوقع والمدرك في تكوين الرضا؟

يرتبط التأسيس المباشر بمقال ريتشارد أوليفر سنة 1980، الذي اقترح نموذجا معرفيا يجعل الرضا دالة في التوقع وعدم تحقق التوقع، ثم يربط الرضا بتغير الاتجاه ونية الشراء. استندت الدراسة إلى تصميم من مرحلتين حول التطعيم ضد الإنفلونزا، وهو سياق محدد لا يبرر نقل كل العلاقات آليا إلى كل سوق. القيمة المؤسسة للمقال هي بناء سلسلة زمنية بين توقع سابق وخبرة أو إدراك أداء ومقارنة ثم رضا.

أصل النظرية في علم نفس المستهلك وأدبيات المقارنة والتوقع والرضا. ويستخدم الحقل تسميات متقاربة تشير إلى عدم تحقق التوقع أو تحقق التوقع. في هذا الفصل تشير «نظرية عدم تحقق التوقعات» إلى العائلة التي تقارن الأداء المدرك بتوقع سابق لتفسير الرضا. أما نموذج استمرار استخدام نظم المعلومات الذي طوره بهاتاشارجي في 2001 فهو تكييف حقلي لاحق، ويذكر بوصفه امتداد تطبيق لا بوصفه الموطن الأصلي للنظرية.

المفاهيم والافتراضات والآلية التفسيرية

التوقع هو معيار سابق للخبرة، لكنه ليس مفهوما واحدا دائما. قد يكون توقعا تنبؤيا لما يعتقد المستهلك أنه سيحدث، أو توقعا معياريا لما يعتقد أنه ينبغي أن يحدث، أو مستوى مرغوبا أو مقبولا. اختيار النوع يؤثر في العلاقات؛ فالمستهلك قد يتوقع أن يستغرق التوصيل يومين لكنه يرى أنه ينبغي أن يصل في يوم واحد. إذا سأل الباحث عن «التوقعات» من دون تحديد المرجع، فقد يخلط معيارين مختلفين ثم يفسر الفرق خطأ.

الأداء المدرك هو تقييم المستهلك لما حدث في الخبرة، وليس الأداء الموضوعي نفسه بالضرورة. يمكن أن يصل الطلب في 40 دقيقة فعليا لكن المستهلك يدرك الزمن أطول بسبب انتظار غير واضح أو قلق. ولهذا تفيد البيانات التشغيلية في المقارنة لكنها لا تستبدل الإدراك عندما يكون موضوع التفسير هو الرضا. وإذا استخدم الباحث مؤشرا موضوعيا فقط، فهو يختبر علاقة بين الأداء الخارجي والرضا لا عملية عدم التحقق الإدراكية كاملة.

عدم التحقق هو نتيجة المقارنة بين المعيار السابق والأداء المدرك. إذا تجاوز الأداء المتوقع يظهر عدم تحقق إيجابي، وإذا ساواه يظهر تحقق، وإذا قصر عنه يظهر عدم تحقق سلبي. المهم أن هذا البناء نسبي؛ خدمة جيدة بمعيار مطلق قد تنتج عدم تحقق سلبيا إذا كانت الوعود أعلى منها، وخدمة متوسطة قد تنتج عدم تحقق إيجابيا إذا كان المتوقع أدنى. لذلك لا ينبغي تفسير عدم التحقق الإيجابي بأنه جودة مرتفعة في ذاتها.

الرضا حكم تقييمي بعد الخبرة يتعلق بدرجة تحقق أو إشباع ما يهم المستهلك. لا يساوي السرور العابر، ولا الجودة المدركة، ولا الولاء، ولا نية إعادة الشراء. يمكن أن يكون العميل راضيا لكنه يغير المورد لأن السعر ارتفع، أو غير راض لكنه يبقى لغياب بديل. وقد بين أوليفر ودي ساربو سنة 1988، ثم ويستبروك وأوليفر سنة 1991، أن الانفعال والعدالة والإسناد والأداء نفسه يمكن أن تسهم في الرضا إلى جانب عدم التحقق، ولهذا لا تتعامل النظرية الجيدة معه كنتيجة لمعادلة حسابية واحدة فقط.

المفهوم	توقيته	المعنى التشغيلي المقترح	ما لا يساويه
التوقع	قبل الخبرة	معيار محدد لما سيحدث أو ينبغي أن يحدث.	الوعد التسويقي نفسه أو الرضا السابق.
الأداء المدرك	بعد الخبرة	تقييم المستهلك لما حصل عليه فعليا.	المؤشر التشغيلي الموضوعي فقط.
عدم التحقق	بعد المقارنة	مدى تجاوز الأداء للتوقع أو مطابقته أو قصوره عنه.	الجودة أو الرضا في حد ذاتهما.
الرضا	بعد التقييم	حكم على تحقق الخبرة أو إشباعها.	الولاء أو نية التكرار أو الانفعال منفردا.

تفترض الآلية في أبسط صورها وجود معيار سابق يمكن استدعاؤه، ثم خبرة تسمح بتقييم الأداء، ثم مقارنة بين الاثنين، ثم حكم بالرضا. لكن الأدبيات أظهرت أن المسار ليس دائما خطيا. فقد تؤثر التوقعات مباشرة في إدراك الأداء عبر الاستيعاب؛ أي يميل المستهلك إلى قراءة الخبرة بما ينسجم جزئيا مع توقعه. وقد يحدث العكس في بعض تصورات التباين عندما تكبر الفجوة فيصبح الاختلاف أكثر بروزا. لذلك يجب ألا يضع الباحث معادلة «الأداء ناقص التوقع» ويعاملها كحقيقة نفسية مكتملة.

قدمت تشرتشل وسوربرينانت سنة 1982 اختبارا مهما لدور الأداء وعدم التحقق، ووجدت أن نمط العلاقات يختلف باختلاف نوع المنتج والسياق. ثم بين تسي وويلتون سنة 1988 أن الأداء المدرك يمكن أن يملك أثرا مباشرا في الرضا إلى جانب التوقع وعدم التحقق. وتوسع سبرينغ وماكنزي وأولشفسكي سنة 1996 بإدخال معايير أخرى مثل الرغبات، بما يوضح أن معيار المقارنة قد لا يكون توقعا واحدا. هذه التطورات لا تلغي النظرية، لكنها تمنع تقديم النسخة الأبسط بوصفها قانونا عاما.

القياس: مباشر أم حساب فرق؟

يمكن قياس عدم التحقق مباشرة بسؤال المستهلك عما إذا كانت الخبرة تجاوزت ما توقعه أو طابقته أو قصرت عنه. ويمكن قياسه بطريقة طرحية بحساب الفرق بين درجة الأداء ودرجة التوقع. الطريقتان ليستا بديلين متطابقين. القياس المباشر يلتقط المقارنة كما يدركها الشخص، لكنه قد يقترب لغويا من الرضا إذا صيغ بصورة تقييمية. أما الفرق الحسابي فيفترض أن المقياسين متكافئان وأن طرحهما يمثل العملية النفسية، ويورث مشكلات ثبات درجات الفرق وتفسيرها.

طريقة القياس	ميزتها	مخاطرها	متى تكون مفيدة
عدم تحقق مدرك مباشر	يسأل عن المقارنة كما يتذكرها المستهلك.	قد يتداخل مع الرضا أو يتأثر بالحكم اللاحق.	عندما تكون المقارنة نفسها موضوع الدراسة.
فرق الأداء - التوقع	يحافظ على قياسين منفصلين ويمكن ربطهما ببيانات زمنية.	يفترض تكافؤ المقاييس وقد يخفي اختلاف نوع التوقع.	عندما تقاس التوقعات فعلا قبل الخبرة.
تجربة مضبوطة	تسمح بتغيير التوقع أو الأداء وفحص الأثر.	قد تقل واقعية السياق أو مدة الخبرة.	لاختبار الآلية والتمييز بين الاستيعاب والتباين.
تتبع طولي	يحافظ على ترتيب التوقع ثم الخبرة ثم الرضا.	مكلف ويتعرض للفقد وتغير الظروف.	للخدمات المتكررة والاشتراكات والعلاقات طويلة الأجل.

تؤكد المراجعات الحديثة أهمية هذا القرار القياسي. ففي تحليل بعدي لتطبيق النموذج في الخدمات العامة، وجد تشانغ وزملاؤه سنة 2022 أن نوع التوقع وطريقة تشغيل عدم التحقق يؤثران في أحجام العلاقات المقدرة. وفي التحليل البعدي الواسع المنشور في 2026 عن رضا المستهلك، جمع شيبلر ولي وبرودبك 150 سجلا بإجمالي 58597 مشاركا، ووجدوا علاقة قوية بين عدم التحقق والرضا، مع دليل عام على أثر استيعابي إيجابي للتوقعات وعدم وجود دعم عام لتأثير تباين مباشر. كما حذروا من الخلط بين عدم التحقق المدرك والرضا بسبب ارتفاع الارتباط بينهما ومن الحاجة إلى تصميمات تجريبية أقوى.

حدود التفسير ومواضع الاستخدام

الحد الأول هو الزمن. إذا سئل العميل بعد الخدمة عن «ما الذي كنت تتوقعه قبلها؟» ثم سئل في الاستبانة نفسها عن الأداء والرضا، فقد يعيد بناء توقعه السابق في ضوء النتيجة التي عاشها. هذا الانحياز يجعل ترتيب المتغيرات النظري أقوى من ترتيب البيانات الفعلي. الأفضل، حيثما أمكن، قياس التوقع قبل الخبرة ثم الأداء والرضا بعدها. وإذا تعذر ذلك، يصرح الباحث بأن التوقع مستعاد بأثر رجعي ولا يقدم النموذج بوصفه اختبارا زمنيا كاملا.

الحد الثاني هو تغير التوقعات عبر الخبرات المتكررة. عميل الفندق الذي زاره عشر مرات لا يحمل بالضرورة معيارا ثابتا؛ كل تجربة تعدل ما يتوقعه لاحقا. وفي الخدمات المستمرة قد يصبح

الرضا السابق سببا في التوقع الجديد، ثم تؤثر الخبرة الجديدة في الرضا التالي. لذلك تحتاج الدراسات المتكررة إلى نماذج زمنية أو على الأقل تحديد أي دورة استهلاك تقاس. وقد بين ميتال وكومار وتسيروس سنة 1999 أن علاقات أداء الصفات والرضا والنوايا يمكن أن تتغير مع الزمن داخل نظام استهلاك ممتد.

الحد الثالث أن الرضا متعدد الأسباب. العدالة في السعر، وإسناد الخطأ، والانفعال، والندم، والمقارنة ببدائل لم تختر، والعلاقة السابقة بالعلامة قد تغير الحكم. فإذا كانت المشكلة البحثية عن سبب غضب عميل من فشل خدمة رغم تعويضه، قد تحتاج نظرية العدالة أو الإسناد إلى دور أقوى. وإذا كان السؤال عن الولاء طويل الأجل، فالرضا قد يكون سابقا مهما لكنه لا يملك وحده كل الآلية. وظيفة عدم التحقق هي تفسير المقارنة المرجعية، لا امتلاك كل ظاهرة ما بعد الشراء.

تستخدم النظرية عندما يكون للخبرة معيار سابق معقول، ويمكن تحديد الأداء المدرك، ويكون الرضا أو التقييم اللاحق نتيجة مركزية. تناسب المنتجات والخدمات والاشتراكات والسياحة والتعليم والخدمات العامة وغيرها بشرط ملاءمة المجيب والتوقيت. ولا تستخدم عندما لا توجد خبرة سابقة أو لاحقة يمكن فصلها، أو عندما يكون «التوقع» في الحقيقة جودة مرغوبة ثابتة لا توقعا، أو عندما يطلب الباحث من غير المستخدمين تقييم عدم تحقق تجربة لم يعيشوها.

النظريات المنافسة والمكملة والاختبار الفاصل

ينافس تفسير الأداء المباشر نظرية عدم التحقق إذا كان الرضا يتحرك أساسا مع جودة ما حصل عليه العميل بصرف النظر عن توقعه السابق. وقد أظهرت دراسات مؤسسة أن الأداء يملك في بعض السياقات أثرا مباشرا مهما. ويظهر تفسير العدالة عندما يقارن المستهلك مدخلاته ومخرجاته بما يراه منصفا، ويظهر الإسناد عندما يصبح سؤال المسؤولية عن النجاح أو الفشل مركزيا. الاختبار الفاصل يسأل: إذا ثبتنا الأداء قدر الإمكان وغيرنا التوقع السابق، هل يتغير الرضا عبر المقارنة؟ وإذا ثبتنا التوقع وغيرنا الأداء، هل يبقى عدم التحقق وسيطا ذا معنى أم يكفي الأداء؟

وتكمل النظرية الفعل المعلل عندما نريد تفسير نية لاحقة مثل إعادة الشراء أو التوصية بعد الرضا. لكنها لا تستبدله. الرضا قد يؤثر في اتجاه لاحق أو نية لاحقة، لكن بناء سلسلة من التوقع إلى عدم التحقق إلى الرضا ثم النية يتطلب تحديد أن النية المقاسة لاحقة للخبرة. ويمكن أيضا أن تعمل السمعة أو الثقة أو الالتزام في علاقات طويلة الأجل، وهو ما سيعالجه الفصل 68 في موطنه الخاص بدلا من توسيع عدم التحقق ليشمل كل أسباب استمرار العلاقة.

التطبيقات الإدارية وبناء نموذج بحثي

إداريا، أهم تطبيق للنظرية ليس خفض التوقعات كي «نفاجئ» العملاء. خفض الوعود بصورة مصطنعة قد يقلل الجاذبية قبل الشراء ويضر الثقة. الاستخدام الأفضل هو مواءمة الوعد مع الأداء،

وفهم أي معايير يبني عليها العملاء تقييمهم، وتحديد الصفات التي تحدث أكبر عدم تحقق سلبي. إذا كانت المنظمة تعد بالتوصيل خلال 24 ساعة بينما نظامها يحقق ذلك في 60 بالمئة، فالمشكلة ليست «توقعات مرتفعة» للمستهلك بل فجوة بين الوعد والقدرة التشغيلية.

في الخدمات، تفيد خرائط رحلة العميل في تحديد نقاط المقارنة. قد يكون الحجز أعلى من المتوقع لكن الانتظار أقل، أو العكس. لا ينبغي حساب متوسط واحد يخفي أن عدم تحقق صفة حرجة يهيمن على الحكم. ويمكن ربط بيانات العمليات مثل زمن الانتظار أو نسبة الأخطاء بتقييم الأداء المدرك لمعرفة أين تتباعد الخبرة الموضوعية عن الإدراك. هذه المقارنة تساعد على التمييز بين مشكلة تنفيذ ومشكلة تواصل أو شفافية.

مثال لنموذج بحثي: «أثر عدم تحقق توقعات زمن الاستجابة ودقة الحل في رضا عملاء مركز خدمة مصرفي، مع اختبار أثر الأداء المدرك المباشر». تقاس التوقعات قبل بدء التعامل أو من عينة مسجلة عند فتح الطلب، ثم تجمع بيانات الأداء المدرك والرضا بعد إغلاقه، ويستخرج زمن الاستجابة الفعلي من النظام. يسمح التصميم بمقارنة 3 مستويات: الأداء الموضوعي، الأداء المدرك، والفجوة مع التوقع. الاستخدام الخاطئ هو سؤال العميل بعد الإغلاق عن كل المتغيرات ثم حساب فرق وإعلانه سببا للرضا من دون مناقشة إعادة بناء الذاكرة.

في التجارة الإلكترونية، يمكن أن تتشكل التوقعات من صفحة المنتج والتقييمات ومواعيد الشحن وسمعة المنصة. إذا بالغت الصور في جودة منتج، قد يكون الأداء المادي مقبولا لكنه أقل من معيار صنعته الرسالة التسويقية. وفي الخدمات المدعومة بالذكاء الاصطناعي، قد يرفع وصف الأداة بأنها «ذكية» توقع الدقة أو الفهم؛ عندئذ ينبغي فصل جودة المخرج الفعلية عن التوقع الذي صنعته التسمية. لا يبرر ذلك إعادة شرح قبول التقنية، لأن السؤال هنا عن تقييم خبرة لاحقة لا عن نية التبني الأصلية.

تحتاج إدارة الشكاوى إلى فهم موقع عدم التحقق. شكوى العميل قد تبدأ من فشل الأداء، لكن استجابة الشركة تخلق خبرة ثانية وتوقعا جديدا للتعويض. يمكن أن ينتج رضا عن معالجة الشكوى حتى إذا بقي الرضا عن الخدمة الأصلية منخفضا. لذلك يحدد الباحث موضوع الرضا: عن المنتج، أم عملية الاسترداد، أم استجابة الموظف، أم العلاقة الكلية؟ خلط المستويات يسمح للنظرية بتفسير كل شيء ظاهريا ويضعف فائدتها.

القياس والنمذجة المتقدمة

في النماذج الكمية، لا يوصى بتحويل درجات التوقع والأداء إلى فرق ثم إدخال المكونات والفرق معا بلا فحص للتعدد الخطي ومعنى المعاملات. يمكن اختبار نماذج بديلة: الأداء والتوقع كمتنبئين مستقلين، عدم تحقق مدرك كوسيط، أو تصميم تجريبي يغير التوقع. اختيار النموذج يجب أن يعكس السؤال النظري لا سهولة البرنامج الإحصائي. وإذا كانت التوقعات والأداء متعددي الصفات، ينبغي التحقق من أن المقارنة تتم على الصفات نفسها قبل تجميعها.

وفي النماذج البنيوية، ارتفاع الارتباط بين عدم التحقق والرضا يفرض اختبار التمايز المفاهيمي والقياسي. بند مثل «كانت الخدمة أفضل مما توقعت وأنا سعيد بها» يقيس المقارنة والرضا معا ويضمن ارتباطا مرتفعا بالتعريف. الأفضل أن تصاغ بنود عدم التحقق حول مقارنة الأداء بالمعيار، وبنود الرضا حول الحكم على الخبرة، وأن يفحص النموذج البدائل، لا أن يعتمد فقط على مؤشرات ملاءمة كلية جيدة.

في الدراسات متعددة الثقافات، قد يختلف استخدام طرفي المقياس وتفسير كلمة «توقع» ومستوى التعبير عن الرضا. لذلك لا تكفي ترجمة الأداة ترجمة لغوية. يفحص الباحث التكافؤ المفاهيمي ونوع التوقع وسياق الخدمة، ويختبر ثبات القياس إذا أراد مقارنة مجموعات. كما يجب الحذر من استنتاج أن ثقافة ما «أعلى توقعا» من فرق متوسط قد ينتج من طريقة استخدام المقياس أو اختلاف معايير الجودة المتاحة.

وفي البحوث الإدارية، يمكن توسيع النظرية بحذر إلى رضا الموظف أو المواطن أو المستفيد عندما توجد بنية توقع - أداء - مقارنة، لكن ذلك لا يجعلها نظرية عامة لكل رضا. التحليل البعدي للخدمات العامة الذي قدمه تشانغ وزملاؤه سنة 2022 قدم دعما للعلاقات الأساسية، وفي الوقت نفسه أظهر أن تصميم الدراسة وطريقة القياس يغيران النتائج. هذا يوضح قيمة نقل النظرية مع إعادة اختبار شروطها بدلا من نسخ بنود رضا العملاء إلى سياق مختلف.

أما إداريا، فإدارة التوقع لا تعني إضعاف الوعد، بل جعل الوعد قابلا للتنفيذ وقابلا للفهم. يمكن للمنظمة أن تميز بين حد الخدمة المضمون والوقت المتوقع والنطاق الذي قد يتغير بسبب ظروف معلنة. هذا الوضوح يحسن معيار المقارنة ويقلل عدم التحقق الناتج من غموض الرسالة. وعندما يقع فشل، تصبح استعادة الخدمة خبرة جديدة لها توقعات خاصة: سرعة الاعتراف بالمشكلة، وعدالة التعويض، ووضوح الإجراء. لذلك ينبغي ألا تخلط لوحة متابعة الرضا بين تقييم الخدمة الأصلية وتقييم معالجة الفشل. ويمكن للمدير مقارنة المواقع أو الفروع التي تحقق أداء موضوعيا متقاربا لكن رضاها مختلف، ثم فحص ما إذا كانت الفروق في الوعود أو الاتصال أو توقعات الشرائح تفسر جزءا من الفجوة. هذه الممارسة تحول النظرية من أداة لقياس الرضا بعد وقوعه إلى أداة لضبط سلسلة الوعد والتنفيذ والتقييم. ويفيد أيضا تسجيل مصدر التوقع في كل حالة، لأن توقعا صنعته الشركة يختلف إداريا وأخلاقيا عن توقع تكون من إشاعة أو تجربة منافس في السوق.

ويقدم التحليل البعدي الحديث لشيبلر وزميليه دلالة منهجية إضافية. فالعلاقة الموجبة بين التوقع والرضا كانت أقوى في التوقعات التنبؤية مقارنة بالمعيارية، وأقوى في الخدمات مقارنة بالسلع، كما اختلفت بحسب التصميم المقطعي والطولي والتجريبي. هذا يعني أن عبارة «التوقعات تؤثر في الرضا» غير كافية من دون وصف نوع التوقع وطبيعة العرض وتصميم الدراسة. كما أن قوة ارتباط عدم التحقق بالرضا لا تعفي من اختبار التمايز؛ بل تجعل الاختبار أكثر ضرورة. إذا كان

البناءان لا يمكن فصلهما قياسيا، فإن النموذج قد يبدو ناجحا بسبب تشابه صياغة البنود لا بسبب كشف آلية مقارنة مستقلة.

تكتسب هذه النقاط أهمية جديدة في الأسواق الرقمية لأن التوقعات تتغير بسرعة بفعل المقارنات الفورية. يستطيع المستهلك رؤية زمن التسليم المتوقع، وتقييمات آلاف المستخدمين، وسعر المنافس، وسياسة الاسترجاع قبل الضغط على زر الشراء. هذه الشفافية لا تلغي عدم التحقق؛ إنها تزيد عدد المعايير المحتملة وتسرع تحديثها. وفي خدمات الذكاء الاصطناعي قد تتشكل توقعات مبالغ فيها من المصطلحات التسويقية أو من تجربة نموذج مختلف، ثم تقارن بمخرج يعتمد على جودة البيانات والسياق. على الباحث أن يحدد الخدمة التي ولدت التوقع والخبرة التي اختبرته، وألا يعامل «الذكاء الاصطناعي» فئة واحدة ذات أداء متجانس.

في الدراسات الطولية، يمكن بناء سجل حدثي بدلا من الاعتماد على ذاكرة شاملة. يسجل الباحث توقع العميل عند الحجز، ثم الأداء الموضوعي والمدرك بعد نقطة الخدمة مباشرة، ثم الرضا، ثم السلوك اللاحق مثل إعادة الشراء أو الشكوى. وإذا كانت الخدمة متكررة، تكرر الدورة وتسمح البيانات بفحص ما إذا كان رضا الجولة الأولى يرفع توقع الجولة الثانية أو يخفضه. هذا التصميم يوضح التغذية الراجعة التي تختفي في النموذج المقطعي. كما يسمح بالفصل بين أثر تحسن الأداء وأثر تعلم العميل لما يمكن توقعه. وعند وجود فقد في المتابعة، يجب فحص ما إذا كان المنسحبون أكثر سخطا أو أقل استخداما، لأن حذفهم قد يرفع تقدير الرضا ويغير العلاقات.

ويزداد ذلك أهمية عندما تكون الخدمة متكررة، لأن الخبرة السابقة تعيد تشكيل التوقع اللاحق، فتتحول العلاقة من مقارنة واحدة إلى دورة تعلم استهلاكي ينبغي تتبعها زمنيا بدل اختزالها في متوسط رضا نهائي عند نهاية الدراسة.

يتطلب الفصل بين الرضا والجودة اهتماما خاصا في الخدمات. الجودة المدركة قد تمثل حكما أوسع أو أكثر استقرارا على تفوق الخدمة، بينما الرضا حكم مرتبط بتجربة أو مجموعة تجارب ويمكن أن يتأثر بالتوقع والانفعال والعدالة. إذا سأل الباحث «الخدمة عالية الجودة وأنا راض عنها» في بند واحد، فلن يعرف أي بناء يفسر الآخر. كما أن الأداء المدرك ليس مرادفا للجودة الكلية؛ قد يقيم العميل سرعة الاستجابة، ودقة الحل، واللباقة، ثم يكون منها حكما مركبا. لذلك ينبغي تحديد مستوى الصفة ومستوى الخبرة ومستوى العلاقة قبل تصميم المقياس، وعدم نقل مقاييس جودة الخدمة إلى خانة الأداء في النظرية من دون حجة مفاهيمية.

ومن المهم التمييز بين التوقع وبين منطقة القبول. قد لا يحمل المستهلك رقما واحدا دقيقا لما سيحدث، بل نطاقا يعد الأداء داخله مقبولا. في خدمة توصيل مثلا قد يرى أن الوصول بين 30 و45 دقيقة طبيعي، وأن 50 دقيقة تأخير بسيط، وأن 90 دقيقة فشل واضح. إذا أجبر المقياس هذا المستهلك على اختيار توقع واحد ثم حسب الفرق الحسابي، فقد يصنع عدم تحقق لا يعكس تجربته. لهذا يمكن في بعض الدراسات إضافة حدود مقبولة أو سؤال عن أقل وأعلى أداء مقبول، مع

الحفاظ على التوقع المركزي مستقلا. هذه الإضافة ليست جزءا إلزاميا من النظرية، لكنها تساعد عندما تكون الأحكام قائمة على نطاقات لا نقاط منفردة.

كما أن عدم التحقق قد يكون غير متماثل. الخيبة من أداء أقل من المتوقع قد تؤثر في الرضا ونية التكرار بدرجة أكبر من أثر تجاوز مماثل للتوقع في الاتجاه الإيجابي، وخصوصا عندما يتعلق القصور بصفة أساسية أو بوعد صريح. أظهرت دراسة أندرسون وسوليفان أن الجودة التي تقل عن التوقعات يمكن أن تكون أشد أثرا في الرضا ونوايا إعادة الشراء من الجودة التي تتجاوزها. لا يحول هذا النمط إلى قانون ثابت، لكنه يدعو إلى اختبار اللاخطية وعدم الاكتفاء بعلاقة خطية متماثلة حول نقطة الصفر. وفي الإدارة يعني ذلك أن معالجة حالات الفشل الحرجة قد تكون أهم من إضافة تحسينات صغيرة إلى صفات تجاوزت الحد المقبول بالفعل.

من القضايا التي تحتاج إلى ضبط نوع التوقع أنه قد يتكون من مصادر متعددة في الوقت نفسه. الإعلان يصنع وعدا ضمنيا أو صريحا، والخبرة السابقة تبني توقعا شخصيا، والتقييمات الإلكترونية تضيف معيارا اجتماعيا، والسعر قد يعمل إشارة إلى الجودة. إذا تعارضت هذه المصادر، لا يعرف الباحث أي معيار استعمله المستهلك فعلا في المقارنة. لذلك تفيد المقابلات التمهيدية أو الأسئلة المنفصلة في تحديد المرجع الأكثر حضورا، بدلا من افتراض أن كل توقعات ما قبل الشراء بناء واحد متجانس. ويمكن أن يتغير المرجع بين صفات المنتج نفسه؛ فقد يبني العميل توقع السرعة من وعد الشركة، وتوقع الدقة من خبرته السابقة، وتوقع حسن المعاملة من معايير اجتماعية عامة.

تطور النظرية وخريطة القراءة

تبدأ القراءة بمقال أوليفر سنة 1980 لفهم النموذج المعرفي الأصلي، ثم تشرتشل وسوربرينانت سنة 1982 لرؤية اختلاف الدور النسبي للتوقع والأداء وعدم التحقق، ثم تسي وويلتون سنة 1988 لمقارنة صيغ تكوين الرضا. يضيف أوليفر ودي ساربو في السنة نفسها محددات مثل الإسناد والعدالة، وتوضح دراسة أندرسون وسوليفان الميدانية الواسعة سنة 1993 أن جودة الأداء وعدم التحقق يعملان في سوق فعلي وبأن أثر القصور عن المتوقع قد يكون غير متماثل مع تجاوزه.

بعد ذلك، تقدم سبرينغ وزملاؤه سنة 1996 مراجعة بنائية لمعايير المقارنة، وتوضح أعمال ميتال وزملائه البعد الزمني، بينما يلخص شيمانسكي وهنارد سنة 2001 الأدلة البعدية على محددات الرضا ويجدان أن عدم التحقق والعدالة من أقوى الارتباطات في المتوسط. ثم ينقل بهاتاشارجي سنة 2001 المنطق إلى استمرار استخدام نظم المعلومات، مع تغير مهم من قبول أولي إلى استمرار بعد الخبرة. وأخيرا يقدم شيبلر وزملاؤه في 2026 تحليلا بعديا حديثا يعيد تقييم التوقع والأداء وعدم التحقق على قاعدة أدلة أكبر ويعيد فتح سؤال استقلال عدم التحقق عن الرضا.

كلمات البحث الإنجليزية تظهر في القائمة التالية. ويضاف إليها نوع الخدمة أو المنتج ومتغير ما بعد الشراء الذي يهم الدراسة، مع تجنب البحث بكلمة الرضا وحدها لأنها تستدعي أدبيات أوسع من النظرية.

Expectancy-Disconfirmation Theory; Expectation-Disconfirmation; Expectation Confirmation; Perceived Disconfirmation; Customer Satisfaction; Performance Expectations; Perceived Performance; Satisfaction Formation; Assimilation Effect; Contrast Effect.

صندوق تطبيقي: هل الرضا ناتج عن الأداء أم عن المقارنة؟

اختبار التعرف. حصل عميل على توصيل خلال ساعتين وشعر بعدم الرضا. لا تقل إن الأداء ضعيف قبل معرفة المعيار. إذا كان الوعد 30 دقيقة، يوجد عدم تحقق سلبي محتمل. وإذا كان الوعد 4 ساعات، فابحث عن صفة أخرى أو تفسير آخر. أداء واحد قد يحمل معنى مختلفا أمام توقعين مختلفين.

اختر ولا تخمن. تحسن رضا العملاء بعد تحديث خدمة. التفسير الأول تحسن الأداء، والثاني أن حملة سابقة خفضت أو أعادت ضبط التوقعات. قارن الأداء الفعلي والمدرك والتوقع قبل وبعد. إذا تغير الرضا مع الأداء مع ثبات التوقع، يقوى تفسير الأداء؛ وإذا تغيرت المقارنة مع ثبات الأداء، يصبح عدم التحقق أكثر إفادة.

اختبار «لأن». أكمل: كان العميل راضيا لأن أداء _____ الذي أدركه بعد التجربة _____ توقعه السابق البالغ _____. ثم اذكر دليلا مستقلا يثبت أن التوقع سبق الخبرة ولم يعاد بناؤه بعدها.

إشارات التحذير. انتبه إذا قيس التوقع بعد الخدمة فقط، أو استخدمت الجودة بديلا عن الأداء، أو صيغ عدم التحقق بعبارة تتضمن «راض»، أو حسب فرق بين مقياسين غير متكافئين، أو استنتج الولاء من الرضا وحده، أو تجاهلت الصفات الحرجة خلف المتوسط العام.

سلم تقويم مصغر. امنح التصميم من 0 إلى 2 في ستة عناصر: وضوح نوع التوقع، سبقه الزمني، تطابق صفات التوقع والأداء، استقلال قياس عدم التحقق، استقلال قياس الرضا، واختبار الأداء المباشر أو تفسير منافس. عالج العنصر الأدنى قبل إضافة مزيد من المتغيرات إلى النموذج.

مواجهة تفسير منافس. عميل غير راض لأن شركة الطيران ألغت الرحلة. قد يكفي الأداء الفاشل، وقد يزيد عدم التحقق إذا كانت الشركة وعدت بموثوقية عالية، وقد تدخل العدالة إذا اختلف التعويض. صمم البيانات بحيث لا يصبح كل تفسير اسما مختلفا للنتيجة نفسها: سجل الوعد، والحدث، والتعويض، والتقييمات المنفصلة.

طبق على بحثك. اختر خبرة واحدة لها نقطة بداية ونهاية. اكتب التوقع الذي يمكن قياسه قبلها، ومؤشر الأداء الموضوعي إن وجد، وتقييم الأداء المدرك، وطريقة قياس عدم التحقق، وتعريف

الرضا. ثم حدد النتيجة اللاحقة التي ستراقبها، مثل نية التجديد أو الشكوى، من دون إدخالها داخل مقياس الرضا نفسه.

مثال موثق: من توقع التطعيم إلى الرضا ونية السلوك

في الدراسة المؤسسة سنة 1980 استخدم أوليفر سياق التطعيم ضد الإنفلونزا ضمن تصميم ميداني من مرحلتين لفحص التوقع وعدم التحقق والرضا وتغير الاتجاه والنية. القيمة التعليمية ليست في موضوع التطعيم نفسه، بل في ترتيب القياس: توجد متغيرات سابقة للخبرة ثم حكم لاحق. هذا الترتيب يذكر الباحث بأن «ما قبل» و«ما بعد» ليسا تسميات نظرية فقط، بل متطلب تصميم. ولا ينبغي نسخ علاقات الدراسة إلى شراء سيارة أو خدمة مصرفية من دون فحص اختلاف المخاطر وتكرار الخبرة وإمكان المقارنة.

تسمح الدراسة أيضا برؤية الجسر بين نظريتي الفصل من دون دمجهما. قبل الخبرة يمكن أن تكون النية نتيجة لاتجاه ومعيار اجتماعي، وبعد الخبرة يمكن للرضا المتشكل من الأداء وعدم التحقق أن يعدل الاتجاه أو النية اللاحقة. لكن كل سهم يحتاج إلى زمن مستقل. إذا قاس الباحث الاتجاه والنية والرضا في نهاية التجربة فقط، فهو لا يعيد التصميم المؤسس، بل يبني لقطة إدراكية ينبغي تفسيرها بحدودها.

حالة افتراضية: اشتراك تعليمي بين قرار أول وتجديد لاحق

تعلن منصة افتراضية اسمها «مدار» عن برنامج مهني مدته 3 أشهر. قبل التسجيل، يرى الموظف سامي أن البرنامج مفيد لمساره، ويعتقد أن زملاءه ومديره يشجعون الحصول على الشهادة، فيتكون لديه اتجاه إيجابي ومعيار ذاتي داعم ونية قوية للاشتراك. لكنه لا يسجل فورا لأن جهة عمله لم توافق بعد على دفع الرسوم. هنا يوضح الفعل المعلل تكوين النية، لكن عدم التنفيذ يكشف حد السيطرة ولا يصح تفسيره بتغير الاتجاه ما لم توجد بيانات تدعم ذلك.

بعد أسبوع توافق جهة العمل ويسجل سامي. كان يتوقع لقاءين مباشرين أسبوعيا، وردا على الأسئلة خلال 12 ساعة، وأمثلة تطبيقية من قطاعه. خلال الشهر الأول وجد اللقاءات جيدة لكن الرد يستغرق 36 ساعة، والأمثلة عامة. الأداء المدرك إذن متعدد الأبعاد؛ بعضه يطابق التوقع وبعضه يقصر عنه. إذا سألته المنصة سؤال رضا عاما فقط، فلن تعرف أي مقارنة صنعت الحكم. لذلك تجمع التوقعات مسبقا، ثم الأداء المدرك وعدم التحقق لكل صفة، ثم الرضا عن التجربة الكلية.

في الشهر الثالث يتحسن الرد إلى 8 ساعات وتضاف أمثلة قطاعية. قد يرتفع الرضا لأن الأداء تحسن، ولأن عدم التحقق السلبي تحول إلى إيجابي. وبعد ذلك تقاس نية التجديد. إذا استخدم الباحث نظرية الفعل المعلل للنوايا الجديدة، يمكنه فحص الاتجاه الحالي والمعيار الذاتي من جديد بدلا من

افتراض أنهما بقيا كما كانا قبل الاشتراك. الخبرة قد تغير معتقدات النتائج، كما أن الزملاء قد يغيرون رأيهم في البرنامج.

الحالة تكشف خطأ شائعا في أبحاث التسويق: دمج نية الشراء الأولية، والرضا، ونية إعادة الشراء في متغير واحد يسمى «السلوك الشرائي». هذه مراحل مختلفة. النية السابقة ليست فعلا، والرضا ليس نية، والنية اللاحقة ليست ولاء فعليا. الفصل بينها يسمح بتحديد أين تتغير رحلة العميل وما النظرية التي تملك كل انتقال.

مقارنة ختامية: الظاهرة نفسها وسؤالان زمنيان

إذا كان السؤال عن	النظرية الأقرب	المتغير الحاسم	الدليل الأقوى
تكون قصد قبل الفعل	الفعل المعلل	الاتجاه والمعيار الذاتي ثم النية	قياس سابق للسلوك مع تطابق الفعل والزمن.
فشل النية في التحول إلى سلوك بسبب قيود	السلوك المخطط أو تفسير الموارد	التحكم أو القدرة الفعلية	بيانات عن القيد لا مجرد نية ضعيفة.
تقييم خبرة مقارنة بمعيار سابق	عدم تحقق التوقعات	التوقع والأداء وعدم التحقق والرضا	توقع سابق فعلا ثم قياس بعد الخبرة.
قبول تقنية قبل الاستخدام	موطن الفصل 56	معتقدات قبول التقنية	إحالة إلى النظرية التقنية المناسبة.
استمرار علاقة تسويقية بسبب الثقة والالتزام	موطن الفصل 68	الثقة والالتزام	دليل علائقي يتجاوز الرضا اللحظي.

المقارنة النهائية لا تقول إن المستهلك يمر دائما بخطوات عقلانية مرتبة. وظيفتها تحديد السؤال الذي يدعي الباحث تفسيره. فإذا كان لديه بيانات ما قبل الشراء فقط، لا يحق له استنتاج عدم تحقق لاحق. وإذا كانت لديه استبانة رضا بعد الخدمة، لا يستطيع إعادة بناء نية ما قبل الشراء من الرضا الحالي. وكلما كان الانتقال الزمني مركزيا، زادت قيمة التصميم الطولي أو التجريبي والسجلات السلوكية مقارنة بلقطة واحدة تجمع كل شيء في لحظة واحدة.

كما تمنع المقارنة اختيار النظرية من اسم المتغير. كلمة نية لا تعني تلقائيا الفعل المعلل، وكلمة رضا لا تعني تلقائيا عدم تحقق التوقعات. النظرية تتطلب آلية وشروطا. قد تتكون النية من عادة أو هوية أو قيمة مدركة، وقد يتكون الرضا من عدالة أو انفعال أو أداء مباشر. لذلك يبدأ الباحث من بنية الحجة: ما المعيار؟ ما المقارنة؟ ما التوقيت؟ وما التفسير المنافس الذي يمكن أن يجعل النظرية غير ضرورية؟

خلاصة الفصل

يضع الفصل خطا زمنيا واضحا في دراسة السلوك الاستهلاكي. قبل الفعل، تشرح نظرية الفعل المعلل كيف تسهم المعتقدات في اتجاه نحو السلوك ومعيار ذاتي ثم نية، مع اشتراط تطابق القياسات ووجود سيطرة معقولة على التنفيذ. بعد الخبرة، تشرح نظرية عدم تحقق التوقعات كيف يدخل معيار سابق في مقارنة مع الأداء المدرك لتكوين حكم بالرضا، مع بقاء الأداء والانفعال والعدالة وغيرها تفسيرات يمكن أن تنافس أو تكمل الآلية.

المعيار المنهجي المشترك هو عدم استبدال الزمن بالاستبانة. النية يجب أن تسبق السلوك الذي تدعي تفسيره، والتوقع يجب أن يسبق الخبرة التي سيقارن بها. وكلما قيس كل شيء في وقت واحد، أصبح الباحث أقرب إلى وصف روابط إدراكية حالية من اختبار الآلية كما صيغت. كما أن القياس يحتاج إلى تمايز: الاتجاه ليس الرضا، وعدم التحقق ليس الأداء، والرضا ليس الولاء، والنية ليست السلوك.

إداريا، تساعد النظريتان على تحسين التشخيص. ضعف النية قد يرجع إلى اتجاه أو معيار اجتماعي، بينما ضعف الرضا قد يرجع إلى فجوة بين الوعد والخبرة أو إلى أداء ضعيف في ذاته. وفي الحالتين لا ينبغي استخدام النظرية لتبرير خفض توقعات العميل أو الضغط عليه، بل لفهم أين تتشكل القرارات والأحكام وما البيانات التي تكشف ذلك. ومن هنا ينتقل الأطلس في الفصل 68 إلى الثقة والالتزام في التسويق العلائقي، حيث يصبح السؤال عن استمرار العلاقة والتعاون لا عن نية منفردة أو تجربة واحدة فقط.

المراجع

Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 50(2), 179-211. https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T

Anderson, E. W., & Sullivan, M. W. (1993). The antecedents and consequences of customer satisfaction for firms. Marketing Science, https://doi.org/10.1287/mksc.12.2.125 .143-125 ,(2)12

Bhattacherjee, A. (2001). Understanding information systems continuance: An expectation-confirmation model. MIS Quarterly, https://doi.org/10.2307/3250921 .370-351 ,(3)25

Churchill, G. A., Jr., & Surprenant, C. (1982). An investigation into the determinants of customer satisfaction. Journal of Marketing Research, 19(4), 491-504. https://doi.org/10.1177/002224378201900410

Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). Belief, attitude, intention and .behavior: An introduction to theory and research. Addison-Wesley

Fishbein, M., & Ajzen, I. (2010). Predicting and changing behavior: The reasoned action approach. Psychology Press. https://doi.org/10.4324/9780203838020

Mittal, V., Kumar, P., & Tsiros, M. (1999). Attribute-level performance, satisfaction, and behavioral intentions over time: A consumption-system approach. Journal of Marketing, 63(2), 88-101. https://doi.org/10.1177/002224299906300206

Oliver, R. L. (1980). A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. Journal of Marketing Research, 17(4), 460-469. https://doi.org/10.1177/002224378001700405

Oliver, R. L. (1997). Satisfaction: A behavioral perspective on the .consumer. McGraw-Hill

Oliver, R. L., & DeSarbo, W. S. (1988). Response determinants in satisfaction judgments. Journal of Consumer Research, 14(4), 495- https://doi.org/10.1086/209131 .507

Schiebler, T., Lee, N., & Brodbeck, F. C. (2026). Expectancy-disconfirmation and consumer satisfaction: A meta-analysis. Journal of the Academy of Marketing Science, 54, 91-112. https://doi.org/10.1007/s11747-024-01078-x

Sheppard, B. H., Hartwick, J., & Warshaw, P. R. (1988). The theory of reasoned action: A meta-analysis of past research with recommendations for modifications and future research. Journal of Consumer Research, 15(3), 325-343. https://doi.org/10.1086/209170

Spreng, R. A., MacKenzie, S. B., & Olshavsky, R. W. (1996). A reexamination of the determinants of consumer satisfaction. Journal of Marketing, 60(3), 15-32. https://doi.org/10.1177/002224299606000302

Szymanski, D. M., & Henard, D. H. (2001). Customer satisfaction: A meta-analysis of the empirical evidence. Journal of the Academy of Marketing Science, 29(1), 16-35. https://doi.org/10.1177/009207030102900102

Tse, D. K., & Wilton, P. C. (1988). Models of consumer satisfaction formation: An extension. Journal of Marketing Research, 25(2), 204-212. https://doi.org/10.1177/002224378802500209

Westbrook, R. A., & Oliver, R. L. (1991). The dimensionality of consumption emotion patterns and consumer satisfaction. Journal of Consumer Research, 18(1), 84-91. https://doi.org/10.1086/209243

Zhang, J., Chen, W., Petrovsky, N., & Walker, R. M. (2022). The expectancy-disconfirmation model and citizen satisfaction with public services: A meta-analysis and an agenda for best practice. Public Administration Review, 82(1), 147-159. https://doi.org/10.1111/puar.13368

الفصل 68

الكيانات النظرية المالكة في هذا الفصل: MT-0061 - نظرية الالتزام والثقة في التسويق العلائقي.

الالتزام والثقة في التسويق العلائقي

مدخل: متى يكون العميل في علاقة لا في سلسلة مشتريات؟

قد يشتري عميل من المورد نفسه خمس مرات متتالية لأن السعر منخفض أو لأن البدائل محدودة، ومع ذلك يغير المورد في أول فرصة. وقد يشتري عميل آخر بوتيرة أقل لكنه يشارك معلومات حساسة، ويقبل تأخير منفعة قصيرة الاجل، ويمنح المورد فرصة لتصحيح خطأ لأنه يتوقع استمرار العلاقة. لا تكفي المبيعات المتكررة لتمييز الحالتين. السؤال النظري هو: ما الذي يجعل طرفين مستعدين للاعتماد المتبادل والتعاون والاستمرار مع بقاء احتمال الخسارة أو الاستغلال قائما؟

يملك هذا الفصل نظرية الالتزام والثقة في التسويق العلائقي بوصفها تفسيرا لكيفية بناء تبادل مستمر لا يختزل في صفقة منفردة. الفكرة المركزية ليست ان الثقة جيدة والالتزام جيد، بل انهما يعملان كآليتين وسيطتين تربطان بعض خصائص العلاقة بنتائج مثل التعاون، والاستعداد للاستمرار، وتقليل الميل إلى الانتهازية أو المغادرة. لذلك يجب على الباحث أن يحدد ما الذي يولد الثقة والالتزام، وما الذي ينتج عنهما، وألا يحول المتغيرين إلى مرادفين عامين للرضا أو الولاء.

الحد مع الفصل 21 ضروري. ذلك الفصل يملك التبادل والدعم والعقد في العمل، أما هنا فالسياق هو العلاقة التسويقية بين أطراف السوق، والآلية التابعة هي الثقة والالتزام في تطوير التبادل والمحافظة عليه. يمكن الاستفادة من منطق التبادل بوصفه خلفية بعيدة، لكن لا يعاد ملفه ولا تستخدم مفردة المعاملة بالمثل بديلا عن اختبار البناءين المركزيين في النظرية.

كما يختلف الفصل عن الفصل 67. عدم تحقق التوقعات يفسر تقويما بعد تجربة محددة، في حين تسأل نظرية الالتزام والثقة عن علاقة تمتد عبر الزمن وتتراكم فيها المعلومات والتعهدات والتكاليف والمنافع. وقد يكون الرضا عن صفقة واحدة مرتفعا من دون التزام مستقبلي، وقد تبقى العلاقة ملتزمة رغم تجربة سيئة مؤقتة إذا ظل الطرف يثق بنزاهة الشريك وقدرته على الإصلاح. الفصل بين الحدث والعلاقة شرط لفهم ما تضيفه النظرية.

نظرية الالتزام والثقة في التسويق العلائقي

Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing

1. المشكلة المؤسسة والأصل العلمي

تبلورت النظرية في سياق تحول التسويق من التركيز على التبادل المنفرد إلى الاهتمام بالعلاقات المستمرة بين المنظمات والعملاء والموزعين والشركاء. كانت الأدبيات السابقة قد بينت أن علاقات المشتري والبائع تمر بمراحل وتتطلب استثمارات وتوقعات متبادلة، كما ناقشت دراسات القنوات الاعتماد والقوة والتعاون. لكن بقاء قائمة طويلة من المحددات المباشرة جعل تفسير نجاح العلاقات مفككا: لماذا تؤدي بعض الاتصالات أو القيم المشتركة إلى تعاون مستمر، بينما لا تكفي حوافز مماثلة في علاقة أخرى؟

قدم روبرت مورغان وشيلبي هنت سنة 1994 صياغة مؤثرة جعلت الالتزام بالعلاقة والثقة متغيرين وسيطين رئيسين في التسويق العلائقي. اختبرا نموذج المتغيرين الوسيطين الرئيسين على عينة من تجار إطارات السيارات، وقارناه بنموذج منافس يسمح بعلاقات مباشرة متعددة من دون الدور الوسيط المركزي. كانت قيمة المقال في تقديم بنية تفسيرية مقتصدة نسبيا: ليست كل سابقة مضطرة إلى الاتصال بكل نتيجة، بل يمر جزء مهم من تأثيرها عبر نوع العلاقة الذي يتكون بين الأطراف. (Morgan & Hunt, 1994)

سبقت هذه الصياغة أعمال مهمة. وصف دواير وشور وأوه سنة 1987 تطور علاقات المشتري والبائع من الوعي والاستكشاف إلى التوسع والالتزام ثم احتمال الانحلال، فساعد ذلك على نقل التحليل من الصفقة إلى المسار الزمني. كما درست أندرسون وويتز سنة 1992 التعهدات والاستثمارات الخاصة بالعلاقة بوصفها إشارات يمكن أن تبني الالتزام في قنوات التوزيع. وركز مورمان وزملاؤه سنة 1992 على الثقة بين مستخدمي بحوث التسويق ومقدميها، موضحين دورها في عمليات العلاقة واستخدام المعرفة. (Dwyer et al., 1987; Anderson & Weitz, 1992; Moorman et al., 1992)

الأصل العلمي للنظرية تسويقي بين تنظيمي، مع جذور في بحوث التبادل والعلاقات والقنوات. وتصنف في هذا الأطلس نظرية، لا مجرد قائمة عوامل نجاح، لأنها تحدد بناءين مركزيين، وتربطهما بسوابق ونتائج، وتقترح منطق وساطة يمكن مقارنته بنموذج منافس. ومع ذلك لا تعامل كقانون عام لكل علاقة؛ فبعض التبادلات قصير الاجل بطبيعته، وبعض العملاء لا يريدون علاقة ممتدة أصلا، وبعض السياقات تحكمها عقود أو احتكار أو قيود تجعل الاستمرار لا يعكس التزاما اختياريا.

2. المفاهيم والافتراضات والآلية التفسيرية

يعرف الالتزام بالعلاقة بأنه اعتقاد طرف في التبادل بأن العلاقة المستمرة مع طرف آخر مهمة بدرجة تبرر بذل اقصى جهد معقول للمحافظة عليها. يتضمن التعريف قيمة العلاقة واستعدادا للاستمرار والعمل من اجل بقائها، ولا يساوي مجرد البقاء الفعلي. فقد يبقى عميل لأن تكلفة الانتقال مرتفعة وهو يتمنى المغادرة، بينما يكون عميل آخر ملتزما لأنه يرى العلاقة قيمة ويريد حمايتها. لذلك ينبغي الفصل بين الالتزام الاختياري والقيد الذي يمنع الخروج.

أما الثقة فتعني في صياغة مورغان وهنت وجود ثقة في موثوقية الشريك ونزاهته. الموثوقية تتصل بتوقع الوفاء والقدرة على تنفيذ ما تم الاتفاق عليه، والنزاهة تتصل بالصدق والاتساق وعدم استغلال الطرف الآخر. في بحوث لاحقة قد تفكك الثقة إلى قدرة ونزاهة وإحسان أو إلى ثقة معرفية وعاطفية، لكن لا يجوز نقل هذه الأبعاد تلقائيا إلى كل دراسة تدعي اختبار النظرية الأصلية. على الباحث أن يبين اي تعريف يقيس ولماذا.

تفترض النظرية أن العلاقات الناجحة لا تبنى فقط عبر زيادة المنافع اللحظية، بل عبر خلق بيئة يرى فيها الطرفان أن التعاون والاستمرار أقل خطرا وأكثر قيمة. الثقة تقلل الحاجة إلى التحقق المستمر من كل فعل، وتخفض عدم اليقين بشأن نوايا الشريك، بينما يجعل الالتزام الطرف مستعدا لقبول بعض التكاليف القصيرة الاجل من اجل منفعة العلاقة الطويلة. هنا لا يعني الالتزام التضحية بلا حد، ولا تعني الثقة الغاء الرقابة؛ كلاهما يعمل ضمن ادراك للمخاطر والبدائل والقيمة.

في النموذج المؤسس، ترتبط تكاليف إنهاء العلاقة ومنافع العلاقة والقيم المشتركة بالالتزام، بينما ترتبط القيم المشتركة والاتصال والسلوك الانتهازي بالثقة، مع تأثير سلبي متوقع للانتهازية. وتؤثر الثقة بدورها في الالتزام. ثم يرتبط الالتزام والثقة بنتائج متعددة مثل القبول بالتعاون، وانخفاض الميل إلى المغادرة، وزيادة التعاون، ووجود صراع وظيفي يمكن ادارته، وانخفاض عدم اليقين في القرار. ليس المقصود حفظ شبكة الاسهم، بل فهم لماذا وضعت المتغيرات في هذه المواقع.

العنصر في النموذج	وظيفته التفسيرية	سؤال إجرائي للفحص
منافع العلاقة	ترفع قيمة الاستمرار عندما يرى الطرف أن الشريك يقدم مزايا مهمة	ما المنفعة التي ستفقد فعلا إذا انتهت العلاقة؟
تكاليف الإنهاء	تجعل إنهاء العلاقة مكلفا وقد تعزز أهمية المحافظة عليها	هل التكلفة تعكس التزاما أم قيدا يمنع الخروج؟

العنصر في النموذج	وظيفته التفسيرية	سؤال إجرائي للفحص
القيم المشتركة	تزيد تقارب الحكم على ما يعد سلوكا مقبولا وهدفا مرغوبا	هل يوجد اتفاق في المبادئ أم مجرد تشابه سطحي؟
الاتصال	يوفر معلومات موثوقة وفي الوقت المناسب ويساعد على تصحيح سوء الفهم	هل الاتصال صادق وملائم أم كثير فقط؟
السلوك الانتهازي	يقوض توقع النزاهة عندما يسعى طرف إلى مصلحته بالخداع أو التحايل	ما السلوك المحدد الذي يدل على الانتهازية؟
الثقة	تقلل عدم اليقين حول موثوقية الشريك ونزاهته	ما الخطر الذي يقبل الطرف التعرض له بسبب ثقته؟
الالتزام	يعبر عن أهمية العلاقة والاستعداد للعمل للمحافظة عليها	هل الاستمرار مرغوب أم مفروض بسبب غياب البدائل؟

تعمل الآلية في تسلسل قابل للاختبار. تخيل موردا يقدم لمنشأة عميلة معلومات دقيقة عن تأخر شحنة قبل أن تكتشفه، ويقترح بديلا يتحمل جزءا من تكلفته. لا يكفي تسجيل وجود اتصال. يسأل الباحث إن كان هذا السلوك يزيد الاعتقاد بموثوقية المورد ونزاهته. إذا ارتفعت الثقة، فقد يصبح العميل أكثر استعدادا لمشاركة توقعات الطلب أو الاستثمار في تكامل نظم المعلومات أو توقيع اتفاق أطول. هذه الافعال اللاحقة ليست الثقة نفسها، بل نتائج أو مؤشرات سلوكية تحتاج إلى تعريف مستقل.

المستوى الاساسي في الدراسة المؤسسة علاقة تسويقية بين طرفين، وغالبا تكون بين منظمات أو وحدات قرار. ومع ذلك توسعت التطبيقات إلى علاقات العميل بالعلامة أو مقدم الخدمة أو المنصة. الخطر المنهجي هو الانتقال بين المستويات من دون تبرير. ثقة موظف مشتريات في مندوب مبيعات ليست بالضرورة ثقة المنظمة في المورد، وثقة المستهلك في تطبيق رقمي ليست التزاما بعلاقة بين منظمتين. إذا جمعت الدراسة بيانات فردية لتفسير علاقة تنظيمية، فعليها بيان كيف يمثل المجيب موقف الوحدة التي يتحدث باسمها.

كما يجب فصل الثقة عن الرضا. الرضا تقويم لتجربة أو سلسلة تجارب، أما الثقة فتتضمن توقعا بشأن السلوك المستقبلي للشريك تحت قدر من عدم اليقين. قد يكون العميل راضيا عن سرعة خدمة تلقاها اليوم، لكنه لا يثق بأن الشركة ستحمي بياناته غدا. والعكس ممكن: قد يثق في شركة معروفة بنزاهتها رغم استيائه من حادثة خدمة مؤقتة. جمع البناءين في مقياس واحد يضعف القدرة على معرفة الآلية التي تحرك الاستمرار.

والالتزام يختلف عن الولاء السلوكي. التكرار قد ينتج من الراحة أو العادة أو الاحتكار أو نقاط المكافأة أو تكلفة التحول. الالتزام يضيف قيمة نفسية أو استراتيجية للعلاقة واستعدادا للمحافظة عليها. لذلك يفيد سؤال مضاد: لو أصبحت البدائل متاحة ومتقاربة في السعر والجودة، هل سيبقى الطرف راغبا في العلاقة؟ لا تكفي الإجابة وحدها للقياس، لكنها تكشف ما إذا كان الباحث يدرس علاقة مرغوبة أم استمرارا قسريا.

هناك أيضا تفاعل بين الثقة والالتزام. في النموذج الأصلي تؤثر الثقة في الالتزام لأن الطرف الذي يتوقع نزاهة شريكه وموثوقيته يستطيع استثمار مزيد من الموارد في العلاقة مع خوف أقل من الاستغلال. لكن لا يفترض الباحث أن العلاقة احادية الاتجاه في كل سياق أو زمن. قد يؤدي استثمار سابق في العلاقة إلى إشارات تعزز الثقة لاحقا، وقد تتغير العلاقة عبر موجات متكررة. إذا كان السؤال زمنيا، يحتاج التصميم إلى قياسات متتابعة بدلا من استبانة مقطعية واحدة.

3. حدود التفسير ومواضع الاستخدام

تفسر النظرية جيدا العلاقات التي يكون استمرارها قرارا ذا معنى، ويملك الاطراف فيها بدائل بدرجات متفاوتة، وتوجد مساحة لعدم اليقين والسلوك التعاوني أو الانتهازي. تظهر قوتها في التوزيع الصناعي، والخدمات المهنية، والعلاقات بين الموردين والمشترين، والخدمات التي تتكرر فيها التفاعلات، والبيئات التي تتطلب مشاركة معلومات أو استثمارات مخصصة. وتزداد قيمتها عندما لا يستطيع العقد كتابة كل احتمال، فيصبح توقع سلوك الطرف الاخر جزءا من القرار.

لا تستخدم كعدسة رئيسية إذا كان التبادل مجهولا وعابرا ولا يطلب استمرارا، أو إذا كان السلوك المرصود يفسر بالكامل بقيود قانونية أو احتكارية تمنع الخروج. كما لا تكفي إذا كان السؤال عن تقييم منتج بعد تجربة محددة؛ عندئذ قد تكون نظرية عدم تحقق التوقعات أقرب. ولا تستخدم لتفسير كل ولاء لعلامة تجارية إذا كانت البيانات لا تتضمن ثقة أو التزاما ولا مؤشرات على علاقة متبادلة، لأن تسمية الولاء علاقة لا تخلق الآلية النظرية.

من الحدود المهمة أن جودة العلاقة لا تعني غياب الصراع. مورغان وهنت ميزا بين الصراع الوظيفي الذي يمكن أن يساعد على معالجة الاختلاف وبين السلوك الهدام. العلاقة الموثوقة قد تسمح بإظهار الخلاف لأن الطرفين لا يفسران كل اعتراض بوصفه تهديدا للانفصال. لذا لا ينبغي للباحث أن يقيس نجاح العلاقة بعدد الخلافات فقط. السؤال هو كيف يدار الخلاف، وهل يؤدي إلى حل أو تعلم أم إلى تحايل وانسحاب.

كما أن الثقة قد تكون في شخص أو منظمة أو نظام. في الخدمات المالية الرقمية مثلا قد يثق العميل في البنك ولا يثق في التطبيق، أو يثق في التقنية ولا يثق في طريقة استخدام المؤسسة للبيانات. القياس الذي يسأل عن الشركة مرة وعن الموظف مرة وعن المنصة مرة ثم يجمع الإجابات في متغير واحد يخلط موضوع الثقة. يجب تثبيت الطرف الذي توجه إليه الثقة، ونوع المخاطرة ذات الصلة، والوحدة التي ستفسر النتيجة.

وتوجد حدود ثقافية ومؤسسية. معنى التعهد والوعود وتبادل المعلومات قد يتغير بين أسواق تعتمد على العقود الرسمية وأسواق يكون فيها السمعة والعلاقات الشخصية أكثر مركزية. لا يعني ذلك افتراض ان مجتمعا ما يثق بطبيعته أكثر من آخر. المطلوب اختبار تكافؤ معنى البنود وشروط تكوين العلاقة، وفحص ما إذا كانت البدائل والحماية القانونية وتقاليد التعامل تغير دور الثقة والالتزام.

4. النظريات المنافسة والمكملة والاختبار الفاصل

أقرب منافس اقتصادي هو تفسير تكلفة المعاملة. قد تستمر علاقة لأن الاستثمارات الخاصة تجعل التبديل مكلفا أو لأن العقد والرقابة يقللان المخاطر. إذا كان هذا التفسير كافيا، فقد لا تضيف الثقة شيئا بعد ضبط الاعتماد والاستثمارات والضمانات. أما نظرية الالتزام والثقة فتتوقع أن خصائص العلاقة المدركة تؤثر في التعاون والاستمرار من خلال الثقة والالتزام، لا من خلال الحوافز والتكاليف وحدها. ولهذا تكون المقارنة مفيدة في علاقات تتشابه في شروطها الاقتصادية وتختلف في سجل النزاهة والاتصال.

ويكمل منظور جودة العلاقة النظرية عندما يريد الباحث جمع الثقة والرضا والالتزام في بناء أوسع، لكن عليه ألا يفقد هوية كل عنصر. كما يمكن أن تكملها أدبيات الولاء والارتباط بالعلامة في سياق المستهلك، أو منطق الخدمة في الفصل 69 عندما يكون السؤال عن خلق القيمة في التفاعل. التكامل الجيد يحدد الوظيفة التي يضيفها المدخل المكمل؛ أما وضع عدة نظريات لأنها جميعا تستخدم كلمة علاقة فيحول النموذج إلى تجميع لفظي.

الاختبار الفاصل المقترح يبدأ بمقارنة علاقات متقاربة في السعر والجودة وتكلفة التحول، لكنها تختلف في الاتصال الموثوق أو تاريخ الانتهازية. إذا بقي التعاون أو الاستعداد للاستمرار أعلى حيث ترتفع الثقة والالتزام بعد ضبط المنافع والقيود، تحصل النظرية على دعم أكثر تحديدا. ويمكن تصميم تجربة سيناريو يتغير فيها سجل نزاهة المورد مع ثبات العرض الاقتصادي، ثم قياس الثقة والالتزام والنية في مشاركة معلومات حساسة. إذا تحركت النتيجة من دون تغير الثقة، وجب البحث عن آلية أخرى.

ومن الاختبارات المهمة أيضا فصل الالتزام من الاحتجاز. يقدم الباحث بديل خروج واقعي أو يقيس جاذبية البدائل وتكلفة الانتقال. إذا اختفى الاستمرار بمجرد زوال القيد، كان وصف الالتزام مبالغا فيه. أما إذا ظل الطرف مستعدا للاستثمار في العلاقة رغم وجود بدائل متقاربة، يصبح دليل

الالتزام اقوى. هذا الاختبار لا يثبت النظرية كاملة، لكنه يمنع خطأ شائعا هو تسمية الاعتماد القسري التزاما.

5. التطبيقات الإدارية وبناء نموذج بحثي

إداريا، توجه النظرية الاهتمام من برامج الاحتفاظ الآلية إلى نوع العلاقة الذي تصنعه الممارسة. قد تزيد الخصومات التكرار لكنها لا تبني ثقة إذا كانت الشروط غامضة أو تتغير من دون إشعار. وقد ترفع الرسائل الترويجية كثافة الاتصال لكنها تضعف الثقة إذا شعر العميل بأنها تخفي معلومات مهمة. التطبيق العملي يبدأ بتحديد الافعال التي تقدم دليلا على الموثوقية والنزاهة، ثم التعهدات التي تكشف استعداد المنظمة لتحمل تكلفة من اجل استمرار العلاقة.

في إدارة الموردين، يمكن ترجمة القيم المشتركة إلى معايير واضحة للجودة والسلامة والشفافية، والاتصال إلى بروتوكول لتبادل التوقعات والمشكلات، والالتزام إلى استثمارات مخصصة أو خطط تطوير مشتركة. لكن لا يفترض أن كل استثمار خاص جيد؛ فقد يزيد الاعتماد ويخلق قابلية للاستغلال. لذلك تقارن الإدارة بين ما يزيد القيمة المشتركة وما يقفل الطرف الاضعف في علاقة غير عادلة. الثقة لا تلغي الحاجة إلى منافذ شكوى وتدقيق وعقود معقولة.

في البيئة الرقمية، تصبح حماية البيانات وأمن الدفع وشفافية الخوارزميات واستمرارية الخدمة مصادر محتملة للثقة، لكن اتجاه العلاقة يحتاج إلى اختبار. يمكن لمنصة أن تكون سهلة الاستخدام جدا ومع ذلك ضعيفة الثقة بسبب تاريخ تسريب البيانات. كما يمكن أن تزيد التخصيصات التزام العميل إذا رآها منفعة، أو تقلله إذا قرأها مراقبة مفرطة. لا تنقل مفردة الثقة من العلاقات البشرية إلى المنصات من دون تحديد موضوعها وخطرها.

نموذج بحثي افتراضي مناسب يمكن أن يدرس علاقة جودة الاتصال بالثقة ثم الالتزام، وأثر الالتزام في نية تجديد عقد خدمة بين الشركات. وحدة التحليل هي العلاقة بين العميل المؤسسي ومقدم الخدمة، والمجيب مدير يشارك فعلا في تقييم المورد. تقاس جودة الاتصال في زمن اول، والثقة في زمن ثان، ثم الالتزام والقرار الفعلي بالتجديد لاحقا. وتضبط جاذبية البدائل وتكلفة التحول وجودة الأداء حتى لا ينسب الاستمرار إلى العلاقة بينما سببه اقتصادي مباشر.

ويمكن صياغة نموذج آخر في الخدمات المصرفية الرقمية: شفافية التعامل مع البيانات -> الثقة في البنك -> الالتزام بالعلاقة -> الاستعداد لاستخدام خدمات اضافية. لكن ينبغي فصل الثقة في البنك عن الثقة في التطبيق، وعدم استخدام نية الاستمرار نفسها لقياس الالتزام والنتيجة. إذا كانت الدراسة مقطعية، تصاغ النتائج بوصفها علاقات متسقة مع الآلية لا برهانا زمنيا عليها.

6. القياس وتطور القراءة

القياس يتطلب العودة إلى تعريف البناء قبل اختيار البنود. في الثقة، يجب أن تقيس البنود توقع الموثوقية والنزاهة تجاه طرف محدد، لا الرضا العام عنه. وفي الالتزام، ينبغي أن تلتقط أهمية

العلاقة والرغبة في المحافظة عليها والاستعداد لبذل جهد، مع الحذر من بنود تعكس فقط تكلفة الخروج. عندما يترجم المقياس إلى العربية، يراجع معنى كلمات مثل موثوق ونزيه وملتزم حتى لا تتحول إلى احكام اخلاقية عامة تختلف عن علاقة التبادل المقصودة.

ويفضل، حيث تسمح الدراسة، جمع البيانات من طرفي العلاقة. اعتماد رأي طرف واحد يجعل الثقة والالتزام وصفا احاديا لعلاقة ثنائية. وقد يكون المورد واثقا جدا بينما يرى العميل العلاقة مؤقتة. في الدراسات بين المنظمات يمكن استخدام تصميم ثنائي يجمع إجابات متناظرة من المورد والمشتري، أو على الأقل توثيق الطرف الذي يمثل مصدر البيانات وعدم تعميم موقفه على الشريك الاخر.

توضح الادلة التراكمية أن الثقة والالتزام يرتبطان بنتائج مهمة لكنهما ليسا متغيرين شاملين لكل فاعلية تسويقية. قدم جيزكنز وزملاؤها سنة 1998 تحليلا بعديا للثقة في علاقات قنوات التسويق، واظهر بالميتا تحليل امكانية تعميم عدد من علاقاتها مع سوابق ونتائج مختلفة. كما جمع بالماتير وزملاؤه سنة 2006 بحوث التسويق العلائقي في تحليل بعدي واسع، موضحين أن فاعلية الجهود العلائقية تتفاوت حسب نوع السابقة والوسيط والنتيجة والسياق. (Geyskens et al., 1998; Palmatier et al., 2006)

خريطة القراءة تبدأ بمقال دواير وزملائه لفهم تطور العلاقة، ثم أندرسون وويتز للتعهدات والاستثمارات، ومورمان وزملائه لفهم الثقة قبل الصياغة المؤسسة، ثم مورغان وهنت سنة 1994 لهيكل النظرية. بعد ذلك تقرأ تحليلات الميتا لتحديد ما تكرر وما تغير، ثم دراسة تطبيقية حديثة في سياق الباحث نفسه. هذه السلسلة تمنع الاعتماد على مصدر ثانوي يختزل النظرية في سهم من الثقة إلى الولاء.

تحتاج قراءة الالتزام إلى مزيد من الحذر لأن الادبيات اللاحقة ميزت بين صور متعددة منه. هناك التزام يقوم على رغبة حقيقية في المحافظة على العلاقة، والتزام تحسبه اعتبارات اقتصادية أو تكاليف تحول، وقد تظهر اشكال معيارية ترتبط بالشعور بالواجب. النظرية المؤسسة تركز الالتزام بالعلاقة بوصفه بناء مركزيا، ولا تلزم الباحث باستخدام كل هذه التقسيمات. فإذا استدعى دراسة لاحقة لتفكيك الالتزام، فعليه أن يوضح انه يستخدم امتدادا للمفهوم لا النسخة الأصلية حرفيا، وأن يبرر لماذا يضيف التفكيك قدرة تفسيرية. الخطر هو جمع بنود الرغبة والتكلفة والواجب في مقياس واحد ثم تفسير الدرجة المرتفعة على انها علاقة صحية. فقد ترتفع الدرجة لأن العميل يشعر انه عالق، وهي نتيجة تختلف إداريا ونظريا عن الاستمرار المرغوب.

الثقة كذلك ليست مخزونا ثابتا يتكون مرة واحدة. العلاقة تجمع إشارات متتابعة: وعود تنفذ، معلومات تتضح صحتها، أخطاء تعالج، أو مواقف يكشف فيها الطرف عن أولوية مصلحته على حساب الشريك. لهذا تكون دراسة التغير أكثر فائدة من قياس مستوى واحد عندما يكون السؤال عن بناء الثقة أو تآكلها. ويمكن للباحث تحديد حدث سابق وقياس الثقة قبله وبعده، أو استخدام

بيانات طولية دورية، أو بناء سجل لحوادث العلاقة ومقارنتها بتغير السلوك. إذا انخفضت الثقة بعد حادثة ثم تعافت، لا يكفي المتوسط النهائي لفهم ما حدث. يحتاج التفسير إلى تحديد فعل الاصلاح: اعتراف، تعويض، تغيير إجراء، أو دليل على منع التكرار، ثم فحص ما إذا أعاد توقع الموثوقية أو النزاهة فعلا.

ومن المهم التمييز بين الخطأ وعدم النزاهة. قد يفشل المورد في التسليم بسبب عطل خارج سيطرته مع احتفاظ العميل بثقته في صدقه، بينما يمكن لمورد آخر أن يسلم في الموعد لكنه يخفي معلومة جوهرية فتتضرر الثقة. لذلك لا يختبر الباحث الثقة بجودة الأداء وحدها. الأداء قد يكون سابقة مهمة، لكن الآلية تتعلق بكيف يقرأ الطرف قدرة الشريك وصدقه واتساقه. وتفيد هذه النقطة في الخدمات الرقمية واللوجستية حيث يمكن ان يقع فشل فني واضح مع استجابة شفافة، أو نجاح تشغيلي ظاهري يتزامن مع استخدام غير شفاف للبيانات. التمييز يسمح بدراسة كيف تتفاعل الكفاءة والنزاهة بدلا من دمجهما في حكم واحد.

أما القيم المشتركة فلا ينبغي تبسيطها إلى تشابه ثقافي عام. في النموذج المؤسس تعني درجة اتفاق الطرفين على السلوكيات والاهداف والسياسات المهمة والمقبولة. قد تختلف شركتان في الثقافة الوطنية أو حجم المنظمة ومع ذلك تتفقان على معايير السلامة والشفافية وخدمة العميل. وقد تتشابه علامتان في الخطاب العام بينما تختلفان جذريا في ما تقبلانه عند ظهور تعارض بين الربح والوفاء بالوعد. القياس الجيد يربط القيم بموضوع العلاقة وقراراتها، ولا يسأل عن تشابه فضفاض يمكن لكل مبحوث تفسيره بطريقته. وعند دراسة الاستدامة أو المسؤولية الاجتماعية، يجب فصل اتفاق القيم عن تقييم اداء الشركة البيئي، حتى لا تتحول السابقة إلى نتيجة مقنعة لغويا فقط.

الاتصال أيضا ليس حجما من الرسائل. كثرة التواصل قد ترفع العبء أو تكشف تناقضا وتخفض الثقة. ما يهم هو ان يكون الاتصال ذا صلة، وفي الوقت المناسب، ومصدرا لمعلومات يمكن الاعتماد عليها. وتصبح الآلية أوضح عندما يقاس محتوى الاتصال قبل الثقة، ثم تلاحظ استجابة الطرف للمعلومات. في علاقة بين مصنع وموزع مثلا، يمكن مقارنة مشاركة توقعات الطلب الدقيقة والمتكررة برسائل ترويجية كثيرة لا تساعد القرار. إذا ارتبط النوع الأول بارتفاع الثقة ثم بتحسن التنسيق، تتقوى الحجة. أما استخدام سؤال واحد مثل الشركة تتواصل معنا جيدا ثم تفسير كل التعاون اللاحق بالثقة فيخلط جودة الاتصال بتقويم العلاقة العام.

هناك جانب مظلم محتمل للتسويق العلائقي. العلاقة القوية قد تقلل البحث عن بدائل وتزيد التسامح مع اداء متوسط أو تخلق تحيزا لمورد مألوف. وقد تستغل المنظمة الثقة لدفع العميل إلى مشاركة بيانات أو قبول شروط لا يراجعها بدقة. لذلك لا تعد الثقة والالتزام نتائج مرغوبة اخلاقيا في كل حالة. على الدراسة التي تتناول خدمات صحية أو مالية أو منصات بيانات أن تفصل بين فاعلية العلاقة ومصلحة الطرف الاضعف، وأن تسأل عما إذا كانت الشفافية والموافقة والقدرة على

الخروج محفوظة. تستطيع النظرية تفسير استمرار علاقة قوية، لكنها لا تمنح هذا الاستمرار حكما معياريا بالعدالة أو الجودة.

ومن جهة التصميم، تمثل السببية العكسية تحديا واضحا. قد تقول الدراسة إن الثقة تزيد الالتزام، لكن الالتزام السابق قد يجعل الطرف يفسر سلوك الشريك بايجابية أو يمنحه فرصا أكثر لبناء الثقة. كذلك يمكن أن ينتج التعاون نفسه معلومات جديدة تعزز الثقة. إذا كان الهدف اختبار اتجاه العلاقة، فالتصميم المقطعي لا يكفي وحده. يفيد القياس الزمني المتسلسل، أو البيانات الارشيفية عن تاريخ العلاقة، أو تجربة سيناريو تغير سابقة محددة، أو نماذج طولية تفصل الاستقرار من التغير. وعند تعذر ذلك، يصاغ الاستنتاج بتواضع: البيانات تدعم ارتباطا متسقا مع النظرية، ولا تثبت أن المسار السببي جرى بالترتيب المفترض.

المشكلة المنهجية الأخرى هي تحيز المصدر المشترك. عندما يجيب الشخص نفسه عن الاتصال والقيم والثقة والالتزام والتعاون في جلسة واحدة، قد تعكس الارتباطات انطباعا عاما عن الشريك أكثر مما تعكس آلية متسلسلة. يمكن تقليل الخطر بجمع السابقة من سجلات أو من طرف، والوسيط من طرف آخر، والنتيجة من بيانات سلوكية، أو على الأقل بالفصل الزمني بين القياسات وتغيير صيغ الإجابة. وفي العلاقات بين المنظمات، يصبح الحصول على زوج من المجيبين مكلفا لكنه ذا قيمة عالية؛ فهو يكشف عدم التماثل الذي يخفيه المتوسط، مثل مورد يعتقد ان العلاقة ملتزمة بينما يرى العميل أنه يختبر السوق باستمرار.

وتفيد نتائج التحليل البعدي في مقاومة انتقائية الاستشهاد. فجيزكنز وزملاؤها لم يتعاملوا مع الثقة بوصفها اثرا واحدا ثابتا، بل جمعوا نتائج دراسات قنوات متعددة لاختبار الانماط التي تتكرر عبر السياقات. وبالمثل بين بالماتير وزملاؤه أن برامج التسويق العلائقي لا تحقق العائد نفسه في كل سوق وعلاقة، وأن الوسطاء والنتائج تتأثر بطبيعة العميل والعلاقة وعرض القيمة. الدرس المنهجي هو أن وجود متوسط أثر موجب لا يعفي الباحث من تحديد شرط الحدود. الدراسة المحلية الجيدة لا تبدأ بفرض أن الثقة مهمة لأن الميتا تحليل قال ذلك، بل تسأل: في اي علاقة، وتحت اي مخاطرة، وبأي نتيجة يجب أن يظهر اثرها؟

وفي البيئات الرقمية يزداد هذا الشرط أهمية لأن العلاقة قد تكون موزعة بين مؤسسة وواجهة وخوارزمية وشريك دفع. إذا حدثت مشكلة، قد ينسب العميل المسؤولية إلى عنصر واحد لا إلى النظام كله. لذلك يحتاج نموذج الثقة الرقمي إلى تحديد موضوع الثقة بدقة، ثم اختبار انتقالها بين المستويات بدل افتراضه. الثقة في علامة البنك قد تقلل قلق العميل عند استخدام تطبيق جديد، لكنها لا تضمن الثقة في قرار خوارزمي غير قابل للتفسير. كما أن التزام العميل بالمنصة قد يعكس تراكم بيانات وشبكات علاقات يصعب نقلها. عندئذ يجب ضبط تكلفة الانتقال حتى لا يفسر القفل التقني بوصفه التزاما علائقيا.

وهذا يفرض على الباحث توثيق سبب اختيار مستوى الثقة والالتزام قبل جمع البيانات وتحليلها ميدانيا.

صندوق تطبيقي: هل تدرس علاقة أم مجرد تكرار شراء؟

7. اختبار التعرف. لديك عميلان يشتريان شهريا من المورد نفسه. الأول يقول إنه يبقى لأن العقد يمنعه من التحول لمدة سنة، والثاني يقول إنه يشارك المورد خططه المستقبلية لأنه يثق به ويريد استمرار العمل معه رغم وجود بدائل. الحالة الثانية اقرب إلى منطق الالتزام والثقة. في الأولى يجب اختبار الاحتجاز وتكلفة الخروج قبل تسمية السلوك التزاما. حدد في بحثك دليلا يثبت رغبة الاستمرار لا مجرد وقوعه.

8. اختر ولا تخمن. شركة عميلة زادت مشترياتها بعد تخفيض السعر. هل تفسر ذلك بالثقة أم بالمنفعة الاقتصادية؟ لا يكفي ارتفاع المبيعات. اقترح مقارنة يبقى فيها السعر ثابتا ويتغير سجل النزاهة أو جودة الاتصال. إذا تغير استعداد العميل لمشاركة معلومات أو توقيع عقد اطول عبر الثقة، يصبح التفسير العلائقي اقوى. وإذا لم يتغير، فقد تكون المنفعة الاقتصادية كافية.

9. اختبار لأن. اكمل الجملة: يزداد التزام العميل بالعلاقة لأن سلوكا محددا رفع ثقته في موثوقية الشريك أو نزاهته، ولان هذه الثقة خفضت خطرا كان يمنع الاستثمار في العلاقة. إذا كتبت: يلتزم العميل لأنه يثق، ثم قست الثقة بعبارة انا ملتزم بهذا المورد، فقد بنيت دائرة تعريفية. افصل السبب والوسيط والنتيجة في المفهوم والقياس والزمن.

10. إشارات التحذير. انتبه إذا استخدمت تكرار الشراء مقياسا للالتزام، أو الرضا مقياسا للثقة، أو سألت موظفا واحدا ثم تحدثت باسم علاقتين تنظيميتين كاملتين. وانتبه إذا كانت كل السوابق والوسائط والنتائج تقاس من الشخص نفسه في اللحظة نفسها بصياغة متشابهة. اختر اخطر إشارة في تصميمك، واكتب تعديلا يغير مصدر البيانات أو توقيتها أو تعريف البناء.

11. سلم تقويم مصغر. امنح نموذجك 0 أو 1 أو 2 في خمسة عناصر: تحديد طرفي العلاقة، تمييز الثقة من الرضا، تمييز الالتزام من تكلفة الخروج، وجود نتيجة سلوكية مستقلة، وفحص تفسير اقتصادي منافس. الحد الاقصى 10. الدرجة ليست مقياسا منشورا، بل أداة مراجعة. إذا حصل عنصر جوهري على 0، عالجه قبل زيادة حجم العينة أو تعقيد التحليل الاحصائي.

12. مواجهة تفسير منافس. افترض أن موردا يحظى بولاء مرتفع لكنه أيضا الوحيد القادر على التسليم في المنطقة. صمم اختبارا يميز الثقة من التبعية. يمكن مقارنة فروع تتفاوت فيها البدائل، أو استغلال دخول منافس جديد ورصد ما إذا كانت العلاقة تستمر. النتيجة التي تنهار فور ظهور البديل تدعم تفسير التبعية، بينما استمرار التعاون والاستثمار مع وجود بدائل متقاربة يدعم دور الالتزام بدرجة اكبر.

13. طبق على بحثك. اكتب علاقة تسويقية واحدة فقط: من يثق بمن؟ ما الخطر الذي يجعل الثقة ذات معنى؟ ما السلوك أو الاستثمار الذي يعبر عن الالتزام؟ ما السابقة التي ستدرسها، وما

النتيجة اللاحقة، وما البديل التفسيري الذي ستضبطه؟ ثم حدد زمن القياس ومصدره. إذا لم تستطع الإجابة عن هذه الاسئلة، لا تضف النظرية إلى الإطار لمجرد شيوعها في بحوث الولاء.

مثال موثق: نموذج المتغيرين الوسيطين الرئيسين

اختبر مورغان وهنت نموذجهما على علاقات بين موردين وتجار تجزئة في سوق إطارات السيارات. لم يكن الاختبار مجرد ارتباط بين الثقة والالتزام. قورنت صياغة تجعل البناءين وسيطين رئيسين بين سوابق محددة ونتائج علاقية بنموذج منافس يسمح بمسارات مباشرة متعددة. دعمت النتائج النموذج الوسيط بدرجة جعلت المقال نقطة مرجعية في التسويق العلائقي. القيمة التعليمية هنا هي منطق المقارنة، لا نقل كل سهم إلى اي قطاع جديد. (Morgan & Hunt, 1994)

ولا ينبغي قراءة الدراسة المؤسسة كدليل على أن كل علاقة ناجحة يجب أن تطابق البنية نفسها حرفيا. تغيرت قنوات التبادل، وظهرت المنصات الرقمية، وتداخلت الثقة في المؤسسة مع الثقة في التقنية والبيانات. لكن المنطق يبقى صالحا للاختبار: حدد خصائص العلاقة، ثم اسأل هل تغير الثقة أو الالتزام هو الآلية التي تنقل أثرها إلى تعاون أو استمرار يمكن رصده.

حالة افتراضية: مورد رقمي تحت الاختبار

تستخدم شركة تجزئة افتراضية منصة سحابية لإدارة المخزون منذ ثلاث سنوات. وقع توقف كبير في الخدمة ليلة موسمية، فأبلغ المورد العميل بعد عشر دقائق، نشر سببا أوليا، قدم خطة مؤقتة، ثم اصدر تقرير حادث مفصلا وتعويضا متفقا عليه. بعد شهر عرض منافس سعرا أقل بنسبة 8 بالمئة مع وظائف متقاربة. قررت الشركة الحالية عدم الانتقال، وطلبت بدلا من ذلك تعديلات تعاقدية وضمانات اضافية مع المورد القائم.

التفسير السهل هو أن العميل وفي للمورد، لكنه لا يكفي. قد تكون تكلفة الانتقال مرتفعة، أو قد يكون التكامل التقني معقدا. يبدأ الباحث بفصل هذه العوامل. يجمع تقديرا لتكلفة التحول، ويقارن جودة البدائل، ثم يقيس كيف قرأ صانعو القرار سلوك المورد أثناء الأزمة: هل زاد اعتقادهم بموثوقيته ونزاهته لأنه كشف المشكلة وتحمل مسؤولية؟ أم رأوا الحادث دليلا على ضعف القدرة الفنية رغم شفافية الاتصال؟

إذا تبين أن الثقة بقيت مرتفعة بسبب الاستجابة الصريحة، وأن هذا خفض خوف العميل من الاستثمار في تكامل جديد ورفع رغبته في استمرار العلاقة، يتسق المسار مع النظرية. أما إذا كان سبب البقاء الوحيد أن نقل البيانات سيكلف كثيرا، فلا يصح تسمية النتيجة التزاما عاليا. ويمكن أن يعمل العاملان معا؛ عندئذ يقدر الباحث الإضافة التفسيرية للثقة والالتزام فوق تكلفة التحول بدلا من تقديم سبب واحد مصطنع.

بعد ستة اشهر يمكن متابعة ما إذا تحول الالتزام المعلن إلى سلوك: مشاركة توقعات طلب جديدة، تجديد العقد، أو استثمار مشترك في التكامل. وتبقى هذه النتائج منفصلة عن مقاييس الالتزام نفسها. إذا لم يظهر اي سلوك رغم درجات استبانة مرتفعة، يحتاج الباحث إلى تفسير الفجوة بين القول والفعل وربما إلى مراجعة القياس أو تغير الظروف.

مقارنة ختامية: متى تكون الثقة والالتزام التفسير الاقرب؟

إذا كان السؤال عن	العدسة الاقرب	الدليل الذي يفصلها
تقييم تجربة محددة مقارنة بالتوقع	عدم تحقق التوقعات - الفصل 67	توقع سابق وأداء مدرك وعدم تحقق ورضا
استمرار علاقة بسبب الموثوقية والنزاهة والرغبة في المحافظة عليها	الالتزام والثقة - الفصل 68	ثقة والتزام مستقلان عن القيود مع نتائج تعاونية لاحقة
استمرار بسبب استثمارات خاصة وتكلفة خروج مرتفعة	تكلفة المعاملة أو الاعتماد	تكاليف وعقود وبدائل تفسر القرار حتى مع ضعف الثقة
خلق قيمة في تفاعل خدمي ومنظومة فاعلين	منطق الخدمة المهيمن - الفصل 69	تكامل موارد ومشاركة فاعلين في خلق القيمة

المقارنة لا تفرض اختيار نظرية واحدة دائما. قد تحتوي العلاقة على منافع اقتصادية وثقة والتزام في الوقت نفسه. المطلوب هو تحديد ما الذي تفسره كل عدسة وما الدليل الذي يجعل اضافتها ضرورية. إذا لم تغير النظرية توقعا أو تضف آلية يمكن فحصها، فقد يكون وجودها في الإطار النظري تكرارا لا تكاملا.

وتبقى افضل حماية من الاستخدام الزخرفي سؤالا بسيطا: ما المخاطرة التي تجعل الثقة ذات معنى، وما التضحية أو الاستثمار الذي يجعل الالتزام أكثر من كلمة؟ عندما يجيب التصميم عن السؤالين ببيانات مستقلة نسبيا، تصبح النظرية أداة تفسير، لا مرادفا مهذبا للولاء.

خلاصة الفصل

تضع نظرية الالتزام والثقة قلب العلاقة التسويقية في بناءين يفسران لماذا يتعاون الاطراف ويستمرون رغم عدم اليقين واحتمال الاستغلال. الثقة تتعلق بتوقع الموثوقية والنزاهة، والالتزام يتعلق باهمية العلاقة والاستعداد للمحافظة عليها. قوتهما لا تظهر في ارتفاع درجات استبانة فقط،

بل في قدرتها على تفسير قرارات مثل مشاركة المعلومات والاستثمار والتعاون والاستمرار بعد ضبط المنافع والتكاليف والبدائل.

الاستخدام الدقيق يميز الثقة من الرضا، والالتزام من الولاء القسري، والعلاقة الثنائية من رأي طرف واحد. كما يفحص التفسيرات المنافسة، وخصوصا تكلفة التحول والتبعية والعقود، ولا يفترض أن الصراع أو الخطأ ينهي العلاقة تلقائيا. وقد تكون طريقة معالجة الخطأ نفسها مصدرا جديدا للثقة إذا قدمت دليلا على النزاهة والموثوقية.

ينتقل الأطلس في الفصل التالي من سؤال المحافظة على العلاقة إلى سؤال اوسع عن ماهية القيمة نفسها في التسويق: هل تنتجها المنظمة ثم تسلمها، أم تتكون عبر استخدام الموارد وتكاملها بين فاعلين متعددين؟ هناك يدخل منطق الخدمة المهيمن وثقافة المستهلك، مع حدود مختلفة عن الثقة والالتزام.

المراجع

Anderson, E., & Weitz, B. (1992). The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels. Journal of Marketing Research, 29(1), 18-34. https://doi.org/10.1177/002224379202900103

Doney, P. M., & Cannon, J. P. (1997). An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships. Journal of Marketing, 61(2), 35-51. https://doi.org/10.1177/002224299706100203

Dwyer, F. R., Schurr, P. H., & Oh, S. (1987). Developing buyer-seller relationships. Journal of Marketing, 51(2), 11-27. https://doi.org/10.1177/002224298705100202

Ganesan, S. (1994). Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships. Journal of Marketing, 58(2), 1-19. https://doi.org/10.1177/002224299405800201

Geyskens, I., Steenkamp, J. B. E. M., Scheer, L. K., & Kumar, N. (1996). The effects of trust and interdependence on relationship commitment: A trans-Atlantic study. International Journal of Research in Marketing, 13(4), 303-317. https://doi.org/10.1016/S0167-8116(96)00006-7

Geyskens, I., Steenkamp, J. B. E. M., & Kumar, N. (1998). Generalizations about trust in marketing channel relationships using meta-analysis. International Journal of Research in Marketing, 15(3), https://doi.org/10.1016/S0167-8116(98)00002-0 .248-223

Moorman, C., Deshpande, R., & Zaltman, G. (1993). Factors affecting trust in market research relationships. Journal of Marketing, https://doi.org/10.1177/002224299305700106 .101-81 ,(1)57

Moorman, C., Zaltman, G., & Deshpande, R. (1992). Relationships between providers and users of market research: The dynamics of trust within and between organizations. Journal of Marketing Research, 29(3), 314-328. https://doi.org/10.1177/002224379202900303

Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. Journal of Marketing, 58(3), 20-38. https://doi.org/10.1177/002224299405800302

Palmatier, R. W., Dant, R. P., Grewal, D., & Evans, K. R. (2006). Factors influencing the effectiveness of relationship marketing: A meta-analysis. Journal of Marketing, 70(4), 136-153. https://doi.org/10.1509/jmkg.70.4.136

Verhoef, P. C. (2003). Understanding the effect of customer relationship management efforts on customer retention and customer share development. Journal of Marketing, 67(4), 30-45. https://doi.org/10.1509/jmkg.67.4.30.18685

الفصل 69

الكيانات النظرية المالكة في هذا الفصل: MT-0062 - منطق الخدمة المهيمن؛ MT-0063 - نظرية ثقافة المستهلك.

منطق الخدمة المهيمن وثقافة المستهلك

مدخل: هل القيمة شيء تصنعه المنشأة أم معنى يتكون في السياق؟

قد تبيع الشركة الهاتف نفسه لعميلين بالسعر نفسه، لكن قيمة الجهاز لا تكون متماثلة عندهما. يستخدمه الأول لادارة عمله وربط فريقه وخدماته السحابية، بينما يراه الثاني جزءا من هويته الاجتماعية ومكانته داخل جماعة معينة. في الحالة الأولى يبرز تكامل موارد متعددة حول الاستخدام، وفي الثانية يبرز المعنى الثقافي والاجتماعي الذي يحيط بالاستهلاك. لا يكفي القول إن العميل خلق القيمة، ولا أن العلامة تحمل معنى. المطلوب تحديد السؤال الذي نريد تفسيره قبل اختيار العدسة.

يجمع هذا الفصل مدخلين واسعين في التسويق لا يعملان كنظريتين سببيتين ضيقتين ذات سلسلة ثابتة من المتغيرات. منطق الخدمة المهيمن يعيد صياغة طبيعة التبادل والقيمة والموارد، ويرى أن الخدمة هي أساس التبادل وأن القيمة تتكون بمشاركة فاعلين يدمجون الموارد داخل ترتيبات مؤسسية. أما ثقافة المستهلك فهي تقليد بحثي تفسيري يدرس المشروعات الهوياتية للمستهلكين وثقافات السوق والبنى الاجتماعية التاريخية والايديولوجيات السوقية وطرائق تأويلها.

الحد مع الفصل 68 مهم. الثقة والالتزام يفسران استمرار علاقة تسويقية معينة بين اطراف يمكن تحديدهم. اما منطق الخدمة المهيمن فيوسع السؤال إلى كيفية تكون القيمة في منظومة من الفاعلين والموارد، وثقافة المستهلك توسع السؤال إلى المعاني والرموز والقوى الثقافية التي تجعل بعض الممارسات والاختيارات ذات دلالة. لذلك لا تستخدم الثقة مرادفا للقيمة، ولا تستخدم الثقافة تفسيرا عاما لكل اختلاف بين المستهلكين.

والفصل لا يقدم وصفة تجمع المدخلين تلقائيا. قد تكفي عدسة واحدة إذا كان السؤال محددا. يصبح الجمع مبررا عندما يحتاج الباحث إلى تفسير عملية تكامل الموارد وفي الوقت نفسه فهم المعاني والقواعد الثقافية التي تحدد كيف يقرأ المستفيد تلك الموارد أو يستخدمها. عندئذ يجب ان يبين ما الذي يملكه كل مدخل وما الذي لا يستطيع تفسيره منفردا.

منطق الخدمة المهيمن

Service-Dominant Logic

1. المشكلة المؤسسة والأصل العلمي

انطلق منطق الخدمة المهيمن من نقد صورة تسويقية موروثة تجعل السلعة وحدة مركزية، وتفترض أن المنشأة تنتج القيمة داخل المنتج ثم تنقلها إلى المستهلك عند التبادل. رأى ستيفن فارغو وروبرت لوش أن تطورات متفرقة في التسويق كانت تتقارب حول منطق اخر يركز على الموارد غير الملموسة، والعلاقات، وتطبيق المعرفة والمهارات، والقيمة التي تتحقق في الاستخدام بدلا من كونها مضمونة داخل السلعة نفسها. قدمت ورقتهما سنة 2004 هذا التحول تحت اسم منطق مهيمن جديد للتسويق.

المقصود بالخدمة هنا ليس قطاع الخدمات ولا النشاط غير المادي في مقابل السلعة. الخدمة هي تطبيق كفاءات متخصصة، مثل المعرفة والمهارات، لمنفعة فاعل اخر أو منفعة الفاعل نفسه عبر التبادل. بهذا المعنى يمكن للسلعة أن تكون وسيلة تحمل خدمة أو تمكن من تطبيقها. السيارة لا تفقد ماديتها، لكن قيمتها لا تستنفد في الحديد والمحرك؛ تتوقف على ما تمكن المستخدم من فعله وعلى الموارد الأخرى التي يدمجها معها.

واصل فارغو ولوش تنقيح المنطق في 2008، فعدلا عددا من المقدمات المؤسسة ووضحا أن الهدف ليس مجرد استبدال كلمة خدمات بكلمة سلع. ثم اتجه التطور إلى مفهوم منظومات الخدمة والمؤسسات التي تنسق تعاون الفاعلين. وفي 2016 صيغت خمس بديهيات تجمع المقدمات المركزية، واضيفت صراحة فكرة أن خلق القيمة المشترك ينسق عبر مؤسسات وترتيبات مؤسسية ينشئها الفاعلون.

يصنف هذا الأطلس المدخل منطقا أو تقليدا بحثيا، لا نظرية سببية واحدة. فهو يقدم لغة فوقية وافتراضات عن التبادل والقيمة والفاعل والموارد والمؤسسات، ويمكن اشتقاق نماذج بحثية متعددة منه، لكنه لا يفرض مسارا ثابتا من متغير مستقل إلى تابع. ومن الخطأ قياس منطق الخدمة المهيمن بسؤال واحد عن مشاركة العميل ثم اعلان اختبار المنطق كله.

2. المفاهيم والافتراضات والآلية التفسيرية

البديهية الأولى تقول إن الخدمة أساس التبادل. يتبادل الفاعلون تطبيق مواردهم الفاعلة، وخصوصا المعرفة والمهارات، حتى عندما تحجب النقود والسلع هذا التبادل غير المباشر. البديهية الثانية تقرر أن القيمة تشترك في خلقها جهات متعددة، ويكون المستفيد من بينها دائما. البديهية الثالثة ترى أن الفاعلين الاقتصاديين والاجتماعيين جميعا يدمجون الموارد. والبديهية الرابعة تجعل المستفيد هو من يحدد القيمة بصورة فريدة ومرتبطة بخبرته وسياقه. اما الخامسة فتجعل المؤسسات والترتيبات المؤسسية أداة تنسيق خلق القيمة المشترك.

المورد الفاعل هو مورد يستطيع العمل على موارد اخرى، مثل المعرفة والمهارة والقدرة التنظيمية. في المقابل تمثل الموارد التي يجري العمل عليها اشياء ومواد يمكن توظيفها. لا يعني هذا أن الموارد المادية غير مهمة، بل أن منفعتها تعتمد على كيفية دمجها مع معرفة ومهارات وبنية وقواعد. لذلك لا يستنتج الباحث قيمة مورد من امتلاكه وحده؛ يسأل كيف دخل في ممارسة استخدام ومن استطاع الوصول اليه وما الموارد المكملة التي جعلته نافعا.

ومفهوم عرض القيمة يضع حدا لادعاء المنشأة أنها تسلم القيمة كاملة. تستطيع المنظمة أن تقترح منفعة وتوفر موارد وتيسر تفاعلا، لكن تحقق القيمة يتوقف على اندماج العرض في سياق المستفيد. قد تقدم جامعة منصة تعلم متقدمة، لكن القيمة لا تتحقق من شراء الترخيص وحده؛ تحتاج إلى محتوى ومدرسين ومهارات رقمية وقواعد استخدام ودعم وتفاعل طالب. ويختلف ما يتحقق باختلاف قدرة الفاعلين على دمج هذه الموارد.

توسع مفهوم منظومة الخدمة مستوى التحليل من ثنائية شركة وعميل إلى شبكة فاعلين تربطهم مؤسسات مشتركة. قد تضم المنظومة مزودي تقنية وبنوكا وجهات تنظيمية ومستخدمين ومطورين ومجتمعات مهنية. المؤسسات هنا ليست منظمات فقط، بل قواعد ومعايير ومعتقدات واعراف تسهل التنسيق أو تقيده. لذلك قد يفشل عرض تقني ممتاز لأن ترتيبات الثقة أو الدفع أو الترخيص أو المسؤولية لا تسمح بتكامل الموارد المطلوب.

البديهية	المعنى العملي	سؤال للفحص
الخدمة اساس التبادل	جوهر التبادل تطبيق معرفة أو مهارة لمنفعة فاعل	ما الكفاءة التي يجري تطبيقها فعلا؟
القيمة مشتركة الخلق	لا يحتكر منتج واحد عملية تكون القيمة	من يضيف موردا أو فعلا ضروريا لتحقق القيمة؟
الفاعلون يدمجون الموارد	المستخدم والشركة والشركاء ليسوا ادوارا جامدة	ما الموارد التي يجمعها كل فاعل وفي اي لحظة؟
القيمة يحددها المستفيد في السياق	لا تساوي القيمة خصائص العرض أو سعره وحدهما	متى ولمن وفي اي سياق يصبح العرض نافعا؟
المؤسسات تنسق خلق القيمة	القواعد والاعراف والمعايير تمكن التفاعل أو تعوقه	اي قاعدة تجعل التنسيق ممكنا وايها يقيده؟

تظهر الآلية التفسيرية عندما يتتبع الباحث انتقال مورد من مجرد توافر إلى استخدام ذي قيمة. لنفترض خدمة دفع رقمية. توفر المنصة البنية التقنية، ويوفر البنك حساب التسوية، ويوفر التاجر نقطة قبول، ويوفر المستخدم بيانات واختيارا ومهارة، وتحدد الجهة التنظيمية قواعد الهوية والحماية. لا توجد القيمة في التطبيق منفردا. تنشأ عندما تتكامل هذه الموارد داخل ممارسة ناجحة، ويقيم المستفيد النتيجة في سياقه.

هذا المنطق يمنع اختزال المشاركة في نشاط ظاهر مثل كتابة تعليق أو تخصيص منتج. قد يشارك المستفيد في خلق القيمة حتى من دون تفاعل مباشر مكثف، لأنه يدمج العرض مع موارده وغاياته. وفي المقابل قد توجد مشاركة كثيرة ولا تتحقق قيمة إذا تعارضت الموارد أو أساء الفاعلون استخدامها. ولهذا تطورت ادبيات لاحقة حول تدمير القيمة المشترك لتذكير الباحث بأن التفاعل لا ينتج منفعة ايجابية تلقائيا.

ويجب الفصل بين خلق القيمة المشترك وانتاج مشترك محدد. قد يدعو المصنع العميل إلى تصميم ميزة، وهذا انتاج مشترك في نشاط المنظمة. لكن منطق الخدمة المهيمن اوسع: المستفيد يحدد القيمة في الاستخدام والسياق سواء شارك في تصميم المنتج أم لم يشارك. الخلط بين المفهومين يجعل الباحث يقيس مبادرة الشركة ثم يسميها خلق قيمة مشترك من دون اثبات ما حدث في خبرة المستفيد.

3. حدود التفسير ومواضع الاستخدام

يناسب المنطق الأسئلة التي تتعلق بتكون القيمة، وتكامل الموارد، وتعدد الفاعلين، والمنظومات، ودور المؤسسات في التنسيق. ويكون مفيدا عندما يفشل نموذج خطي شركة-عميل في تمثيل الواقع، مثل المنصات الرقمية والصحة والتعليم والخدمات المالية والابتكار الذي يشارك فيه مستخدمون وموردون وجهات تنظيمية. لكنه لا يجيب وحده عن سبب تفضيل علامة معينة أو معنى رمز ثقافي أو قرار شراء فردي محدد.

ومن حدوده اتساعه. إذا استخدم الباحثه بوصفه مظلة لكل شيء، يصبح من الصعب اشتقاق توقع قابل للتخطئة. يلزم تحديد مستوى التحليل والفاعل والموارد والمؤسسة والنتيجة. كما يلزم الحذر من عبارة القيمة المشتركة لأنها قد تتحول إلى مديح معياري للتعاون. التفاعل قد يكون غير متكافئ، وقد تتحمل جهة تكاليف بينما تستفيد جهة أخرى.

كما توجد مناقشات مع منطق الخدمة الذي طوره غرونروس وزملاؤه بشأن موضع خلق القيمة وحدود دور مقدم الخدمة. تفيد هذه المناقشة في منع الصياغات الفضفاضة، لكنها لا تستلزم اعلان منتصر واحد. يختار الباحث التعريف الذي يسمح له بتمييز ما تفعله المنظمة عما يحدث في مجال استخدام المستفيد، ثم يوضح بصرامة متى يسمي التفاعل خلقا مشتركا للقيمة.

4. التطبيقات وبناء نموذج بحثي

في الإدارة، يدفع المنطق المدير إلى رسم منظومة القيمة بدلا من الاكتفاء برحلة العميل داخل حدود الشركة. يسجل الفاعلين والموارد والقواعد ونقاط التكامل، ثم يبحث عن اختناق يمنع المستفيد من تحويل عرض القيمة إلى منفعة. قد يكون الاختناق مهارة لا ميزة، أو قاعدة دفع لا جودة خدمة، أو نقص تكامل بين نظامين لا نقص رضا.

نموذج بحثي افتراضي يمكن أن يدرس كيف يؤثر توافق قواعد مشاركة البيانات بين منصة وشركائها في سهولة تكامل الموارد، ثم في القيمة المدركة لدى المستفيد. لا يقاس منطق الخدمة المهيمن كمتغير واحد، بل تشتق منه علاقات محددة. ويمكن استخدام بيانات متعددة المصادر تشمل سجلات التكامل، ومقابلات الفاعلين، وقياس خبرة المستفيد، بدلا من استبانة واحدة تسأل الطرف نفسه عن كل شيء.

تشغيل هذا المنطق في دراسة تجريبية يحتاج إلى تفكيك البديهيات إلى عمليات يمكن رصدها من دون الادعاء أن كل عملية مقياس للمنطق كله. يمكن مثلا قياس درجة تكامل موارد محددة بين فاعلين، أو فحص أثر قاعدة مؤسسية في اتاحة التكامل، أو مقارنة قيمة الاستخدام قبل اضافة مورد مكمل وبعدها. وتبقى البديهية اطارا لا متغيرا كامنا واحدا. إذا جمع الباحث بنودا عامة عن المشاركة والقيمة والثقة ثم سمى العامل الناتج منطق الخدمة المهيمن، فقد فقد المستوى الفلسفي الذي صيغ فيه المدخل ولم يختبر آلية محددة.

ويحتاج مستوى التحليل إلى تصريح دقيق. قد تكون وحدة الملاحظة تجربة مستفيد، لكن العملية التي تفسرها تقع على مستوى علاقة أو شبكة أو منظومة. لا يجوز حساب متوسط إجابات المستخدمين ثم الاستنتاج أن المنظومة المؤسسية تغيرت. إذا كان الادعاء عن المنظومة، يحتاج الباحث إلى بيانات عن أكثر من فاعل وعن القواعد والروابط التي تنظمهم. وإذا كان الادعاء عن قيمة مستفيد فرد، يظل السياق المنظومي شرطا تفسيريا لا نتيجة تقاس من الشخص نفسه.

الزمن جزء من الآلية أيضا. الموارد لا تندمج دفعة واحدة، والمؤسسات لا تتغير في لحظة. قد يبدأ عرض القيمة غير مفيد، ثم يكتسب المستخدم مهارة أو يظهر شريك جديد أو تتغير قاعدة فيصبح العرض أكثر قيمة. لذلك تفيد التصاميم الطولية وتتبع الاحداث في تمييز تغير القيمة بسبب التعلم أو التكامل من فرق ثابت بين مجموعات. كما تمنع الباحث من نسبة نتيجة لاحقة إلى تفاعل سابق من دون توثيق ما حدث بين اللحظتين.

وتظهر قضية القوة حين تكون قدرة الفاعلين على تحديد القواعد غير متساوية. القول إن القيمة مشتركة الخلق لا يعني أن السيطرة على البيانات أو السعر أو شروط المنصة مشتركة. قد يضطر المستفيد إلى تقديم بيانات واسعة مقابل خدمة اساسية، أو يواجه التاجر شروطا لا يستطيع التفاوض عليها. هنا يصبح فحص من يملك المورد ومن يضع المؤسسة ومن يتحمل المخاطر ضروريا حتى لا يتحول المنطق إلى وصف متفائل لعلاقة غير متوازنة.

ادبيات تدمير القيمة المشترك تكشف فائدة هذا التصحيح. قد يدمج الفاعلون الموارد بطريقة تخفض رفاه احدهم أو الجميع، وقد تنتج النتيجة من سوء تنسيق أو تضارب أهداف أو استخدام غير متوقع. لذلك لا يصنف الباحث كل تفاعل بوصفه خلقا للقيمة ثم يبحث عن درجة النجاح. يبدأ محايدا: ما الذي حدث للمنفعة المدركة وللقدرات والموارد بعد التفاعل؟ وقد تكون النتيجة خلق قيمة لطرف وتدميرا لطرف اخر في الوقت نفسه.

في تطبيقات الذكاء الاصطناعي، مثلا، لا تكمن القيمة في النموذج الخوارزمي وحده. يحتاج المستخدم إلى بيانات ملائمة، وصياغة طلب، وتحقق من النتيجة، وسياسة تسمح بالاستخدام، وربما خبير يراجع المخرجات. تستطيع الدراسة أن تتبع هذه الموارد وتحدد موضع الفشل. فإذا تحسنت جودة الخوارزمية ولم تتحسن النتيجة بسبب ضعف التحقق أو منع الوصول إلى البيانات، يصبح تفسير التكامل اقوى من تفسير جودة التقنية منفردة.

وتوضح الكتابات الحديثة أن منطق الخدمة المهيمن ما زال يتوسع نحو نظرية عامة للاسواق والتسويق. ناقش فارغو وويلاند واوبراين سنة 2023 امكان استخدامه اطارا موحدا لاعادة بناء الأساس النظري للتخصص. لا يلزم الباحث قبول هذا الطموح الواسع حتى يستفيد من المنطق، لكنه ينبغي أن يميز بين استخدامه كاطار فوقي لطبيعة السوق وبين اشتقاق نموذج محدود لمسألة تطبيقية. كلما اتسع الادعاء زادت الحاجة إلى ادلة متعددة المستويات.

نظرية ثقافة المستهلك

Consumer Culture Theory (CCT)

5. المشكلة المؤسسة والأصل العلمي

ظهرت ثقافة المستهلك بوصفها تسمية جامعة لتقليد بحثي كان موجودا قبل الاسم نفسه. جمعت دراسات متعددة بين الانثروبولوجيا وعلم الاجتماع والدراسات الثقافية والبحث التفسيري لفهم الاستهلاك بوصفه ممارسة محملة بالمعنى، لا مجرد استجابة لمتغيرات تسويقية. في 2005 قدم اريك ارنولد وكريغ تومبسون مراجعة لعشرين عاما من هذا البحث واقترحا تسمية Consumer Culture Theory لتوفير هوية فكرية لمجال يدرس الجوانب الاجتماعية الثقافية والخبراتية والرمزية والايديولوجية للاستهلاك.

الاسم قد يوحي بنظرية مفردة، لكنه في الواقع عائلة من التوجهات والموارد النظرية. يستخدم باحثوها مفاهيم الهوية والممارسة والطقوس والسرد والرأسمال الثقافي والايديولوجيا والمجتمع والسوق، بحسب السؤال. لذلك يصنفها الأطلس منطقا أو تقليدا بحثيا. لا توجد سلسلة متغيرات واحدة اسمها نظرية ثقافة المستهلك، ولا مقياس عام يختبر CCT بمجرد حساب معامل ثبات.

سبق التسمية اعمال مركزية مثل دراسة بيلك عن الممتلكات والذات الممتدة، التي بينت كيف تسهم الممتلكات في بناء الهوية والتعبير عنها، ودراسة هولت عن ممارسات الاستهلاك التي ميزت

بين الاستهلاك بوصفه خبرة واندماجا وتصنيفا ولعبا. هذه الاعمال لا تختصر التقليد، لكنها تظهر الانتقال من سؤال ماذا يشتري الفرد إلى سؤال ماذا يفعل الاستهلاك بالهوية والعلاقات والمعاني.

6. المجالات التفسيرية والآلية الثقافية

حدد ارنولد وتومبسون اربعة مجالات مترابطة. الأول مشروعات هوية المستهلك، حيث يستخدم الأفراد عروض السوق وموارده لبناء روايات عن من يكونون أو يريدون أن يكونوا. الثاني ثقافات السوق، حيث تنشأ جماعات وممارسات ومعايير حول نشاط أو علامة أو اسلوب حياة. الثالث التشكيل الاجتماعي التاريخي للاستهلاك، الذي يبين كيف يوزع المجتمع الفرص والذوق والموارد. والرابع الايديولوجيات السوقية وطرائق المستهلكين في تأويلها أو مقاومتها.

لا تعمل الثقافة كمتغير خارجي يضاف في نهاية النموذج. انها شبكة معان وقواعد وتصنيفات وممارسات يتعلمها الأفراد ويتفاوضون حولها. يختار المستهلك منتجا، لكنه يختار أيضا ما يعنيه هذا المنتج داخل جماعته. وقد تحمل الممارسة الواحدة معنى مختلفا عبر طبقات اجتماعية أو اجيال أو مجتمعات رقمية. لذلك يحتاج الباحث إلى بيانات تسمح برؤية التفسير والممارسة والسياق، لا إلى نسب شراء فقط.

ويتطلب مفهوم السياق أكثر من سؤال المشاركين عن شعورهم. نبه اسكيغارد ولينيت إلى خطر اختزال السياق في الخبرة التي يستطيع المستهلك وصفها مباشرة، ودعوا إلى فحص البنى النظامية والاجتماعية التي تشكل الخبرة حتى عندما لا يدركها الفرد صراحة. لهذا قد تجمع الدراسة بين مقابلات وملاحظة وتحليل تاريخي أو خطابي وبيانات عن السوق والمؤسسات، بدلا من جعل صوت المشارك المصدر الوحيد للحقيقة.

المجال	السؤال المركزي	نوع دليل مناسب
مشروعات الهوية	كيف يستخدم المستهلك السوق لبناء أو تفاوض هويته؟	سرديات، مقابلات عميقة، ممارسات ومواد رمزية
ثقافات السوق	كيف تنشأ معايير وطقوس ومكانة داخل جماعة استهلاك؟	اثنوغرافيا، نتنوغرافيا، ملاحظة تفاعلات الجماعة
التشكيل الاجتماعي التاريخي	كيف تنظم الطبقة والمؤسسات والتاريخ امكانات الاستهلاك؟	مقارنة سياقات، ارشيف، تاريخ سوق، تحليل مؤسسي

المجال	السؤال المركزي	نوع دليل مناسب
الايديولوجيات السوقية	كيف تنتج السوق رسائل ومعايير وكيف يفسرها المستهلك أو يقاومها؟	تحليل خطاب واعلان ووسائط مع مقابلات وممارسات

تظهر الآلية الثقافية في التفاعل بين موارد السوق ومخزون المعاني المتاح اجتماعيا. لا تمنح العلامة معنى ثابتا ثم يستقبله المستهلك كما هو. يستطيع المستهلك اعتماد المعنى أو تعديله أو السخرية منه أو دمجه مع موارد أخرى. وفي المجتمعات الاستهلاكية قد تنتج الممارسات الجماعية معاني وقيمة لم تتوقعها المنشأة. درست شاو ومونيز وارنولد تسع مجتمعات علامات ووجدوا مجموعة ممارسات مشتركة تسهم في خلق قيمة جماعية، مبينين أن المستهلكين ينتجون معرفة وطقوسا وروابط تتجاوز ما تصممه الشركة وحدها.

توسعت المراجعات اللاحقة في نقد المجال وتطبيقاته، وبينت أن CCT ليس مرادفا للاثنوغرافيا ولا لدراسة العلامات الفاخرة فقط. وفي 2026 عاد ارنولد وتومبسون إلى مناقشة المجال في سياق الازمات البيئية والاجتماعية واقترحا توسيع الاهتمام نحو ثقافة استهلاك تعاونية ومسؤولية اكبر عن كيفية مشاركة النظرية في تشكيل الممارسات. هذه الامتدادات تؤكد أن التقليد قابل للتغير ولا يقتصر على وصف معنى فردي منعزل.

7. حدود الاستخدام والمنافسة والتكامل

تستخدم CCT عندما يكون السؤال عن المعنى والهوية والممارسة والثقافة والقوة والايديولوجيا والسياق التاريخي. لا تستخدم لمجرد أن العينة مستهلكون. إذا كان السؤال هو أثر السعر في نية الشراء وقد عرف المتغيران مسبقا، فقد تكفي نظرية سلوكية أو اقتصادية. ادخال CCT من دون تحليل ثقافي فعلي يجعلها تسمية زخرفية لا تضيف تفسير.

كما لا يعني الانتماء إلى هذا التقليد رفض التعميم أو القياس من حيث المبدأ، لكنه يفرض توافق الدليل مع الادعاء. وصف معنى محلي غني لا يسمح تلقائيا بادعاء انتشار المعنى في كل مجتمع. ويمكن للباحث بعد بناء مفهوم نوعي أن يختبر انتشاره بمرحلة اخرى، شرط ألا يمحو الاختلافات التي كشفتها المرحلة التفسيرية.

اقرب المنافسين يتغير بحسب السؤال. تفسر نظرية الهوية بعض مشروعات الذات، وتفسر نظرية الممارسة انتظام الافعال، وتفسر المقاربات المؤسسية البنى الاوسع. CCT تستطيع استضافة هذه الموارد داخل دراسة ثقافة استهلاك، لكن يجب تسمية العمل الذي يؤديه كل مدخل. إذا كانت نظرية واحدة تفسر السؤال كاملا، لا حاجة إلى وضع CCT فوقها كطبقة اضافية بلا وظيفة.

يتكامل منطق الخدمة المهيمن وCCT عندما تكون القيمة عملية تكامل موارد وفي الوقت نفسه معنى ثقافيا. لكن الاختبار الفاصل هو السؤال. إذا كان الباحث يريد معرفة من يدمج اي مورد وكيف تنسق القواعد التفاعل، يبدأ بمنطق الخدمة المهيمن. وإذا كان يريد معرفة لماذا تعد ممارسة معينة ذات مكانة أو هوية أو مقاومة، يبدأ بثقافة المستهلك. الجمع يتطلب بيانات تخدم السؤالين لا فقرة تقول إن القيمة مشتركة وثقافية فقط.

منهجيا، لا تختزل CCT في المقابلة العميقة أو الاثنوغرافيا، رغم مركزية الأساليب التفسيرية في تاريخها. يختار الباحث الاسلوب بحسب الظاهرة: ملاحظة ميدانية لطقوس جماعة، نتنوغرافيا لمجتمع رقمي، تحليل سردي لمشروعات الهوية، تحليل خطابي للاعلان، أو ارشيف تاريخي لتتبع تغير معنى الاستهلاك. ويمكن الجمع بين هذه المواد. الشرط هو أن تسمح البيانات برؤية العلاقة بين المعنى والممارسة والسياق، لا أن يكون الاسلوب نوعيا لمجرد التصنيف.

اختيار الحالات لا يتبع دائما منطق التمثيل الاحصائي. قد يختار الباحث حالة مكثفة تكشف ممارسة بوضوح، أو يقارن جماعتين تختلفان في موقع اجتماعي أو تاريخ سوقي. لكن الاختيار القصدي لا يعفي من بيان حدوده. يحتاج القارئ إلى معرفة لماذا كانت الحالة قادرة على اختبار الفكرة، وما الحالات الغائبة، وما الذي لا يمكن تعميمه. كما تفيد الحالات المخالفة في منع بناء قصة ثقافية لا ترى الا الشواهد التي تؤيد تفسير الباحث.

وتتطلب القراءة التفسيرية انعكاسية منهجية. الباحث نفسه يدخل الحقل بلغة وتصنيفات وتوقعات قد تؤثر في ما يراه. لذلك يسجل قرارات الترميز، ويحتفظ بالاقتباسات والسياق، ويفصل بين وصف المشاركين وتأويله النظري. وعند الانتقال بين لغات أو مجتمعات، لا يفترض أن المصطلح الثقافي له المعنى نفسه. الترجمة هنا ليست مسألة لغوية فقط، بل اختبار لما إذا كان المفهوم يحتفظ بوظيفته داخل الممارسة المحلية.

البيئات الرقمية فتحت أسئلة جديدة لأن المنصة لا تنقل الثقافة فقط بل تشارك في تشكيلها عبر الخوارزميات وخصائص الواجهة وقواعد الرؤية. قد تنتشر ممارسة لأنها ذات معنى لاعضاء الجماعة، وقد تنتشر أيضا لأن خوارزمية التوصية تضخمها. إذا اعتمد الباحث على المحتوى الظاهر فقط، قد يخلط الشعبية الثقافية بانتقاء تقني. لذلك يحتاج إلى فحص بنية المنصة وسياسة الاشراف ومسار الوصول إلى المحتوى متى كان ذلك جزءا من التفسير.

كما يمنع السياق البنيوي تفسير الذوق بوصفه اختيارا فرديا خالصا. تختلف امكانات الاستهلاك باختلاف الدخل والتعليم والجغرافيا والبنية التحتية والنوع الاجتماعي والمرحلة العمرية والمؤسسات. لا يلزم تحويل كل دراسة إلى تحليل طبقي شامل، لكن إذا كانت هذه الشروط تحدد من يستطيع دخول السوق أو استخدام الخدمة، يصبح حذفها من القصة الثقافية خللا تفسيريا. المعنى ينشأ داخل فرص وقيود لا داخل ذهن معزول.

وفي مجال الايديولوجيا، لا يكتفي الباحث بتحديد الرسالة التي ترسلها العلامة. يسأل كيف تقدم السوق صورة للحياة الجيدة أو المستهلك المسؤول أو الجسد المقبول، وكيف يتعامل الناس معها. قد يتبنى المستهلك الرسالة أو يعيد صياغتها أو يناقضها عمليا. الفارق بين الخطاب والممارسة مهم، لأن اعلان مقاومة السوق في مقابلة لا يثبت أن السلوك الفعلي خرج من قواعدها. يحتاج الادعاء إلى ادلة من أكثر من سطح تعبيري.

أما التطبيق الإداري فلا يعني تحويل كل معنى ثقافي إلى فرصة استغلال. تستطيع المنظمة استخدام الفهم الثقافي لتجنب تصميم يصطدم بقيم المستخدمين أو لتطوير تواصل أكثر ملاءمة، لكنها تحتاج إلى الانتباه إلى الخصوصية والتمثيل وعدم وصم الجماعات. وقد يكون الاستنتاج الإداري الصحيح أحيانا هو عدم التدخل في مجتمع استهلاكي يخلق معناه ذاتيا، لأن محاولة الشركة ادارته مباشرة قد تغير القواعد التي صنعت قيمته الثقافية.

ومن المهم تمييز قيمة الاستخدام من الرضا. قد يكون المستفيد راضيا عن خدمة سهلة لكنه لا يحقق منها منفعة كبيرة، وقد يحقق منفعة مهمة من نظام صعب الاستخدام في مرحلة انتقالية. إذا كان السؤال عن القيمة، يحتاج الباحث إلى تعريف المنفعة التي تحققت في السياق وربطها بالموارد والتفاعل، لا استخدام الرضا بديلا تلقائيا. ويمكن الجمع بين تقويم المستفيد ومؤشر سلوكي أو تشغيلي عندما يسمح السؤال، مع بقاء الحكم النهائي على القيمة مرتبطا بالمستفيد لا بالمؤشر وحده.

وفي CCT تقاس جودة الدراسة بترابط التفسير وقوة الدليل وثراء السياق وقدرة التحليل على كشف نمط يتجاوز الحكاية الفردية، لا بمعاملات الثبات التقليدية وحدها. يفيد عرض حالات مضادة، وتتبع الانتقال من المادة الخام إلى المفهوم، وبيان موقع الباحث وحدود العينة. والتعميم المقصود غالبا نظري أو تحليلي: هل تساعد الآلية أو الفكرة في فهم سياق اخر مع تعديل شروطها؟ وليس ادعاء أن النسبة نفسها تنتشر في السكان.

وعند الجمع بين المدخلين، يمكن بناء تصميم متتابع بدلا من ضغطهما في نموذج واحد. تبدأ مرحلة برسم منظومة الخدمة وتحديد نقاط تكامل الموارد، ثم تختار نقطة تظهر فيها اختلافات كبيرة في الاستخدام وتدرس ثقافيا كيف يفسر المستهلكون هذه النقطة. أو يبدأ الباحث من ممارسة ثقافية ناشئة ثم يتتبع الموارد والمؤسسات التي جعلت انتشارها ممكنا. بهذا يصبح التكامل بين المدخلين قرارا في تصميم البحث، لا مجرد جمع مصطلحات في الإطار النظري.

وتبقى الأخلاق جزءا من صلاحية التفسير. المجتمعات الرقمية قد تكون متاحة علنا لكن اعضائها لا يتوقعون بالضرورة نقل اقوالهم إلى دراسة منشورة. كما قد تكشف خرائط منظومة الخدمة علاقات تجارية أو بيانات حساسة. يحدد الباحث حدود الاقتباس والتخزين والاخفاء، ويوازن بين الحاجة إلى وصف ثقافي غني وحماية المشاركين. الفهم الاعمق لا يبرر كشف هوية شخص أو جماعة يمكن التعرف عليها من تفاصيل لا يحتاجها الادعاء العلمي.

وتفيد خريطة القراءة في منع الخلط بين التطورين. يعود القارئ في منطق الخدمة إلى مقالات 2004 و2008 و2016 ثم امتدادات المنظومة والمؤسسات. وفي CCT يبدأ بمراجعة 2005 ثم نقد السياق ومراجعة 2019 والتحديث، مع الرجوع إلى الدراسات التي بنت المفاهيم.

صندوق تطبيقي: اختر سؤال القيمة قبل اختيار المدخل

8. اختبار التعرف. تطبيق صحي رقمي ينجح فقط عندما يدمج المريض بياناته مع نصيحة الطبيب وجهاز القياس وقواعد المستشفى. هذا سؤال قريب من تكامل الموارد. اما جماعة مستخدمين تحول التطبيق إلى رمز للانضباط والهوية وتنتج طقوسا للمشاركة، فهذا يفتح سؤالا ثقافيا. قد تجتمع الظاهرتان، لكن لا تبدأ من اسم القطاع.

9. اختبار لأن. اكمل جملتين مختلفتين: تتكون القيمة لأن فاعلين يدمجون موارد ضمن قواعد محددة. وتتكون هوية الاستهلاك لأن الممارسة تحمل معاني يتفاوض عليها داخل جماعة وسياق. إذا كتبت الجملة نفسها للمدخلين، فانت لم تميز آليتهما بعد.

10. إشارات التحذير. انتبه إذا سميت كل مشاركة خلق قيمة، أو عاملت رضى العميل كقيمة متحققة، أو استخدمت CCT ثم بنيت الدراسة كلها من مقياس ليكرت جاهز بلا بيانات عن المعنى والسياق. وانتبه إذا جعلت الثقافة متغيرا ديموغرافيا مثل البلد فقط. المطلوب دليل على العملية التي تدعيها.

11. سلم تقويم مصغر. امنح تصميمك 0 أو 1 أو 2 في خمسة عناصر: وضوح سؤال القيمة أو المعنى، تحديد الفاعلين، تحديد الموارد أو الرموز، تحديد السياق والمؤسسات، ووجود دليل يطابق الادعاء. المجموع للمراجعة التعليمية فقط. عالج العنصر الذي حصل على 0 قبل زيادة عدد المتغيرات.

12. مواجهة تفسير منافس. إذا ازداد استخدام منصة بعد اضافة مجتمع رقمي، فلا تستنتج مباشرة أن الثقافة أو خلق القيمة المشترك سبب الزيادة. قد يكون السبب حافزا ماليا أو تحسنا تقنيا. قارن توقيت التغير، وافحص الممارسات والموارد والمعاني، وابحث عن حالة لم تحدث فيها النتيجة رغم وجود المجتمع.

13. طبق على بحثك. اختر ظاهرة واحدة. اكتب أولا: ما القيمة أو المعنى الذي يحتاج إلى تفسير؟ ثم حدد مستوى التحليل. إذا اخترت منطق الخدمة المهيمن، ارسم الفاعلين والموارد والمؤسسات. وإذا اخترت CCT، حدد المجال الثقافي ومصدر البيانات والسياق. لا تضع المدخلين معا الا إذا كان حذف احدهما يفقد جزءا ضروريا من السؤال.

مثال موثق: مجتمعات العلامة بين القيمة والمعنى

حللت شاو ومونيز وارنولد بيانات من تسع مجتمعات علامات، وحددوا 12 ممارسة مشتركة نظمت في مجموعات تتصل بالتواصل الاجتماعي والانطباع وادارة المجتمع واستخدام العلامة.

اظهرت الدراسة أن الاعضاء لا يستهلكون العلامة بصورة فردية فقط، بل ينتجون معرفة وقواعد وطقوسا ومساعدة متبادلة تخلق قيمة لا تستطيع الشركة توقعها أو انتاجها بمفردها.

يمكن قراءة المثال من زاويتين من دون دمجهما قسرا. منطق الخدمة المهيمن يلفت إلى دمج الموارد بين الشركة والاعضاء وبين الاعضاء انفسهم. CCT تسأل كيف تصنع الممارسات ثقافة داخلية ومكانة وهوية ومعايير لمن يعد عضوا خبيرا. لا تتطابق الزاويتان: الأولى تركز عملية تكامل الموارد والقيمة، والثانية تركز المعاني والممارسات الثقافية التي تجعل المشاركة ذات دلالة.

حالة افتراضية: محفظة رقمية تتحول إلى ممارسة اجتماعية

تطلق شركة افتراضية محفظة رقمية باسم «وصال». في البداية يستخدمها العملاء للتحويل والدفع. بعد عام تظهر مجموعات رقمية يتبادل فيها المستخدمون طرقا لتقسيم المصروف العائلي، وينشئ التجار رموز خصم محلية، ويستخدم بعض الشباب سجل الانفاق كاداة للتحدي والانضباط، بينما ينتقد اخرون التطبيق لأنه يشجع مراقبة الذات والاستهلاك الدائم. هذه حالة تعليمية وليست وصفا لسوق حقيقي.

من منظور الخدمة المهيمن، يرسم الباحث المنظومة: الشركة والبنوك والتجار والمستخدمون والجهة المنظمة ومزودو الهوية الرقمية. يدرس ما الذي يدمجه كل فاعل وكيف تسمح قواعد التشغيل والقبول والخصوصية بخلق قيمة أو تعوقها. قد يكتشف أن الميزة التقنية لا تفيد المستخدم في منطقة معينة لأن شبكة التجار غير مكتملة، فيصبح نقص التكامل أهم من جودة التطبيق.

من منظور CCT، يتحول السؤال إلى المعنى. لماذا صار ضبط المصروف علامة على المسؤولية لدى جماعة، بينما يراه اخرون رقابة؟ كيف تنتج المجموعة قواعد عن المستخدم الذكي؟ كيف تستخدم الشركة خطاب الحرية المالية، وكيف يعيد المستهلكون تأويله؟ يحتاج هذا المسار إلى محادثات وملاحظات ومحتوى رقمي وسياق اجتماعي، لا إلى عدد العمليات وحده.

إذا جمع الباحث المدخلين، يكتب ادعاءين منفصلين ويربطهما بحذر. قد تؤثر القواعد الثقافية في كيفية دمج موارد المحفظة، وقد تنتج ممارسات التكامل معاني جديدة. لكن لا يعلن أن الثقافة تسبب خلق القيمة من دون تحديد العملية. قوة الجمع تأتي من كشف انتقال يمكن تتبعه بين المورد والممارسة والمعنى، لا من كثرة المصطلحات.

مقارنة ختامية: الظاهرة الواحدة وسؤالان مختلفان

إذا كان السؤال عن	المدخل الاقرب	الدليل الفاصل
من يدمج الموارد وكيف تتكون القيمة في الاستخدام	منطق الخدمة المهيمن	فاعلون وموارد ومؤسسات ومسار تحقق قيمة

إذا كان السؤال عن	المدخل الاقرب	الدليل الفاصل
كيف يبني المستهلك هوية أو معنى عبر الاستهلاك	ثقافة المستهلك	سرديات وممارسات ورموز وسياق ثقافي
استمرار علاقة بسبب الثقة والالتزام	- نظرية الالتزام والثقة الفصل 68	ثقة والتزام ونتائج علاقة زمنية
تقييم تجربة مقارنة بتوقع سابق	- عدم تحقق التوقعات الفصل 67	توقع وأداء وعدم تحقق ورضا

المقارنة تمنع خطأ شائعا في بحوث التسويق: اختيار النظرية من اسم المتغير أو القطاع. منصة رقمية يمكن أن تدرس بالثقة، أو بالقيمة في الاستخدام، أو بثقافة الجماعة، وكل اختيار مشروع إذا طابق السؤال. غير المشروع هو جمع المداخل ثم جعل كل واحد يشرح الجملة نفسها. على الباحث ان يبين ما الذي سيفقد من التفسير لو حذف كل مدخل.

ويحتاج الاثنان إلى احترام الزمن والسياق. قيمة العرض قد تتغير عندما تتغير الموارد أو القواعد، والمعنى الثقافي قد يتغير عندما تنتقل الممارسة بين جماعات أو اجيال. لذلك لا تحول نتيجة في لحظة واحدة إلى خاصية ثابتة للمستهلك أو المنظومة. تتبع التغير نفسه يمكن أن يكون مصدرا اقوى للنظرية من زيادة حجم العينة وحدها.

ولمراجعة الأدلة، لا يكتفي القارئ بالمراجعات الجامعة. يعود في منطق الخدمة إلى المقال المؤسس وتنقيحات 2008 و2016، ثم يقرأ تطبيقات منظومات الخدمة وتدمير القيمة. وفي CCT يعود إلى مراجعة 2005 ثم الدراسات الأصلية للهوية والممارسة وثقافات السوق، ويقارنها بالنقد اللاحق للسياق والتحديثات المعاصرة. بهذه السلسلة يميز الادعاء المؤسس من الامتداد اللاحق ومن التطبيق السياقي في كل دراسة.

خلاصة الفصل

يغير منطق الخدمة المهيمن نقطة البدء في التسويق: الخدمة لا السلعة هي أساس التبادل، والفاعلون يدمجون الموارد، والقيمة لا تسلم جاهزة بل تتكون بمشاركة المستفيد داخل سياق ومؤسسات. قيمته البحثية تظهر عندما يحول هذه المبادئ إلى سؤال محدد عن فاعلين وموارد وقواعد وعملية يمكن ملاحظتها، لا عندما يستخدم خلق القيمة المشترك شعارا عاما.

وتوسع ثقافة المستهلك العدسة من قرار الشراء إلى المعنى والهوية والممارسة والقوة والسياق التاريخي. وهي تقليد بحثي متعدد النظريات والاساليب، لا مقياسا موحدا. تصبح منتجة عندما

يكشف الدليل كيف تتشكل المعاني وتنتقل وتقاوم وتتجسد في ممارسات، وعندما يربط الباحث الخبرة الفردية بالبنى الاجتماعية والسوقية التي تجعلها ممكنة.

يلتقي المدخلان عند الاهتمام بالسياق والفاعلين ودور المستفيد، لكنهما لا يذوبان في بعضهما. الأول يسأل اساسا كيف تتكون القيمة عبر تكامل الموارد والمؤسسات، والثاني يسأل كيف تصبح الممارسة ذات معنى ثقافي وهوياتي. ومن هذه القاعدة ينتقل الأطلس في الفصل 70 إلى خريطة نظرية مركبة للتسويق الرقمي والعلامة والخبرة والولاء، حيث تصبح وظيفة الفصل اختيار العائلات المناسبة من دون إعادة ملفاتها الأصلية.

المراجع

Alexander, M., & Vallstrom, N. (2023). Value co-destruction: Problems and solutions. AMS Review, 13, 200-210. https://doi.org/10.1007/s13162-023-00269-z

Arnould, E. J., Press, M., Salminen, E., & Tillotson, J. S. (2019). Consumer culture theory: Development, critique, application and prospects. Foundations and Trends in Marketing, 12(2), 80-166. https://doi.org/10.1561/1700000052

Arnould, E. J., & Thompson, C. J. (2005). Consumer culture theory (CCT): Twenty years of research. Journal of Consumer Research, https://doi.org/10.1086/426626 .882-868 ,(4)31

Arnould, E. J., & Thompson, C. J. (2026). Re-imagining CCT for crisis times: Theorizing collaborative consumer culture. Journal of the Academy of Marketing Science. Advance online publication. https://doi.org/10.1007/s11747-026-01157-1

Askegaard, S., & Linnet, J. T. (2011). Towards an epistemology of consumer culture theory: Phenomenology and the context of context. Marketing Theory, 11(4), 381-404. https://doi.org/10.1177/1470593111418796

Belk, R. W. (1988). Possessions and the extended self. Journal of Consumer Research, 15(2), 139-168. https://doi.org/10.1086/209154

Chandler, J. D., & Vargo, S. L. (2011). Contextualization and value-in-context: How context frames exchange. Marketing Theory, 11(1), https://doi.org/10.1177/1470593110393713 .49-35

Gronroos, C., & Voima, P. (2013). Critical service logic: Making sense of value creation and co-creation. Journal of the Academy of Marketing Science, 41, 133-150. https://doi.org/10.1007/s11747-012-3-0308

Holt, D. B. (1995). How consumers consume: A typology of consumption practices. Journal of Consumer Research, 22(1), 1-16. https://doi.org/10.1086/209431

Lusch, R. F., & Vargo, S. L. (2006). Service-dominant logic: Reactions, reflections and refinements. Marketing Theory, 6(3), 281-https://doi.org/10.1177/1470593106066781 .288

Schau, H. J., Muniz, A. M., Jr., & Arnould, E. J. (2009). How brand community practices create value. Journal of Marketing, 73(5), 30-https://doi.org/10.1509/jmkg.73.5.30 .51

Vargo, S. L., & Akaka, M. A. (2012). Value cocreation and service systems (re)formation: A service ecosystems view. Service Science, https://doi.org/10.1287/serv.1120.0019 .217-207 ,(3)4

Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. Journal of Marketing, 68(1), 1-17. https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.1.24036

Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008). Service-dominant logic: Continuing the evolution. Journal of the Academy of Marketing Science, 36(1), 1-10. https://doi.org/10.1007/s11747-007-0069-6

Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2016). Institutions and axioms: An extension and update of service-dominant logic. Journal of the Academy of Marketing Science, 44, 5-23. https://doi.org/10.1007/s11747-015-0456-3

Vargo, S. L., Wieland, H., & O'Brien, M. (2023). Service-dominant logic as a unifying theoretical framework for the re-institutionalization of the marketing discipline. Journal of Business Research, 164, https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113965 .113965

الفصل 70

الخريطة النظرية للتسويق الرقمي والعلامة والخبرة والولاء

مدخل: من النقرة إلى العلاقة - أي نظرية تفسر ماذا؟

قد يرى الباحث في بيانات متجر رقمي مسارا يبدو بسيطا: شاهد العميل اعلانا، دخل التطبيق، اشترى، قيم تجربته ايجابيا، ثم عاد للشراء. اغراء هذا التسلسل أنه يسمح بكتابة نموذج طويل يربط التعرض الرقمي بصورة العلامة بالخبرة والرضا والثقة والولاء، ثم البحث عن نظرية واحدة تحمل الاسم الاوسع: نظرية التسويق الرقمي، أو نظرية تجربة العميل، أو نظرية الولاء. المشكلة أن هذه الاسماء لا تحل سؤال التفسير. فالنقرة قد تعكس سهولة استخدام قناة، أو اهتماما برسالة، أو عادة سابقة، والشراء قد ينتج من ملاءمة عرض لا من حب العلامة، والعودة قد تكون ولاء حقيقيا أو غياب بديل. ما يحتاجه الباحث هو فصل الظواهر والاليات قبل جمعها في نموذج واحد.

وظيفة هذا الفصل هي بناء جسر بين عائلات نظرية سبقت معالجتها في مواطنها الأصلية وبين مشكلات تسويقية معاصرة تتقاطع فيها التقنية والعلامة ونقاط التماس والعلاقات. لا يملك الفصل ملفا نظريا جديدا، ولا يعيد شرح نموذج قبول التقنية أو الفعل المعلل أو عدم تحقق التوقعات أو الالتزام والثقة أو منطق الخدمة المهيمن أو ثقافة المستهلك. بل يسأل: متى تستدعى كل عائلة؟ ما الجزء الذي تفسره؟ وما الذي يبقى خارجها؟ ويضيف إلى ذلك نماذج حقلية مهمة مثل قيمة العلامة القائمة على العميل، وخبرة العلامة، ورحلة العميل، ثم يضعها في مكانها الصحيح: أدوات تنظيم وبناء مفاهيم يمكن أن تدعم الحجة، لكنها لا تصبح تلقائيا نظرية حاكمة.

هذه الحدود ضرورية لأن ادبيات التسويق الرقمي توسعت حول نقاط تماس متعددة تتغير قبل الشراء واثناءه وبعده. قدم كنان ولي اطارا واسعا يبين كيف تدخل التقنيات الرقمية في عمليات التسويق والاستراتيجية ونقاط التماس، بينما اوضح ليمون وفيرهوف أن خبرة العميل تتشكل عبر رحلة زمنية تتداخل فيها نقاط تملكها المنشأة واخرى يملكها الشركاء أو العميل أو البيئة الاجتماعية. قيمة هذين العملين في هذا الفصل ملاحية: يساعدان على تحديد موضع الظاهرة، لا على منح الباحث سببا تفسيريا جاهزا لكل علاقة. بحسب كنان ولي (2017) وليمون وفيرهوف (2016).

ولذلك تبدأ الخريطة من سؤال سببي صغير لا من عنوان كبير. إذا كان السؤال لماذا يقبل العميل قناة رقمية، فالمرشح مختلف عن سؤال كيف يبني معنى للعلامة من خلال جماعة رقمية. واذا كان السؤال كيف تتحول خبرة بعد الشراء إلى رضا، فالمرشح مختلف عن سؤال لماذا يستمر العميل في علاقة يثق بطرفها. واذا كان الولاء هو النتيجة، فيجب اولا تحديد هل المقصود تكرار

الشراء أو موقف نسبي قوي أو التزام مستقر أو دفاع عن العلامة. هذا التفكيك هو المدخل الذي يحمي النموذج من تعدد نظريات لا تضيف تفسيرا.

1. وظيفة الجسر الحقلي وحدود الملكية النظرية

الجسر الحقلي لا يختار نظرية لأن اسمها قريب من متغير الدراسة، بل يربط بين ظاهرة حقليه والالية التي تحتاج إلى تفسير. لهذا لا يوجد في هذا الأطلس كيان اسمه "نظرية التسويق الرقمي" بوصفه مالكا لكل ما يحدث في الاعلان والمنصات والتجارة الالكترونية. التسويق الرقمي سياق واسع قد يضم قبول تقنية، معالجة معلومات، بناء معنى، تفاعلا اجتماعيا، تبادلا علائقيا، تكامل موارد، أو تجربة عبر نقاط تماس. كل الية من هذه لها نسب نظري مختلف. ويعني ذلك أن استخدام كلمة رقمي في عنوان الدراسة لا ينقل الملكية من الفصل الأصلي للنظرية إلى هذا الفصل.

كما لا تعامل قيمة العلامة أو خبرة العلامة أو رحلة العميل بوصفها نظريات لمجرد أن لها نماذج ورسومات ومقاييس راسخة. قدم كيلر نموذج قيمة العلامة القائمة على العميل اعتمادا على معرفة العلامة والوعي والصورة والارتباطات، وهو نموذج مفاهيمي شديد القيمة في تنظيم ما يعرفه المستهلك وما يستدعيه من ذاكرته عندما يستجيب لتسويق العلامة. وقدم براكوس وشميت وزارانتونيللو بناء خبرة العلامة بأبعاد حسية ووجدانية وفكرية وسلوكية، واختبروا تمايزه عن مفاهيم قريبة وعلاقته بالرضا والولاء. لكن استخدام اي منهما في بحث لا يعفي الباحث من تحديد لماذا ينبغي أن تؤثر المعرفة أو الخبرة في النتيجة المقصودة. كما يبين كيلر (1993) وبراكوس وشميت وزارانتونيللو (2009).

القاعدة التشغيلية هنا بسيطة: النموذج الحقلي يصف ماذا ينظم أو يقاس، والنظرية تفسر لماذا أو كيف يتغير شيء نتيجة شيء آخر ضمن شروط محددة. يمكن أن يبني الباحث نموذج قياس للخبرة من براكوس وزملائه، ثم يستخدم عدم تحقق التوقعات لتفسير رضا ما بعد الخبرة، أو يستخدم الهوية الاجتماعية عندما يكون الأثر قائما على الانتماء والتمييز بين الجماعات، أو يستخدم الالتزام والثقة عندما تصبح المشكلة استمرار علاقة. هذا لا يعني ضرورة اضافة نظرية لكل سهم، بل اختيار الآلية الحاكمة ثم استخدام بناءات الحقل بوصفها متغيرات داخلها حيثما تنسجم معها.

ومن علامات الخلل أن يقدم الباحث خمسة مداخل تحت عنوان "النظريات المفسرة" ثم لا يبين اختلاف توقعاتها. إذا كانت جميعها تقود إلى الفرضية نفسها من دون متغير مختلف أو شرط حد أو اختبار فاصل، فقد تحولت النظرية إلى قائمة استشهادات. الجسر الصحيح ينتهي بقائمة قصيرة من مرشحين، ويعطي لكل مرشح وظيفة محددة، ثم يسمح لنظام الاختيار في الأبواب 21-24 بحذف ما لا يضيف تغطية أو تمييزا.

2. المسار الأول: التسويق الرقمي بين قبول القناة والسلوك داخلها

أول سؤال في التسويق الرقمي هو: هل التقنية نفسها جزء من المشكلة التفسيرية أم مجرد مكان يحدث فيه السلوك؟ إذا كان العميل لا يستخدم تطبيقا لأن المنفعة المدركة ضعيفة أو لأن الجهد المتوقع مرتفع أو لأن البيئة الاجتماعية لا تدعم الاستخدام، فموطن التحليل هو الفصل 56، حيث يعالج نموذج قبول التقنية والنظرية الموحدة لقبول التقنية واستخدامها. لا حاجة إلى اعادة هذه الملفات هنا. اما إذا كان الجميع يستخدم القناة بالفعل، وكان السؤال لماذا يفضل بعضهم علامة أو يستجيب لرسالة أو يكرر الشراء، فقد اصبحت التقنية سياقا لا سببا مركزيا، وينبغي الانتقال إلى عائلة تسويقية أو سلوكية أخرى.

ويختلف ذلك عن سؤال الملاءمة والنجاح. قد يقبل العميل تطبيقا لكنه لا يجد خصائصه ملائمة لمهمته، أو يراه سهل الاستخدام لكنه يتلقى معلومات ضعيفة أو خدمة غير موثوقة. هنا توجه الأسئلة إلى الفصل 57 حول ملاءمة المهمة والتقنية ونجاح نظم المعلومات. كما يختلف عن التبني التنظيمي لمنصة تسويق أو نظام ادارة علاقات العملاء، الذي يعاد إلى الفصل 58، وعن سؤال ما الذي تتيحه المنصة للفاعل وكيف تتشكل الممارسة الرقمية ماديا واجتماعيا، الذي يعاد إلى الفصل 60. الفصل 61 يجمع هذه العائلات عندما تكون المشكلة تحولا رقميا تنظيميا لا حملة تسويق واحدة.

اما إذا كان السؤال عن نية المستهلك تجاه فعل تسويقي عام - مثل نية الشراء أو الاشتراك أو التوصية - وكان الموقف والمعيار الاجتماعي هما مركز الحجة، فيرجع إلى الفصل 67 ونظرية الفعل المعلل. ممر الاحالة الحاكم يمنع خلط هذا المسار بقبول التقنية: نية استخدام تطبيق بسبب المنفعة والسهولة ليست هي نفسها نية شراء علامة بسبب تقييمها وضغط المرجعيات. قد يتجاور المتغيران في دراسة واحدة، لكن يلزم تبرير استقلالهما زمنيا ومفاهيميا.

في المنصات الاجتماعية يظهر مفهوم المشاركة أو الانخراط بالعلامة. طور هولبيك وجلين وبرودي مقياسا لانخراط المستهلك بالعلامة في وسائل التواصل يتضمن المعالجة المعرفية والعاطفة والتنشيط، وربطوه بعلاقات تفاعلية لا بمجرد التعرض للمحتوى. كما بني برودي وزملاؤه المجال المفاهيمي لانخراط العميل على اسس تسويق العلاقات ومنطق الخدمة المهيمن، ثم قدم هارملنغ وزملاؤه نظرية لتسويق انخراط العميل تركز على جهود المنشأة لتحفيز مساهمات العملاء في وظائف التسويق. هذه الادبيات مفيدة، لكن كلمة engagement شديدة الالتباس: قد تعني حالة نفسية، أو سلوكا ظاهرا مثل التعليق والمشاركة، أو استراتيجية من الشركة. يجب تحديد أي معنى يقاس قبل بناء الفرضيات. وهو ما تناقشه أعمال برودي وزملائه (2011)، وهولبيك وزميليه (2014)، وهارملنغ وزملائه (2017).

الضغط على زر الاعجاب، مثلا، ليس دليلا كافيا على الثقة أو الولاء. قد يكون سلوكا منخفض التكلفة، أو استجابة لحافز، أو إشارة انتماء. لذلك يفيد الجمع بين بيانات السلوك الرقمي وقياس

البناء النفسي عند الحاجة. كما ينبغي الحذر من السببية العكسية: العميل المخلص اصلا قد يتفاعل أكثر مع محتوى العلامة، فتظهر المشاركة سابقا احصائيا للشراء في نافذة قصيرة وهي في الحقيقة نتيجة لتاريخ علاقة اطول. تصميم الدراسة يحتاج خطا زمنيا يسبق فيه المتغير المفسر النتيجة المستهدفة.

سؤال التسويق الرقمي	المدخل الاقرب	ما لا يفسره وحده
لماذا يقبل الفرد القناة أو التقنية؟	الفصل 56: قبول التقنية واستخدامها	معنى العلامة أو رضا ما بعد التجربة
هل تلائم التقنية المهمة وتنتج معلومات أو خدمة ناجحة؟	الفصل 57: الملاءمة ونجاح النظم	الهوية والعلاقة والولاء طويل الاجل
لماذا تتبنى المنظمة تقنية تسويق؟	الفصل 58: الانتشار والتقنية والمنظمة والبيئة	استجابة المستهلك داخل القناة
ما الامكانات التي تتيحها المنصة وكيف تتشكل الممارسة؟	الفصل 60: الامكانات والمادية الاجتماعية	القيمة التسويقية أو الولاء تلقائيا
كيف تتكون نية شراء أو توصية عامة؟	الفصل 67: الفعل المعلل	قبول التقنية إذا كانت المنفعة والسهولة محور السؤال
كيف ينخرط العميل معرفيا وعاطفيا وسلوكيا مع علامة؟	ادبيات انخراط العميل مع الفصلين 68 و69 بحسب الالية	الولاء ما لم يثبت الانتقال من الانخراط إلى الاستمرار

3. المسار الثاني: العلامة من المعرفة إلى الهوية والعلاقة

حين تكون العلامة في قلب الدراسة، يجب التمييز بين ثلاثة أسئلة كثيرا ما تختلط. الأول معرفي: ماذا يعرف المستهلك عن العلامة، وما قوة الارتباطات التي يستدعيها؟ الثاني هوياتي وثقافي: ماذا تعني العلامة بالنسبة إلى الذات أو الجماعة أو الاسلوب المعيشي؟ والثالث علائقي: هل تطورت علاقة يمكن وصفها بالثقة والالتزام والاستمرار؟ كل سؤال يحتاج الية مختلفة، ولا يكفي وضع "صورة العلامة" متغيرا وسيطا ثم اعلان نظرية العلامة اطارا عاما.

في المسار المعرفي، يوفر نموذج كيلر لقيمة العلامة القائمة على العميل خريطة مفاهيمية دقيقة. الأثر التفاضلي لمعرفة العلامة على استجابة المستهلك يعني أن المقارنة الحقيقية ليست بين علامة

معروفة واخرى مجهولة فقط، بل بين استجابة لعناصر التسويق عندما تحمل معرفة وارتباطات معينة واستجابة مرجعية عند غيابها. هذه الفكرة تساعد في تصميم تجارب أو مقارنات تضبط المنتج وتغير إشارة العلامة. لكنها لا تحسم لماذا تصبح بعض الارتباطات قوية أو فريدة في سياق معين؛ لهذا قد يحتاج الباحث إلى نظرية معرفية أو هوياتية أو ثقافية بحسب السؤال.

إذا اصبحت العلامة جزءا من تعريف الذات أو من عضوية جماعة، يصبح الفصل 23 حول الهوية الاجتماعية والتصنيف الذاتي مرشحا عند وجود انتماء جماعي وحدود بين "نحن" و"هم" ومقارنة اجتماعية قابلة للرصد. لا تستخدم الهوية لمجرد أن العميل يقول إن العلامة تناسب شخصيته؛ فالملاءمة الفردية يمكن أن تكون بناء مختلفا. واذا كان المطلوب فهم كيف يستخدم المستهلك السلع والرموز والروايات لبناء هوية أو تفاوض معنى داخل ثقافة سوق، فالفصل 69 ونظرية ثقافة المستهلك اقرب. هنا تكون الاثنوغرافيا والنتنوغرافيا والمواد الرمزية احيانا ادلة افضل من استبانة موقف مختصرة.

اما عندما ينتقل السؤال من معنى العلامة إلى جودة العلاقة معها أو مع الشركة التي تقف خلفها، فيصبح الالتزام والثقة في الفصل 68 أكثر تمييزا. لا يعني ذلك أن كل ثقة بعلامة علاقة تسويق مكتملة، بل يلزم تحديد الطرف والاعتماد والبدائل والمخاطر. في بيئة منصة رقمية قد يثق المستخدم في كفاءة التطبيق لكنه لا يثق في الشركة ببياناته، وقد يثق في البائع داخل سوق الكتروني لكنه لا يلتزم بالمنصة. صياغة "الثقة في العلامة" تحتاج وصفا لموضوع الثقة والنتيجة التي يتوقع أن تغيرها.

وتفيد ادبيات انخراط العلامة بوصفها منطقة وصل بين المعنى والعلاقة. قد يقرأ العميل محتوى، ينتج مراجعات، يدافع عن علامة، أو يشارك في مجتمعها. لكن الانخراط ليس محطة حتمية بين الصورة والولاء. قد يتفاعل عميل بشدة مع علامة مثيرة للجدل وهو غير مخلص لها، وقد يكون عميل آخر مخلصا سلوكيا ولا ينشر شيئا. لذلك يختبر الباحث ما إذا كانت المشاركة تكشف استثمارا نفسيا أو اجتماعيا محددا، لا مجرد كثافة نشاط رقمي.

4. المسار الثالث: الخبرة من نقطة التماس إلى رحلة العميل

الخبرة ليست لحظة شراء منفردة. يبين اطار ليمون وفيرهوف أن رحلة العميل تمتد عبر مراحل ما قبل الشراء والشراء وما بعد الشراء، وان نقاط التماس قد تكون مملوكة للعلامة أو للشركاء أو للعميل نفسه أو للبيئة الاجتماعية والخارجية. هذه الخريطة تغير تصميم البحث: الاعلان الذي بدأ الرحلة، والمراجعة التي كتبها مستخدم آخر، وتجربة الدفع، والتوصيل، وخدمة ما بعد البيع ليست متغيرا واحدا حتى لو اجاب العميل عنها في استبانة واحدة. كما يوضح ليمون وفيرهوف (2016).

وتفرق خريطة الرحلة بين مكان وقوع الخبرة وبين الية تفسيرها. إذا كان السؤال عن رد فعل حسي أو وجداني أو فكري أو سلوكي تجاه محفزات العلامة، يمكن استخدام بناء خبرة العلامة

لبراكوس وزملائه. إذا كان السؤال عن مقارنة الأداء بما توقعه العميل ثم تكون الرضا، يعود التفسير إلى عدم تحقق التوقعات في الفصل 67. إذا كان السؤال كيف يدمج العميل موارد الشركة مع موارده وسياقه لكي تتكون قيمة في الاستخدام، يعود إلى منطق الخدمة المهيمن في الفصل 69. واذا كانت الخبرة محملة بمعنى ثقافي أو طقوسي، يصبح مسار ثقافة المستهلك أكثر ملاءمة.

هذا الفصل بين البناء والالية يمنع خطا شائعا: افتراض أن "التجربة الجيدة تؤدي إلى الولاء" نظرية مكتملة. العبارة قد تكون تعميما تجريبيا، لكنها لا تحدد لماذا تتحول تجربة إلى استمرار. قد تعمل عبر الرضا، أو الثقة، أو الارتباط، أو تقليل عدم اليقين، أو تقوية معنى هوياتي. تختلف هذه المسارات في توقيتها ومتغيراتها وشروطها. وعلى الباحث أن يختار واحدا رئيسيا أو يقارن بينها، لا أن يضعها كلها وسطاء متتابعين لمجرد أن برامج التحليل تسمح بذلك.

في البيئات متعددة القنوات يزداد الأمر تعقيدا. تشير دراسات حديثة إلى أن تقييم الرحلات الرقمية يتأثر بطريقة معالجة العميل للمعلومات وبكيفية تكامل القنوات، كما تبين مراجعات التخصيص أن أثر نقطة التماس المخصصة يختلف بحسب طبيعة النقطة ومرحلة الرحلة وتصميم التخصيص. هذا يعني أن متوسطا عاما لعبارة "التخصيص يحسن تجربتي" قد يخفي اختلافا بين اكتشاف المنتج والدفع وخدمة ما بعد البيع. التصميم الأقوى يحدد المرحلة ونوع نقطة التماس ويقيس الاستجابة القريبة منها. كما تبين دراستا موذافار وفيلشيز مونتيرو وبرافو أولافاريا (2024)، ووايدغ ووايبرت وكوينل (2024).

كما ينبغي التمييز بين خبرة العميل وتوجه المنظمة نحو ادارة الخبرة. العمل الحديث حول توجه خبرة العميل يصف قيما ومعايير سلوكية تنظيمية تتعلق بدافع فهم الرحلة والتحسين المستمر وتمكين العاملين، ويربطها بتعلم تنظيمي قائم على معلومات الخبرة. هذا مستوى تنظيمي مختلف عن استجابة العميل الفردية. إذا جمعت الدراسة مستوى المنظمة ومستوى العميل، يجب تصميم بيانات متعددة المستويات أو فصل الوحدات بوضوح بدلا من سؤال العميل عن "توجه المنظمة" كما لو كان يعرف عملياتها الداخلية. كما يبين أركادان وماكدونالد وويلسون (2024).

5. المسار الرابع: الولاء من تكرار السلوك إلى رابطة قابلة للمقاومة

الولاء من أكثر النتائج التسويقية تعرضا للخلط. تكرار الشراء وحده قد ينتج من انعدام البدائل أو تكلفة التحول أو الموقع أو عقد الزامي. اقترح ديك وباسو فهم الولاء من العلاقة بين الموقف النسبي وتكرار الرعاية، وهو تمييز يسمح بفصل الولاء الحقيقي عن التكرار الزائف وعن الموقف الإيجابي الذي لا يتحول إلى سلوك. يفيد هذا الإطار في تحديد النتيجة، لكنه لا يفرض سببا واحدا لها. كما يبين ديك وباسو (1994).

ووضح اوليفر أن الرضا يرتبط بالولاء لكنه لا يساويه، وان الرضا قد يكون خطوة ضرورية في بعض المسارات من دون أن يضمن ولاء مستقرا. هذا التحذير مهم جدا بعد الفصل 67: عدم تحقق التوقعات يستطيع تفسير الرضا بعد الخبرة، لكنه لا يفسر تلقائيا كيف يقاوم العميل اغراء

البدائل أو يحافظ على تفضيل طويل الاجل. عندما تصبح الثقة والالتزام هما الالية، يرجع إلى الفصل 68. وعندما يكون الولاء جزءا من هوية جماعية أو رابطة ثقافية، يرجع إلى الفصلين 23 و69 بحسب طبيعة الدليل. كما يوضح أوليفر (1999).

كما لا ينبغي مساواة نية اعادة الشراء بالولاء. النية توقع أو استعداد سابق للسلوك، وقد تتغير قبل التنفيذ. قد تكون مناسبة في دراسة لا تستطيع انتظار السلوك الفعلي، لكن يجب تسميتها كما هي. إذا كان هدف الدراسة الولاء السلوكي، يمكن استخدام سجلات الشراء أو الاستمرار أو حصة المحفظة عبر زمن مناسب. واذا كان الهدف الولاء الموقفي، يحتاج مقياسا يلتقط التفضيل أو الالتزام النسبي. واذا كان الهدف الولاء العلائقي، يجب تحديد استمرار العلاقة ومقاومتها للبدائل لا مجرد رضا لحظي.

تقدم الدراسة التكاملية الحديثة لديسفو وزميليه دليلا مفيدا على سبب رفض نموذج السهم الواحد. بعد مراجعة 199 دراسة وتجميع 275 سابقا للولاء، بنى الباحثون اربعة مفاهيم عليا ثم اختبروا نماذج بديلة ببيانات تلخيصية من 557 دراسة. دعمت النتائج مسارا على مرحلتين تكون فيه خبرة العلامة والارتباط بين المستهلك والعلامة مؤثرين مباشرين في الولاء ووسيطين لاثار عرض العلامة وملاءمتها مع المستهلك. لا يعني هذا أن النموذج يصلح لكل سوق، لكنه يبين أن الولاء غالبا حصيلة سلسلة اقصر من قائمة المتغيرات المتجاورة، وان المقارنة بين نماذج بديلة افضل من افتراض ترتيب واحد مسبقا. كما يبين ديسفو وماندلر وآيزند (2024).

النتيجة المقاسة	ما الذي تعنيه	تفسير مرشح	خطا شائع
نية اعادة الشراء	استعداد سابق لسلوك لاحق	الفعل المعلل أو الية محددة للنية	تسميتها ولاء سلوكيا
تكرار الشراء	سلوك متكرر عبر الزمن	يحتاج فحص الموقف والبدائل والقيود	افتراض أن التكرار دليل حب أو التزام
الرضا	تقييم ما بعد الخبرة	عدم تحقق التوقعات في الفصل 67	وضعه مرادفا للولاء
الثقة والالتزام	جودة واستمرار علاقة	الفصل 68	قياسهما بسؤال عام عن الاعجاب
الولاء الموقفي والسلوكي	تفضيل نسبي مع سلوك متكرر	اطار الولاء مع الية حاكمة اضافية	استخدام نية واحدة لتمثيل البعدين
الدفاع والمناصرة	مساهمة تتجاوز	انخراط العميل أو	عد كل تعليق

النتيجة المقاسة	ما الذي تعنيه	تفسير مرشح	خطا شائع
	الشراء	علاقة قوية بحسب السؤال	ايجابي مناصرة مستقرة

6. الخريطة التكاملية بحسب الآلية لا بحسب الكلمات

عند هذه النقطة يمكن تحويل الحقل إلى خريطة اختيار. يبدأ الباحث بكتابة الظاهرة في جملة فعلية: "يتجنب عملاء القناة الجديدة استخدامها رغم توفرها"، أو "تؤدي خبرة متقلبة بين القنوات إلى انخفاض الاستمرار"، أو "يدافع اعضاء مجتمع علامة عنها عندما تتعرض للنقد". ثم يسأل ما الذي يجب أن يكون صحيحا لكي يقع السلوك. في المثال الأول قد تكون المنفعة والسهولة، في الثاني عدم اتساق نقاط التماس والتوقعات، وفي الثالث الهوية أو الارتباط الاجتماعي. هذه الصياغة تنتج مرشحين مختلفين رغم أن الحالات الثلاث تقع في التسويق الرقمي.

ويستحسن فصل ثلاثة ادوار: النظرية الحاكمة تفسر الآلية المركزية التي ينتظم حولها النموذج؛ النظرية المساندة تضيف جزءا ضروريا لا تغطيه الحاكمة؛ والاطار الحقلي ينظم الظاهرة أو القياس. مثلا، في دراسة عن تأثير تكامل تجربة التطبيق والمتجر على الاستمرار، قد تستخدم رحلة العميل لتنظيم نقاط التماس، وعدم تحقق التوقعات لتفسير الرضا بعد المقارنة، والالتزام والثقة فقط إذا كان الانتقال من الرضا إلى استمرار العلاقة يحتاج الية علائقية مستقلة. اما اضافة ثقافة المستهلك لمجرد أن المشاركين مستهلكون فلا تضيف شيئا.

والعكس صحيح: قد تكون ثقافة المستهلك هي الحاكمة إذا كان السؤال عن كيفية بناء مجتمع رقمي لمعنى الاصالة حول علامة محلية، بينما تصبح مقاييس التفاعل الرقمي مجرد بيانات اثرية مساندة. وقد تكون الهوية الاجتماعية هي الحاكمة إذا كانت الحدود بين جماعات العلامات والمقارنة بينها هي الآلية. لا يقرر نوع البيانات النظرية مسبقا؛ الاستبانة لا تجعل الدراسة نفسية، والنتنوغرافيا لا تجعلها ثقافية تلقائيا. النظرية تحدد ما يبحث عنه الباحث في البيانات وكيف يربط الشاهد بالادعاء.

قرينة في مشكلة البحث	الآلية المحتملة	المرشح الاول	مرشح مكمل عند الحاجة
عدم استخدام قناة رقمية جديدة	منفعة، سهولة، توقع اجتماعي	الفصل 56	الفصل 57 إذا كانت الملاءمة أو جودة النظام حاسمة
تفاعل مرتفع مع محتوى العلامة	استثمار معرفي أو وجداني أو سلوكي	ادبيات انخراط العميل	الفصل 69 إذا كان خلق القيمة

قرينة في مشكلة البحث	الآلية المحتملة	المرشح الاول	مرشح مكمل عند الحاجة
			المشترك مركزيا
تغير استجابة العميل بسبب معرفة العلامة	شبكة معرفة وارتباطات في الذاكرة	نموذج قيمة العلامة القائمة على العميل كاطار	الفصل 23 أو 69 إذا كان المعنى هوياتيا أو ثقافيا
خبرة تختلف عبر التطبيق والمتجر والتوصيل	تركيب نقاط تماس عبر رحلة	اطار رحلة العميل	الفصل 67 إذا كان التوقع والاداء يقودان الرضا
استمرار العلاقة رغم عروض منافسة	ثقة والتزام ومقاومة بدائل	الفصل 68	الفصل 23 أو 69 إذا كان الانتماء والهوية جزءا من الالية
شراء متكرر بلا موقف قوي	قيد أو عادة أو نقص بديل	لا تعلن الولاء قبل فحص البدائل	اختبار عوامل موقفية وسياقية قبل اختيار نظرية ولاء

7. الزمن ومستوى التحليل ونوع الدليل

تتغير الخريطة عندما يضاف الزمن. قبل الشراء يمكن قياس التعرض والمعرفة والموقف والنية. اثناء التفاعل تظهر سهولة الاستخدام والاحتكاك ونقاط التماس والاستجابة الوجدانية. بعد الاستخدام تظهر مقارنة الأداء بالتوقع والرضا والشكوى. ومع تكرار الدورات تتكون الثقة والالتزام والعادة والولاء أو الانسحاب. جمع كل هذه المراحل في استبانة واحدة بعد الشراء يجعل المجيب يعيد بناء ماضيه في ضوء النتيجة الحالية، ويرفع خطر تحيز الطريقة المشتركة والسببية العكسية.

التصميم الأفضل لا يعني دائما تجربة مخبرية. يمكن استخدام بيانات رقمية زمنية، وربط سجل نقاط التماس باستبانة قصيرة في توقيت مناسب، أو فصل قياس التوقع قبل الخدمة عن تقييم الأداء بعدها، أو متابعة العملاء عبر موجات. في الولاء يمكن الجمع بين الموقف المبلغ عنه وسجل الشراء، وفي الانخراط يمكن مقارنة المقاييس النفسية باثار سلوكية مثل التعليق والمشاركة وصناعة المحتوى. المهم أن يؤدي كل مصدر وظيفة واضحة ولا يعامل كل ما يسجله النظام على أنه معنى نفسي.

كما يجب تثبيت مستوى التحليل. الفرد هو المستوى المعتاد للموقف والنية والخبرة والرضا، والعلاقة الثنائية مهمة في الثقة والالتزام، والجماعة مهمة في الهوية وثقافات السوق، والمنظمة مهمة في توجه خبرة العميل أو قدرات ادارة نقاط التماس. قد تجمع دراسة واحدة المستويات، لكن لا يجوز اختبار متغير تنظيمي بمتوسط ادراك عدد صغير من العملاء من دون حجة تجميع، ولا تحويل سلوك منصة إلى صفة ثابتة لكل مستخدم. عند وجود بنية متعددة المستويات، يحدد الباحث موضع المتغير والالية والنتيجة قبل اختيار الاسلوب الاحصائي.

ويحتاج القياس إلى تمايز صارم بين مفاهيم متجاورة. صورة العلامة ليست خبرة العلامة، والخبرة ليست الرضا، والرضا ليس الثقة، والثقة ليست الالتزام، والالتزام ليس الولاء، والانخراط ليس مناصرة. الارتباط العالي بين المقاييس قد يكون نتيجة صياغة بنود متشابهة لا حقيقة نظرية. لذلك يراجع الباحث التعريفات ومحتوى البنود قبل الاختبارات الاحصائية، ويستخدم التحليل العاملي واختبارات الصلاحية التمييزية بوصفها ادلة قياس لا بديلا عن التمييز المفاهيمي.

وفي الدراسات التي تستخدم بيانات المنصة، تضاف مسألة أخرى هي الفرق بين ما تستطيع الشركة رصده وما يحق للباحث أن يستنتجه. معرفة أن العميل شاهد توصية ثلاث مرات ثم اشترى لا تكشف وحدها أنه وثق بالتوصية أو شعر بملاءمتها. لذلك تبنى نافذة زمنية توثق التعرضات والبدائل، وتجمع متغيرا نفسيا عندما يكون ضروريا للحجة. كما يجب فصل التخصيص الملاحظ عن التخصيص المدرك؛ فقد تغير الخوارزمية ترتيب المنتجات من دون أن يدرك العميل ذلك، وقد يظن العميل أن المحتوى مخصص وهو عام. هذا الفرق يمكن أن يغير الآلية: الأثر التقني يتعلق بما عرضه النظام، بينما الأثر النفسي يتعلق بما فهمه المستخدم. وعند اختبار الولاء لاحقا، تسجل العروض المنافسة أو القيود التي واجهها العميل، حتى لا ينسب الاستمرار إلى العلاقة بينما هو نتيجة ظرف سوقي. ويبقى السجل الرقمي محدودا بما يستطيع دعمه.

8. التطبيقات المعاصرة: التخصيص والذكاء الاصطناعي والمنصات

يزيد الذكاء الاصطناعي والتخصيص من الحاجة إلى الخريطة بدل أن يلغياها. توصية خوارزمية قد تحسن ملاءمة العرض، لكنها قد تثير أيضا قلقا من جمع البيانات أو شعورا بفقد السيطرة. روبوت محادثة قد يرفع سهولة الوصول لكنه يخفض الثقة إذا اخطأ في موقف حساس. مولد محتوى قد يزيد كمية التفاعل لكنه يضعف اصالة العلامة في جماعة تقدر الحرفية البشرية. لا توجد نظرية واحدة للذكاء الاصطناعي التسويقي تفسر هذه النتائج المتعارضة؛ المطلوب تحديد الآلية التي تغيرت ثم العودة إلى مالكها النظري.

توضح مراجعة التخصيص عبر نقاط التماس أن أثر التخصيص يختلف باختلاف طبيعة نقطة التماس ومرحلة رحلة العميل وتصميم التخصيص. ومن منظور الخريطة، هذا يعني أن الباحث يجب أن يسأل: هل التخصيص يعمل لأن العرض أكثر صلة فيزيد قيمة مدركة؟ أم لأنه يقلل جهد

البحث؟ أم لأنه يعطي العميل احساسا بالفهم فيقوي العلاقة؟ أم لأنه يتجاوز توقعاته فيرفع الرضا؟ هذه الآليات ليست بدائل لغوية؛ كل واحدة تقترح وسيطا ودليلا وحدودا مختلفة. كما يبين وايدغ ووايبرت وكوينل (2024).

وفي المنصات، قد تكون العلامة موزعة بين شركة ومنشئي محتوى وبائعين ومستخدمين. رحلة العميل لا تعود سلسلة تملكها المنشأة، ومنطق الخدمة المهيمن يصبح مفيدا عندما يكون السؤال عن تكامل الموارد وتعدد الفاعلين، بينما تساعد ثقافة المستهلك على فهم كيف تكتسب الرموز والقصص معنى يتجاوز الرسالة الرسمية. إذا كان السؤال عن بنية المنصة وامكاناتها الرقمية نفسها، فالحل ليس توسيع منطق الخدمة، بل الاحالة إلى الفصل 60. هذا الفصل يحدد نقطة الانتقال ولا يعيد ملفات التقنية.

كما ينبغي عدم افتراض أن زيادة التفاعل هدف مرغوب دائما. اظهرت ادبيات تسويق انخراط العميل أن مبادرات تحفيز مساهمات العملاء تحتاج شروطا حتى تنتج قيمة، وقد يرتد بعضها على الشركة. التعليقات والجدل وصناعة المحتوى يمكن أن تزيد الظهور وتخفض في الوقت نفسه الثقة أو الاتساق. لذلك يقاس النجاح بالنتيجة المرتبطة بالهدف، لا بعدد النقرات وحده. إذا كانت النتيجة ولاء، يجب تتبع انتقال قابل للتفسير من التفاعل إلى علاقة أو تجربة أو معنى يبرر الاستمرار.

9. بناء نموذج بحثي دون سلسلة وسطاء مصطنعة

لنبن نموذجا افتراضيا لمتجر يعمل عبر تطبيق وفروع فعلية. المشكلة ليست "أثر التسويق الرقمي في الولاء"؛ هذه صياغة واسعة. لنفترض أن البيانات الاولية تشير إلى أن العملاء الذين ينتقلون بين التطبيق والفرع يواجهون اختلافا في العروض والمعلومات، وأن هذا الاختلاف يرتبط بتراجع العودة. الظاهرة المحددة هي عدم اتساق الرحلة عبر القنوات. يمكن استخدام اطار رحلة العميل لتحديد نقاط التماس، ثم صياغة الية واحدة: عدم الاتساق يخفض تقييم الأداء نسبة إلى توقع العميل، فينتج عدم تحقق سلبي ورضا اقل، ويضعف نية العودة. هنا تكون نظرية عدم تحقق التوقعات حاكمة، بينما رحلة العميل اطار تنظيم.

إذا كشفت المقابلات أن العملاء لا يغادرون بسبب الرضا فقط، بل لأن اختلاف المعلومات جعلهم يشكون في صدق الشركة، يمكن اضافة الثقة بوصفها الية علائقية مستقلة، لكن يجب عندئذ تحديد ما الذي يهدد الثقة وما الذي تضيفه فوق الرضا. اما اضافة صورة العلامة ثم خبرة العلامة ثم الانخراط ثم الالتزام ثم الولاء في سلسلة واحدة، من دون دليل نوعي أو زمني على هذه المراحل، فسيحول النموذج إلى مخزن مفاهيم. قوة النموذج في عدد قليل من خطوات يمكن الدفاع عنها، لا في طول المسار.

وفي نموذج آخر، قد يكون السؤال عن مجتمع رقمي لعلامة محلية يستخدم اعضاؤه قصص المنشأ والرموز الوطنية للدفاع عنها ضد علامات عالمية. هنا لا يكون قبول التقنية ولا عدم تحقق التوقعات مركزيا. يمكن أن يقود الفصل 23 إذا كانت المقارنة بين الجماعات والهوية الاجتماعية

هي الالية، أو الفصل 69 إذا كان التركيز على انتاج المعنى والطقوس والسرديات داخل ثقافة السوق. سلوك المشاركة الرقمية يصبح دليلا يحتاج تفسير محتواه وسياقه، لا متغيرا وسيطا جاهزا.

قبل تثبيت النموذج، يكتب الباحث لكل متغير جملة وظيفة: ما الظاهرة التي يمثلها؟ ما الآلية التي يرتبط بها؟ متى يقاس؟ وعلى أي مستوى؟ ثم يكتب لكل نظرية جملة استبعاد: ما الذي لا تفسره؟ إذا عجز عن تحديد حدودها، فالمرجح أنه يستخدمها كمظلة. وبعد ذلك يقارن المرشحين في نظام الاختيار بالأبواب 21-24، بدلا من اعلان النظرية الاشهر في التسويق اطارا حاكما مسبقا.

صندوق تطبيقي: اختبارات تمنع المطابقة اللفظية

10. اختبار القناة أم السلوك. تقول المشكلة إن العملاء لا يكملون الشراء عبر التطبيق. اكتب تفسيرين: الأول أن التطبيق صعب ولا يقدم منفعة كافية، والثاني أن العملاء يستخدمونه بسهولة لكنهم لا يثقون في البائع عند الدفع. في الحالة الأولى يبدأ الفحص من الفصل 56 وربما 57؛ وفي الثانية يبدأ من الفصل 68. اجمع دليلا يستطيع التمييز بين الاستخدام قبل الوصول إلى الدفع وبين الانسحاب عند لحظة المخاطرة. لا تجعل كلمة تطبيق سبب اختيار نظرية التقنية تلقائيا.

11. اختبار العلامة أم الهوية. وجدت أن العملاء ذوي الارتباط القوي بعلامة يوصون بها أكثر. هل يكفي نموذج قيمة العلامة؟ لا. حدد ما إذا كان الأثر يمر عبر معرفة وارتباطات مميزة، أو عبر تعريف الذات بعضوية جماعة، أو عبر ثقة والتزام في علاقة. صمم سؤالا أو مقارنة تختلف فيها هذه الآليات. إذا بقيت جميعها تقاس بعبارات اعجاب عامة، فلن تستطيع البيانات الفصل بينها.

12. اختبار الخبرة أم الرضا. لا تستخدم مقياس خبرة العلامة لقياس الرضا ولا تستخدم الرضا لتمثيل كل الخبرة. اختر نقطة تماس، وحدد الاستجابة الحسية أو الوجدانية أو الفكرية أو السلوكية إذا كانت هي البناء المقصود، ثم قس التوقع والاداء وعدم التحقق في توقيت مستقل إذا كانت الحجة عن الرضا. اكتب النتيجة التي ستجعل الخبرة غير كافية لتفسير الرضا حتى لو كان الارتباط الاحصائي مرتفعا.

13. اختبار الولاء الزائف. لديك عميل اشترى 12 مرة من متجر واحد. قبل تسميته مخلصا، افحص توافر البدائل وتكلفة التحول والموقف النسبي. إذا كان المتجر الوحيد القريب، فقد يكون التكرار مقيدا. ضع مؤشرا موقفيا أو سلوكا يحدث عندما يظهر بديل حقيقي. الولاء ادعاء اقوى من التكرار، ويجب أن يتناسب الدليل مع قوة الادعاء.

14. اختبار التفاعل. منشور للعلامة حصل على تفاعل مرتفع جدا. هل يعني ذلك انخراطا ايجابيا؟ افصل نوع السلوك ونبرة المحتوى وسبب المشاركة. قد تكون التعليقات احتجاجا أو

سخرية. لا تحول الحجم إلى معنى. إذا كان البحث عن انخراط نفسي، استخدم مقياسا صالحا أو بيانات نوعية تكشف المعالجة والعاطفة والتنشيط، واربطها بالسلوك الرقمي بدل استبدال احدهما بالآخر.

15. اختبار الاقتصاد النظري. اكتب النظريات المرشحة في صف واحد، ثم احذف كل نظرية لا تغير توقعا أو لا تضيف شرط حد أو لا تفسر خطوة لا تفسرها الحاكمة. إذا بقيت ثلاث نظريات تقول إن "العامل الإيجابي يزيد الولاء" من دون اختلاف في الالية، احتفظ بالاقدر على تفسير النموذج واحل إلى الأخرى في المنافسة أو الحدود. تعدد الاسماء ليس تكاملا نظريا.

مثال موثق: ماذا تضيف الادبيات عندما نجمعها من دون دمج قسري؟

تقدم اربعة خطوط بحثية صورة متدرجة. كيلر يبين كيف تؤثر معرفة العلامة في استجابة المستهلك، وبراكوس وزملاؤه يفصلون خبرة العلامة إلى استجابات حسية ووجدانية وفكرية وسلوكية، وليمون وفيرهوف يضعون الخبرة داخل رحلة متعددة المراحل ونقاط التماس، ثم تقدم دراسة ديسفو وزميليه تجميعا كميا واسع النطاق لسوابق الولاء يضع الخبرة والارتباط في موقع وسيط ومباشر بين عرض العلامة وملاءمتها من جهة والولاء من جهة أخرى. لا تشكل هذه الاعمال نظرية واحدة؛ قيمتها في أنها تكشف مستويات مختلفة من الخريطة: معرفة، خبرة، رحلة، ثم نتيجة علائقية وسلوكية. وتمثلها أعمال كيلر (1993)، وبراكوس وشميت وزارانتونيللو (2009)، وليمون وفيرهوف (2016)، وديسفو وماندلر وآيزند (2024).

الدرس المنهجي من هذا التجميع هو عدم تحويل التسلسل المفاهيمي إلى سببية تلقائية. يمكن للباحث أن يستفيد من النموذج الحديث للولاء في بناء قائمة سوابق أو في مقارنة ترتيب المتغيرات، لكنه يحتاج إلى نظرية حاكمة عندما يدعي آلية محددة. كما أن نتائج التحليل البعدي لا تلغي اختلاف السياقات والقياسات؛ هي تقوي بعض العلاقات العامة وتساعد في منع نماذج اعتباطية، لكنها لا تثبت أن كل علامة أو منصة تمر بالمراحل نفسها.

حالة افتراضية: منصة "سوقنا" بين التخصيص والثقة والولاء

لنفترض منصة تجارة افتراضية اسمها "سوقنا" تستخدم توصيات بالذكاء الاصطناعي، وتربط بائعين محليين بعملاء عبر تطبيق وموقع، ولها برنامج نقاط. لاحظت الإدارة ارتفاع النقر على التوصيات وانخفاض نسبة العملاء الذين يعيدون الشراء بعد ثلاثة اشهر. اقترح فريق التسويق أن السبب ضعف الولاء، واقترح فريق التقنية تحسين الخوارزمية، بينما اشتكى بعض العملاء من اختلاف جودة البائعين ومن عدم وضوح استخدام بياناتهم.

الخريطة تمنع اختيار نظرية واحدة من هذه المؤشرات المتفرقة. ارتفاع النقر لا يثبت جودة خبرة أو ولاء. إذا كان العملاء يقبلون التوصيات لكنهم يتركون السلة عند الدفع، فقبول التقنية ليس موضع الخلل الرئيس. إذا كان التخصيص دقيقا لكن التجربة تختلف جذريا بين بائع وآخر، تصبح

رحلة العميل وتكامل نقاط التماس مدخلا تنظيميا. إذا انخفضت الثقة بسبب غموض البيانات أو تفاوت الوعود والتنفيذ، يصبح الفصل 68 مرشحا. واذا كان عدم الرضا يتبع فجوة بين توقع بناه الاعلان واداء البائع، يصبح الفصل 67 اقرب.

يصمم الباحث دراسة على ثلاث موجات. في الموجة الاولى، قبل الطلب، يسجل التوقع ومصدر الوصول ونوع التوصية. بعد التسليم يقيس الأداء المدرك وعدم التحقق والرضا، ويربط ذلك بسجل البائع ونقطة التماس. بعد ثلاثة اشهر يستخرج تكرار الشراء الفعلي ويقيس الثقة والالتزام عند عينة فرعية. يسمح هذا التصميم بمقارنة مسار الرضا ومسار الثقة، وبفصل التكرار عن النية. إذا اظهرت البيانات أن الثقة تفسر الاستمرار بعد ضبط الرضا، يصبح للمسار العلائقي اضافة واضحة. واذا اختفى الأثر بعد ضبط جودة البائع، ينبغي عدم حماية النظرية من النتيجة.

وقد يكشف التحليل أن بعض العملاء يستمرون رغم رضا متوسط لأن برنامج النقاط يرفع تكلفة التحول. عندئذ لا يسمى السلوك ولاء قويا قبل فحص الموقف والبدائل. وقد تظهر مجموعة أخرى تدافع عن بائعين محليين لاسباب هوياتية، وهي حالة قد تستدعي الهوية أو ثقافة المستهلك لا الالتزام والثقة فقط. قيمة الحالة ليست في جمع هذه التفسيرات، بل في فتح مسارات منافسة ثم اختيار ما تدعمه البيانات لكل مجموعة أو مرحلة.

مقارنة ختامية: من عنوان الدراسة إلى المرشح

إذا كان السؤال عن	ابدأ من	لا تبدأ من
قبول قناة أو اداة رقمية	الفصل 56 ثم 57 عند الحاجة	نظرية الولاء لمجرد أن الاستخدام متكرر
نية شراء أو توصية عامة	الفصل 67	TAM إذا كانت التقنية ليست موضع التقييم
رضا ما بعد تجربة	عدم تحقق التوقعات في الفصل 67	خبرة العلامة بوصفها سببا كاملا من دون الية
استمرار علاقة قائمة على الثقة	الفصل 68	تكرار الشراء وحده
قيمة تتكون عبر فاعلين وموارد	منطق الخدمة المهيمن في الفصل 69	نموذج قيمة العلامة كبديل عن الية التفاعل
معنى ثقافي وهوية سوقية	ثقافة المستهلك في الفصل 69 أو الهوية في الفصل 23	مقاييس تفاعل رقمي بلا تحليل معنى
خبرة عبر قنوات ونقاط	اطار رحلة العميل مع	تسمية رحلة العميل نظرية

إذا كان السؤال عن	ابدأ من	لا تبدأ من
تماس	نظرية حاكمة للالية	سببية
ولاء طويل الاجل	حدد الموقف والسلوك والبدائل ثم اختر الالية	نية واحدة أو تكرار شراء منفرد

تظهر المقارنة أن الحقل لا يحتاج إلى نظرية تغطي كل المراحل. الترتيب الأفضل هو تحديد موضع المشكلة في الرحلة، ثم تحديد الالية، ثم اختيار النظرية التي تملكها، ثم استخدام بناءات العلامة والخبرة والولاء بما يتفق مع تلك الآلية. عندما يكون النموذج مركبا، يمكن لنظرية مساندة أن تغطي فجوة حقيقية، لكن شرطها أن تغير شيئا في التوقع أو القياس أو الحدود. وإلا فالاحالة إلى الفصل الأصلي تكفي.

كما أن الانتقال من البيانات الرقمية إلى النظرية يحتاج حذرا خاصا. عدد الزيارات، مدة الجلسة، النقر، المشاركة، التخلي عن السلة، التكرار، ومعدل الاحتفاظ مؤشرات سلوكية مختلفة، ولا تحمل بذاتها تفسيرا نفسيا أو علائقيا. قيمة التحليلات الرقمية تزداد عندما تربط هذه المؤشرات بتوقيت ونقطة تماس وبناء نظري محدد، وتضع تفسيرا منافسا يمكن أن يفشل. هذا هو الفارق بين لوحة مؤشرات تسويقية ونموذج بحثي نظري.

خلاصة الفصل

الخريطة النظرية للتسويق الرقمي والعلامة والخبرة والولاء تبدأ من رفض اربعة اختزالات: الرقمي ليس نظرية، والعلامة ليست الية واحدة، والخبرة ليست الرضا، والولاء ليس التكرار. التسويق الرقمي يضيف قنوات ونقاط تماس وبيانات وفاعلين، لكنه لا يلغي الأسئلة الأساسية عن المنفعة والنية والمعنى والتوقع والثقة والقيمة والهوية. لذلك يعود الباحث إلى المواطن الأصلية في الفصول 23 و56 و57 و58 و60 و61 و67 و68 و69 بحسب الالية، ويستخدم نماذج الحقل مثل قيمة العلامة وخبرة العلامة ورحلة العميل لتنظيم ما يدرسه لا لاستبدال التفسير.

ومن الناحية البحثية، افضل نموذج ليس الأكثر امتلاء بالمفاهيم، بل الذي يحدد زمنا ومستوى ونتيجة ويجعل لكل متغير وظيفة. يمكن لتجربة رقمية أن تؤثر في الرضا، ويمكن للرضا أن يسهم في الاستمرار، لكن الانتقال بين هذه المراحل يحتاج دليلا لا رسما. ويمكن للانخراط أن يسبق الولاء أو ينتج عنه، ويمكن للتخصيص أن يحسن الخبرة أو يضعف الثقة. عندما تصاغ هذه البدائل قبل رؤية النتائج، تصبح النظرية أداة للاختبار لا قصة تكتب بعده.

ويغلق هذا الفصل باب التسويق والمستهلك والخدمات عند نقطة عملية: لا تسأل "ما نظرية موضوعي؟" بل "ما الآلية التي تجعل العميل يتصرف بهذه الطريقة في هذه المرحلة من الرحلة؟". ومن هذا السؤال ينتقل الأطلس في الفصل التالي إلى العمليات، حيث تتغير وحدة التحليل من

المعنى والعلاقة والرحلة إلى التدفق والقيود والطوابير والطاقة الاستيعابية، وتصبح المشكلة كيف يحد مورد مقيد أو ازدحام من اداء النظام.

المراجع

Arnould, E. J., & Thompson, C. J. (2005). Consumer culture theory (CCT): Twenty years of research. Journal of Consumer Research, https://doi.org/10.1086/426626 .882-868 ,(4)31

Arkadan, F., Macdonald, E. K., & Wilson, H. N. (2024). Customer experience orientation: Conceptual model, propositions, and research directions. Journal of the Academy of Marketing Science, https://doi.org/10.1007/s11747-024-01031-y .1584-1560 ,52

Brakus, J. J., Schmitt, B. H., & Zarantonello, L. (2009). Brand experience: What is it? How is it measured? Does it affect loyalty? Journal of Marketing, 73(3), 52-68. https://doi.org/10.1509/jmkg.73.3.052

Brodie, R. J., Hollebeek, L. D., Jurić, B., & Ilić, A. (2011). Customer engagement: Conceptual domain, fundamental propositions, and implications for research. Journal of Service Research, 14(3), 252-271. https://doi.org/10.1177/1094670511411703

Desveaud, K., Mandler, T., & Eisend, M. (2024). A meta-model of customer brand loyalty and its antecedents. Journal of Business Research, 176, 114589. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114589

Dick, A. S., & Basu, K. (1994). Customer loyalty: Toward an integrated conceptual framework. Journal of the Academy of Marketing Science, 22(2), 99-113. https://doi.org/10.1177/0092070394222001

Harmeling, C. M., Moffett, J. W., Arnold, M. J., & Carlson, B. D. Toward a theory of customer engagement marketing. Journal .(2017)

of the Academy of Marketing Science, 45(3), 312-335. https://doi.org/10.1007/s11747-016-0509-2

Hollebeek, L. D., Glynn, M. S., & Brodie, R. J. (2014). Consumer brand engagement in social media: Conceptualization, scale development and validation. Journal of Interactive Marketing, 28(2), https://doi.org/10.1016/j.intmar.2013.12.002 .165-149

Kannan, P. K., & Li, H. A. (2017). Digital marketing: A framework, review and research agenda. International Journal of Research in Marketing, 34(1), 22-45. https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2016.11.006

Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. Journal of Marketing, 57(1), 1-22. https://doi.org/10.1177/002224299305700101

Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. Journal of Marketing, https://doi.org/10.1509/jm.15.0420 .96-69 ,(6)80

Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. Journal of Marketing, 58(3), 20-38. https://doi.org/10.1177/002224299405800302

Muthaffar, A., Vilches-Montero, S., & Bravo-Olavarria, R. (2024). From digital touchpoints to digital journeys: How shopping mindsets influence appraisal of omnichannel journeys. International Journal of Information Management, 77, 102778. https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2024.102778

Oliver, R. L. (1999). Whence consumer loyalty? Journal of Marketing, 63(Special Issue), 33-44. https://doi.org/10.1177/00222429990634s105

Pansari, A., & Kumar, V. (2017). Customer engagement: The construct, antecedents, and consequences. Journal of the Academy

of Marketing Science, 45(3), 294-311. https://doi.org/10.1007/s11747-016-0485-6

Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. Journal of Marketing, 68(1), 1-17. https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.1.24036

Weidig, J., Weippert, M., & Kuehnl, C. (2024). Personalized touchpoints and customer experience: A conceptual synthesis. Journal of Business Research, 177, 114641. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114641

الباب 18

العمليات والجودة والمشروعات وسلاسل الإمداد

الفصول 71-74

مدخل الباب 18: العمليات والجودة والمشروعات وسلاسل الإمداد

يجمع الباب 18 الفصول 71-74 حول سؤال واحد: كيف تفسر العمليات التدفق والانتظار والقيود والموثوقية والتضخيم والتنظيم المؤقت والتكامل عبر السلسلة؟ هذه الوحدة هي سبب جمع الفصول في باب واحد؛ فهي لا تفترض أن النظريات متشابهة، بل أن بينها توترا أو تكاملا يسمح للقارئ بمقارنة إجابات مختلفة عن عائلة واحدة من المشكلات.

المحاور التي تضبط القراءة هنا هي: التدفق والقيود، الجودة والموثوقية، أثر السوط، المشروعات كتنظيم مؤقت، التكامل في سلسلة الإمداد. ويتغير وزن كل محور بحسب الظاهرة ومستوى التحليل. لذلك لا يقرأ الباب كتاريخ أسماء، ولا كقائمة وصفات، بل كسلسلة من القرارات: ما الوحدة التي يجري تفسيرها؟ ما الآلية المركزية؟ ما النتيجة التي تستطيع النظرية تفسيرها فعلا؟ وما الشروط التي تجعل استخدامها خارج نطاقها الأصلي غير مبرر؟

يحتفظ كل فصل بوظيفة محددة داخل هذا المسار. الفصل 71: تحديد القيد الحاكم للتدفق، وربط معدلات الوصول والخدمة بالتكدس والانتظار والاستغلال.؛ الفصل 72: خفض التباين وزمن التدفق، وتفسير تضخيم تذبذب الطلب كلما تحركت المعلومات صعودا في السلسلة.؛ الفصل 73: التنظيم اليقظ في البيئات عالية الخطر، وتنظيم المهمة والفريق والزمن والانتقال في المشروعات.؛ الفصل 74: خريطة إحالة إلى الموقفية ومعالجة المعلومات وتكاليف المعاملات والاعتماد والعلائقية والشبكات والقدرات الديناميكية بحسب وحدة التحليل.. هذه الموضوعات متجاورة لكنها غير مترادفة؛ ومن ثم فإن انتقال الباحث من فصل إلى آخر ينبغي أن يستند إلى تغير في السؤال أو الآلية أو المستوى، لا إلى رغبة في زيادة عدد النظريات في الإطار النظري.

تساعد المراجع المؤسسة والامتدادات الرئيسة على فهم هذه الحدود، ومن نقاط الارتكاز في هذا الباب: Weick and ،Lee et al.)1997(، Schmenner and Swink)1998(Lundin and Söderholm ،)1995(Sutcliffe)2007(. لا تكفي إحالة واحدة إلى هذه الأعمال للحكم على ملاءمة النظرية، لكنها تذكر القارئ بأن كل بناء داخل الباب له نسب علمي وسؤال أصلي لا ينبغي فصلهما عن الاستخدام المعاصر.

وعند اكتمال هذا المسار ينتقل القارئ إلى الباب 19 (المالية والمحاسبة والرقابة والتدقيق)، حيث يتغير مركز السؤال من العمليات والجودة والمشروعات وسلاسل الإمداد إلى المالية والمحاسبة والرقابة والتدقيق. تبقى الإحالات إلى الأبواب الأخرى مفتوحة عندما تتجاوز الظاهرة حدود الحقل، لكن القاعدة هي العودة إلى الموطن الأصلي للمعالجة الكاملة. بهذه الطريقة يحافظ الباب على تماسكه ويظل جزءا من شبكة أكبر، ويستطيع القارئ استخدامه منفردا أو ضمن مسار الأطلس الكامل.

الفصل 71

القيود والطوابير والطاقة الاستيعابية

مدخل: عندما يعمل الجميع ولا يتحسن النظام

قد تبدو منشأة في ذروة النشاط: آلات لا تتوقف، موظفون مشغولون، طلبات تنتظر، ومديرون يطالبون كل وحدة برفع استغلالها. ومع ذلك يبقى التسليم متاخرا، ويتضخم العمل تحت التنفيذ، ولا ترتفع المخرجات بالمعدل المتوقع. في منشأة أخرى لا تظهر ازمة واضحة في التشغيل، لكن العملاء ينتظرون وقتا طويلا في نقطة خدمة واحدة، بينما توجد طاقة غير مستغلة في نقاط أخرى. وفي مستشفى قد تكون الاسرة ممتلئة، لكن سبب التأخير الحقيقي يقع في خروج المرضى أو في مختبر أو في جدولة الاطباء، لا في عدد الاسرة وحده. هذه الحالات تبدو متشابهة لأنها تتضمن ازدحاما، لكنها لا تملك الآلية نفسها ولا تتطلب الاداة نفسها.

هذا الفصل يضع نظريتين في موطنهما الأصلي: نظرية القيود ونظرية الطوابير. الأولى تبدأ من النظام ككل وتسأل عن العامل الذي يحد تحقيق الهدف في اللحظة المدروسة، ثم تعيد ترتيب القرار حول هذا العامل بدلا من تحسين كل جزء بصورة مستقلة. والثانية تبدأ من تدفقات وصول وخدمة غير متزامنة، وتبني علاقة كمية بين معدل الوصول والطاقة والتباين والانضباط في الخدمة والانتظار. جمعهما مفيد لأن المورد المقيد كثيرا ما يجذب طابورا، لكن الخلط بينهما خطا: ليس كل طابور قيدا، وليس كل قيد طابورا مرئيا.

يمتلك الفصل أيضا مفهوم الطاقة الاستيعابية بوصفه حلقة وصل. الطاقة ليست رقما واحدا يساوي عدد الوحدات الممكن انتاجها في ساعة مثالية. هناك طاقة تصميمية، وطاقة فعالة بعد القيود المخططة، وطاقة متاحة فعليا بعد التوقف والتباين والمزج بين المنتجات، وطاقة يمكن للنظام تحويلها إلى مخرجات قابلة للبيع أو خدمة مكتملة. عندما يقترب الطلب من الطاقة، يصبح الهامش الصغير في الطاقة ذا قيمة كبيرة لأن الانتظار يرتفع بصورة غير خطية. وعندما يحدد قيد ما سقف المخرجات، تصبح زيادة طاقة الموارد غير المقيدة قليلة القيمة ما لم تغير تدفق النظام.

القيمة التعليمية للفصل ليست في حفظ معادلات أو خطوات ادارية منفصلة، بل في معرفة السؤال الذي يسبق استخدامها. نظرية القيود لا تقول إن كل مشكلة تحل بشراء آلة عند الاختناق، ونظرية الطوابير لا تقول إن خفض الانتظار يتطلب دائما اضافة موظف. كل منهما يجبر الباحث والمدير على تعريف النظام، ووحدة التدفق، والفترة الزمنية، والنتيجة المراد تحسينها، ثم اختبار الآلية المنافسة قبل وصف الحل.

1. موقع الفصل وحدود الملكية مع الفصل 72

الكيانات النظرية المالكة في هذا الفصل: MT-0069 - نظرية القيود؛ MT-0147 - نظرية الطوابير.

يقع الفصل في باب العمليات والجودة والمشروعات وسلاسل الامداد، لكنه لا يملك كل ما يتعلق بالتدفق. ملكيته الحصرية هي القيد الذي يحد النظام، والطابور الذي ينشا من علاقة الوصول بالخدمة، والطاقة التي تحدد قدرة المورد أو مجموعة الموارد على معالجة الطلب. اما الفصل 72 فيملك نظرية التدفق السريع المنتظم واثر السوط، ولذلك لا ينسب تضخيم الطلب عبر السلسلة أو تباين المعلومات إلى نظرية القيود لمجرد وجود مخزون وانتظار. الفصل بين المجالين يحمي التحليل من تفسير ظاهرتين مختلفتين بمفردة عامة مثل "الاختناق".

هناك فرق بين قيد نظامي وبين عدم انتظام تدفق. إذا كانت محطة واحدة تحد المخرجات حتى مع استقرار الطلب ومعدلات التشغيل، فمسار القيود مرشح قوي. اما إذا كانت الطاقة في المتوسط كافية لكن التباين في الوصول أو الخدمة يولد ازدحاما دوريا، فمسار الطوابير يصبح اقرب. وقد يجتمع العاملان: محطة ذات طاقة محدودة تعمل قرب حدها وتواجه وصولا متقلبا، فينشا عندها انتظار كبير. في هذه الحالة يحدد الباحث دور كل الية بدلا من دمجهما في عبارة واحدة.

كما لا يملك هذا الفصل موضوع الجودة الشاملة أو الاعتمادية العالية. العيوب قد تستهلك طاقة القيد وتزيد الطوابير، لكن تفسير ثقافة الجودة أو منع الحوادث له موطن اخر. وكذلك لا يملك الفصل نظرية سلاسل الامداد كلها. يمكن ان يكون مورد خارجي قيدا، ويمكن للطوابير ان تظهر في الموانئ أو النقل أو مراكز التوزيع، غير أن أثر السوط والتنسيق بين مستويات السلسلة موضوعات تحتاج إلى مداخلها الخاصة.

القاعدة الحاكمة هي الانتقال من العرض إلى الآلية. وجود مخزون مرتفع ليس دليلا كافيا على قيد، لأن المخزون قد ينتج من سياسة شراء أو عدم يقين في الطلب. ووجود وقت انتظار طويل ليس دليلا كافيا على نقص الطاقة، فقد يكون السبب جدولة سيئة أو اولوية خدمة أو دفعات كبيرة أو وصول متزامن. ولكي تصبح النظرية تفسيرية يجب ان تتوقع ما الذي سيتغير إذا عدلنا القيد أو معدل الوصول أو معدل الخدمة أو التباين، وان يكون هذا التوقع قابلا للملاحظة.

نظرية القيود

تقدم نظرية القيود مدخلا نظاميا لادارة العمليات يقوم على فكرة بسيطة وعميقة: اداء النظام ككل يتحدد في فترة معينة بعامل أو عدد محدود من العوامل التي تقيد تقدمه نحو هدفه. تعني هذه الفكرة أن تحسين المورد غير المقيد لا يضمن تحسن النتيجة الكلية، وقد يزيد المخزون أو الازدحام إذا دفع عملا اضافيا نحو نقطة لا تستطيع معالجته. لذلك تنقل النظرية اهتمام المدير من تعظيم الكفاءة المحلية إلى حماية تدفق النظام ورفع المخرجات عند موضع القيد.

نشات النظرية من عمل اليهو غولدرت في جدولة الانتاج في اواخر السبعينيات، ثم انتشرت من خلال برنامج Optimized Production Technology وكتاب The Goal، وتطورت لاحقا إلى فلسفة ادارية تتضمن اللوجستيات والقياس وعمليات التفكير. تراجع واتسون وبلاكستون وغاردينر هذا التطور بوصفه انتقالا من خوارزمية جدولة إلى فلسفة ادارية اوسع، بينما يرى

رحمن أن النظرية تجمع بين فلسفة التحسين المستمر ومجموعة وسائل لتحليل المشكلات وبناء الحلول. هذا التاريخ مهم لأنه يمنع مساواة النظرية فقط بتقنية drum-buffer-rope أو بمجموعة خطوات مبسطة.

2. المشكلة المؤسسة: كفاءة الجزء لا تساوي كفاءة الكل

المشكلة المؤسسة هي مغالطة التحسين المحلي. إذا طلبت الإدارة من كل مركز عمل ان يعمل بأعلى استغلال ممكن، فقد ينتج مورد غير مقيد كمية اكبر من قدرة المورد المقيد على تمريرها. تبدو مؤشرات المركز الأول ممتازة، لكن العمل تحت التنفيذ يرتفع، وزمن الدورة يطول، وتزداد الحاجة إلى المناولة والمساحة والجدولة. لا يقع الخطا في أن الكفاءة غير مهمة مطلقا، بل في تحويلها إلى هدف محلي منفصل عن المخرجات الكلية.

تتعامل نظرية القيود مع المنظمة كنظام مترابط. إذا كانت سلسلة العمليات تتكون من خمس مراحل بطاقات قصوى مقدارها 100 و90 و60 و85 و95 وحدة في اليوم، فان زيادة المرحلة الأولى من 100 إلى 120 لا ترفع الحد النظري لمخرجات السلسلة طالما بقيت المرحلة الثالثة عند 60. قد تفيد الزيادة في ظروف خاصة، مثل التعويض عن توقفات أو تباين، لكنها لا تعالج القيد الاساسي. ومن هنا تظهر قيمة سؤال "ما الذي يمنع النظام من انتاج أو تسليم وحدة اضافية قابلة للقيمة؟".

القيد قد يكون ماديا مثل آلة أو مهارة نادرة أو مساحة معالجة، وقد يكون سوقيا عندما تكون قدرة النظام على الانتاج اكبر من الطلب، وقد يكون سياسيا عندما تفرض قاعدة ادارية سلوكا يخفض المخرجات. استخدام كلمة قيد يحتاج إلى تعريف اجرائي: ما النتيجة التي يحدها، وفي اي فترة، وكيف عرف الباحث أن تعديل العامل سيغير سقف النتيجة؟ من دون هذا التعريف يتحول القيد إلى مرادف عام للمشكلة.

ويجب التمييز بين القيد والاختناق المحلي. يمكن لمورد أن تتراكم امامه اعمال مؤقتة بسبب عطل عابر ثم يستعيد وضعه من دون ان يحدد المخرجات على مدى الفترة المدروسة. ويمكن لقيد حقيقي ان يكون محميا بمخزن زمني فلا تظهر امامه طوابير كبيرة باستمرار. لذلك يعتمد التشخيص على علاقة الطاقة بالطلب وعلى أثر المورد في مخرجات النظام، لا على لقطة بصرية لصف انتظار.

3. المفاهيم المركزية ومقاييس النظام

تستخدم ادبيات القيود ثلاثة مقاييس تشغيلية مركزية: المخرجات أو throughput، والمخزون أو investment/inventory، والمصروف التشغيلي. المقصود بالمخرجات في الصياغة الأصلية هو معدل توليد المال من خلال المبيعات، وليس عدد الوحدات التي انتجت ولم تبع. والمخزون يمثل الاموال المرتبطة بالاشياء التي ينوي النظام بيعها، بينما المصروف التشغيلي هو

ما ينفق لتحويل المخزون إلى مخرجات. هذه الصياغة تقاوم الحافز المحاسبي الذي قد يجعل الانتاج غير المباع يبدو انجازا.

في الاستخدام البحثي لا يكفي نقل المصطلحات من دون مواءمة. في مستشفى مثلا لا يكون الهدف "المبيعات" بالمعنى الصناعي، وقد تكون النتيجة عدد المرضى الذين اكتملت خدمتهم بامان ضمن معيار جودة. وفي جامعة قد تكون النتيجة انجاز معاملة اكاديمية أو قدرة مختبر على خدمة الطلاب. المطلوب تحديد هدف النظام ومخرجه قبل تسمية القيد. إذا تعددت الأهداف - تكلفة، جودة، سرعة، عدالة - يجب بيان كيفية ترتيبها، لأن رفع throughput لا يبرر تدهور السلامة أو تجاوز قيد قانوني.

الطاقة الاستيعابية في منطق القيود تقرا على مستويين. الأول طاقة المورد نفسه، والثاني قدرة النظام على تحويل تلك الطاقة إلى مخرجات. الدقيقة الضائعة على القيد قد تكون دقيقة ضائعة للنظام إذا لم توجد طريقة لاستعادتها، بينما الدقيقة الموفرة على مورد غير مقيد لا تساوي تلقائيا مخرجا اضافيا. هذه العبارة تحتاج شروطا: إذا كان المورد غير المقيد سيصبح قيدا لاحقا أو كانت طاقته الاحتياطية تحمي النظام من التباين، فقد تكون زيادته ذات قيمة. لذلك لا تستخدم الشعارات بدلا من تحليل السياق.

كما تميز النظرية بين الاستغلال والانتاجية. تشغيل مورد غير مقيد لمجرد ابقائه مشغولا يمكن أن يولد مخزونا لا يحتاجه النظام. المقارنة الصحيحة هي بين استخدام المورد بما يدعم تدفق القيد وبين انتاج محلي لا يغير التسليم. هذا المنطق يجعل الوقت والدفعات وسياسة الاطلاق متغيرات ادارية، لا مجرد تفاصيل جدولة.

4. خطوات التركيز الخمس كالية للتحسين المستمر

تتكون دورة التركيز من خمس خطوات مترابطة. الأولى تحديد قيد النظام. الثانية استغلال القيد، أي استخدام طاقته الحالية بأفضل صورة قبل الاستثمار في توسعة. الثالثة اخضاع بقية النظام لقرار القيد، بحيث تتوافق الجداول والاطلاقات والاولويات معه. الرابعة رفع القيد عند الحاجة من خلال اضافة طاقة أو تغيير العملية أو المورد. الخامسة العودة إلى البداية بعد انكسار القيد، مع الحذر من الجمود الذي يبقي السياسات القديمة بعد تغير موضع القيد.

في خطوة التحديد يحتاج الباحث إلى دليل اقوى من "المورد الأكثر انشغالا". يمكن مقارنة الطلب الفعال بالطاقة، وتتبع تراكم العمل والزمن، وفحص ما يحدث لمخرجات النظام عند تغير المورد. في نظام متعدد المنتجات قد يتشارك المنتجات موردا واحدا بنسب زمن مختلفة، ولذلك تحتاج الطاقة إلى تحويل الطلب إلى دقائق أو ساعات حمل على المورد. كما قد يكون القيد خارج حدود الوحدة التنظيمية، مثل موافقة مركزية أو مورد خارجي.

الاستغلال لا يعني الضغط على العامل أو الغاء الراحة. المقصود حماية وقت القيد من الاعمال التي لا تحتاج إليه، وتقليل التوقفات القابلة للتجنب، وضمان جاهزية المواد والمعلومات، ونقل بعض المهام إلى موارد أخرى عندما يكون ذلك ممكنا. إذا كان فحص بسيط يمكن اجراؤه قبل القيد بدل اكتشاف العيب بعد استهلاك وقته، فقد يرتفع المخرج من دون شراء طاقة جديدة. وتبقى اعتبارات السلامة والجودة والعدالة شروطا لا يجوز تجاوزها.

الاخضاع هو الخطوة التي تصطدم غالبا بثقافة المقاييس المحلية. قد يطلب من مورد غير مقيد ان ينتج أقل أو ينتظر حتى يطلق العمل وفق حاجة القيد. من منظور كفاءة محلية يبدو القرار ضعيفا، لكنه قد يخفض المخزون والزمن ويحسن الالتزام بالمواعيد. لكي يختبر الباحث هذه الآلية يمكنه مقارنة فترة قبل وبعد تغيير سياسة الاطلاق، مع قياس المخرجات والعمل تحت التنفيذ وزمن الدورة لا استغلال كل مورد فقط.

رفع القيد ياتي بعد استنفاد التحسينات المنطقية في استخدام الطاقة الحالية، لكنه ليس محظورا في وقت مبكر إذا كانت تكلفة التأخير كبيرة أو إذا كان الطلب المتوقع يجعل الاستثمار ضروريا. قد يكون الرفع بشراء آلة، وتوظيف مهارة، والاستعانة بمصدر خارجي، وتغيير تصميم المنتج، وتمديد ساعات العمل، أو تعديل سياسة. ويجب حساب الأثر على النظام بعد الرفع، لأن القيد قد ينتقل إلى نقطة أخرى.

الخطوة الخامسة تجعل النظرية ديناميكية. إذا رفعت طاقة محطة من 60 إلى 90 وحدة، فقد يصبح المورد الذي طاقته 85 هو القيد الجديد. استمرار تركيز الإدارة على المحطة القديمة يهدر التحسين. لهذا يمكن دراسة "هجرة القيد" عبر الزمن، وتوثيق التاريخ الذي تغير فيه حمل الموارد ومؤشرات الانتظار والمخرجات. هذا التصميم اقوى من استبانة عامة تسال الموظفين عما إذا كانت المنظمة "تطبق نظرية القيود".

5. Drum-Buffer-Rope وحماية القيد

في بيئات الانتاج قدمت النظرية منطق drum-buffer-rope. الطبل هو المورد المقيد الذي يحدد ايقاع النظام. المخزن الوقائي يحمي هذا الايقاع من التباين والتوقفات السابقة، والحبل يربط اطلاق العمل بقدرة النظام على استيعابه حتى لا يغرق المصنع في عمل تحت التنفيذ. الفكرة ليست الاحتفاظ بمخزون كبير في كل مكان، بل وضع حماية محسوبة حيث تؤدي وظيفة للنظام.

يمكن أن يكون المخزن زمنيا لا ماديا. إذا كان القيد يحتاج إلى عمل جاهز قبل ساعتين من وقت تشغيله المتوقع، فان هذا الهامش يحميه من تأخر سابق. عندما يتاكل المخزن بسرعة تظهر إشارة لادارة السبب قبل ان يتوقف القيد. حجم المخزن ليس رقما مقدسا؛ يتاثر بالتباين وبموثوقية العمليات وبزمن الاستجابة. وهنا يلتقي الفصل مع نظرية الطوابير دون ان يندمج معها: التباين يفسر لماذا تحتاج الحماية، بينما منطق القيود يحدد اين تكون الحماية اعلى قيمة.

الحبل يمثل سياسة اطلاق. إذا كان القيد يستطيع معالجة 60 وحدة يوميا، فان اطلاق 100 وحدة إلى بداية الخط لا يخلق طاقة اضافية. قد يزيد فقط العمل تحت التنفيذ. هذا يبين الفرق بين "الطلب" و"العمل المسموح بدخوله النظام". وفي الخدمات قد تكون المواعيد أو نظام الحجز شكلا من اشكال التحكم في الاطلاق، لكن تصميمه يحتاج إلى فهم الطلب واحتمال عدم الحضور والاولويات.

ينبغي ألا يستخدم DBR كحل تلقائي لكل نظام. خطوط الخدمات ذات المسارات المتعددة، والموارد المشتركة، والطلبات العاجلة، والعمليات التي تتغير فيها أزمنة الخدمة بشدة تحتاج إلى نمذجة ادق. قد تكون المحاكاة أو الطوابير أو تحسين الجدولة مكملة. يظل دور نظرية القيود تحديد نقطة التركيز ومنطق حماية التدفق، لا استبدال كل أدوات بحوث العمليات.

6. عمليات التفكير من العرض إلى السبب الجذري

توسعت نظرية القيود خارج الجدولة من خلال عمليات التفكير التي تحاول الإجابة عن ثلاثة أسئلة: ما الذي ينبغي تغييره، إلى ماذا ينبغي تغييره، وكيف يحدث التغيير. من ادواتها شجرة الواقع الحالي لتتبع الاعراض إلى اسباب مشتركة، وسحابة الصراع لتفكيك تعارضات تبدو حتمية، وشجرة الواقع المستقبلي لاختبار الآثار المتوقعة، وشجرة المتطلبات السابقة والانتقال لتخطيط التنفيذ. راجع كيم ومابين وديفيز تطور هذه الادوات واستخدامها في الادبيات المحكمة.

قيمة هذه الادوات في الأطلس ليست تعليم رسمها تفصيلا، بل بيان أن "القيد" يمكن أن يكون قاعدة أو افتراضا يحافظ على نمط من النتائج غير المرغوبة. إذا قالت الإدارة مثلا إن كل قسم يجب أن يحقق استغلالا لا يقل عن 95 بالمئة، فقد تدفع هذه السياسة الأقسام إلى انتاج غير مطلوب، وتخلق ازدحاما عند المورد المقيد. هنا لا تكفي اضافة طاقة؛ قد يكون تغيير معيار القياس هو التدخل الحاسم.

لكن عمليات التفكير تحتاج إلى نقد منهجي. الاشجار السببية التي يبنيها المشاركون لا تتحول إلى دليل سببي لمجرد اتساق الرسم. يجب جمع بيانات مستقلة، والبحث عن اسباب بديلة، واختبار ما إذا كان تغيير العامل المركزي يتبعه تغير في النتيجة. ويمكن استخدام الاداة لصياغة فرضية أو نظرية برنامج قبل الاختبار، لا بوصفها بديلا عن التصميم البحثي.

كما أن افتراض وجود سبب جذري واحد قد يكون تبسيطا شديدا في نظم معقدة. بعض المشكلات تنتج من تفاعل عدة عوامل لا يستطيع عامل واحد تفسيرها. عندئذ يمكن الحفاظ على منطق التركيز دون ادعاء أن كل ظاهرة تعود إلى قيد وحيد ثابت. يحدد الباحث مستوى التحليل والفترة، ويبين ما إذا كان القيد تشغيليا فعلا أو بناء اداريا يستخدم لترتيب التدخل.

7. القياس والاختبار وبناء نموذج بحثي في نظرية القيود

من الصعب تحويل نظرية القيود إلى استبانة عامة ذات ابعاد ثابتة، لأن قلبها الية نظامية مرتبطة ببيانات تدفق وقرار. التصميم الأقوى يجمع بيانات زمنية عن معدلات الطلب والطاقة والمخرجات والعمل تحت التنفيذ والتوقف والاعطال والجودة، ثم يحدد موضع القيد ويفحص أثر تدخل موجه إليه. يمكن دعم ذلك بمقابلات لفهم السياسات، لكن الادعاء عن القيد يجب أن يسند بقياس تشغيلي.

في دراسة شبه تجريبية يمكن اختيار خط انتاج أو مسار خدمة، وتوثيق فترة قبل التدخل مقدارها 8 اسابيع، وفترة مساوية بعدها. يحدد الباحث القيد وفقا لنسبة حمله إلى طاقته واثر توقفه على المخرجات. ثم يطبق استغلالا أو اخضاعا محددا، مثل تغيير سياسة الاطلاق أو نقل مهمة. النتائج يمكن أن تشمل throughput وزمن الدورة والعمل تحت التنفيذ ونسبة التسليم في الموعد. قوة الحجة تأتي من تطابق تسلسل الآلية مع التغيرات، لا من تحسن مؤشر واحد.

ومن الممكن بناء نموذج مقطعي بين وحدات متعددة، لكن يجب الحذر من المقارنات الاسمية. "شدة تطبيق نظرية القيود" لا معنى لها إذا لم تحدد الممارسات. يمكن قياس درجة تركيز القرارات على القيد، واستخدام مقاييس نظامية، وسياسة الاطلاق، وتكرار دورة التحسين، ثم ربطها بنتائج مع التحكم في حجم العملية وتقلب الطلب ونوع التكنولوجيا. ومع ذلك تبقى مشكلة السببية العكسية: الوحدات الجيدة قد تكون أكثر قدرة على تبني المنهج.

الاختبار الفاصل المهم يقارن تدخلين متقاربين في التكلفة: تدخل يرفع طاقة المورد المقيد وتدخل يرفع طاقة مورد غير مقيد. إذا تحسنت المخرجات بصورة اوضح عند القيد، يدعم ذلك الآلية. لكن يجب فحص انتقال القيد، وجود طلب كاف، وتوافر المواد، لأن عدم ارتفاع المبيعات بعد زيادة الطاقة قد يرجع إلى قيد سوقي لا إلى فشل المنطق.

8. الحدود والنقد والنظريات المنافسة

تواجه نظرية القيود عدة حدود. اولا، تحديد القيد قد يكون واضحا في خط بسيط وصعبا في شبكات خدمة مع موارد مشتركة ومسارات مختلفة. ثانيا، القيد قد يتحرك بسرعة عندما يتغير مزيج الطلب. ثالثا، التركيز على throughput قد يحتاج إلى تقييد صريح بالجودة والسلامة والاستدامة والعدالة. رابعا، بعض ادبيات النجاح المبكرة تعاني من تحيز النشر واختيار الحالات الناجحة.

حلل مابين وبالدرستون أكثر من 80 تطبيقا ناجحا ووجدا تحسينات تشغيلية ومالية معتبرة، لكنهما اشارا أيضا إلى عدم العثور على تقارير فشل في المادة التي جمعاها. هذه النتيجة لا تعني أن المنهج لا يفشل؛ بل تجعل غياب الفشل المنشور نفسه سببا للحذر. المراجعة الجيدة تفصل بين دليل على امكان النجاح ودليل على متوسط أثر سببي في جميع السياقات.

كما ناقش بويد وغوبتا سؤال ما إذا كانت ادارة القيود ترقى إلى نظرية في ادارة العمليات، وسعيا إلى صياغة بنية نظرية تربط الموارد المقيدة بالاداء النظامي. وهذا النقاش مهم للتصنيف في الأطلس: نظرية القيود هنا "منطق أو تقليد بحثي" ذي ادعاءات واليات واضحة، لكنه يجمع فلسفة وادوات ومقاييس، ولا ينبغي التعامل معه كقانون رياضي عام من النوع نفسه الذي تمثله بعض نتائج الطوابير.

تنافسها تفسيرات أخرى بحسب الظاهرة. قد يكون انخفاض المخرجات نتيجة اعتمادية ضعيفة لا قيد ثابت، أو نتيجة عيوب جودة، أو نقص تحفيز، أو ضعف تنسيق معلوماتي. ويكون Lean منافسا أو مكملا عندما تكون المشكلة هدرا وتدفقا وقيمة، بينما توفر Six Sigma أدوات لتقليل التباين والعيوب. لا يفوز مدخل لمجرد شهرته؛ يحدد الباحث الآلية التي تفسر النتيجة، ثم يقارن التوقعات.

نظرية الطوابير

نظرية الطوابير هي فرع رياضي من بحوث العمليات يدرس نظم الانتظار التي تصل إليها وحدات - عملاء، مرضى، مكالمات، طلبات، قطع، حزم بيانات - وتنتظر خدمة من مورد أو أكثر. نشاتها الحديثة ترتبط باعمال اغنر كراروب ارلانغ في الاتصالات اوائل القرن العشرين، ثم توسعت مع تطور الاحتمالات وبحوث العمليات. قوتها انها تحول الازدحام من انطباع بصري إلى علاقات قابلة للحساب بين الوصول والخدمة والطاقة والانتظار.

لا تفترض النظرية أن الانتظار خطا اداري يجب ازالته بالكامل. الاحتفاظ بطاقة كافية لمنع اي انتظار تقريبا قد يكون مكلفا جدا، بينما تشغيل المورد قرب 100 بالمئة قد يجعل الانتظار ينفجر عند وجود تباين. المسألة هي مفاضلة بين تكلفة الطاقة وتكلفة الانتظار ومستوى الخدمة، مع مراعاة طبيعة العميل والاولويات. في الطوارئ الطبية مثلا لا يمكن تسعير كل دقيقة انتظار بالطريقة نفسها التي تسعر بها في مركز اتصال.

9. عناصر نظام الطابور ووحدة التحليل

لبناء نموذج طابور يجب تعريف مصدر الوصول، وعملية الوصول، والية الخدمة، وعدد الخوادم، وسعة الانتظار، وانضباط الخدمة، وسلوك الوحدات. معدل الوصول يرمز له غالبا lambda، ومعدل الخدمة لكل خادم mu. إذا كان متوسط الزمن بين وصولين 6 دقائق، فالمعدل المتوسط 10 وحدات في الساعة. واذا كان متوسط زمن الخدمة 5 دقائق، فمعدل الخادم 12 وحدة في الساعة. هذه المتوسطات لا تكفي دائما لأن التباين في الفواصل وأزمنة الخدمة يؤثر بقوة في الانتظار.

عدد الخوادم c يحدد مقدار الخدمة المتوازية. موظفان متطابقان نظريا لا يعنيان ضعف طاقة موظف واحد إذا كان هناك عمل مشترك أو تخصصات أو مراحل لاحقة تقيد التدفق. كما أن

"الخادم" قد يكون غرفة وممرضا وطبيبا مطلوبين معا، فيكون المورد مركبا. لذلك يبدأ النموذج برسم العملية وحدود محطة الخدمة لا باختيار معادلة جاهزة.

سعة النظام K قد تكون غير محدودة في النموذج النظري، لكنها محدودة في الواقع بمقاعد أو مساحة أو مخزون أو عدد مواعيد. عندما تمتلئ السعة قد يحدث حجب أو فقد للطلب. مصدر العملاء نفسه قد يكون محدودا، مثل عدد آلات تنتظر فني صيانة. ويؤثر ذلك في احتمالات الوصول اللاحقة.

انضباط الخدمة يحدد من يخدم اولا. FCFS يخدم حسب ترتيب الوصول، لكن المستشفيات تستخدم اولوية حسب الحالة، ومراكز الصيانة قد تقدم الالة الحرجة، والحوسبة قد تستخدم سياسات مختلفة. تغيير الانضباط يمكن أن يخفض انتظار فئة ويرفع فئة أخرى من دون زيادة الطاقة. لذلك لا يوصف "متوسط الانتظار" وحده إذا كانت العدالة أو الخطورة تختلف بين الفئات.

سلوك العميل يضيف طبقة واقعية. قد يرفض العميل الدخول عندما يرى طابورا طويلا، ويسمى ذلك balking، وقد يدخل ثم يغادر قبل الخدمة reneging، وقد ينتقل بين صفوف jockeying. تجاهل هذه السلوكيات يجعل معدل الوصول المقاس عند نقطة الخدمة مختلفا عن الطلب الحقيقي. في الخدمات الرقمية قد يكون الانسحاب نقرة خروج بدلا من شخص يغادر مكانا ماديا.

10. ترميز Kendall وتحديد النموذج قبل الحساب

يساعد ترميز Kendall على وصف النظم باختصار. الصيغة الشائعة A/S/c تشير إلى توزيع فواصل الوصول، وتوزيع زمن الخدمة، وعدد الخوادم، ويمكن توسيعها لتشمل سعة النظام وحجم المجتمع وانضباط الخدمة. الرمز M يشير إلى خاصية ماركوفية ترتبط غالبا بوصول بواسون أو زمن خدمة اسي، D لزمن ثابت، وG لتوزيع عام.

نموذج M/M/1 يفترض وصول بواسون، وخدمة اسية، وخادما واحدا، وغالبا سعة ومجتمعا غير محدودين وFCFS. هذه الافتراضات تجعله قابلا للحل بصيغ بسيطة، لكنها ليست وصفا افتراضيا لكل خدمة. إذا كانت المواعيد مجدولة فلا يكون الوصول بواسون بالضرورة، واذا كانت الخدمة شبه ثابتة قد تكون D اقرب، واذا كانت هناك فئات اولوية فالنظام مختلف.

القرار المنهجي هو اختبار مدى ملاءمة النموذج للبيانات قبل استخدام نتيجته. يمكن تحليل فواصل الوصول وأزمنة الخدمة، ورسم توزيعاتها، وفحص تغير المعدلات حسب الساعة واليوم. لكن رفض التوزيع الاسي لا يعني التخلي عن الطوابير؛ توجد نماذج G/G/c ومحاكاة حدث منفصل وتقريبات. المطلوب اختيار ابسط نموذج يحتفظ بالخصائص التي تؤثر في السؤال.

ترميز Kendall ليس غاية تعليمية مستقلة. فائدته انه يمنع عبارات غامضة مثل "استخدمنا نظرية الطوابير". يجب أن يعرف القارئ هل كانت هناك محطة واحدة أو عدة خوادم، وما توزيع

الوصول والخدمة، وهل الحالة مستقرة، وما المقياس الذي حسب. بذلك يصبح التحليل قابلا للمراجعة والتكرار.

11. شرط الاستقرار والاستغلال: لماذا 100 بالمئة طاقة ليس هدفا

في M/M/1 تكون نسبة الاستغلال rho = lambda / mu. يحتاج النظام في الحالة المستقرة إلى lambda < mu، أي rho < 1. إذا وصل الطلب في المتوسط إلى الخادم بسرعة مساوية أو اكبر من قدرته، فلا توجد حالة مستقرة بطابور متوسط محدود؛ يستمر التراكم على المدى الطويل ما لم يتغير الطلب أو الطاقة أو قواعد النظام.

لكن الخطر يبدأ قبل 100 بالمئة. عندما تقترب rho من 1، يزداد الانتظار بسرعة غير خطية. في النظام البسيط M/M/1 يكون متوسط الزمن في النظام:

W = 1 / (mu - lambda)

ومتوسط زمن الانتظار في الطابور:

Wq = lambda / [mu (mu - lambda)]

لهذا لا يساوي رفع الاستغلال من 80 بالمئة إلى 90 بالمئة مجرد عشر نقاط اضافية في الانشغال؛ قد يضاعف الانتظار أو أكثر.

مثال: يصل 8 عملاء في الساعة إلى خادم يستطيع خدمة 10 في الساعة. الاستغلال 0.8. متوسط الزمن في النظام يساوي 1/(10-8)=0.5 ساعة، أي 30 دقيقة، ومتوسط الانتظار قبل الخدمة 0.4 ساعة، أي 24 دقيقة. متوسط عدد العملاء في النظام L يساوي 4، وفي الطابور Lq يساوي 3.2. إذا ارتفع الوصول إلى 9 مع بقاء الخدمة 10، يصبح W ساعة كاملة، مع أن الاستغلال ارتفع من 80 بالمئة إلى 90 بالمئة فقط.

هذه الحساسية تفسر مفهوم وسادة الطاقة capacity cushion. يحتاج النظام المتقلب إلى طاقة فوق متوسط الطلب كي يمتص الذروات والتباين. حجم الوسادة يعتمد على تكلفة الانتظار، تقلب الطلب، تقلب الخدمة، امكان التخزين، ومرونة تحويل الموارد. لذلك لا يوجد رقم عالمي "مثالي" للاستغلال.

وفي نظام متعدد الخوادم تكون المسالة ادق. الشرط الاجمالي للاستقرار يقارن lambda مع c mu للخوادم المتماثلة، لكن توزيع الحمل والمهارات والاولويات قد يجعل الطاقة الفعلية أقل من الجمع الحسابي. يمكن لنظام يملك طاقة كلية كافية أن يعاني من طوابير كبيرة إذا كانت المهارات غير قابلة للتبادل أو الوصول شديد التكتل.

12. قانون Little: الجسر بين المخزون والزمن والتدفق

اثبت جون ليتل سنة 1961 العلاقة تحت شروط عامة نسبيا:

L = lambda W

حيث L متوسط عدد الوحدات في النظام، وlambda معدل التدفق الفعلي، وW متوسط الزمن الذي تقضيه الوحدة في النظام.

ويمكن تطبيق العلاقة على الطابور وحده:

Lq = lambda Wq

إذا استخدم معدل التدفق المتوافق مع حدود النظام.

قوة قانون Little انه لا يحتاج إلى افتراض بواسون أو خدمة اسية في صورته العامة، لكنه يحتاج إلى تعريف متسق للحدود والفترة وحالة مستقرة أو متوسطات طويلة الاجل مناسبة. إذا كان مركز خدمة يكمل 24 معاملة في الساعة ومتوسط بقاء المعاملة داخل النظام 15 دقيقة، أي 0.25 ساعة، فان متوسط عدد المعاملات الموجودة يساوي 6.

في العمليات الانتاجية يعيد القانون ربط العمل تحت التنفيذ بزمن الدورة والمخرج. إذا ارتفع العمل تحت التنفيذ مع ثبات throughput، يرتفع زمن الدورة في المتوسط. هذه العلاقة تجعل الإدارة ترى أن دفع اعمال اضافية إلى النظام لا يزيد المخرجات تلقائيا. هنا توجد نقطة تقاطع قوية مع نظرية القيود: التحكم في الاطلاق يمكن أن يخفض WIP ويحسن الزمن حتى من دون تغيير الطاقة الاسمية.

لكن القانون هو علاقة حفظ لا تفسير سببي كامل. إذا لاحظ الباحث L مرتفعا، لا يخبره القانون وحده هل السبب تباين أو نقص طاقة أو دفعات أو اعطال أو اولوية. يستخدم لتدقيق الاتساق ولربط المقاييس، ثم تستدعى الآلية المناسبة. احتفى ليتل نفسه بعد 50 عاما بالاستخدام الواسع للقانون في العمليات والحوسبة، مع بقاء الحاجة إلى فهم شروط التطبيق.

13. التباين ومعادلة Kingman: VUT

تظهر النماذج البسيطة أثر الاستغلال، لكن العمليات الواقعية تحتاج إلى التباين. في طابور G/G/1 تقدم صيغة Kingman تقريبا شهيرا لمتوسط الانتظار:

Wq ≈ [rho/(1-rho)] × [(ca^2 + cs^2)/2] × E[S]

حيث ca معامل التباين النسبي لفواصل الوصول، وcs معامل التباين النسبي لازمنة الخدمة، وE[S] متوسط زمن الخدمة. تسمى الصيغة احيانا VUT لأنها تفصل أثر Variability وUtilization وTime.

المغزى الإداري اهم من حفظ الصيغة. الانتظار يرتفع عندما يزيد التباين، ويرتفع عندما يقترب الاستغلال من 1، ويرتفع مع طول زمن الخدمة. ويمكن تخفيض الانتظار بزيادة الطاقة، أو تسوية

الوصول، أو توحيد العملية، أو تقسيم الخدمات، أو تقليل اعادة العمل. ليس كل حل اضافة موظفين.

مثال: خادم متوسط خدمته 6 دقائق، rho=0.8، وcs^2=1، ca^2=1. يكون عامل التباين 1، وعامل الاستغلال 4، فيقارب Wq 24 دقيقة. إذا خفضت المنشأة تباين الخدمة إلى cs^2=0.25 مع بقاء الوصول والطاقة، يصبح عامل التباين 0.625 تقريبا، وينخفض الانتظار المتوقع إلى نحو 15 دقيقة. هذه نتيجة تعليمية تقريبية تبين قيمة توحيد الخدمة.

ويجب الحذر من استخدام Kingman خارج نطاقه كمعادلة دقيقة. هي تقريب مفيد خصوصا في ظروف معينة، وتوجد نماذج وتقريبات أخرى لعدة خوادم وشبكات. طور ويت تقريبات واسعة لـ GI/G/m اعتمادا على اللحظتين الأولى والثانية للتوزيعات، ما يبين أن الواقعية يمكن زيادتها من دون التخلي عن أدوات تحليل سريعة.

التباين قد يكون داخليا أو خارجيا. وصول العملاء يتغير بسبب مواسم وحملات ومواعيد، وزمن الخدمة يتغير بسبب تعقيد الحالة أو خبرة العامل أو اعادة العمل. فصل المصدرين مهم لأن التدخل مختلف. لا يفيد تنظيم المواعيد إذا كان التباين الرئيسي في زمن الخدمة نتيجة عيوب أو اختلاف حالات غير مصنفة.

14. نماذج الخوادم المتعددة والاولويات والطاقة المشتركة

في M/M/c يوجد عدة خوادم متوازية. تستخدم صيغة Erlang C لحساب احتمال الانتظار ومتوسطه عندما ينتظر العميل إذا كانت الخوادم مشغولة. التطبيق الشائع في مراكز الاتصال والخدمات يوازن عدد الموظفين مع مستوى خدمة مستهدف. لكن افتراض تماثل الخوادم وتوزيع الخدمة قد لا يناسب فرق المهارات المختلطة.

تجميع الطوابير pooling يمكن أن يخفض الانتظار عندما يستطيع اي خادم خدمة اي عميل، لأن الطاقة الاحتياطية تتشارك بين الطلبات. صف واحد لعدة شبابيك قد يكون أكثر كفاءة من صف مستقل لكل شباك. لكن التجميع قد يكون غير ممكن إذا كانت المهارات متخصصة أو الخصوصية أو الجغرافيا تمنع النقل. كما قد يضر التجميع بالخبرة إذا اصبح العميل لا يلتقي موظفا يعرف حالته.

نظم الاولوية تعيد توزيع الانتظار. الاولوية غير القابلة للمقاطعة تسمح للخادم بإكمال الحالة الحالية ثم اختيار حالة اعلى اولوية، بينما الاولوية القابلة للمقاطعة توقف خدمة منخفضة لتقديم حالة عاجلة. هذه القواعد تغير التوزيع بين الفئات وقد تزيد انتظار فئة منخفضة بشدة. لذلك يجب عرض مقاييس حسب الفئة لا المتوسط العام فقط.

في المستشفيات يكون هذا التمييز جوهريا. مراجعة لاكشمي واير لتطبيقات الطوابير في الرعاية الصحية بينت اتساع استخدام النماذج في تصميم النظام وتشغيله وتقدير الانتظار وتخطيط

الاسرة والمواعيد وغيرها. لكن قيمة النموذج تعتمد على تمثيل المسارات والاولويات والموارد الواقعية، لا على حساب متوسط واحد لكل المرضى.

وفي مراكز الصيانة قد يكون "العميل" آلة متوقفة، وتكلفة انتظارها تعتمد على اثرها في النظام. هنا يمكن دمج منطق القيود مع الطوابير: اعطاء اولوية صيانة لمورد مقيد قد يرفع throughput أكثر من خدمة آلة غير مقيدة وصلت اولا. لكن هذا دمج على مستوى القرار، لا تحويل النظريتين إلى نظرية واحدة.

15. الطاقة الاستيعابية: من الرقم الاسمي إلى القدرة الفعلية

الطاقة التصميمية هي الحد النظري في ظروف محددة، والطاقة الفعالة تخصم التوقفات المخططة والقيود المعروفة، بينما المخرج الفعلي يتاثر بالاعطال والغياب والتباين والمزج والعيوب. إذا كان جهاز يستطيع تقنيا معالجة 12 عينة في الساعة لكنه يحتاج إلى تنظيف وتبديل ووقت معايرة، فقد تكون طاقته الفعالة 9 فقط. استخدام 12 في نموذج الطابور يخفض الانتظار المحسوب بصورة وهمية.

تتغير الطاقة أيضا مع مزيج الحالات. إذا كانت بعض المعاملات تستغرق 3 دقائق واخرى 15، فان "عدد العملاء في الساعة" لا يكفي. يمكن استخدام وقت العمل المتوقع لكل نوع، أو بناء فئات خدمة. في نظرية القيود يحول الطلب إلى حمل على المورد، وفي الطوابير تدخل توزيعات زمن الخدمة. هذا احد المواضع التي تتكامل فيها اللغتان.

كما يجب التمييز بين الطاقة والانتاجية. زيادة عدد الوحدات لكل ساعة قد تخفض الجودة وتخلق اعادة عمل تعود إلى النظام، فتكون الطاقة الصافية أقل. ومن المفيد قياس first-pass yield أو نسبة الخدمة الصحيحة من المرة الأولى عندما تكون العيوب مؤثرة. لكن تفسير جودة العملية نفسها يرجع إلى مداخل الجودة؛ هنا تستخدم بوصفها عاملا يستهلك الطاقة.

قرار زيادة الطاقة يحتاج إلى سيناريو. إذا كانت lambda الحالية 8 وmu=10 في M/M/1، فزيادة mu إلى 12 تغير rho إلى 0.667 وتخفض الانتظار بقوة. لكن إذا كان الطلب موسميا ويرتفع إلى 11 لفترة قصيرة فقط، قد يكون التوظيف المرن أو المواعيد افضل من استثمار ثابت. النموذج يساعد على تقدير الحساسية لا على اختيار مالي منفصل عن التكلفة.

الطاقة السوقية تختلف عن الطاقة التشغيلية. مصنع يستطيع انتاج 1000 وحدة ولا يبيع الا 700 يواجه قيدا سوقيا من منظور القيود، ولا يفيد رفع طاقة المصنع. وفي خدمة عامة قد يكون الطلب اكبر من الطاقة لكن التمويل يحدد عدد العاملين. تعريف القيد يجب أن يشمل حدود السلطة والموارد، لا وصف العملية الفنية فقط.

16. جمع البيانات وتقدير معاملات الطابور

تحتاج الدراسة إلى طوابع زمنية دقيقة: وقت الوصول، بدء الخدمة، انتهاء الخدمة، المغادرة، نوع الحالة، الخادم، والتحويلات. من هذه البيانات تحسب فواصل الوصول، وأزمنة الانتظار، وأزمنة الخدمة، والزمن الكلي. ويفضل تسجيل الانسحاب وعدم الحضور لأن حذفهم يجعل الطلب الظاهر أقل من الحقيقي.

لا تحسب lambda من فترة تتغير فيها المعدلات بقوة ثم تستخدم المتوسط لليوم كله. يمكن تقسيم اليوم إلى فترات شبه مستقرة، أو استخدام نماذج غير ثابتة زمنيا. في مركز خدمة قد يكون الوصول 5 في الساعة صباحا و20 بعد الظهر، ومتوسط 12.5 لا يمثل اي فترة فعليا. التخطيط بالمتوسط يخفي الذروة التي تولد الازدحام.

كما تحتاج بيانات الخدمة إلى فصل وقت العمل الفعلي عن وقت انتظار العميل لمورد اخر. إذا سجل النظام "مدة المعاملة" من فتح الملف إلى اغلاقه، فقد تتضمن وقتا لا يعمل فيه الموظف. استخدام هذا الرقم كزمن خدمة يخفض mu خطا. رسم خريطة الاحداث والتقاط timestamps منفصلة يحسن القياس.

من الناحية الاحصائية لا يقتصر الفحص على المتوسط والانحراف المعياري. تنظر الدراسة إلى شكل التوزيع والقيم المتطرفة والارتباط الزمني وموسمية الوصول. قد تكون حالات طويلة نادرة مسؤولة عن جزء كبير من التباين. ويجب تحديد ما إذا كانت تمثل أخطاء بيانات أو حالات حقيقية تحتاج فئة مستقلة.

إذا كانت البيانات محدودة، يمكن استخدام المراقبة الزمنية أو عينات متعددة الايام، لكن يجب التصريح بعدم اليقين. لا يجوز اختيار M/M/1 لأن معادلاته سهلة فقط. وعندما تكون البنية معقدة، تستخدم المحاكاة لتقييم سيناريوهات مع الحفاظ على توزيعات واقعية، ثم تتحقق النتائج ببيانات لاحقة.

17. حدود نظرية الطوابير ومتى لا تكفي

النموذج الرياضي يبسط الواقع عمدا. الافتراضات حول الاستقلال والثبات والتوزيعات قد لا تتحقق، والعميل قد يتعلم ويتكيف مع الانتظار، والخادم قد يغير سرعته تحت الضغط. في بعض الخدمات يؤثر الطابور نفسه في الطلب: رؤية الصف الطويل تقلل الوصول، أو انتظار طويل يدفع العميل إلى قناة أخرى. هذه التغذية الراجعة تحتاج نماذج سلوكية أو ديناميكية اوسع.

كما أن المتوسطات قد تخفي توزيع الضرر. متوسط انتظار 10 دقائق يمكن أن ينتج من معظم العملاء ينتظرون 2 ودسته صغيرة تنتظر 60. في العدالة الصحية أو الخدمات الحساسة تحتاج إلى المئينات واحتمال تجاوز حد خدمة، لا المتوسط فقط. وقد يكون الحد الاقصى أو ذيل التوزيع هو المقياس الإداري الاهم.

ولا تكفي الطوابير وحدها عندما تكون المشكلة قرار جدولة مع مواعيد وترابط مراحل معقد، أو شبكة كبيرة مع توجيه ديناميكي، أو قيد موارد متعدد المهارات. توجد نماذج شبكات الطوابير والبرمجة والمحاكاة، لكن اختيارها يتوقف على سؤال الدراسة. النظرية تعطي منطق الازدحام الاساسي، ولا تبرر نموذجا ابسط من الواقع إذا كان ذلك يغير القرار.

في المقابل لا ينبغي رفضها لأن الواقع ليس مثاليا. اظهر ويت أن التقريبات يمكن أن تعطي أدوات هندسية عملية لنظم GI/G/m، وتستخدم الطوابير في الرعاية الصحية والاتصالات والتصنيع والخدمات. المعيار هو ما إذا كان النموذج يحتفظ بالعوامل التي تحدد النتيجة ويعطي تقديرا مفيدا ضمن هامش معروف.

18. الاختبار الفاصل بين القيد والطابور

يمكن أن توجد امام محطة كومة كبيرة من العمل. تفسير القيود يقول إن المحطة تحد throughput النظام، وان زيادة طاقتها أو حماية وقتها يجب أن تغير المخرجات. تفسير الطوابير يقول إن الانتظار ينتج من علاقة الوصول والخدمة والتباين، وقد ينخفض إذا سويت الوصول أو قللت التباين حتى من دون تغيير متوسط الطاقة. يمكن تصميم اختبار يميز بين التفسيرين.

اولا تقاس نسبة الحمل والطاقة على مدى فترة كافية، ويحدد أثر توقف المحطة في التسليم. ثانيا يحلل نمط الوصول والخدمة. إذا كانت rho متوسطة لكن التباين عال، وظهر الازدحام في ذروات قصيرة ثم اختفى، فالطابور المتغير مرشح. إذا بقي الطلب الفعلي يتجاوز قدرة المحطة باستمرار وكان بقية النظام ينتظر مخرجاتها، فالقيد اقوى.

ثالثا يمكن تنفيذ تدخل محدود. تسوية المواعيد أو تخفيض تباين الخدمة مع ثبات الطاقة يختبر الية الطابور. نقل مهمة من المورد أو اضافة ساعة طاقة عنده مع ثبات الوصول يختبر الية القيد. قد يدعم التدخلان معا، وعندئذ يكتب الباحث نموذجا متكاملا يبين أن المورد قيد وان التباين يضخم تكلفة هذا القيد.

ولا يساوي التكامل جمع نظريتين في فقرة. يجب تحديد المستوى: نظرية القيود تفسر اختيار موضع التركيز على مستوى النظام، والطوابير تفسر مقدار الانتظار عند محطة أو شبكة تحت شروط وصول وخدمة. إذا لم تغير اضافة النظرية الثانية توقعا أو قرارا، تحذف وفق الاقتصاد النظري.

19. القيود في الخدمات والمشروعات والبيئات غير الصناعية

لا تتطلب نظرية القيود خط انتاج مادي. في الخدمات قد يكون القيد وقت خبير، أو غرفة، أو موافقة، أو قاعدة قبول، أو نافذة زمنية. لكن الانتقال من الصناعة إلى الخدمة يغير طبيعة المخزون: العميل أو الطلب قد لا يكون قابلا للتخزين، وقد تكون تكلفة الانتظار انسانية أو سمعة أو

فرصة مفقودة. لذلك يعاد تعريف throughput والـ WIP بما يناسب الخدمة، ولا تنقل مؤشرات المصنع حرفيا.

في المشروعات يظهر المنطق في Critical Chain، حيث لا يكون السؤال فقط ما المهمة الاطول في شبكة precedence، بل كيف تحمي تسليم المشروع من التباين وتنازع الموارد. تستخدم مخازن زمنية مجمعة بدلا من هوامش محلية موزعة على كل نشاط. لكن هذا التطبيق له ادبياته الخاصة، ولا يحول كل تاخر مشروع إلى قيد موارد. يجب التمييز بين المسار الحرج الحسابي، وقيد مورد متكرر، وسلوك تقدير المدد.

في المستشفيات اظهرت دراسات تطبيقية أن TOC يمكن أن يوجه الانتباه إلى نقطة تحد مسار المريض لا إلى زيادة الموارد في كل الأقسام. ومع ذلك تتطلب البيئة الصحية قيدا واضحا للسلامة والجودة. لا يجوز "استغلال القيد" بمعنى زيادة حمل الاطباء فوق حدود امنة. استغلال القيد يعني ازالة وقت ضائع أو نقل عمل لا يحتاج مهارة القيد أو تنظيم المواعيد والمواد.

في المنظمات العامة قد يكون القيد تشريعيا أو ميزانيا. إذا كانت وحدة قادرة على معالجة 100 ملف لكن القانون يتطلب توقيعا مركزيا لا يتجاوز 40، فزيادة موظفي الوحدة لا تغير المخرج. هذا مثال على قيد سياسي أو اداري. البحث الجيد يختبر ما إذا كان التوقيع فعلا يحدد throughput أو أن ملفات ناقصة وعودة المراجعين تستهلك وقتا اكبر من المتوقع.

وتصبح النظرية أكثر حساسية عندما يكون الهدف متعدد الاطراف. شركة خاصة قد تعرف هدفا ماليا واضحا، بينما مستشفى أو جامعة أو جهة حكومية لديها أهداف جودة وعدالة ووصول. هنا لا يقال إن هدفا واحدا يلغي البقية، بل يحدد الباحث نتيجة تشغيلية ضمن قيود معيارية. القيد هو ما يحد النتيجة المعينة، وقد يختلف موضعه إذا تغيرت النتيجة.

20. الطوابير غير الثابتة وسلوك الانتظار

كثير من الخدمات لا تعمل في حالة مستقرة طوال اليوم. يصل الطلب في موجات، وتفتح الخوادم وتغلق حسب النوبات، وتتغير مدة الخدمة باختلاف الوقت. استخدام نموذج ثابت بمعدل يومي واحد قد يقلل الذروة ويبالغ في الهدوء. لهذا تستخدم نماذج time-varying queues أو تقسيم الفترات إلى نوافذ قصيرة مع فحص الاستقرار داخل كل نافذة.

السلوك البشري يجعل الانتظار أكثر من رقم. العميل قد يرى صفا طويلا فينسحب قبل الدخول، أو يقبل الانتظار إذا حصل على معلومات دقيقة عن الزمن، أو يشعر بعدم عدالة إذا خدمت حالة وصلت بعده. لذلك قد يتحسن الرضا من دون خفض المتوسط إذا زادت شفافية النظام أو تحسنت عدالة الاولوية. لكن هذه النتائج تحتاج نظريات سلوك وخدمة مكملة، لأن الطوابير تصف الزمن ولا تفسر كل ادراك نفسي.

في المواعيد الطبية مثلا يكون no-show وlateness جزءا من عملية الوصول. حجز كل المرضى بفواصل متساوية يفترض تباينا محدودا، بينما الحضور المتاخر أو الخدمة الطويلة يخلق سلسلة تاخير. يمكن تصميم المواعيد بمزج فواصل وترك slots احتياطية، لكن التقييم يجب أن يشمل وقت الطبيب ووقت المريض معا. تخفيض انتظار المريض على حساب بطالة كبيرة لمورد نادر قد لا يكون القرار الأمثل.

في القنوات الرقمية قد يكون "الطابور" غير مرئي للمستخدم، مثل طلبات API أو معالجة مدفوعات أو مهام حوسبة. تظهر النتيجة في latency وانقطاع الخدمة. المبادئ نفسها تنطبق: الوصول، الخدمة، السعة، التباين، والاولويات. لكن البيانات تكون اغزر ويمكن استخدام quantiles لا المتوسطات فقط، خصوصا لأن ذيل زمن الاستجابة يؤثر في تجربة المستخدم.

21. شبكات الطوابير والمحاكاة عندما تتعدد المراحل

معظم العمليات الواقعية ليست محطة واحدة. يمر العميل عبر تسجيل ثم فحص ثم دفع، أو تمر القطعة عبر عدة آلات مع احتمال اعادة العمل. شبكة الطوابير تمثل عقدا مترابطة يتدفق بينها العمل، وقد توجد مسارات واحتمالات رجوع. في بعض الشبكات توجد نتائج تحليلية، لكن التعقيد يزداد مع اولويات ومهارات مشتركة وتوزيعات عامة.

المشكلة الإدارية المهمة أن تخفيض انتظار عقدة قد ينقل الازدحام إلى التالية. إذا اضافت العيادة موظفا في التسجيل دون رفع طاقة المختبر، يصل المرضى إلى المختبر اسرع ويتراكمون هناك. من منظور العميل قد لا يتغير الزمن الكلي كثيرا. لذلك تقاس رحلة النظام كلها، وتستخدم نظرية القيود لتوقع موضع الانتقال، بينما تساعد شبكات الطوابير في تقدير التراكم عبر العقد.

المحاكاة ذات الاحداث المنفصلة تصبح مناسبة عندما تكون القواعد معقدة جدا للصيغ المغلقة. يبني الباحث نموذجا يمثل arrivals والخدمة والموارد والاولويات، ثم يتحقق من قدرته على اعادة انتاج مؤشرات تاريخية قبل تجربة السيناريوهات. المحاكاة ليست نظرية بديلة؛ هي أداة حساب لاختبار نتائج اليات مفترضة.

ويجب توثيق warming-up period وعدد التكرارات وعدم اليقين في المخرجات. تشغيل سيناريو واحد مرة واحدة لا ينتج دليلا. كما ينبغي إجراء sensitivity analysis لمعدلات الوصول والخدمة والتباين، لأن قرار الطاقة الذي يعمل عند متوسط واحد قد يفشل تحت زيادة صغيرة في الطلب.

22. تصميم دراسة دكتوراه تجمع القيود والطوابير دون تضخم نظري

يمكن صياغة دراسة دكتوراه حول زمن انجاز خدمة عامة بسؤال مركزي: كيف يؤثر القيد التشغيلي في throughput، وإلى اي مدى يضخم تباين الوصول والخدمة الانتظار حوله؟ تبدأ

الدراسة بخريطة عملية وبيانات زمنية، لا باستبانة. تحدد المورد المرشح للقيد، ثم تقدر lambda وmu والتباين وتختبر استقرار الطابور.

النموذج النظري لا يحتاج إلى جعل "نظرية القيود" متغيرا مستقلا و"نظرية الطوابير" متغيرا وسيطا. النظرية اطار لتفسير العلاقات. يمكن أن تكون المتغيرات حمل القيد، سياسة الاطلاق، تباين الوصول، تباين الخدمة، waiting time، WIP، وthroughput. تشتق الفرضيات من الآليات: ارتفاع حمل القيد يخفض هامش الطاقة، والتباين يرفع الانتظار عند مستوى استغلال معين، والتحكم في الاطلاق يخفض WIP من دون خفض throughput إذا كان المورد غير المقيد ينتج فائضا.

يفضل التصميم الطولي أو شبه التجريبي. تجمع بيانات قبل التدخل، ثم يطبق تغيير موجه إلى القيد أو جدولة الوصول، ثم تجمع البيانات بعده. يمكن استخدام interrupted time series إذا توفرت نقاط كثيرة، أو difference-in-differences إذا وجدت وحدة مقارنة مناسبة. التحليل الاحصائي ياتي بعد منطق العملية، لا بديلا عنه.

وتسجل الدراسة الآثار الجانبية: هل انتقل القيد؟ هل زاد انتظار فئة؟ هل انخفضت الجودة؟ هل تغير الطلب نفسه؟ بهذا تتجنب نتيجة سطحية تقول إن "التدخل نجح" لأن المتوسط تحسن. المساهمة الأقوى تشرح متى تعمل الالية، واين تتوقف، وكيف تتفاعل القيود مع التباين.

23. أخطاء شائعة في الحساب والتفسير

الخطا الأول هو استخدام الطاقة التصميمية بوصفها mu بينما البيانات التشغيلية تبين توقفات وصيانة واعادة عمل. النتيجة نموذج متفائل يخفض rho والانتظار على الورق. التصحيح هو حساب الطاقة الفعالة في الفترة نفسها التي قيس فيها الوصول، ثم إجراء تحليل حساسية.

الخطا الثاني هو حساب معدل الوصول من العملاء الذين خدموا فقط. إذا انسحب بعضهم أو رفض الدخول، يصبح lambda المرصود أقل من الطلب الحقيقي. تسجل جميع محاولات الوصول حيثما أمكن، ويفصل فقد الطلب عن الخدمة المكتملة.

الخطا الثالث هو اعتبار المورد ذي اعلى استغلال قيدا بصورة تلقائية. قد يكون مورد آخر أقل استغلالا لكنه لا يملك بديلا عند حالة حرجة، أو قد يكون السوق هو القيد. يحتاج التشخيص إلى أثر المورد في throughput، لا ترتيب نسب الانشغال.

الخطا الرابع هو مقارنة متوسطات من فترات مختلفة. انتظار يوم الذروة لا يقارن بطاقة يوم هادئ من دون ضبط. توحد الفترة والوحدة، وتعرض فواصل الثقة أو التباين، وتفحص الموسمية.

الخطا الخامس هو جمع زمن الانتظار وزمن الخدمة بطريقة لا تتفق مع حدود قانون Little. إذا كان W يشمل الرحلة كلها بينما L يحسب طابور محطة واحدة، لن تتطابق العلاقة. يثبت الباحث حدود النظام قبل الحساب.

الخطا السادس هو تفسير انخفاض الطابور بوصفه تحسنا دائما. قد يكون الانخفاض نتيجة رفض العملاء أو تراكمهم خارج النظام أو نقل الانتظار إلى مرحلة أخرى. لذلك تقاس throughput، والطلب المفقود، والزمن الكلي، وموقع التراكم معا.

والخطا السابع هو تحويل المعادلة إلى وصفة قرار من دون تكلفة أو قيد جودة. قد يبين النموذج أن اضافة خادم تخفض الانتظار، لكنه لا يحدد وحده إن كانت الزيادة تستحق تكلفتها أو إن كان من الأفضل تسوية الطلب أو تقليل التباين. يكتب الباحث ثلاثة سيناريوهات على الاقل، ويعرض أثر كل منها في الانتظار والاستغلال والمخرج والتكلفة. كما يختبر ما إذا كان التحسن في عقدة واحدة ينقل الازدحام إلى عقدة لاحقة. بهذه المراجعة يصبح الحساب جزءا من حجة تشغيلية قابلة للمساءلة، لا رقما منفصلا عن النظام. ويفصل الحكم الإداري عن الحساب دائما.

24. مثال موثق: ماذا تقول الادلة وما لا تقوله

تقدم مراجعة واتسون وزملائه سنة 2007 تاريخا نقديا لتطور نظرية القيود من جدولة الانتاج إلى فلسفة تشمل اللوجستيات والقياس وعمليات التفكير، وتشير إلى اتساع التطبيقات مع بقاء نواقص في القاعدة البحثية. وتقدم مراجعة رحمن سنة 1998 صورة مبكرة متكاملة للفلسفة وتطبيقاتها. هذه الاعمال تدعم وصف النسب والمكونات، لكنها لا تثبت أن كل تطبيق سيحسن الأداء.

في تحليل مابين وبالدرستون سنة 2003 لاكثر من 80 تطبيق TOC ناجح وردت تحسينات كمية في مؤشرات تشغيلية ومالية. القيمة التعليمية هي أن المنهج ظهر قابلا للتطبيق في بيئات متعددة، لكن غياب تقارير فشل في corpus يجعل تقدير متوسط الأثر عرضة لتحيز النشر والاختيار. لا ينبغي تحويل مراجعة تطبيقات ناجحة إلى نسبة نجاح عالمية.

في الطوابير، يقدم قانون Little نتيجة نظرية راسخة، بينما تبين مراجعة تطبيقات الرعاية الصحية أن النماذج استخدمت في تخطيط الاسرة والمواعيد والاقسام والطوارئ وتقدير الانتظار. هذه الادلة تثبت اتساع الصلاحية التطبيقية للاداة، لكنها لا تعني أن نموذج M/M/1 مناسب لكل مستشفى. كل تطبيق يحتاج إلى وصف وصول وخدمة وموارد يناسب نظامه.

ويفيد هذا الفرق في تعليم الباحث نوع الدليل. المبرهنة الرياضية تسند علاقة تحت شروط، والمراجعة التطبيقية تسند انتشار الاستخدام ونتائج منشورة، ودراسة الحالة تسند الية داخل سياق. لا يحمل مصدر واحد كل هذه الوظائف. والأطلس يطلب مطابقة الادعاء بنوع الدليل بدلا من الاستشهاد بمصدر مشهور لكل جملة.

25. مقارنة نظرية القيود مع Lean وSix Sigma والطوابير

تظهر في ادارة العمليات ثلاث مقارنات شائعة. الأولى مع Lean، الذي يركز على القيمة والتدفق وازالة الهدر. يمكن أن يلتقي المدخلان في خفض العمل تحت التنفيذ وزمن الدورة، لكن

منطق القيود يعطي اولوية صريحة لنقطة تحد النظام، بينما قد تنطلق مبادرات Lean من هدر موزع عبر العملية. لا ينبغي للباحث أن يعلن تكاملهما من دون بيان ما الذي يضيفه كل مدخل في التفسير أو التدخل.

المقارنة الثانية مع Six Sigma. عندما يكون السبب المركزي للتعطل عيوبا أو تباينا في العملية، يصبح خفض التباين والاخطاء آلية مهمة. إذا كانت العيوب تستهلك وقت المورد المقيد، يمكن أن يحدد TOC اين تركز مشاريع تحسين الجودة، وتقدم Six Sigma أدوات قياس وتحليل لضبط السبب. هذا تكامل وظيفي، لا دمج نظري تلقائي.

المقارنة الثالثة مع الطوابير، وهي الاهم في هذا الفصل. نظرية القيود تحدد المورد الذي يحد النتيجة الكلية، بينما نظرية الطوابير تصف ما يحدث عندما تصل وحدات عشوائية إلى قدرة محدودة. قد تكون محطة ذات طابور طويل غير مقيدة إذا كان تراكمها موسميا وتملك قدرة كافية على التعويض. وقد يكون القيد محميا جيدا فلا يظهر امامه طابور كبير. لذلك يرفض الفصل استخدام "الطابور" كمؤشر وحيد على القيد.

في البحث التطبيقي يمكن بناء مصفوفة تشخيص من بعدين: أثر المورد في throughput، ودرجة ازدحامه تحت التباين. المورد مرتفع الأثر ومرتفع الازدحام يحتاج إلى ادارة قيد ونمذجة طابور. المورد مرتفع الأثر منخفض الازدحام قد يكون قيدا محميا أو مقيدا بسياسة. المورد منخفض الأثر مرتفع الازدحام يحتاج إلى معالجة انتظار لكنه ليس بالضرورة اولوية النظام.

26. الطاقة والاقتصاد الإداري: تكلفة الانتظار مقابل تكلفة السعة

لا يكتمل قرار الطاقة بمعادلات الانتظار وحدها. تحتاج الإدارة إلى مقارنة تكلفة السعة الاضافية بتكلفة الانتظار أو فقد الطلب أو تاخر التسليم. في مصنع قد تكون تكلفة الانتظار مخزونا وزمن دورة وغرامات، وفي مستشفى قد تشمل خطورة صحية، وفي مركز اتصال قد تشمل تخلي العميل وانخفاض رضاه. تختلف وحدات القياس ولذلك لا توجد دالة تكلفة واحدة صالحة للجميع.

تزيد صعوبة القرار عندما تكون الطاقة غير قابلة للتجزئة. قد تحتاج المنشأة إلى شراء جهاز كامل لزيادة mu مقدارا كبيرا، بينما المطلوب الحقيقي هامش صغير. هنا تظهر بدائل مثل العمل الاضافي، تقاسم الموارد، تعدد المهارات، الاستعانة بمصدر خارجي، وجدولة الطلب. ويمكن لنظرية القيود أن توجه الاستثمار إلى المورد الذي يرفع throughput، بينما تقدر الطوابير مقدار خفض الانتظار المتوقع.

كما يجب تضمين تكلفة فقد المرونة. تشغيل العاملين عند 95 بالمئة باستمرار قد يبدو اقتصاديا في ورقة تكلفة، لكنه يترك مساحة صغيرة للطوارئ والتعلم والصيانة. إذا كان الطلب متقلبا، تصبح السعة الاحتياطية خيارا استراتيجيا لا هدرا. هذا التفسير ينسجم مع العلاقة غير الخطية بين الاستغلال والانتظار.

في الخدمات العامة قد لا يكون السعر مؤشرا مناسبا للقيمة. يمكن استخدام مستوى الخدمة، نسبة الحالات ضمن زمن مستهدف، أو تكلفة اجتماعية تقديرية. يجب أن يصرح الباحث بالمعيار القيمي ولا يحول نموذج الطابور إلى قرار معياري مستقل عن اولويات المؤسسة والمجتمع.

صندوق تطبيقي: من الزحام إلى قرار نظري

27. اختبار التعرف. امامك ثلاثة مشاهد: مخزون يتراكم دائما قبل آلة واحدة، صف عملاء يزداد في فترة الظهيرة ثم يختفي، ومصنع يعمل بطاقة اكبر من الطلب السوقي. الأول يستحق فحص القيد المادي، والثاني يستحق فحص وصول متغير وطابور، والثالث قد يواجه قيدا سوقيا. لا تقرر من الصورة وحدها. اكتب البيانات التي تحتاجها لتغيير تصنيفك.

28. اختبار الطاقة. سجل lambda وmu أو الحمل والطاقة لكل مورد في الفترة نفسها. إذا كانت الوحدة متعددة المنتجات، حول الطلب إلى وقت مطلوب على المورد. لا تستخدم "نسبة تشغيل" مجهولة المقام. حدد هل الطاقة تصميمية أو فعالة أو فعلية، وكيف حسبت التوقفات والعيوب.

29. اختبار Little. اختر حدود نظام واضحة، ثم اجمع اثنين من L وlambda وW واحسب الثالث. إذا لم تتقارب النتيجة مع القياس، افحص اختلاف الفترة أو الوحدات أو حذف حالات الانسحاب قبل اتهام القانون. استخدم الاختبار لتدقيق البيانات لا لاثبات سبب الازدحام.

30. اختبار VUT. اكتب ثلاثة خيارات منفصلة لخفض الانتظار: خفض التباين، خفض الاستغلال بزيادة الطاقة أو التحكم في الوصول، وخفض زمن الخدمة. ثم حدد تكلفة ومخاطر كل خيار. لا تفترض أن زيادة السرعة افضل إذا كانت ترفع العيوب.

31. اختبار القيد. اقترح تدخلا صغيرا على المورد المرشح وآخر على مورد غير مقيد. حدد مسبقا النتيجة التي ستدعم منطق القيود. إذا تحسن المورد محليا ولم تتغير مخرجات النظام، فهذه إشارة إلى أن التشخيص أو انتقال القيد يحتاج مراجعة.

32. اختبار الاخضاع. ابحث عن مقياس محلي يدفع سلوكا ضد التدفق، مثل هدف استغلال مرتفع لكل محطة أو حوافز على عدد المعاملات المفتوحة. صمم تعديلا يحافظ على المساءلة لكنه يربط الحافز بالنتيجة الكلية. تابع الآثار غير المقصودة.

33. اختبار الاولويات. إذا كان الطابور يضم فئات مختلفة، احسب الانتظار حسب الفئة لا المتوسط فقط. اكتب القاعدة الاخلاقية أو التشغيلية للاولوية. ثم افحص هل تحسين فئة يخلق ضررا غير مقبول لفئة أخرى.

34. اختبار النظرية المنافسة. قد يكون الانتظار ناتجا عن عيوب واعادة عمل لا نقص طاقة. اجمع first-pass yield ومعدل اعادة العمل. إذا اختفى الازدحام بعد خفض العيوب، فقد كان تفسير الجودة اقرب أو مكملا. لا تنسب كل تحسن إلى النظرية التي بدأت بها.

35. سلم تقويم مصغر. امنح تصميمك 0 إلى 2 في: وضوح حدود النظام، دقة قياس الطلب والطاقة، تحديد التباين، استقلال النتيجة عن مقياس التشخيص، وفحص تفسير منافس. الدرجة المنخفضة تكشف موضع تحسين التصميم، ولا تعد مقياسا منشورا للصلاحية.

حالة افتراضية: عيادة تشخيص بين قيد وطابور

تستقبل عيادة افتراضية 72 مراجعا يوميا في مسار يضم تسجيل، فحصا اوليا، تصويرا تشخيصيا، وقراءة طبيب استشاري. تشتكي الإدارة من "نقص الموظفين" لأن المرضى ينتظرون، وتقترح توظيف موظف تسجيل اضافي. البيانات الاولية تظهر أن التسجيل يستطيع 14 مراجعا في الساعة، والفحص 12، والتصوير 8، والقراءة 10، مع يوم عمل فعلي 9 ساعات. متوسط الطلب 8 في الساعة، لكنه يتركز في الصباح.

إذا استخدمنا المتوسط فقط، تبدو مرحلة التصوير مساوية للطلب تقريبا، أي بلا هامش، بينما بقية المراحل تملك وسادة. تتبع زمني يظهر أن جهاز التصوير يتوقف 40 دقيقة يوميا للتجهيز واعادة الفحص، فطاقته الفعالة تقل عن 8. كما تتجمع الحالات امامه وتنتظر القراءات اكتمال الصور. يصبح التصوير مرشحا للقيد.

تطبق العيادة اولا الاستغلال: تنقل ادخال بعض البيانات من فني التصوير إلى التسجيل، وتجهز المريض قبل دخوله، وتراجع سبب اعادة الصور. ثم تخضع المواعيد فلا تطلق مجموعة كبيرة من المرضى إلى المسار في أول ساعة. لم تشتر جهازا جديدا. بعد اسبوعين يرتفع عدد الحالات المكتملة ويقل العمل المنتظر قبل التصوير.

لكن لا ينتهي التحليل. بيانات الوصول تبين تباينا عاليا: كثير من المواعيد عند 8 صباحا وتأخرهم يخلق وصولا متكتلا. حتى بعد رفع طاقة التصوير، يبقى انتظار صباحي. تستخدم العيادة منطق الطوابير لتسوية جدول الوصول وترك هامش للحالات غير المتوقعة. ينخفض الانتظار أكثر من دون تغيير متوسط الطلب اليومي.

في هذه الحالة لم تكن عبارة "القيد يسبب كل الانتظار" صحيحة، ولا عبارة "الطابور سببه التباين فقط". المورد كان قيدا نظاميا، والتباين ضخم الازدحام حوله. الترتيب النظري مهم: تحدد نظرية القيود اين تكون الدقيقة الاضافية عالية القيمة، وتوضح الطوابير كيف يتفاعل الاستغلال والتباين مع الانتظار.

إذا زادت طاقة التصوير بعد ذلك إلى 11 في الساعة، فقد ينتقل القيد إلى قراءة الاستشاري عند 10. عندئذ يجب اعادة دورة التركيز. وقد يؤدي تسوية المواعيد إلى خفض ذروة الطلب لدرجة يصبح فيها القيد أقل حدة. لذلك تحفظ الدراسة سجلا زمنيا لموضع القيد، ولا تعامل تشخيص اليوم كصفة ثابتة للعيادة.

مقارنة ختامية: السؤال نفسه بصياغات مختلفة

إذا كان السؤال "لماذا لا ترتفع مخرجات النظام رغم تحسين عدة وحدات؟" فمدخل القيود اقرب، والدليل الحاسم هو وجود مورد أو سياسة تحد throughput وأن تعديلها يغير النتيجة الكلية. إذا كان السؤال "لماذا يرتفع الانتظار بشدة عندما يزداد الحمل قليلا؟" فالطوابير اقرب، والدليل هو علاقة الوصول والخدمة والاستغلال والتباين.

إذا كان السؤال "لماذا تتراكم الطلبات في نقطة معينة؟" فلا تكفي الصياغة. قد تكون النقطة قيدا، أو قد تكون طاقة كافية مع وصول متكتل، أو قد يكون هناك عطل أو اعادة عمل أو اولوية. يفكك الباحث الاحتمالات، ويختار قياسات تستطيع استبعاد بعضها. هذه هي وظيفة النظرية: ان تجعل الملاحظة تحمل توقعا يمكن تخطئته.

نظرية القيود اقوى في ترتيب التحسين على مستوى النظام، ونظرية الطوابير اقوى في تقدير الازدحام والانتظار تحت عدم اليقين. الأولى تحذر من تعظيم كل جزء، والثانية تحذر من تشغيل الموارد المتقلبة قرب 100 بالمئة وكأن الانتظار سيزداد خطيا. الاثنان يلتقيان في رفض الإدارة بالمتوسطات المحلية وحدها.

خلاصة الفصل

يقدم هذا الفصل لغتين متكاملتين لادارة التدفق. لغة القيود تسال عن العامل الذي يحد هدف النظام، وتستخدم دورة تحديد واستغلال واخضاع ورفع ثم اعادة الفحص. ولغة الطوابير تصف العلاقة بين الوصول والخدمة والطاقة والتباين والانتظار، وتوفر قانون Little ونماذج الاستغلال وتقريبات التباين. لا تغني واحدة عن الأخرى عندما تكون المشكلة مركبة.

المبدأ الإداري المشترك هو أن الطاقة الاحتياطية ليست هدرا تلقائيا، وأن تشغيل كل مورد بأقصى مستوى لا يساوي اقصى اداء للنظام. المورد غير المقيد قد يحتاج إلى وقت خامل كي يتبع القيد، ونظام الخدمة يحتاج إلى وسادة طاقة كي لا ينفجر الانتظار تحت التباين. لكن الاسباب مختلفة، ولذلك تبقى الادوات متميزة.

اما معيار الاستخدام البحثي فهو تعريف النظام والزمن والفاعل والمخرج، ثم جمع بيانات تشغيلية تسمح باختبار الآلية. لا يكفي سؤال العاملين عن "وجود اختناقات" أو "كفاءة الطاقة". تقاس معدلات وصول وخدمة، حمل وطاقة، WIP وزمن دورة، ويقارن تدخل أو فترة أو وحدة، مع فحص التفسيرات المنافسة.

وينتقل الأطلس في الفصل 72 من القيد والطابور إلى سؤال مختلف: كيف تؤثر سرعة التدفق وانتظامه، وكيف يتضخم تباين الطلب والمعلومات عبر سلسلة الامداد؟ هناك تصبح الملكية للتدفق السريع المنتظم واثر السوط، ويقتصر ما يستدعى من هذا الفصل على التمييز بين الاختناق وتباين التدفق والمعلومات.

المراجع

Bacelar-Silva, G. M., Cox, J. F. III, & Rodrigues, P. P. (2022). Outcomes of managing healthcare services using the Theory of Constraints: A systematic review. Health Systems, 11(1), 1-16. https://doi.org/10.1080/20476965.2020.1813056

Bhat, U. N. (1969). Sixty years of queueing theory. Management Science, 15(6), B280-B294. https://doi.org/10.1287/mnsc.15.6.B280

Boyd, L. H., & Gupta, M. C. (2004). Constraints management: What is the theory? International Journal of Operations & Production Management, 24(4), 350-371. https://doi.org/10.1108/01443570410524631

Cho, K. W., Kim, S. M., Chae, Y. M., & Song, Y. U. (2017). Application of queueing theory to the analysis of changes in outpatients' waiting times in hospitals introducing EMR. Healthcare Informatics Research, 23(1), 35-42. https://doi.org/10.4258/hir.2017.23.1.35

Goldratt, E. M. (1990). The Haystack Syndrome: Sifting Information Out of the Data Ocean. North River Press.

Goldratt, E. M. (1997). Critical Chain. North River Press.

Goldratt, E. M., & Cox, J. (1984). The Goal: Excellence in Manufacturing. North River Press.

Gross, D., Shortle, J. F., Thompson, J. M., & Harris, C. M. (2008). Fundamentals of Queueing Theory (4th ed.). Wiley. https://doi.org/10.1002/9781118625651

Hopp, W. J., & Spearman, M. L. (2011). Factory Physics (3rd ed.). Waveland Press.

Kendall, D. G. (1953). Stochastic processes occurring in the theory of queues and their analysis by the method of the imbedded Markov chain. The Annals of Mathematical Statistics, 24(3), 338-354. https://doi.org/10.1214/aoms/1177728975

Kim, S., Mabin, V. J., & Davies, J. (2008). The theory of constraints thinking processes: Retrospect and prospect. International Journal of Operations & Production Management, 28(2), 155-184. https://doi.org/10.1108/01443570810846883

Kingman, J. F. C. (1961). The single server queue in heavy traffic. Mathematical Proceedings of the Cambridge Philosophical Society, 57(4), 902-904. https://doi.org/10.1017/S0305004100036094

Lakshmi, C., & Iyer, S. A. (2013). Application of queueing theory in health care: A literature review. Operations Research for Health Care, 2(1-2), 25-39. https://doi.org/10.1016/j.orhc.2013.03.002

Lindley, D. V. (1952). The theory of queues with a single server. Mathematical Proceedings of the Cambridge Philosophical Society, 48(2), 277-289. https://doi.org/10.1017/S0305004100027638

Little, J. D. C. (1961). A proof for the queuing formula: L = lambda W. Operations Research, 9(3), 383-387. https://doi.org/10.1287/opre.9.3.383

Little, J. D. C. (2011). OR FORUM - Little's Law as viewed on its 50th anniversary. Operations Research, 59(3), 536-549. https://doi.org/10.1287/opre.1110.0940

Mabin, V. J., & Balderstone, S. J. (2003). The performance of the Theory of Constraints methodology: Analysis and discussion of successful TOC applications. International Journal of Operations & Production Management, 23(6), 568-595. https://doi.org/10.1108/01443570310476636

Rahman, S. (1998). Theory of constraints: A review of the philosophy and its applications. International Journal of Operations & Production Management, 18(4), 336-355. https://doi.org/10.1108/01443579810199720

Watson, K. J., Blackstone, J. H., & Gardiner, S. C. (2007). The evolution of a management philosophy: The theory of constraints.

Journal of Operations Management, 25(2), 387-402. https://doi.org/10.1016/j.jom.2006.04.004

Whitt, W. (1993). Approximations for the GI/G/m queue. Production and Operations Management, 2(2), 114-161. https://doi.org/10.1111/j.1937-5956.1993.tb00094.x

الفصل 72

التدفق السريع المنتظم وأثر السوط

مدخل: لماذا لا يكفي ان يتحرك العمل بسرعة؟

قد تختصر منشاة زمن تنفيذ الطلب في كل محطة، ثم تفاجا بان التسليم النهايي ما يزال متذبذبا. وقد تشاهد سلسلة امداد مبيعات مستقرة نسبيا عند المستهلك، بينما تتلقى المصانع في الطرف الاعلى طلبات تتقلب بعنف من اسبوع إلى اخر. في الحالتين توجد مشكلة تدفق، لكن الآلية ليست واحدة. في الحالة الأولى يهمنا مقدار الزمن الذي تقضيه الوحدة داخل العملية ومدى انتظام انتقالها بين مراحلها. وفي الثانية يهمنا كيف تتحول إشارة طلب صغيرة في السوق إلى اوامر اكبر تذبذبا كلما انتقلت عبر مستويات السلسلة.

يضع هذا الفصل هاتين المسالتين في موضع واحد كي يمنع خطا شايعا: استخدام كلمة التباين كما لو كانت تفسيرا كافيا لكل اضطراب تشغيلي. نظرية التدفق السريع المنتظم تسال عن سرعة تدفق المواد أو المرضى أو الطلبات وعن انتظام ذلك التدفق داخل العملية، وتربط السرعة والانتظام بالانتاجية والاداء. اما أثر السوط فيصف تضخم تذبذب اوامر الطلب صعودا في سلسلة الامداد بسبب بنية المعلومات والسياسات والحوافز والزمن. اشتراكهما في التباين لا يعني تطابق مستوى التحليل أو المسبب أو المخرج.

يمثل الفصل أيضا امتدادا مباشرا للفصل 71 من دون اعادة ملف القيود والطوابير. هناك كان السوال: ما المورد الذي يحد مخرجات النظام، وماذا يحدث للانتظار عندما تقترب معدلات الوصول من الطاقة المتاحة؟ هنا يصبح السوال: هل يتحرك العمل بسرعة وبانتظام، وهل تنقل السلسلة الطلب الحقيقي ام تضخمه؟ يمكن للقيد ان يبطي التدفق، ويمكن للتباين ان يخلق طوابير، لكن الفصل الحالي لا يعيد تشخيص القيد ولا معادلات الانتظار. يستخدم تلك النتايج عند الحاجة ثم ينتقل إلى الآلية التي يملكها.

1. موقع الفصل وحدود الملكية مع الفصل 71

الكيانات النظرية المالكة في هذا الفصل: MT-0070 - نظرية التدفق السريع المنتظم؛ MT-0072 - نظرية أثر السوط.

الحد الفاصل الأول هو بين الاختناق وعدم الانتظام. إذا كانت محطة واحدة تحد throughput باستمرار، فذلك منطق قيود حتى لو كان التدفق قبلها متقلبا. إذا كانت جميع المحطات تملك طاقة متوسطة كافية لكن العمل يصل على دفعات متباعدة، فالانتظار والتذبذب قد يكونان نتيجة عدم انتظام لا قيد ثابت. ولهذا لا يستخدم الفصل الحالي طول الصف دليلا على ضعف even flow

من دون فحص الطاقة والقيد، ولا يستخدم ارتفاع الاستغلال تفسيرا لاثر السوط الذي يقع على مستوى سلسلة متعددة الاطراف.

الحد الثاني هو بين التباين التشغيلي وتضخيم المعلومات. في المصنع قد يتغير زمن تجهيز الالة أو مدة المعالجة أو وصول المواد، فيتسع تشتت زمن التدفق. في سلسلة الامداد قد تكون مبيعات المستهلك مستقرة، لكن التاجر يرفع طلبه احتياطا، ثم يرفع الموزع طلبه اكثر، ثم يفسر المصنع هذه الاوامر كاشارة سوقية جديدة. الأول تباين في العملية، والثاني تضخيم لاشارة الطلب. قد يجتمعان، لكن اثبات احدهما لا يثبت الاخر.

الحد الثالث هو ان السرعة ليست غاية مطلقة. تدفق سريع ينتج أخطاء أو يخفض سلامة المريض أو يدفع العاملين إلى تجاوز ضوابط أساسية لا يمثل تحسينا صالحا. كذلك تسوية الاوامر في السلسلة حتى تصبح مستقرة جدا قد تودي إلى نقص خدمة إذا تجاهلت تغيرا حقيقيا في الطلب. المطلوب هو سرعة وانتظام يخدمان المخرج المحدد ضمن شروط الجودة والسلامة والخدمة، لا تجميل موشر واحد على حساب النظام.

نظرية التدفق السريع المنتظم

2. المشكلة الموسسة والنسب العلمي

صاغ روجر شمنر ومورغان سوينك سنة 1998 نظرية التدفق السريع المنتظم ضمن محاولة صريحة لبناء نظرية في ادارة العمليات. كانت الظاهرة التي يريدان تفسيرها هي اختلاف الانتاجية بين المصانع، واقترحا ان الانتاجية ترتفع عندما تتدفق المواد بسرعة وبانتظام خلال العملية. كلمة swift تشير إلى قصر الزمن الذي تستغرقه الوحدة وهي تعبر النظام، وكلمة even تشير إلى خفض التباين غير المفيد في ذلك التدفق. وبذلك لا تساوي النظرية بين الانتاجية وبين تشغيل كل مورد باقصى سرعة، بل تربطها بخصايص التدفق الكلي.

تستفيد النظرية من تقاليد اقدم في ادارة العمليات ركزت على زمن الدورة، العمل تحت التشغيل، ازالة الهدر، استقرار العملية، والربط بين تدفق الوحدة وبين الانتاجية. لكنها تقدم ادعاء أكثر تركيزا: عندما تقل العوايق التي تبطي المرور وتقل التقلبات التي تجعل المرور غير منتظم، يستطيع النظام انجاز مخرجات أكثر بموارد أقل أو تحقيق نتايج افضل بالموارد نفسها. هذه الصياغة تفسر لماذا قد تحقق منشاة انتاجية اعلى من أخرى رغم امتلاكهما تقنية متقاربة.

امتد المنطق لاحقا إلى الخدمات. استخدم شمنر سنة 2004 النظرية لتفسير فروق الانتاجية في اعمال الخدمة، ثم استخدم فريدندال وزملاوه سنة 2009 عدسة التدفق السريع المنتظم في خدمات العمليات الجراحية، ولاحظوا ان التنسيق بين الوحدات يضيف شرطا لا تلتقطه السرعة والتباين وحدهما. وفي دراسة 567 مستشفى امريكي، وجد ديفاراج وكوهلي سنة 2013 ان تقنية المعلومات ارتبطت بتدفق مرضى اسرع واكثر انتظاما، وان السرعة والانتظام ارتبطا بابعاد

مختلفة من الأداء المالي والجودة. هذه الادلة توسع مجال التطبيق، لكنها لا تجعل كل علاقة بين السرعة والاداء سببية تلقاييا.

3. المفاهيم والالية التفسيرية

التدفق السريع هو انخفاض الزمن المنقضي من دخول الوحدة إلى خروجها ضمن حدود عملية محددة. هذا الزمن قد يتكون من معالجة فعلية وانتظار ونقل واعادة عمل وتوقفات. لذا لا يقاس بالزمن المنتج وحده. إذا احتاج المنتج إلى 20 دقيقة عمل فعلي لكنه بقي ثلاثة ايام بين الطوابير، فان العملية ليست سريعة بالمعنى النظري. وتفيد النسبة بين زمن القيمة المضافة والزمن الكلي في كشف مقدار الوقت الذي لا يضيف قيمة، لكنها ليست بديلا عن قياس زمن التدفق نفسه.

التدفق المنتظم يعني انخفاض التباين غير الضروري في معدل المرور أو زمنه أو الحمل بين الفترات والوحدات. لا يشترط ان تكون كل وحدة نسخة مطابقة؛ ففي مستشفى تختلف الحالات طبيا، وفي مشروع تختلف المهام. السوال هو اي جزء من التباين طبيعي أو مطلوب، واي جزء ينتج من جدولة سيية أو دفعات كبيرة أو اعادة عمل أو نقص تنسيق أو اولويات متقلبة. حذف التباين المفيد قد يضر بالاستجابة للاختلاف الحقيقي، بينما خفض التباين المصطنع يحسن القدرة على التنبو والتنسيق.

تعمل الآلية عبر مسارين مترابطين. المسار الأول زمني: خفض الانتظار والتوقف واعادة العمل يقلل زمن الدورة ويحرر موارد كانت محجوزة في العمل الجاري. المسار الثاني يتعلق بالتباين: تدفق أكثر انتظاما يجعل الحمل أقل تقلبا، فينخفض الاحتياج إلى تسريع طاري ومخزون وقايي وتغيير متكرر في الاولويات. عندما يجتمع المساران يصبح التخطيط اسهل، وتقل تكلفة التنسيق، وتتحسن القدرة على الوفاء بالمواعيد.

لكن اتجاه السببية يحتاج إلى تصميم جيد. الأداء المرتفع قد يسمح للمنشاة بالاستثمار في نظم تجعل التدفق اسرع، وليس التدفق وحده سبب الأداء. كما قد يكون التنظيم أو المهارة أو التقنية سببا مشتركا لكليهما. لذلك يبني الباحث تسلسلا زمنيا أو يستخدم تغييرا تشغيليا واضحا، ويقيس التدفق قبل التدخل وبعده، ويقارن بوحدات أو فترات مناسبة، بدلا من الاكتفاء باستبانة تسال المدير هل تدفق العمل سريع وهل الأداء مرتفع.

4. مصادر البطء وعدم الانتظام

مصادر البطء تشمل الانتظار بين المراحل، النقل غير الضروري، زمن تجهيز طويل، فحص متكرر، اعادة عمل، موافقات متسلسلة، بحث عن معلومات، وتوقفات بسبب نقص المواد. بعضها ظاهر على ارض المصنع، وبعضها معلوماتي. قد يبقى طلب العميل ساعتين في نظام رقمي دون معالجة لأنه ينتظر موافقة، رغم عدم تحرك مادة مادية. لذلك يعرف الباحث الوحدة التي تتدفق: منتج، مريض، طلب، ملف، معلومة، أو معاملة، ثم يرسم زمنها عبر النظام.

مصادر عدم الانتظام تشمل دفعات كبيرة، وصولا متكتلا، اختلافا كبيرا في زمن الخدمة، جدولة تعيد ترتيب الاولويات باستمرار، تفاوت الجودة، غياب المواد، أو قرارات ادارية تجعل العمل يبدأ قبل جاهزية المتطلبات. ويمكن ان تنشا دورات ذاتية: التاخر يدفع المدير إلى الاستعجال، والاستعجال يقطع تسلسل العمل، فيزداد التباين، ثم يحتاج مزيد من الطلبات إلى استعجال. قياس نسبة الاعمال المعجلة أو عدد تغييرات الجدول قد يكشف هذه الحلقة.

في الخدمات يظهر تباين ناتج عن العميل نفسه. بعض المرضى يحتاجون زمنا اطول، وبعض الطلبات الرقمية تتطلب تحققا اضافيا. لا تعالج النظرية هذا التباين بالغاء التخصيص، بل بتصميم مسارات تتناسب مع الفيات، وفصل الحالات البسيطة عن المعقدة عندما يكون ذلك امنا، وتحسين المعلومات السابقة للخدمة. الهدف هو منع الاختلاف القابل للتوقع من التحول إلى فوضى تشغيلية.

5. القياس وشروط الحدود

لا يوجد مقياس واحد يغطي swift وeven في كل سياق. للسرعة يمكن قياس lead time أو cycle time أو throughput time أو زمن المريض في المسار، مع تحديد نقطة البداية والنهاية. وللانتظام يمكن استخدام الانحراف المعياري أو معامل الاختلاف لزمن التدفق، أو تباين المخرجات بين الفترات، أو نسبة الطلبات الخارجة ضمن نافذة زمنية محددة. يجب توحيد الوحدة والفترة، لأن خلط متوسط يومي مع تباين اسبوعي ينتج استنتاجا مضللا.

تحتاج المقارنة إلى التحكم في المزيج. إذا انتقل المستشفى من حالات بسيطة إلى حالات أكثر تعقيدا، فقد يزيد متوسط زمن التدفق دون ان تتدهور العملية. واذا قارن مصنع خطين بمنتجات مختلفة، فقد يكون الفرق في الزمن ناتجا عن محتوى العمل. يمكن استخدام تقسيم الحالات، أو ضبط mix، أو قياس الزمن النسبي إلى معيار مناسب. هذا الشرط يحدد اين تعمل النظرية، ولا يعد عذرا لحذف الحالات الصعبة من البيانات.

كما تتوقف فايدة النظرية على وجود عملية يمكن تعريفها. في العمل المعرفي الاستكشافي قد لا توجد وحدة متكررة تتدفق على نحو يسمح بقياس انتظامها بالطريقة نفسها. قد يفيد المنطق في اجزاء مثل مراجعة الطلب أو تسليم النسخة، لكنه لا ينبغي ان يحول البحث الابداعي إلى خط انتاج مصطنع. عندما تكون القيمة في التنوع والتجريب، يصبح بعض التباين مقصودا، ويجب فصله عن التباين الناتج من سوء التنسيق.

6. دليل تطبيقي موثق: تدفق المرضى

توفر دراسة ديفاراج وكوهلي سنة 2013 مثالا مهما لأنها اختبرت النظرية خارج المصنع. باستخدام بيانات 567 مستشفى في الولايات المتحدة، ربط الباحثان الاستثمار في تقنية المعلومات بتدفق المرضى ثم بنتايج مالية وجودية. وجدا ان IT ارتبط بتدفق اسرع واكثر انتظاما، وان swift flow ارتبط بصورة اوضح بالاداء المالي، بينما ارتبط even flow بصورة اوضح

بجودة الرعاية. لا تعني النتيجة ان شراء التقنية يحل مشكلة التدفق تلقاييا؛ بل تدعم فكرة ان الأثر يمر عبر كيفية تنظيم العملية.

القيمة التعليمية في هذا المثال هي فصل الوسيلة عن الآلية. التقنية وسيلة محتملة، اما الآلية النظرية فهي تغير سرعة التدفق وانتظامه. يستطيع بحث اخر ان يدرس تدريبا أو جدولة أو تبسيط إجراءات ويختبر الآلية نفسها. كما يستطيع ان يجد تقنية جديدة بلا تحسن في التدفق، وعندها لا يصح نسب التحسن المتوقع إلى النظرية لمجرد وجود نظام معلومات حديث.

أثر السوط

7. الحالة العلمية والمشكلة الموسسة

يستخدم عنوان الفصل تعبير نظرية أثر السوط، لكن السجل العلمي في هذا الأطلس يصنف الكيان بدقة بوصفه ظاهرة نظرية وبطاقة اصطلاحية، لا نظرية مستقلة كاملة. الظاهرة هي أن تباين الأوامر قد يصبح أكبر من تباين طلب المستهلك، وأن التضخم يزداد عادة كلما تحركنا صعودا من التجزئة إلى التوزيع ثم التصنيع والتوريد. هذا النمط يحتاج إلى آليات تفسره، ولا يكفي الاسم وحده لبناء نموذج سببي.

تعود جذور الفكرة إلى ديناميات النظم وعمل جاي فورستر، ثم اظهرت تجارب ستيرمان سنة 1989 كيف يمكن لقرارات مخزون مع تاخيرات وردود فعل معقدة ان تولد دورات قوية حتى دون صدمات طلب كبيرة. اما التسمية والتحليل المرجعي الحديثان فقد رسخهما لي وبادمانابهان ووانغ سنة 1997، حيث حددوا اربعة مصادر مركزية: معالجة إشارة الطلب، لعبة التقنين، تجميع الطلبات، وتقلب الاسعار.

8. كيف يتولد التضخم؟

في معالجة إشارة الطلب، يفسر كل عضو طلبات عميله المباشر كبيانات عن السوق ويحدث توقعاته. إذا رفع التاجر طلبه موقتا، قد يرى الموزع الزيادة كاتجاه دايم فيرفع طلبه أكثر لتغطية فترة التوريد والمخزون الوقايي. ثم يستقبل المصنع الأمر المضخم لا المبيعات النهايية. كل مستوى يضيف استجابته إلى استجابة المستوى السابق، فتتحول إشارة صغيرة إلى موجة اكبر.

في لعبة التقنين يحدث التضخم عندما يتوقع المشتري نقصا في العرض. إذا كان المورد يوزع الكمية المتاحة بنسبة إلى حجم الاوامر، قد يبالغ العملاء في الطلب للحصول على حصة اكبر. وعندما يتحسن العرض يلغون الاوامر الزايدة أو يخفضونها بشدة، فتبدو للمورد طفرة ثم انهيار. هنا لا تمثل الاوامر احتياجا حقيقيا، بل استراتيجية تحت توقع نقص، ولذلك قد تزيد الشفافية في قواعد التخصيص من دقة الإشارة.

تجميع الطلبات ينشا عندما تطلب المنشاة على فترات أو بكميات كبيرة لتقليل تكلفة النقل أو المعاملة. المبيعات اليومية قد تكون مستقرة، لكن اوامر الشراء تصبح صفرا في اسابيع ثم تقفز في اسبوع الطلب. وتقلب الاسعار يدفع العملاء إلى الشراء المسبق وقت الخصم ثم استهلاك المخزون لاحقا، فيفصل نمط الاوامر عن نمط الاستهلاك الحقيقي. هذه الآليات الاربع ليست حصرية؛ وقد تتفاعل مع زمن توريد طويل وحوافز محلية لتضاعف الأثر.

اضافت الادبيات السلوكية سببا اخر هو سوء فهم التغذية الراجعة والتاخيرات. في لعبة توزيع البيرة، بين ستيرمان ان المشاركين يميلون إلى تجاهل جزء من خط الانابيب والطلبات المعلقة، فيصححون المخزون بعنف. المراجعات الحديثة توسع التصنيف إلى اسباب بنيوية، وعدم يقين، وحوافز غير متوافقة، وقيود معرفية. يفيد هذا التوسع في منع الباحث من اختزال أثر السوط في نقص مشاركة المعلومات فقط.

9. القياس: متى نستطيع القول ان هناك أثر سوط؟

القياس الابسط يقارن تباين اوامر مستوى معين بتباين الطلب الذي يواجهه. يمكن التعبير عن نسبة السوط على نحو تقريبي: Var(Orders) / Var(Demand) إذا تجاوزت النسبة 1 يوجد تضخيم في التباين تحت التعريف المختار. لكن المقام والبسط يجب ان يكونا للفترة نفسها وبعد معالجة الاتجاه والموسمية بما يناسب السوال. استخدام بيانات شهرية للاوامر ويومية للمبيعات يجعل النسبة بلا معنى.

ولا ينبغي اعتبار النسبة قانونا عاما يظهر في كل صناعة. دراسة كاشون وراندال وشميت سنة 2007 وجدت أثر السوط في صناعات الجملة، بينما لم يظهر بالصورة نفسها في معظم التجزية أو التصنيع على مستوى الصناعة. كما لاحظت ان الموسمية يمكن ان تغير نمط التضخيم أو التنعيم. لذلك يحدد الباحث المستوى التجميعي، والقطاع، والفترة، وما إذا كان يقيس طلبات شراء ام انتاجا ام شحنات.

يمكن أيضا قياس التضخم عبر مستويات متعددة: مبيعات المستهلك، طلبات التاجر، طلبات الموزع، وخطة المصنع. عنديذ يرسم معامل الاختلاف أو التباين لكل سلسلة زمنية. إذا كانت الزيادة تاتي من مستوى بعينه، يبحث الباحث عن سياسة التنبو أو الدفعات أو الحوافز في ذلك المستوى. اما إذا كان الطلب النهايي نفسه شديد التذبذب، فلا ينسب كل تباين اعلى السلسلة إلى السوط؛ المطلوب هو التضخيم فوق التباين الأصلي.

10. ما الذي يخفف أثر السوط؟

المبدا الأول هو جعل القرار اقرب إلى الطلب الحقيقي. مشاركة بيانات نقاط البيع تساعد المستويات الاعلى على روية الاستهلاك بدلا من تفسير طلبات الوسطاء وحدها. لكن دراسة تشن وزملايه سنة 2000 بينت ان مركزية معلومات الطلب يمكن ان تخفض أثر السوط دون ضمان

ازالته بالكامل، لأن زمن التوريد وسياسة التنبو ما زالا يعملان. لذلك لا تقدم مشاركة المعلومات كحل سحري.

المبدا الثاني هو تقليص lead time وتكرار الطلب بكميات اصغر عندما تسمح التكلفة. زمن توريد طويل يجعل كل تحديث للتوقع ينعكس على كمية اكبر من الاحتياج المستقبلي، ودفعات كبيرة تحول الطلب المستمر إلى اوامر متقطعة. المبدا الثالث هو استقرار الاسعار وتقليل العروض التي تدفع الشراء المسبق. والمبدا الرابع هو تصميم قواعد تقنين لا تكافي تضخيم الامر، مثل الاعتماد على مبيعات سابقة أو تخصيص عادل واضح.

كما توثر قاعدة التجديد نفسها. اظهر ديجونكهير وزملاوه سنة 2003، باستخدام منظور التحكم، ان سياسات order-up-to يمكن ان تولد تضخيما تحت طرق تنبو مختلفة، وان تصميم قاعدة الطلب يوثر في التباين والاستقرار. لا يعني ذلك ان كل smoothing جيد؛ التنعيم الزايد قد يبطي الاستجابة لطلب حقيقي جديد. قرار التخفيف يوازن بين الاستقرار وسرعة الاستجابة ومستوى الخدمة والمخزون.

11. المقارنة الفاصلة بين النظريتين

تلتقي نظرية التدفق السريع المنتظم واثر السوط عند فكرة ان التباين مكلف، لكنهما تختلفان في وحدة التحليل. الأولى تنظر داخل عملية أو شبكة خدمة إلى سرعة مرور الوحدة وانتظامها. الثانية تنظر بين مستويات سلسلة الامداد إلى كيفية تضخيم إشارة الطلب في الاوامر والانتاج. لذلك قد يملك مصنع تدفقا داخليا سريعا ومنتظما لكنه يتلقى اوامر متقلبة بسبب سوط خارجي، وقد تملك سلسلة طلبات مستقرة نسبيا بينما مصنع واحد داخلها يعاني تدفقا بطيبا.

تختلف الآلية كذلك. في swift even flow يكون البطء أو عدم الانتظام نتيجة انتظار وهدر واعادة عمل وجدولة وتنسيق وتفاوت في ازمنة العملية. في bullwhip تكون الآلية معالجة معلومات وتاخيرات وسياسات طلب ودفعات واسعار وحوافز وسلوك. العلاج المناسب يتبع الآلية. تقليل زمن تجهيز الة قد يحسن التدفق الداخلي لكنه لا يصلح لعبة التقنين، ومشاركة بيانات نقاط البيع قد تخفض التضخم لكنها لا تصلح مسار موافقات داخليا يستغرق ثلاثة ايام.

الاختبار الفاصل العملي يبدأ من البيانات. إذا كان معامل الاختلاف لزمن مرور الوحدات داخل العملية مرتفعا، نفحص even flow. إذا كان تباين الاوامر إلى المورد اكبر من تباين المبيعات النهايية، نفحص bullwhip. إذا ظهر الاثنان، نبني نموذجين مترابطين بدلا من جمع الاسمين في متغير واحد. يمكن ان يزيد السوط عدم انتظام الحمل على المصنع، فيصبح اثره السابق مدخلا يضعف even flow، لكن هذه علاقة بين مستويين تحتاج إلى ترتيب زمني وبيانات من كلا المستويين.

12. شروط الحدود والاخطاء الشايعة

الخطا الأول هو مساواة كل تقلب باثر السوط. إذا زادت اوامر المصنع لأن الطلب النهايي زاد فعلا بالنسبة نفسها، فلا يوجد تضخيم. والخطا الثاني اعتبار مخزون مرتفع دليلا كافيا على السوط؛ فقد يكون السبب حجم دفعة اقتصادي أو موسم معروف. والخطا الثالث وصف كل تحسين lean بانه اختبار لنظرية التدفق السريع المنتظم، مع ان التدخل قد يعمل عبر جودة أو تكلفة أو تعلم لا عبر سرعة التدفق وانتظامه.

الخطا الرابع اختيار مستوى زمني يخفي الظاهرة. بيانات سنوية قد تسوي تقلبات اسبوعية مهمة، وبيانات دقيقة قد تلتقط ضوضاء لا يديرها القرار. والخطا الخامس تجاهل القيود الموسسية. قد لا تستطيع منشاة تقليل دفعات الاستيراد بسبب حد ادنى للشحنة أو قيود عملة، وقد لا يستطيع مستشفى تسوية الوصول في الطواري. هنا تصاغ الحدود بوضوح ويختبر ما يمكن تغييره فعلا.

الخطا السادس اعتبار الانتظام فضيلة دايما. نظام ينتج 100 وحدة يوميا بانتظام بينما الطلب 60 ثم 140 قد يبني مخزونا في يوم ويخلق نقصا في اليوم الاخر. even flow يجب ان يقرا بالنسبة إلى الحاجة والقدرة على الاستجابة. كما ان خفض bullwhip لا يعني ان كل مستوى يكرر الطلب النهايي حرفيا؛ قد توجد اسباب مشروعة للتخزين المسبق أو حماية الخدمة. معيار النجاح هو خفض التضخيم غير المفيد لا حذف كل اختلاف بين السلاسل الزمنية.

13. مثال سلسلة امداد كامل: من المتجر إلى المورد

لنفترض سلسلة افتراضية لمياه معباة تضم 20 متجرا، موزعا اقليميا، مصنعا، ومورد عبوات. يبيع المتجر المجمع 10000 صندوق اسبوعيا في المتوسط، ومعامل اختلاف المبيعات 0.10. يعتمد الموزع على طلبات المتاجر الاسبوعية، لكن المتاجر تطلب كل اسبوعين لتقليل كلفة النقل وتزيد الكمية عندما يظهر خصم. يصبح معامل اختلاف طلباتها 0.18. الموزع يستخدم متوسطا متحركا ويغطي اربعة اسابيع بسبب lead time، فيصبح معامل اختلاف طلبه من المصنع 0.29. المصنع يضع خطة شهرية ويشتري العبوات بدفعات كبيرة، فيبلغ معامل اختلاف طلبه من المورد 0.40.

التشخيص الأول هو وجود تضخيم عبر المستويات، لا مجرد تقلب سوقي. يحسب الفريق نسب التباين ويحدد اين تقفز. تظهر اكبر زيادة بين الموزع والمصنع. بالمقابلات وسجلات النظام يتبين ان الموزع يحدث توقعه من اوامر المتاجر لا من بيانات نقاط البيع، وانه يرفع المخزون الوقايي بعد كل زيادة، بينما الخصومات الشهرية تدفع المتاجر إلى الشراء المسبق. هنا تعمل معالجة الإشارة وتقلب الاسعار وتجميع الطلبات معا.

في الوقت نفسه يعاني المصنع زمن تدفق داخلي متوسطه 5 ايام ومعامل اختلاف 0.55 رغم ان زمن المعالجة الفعلي أقل من يوم. الخريطة تكشف ان اوامر كثيرة تنتظر تغيير خط التعبية وان

الجدول يعاد ترتيبه يوميا بسبب الطلبات العاجلة. هذه مشكلة even flow داخل المصنع. لا يجوز القول ان السوط وحده سببها، لكن الاوامر المتقلبة تغذي اعادة الجدولة. يوجد مساران: تخفيف تضخم الطلب خارجيا، وتحسين سرعة وانتظام التدفق داخليا.

تجرب السلسلة ثلاثة تغييرات لمدة 12 اسبوعا: يشارك المتجر بيانات المبيعات اليومية، يوقف الخصم الحجمي المتقلب ويستخدم سعرا أكثر استقرارا، ويقسم الموزع الطلب إلى دفعات اسبوعية اصغر. داخل المصنع تثبت نافذة جدولة قصيرة، وتخفض اوقات التغيير، وتحدد قواعد واضحة للطلب العاجل. لا تغير السلسلة كل شيء دفعة واحدة دون قياس؛ تسجل كل سياسة وتوقيت تنفيذها.

بعد التجربة ينخفض معامل اختلاف طلب الموزع إلى 0.14 وطلب المصنع إلى 0.19، وينخفض متوسط زمن التدفق الداخلي إلى 3.2 يوم ومعامل اختلافه إلى 0.31. لا تثبت الارقام الافتراضية سببية في عالم حقيقي، لكنها توضح تصميم الاختبار: مقاييس منفصلة للطلب والتدفق، تدخلات مرتبطة باليات مختلفة، ومتابعة زمنية. إذا انخفض السوط ولم يتحسن التدفق الداخلي، نعرف ان المشكلة التشغيلية تحتاج معالجة مستقلة؛ واذا تحسن التدفق مع بقاء الاوامر متقلبة، لا نزعم اننا حللنا السلسلة كلها.

صندوق تطبيقي: اختر الآلية قبل الحل

14. اختبار التعرف. امامك مصنع يتلقى اوامر ثابتة لكن زمن خروجه يتراوح بين يوم وسبعة ايام، وسلسلة أخرى زمن المصنع فيها ثابت لكن طلبات المورد تتذبذب أكثر من المبيعات. الأول اقرب إلى swift even flow، والثاني اقرب إلى bullwhip. اكتب القياس الذي يثبت اختيارك قبل اقتراح الحل.

15. اختبار التباين. احسب المتوسط والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لزمن التدفق، ثم احسب تباين المبيعات والاوامر على الفترة نفسها. لا تستخدم كلمة استقرار من الانطباع البصري وحده. إذا غيرت مستوى التجميع من يومي إلى شهري، سجل كيف تغير الاستنتاج ولماذا.

16. اختبار السبب. اختر ارتفاعا واحدا في الاوامر وتتبع مصدره: هل جاء من مبيعات نهايية، تحديث توقع، دفعة نقل، خصم، أو توقع نقص؟ ثم اختر حالة تاخر داخلية وتتبع هل سببها انتظار أو تغيير جدول أو اعادة عمل. لا تستخدم السبب الخارجي لتفسير الداخلي بلا مسار بيانات.

17. اختبار الحدود. حدد نوع التباين الذي لا تريد خفضه: اختلاف طبي حقيقي، تخصيص منتج، موسم معروف، أو استجابة لطلب طاري. ثم حدد التباين غير المفيد الذي تستهدفه. هذا الفصل بينهما يمنع مشروع التحسين من تحويل المرونة إلى تجانس قسري.

18. اختبار التخفيف. لكل سبب من اسباب السوط اكتب إجراء مقابلا: مشاركة بيانات للمعالجة، قاعدة تخصيص للعبة التقنين، دفعات اصغر للتجميع، واستقرار سعر للشراء المسبق. لا

تستخدم إجراء واحدا لجميع الاسباب. ثم حدد موشر خدمة حتى لا تخفض التباين على حساب توافر المنتج.

19. سلم تقويم مصغر. امنح تصميمك 0 إلى 2 في: وضوح مستوى التحليل، استقلال قياس التدفق عن قياس السوط، تحديد الفترة الزمنية، دليل على الالية، وفحص أثر جانبي على الجودة أو الخدمة. المجموع أداة مراجعة تعليمية، وليس مقياسا منشورا. عالج البند الاضعف قبل زيادة تعقيد النموذج.

مقارنة ختامية: الظاهرة نفسها ليست السوال نفسه

إذا كان السوال لماذا تنخفض الانتاجية رغم توفر الموارد، وكان الدليل يشير إلى زمن عبور طويل وتباين كبير داخل العملية، فالتدفق السريع المنتظم اقرب. إذا كان السوال لماذا يرى المورد سوقا أكثر تقلبا مما يراه التاجر، فاثر السوط هو الظاهرة التي يجب تفسيرها بواحدة أو أكثر من الياته. واذا كان السوال لماذا يتراكم العمل امام مورد محدود، يعود الباحث إلى الفصل 71 بدلا من اجبار هذين المدخلين على امتلاك القيد.

يمكن ان تتكامل المداخل الثلاثة في دراسة سلسلة فعلية. السوط يخلق حملا متقلبا، التباين يضعف even flow، والحمولة قد تكشف قيدا كان كامنا. لكن التكامل الجيد يحافظ على ترتيب السبب والمستوى: طلب نهايي، اوامر عبر السلسلة، حمل يصل إلى المصنع، تدفق داخلي، ثم نتيجة تشغيلية. حذف هذا الترتيب وتحويل كل شيء إلى متغير عام اسمه كفاءة سلسلة الامداد يفقد النظريات قدرتها التفسيرية.

في البحوث الميدانية يفضل حفظ السلاسل الزمنية الخام قبل تحويلها إلى متوسطات، لأن المتوسط قد يخفي نمط الدفعات أو الاعمال المعجلة. يسجل الباحث توقيت وصول الطلب، توقيت اطلاقه، توقيت بدء المعالجة، وتوقيت الخروج، ثم يربط ذلك بقرار التخطيط الذي كان نافذا في الفترة. هذه البيانات تسمح بتمييز تغير حقيقي في الطلب من تغير صنعته سياسة الطلب أو الجدولة.

ويجب ان يحدد الباحث صاحب القرار في كل مستوى. طلب المتجر قد يصدر اليا من نظام تجديد، بينما يعدل مدير الموزع الكمية يدويا، ويضع المصنع خطة في اجتماع شهري. إذا نسب التضخيم إلى نظام معلومات من دون معرفة من غير الأمر ومتى ولماذا، فقد يفوته الجزء السلوكي. وبالمثل لا تفسر سرعة التدفق من زمن النظام وحده إذا كانت هناك اعمال خارج النظام لا تسجل.

من المهم أيضا التمييز بين التنبو والتعويض. قد يرفع الموزع طلبه لأنه يتوقع زيادة مستقبلية، أو لأنه يعوض نقصا سابقا، أو لأنه يستعيد مخزونا وقاييا استهلكه. الاشكال الثلاثة تولد اوامر اكبر من المبيعات في فترة معينة، لكنها لا تحمل المعنى نفسه. يحتاج تحليل السوط إلى بيانات مخزون وطلبات معلقة وسياسة مستوى الخدمة إلى جانب المبيعات والاوامر.

وعند استخدام بيانات رقمية عالية التردد، قد تزيد الخوارزميات سرعة الاستجابة لكنها تزيد احتمال التغذية الراجعة السريعة إذا كانت عدة اطراف تستخدم قواعد متشابهة. لا يستنتج من ذلك ان الذكاء الاصطناعي يسبب السوط أو يمنعه بذاته. السوال هو كيف تغير الخوارزمية زمن القرار، حساسية التنبو، حجم الدفعة، مشاركة المعلومات، وحدود التدخل البشري.

في المقابل قد تدعم التقنية even flow عندما تقلل البحث عن المعلومات أو تمنع اعادة الادخال أو تكشف الحالة التالية قبل وصولها. لكن التقنية يمكن ان تزيد عدم الانتظام إذا سمحت بتغيير الاولويات باستمرار أو خلقت طوابير رقمية خفية. لذلك يدرس الباحث الوظيفة التشغيلية للتقنية، لا وجودها الاسمي، ويربطها بمقياس تدفق سابق على نتيجة الأداء.

وتقوى الحجة عندما يصرح الباحث بما لا تفسره بياناته، ويعرض فترة القياس ووحدة التحليل وسياسة الطلب ومصدر بيانات المبيعات، ثم يختبر هل تغير التدفق أو التضخيم بعد تدخل محدد مع بقاء شروط المقارنة قابلة للدفاع. هذا الانضباط يمنع التفسير اللاحق للنتيجة ويجعل العلاقة بين النظرية والدليل قابلة للمراجعة والتكرار في سياقات أخرى مع حدود معلنة بوضوح كامل.

تضيف البيية الرقمية المعاصرة سوالا جديدا إلى الفصل: هل تجعل البيانات الفورية السلسلة أكثر استقرارا ام اسرع في تضخيم الخطا؟ الوصول إلى بيانات المبيعات في الزمن الحقيقي يقلل الحاجة إلى استنتاج السوق من اوامر الوسطاء، لكنه لا يضمن قرارا مستقرا إذا كانت خوارزميات التجديد شديدة الحساسية لكل تغير صغير. وقد تنشا موجات متزامنة عندما تستخدم موسسات متعددة قواعد تنبو متقاربة وتعدل مخزونها في اللحظة نفسها. لهذا يفصل الباحث بين جودة المعلومات وبين قاعدة الاستجابة للمعلومة، ويقيس زمن التحديث وحساسية التنبو وحدود التدخل اليدوي وحجم الدفعة.
كما توسع التجارة الالكترونية مجال التدفق السريع المنتظم من المصنع إلى تنفيذ الطلب الكامل. فالطلب يمر من الالتقاط الرقمي إلى التجهيز والتعبية والتسليم الاخير، وقد يبدو متوسط زمن التنفيذ جيدا بينما تخفيه ذيول طويلة من الطلبات المتاخرة. الدراسة الحديثة في تنفيذ التجارة الالكترونية تقترح ان السلوك البشري وتحديد الاولويات يمكن ان يغيرا العلاقة بين سرعة المعالجة والالتزام بالتسليم، وهو تنبيه مهم لحدود الصياغة الميكانيكية البحتة. لذلك لا يكتفي الباحث بالمتوسط، بل يدرس التباين والنسب المتاخرة ونقاط الانتقال بين فرق مختلفة. هذه الامتدادات لا تنشي نظرية جديدة، لكنها تحدد متغيرات حدية يمكن ان تطور اختبار النظرية في نظم رقمية أكثر سرعة وترابطا. مع حماية الجودة والخدمة من آثار التسريع غير المقصودة.

خلاصة الفصل

تقدم نظرية التدفق السريع المنتظم قاعدة مركزية في ادارة العمليات: الانتاجية والاداء يتحسنان عندما تتحرك وحدات العمل بسرعة وباقل قدر ممكن من التباين غير المفيد. قوتها في توجيه

الانتباه إلى زمن العبور وانتظامه، لا إلى كفاءة كل محطة منفردة. ويصبح استخدامها قويا عندما تعرف الوحدة والعملية والفترة، ويقاس swift وeven مستقلين عن النتيجة التي يراد تفسيرها.

اما أثر السوط فهو ظاهرة تضخيم في سلسلة الامداد، لا اسم شامل لكل تقلب. يقاس بمقارنة تباين الاوامر بتباين الطلب، وتفسره اليات مثل معالجة الاشارة، التقنين، الدفعات، الاسعار، التاخيرات، وقواعد التجديد والسلوك. وقد تخفض مشاركة المعلومات وزمن التوريد والدفعات الصغيرة واستقرار الاسعار التضخيم، لكن كل إجراء يحتاج إلى ربطه بالسبب ومراقبة اثره على الخدمة والمخزون.

ويغلق الفصل الحلقة مع الفصل 71: القيد، والانتظار، وسرعة التدفق، وانتظامه، وتضخيم الطلب مفاهيم متجاورة لكنها ليست مترادفات. ينتقل الأطلس في الفصل 73 إلى الاعتمادية العالية والمنظمة الموقتة، حيث يتغير السوال من تدفق العمل والمعلومات إلى قدرة التنظيم على الأداء الموثوق تحت الخطر، والى كيفية تنظيم العمل عندما تكون المنظمة نفسها موقتة ومقيدة بالزمن.

المراجع

Cachon, G. P., Randall, T., & Schmidt, G. M. (2007). In search of the bullwhip effect. Manufacturing & Service Operations Management, 9(4), 457-479. https://doi.org/10.1287/msom.1060.0149

Chen, F., Drezner, Z., Ryan, J. K., & Simchi-Levi, D. (2000). Quantifying the bullwhip effect in a simple supply chain: The impact of forecasting, lead times, and information. Management Science, 46(3), 436-443. https://doi.org/10.1287/mnsc.46.3.436.12069

Dejonckheere, J., Disney, S. M., Lambrecht, M. R., & Towill, D. R. (2003). Measuring and avoiding the bullwhip effect: A control theoretic approach. European Journal of Operational Research, 147(3), 567-590. https://doi.org/10.1016/S0377-2217(02)00369-7

Devaraj, S., & Kohli, R. (2013). Examining the impact of information technology and patient flow on healthcare performance: A Theory of Swift and Even Flow perspective. Journal of Operations Management, 31(4), 181-192. https://doi.org/10.1016/j.jom.2013.03.001

Forrester, J. W. (1961). Industrial Dynamics. MIT Press.

Fredendall, L. D., Craig, J. B., Fowler, P. J., & Damali, U. (2009). Barriers to swift, even flow in the internal supply chain of perioperative surgical services department: A case study. Decision Sciences, 40(2), 327-349. https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.2009.00232.x

Kandil, T. T. (2025). Artificial intelligence and alleviating supply chain bullwhip effects: Social network analysis-based review. Journal of Global Operations and Strategic Sourcing, 18(1), 5-35. https://doi.org/10.1108/JGOSS-04-2023-0038

Lee, H. L., Padmanabhan, V., & Whang, S. (1997). Information distortion in a supply chain: The bullwhip effect. Management Science, 43(4), 546-558. https://doi.org/10.1287/mnsc.43.4.546

Masorgo, N., Hoang, T. T. J., Dobrzykowski, D. D., Bell, J., & Swink, M. (2026). Elaborating Theory of Swift Even Flow in e-fulfillment operations. Journal of Business Logistics, 47(2), e70063. https://doi.org/10.1111/jbl.70063

Schmenner, R. W. (2001). Looking ahead by looking back: Swift, even flow in the history of manufacturing. Production and Operations Management, 10(1), 87-96.

Schmenner, R. W. (2004). Service businesses and productivity. Decision Sciences, 35(3), 333-347. https://doi.org/10.1111/j.0011-7315.2004.02558.x

Schmenner, R. W., & Swink, M. L. (1998). On theory in operations management. Journal of Operations Management, 17(1), 97-113. https://doi.org/10.1016/S0272-6963(98)00028-X

Sterman, J. D. (1989). Modeling managerial behavior: Misperceptions of feedback in a dynamic decision making experiment. Management Science, 35(3), 321-339. https://doi.org/10.1287/mnsc.35.3.321

Tombido, L., & Baihaqi, I. (2024). Perspectives on the bullwhip effect in supply chains. In J. Sarkis (Ed.), The Palgrave Handbook of

Supply Chain Management (pp. 465-488). Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1007/978-3-031-19884-7_31

Brauch, M., Mohaghegh, M., & Großler, A. (2024). Causes of the bullwhip effect: A systematic review and categorization of its causes. Management Research Review, 47(7), 1127-1149. https://doi.org/10.1108/MRR-05-2023-0392

الفصل 73

الاعتمادية العالية والمنظمة المؤقتة

مدخل: كيف تنجح منظمة لا تملك حق الخطا ولا تملك وقتا غير محدود؟

في بعض البيئات تكون نتيجة الخطا اكبر من ان تعامل بوصفها تكلفة تشغيل عادية. ناقلة طائرات تعمل فوق البحر، برج مراقبة جوية يدير مسارات متقاربة، وحدة عناية حرجة تتعامل مع مرضى غير مستقرين، أو مشروع نووي ينفذ سلسلة اعمال مترابطة لا تسمح بتجربة غير منضبطة. في هذه البيئات لا يكفي ان تكون المنظمة ناجحة في المتوسط؛ المطلوب ان تحافظ على اداء موثوق في حضور التعقيد والضغط والمفاجاة، وان تكتشف الانحرافات الصغيرة قبل ان تتحول إلى فشل ذي عواقب كبيرة.

لكن موثوقية التشغيل لا تحدث دائما داخل منظمة دائمة ذات افراد يعرف بعضهم بعضا منذ سنوات. كثير من الاعمال عالية الخطورة تنفذ عبر مشروع مؤقت، اتحاد شركات، فريق تشكل لمهمة واحدة، أو تنظيم يملك تاريخ انتهاء معروفا. هنا يظهر توتر خاص: كيف يبني فريق مؤقت يقظة جماعية وثقة في الخبرة وتنسيقا حساسا للعمليات، بينما اعضاؤه قادمون من مؤسسات مختلفة، ووقتهم محدود، ومعايير نجاحهم موزعة بين السلامة والكلفة والموعد والتسليم؟ هذا التوتر هو سبب جمع الكيانين في فصل واحد، لا الادعاء بانهما نظرية واحدة.

يقدم الفصل ملفين اصليين مستقلين. الأول هو منظور المنظمات عالية الاعتمادية الذي نشا من دراسة منظمات معقدة حققت سجلات سلامة لافتة رغم تعرضها لخطر كبير. والثاني هو نظرية المنظمة المؤقتة التي نقلت المشروع من كونه أداة تنفيذ إلى كونه شكلا تنظيميا تحده اربعة عناصر مترابطة: الزمن، المهمة، الفريق، والانتقال. بعد بناء كل ملف على حدة، يعود الفصل إلى منطقة التماس بينهما: الاعتمادية داخل التنظيم المؤقت، وما الذي يتغير عندما تكون اليقظة مطلوبة من فريق يعرف منذ البداية انه سيتفكك.

القراءة الجيدة لا تبدا من شعار مثل صفر أخطاء أو كل مشروع يحتاج يقظة. بل من تحديد نوع الخطر، بنية العمل، مدة التنظيم، الفاعلين الذين يملكون المعرفة، وكيف تنتقل الإشارة من الخط الامامي إلى موضع القرار. فوجود إجراءات كثيرة لا يثبت الاعتمادية العالية، كما ان وجود موعد نهائي لا يجعل كل فريق منظمة مؤقتة بالمعنى النظري. المطلوب هو اختبار الآلية لا مطابقة الكلمات.

1. موقع الفصل وحدود الملكية

الكيانات النظرية المالكة في هذا الفصل: MT-0071 - منظور المنظمات عالية الاعتمادية؛ MT-0149 - نظرية المنظمة المؤقتة.

يمتلك هذا الفصل السؤال المتعلق بكيفية تنظيم الانتباه والعمل لتجنب الفشل عالي العواقب، وكيف يتغير التنظيم حين تكون حياته محدودة ومهمته معرفة سلفا. لا يعيد ملف نظرية الحوادث العادية؛ تلك النظرية لها موطن مستقل لاحقا، ويقتصر حضورها هنا على كونها تفسيرا منافسا يذكر عند اختبار ما إذا كانت بعض البنى شديدة التعقيد والترابط تجعل الوقاية الكاملة غير ممكنة. ولا يعيد الفصل ادبيات الصمود العامة إذا كان المقصود قدرة المنظمة على التعافي بعد صدمة من دون صلة مباشرة بعمليات الاعتمادية العالية.

كما لا يعيد هذا الفصل نظرية فرق العمل أو دورة حياة الفريق بوصفهما بدائل للمنظمة المؤقتة. الفريق قد يكون دائما، والمشروع قد يضم عدة فرق ومنظمات، بينما المنظمة المؤقتة تتحدد بحدود زمنية ومهمة وانتقال وسياق. ولا يفترض ان كل مشروع بناء أو استشارة أو تحول رقمي يملك الخصائص نفسها؛ درجة المؤقتية وطريقة التشكيل والارتباط بالمؤسسات الدائمة تختلف، وهذا الاختلاف جزء من التفسير.

وعند الانتقال بين الكيانين ينبغي منع خلطين. الأول مساواة الاعتمادية بالسلامة؛ قد تكون السلامة نتيجة مركزية لكن الاعتمادية تتعلق أيضا بكيفية التقاط الإشارات وتحديث التصورات وتوجيه القرار نحو الخبرة. والثاني مساواة المؤقتية بقصر المدة؛ قد يستمر مشروع سنوات ويظل مؤقتا إذا كانت له نهاية محددة ومعروفة تنظم سلوك المشاركين. الزمن المحدود لا يعني بالضرورة الزمن القصير.

القيمة الحصرية للفصل هي بناء جسر بين ادبيتين تطورتا جزئيا في مسارين منفصلين. ادبيات الاعتمادية درست طويلا التشغيل المتكرر في بيئات خطرة، وادبيات التنظيم المؤقت ركزت على المشاريع والمهام المحدودة. لكن المشروعات الحرجة للسلامة تجمع الخاصيتين: هي مؤقتة، ومع ذلك تحتاج اداء موثوقا لا ينتظر تراكم عقود من الخبرة المشتركة. لذلك ستستخدم المقارنة الختامية لتحديد ما الذي يمكن نقله وما الذي يحتاج ترتيبات بديلة.

منظور المنظمات عالية الاعتمادية

يعامل الأطلس المنظمات عالية الاعتمادية بوصفها منظورا نظريا، لا قانونا يضمن السلامة ولا شهادة تمنح للمنظمة. المصطلح يصف عائلة من الأفكار والعمليات التي تطورت من دراسة تنظيمات تعمل تحت خطر مرتفع وتعقيد تقني كبير، ومع ذلك حققت معدلات فشل أقل مما قد توحي به ظروفها. ويحتاج الباحث إلى اثبات العمليات والظروف، لا الاكتفاء بوصف القطاع بانه عالي الخطورة.

2. المشكلة المؤسسة والنسب العلمي

تبلورت ابحاث الاعتمادية العالية في سياق جدل حول ما إذا كانت الحوادث الكارثية في الانظمة المعقدة نتيجة يمكن تقليلها تنظيميا ام ثمنا ملازما لبعض صور التعقيد والترابط. درست

كارلين روبرتس في نهاية الثمانينيات وبداية التسعينيات منظمات مثل حاملات الطائرات النووية، وسالت عن العمليات التي تسمح لها بالعمل في بيئات يمكن ان ينتج فيها خطا واحد اثارا واسعة. كان السؤال غير اعتيادي: لماذا لا تفشل هذه المنظمات بالقدر الذي قد نتوقعه؟ روبرتس 1990.

قدمت لابورت وكونسوليني سنة 1991 صياغة مبكرة للتحدي النظري: هناك منظمات تبدو قادرة في الممارسة على بلوغ مستوى مرتفع من الاعتمادية رغم ان نظريات التنظيم لا تفسر بسهولة كيف يحدث ذلك. هذا لا يعني انها لا تخطئ، بل انها تبني ترتيبات تقلل احتمال تراكم الاخطاء وتزيد القدرة على كشفها وتصحيحها قبل ان تصبح كارثة. من هنا تحول الاهتمام من الهياكل الرسمية وحدها إلى عمليات الانتباه والتواصل والتعلم والسلطة الفعلية وقت الخطر.

ثم وسع ويك وروبرتس سنة 1993 التحليل عبر مفهوم العقل الجمعي في انظمة تتطلب ترابطا شديدا بين الافعال. الفكرة المهمة ليست ان المجموعة تفكر كعقل واحد، بل ان جودة الترابط بين مساهمات الأفراد وتمثيل كل عضو لموقع عمله داخل النظام تؤثر في موثوقية الأداء. يسمح هذا النسب بفهم لماذا لا يكفي جمع خبراء ممتازين إذا كانت مساهماتهم غير مترابطة أو إذا كان كل تخصص يعمل من دون تصور لاثار قراراته على الاخرين.

في سنة 1999 صاغ ويك وساتكليف واوبستفيلد مفهوم التنظيم للاعتمادية العالية بوصفه عمليات من اليقظة الجماعية. توسع المسار لاحقا في اعمال ويك وساتكليف حول ادارة غير المتوقع، وصارت خمس عمليات مرجعية شائعة: الانشغال بالفشل، مقاومة تبسيط التفسيرات، الحساسية للعمليات، الالتزام بالقدرة على التعافي والتكيف، واحالة القرار إلى الخبرة المناسبة. هذه العمليات ليست قائمة تحقق مستقلة عن السياق؛ قيمتها في كيفية ترابطها وصناعة انتباه جماعي قابل للفعل.

وتظهر المراجعات اللاحقة ان المجال اتسع من الطيران والطاقة النووية إلى الرعاية الصحية والبنية التحتية والقطاعات العامة والمشروعات. راجع كانتو وزملاؤه سنة 2020 ادبيات HRO ووجدوا استمرار مركزية السمات المؤسسة مع توسع واضح في التطبيق، واقترحوا النظر إلى ثقافة الاعتمادية بوصفها قاعدة تسمح لليقظة بالنمو. هذه الاضافة مفيدة بوصفها نتيجة مراجعة، لكنها لا تلغي ضرورة قياس العمليات الفعلية وعدم تحويل الثقافة إلى تفسير دائري لكل نجاح.

يجب أيضا الفصل بين تاريخ المجال والحكم على كل منظمة. المنظمات التي ولدت منها الادبيات كانت عالية العواقب والتعقيد، لكن نقل المفهوم إلى مستشفى أو بنك أو جامعة لا يصبح صحيحا بمجرد استخدام كلمة مخاطر. كلما انخفضت كلفة الفشل أو ضعف الترابط التقني، احتاج الباحث إلى تفسير اضافي لسبب كون منظور الاعتمادية العالية هو العدسة الأكثر اقتصادا مقارنة بادارة الجودة أو التعلم أو الرقابة التقليدية.

3. الاعتمادية العالية: ماذا تعني وما الذي لا تعنيه؟

الاعتمادية في هذا السياق هي قدرة تنظيمية على الحفاظ على اداء موثوق وتقليل الفشل عالي العواقب عبر الانتباه المستمر للانحرافات والاشارات الضعيفة، وتحديث الفهم، والاستجابة بما يناسب تطور الموقف. لا تعني غياب الحوادث تماما؛ الادعاء بصفر حوادث قد يعكس فترة رصد قصيرة أو نقصا في الابلاغ. ولذلك ينبغي ان تشمل البيانات الحوادث القريبة من الوقوع والانحرافات الصغيرة وطرق التعامل معها، لا النتيجة النهائية وحدها.

وهناك فرق بين الاعتمادية والامتثال. المنظمة قد تلتزم بنصوص الإجراءات لكنها تفشل حين يظهر موقف لم تتوقعه النصوص. وقد تنحرف وحدة عن إجراء محدد لأن خبرتها الميدانية تكشف خطرا لم يلتقطه التصميم الأصلي. منظور الاعتمادية لا يمجد المخالفة، لكنه يسال كيف تجمع المنظمة بين التقييس الذي يحمي من أخطاء معروفة وبين حساسية للسياق تسمح بتعديل الاستجابة حين لا يطابق الواقع النموذج السابق.

كما تختلف الاعتمادية عن المرونة بوصفها سرعة عامة في التغيير. تغيير الخطة بسرعة ليس قيمة إذا كان مبنيا على إشارة خاطئة أو يخلق خطرا جديدا. الاعتمادية تتطلب استجابة منضبطة معرفيا: من لاحظ؟ ما الدليل؟ من يملك الخبرة؟ ما أثر القرار على اجزاء النظام؟ وهل توجد طريقة لعكس القرار إذا اتضح خطؤه؟ هذه الأسئلة تحول التكيف من ارتجال إلى تنظيم متيقظ.

ولا تكفي التكنولوجيا المتقدمة لتكوين HRO. اجهزة الاستشعار والانذار والذكاء الاصطناعي يمكنها زيادة كمية الاشارات، لكنها قد تولد انذارات زائفة أو ثقة زائدة أو تشتتا. الآلية التنظيمية تتعلق بما تفعله الجماعة بالمعلومات: هل تناقش الانحراف، هل تصعد الاشارة، هل تحفظ صوت الخبير القريب من العملية، وهل تتعلم من حالة لم تقع فيها كارثة؟ التقنية تغير بيئة الانتباه ولا تحل محلها.

4. الانشغال بالفشل: النجاح لا يمنح حصانة

الانشغال بالفشل يعني معاملة الاخطاء الصغيرة والحوادث القريبة من الوقوع بوصفها مصادر معرفة عن هشاشة النظام، لا ضوضاء يمكن تجاهلها لأن النتيجة النهائية كانت جيدة. عندما يفشل صمام احتياطي ثم يعمل البديل، قد تسجل منظمة عادية الحدث نجاحا للنظام الاحتياطي، بينما تسال منظمة متيقظة لماذا فشل الصمام اصلا وما إذا كان السبب موجودا في مواقع أخرى. الفرق هو موضع الانتباه قبل وقوع الخسارة الكبيرة.

هذه العملية تواجه مشكلة نفسية وتنظيمية: النجاح المستمر يضعف الدافع إلى الشك. إذا مرت سنوات بلا حادث، يمكن ان تتحول قواعد السلامة إلى طقوس، وتفسر المؤشرات الإيجابية بوصفها اثباتا ان النظام تحت السيطرة. لذلك تقاوم HRO استدلالا شائعا يقول لم يحدث شيء إذا

نحن امنون. وهي تبحث عن معلومات تناقض هذا الاطمئنان، من دون ان تحول العمل إلى هلع دائم أو توقف مستمر.

إجرائيا يمكن رصد الانشغال بالفشل من نوعية الابلاغ عن شبه الحوادث، ومن كيفية تحليلها، ومن مقدار الحماية لمن يرفع إشارة غير مريحة، ومن استمرار النقاش بعد حل المشكلة المباشرة. لا يكفي عد البلاغات، لأن ارتفاعها قد يعني تدهور السلامة أو تحسن ثقافة الابلاغ. المطلوب ربط العدد بالسياق وبما يحدث للبلاغ بعد تسجيله.

5. مقاومة تبسيط التفسيرات: ابق الاختلاف حيا بما يكفي

تحتاج المنظمات إلى تصنيفات كي تعمل بسرعة، لكن التصنيف المبكر قد يخفي تغيرا جوهريا. مقاومة التبسيط تعني الحفاظ على تنوع التفسيرات عندما تكون الإشارة غامضة، والبحث عن الفروق التي قد تغير القرار. إذا ظهر ارتفاع غير معتاد في حرارة نظام، فقد يكون السبب حساسا معيبا أو حملا زائدا أو بداية فشل. اختيار التفسير الأول المريح يغلق البحث قبل الاوان.

لا تعني العملية رفض النماذج البسيطة أو ابقاء كل احتمال مفتوحا بلا نهاية. بل تعني التناسب بين درجة الاختزال وخطورة القرار وعدم اليقين. عندما تكون تكلفة الانتظار عالية، يختار الفريق تفسيرا مؤقتا لكنه يحدد علامات تجعله يراجعه. ويستخدم الخبرات المتنوعة لا لزيادة عدد الاراء، بل لتحسين التمييز بين الإشارات المتشابهة ظاهريا.

في البحث يمكن قياس هذه العملية عبر ممارسات مناقشة الحالات غير النمطية، واستخدام بيانات متعارضة، وطلب الراي المخالف، وتغيير التصنيف عند ظهور معلومات جديدة. ويجب الحذر من بنود استبانة عامة مثل نحن لا نبسط المشكلات؛ فهي تقيس صورة مرغوبة أكثر مما تقيس سلوكا. الأفضل ربط السؤال بواقعة أو روتين أو قرار يمكن التحقق منه.

6. الحساسية للعمليات: معرفة ما يحدث الآن

الحساسية للعمليات هي الاهتمام المستمر بكيفية سير العمل الفعلي، لا بما يفترض ان يحدث في الدليل. تتغير المخاطر على الخط الامامي بسرعة، وقد تظهر فروق بين الخطة والتنفيذ قبل وصولها إلى التقارير الرسمية. لذلك تعتمد الاعتمادية على تدفق معلومات من نقاط التشغيل، وعلى قدرة القادة على فهم قيود العمل الحقيقي دون معاقبة كل انحراف تلقائيا أو تبرير كل انحراف تلقائيا.

تكتسب هذه العملية أهمية خاصة في الانظمة المترابطة. قرار صغير في وحدة قد يغير حمل وحدة أخرى بعد دقائق. الحساسية لا تعني مراقبة كل شيء بالمستوى نفسه؛ بل تحديد المؤشرات ذات القيمة التشخيصية، ومعرفة العلاقات بين الاجزاء، وملاحظة متى يتغير نمط التشغيل عن نطاقه المعتاد. ويصبح الاتصال الافقي مهما بقدر الاتصال الراسي.

عند دراسة الحساسية للعمليات، يفيد تتبع حادثة من لحظة ظهور الإشارة حتى القرار. من لاحظها؟ كيف وصفت؟ كم استغرق وصولها؟ هل تغير معناها عبر المستويات؟ من كان غائبا عن النقاش؟ هذا التتبع اقوى من سؤال المشاركين عما إذا كانت منظمتهم حساسة للعمليات، لأنه يكشف البنية الفعلية للانتباه.

7. الالتزام بالقدرة على الصمود: الاستعداد للتعافي والتكيف

لا تستطيع المنظمة توقع كل صورة للفشل. لذلك يضيف المنظور قدرة على احتواء المفاجاة والتعافي منها. المقصود ليس العودة الميكانيكية إلى الوضع السابق دائما، فقد يكون الوضع السابق هو الذي ولد الخطر. الصمود هنا قدرة على الاستمرار في الوظيفة الحرجة، اعادة تركيب الموارد، وتعلم ما يلزم قبل استعادة نمط مستقر.

يبنى هذا الاستعداد بالتدريب على سيناريوهات غير مريحة، وجود قدر من المرونة في الادوار والموارد، وتكوين معرفة مشتركة تسمح للافراد بتغطية وظائف متجاورة عند الحاجة. لكنه لا يعني زيادة الاحتياط بلا حساب. الاحتياط قد يزيد التعقيد إذا لم يعرف من يفعله ومتى يستخدم. المطلوب قدرة يمكن تنشيطها تحت الضغط من دون خلق ارتباك جديد.

وفي التصميم البحثي يجب فصل الصمود كقدرة قبل الحدث عن النجاح بعد الحدث. إذا عرفت المنظمة الصامدة بانها التي نجت ثم استخدمت النجاة دليلا على الصمود، يصبح الاستدلال دائريا. يمكن قياس التدريب، التكرار، الاحتياط الوظيفي، تمارين المحاكاة، ومرونة الاستجابة قبل وقوع النتيجة ثم متابعة ما حدث.

8. احالة القرار إلى الخبرة: السلطة تتحرك مع المشكلة

في الروتين اليومي قد تكون السلطة هرمية، لكن المفاجاة لا تحترم دائما التسلسل التنظيمي. احالة القرار إلى الخبرة تعني ان وزن الراي والقيادة في لحظة الخطر ينتقل إلى الشخص أو الوحدة التي تملك المعرفة الأكثر صلة بالمشكلة، لا إلى صاحب الرتبة الاعلى لمجرد موقعه. قد يبقى القرار الرسمي عند المدير، لكن تصميم المعلومات والاستجابة يسمح للخبير بتشكيل القرار بسرعة.

هذه العملية تختلف عن تفويض دائم بلا مساءلة. الخبرة نفسها يجب تحديدها: هل هي خبرة فنية في المعدة، معرفة محلية بالموقع، خبرة سريرية، أو فهم للعلاقة بين نظامين؟ كما يجب ان توجد طريقة لعودة السلطة بعد انتهاء الموقف. من دون هذه الحدود قد تتحول عبارة احالة القرار إلى الخبرة إلى غموض في المسؤولية.

وتظهر مشكلة مهمة في البيئات متعددة التخصصات: قد توجد خبرات متعارضة، وكل منها صحيح ضمن نطاقه. الطبيب يرى خطر المريض، والمهندس يرى قيد الجهاز، ومدير التشغيل

يرى ازدحام النظام. هنا لا يكفي اختيار خبير واحد؛ يلزم تركيب القرار عبر حدود المعرفة. جودة هذا التركيب جزء من الاعتمادية، وليس تنازلا عنها.

9. اليقظة الجماعية كالية ربط

لا تعمل العمليات الخمس بوصفها خمس خصائص مستقلة تجمع درجاتها فقط. الانشغال بالفشل يوسع مجال الاشارات، ومقاومة التبسيط تحمي تعدد تفسيرها، والحساسية للعمليات تربطها بسياق العمل، واحالة القرار إلى الخبرة تحسن الاستجابة، والصمود يحافظ على القدرة حين تتجاوز المفاجاة التوقعات. الرابط هو يقظة جماعية توزع الانتباه وتحدث الفهم باستمرار.

وتعني كلمة جماعية ان الآلية تظهر في التفاعل والروتين والتنظيم، لا في حالة نفسية لدى فرد واحد. يمكن لمدير شديد الانتباه ان يعمل داخل نظام يعاقب الابلاغ فيفشل في تحويل ملاحظته إلى حماية تنظيمية. والعكس ممكن: ترتيبات قوية للابلاغ والمراجعة قد تساعد افرادا عاديين على التقاط الإشارات والعمل عليها. لذلك يجب تحديد مستوى التحليل وعدم استخدام مقياس يقظة فردية بديلا عن تنظيم جماعي.

ينبغي أيضا فصل اليقظة عن القلق. القلق المزمن قد يستهلك الانتباه ويجعل الإشارات كلها تبدو عاجلة. الاعتمادية تتطلب فرزا وترتيبا للأولوية وقدرة على العمل، لا مجرد ارتفاع الحساسية. ولهذا تكون جودة البنية التي تحول الإشارة إلى قرار اهم من حجم التنبيه وحده.

10. القياس والبحث التجريبي في الاعتمادية العالية

من التحديات المنهجية ان النجاح يجعل النتيجة النادرة صعبة القياس. إذا كانت الحوادث الكارثية قليلة، قد يحتاج الباحث إلى مؤشرات وسيطة: شبه الحوادث، الانحرافات، سرعة الاستجابة، جودة الابلاغ، أو سلوكيات تنظيم السلامة. طور فوغس وساتكليف سنة 2007 مقياس Safety Organizing Scale في وحدات تمريضية، وربطا سلوكيات التنظيم للسلامة بمؤشرات مثل أخطاء الدواء والسقوط. قيمة الاداة في تشغيل جزء من المنظور، لا في منح صفة HRO لمن يحصل على درجة مرتفعة.

القياس بالمستوى التنظيمي يحتاج عينات موزعة داخل الوحدات وتبريرا لتجميع إجابات الأفراد. إذا اختلف العاملون جذريا في تصور الابلاغ واحالة القرار، فقد يكون الاختلاف نتيجة مهمة لا ضوضاء تخفى بالمتوسط. ويمكن استخدام مؤشرات اتفاق داخل المجموعة قبل بناء متغير على مستوى الوحدة، مع توثيق اختلاف المهن والمواقع والنوبات.

التصميم الطولي افضل عندما يكون السؤال عن تطور الاعتمادية. يمكن قياس العمليات قبل تدخل تنظيمي، ثم متابعة البلاغات والحوادث والاستجابة عبر الزمن. ويجب الانتباه إلى ان تحسن الابلاغ قد يرفع عدد الحوادث المسجلة مؤقتا، لذلك لا يفسر ارتفاع الرقم مباشرة كتدهور. الجمع بين مصادر البيانات يقلل خطر هذا الاستنتاج السريع.

وفي المقارنة بين منظمات، يجب ضبط تعرضها للخطر. منظمة تنفذ عددا اكبر من العمليات الحرجة قد تسجل حوادث أكثر مع كون معدلها لكل فرصة تعرض أقل. كذلك تختلف شدة العواقب. اختيار مقام مناسب للمعدل قرار نظري وقياسي، لا تفصيل احصائي ثانوي.

وتحذر مراجعات تطبيق HRO من تحول المبادئ إلى قوائم تحقق رمزية. المراجعة التي نشرت سنة 2021 حول التدخلات والقياس وجدت اتساع التطبيق مع بقاء تحديات في قياس حالة الاعتمادية نفسها. لذلك ينبغي للباحث ان يقول بدقة ما الذي قاسه: سلوك تنظيم السلامة، يقظة جماعية، ثقافة اعتمادية، أو نتيجة سلامة، ولا يضعها كلها تحت متغير واحد بلا حجة.

11. حدود المنظور والنقد والاختبار المنافس

المنظور اقوى عندما تكون العواقب مرتفعة، والعمليات مترابطة، والمفاجاة ممكنة، ويستطيع التنظيم التدخل في كيفية اكتشاف الاخطاء والتعامل معها. يضعف عندما تكون المهمة بسيطة مستقلة، أو عندما لا يتوافر للفاعل مجال لتغيير الاستجابة، أو عندما يكون السؤال الأساس عن كفاءة انتاجية لا عن موثوقية تحت الخطر.

كما يجب مقاومة انحياز البقاء. كثيرا ما ندرس المنظمات التي نجحت ونستخرج منها خصائص النجاح. قد تكون بعض الخصائص موجودة أيضا في منظمات فشلت، أو قد يكون النجاح مرتبطا بموارد أو تنظيمات خارجية لم تدخل التحليل. التصميم الأقوى يبحث عن حالات مضادة ويقارن ممارسات متشابهة بنتائج مختلفة، أو يتابع العملية قبل معرفة النتيجة.

هناك تفسير منافس مهم يرى ان بعض النظم ذات التعقيد التفاعلي والترابط المحكم تنتج حوادث لا يمكن منعها بالكامل. يناقش ذلك تفصيلا في الفصل 82. يكفي هنا ان نقرر الاختبار الفاصل: إذا كانت ترتيبات اليقظة والخبرة تقلل تراكم الاخطاء وتغير مسار الإشارات في ظروف يمكن رصدها، يحصل منظور الاعتمادية على دعم. اما إذا ظلت بنية النظام تولد تفاعلات غير قابلة للتوقع والسيطرة رغم هذه الترتيبات، تصبح حدود المنظور أكثر ظهورا.

ولا تعني الاعتمادية العالية ان التنظيم يجب ان يكون قليل السلطة أو غير بيروقراطي. بعض البيئات تحتاج قواعد صارمة جدا، لكن القاعدة تندمج مع قنوات للتصعيد والتفسير والمرونة وقت الاستثناء. السؤال ليس مركزية أو لامركزية بصورة مطلقة، بل اين توجد السلطة تحت اي نوع من الظروف، وما الذي يطلق انتقالها.

الحد الثقافي مهم أيضا. الابلاغ عن الخطا واحالة القرار إلى الخبير قد يتاثران بمسافة السلطة، المكانة المهنية، ونظم العقاب. لا يجوز نقل مقياس من مستشفى امريكي إلى مؤسسة عربية وافتراض ان العبارة تحمل المعنى نفسه. يتطلب الأمر فحص اللغة والسياق ومخاطر الحديث الصريح، وقد تكون المقابلات والحالات أكثر كشفا من الاستبانة وحدها.

12. بناء نموذج بحثي من منظور الاعتمادية العالية

نفترض دراسة في وحدات طوارئ تدرس أثر التنظيم اليقظ في سرعة احتواء حوادث الدواء. المتغير المفسر ليس الاعتمادية العالية كاسم شامل، بل سلوكيات تنظيمية محددة تلتقط الإشارات وتناقشها وتحيل القرار إلى الخبرة. الوسيط يمكن ان يكون سرعة اكتشاف الانحراف قبل وصوله إلى المريض، والنتيجة زمن الاحتواء أو شدة الضرر. ويحدد الباحث تعرض كل وحدة للحالات الخطرة وحجم العمل.

يمكن ادخال مناخ الامان كشرط سياقي إذا كانت الحجة ان الابلاغ لا يعمل حين يخشى العامل العقاب، لكن يجب تجنب بناء نموذج يضع كل مفهوم قريب في المتغيرات. إذا كان المناخ يكرر ما تقيسه بنود التنظيم اليقظ، يصبح النموذج متضخما. التمييز المفاهيمي يسبق التحليل الاحصائي.

وفي دراسة نوعية يمكن اختيار حادثة قريبة من الوقوع واعادة بناء سلسلة الإشارات والقرارات دقيقة بدقيقة. تقارن حالة نجح فيها الاحتواء بحالة تاخر فيها، ثم تبحث عن فروق في التبسيط، الوصول إلى الخط الامامي، وتوزيع الخبرة. هذا التصميم لا يثبت سببية عامة لكنه يكشف الآلية بصورة قد لا تظهر في درجات الاستبانة.

اما الاستخدام الخاطئ فهو جمع خمسة بنود عامة، حساب متوسط مرتفع، ثم القول ان المنظمة HRO. التصحيح هو تحديد مستوى الادعاء وربط كل عملية بدليل سلوكي ونتيجة ذات معنى. صفة HRO استنتاج ثقيل يحتاج ادلة اقوى من ادعاء وجود بعض ممارسات الاعتمادية العالية.

13. مثال موثق: من حاملات الطائرات إلى الرعاية الصحية

تظل دراسة روبرتس لحاملات الطائرات النووية مثالا مؤسسا لأنها انطلقت من مفارقة واضحة: نظام عالي التعقيد والخطر يعمل بسجل اداء موثوق. لم يكن الدرس ان البحرية تمتلك إجراء سريا واحدا، بل ان تنظيم المسؤولية والتواصل والانتباه والخبرة يخفف مصادر الخطر التي كان يمكن ان تتجمع. قيمة المثال في منطق السؤال وفي تفاصيل التنظيم، لا في نسخ ممارسات حاملة الطائرات إلى قطاعات مختلفة.

وعندما انتقلت الأفكار إلى الرعاية الصحية تغيرت وحدة العمل والبيئة. استخدم فوغس وساتكليف سلوكيات تنظيم السلامة في وحدات تمريض، واظهرت الادبيات اللاحقة ان مبادئ الاعتمادية يمكن تشغيلها في سياقات لا تشبه المنظمات العسكرية. لكن النقل كشف أيضا حدودا: المستشفى شبكة مهن ومرضى وحالات متغيرة، والقرار موزع، والخط الامامي لا يعمل بالانضباط نفسه الذي يميز بعض السياقات العسكرية.

الدرس المنهجي هو اختبار الآلية بعد النقل. إذا كان المبدأ هو احالة القرار إلى الخبرة، نسال من هو الخبير في الحالة الصحية وكيف تظهر خبرته في القرار. واذا كان المبدأ هو الانشغال

بالفشل، نبحث في شبه الحوادث والابلاغ. لا نكتفي بالقول ان القطاع حساس ولذلك النظرية مناسبة.

نظرية المنظمة المؤقتة

يقدم هذا الجزء المنظمة المؤقتة بوصفها نظرية لتنظيم الفعل في وحدة لها نهاية محددة، لا بوصفها مرادفا للمشروع في لغة الجداول والميزانيات. المدخل المؤسس للوندين وسودر هولم سنة 1995 نقل الانتباه من افتراض التنظيم الدائم إلى سؤال مختلف: ماذا يحدث للقرار والفعل والهوية والعلاقات عندما يعرف المشاركون ان التنظيم سينتهي؟

14. المشكلة المؤسسة: نظرية تنظيم مبنية على الدوام لا تفسر المؤقت

بني كثير من نظريات التنظيم على افتراض ضمني ان المنظمة تسعى إلى البقاء، وان العضوية والروتين والهياكل يمكن ان تستمر وتتراكم. لكن المشروع ينشا لتحقيق مهمة ثم يحل. هذا الفرق يجعل الزمن نفسه متغيرا مؤسسا: النهاية ليست حادثا خارجيا بل جزء من تصميم التنظيم. لوندين وسودر هولم جادلا بان فهم المشروعات يحتاج نظرية منظمة مؤقتة، لا مجرد وصف المشروع كاداة داخل منظمة دائمة.

ركز المقال المؤسس على الفعل أكثر من القرار. المنظمة المؤقتة لا تملك ترف الاستمرار في تحليل البدائل بلا نهاية؛ وجود وقت محدد يدفع نحو تحويل النية إلى فعل وتسلسل. ولهذا ظهرت مفاهيم مثل التقسيم الزمني bracketing والتسلسل sequencing والانتقال. المهمة ليست فقط اختيار ما يجب فعله، بل خلق حركة قبل ان تنتهي النافذة الزمنية.

وتطورت الادبيات بعد ذلك لتشمل مشروعات البناء والافلام والاستشارات والبحث والتطوير والتحالفات والفرق الابداعية. مراجعة باكر سنة 2010 نظمت المجال حول الزمن والفريق والمهمة والسياق، واظهرت ان المؤقتية ليست بعدا واحدا. يمكن لفريق قصير المدة ان يكون داخل منظمة دائمة، ويمكن لتنظيم مؤقت طويل نسبيا ان يضم منظمات ثابتة، ويمكن ان تتكرر المشاريع مع بقاء كل مشروع مؤقتا.

كما ربطت ادبيات المنظمات القائمة على المشاريع بين التنظيم المؤقت ومستودعات المعرفة الدائمة. المشروع قد يتفكك، لكن التعلم يحتاج مكانا ينتقل اليه. هذا يخلق توترا بين فعالية المهمة الحالية وبناء ذاكرة تتجاوزها. ولا يملك هذا الفصل ملف التعلم التنظيمي، لكنه يستخدم الاحالة الوظيفية: المؤقتية تغير شروط تراكم المعرفة حتى لو ظلت الية التعلم في موطنها الأصلي.

في سنة 2025 عاد سيدو ولوندين واكستدت وبراون إلى اطار 4T بعد ثلاثة عقود، وركزوا على التوترات وقدموا مفهوم مرونة المشروع أو plasticity بوصفها قدرة المشروع على ان يتغير بصورة كبيرة مع بقائه المشروع نفسه في نظر المشاركين. هذا التطوير لا يلغي العناصر الاربعة، بل يكشف ان الحدود المؤقتة ليست جامدة كما قد يوحي الرسم البسيط.

15. الزمن: نهاية معلومة تغير الحاضر

الزمن هو العنصر الأكثر وضوحا في المنظمة المؤقتة، لكن المقصود ليس عدد الايام وحده. المعرفة بان هناك نهاية تؤثر في ما يستحق الاستثمار فيه، مقدار بناء العلاقات، تحمل الخلاف، واولوية التعلم طويل الاجل. قد يختار عضو الفريق حلا سريعا لأن فائدته تقع داخل عمر المشروع، بينما تتحمل المنظمة الدائمة تكاليفه بعد التسليم. لذلك يكون افق الزمن جزءا من تفسير السلوك.

لا تعني المؤقتية القصر. مشروع بنية تحتية مدته خمس سنوات يمكن ان يكون مؤقتا بوضوح إذا كانت نهايته محددة ومهمة الانتقال معروفة. في المقابل قد يعمل فريق لمدة ثلاثة اشهر داخل وظيفة مستمرة من دون ان يشكل منظمة مؤقتة مستقلة إذا لم يملك حدود مهمة وقرارا وانتقالا خاصا. الاختبار هو كيف ينظم الزمن الفعل والحدود، لا طول التقويم وحده.

وتبين دراسة باكر وبوروش وكينيس واورليمانز سنة 2013 ان الإطار الزمني المدرك يمكن ان يغير ديناميات فرق المشاريع الابداعية؛ الأطر الاقصر ارتبطت بتركيز اكبر على الحاضر وبطريقة معالجة معلومات أكثر اختصارا. هذه النتيجة مهمة لأنها تظهر ان الزمن ليس حاوية محايدة، بل يمكن ان يغير الانتباه وطريقة معالجة المشكلة.

في القياس يمكن تمييز الزمن الرسمي عن الزمن المدرك. قد يكون العقد عاما، لكن الفريق يعتقد ان نافذة القرار الحاسمة شهران فقط. وقد تتغير النهاية اثناء المشروع. لذلك يحتاج الباحث إلى بيانات عن المواعيد الفعلية وكيف يراها الفاعلون، ومتى حدثت التغييرات، لا استخدام مدة المشروع من الوثائق كمقياس كامل للمؤقتية.

16. المهمة: سبب وجود التنظيم المؤقت

المهمة تمنح المنظمة المؤقتة غرضا محدودا يمكن ربطه بنهاية. قد تكون بناء جسر، تطوير منتج، تنظيم حدث، تنفيذ تحويل، أو الاستجابة لكارثة. يختلف هذا عن أهداف البقاء العامة في المنظمة الدائمة. تحديد المهمة يسمح بتجميع موارد وخبرات حول نتيجة، لكنه قد يخلق أيضا ضيقا في الرؤية إذا استبعد الآثار التي تقع خارج حدود التسليم.

ليست كل مهمة فريدة تماما. قد تنفذ الشركة عشرات المشاريع المتشابهة، لكن كل مشروع يملك موقعا وعميلا وفريقا وقيودا مختلفة. لذلك يفيد التمييز بين تكرار نوع المهمة وتفرد الحالة. هذا التمييز يؤثر في مقدار ما يمكن نقله من روتين سابق، وفي الحاجة إلى تفسير جديد.

حد المهمة مهم عند تقييم النجاح. إذا عرف المشروع نجاحه بموعد وكلفة فقط، قد تظهر السلامة أو قابلية التشغيل كقيود ثانوية. اما إذا دخلت الاعتمادية ضمن تعريف المهمة، تتغير المفاضلات. لذلك لا يعامل الباحث مؤشر الأداء كمعلومة فنية؛ هو تمثيل لما تعتبره المنظمة المهمة نفسها.

وفي المشروعات متعددة المنظمات قد تختلف تعريفات المهمة. المقاول يرى تسليما، المالك يرى اصلا طويل العمر، الجهة المنظمة ترى امتثالا، والمستخدم يرى وظيفة. المنظمة المؤقتة تحتاج الية لتركيب هذه التعريفات، والا حمل كل طرف مشروعه الذهني داخل المشروع الرسمي نفسه.

17. الفريق: عضوية محدودة وحدود متعددة

يتشكل فريق المنظمة المؤقتة حول المهمة والزمن، وكثيرا ما يجمع افرادا ذوي بيوت تنظيمية دائمة مختلفة. هذه الازدواجية مهمة: العضو ينتمي للمشروع ولمنظمته الأصلية معا، وقد تختلف الحوافز والمعايير واللغة. لذلك لا يفسر الخلاف دائما بضعف تعاون شخصي؛ قد يكون صراعا بين التزامات مؤسسية مشروعة.

المؤقتية تحد الوقت المتاح لبناء الثقة التقليدية. لهذا تظهر اشكال من الثقة السريعة تعتمد على الادوار والسمعة والمعايير المهنية أكثر من التاريخ المشترك. لكنها ليست ضمانا. إذا اكتشف المشاركون ان الادوار لا تتطابق مع الكفاءة الفعلية، يجب ان تتغير التوقعات بسرعة. هنا يظهر تقاطع مباشر مع احالة القرار إلى الخبرة في HRO.

كما قد يتغير الفريق اثناء المشروع. دخول مقاول جديد أو خروج خبير يغير شبكة المعرفة والعلاقات. لذلك قياس الفريق عند بداية المشروع فقط قد يخفي تغيرا في القدرة. في البحوث الطولية يمكن رسم العضوية عند نقاط زمنية ومتابعة انتقال الادوار الحرجة، خصوصا في المشروعات التي يكون فيها تسليم المعرفة شرطا للسلامة.

ويجب فصل الفريق عن المنظمة المؤقتة. المشروع الكبير قد يضم عشرات الفرق، وكل فريق له دورة مختلفة. إذا كانت وحدة التحليل هي المشروع، تجمع البيانات بطريقة تمثل العلاقات بين الفرق والمنظمات، لا متوسط فريق واحد. اما إذا كان السؤال عن فريق مؤقت بعينه، فيصرح الباحث بحدوده ولا يعمم تلقائيا على المشروع كله.

18. الانتقال: المشروع موجود لكي يغير حالة

العنصر الرابع هو الانتقال. المنظمة المؤقتة ليست مجرد جماعة ستنتهي؛ هي موجودة لاحداث انتقال من حالة إلى أخرى: منتج غير موجود يصبح موجودا، نظام قديم يستبدل، بنية تنشا، أو ازمة تنتقل إلى استقرار. هذا يجعل التغيير جزءا من تعريفها، ويعطي نقطة النهاية معناها.

قد يكون الانتقال ماديا أو معرفيا أو مؤسسيا. وفي كل الحالات يجب تحديد من يستلم النتيجة. مشروع ينجح في التسليم الفني لكنه يفشل في نقل القدرة إلى المنظمة الدائمة قد يكون حقق مخرجا ولم يحقق انتقالا مستداما. هذه النقطة تمنع فصل المشروع عن سياقه بعد انتهاء العقد.

وتظهر مفارقة في المشروعات التي يتغير فيها الهدف اثناء التنفيذ. إذا تغيرت المهمة كثيرا، هل بقي المشروع نفسه؟ التطورات الحديثة في نظرية المنظمة المؤقتة تثير فكرة plasticity: يستطيع المشروع ان يتغير مع الحفاظ على هوية كافية لاستمرار التنسيق. البحث في هذا السؤال يحتاج بيانات عن تفسير المشاركين للحدود، لا قرارا اداريا فقط بتغيير النطاق.

19. تسلسل الفعل: من البدء إلى التفكك

اقترح لوندين وسودر هولم ان التنظيم المؤقت يمر بمنطق فعل يتضمن انطلاقا يخلق الالتزام والحركة، ثم تطويرا ينظم التقدم، ثم انهاء ينقل النتيجة ويفك التنظيم. لا ينبغي تحويل هذا إلى دورة خطية صلبة لكل مشروع؛ القيمة هي ان النهاية المتوقعة ترتد على المراحل السابقة وتغيرها.

في البداية تحتاج المنظمة إلى تحديد حد زمني ومهمة وعضوية اولية ومعايير انتقال. الغموض الكامل قد يساعد الاستكشاف في بعض المشاريع، لكنه يضعف القدرة على تنسيق الالتزامات. وفي التنفيذ تتغير التفاصيل، لذلك يصبح الحفاظ على الرابط بين التغيير والمهمة اساسيا. وفي النهاية تظهر اعمال غالبا ما تقل قيمتها في نظر المشاركين مثل التوثيق والتسليم والتعلم، رغم انها تحدد ما يبقى بعد حل الفريق.

وقد يحدث الانقطاع قبل النهاية المخططة. إلغاء مشروع لا يجعله خارج النظرية؛ بل يطرح سؤالا عن كيفية تعريف الانتقال والفشل. ربما يكون قرار الايقاف نفسه نتيجة عقلانية بعد تغير المعلومات. لذلك لا يعرف نجاح المنظمة المؤقتة بمجرد الوصول إلى النهاية الاصلية، بل بجودة الفعل والقرار ضمن حدودها وما انتجته من انتقال.

20. السياق والارتباط بالمنظمات الدائمة

لا تعيش المنظمة المؤقتة في فراغ. كثيرا ما تعتمد على موارد وقواعد وسمعة ومعرفة من مؤسسات دائمة. لذلك يصبح الاستقلال والتضمين توترا مركزيا. استقلال كبير يسمح بسرعة القرار لكنه قد يعزل المشروع عن الموارد والحوكمة. تضمين شديد قد يحوله إلى امتداد بيروقراطي بطيء. لا يوجد مستوى امثل عام؛ يتحدد بما تحتاجه المهمة ومخاطرها.

يظهر السياق أيضا في تكرار العلاقات. مشروع واحد قد يكون مؤقتا، لكن شبكة الموردين والمقاولين قد تتكرر عبر مشاريع كثيرة. هذه الشبكة تمنح ذاكرة وثقة تتجاوز عمر المشروع، وتفسر لماذا تستطيع بعض الصناعات تشكيل فرق بسرعة. إذا تجاهل الباحث هذه البنية الدائمة، قد ينسب نجاح المشروع إلى المؤقتية وحدها بينما كان يعتمد على تاريخ مشترك خارج حدوده.

وفي المشروعات العامة أو الدولية تدخل الجهات التنظيمية والمجتمعات المحلية والممولون ضمن السياق حتى لو لم يكونوا اعضاء في الفريق. قدرتهم على تغيير التصاريح والموارد والشرعية تجعل حدود المنظمة المؤقتة نفاذة. لذلك يجب تحديد من يستطيع تغيير مسار الفعل، لا الاكتفاء بقائمة الهيكل الرسمي.

21. قياس المنظمة المؤقتة وتصميم البحث

لا يوجد اختبار واحد يقول نعم أو لا لكل حالة. يبدأ التشغيل بقياس الزمن المحدود، وضوح المهمة، تكوين الفريق، وطبيعة الانتقال، ثم السياق الذي يربط هذه العناصر. يمكن بناء دراسة مقارنة بين مشروعات تختلف في المدة أو درجة دوران الفريق أو وضوح التسليم، مع تثبيت القطاع قدر الإمكان.

التصميم الطولي مهم لأن المؤقتية عملية. يقاس معنى الوقت في البداية والمنتصف وقرب النهاية، وقد يتغير سلوك الفريق حين يقترب الاغلاق. جمع البيانات مرة واحدة قد يخلط بين فرق في مراحل مختلفة. ويجب تسجيل تعديلات الموعد والنطاق والعضوية لأنها ليست أخطاء في البيانات بل جزء من الظاهرة.

وفي الدراسات النوعية تساعد اليوميات ومحاضر الاجتماعات وخرائط العضوية على اعادة بناء التسلسل. ويمكن مقابلة اعضاء من المنظمة الدائمة بعد انتهاء المشروع لفحص الانتقال. إذا اقتصرت البيانات على المشاركين اثناء التنفيذ، قد نعرف كيف عاشوا المشروع ولا نعرف ماذا بقي منه.

اما النماذج الكمية فيمكن ان تدرس أثر ضغط الزمن المدرك في معالجة المعلومات أو الصراع، أو أثر عدم استقرار العضوية في التنسيق، مع متغيرات وسيطة واضحة. لا يضع الباحث 4T كلها في مقياس واحد ثم يسميه درجة المؤقتية من دون اختبار ان كانت الأبعاد تعمل بالطريقة نفسها.

22. حدود النظرية وما ينافسها

تكون نظرية المنظمة المؤقتة مفيدة عندما تكون النهاية المتوقعة والمهمة المحدودة والعضوية والانتقال عناصر تؤثر فعلا في السلوك. إذا كان فريق المشروع مجرد اسم اداري داخل روتين دائم ولا تغير النهاية قراراته أو علاقاته، قد تكون نظريات الفريق أو البيروقراطية أو الروتين اقرب. الاسم التنظيمي لا يضمن الآلية.

كما لا ينبغي استخدام النظرية لتفسير كل مشكلة مشروع. تجاوز الكلفة قد يرجع إلى تضخم نطاق أو تضخم اسعار أو خطا تقدير لا علاقة له بالمؤقتية. القيمة تظهر حين يوضح الباحث كيف جعل الزمن المحدود أو الفريق المتغير أو الانتقال المتوقع هذا السبب يعمل بصورة معينة.

والتعميم عبر انواع المشاريع يحتاج شروط حدود. فريق فيلم، مشروع محطة نووية، حملة استشارية، واستجابة انسانية كلها مؤقتة بدرجات لكنها تختلف في الخطر والحوكمة وتكرار العلاقات. البحث الجيد لا يمحو هذه الفروق باسم 4T، بل يستخدم الإطار لتحديدها.

23. مثال موثق: الإطار الزمني يغير دينامية الفريق

في دراسة تجريبية نشرها باكر وبوروش وكينيس واورليمانز، اختبر الباحثون كيف يؤثر الإطار الزمني في فرق مشاريع ابداعية. اظهرت النتائج ان الفرق التي واجهت افقا زمنيا اقصر ركزت أكثر على الحاضر واستخدمت معالجة معلومات أكثر اعتمادا على الاختصار، كما تغير أثر الصراع في التماسك. لا تثبت الدراسة ان القصر سيئ دائما، لكنها تعطي دليلا على ان الزمن المدرك يدخل الآلية السلوكية.

وتفيد الدراسة في تصميم بحث عربي: بدلا من سؤال هل ضغط الوقت يؤثر في نجاح المشروع فقط، يمكن فحص كيف يغير ضغط الوقت طريقة معالجة المعلومات، ثم كيف تؤثر هذه الطريقة في جودة القرار. بهذا تنتقل المؤقتية من وصف للمدة إلى الية يمكن اختبارها.

24. من الاعتمادية العالية إلى التنظيم المؤقت: منطقة التماس

تبدو بعض ممارسات HRO معتمدة على تاريخ مشترك وروتين متراكم، بينما المنظمة المؤقتة قد تبدأ من الصفر. لكن المشروعات الحرجة لا تستطيع انتظار سنوات كي يتكون هذا التاريخ. لذلك تظهر الحاجة إلى بدائل تسرع بناء الوعي المشترك: ادوار واضحة، تدريب مشترك قبل التشغيل، محاكاة للحالات الحرجة، قنوات تصعيد متفق عليها، وتعريف مسبق بمن يملك الخبرة في انواع محددة من المواقف.

المؤقتية قد تضعف الانشغال بالفشل إذا كان ضغط التسليم يجعل الأفراد يؤجلون معالجة إشارة لا تمنع الانجاز الفوري. وقد تضعف مقاومة التبسيط لأن الموعد يرفع قيمة الحل السريع. وفي المقابل قد تزيد الحساسية للعمليات إذا كان الفريق مركزا بالكامل على مهمة واحدة لفترة محدودة. اتجاه الأثر ليس ثابتا؛ يعتمد على تصميم المشروع وحوافزه وخطر المهمة.

احالة القرار إلى الخبرة تواجه تحديا خاصا في مشروع متعدد المنظمات. الخبير قد يكون موظفا لدى مقاول ادنى في السلسلة بينما السلطة العقدية عند جهة أخرى. إذا لم تسمح العقود وقنوات الاتصال بصعود صوته، تفشل الآلية حتى لو عرف الخطر. لذلك تصبح بنية الحوكمة بين المنظمات جزءا من شروط الاعتمادية في المشروع.

كما يتقاطع الانتقال مع الاعتمادية. المشروع لا ينجح فقط إذا بنى اصلا امنا وقت الاختبار، بل إذا سلم المعرفة والوثائق والافتراضات الحرجة إلى منظمة التشغيل. فقدان هذه المعرفة عند حل الفريق يمكن ان ينقل خطرا مؤجلا إلى مرحلة الاستخدام. وهنا تصبح جودة التسليم جزءا من الاعتمادية العابرة لحدود المشروع.

تقدم ادبيات المشروعات الحرجة للسلامة دعما لهذا الجسر. ناقش ساوندرز سنة 2015 امكان تحقيق تنظيم مشروع عالي الاعتمادية، واظهرت دراسات لاحقة عن عدم اليقين في المشروعات

الحرجة وجود ممارسات متسقة مع HRO لكنها قد تكون هشة ومعتمدة على افراد رئيسيين. الهشاشة نفسها تتفق مع مشكلة المؤقتية: حين يخرج الخبير قد يخرج معه جزء من القدرة.

وفي 2026 اتجه نقاش حديث صراحة إلى التنظيم اليقظ للمشروعات، مع التركيز على الإشارات الضعيفة، العلاقة بين التقييس والتكيف، والمستويات المتعددة لليقظة. قيمة هذا التطور انه لا يعلن دمج النظريتين، بل يفتح برنامجا بحثيا عند تقاطعهما. الفصل يستخدمه بوصفه امتداد قراءة، لا دليلا نهائيا على نموذج واحد مستقر.

25. نموذج بحثي تكاملي: مشروع مؤقت عالي الخطورة

نفترض مشروع توسعة مستشفى يتضمن ربط نظام غازات طبية جديد بالمبنى العامل. المنظمة المؤقتة تضم مقاولين ومهندسين وفريق المستشفى، والنهاية محددة قبل موسم ضغط. يمكن دراسة أثر ضغط الزمن المدرك في مقاومة تبسيط التفسيرات، مع اعتبار وضوح احالة القرار إلى الخبرة عاملا معدلا، والنتيجة عدد الانحرافات الحرجة التي اكتشفت قبل التشغيل.

تجمع البيانات في ثلاث موجات: بعد تشكيل الفريق، قبل الربط الحرج، وبعد التسليم. تقاس العضوية وتغيرها، ومعنى الموعد عند المشاركين، وممارسات الابلاغ والتصعيد. وتجمع سجلات الاختبار وشبه الحوادث. يسمح هذا التصميم بفصل الادراك عن النتيجة ويكشف ما إذا كانت اليقظة تضعف مع اقتراب النهاية أو تتحسن مع ارتفاع حساسية المهمة.

يمكن اضافة جودة الانتقال كوسيط لاحق بين التنظيم اليقظ اثناء المشروع واعتمادية التشغيل بعد التسليم. لكن لا بد من مصدر بيانات من منظمة التشغيل، لأن فريق المشروع لا يستطيع تقييم النتيجة وحده. هذا المثال يوضح فائدة حدود المنظمة المؤقتة: السؤال لا ينتهي عند حل الفريق.

واذا اظهرت البيانات ان الحوادث مرتبطة بتعقيد تقني لا تستطيع ممارسات الفريق كشفه أو السيطرة عليه، يجب الاعتراف بحدود تفسير HRO بدلا من تعديل الفرضية بعد النتيجة. التكامل النظري الجيد يسمح باستبعاد نفسه عندما لا تعمل الآلية.

26. اختبار فاصل: متى نختار اي كيان؟

إذا كان السؤال لماذا تكتشف بعض الوحدات إشارات الخطر وتمنع تراكم الخطا، فالاعتمادية العالية هي المرشح الاقرب. إذا كان السؤال كيف يغير الموعد النهائي وتكوين الفريق المحدود سلوك المشاركين، فالمنظمة المؤقتة اقرب. إذا كان السؤال يجمع مشروعا عالي الخطورة وفريقا مؤقتا، يمكن استخدام احدهما حاكما والاخر محددا للسياق أو الية مساندة، بشرط تحديد عمل كل منهما.

لا يحتاج كل نموذج إلى نظريتين. ربما يفسر ضغط الزمن النتيجة كاملة عبر معالجة المعلومات، ولا تضيف HRO توقعا جديدا. وربما يكون المشروع مستقرا زمنيا لكن الفروق في

الابلاغ والخبرة هي جوهر المشكلة، فتكون HRO كافية. اختبار الاقتصاد النظري هو: إذا حذفنا الكيان الثاني، ما التوقع أو الحد أو الآلية التي نفقدها؟ إذا لم نفقد شيئا، لا داعي لادراجه.

وعند استخدامهما معا يجب عدم صنع علاقة لمجرد الجمع. يمكن مثلا افتراض ان مؤقتية الفريق تضعف بناء اليقظة الجماعية، أو ان ترتيبات HRO تعوض نقص التاريخ المشترك. كلاهما فرضية قابلة للاختبار، وليس حقيقة مشتقة من مجرد وجود نظريتين في فصل واحد.

صندوق تطبيقي: من الخطر والموعد إلى اختيار نظري

27. اختبار التعرف. امامك مشروعان: فريق صيانة دائم في محطة كهرباء يواجه شبه حادث متكرر، وفريق مؤقت يبني توسعة للمحطة وينتهي بعد ستة اشهر. في الحالة الأولى ابدا بسؤال الاعتمادية: كيف تلتقط الإشارة ولماذا لم تتعلم منها؟ في الثانية اسال أيضا كيف يؤثر الموعد والعضوية والتسليم في هذه العملية. لا تختار نظرية المنظمة المؤقتة لمجرد وجود كلمة مشروع.

28. اختبار الإشارة الضعيفة. اختر حادثة صغيرة لم تنتج ضررا. اكتب كيف لاحظت، ومن اعطاها معناها، وما القرار الذي تلاها. ثم اكتب مسارا بديلا كان سيجعلها تختفي في النظام. إذا لم تستطع بناء المسارين، فقد تكون بياناتك غير كافية لاختبار الانشغال بالفشل والحساسية للعمليات.

29. اختبار الزمن. لا تسال فقط عن ضغط الوقت. حدد الحد الزمني الذي يراه المشارك حاسما، وما الذي يتغير إذا تمدد، ومن يملك قرار التمديد. إذا لم يغير الزمن اي اختيار أو علاقة أو معالجة للمعلومات، فقد يكون مجرد خاصية وصفية لا الية نظرية.

30. اختبار الخبرة. في اخر قرار حرج، من كان يملك افضل معرفة بالمشكلة؟ من كان يملك السلطة الرسمية؟ هل تطابق الاثنان؟ إذا اختلفا، كيف انتقلت المعلومة؟ هذا السؤال يحول احالة القرار إلى الخبرة من شعار إلى سلسلة يمكن رصدها.

31. اختبار الانتقال. اكتب ما الذي يجب ان يبقى بعد حل الفريق: اصل، معرفة، اجراء، قدرة، أو علاقة. ثم حدد من يستلمه وكيف تتحقق جودته. إذا لم توجد اجابة، فربما تعامل الدراسة المشروع كجزيرة وتنقصها مرحلة حاسمة من المنظمة المؤقتة.

32. اختبار المنافس. صغ تفسيرا لا يحتاج HRO ولا المؤقتية. قد يكون نقص المورد، ضعف التصميم الفني، أو حافز عقدي. حدد المعلومة التي تجعل هذا التفسير كافيا. إذا لم تسمح له بالفوز نظريا، فانت لا تجري اختبارا بل تبحث عن تاكيد لما اخترته مسبقا.

33. سلم تقويم مصغر. امنح تصميمك من 0 إلى 2 في وضوح الخطر، ودليل العمليات التنظيمية، وحدود الزمن والمهمة، وتحديد الخبرة، وجودة بيانات الانتقال. المجموع ليس مقياسا منشورا؛ هو أداة مراجعة. عالج البعد الاضعف قبل زيادة عدد الفرضيات.

حالة افتراضية: تركيب نظام إشارات لقطار حضري

تتعاقد هيئة نقل افتراضية مع ائتلاف شركات لتركيب نظام إشارات جديد خلال نافذة زمنية تسبق افتتاح خط موسمي. المشروع مؤقت، متعدد المنظمات، وحرج للسلامة. في الاختبارات يظهر ان حساسا واحدا يرسل انذارات متقطعة، لكنها تختفي بعد اعادة التشغيل. فريق البرمجيات يعدها مشكلة معايرة، وفريق السلامة يخشى ان تكون دليلا على تفاعل اعمق بين وحدتين.

إذا غلب ضغط الموعد، قد يصنف الفريق الإشارة كمشكلة صغيرة كي لا يؤجل الاختبار. هنا تعمل المؤقتية عبر الزمن والمهمة. لكن منظور HRO يسال هل احتفظ الفريق بالتفسير البديل، وهل وصل صوت مهندس الميدان، وهل توجد قناة توقف الاختبار دون انتظار سلسلة موافقات طويلة. النتيجة ليست محتومة: الوقت قد يدفع للتبسيط، لكنه قد يرفع أيضا التركيز على الخطر إذا صمم المشروع لذلك.

يطلب مدير الاختبار جلسة قصيرة تضم البرنامج والسلامة والتشغيل والمورد. يتبين ان الانذار يحدث فقط عند تسلسل معين من التحويلات. هذا دليل على قيمة مقاومة التبسيط والحساسية للعمليات. لكن القرار التالي يكشف تحديا: الخبير الأكثر معرفة يعمل لدى مورد فرعي ولا يملك سلطة عقدية. تحتاج الحوكمة إلى مسار يسمح بتاثير خبرته دون تضييع المسؤولية الرسمية.

يعدل الفريق الاختبار ويؤجل جزءا من الجدول يومين. لا يقدم المثال هذا القرار بوصفه دائما صحيحا؛ لو كانت الإشارة زائفة، لكانت الكلفة حقيقية. المعيار هو جودة عملية التمييز: هل جرى تحديث الاعتقاد بناء على دليل؟ وهل كان التاجيل متناسبا مع العاقبة المحتملة؟

قرب التسليم يظهر خطر اخر. بعض الافتراضات التي يعرفها فريق المشروع غير مكتوبة في وثائق التشغيل. إذا انحل الفريق، قد تفقد المنظمة الدائمة تفسير الإشارات الاستثنائية. لذلك يصبح التسليم تمرينا في الاعتمادية: لا يكفي نقل المخططات، بل تنقل المعرفة عن الانحرافات والاختبارات وسبب القرارات.

بعد ثلاثة اشهر من التشغيل تجمع الدراسة بيانات من مشغلي الخط. إذا بقيت قنوات الابلاغ ومعرفة الحالات الحرجة، يمكن القول ان الانتقال حفظ جزءا من القدرة. اما إذا كانت الممارسات مرتبطة باشخاص غادروا، فتظهر هشاشة الاعتمادية العابرة للحدود. هذه النتيجة تفتح سؤالا بحثيا لا تعطي حكما اخلاقيا على الفريق.

مقارنة ختامية: ظواهر متشابهة واسئلة مختلفة

عندما تكون الظاهرة أخطاء صغيرة لا يجري التعامل معها، يكون السؤال الاقرب عن الانشغال بالفشل وثقافة الابلاغ. وعندما تكون الظاهرة قرارا يتدهور قرب الموعد، يكون الزمن المؤقت ومعالجة المعلومات مرشحا اقوى. وعندما يكون الخبير خارج التسلسل الرسمي، تكون

احالة القرار إلى الخبرة مركزية. وعندما يختفي التعلم بعد حل الفريق، تكون حدود الانتقال والسياق أكثر أهمية.

قد يظهر السلوك نفسه تحت تفسيرين. تجاوز إجراء قد يكون تكيفا خبيرا مع حالة غير متوقعة، أو اختصارا بسبب ضغط الموعد. لا يستطيع الباحث الاختيار من النتيجة وحدها. يحتاج إلى تسلسل المعلومات، هوية صاحب القرار، مبرراته السابقة، وما إذا كانت هناك علامات كان يمكن ان تغير الاختيار.

والاعتمادية ليست نقيض المؤقتية. التنظيم المؤقت قد يخلق هشاشة، لكنه يمكن أيضا تصميمه بصورة تعزز اليقظة عبر تركيز المهمة، الاختبارات المشتركة، وقواعد واضحة لتصعيد الإشارة. القيمة النظرية تظهر عندما نحدد الشروط التي تجعل كل اتجاه ممكنا، لا عندما نقرر مسبقا ان المشاريع أقل موثوقية لأنها مؤقتة.

خلاصة الفصل

يكشف منظور المنظمات عالية الاعتمادية ان الموثوقية تحت الخطر لا تنتج من غياب المفاجاة، بل من طريقة تنظيم الانتباه والتفسير والخبرة والاستجابة. الانشغال بالفشل، مقاومة التبسيط، الحساسية للعمليات، الصمود، واحالة القرار إلى الخبرة تعمل كمنظومة يقظة جماعية. لكنها ليست شهادة جاهزة، ويجب قياسها بسلوك وعمليات ومستويات تحليل واضحة.

وتكشف نظرية المنظمة المؤقتة ان النهاية المعروفة ليست مجرد تاريخ في الجدول. الزمن والمهمة والفريق والانتقال يعيدون تشكيل الفعل والعلاقات والتعلم والحدود. المنظمة قد تكون مؤقتة رغم طول مدتها، وقد يكون الفريق قصير العمر من دون ان يمثل منظمة مؤقتة مستقلة. الحاسم هو كيفية تنظيم هذه العناصر للسلوك.

عند تقاطع الكيانين يظهر سؤال معاصر مهم: كيف يبني المشروع المؤقت اعتمادية عالية قبل ان يراكم تاريخا طويلا؟ الإجابة ليست وصفة واحدة. يمكن للتدريب المشترك، وضوح الادوار، قنوات الاشارة، مرونة السلطة، وجودة الانتقال ان تعوض بعض نقص التاريخ، لكن ضغط الوقت والعقود وتغير العضوية قد يضعفها. الفصل التالي ينتقل من الكيانين الاصليين إلى تكامل العمليات والجودة والمشروعات وسلاسل الامداد بوصفه جسرا حقليا يختار بين عائلات تفسيرية متعددة دون اعادة ملفاتها.

34. التقييس واليقظة: علاقة تكامل لا تعارض

قد يبدو التقييس عدوا للتكيف، لكن في البيئات الخطرة يمكن للروتين الجيد ان يحرر الانتباه للمفاجاة بدلا من استهلاكه في قرارات متكررة. حين تكون الخطوات العادية مستقرة، يلاحظ العامل الانحراف بسهولة اكبر. المشكلة تظهر عندما يتحول الروتين إلى تفسير كامل للواقع ويمنع

السؤال. لذلك يختبر الباحث ليس مقدار الإجراءات بل قدرة النظام على التمييز بين الحالة العادية والاستثناء، ومن يملك صلاحية اعلان الاستثناء، وكيف يوثق القرار بعده.

35. اللغة المشتركة تحت الضغط

تعتمد الاعتمادية في الفرق متعددة التخصصات على مفردات تسمح بنقل إشارة دقيقة بسرعة. المصطلح نفسه قد يعني شيئا مختلفا لمهندس وطبيب ومدير عقد. في المنظمة المؤقتة لا يتوافر وقت طويل لتصحيح هذه الفروق تدريجيا، لذلك تصبح جلسات ما قبل العمل، وقواميس الخطر، واعادة القراءة المغلقة للرسائل وسائل تنظيمية يمكن دراستها. ليس الهدف توحيد كل لغة، بل ضمان ان الرسالة الحرجة لا تفقد معناها عند عبور الحدود المهنية.

36. الحوافز والعقود بوصفها شروط حدود

قد يطلب العقد التسليم في موعد ثابت ويضع غرامة كبيرة على التاخير، بينما يتحمل طرف اخر معظم تكلفة الفشل بعد التشغيل. في هذه الحالة لا تكفي دعوة الفريق إلى الانشغال بالفشل إذا كانت بنية الحوافز تكافئ اخفاء الإشارة أو نقل المشكلة إلى المرحلة التالية. لذلك يمكن للباحث ادخال توزيع العواقب بين الاطراف شرطا حدوديا يفسر لماذا تنجح ممارسات اليقظة في مشروع وتصبح شكلية في اخر.

37. الذاكرة بعد انحلال الفريق

المشروع المؤقت يخلق معرفة مرتبطة بتجربة فريدة، لكن انحلال الفريق يهدد فقدها. لا يعالج هذا الفصل نظرية الذاكرة التنظيمية نفسها، بل يحدد أثر المؤقتية: متى يخصص الفريق وقتا لتوثيق ما تعلمه؟ ومن يملك المستودع بعد الحل؟ وكيف تتحول معرفة ضمنية لدى افراد إلى مادة قابلة للاستخدام؟ يمكن قياس جودة الانتقال بمقدار المعرفة التي يستطيع فريق التشغيل استرجاعها وتطبيقها في موقف لاحق، لا بعدد الوثائق المرفوعة فقط.

38. الخط الامامي في التنظيم المؤقت

في كثير من المشروعات يكون من يلمس المشكلة فعليا عاملا أو فنيا من منظمة فرعية بعيدة عن مركز القرار. كل طبقة تعاقدية تزيد احتمالات تصفية الإشارة أو تاخيرها. لذلك يصبح تصميم اتصال مباشر للحالات الحرجة جزءا من الاعتمادية. لا يعني ذلك تجاوز العقد في كل امر، بل تعريف فئات من الإشارات يحق لها كسر التسلسل العادي. يمكن للباحث مقارنة زمن التصعيد ونوعية المعلومات قبل وبعد انشاء هذه القناة.

39. نهاية المشروع كحدث خطر

تزداد الضغوط قرب الاغلاق: افراد ينتقلون إلى مشاريع جديدة، ميزانية تستنفد، ومؤشرات الأداء تركز على الانجاز. paradoxically قد تكون هذه المرحلة هي التي تحتاج اقصى يقظة لأن الاختبارات النهائية والتسليم يحددان سلامة التشغيل اللاحق. لذلك يمكن افتراض ان قرب النهاية يخفض موارد الانتباه بينما يرفع أهمية القرار. اختبار هذا التوتر يحتاج قياسات متكررة عبر دورة المشروع لا لقطة واحدة.

40. الذكاء الاصطناعي والاعتمادية

يمكن لنظم الذكاء الاصطناعي ان ترتب الانذارات وتكتشف نمطا لا يراه الانسان، لكنها تضيف أيضا مصدرا جديدا للغموض عندما يصعب تفسير التوصية. في مشروع مؤقت قد تكون خبرة النظام نفسها موزعة بين مزود خارجي وفريق داخلي. هنا تصبح احالة القرار إلى الخبرة سؤالا مركبا: من يملك خبرة النموذج ومن يملك خبرة السياق؟ والتصميم الموثوق يحتاج قناة تجمع الاثنين بدلا من منح سلطة تلقائية للنظام أو رفضه تلقائيا.

41. الفرق بين التعلم من الفشل والتعلم من النجاح

الحادث يوفر إشارة واضحة للتعلم، لكن الاعتمادية العالية تحتاج أيضا فحص النجاحات التي كادت تفشل. قد ينجح المشروع لأن موظفا خبيرا تدخل في لحظة اخيرة، بينما يسجل النظام النتيجة الطبيعية وينسى هشاشته. تحليل ما الذي جعل النجاح ممكنا يكشف اعتمادا خفيا على فرد أو مورد. في التنظيم المؤقت تكون هذه المعلومة مهمة قبل حل الفريق حتى لا تنتقل المنظمة الدائمة إلى تشغيل يفتقد الحماية غير الرسمية.

42. بروتوكول تشخيص الاعتمادية في المنظمة المؤقتة

لكي يستخدم الباحث الكيانين معا من دون تضخم نظري، يمكنه بناء بروتوكول تشخيص يبدأ بالظاهرة لا باسم النظرية. يحدد اولا العاقبة التي يريد منعها، ثم يرسم حدود التنظيم الذي يملك القدرة على التدخل فيها. إذا كانت العاقبة تقع بعد انتهاء المشروع، لا تنتهي وحدة التحليل عند فريق التنفيذ تلقائيا، بل تشمل نقطة الانتقال إلى الجهة الدائمة. بعد ذلك يحدد الإشارات المبكرة التي تسبق العاقبة، ومن يراها، وكيف تتحول إلى معلومة قابلة للتصرف. هذه الخطوة تمنع الباحث من قياس اليقظة بمواقف عامة منفصلة عن مسار عمل فعلي.

الخطوة الثانية هي بناء خط زمني يوضح متى تتغير ضغوط المؤقتية. لا يفترض ان ضغط الوقت ثابت منذ اليوم الأول. قد يكون منخفضا في التصميم، ثم يرتفع عند الاختبار، ثم يصبح اشد قرب التسليم. يسجل الباحث المواعيد الرسمية، المواعيد التي يراها المشاركون حاسمة، والتعديلات التي حدثت، ثم يربطها بمؤشرات السلوك مثل عدد القضايا المفتوحة، زمن التصعيد،

حضور الخبراء، أو مقدار النقاش في الحالات غير المعيارية. يسمح هذا الخط الزمني باختبار ما إذا كانت اليقظة تضعف تحت ضغط النهاية أو يعاد تنظيمها بصورة أكثر فعالية.

الخطوة الثالثة هي تحليل شبه الحوادث بوصفها وحدات تعلم وتشخيص. لا يكفي تسجيل عددها؛ تفحص كل حالة من حيث مصدر الاشارة، الزمن الذي احتاجته للوصول، عدد المستويات التي مرت بها، والتغيير الذي حدث في التفسير. يمكن تصنيف الحالات بحسب ما إذا كانت المنظمة انشغلت بالفشل، قاومت التبسيط، استدعت خبرة مناسبة، أو اعادت تصميم العمل. وعندما توجد حالة متشابهة لم يجر تصعيدها، تصبح المقارنة أكثر قوة لأنها تكشف لماذا دخلت إشارة إلى النظام بينما اختفت أخرى.

الخطوة الرابعة تفحص البنية العقدية والحوافز. في المشروع متعدد المنظمات قد تكون المعرفة موزعة بصورة تختلف عن توزيع السلطة والمسؤولية المالية. لذلك يرسم الباحث من يتحمل تكلفة التاخير، من يتحمل تكلفة الفشل، ومن يملك وقف العمل. إذا كانت هذه المواقع منفصلة، تظهر فرضية قابلة للاختبار حول ضعف احالة القرار إلى الخبرة أو ميل الفريق إلى تبسيط الإشارات التي تهدد الموعد. لا يعني ذلك ان العقد يحدد السلوك ميكانيكيا، لكنه يوفر شرطا حدوديا اقوى من تفسير كل قرار بثقافة السلامة فقط.

الخطوة الخامسة تتعلق بالمستويات. اليقظة قد تكون قوية داخل فريق هندسي وضعيفة بين الفريق والمالك، أو قوية على الخط الامامي وضعيفة عند الإدارة العليا. لذلك لا يجمع الباحث كل الإجابات في متوسط واحد قبل اختبار موضع الاختلاف. يمكن بناء خريطة تبين اين تكتشف الإشارات واين تتوقف. في المشاريع الكبيرة قد تكون الشبكة بين الفرق هي مستوى التحليل الأكثر أهمية من الفريق المفرد. هذا الاختيار يحدد طريقة العينة، وعدد المجيبين، ونوع البيانات، وما إذا كان التجميع الاحصائي له معنى.

الخطوة السادسة هي استخدام البيانات الرقمية بحذر. سجلات الانذار، نظم ادارة العيوب، البريد، منصات المشروع، وسجلات تغيير التصميم يمكن ان توفر اثرا زمنيا لا يعتمد على ذاكرة المشاركين. لكنها لا تكشف المعنى وحدها. اغلاق بلاغ خلال ساعة قد يعني استجابة ممتازة أو اغلاقا اداريا بلا معالجة. لذلك تربط البيانات الرقمية بمقابلات ووثائق ونتائج لاحقة. وعند استخدام خوارزمية لتصنيف المخاطر، يسجل الباحث أيضا كيف تتغير سلطة الخبراء، وما إذا كان العاملون يستطيعون الاعتراض على التصنيف أو تفسير اسبابه.

الخطوة السابعة تراجع نهاية المشروع كمرحلة مستقلة. قبل الحل يحدد الباحث ما الذي يجب ان ينتقل: ملفات، معرفة ضمنية، حالات استثنائية، جهات اتصال، أو قدرة على تفسير النظام. ثم يقيس جودة النقل من جهة المستلم لا من جهة المرسل فقط. قد يعلن فريق المشروع ان التسليم مكتمل بينما يكتشف المشغل انه لا يعرف سبب بعض القرارات. هذا الفرق ليس مشكلة توثيق

بسيطة؛ يمكن ان يكون الية تنقل الخطر من تنظيم مؤقت حقق مؤشرات جيدة إلى تنظيم دائم سيتحمل العواقب.

الخطوة الثامنة تضيف البعد الأخلاقي. الابلاغ عن الخطا أو الإشارة قد يعرض فردا لعقوبة أو نزاع تعاقدي، خصوصا حين تكون المنظمات متعددة. جمع بيانات البحث نفسه قد يكشف من اعترض على قرار أو من ابلغ عن مشكلة. لذلك تصمم السرية بحيث لا تسمح التقارير بتحديد الأشخاص من خلال المهنة أو موقع العقد إذا كان السياق صغيرا. كما يفصل الباحث بين استخدام البيانات للتعلم واستخدامها للمساءلة الوظيفية، ويشرح للمشاركين من سيطلع على النتائج قبل جمعها.

الخطوة التاسعة تختبر صلاحية النقل الثقافي والمؤسسي. بعض مبادئ الاعتمادية تفترض قدرة العامل على تحدي صاحب السلطة، وبعض البيئات تجعل هذا السلوك مكلفا. بدلا من استنتاج ان ثقافة معينة لا تصلح للاعتمادية العالية، يدرس الباحث الآليات البديلة التي تسمح بوصول الخبرة: قناة سرية، اجتماع قبل العمل، حق توقف محدد، وسيط فني، أو قاعدة تلزم القائد بطلب راي مخالف. هكذا يتحول السياق من وصف عام إلى ترتيب تنظيمي يمكن مقارنته واختبار اثره.

الخطوة العاشرة هي كتابة قرار النظرية قبل التحليل النهائي. يحدد الباحث في سجل مختصر: ما الذي تفسره HRO، وما الذي تفسره المؤقتية، وما التفسير المنافس، وما الدليل الذي سيجعله يغير اختياره. إذا كان ضغط الزمن لا يغير الانتباه أو القرار، يسقط دوره النظري حتى لو ظل المشروع مؤقتا. واذا لم تظهر فروق في الابلاغ والخبرة والتفسير، لا ينقذ الباحث منظور الاعتمادية باضافة مفاهيم جديدة بعد النتيجة. هذا السجل يحمي الدراسة من التفسير اللاحق المرن.

يمكن تحويل البروتوكول إلى تصميم مقارن بين مشروعين متشابهين في التقنية ومختلفين في بنية الزمن أو الحوكمة، أو إلى دراسة طولية داخل مشروع واحد عبر نقاط حرجة. في الحالتين يجب ان تبقى وحدة الدليل متناسبة مع الادعاء. مقابلة واحدة قد تكشف معنى، لكنها لا تثبت مسار تصعيد كامل. سجل رقمي قد يثبت التوقيت، لكنه لا يكشف سبب الاختيار. الملاحظة قد تكشف التفاعل، لكنها تحتاج سياقا لتفسير ما إذا كان السلوك عاديا أو استثنائيا. قوة الحجة تأتي من تركيب الادلة لا من كثرتها فقط.

وفي التقويم النهائي يسال الباحث خمسة أسئلة مترابطة. هل حدد الخطر قبل قياس الممارسات، ام انه اختار HRO ثم بحث عن مؤشرات توافقها؟ هل عرف حدود المنظمة المؤقتة ونقطة انتقالها إلى الجهة الدائمة؟ هل جمع دليلا مستقلا على عمليات اليقظة بدلا من الاعتماد على النتيجة النهائية؟ هل فحص بديلا تفسيريا يمكن فعلا ان يهزم اختياره؟ وهل يستطيع تصور نتيجة تجعله يرفض فرضيته أو يضيق نطاقها؟ إذا كانت الإجابة سلبية عن احد هذه الاسئلة، فالمشكلة ليست نقص استشهادات بل ضعف في منطق التصميم. عندئذ تكون الاولوية لاعادة تعريف الوحدة الزمنية أو الفاعل أو مسار الإشارة أو معيار النجاح، ثم جمع بيانات تناسب الادعاء المعدل. ويظل

الحكم النهائي مقيدا بالسياق والزمن ومستوى التحليل وحدود التعميم. كما يجب ان يوضح الباحث ما إذا كان يقيس استعدادا قبل الحدث، ممارسة اثناءه، أو نتيجة بعده، لأن جمع هذه المراحل في متغير واحد يطمس الآلية. وتبقى قابلية التخطئة المعيار الاخير: التفسير الجيد لا يصف ما وقع فقط، بل يحدد ما الذي كان سيجعله يتوقع نتيجة مختلفة، وما الدليل الذي كان سيقوده إلى اختيار نظرية أخرى قبل تثبيت الحكم في الدراسة.

المراجع

Bakker, R. M. (2010). Taking stock of temporary organizational forms: A systematic review and research agenda. International Journal of Management Reviews, 12(4), 466-486. https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2010.00281.x

Bakker, R. M., Boroş, S., Kenis, P., & Oerlemans, L. A. G. (2013). It’s only temporary: Time frame and the dynamics of creative project teams. British Journal of Management, 24(3), 383-397. https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2012.00810.x

Bechky, B. A. (2006). Gaffers, gofers, and grips: Role-based coordination in temporary organizations. Organization Science, https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0149 .21-3 ,(1)17

Cantu, J., Tolk, J., Fritts, S., & Gharehyakheh, A. (2020). High Reliability Organization (HRO) systematic literature review: Discovery of culture as a foundational hallmark. Journal of Contingencies and Crisis Management, 28(4), 399-410. https://doi.org/10.1111/1468-5973.12293

Daniel, C., Vogus, T. J., & Kudesia, R. S. (2026). Toward mindful project organizing: Tim Vogus on reliability, adaptation, and collective mindfulness. International Journal of Project Management, 44(6), 102903. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2026.102903

LaPorte, T. R., & Consolini, P. M. (1991). Working in practice but not in theory: Theoretical challenges of “high-reliability organizations”.

Journal of Public Administration Research and Theory, 1(1), 19-48. https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a037070

Lundin, R. A., & Söderholm, A. (1995). A theory of the temporary organization. Scandinavian Journal of Management, 11(4), 437-455. https://doi.org/10.1016/0956-5221(95)00036-U

Packendorff, J. (1995). Inquiring into the temporary organization: New directions for project management research. Scandinavian Journal of Management, 11(4), 319-333. https://doi.org/10.1016/0956-5221(95)00018-Q

Roberts, K. H. (1990). Some characteristics of one type of high reliability organization. Organization Science, 1(2), 160-176. https://doi.org/10.1287/orsc.1.2.160

Saunders, F. C. (2015). Toward high reliability project organizing in safety-critical projects. Project Management Journal, 46(3), 25-35. https://doi.org/10.1002/pmj.21498

Saunders, F. C., Gale, A. W., & Sherry, A. H. (2016). Responding to project uncertainty: Evidence for high reliability practices in large-scale safety-critical projects. International Journal of Project Management, 34(7), 1252-1265. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.06.008

Sydow, J., Lindkvist, L., & DeFillippi, R. (2004). Project-based organizations, embeddedness and repositories of knowledge: Editorial. Organization Studies, 25(9), 1475-1489. https://doi.org/10.1177/0170840604048162

Sydow, J., Lundin, R., Ekstedt, E., & Braun, T. (2025). The theory of temporary organization three decades later: Re-visiting the 4 T framework, focusing tensions, adding project plasticity. Scandinavian Journal of Management, 41(2), 101405. https://doi.org/10.1016/j.scaman.2025.101405

Vogus, T. J., & Sutcliffe, K. M. (2007). The Safety Organizing Scale: Development and validation of a behavioral measure of safety culture in hospital nursing units. Medical Care, 45(1), 46-54. https://doi.org/10.1097/01.mlr.0000244635.61178.7a

Vogus, T. J., & Sutcliffe, K. M. (2007). The impact of safety organizing, trusted leadership, and care pathways on reported medication errors in hospital nursing units. Medical Care, 45(10), https://doi.org/10.1097/MLR.0b013e318053674f .1002-997

Vogus, T. J., & Rerup, C. (2018). Sweating the “small stuff”: High-reliability organizing as a foundation for sustained superior performance. Strategic Organization, 16(2), 227-238. https://doi.org/10.1177/1476127017739535

Weick, K. E., & Roberts, K. H. (1993). Collective mind in organizations: Heedful interrelating on flight decks. Administrative Science Quarterly, 38(3), 357-381. https://doi.org/10.2307/2393372

Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (1999). Organizing for high reliability: Processes of collective mindfulness. Research in .Organizational Behavior, 21, 81-123

Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2015). Managing the unexpected: Sustained performance in a complex world (3rd ed.). Jossey-.Bass

Williams, T. A., Gruber, D. A., Sutcliffe, K. M., Shepherd, D. A., & Zhao, E. Y. (2017). Organizational response to adversity: Fusing crisis management and resilience research streams. Academy of Management Annals, 11(2), 733-769. https://doi.org/10.5465/annals.2015.0134

الفصل 74

تكامل العمليات والجودة والمشروعات وسلاسل الإمداد

مدخل: عندما تبدو المشكلة واحدة وتعمل فيها آليات مختلفة

قد تظهر في مصنع مشكلة واحدة في تقرير المدير: التاخير يزداد، الجودة تنخفض، المشروع لا يحقق معالمه، والموردون لا يلتزمون بالمواعيد. المغري هو بناء نموذج واحد يضع كل هذه النتائج في سلسلة سببية طويلة، ثم البحث عن نظرية واسعة تحملها. لكن الظاهرة الواحدة قد تكون سطحا لاليات مختلفة تماما. التاخير قد ياتي من قيد يحد المخرج، أو من تباين يرفع الانتظار، أو من اعادة عمل ناتجة عن عيوب جودة، أو من تضخيم الطلب بين حلقات السلسلة، أو من ضعف التنسيق في تنظيم مؤقت. لا يحل اسم المجال هذه الفروق.

وظيفة هذا الفصل هي تحويل باب العمليات والجودة والمشروعات وسلاسل الإمداد إلى خريطة اختيار تكاملية. لا يقدم ملفا جديدا لنظرية القيود أو الطوابير أو التدفق السريع المنتظم أو الاعتمادية العالية أو المنظمة المؤقتة؛ فهذه الملفات تملكها الفصول 71 و72 و73. ولا يحول ادارة الجودة الشاملة أو الانتاج الرشيق أو تكامل سلسلة الإمداد إلى نظريات لمجرد شيوعها. يستخدم هذه البنى بوصفها ممارسات أو حالات أو نتائج تحتاج إلى تفسير، ثم يحدد النظرية التي تملك الآلية المقصودة.

يصبح التكامل ضروريا عندما يعبر السبب حدود الوحدة التنظيمية. عيب في مورد قد يرفع اعادة العمل داخل المصنع، فيستهلك طاقة مورد حرج، ثم يطيل دورة التسليم، فيغير طلبات الموزع، فتزداد تقلبات السلسلة. وفي مشروع انشائي قد يتاخر توريد مكون، فتتشابك فرق مؤقتة حول بديل فني، ويزداد ضغط الجدول، وتضعف مراجعة إشارات السلامة. هنا لا تكفي نظرية واحدة لتفسير كل خطوة، لكن جمع ست نظريات بلا تقسيم وظيفي لا يحسن التفسير أيضا.

لذلك يبدأ الفصل من قاعدة محددة: يجزا الباحث المسار إلى آليات، ويعين مالك كل آلية، ثم يختبر هل تحتاج الدراسة بالفعل إلى أكثر من مالك. إذا كانت المشكلة المركزية هي عنق زجاجة، تبدا الحجة من القيود. إذا كان السؤال عن الازدحام مع وصول متقلب، تكون الطوابير اقرب. إذا كان التباين نفسه يبطئ التدفق، يصبح التدفق السريع المنتظم مرشحا. إذا كان التضخيم ينتقل عبر الطلبات بين حلقات السلسلة، يظهر أثر السوط. واذا كانت المشكلة في منع الفشل عالي العواقب أو في العمل المحدود زمنيا، تنتقل الخريطة إلى الاعتمادية العالية أو المنظمة المؤقتة.

1. وظيفة الجسر الحقلي وحدود الملكية النظرية

الجسر الحقلي لا يعيد شرح ما سبق، بل يجيب عن سؤال مختلف: متى تتكامل هذه العائلات، ومتى تتنافس، ومتى يكون استدعاء احداها مجرد زخرفة؟ هذا التمييز مهم في العمليات لأن

المصطلحات التطبيقية كثيرة. الجودة، الرشاقة، السرعة، المرونة، الصمود، التكامل، الكفاءة، الاعتمادية، والتميز التشغيلي كلها اوصاف مرغوبة، لكنها لا تحدد وحدها سببا أو الية. النظرية تبدأ حين يحدد الباحث ما الذي يتغير، ولماذا، وعلى اي مستوى، وتحت اي شروط.

يملك الفصل 71 منطق القيد الذي يحد مخرج النظام ومنطق الانتظار الناتج من بنية الوصول والخدمة والطاقة. ويملك الفصل 72 التباين المؤثر في التدفق والتمييز بين انتظام الحركة وتضخيم الطلبات عبر السلسلة. ويملك الفصل 73 تنظيم الانتباه لمنع الفشل عالي العواقب ومنطق التنظيم المؤقت المحدود بالزمن والمهمة والفريق والانتقال. يستخدم الفصل الحالي هذه الملكيات في قرارات الاختيار، ولا يعيد تاريخها أو مقاييسها أو اشتقاقها.

اما الجودة فلا يقدمها الفصل باعتبارها نظرية منفردة. اوضحت ادبيات ادارة الجودة ان الممارسات الأساسية والبنية الداعمة يمكن ان ترتبط باداء الجودة والميزة التنافسية، كما بين التحليل البعدي لناير ان علاقات ممارسات الجودة بالاداء تتغير بوجود عوامل معدلة. القيمة هنا ان الجودة حقل نتائج وممارسات يمكن تفسيرها بآليات مختلفة، لا اسم يحدد تلقائيا نظرية واحدة. فقد يكون العيب مصدر اعادة عمل تضغط القيد، وقد يكون تكرار العيب إشارة ضعيفة يتجاهلها النظام، وقد يكون سببه مورد خارجي يتطلب تحليلا عبر حدود السلسلة.

وبالمثل، لا يساوي الانتاج الرشيق نظرية. دراسة شاه ووارد لخصت ممارسات مترابطة في حزم مثل الانتاج في الوقت المناسب والجودة والصيانة والموارد البشرية وربطتها بالاداء التشغيلي. هذه النتيجة مفيدة كدليل على ان الممارسات تعمل في منظومات، لكنها لا تعني ان اسم Lean يفسر الية كل علاقة. في الأطلس يستخدم الباحث الحزمة لتحديد ما يحدث، ثم يعود إلى نظرية تفسر كيف ينتج الأثر.

الحد النهائي هو الاقتصاد النظري. إذا كان نموذج واحد يفسر النتيجة المركزية ويعطي توقعا قابلا للاختبار، فلا يضاف مدخل ثان لأن الموضوع متعدد الوظائف. التكامل مبرر فقط عندما يضيف الكيان الثاني متغيرا أو مستوى أو حلقة ضرورية لا يملكها الأول. واذا كان حذفه لا يغير الفرضية ولا شروط الحدود ولا نوع الدليل، فالأرجح ان وجوده شكلي.

2. الخريطة الأولى: من الظاهرة التشغيلية إلى الآلية

قبل الدخول في الجودة أو المشروع أو السلسلة، يحتاج الباحث إلى تحويل العنوان إلى حادثة تشغيلية قابلة للتشخيص. السؤال العملي ليس ما نظرية العمليات المناسبة، بل ما الذي يحدث داخل النظام. الجدول التالي يجمع علامات اولية، ولا يعد بديلا عن فحص البيانات.

الظاهرة المرصودة	السؤال التشخيصي	المرشح الاقرب	ما الذي يجب اثباته

الظاهرة المرصودة	السؤال التشخيصي	المرشح الاقرب	ما الذي يجب اثباته
مخرجات النظام لا ترتفع رغم تحسين موارد كثيرة	هل يوجد مورد أو سياسة تحد المخرج الكلي؟	نظرية القيود - الفصل 71	ثبات اثر القيد على المخرج وتغيره عند فك القيد
وقت الانتظار يرتفع مع حمل متقلب	كيف تتوزع الوصولات والخدمة والاستغلال؟	نظرية الطوابير - الفصل 71	معدلات الوصول والخدمة والتباين وبنية الطابور
زمن التدفق يتدهور مع اضطراب العمليات	هل خفض التباين يسرع التدفق مع ثبات العوامل الاخرى؟	التدفق السريع المنتظم - الفصل 72	تغير التباين وسرعة التدفق والانتاجية
تقلب الطلبات يزداد كلما اتجهنا إلى الموردين	هل الطلبات اكثر تباينا من المبيعات الفعلية؟	اثر السوط - الفصل 72	سلسلة زمنية متعددة المستويات ومصادر التضخيم
اخطاء صغيرة تسبق فشلا عالي العواقب	هل يلتقط النظام الاشارات الضعيفة ويصعد الخبرة؟	الاعتمادية العالية - الفصل 73	سلوكيات اليقظة ومسار الاشارة والاستجابة
التنسيق يتغير لان المهمة لها نهاية محددة	هل الزمن والمهمة والفريق والانتقال يعيدون تشكيل التنظيم؟	المنظمة المؤقتة - الفصل 73	حدود المشروع وتتابع العمل وصلته بالمنظمة الدائمة

الجدول لا يقول ان كل حالة لها سبب منفرد. قد يكون المورد الحرج مزدحما وفي الوقت نفسه يتلقى تدفقا شديد التباين. الفرق ان الباحث يستطيع بناء ترتيب سببي: التباين يرفع الانتظار عند مورد حرج، فيخفض المخرج. عندئذ لا يكتب ان الطوابير والقيود نظريتان متوازيتان تفسران الشيء نفسه، بل يحدد ان الطوابير تفسر حلقة الانتظار بينما تفسر القيود أثر المورد في مخرج النظام.

ويفيد هذا الترتيب في منع الخلط بين المؤشر والسبب. ارتفاع الاستغلال ليس دائما سببا مستقلا للتاخير؛ في نظم الطوابير يقترب الانتظار من مستويات مرتفعة عندما يقترب الحمل من الطاقة مع وجود تباين. ووجود مخزون عمل تحت التنفيذ قرب محطة لا يكفي وحده لتسمية المحطة قيدا؛ قد

يكون التراكم ناتجا من سياسة دفع عمل غير منضبطة أو من توقف downstream. لذلك يحتاج التشخيص إلى تسلسل زمني ومقارنة تدخلية أو شبه تجريبية كلما امكن.

كما يتعين فصل تحسين المورد المحلي عن تحسين النظام. هذا هو الاختبار الذي يجعل نظرية القيود مهمة داخل التكامل: قد يخفض قسم زمنه المحلي ويزيد مخزون ما قبل القيد، من دون زيادة المخرج النهائي. وبالعكس قد يسمح وجود طاقة احتياطية في مورد غير مقيد بامتصاص التباين وحماية القيد. لا تعد الطاقة غير المستخدمة هدرا تلقائيا إذا كانت تؤدي وظيفة نظامية.

3. الجودة: من العيب بوصفه نتيجة إلى العيب بوصفه اضطرابا في النظام

الجودة نقطة التقاء قوية بين العائلات الست. يمكن قياسها بنسبة العيوب أو الشكاوى أو اعادة العمل أو الانحراف عن المواصفة، لكن هذه المؤشرات لا تفسر ذاتها. دراسة فلين وشرويدر وساكاكيبارا فرقت بين ممارسات جودة أساسية وبين بنية تنظيمية تدعم استخدامها، وربطت كليهما باداء الجودة والميزة. ثم بين ناير في تحليله البعدي ان أثر ممارسات الجودة ليس متطابقا في كل السياقات. بالنسبة لهذا الفصل، تعني هذه الادلة ان الجودة منظومة ممارسات ونتائج تحتاج إلى آلية محددة عند صياغة نموذج بحثي.

المدخل الأول هو اعادة العمل. العيب الذي يكتشف بعد مرحلة حرجة لا يستهلك فقط مواد اضافية؛ يعيد الوحدة إلى تدفق سبق ان تجاوزته، فيزيد الحمل على مورد وقد يتحول هذا المورد إلى قيد. إذا كان السؤال لماذا خفض منع العيوب زمن التسليم، يمكن لنظرية القيود تفسير الأثر عندما تقع اعادة العمل عند القيد أو تسحب من طاقته. ويلزم حينئذ قياس مكان العيب وتوقيت اكتشافه والطاقة التي يستهلكها التصحيح، لا الاكتفاء بدرجة عامة لممارسات الجودة.

المدخل الثاني هو التباين. تباين جودة المدخلات يغير زمن المعالجة ويخلق فحصا اضافيا وتوقفات واعادة جدولة. هنا قد يكون منطق التدفق السريع المنتظم أكثر دقة من منطق القيد إذا كان الضرر موزعا على العملية من خلال عدم انتظام الزمن والكميات. يختبر الباحث ما إذا كان تقليل التباين في جودة المدخلات يقلل تباين زمن الدورة حتى عند ثبات متوسط الطاقة. إذا حدث ذلك، اصبح انتظام التدفق حلقة تفسيرية يمكن الدفاع عنها.

المدخل الثالث هو الازدحام. في خدمة صحية أو مركز صيانة قد تعني الجودة زمنا اطول للحالة المعقدة، بينما لا يمكن معاملة كل اختلاف في زمن الخدمة بوصفه سوء جودة. نظرية الطوابير تساعد على فصل أثر تباين زمن الخدمة من أثر متوسط الطاقة. قد ترفع إجراءات فحص جودة ضرورية زمن الخدمة مؤقتا، لكنها تخفض عودة الحالات لاحقا. لذلك يجب اختيار افق زمني مناسب وعدم تقييم الجودة فقط من متوسط الانتظار في نقطة واحدة.

المدخل الرابع هو الاعتمادية العالية. عندما تكون تكلفة العيب كارثية، تتغير وظيفة الجودة من تقليل نسبة المرفوض إلى التقاط الإشارات التي قد تقود إلى فشل عالي العواقب. في هذه البيئات لا يكفي مؤشر ستة سيجما أو معدل عيوب منخفض كي يثبت الاعتمادية. قد يخفي المتوسط الجيد

حالة نادرة شديدة الخطر. يسال الباحث عن الابلاغ عن شبه الحوادث، وعن مقاومة التفسير السريع، وعن حضور الخبرة في القرار، وهي عمليات يملكها منظور الاعتمادية العالية.

وفي كل هذه المسارات يجب تجنب تحويل ادارة الجودة الشاملة إلى صندوق اسود. الممارسات مثل التدريب، مشاركة العاملين، ادارة الموردين، التحسين المستمر، والقياس ليست سببا واحدا. يمكن ان تؤثر عبر خفض التباين، أو منع اعادة العمل، أو تحسين اكتشاف الاشارات، أو تغيير تنسيق الموردين. التفسير الأقوى هو الذي يحدد المسار ويربطه ببيانات تناسبه.

4. المشروعات: عندما يصبح الزمن نفسه شرط حد

المشروع ليس عملية دائمة لها فقط تاريخ بداية ونهاية. نظرية المنظمة المؤقتة تجعل الزمن والمهمة والفريق والانتقال جزءا من منطق التنظيم. لذلك يختلف تفسير تاخير مشروع عن تفسير تاخير خط انتاج متكرر. في المصنع يمكن جمع مئات الدورات المتشابهة، اما المشروع فقد يمر بالمرحلة مرة واحدة ثم ينتقل إلى تكوين جديد. هذا الاختلاف يغير نوع البيانات الممكنة وحدود التعلم ونقل الروتين.

عند وجود مورد مشترك بين حزم عمل، يمكن لنظرية القيود ان تدخل المشروع بشرط تحديد ما يحد التقدم الكلي فعلا. لكن لا يصح تسمية كل نشاط حرج في جدول المشروع قيدا بالمعنى نفسه. المسار الحرج حساب زمني يعتمد على شبكة النشاطات، بينما القيد في TOC مفهوم نظامي عن العامل الذي يحد المخرج. قد يتطابقان في حالة، وقد لا يتطابقان. الجسر الجيد يوضح هذا الفرق بدلا من دمج المصطلحين.

كما تفيد الطوابير عندما تشترك مشروعات متعددة في مورد واحد: فريق هندسي للمراجعة، مختبر اختبار، لجنة اعتماد، أو آلة متخصصة. تظهر عندئذ وحدات عمل تصل على نحو غير منتظم وتنتظر خدمة محدودة. دراسة زمن المشروع من دون قياس الطابور قد تنسب التاخير إلى ضعف الالتزام، بينما يكون المصدر بنيويا في معدل الوصول والاستغلال والتباين. ويمكن خفض التاخير احيانا بتقليل العمل المفتوح أو تسوية وصول الطلبات بدل زيادة عدد العاملين.

تزداد أهمية الاعتمادية العالية عندما يكون المشروع عالي المخاطر: انشاء محطة طاقة، تحديث نظام مصرفي مركزي، جراحة معقدة، أو اطلاق بنية تحتية رقمية. هنا قد يضغط الموعد النهائي الفريق نحو اختصارات تزيد احتمال الفشل. يضيف منظور HRO سؤالا لا تملكه نظرية المنظمة المؤقتة وحدها: كيف يحافظ الفريق المؤقت على الانشغال بالفشل والحساسية للعمل واحالة القرار إلى الخبرة رغم ضغط الاغلاق؟ ولا يعني الجمع ان كل مشروع يجب ان يصبح HRO، بل ان قيمة التكامل ترتفع مع شدة عواقب الخطا.

هناك توتر اخر بين التعلم المؤقت والجودة. الفريق قد يحل عيبا بمهارة لكنه ينتهي قبل ان تتحول المعرفة إلى ممارسة دائمة. لذلك يجب ان يحدد التصميم البحثي من يملك الاستفادة بعد انتقال المشروع. إذا كانت النتيجة هي جودة المشروع الحالي، يمكن قياس الأثر داخل التنظيم

المؤقت. اما إذا كان الادعاء عن تحسن المنظمة الدائمة، فيحتاج الباحث إلى دليل على انتقال المعرفة بعد الاغلاق، ولا يستنتجه من نجاح المشروع وحده.

ويفيد هذا التمييز في دراسات المشتريات للمشروعات. المورد ليس مجرد مصدر مدخل؛ قد يكون عضوا مؤقتا في شبكة تنفيذ ينتهي دوره بعد التسليم. يمكن ان تعمل علاقة التوريد عبر عقود طويلة على مستوى الشركة، بينما يعمل التنسيق اليومي عبر تنظيم مؤقت للمشروع. لذلك يحدد الباحث مستوى العلاقة قبل اختيار المتغير: هل يدرس موثوقية المورد عبر السنوات، ام تنسيق فريق مشروع محدد، ام أثر تاخر مادة على قيد داخل المشروع؟

5. سلاسل الإمداد: من حدود المصنع إلى تدفق متعدد المنظمات

تنتقل المشكلة في سلسلة الإمداد من مورد واحد إلى شبكة من القرارات والمعلومات والمخزون. مراجعة كوفيليس وتشامبرز ووانغ بينت اتساع بحوث السلسلة لتشمل التصميم وعدم اليقين واثر السوط والعقود والطاقة والمصادر. لا يعني هذا وجود نظرية واحدة للسلسلة؛ بل يؤكد ان الظاهرة متعددة الاليات، وهو ما يبرر وظيفة هذا الجسر.

إذا كان التذبذب في طلبات الشراء يزيد كلما اتجهنا upstream، تكون بطاقة أثر السوط نقطة البدء. درس لي وبادمانابان ووانغ كيف يمكن لمعالجة إشارات الطلب وتجميع الطلبات وتغير الاسعار وسياسات الحصص ان تضخم التباين. لكن أثر السوط لا يفسر تلقائيا لماذا ينخفض الأداء النهائي. الحلقة التالية قد تمر عبر مخزون زائد، أو نقص، أو تغير في خطط الانتاج، أو ضغط مورد حرج. هنا يظهر التكامل مع التدفق والقيود.

واذا كانت المشكلة في ان تدفق المواد بطيء ومتقطع رغم عدم وجود تضخيم واضح للطلبات، يكون منطق التدفق السريع المنتظم اقرب. يختبر الباحث مقدار التباين في زمن التوريد والدفعات والتوقفات. قد ياتي عدم الانتظام من المورد، النقل، الجمارك، أو المصنع نفسه. المهم هو عدم القفز من كلمة سلسلة إلى أثر السوط؛ فقد يكون الطلب مستقرا بينما يظل زمن التوريد شديد التباين.

تكامل سلسلة الإمداد نفسه بناء حقلي، لا تفسير كامل. عرف فلين وهوو وتشاو التكامل من خلال التعاون وادارة العمليات الداخلية ومع الموردين والعملاء، ووجدوا ان التكوينات المتوازنة ترتبط بالاداء. في استخدام هذا الدليل، يسال الباحث ما الآلية التي تجعل التكامل مفيدا في حالته: هل يقلل تشوه المعلومات، يخفض زمن الاستجابة، يمنع ازدواج القرار، يحسن كشف عيوب المورد، ام يزيد رؤية القيد عبر المنظمة؟ كل إجابة تقود إلى مدخل مختلف.

وقد تخلق الشفافية نتيجة عكسية إذا لم تتغير قواعد القرار. مشاركة بيانات طلب لحظية لا تمنع أثر السوط إذا استمرت الحوافز التي تشجع الطلبات الاستراتيجية أو التجميع الكبير. كما ان رؤية مورد حرج لا تفك القيد إذا لم تتغير اولويات تخصيص الطاقة. هذه الامثلة تذكر بان المعلومات مورد تمكيني، لا الية نهائية دائما.

وفي الاضطرابات الكبيرة تظهر مفاهيم الصمود والمتانة. تقدم دراسة براندون جونز وزملائه مثالا على ربط مشاركة المعلومات والاتصال بالرؤية ثم الصمود والمتانة ضمن منظور موارد مشروط. في هذا الفصل لا يعاد بناء الرؤية القائمة على الموارد؛ إذا اصبح السؤال استراتيجيا عن قيمة الموارد والقدرات، يحال إلى موطنها في الأبواب 11-14. اما إذا بقي السؤال عن كيفية انتشار اضطراب عبر التدفق أو عن فشل تنسيق مؤقت، فيبقى التحليل في الحقل التشغيلي.

6. اين تتكامل النظريات واين تتنافس؟

التكامل الصحيح يحدد لكل مدخل وظيفة مستقلة. الجدول التالي يعرض ازواجا شائعة قد تتكامل أو تتنافس، ويبين الاختبار الذي يمنع الجمع الاعتباطي.

المدخلان	علاقة ممكنة	اختبار الفصل	متى لا نحتاج الجمع؟
القيود + الطوابير	الطابور يفسر الانتظار عند مورد يحد المخرج	هل تغير الانتظار عند المورد يغير المخرج الكلي؟	إذا كان الطابور في مورد غير مؤثر في المخرج
القيود + التدفق السريع المنتظم	التباين يستهلك حماية القيد ويبطئ النظام	هل خفض التباين حول القيد يرفع التدفق؟	إذا كان القيد ثابتا ولا يتاثر بالتباين المقاس
التدفق + اثر السوط	تضخيم الطلب يولد تباينا يربك التدفق upstream	هل يسبق تضخم الطلبات تغير زمن التدفق؟	إذا كان التباين تشغيليا داخليا لا معلوماتيا عبر السلسلة
HRO + المنظمة المؤقتة	يقظة عالية داخل مشروع محدود الزمن	هل خصائص الوقت والفريق تعوق أو تعزز ممارسات اليقظة؟	إذا كان العمل روتينيا دائميا أو منخفض العواقب
HRO + الجودة	ممارسات الجودة تكشف انحرافات، وHRO يفسر معالجة الاشارات الخطرة	هل المؤشر يتعلق بخطر عالي العواقب لا مجرد مطابقة مواصفة؟	إذا كانت النتيجة عيبا عاديا يمكن تفسيره بعملية مستقرة

المدخلان	علاقة ممكنة	اختبار الفصل	متى لا نحتاج الجمع؟
المنظمة المؤقتة + الطوابير	المشروعات تتنافس على مورد مشترك	هل يصل عمل مشروعات متعددة إلى خادم محدود؟	إذا كان التاخير داخل مشروع منفرد بلا مورد مشترك

يمكن أيضا ان تتنافس النظريات. إذا ارتفع زمن التسليم، قد يفسره باحث بقيد ثابت، بينما يفسره اخر بتباين الوصول. التصميم الفاصل يراقب المخرج والطاقة والتباين معا. إذا ارتفع الانتظار مع ارتفاع الاستغلال والتباين من دون تغير هوية المورد الحرج، يقوى تفسير الطوابير. إذا بقي مورد بعينه محددا للمخرج حتى بعد خفض التباين، يقوى تفسير القيد. وقد يكون الاثنان صحيحين في مرحلتين مختلفتين.

وفي المشروعات عالية الخطر قد يتنافس تفسير HRO مع تفسير ابسط قائم على الكفاءة والخبرة الفنية. إذا تجنب فريق حادثا لأن خبيرا واحدا اتخذ قرارا صحيحا، لا يثبت ذلك يقظة جماعية. يلزم دليل على عمليات تنظيمية مثل التقاط الإشارة ومناقشة التفسير واحالة القرار إلى الخبرة. كذلك لا يستدل من نجاح مشروع في الموعد على قوة التنظيم المؤقت؛ قد يكون النجاح نتيجة وفرة موارد أو انخفاض تعقيد.

قاعدة التوقف مهمة: عند وصول الباحث إلى نظرية تفسر الآلية المركزية وتغطي النتيجة والمستوى والزمن، يجب ان يطلب من كل نظرية اضافية سببا للبقاء. لا يكفي ان تكون ذات صلة عامة. يجب ان تغير توقعا أو تضيف شرطا أو تفسر انتقالا بين مستويين. هذه القاعدة تحمي نماذج الدكتوراه من التكدس النظري.

7. الزمن ومستوى التحليل: المشكلة نفسها تتغير عندما تتغير العدسة

في العمليات المتكررة يمكن للباحث قياس الوصول والخدمة والمخزون يوميا أو كل ساعة. في المشروع تكون المرحلة نفسها مؤقتة وقد لا تتكرر. وفي السلسلة ينتقل الأثر بين منظمات بزمن تاخير مختلف. لذلك لا توضع كل المتغيرات في استبانة مقطعية ثم تعالج كما لو كانت تحدث في اللحظة نفسها. الزمن جزء من الآلية.

أثر السوط، مثلا، يتطلب بيانات متسلسلة لأن مفهوم التضخيم يتعلق بتباين الطلبات مقارنة بالمبيعات عبر الزمن والمستويات. الاعتمادية العالية تتطلب تتبع إشارات وقرارات قبل النتيجة، لا سؤال المشاركين بعد حادث ناجح عن مدى يقظتهم فقط. المنظمة المؤقتة تتطلب تحديد مرحلة المشروع، لأن معنى التنسيق في التشكيل يختلف عن الاغلاق. والطوابير تحتاج نافذة زمنية تعكس نمط الوصول ولا تخلط ذروة موسمية بمتوسط سنوي.

كما تختلف وحدة التحليل. القيد قد يكون آلة داخل مصنع أو سياسة في منظمة أو موردا خارجيا مشتركا. الطابور قد يكون افرادا امام خدمة أو اوامر امام آلة أو مشروعات امام لجنة. أثر السوط لا يوجد في فرد؛ يحتاج سلسلة أو عدة مستويات من الطلبات. HRO يمكن قياس سلوكياته في وحدة، لكنه يرتبط بمنظومة تنظيمية اوسع. المنظمة المؤقتة قد تضم افرادا من شركات متعددة. يجب ان يتطابق مستوى النظرية مع مستوى البيانات.

الخطا الشائع هو حساب متوسط إجابات افراد ثم تسمية الناتج خاصية سلسلة إمداد. لا يصبح المتغير بين تنظيميا بمجرد جمع إجابات عدة اشخاص. يلزم تبرير تمثيلهم للمنظمات أو الروابط، ويفضل الجمع بين سجلات التشغيل والطلب والتوريد وبيانات المشاريع والمقابلات. في الحقول التشغيلية توجد عادة آثار رقمية غنية، ومن غير المبرر اهمالها إذا كان الادعاء عن تدفق فعلي.

8. هندسة القياس: لا تجعل الاستبانة بديلا عن النظام التشغيلي

الميزة المنهجية لهذا الباب ان كثيرا من مفاهيمه قابلة للرصد المباشر. زمن الدورة، معدل المخرج، العمل تحت التنفيذ، اوقات الوصول والخدمة، نسبة العيوب، اعادة العمل، تباين الطلبات، تاخير المورد، زمن اكمال المعلم، شبه الحوادث، ومسارات التصعيد كلها بيانات سلوكية أو تشغيلية. الاستبانة قد تكون ضرورية لقياس ممارسات أو ادراكات، لكنها لا ينبغي ان تستبدل المؤشر المباشر حين يكون متاحا.

مثال ذلك دراسة تزعم ان تكامل المورد يخفض أثر السوط. سؤال المدير عن اعتقاده بان التقلب انخفض اضعف من حساب تباين الطلبات والمبيعات قبل وبعد التكامل. وبالمثل، سؤال العامل عن ازدحام المحطة اضعف من سجل الوصول والخدمة إذا كان النظام يسجله. التصميم الأقوى يجمع بين بيانات الآلية وبيانات السياق: السجل يبين ما حدث، والمقابلة أو الاستبانة تساعد على تفسير قواعد القرار التي انتجته.

وعند قياس الجودة، يجب فصل جودة المخرج عن جودة العملية. انخفاض العيوب النهائية قد ينتج من فحص نهائي صارم يخفي عملية غير مستقرة، بينما التحسين الحقيقي قد يظهر في خفض اعادة العمل والتباين قبل الوصول إلى الفحص. لذلك تحدد الدراسة نقطة القياس وتكلفة اكتشاف العيب ومكان اعادة العمل. هذا التفصيل قد يغير النظرية المختارة.

كما ينبغي التعامل مع البيانات المفقودة بوصفها معلومة محتملة. غياب تسجيل شبه الحوادث قد يعني عدم وجودها، وقد يعني ثقافة لا تبلغ عنها. غياب زمن انتظار المورد قد يكون نقص نظام معلومات لا غياب انتظار. لا يحول الباحث الصفر الإداري إلى صفر واقعي من دون فحص. وتفيد مطابقة مصادر متعددة في كشف هذه الفروق.

في النماذج الكمية يمكن استخدام بيانات طولية أو متعددة المستويات أو تحليل حدث أو نماذج طوابير ومحاكاة، بحسب السؤال. لا توجد طريقة احصائية واحدة ملازمة للنظرية. معيار الاختيار

هو هل تسمح البيانات برصد الآلية وتوقيتها وحدودها. ومن الأفضل احيانا اختبار خطوة واحدة بدقة على بناء نموذج SEM طويل يعتمد كله على ادراكات متزامنة.

9. التطبيقات المعاصرة: الرقمنة والذكاء الاصطناعي لا تلغيان قوانين التدفق

تزيد الرقمنة قدرة المنظمة على رؤية التدفق، لكنها لا تضمن تحسينه. لوحة متابعة لحظية قد تكشف القيد، الا ان القرار يبقى محتاجا إلى تغيير اولوية أو طاقة أو سياسة. وقد يخفض الذكاء الاصطناعي خطا التنبؤ، لكنه لا يمنع أثر السوط إذا بقي تجميع الطلبات أو الحوافز الاستراتيجية. التقنية تغير جودة المعلومات وسرعتها، ولا تلغي الآلية التشغيلية التي تعمل فوقها.

في الصيانة التنبؤية يمكن للخوارزمية خفض توقف مورد حرج إذا كانت تتنبأ بالفشل قبل وقوعه وتسمح بتدخل مناسب. هنا تتقاطع نظرية القيود مع الاعتمادية العالية: الأولى تفسر لماذا حماية المورد الحرج مهمة للمخرج، والثانية تفسر كيف تنظم المنظمة الانتباه للاشارات ولا تتجاهل التنبيه النادر. لكن لا يلزم الجمع إذا كان السؤال فقط عن دقة نموذج التنبؤ؛ حينها تكون المسألة تقنية أكثر منها نظرية تنظيمية.

وفي سلاسل الإمداد الرقمية قد تزداد الرؤية عبر تتبع الشحنات والمنصات المشتركة. دراسة فلين وزملائه تذكر باهمية التكامل الداخلي إلى جانب المورد والعميل. يمكن للباحث الحديث اختبار ما إذا كانت المنصة تخفض زمن مشاركة المعلومة ثم تخفض تباين القرار أو زمن الاستجابة. لا يفترض ان مجرد امتلاك المنصة يعني تكاملا أو صمودا.

اما المشاريع التي تستخدم فرق ذكاء اصطناعي أو مقاولين رقميين مؤقتين فتبرز فيها أسئلة الصلاحية والمسؤولية. قد توصي الخوارزمية بضغط الجدول أو تغيير المورد، لكن من يملك قرار تجاوز إشارة السلامة؟ هنا تصبح احالة القرار إلى الخبرة والحدود المؤقتة للفريق مسالتين تنظيميتين. يجب ان يعرف التصميم ما إذا كان النظام أداة ام فاعلا مؤثرا في توزيع السلطة، دون تحويل كل استخدام للذكاء الاصطناعي إلى نظرية جديدة.

الدرس العام ان البيانات الاسرع قد تكشف المشكلة اسرع، لكنها قد تولد أيضا ضوضاء أو قرارات متكررة تزيد التذبذب. كلما زادت سرعة اعادة التخطيط، يسال الباحث هل تحسن التدفق ام ارتفع عدم الاستقرار. وهذا سؤال يمكن ربطه بقياسات مباشرة بدلا من افتراض ان المرونة الرقمية ايجابية دائما.

10. بناء نموذج بحثي تكاملي دون سلسلة اسهم مصطنعة

لبناء نموذج متماسك، يبدأ الباحث بنتيجة واحدة محددة. لنفترض ان النتيجة هي زمن التسليم في مشروع صناعي يعتمد على موردين خارجيين. يحدد بعدها الآلية الأولى: تباين زمن توريد مكون رئيسي. إذا كان المكون يدخل موردا حرجا، يمكن صياغة مسار من تباين التوريد إلى عدم انتظام تدفق القيد ثم إلى زمن التسليم. هذه حجة تجمع التدفق والقيود بترتيب واضح.

إذا كان الموردون يعدلون طلباتهم أو كمياتهم استجابة لتوقعات متكررة، يمكن اضافة أثر السوط فقط إذا كانت البيانات تظهر تضخيما عبر مستويات السلسلة. لا يضاف لأن الدراسة عن سلسلة إمداد. واذا كان التنفيذ داخل مشروع مؤقت متعدد الشركات، يمكن للمنظمة المؤقتة تفسير جودة التنسيق أو الانتقال بين الاطراف بشرط ان يكون هذا جزءا من السؤال لا خلفية وصفية.

ولنفترض ان النتيجة هي جودة تسليم مشروع عالي المخاطر. قد تكون الممارسات المباشرة هي مراجعة التصميم والاختبار والتدقيق، بينما الآلية التنظيمية المركزية هي اليقظة الجماعية. يمكن ان يكون ضغط الوقت شرط حد يضعف الانشغال بالفشل، أو خصائص التنظيم المؤقت متغيرا يغير القدرة على تثبيت ممارسات اليقظة. هنا يظهر تكامل HRO والمنظمة المؤقتة بصورة اقوى من اضافة نظرية القيود لمجرد وجود جدول زمني.

ينبغي ان يكتب الباحث لكل سهم جملة لأن. مثلا: يزيد تباين التوريد زمن التسليم لأن وصول المكونات غير المنتظم يخلق فترات حرمان ثم تراكم حول المورد الحرج. إذا لم تستطع الجملة تسمية الالية، فالسهم وصفي. ثم يكتب دليلا يمكن ان يناقضه: إذا خفضنا تباين التوريد ولم يتغير انتظار القيد ولا زمن التسليم، يضعف التفسير.

وفي التكامل متعدد المستويات يجب الحذر من الوساطة التلقائية. قد لا يكون كل متغير وسيطا. يمكن ان تكون المنظمة المؤقتة شرط حد، واثر السوط ظاهرة upstream، والطابور الية محلية. اجبارها كلها على سلسلة وساطة خطية يشوه المنطق. شكل النموذج يتبع ترتيب الاحداث، لا رغبة الباحث في زيادة عدد العلاقات.

اخيرا، تحدد الدراسة مصدر كل قياس: بيانات ERP للتدفق، سجلات طلبات المورد للاثر، نظام الجودة للعيوب، سجل المشروع للمعالم، واستبانة أو مقابلات لممارسات اليقظة والتنسيق. هذا التنوع في المصادر يخفض خطر التحيز المشترك ويجعل النظرية مرتبطة بما تدعي تفسيره فعلا.

11. سجل قرار نظري يمكن مراجعته قبل جمع البيانات

تكمن مشكلة كثير من البحوث التكاملية في ان قرار اختيار النظرية يحدث داخل ذهن الباحث ثم يظهر للقارئ بعد اكتمال النموذج كما لو كان بديهيا. الأفضل تحويل الاختيار إلى سجل قصير يكتب قبل التحليل النهائي. يبدأ السجل بوصف الظاهرة، ثم البدائل النظرية التي جرى فحصها، ثم سبب قبول أو استبعاد كل بديل، ونوع الدليل الذي سيحسم الخلاف. هذه الممارسة لا تحول البحث إلى إجراء بيروقراطي؛ بل تمنع تعديل النظرية بعد ظهور النتيجة كي تناسب البيانات.

في هذا الباب يمكن ان يحتوي السجل على اربعة اعمدة: الادعاء التشغيلي، الآلية المرشحة، المؤشر المباشر، والبديل التفسيري. إذا كان الادعاء ان تاخير المورد خفض المخرج، لا يكفي تسجيل نظرية القيود. يكتب الباحث ما إذا كان التاخير حرم القيد من المدخلات، وما المؤشر الذي

يثبت حرمانه، وما البديل مثل ضعف الطلب أو توقف مورد اخر. بذلك يصبح الاستنتاج قابلا للمراجعة من باحث اخر.

ويحتاج السجل إلى ترتيب الادلة بحسب قربها من الآلية. بيانات التشغيل المتسلسلة اقرب إلى ادعاءات التدفق والطوابير من تقييم عام يقدمه المدير في نهاية السنة. وسجل الطلبات اقرب إلى أثر السوط من سؤال عن عدم اليقين. ومسار حادثة فعلية اقرب إلى الاعتمادية العالية من شعار ثقافة السلامة. لا يعني هذا ان المقابلات غير مهمة، بل ان وظيفتها تفسير القاعدة والقرار والمعنى، لا استبدال الأثر التشغيلي إذا كان الادعاء عنه.

عند التكامل بين مستويين، يضيف السجل سؤال الانتقال. كيف انتقل حدث عند المورد إلى نتيجة في المصنع؟ كيف انتقلت إشارة من عامل في مشروع مؤقت إلى قرار اداري؟ كيف تحول تغير في طلبات الموزع إلى طابور عند محطة داخلية؟ يجب ان توجد حلقة قابلة للرصد بين المستويين. إذا لم يستطع الباحث وصف الانتقال، فقد يكون قد جمع متغيرات من مستويات مختلفة من دون نظرية تربطها.

يفيد أيضا تحديد نقطة التوقف. قد يبدأ الباحث بستة مرشحين ثم يكتشف بعد البيانات الاستطلاعية ان اثنين فقط يملكان وظيفة حقيقية. هذه نتيجة جيدة، وليست فقرا نظريا. في المقابل، إذا اظهرت البيانات ان التباين upstream يسبق ازدحام القيد، وان ضغط المشروع يغير قواعد التصعيد، فقد يكون الاحتفاظ بثلاثة مداخل ضروريا. المعيار ليس عدد النظريات، بل عدد الآليات التي يحتاجها السؤال ولا يمكن اختزالها.

يجب توثيق التغير في القرار النظري إذا حدث اثناء الدراسة. قد تكشف المقابلات ان ما ظنه الباحث قيدا فنيا هو سياسة موافقة مركزية، أو ان التقلب المنسوب إلى السوق نتج من دفعات طلب شهرية فرضها نظام الشراء. عندئذ يعدل النموذج ويشرح سبب التعديل ومصدر المعلومة. هذا افضل من ابقاء نظرية غير مناسبة حفاظا على خطة قديمة، كما انه افضل من تغيير التفسير بصمت بعد رؤية النتائج.

في الدراسات المختلطة يمكن استخدام المرحلة النوعية لتحديد الالية، ثم استخدام البيانات الكمية لاختبار انتشارها أو قوتها. وفي الدراسات الكمية الطولية يمكن تحديد تدخل أو تغير طبيعي ثم فحص ما إذا تحرك المؤشر الوسيط قبل النتيجة. اما دراسة الحالة فتقوى عندما تعرض حالة مضادة لا تعمل فيها الآلية المتوقعة. هذه الخيارات المنهجية مختلفة، لكنها تشترك في مطلب واحد: النظرية يجب ان تحدد ما الذي نبحث عنه قبل ان نعلن اننا وجدناه.

اخيرا، ينتهي سجل القرار بجملة حدود. مثلا: يفسر النموذج تاخير التسليم الناتج من تباين التوريد حول مورد حرج خلال مرحلة اطلاق مشروع محدد، ولا يدعي تفسير كل اسباب التاخير في الشركة. هذه الجملة تمنع القفزة من الآلية المختبرة إلى تعميم واسع عن العمليات أو سلسلة

الإمداد. وهي تهيئ الانتقال لاحقا إلى فصول هندسة الاختيار في الأبواب 21-24، حيث يصبح القرار النظري نفسه موضوعا لاجراء أكثر تفصيلا.

ومن المفيد قبل اعتماد النموذج رسم خريطة زمنية من ثلاث طبقات: ما يحدث قبل المشكلة، وما يحدث اثناءها، وما يظهر بعدها. في دراسة عيب مورد مثلا، توضع جودة الدفعة وتوقيت وصولها في الطبقة الاولى، ويقاس اثرها في اعادة العمل والانتظار حول المورد الحرج في الطبقة الثانية، ثم يقاس زمن التسليم أو المخرج في الثالثة. هذا الترتيب يمنع استخدام نتيجة لاحقة لتفسير سبب سابق، ويكشف المتغيرات التي لا تحتاج إلى وساطة مفترضة.

كما يحدد الباحث وحدة المقارنة المناسبة. قد تكون المقارنة بين ايام ذات احمال مختلفة، أو بين مشروعات، أو بين موردين، أو بين مراحل قبل تدخل وبعده. المقارنة الجيدة تغير العامل الذي تملكه النظرية مع تثبيت ما يمكن تثبيته من بدائل. واذا تعذر التثبيت الكامل، يصرح الباحث بالفروق ويستخدم ادلة مساندة، بدلا من وصف الارتباط بانه اختبار حاسم.

ويجب ان يظل السجل قابلا للتخطئة. إذا كانت كل نتيجة ممكنة ستفسر بانها دليل على التكامل، فقد فقد النموذج قيمته. يكتب الباحث مسبقا ما الذي سيجعله يرفض اضافة نظرية: غياب التضخيم، عدم تغير المخرج بعد فك القيد، عدم وجود أثر لخصائص التنظيم المؤقت، أو عدم ظهور عمليات يقظة جماعية. وجود معيار استبعاد واضح هو ما يحول الخريطة من قائمة مرشحين إلى حجة علمية.

قبل الانتقال إلى التطبيق، يراجع الباحث أيضا اتساق المفاهيم مع قرارات القياس. إذا كان القيد متغيرا عبر الزمن فلا يعامل كصفة ثابتة، واذا كان أثر السوط يحسب من بيانات سلسلة زمنية فلا يستبدل بتقدير ادراكي واحد، واذا كانت الاعتمادية العالية عملية جماعية فلا تختزل في خبرة فرد. هذا الاتساق بين تعريف البناء ومصدر البيانات وتوقيت القياس هو بوابة اخيرة تمنع النموذج من الظهور متكاملا نظريا بينما تكون ادلته غير قادرة على اختبار الآليات التي يدعيها فعلا. في الحالة المدروسة وبالمستوى المحدد مسبقا قدر الإمكان.

صندوق تطبيقي: اختبارات تمنع الدمج الاعتباطي

1. اختبار القيد ام الطابور. حدد موردا مزدحما واسال: إذا اختفى الانتظار عنده، هل يرتفع مخرج النظام؟ إذا لا، فقد يكون الطابور مهما محليا لكنه ليس القيد الحاكم. اجمع بيانات المخرج قبل وبعد تدخل أو تغير طبيعي، ولا تستنتج القيد من طول الصف وحده.

2. اختبار الجودة ام التدفق. إذا انخفضت العيوب، هل تحسن زمن التدفق لأن اعادة العمل انخفضت؟ تتبع وحدات معيبة ومكان عودتها إلى العملية. إذا تحسن التدفق من دون تغير اعادة العمل أو التباين، ابحث عن الية أخرى بدل ربط الجودة بالتدفق تلقائيا.

3. اختبار أثر السوط. لا تسال المدير هل الطلب متقلب فقط. احسب تباين الطلبات مقارنة بالمبيعات عبر مستويات متعددة وفترات مناسبة. إذا لم يزد التضخيم upstream، لا تستخدم أثر السوط كاسم عام لكل عدم يقين في السلسلة.

4. اختبار المشروع المؤقت. حدد ما الذي يتغير بسبب وجود نهاية معروفة للمهمة. إذا كانت العلاقة والادوار والعمليات مستمرة كما هي خارج المشروع، قد لا تضيف نظرية المنظمة المؤقتة شيئا. ابحث عن أثر الزمن أو التشكيل أو الانتقال في السلوك المدروس.

5. اختبار HRO. وجود إجراءات سلامة كثيرة لا يثبت الاعتمادية العالية. اطلب حادثة قريبة من الوقوع وتتبع كيف التقطت الإشارة ومن ناقشها ومن امتلك قرار الاستجابة. إذا كان المسار فرديا محضا، لا تنسب النجاح إلى يقظة تنظيمية بلا دليل.

6. اختبار الاقتصاد النظري. احذف النظرية المساندة من نموذجك على الورق. إذا بقيت الفرضيات والقياسات والتوقعات والحدود كما هي، فاحذفها فعليا. النظرية المساندة يجب ان تغير شيئا قابلا للرصد، لا ان تزيد هيبة المقدمة.

مثال موثق: ماذا نتعلم من الادلة التي جمعت الممارسات والاداء؟

تقدم ثلاث دراسات منشورة دليلا مفيدا على وظيفة هذا الجسر من دون ان تكون دراسة واحدة تختبر نظريات الباب الست معا. اولا، وجدت فلين وشرويدر وساكاكيبارا في دراسة ادارة الجودة ان الممارسات الأساسية والبنية الداعمة ترتبطان بمخرجات جودة وميزة تنافسية. ثانيا، بين شاه ووارد ان حزم ممارسات الرشاقة مثل JIT وTQM والصيانة والموارد البشرية ترتبط بالاداء التشغيلي. ثالثا، درس فلين وهوو وتشاو التكامل الداخلي ومع المورد والعميل واظهروا أهمية التكوين المتوازن للتكامل في الأداء.

القيمة التعليمية ليست جمع النتائج في فرضية تقول كل الممارسات تحسن الأداء. بل قراءة ما لا تجيب عنه كل دراسة بمفردها. عندما تتحسن الجودة، قد يكون السبب خفض اعادة العمل أو تحسين حل المشكلات. وعندما تحسن JIT الاداء، قد ياتي الأثر عبر تقليل المخزون وكشف التباين. وعندما يعمل تكامل السلسلة، قد ياتي الأثر عبر تدفق معلومات اسرع أو تنسيق قرارات افضل. هنا يستطيع الباحث ان يستخدم نظريات الباب لتحديد الآلية قبل تصميم الدراسة.

كما يكشف التحليل البعدي لناير ان علاقات الجودة بالاداء تتاثر بمعدلات سياقية، وهو تحذير ضد تعميم وصفة واحدة. والامر نفسه في سلسلة الإمداد: التكامل ليس اعلى دائما بمعنى افضل دائما؛ تكلفته وقيمته تتغيران مع التعقيد وعدم اليقين. لذلك لا يحول الفصل الادلة التطبيقية إلى قانون، بل يستخدمها لبناء أسئلة فصل أكثر دقة.

إذا اراد الباحث اعادة اختبار هذه العلاقات في بيئة عربية أو يمنية، فالاضافة العلمية لا تكون في تكرار قائمة الممارسات فقط. يمكن ان يختبر مثلا هل أثر جودة المورد في زمن التسليم يمر

عبر اعادة العمل عند مورد حرج، أو هل مشاركة بيانات المبيعات تخفض تضخيم الطلبات، أو هل فرق المشاريع المؤقتة تستطيع الحفاظ على ممارسات الاعتمادية تحت ضغط انقطاع الإمداد. هذه الأسئلة تربط الحقل بالالية.

حالة افتراضية: مشروع محطة غذائية وسلسلة توريد متقلبة

نفترض شركة غذائية تنفذ مشروعا لتوسعة مصنع تعبئة. المشروع له موعد اطلاق قبل موسم طلب مرتفع، ويعتمد على مورد خارجي لآلة تعبئة وعلى مورد محلي لعبوات زجاجية. خلال الاسابيع الاخيرة تتاخر العبوات، وترتفع العيوب في بعض الدفعات، ويتجمع عمل تحت التنفيذ قبل آلة الفحص، بينما يكرر فريق المبيعات تعديل توقعاته للموسم. هذه حالة تعليمية وليست وصفا لشركة حقيقية.

التحليل الضعيف يسمي المشكلة ضعف سلسلة الإمداد ويقترح نموذجا من التكامل إلى الجودة إلى المرونة إلى الأداء. التحليل الأقوى يبدأ بالبيانات. يتبين ان مبيعات التجزئة الفعلية مستقرة نسبيا لكن طلبات الموزعين للمصنع متقلبة بشدة، وطلبات المصنع للمورد أكثر تقلبا. هذه علامة تدعو إلى فحص أثر السوط. وفي الوقت نفسه تظهر بيانات الجودة ان العيوب في العبوات ترفع اعادة الفحص وتستهلك وقت محطة فحص ذات طاقة محدودة.

تختبر الشركة هل محطة الفحص هي القيد الفعلي. إذا زادت ساعاتها وارتفع مخرج الخط النهائي، حصلت فرضية القيد على دعم. ثم تراجع التباين: إذا وصلت العبوات في دفعات كبيرة غير منتظمة، تتشكل فترات جوع ثم ازدحام. هنا يعمل التدفق السريع المنتظم والطوابير حول القيد بوصفهما حلقات مختلفة. لا يحتاج الباحث إلى ادعاء ان كل واحد سبب مستقل للاداء؛ يمكن رسم سلسلة من التباين إلى الطابور عند القيد إلى المخرج.

يبقى بعد المشروع. فريق التوسعة يضم مهندسين من الشركة ومورد الآلة ومقاولا محليا. مع اقتراب الموعد، يقترح طرف تجاوز اختبار قبول قصير. لأن فشل الآلة قد يلوث منتجا غذائيا بكميات كبيرة، يصبح منظور الاعتمادية العالية مرشحا: هل يفسح التنظيم المؤقت مجالا للخبرة والاشارات غير المريحة، ام يدفع ضغط الاغلاق نحو تبسيط المخاطر؟ هذه حلقة لا تفسرها الطوابير.

يستطيع الباحث بناء تصميم متعدد المصادر لمدة 12 اسبوعا: بيانات مبيعات وطلبات لحساب التضخيم، سجلات وصول وفحص لقياس التباين والانتظار، مخرجات الخط لاختبار القيد، وسجل اجتماعات المشروع لتتبع إشارات المخاطر والقرارات. ويمكن إجراء مقابلات قصيرة مع الاعضاء لفهم قواعد التصعيد. إذا ظهرت الآليات كما توقع النموذج، يصبح التكامل مبررا؛ واذا لم تظهر، يحذف المدخل الذي لم يؤد وظيفة.

وتفيد الحالة اداريا في ترتيب التدخلات. قد يكون رفع مخزون الامان حلا مؤقتا لكنه لا يعالج تشوه الطلب. وقد تكون زيادة مفتشين مكلفة إذا كان أصل العيب عند المورد. وقد يكون تسريع

المشروع خطرا إذا خفض جودة اختبار القبول. القرار الأفضل لا ياتي من نظرية واحدة تعطي وصفة شاملة، بل من تشخيص يحدد اي الية تعمل الآن واي تدخل يغيرها.

مقارنة ختامية: من السؤال التنفيذي إلى المرشح النظري

إذا كان السؤال عن	ابدأ من	لا تخلطه مع	الدليل الفاصل
ما الذي يحد مخرج النظام؟	نظرية القيود - 71	المسار الحرج أو كل مورد مزدحم	اثر تغيير القيد في المخرج الكلي
لماذا يزداد الانتظار؟	نظرية الطوابير - 71	مجرد نقص الموظفين	الوصول والخدمة والاستغلال والتباين
لماذا يبطئ التدفق مع الاضطراب؟	التدفق السريع المنتظم - 72	اثر السوط تلقائيا	تغير التباين وزمن التدفق داخل النظام
لماذا تتضخم الطلبات upstream؟	اثر السوط - 72	عدم يقين عام أو تذبذب توريد	مقارنة تباين الطلبات والمبيعات عبر مستويات
كيف يمنع النظام فشلا عالي العواقب؟	HRO - 73	قائمة اجراءات أو انخفاض عيوب عادي	مسار الاشارات واليقظة واحالة القرار للخبرة
كيف يغير الموعد والفريق المؤقت التنظيم؟	المنظمة المؤقتة - 73	كل فريق عمل	اثر الزمن والمهمة والفريق والانتقال
كيف تعمل الجودة أو Lean أو التكامل؟	حدد الممارسة ثم الالية	اعتبار الممارسة نظرية	مؤشر وسيط تشغيلي يربط الممارسة بالنتيجة

هذه المقارنة لا تمنع استخدام نظرية خارج الباب إذا كان السؤال الحقيقي يقع في مستوى اخر. إذا اصبح جوهر الدراسة عن مورد استراتيجي أو اعتماد على مورد خارجي أو عقد أو حافز، يرجع الباحث إلى المواطن الأصلية في الأبواب 11-14. وظيفة الجسر ليست احتكار كل مشكلات العمليات، بل منع الباحث من اختيار نظرية تشغيلية لمجرد ان بياناته جاءت من مصنع أو مشروع أو سلسلة إمداد.

خلاصة الفصل

يجمع هذا الفصل العمليات والجودة والمشروعات وسلاسل الإمداد حول قاعدة واحدة: المجال لا يحدد النظرية، والنتيجة لا تكشف الآلية وحدها. المخرج المقيد، الانتظار، التباين، تضخيم الطلبات، منع الفشل، والتنظيم المؤقت أسئلة مختلفة حتى عندما تظهر في التقرير الإداري نفسه. تبدأ الدقة بفصلها ثم تعاد وصلها إذا كشف تسلسل الوقائع ان واحدة تقود إلى أخرى.

الجودة في هذا التكامل ليست عنوانا لنظرية واحدة؛ قد تعمل عبر منع اعادة العمل، خفض التباين، حماية القيد، أو تحسين اكتشاف الإشارات. والمشروع لا يساوي مسارا حرجا فقط؛ قد يكون تنظيما مؤقتا يتنافس على موارد مشتركة ويعمل تحت ضغط نهاية معروفة. وسلسلة الإمداد ليست أثر سوط دائما؛ قد يكون الخلل في التوريد أو القيد أو التدفق أو التكامل. هذه الفروق هي التي تجعل الأطلس أداة اختيار لا قائمة اسماء.

المعيار النهائي للتكامل هو قابلية الفصل. يجب ان يعرف الباحث ما الذي تفسره كل نظرية، وما الدليل الذي يدعمها، وما النتيجة التي تجعلها غير ضرورية. وعندما تتعدد المداخل، يفضل ترتيبها في مسار زمني أو متعدد المستويات بدلا من وضعها متجاورة. بهذا ينتهي الباب 18 وهو لا يقدم وصفة تشغيلية موحدة، بل خريطة تحول المشكلة المركبة إلى مجموعة أسئلة يمكن اختبارها واحالتها إلى ملاكها النظريين.

المراجع

Bakker, R. M. (2010). Taking stock of temporary organizational forms: A systematic review and research agenda. International Journal of Management Reviews, 12(4), 466-486. https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2010.00281.x

Brandon-Jones, E., Squire, B., Autry, C. W., & Petersen, K. J. (2014). A contingent resource-based perspective of supply chain resilience and robustness. Journal of Supply Chain Management, 50(3), 55-73. https://doi.org/10.1111/jscm.12050

Flynn, B. B., Huo, B., & Zhao, X. (2010). The impact of supply chain integration on performance: A contingency and configuration approach. Journal of Operations Management, 28(1), 58-71. https://doi.org/10.1016/j.jom.2009.06.001

Flynn, B. B., Schroeder, R. G., & Sakakibara, S. (1995). The impact of quality management practices on performance and

competitive advantage. Decision Sciences, 26(5), 659-691. https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.1995.tb01445.x

Kouvelis, P., Chambers, C., & Wang, H. (2006). Supply chain management research and Production and Operations Management: Review, trends, and opportunities. Production and Operations Management, 15(3), 449-469. https://doi.org/10.1111/j.1937-5956.2006.tb00257.x

Lee, H. L., Padmanabhan, V., & Whang, S. (1997). Information distortion in a supply chain: The bullwhip effect. Management Science, 43(4), 546-558. https://doi.org/10.1287/mnsc.43.4.546

Little, J. D. C. (1961). A proof for the queuing formula: L = λW. Operations Research, 9(3), 383-387. https://doi.org/10.1287/opre.9.3.383

Lundin, R. A., & Söderholm, A. (1995). A theory of the temporary organization. Scandinavian Journal of Management, 11(4), 437-455. https://doi.org/10.1016/0956-5221(95)00036-U

Nair, A. (2006). Meta-analysis of the relationship between quality management practices and firm performance: Implications for quality management theory development. Journal of Operations Management, 24(6), 948-975. https://doi.org/10.1016/j.jom.2005.11.005

Roberts, K. H. (1990). Some characteristics of one type of high reliability organization. Organization Science, 1(2), 160-176. https://doi.org/10.1287/orsc.1.2.160

Schmenner, R. W., & Swink, M. L. (1998). On theory in operations management. Journal of Operations Management, 17(1), 97-113. https://doi.org/10.1016/S0272-6963(98)00028-X

Shah, R., & Ward, P. T. (2003). Lean manufacturing: Context, practice bundles, and performance. Journal of Operations

Management, 21(2), 129-149. https://doi.org/10.1016/S0272-6963(02)00108-0

Vogus, T. J., & Sutcliffe, K. M. (2007). The Safety Organizing Scale: Development and validation of a behavioral measure of safety culture in hospital nursing units. Medical Care, 45(1), 46-54. https://doi.org/10.1097/01.mlr.0000244635.61178.7a

Watson, K. J., Blackstone, J. H., & Gardiner, S. C. (2007). The evolution of a management philosophy: The theory of constraints. Journal of Operations Management, 25(2), 387-402. https://doi.org/10.1016/j.jom.2006.04.004

Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (1999). Organizing for high reliability: Processes of collective mindfulness. Research in Organizational Behavior, 21, 81-123.

۞ الباب 19 ۞

المالية والمحاسبة والرقابة والتدقيق

الفصول 75-78

مدخل الباب 19: المالية والمحاسبة والرقابة والتدقيق

يجمع الباب 19 الفصول 75-78 حول سؤال واحد: كيف تتغير القرارات المالية والمحاسبية والرقابية عندما ندخل المخاطرة والمعلومات والإشارة والوكالة والحوافز؟ هذه الوحدة هي سبب جمع الفصول في باب واحد؛ فهي لا تفترض أن النظريات متشابهة، بل أن بينها توترا أو تكاملا يسمح للقارئ بمقارنة إجابات مختلفة عن عائلة واحدة من المشكلات.

المحاور التي تضبط القراءة هنا هي: القرار تحت المخاطرة، الإشارة والتمويل، كفاءة الأسواق، المحاسبة والرقابة، التدقيق. ويتغير وزن كل محور بحسب الظاهرة ومستوى التحليل. لذلك لا يقرأ الباب كتاريخ أسماء، ولا كقائمة وصفات، بل كسلسلة من القرارات: ما الوحدة التي يجري تفسيرها؟ ما الآلية المركزية؟ ما النتيجة التي تستطيع النظرية تفسيرها فعلا؟ وما الشروط التي تجعل استخدامها خارج نطاقها الأصلي غير مبرر؟

يحتفظ كل فصل بوظيفة محددة داخل هذا المسار. الفصل 75: القيمة المرجعية وتجنب الخسارة، وحدود انعكاس المعلومات في الأسعار، واستغلال نوافذ التقييم السوقي.؛ الفصل 76: عدم تماثل المعلومات وترتيب التمويل، وموازنة منافع الدين وتكاليف التعثر والوكالة.؛ الفصل 77: تفسير اختيارات السياسات المحاسبية وملاءمة نظام المعلومات والرقابة للبيئة والتقنية والاستراتيجية.؛ الفصل 78: تركيب المخاطر الملازمة والرقابية ومخاطر الاكتشاف، وموازنة المعتقدات والحدود والتشخيص والتفاعل.. هذه الموضوعات متجاورة لكنها غير مترادفة؛ ومن ثم فإن انتقال الباحث من فصل إلى آخر ينبغي أن يستند إلى تغير في السؤال أو الآلية أو المستوى، لا إلى رغبة في زيادة عدد النظريات في الإطار النظري.

تساعد المراجع المؤسسة والامتدادات الرئيسة على فهم هذه الحدود، ومن نقاط الارتكاز في هذا الباب: Myers and ،)1973(Spence ،)1979(Kahneman and Tversky)1986(Watts and Zimmerman ،)1970(Fama ،)1984(Majluf. لا تكفي إحالة واحدة إلى هذه الأعمال للحكم على ملاءمة النظرية، لكنها تذكر القارئ بأن كل بناء داخل الباب له نسب علمي وسؤال أصلي لا ينبغي فصلهما عن الاستخدام المعاصر.

وعند اكتمال هذا المسار ينتقل القارئ إلى الباب 20 (الدولية والعامة وغير الربحية والاستدامة والسياقات القطاعية)، حيث يتغير مركز السؤال من المالية والمحاسبة والرقابة والتدقيق إلى الدولية والعامة وغير الربحية والاستدامة والسياقات القطاعية. تبقى الإحالات إلى الأبواب الأخرى مفتوحة عندما تتجاوز الظاهرة حدود الحقل، لكن القاعدة هي العودة إلى الموطن الأصلي للمعالجة الكاملة. بهذه الطريقة يحافظ الباب على تماسكه ويظل جزءا من شبكة أكبر، ويستطيع القارئ استخدامه منفردا أو ضمن مسار الأطلس الكامل.

الفصل 75

القرار تحت المخاطرة وكفاءة السوق وتوقيت التمويل

مدخل: ثلاث طبقات لقرار مالي واحد

قد يبدو القرار المالي في ظاهره رقما واحدا: هل يشتري المستثمر، هل يحتفظ بالسهم، هل تصدر الشركة اسهما جديدة، وهل تعكس السوق فعلا المعلومات المتاحة؟ لكن هذه الأسئلة تقع في مستويات تحليل مختلفة، ولا يجوز ان تجمع تحت عنوان عام مثل السلوك المالي ثم تعامل كأنها تملك الآلية نفسها. قد يغير الفرد اختياره لأن نتيجة محتملة تقع دون نقطة مرجعية يعدها خسارة. وقد يتحرك سعر السوق بسرعة لأن معلومات عامة دخلت قرارات عدد كبير من المتعاملين. وقد تؤجل شركة اصدار الأسهم أو تعجله لأن ادارتها ترى نافذة تقييم مواتية. التشابه في اللغة المالية لا يعني وحدة التفسير.

يقدم هذا الفصل ثلاثة ملفات أصلية كاملة. الملف الأول هو نظرية الاحتمالات التي تفسر كيف يقيم الأفراد النتائج المحفوفة بالمخاطرة نسبة إلى نقطة مرجعية، وكيف يختلف وزن الخسائر عن المكاسب وتتغير حساسية القرار مع حجم الابتعاد عن المرجع. الملف الثاني هو فرضية كفاءة السوق التي تنقل وحدة التحليل من الفرد إلى السوق، وتسأل عن درجة وسرعة انعكاس المعلومات في الاسعار وعن معنى التنبؤ بالعائد في ظل مشكلة الفرضية المشتركة. الملف الثالث هو نظرية توقيت السوق التي تركز على قرار المنشأة حين تختار توقيت اصدار حقوق الملكية أو اعادة شرائها استجابة لتقييمات السوق أو تكلفة رأس المال المدركة.

الكيانات النظرية المالكة في هذا الفصل: MT-0064 - نظرية الاحتمالات؛ MT-0143 - نظرية توقيت السوق؛ MT-0144 - فرضية كفاءة السوق.

العلاقة بين الملفات ليست علاقة ترادف. نظرية الاحتمالات لا تثبت ان السوق غير كفؤة، لأن انحياز فرد لا ينتقل آليا إلى سعر سوقي مستمر إذا كانت قوى المراجحة قادرة على امتصاص اثره. وفرضية كفاءة السوق لا تقول ان كل مستثمر عقلاني أو ان كل سعر صحيح على نحو مطلق، بل تقدم معيارا لاختبار كيفية انعكاس المعلومات في السعر ضمن نموذج عائد متوقع. اما توقيت السوق فلا يثبت بمجرد ملاحظة ان الشركات تصدر اسهما بعد ارتفاع اسعارها؛ فقد تفسر الظاهرة باحتياجات استثمارية أو معلومات غير متماثلة أو تعديل نحو هيكل تمويل مستهدف. لذلك يركز الفصل على الاختبارات الفاصلة لا على التشابه اللفظي.

يمتلك الفصل 75 تفسير القرار تحت المخاطرة وكفاءة السوق وتوقيت التمويل. وعندما يتحول السؤال إلى الإشارة التي يرسلها قرار التمويل، أو ترتيب مصادر التمويل، أو المفاضلة بين منافع الدين وتكاليفه، ينتقل موطن التفسير إلى الفصل 76. وظيفة هذا الحد منع تحويل كل قرار تمويلي

إلى خليط من النظريات، ومنع استخدام نسبة المديونية وحدها دليلا على توقيت السوق أو على ترتيب مصادر التمويل.

1. موقع الفصل في المالية والإدارة

يقع الفصل عند تقاطع التمويل السلوكي، واقتصاد المعلومات، وتمويل الشركات. لكنه لا يعرض تاريخ المالية السلوكية كله، ولا يعيد نماذج تسعير الاصول، ولا يقدم مقررا في ادارة المحافظ. السؤال الحاكم هو: ما الآلية التي تجعل القرار أو السعر أو توقيت التمويل يبدو مختلفا عما نتوقعه تحت معيار بديل؟ في نظرية الاحتمالات يكون البديل عادة نموذج منفعة يتعامل مع الثروة النهائية والاحتمالات على نحو معياري. في كفاءة السوق يكون البديل سوقا تتاخر اسعارها بصورة قابلة للاستغلال عن المعلومات المتاحة. وفي توقيت السوق يكون البديل قرار تمويل تحدده احتياجات المنشأة أو بنية رأس المال من دون دور مستقل لنافذة التقييم السوقي.

وتساعد هذه البنية الباحث في تجنب خطا شائع في دراسات ادارة الاعمال: اختيار النظرية على أساس اسم المتغير. وجود متغير يسمى المخاطرة لا يجعل نظرية الاحتمالات ملائمة؛ فقد تكون المخاطرة موضوعا ائتمانيا أو تشغيليا يفسر بقدرة المنشأة أو حوكمتها. ووجود اسعار اسهم لا يجعل فرضية الكفاءة هي النظرية الحاكمة؛ فقد يكون السؤال عن رد فعل مجلس الإدارة لا عن تكامل المعلومات في السعر. ووجود اصدار اسهم لا يجعل توقيت السوق التفسير الافضل؛ فقد يكون الاصدار نتيجة عجز تمويلي أو فرصة استثمارية أو إشارة. يبدأ الاختيار من الآلية والفاعل والزمن، لا من المفردة.

نظرية الاحتمالات

Prospect Theory

2. لماذا ظهرت النظرية؟

ظهرت نظرية الاحتمالات لمعالجة فجوة بين الوصف المعياري للقرار تحت المخاطرة وبين انماط سلوكية تكررت في التجارب. كانت نظرية المنفعة المتوقعة توفر معيارا قويا لاختيار البديل الذي يزيد منفعة النتائج الموزونة باحتمالاتها، لكن تجارب متعددة بينت ان اختيارات الناس تتغير مع طريقة صياغة البدائل ومع موضع النتيجة نسبة إلى مرجع، وانهم لا يعاملون الاحتمالات الصغيرة والكبيرة بصورة خطية. لم تكن المشكلة ان الأفراد يخطئون مرة، بل ان بعض الانحرافات تظهر في اتجاهات منتظمة يمكن نمذجتها.

قدم كانيمان وتفيرسكي سنة 1979 نظرية الاحتمالات بوصفها وصفا للقرار تحت المخاطرة. الفكرة المؤسسة لم تكن استبدال العقلانية بكلمة نفسية عامة، بل بناء نموذج يميز مرحلة تحرير أو تهيئة المشكلة من مرحلة تقييم الاحتمالات. في مرحلة التهيئة قد يرمز الفرد النتائج كمكاسب

وخسائر نسبة إلى نقطة مرجعية، ويجمع بعض النتائج أو يلغي عناصر مشتركة. ثم تأتي مرحلة التقييم التي تستخدم قيمة ذات شكل مختلف في مجال المكاسب والخسائر، ووزنا قراريا لا يساوي الاحتمال الموضوعي بالضرورة. هذه البنية جعلت النظرية قابلة لتوليد توقعات ادق من القول بان المستثمر خائف أو متفائل.

3. المؤسسان والمصدر الأصلي والتطور

المصدر المؤسس هو مقال دانيال كانيمان واموس تفيرسكي سنة 1979 في إيكونومتريكا. جاء المقال بعد سلسلة ابحاث عن الحكم والاختيار تحت عدم اليقين، وقدم صياغة صريحة لقيمة تعتمد على التغيرات لا على مستويات الثروة النهائية. ثم طور تفيرسكي وكانيمان سنة 1992 النظرية إلى الصيغة التراكمية، بحيث امكن التعامل مع عدد اكبر من النتائج ومع عدم اليقين، مع فصل اوضح بين اوزان المكاسب واوزان الخسائر. هذا التطور مهم لأن كثيرا من التطبيقات الحديثة في الاقتصاد والتمويل تستند إلى النظرية التراكمية لا إلى الصيغة الأولى بحذافيرها.

أصل النظرية علم النفس المعرفي والاقتصاد السلوكي ونظرية القرار. وهي في هذا الأطلس نظرية بالمعنى التفسيري الوصفي، لا قاعدة معيارية تقول للمدير كيف ينبغي ان يختار. حين توضح النظرية ان مديرا يرفض مشروعا لأن الخسارة المحتملة تقع دون مرجع نفسي مهم، فهي تصف آلية محتملة. اما الحكم على جودة القرار فيحتاج معيارا مستقلا مثل القيمة الحالية أو أهداف المخاطر المؤسسية أو مصالح اصحاب المصلحة.

4. الافتراضات والمفاهيم الرئيسية

الافتراض الأول هو الاعتماد على المرجع. الأفراد لا يقيمون كل نتيجة بوصفها مستوى مطلقا من الثروة، بل كثيرا ما يرمزونها كتغير نسبة إلى نقطة مرجعية. قد تكون النقطة سعر شراء، ميزانية مستهدفة، ربح العام السابق، توقعا اعلنته الإدارة، أو وضعا قائما. تغيير المرجع قد يغير ما يعد مكسبا وما يعد خسارة حتى إذا لم تتغير الثروة النهائية. لهذا لا يصح للباحث ان يفترض المرجع من دون دليل؛ يجب تحديد ما الذي كان الفاعل يقارن به فعلا وقت القرار.

الافتراض الثاني هو النفور من الخسارة. الخسائر قرب المرجع تحمل عادة اثرا نفسيا اقوى من مكاسب مساوية لها في المقدار. لا يعني ذلك ان كل شخص يرفض المخاطرة دائما. بالعكس، شكل دالة القيمة يقترح تجنب المخاطرة نسبيا في مجال المكاسب والبحث عنها نسبيا في مجال الخسائر تحت شروط محددة. المدير الذي يواجه احتمال فشل في تحقيق هدف معلن قد يقبل مخاطرة كان سيرفضها لو عرضت النتيجة نفسها بوصفها فرصة لزيادة مكسب فوق خط أساس منخفض.

الافتراض الثالث هو تناقص الحساسية. الفرق بين 0 و100 قد يشعر به الفرد بصورة اقوى من الفرق بين 1000 و1100 رغم تساوي الفرق الحسابي. تنخفض الحساسية الحدية كلما ابتعدت النتيجة عن المرجع. وتظهر هذه الفكرة في تقعر القيمة للمكاسب وتحدبها للخسائر في

الصياغة التقليدية. اهميتها البحثية ان أثر التغير لا يعتمد على مقداره وحده، بل على موضعه بالنسبة إلى المرجع ومنطقة القيمة التي يقع فيها.

الافتراض الرابع هو وزن الاحتمالات على نحو غير خطي. الاحتمال الموضوعي لا يتحول بالضرورة إلى وزن قرار مساو له. قد تبالغ القرارات في أثر احتمالات صغيرة في بعض السياقات، بينما تنخفض حساسية الفاعل للفروق بين احتمالات متوسطة أو مرتفعة. الصيغة التراكمية سنة 1992 عالجت اوزان القرار بصورة أكثر اتساقا مع ترتيب النتائج. لذلك لا يجوز اختزال النظرية في النفور من الخسارة؛ وزن الاحتمالات عنصر مستقل قد ينتج سلوكا مختلفا حتى مع ثبات شكل دالة القيمة.

5. الآلية التفسيرية: من الحدث إلى القرار

تبدأ الآلية بتحديد نقطة المرجع وقت القرار. لنفترض ان مستثمرا اشترى سهما بسعر 100، وان السعر الحالي 82. إذا بقي سعر الشراء مرجعا، فالبيع يحقق خسارة مؤكدة مقدارها 18، بينما الاحتفاظ يبقي احتمال العودة إلى المرجع مفتوحا. في مجال الخسارة قد يزيد استعداد المستثمر لقبول مخاطرة الاحتفاظ. لكن هذه النتيجة ليست آلية آلية؛ قد يتغير المرجع مع الزمن، وقد يحتاج المستثمر إلى سيولة، وقد تكون لديه معلومات جديدة تغير تقييم العائد المتوقع.

الخطوة الثانية هي ترميز النتائج. لا يكفي للباحث ان يعرف القيم النهائية؛ يجب ان يعرف كيف صيغت لدى الفاعل. خياران متكافئان حسابيا قد ينتجان تفضيلات مختلفة إذا قدم احدهما بوصفه مكسبا والاخر بوصفه تجنب خسارة. هنا يظهر أثر الإطار. لكنه لا يعني ان كل اختلاف في الصياغة دليل على نظرية الاحتمالات، لأن اللغة قد تغير فهم الاحتمالات نفسها أو تكشف معلومات جديدة. يلزم تصميم يحافظ على القيمة الموضوعية ويغير المرجع أو الصياغة فقط.

الخطوة الثالثة هي تطبيق شكل القيمة واوزان القرار. يزن الفرد قيمة كل نتيجة بعد ترميزها، لكن وزن الاحتمال ليس نسخة خطية من الاحتمال الموضوعي. ولذلك قد تجتمع آليتان: خسارة صغيرة محتملة قد تكتسب وزنا كبيرا لأنها خسارة ولان احتمالها الصغير يبالغ في وزنه. هذه البنية تفسر لماذا يمكن ان يجتمع شراء التامين مع المشاركة في اليانصيب في نماذج معينة، لكنها لا تعني ان كل سلوك من النوعين يثبت النظرية دون مقارنة بتفسيرات الدخل والسيولة والتفضيلات المستقرة.

الخطوة الرابعة هي الاختيار، ثم احتمال تحديث المرجع بعد النتيجة. هذه النقطة حاسمة في التطبيقات الإدارية الممتدة زمنيا. إذا تحول هدف الموازنة من 10 ملايين إلى 8 ملايين بعد صدمة، فقد يصبح القرار اللاحق في مجال مكاسب أو خسائر مختلف عن القرار السابق. البحث المقطعي الذي يسال المدير مرة واحدة قد يخفي هذه الحركة. لذلك تزداد قوة الاختبار عندما يرصد المرجع قبل القرار، والنتيجة، ثم تغير المرجع في جولة لاحقة.

6. مستوى التحليل وشروط الحدود

المستوى الأصلي هو الفرد الذي يواجه بدائل مخاطرة. ويمكن نقل المنطق إلى قرارات ادارية إذا حدد صاحب القرار أو الائتلاف الذي يرمز المكاسب والخسائر. لكن لا يجوز نسب دالة قيمة نفسية إلى شركة بوصفها كيانا مجردا من دون تحديد من يتخذ القرار وكيف تتجمع تفضيلات اعضائه. مجلس ادارة قد يضم اعضاء بمراجع مختلفة؛ المتوسط الاحصائي لا يحولهم تلقائيا إلى فاعل واحد.

تتغير صلاحية التطبيق مع الخبرة والحوافز والمؤسسات. المستثمر المحترف قد يستخدم قواعد تقلل أثر بعض الانحيازات، لكنه لا يصبح محصنا بالضرورة. كما يمكن لاليات الحوكمة واللجان ونظم المخاطر ان تغير الطريقة التي يصل بها المرجع الفردي إلى القرار التنظيمي. وفي سياقات تكون فيها النتائج متكررة جدا، قد يدمج الفاعل سلسلة من المكاسب والخسائر بدلا من تقييم كل معاملة منفردة، فتتغير الوحدة النفسية للقرار.

ومن شروط الحدود المهمة طبيعة الاحتمال. نظرية الاحتمالات نشات اساسا مع المخاطرة حيث تكون الاحتمالات معلومة أو ممثلة، ثم اتسعت الصيغة التراكمية إلى حالات اوسع من عدم اليقين. إذا كانت المشكلة الرئيسة ان المدير لا يعرف اصلا مجموعة النتائج الممكنة، فقد تحتاج الدراسة إلى نظرية تتعامل مع الغموض أو التعلم أو الاكتشاف، لا إلى افتراض اوزان للاحتمالات قبل اثبات وجودها.

7. ماذا تفسر جيدا ومتى تستخدم؟

تفسر النظرية جيدا التغيرات في الاختيار المرتبطة بالمرجع وصياغة المكاسب والخسائر ووزن الاحتمالات. تستخدم عندما يستطيع الباحث تحديد البدائل والنتائج المحتملة ونقطة مرجعية معقولة، ويفضل ان يقيسها قبل القرار. من التطبيقات المناسبة: قرارات المستثمر الفردي في البيع والاحتفاظ، قرارات المدير حول مشروع يهدد هدفا معلنا، الاستجابة لخسارة سابقة، تقييم ضمان أو تامين، أو قبول مخاطرة اضافية لتجنب تحقق خسارة مؤكدة.

في التمويل السلوكي استدعي المنطق لتفسير أثر التصرف، اي الميل إلى تحقيق المكاسب والاحتفاظ بالخسائر. وثق اودين سنة 1998 في بيانات حسابات تداول ان مستثمرين افرادا حققوا المكاسب بمعدل اكبر من الخسائر، مع بقاء النمط بعد فحص بعض التفسيرات البديلة. هذه النتيجة تتسق مع تفسير مرجعي، لكنها لا تجعل نظرية الاحتمالات التفسير الوحيد؛ توقع الانعكاس في الاسعار أو الضرائب أو اعادة موازنة المحفظة قد تنتج بعض السلوك، لذلك صممت الدراسة اختبارات لاستبعاد بدائل مباشرة.

وتستخدم النظرية أيضا في قرارات الائتمان والاستثمار والإدارة الاستراتيجية حين يكون للهدف أو الوضع القائم دور واضح. مراجعة حديثة في مخاطر الائتمان المصرفي بينت استمرار

الاهتمام بالنفور من الخسارة وادراك المخاطر في قرارات الائتمان. وفي 2024 درست ابحاث تخصيص الأصول كيف يغير العائد المرجعي والنفور من الخسارة التعرض للاصول الخطرة. وفي 2026 قدمت مراجعة منهجية وببليومترية واسعة لتطبيقات نظرية الاحتمالات في التمويل، واشارت إلى اتساع الاستخدام عبر الأسهم والصناديق والسندات والعملات المشفرة مع بقاء خلافات قياسية وتطبيقية.

8. متى لا تستخدم؟

لا تستخدم نظرية الاحتمالات لمجرد وجود مخاطرة. إذا كان السؤال عن قدرة المؤسسة على امتصاص الخسائر أو عن المخاطر التشغيلية المادية، فقد يكون تفسير الموارد أو الاعتمادية أو الحوكمة انسب. ولا تستخدم إذا لم يستطع الباحث تحديد نقطة مرجعية أو نتائج بديلة؛ كلمة خسارة في استبانة لا تكفي. كما لا يصح تفسير كل تجنب للمخاطرة بالنفور من الخسارة، لأن المنفعة المتوقعة أو القيود المالية أو متطلبات التنظيم قد تفسر القرار من دون مرجع نفسي.

ولا تستخدم بوصفها اثباتا لعدم كفاءة السوق. وجود مستثمرين ذوي مراجع وانحيازات لا يحدد وحده السعر النهائي. لكي ينتقل السلوك الفردي إلى اسعار يجب ان تكون له كتلة أو اتجاه متزامن، وان تكون المراجحة محدودة أو مكلفة، وان لا تعكس الاسعار المعلومات بسرعة كافية. هذا الانتقال موضوع مختلف سيعالجه ملف كفاءة السوق، ويجب ان يثبت ببيانات سوقية لا بمجرد استبانة للمستثمرين.

9. المنافسون والمكملون والاختبار الفاصل

اقرب منافس معياري هو المنفعة المتوقعة عندما يفسر الاختيار بتفضيلات مستقرة تجاه الثروة النهائية واحتمالاتها. الاختبار الفاصل يغير المرجع أو صياغة النتيجة مع تثبيت التوزيع الموضوعي، ثم يرصد هل يتحرك الاختيار كما تتوقع نظرية الاحتمالات. إذا لم يتغير السلوك مع المرجع، وامكن تفسيره بدرجة ثابتة من النفور من المخاطرة، تقل الحاجة إلى النظرية السلوكية.

وقد تنافسها تفسيرات التعلم والمعتقدات. مستثمر يحتفظ بسهم خاسر قد يتوقع ارتداد السعر بناء على نموذج ذهني للانعكاس، لا لأنه يبحث عن المخاطرة في مجال الخسائر. يمكن الفصل بجمع توقعه للعائد المستقبلي مستقلا عن شعوره بالخسارة. إذا كان يعتقد صراحة ان السهم سيحقق عائدا اعلى من البدائل، فقد يكون الخطا في المعتقد لا في قيمة الخسارة. ويمكن ان يعمل السببان معا، لكن على الباحث عندئذ تحديد وظيفة كل منهما في النموذج.

وتكمل النظرية مداخل مثل المحاسبة الذهنية عندما يكون السؤال عن كيفية فصل الأفراد للحسابات والنتائج، أو نظرية بؤرة التنظيم إذا كان التركيز على أهداف المكاسب وتجنب الخسائر في سياق تحفيزي اوسع. لكن لا يضاف مكمل لمجرد ان مفرداته نفسية. الاقتصاد النظري يقتضي

ان يبين الباحث ما الخطوة التي لا تستطيع نظرية الاحتمالات وحدها تفسيرها، وما التوقع الجديد الذي ينتجه المدخل المضاف.

10. القياس والتشغيل في بحوث الإدارة

اكبر أخطاء القياس هو استخدام مقياس عام للنزعة إلى المخاطرة ثم تسمية الدرجة نظرية الاحتمالات. النظرية ليست سمة شخصية واحدة. التشغيل الدقيق يحتاج على الأقل إلى تحديد المرجع، وترميز النتائج، وشكل الاستجابة للمكاسب والخسائر، ويفضل فصل ذلك عن وزن الاحتمالات. في تصميم تجريبي يمكن بناء اختيارات ثنائية تتغير فيها الصياغة والاحتمالات. وفي تصميم ميداني يمكن استغلال تغيرات في أهداف الأداء أو اسعار الشراء أو حدود الميزانية شريطة توثيقها قبل القرار.

إذا استخدم الباحث استبانة، ينبغي ان يتجنب البنود التي تسال عن النتيجة والسبب في العبارة نفسها، مثل ارفض الخسارة لانني اخشى فقد المال. الأفضل قياس المرجع والاولوية وتقدير الاحتمال وسلوك الاختيار في أدوات منفصلة. كما يجب الانتباه إلى ان معامل النفور من الخسارة ليس ثابتا عالميا يمكن نقله من دراسة مختبرية إلى مديرين في سوق ناشئة. المراجعات الحديثة تظهر تفاوتا في التقديرات بحسب المهمة والعينة وطريقة الاستدلال.

في الدراسات الطولية يمكن تتبع تحديث المرجع. مثلا، إذا كان هدف الربح 100 ثم خفضته الشركة إلى 80 بعد صدمة، تجمع البيانات قبل الخفض وبعده. إذا تغير اختيار مشروع مخاطره ثابتة بعد تغير المرجع، تقوى الحجة المرجعية. ويجب فحص ما إذا تغيرت التوقعات والموارد في الوقت نفسه، لأن تغير المرجع وحده لا يثبت إذا تغيرت كل الظروف المحيطة.

11. تطبيقات ادارية معاصرة

في المنصات الرقمية يمكن لواجهة التطبيق ان تبرز الخسائر والمكاسب بصور مختلفة، فتغير مرجعية المستثمر أو المستهلك. لكن دراسة تصميم الواجهة تحتاج إلى تمييز أثر الصياغة من أثر المعلومات الجديدة. عرض تغير السعر باللون أو النسبة قد يغير الانتباه قبل ان يغير قيمة الخسارة. لذلك يصلح تصميم تجريبي يفصل الشكل البصري عن محتوى المعلومة.

في الذكاء الاصطناعي يمكن لنظام دعم القرار ان يعيد صياغة البدائل أو يقدم احتمالات وتوقعات. إذا تبنى المدير توصية النظام، لا يعني ذلك اختفاء نظرية الاحتمالات؛ ربما يتحول المرجع من خبرته الشخصية إلى معيار يقترحه النموذج. البحث الحديث يمكن ان يختبر ما إذا كانت النماذج التنبؤية تقلل أثر الصياغة أو تنقل المرجع إلى هدف خوارزمي جديد. وينبغي فصل ثقة المستخدم بالتقنية عن الية المرجع، لأن قبول النظام يملك ادبيات أخرى.

وفي الاستدامة قد تتغير قرارات الاستثمار إذا قدمت تكلفة عدم الامتثال بوصفها خسارة مؤكدة من وضع حالي، أو قدمت مكاسب التحول بوصفها فرصة مستقبلية. لكن الاستنتاج لا يبنى على

لغة الرسالة وحدها؛ يقاس ما إذا تغيرت نقطة المرجع وما إذا تحرك الاختيار مع ثبات التدفقات المتوقعة. هذه التطبيقات تظهر قابلية النقل، لكنها لا تسمح بتوسيع النظرية إلى كل قرار تحت شعار السلوك.

12. مثال لنموذج بحثي واستخدام خاطئ

يمكن بناء دراسة بعنوان: أثر الانحراف عن هدف الربحية في قبول مخاطرة الاستثمار لدى مديري وحدات الاعمال، مع دور وسيط لترميز النتيجة بوصفها خسارة. وحدة التحليل المدير، والمتغير المفسر مقدار الانحراف عن هدف موثق مسبقا، والوسيط تقييم الحالة نسبة إلى المرجع، والنتيجة اختيار مشروع من بديلين متقاربين في القيمة المتوقعة مختلفين في التباين. يمكن تعديل العلاقة بخبرة المدير أو وجود لجنة مخاطر. قوة التصميم في ان المرجع سابق للقرار وليس مستنتجا منه.

الاستخدام الخاطئ هو دراسة تقول: أثر المخاطر المالية في القرار الاستثماري في ضوء نظرية الاحتمالات، ثم تقيس المخاطر بخمس فقرات عن تقلب السوق وتقيس القرار برغبة الاستثمار. لا يوجد مرجع، ولا مكاسب وخسائر، ولا اوزان احتمالات، ولا مقارنة يمكنها رفض النظرية. اصلاح النموذج يبدأ من قرار محدد ومرجع محدد، وقد ينتهي إلى ان نظرية أخرى انسب إذا لم توجد هذه العناصر.

13. التطور التاريخي وخريطة القراءة

تبدأ القراءة بمقال 1979 لفهم الانقلاب من الثروة النهائية إلى المكاسب والخسائر، ثم بدراسة 1992 لفهم النظرية التراكمية ووزن الاحتمالات. بعد ذلك تفيد مراجعة باربيريس سنة 2013 في رؤية تطبيقات الاقتصاد والتمويل ومشكلة نقل النظرية من المختبر إلى الأسواق. وتفيد دراسة اودين سنة 1998 بوصفها مثالا على تحويل الفكرة إلى اختبار سلوك تداول حقيقي، مع ضرورة قراءة بدائل التفسير لا النتيجة فقط.

للتطور المعاصر، تضيف دراسة فورتين وهلوسكوفا سنة 2024 تطبيقا حديثا على تخصيص الأصول ودور العائد المرجعي، بينما تقدم مراجعة ياداف سنة 2026 خريطة عبر فئات اصول متعددة وتوضح ان الادلة الحديثة ليست متجانسة. قيمة هذه السلسلة انها تمنع الباحث من التعامل مع معامل واحد للنفور من الخسارة كحقيقة ثابتة، وتعيده إلى السؤال الأصلي: ما المرجع، وكيف صيغت النتائج، وما الذي كان يمكن ان يناقض التفسير؟

صندوق تطبيقي: نظرية الاحتمالات

14. اختبار التعرف. امامك مديران يواجهان المشروع نفسه. الأول يعد ربحا مقداره 2 مليون زيادة فوق هدفه، والثاني يعد الربح نفسه نقصا مقداره 1 مليون عن هدف معلن. إذا اختلف قبولهما

لمشروع بديل اعلى مخاطرة، فهل يكفي ذلك لاثبات نظرية الاحتمالات؟ لا. تحتاج إلى توثيق الهدف بوصفه مرجعا سابقا، وثبات المعلومات والموارد قدر الامكان، وقياس كيفية ترميز النتيجة. اكتب الدليل الذي سيجعلك تستبعد النظرية، لا الدليل الذي يؤيدها فقط.

15. اختر ولا تخمن. مستثمر يحتفظ بسهم خاسر. امامك تفسيران: مرجعية سعر الشراء، وتوقع عقلاني بارتداد السعر. صمم قياسا منفصلا لتوقع العائد المستقبلي، ثم اسال عن السعر الذي يعده المستثمر نقطة تعادل. إذا تحرك قرار البيع مع المرجع بعد ضبط التوقع، تحصل النظرية على دعم ادق. إذا فسر التوقع معظم القرار، فلا تستخدم أثر التصرف بوصفه برهانا جاهزا.

16. اختبار لأن. اكمل الجملة: زاد قبول المخاطرة لأن النتيجة ادركت كخسارة نسبة إلى مرجع محدد، ولان البديل المخاطر يترك احتمالا لتجنب تحققها. ثم اكتب نسخة منافسة: زاد قبول المخاطرة لأن العائد المتوقع للبديل ارتفع. إذا لم تستطع جمع بيانات تميز الجملتين، خفض قوة الادعاء السببي.

17. إشارات التحذير. احذر عندما تسمى كل مخاطرة نظرية احتمالات، أو يستدل على المرجع من القرار نفسه، أو يقاس النفور من الخسارة بسؤال عام عن الخوف، أو تستخدم نتائج مختبرية لتحديد معامل ثابت لعينة ادارية مختلفة. واحذر عندما يتحول نجاح النموذج الاحصائي إلى اثبات للنظرية رغم غياب عناصرها البنائية.

18. روبريك مصغر. امنح تصميمك 0 إلى 2 في خمسة عناصر: مرجع سابق، نتائج بديلة واضحة، احتمالات أو عدم يقين ممثل، قياس مستقل للمعتقدات، وتفسير منافس. الدرجة 10 لا تثبت النظرية، لكنها تكشف ما إذا كان التصميم يسمح باختبارها. اعد التصميم إذا كان المرجع أو التفسير المنافس صفرا، لأن هذين العنصرين يحددان الفرق بين تفسير مرجعي ووصف عام للمخاطرة.

19. مواجهة منافس. إذا وجدت ان المديرين تحت الهدف يقبلون مخاطرة اكبر، اختبر ما إذا كانت حوافز المكافاة أو خطر فقد المنصب تغيرت أيضا. قد تكون الخسارة النفسية والاثر المادي متلازمين. صمم مقارنة يتغير فيها الهدف الرمزي مع ثبات الحافز المادي، أو اجمع بيانات تسمح بفصلهما. لا تعلن انتصار النظرية إذا كان المتغير البديل اقرب إلى القرار.

20. طبق على بحثك. اختر قرارا واحدا في الاستثمار أو الائتمان أو الموازنة. حدد المرجع قبل القرار، والفاعل، والنتائج الممكنة، وكيف ستقيس تقدير الاحتمالات، وما السلوك الذي سترصده. ثم اكتب جملة واحدة عن حدود التعميم: هل تفسر اختيار فرد، ام قرار لجنة، ام نمطا سوقيا؟ إذا انتقلت إلى السوق، ستحتاج إلى الملف التالي لاختبار ما إذا كانت السلوكيات الفردية تنعكس في السعر.

فرضية كفاءة السوق

Efficient Market Hypothesis

21. المشكلة المؤسسة: ماذا يعني ان يعكس السعر المعلومات؟

تنتقل وحدة التحليل هنا من الفرد إلى السوق. السؤال ليس ما إذا كان كل متعامل يتخذ قرارا عقلانيا، بل ما إذا كانت الاسعار في مجموعها تعكس المعلومات المتاحة بسرعة ودرجة تجعل تحقيق ارباح غير عادية بصورة منهجية امرا صعبا بعد احتساب المخاطر والتكاليف. هذه النقلة تفسر لماذا لا تعد كفاءة السوق نقيضا بسيطا لنظرية الاحتمالات. يمكن ان يخطئ افراد كثيرون، ومع ذلك تظل الاسعار قريبة من قيم تستوعب المعلومات إذا استطاع متعاملون اخرون تصحيح الانحراف. ويمكن ان يكون المستثمرون عقلانيين نسبيا مع بقاء السوق غير كاملة الكفاءة إذا كانت المعلومات مكلفة أو المراجحة محدودة.

صاغ فاما سنة 1970 مراجعة مؤسسة لنموذج الأسواق الكفؤة، وعرف السوق الكفؤة في صيغتها العامة بوصفها سوقا تعكس اسعارها المعلومات المتاحة. لم يكن الادعاء ان السعر يساوي قيمة جوهرية معلومة على نحو يقيني، بل ان اختبار الكفاءة يجب ان يحدد مجموعة المعلومات والنموذج الذي يحول هذه المعلومات إلى عائد متوقع. ومنذ البداية كانت الكفاءة فرضية تجريبية مرتبطة بنموذج تسعير، لا وصفا اخلاقيا للسوق ولا شهادة بان كل حركة سعر مبررة.

22. التصنيف العلمي والاصل النظري

يصنف هذا الأطلس كفاءة السوق بوصفها منظورا نظريا، لأنها تنظم مجموعة واسعة من الفرضيات والاختبارات حول المعلومات والاسعار والعوائد، ولا تختزل في علاقة سببية منفردة. جذورها في اقتصاد المعلومات ونظرية التوقعات العقلانية والتمويل ونماذج التسعير. ويصعب فهمها إذا عزلت عن تكاليف المعلومات والتداول وعن تعريف العائد الطبيعي الذي تقارن به العوائد الفعلية.

في الصياغة المبكرة قسمت الاختبارات إلى صيغة ضعيفة ترتبط بالمعلومات المتضمنة في تاريخ الاسعار، وصيغة شبه قوية تتعلق بالمعلومات العامة، وصيغة قوية تتعلق بكل المعلومات بما فيها الخاصة. في مراجعة 1991 غير فاما تنظيم الادلة إلى اختبارات قابلية التنبؤ بالعوائد، ودراسات الاحداث، واختبارات المعلومات الخاصة. هذا التحديث مهم لأن الباحث الذي يستعمل التقسيم الثلاثي بوصفه قائمة ثابتة قد يغفل تطور تصميمات الاختبار ومشكلة الفرضية المشتركة.

23. الافتراضات التي تحتاج إلى ضبط

الافتراض المركزي ليس ان المعلومات مجانية. بالعكس، نبهت الادبيات إلى ان جمع المعلومات وتحليلها مكلف، وان سوقا تعكس كل معلومة على نحو كامل ومجاني قد تزيل الحافز

على البحث الذي يجعل الاسعار غنية بالمعلومات. نموذج غروسمان وستغلتز سنة 1980 جعل هذا التوتر واضحا: إذا كانت الاسعار كاشفة تماما للمعلومات المكلفة، فلن يدفع احد مقابل الحصول عليها، وبذلك يضعف مصدر كفاءتها. النتيجة ليست سقوط مفهوم الكفاءة، بل الانتقال إلى فكرة أكثر واقعية عن كفاءة نسبية في وجود تكاليف معلومات وتداول.

افتراض اخر هو وجود منافسة بين المتعاملين ومحاولات للاستفادة من المعلومات. هذه المنافسة هي الآلية التي تجعل المعلومة تدخل السعر. لا يلزم ان يعرف كل فرد كل شيء؛ يكفي ان تكون هناك حوافز وامكانات تداول تجعل المعلومات ذات القيمة تنعكس تدريجيا. لكن قوة هذه الآلية تعتمد على السيولة وقيود البيع على المكشوف ومخاطر المراجحة وسرعة النشر وجودة البنية السوقية.

كما تحتاج الاختبارات إلى نموذج للعائد المتوقع. إذا وجد الباحث عائدا غير عادي، فهل يعني ذلك ان السعر لم يعكس المعلومات، ام ان نموذج المخاطر المستخدم لحساب العائد الطبيعي ناقص؟ هذه هي مشكلة الفرضية المشتركة. فاما سنة 1991 شدد على ان كفاءة السوق لا تختبر منفصلة عن نموذج للتوازن أو تسعير الأصول. لذلك لا تكفي دلالة احصائية لعائد شاذ لاعلان عدم الكفاءة؛ يجب مناقشة حساسية النتيجة للنموذج المرجعي.

24. الآلية التفسيرية: من المعلومة إلى السعر

تبدا الآلية بظهور معلومة جديدة ذات صلة بالتدفقات النقدية أو المخاطر أو معدل الخصم أو شروط التداول. يفسرها متعاملون مختلفون، وبعضهم يتصرف بسرعة اكبر أو يملك أدوات تحليل افضل. تدخل اوامرهم إلى السوق، فيتغير الطلب والعرض ويتحرك السعر. إذا كانت السوق سائلة والمعلومة واضحة والمراجحة ممكنة، قد يحدث معظم التعديل في زمن قصير. واذا كانت المعلومة معقدة أو المستثمرون غير متفقين أو القيود قوية، يمكن ان يكون التعديل تدريجيا.

لا يعني التعديل السريع ان السعر لا يتحرك بعد ذلك. قد تصل معلومات جديدة أو يعاد تفسير معلومة قديمة أو تتغير علاوة المخاطرة. لذلك لا يستخدم استمرار تقلب السعر بعد اعلان نتيجة شركة برهانا على ان السوق تجاهلت المعلومة. الاختبار السليم يحدد النافذة الزمنية، والحدث، والعائد المتوقع، وما إذا كانت حركة لاحقة تمثل معلومات جديدة ام انجرافا يمكن ربطه بالحدث الأصلي.

دراسة الحدث هي احدى الادوات الطبيعية لهذا السؤال. يحدد الباحث تاريخ الاعلان، ويقدر العائد الطبيعي في نافذة سابقة، ثم يحسب العائد غير العادي حول الحدث. إذا تركز التعديل بسرعة حول الاعلان ولم يظهر نمط قابل للاستغلال بعده، فهذا يتسق مع كفاءة شبه قوية بالنسبة إلى تلك المعلومة والسوق. لكن دراسة حدث واحدة لا تمنح السوق صفة دائمة؛ الكفاءة خاصية تحتاج إلى سياق ومعلومة وفترة.

25. ما الذي لا تعنيه الكفاءة؟

لا تعني الكفاءة ان الاسعار لا تخطئ. القيمة الجوهرية نفسها غير مرصودة وتتغير مع التوقعات ومعدل الخصم، ولذلك يمكن ان يكون السعر لاحقا زمنيا بعيدا عن قيمة اتضحت لاحقا من دون ان يكون المستثمرون قادرين على معرفتها وقت القرار. كما لا تعني ان كل متعامل يحقق عائدا متوسطا أو ان لا احد يربح من المعلومات. المستثمر الذي يجمع معلومة مكلفة قد يحصل على عائد يعوض تكلفة البحث والمخاطرة.

ولا تعني ان التحليل المالي بلا فائدة. المفارقة ان جهود المحللين والمتداولين هي جزء من الآلية التي تجعل المعلومات تدخل الاسعار. لو توقف الجميع عن التحليل لأن السوق كفؤة، فقد تتراجع الكفاءة. لهذا يختلف القول ان فرص الارباح غير العادية السهلة تتلاشى عن القول ان البحث عن المعلومات غير ضروري.

ولا تعني ان الاسعار تتبع مسارا عشوائيا بمعنى غياب البنية الاقتصادية. قابلية التنبؤ يمكن ان تنشا من تغير العوائد المطلوبة مع الزمن أو من مخاطر مختلفة. التحدي هو الفصل بين تعويض عقلاني للمخاطر وبين استجابة بطيئة أو مبالغ فيها للمعلومات. هذا الفصل هو قلب كثير من الجدل بين المالية التقليدية والسلوكية.

26. الادلة المؤيدة: التعديل للمعلومات ودراسات الاحداث

قدم خط دراسات الاحداث دعما مهما لفكرة ان الاسعار تستجيب للمعلومات العامة بسرعة. من الدراسات المبكرة عمل فاما وفيشر وجنسن ورول حول تجزئة الاسهم، ثم توسع المجال إلى الارباح وعمليات الاندماج والاصدارات والتوزيعات وغيرها. وفي مراجعة 1991 رأى فاما ان دراسات الاحداث من اقوى مجالات الادلة لأنها تقترب من فصل سؤال المعلومات عن بعض مشكلات العائد طويل الاجل.

لكن قوة الدليل تتغير مع نوع الحدث. الاعلان البسيط ذي التاريخ الواضح اسهل من حدث يتسرب تدريجيا أو يتوقعه السوق مسبقا. إذا كانت المعلومة متوقعة جزئيا، فان عدم وجود حركة كبيرة في يوم الاعلان لا يعني ان السوق غير مهتمة؛ قد يكون السعر عدل قبل التاريخ الرسمي. لذلك يحتاج الباحث إلى قياس المفاجاة، لا مجرد الاعلان.

كما ان سرعة التعديل قد تختلف بين الشركات الكبيرة والصغيرة وبين الأسواق المتقدمة والناشئة، ومع اختلاف التغطية التحليلية والسيولة والافصاح. وعليه لا يصح نقل حكم من بورصة عميقة إلى سوق أقل سيولة من دون اختبار جديد. الكفاءة ليست متغيرا ثنائيا مطلقا بقدر ما هي سؤال عن نوع المعلومات وتكاليف الوصول وسرعة الانعكاس.

27. التحديات: قابلية التنبؤ والتقلب والانماط الشاذة

منذ الثمانينيات توسعت الادلة التي تتحدى قراءة قوية وبسيطة للكفاءة. وجد باحثون قابلية للتنبؤ في العوائد باستخدام متغيرات مالية واقتصادية، وظهرت انماط مثل الحجم والقيمة والزخم والانجراف بعد اعلان الارباح. لا تتساوى هذه النتائج في قوتها ولا في تفسيرها. بعضها يمكن ان يمثل تعويضا عن مخاطر غير مقاسة، وبعضها قد يتراجع بعد اكتشافه أو يختفي مع تغير تكاليف التداول، وبعضها قد يشير إلى معالجة غير كاملة للمعلومات.

قدم شيلر سنة 1981 حجة التقلب الزائد بمقارنة تقلب اسعار الأسهم بما تسمح به تغيرات لاحقة في التوزيعات ضمن نموذج القيمة الحالية. اثارت النتائج نقاشا واسعا حول ما إذا كانت الاسعار تتحرك أكثر مما تبرره الاساسيات. لكن الاستدلال يعتمد على نموذج التقييم ومعدل الخصم، لذلك نشات ادبيات تحاول تفسير التقلب بتغير العوائد المطلوبة أو بالمشاعر والتوقعات. هنا تظهر مجددا مشكلة ان رفض نموذج بسيط لا يساوي مباشرة رفض كل اشكال الكفاءة.

في 2003 قدم مالكيل مراجعة ناقدة للادلة ضد فرضية الكفاءة وانتهى إلى ان الأسواق أكثر كفاءة واقل قابلية للتنبؤ مما توحي به بعض الانتقادات. وفي العدد نفسه عرض شيلر انتقال المجال من هيمنة كفاءة السوق إلى المالية السلوكية، مشيرا إلى التقلب الزائد والفقاعات وحدود المال الذكي. قيمة قراءة المقالين معا انها تظهر ان الخلاف ليس بين عالمين احدهما يؤمن بالبيانات والاخر يرفضها؛ كثيرا ما يتفق الطرفان على النمط ويختلفان في تفسيره واستدامته وقابلية استغلاله بعد التكاليف.

28. مفارقة المعلومات وحدود المراجحة

قدم غروسمان وستغلتز سنة 1980 حجة مؤثرة: لا يمكن ان تكون الأسواق كاملة الكفاءة معلوماتيا إذا كانت المعلومات مكلفة، لأن المتعامل الذي يدفع تكلفة البحث يحتاج إلى تعويض. يؤدي ذلك إلى مستوى توازني من عدم الكفاءة يسمح ببقاء الحافز على جمع المعلومات. هذه الرؤية تحمي البحث من ثنائية زائفة بين كفاءة كاملة وفوضى كاملة.

ومن جهة أخرى بينت المالية السلوكية ان المراجحة ليست مجانية ولا خالية من المخاطر. قد يعرف المستثمر المحترف ان اصلا مبالغ في تقييمه، لكنه يواجه خطر استمرار المبالغة فترة اطول أو قيود تمويل أو صعوبة في البيع على المكشوف. لذلك يمكن لبعض الانحرافات ان تستمر. لكن استمرارها يحتاج دليلا على قيود فعلية، لا مجرد افتراض ان المستثمرين منحازون.

وهنا يمكن وصل الملف بنظرية الاحتمالات من دون دمجهما. إذا اظهرت بيانات الأفراد سلوكا مرجعيا متشابها، ثم اظهرت بيانات السوق ان الأصول المرتبطة بهذا السلوك تحقق نمطا سعريا مستمرا بعد ضبط المخاطر والتكاليف، يصبح لدينا جسر من المستوى الفردي إلى السوق. اما إذا اختفى الأثر في الاسعار، فالنظرية الفردية تبقى صحيحة في مجالها ولا تتحول إلى نظرية تسعير.

29. مستوى التحليل وشروط الحدود

المستوى الاساسي هو السوق والاصل والمتعاملون بوصفهم نظاما لتجميع المعلومات. يمكن ان تكون وحدة الرصد سهما أو سندا أو محفظة أو سوقا، لكن الاستنتاج يجب ان يطابقها. اختبار كفاءة سهم واحد في نافذة قصيرة لا يسمح بالحكم على كفاءة بورصة كاملة، كما ان نمط سوقي عام لا يثبت سلوك كل مستثمر.

تؤثر بنية السوق في شروط الحدود: السيولة، عمق دفتر الاوامر، سرعة الافصاح، قواعد التداول، تكاليف المعاملات، تركز الملكية، وجود مستثمرين مؤسسيين، وحدود البيع على المكشوف. في الأسواق الرقمية تضاف سرعة وصول البيانات والخوارزميات وادوات التداول عالي التردد. هذه العوامل لا تلغي الفرضية، لكنها تغير السرعة والتكاليف التي تدخل بها المعلومة في السعر.

وفي العملات المشفرة والاصول الرقمية قد تكون بنية المعلومات مختلفة، مع تداول مستمر 24 ساعة وتباين كبير في التنظيم والسيولة بين المنصات. لا يصح اعلان السوق كفؤة أو غير كفؤة من اختبار بسيط للارتباط الذاتي. يلزم فحص جودة البيانات وتجزؤ الأسواق وتكاليف التنفيذ والاثر الفعلي لاستراتيجية التنبؤ بعد الرسوم والانزلاق السعري.

30. متى تستخدم الفرضية؟

تستخدم عندما يكون السؤال عن انعكاس المعلومات في الاسعار أو قابلية التنبؤ بالعوائد أو سرعة الاستجابة لاعلان. تصلح لدراسات الاحداث، واختبارات استراتيجيات التداول، وفحص أثر افصاح محاسبي أو تنظيمي على السعر، ومقارنة كفاءة اسواق أو فترات. ويجب ان يعلن الباحث مجموعة المعلومات: تاريخ الاسعار، معلومات عامة، بيانات خاصة أو بدائل أكثر تحديدا.

وتستخدم أيضا كخط أساس لتقييم دعاوى المالية السلوكية. إذا قيل ان انحيازا يؤدي إلى تسعير خاطئ، فالكفاءة توفر سؤالا مضادا: هل يستطيع المستثمر المحايد تحقيق ربح معدل للمخاطر والتكاليف من التصحيح؟ إذا لا، فقد يكون الانحراف سلوكيا على مستوى الفرد لكنه غير كاف لتكوين فرصة سوقية.

31. متى لا تستخدم؟

لا تستخدم لتفسير سبب اختيار مدير بعينه الاستثمار في مشروع، لأن وحدة التحليل فردية لا سوقية. ولا تستخدم لتفسير هيكل رأس المال بمجرد ان اسعار الأسهم مرتفعة؛ إذا كان السؤال لماذا استغلت الشركة هذا الارتفاع في اصدار الاسهم، ينتقل التفسير إلى توقيت السوق. كما لا تستخدم بوصفها مرادفا للعشوائية الاحصائية؛ اختبار جذر وحدة أو ارتباط ذاتي لا يمثل وحده اختبارا شاملا لكفاءة المعلومات.

ولا ينبغي تحويلها إلى عقيدة يصعب تفنيدها. مشكلة الفرضية المشتركة تفرض تواضعا في الاستنتاج، لكنها لا تعني ان كل نتيجة يمكن ان تنقذ بأي نموذج. التصميم الجيد يختبر عدة نماذج للعائد، ويبلغ عن حساسية النتيجة، ويقارنها بتكاليف التداول، ويحدد ما الذي يبقى غير مفسر.

32. المنافسون والمكملون والاختبار الفاصل

اقرب منافس واسع هو المالية السلوكية مع حدود المراجحة، لكنها ليست نظرية واحدة. يمكن ان ينافس تفسير المخاطر تفسير عدم الكفاءة في كل نمط عائد. الاختبار الفاصل يبني استراتيجية محددة مسبقا تعتمد على معلومة متاحة فعلا، ويحسب عوائدها بعد ضبط المخاطر والتكاليف وفي عينة خارج فترة الاكتشاف. إذا اختفى النمط، يصبح تفسير الاستخراج من البيانات أو التعويض عن المخاطرة اقوى. إذا بقي قابلا للاستغلال على نحو مستقر، يزداد التحدي للكفاءة.

كما يمكن ان يكمل المنظور التكيفي للاسواق فرضية الكفاءة عندما يركز الباحث على تغير الكفاءة مع المنافسة والتعلم والبيئة. لكن لا يضاف لمجرد انه حديث. المطلوب بيان ما إذا كانت الدراسة تتوقع تغير درجة التنبؤ عبر الانظمة أو الازمات، وليس مجرد تقدير متوسط واحد.

ويجب الفصل بين كفاءة السوق ونظرية توقيت السوق. الأولى تسال هل الاسعار تعكس المعلومات، والثانية تسال هل تتصرف الشركات في توقيت تمويلها استجابة لتقييم السوق. قد تمارس الشركة توقيتا حتى إذا كانت الإدارة مخطئة في اعتقادها بوجود تسعير غير صحيح؛ وقد تستجيب لمعدل تكلفة رأس مال متغير عقلانيا من دون انكار الكفاءة. هذا الفصل سيكون أساس الملف الثالث.

33. القياس والتصميم البحثي

في دراسة حدث، يحدد الباحث نافذة تقدير ونافذة حدث ونموذج عائد متوقع. ثم يحسب العائد غير العادي التراكمي. يجب تبرير طول النافذة؛ النافذة الطويلة تلتقط احداثا اخرى، والقصيرة قد تفوت تسرب المعلومات. كما يحتاج الباحث إلى معالجة الاعلانات المتزامنة وعينات الشركات ذات الخصائص المشتركة.

في اختبار استراتيجية تداول، يلزم تجنب التحيز للبقاء والنظر إلى المستقبل والتنقيب عن البيانات. لا يجوز استخدام معلومات لم تكن متاحة وقت تنفيذ القرار. كما يجب ادخال رسوم التداول وفارق العرض والطلب والقيود على البيع على المكشوف. استراتيجية تبدو مربحة قبل التكاليف قد لا تمثل تحديا اقتصاديا للكفاءة.

في الأسواق الناشئة، قد تكون بيانات الاغلاق غير كافية إذا كان التداول متقطعا. يمكن ان تولد قلة التداول ارتباطا ذاتيا زائفا أو تضعف تقدير بيتا. لذلك يصف الباحث بنية السوق ويستخدم اختبارات تناسبها. ويحتاج عند مقارنة فترات ما قبل تنظيم وما بعده إلى فصل أثر السيولة وحجم السوق والتغطية التحليلية من أثر قاعدة الافصاح نفسها.

34. تطبيقات حديثة: الخوارزميات والذكاء الاصطناعي والمعلومات البديلة

تزيد الخوارزميات سرعة معالجة البيانات لكنها لا تضمن كفاءة كاملة. إذا استخدم معظم المتعاملين نماذج متشابهة، قد تتجمع الاوامر وتزيد حساسية السوق لبعض الإشارات. ويمكن للذكاء الاصطناعي استخراج معلومات من نصوص وتقارير وصور وبيانات بديلة، فتتحول حدود مجموعة المعلومات المتاحة. السؤال البحثي يصبح: كم يستغرق انتقال المعلومة من المصدر إلى السعر، ومن يملك القدرة على استخراجها، وهل يستمر عائد غير عادي بعد انتشار الاداة؟

كما ان وسائل التواصل الاجتماعي تغير سرعة انتشار الروايات والمعلومات غير الرسمية. التحدي هو فصل المعلومة عن الضوضاء والمشاعر. ارتفاع السعر بعد موجة تفاعل لا يثبت عدم الكفاءة إذا كشف التفاعل معلومة عن الطلب أو العلامة. بالمقابل، استمرار حركة سعرية تنعكس لاحقا من دون اساسيات قد يدعم تفسير الضوضاء. التصميم يحتاج إلى تسلسل زمني دقيق وقياس للمعلومات الأساسية والمشاعر معا.

وتظل مراجعات حديثة لكفاءة السوق متباينة في الجودة والاستنتاج. الأفضل للباحث الا يبحث عن مراجعة تعلن الحكم النهائي، بل يعود إلى فاما 1970 و1991، وغروسمان وستغلتز 1980، وشيلر ومالكيل 2003، ثم يستخدم الادبيات الحديثة لفحص كيف تغيرت الأسواق والادوات. المعرفة التراكمية هنا اقوى من شعار ان الذكاء الاصطناعي اثبت أو نفى الكفاءة.

35. مثال لنموذج بحثي واستخدام خاطئ

يمكن بناء دراسة عن سرعة انعكاس افصاح جوهري في اسعار اسهم شركات مدرجة في سوق ناشئة. المتغير الحدثي هو توقيت الافصاح، والنتيجة مسار العائد غير العادي وحجم التداول خلال نوافذ محددة. يمكن مقارنة شركات مرتفعة ومنخفضة التغطية التحليلية، مع ضبط السيولة والحجم. الفرضية النظرية لا تقول ان السعر يجب ان يتحرك في اتجاه معين، بل ان المعلومة غير المتوقعة يجب ان تنعكس بسرعة إذا كانت السوق كفؤة بالنسبة إلى هذه المجموعة من المعلومات.

الاستخدام الخاطئ هو جمع استبانة من مستثمرين عن اعتقادهم ان السوق كفؤة ثم اعلان اختبار فرضية الكفاءة. الاعتقاد ادراك فردي، بينما الفرضية تتعلق بسلوك الاسعار والمعلومات. يمكن دراسة تصور الكفاءة بوصفه متغيرا نفسيا، لكن لا يجوز مساواته بكفاءة السوق الفعلية. كذلك لا تكفي مقارنة متوسط عائد سهم بالسوق من دون نموذج للمخاطر والفترة والمعلومة.

36. خريطة القراءة والمراجعات

تبدأ السلسلة بفاما 1970 لفهم التعريف والتقسيمات، ثم فاما 1991 لفهم اعادة تنظيم الادلة ومشكلة الفرضية المشتركة. تقرا ورقة غروسمان وستغلتز 1980 لفهم لماذا تكون المعلومات المكلفة حدا منطقيا للكفاءة الكاملة. ثم تقرا دراسة شيلر 1981 ونقاش 2003 لفهم حجة التقلب والمالية السلوكية، مقابل مراجعة مالكيل 2003 التي تدافع عن قراءة أكثر قوة للكفاءة.

بعد ذلك يمكن العودة إلى فاما 1998 لمناقشة العوائد طويلة الاجل والمالية السلوكية، وإلى الادبيات التكيفية وحدود المراجحة عند الحاجة. لا تختار المراجعة الحديثة لأنها احدث فقط؛ افحص هل تميز بين قابلية التنبؤ والربحية بعد التكاليف، وهل تعالج الفرضية المشتركة، وهل تغطي سوقا قابلة للمقارنة بسؤالك.

صندوق تطبيقي: فرضية كفاءة السوق

37. اختبار التعرف. نشرت شركة نتيجة ارباح مفاجئة، وتحرك السعر 8% في دقائق ثم استقر. هل هذا يثبت الكفاءة؟ يتسق مع انعكاس سريع للمعلومة، لكنه لا يكفي وحده. تحتاج إلى تقدير المفاجاة والعائد الطبيعي، وفحص التسرب قبل الاعلان والانجراف بعده، ومقارنة النمط بعينة احداث. اكتب ما الذي سيعد تاخرا اقتصاديا قابلا للاستغلال.

38. اختر ولا تخمن. وجدت استراتيجية تعتمد على عوائد الشهر السابق وتحقق عائدا موجبا. قبل اعلان عدم الكفاءة، اختبر المخاطر والتكاليف وفترة خارج العينة. إذا بقي العائد بعد ذلك، اسال هل المعلومة كانت متاحة وقابلة للتداول فعلا. لا تستخدم القيمة الاحتمالية وحدها معيارا للفرصة الاقتصادية.

39. اختبار لأن. اكمل: الاسعار لم تعكس المعلومة بسرعة لأن عائدا غير عادي قابلا للاستغلال استمر بعد وقت كان يمكن للمتعاملين فيه الوصول إلى المعلومة وتنفيذ الصفقات. ثم اكتب البديل: العائد الظاهر تعويض عن مخاطرة لم يلتقطها النموذج. حدد اختبارا يميز الاثنين.

40. إشارات التحذير. احذر من مساواة السير العشوائي بالكفاءة، ومن اعلان عدم الكفاءة بسبب فقاعة مرئية بعد وقوعها، ومن تجاهل تكاليف التداول، ومن استخدام بيانات مستقبلية في الاستراتيجية، ومن الحكم على السوق كلها من أصل واحد. واحذر من اعتبار كل انحياز فردي دليلا سوقيا.

41. روبريك مصغر. امنح دراستك 0 إلى 2 في: وضوح مجموعة المعلومات، نموذج العائد المتوقع، توقيت توفر المعلومة، احتساب التكاليف، واختبار خارج العينة أو حساسية. إذا كان اي من النموذج أو التوقيت صفرا، لا تقدم استنتاجا قويا عن الكفاءة.

42. مواجهة منافس. إذا وجدت انجرافا بعد اعلان الارباح، قارن تفسير بطء الاستجابة بتفسير مخاطر متغيرة أو اعلان معلومات مكملة لاحقة. افحص هل الاستراتيجية قابلة للتنفيذ وهل يستمر الأثر عبر نماذج عوائد مختلفة. التقرير الجيد يعرض ما لم يستطع حسمه.

43. طبق على بحثك. اختر معلومة محددة لا كلمة عامة مثل اخبار. حدد لحظة ظهورها، ومن يستطيع رؤيتها، والسوق، والاصل، والنافذة، ونموذج العائد، والتكاليف. ثم اكتب الحكم الذي يمكن ان تنتجه الدراسة: كفاءة بالنسبة إلى معلومة وسياق وفترة، لا شهادة دائمة للسوق.

نظرية توقيت السوق

Market Timing Theory

44. لماذا ظهرت النظرية؟

ينتقل الملف الثالث من سلوك المستثمر ومن كفاءة السعر إلى سلوك المنشأة نفسها. الملاحظة المؤسسة بسيطة في ظاهرها: الشركات تميل إلى اصدار اسهم عندما تكون تقييماتها السوقية مرتفعة نسبيا، وتميل في بعض الحالات إلى اعادة شراء الأسهم عندما تكون التقييمات منخفضة. السؤال النظري ليس وجود الارتباط، بل تفسيره: هل تدرك الإدارة ان تكلفة حقوق الملكية مؤقتا منخفضة أو ان السهم مبالغ في تقييمه، فتستغل نافذة التمويل؟ وهل تترك هذه القرارات اثرا مستمرا في هيكل رأس المال؟

قبل صياغة بيكر وورغلر سنة 2002، كانت ادبيات الاصدار قد وثقت نوافذ ساخنة للاكتتابات والاصدارات اللاحقة، كما اظهرت دراسات مسحية ان المديرين يهتمون بسعر السهم الحديث عند قرار الاصدار. بيكر وورغلر ربطا هذه الظواهر بتاريخ هيكل رأس المال، واقترحا ان الهيكل الراهن يمكن ان يكون نتيجة تراكمية لمحاولات سابقة لتوقيت سوق حقوق الملكية. بهذا المعنى لا يكون الدين إلى حقوق الملكية دائما نتيجة هدف امثل تتجه الشركة نحوه، بل قد يحمل أثر الظروف التي صادفتها في لحظات التمويل.

45. المصدر المؤسس والتصنيف والاصل العلمي

المصدر المركزي هو بيكر وورغلر سنة 2002 في مجلة جورنال-اوف-فاينانس المحكمة. استخدم الباحثان متوسطا تاريخيا مرجحا لنسبة القيمة السوقية إلى الدفترية مرتبطا بالتمويل الخارجي، ووجدا علاقة قوية بين هذا التاريخ وبين الرافعة اللاحقة، وفسرا النتيجة بان هيكل رأس المال يمثل اثرا تراكميا لتوقيت السوق. يسبق هذا المقال عملهما سنة 2000 الذي اظهر ان حصة حقوق الملكية في الاصدارات الجديدة تتنبأ بعوائد سوقية لاحقة، وهو ما قدم دليلا متسقا مع اصدار الشركات قدرا اكبر من الأسهم عندما تكون ظروف السوق مواتية.

يصنف الأطلس توقيت السوق بوصفه نظرية، لكن نطاقها في هذا الفصل محدد بتوقيت التمويل لا بكل محاولة ادارية لاختيار وقت مناسب. اصلها في تمويل الشركات واقتصاد الاسواق، مع صلة وثيقة بالمالية السلوكية إذا افترض التفسير ان اسعار حقوق الملكية تنحرف مؤقتا عن القيمة. ويمكن بناء نسخة عقلانية جزئيا إذا كان التوقيت استجابة لتغير تكلفة رأس المال أو الطلب على الاوراق المالية من دون ادعاء ان الإدارة تعرف القيمة الجوهرية افضل من السوق.

46. ما المقصود بتوقيت السوق؟

التعريف التشغيلي الضيق هو اختيار توقيت وحجم ونوع اصدار أو اعادة شراء اوراق مالية استجابة لظروف تقييم أو تكلفة تمويل متغيرة، بحيث تحاول المنشأة الحصول على رأس مال بشروط تراها افضل من بدائل زمنية أو تمويلية أخرى. في توقيت حقوق الملكية، قد تصدر الشركة اسهما عندما تكون القيمة السوقية مرتفعة نسبة إلى مقاييس داخلية أو تاريخية، وتعيد الشراء عندما ترى الأسهم منخفضة التقييم.

لكن ارتفاع سعر السهم ليس في ذاته توقيتا. قد يرتفع السعر لأن فرص النمو الحقيقية تحسنت، فتحتاج الشركة إلى تمويل استثمارات اكبر. عندئذ يرتبط الاصدار بالسعر وبالاستثمار معا من دون سلوك انتهازي. ولذلك يحتاج الباحث إلى فصل ظروف التقييم من حاجات التمويل وفرص النمو. وهذا هو سبب الجدل حول استخدام نسبة السوق إلى الدفتر؛ فهي قد تقيس سوء التقييم، لكنها قد تقيس أيضا فرص النمو.

كما يجب التفريق بين توقيت سوق حقوق الملكية وتوقيت سوق الدين. شركات قد تختار استحقاقات أو أنواع ديون استجابة لأسعار الفائدة وفروق العائد. لكن الكيان المعالج في هذا الفصل مستمد أساسا من أدب توقيت سوق حقوق الملكية وعلاقته بهيكل رأس المال. يمكن ذكر توقيت الدين كتطبيق قريب، لكن لا يجوز توسيع الملف حتى يصبح نظرية لكل اختيار زمني في الخزانة.

47. الآلية التفسيرية

تبدأ الآلية بادراك الإدارة لحالة تمويلية مواتية. قد يكون هذا الادراك مبنيا على تقييم داخلي للتدفقات، أو مقارنة تاريخية، أو ارتفاع شهية المستثمرين، أو انخفاض تكلفة اصدار حقوق الملكية. ثم تقارن الإدارة بين اصدار الآن وانتظار فترة أخرى أو استخدام تمويل بديل. إذا رأت ان حقوق الملكية رخيصة بالنسبة للشركة، بمعنى ان المستثمرين يدفعون سعرا مرتفعا للوحدة المصدرة، يزيد حافز الاصدار.

الخطوة الثانية هي تنفيذ القرار. اصدار حقوق ملكية يرفع قاعدة حقوق الملكية ويخفض الرافعة المحاسبية أو السوقية، بينما اعادة الشراء تفعل العكس إذا مولت بالنقد أو الدين. هذه الآثار الميكانيكية لا تثبت التوقيت؛ الاثبات يحتاج إلى ان يكون القرار حساسا لظروف التقييم السابقة على الاصدار بعد ضبط الاحتياجات الاستثمارية والربحية والسيولة.

الخطوة الثالثة هي الاستمرار أو الارتداد. هنا تقع احدى اهم القضايا التجريبية. إذا كانت الشركة لا تستهدف نسبة مديونية محددة أو كانت تكاليف التعديل مرتفعة، يمكن لاثر اصدار في سوق ساخنة ان يبقى سنوات، فيظهر هيكل رأس المال كنتيجة تاريخية. إذا عادت الشركة بسرعة إلى هدف تمويلي، يكون أثر التوقيت مؤقتا. لذلك الاستمرار ليس تفصيلا احصائيا؛ انه جزء من التمييز بين توقيت السوق وبين نماذج التعديل نحو الهدف التي سيعرض منطقها في الفصل 76.

48. السوق الساخنة والباردة ونوافذ الفرصة

تستخدم ادبيات الاكتتابات مفهوم السوق الساخنة لوصف فترات يرتفع فيها حجم الاصدارات ويكون الطلب على الأسهم قويا نسبيا. دراسة ألتي سنة 2006 استغلت هذا التصنيف لعزل محاولات التوقيت حول الاكتتاب العام، ووجدت ان شركات الأسواق الساخنة اصدرت حقوق ملكية أكثر وخفضت رافعتها بصورة اكبر عند الاكتتاب، لكن أثر التوقيت على الرافعة اختفى بعد نحو سنتين. هذه النتيجة تحدت قراءة الاستمرار الطويل في بيكر وورغلر.

قيمة هذا الاختلاف انه يعلم الباحث ان تعريف التوقيت يغير النتيجة. المتوسط التاريخي لنسبة السوق إلى الدفتر يلتقط تاريخا طويلا قد يتداخل مع فرص النمو، بينما مؤشر السوق الساخنة يلتقط ظرفا سوقيا مشتركا حول حدث محدد. لا يوجد مقياس يفوز بمجرد شهرته. يجب ان يطابق المؤشر الآلية التي يدعي الباحث اختبارها، وان يوضح ماذا يقيس وما الذي يمكن ان يختلط به.

وفي الاصدارات اللاحقة يمكن ان تظهر نوافذ ترتبط بارتفاع السعر أو التفاؤل القطاعي أو السيولة السوقية. لكن تفسير النافذة يحتاج إلى معيار سابق. إذا اختار الباحث الفترات الساخنة بعد رؤية كثافة الاصدارات والنتائج، يقع في خطر الاستدلال الدائري. الأفضل تعريف الشرط السوقي بمؤشر مستقل أو قواعد معلنة ثم اختبار سلوك الشركات داخله.

49. العلاقة بكفاءة السوق

تبدو نظرية توقيت السوق للوهلة الأولى نقيضا لفرضية الكفاءة: إذا كانت الاسعار تعكس المعلومات، كيف تستطيع الإدارة توقيت السوق؟ الإجابة تعتمد على معنى التوقيت. النسخة السلوكية القوية تفترض ان الأسهم قد تكون مبالغا أو منخفضة التقييم وان المديرين يستغلون ذلك. هذه النسخة تحتاج إلى دليل على سوء التقييم أو على الأقل إلى نتائج يصعب تفسيرها بتغير المخاطر وفرص النمو.

لكن توجد نسخة لا تتطلب ان يعرف المدير القيمة الجوهرية افضل من المستثمرين. قد تتغير علاوة المخاطرة أو شهية المستثمرين أو تكلفة الاصدار، فتتغير تكلفة رأس المال بصورة عقلانية. الشركة التي تختار اصدار اسهم عندما تكون تكلفة حقوق الملكية منخفضة تمارس توقيتا اقتصاديا حتى إذا كانت الاسعار كفؤة شرطيا. ولذلك لا ينبغي للباحث ان يجعل عدم الكفاءة افتراضا مخفيا داخل كل دراسة توقيت.

كما يمكن ان يكون اعتقاد المدير بسوء التقييم خاطئا. المسح الذي يظهر ان المدير-المالي يهتم بكون السهم مرتفعا أو منخفضا لا يثبت انه قادر فعلا على التنبؤ بالعوائد. هنا يفصل الباحث بين التوقيت المدرك والتوقيت الناجح. الأول سلوك اداري، والثاني يتطلب دليلا على ان الاصدار حدث قبل تصحيح سعري أو ان التكلفة الفعلية كانت أقل من بديل مناسب.

50. مستوى التحليل وشروط الحدود

المستوى الاساسي هو المنشأة في تفاعلها مع سوق رأس المال. وقد تكون البيانات على مستوى حدث اصدار، سنة شركة، أو تاريخ طويل لهيكل التمويل. يجب تحديد من يمثل الإدارة في قرار التوقيت: المدير-المالي، مجلس الإدارة، لجنة التمويل، أو فريق الطرح. لكن النظرية لا تحتاج بالضرورة إلى قياس نفسي لكل فرد إذا كان القرار التنظيمي موثقا في توقيت وحجم الاصدار.

تتغير الآلية مع قدرة الشركة على الوصول إلى السوق. المنشأة غير المدرجة لا تستطيع ممارسة توقيت حقوق ملكية عامة بالطريقة نفسها. والشركات الصغيرة قد تواجه تكاليف اصدار مرتفعة تجعل النافذة غير قابلة للاستغلال. كما تؤثر قيود التنظيم والافصاح وحماية المستثمرين وسيولة السوق. لذلك لا يعامل سلوك شركة امريكية كبيرة معيارا تلقائيا لشركات سوق ناشئة أو شركات عائلية مغلقة.

كما يتغير التوقيت عبر دورة حياة المنشأة. الاكتتاب العام حدث تأسيسي يختلف عن اصدار لاحق لشركة ناضجة، واعادة الشراء تختلف عن جمع رأس مال لتمويل نمو سريع. قد يكون السوق ساخنا لكن الشركة لا تحتاج إلى تمويل. النظريات الجيدة لا تتنبأ بالاصدار من التقييم وحده، بل تتطلب وجود حاجة أو منفعة من التصرف في النافذة.

51. ماذا تفسر جيدا ومتى تستخدم؟

تفسر النظرية توقيت الاصدارات واعادة الشراء وعلاقة التاريخ السوقي بالرافعة عندما تكون ظروف التقييم أو تكلفة حقوق الملكية جزءا مركزيا من القرار. تستخدم في دراسات الاكتتاب-العام والاصدار-اللاحق، والاختيار بين اصدار حقوق الملكية والتاجيل، وعلاقة التقييم التاريخي ببنية التمويل، واستجابة الشركات لموجات تفاؤل أو انخفاض تكلفة رأس المال.

وتفيد أيضا في تفسير لماذا تبدو بعض الشركات منخفضة الرافعة بعد فترات ارتفاع قوية في اسعارها، بشرط ان يثبت ان هذه الشركات استغلت الارتفاع في اصدار اسهم وان الأثر لم يصحح لاحقا. مجرد انخفاض الرافعة بعد ارتفاع السعر قد يكون ميكانيكيا بسبب تغير القيمة السوقية للمقام، لذلك يحتاج الباحث إلى تدفقات تمويل فعلية لا نسب فقط.

52. متى لا تستخدم؟

لا تستخدم إذا كان السؤال عن ترتيب داخلي ثابت لمصادر التمويل عند وجود عجز؛ هذا موطن ترتيب مصادر التمويل في الفصل 76. ولا تستخدم إذا كان السؤال عن هدف مديونية ناتج من منافع الدين وتكاليف التعثر؛ ذلك موطن نظرية المفاضلة. ولا تستخدم إذا كان القرار يصدر اساسا لنقل معلومة خاصة إلى السوق؛ عندئذ تكون نظرية الإشارة مرشحا في الفصل التالي.

ولا تستخدم إذا لم يوجد عنصر زمني. دراسة مقطعية تربط السوق-إلى-الدفتر بنسبة الدين في سنة واحدة لا تختبر توقيت السوق بجدية، لأنها لا تظهر متى اتخذ قرار التمويل ولا كيف كانت

ظروف التقييم قبله. كما لا يكفي سؤال المدير هل تحاول توقيت السوق؛ النية المعلنة تحتاج إلى سلوك أو قرار يمكن رصده.

53. القياس: التاريخ السوقي ومشكلة البدائل

مقياس بيكر وورغلر التاريخي يزن نسب السوق إلى الدفتر السابقة بحجم التمويل الخارجي، ويهدف إلى التقاط ما إذا كانت الشركة جمعت اموالا في فترات تقييم مرتفع. قوته انه يربط تاريخ التقييم بتاريخ التمويل، لكنه تعرض لنقد لأن السوق-إلى-الدفتر قد يمثل فرص النمو والاصول غير الملموسة، لا سوء التقييم فقط. لذلك تحتاج الدراسات إلى مقاييس بديلة وحساسيات.

يمكن استخدام تصنيف الأسواق الساخنة والباردة حول الاكتتاب-العام كما فعل ألتي، أو مؤشرات تقييم نسبية للصناعة، أو تقديرات تكلفة حقوق الملكية، أو عوائد لاحقة بعد الاصدار مع الحذر من تفسيرها. ولكل مقياس مشكلة. العائد المنخفض بعد الاصدار قد يعكس مخاطر مختلفة، ومؤشر الصناعة قد لا يمثل تقييم الشركة، وتقدير تكلفة رأس المال يعتمد على نموذج تسعير.

لهذا ينبغي للباحث ان يبني جدول صلاحية للمؤشرات قبل التحليل: ما المتغير النظري الذي يمثله كل مؤشر، وما التفسير المنافس، وما مصدر البيانات، وما الفترة السابقة للقرار. إذا لم يستطع تمييز التقييم من فرص النمو، يعلن ذلك قيدا بدلا من تسمية النسبة سوء تقييم بصورة مباشرة.

54. الاستمرار: من أثر حدث إلى تاريخ هيكل رأس المال

ادعاء الاستمرار هو الذي جعل نظرية توقيت السوق منافسا قويا لنظريات هيكل رأس المال. بيكر وورغلر وجدا ان التاريخ السوقي يفسر رافعة لاحقة لسنوات طويلة. إذا صح هذا على نحو سببي، فمعناه ان الشركات لا تمحو آثار نوافذ الاصدار بسرعة. لكن ألتي سنة 2006 وجد ان أثر السوق الساخنة حول الاكتتاب-العام يتلاشى في غضون سنتين، واشارت دراسات لاحقة إلى ان الشركات تعيد الموازنة بدرجات مختلفة.

يمكن ان يكون الخلاف نتيجة اختلاف المقياس والعينة والحدث. كما يمكن ان تكون الشركة قد توقت السوق فعلا ثم عدلت لاحقا نحو هدف، فيكون التوقيت والتعديل كلاهما صحيحا على افقين زمنيين مختلفين. هنا لا ينبغي للباحث ان يفرض منافسة ثنائية. يختبر اولا هل حدث توقيت في قرار الاصدار، ثم يختبر سرعة زوال اثره. إذا كان الأثر قصير الاجل، لا تسقط نظرية التوقيت من قرار الحدث، لكنها لا تفسر بنية رأس المال بعد عشر سنوات.

وتفيد دراسة التاريخ في منع تفسير كل ارتباط سببي بصورة معاصرة. رافعة منخفضة اليوم قد تكون أثر اصدار قبل سنوات، لا نتيجة تقييم اليوم. لذلك تحتاج البيانات الطولية إلى توثيق الاحداث المالية الكبرى وتغيرات السعر والاصدار واعادة الشراء والاستثمار، ثم بناء مسار لا مجرد متوسطات.

55. الادلة الإدارية والمسحية

مسح غراهام وهارفي سنة 2001 لعدد 392 من المدير-المالي قدم دليلا مهما على الممارسة. اشار المديرون إلى اهتمام بعوامل مثل مرونة التمويل والتصنيف الائتماني في الدين، كما ظهر ان الارتفاع الحديث في سعر السهم وتخفيف ربحية السهم يدخلان قرار اصدار حقوق الملكية. هذا النوع من الدليل لا يثبت نجاح التوقيت، لكنه يبين ان التقييم السوقي حاضر في لغة القرار الإداري.

قوة المسح انه يصل إلى الدافع الذي لا يظهر في القوائم المالية، وضعفه احتمال التبرير اللاحق والاختلاف بين القول والفعل. التصميم الأفضل يجمع اقوال المديرين مع توقيت اصدار فعلي. ويمكن في دراسة حالة استخدام محاضر مجلس الإدارة أو عروض المستشار المالي لمعرفة هل ناقش التقييم بوصفه سببا قبل القرار، ثم مقارنة ذلك بالتصرف.

56. المنافسون والمكملون وحد الفصل 76

المنافس الأول هو ترتيب مصادر التمويل: قد تصدر الشركة اسهما لأن مواردها الداخلية والدين غير كافيين، لا لأن التقييم مرتفع. المنافس الثاني هو المفاضلة: قد يتغير الاصدار لاعادة الرافعة إلى هدف. المنافس الثالث هو الإشارة: قد يؤثر قرار الاصدار في توقعات المستثمرين بسبب معلومات غير متماثلة. هذه الملفات ملك الفصل 76، ويكتفي هذا الفصل بذكرها كاختبارات بديلة من دون اعادة الياتها.

الاختبار الفاصل مع ترتيب التمويل يسال: هل يظل التقييم السوقي يفسر قرار الاصدار بعد ضبط العجز التمويلي والقدرة على الاقتراض؟ ومع المفاضلة: هل كان الاصدار استجابة لانحراف عن هدف الرافعة ام لنافذة تقييم؟ ومع الإشارة: هل محور القرار استغلال السعر ام نقل معلومة خاصة؟ يمكن ان تعمل اليات متعددة، لكن كل واحدة تحتاج مؤشرا مستقلا.

وقد تكمل كفاءة السوق توقيت السوق بدلا من منافستها. إذا اظهر الملف الثاني ان السوق تعكس المعلومات بسرعة، يمكن ان يفسر التوقيت بتغير تكلفة رأس المال لا بسوء تسعير. واذا وجدت الدراسة ان فترات الاصدار تتبعها عوائد منخفضة غير مفسرة، تصبح نسخة سوء التقييم أكثر معقولية. هكذا يستخدم الفصلان داخل حجة واحدة من دون خلط المستوى السوقي بالمستوى التنظيمي.

57. تطبيقات معاصرة

في الأسواق الرقمية تملك الشركات بيانات لحظية عن عمق الطلب والمشاعر وتدفقات المستثمرين. يمكن ان تزيد هذه البيانات قدرة الإدارة على رصد نافذة اصدار، لكنها لا تضمن التنبؤ بالقيمة الجوهرية. وقد تسمح منصات التمويل الجماعي برؤية الطلب في اثناء الحملة،

فتتحول بعض عناصر التوقيت من قرار دوري إلى تعديل مستمر للسعر والحجم. يحتاج البحث إلى تحديد ما إذا كان هذا ما يزال توقيت سوق بالمعنى الأصلي ام تصميم تسعير ديناميكي.

في الطروحات المرتبطة بالتكنولوجيا والذكاء الاصطناعي قد تتسع فجوة التقييم بين المستثمرين بسبب صعوبة تقدير الأصول غير الملموسة. يمكن ان تزداد جاذبية توقيت الاصدار، لكن السوق-إلى-الدفتر يصبح أيضا أكثر تشوشا كمقياس لسوء التقييم لأن القيمة الدفترية لا تمثل رأس المال المعرفي. لذلك تحتاج الدراسات الحديثة إلى مؤشرات تقييم متعددة.

كما يمكن دراسة اعادة الشراء في فترات انخفاض السعر. لكن قرار الشراء قد تحركه سيولة فائضة أو سياسة توزيعات أو حوافز تعويضية، لا اعتقاد بان السهم رخيص. يظل الاختبار الحاكم هو فصل النافذة السوقية من دوافع أخرى.

58. مثال لنموذج بحثي واستخدام خاطئ

يمكن بناء دراسة بعنوان: أثر التقييم السوقي النسبي في احتمال اصدار حقوق ملكية لدى الشركات المدرجة، مع دور معدل لسيولة السوق. يقاس التقييم قبل الحدث بعدة مؤشرات، وتحدد حاجة التمويل وفرص الاستثمار والرافعة السابقة كمتغيرات ضابطة. النتيجة قرار الاصدار وحجمه في فترة لاحقة. ثم يتابع الباحث الرافعة 3 سنوات لاختبار استمرار الأثر. هذه البنية تفصل قرار التوقيت عن نتيجة هيكل رأس المال.

الاستخدام الخاطئ هو ربط نسبة السوق-إلى-الدفتر الحالية بالرافعة الحالية وتسميتها دليلا على توقيت السوق. العلاقة قد تكون ميكانيكية أو تعكس النمو. اصلاح التصميم يحتاج إلى تاريخ تمويل، وقياس سابق للقرار، ومؤشر مستقل قدر الامكان، واختبار لمنافسات الفصل 76 من دون اعادة ملفاتها.

59. التطور التاريخي وخريطة القراءة

تبدأ القراءة بعمل بيكر وورغلر سنة 2000 لفهم الصلة بين حصة اصدار حقوق الملكية والعوائد اللاحقة، ثم مقال 2002 الذي صاغ العلاقة التراكمية مع هيكل رأس المال. تقرا دراسة غراهام وهارفي سنة 2001 لفهم ما يقوله المديرون عن السعر والتمويل. ثم تاتي دراسة ألتي سنة 2006 بوصفها تحديا لاستمرار الاثر، ودراسات تاريخ الشركات واعادة التوازن لاختبار ما إذا كان التوقيت يترك اثرا دائما.

وتفيد الادلة الدولية لأنها تكشف دور المؤسسات. دراسات السبع-الكبرى والاسواق الناشئة وجدت نتائج مختلطة بشأن الاستمرار، واظهرت ان المقياس والمؤسسات وتكلفة الوصول إلى السوق تؤثر في الحكم. المراجعات الحديثة لراس المال تجمع توقيت السوق مع المفاضلة وترتيب التمويل، لكن يجب قراءة هذه المراجعات كمداخل للمقارنة لا كبديل عن المصادر المؤسسة.

صندوق تطبيقي: نظرية توقيت السوق

60. اختبار التعرف. اصدرت شركة اسهما بعد ارتفاع سعرها 40%. هل هذا توقيت؟ ليس بعد. افحص حاجتها للتمويل، واستثماراتها، والتقييم النسبي للصناعة، وما إذا كان القرار مخططا قبل الارتفاع. التوقيت يحتاج حساسية للنافذة، لا مجرد تتابع زمني.

61. اختر ولا تخمن. امامك شركتان متشابهتان في العجز التمويلي، لكن احداهما ذات تقييم سوقي مرتفع جدا وتصدر اسهما بينما الأخرى تلجا إلى الدين. صمم اختبارا يضبط القدرة على الاقتراض والهدف التمويلي. إذا بقي التقييم مفسرا للاختيار، تقوى حجة التوقيت. إذا اختفى، قد يكون التفسير في قيود التمويل.

62. اختبار لأن. اكمل: اصدرت الشركة حقوق ملكية الآن لأن شروط تقييم السوق جعلت تكلفة هذا المصدر منخفضة نسبيا في نظر الإدارة. ثم اكتب البديل: اصدرت الشركة لأن الدين المتاح غير كاف. حدد بيانات سابقة للقرار تميز السببين.

63. إشارات التحذير. احذر من مساواة سعر مرتفع بسوء تقييم، ومن استخدام السوق-إلى-الدفتر بلا ضبط فرص النمو، ومن تجاهل الحاجة للتمويل، ومن استنتاج دافع الإدارة من النتيجة، ومن اعتبار أثر قصير الاجل دليلا على ان هيكل رأس المال كله تحدده نظرية التوقيت.

64. روبريك مصغر. امنح التصميم 0 إلى 2 في: مؤشر تقييم سابق، حاجة تمويل مضبوطة، حدث اصدار محدد، منافس تمويلي ممثل، وتتبع للاستمرار. إذا كان الحدث أو التقييم صفرا، لا تسم الدراسة اختبار توقيت سوق.

65. مواجهة منافس. إذا اصدرت الشركة اسهما بعد ارتفاع سعرها، اختبر هل كانت رافعتها فوق هدف داخلي أو هل استنفدت قدرة الدين. لا تحتاج إلى اعادة شرح المفاضلة أو ترتيب التمويل، بل إلى مؤشر يختبرهما. اكتب النتيجة التي تجعل التوقيت زائدا عن الحاجة.

66. طبق على بحثك. اختر حدثا: الاكتتاب-العام أو الاصدار-اللاحق أو اعادة شراء. حدد نافذة السوق، ومؤشر التقييم، وحاجة التمويل، وقرار الشركة، والفترة التي ستتابع فيها الرافعة. ثم حدد ما إذا كان ادعاؤك عن محاولة التوقيت ام نجاح التوقيت ام استمراره؛ هذه ثلاثة أسئلة مختلفة لا ينبغي دمجها في فرضية واحدة.

67. المقارنة داخل العائلة: ثلاثة أسئلة لا سؤال واحد

تحتاج النظريات الثلاث إلى مقارنة صريحة لأنها تلتقي في سلسلة مالية واحدة. قد يبدأ الحدث بمستثمرين يقيمون الخسائر والمكاسب نسبة إلى مراجعهم، ثم تتجمع قراراتهم في سوق يعيد تسعير الاصل، ثم ترى الإدارة السعر الجديد وتقرر هل تجمع تمويلا. إذا لم يفصل الباحث بين هذه المراحل، قد ينسب النتيجة النهائية إلى اي نظرية يفضلها. المنهج الأفضل هو رسم مسار زمني:

من هو الفاعل في كل مرحلة، ما المعلومة التي يملكها، ما الالية، وما النتيجة التي تخرج من مرحلته وتدخل المرحلة التالية.

في نظرية الاحتمالات يكون الفاعل فردا أو صانع قرار محددا، والسبب المرجع وشكل القيمة ووزن الاحتمال، والنتيجة اختيار تحت المخاطرة. في كفاءة السوق يكون الفاعل المنظومة السوقية، والسبب تجميع المعلومات والمراجحة والتكاليف، والنتيجة سرعة ودقة انعكاس المعلومات في السعر والعائد. في توقيت السوق يكون الفاعل المنشأة، والسبب ادراك نافذة تمويلية مواتية، والنتيجة توقيت اصدار أو اعادة شراء واثر لاحق في التمويل. هذه الاختلافات تمنع استخدام مقياس واحد لثلاثة ملفات.

وقد تعمل النظريات في نموذج متعدد المستويات. نفترض ان مستثمرين افرادا يبالغون في وزن احتمالات صغيرة لنجاح تقنية جديدة، فيرتفع الطلب على اسهم شركات القطاع. إذا لم تصحح المراجحة التقييم بسرعة، يظهر أثر سوقي. ثم تستغل شركة القطاع الارتفاع في اصدار حقوق ملكية. هنا لا تكفي نظرية الاحتمالات لتفسير الاصدار، ولا يكفي توقيت السوق لتفسير أصل ارتفاع التقييم. النموذج متعدد المستويات يحتاج دليلا في كل وصلة، لا قصة مترابطة لغويا فقط.

68. اختبار الفصل بين السلوك الفردي والنتيجة السوقية

افترض ان دراسة استبانة وجدت نفورا مرتفعا من الخسارة لدى المستثمرين، وان سوقهم تظهر تقلبا مرتفعا. لا يمكن استنتاج علاقة بين الاثنين من تزامنهما. يحتاج الباحث إلى متغير يربط السلوك باصول أو فترات محددة، مثل تدفقات مستثمرين افراد في فئات تكون فيها نقطة المرجع قابلة للتحديد، ثم يختبر أثر هذه التدفقات في السعر مع ضبط الاخبار والسيولة. بعد ذلك يفحص هل يزول الأثر مع المراجحة أو يستمر.

هذا النوع من الاختبار يكشف مشكلة التركيب. خاصية الأفراد لا تنتقل تلقائيا إلى خاصية السوق. وقد تعكس السوق سلوك المستثمرين الأفراد ولكن في اتجاه معاكس إذا تدخل مستثمرون مؤسسيون. لذلك يجب ان يوضح الباحث وزن كل فئة وقدرتها على تحريك السعر. في اسواق ذات ملكية مركزة أو تداول افراد مرتفع قد تختلف النتيجة عن سوق مؤسسية عميقة.

69. اختبار الفصل بين كفاءة السوق وتوقيت التمويل

ارتفاع التقييم قبل الاصدار يمكن تفسيره بطريقتين. الأولى ان السعر يعكس معلومات جيدة حقيقية عن فرص النمو، فتكون الشركة كفؤة في اختيار وقت يكون فيه تمويل المشروع مطلوبا. الثانية ان السعر يتجاوز ما تراه الإدارة قيمة عادلة، فتستغل سوء التقييم. لتمييزهما يمكن فحص الاستثمار الفعلي والنمو اللاحق والعوائد بعد الاصدار ومقاييس تكلفة رأس المال، مع الاعتراف بان كل مؤشر له حدود.

إذا كانت العوائد اللاحقة منخفضة بعد ضبط المخاطر، فقد يتسق ذلك مع سوء تقييم سابق، لكنه لا يثبت ان المدير كان يعرف ذلك. يمكن ان يكون الاصدار ناجحا في التوقيت بالمصادفة. لذلك يحتاج ادعاء القدرة الإدارية على التوقيت إلى دليل من وثائق القرار أو نمط متكرر داخل الشركة أو مسح سابق. هذه النقطة تميز بين تفسير السوق وتفسير السلوك التنظيمي.

70. خريطة قرار نظرية للفصل

إذا كان سؤال الدراسة: لماذا اختار الفرد البديل المخاطر بعد خسارة؟ ابدأ بنظرية الاحتمالات إذا كان المرجع قابلا للتحديد. إذا كان السؤال: هل دخل اعلان عام في السعر بسرعة وهل بقي عائد قابل للاستغلال؟ ابدأ بكفاءة السوق. إذا كان السؤال: لماذا اختارت الشركة اصدار حقوق الملكية في هذه الفترة وما أثر ذلك في رافعتها؟ ابدأ بتوقيت السوق. إذا كان السؤال: لماذا اختارت حقوق الملكية بدلا من الدين بسبب معلومات خاصة أو عجز أو هدف مديونية، انتقل إلى الفصل 76.

واذا احتوى النموذج على أكثر من سؤال، لا تستخدم أكثر من نظرية آليا. افحص هل يمكن لنظرية واحدة ان تغطي الآلية المركزية وتترك بقية المتغيرات شروطا أو نتائج. التكامل مبرر فقط عندما توجد وصلة لا تفسرها النظرية الحاكمة. في نموذج توقيت اصدار، يمكن استخدام كفاءة السوق كشرط حد إذا كان الباحث يقارن اسواقا مختلفة في سرعة التسعير، لكن لا يحتاج إلى نظرية الاحتمالات الا إذا جمع فعلا بيانات عن مراجع المستثمرين أو المديرين.

71. مثال موثق 1: أثر التصرف في حسابات المستثمرين

حلل اودين بيانات تداول نحو 10000 حساب لدى شركة وساطة خصم خلال عدة سنوات، واختبر الميل إلى بيع الاستثمارات الرابحة والاحتفاظ بالخاسرة. لم يكتف بعدد الأسهم الرابحة المباعة، بل قارن نسبة المكاسب المحققة بفرص تحقيق المكاسب، ونسبة الخسائر المحققة بفرص تحقيق الخسائر. اظهرت النتائج تفضيلا واضحا لتحقيق المكاسب، مع استثناءات موسمية مرتبطة بالضرائب في ديسمبر.

القيمة التعليمية للدراسة ليست النتيجة الشهيرة فقط، بل تصميمها ضد التفسيرات البديلة. ناقشت اعادة موازنة المحافظ وتكاليف التداول وتوقعات انعكاس الاسعار. كما فحصت اداء الأسهم المباعة والمحتفظ بها لاحقا. هذا يمنع تحويل أثر التصرف إلى ترجمة مباشرة لنظرية الاحتمالات. الدليل يتسق معها، لكنه يظل محتاجا إلى حجة عن المرجع والمعتقدات.

يمكن لطالب الإدارة استخدام المثال لتعلم قاعدة اوسع: حين تملك النظرية تفسيرا نفسيا، اجمع سلوكا فعليا ومقياسا للبديل العقلاني كلما امكن. الاستبانة التي تسال المستثمر هل يكره الخسائر اسهل، لكنها اضعف من سجل تداول يتيح مقارنة ما فعله بما كان يستطيع فعله.

72. مثال موثق 2: توقيت السوق واستمرار اثره

حلل بيكر وورغلر بيانات شركات امريكية وربطا الرافعة التاريخية بمتوسط مرجح تاريخيا لنسبة السوق إلى الدفتر. استنتجا ان الشركات التي جمعت تمويلا عندما كانت تقييماتها مرتفعة بقيت منخفضة الرافعة لاحقا، واقترحا ان هيكل رأس المال نتيجة تراكمية لمحاولات توقيت السوق. شكلت الدراسة نقطة تحول لأنها لم تكتف بقرار اصدار منفرد، بل ربطت تاريخ التقييم بتاريخ بنية التمويل.

لكن دراسة ألتي سنة 2006 قدمت اختبارا مضادا باستخدام اسواق الاكتتاب-العام الساخنة والباردة. وجدت ان الشركات في الأسواق الساخنة اصدرت اسهما أكثر وخفضت الرافعة أكثر عند الطرح، ثم عاد أثر التوقيت واختفى بعد نحو سنتين. هذا الاختلاف يجعل المثال افضل تعليميا: النتيجة ليست ان احدى الدراستين صحيحة والاخرى خاطئة، بل ان تعريف التوقيت وطريقة القياس وافق المتابعة تغير الحكم على الاستمرار.

في بحث جديد، لا يكفي اختيار المقياس الذي يعطي نتيجة اقوى. يجب ان يحدد الباحث اي مفهوم يريد اختباره: تاريخ تقييم طويل، نافذة سوقية مشتركة، أو تكلفة حقوق ملكية. ثم يقبل ان النتيجة قد تدعم توقيت الحدث ولا تدعم اثره طويل الاجل.

73. حالة افتراضية: شركة نوفا للطاقة بين المستثمر والسوق والإدارة

لنفترض شركة افتراضية مدرجة تسمى نوفا للطاقة تطور تقنية تخزين جديدة. قبل اعلان نتائج تجربة فنية، كان السهم يتداول عند 50. يملك كثير من المستثمرين الأفراد السهم من اسعار شراء حول 60، بينما تملك صناديق مؤسسية حصة كبيرة. تعلن الشركة ان التجربة حققت هدف الكفاءة لكنها تحتاج إلى استثمار اضافي قبل الانتاج التجاري. يرتفع السهم إلى 72 خلال يومين، ثم تقرر الشركة بعد اسبوع اصدار اسهم لتمويل المصنع.

يستطيع الباحث بناء ثلاثة أسئلة منفصلة. السؤال الأول: هل المستثمرون الأفراد الذين اشتروا عند 60 غيروا سلوك البيع بصورة غير متماثلة قبل الاعلان وبعده؟ هنا يمكن اختبار المرجعية. السؤال الثاني: هل انعكس مضمون الاعلان في السعر خلال نافذة قصيرة، وهل ظهر انجراف لاحق بعد ضبط السوق والمخاطر؟ هنا نختبر كفاءة المعلومات. السؤال الثالث: هل كان قرار الاصدار حساسا لارتفاع التقييم، ام كان مخططا بغض النظر عن السعر بسبب حاجة المصنع؟ هنا نختبر توقيت السوق.

إذا وجد الباحث ان المستثمرين الأفراد احتفظوا بالخاسر قبل الاعلان ثم باعوا بعد تجاوز سعر الشراء، فهذا يتسق مع أثر مرجعي، لكنه لا يفسر وحده صعود السهم إلى 72. إذا وجد ان السعر استجاب خلال دقائق ولم تبق عوائد غير عادية، فهذا يدعم كفاءة نسبية للاعلان، لكنه لا ينفي ان

المستثمرين الأفراد اظهروا أثر التصرف. واذا اظهرت محاضر مجلس الإدارة ان الاصدار كان مشروطا بتجاوز السعر 65، تصبح حجة التوقيت اقوى.

يمكن تعقيد الحالة باضافة سيناريو: يهبط السهم بعد الاصدار إلى 58 لأن السوق تلقت معلومات جديدة عن منافس. لا يجوز اعتبار الهبوط اثباتا ان الشركة كانت تعرف ان 72 مبالغ فيه. يجب التحقق من توقيت المعلومة الجديدة. النجاح في بيع اسهم قبل هبوط لاحق لا يساوي قدرة تنبؤية ما لم يكن الهبوط مرتبطا بتصحيح معلومات كانت متاحة وقت الاصدار.

74. تطبيقات بحثية في الأسواق الناشئة

تمنح الأسواق الناشئة الفصل قيمة تطبيقية خاصة لأن تكاليف المعلومات والسيولة وحوكمة الشركات قد تختلف عن الأسواق المتقدمة. في نظرية الاحتمالات يمكن دراسة مراجع المستثمرين في سوق يغلب عليه التداول الفردي. وفي كفاءة السوق يمكن فحص سرعة استجابة السعر لافصاحات قد تختلف جودتها وتوقيتها. وفي توقيت السوق يمكن اختبار هل تستغل الشركات فترات ارتفاع السيولة أو التقييم لزيادة حقوق الملكية.

لكن هذه البيئات تفرض قيودا منهجية. التداول غير المتزامن يضعف بعض اختبارات العوائد، ونقص بيانات الاصدارات أو الملكية قد يحد من بناء تاريخ التمويل، والتغيرات التنظيمية قد تتزامن مع صدمات اقتصادية. لذلك يحتاج الباحث إلى توثيق بنية السوق وتاريخ القواعد وعدم نقل معايير السيولة والتغطية من سوق أخرى.

كما ان التضخم وتقلب العملة قد يغيران معنى الارقام المرجعية. سعر شراء اسمي قبل عام قد لا يكون المرجع الاقتصادي نفسه بعد تضخم كبير. في دراسات نظرية الاحتمالات يمكن اختبار المرجع الاسمي مقابل الحقيقي. وفي توقيت السوق قد يكون ارتفاع السعر المحلي انعكاسا للتضخم لا لتقييم نسبي مرتفع. هذه اعتبارات تجعل السياق جزءا من النظرية لا ملحقا وصفيا.

75. التطبيقات في قرارات الشركات غير المالية

رغم ان الملفين الثاني والثالث ماليان بوضوح، يمكن لادارة الاعمال الاستفادة من منطق الفصل خارج البورصة مع ضبط الحدود. نظرية الاحتمالات قابلة للتطبيق في قرارات الميزانية والابتكار والتسعير عندما توجد نتائج مخاطرة ومرجع. اما كفاءة السوق فلا تنقل إلى سوق المنتج تلقائيا؛ مفهوم كفاءة المعلومات في بورصة له بنية مختلفة عن كفاءة سوق السلع. يمكن استخدام تشابه استعاري للتعليم، لكن لا يسمى اختبارا لفرضية كفاءة السوق من دون سوق اصول واسعار معلوماتية.

وتوقيت السوق في الشركات الخاصة يحتاج تعديلا. شركة عائلية قد تختار توقيت دخول مستثمر خاص عند تقييم موات، لكن الادلة والاسعار ليست مستمرة كما في السوق العامة. إذا كان

التقييم تفاوضيا، قد تكون نظرية التفاوض أو الإشارة أو القوة اقرب. لذلك لا يوسع الاسم لمجرد وجود توقيت وتمويل.

76. كيفية بناء نموذج دكتوراه متعدد المستويات

لنموذج دكتوراه، يمكن دراسة مسار يبدأ بحدث افصاح ثم سلوك مستثمر ثم قرار تمويل. المرحلة الأولى تحلل عوائد غير عادية حول الافصاح. المرحلة الثانية تستخدم بيانات تداول فئات المستثمرين لاختبار هل الاستجابة تختلف باختلاف مراجعهم. المرحلة الثالثة تتابع قرار الشركة في الاصدار. لكن هذا التصميم يتطلب بيانات قوية جدا، وقد يصبح أكثر تعقيدا مما تسمح به العينة.

البديل الأكثر اقتصادا اختيار مستوى واحد بوصفه مركزيا. مثلا، دراسة توقيت السوق مع كفاءة السوق كشرط سياقي: هل يكون أثر التقييم في قرار الاصدار اقوى في شركات أو فترات تكون فيها حدود المراجحة اكبر؟ هنا لا تحتاج إلى قياس نظرية الاحتمالات. أو دراسة كفاءة السوق مع مشاركة المستثمر الفردي كمعدل من دون افتراض مرجعية نفسية ما لم تقاس.

قاعدة الأطلس هي ان جودة النموذج لا تقاس بعدد النظريات. إذا احتاجت كل علاقة إلى نظرية منفصلة، فقد يكون النموذج تجميع متغيرات لا حجة. اختر النظرية الحاكمة التي تفسر السؤال المركزي، ثم استخدم النظريات الأخرى فقط إذا كانت تقدم الية مستقلة أو شرط حد لا يمكن حذفه.

77. قائمة فحص لاختيار النظرية داخل الفصل

اسال اولا: ما وحدة التحليل؟ إذا كانت فردا، لا تقفز إلى كفاءة السوق. إذا كانت سعرا وسوقا، لا تستخدم استبانة نفسية بديلا عن بيانات الاسعار. إذا كانت قرار منشأة، لا تستنتج التوقيت من السعر وحده. ثم اسال: ما الزمن؟ نظرية الاحتمالات قد تعمل في لحظة اختيار، كفاءة السوق في نافذة استجابة، توقيت السوق في تاريخ تمويل يمتد من قرار إلى أثر لاحق.

اسال ثانيا: ما المتغير الذي لو حذفته تسقط الالية؟ في نظرية الاحتمالات هو المرجع أو وزن النتائج. في كفاءة السوق هو مجموعة المعلومات والعائد المتوقع. في توقيت السوق هو شرط التقييم السابق للقرار. إذا لم يوجد هذا المتغير في بياناتك، فانت لا تختبر النظرية كاملة مهما كان العنوان مناسبا.

اسال ثالثا: ما البديل التفسيري المباشر؟ معتقدات العائد في أثر التصرف، مخاطر غير مقاسة في اختبارات الكفاءة، حاجة التمويل والهدف في توقيت السوق. صمم الاختبار حول هذا البديل. النظرية الجيدة تظهر قوتها عند المقارنة، لا عند اختيار بيانات لا تسمح لغيرها بالمنافسة.

78. أخطاء متكررة في الأبحاث

الخطا الأول هو استخدام مصطلح المخاطرة بوصفه جواز مرور إلى نظرية الاحتمالات. يصلح المصطلح لمئات النظريات والادوات. المطلوب مرجع ومكاسب وخسائر واختيار. الخطا الثاني هو اعلان كفاءة السوق من عدم وجود ارتباط ذاتي فقط؛ قد تفشل الاستراتيجية بسبب التكاليف رغم وجود قابلية احصائية، أو يبدو عدم الارتباط مع بقاء بطء في معلومات أخرى.

الخطا الثالث هو تفسير كل اصدار بعد ارتفاع السعر كتوقيت. الشركات تجمع التمويل حين تنمو، والنمو يرفع السعر ويزيد الحاجة للتمويل. الخطا الرابع هو دمج توقيت السوق مع ترتيب مصادر التمويل في فرضية واحدة مثل كلما ارتفع السعر استخدمت الشركة حقوق الملكية لأنها تفضل التمويل الارخص. العبارة تخلط اليات مختلفة ولا تحدد ما الذي يمكن ان يخطئ.

الخطا الخامس هو استخدام بيانات من مستويات مختلفة من دون حجة. خصائص المدير لا تصبح خصائص للسوق، وعائد السهم لا يثبت دافع مجلس الإدارة. إذا اضطر الباحث إلى عبور مستوى، يحدد الية التجميع أو النقل ويجمع بيانات تربط المستويين.

79. المسؤولية الإدارية والحدود الاخلاقية

لا يحمل تفسير القرار حكما اخلاقيا جاهزا. إذا بينت نظرية الاحتمالات ان مديرا يغامر لتجنب الاعتراف بخسارة، فهذا لا يبرر تعريض اصحاب المصلحة لمخاطر غير متناسبة. واذا استطاعت شركة استغلال نافذة تقييم مواتية لاصدار اسهم، فلا يعني ذلك ان كل استخدام لفجوة المعلومات أو التفاؤل السوقي مشروع من زاوية الحوكمة. يحتاج التطبيق الإداري إلى فصل سؤالين: لماذا وقع القرار، وهل احترم واجبات الافصاح والعدالة والمساءلة؟

في سوق رأس المال تزداد أهمية هذا الفصل لأن بعض الآليات التي ترفع كفاءة المعلومات تعتمد على افصاح صادق ومتزامن. شركة تؤخر معلومة جوهرية كي تصدر اسهما في سعر مرتفع لا تقدم مثالا نظيفا على توقيت السوق، بل تدخل في مشكلة افصاح وحوكمة وربما تنظيم قانوني. لذلك يستبعد الباحث من تفسير التوقيت ما لا يمكن فصله عن مخالفة قواعد السوق، أو يدرسه صراحة بوصفه سياقا مختلفا مع ادلة مستقلة.

كما يجب الحذر في تصميم التجارب السلوكية. تغيير صياغة الخسارة والمكسب قد يكون مقبولا في بحث تجريبي بموافقة المشاركين، لكن استخدام تقنيات دفع سلوكي في تطبيق استثماري حقيقي يمكن ان يغير قرارات اشخاص لا يدركون كيفية التاثير فيهم. إذا كانت المؤسسة تختبر رسائل استثمارية أو ائتمانية، يراعى وضوح المخاطر وعدم اخفاء الاحتمالات السلبية خلف اطار لغوي جذاب.

وتطرح الخوارزميات تحديا جديدا. إذا تعلم نظام توصية من بيانات تداول تحمل أثر التصرف، فقد يعيد انتاج السلوك من دون ان يكون مصممه قد تبنى نظرية الاحتمالات. واذا استخرج نظام

تداول معلومة اسرع من بقية السوق، فقد يزيد كفاءة السعر ويزيد في الوقت نفسه تفاوت الوصول إلى المعلومة. لا تحسم النظرية وحدها عدالة هذا التفاوت؛ يحتاج الحكم إلى قواعد السوق وحقوق المستثمرين وشفافية الاداة.

ومن جهة البحث، ترتبط الأخلاق بجودة الاستدلال. اتهام سوق بعدم الكفاءة أو ادارة باستغلال المستثمرين ادعاء ذو أثر مهني وتنظيمي. لذلك يجب ان يتناسب مستوى اللغة مع قوة الدليل. إذا كانت النتيجة مجرد ارتباط بين تقييم مرتفع واصدار لاحق، يقال انها تتسق مع التوقيت، لا ان الإدارة خدعت السوق. واذا كانت استراتيجية تحقق عائدا في عينة صغيرة، يقال انها تتحدى نموذج الكفاءة المستخدم، لا انها تثبت انهيار كفاءة السوق.

يمكن للباحث ان يضيف في بروتوكول الدراسة خانة للاثر على الاطراف: من يستفيد من القرار، من يتحمل الخسارة، وما المعلومات التي كانت متاحة لكل طرف وقت الاختيار. هذه الخانة لا تحول الفصل إلى نظرية اصحاب مصلحة، لكنها تمنع الفصل بين التفسير والنتائج الواقعية. وهي مهمة خصوصا في القرارات التي تجمع مديرا يملك معلومة داخلية، ومستثمرين ذوي مراجع مختلفة، وسوقا تعتمد على عدالة الافصاح.

80. سجل قرار قابل للمراجعة

قبل تحويل اي ملف من هذا الفصل إلى أساس لدراسة، يسجل الباحث ستة عناصر في صفحة واحدة: الظاهرة المحددة، وحدة التحليل، الزمن، الالية، الدليل السابق للنتيجة، والتفسير المنافس. في نظرية الاحتمالات يكتب المرجع الذي سيقاس قبل الاختيار. في كفاءة السوق يكتب مجموعة المعلومات ونموذج العائد والتكلفة. في توقيت السوق يكتب مؤشر التقييم السابق للتمويل وحاجة الشركة إلى رأس المال. هذا السجل يمنع تعديل معنى النظرية بعد ظهور النتائج.

ثم يحدد الباحث علامة قبول وعلامة رفض. قبول نظرية الاحتمالات لا يكون بارتفاع معامل المخاطرة، بل بحساسية الاختيار للمرجع أو الوزن الاحتمالي بعد ضبط المعتقدات. وقبول تحد لكفاءة السوق لا يكون بعائد شاذ فقط، بل ببقائه بعد المخاطر والتكاليف واختبارات الحساسية. وقبول توقيت السوق لا يكون بارتفاع السعر، بل بارتباط نافذة التقييم بقرار تمويل فعلي بعد تمثيل البدائل المباشرة.

واخيرا يسجل الباحث ما لا يستطيع حسمه. قد تعجز البيانات عن فصل سوء التقييم من فرص النمو، أو لا تسمح بتحديد مرجع المستثمر، أو تكون نافذة الحدث ملوثة باعلان اخر. ذكر هذا النقص لا يضعف الدراسة بقدر ما يمنعها من ادعاء أكثر مما تسمح به البيانات. ويصبح سجل القرار جزءا من ذاكرة البحث يمكن مراجعته عند مناقشة الفرضيات والنتائج.

ويفضل ان يراجع باحث ثان هذا السجل قبل التحليل، لأن المقارنة الخارجية تكشف انتقالات غير مبررة بين الفرد والسوق والمنشأة، وتكشف ما إذا كانت المؤشرات المختارة تقيس الآلية فعلا ام مجرد نتيجة قريبة منها.

81. مقارنة ختامية: ماذا يقول كل ملف وما الذي لا يقوله؟

نظرية الاحتمالات تقول ان قيمة النتيجة تعتمد على موضعها نسبة إلى مرجع وان اوزان الاحتمالات والقيمة غير خطية. لا تقول ان الاسعار يجب ان تكون خاطئة، ولا تحدد متى تصدر الشركة اسهما. فرضية كفاءة السوق تقول ان الاسعار تعكس المعلومات إلى درجة تعتمد على المجموعة والتكاليف والنموذج، ولا تقول ان كل فرد عقلاني ولا ان كل سعر يمكن تبريره بعد وقوعه. توقيت السوق يقول ان الشركات قد تستغل ظروف تقييم وتمويل مواتية في توقيت الاصدار وان هذه القرارات قد تترك اثرا في هيكل رأس المال، ولا يقول ان كل تقييم مرتفع سوء تسعير.

عند اجتماعها، تقدم الملفات سلسلة منضبطة: السلوك الفردي يمكن ان يكون احد مصادر الطلب، السوق تجمع المعلومات والسلوك تحت قيود المراجحة، والإدارة تراقب السعر والتكلفة وتتخذ قرار تمويل. لكن كل سهم في السلسلة يحتاج اختبارا. هذه هي القيمة الاضافية للفصل: ليس جمع ثلاث نظريات مالية مشهورة، بل بيان حدود كل منها والانتقال المنطقي بين مستوياتها.

82. خلاصة الفصل

يقدم الفصل ثلاث طرق مختلفة لفهم القرار المالي. نظرية الاحتمالات تعلم الباحث ان النتيجة لا تفهم من مقدارها فقط، بل من مرجعها وكيفية وزن احتمالها. فرضية كفاءة السوق تعلمه ان وجود معلومة أو انحياز لا يكفي، بل يجب فحص سرعة انعكاسه في السعر وقابلية استغلال الانحراف بعد المخاطر والتكاليف. نظرية توقيت السوق تعلمه ان قرار التمويل قد يحمل أثر نافذة تقييم وتاريخ سوقي، لكن هذا الأثر يحتاج إلى فصل عن النمو والاستثمار والبدائل التمويلية.

والقاعدة المنهجية التي تربط الملفات الثلاثة هي استقلال الدليل. المرجع يقاس قبل الاختيار، وكفاءة السوق تختبر ببيانات السعر والمعلومة، وتوقيت التمويل يثبت بحدث وشرط سوقي سابق وبدائل ممثلة. كلما استنتج الباحث السبب من النتيجة نفسها، دخل في استدلال دائري. وكلما سمح لتفسير منافس حقيقي بالدخول، زادت قيمة النتيجة حتى لو انتهت إلى ان النظرية التي بدا بها ليست الأفضل.

في الفصل التالي ينتقل الأطلس من تفسير المخاطرة والسوق والتوقيت إلى سؤال مختلف داخل تمويل الشركات: ماذا يحدث عندما تكون المعلومات بين الشركة والمستثمرين غير متماثلة، وكيف يرتبط ذلك بالاشارة وترتيب مصادر التمويل والمفاضلة في هيكل رأس المال؟ هناك تصبح بنية

اختيار المصدر والرسائل التي يحملها القرار هي موطن التحليل، بينما تظل المخاطرة وكفاءة السعر والتوقيت في موطنها الحالي.

المراجع

Alti, A. (2006). How persistent is the impact of market timing on capital structure? The Journal of Finance, 61(4), 1681-1710. https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.2006.00886.x

Baker, M., & Wurgler, J. (2000). The equity share in new issues and aggregate stock returns. The Journal of Finance, 55(5), 2219-2257. https://doi.org/10.1111/0022-1082.00285

Baker, M., & Wurgler, J. (2002). Market timing and capital structure. The Journal of Finance, 57(1), 1-32. https://doi.org/10.1111/1540-6261.00414

Barberis, N. C. (2013). Thirty years of prospect theory in economics: A review and assessment. Journal of Economic Perspectives, 27(1), 173-196. https://doi.org/10.1257/jep.27.1.173

Bayless, M., & Chaplinsky, S. (1996). Is there a window of opportunity for seasoned equity issuance? The Journal of Finance, 51(1), 253-278. https://doi.org/10.1111/j.1540-tb05209.x.6261.1996

Benartzi, S., & Thaler, R. H. (1995). Myopic loss aversion and the equity premium puzzle. The Quarterly Journal of Economics, 110(1), 73-92.

Fama, E. F. (1970). Efficient capital markets: A review of theory and empirical work. The Journal of Finance, 25(2), 383-417. https://doi.org/10.2307/2325486

Fama, E. F. (1991). Efficient capital markets: II. The Journal of Finance, 46(5), 1575-1617. https://doi.org/10.1111/j.1540-tb04636.x.6261.1991

Fama, E. F. (1998). Market efficiency, long-term returns, and behavioral finance. Journal of Financial Economics, 49(3), 283-306. https://doi.org/10.1016/S0304-405X(98)00026-9

Fortin, I., & Hlouskova, J. (2024). Prospect theory and asset allocation. The Quarterly Review of Economics and Finance, 94, 214-240. https://doi.org/10.1016/j.qref.2024.01.010

Graham, J. R., & Harvey, C. R. (2001). The theory and practice of corporate finance: Evidence from the field. Journal of Financial Economics, 60(2-3), 187-243. https://doi.org/10.1016/S0304-405X(01)00044-7

Grossman, S. J., & Stiglitz, J. E. (1980). On the impossibility of informationally efficient markets. American Economic Review, 70(3), 393-408.

Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decision under risk. Econometrica, 47(2), 263-291. https://doi.org/10.2307/1914185

Kayhan, A., & Titman, S. (2007). Firms' histories and their capital structures. Journal of Financial Economics, 83(1), 1-32. https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2005.10.007

Lo, A. W. (2004). The adaptive markets hypothesis: Market efficiency from an evolutionary perspective. The Journal of Portfolio Management, 30(5), 15-29.

Mahajan, A., & Tartaroglu, S. (2008). Equity market timing and capital structure: International evidence. Journal of Banking & Finance, 32(5), 754-766.

Malkiel, B. G. (2003). The efficient market hypothesis and its critics. Journal of Economic Perspectives, 17(1), 59-82. https://doi.org/10.1257/089533003321164958

Odean, T. (1998). Are investors reluctant to realize their losses? The Journal of Finance, 53(5), 1775-1798. https://doi.org/10.1111/0022-1082.00072

Ogunmokun, O. C., Mafimisebi, O. P., & Obembe, D. (2023). Prospect theory and bank credit risk decision-making behaviour: A systematic literature review and future research agenda. SN Business & Economics, 3, Article 91. https://doi.org/10.1007/s43546-023-00464-x

Ritter, J. R. (1991). The long-run performance of initial public offerings. The Journal of Finance, 46(1), 3-27. https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1991.tb03743.x

Shefrin, H., & Statman, M. (1985). The disposition to sell winners too early and ride losers too long: Theory and evidence. The Journal of Finance, 40(3), 777-790. https://doi.org/10.1111/j.1540-tb05002.x.6261.1985

Shiller, R. J. (1981). Do stock prices move too much to be justified by subsequent changes in dividends? American Economic Review, 71(3), 421-436.

Shiller, R. J. (2003). From efficient markets theory to behavioral finance. Journal of Economic Perspectives, 17(1), 83-104. https://doi.org/10.1257/089533003321164967

Tversky, A., & Kahneman, D. (1992). Advances in prospect theory: Cumulative representation of uncertainty. Journal of Risk and Uncertainty, 5, 297-323. https://doi.org/10.1007/BF00122574

Weber, M., & Camerer, C. F. (1998). The disposition effect in securities trading: An experimental analysis. Journal of Economic Behavior & Organization, 33(2), 167-184. https://doi.org/10.1016/S0167-2681(97)00089-9

Yadav, M. (2026). Behavioral shifts in finance through the lens of prospect theory: A systematic literature review and bibliometric analysis. Journal of Behavioral and Experimental Finance, 51, Article 101204. https://doi.org/10.1016/j.jbef.2026.101204

الفصل 76

الإشارة وترتيب مصادر التمويل والمفاضلة في هيكل رأس المال

مدخل: قرار التمويل بوصفه معلومة وترتيبا وموازنة

يبدو قرار التمويل في ظاهره اختيارا حسابيا بين دين وحقوق ملكية، لكنه في الواقع يحمل ثلاث طبقات تفسيرية متمايزة. قد ينظر السوق إلى شكل التمويل بوصفه إشارة تكشف معلومات لا يملكها المستثمرون، وقد ترتب الإدارة مصادر التمويل بحيث تستخدم الارباح المحتجزة قبل الدين والدين قبل الأسهم بسبب تكاليف عدم تماثل المعلومات، وقد تتعامل المنشأة مع الرفع المالي بوصفه نتيجة موازنة بين مزايا الدين وتكاليف الضائقة والوكالة. الخلط بين هذه الطبقات ينتج نماذج بحثية ضعيفة، لأن المتغير نفسه، مثل نسبة الدين، يمكن ان يكون نتيجة لآليات مختلفة تماما.

يعالج الفصل ثلاثة ملفات أصلية كاملة. الأول نظرية الإشارة التي تسال: كيف يستطيع طرف يملك معلومات خاصة ان يجعل طرفا اخر يستدل على الجودة أو النوع من فعل قابل للملاحظة؟ والثاني نظرية ترتيب مصادر التمويل التي تسال: كيف يغير عدم تماثل المعلومات تكلفة التمويل الخارجي ويولد ترتيبا تفضيليا لمصادر الاموال؟ والثالث نظرية المفاضلة في هيكل رأس المال التي تسال: هل توجد نسبة دين مستهدفة تتحدد بموازنة الفوائد الضريبية والانضباطية للدين مع تكاليف الضائقة والوكالة والمرونة المفقودة؟

العلاقة بين الملفات تكامل وتنافس في الوقت نفسه. إصدار الدين قد يعمل إشارة في نموذج، وقد يكون مجرد مرحلة في ترتيب التمويل في نموذج ثان، وقد يكون خطوة نحو نسبة دين مستهدفة في نموذج ثالث. لذلك لا يكفي ان يلاحظ الباحث ان الشركة اصدرت سندات أو اقترضت من بنك ثم يقرر النظرية بعد الحدث. الاختيار العلمي يتطلب تحديد الآلية السابقة على القرار، وما الذي كان يجب ان يحدث لو كانت النظرية المنافسة هي الصحيحة، وما المتغيرات التي تستطيع التمييز بين التفسيرات.

يمتلك هذا الفصل تفسير الإشارة وترتيب التمويل والمفاضلة. اما المخاطرة وكفاءة السوق وتوقيت التمويل فقد عولجت في الفصل 75. قد تستقبل السوق إشارة فقط إذا امكن للمستثمرين تفسيرها، وقد يختار المدير التوقيت قبل ان يختار الأداة، لكن هذه الروابط لا تمنح الفصل 76 حق إعادة بناء نظرية الاحتمالات أو فرضية كفاءة السوق أو نظرية توقيت السوق. وظيفة الجسر هنا محدودة: توضيح اين تنتهي نافذة السوق واين يبدأ تفسير اختيار هيكل رأس المال.

1. موقع الفصل في تمويل الشركات وادارة الاعمال

يقع الفصل في قلب تمويل الشركات، لكنه مهم أيضا لبحوث الإدارة الاستراتيجية والحوكمة وريادة الاعمال والمشروعات العائلية. قرار التمويل يحدد حقوق مطالبة مختلفة على التدفقات النقدية ويعيد توزيع المخاطر والسيطرة والمعلومات بين الإدارة والمقرضين والمساهمين. ولذلك فان السؤال عن الدين ليس محاسبيا فقط. قد يكون التمويل وسيلة للاتصال، أو أداة للحفاظ على المرونة، أو نتيجة لعقد ضمني بين اطراف تختلف في المعلومات والحوافز.

يفيد هذا الموقع الباحث في تجنب خطأ اختيار النظرية من اسم المتغير. متغير الرفع المالي لا يستدعي تلقائيا نظرية المفاضلة، واصدار الأسهم لا يستدعي تلقائيا ترتيب مصادر التمويل، والاعلان المالي لا يصبح إشارة لمجرد انه معلن. النظرية تحددها الآلية: وجود معلومات خاصة وتكلفة تفصل بين الأنواع في الإشارة، علاوة اختيار عكسي تجعل التمويل الخارجي أكثر كلفة في الترتيب، أو هدف دين ومنافع وتكاليف هامشية في المفاضلة.

نظرية الإشارة

Signaling Theory

2. لماذا ظهرت النظرية؟

نشأت نظرية الإشارة من مشكلة أساسية في اقتصاد المعلومات: طرف يعرف عن نوعه أو جودته أكثر مما يعرفه الطرف الاخر، بينما لا يستطيع المستقبل ملاحظة هذه الجودة مباشرة قبل التعاقد. قدم سبنس سنة 1973 النموذج المؤسس في سوق العمل، حيث يستطيع طالب العمل استخدام التعليم بوصفه إشارة إذا اختلفت تكلفته باختلاف القدرة. القوة النظرية لم تكن في التعليم ذاته، بل في فكرة فصل الأنواع عبر فعل مكلف يمكن ملاحظته وتفسيره.

انتقلت الفكرة بسرعة إلى التمويل. اظهر روس سنة 1977 ان هيكل التمويل يمكن ان يحمل معلومات عندما يمتلك المديرون معلومات داخلية ويكون اختيار الرفع المالي مرتبطا بحوافز وتكاليف تجعل التقليد صعبا. وقدم ليلاند وبايل سنة 1977 تحليلا لاحتفاظ رائد الاعمال بحصة من المشروع بوصفه مؤشرا على الجودة في وجود عدم تماثل المعلومات. هذه التطبيقات نقلت النظرية من سؤال من هو العامل الجيد إلى سؤال ماذا يستطيع المدير أو المؤسس ان يفعل حتى يستدل المستثمر على جودة غير قابلة للملاحظة مباشرة.

3. المؤسس والاصل العلمي والتصنيف

المصدر العام المؤسس هو سبنس 1973، لكن ملف الإشارة في التمويل يحتاج أيضا إلى روس 1977 وليلاند وبايل 1977. الاصل العلمي هو اقتصاد المعلومات ونظرية الالعاب والاقتصاد الجزئي للعقود. في هذا الأطلس تصنف الإشارة نظرية تفسيرية عامة ذات تطبيقات

واسعة، لا مرادفا لرد فعل السوق على الاعلان. فالخبر أو الافصاح قد ينقل معلومة مباشرة من دون آلية فصل بين انواع، بينما الإشارة بالمعنى الدقيق تتطلب عدم تماثل معلومات، مرسلا، مستقبلا، سلوكا قابلا للملاحظة، وتكاليف أو قيودا تجعل دلالة السلوك مرتبطة بالنوع.

توسع استخدام النظرية لاحقا في الإدارة والاستراتيجية وريادة الاعمال والموارد البشرية. وتوضح مراجعة كونلي وزملائه 2011 ان كثرة الاستخدام ادت احيانا إلى تمييع المفهوم، بحيث اصبح كل سلوك مرئيا يسمى إشارة. لذلك يصر هذا الفصل على اختبار بنيوي: ما المعلومة الخاصة؟ من يرسل؟ من يستقبل؟ ما تكلفة الإشارة؟ ولماذا يستطيع النوع عالي الجودة تحملها بصورة تختلف عن النوع منخفض الجودة؟ إذا لم يملك الباحث إجابة معقولة عن هذه الاسئلة، فقد يكون امام اتصال أو افصاح أو سمعة لا امام إشارة بالمعنى النظري.

4. الافتراضات والمفاهيم الرئيسية

الافتراض الأول هو عدم تماثل المعلومات. لا يشترط ان يكون المستقبل جاهلا تماما، بل يكفي ان تكون لدى المرسل معلومة ذات صلة بالنوع أو الجودة أو التوقعات لا يستطيع المستقبل التحقق منها مباشرة بالكلفة نفسها. في تمويل الشركات قد يعرف المديرون أكثر عن جودة الاصول، أو التدفقات المستقبلية، أو مخاطر المشروع. هذا الفرق يخلق مشكلة تقييم ويمنح للسلوك التمويلي قيمة معلوماتية محتملة.

الافتراض الثاني هو قابلية ملاحظة الإشارة. السلوك السري لا يستطيع تغيير معتقدات المستقبل الذي لا يراه. والافتراض الثالث هو وجود تكلفة أو تضحية أو التزام يجعل التقليد غير متساو. ليست كل إشارة غالية نقديا؛ قد تكون التكلفة خطر فشل، أو قيدا على السيولة، أو التزاما قانونيا، أو تنازلا عن منفعة خاصة. المهم ان تكون بنية التكلفة مرتبطة بالنوع بحيث لا يصبح التقليد المجاني قاعدة عامة.

المفاهيم المركزية هي المرسل، المستقبل، الإشارة، الجودة غير الملاحظة، تكلفة الإشارة، قابلية الملاحظة، موثوقية الإشارة، والتوازن الفاصل أو التجميعي. في التوازن الفاصل تختار الأنواع سلوكا مختلفا فيستطيع السوق تحديث الاعتقاد. في التوازن التجميعي تختار انواع متعددة السلوك نفسه فلا يستطيع المستقبل التمييز بينها. هذه النقطة مهمة للبحوث التطبيقية، لأن نجاح الإشارة ليس مفترضا؛ قد تفشل الإشارات عندما تنتشر حتى تصبح روتينا سهلا أو عندما لا يثق المستقبل في صلتها بالجودة.

5. الآلية التفسيرية: من المعلومة الخاصة إلى تحديث الاعتقاد

تبدأ الآلية بوجود خاصية غير ملاحظة ذات قيمة للمستقبل. المدير يعرف مثلا ان التدفقات المستقبلية اقوى مما يعتقد السوق. الخطوة الثانية هي اختيار فعل يمكن للسوق ملاحظته، مثل تحمل التزام تمويلي أو الاحتفاظ بحصة ملكية أو تصميم عقد يفرض تكلفة على من يبالغ في

ادعائه. الخطوة الثالثة هي تفسير المستثمر للفعل في ضوء معرفته بتكاليف الأنواع المختلفة. ثم يحدث تحديث للاعتقاد، فيتغير التقييم أو شروط التمويل أو قرار التعاقد.

لا تعمل الآلية إذا كان الفعل متاحا للجميع بالتكلفة نفسها. إذا استطاعت شركة ضعيفة تقليد الشركة القوية بلا تكلفة اضافية، تنخفض دلالة الفعل وقد ينتقل السوق إلى إشارة أخرى. كما قد تكون هناك إشارات متعددة تتفاعل. رفع الدين، الاحتفاظ بالملكية، اختيار مدقق معروف، أو قبول تعهدات تعاقدية يمكن ان تتكامل أو تتعارض. لذلك يجب ان يحدد الباحث الوحدة التي تحمل المعلومة لا ان يجمع كل المؤشرات في مقياس واحد غامض يسمى جودة الإشارة.

6. مستوى التحليل وشروط الحدود

يمكن تطبيق النظرية على الفرد والمنظمة والمعاملة والسوق، لكن مستوى كل متغير يجب ان يكون منضبطا. في تمويل الشركات يكون المرسل غالبا ادارة الشركة أو المساهم المسيطر، والمستقبل مستثمرا أو مقرضا أو سوقا، والنتيجة قد تكون تكلفة رأس المال أو التقييم أو قرار الاشتراك في الاصدار. لا يصح ان يقاس عدم تماثل المعلومات على مستوى السوق ثم تقاس الإشارة كموقف فردي للمدير من دون منطق يربط المستويين.

تزداد صلاحية النظرية عندما تكون الجودة صعبة الملاحظة مباشرة وتوجد تكلفة يمكن ربطها بالنوع. وتضعف عندما تكون المعلومات متاحة للجميع بسرعة أو عندما يستطيع المستقبل التحقق المباشر بتكلفة منخفضة، أو عندما تكون الإشارة مفروضة قانونيا على جميع الشركات فلا تحمل قدرة فصل. كما تتغير الحدود مع المؤسسات: في سوق ذات افصاح قوي ومحللين نشطين قد تكون قيمة بعض الإشارات أقل من سوق تعاني نقص المعلومات، لكن هذا لا يعني ان الإشارات تختفي تماما.

7. ماذا تفسر جيدا ومتى تستخدم؟

تفسر النظرية القرارات التي تبدو مكلفة أو مقيدة لكنها قد تكون عقلانية إذا كانت تغير معتقدات الطرف الاخر. من امثلتها احتفاظ المؤسس بحصة مرتفعة عند طرح مشروع جديد، أو قبول التزام دين لا تستطيع شركة ضعيفة تحمله بسهولة، أو اختيار ضمانات واعتماد خارجي مكلف. تستخدم عندما يكون سؤال الباحث عن المعنى الذي يستخلصه المستقبل من السلوك، لا فقط عن الأثر المباشر للسلوك على التدفقات النقدية.

في بحوث الشركات الناشئة يمكن استخدامها لتفسير كيف تؤثر ملكية المؤسس أو مشاركة مستثمر محترف في حكم ممولين لاحقين على الجودة. وفي الأسواق المالية يمكن اختبار رد الفعل لاعلانات تمويلية إذا كان النموذج يحدد لماذا يجب ان يحمل نوع معين من القرار معلومة خاصة. اما مجرد تسجيل عائد غير عادي بعد اعلان فلا يكفي وحده لاثبات الإشارة؛ ينبغي استبعاد تفسيرات التدفقات النقدية والضرائب وتوقيت السوق وغيرها.

8. متى لا تستخدم؟

لا تستخدم النظرية عندما تكون المعلومة المزعومة ظاهرة ومتحققا منها قبل السلوك. ولا تستخدم إذا كان الفعل مجرد شرط تنظيمي موحد لا تختلف كلفته أو قدرته على الفصل. كما لا تستخدم لتفسير كل افصاح. الافصاح الطوعي قد يكون موضوعا لنظريات افصاح أو وكالة أو تكلفة ملكية معلومات، بينما الإشارة تحتاج منطق تكلفة وربط بالنوع. المصطلحات المتقاربة لا تعني تماثل الآليات.

الكيانات النظرية المالكة في هذا الفصل: MT-0065 - نظرية الإشارة؛ MT-0066 - نظرية ترتيب مصادر التمويل؛ MT-0067 - نظرية المفاضلة في هيكل رأس المال.

ولا تستخدم بوصفها بديلا لنظرية ترتيب مصادر التمويل. قد تكون اصدار الأسهم إشارة سلبية في نموذج معلوماتي، لكن ترتيب التمويل يفسر اختيار المصدر بسبب علاوة الاختيار العكسي وتفضيل التمويل الداخلي. الفرق ان الإشارة تركز على استدلال المستقبل من فعل المرسل، بينما الترتيب يركز على تكلفة المصدر وترتيب الاختيارات داخل المنشأة. قد يتعايش التفسيران لكن يجب تحديد ايهما هو الآلية الحاكمة.

9. المنافسون والمكملون والاختبار الفاصل

تنافس نظرية الإشارة تفسيرات الوكالة، السمعة، الاعتماد على الموارد، والتوقيت السوقي بحسب الظاهرة. إذا احتفظ المؤسس بحصة كبيرة، فقد يكون ذلك إشارة جودة، وقد يكون وسيلة للاحتفاظ بالسيطرة. الاختبار الفاصل يسال ما الذي يميز التنبؤين. إذا كانت الإشارة هي الآلية، يفترض ان تكون دلالة الاحتفاظ اقوى حيث عدم تماثل المعلومات اعلى، وان يتفاعل الأثر مع صعوبة التحقق. اما تفسير السيطرة فيتنبأ بعلاقات مختلفة مع حقوق التصويت والحوكمة.

تكمل النظرية نماذج كفاءة السوق من زاوية مختلفة: الإشارة توفر معلومة أو قرينة، والسوق قد يدمجها في السعر بدرجات مختلفة. لكنها لا تحتاج إلى اعادة بناء فرضية كفاءة السوق. وتكمل أيضا ترتيب التمويل حين يكون قرار الاصدار نفسه دالا على معلومات، مع ضرورة عدم تحويل التكامل إلى خلط. الباحث الجيد يستطيع صياغة فرضيات متنافسة أو وسيط معلوماتي محدد بدلا من حشد اسماء نظريات في اطار واحد.

10. القياس والتشغيل في بحوث الإدارة

يبدأ القياس بتحديد المعلومة الخاصة قبل قياس الإشارة. يمكن استخدام مؤشرات عدم تماثل المعلومات مثل تشتت توقعات المحللين أو فجوات العرض والطلب أو عمر الشركة أو كثافة الأصول غير الملموسة، لكن اختيار المؤشر يجب ان يناسب السياق. ثم تقاس الإشارة كسلوك أو التزام قابل للملاحظة: نسبة ملكية يحتفظ بها المطلعون، مقدار الضمان، نوع التمويل، جودة

الوسيط، أو تكلفة اعتماد خارجي. ويقاس استقبال الإشارة بنتيجة تعكس تحديث الاعتقاد مثل التقييم أو سعر الفائدة أو قرار المستثمر.

من الاخطاء الشائعة بناء مقياس ليكرت من عبارات مثل الشركة ترسل إشارات جيدة للمستثمرين ثم استخدامه بديلا للآلية. هذا القياس يقيس ادراكا عاما لا بنية إشارة. الأفضل في البحوث الكمية ان تستخدم متغيرات سلوكية أو تصميم حدث أو تجربة معلوماتية، أو ان تقيس صراحة إدراك المستقبل لمصداقية الإشارة وتكلفتها. وفي البحوث النوعية يمكن تتبع كيف صمم المرسل الفعل وكيف فسره المستثمر وكيف تغيرت المعتقدات بعد ظهور معلومات لاحقة.

11. تطبيقات ادارية معاصرة

في البيئات الرقمية تتوسع مجموعة الإشارات: شفافية البيانات، قابلية التتبع، شهادات الامن، تقييمات الطرف الثالث، وحجم التزام المؤسسين. لكن التقنية لا تلغي شرط التكلفة. الشارة الرقمية التي يمكن شراؤها بسهولة قد تفقد قدرتها على الفصل، بينما سجل اداء قابل للتحقق زمنيا قد يصبح إشارة اقوى. كما يمكن للذكاء الاصطناعي خفض تكلفة تحليل الإشارات وزيادة قدرة المستثمر على جمعها، ما قد ينقل التوازن نحو إشارات اصعب تقليدا.

في التمويل المستدام يظهر خطر الغسل الاخضر بوصفه اختبارا مباشرا للنظرية. إذا كانت شهادة الاستدامة أو السند الاخضر لا تفرض تكلفة أو رقابة تفصل الشركات، فقد تصبح الإشارة تجميعية. اما إذا ارتبطت بقياس خارجي وعقوبات وشروط عقدية، تزيد امكانية المصداقية. القيمة العلمية هنا ليست في القول ان الاستدامة إشارة، بل في فحص لماذا تكون بعض الإشارات قابلة للتصديق وكيف تتغير مع التنظيم والرقابة.

12. مثال لنموذج بحثي واستخدام خاطئ

نموذج بحثي مناسب يمكن ان يدرس أثر احتفاظ المؤسسين بالملكية في تقييم الشركات الناشئة، مع عدم تماثل المعلومات متغيرا معدلا. التنبؤ النظري ان العلاقة تكون اقوى عندما يصعب على المستثمر تقييم الجودة مباشرة. ويمكن اضافة جودة الوسيط المالي بوصفها إشارة موازية إذا كان منطق التكاليف واضحا. هذا النموذج يختبر قلب النظرية بدلا من الاكتفاء بعلاقة ملكية وتقييم.

الاستخدام الخاطئ هو دراسة أثر الاعلان عن قرض في سعر السهم ثم وصف كل تغير سعري بانه أثر إشارة. قد يتغير السعر بسبب شروط القرض أو الضريبة أو الاستثمار الممول أو توقيت السوق. من دون قياس معلومات خاصة أو خصائص تجعل القرار مختلف التكلفة بين الانواع، يبقى تفسير الإشارة واحدا من بدائل عدة لا حقيقة مثبتة.

13. التطور التاريخي وخريطة القراءة

تبدأ القراءة بسبنس 1973 لفهم البنية العامة، ثم روس 1977 وليلاند وبايل 1977 لتطبيقها في التمويل. تفيد مراجعة كونلي وزملائه 2011 في ضبط عناصر المرسل والمستقبل والتكلفة والبيئة. وبعد ذلك يختار الباحث ادبيات التطبيق الخاصة بظاهرة التمويل التي يدرسها، بدلا من افتراض ان كل تطبيق تنظيمي يكرر النموذج المؤسس حرفيا.

التحول التاريخي الاهم هو الانتقال من نموذج إشارة منفردة في سوق محدد إلى بيئات متعددة الإشارات والمستقبلين. المستثمر، البنك، المورد، والجهة المنظمة قد يفسرون السلوك نفسه بصورة مختلفة. وهذا يفتح أسئلة حديثة عن تفاعل الإشارات وتزاحمها، وعن الزمن الذي تحتاجه الإشارة لتبني سمعة، وعن كيفية تآكل دلالتها حين تنتشر تقنيات التقليد.

صندوق تطبيقي: نظرية الإشارة

1. تعرف النظرية: إذا كانت الظاهرة تتضمن معلومة خاصة وطرفا يحاول ان يجعل طرفا اخر يستدل عليها من فعل قابل للملاحظة، فالإشارة مرشح قوي.

2. اختر ولا تخمن: حدد المرسل والمستقبل والجودة غير الملاحظة والتكلفة قبل اختيار اسم الإشارة.

3. اختبار لأن: يجب ان تستطيع كتابة الجملة التالية: يتغير حكم المستقبل لأن الفعل مكلف أو مقيد بصورة ترتبط بنوع المرسل.

4. علامات التحذير: استعمال كلمة إشارة بديلا للاعلان، غياب تكلفة الفصل، أو عدم تحديد المستقبل الذي يفسر السلوك.

5. معيار مصغر: قوة التطبيق ترتفع إذا كانت عدم المساواة المعلوماتية واضحة، والإشارة قابلة للملاحظة، والتكلفة مختلفة، والنتيجة تعكس تحديث الاعتقاد.

6. قارن بمنافس: اسال هل تستطيع الوكالة أو السيطرة أو توقيت السوق تفسير السلوك نفسه من دون تحديث معلوماتي.

7. طبق على نموذجك: لا تجعل الإشارة متغيرا غامضا؛ شغلها كسلوك محدد واختبر متى ولماذا يصدقها المستقبل.

نظرية ترتيب مصادر التمويل

Pecking Order Theory

21. المشكلة المؤسسة: لماذا لا تختار المنشأة ارخص مصدر ظاهريا؟

تواجه المنشأة عند تمويل الاستثمار مفاضلة بين مصادر تختلف في تكلفتها المعلوماتية لا في سعرها الاسمي فقط. المديرون يعرفون عادة عن قيمة الأصول والفرص أكثر من المستثمرين الخارجيين. إذا احتاجت الشركة إلى اصدار اسهم، يخشى المستثمر ان تختار الإدارة الاصدار عندما ترى ان السهم مبالغ في تقييمه، فيطالب بخصم. هذا الخصم يمثل تكلفة اختيار عكسي قد تجعل الإدارة تفضل التمويل الداخلي ثم الدين قبل الأسهم.

قدم مايرز 1984 الترتيب بوصفه بديلا مهما عن البحث عن نسبة دين مثلى ثابتة، وربط مايرز وماجلوف 1984 السلوك بنموذج معلوماتي يبين ان الشركة قد ترفض اصدار اسهم وتمتنع حتى عن مشروع موجب القيمة الحالية إذا كان الاصدار يضر المساهمين الحاليين بما يكفي. لذلك ليست النظرية نصيحة اخلاقية بالابتعاد عن الاسهم، بل تفسير لكيف يمكن لعدم تماثل المعلومات ان يجعل ترتيب المصادر نتيجة عقلانية من منظور المساهمين الحاليين.

22. المؤسسون والاصل العلمي والتصنيف

المصدران المركزيان هما مايرز 1984 ومايرز وماجلوف 1984. الاصل العلمي اقتصاد المعلومات وتمويل الشركات ونماذج الاختيار العكسي. وتوصف النظرية احيانا بانها فرضية سلوكية للتمويل، لكنها في بنيتها الأصلية تفسير عقلاني تحت معلومات غير متماثلة. الإدارة لا تفضل الدين لأنها تحب الدين، بل لأن بعض الاوراق المالية أكثر حساسية للمعلومات الخاصة من غيرها.

يتفرع من النظرية مفهوم المرونة أو الاحتياطي المالي. إذا كان التمويل الخارجي قد يصبح مكلفا في وقت الحاجة، تكتسب السيولة والقدرة على الاقتراض قيمة خيارية. لذلك يمكن للشركات ذات فرص النمو غير المؤكدة ان تحافظ على طاقة دين أو نقد لتجنب اصدار اسهم في ظروف معلوماتية سيئة. هذه الفكرة لا تعني ان كل نقد مرتفع دليل على الترتيب؛ قد تفسره أيضا الضرائب والوكالة والاحتياط التشغيلي.

23. الافتراضات والمفاهيم الرئيسية

الافتراض الأول ان المديرين يملكون معلومات خاصة ذات صلة بقيمة الأصول القائمة أو الفرص المستقبلية. الثاني ان المستثمرين عقلانيون في استنتاج احتمال اختيار الاصدار انتهازيا. الثالث ان الاوراق المالية تختلف في حساسيتها للمعلومات. التمويل الداخلي لا يحتاج تسعيرا

خارجيا، والدين الامن نسبيا أقل حساسية من حقوق الملكية، ولذلك ينشا ترتيب نموذجي: ارباح محتجزة، ثم دين، ثم حقوق ملكية كملاذ لاحق.

المفاهيم الرئيسة هي العجز التمويلي، التمويل الداخلي، الدين، اصدار الاسهم، الاختيار العكسي، المعلومات الخاصة، المرونة المالية، وطاقة الاقتراض. لا يلزم ان يكون الترتيب مطلقا في كل معاملة. وجود قيود تعاقدية أو مخاطر افلاس أو نقص في اسواق الدين قد يدفع الشركة إلى تخطي مرحلة. النظرية تفسر اتجاها تحت شروط معينة، لا قانونا ميكانيكيا يمنع اصدار الأسهم.

24. الآلية التفسيرية: من فجوة المعلومات إلى ترتيب المصدر

تبدأ الآلية بحاجة استثمارية. إذا تكفي التدفقات الداخلية، تمول الشركة المشروع من دون تعريض ورقة مالية جديدة للتسعير. إذا ظهر عجز، تقارن الإدارة الاوراق الخارجية. الورقة الأقل حساسية للمعلومة الخاصة تتحمل خصم اختيار عكسي اقل، فيأتي الدين قبل الأسهم. إذا كانت القدرة على الاقتراض مستنفدة أو المخاطر عالية، قد يصبح اصدار الأسهم ضروريا رغم الخصم. النتيجة هي ان الرفع المالي يتحرك استجابة للفجوات التمويلية بدلا من الانضباط الفوري نحو هدف ثابت.

تظهر مفارقة مهمة: الشركة المربحة قد تستخدم دينا أقل لا لأنها تستهدف خفض الرفع، بل لأنها تولد تمويلا داخليا يغطي الاستثمار. هذا التنبؤ يساعد في تفسير العلاقة السالبة الشائعة بين الربحية والدين التي يصعب على بعض نسخ المفاضلة البسيطة تفسيرها. ومع ذلك لا يكفي الارتباط السلبي لاثبات النظرية، لأن الربحية ترتبط أيضا بالمخاطر والفرص والضرائب والاحتياج للتمويل.

25. مستوى التحليل وشروط الحدود

المستوى الأصلي هو المنشأة وقراراتها التمويلية عبر الزمن. ويمكن ان يقاس القرار على مستوى الاصدار، لكن المنطق يتطلب ربط الاصدارات بتاريخ التدفقات والاستثمار والقدرة على الاقتراض. وتزداد قوة النظرية عندما يكون عدم تماثل المعلومات مرتفعا والاصول صعبة التقييم، وتضعف عندما تكون المعلومات العامة غنية أو عندما تكون الشركة شابة بلا ارباح محتجزة ولا وصول كاف إلى الدين، اذ قد تضطر إلى حقوق الملكية رغم ارتفاع عدم تماثل المعلومات.

تتاثر الحدود بالقطاع والنظام المالي. الشركات ذات الأصول الملموسة قد تملك ضمانات تخفض حساسية الدين للمعلومات، بينما الشركات المعرفية قد تواجه صعوبة في الاقتراض. في الاقتصادات المعتمدة على البنوك، يمكن لعلاقة البنك بالشركة تخفيض عدم تماثل المعلومات وتعديل الترتيب. وفي الشركات العائلية قد تدخل رغبة السيطرة فتجعل تجنب الأسهم متوافقا مع الترتيب لكنه ناتجا جزئيا عن سبب مختلف.

26. ماذا تفسر جيدا ومتى تستخدم؟

تستخدم النظرية عندما يكون السؤال عن تسلسل مصادر التمويل وعلاقته بالعجز التمويلي وعدم تماثل المعلومات. وهي مرشح قوي إذا كانت الشركات تمول الاستثمار داخليا متى استطاعت، ثم تزيد الدين مع العجز، وتستخدم حقوق الملكية في حالات محددة. كما تساعد في تفسير قيمة المرونة المالية ولماذا يحتفظ المدير بخطوط ائتمان أو نقد رغم وجود مشروعات مستقبلية غير مؤكدة.

اختبار شايام-سوندر ومايرز 1999 قدم صياغة مؤثرة تربط تغير الدين بالعجز التمويلي، ووجد قوة تفسيرية للترتيب مقارنة بنموذج مفاضلة ساكن في عينتهم. لكن دراسات لاحقة، ومنها فرانك وجويال 2003، بينت ان النسخة البسيطة لا تفسر جميع الشركات والفترات بالقدر نفسه. لذلك يقدم الأطلس النظرية بوصفها منافسا تجريبيا قويا في بعض السياقات، لا حقيقة شاملة لكل قرارات التمويل.

27. متى لا تستخدم؟

لا تستخدم النظرية لمجرد ان الدين اعلى من حقوق الملكية في الميزانية. الترتيب يتعلق بقرار تمويلي هامشي وتسلسل الاختيار، لا بمخزون تاريخي فقط. كما لا تستخدم إذا كان الباحث يدرس نسبة دين مستهدفة وسرعة عودة واضحة بعد الصدمات؛ هذه بنية اقرب إلى المفاضلة الديناميكية. ولا تستخدم لتفسير رد فعل السوق للاصدار من دون تحليل اختيار المصدر؛ رد الفعل قد يدخل في الإشارة أو التوقيت.

كما لا ينبغي تفسير كل احتفاظ نقدي بأنه رغبة في تجنب اصدار الأسهم. النقد قد ينشا من قيود استثمار، أو ادارة مخاطر، أو دوافع وكالة. الاختبار الجيد يبحث عن تفاعل بين قيمة التمويل الداخلي ودرجة عدم تماثل المعلومات أو تكلفة التمويل الخارجي، ويقارن النتائج بتنبؤات البدائل.

28. المنافسون والمكملون والاختبار الفاصل

المنافس الرئيس هو نظرية المفاضلة. الترتيب الصافي لا يحتاج نسبة دين مستهدفة، بينما المفاضلة تتنبأ بهدف وتعديل تدريجي نحوه. اختبار الفصل يمكن ان يراقب استجابة الدين للعجز التمويلي من جهة، وسرعة العودة نحو نسبة مستهدفة بعد الصدمات من جهة أخرى. قد تجد البيانات دعما للآليتين معا، لأن الشركات تستطيع امتلاك أهداف مرنة وفي الوقت نفسه تفضل مصادر داخلية عند تمويل الاستثمار.

ينافسها أيضا توقيت السوق إذا كانت حقوق الملكية تصدر عندما تكون التقييمات مرتفعة لا عندما تنفد طاقة الدين بسبب عدم تماثل المعلومات. لذلك ينبغي تضمين مقاييس التقييم السوقي عند اختبار اصدار الأسهم. وتكملها نظرية الإشارة حين ينقل اختيار المصدر معلومة إلى المستثمرين، لكن الترتيب يظل يفسر تكلفة المصدر من منظور الشركة لا تحديث السوق فقط.

29. القياس والتصميم التجريبي

القياس الكلاسيكي يبني العجز التمويلي من الاستثمار وتوزيعات الارباح والتغير في رأس المال العامل والتدفقات الداخلية، ثم يختبر مدى تغطية تغير الدين لهذا العجز. يحتاج الباحث إلى اتساق محاسبي ودقة في تعريف الديون الجديدة وتسديداتها. كما يمكن تحليل احتمالات اختيار الدين مقابل الأسهم عند الحاجة الخارجية باستخدام نماذج اختيار، مع متغيرات لعدم تماثل المعلومات والربحية والحجم والملموسية وفرص النمو.

من الاخطاء قياس ترتيب التمويل باستبانة واحدة تسال المدير نحن نفضل التمويل الداخلي. يمكن للمسوح ان تكشف المعتقدات، لكنها لا تختبر السلوك التاريخي وحدها. إذا استخدمت الاستبانة، ينبغي قياس منطق التفضيل والظروف التي يتغير فيها، ثم ربطه ببيانات فعلية ان امكن. مسح جراهام وهارفي 2001 مفيد لفهم كيف يفكر المديرون في المرونة والتصنيف الائتماني والتخفيف، لكنه لا يحول النظرية إلى مقياس اتجاه نفسي.

30. الادلة والتحديات التجريبية

الادلة مختلطة على نحو منتج نظريا. شايام-سوندر ومايرز 1999 اظهرا ان العجز التمويلي يفسر تغير الدين جيدا في عينة من الشركات الناضجة. فرانك وجويال 2003 وجدا ان الاختبار يضعف عندما تتسع العينة، وان الشركات الصغيرة قد تستخدم حقوق الملكية بصورة لا تنسجم مع النسخة البسيطة. تشير هذه النتائج إلى أهمية القيود المؤسسية والعمر والحجم وطاقة الدين في تحديد صلاحية الترتيب.

كما ان ثبات الفروق في الرفع المالي عبر عقود، الذي وثقه ليمون وروبرتس وزندر 2008، يذكر بان القرارات الحالية تتراكم فوق تاريخ طويل وخصائص ثابتة جزئيا. لذلك لا ينبغي اختبار الترتيب من مقطع عرضي ساكن. التصميم الأفضل يتتبع تدفقات التمويل ويستخدم تغيرات زمنية تسمح بتمييز قرار المصدر من إرث هيكل رأس المال.

31. تطبيقات معاصرة

في الشركات التقنية والناشئة قد ينقلب الترتيب الظاهري بسبب غياب الضمانات والارباح المحتجزة، فتأتي حقوق الملكية مبكرا رغم شدة عدم تماثل المعلومات. هذا لا يهدم النظرية آليا؛ بل قد يعني ان الدين غير متاح أو شديد الخطر. لذلك يجب ان تفرق الأبحاث بين التفضيل النظري ومجموعة الخيارات الممكنة. رأس المال الجريء مثلا يضيف رقابة وخبرة ويخفض بعض مشكلات المعلومات لكنه يفرض تخفيف ملكية وسيطرة.

في التمويل الرقمي قد تخفض البيانات البديلة والتصنيف الائتماني الخوارزمي تكلفة المعلومات لبعض المقترضين، فتغير موضع الدين في الترتيب. وفي المقابل يمكن لعدم شفافية النماذج أو

مخاطر البيانات ان تضيف نوعا جديدا من عدم اليقين. السؤال الحديث ليس هل مات الترتيب، بل كيف تغيرت حساسية كل ورقة مالية للمعلومات الخاصة مع تقنيات التمويل الجديدة.

32. مثال لنموذج بحثي واستخدام خاطئ

نموذج مناسب يدرس أثر العجز التمويلي في صافي الدين مع تعديل العلاقة بدرجة عدم تماثل المعلومات. ويمكن اضافة قيد طاقة الدين، بحيث تتوقع النظرية ان يتراجع الاعتماد على الدين ويزداد احتمال الأسهم عندما تقترب الشركة من حدود الاقتراض. هذا النموذج يختبر ترتيب المصادر وشروط حدوده معا.

الاستخدام الخاطئ هو ربط الربحية سلبيا بالرفع المالي وتسميته اثباتا للترتيب. العلاقة متوافقة مع النظرية لكنها ليست مميزة. يجب فحص التدفقات والاحتياج الاستثماري واصدارات الاوراق ومقاييس المعلومات، أو على الأقل مقارنة قوة التنبؤ مع المفاضلة والتوقيت السوقي.

33. التطور التاريخي وخريطة القراءة

تبدأ القراءة بمايرز 1984 لفهم المقارنة مع المفاضلة، ثم مايرز وماجلوف 1984 لآلية الاختيار العكسي. بعد ذلك يفيد شايام-سوندر ومايرز 1999 في الاختبار الديناميكي، وفرانك وجويال 2003 في نقد النسخة البسيطة، وجراهام وهارفي 2001 في الممارسة الإدارية. ثم تستخدم الدراسات اللاحقة لفهم الاختلاف المؤسسي وطاقة الدين وتاريخ الشركة.

التطور المهم هو الانتقال من ترتيب مطلق إلى فهم مشروط. الشركات قد تملك ترتيبا داخل نطاق من الرفع المستهدف، وقد تصدر اسهما عندما تكون نافذة السوق مواتية، وقد تحتفظ بالسيولة بسبب المرونة. لذلك اصبح التحدي المعاصر هو تصميم اختبارات تميز الآليات لا إعلان فوز نظرية واحدة في كل بيئة.

صندوق تطبيقي: نظرية ترتيب مصادر التمويل

1. تعرف النظرية: إذا كان السؤال عن تسلسل التمويل وعلاوة المعلومات في المصدر الخارجي، فالترتيب مرشح مباشر.

2. اختر ولا تخمن: حدد العجز التمويلي ومجموعة المصادر المتاحة وطاقة الدين قبل تفسير الاصدار.

3. اختبار لأن: تستخدم الشركة المصدر الداخلي ثم الأقل حساسية للمعلومات لأن التسعير الخارجي يتضمن تكلفة اختيار عكسي.

4. علامات التحذير: استنتاج النظرية من نسبة الدين فقط، تجاهل القيود على الاقتراض، أو عدم قياس الاستثمار والتدفقات الداخلية.

5. معيار مصغر: تطبيق قوي يحتاج قرارا زمنيا، عجزا تمويليا، مصادر بديلة، ومؤشرا على عدم تماثل المعلومات.

6. قارن بمنافس: افحص وجود هدف دين وسرعة تعديل للمفاضلة، وتقييمات مرتفعة لتوقيت السوق.

7. طبق على نموذجك: اجعل اختيار المصدر نتيجة لمشكلة تمويل محددة، لا تفضيلا لفظيا عاما.

نظرية المفاضلة في هيكل رأس المال

Trade-Off Theory of Capital Structure

41. المشكلة المؤسسة: لماذا لا تمول المنشأة كلها بالدين أو كلها بحقوق الملكية؟

بدأت نظرية هيكل رأس المال الحديثة من نتيجة موديلياني وميلر في عالم افتراضي بلا ضرائب ولا تكاليف افلاس ولا احتكاكات رئيسة، حيث لا يغير مزيج الدين وحقوق الملكية قيمة الشركة في الشروط المحددة للنموذج. عندما تعاد الاحتكاكات الواقعية، يظهر سؤال المفاضلة: الدين قد يوفر درعا ضريبيا وانضباطا، لكنه يزيد احتمالات الضائقة وتكاليفها ويغير حوافز المساهمين والمقرضين. عندئذ يمكن تصور مستوى من الدين تتوازن عنده المنفعة الهامشية والتكلفة الهامشية.

قدم كراوس وليتزنبرجر 1973 نموذجا مبكرا واضحا لموازنة المنفعة الضريبية للدين مع تكاليف الافلاس. تطورت النظرية لاحقا لتشمل ضرائب شخصية، تكاليف وكالة، ديونا آمنة وخطرة، تكاليف تعديل، واهدافا متغيرة عبر الزمن. لذلك لا توجد نسخة واحدة جامدة من المفاضلة، بل عائلة من نماذج تشترك في فكرة ان قرارات الرفع تتاثر بمنافع وتكاليف متقابلة وان الشركة قد تتحرك نحو نطاق أو هدف.

42. الاصل العلمي والتصنيف

الاصل هو تمويل الشركات واقتصاد العقود والضرائب والوكالة. تصنف المفاضلة نظرية لهيكل رأس المال، لكنها تتضمن نسخة ساكنة ونسخا ديناميكية. النسخة الساكنة تتخيل اختيار هدف في نقطة زمنية، بينما الديناميكية تعترف بتكاليف التعديل وتجعل الانحراف عن الهدف مقبولا ما دامت فائدة العودة أقل من تكلفة الاصدار أو السداد. هذا التطور مهم لأن البيانات الفعلية تظهر ان الشركات لا تعيد التوازن بعد كل صدمة فورا.

تاريخ النظرية يوضح أيضا ان الهدف ليس بالضرورة رقما واحدا معلنا في غرفة المدير المالي. يمكن ان يكون نطاقا ضمنيا ناتجا عن سياسة تصنيف ائتماني وحدود تعاقدية واحتياجات مرونة. لذلك يجب على الباحث ان يفرق بين هدف نظري مقدر احصائيا وهدف معلن اداريا. يمكن ان تدعم البيانات حركة نحو مستوى طويل الاجل حتى لو لم يذكر المدير رقما صريحا.

43. الافتراضات والمفاهيم الرئيسية

المفاهيم الرئيسة هي المنفعة الضريبية، تكاليف الضائقة المالية، تكلفة الافلاس المباشرة وغير المباشرة، تكاليف الوكالة، الهدف أو النطاق المستهدف، الرفع الفعلي، الانحراف عن الهدف، وتكلفة التعديل. قد تدخل أيضا الأصول الملموسة وفرص النمو والمخاطر والحجم والربحية بوصفها محددات لمنافع وتكاليف الدين. لا ينبغي تحويل قائمة المحددات إلى النظرية نفسها؛ الآلية هي الموازنة الهامشية.

تفترض النسخ الأساسية ان الدين يوفر منافع في بعض الحدود وان تكلفته المتوقعة تزداد مع الرفع. إذا كانت المنفعة الهامشية في مستوى منخفض من الدين اعلى من التكلفة، يزيد الدين. وعندما ترتفع احتمالات الضائقة أو مشاكل الوكالة تصبح الزيادة الاضافية أقل جاذبية. التوازن لا يعني ان الشركة لن تنحرف؛ الصدمات الاستثمارية والارباح وتغير قيمة الأسهم تكسر النسبة، ثم تقرر الإدارة متى يكون التعديل مجديا.

44. الآلية التفسيرية: هدف وتكاليف تعديل

في النسخة الديناميكية يمكن تصور خطوتين. اولا تتشكل نسبة مستهدفة من خصائص الشركة والضرائب والمخاطر والاصول والفرص. ثانيا ينحرف الرفع الفعلي بسبب الارباح والاصدار والاستثمار وتغير القيمة السوقية. تقارن الشركة كلفة الانحراف بكلفة التعديل. إذا زاد الفرق بما يكفي، تصدر دينا أو حقوق ملكية أو تسدد التزامات لتقترب من الهدف. لذلك تكون سرعة التعديل أقل من واحد ويستمر جزء من الصدمة.

هذا المنطق يفسر لماذا يمكن لشركة ان تتحمل انحرافا مؤقتا رغم وجود هدف. تكاليف الاصدار والثوابت والفرص تجعل التعديل المتواصل غير اقتصادي. كما يمكن ان تكون حدود التصنيف الائتماني والمخاطر التشغيلية جزءا من تكلفة الانحراف. الدراسة الجيدة لا تفترض ان كل عودة إلى المتوسط دليل على المفاضلة؛ يجب ان تميزها من ميكانيكيات محاسبية أو ارتداد في القيم السوقية.

45. مستوى التحليل وشروط الحدود

المستوى هو المنشأة عبر الزمن، ويمكن تطبيقه على وحدات اعمال إذا كانت لها استقلالية تمويلية حقيقية. تزداد صلاحية النظرية في شركات لديها وصول إلى اسواق الدين وامكانية تعديل الهيكل، وفي بيئات ضريبية وعقدية تجعل للمزيج آثارا اقتصادية. قد تضعف بعض تنبؤاتها في شركات لا تستطيع الاقتراض اصلا أو في مؤسسات مالية ذات متطلبات رأسمال تنظيمية مهيمنة على قرارها.

تختلف المفاضلة بين البلدان بسبب الضرائب وقوانين الافلاس وحماية الدائنين وتطور اسواق رأس المال. ولذلك لا يجب نقل معاملات محددات الرفع من الولايات المتحدة إلى سوق ناشئة كما

لو كانت ثوابت طبيعية. الفكرة النظرية يمكن ان تبقى، لكن شكل المنفعة والتكلفة وتكلفة التعديل يتغير مؤسسيا.

46. ماذا تفسر جيدا ومتى تستخدم؟

تستخدم عندما يكون السؤال عن محددات هدف الرفع المالي أو عودة الشركات نحو مستوى طويل الاجل. وهي مناسبة لدراسة أثر الملموسية والمخاطر والضرائب والحجم وفرص النمو في الدين إذا ربط الباحث هذه المتغيرات بمنطق المنافع والتكاليف. كما تفيد في تفسير لماذا تحافظ بعض الشركات على تصنيفات ائتمانية أو نطاقات دين وتعدل قرارات الاصدار بعد صدمات كبيرة.

قدم فرانك وجويال 2009 تحليلا واسعا للعوامل المرتبطة بالرفع، ووجدوا ان الرفع الصناعي الوسيط والملموسية والحجم ترتبط ايجابيا بالرفع السوقي، بينما ترتبط نسبة السوق إلى الدفتر والربحية سلبيا في عينتهم، مع اختلاف موثوقية بعض العوامل. هذه النتائج تتسق مع بعض نسخ المفاضلة لكنها لا تجعل كل معامل اختبارا مميزا، لأن نظريات أخرى قد تتنبأ ببعض العلاقات نفسها.

47. متى لا تستخدم؟

لا تستخدم المفاضلة إذا كان السؤال الاساسي عن ترتيب اصدار الاوراق تحت عدم تماثل المعلومات ولا توجد اي محاولة لقياس هدف أو تكلفة دين. ولا تستخدم لتفسير رد فعل سعر السهم لاعلان تمويلي وحده. كذلك لا يكفي وجود علاقة موجبة بين الملموسية والدين لاثباتها. يجب ان يظهر منطق موازنة أو تعديل نحو هدف أو تفاعل مع تكاليف الضائقة والضرائب.

وفي الشركات شديدة التنظيم قد تكون نسب رأس المال مفروضة خارجيا، فتحتاج النظرية إلى تعديل أو قد تصبح نظرية التنظيم والقيود المؤسسية اقرب. وفي الشركات الصغيرة المحرومة من الائتمان قد تكون بنية التمويل نتيجة عرض تمويل محدود لا اختيارا بين منافع وتكاليف داخل مجموعة واسعة.

48. المنافسون والمكملون والاختبار الفاصل

المنافس المباشر هو ترتيب مصادر التمويل. المفاضلة تتنبأ بهدف وتعديل، بينما الترتيب يتنبأ بان التمويل الخارجي يعكس العجز ولا يحتاج هدفا صارما. يمكن اختبار سرعة التعديل بعد الصدمات وميل الشركات إلى اصدار اوراق تعيدها نحو الهدف، مع ادخال العجز التمويلي في النموذج نفسه. إذا كان العجز وحده يفسر التغير، يتعزز الترتيب؛ واذا كان الانحراف عن الهدف يتنبأ بالاصدار والسداد بعد التحكم في العجز، يتعزز منطق المفاضلة.

تكملها الوكالة حين يكون الدين أداة انضباط لكنه يخلق أيضا صراعات مع الدائنين. كما تتقاطع مع توقيت السوق، لأن الشركة قد تؤجل التعديل عندما تكون ظروف السوق غير مواتية. الفصل 75 يملك التوقيت؛ هنا يستخدم كشرط قد يرفع تكلفة التعديل، لا كملف يعاد شرحه.

49. القياس: الهدف وسرعة التعديل

يقدر الباحثون الهدف عادة من محددات الشركة أو من نماذج ثابتة وتأثيرات زمنية، ثم يحسبون الانحراف بين الرفع الفعلي والمستهدف. نموذج التعديل الجزئي يربط تغير الرفع بجزء من الانحراف السابق. معامل التعديل يفسر كنسبة من الفجوة التي تغلق في فترة، لكنه حساس لمشكلات الاقتصاد القياسي مثل الانحدار إلى المتوسط وعدم التجانس غير الملاحظ واختيار مقياس الرفع.

يجب التمييز بين الرفع الدفتري والسوقي، وبين الدين الاجمالي وصافي الدين، وبين الاستحقاقات القصيرة والطويلة. كما يمكن قياس تكاليف الضائقة بمؤشرات خطر الائتمان أو تقلب التدفقات، والمنفعة الضريبية بمتغيرات أكثر دقة من معدل الضريبة الاسمي. جودة التشغيل اهم من كثرة المتغيرات؛ كل مؤشر يجب ان يرتبط بجانب واضح من المنفعة أو التكلفة.

50. الادلة الديناميكية وثبات الرفع

اعمال هوفاكيميان واوبلر وتيتمان، وليري وروبرتس، وفلانري ورانجان دعمت فكرة ان الشركات تعدل هياكلها ولكن بتكاليف وتأخيرات. في المقابل، اظهر ليمون وروبرتس وزندر 2008 ثباتا كبيرا في الفروق بين الشركات لا تفسره المحددات التقليدية بسهولة. وتبين دراسة ديانجيلو ورول 2015 ان هياكل رأس المال يمكن ان تتغير كثيرا على المدى الطويل رغم وجود فترات من الثبات.

هذه الادلة تمنع قراءة ساذجة للمفاضلة. وجود سرعة تعديل مقدرة لا يعني بالضرورة هدفا اداريا دقيقا، وثبات الرفع لا ينفي وجود التعديل. المسألة البحثية هي ما إذا كان الانحراف يحمل معلومات عن قرارات مستقبلية بعد معالجة البدائل والتاريخ. التصميم الطولي والاختبارات شبه التجريبية يمكن ان تكون أكثر اقناعا من مجرد انحدار نسبة الدين على مجموعة محددات.

51. تطبيقات ادارية معاصرة

في فترات ارتفاع الفائدة تتغير التكلفة الهامشية للدين وقد يتحرك النطاق المستهدف حتى من دون تغير خصائص الشركة. كما تؤثر سلاسل التوريد والمخاطر المناخية في احتمالات الضائقة وقيمة المرونة. لذلك ينبغي للمدير ألا يعامل الهدف بوصفه رقما ابديا. النظرية الديناميكية تسمح بتحديث الهدف وتكاليف التعديل مع البيئة.

في الشركات كثيفة الأصول غير الملموسة قد تكون خسائر الضائقة غير المباشرة كبيرة بسبب هجرة العاملين والعملاء وضعف قيمة الضمان، فينخفض الدين المناسب. وفي المقابل، الشركات ذات تدفقات مستقرة واصول قابلة للرهن قد تتحمل دينا اعلى. هذه التطبيقات تحافظ على الآلية الأساسية من دون اختزالها في قاعدة قطاعية ثابتة.

52. مثال لنموذج بحثي واستخدام خاطئ

نموذج بحثي مناسب يقدر نسبة دين مستهدفة من الملموسية والمخاطر والحجم وفرص النمو، ثم يختبر ما إذا كانت الشركات ذات الانحراف الكبير تعدل الدين اسرع، مع جعل تكاليف الاصدار أو السيولة معدلا لسرعة التعديل. يمكن اضافة متغير مؤسسي مثل فعالية قانون الافلاس إذا كانت العينة متعددة البلدان.

الاستخدام الخاطئ هو دراسة أثر الحجم والربحية في الدين بمقطع عرضي واحد ثم تسمية اي معامل نظرية مفاضلة. من دون هدف أو منافع وتكاليف أو اختبار مقابل الترتيب، يبقى التحليل محددات ارتباطية عامة. وظيفة النظرية هي تفسير لماذا يجب ان يرتبط المتغير بالدين وباي اتجاه وتحت اي شروط.

53. التطور التاريخي وخريطة القراءة

تبدأ القراءة بموديلياني وميلر لفهم نقطة الانطلاق، ثم تصحيح الضرائب سنة 1963، ثم كراوس وليتزنبرجر 1973 لموازنة الضريبة والافلاس، ومايرز 1984 للمقارنة بين المفاضلة والترتيب. بعد ذلك تنتقل القراءة إلى ادلة التعديل الديناميكي مثل ليري وروبرتس 2005 وفلانري ورانجان 2006، ثم فرانك وجويال 2009 لمحددات الرفع الموثوقة.

يفيد أيضا مسح جراهام وهارفي 2001 في فهم أهداف المديرين والتصنيفات، ودراسة جراهام وليري وروبرتس 2015 في المنظور التاريخي الطويل. القراءة الحديثة ينبغي ان تسال عن عدم تجانس الشركات والمؤسسات وتكاليف التعديل، لا ان تبحث فقط عن نسبة دين مثلى واحدة للجميع.

صندوق تطبيقي: نظرية المفاضلة

1. تعرف النظرية: إذا كان السؤال عن هدف دين أو موازنة منافع الدين وتكاليفه، فالمفاضلة مرشح مباشر.

2. اختر ولا تخمن: حدد المنفعة الهامشية والتكلفة الهامشية وما الذي يجعل الهدف يتغير.

3. اختبار لأن: تعدل الشركة الرفع لأن الانحراف عن النطاق المستهدف اصبح اكلف من تكلفة التعديل.

4. علامات التحذير: استخدام محددات الدين من دون آلية، افتراض هدف ثابت للجميع، أو تجاهل تكاليف الاصدار.

5. معيار مصغر: تطبيق قوي يحتاج هدفا قابلا للتقدير، انحرافا، تكلفة تعديل، وقرارا لاحقا يعكس الاقتراب.

6. قارن بمنافس: ضع العجز التمويلي والتقييم السوقي في الاختبار حتى تميز المفاضلة من الترتيب والتوقيت.

7. طبق على نموذجك: لا تفسر كل دين كدليل على المنفعة الضريبية؛ اختبر الموازنة نفسها.

61. المقارنة داخل العائلة: ثلاثة أسئلة مختلفة

تجيب نظرية الإشارة عن سؤال المعلومات التي يستدل عليها طرف من فعل طرف اخر. وتجيب نظرية ترتيب مصادر التمويل عن سؤال تسلسل المصدر عندما تختلف الاوراق في حساسيتها للمعلومات. وتجيب نظرية المفاضلة عن سؤال المستوى أو النطاق الذي يجعل منفعة الدين وتكلفته في توازن تقريبي. قد تظهر الادوات نفسها في الملفات الثلاثة، لكن موضوع التفسير مختلف: معنى القرار، ترتيب القرار، ومستوى القرار.

يمكن تصور اصدار دين واحد بثلاث قراءات. إذا كان الدين مكلفا على الشركة الضعيفة وبالتالي يكشف جودة خاصة، فهو إشارة. إذا اختير الدين لأن التمويل الداخلي لا يكفي ولان حقوق الملكية اشد حساسية للمعلومات، فهو ترتيب تمويل. إذا صدر الدين لأن الشركة أقل من هدفها ولان منفعة الدين الهامشية اعلى من تكلفته، فهو مفاضلة. الاختبار العلمي يتطلب بيانات تميز هذه المسارات.

62. خريطة نسب الاختيار النظري

عند سؤال الباحث عن رد فعل المستثمر على قرار تمويلي تحت معلومة خاصة، تكون الإشارة المرشح الأول. عند سؤال عن لماذا اختير الدين بدلا من الأسهم بعد نفاد التمويل الداخلي، يكون الترتيب المرشح الأول. عند سؤال عن مستوى الدين الأمثل نسبيا أو سرعة العودة بعد صدمة، تكون المفاضلة المرشح الأول. إذا كان السؤال عن توقيت الاصدار مع التقييم السوقي، يجب الرجوع إلى الفصل 75. هذه الخريطة تمنع استعمال هيكل رأس المال كعنوان يسمح بجمع كل نظريات التمويل في نموذج واحد.

في نموذج مركب يمكن ان تكون نظرية واحدة حاكمة واخرى مكملة. مثلا قد يختار المدير الدين بسبب الترتيب، ثم يفسر السوق الاختيار كإشارة. لكن يجب ان يفصل الباحث زمنيا ومنطقيا: آلية اختيار الشركة تسبق آلية تحديث المستثمر. واذا كان الهدف اختبار سبب الاختيار، لا ينبغي ان يصبح رد فعل السوق وسيطا بلا ضرورة.

63. مثال موثق: اختبار الترتيب والمفاضلة

تقدم دراسة شايام-سوندر ومايرز 1999 مثالا مهما على تصميم اختبار منافس، إذ قارنت نموذجا يجعل تغير الدين مرتبطا بالعجز التمويلي مع نموذج مفاضلة ساكن. وجدت في عينتها قوة تفسيرية اكبر للترتيب، مع تحذير من ضعف بعض اختبارات المفاضلة. قيمة المثال ليست اعلان انتصار دائم، بل اظهار ان النظرية القوية تحتاج منافسا صريحا ومقياسا مشتقا من الآلية.

تقدم نتائج فرانك وجويال 2009 منظورا مكملا: توجد مجموعة عوامل ترتبط بالرفع بصورة موثوقة في البيانات الامريكية الطويلة، وبعضها يتسق مع نسخ من المفاضلة. وعندما تقرا الدراستان معا، تظهر رسالة منهجية: لا يوجد اختبار منفرد يغلق النقاش. يجب ان يسال الباحث عن العينة والفترة والقيود المؤسسية وقوة الاختبار والبديل الذي يستطيع توليد النتيجة نفسها.

64. مثال موثق: الإشارة في التمويل

نموذج روس 1977 جعل هيكل التمويل نفسه قابلا لحمل معلومات في وجود معلومات داخلية وحوافز ادارية. اما ليلاند وبايل 1977 فجعلا احتفاظ رائد الاعمال بحصة من المشروع وسيلة لنقل معلومة عن الجودة في بيئة تمويلية غير متماثلة المعلومات. هذان المثالان يبرزان شرطا اساسيا: الإشارة ليست عبارة لفظية عن الثقة، بل فعل يرتبط بتكلفة أو تعرض يجعل المعلومة قابلة للاستدلال.

في التطبيق الحديث يستطيع الباحث اختبار ما إذا كانت حساسية التقييم لاحتفاظ المؤسس اقوى عندما تقل المعلومات العامة، أو ما إذا كانت شروط الدين التي تتحملها الشركة تعمل بصورة مختلفة باختلاف الجودة اللاحقة. المتابعة اللاحقة مهمة لأن نجاح الإشارة يتطلب ان تكون معتقدات السوق قابلة للتحقق مع مرور الزمن.

65. حالة افتراضية: شركة المدار للصناعات

تفترض الحالة ان شركة المدار تحتاج إلى 20 مليون لتمويل خط انتاج. لديها 6 ملايين نقدا، ويمكنها اقتراض 10 ملايين ضمن تصنيفها الحالي، بينما يتطلب الباقي اصدار اسهم. تعرف الإدارة ان عقدا تصديريا كبيرا مرجح لكنه لم يعلن بعد. إذا ركزنا على ترتيب المصادر، نتوقع استخدام النقد ثم الدين وتقليل الأسهم بسبب تكلفة المعلومات. إذا ركزنا على الإشارة، نسال هل تحمل زيادة الدين معلومة موثوقة عن ثقة الإدارة وقدرة التدفقات. إذا ركزنا على المفاضلة، نسال هل يضع التمويل الجديد الشركة فوق نطاق دين يجعل الضائقة المتوقعة مرتفعة.

تظهر الحالة ان القرار الصحيح بحثيا قد يحتاج ثلاثة نماذج منفصلة لا نظرية هجينة غير منضبطة. يمكن لدراسة أولى تحليل اختيار المصدر، وثانية تحليل استجابة المستثمرين، وثالثة تحليل سرعة عودة الرفع بعد اكتمال المشروع. الجمع بينها في نموذج واحد ممكن فقط إذا كان التسلسل السببي واضحا وحجم العينة والبيانات يسمحان باختبار مستويات مختلفة.

66. تطبيقات في الأسواق الناشئة والشركات العائلية

في الأسواق الناشئة قد يغير ضعف الافصاح وتركز الملكية وتفاوت الوصول إلى البنوك الآليات الثلاث. عدم تماثل المعلومات يعزز الحاجة إلى إشارات موثوقة، لكنه قد يجعل سوق حقوق الملكية ضيقا. العلاقات المصرفية قد تخفض تكلفة المعلومات وتجعل الدين اقرب. كما يمكن لقوانين افلاس ضعيفة ان تزيد تكلفة الضائقة وتخفض الرفع المستهدف. لذلك يجب ان تعالج المؤسسات بوصفها شروط حدود لا متغيرات خلفية صامتة.

في الشركات العائلية قد يؤدي تجنب التخفيف إلى تفضيل الدين حتى عندما لا تكون آلية الترتيب المعلوماتي هي السبب الكامل. كما قد يكون احتفاظ العائلة بالملكية إشارة التزام وفي الوقت نفسه أداة سيطرة. الاختبارات الجيدة تفصل هذه الدوافع باستخدام حقوق التصويت، فجوة التدفقات والسيطرة، مستوى المعلومات العامة، وتكلفة الدين.

67. بناء نموذج دكتوراه متعدد النظريات من دون خلط

إذا كان عنوان الدراسة مثلا أثر عدم تماثل المعلومات في هيكل رأس المال، ينبغي للباحث اولا تحديد النتيجة. إذا كانت النتيجة اختيار المصدر، فالترتيب مرشح. إذا كانت النتيجة تقييم السوق بعد القرار، فالإشارة اقرب. إذا كانت النتيجة الانحراف عن هدف الرفع، فالمفاضلة اقرب. بعد ذلك يمكن اضافة نظرية منافسة لاختبار التفسير، لكن لا تجمع النظريات الثلاث بوصفها ابعادا لمتغير مستقل واحد.

النموذج المتعدد المستويات يحتاج زمنا واضحا: معلومات خاصة ثم قرار تمويلي ثم استجابة سوقية ثم تراكم هيكل رأس المال. يمكن للترتيب تفسير القرار، والإشارة تفسير الاستجابة، والمفاضلة تفسير التعديل اللاحق. هذه البنية تحافظ على اصالة كل ملف وتنتج فرضيات قابلة للفصل بدلا من نموذج شامل غير قابل للتكذيب.

68. قائمة فحص لاختيار النظرية

اسال اولا: هل الظاهرة عن معلومة خاصة وتفسير المستقبل؟ اختر الإشارة. ثانيا: هل الظاهرة عن تسلسل التمويل وعجز داخلي؟ اختر ترتيب المصادر. ثالثا: هل الظاهرة عن هدف دين وموازنة أو سرعة تعديل؟ اختر المفاضلة. رابعا: هل التوقيت السوقي هو لب السؤال؟ ارجع إلى الفصل 75. خامسا: هل القرار تحدده رقابة أو حوكمة أو قيود مؤسسية بصورة اولية؟ قد تحتاج نظرية خارج هذه العائلة.

ثم افحص نوع البيانات. الإشارة تستفيد من بيانات الحدث والمستقبلين ومؤشرات عدم تماثل المعلومات. الترتيب يحتاج تدفقات تمويلية وعجزا واستثمارا. المفاضلة تحتاج لوحة زمنية تسمح بتقدير الهدف والتعديل. النظرية التي لا يمكن تشغيل آليتها بالبيانات المتاحة ليست اختيارا جيدا ولو كانت مشهورة.

69. أخطاء متكررة في الأبحاث

الخطا الأول استخدام النظريات الثلاث لتبرير العلاقة نفسها من دون فرضيات متنافسة. الخطا الثاني تسمية كل اعلان إشارة. الخطا الثالث اعتبار كل ربحية سالبة مع الدين اثباتا للترتيب. الخطا الرابع اعتبار كل عودة إلى المتوسط اثباتا للمفاضلة. الخطا الخامس تجاهل قدرة الشركة الفعلية على الوصول إلى المصدر. الخطا السادس مزج الدين الدفتري والسوقي من دون مبرر. والخطا السابع استخدام بيانات مقطعية لاختبار آليات زمنية.

يمكن علاج هذه الاخطاء بقاعدة بسيطة: لكل نظرية متغير حالة أو آلية يجب ان يظهر في التصميم. الإشارة تحتاج عدم تماثل معلومات وتكلفة فصل. الترتيب يحتاج عجزا وتسلسلا. المفاضلة تحتاج هدفا أو موازنة وتعديل. إذا اختفت هذه العناصر، يصبح اسم النظرية غطاء مرجعيا لا تفسيرا.

70. المسؤولية الإدارية والحدود الاخلاقية

قد يغري منطق الإشارة المدير بتصميم افعال لرفع التقييم، لكن النظرية لا تبرر التضليل. الإشارة الكاذبة التي تنجح مؤقتا قد تنقل ثروة بين المستثمرين وتضر السمعة وتواجه عقوبات. كما يمكن للمدير ان يرفض مشروعا جيدا بسبب تكلفة اختيار عكسي في منطق مايرز وماجلوف، ما يوضح ان الحل المؤسسي الأفضل قد يكون تحسين الافصاح والتمويل المتعاقد عليه لا مجرد قبول نقص الاستثمار.

في المفاضلة يمكن لاستهداف الرفع ان يتحول إلى قاعدة جامدة تتجاهل مخاطر جديدة. المسؤولية الإدارية تقتضي التعامل مع الهدف كنطاق مشروط ومراجعة سيناريوهات الضائقة والسيولة. النظرية أداة لفهم المقايضات وليست ترخيصا لتعظيم الدين حتى حد ضريبي محسوب ضيقا.

71. سجل قرار نظري قابل للمراجعة

ينبغي للباحث ان يحتفظ بسجل يذكر الظاهرة، مستوى التحليل، المتغير التابع، الآلية المرشحة، النظرية المنافسة، الدليل الذي سيغير قراره، والبيانات المطلوبة. مثال: إذا كان المتغير التابع احتمال اصدار اسهم، تكتب آلية الترتيب واختبارها بالعجز وعدم تماثل المعلومات، ثم تضع توقيت السوق منافسا بقياس التقييم. إذا تبين ان التقييم يفسر القرار بعد التحكم في العجز، يجب تعديل الاستنتاج لا حماية النظرية المختارة مسبقا.

هذا السجل يحول اختيار النظرية من زينة ادبية إلى قرار يمكن تحكيمه. ويمنع الباحث من اضافة نظرية جديدة بعد ظهور النتائج فقط. كما يساعد لجنة المناقشة على رؤية ما الذي كان متوقعا قبل الاختبار وما الذي تعلمه الباحث من البيانات.

72. مقارنة ختامية: ماذا يقول كل ملف وما الذي لا يقوله؟

الإشارة تقول ان فعل التمويل قد يكشف معلومة إذا اختلفت تكلفته ودلالته بين الانواع، لكنها لا تقول ان كل فعل موثوق. ترتيب المصادر يقول ان حساسية الاوراق للمعلومات تولد تفضيلا داخليا ثم دينا ثم حقوقا في شروطه، لكنه لا يقول ان للشركة نسبة دين مستهدفة. المفاضلة تقول ان منافع الدين وتكاليفه وتكاليف التعديل يمكن ان تولد هدفا أو نطاقا، لكنها لا تفسر وحدها لماذا يحمل الاصدار رسالة معينة إلى المستثمر.

الفصل لا يطلب من الباحث اختيار نظرية واحدة للعالم كله. المطلوب اختيار النظرية التي تملك الآلية الاقرب لسؤاله، ثم تحديد الحدود والمنافسين. هيكل رأس المال مجال تتعايش فيه اسباب متعددة، ولذلك تكون قيمة النظرية في قدرتها على الفصل والتنبؤ المشروط لا في عدد الظواهر التي يمكن تسميتها بعدها.

73. خلاصة الفصل

انتقل الفصل من المعلومات غير المتكافئة إلى ترتيب التمويل ثم إلى موازنة الدين. نظرية الإشارة جعلت قرار التمويل جزءا من نظام استدلال بين مرسل ومستقبل. نظرية ترتيب مصادر التمويل شرحت لماذا قد يكون التمويل الداخلي والدين أقل كلفة معلوماتيا من حقوق الملكية. نظرية المفاضلة نقلت السؤال من ترتيب المصدر إلى مستوى الرفع ومنافعه وتكاليفه وسرعة تعديله.

النتيجة العملية هي ان الباحث لا ينبغي ان يسال اي نظرية لهيكل رأس المال اشهر، بل اي آلية يختبر. إذا كان السؤال عن معنى القرار للسوق فالإشارة، واذا كان عن تسلسل التمويل فالترتيب، واذا كان عن الهدف والتعديل فالمفاضلة. وينتقل الأطلس في الفصل 77 إلى المحاسبة الإيجابية والملاءمة الموقفية لنظام المحاسبة، حيث يتحول التركيز من اختيار التمويل إلى تفسير الممارسات المحاسبية وملاءمتها للسياق التنظيمي.

74. امتدادات منهجية لاختبار العائلة

تحتاج الأبحاث المقارنة بين النظريات إلى الانتباه لمشكلة التكافؤ الرصدي. قد تنتج المفاضلة والترتيب النتيجة الاتجاهية نفسها لبعض المحددات، وقد يكون اصدار الدين متوافقا مع الإشارة والترتيب معا. لذلك تكون المتغيرات المعدلة وشروط الحدود أكثر فائدة من مجرد معاملات الأثر المباشر. ارتفاع عدم تماثل المعلومات، قرب الشركة من طاقة الدين، وحجم الانحراف عن الهدف هي امثلة لمتغيرات تستطيع تغيير قوة تنبؤ كل آلية بطريقة تساعد على الفصل.

كما يجب الانتباه إلى الترتيب الزمني للبيانات. قياس المعلومات بعد قرار التمويل يخلق سببية عكسية، لأن القرار نفسه قد يغير المعلومات المتاحة. وقياس الهدف من بيانات تتضمن القرار المراد تفسيره يمكن ان يسبب تلوثا في المتغير. التصميم الأقوى يثبت نافذة قياس سابقة للقرار، ثم

يرصد الاختيار، ثم يقيس استجابة السوق أو التعديل اللاحق. بهذه الطريقة يصبح تسلسل النظرية قابلا للمشاهدة لا مجرد قصة بعدية.

تلعب جودة المؤسسات دورا مضاعفا. الافصاح القوي قد يقلل علاوة الاختيار العكسي ويضعف بعض دوافع الترتيب، ولكنه قد يجعل الإشارات المتبقية أكثر تحديدا. حماية الدائنين تقلل بعض تكاليف الضائقة وتؤثر في هدف الدين، لكنها قد تزيد صرامة التعهدات. لذلك ينبغي للبحوث متعددة البلدان استخدام تفاعلات مؤسسية منطقية بدلا من الاكتفاء بمتغيرات وهمية للبلد.

في تفسير نتائج المسوح الإدارية يجب التفريق بين المعتقد والممارسة. قد يعلن المدير انه يحافظ على تصنيف ائتماني مستهدف، ما يتسق مع المفاضلة، ثم تظهر بيانات الاصدار انه يمول العجز بالدين بصورة اقرب إلى الترتيب. هذا التباين ليس تناقضا بلا قيمة؛ يمكن ان يعني ان الهدف يعمل كقيد بعيد بينما يحدد الترتيب الاختيار الهامشي داخل النطاق. البحث الجيد يستطيع بناء نموذج هرمي يجمع المستويين من دون محو الفرق بينهما.

يمكن استخدام الدراسات الحدثية مع نظرية الإشارة بشرط ضبط معنى الحدث. يجب تحديد ما إذا كان السوق يتعلم عن جودة الشركة ام عن قيمة المشروع الممول ام عن تغير الخطر المالي. يساعد تحليل مقطعي لرد الفعل وفق درجة عدم تماثل المعلومات في الفصل. إذا كان الأثر اقوى حيث المعلومات الخاصة اكبر ويتوافق مع تكلفة إشارة مفترضة، يصبح تفسير الإشارة أكثر اقناعا من مجرد متوسط عائد غير عادي.

في المفاضلة الديناميكية تمثل تكلفة التعديل مفهوما اوسع من رسوم الاصدار. قد تشمل خسارة مرونة، وتكلفة تفاوض، واثر تصنيف ائتماني، وقيود تعاقدية، وتوقيت تنفيذ. لهذا يمكن ان تحتفظ شركة بانحراف كبير عن هدف مقدر إذا كانت نافذة السوق سيئة أو إذا كان التعديل يهدد تمويل مشروع وشيك. هذه الرؤية تفسر لماذا لا يساوي وجود هدف الاستجابة الفورية لكل صدمة.

اما الترتيب فينبغي اختباره مع طاقة الدين لا مع العجز وحده. إذا كانت الشركة قريبة من حدود الاقتراض، قد تضطر إلى اصدار حقوق ملكية رغم ارتفاع عدم تماثل المعلومات. تجاهل هذه الحدود يجعل الباحث يفسر الانحراف على انه رفض للنظرية، بينما قد يكون نتيجة لاختفاء الخيار الوسيط. يمكن قياس الطاقة بمؤشرات الائتمان والتغطية والضمان والتعهدات، مع الحذر من ان كل مؤشر يحمل خطا قياسيا.

تستفيد دراسة الإشارة من التمييز بين تكلفة الإنتاج وتكلفة الانفصال. الإشارة قد تكون مكلفة للجميع، لكن المطلوب ان تختلف الكلفة النسبية أو العائد حسب النوع. إذا كانت الشهادة مكلفة للشركة الجيدة والسيئة بالتساوي ولا تغير شيئا في احتمالات النجاح، قد لا تفصل الأنواع. لذلك لا يكفي في الاطروحة القول ان الفعل مكلف؛ يجب شرح لماذا يمنع النوع الضعيف من التقليد أو يجعله أقل ربحية له.

من المهم أيضا عدم تحويل النتائج غير المتوافقة مع النظرية إلى استثناءات بلا نهاية. النظرية العلمية تحتاج احتمالا للتكذيب. ينبغي تحديد ما النتيجة التي ستضعف تفسير الإشارة، وما النتيجة التي ستضعف الترتيب، وما الذي سيضعف المفاضلة. إذا كان كل اصدار دين أو اسهم قابلا للتفسير بالنظرية نفسها بعد وقوعه، فقد فقدت النظرية قدرتها التمييزية في التطبيق.

يمكن للباحث استخدام المحاكاة أو تحليل السيناريو قبل جمع البيانات. يبني سيناريو شركة ذات معلومات عالية وعجز مرتفع وانحراف منخفض عن الهدف، ثم يتنبأ كل ملف بما يحدث. بعد ذلك يغير متغيرا واحدا مثل طاقة الدين أو تكلفة الضائقة ويراقب اختلاف التنبؤات. هذه الممارسة تكشف مبكرا ما إذا كانت الفرضيات مكررة أو إذا كانت المتغيرات المختارة لا تستطيع فصل النظريات.

75. الإشارات المتعددة وتفاعل المستقبلين

نادرا ما تواجه الشركة مستقبلا واحدا أو إشارة منفردة. قرار التمويل يقرأه المستثمر والمقرض والمورد والموظف والجهة المنظمة، وقد يختلف معنى الفعل لكل منهم. ارتفاع الدين قد يراه المستثمر دليلا على ثقة الإدارة، بينما يراه المورد زيادة في خطر التعثر. اختيار مدقق معروف قد يدعم مصداقية الافصاح، لكنه لا يعوض تلقائيا عن عقد تمويل ضعيف. لذلك تحتاج الأبحاث الحديثة إلى نماذج تسمح بتعدد المستقبلين وتعارض تفسيراتهم بدلا من افتراض سوق موحد يتلقى رسالة واحدة.

تفاعل الإشارات يفتح ثلاثة احتمالات. قد تتكامل اشارتان فتزيدان المصداقية، وقد تتزاحمان بحيث تصبح الثانية عديمة الفائدة، وقد تتعارضان فتخلق احداهما شكا في الأخرى. مثال ذلك شركة تعلن خطة نمو متفائلة لكنها تخفض ملكية المطلعين بقوة؛ الجمع بين الرسالتين قد يكون أكثر معلوماتية من كل واحدة منفردة. ويمكن للباحث تشغيل هذا المنطق بتفاعلات بين الإشارات أو بتصميم تجريبي يعرض للمستثمر حزم معلومات مختلفة ويقيس تحديث الاعتقاد.

البعد الزمني مهم أيضا. الإشارة التي كانت صعبة التقليد قد تصبح معيارا شائعا، فتتآكل قدرتها على الفصل. وقد تبني الشركة تاريخا من الوفاء بالتزامات يجعل السلوك نفسه أكثر مصداقية من سلوك شركة جديدة. لذلك يمكن ادخال السمعة والخبرة السابقة بوصفهما شروطا تعدل قيمة الإشارة، من دون تحويل نظرية الإشارة إلى نظرية سمعة. المطلوب تفسير كيف يغير التاريخ تكلفة الكذب وقدرة المستقبل على التعلم.

76. طاقة الدين بوصفها شرطا حاسما لترتيب التمويل

تتعرض الاختبارات البسيطة لترتيب التمويل لمشكلة مهمة إذا تجاهلت طاقة الدين. الشركة قد تفضل الدين بعد التمويل الداخلي، لكنها لا تستطيع استخدامه بلا حدود. كلما اقتربت من قيود التغطية أو التصنيف أو التعهدات، يرتفع سعر الدين أو يختفي جزء من العرض. عند هذه النقطة

قد تصدر حقوق ملكية رغم ارتفاع عدم تماثل المعلومات. النتيجة الظاهرية تخالف الترتيب الصافي، لكنها قد تكون نتيجة شرط حدود لم يدرج في التصميم.

يمكن قياس طاقة الدين بعدة طرائق: نسب تغطية الفائدة، مسافة الشركة عن حدود التصنيف، قيمة الضمانات، شروط التعهدات، أو فروق العائد على الدين. لا يوجد مؤشر مثالي، ولهذا يفيد استخدام أكثر من مقياس والتحقق من الاتساق. كما ينبغي تجنب تعريف الطاقة باستخدام قرار التمويل نفسه، لأن ذلك يخلق دورية. القياس السابق للقرار افضل، ويمكن استخدام صدمات عرض الائتمان أو تغيرات شروط البنوك كاختبارات اقوى.

هذه الاضافة تساعد أيضا في المقارنة مع المفاضلة. في الترتيب تمثل طاقة الدين سقفا يحدد متى تنتقل الشركة إلى الأسهم. في المفاضلة قد يكون انخفاض الطاقة إشارة إلى ارتفاع تكلفة الضائقة وانخفاض الهدف نفسه. الاختبار الفاصل يسال هل اصدار الأسهم يحدث بعد نفاد القدرة على الدين حتى مع ثبات الانحراف عن الهدف، ام يحدث اساسا عندما يكون الدين فوق النطاق المستهدف. هذا النوع من التفاعل يميز الآليات أكثر من الارتباطات البسيطة.

77. المرونة المالية بين الترتيب والمفاضلة

المرونة المالية مفهوم مشترك لكنه لا يحمل المعنى نفسه في كل ملف. في ترتيب التمويل تكتسب السيولة وطاقة الدين قيمة لأنها تسمح للشركة بتمويل فرص مستقبلية من دون تحمل خصم اختيار عكسي مرتفع. في المفاضلة تدخل المرونة ضمن تكلفة الدين أو تكلفة الانحراف، لأن زيادة الرفع اليوم قد تجعل تمويل مشروع غد أكثر صعوبة. لذلك يمكن للمفهوم نفسه ان يظهر في النظريتين، لكن مسار السببية والنتيجة المتوقعة يختلفان.

يمكن للباحث اختبار قيمة المرونة من خلال التفاعل بين فرص النمو المستقبلية والاحتفاظ بالنقد أو المسافة عن حدود الاقتراض. إذا كانت الشركات ذات المعلومات الخاصة العالية وفرص النمو تحافظ على احتياطي اكبر، يتسق ذلك مع منطق الترتيب. واذا كانت الشركات تعدل هدف الدين نفسه عندما ترتفع تقلبات التدفقات أو تكلفة التمويل المستقبلية، يتسق ذلك مع مفاضلة ديناميكية. الجمع بين المؤشرين في نموذج واحد قد يوضح اي المسارين اقوى.

في الممارسة الإدارية لا تعني المرونة الاحتفاظ بنقد غير محدود. للنقد تكلفة وكالة وعائد بديل، كما ان طاقة الدين قد تنخفض إذا تدهورت جودة الشركة حتى من دون استخدام فعلي. لهذا يصبح القرار موازنة بين الاحتفاظ بخيارات التمويل وتكلفة عدم استخدام الموارد. هذه الملاحظة تمنع تحويل المرونة إلى تفسير مريح لكل انخفاض في الرفع أو ارتفاع في السيولة.

78. الإشارة والافصاح والاعلان: حدود مفهومية لازمة

الافصاح هو نقل معلومة، والاعلان هو حدث اتصالي، اما الإشارة فهي بنية استدلالية تحت عدم تماثل المعلومات. يمكن ان يكون الافصاح إشارة إذا كان مكلفا أو قابلا للتحقق بطريقة تختلف

باختلاف النوع، ويمكن ان يكون مجرد كشف مباشر إذا كانت المعلومة قابلة للتحقق قانونيا. هذا الفرق مهم في رسائل الدكتوراه التي تجمع الافصاح الاختياري وجودة التقارير وثقة المستثمر تحت اسم الإشارة من دون تحديد تكلفة أو فصل.

في دراسة اعلان اصدار دين يجب على الباحث فصل ثلاثة مكونات: المعلومة عن المشروع الممول، المعلومة عن قدرة الشركة على تحمل الالتزام، والاثر الميكانيكي لتغير الرفع. إذا تحرك السعر، يمكن لأي من المكونات ان يكون السبب. لذلك يفضل استخدام مقاييس لعدم تماثل المعلومات وتكلفة الإشارة والخصائص اللاحقة التي تكشف الجودة. الاستجابة التي تزداد فقط عندما تكون المعلومة الخاصة مرتفعة تقدم دعما اقوى لتفسير الإشارة.

كما يفيد التحقق من الاستمرارية. إذا فهم السوق قرارا بوصفه دليلا على جودة مرتفعة، يفترض ان تظهر بعض المؤشرات اللاحقة بما يتفق مع ذلك، أو على الأقل ان تتغير معتقدات المستثمرين عند انكشاف الحقيقة. تصميم يربط الحدث بنتائج مستقبلية يقلل احتمال تفسير كل حركة سعرية قصيرة بوصفها إشارة ناجحة.

79. المفاضلة الديناميكية ومشكلة تقدير الهدف

أكثر خطوة حساسة في اختبار المفاضلة هي تقدير الهدف غير الملاحظ. إذا اشتق الباحث الهدف من نفس المحددات التي يريد اثبات اهميتها، يمكن ان يصبح الاختبار دائريا. كما ان استخدام متوسط الصناعة وحده قد يخلط التأثيرات المؤسسية بقرار الشركة. لذلك ينبغي التعامل مع الهدف بوصفه متغيرا كامنا أو توقعا مشروطا، واستخدام نماذج بديلة والتحقق من ثبات النتائج.

سرعة التعديل نفسها ليست ثابتة بالضرورة. قد تزيد عندما يكون الانحراف كبيرا أو عندما تكون الأسواق سائلة، وتبطؤ في الازمات أو عند ارتفاع تكاليف الاصدار. ويمكن ان تكون سرعة خفض الدين مختلفة عن سرعة زيادته. هذه اللاخطية تمنح النظرية محتوى اغنى من نموذج تعديل جزئي واحد. وفي الأبحاث التطبيقية يمكن استخدام نماذج عتبة أو تفاعلات مع السيولة والتصنيف لقياس اختلاف السرعة.

التغير في القيمة السوقية للاسهم يمثل تحديا خاصا. قد تنخفض نسبة الدين السوقية بسبب ارتفاع سعر السهم من دون قرار تمويلي. إذا عادت النسبة لاحقا، قد يبدو ذلك تعديلا نحو الهدف رغم ان الإدارة لم تفعل شيئا. لذلك تحتاج الدراسات إلى فصل التغيرات السلبية والايجابية الناتجة عن السوق من الاصدارات والسداد الفعلي، وربط الادلة بقرارات يمكن للمدير التحكم فيها.

80. الاختبارات شبه التجريبية والصدمات الخارجية

تتحسن القدرة على التمييز عندما يستخدم الباحث صدمة خارجية تغير احد عناصر الآلية. اصلاح قواعد الافصاح يمكن ان يخفض عدم تماثل المعلومات، فتتوقع نظرية الترتيب انخفاض تكلفة اصدار الأسهم وتراجع بعض الاعتماد على الدين. تغير قانون الافلاس يمكن ان يخفض أو

يرفع تكلفة الضائقة، فتتوقع المفاضلة تغيرا في الرفع المستهدف. صدمة في تصنيف ائتماني أو عرض قروض يمكن ان تغير طاقة الدين وتكشف حدود الترتيب.

في نظرية الإشارة يمكن استخدام تغير تنظيمي يجعل شهادة أو التزاما أكثر قابلية للتحقق. إذا زادت استجابة المستثمرين فقط بعد ان اصبحت تكلفة التقليد اعلى، يكون ذلك دليلا اقوى على آلية الإشارة. وتصميم الفرق في الفروق أو المتغيرات الوسيطة يمكن ان يساعد، بشرط تحقق افتراضاته وعدم اختيار الصدمة بعد رؤية النتيجة.

لا تعفي الادوات القياسية الباحث من النظرية. الصدمة الخارجية يجب ان تغير متغيرا سببيا محددا في الآلية. إذا استخدم الباحث حدثا يؤثر في الضرائب والمعلومات والطلب في الوقت نفسه، قد لا يستطيع تحديد اي نظرية تفسر النتيجة. جودة التصميم تبدأ بخريطة سببية قبل اختيار النموذج الاحصائي.

81. تطبيقات للشركات الصغيرة وغير المدرجة

تختلف بيئة الشركات غير المدرجة لأن السعر السوقي اليومي غير متاح، والمعلومات العامة اقل، والبنوك تلعب دورا اكبر. هذا يجعل الإشارات الموجهة للمقرضين مهمة، مثل الضمان الشخصي واحتفاظ المالك بالملكية وجودة القوائم المدققة. لكنه أيضا يجعل بعض مقاييس عدم تماثل المعلومات التقليدية غير مناسبة. يمكن استخدام عمر العلاقة البنكية، تكرار الاقتراض، جودة السجلات، أو فروق شروط القروض.

ترتيب التمويل في الشركات الصغيرة قد يبدأ بالاموال الشخصية والارباح ثم ائتمان الموردين والقروض قبل دخول شريك جديد، لكن المجموعة الممكنة تختلف عن الشركات المدرجة. لذلك لا يصح نقل ترتيب أدوات وول ستريت كما هو. المطلوب الحفاظ على منطق الحساسية للمعلومات والسيطرة على تحديد الادوات الفعلية المتاحة في البيئة المحلية.

اما المفاضلة فقد تركز أكثر على خطر التعثر الشخصي وقيمة الضمان وكلفة فقدان السيطرة عن الفوائد الضريبية المجردة. وقد تكون نسبة دين مستهدفة غير مستقرة لأن التدفقات محدودة والتكاليف الثابتة كبيرة. هذا لا يلغي النظرية، لكنه يغير شكل المنفعة والتكلفة ويجعل الاختبارات القطاعية والسياقية ضرورة.

82. تطبيقات في التمويل المستدام والرقمي

اصدار سند اخضر يمكن ان يجمع اليات متعددة. قد يكون إشارة إلى جودة الحوكمة والاستدامة إذا كانت المعايير قابلة للتحقق ومكلفة التقليد. وقد يكون اختيارا في ترتيب التمويل إذا كانت شروط السند أقل تكلفة من اصدار الأسهم. وقد يغير مفاضلة الدين إذا منح مزايا تسعير أو دعم ضريبي مقابل التزامات رقابية. لذلك لا ينبغي تسمية السند الاخضر دليلا على نظرية واحدة من دون تحديد المسار.

التمويل الرقمي يخفض بعض تكاليف المعلومات من خلال البيانات الفورية، لكنه قد يخلق عدم تماثل جديدا حول الخوارزميات وجودة البيانات. إذا اصبح المقرض قادرا على تقييم الشركة الصغيرة بدقة اكبر، قد تزيد طاقة الدين ويتغير ترتيب المصادر. وفي المقابل، الاعتماد على نماذج غير شفافة قد يجعل الشركة والمستثمر غير قادرين على تفسير قرار الائتمان، فتظهر مشكلة معلومات من نوع مختلف.

هذه التطبيقات تؤكد ان النظريات القديمة لا تصبح قديمة بمجرد تغير الاداة. الذي يجب اختباره هو ما إذا كانت الآلية الأساسية ما زالت قائمة. التقنية قد تغير تكلفة الإشارة، حساسية الورقة للمعلومات، أو تكلفة التعديل، ومن ثم تغير قوة النظرية وحدودها بدلا من الغائها.

83. بروتوكول تحكيم نموذج هيكل رأس المال

يمكن للمحكم البدء بالسؤال عن المتغير التابع. إذا كان نسبة دين مقطعية فقط، يطلب من الباحث تبرير كيف تكشف النسبة آلية زمنية. ثم يفحص وجود متغيرات الحالة: عدم تماثل معلومات للإشارة والترتيب، هدف أو تكلفة ضائقة للمفاضلة. بعد ذلك يفحص المنافسين؛ غياب توقيت السوق أو قيود الاقتراض قد يجعل الاستنتاج مبالغا فيه. واخيرا يراجع الترتيب الزمني للقياس.

الخطوة الثانية هي فحص صلاحية المؤشرات. فجوة العرض والطلب قد تقيس السيولة بقدر ما تقيس المعلومات، ونسبة السوق إلى الدفتر تحمل معاني متعددة، والتصنيف الائتماني قد يكون نتيجة للرفع لا سببا فقط. لذلك يحتاج كل مؤشر إلى حجة قياس واختبارات متانة. تعدد المؤشرات مفيد عندما تكون اخطاؤها مختلفة، لكنه لا يعوض عن ضعف التعريف النظري.

الخطوة الثالثة هي فحص مدى ادعاء النتيجة. إذا وجد الباحث علاقة متوافقة مع نظرية، يجب ان يقول متوافقة لا مثبتة ما لم يكن الاختبار فاصلا. اللغة العلمية الدقيقة جزء من جودة النموذج. ويمكن للجنة طلب اختبار بديل أو عينة فرعية أو تفاعل شرط حدود قبل قبول الادعاء بأن آلية بعينها هي الحاكمة.

84. أسئلة بحثية متقدمة قابلة للاشتقاق

يمكن تطوير سؤال عن كيفية تغير قيمة الإشارة التمويلية مع انتشار التحليل الخوارزمي. هل تقل استجابة السوق للاحتفاظ بملكية المؤسس عندما تصبح البيانات التشغيلية متاحة لحظيا؟ ويمكن سؤال كيف تغير علاقات البنوك الطويلة ترتيب التمويل في الشركات العائلية. كما يمكن اختبار ما إذا كانت سرعة العودة نحو هدف الدين تختلف بعد اصلاحات قانون الافلاس.

سؤال اخر يجمع الحدود من دون خلط: هل تعدل طاقة الدين العلاقة بين العجز التمويلي واختيار الاسهم، وهل يكون هذا التعديل اقوى عندما يكون عدم تماثل المعلومات مرتفعا؟ هذا السؤال يظل داخل ترتيب التمويل مع شرط حدود واضح. ويمكن بعد ذلك تحليل رد فعل السوق للاصدار في دراسة منفصلة باستخدام الإشارة.

وفي المفاضلة يمكن دراسة أهداف دين غير متماثلة، بحيث يكون لدى الشركة حد اعلى حرج أكثر وضوحا من حد ادنى. هذا يناسب بيئات ازمات حيث تكلفة الضائقة غير خطية. كما يمكن دراسة مدى تغير الهدف مع مخاطر المناخ أو سلاسل التوريد، مع فصل أثر التقييم السوقي من قرارات التمويل الفعلية.

85. استحقاق الدين: لماذا لا يكفي قياس الدين الكلي

قد تتشابه شركتان في نسبة الدين وتختلفان جذريا في المخاطر والآلية بسبب هيكل الاستحقاق. الدين القصير يعرض المنشأة لخطر اعادة التمويل لكنه يسمح للمقرض بإعادة التسعير والمراقبة بسرعة، بينما يثبت الدين الطويل شروط التمويل فترة أطول لكنه قد يكون أكثر تكلفة عندما تكون المعلومات غير مكتملة. لذلك لا ينبغي للباحث ان يفترض ان الرفع الكلي يلخص قرار التمويل. اختيار الاستحقاق قد يكشف كيف تدير الشركة عدم تماثل المعلومات والمرونة وتوقعات التدفقات.

في منطق الإشارة قد تقبل شركة ذات توقعات قوية التزاما قصير الاجل أو شروطا قابلة للمراجعة إذا اعتقدت ان المعلومات الجيدة ستنكشف لاحقا، لكن هذه القراءة تحتاج إلى اثبات ان التكلفة تختلف بين الأنواع. وفي منطق ترتيب المصادر قد يكون الاستحقاق جزءا من الحفاظ على طاقة دين مستقبلية، فلا يستنفد المدير كل القدرة الحالية. اما في المفاضلة فيدخل خطر اعادة التمويل والسيولة ضمن تكلفة الضائقة ويصبح هيكل الاستحقاق جزءا من النطاق المستهدف لا مجرد تفصيل تعاقدي.

تشغيل هذا الامتداد يحتاج مقاييس مستقلة للدين المستحق خلال سنة أو ثلاث سنوات، ومتوسط الاستحقاق، وتركيز آجال السداد، ونسبة الدين المضمون. ثم يختبر الباحث ما إذا كانت النتائج التي نسبها إلى نسبة الدين تبقى بعد ادخال الاستحقاق. إذا اختفت العلاقة، فقد كانت الآلية الحقيقية تتعلق بخطر اعادة التمويل أو بنية العقد لا بمقدار الدين نفسه. هذه الخطوة مهمة خصوصا في البيئات التي تتكرر فيها صدمات السيولة.

86. التعهدات والضمانات بوصفها تصميم عقد لا مجرد تكلفة

لا يتحدد قرار الدين بالسعر والكمية فقط. التعهدات والضمانات وحقوق المراقبة تعيد توزيع السيطرة بعد التمويل. التعهد المقيد للاستثمار أو التوزيعات قد يخفض مخاطرة المقرض ويزيد طاقة الدين، لكنه يقلل حرية الإدارة. والضمان قد يعالج مشكلة المعلومات لأنه يجعل قيمة قابلة للتحقق خلف الالتزام. لذلك تستطيع بنية العقد ان تغير ترتيب التمويل والمفاضلة حتى لو بقيت نسبة الدين ثابتة.

في اختبار الإشارة يجب الحذر من اعتبار التعهد الصارم إشارة تلقائيا. قد يكون مفروضا من المقرض بسبب ضعف الشركة، فيحمل معنى معاكسا. التمييز يتطلب مقارنة شروط العقد بالمخاطر السابقة وبقدرة المقرض على فرضها، ثم فحص النتيجة اللاحقة. وفي ترتيب المصادر

قد تجعل الضمانات الدين متاحا بعد ان كان مقيدا، فتغير التسلسل المرصود. وفي المفاضلة تقلل التعهدات احتمال الضائقة من جهة لكنها ترفع تكلفة فقدان المرونة من جهة أخرى.

يمكن للباحث بناء نموذج يميز كمية الدين عن جودة العقد، باستخدام هامش الفائدة وعدد التعهدات وشدتها ونسبة الضمانات ومؤشرات اعادة التفاوض. هذا التصميم يمنع التفسير الساذج الذي يعامل كل دين وحدة متجانسة. كما يفتح مجالا لمقارنة الشركات التي تحصل على القدر نفسه من التمويل بشروط مختلفة، وهي مقارنة اقرب إلى الآلية من الاكتفاء بعلاقة مقطعية بين الحجم والرفع.

87. التصنيف الائتماني وطاقة الدين والحدود غير الخطية

التصنيف الائتماني ليس مجرد رقم رقابي؛ قد يعمل كحد مؤسسي يغير كلفة الاقتراض واتاحة المستثمرين والضمانات المطلوبة. شركة قريبة من خفض التصنيف قد تتصرف كما لو كان لديها سقف دين أكثر صرامة من شركة بعيدة عن الحد، حتى لو كانت المؤشرات المحاسبية متشابهة. لذلك تظهر طاقة الدين احيانا في صورة نطاقات وحدود لا علاقة خطية بسيطة بين الدين والربحية.

في ترتيب مصادر التمويل يؤدي اقتراب الشركة من حد التصنيف إلى استنفاد الخيار الوسيط الذي يفترضه التسلسل، وقد تضطر إلى حقوق الملكية قبل ان تنفد كل قدرة اقتراض محاسبية. وفي المفاضلة يصبح الحفاظ على التصنيف جزءا من تكلفة الرفع الهامشية. اما الإشارة فتحتاج تحليلا ادق: السعي إلى تصنيف معين قد يرسل معلومة، لكن التصنيف نفسه تقييم طرف ثالث وليس إشارة من الإدارة بالضرورة.

يمكن اختبار هذه الفكرة بمقارنة السلوك حول حدود التصنيف أو باستخدام تغيرات خارجية في منهجيات التصنيف عندما تتوافر. كما يفيد قياس المسافة إلى الحد بدلا من الدرجة وحدها. إذا تغيرت حساسية الاصدار للدين بقوة قرب الحد، يصبح نموذج خطي عام غير كاف. ومن الناحية الإدارية يوضح ذلك لماذا تحتفظ منشآت بسيولة أو قدرة اقتراض غير مستخدمة رغم وجود مشاريع، لأن قيمة الخيار التمويلي المستقبلي قد تكون مرتفعة.

88. دورة حياة المنشأة: لماذا تتغير النظرية الراجحة عبر الزمن

لا تتساوى آليات هيكل رأس المال عبر دورة حياة المنشأة. الشركة الناشئة تملك اصولا غير ملموسة ومعلومات خاصة وتدفقات غير مستقرة، فيكون التمويل الخارجي شديد الحساسية للمعلومات وقد تكون الضمانات محدودة. مع النضج تتراكم الارباح والاصول الملموسة والسجل الائتماني، فتتغير كلفة المعلومات وطاقة الدين ومخاطر الضائقة. لذلك قد يبدو التسلسل قويا في مرحلة والمفاضلة اوضح في مرحلة أخرى من الشركة نفسها.

تساعد هذه النظرة في تفسير التناقضات الظاهرية بين الدراسات. عينة من الشركات العامة الكبيرة لا تختبر الظروف نفسها لعينة من شركات تقنية حديثة. كما ان شركة تمر بمرحلة نمو استثنائي قد تستخدم حقوق الملكية رغم توافر الدين لأن الحفاظ على المرونة اهم من التكلفة الحالية. لا ينبغي وصف هذا السلوك بانتهاك للنظرية قبل قياس الحالة التي تحدد حدودها.

تصميم البحث يستطيع استخدام العمر، الاستقرار النقدي، فرص النمو، سياسة التوزيعات، وحجم الأصول بوصفها مؤشرات مرحلة، ثم اختبار تفاعلاتها مع آليات النظرية. لكن لا ينبغي تحويل دورة الحياة إلى تفسير شامل مستقل من دون تحديد ما الذي يتغير فعلا: عدم تماثل المعلومات، تكلفة الضائقة، الارباح الداخلية، أو طاقة الدين. القيمة العلمية تأتي من ربط المرحلة بالآلية لا من تقسيم العينة فقط.

89. الصدمات التمويلية والازمات: اختبار النظريات عندما تضيق البدائل

توفر الازمات فرصة واختبار ضغط في الوقت نفسه. عندما تنكمش السيولة أو ترتفع علاوات الائتمان قد يصبح مصدر كان متاحا في الظروف العادية غير قابل للاستخدام. في هذه الحالة لا يكفي تفسير الاصدار اللاحق بتفضيل اداري؛ يجب فصل الطلب على التمويل من عرضه. الشركة قد تصدر اسهما لا لأنها تفضلها، بل لأن طاقة الدين انهارت. وهذا فرق حاسم عند اختبار ترتيب المصادر.

في المفاضلة قد تقفز تكلفة الضائقة فجأة ويتحول الهدف نفسه إلى مستوى أقل من الدين، فلا يكون بطء خفض الرفع دليلا على غياب الهدف بل على ارتفاع تكلفة التعديل في السوق المضطربة. وفي الإشارة قد تتغير دلالة القرار لأن المستقبل يعرف ان القيود عامة. اصدار الأسهم اثناء ازمة شاملة قد يحمل معلومة أقل سلبية من الاصدار في سوق هادئة إذا كان المستثمر يعزو القرار إلى صدمة مشتركة.

البحوث القوية تستخدم تفاعلا بين حالة السوق وخصائص الشركة، وتقارن فترات ما قبل الصدمة وبعدها، وتستفيد من اختلاف التعرض للصدمة. كما تختبر ما إذا كان أثر النظرية يعود بعد تحسن السوق. هذا التصميم يحول الأزمة من متغير وهمي إلى اختبار حدود. وهو مهم في الاقتصادات التي تتكرر فيها اضطرابات العملة والبنوك، حيث قد تكون قيود العرض المالي عاملا اوليا لا خلفية هامشية.

90. دراسة الحدث في اختبار الإشارة: بروتوكول عملي

إذا كان سؤال الباحث عن معنى قرار التمويل للمستثمرين، تساعد دراسة الحدث على قياس التغير غير العادي في القيمة حول اعلان محدد. لكن رد الفعل السلبي على اصدار الأسهم لا يثبت الإشارة وحدها، لأن توقيت السوق أو تخفيف الملكية أو تغير فرص الاستثمار يمكن ان يولد

استجابة مشابهة. لذلك يجب ان يسبق القياس تحديد ما المعلومة الخاصة التي يفترض ان يستنتجها السوق ولماذا يحمل الفعل هذه المعلومة.

يحتاج التصميم إلى تاريخ اعلان دقيق، ونافذة قصيرة تقلل الاحداث المتزامنة، ونموذج عائد متوقع، ثم تقسيم النتائج بحسب عدم تماثل المعلومات أو جودة سابقة أو تكلفة تقليد الإشارة. يكون الاختبار اقوى إذا كانت الاستجابة اكبر حيث تتنبأ النظرية بقوة الإشارة. كما يمكن متابعة الأداء اللاحق للتحقق من ان الإشارة كانت مرتبطة فعلا بالنوع لا مجرد ضوضاء وقتية.

عندما يكون الاعلان معقدا، مثل حزمة تمويل تشمل دينا واسهما وتغييرا في الاستثمار، يصبح العزل صعبا. يجب حينها اما اختيار احداث انظف أو بناء تحليل محتوى يميز عناصر الحزمة. كما ينبغي فحص التسرب المعلوماتي قبل الاعلان والتداول غير العادي. هذه الاحتياطات تجعل دراسة الحدث اختبارا للآلية لا مجرد جدول لعوائد قبل وبعد خبر مالي.

91. الاختبارات الفاصلة بين الترتيب والمفاضلة

من اصعب مشكلات المجال ان السلوك نفسه قد يتسق مع ترتيب المصادر والمفاضلة. الربحية المرتفعة قد تخفض الدين لأن الشركة تستخدم الارباح الداخلية، وهذا يتسق مع الترتيب، لكنها قد تزيد أيضا القدرة على تحمل الدين في المفاضلة. لذلك يجب البحث عن توقعات تختلف بين النظريتين بدلا من عد العلاقات المتوافقة. العجز التمويلي، الانحراف عن الهدف، وطاقة الدين توفر نقاط فصل أكثر فائدة من الربحية وحدها.

اختبار الترتيب يصبح اقوى عندما يربط الحاجة التمويلية بتغير الدين ثم يبين متى ينكسر هذا الارتباط بسبب قيود طاقة الدين أو ارتفاع عدم تماثل المعلومات. واختبار المفاضلة يصبح اقوى عندما يقدر هدفا سابقا ثم يفحص قرار التعديل المشروط بتكلفته، لا عندما يستنتج الهدف من النتيجة نفسها. يمكن بعد ذلك ادخال النموذج المنافس وقياس التحسن التفسيري أو التنبؤي.

الاختبار الفاصل الجيد لا يعني ان احدى النظريتين يجب ان تفشل دائما. قد تسود آلية في الشركات ذات المرونة المرتفعة واخرى قرب حدود الدين. لهذا يمكن تصميم نموذج بوابات: اولا هل يوجد عجز؟ ثانيا هل توجد طاقة دين؟ ثالثا هل الانحراف عن الهدف كبير؟ القرار المتوقع يتغير حسب الإجابات. هذه البنية تحترم الحدود وتنتج تنبؤات شرطية يمكن تكذيبها.

92. من النظرية إلى قرار المدير المالي

يستطيع المدير المالي استخدام النظريات الثلاث كعدسات لا كقواعد ميكانيكية. عدسة الإشارة تساله كيف سيفسر المستثمرون والمقرضون القرار وما المعلومات التي لا يملكونها. عدسة الترتيب تساله عن تكلفة كل مصدر بعد احتساب المعلومات والمرونة، لا سعر الفائدة الاسمي فقط. وعدسة المفاضلة تساله عن أثر القرار في مخاطر الضائقة والضرائب والوكالة وقدرة الشركة على التحرك لاحقا.

عمليا يبدأ القرار بخريطة مصادر متاحة وحدود كل مصدر، ثم سيناريوهات للتدفقات والازمة، ثم تقدير أثر القرار على الرفع والاستحقاق والتصنيف. بعد ذلك تفحص الإدارة ما الذي سيستنتجه السوق من الاعلان، وهل يمكن تحسين الافصاح حتى لا يدفع مستثمرو الشركة علاوة معلومات غير ضرورية. هذه العملية لا تنتج نسبة دين سحرية، لكنها تجعل الافتراضات قابلة للمراجعة.

يصبح القرار أكثر جودة عندما يسجل المدير سبب اختيار المصدر وما الذي كان سيغير القرار. إذا كان السبب الحفاظ على التصنيف، يجب متابعة المسافة إلى الحد. إذا كان السبب تجنب اصدار اسهم مقومة باقل من قيمتها، يجب تحديد الدليل على فجوة المعلومات. إذا كان السبب الاقتراب من هدف دين، يجب تحديث الهدف عند تغير المخاطر. هذه السجلات تحول النظرية إلى نظام تعلم مالي بدلا من تبرير لاحق للقرار.

93. تصميم بحث مقارن عبر القطاعات والمؤسسات

المقارنة بين القطاعات مفيدة فقط عندما ترتبط خصائص القطاع بالآلية. الصناعات ذات الأصول الملموسة قد تملك ضمانات اكبر وطاقة دين اعلى، بينما التكنولوجيا قد تواجه معلومات خاصة ونسبة اصول غير ملموسة اكبر. البنوك والمرافق تخضع لقيود تنظيمية تجعل الرفع مختلفا بنيويا. لذلك لا ينبغي جمع القطاعات ثم وضع متغيرات وهمية فقط؛ الأفضل اشتقاق تنبؤات عن كيفية تغير الآلية.

كما تغير المؤسسات الوطنية النتائج. حماية الدائنين، كفاءة الافلاس، عمق سوق السندات، ملكية البنوك، وجود التصنيف، وقواعد الافصاح كلها تغير تكلفة الدين والمعلومات والتعديل. يمكن استخدام عينات دولية لاختبار شروط الحدود، لكن يجب تجنب تفسير فروق الدول مباشرة بالنظرية من دون قياس المؤسسة ذات الصلة. الدراسات الدولية القوية تفصل مستوى الشركة من مستوى النظام المالي.

في اطروحة دكتوراه يمكن بناء نموذج متعدد المستويات يجعل خصائص المؤسسة تعدل العلاقة بين آلية الشركة وقرار التمويل. مثلا قد تضعف حساسية الاصدار لعدم تماثل المعلومات حيث الافصاح قوي، أو تزيد سرعة العودة إلى الهدف حيث تكاليف المعاملة منخفضة. مثل هذه الفرضيات توسع النظرية بصورة منضبطة لأنها تحدد متى تتغير الآلية ولماذا.

94. الضرائب ليست رقما ثابتا في نظرية المفاضلة

تظهر المنفعة الضريبية للدين في العرض المبسط كأنها معدل ضريبة مضروبا في الفائدة، لكن التطبيق المؤسسي أكثر تعقيدا. قد لا تستطيع الشركة استخدام الدرع كاملا إذا كانت ارباحها الضريبية منخفضة، وقد توجد بدائل غير دين تمنح خصومات أو تأجيلات، وقد يتغير النظام الضريبي عبر الزمن. لذلك يحتاج اختبار المفاضلة إلى قياس المنفعة الضريبية المتوقعة لا الاكتفاء بمعدل قانوني واحد لجميع الشركات. كما ينبغي فصل أثر الضرائب من أثر الاستقرار النقدي، لأن

الشركات الأكثر ربحية تجمع بين قدرة ضريبية اكبر وقدرة اعلى على خدمة الدين. إذا لم يفصل التصميم المسارين، يصبح تفسير معامل الربحية غامضا. ويمكن للباحث الاستفادة من تغيرات تشريعية أو اختلافات مؤسسية لتحديد ما إذا كان سلوك الرفع يتحرك فعلا مع القيمة الهامشية للدرع الضريبي، وهو اختبار اقرب إلى قلب المفاضلة من مجرد مقارنة نسب الدين بين شركات ذات معدلات ضريبية اسمية مختلفة.

95. ما الذي تضيفه مقابلات المديرين الماليين إلى الاختبار الكمي؟

تكشف بيانات السوق والقوائم ما فعلته الشركة، لكنها لا تكشف دائما مجموعة البدائل التي كانت متاحة أو القيد الذي اعتبرته الإدارة حاسما. لذلك تفيد المقابلات والاستبانات المهنية عندما تستخدم لتفسير القرار لا لاستبدال السلوك الفعلي. يستطيع الباحث سؤال المدير عن وجود نطاق مستهدف للرفع، أهمية التصنيف، ترتيب المصادر عند تمويل مشروع جديد، واستجابة القرار لمشكلة تقييم الأسهم. ثم يقارن الإجابات بالقرارات اللاحقة. هذه المقارنة مهمة لأن المدير قد يذكر هدفا ماليا لكنه لا يعدل نحوه، أو يعلن تفضيل الدين لكنه يستخدم الأسهم عند ازمة السيولة. الجمع بين الدليل السلوكي والادراكي يساعد في فصل القاعدة المعلنة من الآلية الفعلية، كما يسمح بفهم متغيرات يصعب ملاحظتها مثل قيمة المرونة المالية وتوقعات كلفة اعادة التمويل. ومع ذلك يجب تجنب استخدام رأي المدير دليلا نهائيا على صحة النظرية؛ هو مصدر معلومات عن عملية القرار يحتاج إلى تحقق مستقل.

96. التعريف السببي: من الارتباط إلى اختبار آلية التمويل

كثير من محددات هيكل رأس المال داخلية: الربحية تؤثر في الدين والدين قد يؤثر في الاستثمار والربحية، والتصنيف يحدد كلفة الاقتراض لكنه يتأثر بالرفع نفسه. لهذا لا يكفي انحدار مقطعي لادعاء آلية. التصميم الأقوى يبحث عن ترتيب زمني واضح أو صدمة تغير تكلفة مصدر دون ان تغير مباشرة جودة المشروع، أو يستخدم تغيرا مؤسسيا يمكن الدفاع عن مساره. وفي دراسة الإشارة يجب فصل قرار المرسل من تحديث المستقبل؛ وفي ترتيب المصادر يجب قياس العجز قبل الاصدار؛ وفي المفاضلة يجب تقدير الهدف من معلومات سابقة ثم ملاحظة التعديل اللاحق. كما تفيد اختبارات المتانة التي تغير تعريف الرفع، تستبعد القطاعات المنظمة، وتستخدم فترات بديلة. الهدف ليس تعقيد التحليل الاحصائي لذاته، بل منع الباحث من تسمية علاقة متوافقة مع النظرية دليلا سببيا على الآلية. كلما كان البديل قادرا على توليد النتيجة نفسها، ارتفعت الحاجة إلى تصميم يفصل بينهما.

97. من يملك قرار التمويل داخل المنشأة؟

تكتمل المقارنة عندما يحدد الباحث أيضا وحدة القرار داخل المنشأة. مجلس الإدارة قد يضع حدود الرفع، والمدير المالي يختار توقيت الاداة وشروطها، والمقرض يفرض قيودا تغير مجموعة

البدائل. إذا نسب الباحث القرار كله إلى تفضيل مدير واحد، فقد يخفي بنية حوكمة تفاوضية. لذلك يفيد توثيق صاحب القرار ومرحلة الموافقة ومن يملك حق الرفض، ثم ربط ذلك بالآلية النظرية المختارة. هذه الخطوة لا تنشئ نظرية رابعة، لكنها تمنع خطأ في مستوى التحليل وتوضح كيف تتحول الإشارة أو الترتيب أو المفاضلة إلى قرار تنظيمي فعلي.

ويكتمل الفصل بقاعدة تطبيقية اخيرة: لا يختار الباحث النظرية من اتجاه معامل الرفع المالي، بل من التسلسل الذي سبق القرار. يبدأ بتحديد فجوة المعلومات، ثم يحدد مجموعة مصادر التمويل المتاحة، ثم يقيس العجز وطاقة الدين والانحراف عن النطاق المستهدف. بعد ذلك يضع تفسيرا منافسا يمكنه توليد النتيجة نفسها، ويحدد الدليل الذي سيجعله يرفض تفسيره المفضل. بهذه الطريقة تصبح الإشارة والترتيب والمفاضلة أدوات اختبار متمايزة، وتتحول النتائج من وصف علاقات مالية إلى تفسير مشروط يمكن مراجعته وتكراره ومقارنته بين الشركات والاسواق عبر الزمن.

المراجع

Baker, M., & Wurgler, J. (2002). Market timing and capital structure. The Journal of Finance, 57(1), 1-32. https://doi.org/10.1111/1540-6261.00414

Connelly, B. L., Certo, S. T., Ireland, R. D., & Reutzel, C. R. (2011). Signaling theory: A review and assessment. Journal of Management, 37(1), 39-67. https://doi.org/10.1177/0149206310388419

DeAngelo, H., & Roll, R. (2015). How stable are corporate capital structures? The Journal of Finance, 70(1), 373-418. https://doi.org/10.1111/jofi.12163

Fama, E. F., & French, K. R. (2002). Testing trade-off and pecking order predictions about dividends and debt. The Review of Financial Studies, 15(1), 1-33. https://doi.org/10.1093/rfs/15.1.1

Flannery, M. J., & Rangan, K. P. (2006). Partial adjustment toward target capital structures. Journal of Financial Economics, 79(3), 469-506. https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2005.03.004

Frank, M. Z., & Goyal, V. K. (2003). Testing the pecking order theory of capital structure. Journal of Financial Economics, 67(2), 217-248. https://doi.org/10.1016/S0304-405X(02)00252-0

Frank, M. Z., & Goyal, V. K. (2009). Capital structure decisions: Which factors are reliably important? Financial Management, 38(1), 1-37. https://doi.org/10.1111/j.1755-053X.2009.01026.x

Graham, J. R., & Harvey, C. R. (2001). The theory and practice of corporate finance: Evidence from the field. Journal of Financial Economics, 60(2-3), 187-243. https://doi.org/10.1016/S0304-405X(01)00044-7

Graham, J. R., Leary, M. T., & Roberts, M. R. (2015). A century of capital structure: The leveraging of corporate America. Journal of Financial Economics, 118(3), 658-683. https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2014.08.005

Hovakimian, A., Opler, T., & Titman, S. (2001). The debt-equity choice. The Journal of Financial and Quantitative Analysis, 36(1), 1-24.

Kraus, A., & Litzenberger, R. H. (1973). A state-preference model of optimal financial leverage. The Journal of Finance, 28(4), 911-922. https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1973.tb01415.x

Leary, M. T., & Roberts, M. R. (2005). Do firms rebalance their capital structures? The Journal of Finance, 60(6), 2575-2619. https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.2005.00811.x

Leland, H. E., & Pyle, D. H. (1977). Informational asymmetries, financial structure, and financial intermediation. The Journal of Finance, 32(2), 371-387. https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1977.tb03277.x

Lemmon, M. L., Roberts, M. R., & Zender, J. F. (2008). Back to the beginning: Persistence and the cross-section of corporate capital structure. The Journal of Finance, 63(4), 1575-1608. https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.2008.01369.x

Miller, M. H., & Rock, K. (1985). Dividend policy under asymmetric information. The Journal of Finance, 40(4), 1031-1051. https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1985.tb02362.x

Modigliani, F., & Miller, M. H. (1958). The cost of capital, corporation finance and the theory of investment. American Economic Review, 48(3), 261-297.

Modigliani, F., & Miller, M. H. (1963). Corporate income taxes and the cost of capital: A correction. American Economic Review, 53(3), 433-443.

Myers, S. C. (1984). The capital structure puzzle. The Journal of Finance, 39(3), 575-592. https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1984.tb03646.x

Myers, S. C., & Majluf, N. S. (1984). Corporate financing and investment decisions when firms have information that investors do not have. Journal of Financial Economics, 13(2), 187-221. https://doi.org/10.1016/0304-405X(84)90023-0

Rajan, R. G., & Zingales, L. (1995). What do we know about capital structure? Some evidence from international data. The Journal of Finance, 50(5), 1421-1460. https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1995.tb05184.x

Ross, S. A. (1977). The determination of financial structure: The incentive-signalling approach. The Bell Journal of Economics, 8(1), 23-40. https://doi.org/10.2307/3003485

Shyam-Sunder, L., & Myers, S. C. (1999). Testing static tradeoff against pecking order models of capital structure. Journal of Financial Economics, 51(2), 219-244. https://doi.org/10.1016/S0304-405X(98)00051-8

Spence, M. (1973). Job market signaling. The Quarterly Journal of Economics, 87(3), 355-374. https://doi.org/10.2307/1882010

الفصل 77

المحاسبة الإيجابية والملاءمة الموقفية لنظام المحاسبة

مدخل: من اختيار السياسة المحاسبية إلى تصميم النظام الملائم

لا يواجه الباحث في المحاسبة والإدارة مشكلة واحدة عندما يسأل لماذا تختلف الممارسات المحاسبية بين الشركات. فهناك اختلاف ينشأ من قرار مقصود يتعلق بطريقة القياس أو الاعتراف أو التقدير أو العرض، وقد يكون مرتبطا بعقود التعويض أو قيود الدين أو التكاليف السياسية. وهناك اختلاف آخر ينشأ من تصميم نظام المحاسبة الإدارية نفسه: مدى اتساع المعلومات، وتوقيتها، وتجميعها، وربطها بالاستراتيجية والبيئة والتقنية والهيكل. الفصل بين هذين النوعين ضروري، لأن الأول يتعلق بحوافز الاختيار المحاسبي، بينما الثاني يتعلق بملاءمة التصميم التنظيمي للمعلومات والرقابة.

يجمع هذا الفصل بين نظرية المحاسبة الإيجابية والمنظور الموقفي للمحاسبة الإدارية، لكنه لا يفترض انهما نظرية واحدة ولا انهما تعملان على المستوى نفسه. نظرية المحاسبة الإيجابية تفسر سلوك الفاعلين عندما تؤثر الارقام والسياسات المحاسبية في العقود والثروة والتفاوض والرقابة الخارجية. اما المنظور الموقفي فيفسر لماذا تتباين نظم المحاسبة الإدارية والرقابة بين المنظمات عندما تختلف درجة عدم اليقين والتقنية والاستراتيجية والحجم والهيكل والثقافة ومرحلة دورة الحياة. الرابط بينهما هو ان المحاسبة ليست أداة محايدة منفصلة عن السياق، لكن طبيعة الآلية التفسيرية مختلفة جذريا.

تظهر قيمة الجمع بين الملفين في البحوث التي تدرس المحاسبة بوصفها ممارسة ادارية لا مجرد إجراء فني. فإذا كان السؤال عن ميل المدير إلى اختيار معالجة تزيد الربح قرب حد مكافأة أو قيد دين، يكون مدخل المحاسبة الإيجابية مرشحا. وإذا كان السؤال عن اتساع معلومات نظام التكاليف أو نوع مؤشرات الأداء الملائمة لاستراتيجية ابتكارية في بيئة متقلبة، يكون المدخل الموقفي أكثر ملاءمة. وإذا احتوى النموذج البحثي على الظاهرتين معا، فيجب توزيع الادوار النظرية بدقة وعدم استخدام اسم المحاسبة وحده مبررا لخلطهما.

1. نظرية المحاسبة الإيجابية

Positive Accounting Theory

1.1 المشكلة التي ظهرت النظرية لتفسيرها

نشأت المحاسبة الإيجابية اعتراضا على الاقتصار على السؤال المعياري: ما السياسة المحاسبية التي ينبغي ان تستخدمها المنشأة؟ انتقل الاهتمام إلى سؤال تفسيري: لماذا تختار المنشآت

والمديرون سياسات معينة فعلا، ولماذا يؤيدون معيارا محاسبيا ويعارضون غيره؟ قدم واتس وزيمرمان في 1978 بداية برنامج بحثي يربط مواقف الشركات من المعايير بما قد يترتب عليها من آثار في التدفقات النقدية والضرائب والتنظيم والتعويضات والتكاليف السياسية. ثم اتسع البرنامج ليفسر الاختيار المحاسبي في ضوء العقود وتكاليف التعاقد وتوزيع الثروة والمعلومات.

لا تعني كلمة إيجابية هنا ان النظرية تمدح سلوك المدير أو تعتبره اخلاقيا. المقصود هو التفسير والتنبؤ بما يحدث بدلا من وصف ما ينبغي ان يحدث. وهذا التمييز مهم في التدريس والبحث؛ فالنظرية قد تتنبأ باختيار يزيد الدخل تحت حافز معين من دون ان تعتبر ذلك الاختيار مرغوبا اجتماعيا. كما لا تعني ان كل قرار محاسبي انتهازي. بعض الاختيارات قد تحسن كفاءة التعاقد أو تعكس معلومات اقتصادية بصورة افضل، لذلك ينبغي للباحث ان يختبر الدافع والظروف والنتائج بدلا من مساواة الاختيار المحاسبي بادارة الارباح تلقائيا.

1.2 المؤسسون والاصل العلمي والتصنيف

يرتبط الملف المؤسس باسم روس واتس وجيرولد زيمرمان، ولا سيما مقال 1978 ثم كتابهما Positive Accounting Theory سنة 1986 ومراجعتهما بعد عشر سنوات في 1990. الاصل العلمي اقتصادي تعاقدي، ويتقاطع مع نظرية الوكالة واقتصاديات حقوق الملكية وتكاليف التعاقد. ومع ذلك يحتفظ هذا الفصل بملكية المحاسبة الإيجابية بوصفها نظرية موجهة إلى تفسير الاختيار والسياسة المحاسبية، ولا يعيد ملف نظرية الوكالة العام ولا يجعل كل تعاقد محاسبي نسخة ثانية منها.

الكيانات النظرية المالكة في هذا الفصل: MT-0068 - نظرية المحاسبة الإيجابية؛ MT-0145 - المنظور الموقفي للمحاسبة الإدارية.

تعالج المحاسبة الإيجابية هنا معالجة مساندة مركزة، لا لأن تاريخها قليل الأهمية، بل لأن الأطلس يمنحها وظيفة محددة داخل باب المالية والمحاسبة: تفسير الحوافز التعاقدية والسياسية وراء الاختيارات المحاسبية. وقد انتقل البحث بعد الصياغات المبكرة من فرضيات بسيطة تعتمد مؤشرات بديلة إلى نماذج أكثر وعيا بالاندوجينية وتعدد الأهداف والقياس المباشر للعقود. مراجعة واتس وزيمرمان 1990 نفسها شددت على الحاجة إلى روابط أقوى بين النظرية والاختبارات وتقليل أخطاء القياس ومعالجة العلاقات المتبادلة بين المتغيرات.

1.3 الافتراضات والالية التفسيرية

الافتراض المركزي هو ان السياسات المحاسبية قد تغير نتائج اقتصادية مهمة للفاعلين، مثل المكافآت، واحتمال خرق تعهدات الدين، والضرائب، والتفاوض التنظيمي، والتعرض السياسي. عندما يسمح العقد أو المعيار بمجال من الاختيار أو التقدير، يقارن الفاعل البدائل في ضوء اثاره

المتوقعة. لا يحتاج التفسير إلى افتراض معرفة كاملة أو قدرة مطلقة على التلاعب؛ يكفي وجود حافز ومجال اختيار وتكلفة مقبولة وفرصة لأن يؤثر الرقم المحاسبي في نتيجة تعاقدية أو سياسية.

تعمل الآلية في سلسلة منطقية: ترتيب مؤسسي أو عقدي يربط منفعة طرف ما برقم أو قاعدة محاسبية، ثم يوجد قدر من المرونة في القياس أو التوقيت أو التصنيف، فينشأ حافز لاختيار بديل محاسبي معين، وبعد ذلك تظهر نتيجة يمكن رصدها في السياسات أو الاستحقاقات أو التبني المبكر للمعايير أو الضغط على الجهات المنظمة. هذه السلسلة تمنع الباحث من القفز من وجود دين مرتفع إلى الاستنتاج بان الشركة ستدير الارباح. يجب اثبات صلة القيد المحاسبي الفعلي بالاختيار، ومقدار المسافة إلى الحد، والبدائل المتاحة، والتكاليف المصاحبة.

تستخدم الادبيات ثلاث فرضيات شهيرة بوصفها اختصارات تعليمية: فرضية خطة المكافأة، وفرضية الدين، وفرضية التكلفة السياسية. لكنها ليست قوانين ميكانيكية. صيغة خطة المكافأة مثلا تعتمد على شكل الخطة وحدودها وطريقة احتساب الربح، وقد تدفع إلى تعجيل دخل في نطاق وإلى تأجيله أو اخذ حمام محاسبي في نطاق اخر. وفرضية الدين تصبح أكثر قوة عندما يقاس هامش التعهد الفعلي بدلا من استخدام الرفع المالي مؤشرا بعيدا. اما التكلفة السياسية فتتطلب سياقا يجعل الربح أو الحجم موضوعا للتدخل أو الضغط، لا مجرد كبر الشركة.

الفرضية	المنطق	المؤشر الاقرب للاختبار	تحذير منهجي
خطة المكافأة	تتغير منفعة المدير عندما يعتمد التعويض على رقم محاسبي	صيغة الخطة وحدود المكافأة والاستحقاقات الاختيارية	لا يكفي وجود مكافأة سنوية عامة
تعهدات الدين	يزداد حافز الاختيار عندما تقترب المنشأة من حد تعاقدي	هامش التعهد الفعلي ونوع القيد وتاريخ القياس	الرفع المالي وحده بديل صاخب للقرب من الخرق
التكلفة السياسية	قد تخفض المنشأة الارباح المعلنة عندما يزيد التعرض للتدخل أو الضغط	التنظيم والضرائب والقطاع والحجم والحدث السياسي	الحجم ليس مرادفا للتكلفة السياسية في كل بيئة

1.4 ما الذي تفسره جيدا وما الذي لا تفسره؟

تفسر النظرية بصورة جيدة الاختيارات التي توجد فيها رابطة واضحة بين ارقام المحاسبة والعقود أو التنظيم أو التوزيع. دراسة هيلي 1985 حول خطط المكافأة اظهرت ان سياسات الاستحقاق ارتبطت بحوافز خطط التعويض، كما ارتبطت تغييرات بعض الإجراءات بتبني الخطة أو تعديلها. وفي مجال الدين، وجدت دراسة ديفوند وجيامبالفو 1994 استحقاقات غير عادية

موجبة قرب خرق التعهدات، بينما قدم ديشيف وسكينر 2002 دليلا واسع العينة على ان المقرضين يضعون تعهدات ضيقة وان الخروقات تعمل كنقاط انذار تعاقدية، مع ملاحظة ان الرفع المالي مؤشر ضعيف نسبيا للقرب الحقيقي من الحدود.

لا تفسر المحاسبة الإيجابية وحدها جودة المعيار من منظور المجتمع، ولا تحدد السياسة التي يجب ان يختارها المحاسب، ولا تكفي لتفسير الأحكام المهنية حين تكون الحوافز التعاقدية هامشية. كما لا ينبغي ان تستخدم بوصفها نظرية عامة لكل ادارة ارباح. مراجعة فيلدز وليس وفنسنت 2001 بينت ان البحث في الاختيار المحاسبي عانى من تعدد الأهداف والاندوجينية ونقص النماذج النظرية التي تفصل الدوافع والاثار. لذلك يكون الاستخدام الأقوى عندما يحدد الباحث عقدا أو تكلفة أو حافزا قابلا للقياس، ثم يربطه باختيار محاسبي يمكن مقارنته ببدائل منافسة.

1.5 المنافسون والمكملات والاختبار الفاصل

تنافس النظرية تفسيرات أخرى بحسب الظاهرة. إذا كان الاختيار يهدف إلى كشف معلومات خاصة للسوق فقد تكون نظرية الإشارة اقرب. وإذا كان المحور صراعا بين المدير والمالك حول الحوافز والرقابة العامة فقد تكون الوكالة موطن التفسير الاشمل. وإذا كان السؤال عن شرعية التقارير تحت ضغط اجتماعي أو مؤسسي فقد يلزم منظور مؤسسي أو شرعية. اما المحاسبة الإيجابية فتميز عندما تكون السياسة المحاسبية نفسها أداة مرتبطة بعقد أو تكلفة سياسية، ويكون الاختيار بين بدائلها هو النتيجة المطلوب تفسيرها.

الاختبار الفاصل بسيط في صيغته وصعب في تنفيذه: لو ازيل الحافز التعاقدي أو السياسي المحدد، هل يبقى التنبؤ بالاختيار المحاسبي نفسه؟ إذا بقي السلوك بقوة مماثلة، فقد يكون التفسير في المعلومات أو العادات أو المعيار أو الحوكمة وليس في الحافز الذي تفترضه النظرية. كما يجب مقارنة القياسات المباشرة بالبدائل العامة. القرب من حد دين فعلي اقوى من نسبة الدين، وصيغة مكافأة فعلية اقوى من متغير ثنائي يدل على وجود خطة، والتعرض التنظيمي المحدد اقوى من الحجم وحده.

1.6 تطبيقات معاصرة وحدود جديدة

تظل النظرية مفيدة في بيئات التقارير المعاصرة، لكن موضوع الاختيار تغير. اصبحت التقديرات المحاسبية المعقدة، والقيمة العادلة، وخسائر الائتمان المتوقعة، والاعتراف بالايراد، وتكاليف التطوير، ومخصصات الاستدامة مجالات يتقاطع فيها الحكم مع الحوافز. الرقمنة تزيد قابلية تتبع بعض القرارات وتقلل مرونة اخرى، لكنها تخلق أيضا نماذج تقدير وخوارزميات يصعب على الاطراف الخارجية فحصها. لذلك يحتاج الباحث إلى تحديد اين تقع المرونة فعلا: في السياسة، ام في المدخلات، ام في النموذج، ام في توقيت الاعتراف، ام في الافصاح.

في تقارير الاستدامة والافصاحات غير المالية يجب الحذر من نقل الفرضيات ميكانيكيا. قد توجد تكاليف سياسية وتنظيمية وحوافز تعاقدية، لكن المخرجات لا تقاس دائما بالطريقة نفسها التي تقاس بها الارباح. يمكن تطوير نموذج مستند إلى المحاسبة الإيجابية إذا كان هناك رابط واضح بين الافصاح أو القياس والعقد أو التنظيم، مع اختبار بدائل مثل الشرعية والإشارة. قيمة النظرية هنا ليست في تسمية كل سلوك مصلحة ذاتية، بل في بناء توقع قابل للدحض حول من يملك حافزا، وما القرار المتاح، وما النتيجة الاقتصادية التي تتغير.

1.7 النقد المنهجي وتطور برنامج البحث

تعرضت المحاسبة الإيجابية لنقدين مختلفين ينبغي عدم الخلط بينهما. الأول معياري واخلاقي يعترض على افتراض المصلحة الذاتية أو يرى ان النظرية لا تقول ما ينبغي ان يكون. هذا النقد لا يفند وظيفة النظرية التفسيرية مباشرة، لأن غرضها الأصلي هو تفسير السلوك والتنبؤ به. اما النقد الثاني منهجي فهو أكثر اتصالا بالاختبار: استعمال مؤشرات بديلة بعيدة، وتعدد الدوافع وراء الاختيار الواحد، والاندوجينية بين العقود والسياسات، وصعوبة فصل السلوك الانتهازي عن الاختيار الكفء. ولذلك تطور البحث من علاقات بسيطة بين الحجم أو الرفع والاختيار إلى تصميمات تقيس العقود والحدود والاحداث بصورة اقرب.

تظهر مشكلة الاندوجينية بوضوح عندما تختار المنشأة العقد والسياسة المحاسبية معا. قد يضع المقرض تعهدا معينا لأنه يتوقع خصائص خطر محددة، وقد تختار المنشأة طريقة محاسبية قبل التعاقد، ثم يظهر ارتباط بين القيد والسياسة لا يمكن تفسير اتجاهه بسهولة. كذلك قد ترتبط خطط المكافأة بمرحلة النمو والاستراتيجية والحوكمة، وهي عوامل تؤثر في التقارير من مسارات أخرى. لذلك يحتاج الباحث إلى تسلسل زمني واضح، ومتغيرات عقدية مباشرة، وتصميمات حدثية أو طولية كلما امكن، ومقارنات حساسية تبين ان النتيجة لا تعتمد على مؤشر بديل واحد.

النقد المفاهيمي الاهم هو ان فرضيات الخطة والدين والتكلفة السياسية ليست متغيرات مستقلة تضاف اليا إلى كل نموذج. هي امثلة على اليات تعاقدية وسياسية تتطلب إعادة بناء حسب السياق. في الشركات العائلية قد يكون التعويض الرسمي أقل أهمية من السيطرة والسمعة، وفي الشركات المنظمة قد تكون تكلفة سياسية مرتبطة بتسعير أو دعم أو امتياز لا بالحجم العام. وفي القطاعات المصرفية قد تحد المعايير الاحترازية من مساحة الاختيار أو تحولها إلى تقديرات أخرى. قوة النظرية تأتي من تخصيص الآلية لا من تكرار قائمة الفرضيات التاريخية.

تطبيق سريع على نظرية المحاسبة الإيجابية

1. حدد القرار المحاسبي الفعلي الذي يملك المدير مساحة للاختيار فيه، ولا تستخدم عبارة ادارة الارباح بوصفها قرارا عاما.

2. حدد العقد أو التكلفة السياسية التي تجعل الرقم المحاسبي مؤثرا، ثم عين الطرف المستفيد والمتضرر.

3. استخدم قياسا مباشرا قدر الإمكان: هامش تعهد، صيغة مكافأة، حدث تنظيمي، أو قاعدة ضريبية.

4. اكتب تنبؤا مشروطا يوضح متى تتوقع اختيارا يرفع الدخل ومتى قد يحدث العكس.

5. قارن التفسير بمنافس واحد على الاقل، مثل الإشارة أو الوكالة أو الشرعية، ولا تعتبر اي ارتباط دليلا حاسما على الدافع.

2. المنظور الموقفي للمحاسبة الإدارية

Contingency Theory of Management Accounting

2.1 مشكلة النشأة: لماذا لا يوجد نظام محاسبي مثالي لكل منظمة؟

انطلقت البحوث الموقفية في المحاسبة الإدارية من ملاحظة ان النظم المحاسبية التي تبدو ناجحة في منظمة قد تكون ضعيفة في أخرى. فالمدير في بيئة مستقرة وتكنولوجيا روتينية قد يحتاج معلومات مختلفة عن مدير يعمل في سوق سريع التغير مع ابتكار مرتفع واعتماد شبكي. ومن هنا تحولت المسالة من البحث عن افضل نظام مطلق إلى البحث عن الملاءمة بين خصائص السياق وخصائص نظام المحاسبة والرقابة. هذه النقلة هي لب الملف، وهي تطبيق حقلي للموقفية العامة وليست اعادة لشرح نظرية الموقفية التنظيمية المملوكة للفصل 38.

كان من البدايات المؤثرة عمل غوردون وميلر في 1976 وواترهاوس وتيسن في 1978، ثم مراجعة اوتلي 1980 التي صاغت بوضوح فكرة ان فعالية نظام المحاسبة تعتمد على ظروف المنظمة. لاحقا وسع تشنهال 2003 المراجعة إلى نظم الرقابة الإدارية وربط التصميم بالبيئة والتقنية والحجم والهيكل والاستراتيجية والثقافة. وعاد اوتلي 2016 إلى مراجعة المسار من 1980 إلى 2014، محذرا من تحويل الموقفية إلى وصفة ميكانيكية تفترض وجود تركيب امثل ثابت، وداعيا إلى دراسة حزم الرقابة المتغيرة والاليات التي تتطور بمرور الزمن.

2.2 الاصل العلمي والتصنيف وحدود الملكية

الاصل العلمي هو النظرية الموقفية في التنظيم، لكنها تدخل حقل المحاسبة عبر سؤال محدد: ما خصائص نظام المحاسبة الإدارية أو نظام الرقابة التي تصبح أكثر ملاءمة تحت شروط سياقية معينة؟ لذلك لا يكرر هذا الملف افتراضات الفصل 38 عن البنية والبيئة ومعالجة المعلومات العامة. الاحالة الوظيفية تكفي: الموقفية العامة تقر بان الفاعلية تعتمد على الملاءمة بين التصميم والظرف، بينما هذا الفصل يملك ترجمة الفكرة إلى خصائص المعلومات المحاسبية والميزانيات وقياس الأداء والتكاليف والرقابة والتفاعل بين الادوات.

يعالج المنظور الموقفي للمحاسبة الإدارية هنا بوصفه منظورا نظريا كاملا؛ فهو لا يقدم تقنية محاسبية منفردة، بل منطق تفسير يربط مجموعة من العوامل السياقية بمجموعة من خصائص

النظام وبنتائج مثل الأداء أو جودة القرار أو الاستخدام. ومن الخطأ مساواة المنظور بمصطلح contingency variable وحده. العامل الموقفي ليس نظرية، والنظام المحاسبي ليس متغيرا تابعا دائما. النظرية تظهر عندما يصاغ منطق ملاءمة يفسر لماذا يختلف أثر تصميم معين باختلاف السياق، ثم يختبر التفاعل أو التوافق أو التكوين المناسب.

2.3 المفاهيم الأساسية والالية التفسيرية

المفهوم الأول هو السياق، ويشمل خصائص البيئة والتقنية والاستراتيجية والحجم والهيكل والثقافة ومرحلة دورة الحياة واعتماد المنظمة على البيانات والشبكات. المفهوم الثاني هو تصميم نظام المحاسبة الإدارية والرقابة، وقد يشمل نطاق المعلومات وتوقيتها ودرجة تجميعها ومستوى تكاملها ومرونتها، وخصائص الميزانية وقياس الأداء والحوافز واستخدام المؤشرات المالية وغير المالية. المفهوم الثالث هو الملاءمة، اي درجة توافق التصميم مع المتطلبات التي يخلقها السياق. والمفهوم الرابع هو النتيجة، مثل جودة القرار والاداء والتعلم والابتكار وسرعة الاستجابة.

الآلية لا تقول ان عدم اليقين يؤدي تلقائيا إلى نظام واحد. بل تقول ان السياق يخلق متطلبات للمعلومات والتنسيق والانتباه، وان خصائص النظام قد تستجيب لهذه المتطلبات بدرجات مختلفة. عندما يطابق النظام نوع المعلومات وتوقيتها ومداها للاحتياجات الفعلية، تتحسن قدرة المدير على الفهم والتنسيق والرقابة. وعندما تكون المعلومات ضيقة أو متاخرة أو مجزاة في موقف يحتاج رؤية خارجية ومتكاملة، تظهر فجوة ملاءمة. وقد تكون زيادة المعلومات نفسها ضارة إذا كان السياق بسيطا ويؤدي الاتساع إلى عبء معرفي وتكلفة وتشتت.

يتطلب هذا المنطق تحديد شكل الملاءمة. في بعض الدراسات تكون الملاءمة تفاعلا احصائيا بين السياق والتصميم، وفي أخرى تمثل مطابقة أو انحرافا عن نمط مثالي، وفي بحوث تكوينية تمثل حزمة من الممارسات المتكاملة. اختلاف معنى الملاءمة ليس تفصيلا تقنيا؛ فهو يغير النظرية والاختبار. إذا ادعى الباحث ان الاستراتيجية الابتكارية تحتاج معلومات واسعة النطاق، فاختبار التفاعل بين الاستراتيجية ونطاق المعلومات يختلف عن بناء مؤشر لمسافة النظام عن تكوين متوقع، ويختلف عن مقارنة حالات متعددة تطورت فيها حزم رقابة مختلفة.

2.4 العوامل الموقفية الرئيسية

عدم اليقين البيئي من أكثر العوامل استعمالا. عندما يصعب التنبؤ بالطلب والمنافسة والتقنية والتنظيم، ترتفع قيمة المعلومات الخارجية وغير المالية والمستقبلية وسريعة التحديث. لكن قياس عدم اليقين يجب ان يميز بين التقلب الفعلي وعدم اليقين المدرك، وبين السوق والتقنية والتنظيم. وقد تحتاج المنظمة في ازمة إلى معلومات قصيرة الاجل وسيولة يومية، بينما تحتاج في تحول استراتيجي إلى مسح واسع ومؤشرات غير مالية. لذلك لا يكفي وصف البيئة بانها ديناميكية ثم افتراض اتجاه واحد لكل خصائص النظام.

التقنية عامل ثان، والمقصود بها طبيعة عملية التحويل والاعتماد بين المهام ودرجة الروتينية وقابلية القياس، لا مجرد وجود برنامج حاسوبي. العمليات الروتينية ذات العلاقات السببية الواضحة تسمح بمعايير تفصيلية ورقابة استثنائية، بينما العمل المعرفي والابتكاري قد يحتاج مقاييس اوسع وحوارا وتغذية راجعة متعددة. وفي البيئات الرقمية يضاف سؤال جديد: كيف تغير البيانات الفورية والتحليلات والذكاء الاصطناعي زمن المعلومات وتكلفتها وتوزيعها؟ مراجعة فاندريش 2023 اظهرت ان الرقمنة تغير تنظيم انشطة الرقابة وادواتها والجوانب السلوكية ووظيفة الرقابة نفسها، ما يجعل التقنية سياقا يعيد تشكيل النظام لا مجرد أداة داخله.

الاستراتيجية عامل موقفي مركزي لأنها تحدد ما ينبغي ان يلفت انتباه الإدارة وما نوع المخاطر والفرص التي يجب قياسها. استراتيجية الكفاءة والتكلفة قد ترفع قيمة الانضباط التشغيلي والمقاييس المعيارية وتحليل الانحراف، بينما استراتيجية الابتكار والتمييز قد تحتاج معلومات عن السوق والعملاء والتعلم والمرونة والمؤشرات السابقة للنتائج. لكن الفصل بين الاستراتيجيات ليس ثنائيا دائما، والمنشأة قد تجمع بين الكفاءة والابتكار. هنا يصبح مفهوم حزمة الرقابة أكثر فائدة من البحث عن أداة منفردة لكل استراتيجية.

الحجم والهيكل يغيران احتياجات التنسيق والمساءلة. مع النمو تزداد طبقات القرار والتخصص، وتظهر حاجة إلى رسم مراكز المسؤولية وتوحيد بعض البيانات وتفويض قرارات أخرى. نتائج مورز ويوين 2001 من منظور دورة الحياة اشارت إلى تغير رسمية نظم المحاسبة مع تطور المنظمة، ولا سيما في مراحل النمو. لكن الحجم ليس سببا كافيا وحده؛ فقد تكون شركة رقمية كبيرة ذات هيكل مسطح وعمليات موحدة، أو مؤسسة صغيرة موزعة جغرافيا تحتاج نظاما معقدا بسبب الاعتماد والتنوع. لذلك يجب تفسير الحجم عبر ما يخلقه من تنسيق وتعقيد.

الثقافة الوطنية والتنظيمية تؤثر في قبول الرقابة واساليب المشاركة والشفافية وتفسير الارقام. ميزانية تشاركية قد تعمل بصورة مختلفة في سياق تتوزع فيه السلطة مقارنة بسياق مركزي، ومؤشرات الأداء الفردية قد تنتج اثارا مختلفة في ثقافة جماعية. لكن استخدام الثقافة يتطلب تجنب الصور النمطية؛ فالمنظمات تحتوي ثقافات فرعية، والقطاع والمهنة والجيل والتقنية قد تعيد تشكيل السلوك. الأفضل قياس الآليات ذات الصلة مثل مسافة السلطة أو التوجه الجماعي أو الثقة بدلا من استخدام اسم البلد تفسيرا كاملا.

مرحلة دورة الحياة والازمة والتحول عوامل زمنية مهمة. النظام المناسب لمنشأة ناشئة تبحث عن نموذج عمل ليس هو النظام نفسه لمنشأة ناضجة تركز على الكفاءة، ولا لمنظمة في انكماش تحتاج سيولة واعادة هيكلة. المنظور الموقفي الحديث يجب ان يكون ديناميكيا: الملاءمة ليست حالة ثابتة، بل عملية تعديل قد تتاخر عن تغير السياق. هذه الفكرة تفسر لماذا تستمر نظم محاسبية قديمة رغم تغير الاستراتيجية، ولماذا تظهر حلول موازية على جداول بيانات أو لوحات رقمية قبل ان يندمج النظام الرسمي معها.

العامل الموقفي	الحاجة التي يخلقها	خصائص نظام مرشحة	خطر التبسيط
عدم اليقين البيئي	رؤية اوسع وتحديث اسرع واستشراف	معلومات خارجية وغير مالية ومستقبلية وتغذية راجعة سريعة	افتراض ان كل عدم يقين يحتاج معلومات اكثر بلا حد
التقنية والاعتماد بين المهام	تنسيق السببية والتتابع والاستثناءات	تكاليف تفصيلية أو مؤشرات عملية أو معلومات تكاملية حسب طبيعة العمل	مساواة التقنية بالبرنامج الحاسوبي
الاستراتيجية	تركيز الانتباه على محركات القيمة والمخاطر	مزيج مالي وغير مالي واستخدام تشخيصي وتفاعلي	ربط كل استراتيجية باداة واحدة
الحجم والهيكل	تفويض ومساءلة وتوحيد وتنسيق	مراكز مسؤولية وتجميع مستويات وتقارير استثناء	اعتبار الحجم سببا مباشرا للنظام المعقد
الثقافة	تحديد قبول الرقابة والمشاركة والحوافز	تصميم المشاركة والشفافية وتوزيع الصلاحيات	استخدام البلد بديلا عن قياس الالية
دورة الحياة والتحول	تغيير مستوى الرسمية والمرونة والافق الزمني	نظام يتطور مع النمو والازمة والتحول الرقمي	معاملة الملاءمة كحالة ثابتة

2.5 خصائص نظام المحاسبة التي تتغير مع السياق

من اشهر الخصائص نطاق المعلومات. النطاق الضيق يركز على معلومات مالية داخلية وتاريخية، بينما النطاق الواسع يضم معلومات خارجية وغير مالية ومستقبلية. لا تعني الموقفية ان النطاق الواسع افضل دائما. قيمته ترتفع عندما يحتاج القرار إلى قراءة سوق وتقنية وعلاقات سببية لا تظهر في الدفاتر، لكنه قد يضيف ضوضاء في قرارات تشغيلية مستقرة. لذلك يجب ربط النطاق بمهمة القرار ومستوى الإدارة، لا وصف النظام كله بسمة واحدة.

التوقيت يشمل سرعة وصول المعلومات وتكرارها والفاصل بين الحدث والتقرير. الرقمنة جعلت القياس الفوري ممكنا في مجالات كثيرة، لكن الفورية ليست دائما فضيلة. قد تدفع لوحات القياس اللحظية إلى ردود قصيرة الاجل وتذبذب القرار إذا كانت العملية بطبيعتها بطيئة أو الإشارة كثيرة الضوضاء. السؤال الموقفي هو: ما سرعة تغير الظاهرة، وما تكلفة التاخر، وما قدرة المدير على الاستجابة؟ تقرير يومي عن سيولة حرجة قد يكون ضروريا، بينما التقييم اللحظي لثقافة المنظمة قد يكون مضللا.

التجميع يحدد مستوى اختصار البيانات بحسب الوظيفة أو الفترة أو مركز المسؤولية. التكامل يحدد مدى ارتباط معلومات الوحدات والوظائف وسلسلة القيمة. كلما زاد الاعتماد المتبادل، ارتفعت قيمة التكامل، لكن المركزية المفرطة قد تخفي الخصوصية المحلية. وفي الشركات متعددة المنتجات أو المناطق، تصبح بنية التقارير نفسها جزءا من نظرية التنسيق: ماذا يرى المدير المحلي، وماذا يرى المركز، وما المؤشرات التي تسمح بالمقارنة دون ان تدفع الوحدات إلى سلوك موحد غير ملائم.

يشمل التصميم أيضا استخدام الرقابة، لا بنية المعلومات فقط. الاداة نفسها قد تستخدم تشخيصيا لمقارنة النتائج بالاهداف وتصحيح الانحرافات، أو تفاعليا لفتح نقاش مستمر حول عدم اليقين الاستراتيجي. لذلك يمكن ان تتشابه شركتان في وجود ميزانية وبطاقة مؤشرات، لكن تختلف وظيفة الاداة بسبب طريقة الاستخدام والاجتماعات والحوارات والحوافز. هذا يمهد للفصل 78 الذي يملك إطار روافع الرقابة؛ هنا نكتفي باثبات ان الملاءمة تشمل طريقة الاستخدام، ولا نعيد ملف الروافع.

2.6 نموذج البحث الموقفي: كيف يبنى؟

يبدأ النموذج الجيد بتحديد مشكلة ادارة فعلية، ثم اختيار عامل موقفي له منطق سببي، ثم خاصية نظام محاسبي تستجيب لهذا العامل، ثم نتيجة تدل على الملاءمة. مثال: عدم اليقين السوقي قد يزيد الحاجة إلى معلومات واسعة النطاق، وهذه المعلومات قد تحسن جودة القرار أو الأداء عندما تكون قدرة المنظمة على استيعابها كافية. هنا يجب تحديد ما إذا كانت المعلومة وسيطا يترجم السياق، ام ان التفاعل بين عدم اليقين والنطاق هو الذي يفسر الاداء، ام ان الباحث يقيس عدم الملاءمة كمسافة بين نظام قائم ونظام متوقع.

من الاخطاء المتكررة بناء نموذج طويل يضع ستة عوامل موقفية مستقلة وكل خصائص النظام وسيطة ثم الأداء تابعا من دون منطق انتقائي. الموقفية لا تعني جمع كل السياقات. الأفضل اختيار العامل الذي يغير متطلبات المهمة فعلا وشرح الآلية. كما يجب الانتباه إلى الاندوجينية: الأداء المرتفع قد يمكن المنشأة من شراء نظم متقدمة، والمدير الكفء قد يختار الاستراتيجية والنظام معا. الدراسات الطولية والحالات المقارنة والتغيرات التنظيمية تساعد على فهم التسلسل، بينما المسوح المقطعية تحتاج حججا اقوى وقياسات بديلة.

يمكن للباحث استخدام التفاعل الاحصائي عندما تكون الفرضية ان أثر خاصية النظام يتغير حسب مستوى العامل الموقفي. ويمكن استخدام الملاءمة المنحرفة عندما توجد نظرية تحدد قيمة مرجعية لتصميم مناسب ثم يقاس بعد النظام الفعلي عنها. ويمكن استخدام التكوين عندما يتوقع ان عدة عناصر تعمل معا كحزمة. ولا ينبغي اختيار طريقة الملاءمة بعد رؤية النتائج؛ شكل الملاءمة جزء من الفرضية النظرية ويجب تحديده قبل الاختبار قدر الإمكان.

2.7 القياس وقابلية التشغيل

يتطلب القياس التمييز بين نظام المحاسبة الإدارية ونظام الرقابة الإدارية. الأول يركز على انتاج المعلومات المحاسبية للقرار والتخطيط والرقابة، بينما الثاني اوسع ويشمل الحوافز والثقافة والحدود الإدارية والحوارات والرقابة الاجتماعية. إذا استخدم الباحث مقياسا واسعا للرقابة ثم سماه نظام معلومات محاسبيا، تختلط المفاهيم. كما يجب تحديد وحدة التحليل: هل يجيب المدير عن نظام وحدة اعمال، ام قسم، ام شركة كاملة؟ كلما زاد التباين داخل المنظمة، اصبحت الإجابة العامة أقل دقة.

القياسات القديمة قد تحتاج تكييفا لا استنساخا. نطاق المعلومات في عصر التحليلات الرقمية يمكن ان يشمل بيانات العملاء والسلسلة والسيناريوهات والتنبؤ الخوارزمي، لكن جوهر البناء يظل اتساع المجال والزمن والنوع. ينبغي اضافة عناصر جديدة فقط إذا كانت تحافظ على معنى البناء وتخضع لاختبار الصدق. واذا تغير المفهوم جذريا، فمن الأفضل بناء مقياس جديد وتوثيق صلاحيته بدلا من جمع عناصر متباعدة تحت اسم قديم.

في البحوث النوعية يمكن تشغيل الموقفية عبر تتبع احداث التغير: متى تغير السوق أو التقنية، ما مشكلة المعلومات التي ظهرت، كيف عدلت المنظمة تقاريرها واجتماعاتها ومؤشراتها، ومن قاوم التغيير، وما الآثار غير المتوقعة؟ دراسة التعقيد الخارجي المنشورة في Management Accounting Research سنة 2024 مثال معاصر على تتبع شركة طورت نظام رقابة يعتمد معلومات خارجية ونوعية واجتماعات منظمة وتقنية معلومات لدعم الرؤية المحيطية عندما لم تعد الانظمة الداخلية كافية لفهم التعقيد الخارجي.

2.8 ما الذي يفسره المنظور جيدا؟ ومتى يفشل؟

يكون المنظور قويا عندما تظهر اختلافات نظامية في المحاسبة والرقابة لا يمكن تقييمها بمعيار واحد. فهو يفسر لماذا تحتاج وحدات ابتكارية إلى معلومات وحوار مختلفين عن خطوط انتاج مستقرة، ولماذا تتغير رسمية النظام مع نمو المنظمة، ولماذا قد تفشل أداة ممتازة عند نقلها إلى سياق مختلف. كما يساعد في تفسير النجاح الجزئي للتحول الرقمي: شراء منصة لا يضمن فاعلية الرقابة إذا لم تتوافق البيانات والصلاحيات والعمليات والكفاءات مع الاستراتيجية والبيئة.

يفشل المنظور عندما يتحول إلى عبارة غير قابلة للدحض من نوع كل شيء يعتمد على الظروف. النظرية تحتاج تحديد الظروف والاتجاه والالية. كما يضعف إذا استخدمت قائمة طويلة من المتغيرات السياقية من دون تمييز، أو إذا اعتبرت الملاءمة مجرد ارتباط بين النظام والاداء. النقد الذي قدمه اوتلي 2016 مهم: البحث عن نظام امثل ميكانيكي قد يكون مضللا لأن حزم الرقابة تتطور تدريجيا بواسطة فاعلين متعددين، ولا تكون منسقة تماما، وتتغير اسرع من قدرة المنظمة على تحقيق تكامل شامل.

2.9 المنافسون والمكملات والاختبار الفاصل

ينافس المنظور تفسيرات مؤسسية عندما يكون التشابه في النظم ناتجا عن التقليد أو الضغط المهني والتنظيمي لا عن ملاءمة تقنية. وتنافسه نظرية الوكالة عندما يكون التصميم مدفوعا اساسا بمشكلة الحوافز والمراقبة. وتكمله معالجة المعلومات التنظيمية عندما يكون جوهر السياق هو عدم اليقين وحاجة القرار إلى معلومات، كما تكمله الاستراتيجية عندما تفسر محركات القيمة. ولا ينبغي استخدام الموقفية لتغطية كل هذه الاليات؛ الاختبار الفاصل هو سؤال: هل اختلاف السياق يغير متطلبات النظام بطريقة يمكن تحديدها قبل قياس الاداء؟

يمكن تصميم اختبار منافس بمقارنة فرضية الملاءمة بفرضية الضغط المؤسسي. إذا تبنت الشركات نظاما مشابها بسبب متطلبات جهة تنظيمية حتى عندما تختلف احتياجاتها، يكون التفسير المؤسسي قويا. وإذا اختلف استخدام النظام وخصائصه الداخلية بحسب الاستراتيجية والتقنية رغم التشابه الاسمي، يظهر دور الموقفية. وبالمثل، إذا تغير النظام مباشرة بعد تعديل الحوافز التعاقدية مع ثبات السياق التشغيلي، قد يكون تفسير الوكالة أو المحاسبة الإيجابية اقرب من تفسير الملاءمة.

2.10 التطبيقات الحديثة: الرقمنة والذكاء الاصطناعي والتعقيد

غيرت الرقمنة اقتصاديات المعلومات المحاسبية. البيانات اصبحت أكثر تفصيلا وسرعة، والربط بين مصادر متعددة اصبح ممكنا، والتحليلات التنبؤية والذكاء الاصطناعي توسع مجال التوقع. لكن المنظور الموقفي يرفض الاستنتاج بان المزيد من البيانات افضل دائما. المنظمات تختلف في جودة البيانات، ووضوح المسؤولية، ونضج العمليات، وقدرة المديرين على تفسير النماذج. نظام تنبؤ متقدم في بيئة لا تستطيع التصرف بسرعة قد ينتج معرفة بلا استجابة، بينما لوحة بسيطة قد تكون أكثر ملاءمة لوحدة صغيرة ذات قرارات محددة.

يظهر عامل جديد هو قابلية تفسير الخوارزمية وثقة المستخدم. عندما تعتمد الرقابة على توصيات آلية، تصبح خصائص النظام مزيجا من السرعة والدقة والشفافية وامكانية الاعتراض. السياق القانوني والاخلاقي وطبيعة الخطر يحدد مقدار التفسير البشري المطلوب. في قرار منخفض المخاطر قد تكفي اتمتة عالية، بينما في تخصيص ائتمان أو تقييم موظفين قد تحتاج المنظمة مراجعة بشرية ومسارات اعتراض وسجل قرار. هذه ليست نظرية جديدة داخل الفصل، بل امتداد للمنطق الموقفي: خصائص المهمة والخطر والتنظيم تغير التصميم الملائم.

كما تعيد الازمات تعريف الأفق الزمني. دراسة غوميز-كوندي وزملائه المنشورة في 2023 عن انظمة الرقابة في ادارة المجهول تبرز أهمية اتساع الرؤية والمعلومات في سياق صدمات واسعة. وفي بيئات شديدة التعقيد، اظهرت دراسة حالة 2024 ان نظم الرقابة الداخلية التقليدية حتى عند استخدامها تفاعليا قد لا تكفي إذا كانت المعلومات عن البيئة الخارجية فقيرة. الدرس للباحث هو عدم مساواة التفاعلية بالملاءمة؛ يجب فحص محتوى المعلومات ومصدرها وشبكة النقاش وقدرة النظام على التقاط إشارات ضعيفة.

2.11 دينامية الملاءمة وحزم الرقابة

أحد التطورات المهمة هو الانتقال من دراسة أداة محاسبية منفردة إلى دراسة حزمة رقابة. المنظمة لا تستبدل نظامها دفعة واحدة، بل تتراكم فيها ميزانيات ومؤشرات وحوافز ولوحات بيانات وقواعد وممارسات حوارية نشأت في اوقات مختلفة. لذلك قد تكون بعض العناصر متسقة مع الاستراتيجية الجديدة واخرى باقية من مرحلة سابقة. هذا يفسر حالات تبدو فيها المنظمة متقدمة رقميا في التقارير لكنها ما تزال تستخدم حوافز قصيرة الاجل تناقض أهداف الابتكار، أو تمتلك مؤشرات غير مالية واسعة بينما تستمر الاجتماعات في التركيز على الربح الشهري وحده.

منظور الحزمة يغير طريقة القياس. بدلا من سؤال هل تستخدم الشركة الموازنة، يسال الباحث كيف ترتبط الموازنة بمؤشرات الأداء والحوافز والمراجعات والاجتماعات والحدود والصلاحيات. وقد تكون الملاءمة على مستوى الحزمة لا العنصر. أداة ضعيفة منفردة قد تؤدي وظيفة مهمة عندما تكملها أدوات اخرى، واداة قوية قد تصبح زائدة أو متعارضة داخل حزمة مزدحمة. لهذا دعا اوتلي 2016 إلى دراسة التطور الزمني والاليات بدلا من البحث عن نظام امثل ثابت، بينما قدم مالمي وبراون 2008 اطارا شائعا لدراسة نظم الرقابة كحزمة.

التحول الرقمي يجعل الدينامية اوضح. لوحات البيانات يمكن ان تضاف بسرعة، لكن قواعد المسؤولية وعمليات التحقق والمهارات والثقافة قد تتغير ببطء. تنشأ بذلك فجوة زمنية بين قدرة التقنية وقدرة المنظمة على استخدامها. بحث موقفي جيد لا يقيس التبني فقط، بل يتتبع تغير الاستخدام: من يرى البيانات، من يملك حق تعديل المؤشر، كيف تعالج الاستثناءات، ما الذي يحدث عند تعارض التنبؤ الخوارزمي مع خبرة المدير، وما إذا كانت الاجتماعات تستخدم البيانات للتعلم ام للمساءلة فقط.

2.12 تصميم دراسة دكتوراه واختبار شكل الملاءمة

في دراسة دكتوراه يجب ان يعلن الباحث شكل الملاءمة قبل بناء الفرضيات. إذا كان التوقع ان المعلومات الواسعة تحسن الأداء فقط عندما يرتفع عدم اليقين، فالنموذج تفاعلي ويمكن اختبار معامل التفاعل مع تفسير الأثر المشروط. إذا كان لكل مستوى من الاستراتيجية تصميم متوقع ثم يؤدي الانحراف عنه إلى اداء اضعف، فالنموذج نموذج انحراف أو مطابقة. وإذا كانت عدة عناصر رقابية تتجمع في انماط، فالمقاربة التكوينية قد تكون انسب من معاملات منفردة. اختيار الشكل لا يعتمد على البرنامج الاحصائي المتاح بل على منطق النظرية.

ينبغي أيضا الفصل بين الملاءمة بوصفها سببا والاداء بوصفه دليلا. بعض الدراسات تفترض ان النظام الملائم يرفع الاداء، لكن الأداء نفسه متعدد الأبعاد ويتاثر بعوامل كثيرة. يمكن استخدام نتائج وسيطة اقرب إلى الآلية مثل جودة القرار، سرعة الاستجابة، وضوح المسؤولية، استخدام المعلومات، أو تنسيق الوحدات. هذه النتائج تساعد على معرفة لماذا نجح التصميم أو فشل، وتقلل

خطر استنتاج الملاءمة من مؤشر مالي بعيد قد يعكس ظروف السوق أو الاستثمار أو دورة الاقتصاد.

التصميم الطولي قوي عندما يتغير السياق. يمكن اختيار حدث مثل دخول سوق جديد، تبني استراتيجية رقمية، توسع سريع، ازمة سيولة، أو تغيير تنظيمي، ثم قياس النظام قبل الحدث وبعده وتتبع قرارات التعديل. دراسة الحالات المتعددة مفيدة أيضا إذا اختيرت الحالات نظريا لتمثل تركيبات مختلفة. اما المسح المقطعي فيحتاج عينة تسمح باختبار التفاعل أو التكوين، ومقاييس مستقلة قدر الامكان، وفحص تحيز الطريقة المشتركة، مع عدم تحويل كل علاقة غير خطية إلى دليل على الموقفية.

صندوق التطبيق: تشغيل المنظور الموقفي في بحث ادارة اعمال

1. عرف السياق بدقة: تقلب سوق، تعقيد تقني، استراتيجية ابتكار، حجم، هيكل، ثقافة، أو مرحلة حياة. لا تجمعها كلها بلا منطق.

2. حدد خاصية نظام محاسبي قابلة للقياس: نطاق المعلومات، التوقيت، التجميع، التكامل، رسمية الميزانية، تنوع مؤشرات الاداء، أو طريقة الاستخدام.

3. اشرح الآلية بعبارة لأن: هذا السياق يخلق حاجة محددة، وهذه الخاصية تستجيب لتلك الحاجة، ولذلك تتحسن نتيجة محددة.

4. اختر شكل الملاءمة مسبقا: تفاعل، مطابقة، انحراف، أو تكوين. لا تجعل الاداة الاحصائية هي التي تقرر معنى النظرية بعد ظهور النتائج.

5. اختبر منافسا، ولا سيما الضغط المؤسسي أو الحوافز التعاقدية، عندما يمكنه تفسير التصميم نفسه.

6. افحص الزمن. قد يكون النظام غير ملائم مؤقتا لأن السياق تغير اسرع من قدرة المنظمة على تعديل البنية والبيانات والمهارات.

2.13 السياقات النامية والبيانات المحدودة

تزداد أهمية الموقفية في الاقتصادات التي تعمل فيها منشآت كثيرة ببيانات غير مكتملة وبنية رقمية متفاوتة وتقلبات نقدية وتنظيمية مرتفعة. لا يصح افتراض ان النظام المصمم في شركة مدرجة كبيرة سينتقل كما هو إلى مؤسسة عائلية أو مستشفى أو جامعة أو منشأة صغيرة. العامل الموقفي قد يكون ضعف البنية المعلوماتية نفسها، أو تعدد العملات، أو عدم استقرار الاسعار، أو محدودية المهارات التحليلية. في هذه الحالات تصبح بساطة النظام وموثوقية البيانات وسهولة التشغيل خصائص تصميم جوهرية، وليس مجرد قيود تنفيذ لاحقة.

كما يجب الفصل بين غياب التقنية وغياب الرقابة. قد تطور المنشأة قواعد يدوية فعالة ومراجعات دورية قوية رغم ضعف النظام الالكتروني، وقد تمتلك منصة متقدمة بلا انضباط في ادخال البيانات أو تفسيرها. لذلك يفضل قياس وظائف النظام بدلا من اسم البرنامج: التوقيت، الدقة، التكامل، التتبع، قابلية التحقق، ودعم القرار. هذا يسمح بمقارنة منظمات مختلفة تقنيا على أساس ما يؤديه النظام فعلا، ويمنع اعتبار الرقمنة مرادفا للملاءمة.

في المحاسبة الإيجابية تظهر تحديات مماثلة. العقود قد تكون أقل رسمية، والبيانات عن المكافآت والتعهدات قد لا تكون منشورة، والتكاليف السياسية قد تمر عبر جهات غير سوقية. هنا يحتاج الباحث إلى ادلة ميدانية ووثائق داخلية ومقابلات مع اطراف العقد، مع تشفير واضح يمنع تحويل الانطباعات إلى حوافز مفترضة. إذا تعذر قياس العقد أو القرار المحاسبي بدقة، فمن الأفضل تضييق الادعاء النظري بدلا من استخدام بدائل ضعيفة ثم تفسير النتائج بثقة مفرطة.

تؤكد هذه الظروف أهمية التثليث بين المصادر. يمكن الجمع بين الاستبانة والمقابلة والسجلات المحاسبية ووثائق السياسات والعقود ولوحات النظام. لا يعني ذلك ان كل دراسة يجب ان تكون مختلطة، لكن كلما كان البناء غير ظاهر مباشرة، زادت قيمة مصدر ثان يتحقق من معناه. جودة تطبيق النظريتين في السياقات النامية لا تقاس بكثرة المتغيرات، بل بمدى اقتراب القياس من الآلية الفعلية واحترام اختلاف المؤسسة والسوق والتنظيم.

3. المقارنة والتكامل بين الملفين

يجتمع الملفان في اعتبار المحاسبة جزءا من السلوك والتنظيم، لكنهما يختلفان في السؤال. المحاسبة الإيجابية تركز على اختيار محاسبي عندما ترتبط الارقام بعقود وحوافز وتكاليف سياسية. الموقفية تركز على تصميم نظام محاسبة ورقابة عندما تختلف متطلبات المعلومات والتنسيق باختلاف السياق. الأول غالبا يضع المدير أو المنشأة فاعلا يختار بين سياسات، والثاني يضع المنظمة أو الوحدة امام مشكلة ملاءمة بين نظام وسياق. لذلك قد يظهر المتغير نفسه، مثل الربحية أو الرفع المالي، في ملفين بوظيفة مختلفة ولا يجوز خلط الدورين.

يمكن ان يتكاملا في نموذج متعدد المستويات. مثلا قد تصمم شركة نظام قياس اداء يتوافق مع استراتيجية نمو وعدم يقين مرتفع، وهذا سؤال موقفي. داخل النظام نفسه قد ترتبط المكافأة بمؤشرات تسمح بمجال اختيار محاسبي، فينشأ حافز يفسره الملف الإيجابي. التكامل الصحيح يحدد خطين سببيين منفصلين ثم يبحث نقاط التقاطع. اما دمج الفرضيات في مقياس واحد أو استخدام نظرية واحدة لتفسير التصميم والاختيار والعقد والاداء معا فيؤدي إلى نموذج واسع بلا اختبار فاصل.

وجه المقارنة	المحاسبة الإيجابية	المنظور الموقفي للمحاسبة الإدارية

وجه المقارنة	المحاسبة الإيجابية	المنظور الموقفي للمحاسبة الإدارية
السؤال المركزي	لماذا يختار الفاعل سياسة أو تقديرا محاسبيا معينا؟	لماذا يلائم تصميم محاسبي سياقا تنظيميا اكثر من تصميم اخر؟
المستوى الغالب	مدير / منشأة / عقد / بيئة تنظيمية	وحدة اعمال / منظمة / نظام رقابة
الالية	حوافز وتكاليف تعاقدية وسياسية مع مجال اختيار	متطلبات معلومات وتنسيق تختلف باختلاف السياق
المخرجات المعتادة	اختيار سياسة، استحقاقات، توقيت، ضغط على معيار	نطاق وتوقيت وتجميع وتكامل ورسمية واستخدام النظام
الاختبار الحاسم	قياس الحافز والعقد والمرونة مباشرة	قياس السياق والتصميم وشكل الملاءمة
الخطر الشائع	مساواة كل اختيار بادارة ارباح انتهازية	تحويل عبارة يعتمد على الظروف إلى تفسير غير قابل للدحض

4. مثال موثق: عندما تصبح القياسات والعقود أكثر دقة

يوضح مسار فرضية الدين كيف يتطور الاختبار النظري. الدراسات المبكرة استخدمت الرفع المالي بديلا عن احتمال خرق التعهدات، وهو قياس سهل لكنه بعيد عن الآلية. ديفوند وجيامبالفو 1994 فحصا منشآت اعلنت خرق تعهدات ووجدا استحقاقات موجبة غير عادية في الفترة السابقة للخرق. ثم استخدم ديشيف وسكينر 2002 بيانات تفصيلية عن تعهدات القروض الخاصة، واظهرا ان المقرضين يضعون حدودا ضيقة وان الانتهاكات تعمل كنقاط انذار، وان الرفع المالي نفسه بديل صاخب للمسافة الفعلية إلى القيد. المثال يبين ان قوة النظرية ترتفع عندما يقترب القياس من العقد الذي تولد منه الحافز.

في الجانب الموقفي، تبين دراسة مورز ويوين 2001 ان رسمية نظم المحاسبة الإدارية اختلفت عبر مراحل دورة الحياة وتكوينات المنظمة، مع اهتمام خاص لدى منشآت النمو بزيادة الرسمية. ولا تعني النتيجة ان كل نمو يتطلب نظاما رسميا بالدرجة نفسها، بل ان خصائص الاستراتيجية والهيكل والقيادة والقرار تجمعت في تكوينات ارتبطت بتصاميم مختلفة. الجمع بين المثالين يعلم الباحث قاعدة واحدة: لا تستخدم مؤشرا بعيدا عن الآلية عندما تستطيع قياس العقد أو السياق والتصميم بصورة اقرب.

5. حالة افتراضية: شركة توزيع تتحول رقميا

لنفترض شركة توزيع عائلية توسعت خلال خمس سنوات من ثلاثة فروع إلى عشرين فرعا، وادخلت منصة تخطيط موارد ونظام مبيعات لحظيا. الإدارة كانت تعتمد سابقا تقرير ربح شهريا موحدا، ثم بدأت تواجه اختلافات كبيرة في هوامش الفروع، وتقلبا في الطلب، ومشكلات مخزون. من منظور موقفي، السؤال ليس هل النظام الرقمي حديث، بل هل خصائص المعلومات تتلاءم مع تعقيد الشبكة. قد تحتاج الشركة تقارير حسب الفرع والصنف، مؤشرات نفاد ومخزون راكد، معلومات عن الطلب المحلي، وتكامل بيانات المشتريات والنقل مع المبيعات، مع صلاحيات مختلفة للمدير المحلي والمركز.

في الوقت نفسه عدلت الشركة مكافآت مديري الفروع لتتضمن هامش الربح المحاسبي، ووقعت قرضا يشترط الحفاظ على نسبة تغطية محددة. هنا يظهر ملف المحاسبة الإيجابية. إذا كانت بعض التقديرات أو توقيتات الاعتراف تؤثر في هامش الفرع أو التعهد، فقد تنشأ حوافز للاختيار. لا يجوز للباحث استخدام الموقفية لتفسير هذه الحوافز لمجرد ان النظام تغير، ولا المحاسبة الإيجابية لتفسير سبب اتساع التقارير الخارجية. كل ملف يملك نتيجة ووسيطا تفسيريا مختلفا.

يمكن بناء دراسة مختلطة تبدأ بتشخيص ملاءمة نظام المعلومات مع عدم اليقين وتوسع الشبكة، ثم تفحص هل ادخال الحوافز والعقود غير سلوك التقدير المحاسبي. البيانات قد تجمع من خصائص التقارير وتواترها ومصادرها، ومن العقود الفعلية، ومن سجلات التعديلات المحاسبية، ومن مقابلات تشرح كيف يستخدم المديرون المعلومات. النتيجة ليست اثبات نظرية شاملة، بل اظهار ان تصميم النظام وحوافز الاختيار مساران متجاوران يمكن فصلهما ثم دراسة تفاعلهما.

6. أخطاء بحثية شائعة واختبار التشخيص

الخطأ الأول هو استخدام نظرية المحاسبة الإيجابية لأن الدراسة محاسبية فقط. يجب وجود اختيار وحافز أو تكلفة لها أثر اقتصادي. الخطأ الثاني هو استخدام الموقفية لأن الباحث لديه متغير معدل؛ وجود التعديل الاحصائي لا يجعل النظرية موقفية ما لم يفسر السياق لماذا يتغير أثر التصميم. الخطأ الثالث هو قياس الحوافز بمؤشرات بعيدة مثل الحجم أو الرفع من دون فحص العقد الفعلي. والخطأ الرابع هو تسمية كل نظام رقابة نظام محاسبة ادارية من دون تحديد حدود البناء.

الخطأ الخامس هو افتراض اتجاه عالمي: معلومات اكثر، مشاركة اكبر، رسمية اعلى، أو دين اكبر تعني نتيجة واحدة دائما. كلا الملفين يعلمان الباحث التفكير المشروط. في المحاسبة الإيجابية يعتمد السلوك على موقع المدير من حدود العقد وعلى البدائل والتكلفة. وفي الموقفية تعتمد قيمة النظام على متطلبات السياق. لذلك يجب ان تحتوي الفرضية الجيدة على شرط وحدود، وان تكون قادرة على توقع حالات لا يظهر فيها الأثر أو ينعكس اتجاهه.

يمكن تشخيص اختيار النظرية بثلاثة أسئلة. ما القرار أو التصميم الذي يتغير؟ ما الآلية التي تجعله يتغير؟ وما الدليل الذي يمكن ان يفند التفسير؟ إذا كان الجواب سياسة محاسبية وحافزا تعاقديا وقياسا مباشرا للعقد، فالمحاسبة الإيجابية مرشحة. إذا كان الجواب خاصية نظام وسياقا يغير الحاجة للمعلومات واختبار ملاءمة، فالموقفية مرشحة. وإذا لم يمكن تحديد الآلية أو الدليل الفاصل، فالمشكلة ليست نقص مراجع بل ضعف في بناء السؤال النظري.

6.1 معيار الحسم قبل اختيار النظرية

قبل اعتماد اي من الملفين، يفضل للباحث كتابة جملة تفسيرية قصيرة تتضمن الفاعل والقرار والسبب والشرط. مثال المحاسبة الإيجابية: يختار المدير تقديرا محاسبيا معينا لأن العقد يجعل الرقم مؤثرا في منفعته عندما يقترب من حد محدد. ومثال الموقفية: تتسع معلومات النظام لأن عدم اليقين يرفع الحاجة إلى بيانات خارجية سريعة عندما يكون القرار قابلا للاستجابة. إذا عجز الباحث عن صياغة هذه الجملة من دون كلمات عامة مثل يؤثر أو يرتبط، فاختيار النظرية لم ينضج بعد. ويساعد هذا المعيار أيضا على تحديد البيانات المطلوبة، والمتغير المنافس، والنتيجة التي يمكن ان تفند التفسير بدلا من البحث لاحقا عن نظرية تبرر نموذج مكتمل مسبقا.

7. خلاصة الفصل والانتقال إلى الفصل 78

يقدم الفصل ملفين مختلفين يلتقيان عند فهم المحاسبة بوصفها جزءا من التنظيم. المحاسبة الإيجابية تفسر الاختيارات المحاسبية عندما ترتبط الارقام بالعقود والحوافز والتكاليف السياسية، وتصبح اقوى كلما قيس الحافز والمرونة بصورة مباشرة. والمنظور الموقفي للمحاسبة الإدارية يفسر تباين تصميم نظم المعلومات والرقابة من خلال الملاءمة بين السياق والنظام، ويصبح اقوى عندما يحدد الباحث معنى الملاءمة والية احتياج المعلومات وشكل الاختبار مسبقا.

القاعدة العملية هي عدم اختيار النظرية من اسم المتغير. سياسة محاسبية ليست نظاما موقفيا، ونظام معلومات ليس دليلا على حافز تعاقدي. يجب تحديد الفاعل والمستوى والقرار والالية والحدود. كما يجب احترام الملكية النظرية: الموقفية العامة تبقى في موطنها الاصلي، وهذا الفصل يملك تطبيقها الحقلي في المحاسبة الإدارية. وبعد فهم الاختيار والتصميم، ينتقل الباب في الفصل 78 إلى سؤالين أكثر اتصالا بالرقابة والتدقيق: كيف يبنى نموذج مخاطر التدقيق، وكيف تستخدم روافع الرقابة لتحقيق توازن بين الحدود والاعتقاد والتشخيص والتفاعل.

ويفيد هذا التمييز الباحث عند صياغة النموذج لأن جودة التفسير لا تقاس بعدد المتغيرات بل بوضوح العلاقة بين السياق والقرار والالية والنتيجة. ينبغي توثيق سبب اختيار كل مؤشر، وفحص البدائل المنافسة، والتمييز بين الارتباط والتفسير، ومراجعة مستوى التحليل والزمن، وعدم افتراض ان النظام الرسمي يطابق الاستخدام الفعلي. كما يستحسن جمع ادلة من العقود والتقارير والمقابلات والسجلات كلما كان ذلك ممكنا، لأن القياس

المراجع

Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: Findings from contingency-based research and directions for the future. Accounting, Organizations and Society, 28(2-3), 127-168. https://doi.org/10.1016/S0361-3682(01)00027-7

DeFond, M. L., & Jiambalvo, J. (1994). Debt covenant violation and manipulation of accruals. Journal of Accounting and Economics, 17(1-2), 145-176. https://doi.org/10.1016/0165-4101(94)90008-6

Dichev, I. D., & Skinner, D. J. (2002). Large-sample evidence on the debt covenant hypothesis. Journal of Accounting Research, 40(4), 1091-1123. https://doi.org/10.1111/1475-679X.00083

Fähndrich, J. (2023). A literature review on the impact of digitalisation on management control. Journal of Management Control, 34, 9-65. https://doi.org/10.1007/s00187-022-00349-4

Fields, T. D., Lys, T. Z., & Vincent, L. (2001). Empirical research on accounting choice. Journal of Accounting and Economics, 31(1-3), 255-307. https://doi.org/10.1016/S0165-4101(01)00028-3

Gómez-Conde, J., López-Valeiras, E., Rosa, F. S., & others. (2023). The effect of management control systems in managing the unknown: Does the market appreciate the breadth of vision? Review of Managerial Science, 17, 2769-2795. https://doi.org/10.1007/s11846-022-00601-0

Gordon, L. A., & Miller, D. (1976). A contingency framework for the design of accounting information systems. Accounting, Organizations and Society, 1(1), 59-69.

Healy, P. M. (1985). The effect of bonus schemes on accounting decisions. Journal of Accounting and Economics, 7(1-3), 85-107. https://doi.org/10.1016/0165-4101(85)90029-1

Moores, K., & Yuen, S. (2001). Management accounting systems and organizational configuration: A life-cycle perspective. Accounting, Organizations and Society, 26(4-5), 351-389. https://doi.org/10.1016/S0361-3682(00)00040-4

Otley, D. T. (1980). The contingency theory of management accounting: Achievement and prognosis. Accounting, Organizations and Society, 5(4), 413-428.

Otley, D. T. (2016). The contingency theory of management accounting and control: 1980-2014. Management Accounting Research, 31, 45-62. https://doi.org/10.1016/j.mar.2016.02.001

Watts, R. L., & Zimmerman, J. L. (1978). Towards a positive theory of the determination of accounting standards. The Accounting Review, 53(1), 112-134. https://doi.org/10.2308/TAR-4500569

Watts, R. L., & Zimmerman, J. L. (1986). Positive Accounting Theory. Prentice-Hall.

Watts, R. L., & Zimmerman, J. L. (1990). Positive accounting theory: A ten year perspective. The Accounting Review, 65(1), 131-156.

Waterhouse, J. H., & Tiessen, P. (1978). A contingency framework for management accounting systems research. Accounting, Organizations and Society, 3(1), 65-76.

Abernethy, M. A., & Brownell, P. (1999). The role of budgets in organizations facing strategic change: An exploratory study. Accounting, Organizations and Society, 24(3), 189-204.

Burns, J., & Scapens, R. W. (2000). Conceptualizing management accounting change: An institutional framework. Management Accounting Research, 11(1), 3-25.

Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package - Opportunities, challenges and research directions. Management Accounting Research, 19(4), 287-300.

Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2017). Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives (4th ed.). Pearson.

Zimmerman, J. L. (2001). Conjectures regarding empirical managerial accounting research. Journal of Accounting and Economics, 32(1-3), 411-427.

الفصل 78

مخاطر التدقيق وروافع الرقابة

مدخل: رقابتان مختلفتان تحت كلمة واحدة

تستخدم كلمة الرقابة في المحاسبة والإدارة بمعان متعددة، وقد يقود التشابه اللفظي إلى خلط أدوات لا تعمل في المستوى نفسه. المدقق الخارجي يهتم بخطر ان يصدر رايا غير مناسب عندما تحتوي القوائم المالية على تحريف جوهري، ولذلك يحتاج إلى نموذج يربط مخاطر التحريف بطبيعة إجراءات التدقيق ومدى قدرتها على الاكتشاف. اما المدير داخل المنظمة فيواجه سؤالا مختلفا: كيف يوجه السلوك ويحدد الحدود ويتابع النتائج، وفي الوقت نفسه يبقي المجال مفتوحا للتعلم والمبادرة والتجريب الاستراتيجي؟ من هنا يجمع الفصل بين نموذج مخاطر التدقيق وإطار روافع الرقابة مع الفصل الصارم بين وظيفتيهما.

القاسم المشترك هو ادارة الخطر بواسطة تصميم الرقابة، لكن نوع الخطر والفاعل والقرار مختلف. نموذج مخاطر التدقيق ينتمي إلى مهنة التدقيق ويحول تقييم المخاطر إلى قرارات بشأن طبيعة إجراءات التدقيق وتوقيتها ومداها. وإطار روافع الرقابة ينتمي إلى المحاسبة الإدارية والرقابة الاستراتيجية ويشرح كيف تستخدم الإدارة نظم الاعتقاد والحدود والرقابة التشخيصية والتفاعلية لتدير توترات التنفيذ والابتكار. لذلك لا يصح استخدام احدهما بديلا عن الاخر، ولا يصح تحويل الصيغة الرياضية البسيطة في نموذج التدقيق إلى وصف كامل لجودة التدقيق، كما لا يصح اختزال روافع الرقابة في قائمة من اربع أدوات منفصلة.

يحافظ الفصل أيضا على حدود الملكية في الأطلس. لا يعيد نظريات الوكالة والحوكمة والرقابة العامة التي عولجت في مواطنها، ولا يسبق الفصل 115 في حوكمة الخوارزميات والوكلاء. عندما تظهر التقنيات الرقمية والذكاء الاصطناعي هنا فهي حدود تطبيق حديثة تسأل كيف تتغير مخاطر الاكتشاف أو كيفية استخدام نظم الرقابة، لا موطنا ثانيا لنظريات الحوكمة الرقمية.

الكيانات النظرية المالكة في هذا الفصل: MT-0138 - نموذج مخاطر التدقيق؛ MT-0146 - إطار روافع الرقابة.

1. نموذج مخاطر التدقيق

Audit Risk Model

1.1 المشكلة المؤسسة والاصل المهني

تقوم مهنة التدقيق على ضمان معقول لا مطلق. فالمراجع لا يفحص كل معاملة بكل طريقة ممكنة، ولا يملك معلومات كاملة عن نوايا الإدارة ولا عن كل خطأ أو احتيال. ومع ذلك يجب ان

يصمم عملا يجعل احتمال اصدار راي غير مناسب منخفضا بدرجة مقبولة. هذه الفجوة بين محدودية الادلة ومسؤولية الراي هي المشكلة التي ينظمها نموذج مخاطر التدقيق. الصيغة التعليمية المعروفة تربط خطر التدقيق بالمخاطر الملازمة ومخاطر الرقابة ومخاطر الاكتشاف، وتذكر المدقق بان زيادة مخاطر التحريف تفرض خفض خطر الاكتشاف من خلال إجراءات اقوى أو اوسع أو اقرب إلى تاريخ التقرير.

تبلور النموذج مهنيا في المعايير الامريكية، ولا سيما بيان معايير التدقيق رقم 47 الصادر سنة 1983 بشأن مخاطر التدقيق والاهمية النسبية. ثم تطورت الصياغات المهنية بحيث اصبح الخطر قبل التدقيق يعبر عنه بخطر التحريف الجوهري، الذي يشمل الخطر الملازم وخطر الرقابة، بينما يمثل خطر الاكتشاف الجزء المرتبط باجراءات المدقق. وفي المعايير الدولية الحالية يبقى المبدأ نفسه: يحدد المدقق مخاطر التحريف الجوهري ويقيمها، ثم يصمم استجابات تخفض خطر التدقيق إلى مستوى منخفض مقبول. لا تعني هذه الصيغة ان المدقق يجري دائما ضربا عدديا دقيقا؛ التقييم في التطبيق حكم مهني منظم.

يصنف الكيان هنا نموذجا لا نظرية سلوكية. قوته في تنظيم علاقة التخطيط بين مصادر الخطر وجهد التدقيق، لا في تفسير لماذا تتصرف الإدارة أو المدقق نفسيا بطريقة معينة. ومن ثم يجب على الباحث الذي يستخدمه ان يكون سؤاله متعلقا بتقييم مخاطر التحريف، أو استجابة المدقق لها، أو جودة تخصيص إجراءات التدقيق. اما إذا كان السؤال عن استقلال المدقق أو دوافع التلاعب أو تضارب المصالح فهناك نظريات أخرى تملك الآلية الأصلية.

1.2 المكونات والالية التفسيرية

الخطر الملازم هو قابلية رصيد أو فئة معاملات أو افصاح للتحريف الجوهري قبل النظر في الضوابط ذات الصلة. يرتفع مع التعقيد وعدم اليقين والتقدير والحكم والحداثة والتغير والاحتيال المحتمل. التقدير العادل لاصل معقد، مثلا، يحمل خطرا ملازما اكبر من رصيد نقدي تؤيده مصادقة مباشرة، مع بقاء احتمال الاحتيال أو القيود الأخرى. والقاعدة الحديثة المهمة هي ان المدقق لا يدفن الخطر الملازم داخل تقييم عام؛ بل يفهم عوامل الخطر ويقيم درجة قابلية التوكيد للتحريف.

خطر الرقابة هو احتمال الا تمنع الرقابة الداخلية التحريف الجوهري أو تكتشفه وتصححه في الوقت المناسب. وهو ليس حكما اخلاقيا على المنظمة، بل تقييم لفعالية تصميم الضوابط وتنفيذها وتشغيلها بالنسبة إلى توكيد معين. قد يكون النظام قويا في النقد وضعيفا في تقديرات المخزون، وقد تكون الضوابط مصممة جيدا لكنها لا تعمل باستمرار. لذلك تفشل الأبحاث التي تستخدم مؤشرا عاما واحدا للرقابة ثم تتوقع منه تفسير كل مخاطر القوائم.

خطر الاكتشاف هو احتمال الا تكشف إجراءات المدقق تحريفا موجودا يمكن ان يكون جوهريا. هذا هو الجزء الذي يؤثر فيه المدقق مباشرة عبر طبيعة الاختبارات وتوقيتها ومداها، واختيار

العينة وجودة الادلة وخبرة الفريق واستخدام المتخصصين. عندما يرتفع خطر التحريف الجوهري، يجب ان ينخفض خطر الاكتشاف المخطط. عمليا يعني ذلك ادلة أكثر اقناعا، اختبارات اقرب إلى نهاية الفترة، عينات اوسع، اهتماما اكبر بالمصادر الخارجية، أو استخدام مهارات متخصصة. وتبقى المخاطر عند مستوى منخفض مقبول لا صفرا، لأن التدقيق يوفر ضمانا معقولا.

يمكن عرض العلاقة التعليمية على صورة AR = IR × CR × DR، أو بصورة أكثر اتساقا مع الصياغة المعيارية الحديثة: خطر التدقيق دالة في خطر التحريف الجوهري وخطر الاكتشاف. لكنها ليست آلة حاسبة مستقلة عن الحكم. الدراسات المبكرة واللاحقة نبهت إلى الاعتماد الشرطي بين المكونات؛ فالعوامل التي تزيد الخطر الملازم قد تؤثر أيضا في تقييم فعالية الرقابة، كما ان تقييم الرقابة يتشكل في ضوء طبيعة الاخطاء المحتملة. لذلك يكون الاستخدام العلمي الأفضل للنموذج هو منطق تخصيص للادلة لا ادعاء ان المخاطر متغيرات مستقلة تماما يمكن قياسها بنسب دقيقة.

المكون	السؤال التشخيصي	ما الذي يغيره؟	الخطأ الشائع
الخطر الملازم	ما قابلية التوكيد للتحريف قبل الرقابة؟	التعقيد والتقدير وعدم اليقين والتغير والاحتيال	اعتباره خاصية ثابتة للصناعة فقط
خطر الرقابة	هل تمنع الضوابط التحريف أو تكتشفه وتصححه؟	تصميم الضوابط وتنفيذها وتشغيلها ومستوى التوكيد	الحكم على الرقابة كلها بمؤشر عام واحد
خطر الاكتشاف	هل قد تفشل اجراءات المدقق في كشف التحريف؟	طبيعة الاجراءات وتوقيتها ومداها وجودة الادلة والفريق	مساواته بخطر الرقابة أو جعله خارج سيطرة المدقق
خطر التدقيق	هل يمكن ان يصدر راي غير مناسب رغم تحريف جوهري؟	مزيج خطر التحريف واستجابة التدقيق	التعامل معه كصفر ممكن أو كنسبة حسابية بلا حكم

1.3 من التقييم إلى برنامج التدقيق

يبدأ التشغيل من التوكيدات لا من الحسابات فقط. في الإيراد مثلا قد يكون الوجود أو الحدوث موضع خطر بسبب حوافز تضخيم المبيعات، بينما يكون الاكتمال موضع خطر في الالتزامات. وبعد تحديد موضع الخطر يختار المدقق الإجراء الذي يولد دليلا مناسبا: مصادقة، فحص، اعادة احتساب، إجراء تحليلي، ملاحظة، اختبار ضوابط، أو مزيج منها. قوة النموذج تظهر عندما يمكن تتبع خط واضح من عامل الخطر إلى التوكيد ثم إلى الاستجابة ثم إلى الدليل، لا عندما يكتب المدقق درجات خطر عامة في ورقة تخطيط منفصلة.

تتداخل الأهمية النسبية مع النموذج لأن خطر التدقيق يتعلق بالتحريف الجوهري. التحريف الصغير جدا لا يبرر الاستجابة نفسها التي يبررها تحريف قادر على التأثير في قرارات المستخدمين. لكن الأهمية النسبية لا تلغي المخاطر النوعية؛ بعض البنود قد تكون مهمة لطبيعتها أو لسياقها حتى لو كان مقدارها محدودا. لذلك يجب على الباحث الا يحول النموذج إلى علاقة خطية بسيطة بين حجم الرصيد وعدد الاختبارات. قيمة الدليل تعتمد على المخاطر والتوكيدات والمادية ونوعية الإجراء.

تسمح الرقمنة بتحليل مجتمعات كاملة من المعاملات، لكنها لا تلغي خطر الاكتشاف. قد يختبر المدقق كل القيود باستخدام قاعدة خاطئة، أو يعتمد بيانات مصدرها غير موثوق، أو يفشل في تفسير نمط شاذ. الذكاء الاصطناعي يزيد القدرة على فرز الإشارات لكنه يضيف مخاطر نموذج وبيانات وتفسير. لهذا السبب تعمل التطورات التقنية داخل منطق النموذج: تغير طبيعة الإجراء وفعاليته، وربما تخفض جزءا من خطر الاكتشاف، لكنها لا تنقل مسؤولية الحكم المهني إلى الخوارزمية.

1.4 الحدود والنقد والاختبار الفاصل

ينجح نموذج المخاطر عندما يكون المطلوب تنظيم التخطيط والاستجابة للمخاطر، لكنه يضعف إذا استعمل بوصفه تفسيرا كاملا لجودة التدقيق أو للفشل المهني. جودة التدقيق تتاثر بالاستقلال والكفاءة والثقافة والاشراف والحوافز والسوق والتنظيم. كما ان الصيغة الضربية قد توحي بدقة اكبر من المتاح فعلا، بينما كثير من المدخلات احكام ترتيبية أو نوعية. لذلك ينبغي للبحث التجريبي ان يوضح ما إذا كان يقيس تقييم الخطر، أو استجابة المدقق، أو النتيجة، والا يستخدم كلمة مخاطر التدقيق مظلة لكل شيء.

الاختبار الفاصل بسيط: إذا كان تفسير الظاهرة يحتاج إلى القول ان ارتفاع خطر التحريف الجوهري يستلزم تغييرا في طبيعة إجراءات التدقيق أو توقيتها أو مداها لتخفيض خطر الاكتشاف، فالنموذج قريب من قلب المسألة. اما إذا كانت النتيجة المقصودة هي ابتكار المنظمة، أو سلوك المدير، أو تصميم حدود المسؤولية، فالنموذج بعيد حتى لو ظهرت كلمة رقابة. كذلك لا يفسر النموذج وحده لماذا يتجاهل المدقق إشارة خطر، أو كيف تؤثر ضغوط الاتعاب في الحكم؛ هذه تحتاج آليات سلوكية أو اقتصادية مكملة.

صندوق تطبيقي: تشغيل نموذج مخاطر التدقيق

1. اختبار التعرف: حدد في حالة مخزون معقد ما إذا كانت المشكلة خطرا ملازما ام خطرا رقابيا ام خطر اكتشاف، ثم اذكر الدليل الذي يفصل بينها.

2. اختر ولا تخمن: إذا ارتفع خطر التحريف الجوهري في تقدير محاسبي، اختر الاستجابة الاقرب بين زيادة الادلة، تخفيض الاختبارات، أو ابقاء الخطة بلا تغيير، وعلل.

3. اختبار لأن: اكمل العبارة: نخفض خطر الاكتشاف لأن... على ان تربط السبب بتقييم محدد لا بعبارة عامة عن الجودة.

4. إشارات التحذير: احذر من استخدام النسب الرقمية للمخاطر من دون أساس قياس، ومن جمع الحسابات بدل التوكيدات، ومن افتراض استقلال المكونات آليا.

5. سلم تقويم مصغر: امنح نقطة لتحديد التوكيد، ونقطة لعامل الخطر، ونقطة للرقابة ذات الصلة، ونقطة لاستجابة التدقيق، ونقطة لنوعية الدليل.

6. تفسير منافس: إذا فشل التدقيق رغم تقييم صحيح للمخاطر، اختبر كفاءة الفريق أو الاستقلال أو تنفيذ الإجراءات قبل اعلان فشل النموذج نفسه.

7. طبق على بحثك: اكتب مسارا من خمسة عناصر يبدأ بالخطر وينتهي بدليل التدقيق، ثم حدد اين يمكن قياس كل عنصر بصورة مستقلة.

2. إطار روافع الرقابة

Levers of Control Framework

2.1 المشكلة المؤسسة والاصل العلمي

انطلقت اعمال روبرت سايمونز من ملاحظة ان نظم الرقابة لا تستخدم فقط لمقارنة النتائج بالخطة وتصحيح الانحراف. المديرون الكبار يستخدمون بعض النظم بصورة انتقائية لتركيز الانتباه على عدم اليقين الاستراتيجي، وفتح الحوار، ودفع المبادرات الجديدة. اظهرت دراسة 1991 الفرق بين الاستخدام التشخيصي الذي يتابع متغيرات الأداء الحرجة والاستخدام التفاعلي الذي يجعل نظاما رسميا محور نقاش مستمر بين الإدارة والوحدات. ثم بينت دراسة 1994 للمديرين الجدد كيف تتحول نظم الرقابة إلى روافع للتجديد الاستراتيجي، قبل ان يقدم سايمونز في كتاب 1995 الإطار المتكامل للروافع الاربع.

المشكلة التي يعالجها الإطار هي التوتر بين الحرية والقيد، وبين الابتكار والانضباط، وبين الاستراتيجية المقصودة والاستراتيجية الناشئة. المنظمة تحتاج إلى قيم تشجع البحث، وحدود تمنع المخاطر غير المقبولة، ومقاييس تضمن تنفيذ الاهداف، وحوار يلتقط عدم اليقين والفرص الجديدة. إذا طغت الحرية قد يتبدد التركيز وتزداد المخاطر، واذا طغى الضبط قد تختنق المبادرة. لذلك لا يقدم الإطار وصفة لاستخدام أداة واحدة، بل منطق موازنة بين قوى متعارضة.

يصنف الكيان اطارا لا نظرية سببية مغلقة. يحتوي مفاهيم وعلاقات وتوقعات يمكن تشغيلها بحثيا، لكنه اوسع من فرضية واحدة. هذه المكانة مهمة لأن بعض الدراسات تقيس روافع الرقابة كما لو كانت اربعة متغيرات مستقلة متجاورة، ثم تستنتج ان وجودها جميعا يعني التوازن. الادبيات اللاحقة، ومنها ويدنر 2007 وتيسبيه واوتلي 2012 ودراسة التوازن سنة 2016، اكدت ان الاستخدام والنية والتفاعل بين الروافع اهم من عدها.

2.2 الروافع الاربع ووظائفها

نظم الاعتقاد تصوغ القيم والمقاصد والمبادئ التي تريد القيادة ان توجه بحث العاملين عن الفرص. هي قوة تمكينية لأنها تقول ما الذي يستحق السعي، لكنها تصبح شعارات إذا لم ترتبط بقرارات وموارد وسلوك قيادي. لا يقاس نظام الاعتقاد بعدد الملصقات أو وجود رسالة مكتوبة فقط؛ السؤال هو هل تستخدم القيم فعلا لتوجيه الانتباه والاختيار في المواقف الغامضة.

نظم الحدود تحدد السلوكيات والمجالات والمخاطر التي لا يسمح بتجاوزها. قد تكون قواعد اخلاقية أو حدودا استراتيجية أو سياسات صلاحيات. وظيفتها ليست قتل المبادرة بل تحديد فضاء آمن للمبادرة. الحدود الفعالة واضحة ومتعلقة بمخاطر جوهرية، بينما كثرة القواعد التفصيلية قد تحول النظام إلى بيروقراطية ويجعل الموظفين يركزون على الامتثال الشكلي بدلا من الغرض.

الرقابة التشخيصية تستخدم المؤشرات والاهداف والانحرافات لضمان انجاز عوامل النجاح الحرجة. عندما تكون العلاقة بين الفعل والنتيجة مفهومة نسبيا، يمكن تفويض المتابعة مع تدخل الإدارة عند الانحراف. هذه الرافعة تدعم الكفاءة والمساءلة، لكنها قد تولد لعبا بالمؤشرات إذا تحولت المقاييس إلى غايات منفصلة عن الاستراتيجية. ولذلك لا يكون التشخيصي مرادفا للسلبي؛ هو طريقة استخدام تعتمد على المقارنة بالمعيار والاستثناء.

الرقابة التفاعلية تجعل نظاما رسميا موضع اهتمام منتظم من الإدارة العليا وتستخدمه لاثارة الحوار حول عدم اليقين الاستراتيجي. لا يكفي عقد اجتماع أو عرض لوحة مؤشرات؛ يجب ان تكون البيانات موضوع نقاش متكرر، وان يشارك مديرون من مستويات مختلفة، وان تسمح العملية بتحدي الافتراضات وتوليد استجابات جديدة. قوة الرافعة في صناعة الانتباه والتعلم، لا في زيادة عدد التقارير.

الرافعة	السؤال الذي تجيب عنه	الوظيفة الغالبة	خطر سوء الاستخدام
نظم الاعتقاد	ما القيم والاغراض التي توجه البحث؟	الالهام وتوجيه الفرص	الشعارات المنفصلة عن القرار
نظم الحدود	ما الذي لا يجوز فعله أو تجاوزه؟	حماية المجال الاستراتيجي والاخلاقي	بيروقراطية أو امتثال شكلي
الرقابة التشخيصية	هل نحقق الاهداف الحرجة كما خطط؟	الكفاءة والمساءلة وتصحيح الانحراف	لعب المؤشرات وقصر الاجل
الرقابة التفاعلية	ما عدم اليقين الذي يحتاج حوارا وتعلما؟	الانتباه والتعلم والتجديد	اجتماعات كثيرة بلا تحد للافتراضات

2.3 التوازن والتكامل بين الروافع

المفهوم الاصعب في الإطار هو التوازن. لا يعني التوازن مساواة كمية بين الروافع الاربع، ولا يعني ان كل نظام يجب ان يستخدم بالطريقة نفسها. قد تحتاج شركة في مرحلة استقرار إلى ثقل تشخيصي وحدود واضحة، بينما تحتاج شركة تواجه تقنية مهددة إلى تفاعل اعلى حول عدد محدود من المؤشرات. دراسة ويدنر 2007 وجدت علاقات تكاملية واعتمادا متبادلا بين النظم، كما اظهرت دراسة 2016 ان وحدات الاعمال يمكن ان تصل إلى انماط مختلفة من التوازن مثل اليقظة الاستراتيجية أو الاستغلال أو الاستجابة أو الاستقرار.

الفكرة الأساسية هي التوتر الديناميكي. الاعتقاد يوسع مجال البحث والحدود تقيده، والتشخيص يثبت تنفيذ المقصود والتفاعل يسمح بتعديل الفهم والاستراتيجية. القيمة لا تنشأ من تعظيم كل رافعة، بل من تركيب يتناسب مع المخاطر وعدم اليقين والاستراتيجية. ومن هنا يكون اختبار الإطار افضل عندما يقيس كيفية الاستخدام المشترك أو التكوينات، لا عندما يضع اربع درجات في انحدار ثم يفسر كل معامل منفردا بوصفه أثر رافعة مستقلة.

قد يستخدم النظام نفسه تشخيصيا وتفاعليا في آن واحد أو عبر اوقات مختلفة. لوحة مبيعات مثلا قد تكون أداة تشخيصية لمتابعة الهدف الشهري، ثم تصبح تفاعلية عندما تكشف تحولا غير متوقع في سلوك العملاء ويجعلها المدير التنفيذي موضوع نقاش اسبوعي حول فرضيات السوق. لذلك شددت الاعمال المفاهيمية اللاحقة على الفصل بين نوع نظام الرقابة وطريقة استخدامه، وبين نية المدير وإدراك الموظف. هذا الفصل يمنع أخطاء القياس ويشرح لماذا تختلف نتائج الدراسات التي تستخدم مسميات متشابهة.

2.4 القياس والحدود والتطبيقات الحديثة

يحتاج قياس الروافع إلى وحدة تحليل واضحة. إذا كان المستجيب مدير وحدة اعمال، فيجب ان تشير الفقرات إلى الممارسات التي يراها ويمكنه الحكم عليها. نظم الاعتقاد يمكن قياسها بمدى استخدام القيم والرسالة في توجيه القرارات، والحدود بوضوح المخاطر والمحظورات، والتشخيص بمتابعة الأهداف والانحرافات، والتفاعل بكثافة الحوار والانتباه الإداري حول عدم اليقين. لا ينبغي دمج بنود النية والسلوك والاثر في مقياس واحد؛ فهذا يخلق علاقة سببية داخل أداة القياس نفسها.

يناسب الإطار بحوث الاستراتيجية والابتكار والتحول والرقابة الإدارية عندما تكون المشكلة هي كيفية الجمع بين المساءلة والتجريب. لكنه لا يفسر وحده كل ثقافة أو قيادة أو حوكمة. كما ان الحدود قد تفرضها جهة خارجية وليس المدير، وقد تعمل الرقابة غير الرسمية بالتوازي مع النظم الرسمية. لذلك يكون الإطار اقوى عندما يعرف الباحث ما الذي يعد نظام رقابة رسميا، ومن يستخدمه، ولماذا، وباي وتيرة، وما عدم اليقين أو الخطر الذي يستهدفه.

في البيئة الرقمية تتحول لوحات البيانات والخوارزميات إلى بنية يمكن استخدامها باكثر من رافعة. لوحة آنية قد تكون تشخيصية إذا قارنت الأداء بهدف، وتفاعلية إذا حفزت حوارا حول تغير

ناشئ. وقاعدة تمنع نموذج ذكاء اصطناعي من الوصول إلى بيانات حساسة تمثل حدا، بينما مبادئ استخدام مسؤول للتقنية قد تعمل كنظام اعتقاد. لكن الفصل 115 يملك حوكمة الخوارزميات والوكلاء؛ هنا لا نعيد نظرية التفويض والمساءلة، بل نوضح فقط ان التقنية تغير وسيط الرقابة ولا تلغي منطق الاستخدام.

صندوق تطبيقي: تشغيل إطار روافع الرقابة

1. اختبار التعرف: امام لوحة مؤشرات واحدة، حدد ما إذا كانت تستخدم تشخيصيا ام تفاعليا بالاعتماد على طريقة الاستخدام لا شكل اللوحة.

2. اختر ولا تخمن: إذا كانت المنظمة تتوسع في ابتكار عالي المخاطر، حدد كيف يمكن الجمع بين الاعتقاد والحدود بدلا من اختيار احدهما وإلغاء الاخر.

3. اختبار لأن: اكتب جملة تفسر كيف يولد الاستخدام التفاعلي تعلما لأن الإدارة توجه الانتباه المتكرر إلى عدم يقين استراتيجي محدد.

4. إشارات التحذير: لا تعتبر الرسالة المكتوبة نظام اعتقاد فعال، ولا عدد اللوائح دليلا على حدود جيدة، ولا كثرة الاجتماعات دليلا على رقابة تفاعلية.

5. سلم تقويم مصغر: امنح نقطة لتحديد الرافعة، ونقطة لطريقة الاستخدام، ونقطة للتوتر الاستراتيجي، ونقطة للمستوى، ونقطة للنتيجة المتوقعة.

6. تفسير منافس: إذا ارتفع الابتكار مع رقابة قوية، اختبر القيادة والثقافة والموارد قبل نسبة النتيجة كلها إلى روافع الرقابة.

7. طبق على بحثك: حدد نظاما واحدا في منظمتك، ثم اشرح كيف يمكن ان تتغير وظيفته إذا تحول من الاستخدام التشخيصي إلى التفاعلي.

3. المقارنة والتكامل: من خطر التحريف إلى خطر فقدان السيطرة الاستراتيجية

يختلف النموذجان في الفاعل والنتيجة والزمن. نموذج مخاطر التدقيق يركز على المدقق وقرار تخصيص ادلة كافية ومناسبة لمواجهة خطر التحريف الجوهري في ارتباط محدد. روافع الرقابة تركز على الإدارة وكيف تستخدم نظم الرقابة عبر الزمن لتوجيه السلوك والانتباه والاستراتيجية. لذلك لا توجد معادلة تكامل تجعل الخطر الملازم يقابل نظام الاعتقاد مثلا. التكامل الصحيح وظيفي: الأول يساعد على تصميم ضمان خارجي قائم على المخاطر، والثاني يساعد على تصميم استخدام اداري للرقابة يجمع الانضباط والتعلم.

مع ذلك يمكن ان يلتقيا في منظمة واحدة. ضعف الحدود أو الاستخدام التشخيصي قد يسهم في بيئة رقابية ضعيفة، فتزداد مخاطر التحريف التي يراها المدقق. واستخدام تفاعلي جيد قد يكشف عدم يقين جديدا ويقود إلى تطوير ضوابط أو تقديرات افضل. لكن هذه روابط عبر مستويات

مختلفة وتحتاج ادلة وسيطة؛ لا يجوز القول ان انخفاض رافعة معينة يساوي ارتفاع خطر الرقابة مباشرة. الباحث الجيد يحدد ما إذا كان يدرس نظام الرقابة الإدارية كسبب تنظيمي، ام تقييم المدقق كاستجابة مهنية، ام تسلسلا يربط الاثنين.

الاختبار الحاسم يبدأ بالسؤال: هل المشكلة هي احتمال بقاء تحريف جوهري من دون اكتشاف؟ عندها يكون نموذج مخاطر التدقيق مرشحا. ام المشكلة هي كيفية ضبط مساحة القرار والابتكار والمتابعة والحوار داخل المنظمة؟ عندها تكون روافع الرقابة اقرب. إذا احتوى النموذج البحثي على الاثنين، فيجب تحديد ترتيب زمني وسببي معقول، مثل تأثير خصائص استخدام الرقابة الداخلية في تقييم المدقق لمخاطر التحريف ثم في طبيعة إجراءات التدقيق.

البعد	نموذج مخاطر التدقيق	إطار روافع الرقابة
النوع	نموذج تخطيط مهني	إطار رقابة استراتيجية
الفاعل الرئيس	المدقق وفريق الارتباط	الإدارة والوحدات التنظيمية
المشكلة	راي غير مناسب مع تحريف جوهري	التوتر بين الانضباط والحرية والتعلم
الالية	تقييم خطر التحريف ثم ضبط خطر الاكتشاف	استخدام الاعتقاد والحدود والتشخيص والتفاعل بصورة متكاملة
النتيجة الاقرب	طبيعة وتوقيت ومدى اجراءات التدقيق	تنفيذ الاستراتيجية والتعلم والانتباه والابتكار المنضبط
سوء الاستخدام	تحويل الاحكام إلى ضرب رقمي ميكانيكي	عد الروافع بدل دراسة طريقة استخدامها وتوازنها

4. مثال موثق: عندما يتغير الخطر ويتغير استخدام الرقابة

توضح ادلة مهنية وبحثية ان تقييم مخاطر التدقيق ليس تمرينا شكليا. دراسة حديثة على تدقيق المجموعات استخدمت ظهور ضعف جوهري في الرقابة الداخلية كحدث يزيد خطر التحريف الجوهري، ووجدت ان استخدام مدققي المكونات يتغير بعد هذا الحدث بما يتفق مع فكرة خفض خطر التدقيق عبر تعديل الاستجابة. القيمة هنا ليست في تعميم شكل الاستجابة على كل ارتباط، بل في منطق النموذج: عندما تتغير مخاطر التحريف يجب ان يظهر أثر في تصميم عمل التدقيق، وإلا انفصل التقييم عن الإجراء.

وفي روافع الرقابة، بينت دراسة سايمونز الطولية سنة 1994 لعشرة مديرين جدد ان نظم الرقابة استعملت لتثبيت المعتقدات، ووضع حدود السلوك، وقياس المتغيرات الحرجة، وتحفيز الحوار حول عدم اليقين الاستراتيجي. ثم دعمت دراسات لاحقة فكرة الترابط بين الروافع، مع تنبيه واضح إلى ان التوازن ليس نسبا متساوية. هذان المثالان يوصلان قاعدة مشتركة: الرقابة

تصبح ذات معنى عندما يمكن تتبع استخدامها إلى خطر أو عدم يقين وقرار فعلي، لا عندما توجد كنموذج مكتوب أو نظام معلومات ساكن.

5. حالة افتراضية: منصة مالية تتوسع بسرعة

تعمل شركة مالية رقمية في ثلاث مدن وتطلق خدمة اقراض آلي. اكتشف المدقق ان نموذج تقدير الخسائر الائتمانية تغير حديثا، وان البيانات تأتي من مصادر متعددة، وان مراجعة التغيرات البرمجية ليست مستقرة. في لغة نموذج مخاطر التدقيق ترتفع قابلية التقدير للتحريف بسبب التعقيد والحكم، وقد يرتفع خطر الرقابة إذا كانت ضوابط التغيير والاعتماد ضعيفة. لا تكون الاستجابة مجرد زيادة ساعات عامة؛ يجب ربطها بالتوكيدات، والاستعانة بخبير مناسب، وفحص البيانات والنموذج وضوابط التغيير، وتعديل الاختبارات بما يخفض خطر الاكتشاف.

في الوقت نفسه تستخدم الإدارة رسالة قوية عن الشمول المالي كنظام اعتقاد، وتمنع اقراض شرائح معينة بلا تحقق اضافي كنظام حدود، وتراقب نسبة التعثر والوقت التشغيلي تشخيصيا، وتعقد اجتماعا اسبوعيا حول انحرافات سلوك النموذج وتغيرات السوق تفاعليا. إذا توقف الاجتماع عن تحدي الافتراضات وتحول إلى عرض مؤشرات، تبقى اللوحة نفسها لكن وظيفتها تصبح تشخيصية أكثر. تظهر الحالة لماذا يجب على الباحث فصل بنية النظام عن طريقة استخدامه، وفصل تقييم المدقق عن قرار الإدارة، ثم دراسة الروابط بين المستويين عند الحاجة.

6. بناء نموذج بحثي واختبار التفسير المنافس

في بحث تدقيق يمكن صياغة نموذج يبدأ بعوامل خطر التحريف الجوهري وينتهي بتعديل جهد التدقيق أو نوع الدليل، مع اختبار ما إذا كانت جودة الرقابة الداخلية تعدل العلاقة. ينبغي تجنب جعل نتيجة التدقيق نفسها جزءا من تعريف الخطر. كما يستحسن استخدام بيانات ارشيفية أو ملفات ارتباط أو تجارب مهنية عندما يكون الحكم المهني مركزيا، وعدم الاعتماد فقط على استبانة عامة تسأل المدقق هل المخاطر مرتفعة وهل الاختبارات كثيرة؛ هذا يخلق توافقا لفظيا أكثر من تفسير سببي.

وفي بحث الرقابة الاستراتيجية يمكن ربط عدم اليقين أو نوع الاستراتيجية بكيفية استخدام نظم القياس تشخيصيا وتفاعليا، ثم دراسة التعلم أو الابتكار أو الأداء. يمكن أيضا استخدام منظور تكويني أو تحليلات التكوينات إذا كان السؤال عن انماط التوازن. ويجب فصل المقاييس التي تصف وجود النظام عن المقاييس التي تصف طريقة استخدامه. إذا قاس الباحث الأثر والرافعة في الفقرة نفسها، مثل تستخدم الإدارة النظام تفاعليا لتحسين الابتكار، فقد افترض النتيجة داخل القياس.

التفسير المنافس ضروري في الملفين. تغير جهد التدقيق قد ينتج من ضغط تنظيمي أو تغير فريق العمل لا من تقييم المخاطر، وارتفاع الابتكار قد ينتج من الموارد أو القيادة لا من التفاعل الرقابي. لذلك ينبغي تضمين متغيرات وضوابط أو تصميمات تسمح بالمقارنة، والبحث عن نتائج

يمكن ان تضعف التفسير المفضل. الأطلس لا يستخدم النظرية لتسمية المتغيرات، بل لاجبار الباحث على تحديد السبب الذي إذا غاب وجب عليه تغيير تفسيره.

6.1 امتدادات بحثية ومنهجية متقدمة

ترتبط مخاطر التدقيق بالاهمية النسبية في قرار واحد يتعلق بكمية الدليل ونوعيته. إذا كان حد الأهمية منخفضا فقد تصبح تحريفات اصغر قادرة على تغيير الحكم، فتتسع مساحة الاخطاء التي يجب ان تغطيها الإجراءات. ومع ذلك لا توجد علاقة حسابية بسيطة تجعل كل انخفاض في الأهمية النسبية يؤدي إلى زيادة متماثلة في حجم العينة. طبيعة التوكيد، وانتشار التحريف، وجودة الضبط الداخلي، وإمكان الحصول على دليل خارجي، كلها تغير شكل الاستجابة. لذلك ينبغي للدراسة التطبيقية ان تميز بين مادية الرصيد، ومادية التحريف المحتمل، ومستوى خطر التحريف، والا تستخدم حجما ماليا واحدا بديلا عن هذه العناصر المختلفة.

ويحتاج الاحتيال إلى عناية خاصة لأن بعض افتراضات الرقابة العادية قد تنهار عندما تستطيع الإدارة تجاوز الضوابط أو تنسيق اخفاء المعاملة. ارتفاع خطر الاحتيال لا ينشئ مكونا رابعا منفصلا في الصيغة، لكنه يغير تقييم الخطر الملازم والرقابة واستجابة المدقق. يصبح عنصر عدم التنبؤ في الاجراءات، وفحص القيود غير المعتادة، وتقييم منطق المعاملات، ومراجعة التقديرات السابقة، أكثر أهمية. وهنا تظهر حدود القراءة الميكانيكية للنموذج: الخطر ليس مجرد احتمال تكرار خطأ عشوائي، بل قد يكون سلوكا مقصودا صمم لكي يفلت من المسارات المتوقعة للاكتشاف.

وفي التقديرات المحاسبية المعقدة يجب فصل خطر النموذج وخطر البيانات وخطر الافتراضات وخطر تحيز الإدارة. قد تكون المعادلة الحسابية صحيحة لكن مدخلاتها غير مناسبة، أو تكون البيانات كاملة لكن الافتراض الاقتصادي متفائلا بصورة غير مبررة. الاستجابة الجيدة لا تزيد الاختبارات عموما، بل تختار الإجراء الذي يواجه مصدر الخطر. يمكن للمدقق اختبار كيفية بناء التقدير، أو تطوير تقدير مستقل، أو فحص الاحداث اللاحقة، أو استخدام متخصص. هذه البدائل تبرز ان مخاطر الاكتشاف تتعلق بملاءمة الإجراء بقدر ما تتعلق بكمية العمل.

اما في روافع الرقابة فالمسالة البحثية المتقدمة هي كيفية قياس التوازن عبر الزمن. قد تبدأ المنظمة بحدود ضيقة عند اطلاق نشاط جديد، ثم توسع مساحة التجريب بعد تراكم المعرفة، أو قد تزيد الرقابة التفاعلية عند صدمة ثم تعود إلى التشخيص بعد استقرار البيئة. المقطع العرضي يلتقط لحظة واحدة وقد يصفها خطأ بوصفها نمطا دائما. التصميم الطولي أو دراسات الحالة المتتابعة يسمحان برؤية انتقال الرافعة نفسها من وظيفة إلى اخرى، وفهم كيف تتغير العلاقة بين الرقابة والاستراتيجية بدلا من افتراض ثباتها.

كما يجب التمييز بين التوازن على مستوى المنظمة والتوازن على مستوى نظام محدد. قد تستخدم الشركة الميزانية تشخيصيا، ونظام متابعة الابتكار تفاعليا، وسياسات الامتثال كحدود،

ورسالة الاستدامة كنظام اعتقاد. إذا سأل الباحث عن كل أداة منفردة قد لا يرى النمط الكلي الذي يقصده الإطار. والعكس صحيح: متوسط مؤسسي عام قد يخفي ان وحدة عالية المخاطر تعيش تحت حدود كثيفة بينما وحدة بحث وتطوير تعتمد تفاعلا واسعا. لذلك ينبغي ربط وحدة التحليل بموقع التوتر الاستراتيجي الذي تريد الدراسة تفسيره.

تفتح الادوات الرقمية مسالة جديدة في الرقابة هي وفرة القياس. عندما تصبح مئات المؤشرات متاحة لحظيا، لا تعود المشكلة نقص البيانات بل اختيار ما يستحق انتباه الإدارة. في منطق سايمونز يمكن ان تعمل الرقابة التفاعلية كآلية انتقاء للشكوك الاستراتيجية المهمة، بينما تحافظ الرقابة التشخيصية على مجموعة محدودة من مؤشرات التنفيذ. إذا حاول المدير جعل كل مؤشر تفاعليا استهلك الانتباه وفقد الإطار ميزته الانتقائية. لذلك يصبح مورد الانتباه نفسه متغيرا يمكن للباحث قياسه عبر تواتر المناقشات، ومستوى المشاركين، والقرارات التي تغيرت بعد الحوار.

ويمكن بناء دراسة متعددة المستويات تربط الرقابة الداخلية بالتدقيق الخارجي من دون دمج الكيانين. تبدأ الدراسة مثلا بطريقة استخدام نظم الرقابة داخل وحدة مالية، ثم تفحص كيف ينعكس ذلك في جودة الضوابط أو سرعة كشف الاستثناءات، وبعد ذلك تقيس تقييم المدقق لخطر التحريف واستجابته. يجب ان تبقى كل حلقة مستقلة نظريا وقياسيا، لأن المدقق لا يرى بالضرورة ما تقصده الإدارة من الرافعة، والإدارة لا تتحكم مباشرة في حكم المدقق. هذا التصميم يسمح باختبار انتقال الأثر عبر المستويات بدلا من افتراض تطابق الرقابة الإدارية مع خطر الرقابة في نموذج التدقيق.

وتتطلب الدراسات الجيدة سجلا واضحا للقرارات النظرية. يسجل الباحث لماذا اختار نموذج مخاطر التدقيق بدلا من نظرية سلوكية، أو لماذا استخدم روافع الرقابة بدلا من اطار حزمة الرقابة، وما المقياس الذي يمثل الالية، وما البديل المنافس، وما النتيجة التي قد تجعله يرفض تفسيره. هذا السجل مهم خصوصا في المجالات التطبيقية التي تتعدد فيها المعايير والاطر المهنية، لأن وجود مصطلح في معيار لا يجعله تلقائيا نظرية بحثية. الوظيفة الحقيقية للنظرية أو النموذج هي انتاج تفسير قابل للاختبار يربط المتغيرات بآلية وحدود واضحة.

6.2 ملاحظات منهجية مكملة

ويفيد توثيق سبب كل استجابة في ملف التدقيق في تحويل تقييم الخطر من خانة شكلية إلى سلسلة قرار قابلة للمراجعة.

كما يجب التمييز بين جودة تصميم الإجراء وجودة تنفيذه، لأن الإجراء المناسب قد يفشل إذا نفذ ببيانات ناقصة أو تفسير ضعيف.

ويستحسن في الدراسات المقارنة تثبيت مستوى التوكيد ونوع الرصيد قبل مقارنة درجات المخاطر بين المدققين أو القطاعات.

ولا يعني استخدام التحليلات المتقدمة ان الادلة الخارجية تفقد قيمتها، بل قد تساعد الخوارزميات على توجيه الانتباه إلى المواضع التي تحتاج اثباتا اقوى.

وفي روافع الرقابة ينبغي تسجيل تكرار التفاعل ومن يشارك فيه وما القرارات التي تغيرت، بدلا من الاكتفاء بسؤال عام عن كثافة الاجتماعات.

وقد يختلف التوازن الملائم بين وحدة ناضجة ووحدة تجريبية داخل الشركة نفسها، ولذلك يجب الحذر من متوسط مؤسسي يخفي اختلاف الوظائف.

ويصبح القياس الطولي مهما عندما تتحول أداة واحدة من استخدام تشخيصي إلى تفاعلي بعد صدمة سوقية أو تغيير استراتيجي.

كما يمكن للمقابلات والوثائق ومحاضر الاجتماعات ان تكشف الفرق بين نية الإدارة في استخدام النظام وبين خبرة الموظفين الفعلية معه.

وفي البيئات المنظمة بقوة قد تكون الحدود الخارجية هي نقطة البداية، بينما تتحرك الروافع الداخلية داخل مساحة قرار اضيق من المعتاد.

وعندما تتغير التقنية بسرعة يجب فصل خطر التقنية نفسها عن خطر سوء تصميم الرقابة عليها، ثم تحديد اي مستوى يفسره النموذج المختار.

كما يساعد تحليل الحساسية الباحث على معرفة ما إذا كانت النتيجة تعتمد على طريقة قياس الخطر أو الرافعة أكثر مما تعتمد على الآلية النظرية.

ويفضل عرض التفسيرات المنافسة في النموذج منذ البداية حتى لا تتحول المناقشة اللاحقة إلى بحث انتقائي عن مبررات بعد ظهور النتائج.

وفي الدراسات متعددة المستويات يجب بيان كيف تنتقل ممارسة رقابية على مستوى الوحدة إلى حكم تدقيق على مستوى التوكيد أو القوائم.

ولا تكفي دلالة احصائية صغيرة لاثبات قيمة رقابية عملية إذا كان حجم الأثر لا يغير قرار المدقق أو المدير بصورة ذات معنى.

ويجب توثيق تاريخ القياس لأن المخاطر والاستخدام التفاعلي قد يتغيران بسرعة بعد حادث أو تعديل تنظيمي أو دخول منافس جديد.

كما ينبغي فصل الرقابة التي تمنع الحدث عن الرقابة التي تكشفه بعد وقوعه، لأن الاثنتين قد تقودان إلى استجابات تدقيق مختلفة.

وفي النظم المؤتمتة يصبح تتبع مصدر البيانات وصلاحيات التغيير وسجل الاستثناءات جزءا من فهم الرقابة لا ملحقا تقنيا منفصلا.

ولا ينبغي تفسير كل انحراف عن الهدف كفشل رقابي، فقد يكون الانحراف إشارة مبكرة تجعل الاستخدام التفاعلي أكثر قيمة من التصحيح الميكانيكي.

والباحث الذي يخلط بين الخطر والنتيجة قد يجد علاقة قوية ظاهريا لأن المتغيرين يشتركان في عناصر القياس نفسها.

ويظل الحكم المهني مطلوبا عند تحويل نتائج الادوات التحليلية إلى اجراء، مثلما يظل الحكم الإداري مطلوبا عند تحويل المؤشر إلى حوار استراتيجي.

ومن المفيد بناء جدول قرار يوضح لكل فرضية مصدر البيانات والمستوى والزمن والبديل المنافس قبل بدء التحليل الاحصائي.

وتساعد الحالات السلبية، التي لا تتغير فيها الاستجابة رغم ارتفاع الخطر، على كشف شروط الحدود أو ضعف تطبيق النموذج.

وفي المقابل قد تكشف وحدات تستخدم رقابة كثيفة دون تعلم ان كثافة النظام لا تساوي الاستخدام التفاعلي الحقيقي.

وينبغي الانتباه إلى ان مفاهيم الرقابة قد تتغير ترجمتها بين القطاعات، لذلك يحتاج الباحث إلى تعريف تشغيلي يسبق صياغة الفقرات.

ويظل السؤال الاخير دائما: ما القرار الذي كان سيختلف لو لم تعمل الآلية التي يدعي الباحث انها تفسر النتيجة؟

ولهذا يسجل الباحث الفاعل والمستوى

7. خلاصة الفصل والانتقال إلى الباب التالي

يقدم الفصل كيانين مختلفين تحت مظلة الرقابة. نموذج مخاطر التدقيق ينظم العلاقة بين مخاطر التحريف ومخاطر الاكتشاف وقرارات الدليل، ويظل نموذجا مهنيا يعتمد الحكم ولا يتحول إلى حساب ميكانيكي. وإطار روافع الرقابة يوضح كيف توظف الإدارة نظم الاعتقاد والحدود والرقابة التشخيصية والتفاعلية لإدارة توترات التنفيذ والتعلم، ويظل اطارا يتطلب فهم طريقة الاستخدام والتوازن لا مجرد عد الادوات.

القاعدة العملية هي تحديد الفاعل والمستوى والخطر اولا. إذا كان القرار قرار المدقق بشأن الادلة فابدأ بمخاطر التدقيق. إذا كان القرار قرار الإدارة بشأن الانضباط والانتباه والتجريب فابدأ بروافع الرقابة. ومع نهاية الفصل 78 يكتمل باب المالية والمحاسبة والرقابة والتدقيق، وينتقل الأطلس في الفصل 79 إلى نظريات التدويل، حيث يتغير السؤال من تصميم الرقابة والضمان إلى مسار توسع المنشأة خارج حدودها وكيف تتعلم وتلتزم بالاسواق الاجنبية.

المراجع

American Institute of Certified Public Accountants, Auditing Standards Board. (1983). Audit Risk and Materiality in Conducting an Audit: Statement on Auditing Standards No. 47.

Dusenbury, R. B., Reimers, J. L., & Wheeler, S. W. (2000). The audit risk model: An empirical test for conditional dependencies among assessed component risks. Auditing: A Journal of Practice & Theory, 19(2), 105-117. https://doi.org/10.2308/aud.2000.19.2.105

Gunny, K. A., Mao, J., & Zhang, J. (2025). Group audit risk and component auditor use: A difference-in-differences analysis. Auditing: A Journal of Practice & Theory, 44(1), 73-103. https://doi.org/10.2308/AJPT-2022-027

International Auditing and Assurance Standards Board. (2025). Handbook of International Quality Management, Auditing, Review, Other Assurance, and Related Services Pronouncements. IFAC.

International Auditing and Assurance Standards Board. (2019). ISA 315 (Revised 2019): Identifying and Assessing the Risks of Material Misstatement. IFAC.

International Auditing and Assurance Standards Board. (n.d.). ISA 200: Overall Objectives of the Independent Auditor and the Conduct of an Audit in Accordance with International Standards on Auditing. IFAC.

International Auditing and Assurance Standards Board. (n.d.). ISA 330: The Auditor's Responses to Assessed Risks. IFAC.

Messier, W. F., Jr., & Austen, L. A. (2000). Inherent risk and control risk assessments: Evidence on the effect of pervasive and specific risk factors. Auditing: A Journal of Practice & Theory, 19(2), 119-131.

Simons, R. (1991). Strategic orientation and top management attention to control systems. Strategic Management Journal, 12(1), 49-62. https://doi.org/10.1002/smj.4250120105

Simons, R. (1994). How new top managers use control systems as levers of strategic renewal. Strategic Management Journal, 15(3), 169-189. https://doi.org/10.1002/smj.4250150301

Simons, R. (1995). Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal. Harvard Business School Press.

Widener, S. K. (2007). An empirical analysis of the levers of control framework. Accounting, Organizations and Society, 32(7-8), 757-788. https://doi.org/10.1016/j.aos.2007.01.001

Tessier, S., & Otley, D. (2012). A conceptual development of Simons' Levers of Control framework. Management Accounting Research, 23(3), 171-185. https://doi.org/10.1016/j.mar.2012.04.003

Kruis, A. M., Speklé, R. F., & Widener, S. K. (2016). The Levers of Control Framework: An exploratory analysis of balance. Management Accounting Research, 32, 27-44. https://doi.org/10.1016/j.mar.2015.12.002

Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package: Opportunities, challenges and research directions. Management Accounting Research, 19(4), 287-300. https://doi.org/10.1016/j.mar.2008.09.003

الباب 20

الدولية والعامة وغير الربحية والاستدامة والسياقات القطاعية

الفصول 79-85

مدخل الباب 20: الدولية والعامة وغير الربحية والاستدامة والسياقات القطاعية

يجمع الباب 20 الفصول 79-85 حول سؤال واحد: كيف نستخدم النظرية عبر السياقات الدولية والعامة وغير الربحية والاستدامة والأزمات من دون تحويل السياق إلى نظرية؟ هذه الوحدة هي سبب جمع الفصول في باب واحد؛ فهي لا تفترض أن النظريات متشابهة، بل أن بينها توترا أو تكاملا يسمح للقارئ بمقارنة إجابات مختلفة عن عائلة واحدة من المشكلات.

المحاور التي تضبط القراءة هنا هي: التدويل، الاستدامة والشرعية، الأزمات والتعقيد، القيمة العامة والحوكمة الشبكية، السياقات القطاعية. ويتغير وزن كل محور بحسب الظاهرة ومستوى التحليل. لذلك لا يقرأ الباب كتاريخ أسماء، ولا كقائمة وصفات، بل كسلسلة من القرارات: ما الوحدة التي يجري تفسيرها؟ ما الآلية المركزية؟ ما النتيجة التي تستطيع النظرية تفسيرها فعلا؟ وما الشروط التي تجعل استخدامها خارج نطاقها الأصلي غير مبرر؟

يحتفظ كل فصل بوظيفة محددة داخل هذا المسار. الفصل 79: التعلم والالتزام التدريجي في مقابل التدويل المبكر القائم على المعرفة والشبكات.؛ الفصل 80: لماذا تمتلك المنشأة ميزة، وأين تستثمر، ولماذا تدير النشاط داخليا، وكيف تتعامل مع كلفة كونها أجنبية.؛ الفصل 81: قدرات البيئة الطبيعية، وتوافق المنظمة مع توقعات المجتمع، وتنظيم الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية من دون تحويل الإطار إلى نظرية.؛ الفصل 82: التوترات المستمرة، وتضييق الاستجابة تحت التهديد، وحدود السيطرة في الأنظمة المعقدة محكمة الترابط.؛ الفصل 83: تعريف القيمة التي تنشئها المؤسسة العامة، ودوافع خدمة المجتمع والمصلحة العامة لدى العاملين.؛ الفصل 84: التنسيق عبر جهات مستقلة، وتكاليف ومخاطر التعاون بين الحكومات والمنظمات.؛ الفصل 85: مسارات اختيار النظرية في التعليم والصحة والسياحة والطاقة والمنظمات غير الربحية، مع تمييز النظرية العامة من خصوصية السياق.. هذه الموضوعات متجاورة لكنها غير مترادفة؛ ومن ثم فإن انتقال الباحث من فصل إلى آخر ينبغي أن يستند إلى تغير في السؤال أو الآلية أو المستوى، لا إلى رغبة في زيادة عدد النظريات في الإطار النظري.

تساعد المراجع المؤسسة والامتدادات الرئيسة على فهم هذه الحدود، ومن نقاط الارتكاز في هذا الباب: Johanson and Vahlne (1977)، Dunning (1988)، Hart (1995)، Ostrom (1990)، Moore (1995)، Perrow (1984). لا تكفي إحالة واحدة إلى هذه الأعمال للحكم على ملاءمة النظرية، لكنها تذكر القارئ بأن كل بناء داخل الباب له نسب علمي وسؤال أصلي لا ينبغي فصلهما عن الاستخدام المعاصر.

ويغلق هذا الباب المسار الموضوعي الأخير في الأطلس، فتنتقل القراءة بعده إلى المراجع والفهارس أو إلى الباب التالي من الأطلس. تبقى الإحالات إلى الأبواب الأخرى مفتوحة عندما تتجاوز الظاهرة حدود الحقل، لكن القاعدة هي العودة إلى الموطن الأصلي للمعالجة الكاملة. بهذه الطريقة يحافظ الباب على تماسكه ويظل جزءا من شبكة أكبر، ويستطيع القارئ استخدامه منفردا أو ضمن مسار الأطلس الكامل.

الفصل 79

مسار التدويل والمنشأة العالمية منذ التأسيس

مدخل: مساران ظاهران وسؤال واحد عن الزمن والتعلم

يفتح التدويل سؤالا لا تجيب عنه مجرد معرفة ان المنشأة دخلت سوقا اجنبية: كيف انتقلت من حدودها الأولى إلى نشاط عبر الحدود، وباي سرعة، وباي نوع من المعرفة والعلاقات؟ بعض المنشآت تتعلم بالتجربة وتزيد التزامها خطوة بعد اخرى، وبعضها يولد وفي تصور مؤسسيه ان السوق منذ البداية عابر للحدود. من هنا يجمع الفصل بين نموذج أوبسالا للتدويل ومنظور المنشأة العالمية منذ التأسيس، لا باعتبارهما وصفين متناقضين على نحو آلي، بل باعتبارهما عدستين تفسران كيف يرتبط الزمن بالتعلم والالتزام والشبكات وسرعة الانتشار الدولي.

الملكية العلمية للفصل محددة بدقة. هنا يملك الفصل مسار التدويل، وآليات التعلم، وبناء العلاقات والشبكات، وتوقيت الدخول الخارجي، وسرعة التوسع بعده. اما سؤال لماذا تختار المنشأة ملكية معينة في الخارج، ولماذا تفضل موقعا بعينه، ومتى تستدخل نشاطا بدلا من تركه للسوق، وما الكلفة الخاصة بكونها اجنبية، فموطنه الفصل 80. لذلك تظهر اشكال الدخول في هذا الفصل فقط بوصفها مؤشرات على درجة الالتزام أو سرعة المسار، لا بوصفها موضوعا مستقلا للاختيار بين الملكية والسوق.

الكيانات النظرية المالكة في هذا الفصل: MT-0073 - نموذج أوبسالا للتدويل؛ MT-0076 - منظور المنشأة العالمية منذ التأسيس.

القضية المركزية هي ان التدويل عملية تراكمية حتى عندما يبدو سريعا. السرعة لا تلغي التعلم، والتدرج لا يعني البطء بالضرورة. قد تختصر خبرة المؤسسين السابقة والشبكات الرقمية زمنا كان يحتاج في منشأة أخرى إلى سنوات، وقد تدخل شركة سوقا مبكرا ثم تتوقف طويلا قبل توسيع نطاقها. ولهذا يجب الفصل بين وقت أول دخول، وسرعة زيادة عدد الاسواق، وسرعة تعميق النشاط الدولي. هذا الفصل يبني ذلك التمييز قبل ان ينتقل في الفصل التالي إلى قرارات الملكية والموقع والاستدخال ومسؤولية الغربة.

1. نموذج أوبسالا للتدويل

Uppsala Internationalization Process Model

1.1 المشكلة المؤسسة والاصل العلمي

ظهر نموذج أوبسالا من ملاحظة سلوك منشآت سويدية لم تتحول إلى شركات دولية بقرار واحد شامل، بل زادت انخراطها في الأسواق الخارجية بالتدريج. صاغ يوهانسون وفالنه سنة 1977 نموذجا يركز على اكتساب المعرفة عن السوق والعمليات الخارجية، ثم استخدام هذه

المعرفة في قرارات تزيد الالتزام بالاسواق الاجنبية. المشكلة التي عالجها النموذج ليست اختيار الدولة الأفضل أو نمط الملكية الامثل، بل كيف تتغير المنشأة نفسها عبر الخبرة، وكيف يجعل نقص المعرفة وعدم اليقين القرار الدولي حذرا ثم يسمح التعلم بزيادة الانخراط.

في هذا المنطق لا تعامل المعرفة الدولية كملف معلومات يمكن شراؤه كاملا قبل الدخول. جزء مهم منها خبرة متجسدة في التعامل مع العملاء والموزعين والجهات التنظيمية والمنافسين والعاملين، ولذلك لا ينتقل بسهولة من تقرير إلى قرار. كلما مارست المنشأة نشاطا فعليا تراكم لديها فهم أكثر تحديدا للسوق وللقدرة الداخلية على خدمته. هذا التعلم لا يضمن النجاح، لكنه يغير تقدير الفرص والمخاطر ويؤثر في مقدار الموارد التي تصبح الإدارة مستعدة لربطها بالسوق.

قوة النموذج في انه حول التدويل من سلسلة مراحل وصفية إلى آلية حالة وتغير. توجد حالة في لحظة معينة تتمثل في ما تعرفه المنشأة وما التزمت به، وتوجد عمليات تغير تتمثل في الانشطة الجارية وقرارات زيادة الالتزام أو خفضه. الحالة تؤثر في القرار التالي، والقرار والانشطة يولدان حالة جديدة. لذلك يكون الزمن داخل النموذج جزءا من التفسير لا مجرد خلفية زمنية. المنشأة لا تملك في السنة الخامسة المعرفة نفسها التي كانت تملكها في السنة الاولى، حتى إذا بقي اسم السوق والمنتج ثابتين.

لا ينبغي الخلط بين نموذج أوبسالا وبين قاعدة تقول ان كل منشأة يجب ان تبدأ بالتصدير غير المباشر ثم تنتقل حتما إلى شركة تابعة ثم إلى انتاج خارجي. بعض الادبيات المبكرة لاحظت سلاسل تأسيس متدرجة في حالات سويدية، لكن جوهر نموذج 1977 هو علاقة المعرفة والالتزام وعدم اليقين. الدراسات اللاحقة والنموذج المراجع سنة 2009 وسعا هذا الجوهر إلى الشبكات والفرص والثقة. وبذلك يصبح السؤال الصحيح: ما الذي تعلمته المنشأة، ومن اي علاقة، وكيف غير ذلك قرار الالتزام؟ لا: ما المرحلة التي يجب ان تأتي بعدها ميكانيكيا؟

يصنف الكيان هنا نموذجا تفسيريا للعملية. يصلح عندما يكون المتغير المراد تفسيره مسار الانخراط الدولي عبر الزمن، أو سرعة زيادة الالتزام، أو أثر الخبرة والشبكات في القرارات اللاحقة. ويضعف إذا استخدم لتفسير كل قرار في الاعمال الدولية. فاختيار موقع الاستثمار وسبب الاستدخال ونمط الملكية ومسؤولية الغربة لها ملفاتها الأصلية في الفصل 80. اما داخل الفصل الحالي فتعامل هذه القرارات فقط كعلامات على مقدار الالتزام الذي انتجته عملية التعلم.

1.2 البنية الأصلية: متغيرات الحالة ومتغيرات التغير

حدد نموذج 1977 متغيري حالة هما معرفة السوق والالتزام بالسوق. معرفة السوق تشمل ما تدركه المنشأة عن الطلب، والزبائن، والمنافسة، والقنوات، والطرق العملية لادارة النشاط. اما الالتزام بالسوق فيشير إلى مقدار الموارد المرتبطة بالسوق ودرجة صعوبة تحويلها إلى استخدامات أخرى. كلما كانت الموارد أكثر تخصصا للعلاقة أو السوق، اصبح الالتزام اعمق حتى

لو لم يكن حجم الانفاق وحده كبيرا. لذلك لا يقاس الالتزام بالنقود فقط، بل بدرجة اعتماد النشاط على موارد وعلاقات مخصوصة.

اما متغيرا التغير فهما الانشطة الجارية وقرارات الالتزام. الانشطة الجارية تخلق احتكاكا مستمرا بالواقع الخارجي، ومنها تتولد خبرة لا توفرها البيانات الثانوية وحدها. وقرارات الالتزام تحدد هل تزيد المنشأة الموارد المخصصة للسوق أو تعيد توزيعها أو تخفضها. تتصل الدائرتان ببعضهما: المعرفة والالتزام الحاليان يحددان ما يبدو ممكنا ومعقولا، والقرار الجديد والانشطة الناتجة عنه يغيران المعرفة والالتزام في الجولة التالية. هذه الحلقة هي قلب النموذج، وهي التي تجعل التدويل مسارا يعتمد على التاريخ.

الخبرة السوقية لها خاصية مهمة: انها مرتبطة بالسياق. قد تعرف المنشأة كثيرا عن التصدير عموما، لكنها تظل تجهل كيف يتخذ مشتري صناعي محدد قراره في سوق بعينه، أو كيف تتشكل الثقة مع موزع جديد. وفي المقابل يمكن للمعرفة العامة ان تساعد على نقل بعض الدروس بين الأسواق. لهذا لا يعني النموذج ان كل سوق يبدأ من الصفر، بل ان جزءا من المعرفة قابل للنقل وجزءا يحتاج إلى تعلم مخصوص. التوازن بين النوعين يحدد مقدار القفزة التي تستطيع المنشأة تحملها من دون ان يرتفع عدم اليقين إلى مستوى غير قابل للادارة.

ينتج عن الحلقة مبدأ الزيادة المتدرجة في الالتزام عندما تكون النتائج والخبرة مشجعة. لكن الزيادة ليست قانونا تصاعديا لا رجعة فيه. إذا كشفت الانشطة عن ضعف فرصة أو تدهور علاقة أو ارتفاع عدم اليقين، يمكن للمنشأة ان تخفض الالتزام. النموذج في جوهره عملية تعديل مستمرة تحت معرفة ناقصة، ولذلك يجب على الباحث الا يصيغ التزام السوق دائما كنتيجة موجبة للتعلم. التعلم قد يكشف فرصة فيزيد الالتزام، وقد يكشف خطرا فيخفضه. المهم ان القرار يصبح مبنيا على معرفة أكثر تحديدا من الجولة السابقة.

العنصر	السؤال التشخيصي	الوظيفة داخل المسار	الخطأ الشائع
معرفة السوق	ماذا تعرف المنشأة عن السوق والعلاقات والعمل الفعلي؟	خفض عدم اليقين وتحسين تقدير الفرص والقيود	اعتبارها كمية معلومات مكتبية فقط
الالتزام بالسوق	ما مقدار الموارد المربوطة بالسوق ومدى تخصصها؟	تحديد درجة الانخراط وما يمكن خسارته أو اعادة توجيهه	مساواته بحجم الاستثمار النقدي فقط
الانشطة الجارية	ما الذي تتعلمه المنشأة من التشغيل والتفاعل اليومي؟	توليد خبرة وتغذية الحلقة بمعلومات سياقية	اختزالها في حجم المبيعات
قرارات الالتزام	هل تزيد المنشأة	تحويل التعلم إلى	افتراض ان القرار

	ارتباطها بالسوق أو تخفضه ولماذا؟	تغيير في تخصيص الموارد والعلاقات	يجب ان يكون زيادة دائما

1.3 المسافة النفسية وسلسلة التأسيس: قرائن لا قوانين

ارتبطت اعمال مدرسة أوبسالا بمفهوم المسافة النفسية، اي العوامل التي تعيق تدفق المعلومات وفهم السوق، مثل اختلاف اللغة والثقافة والنظم والمؤسسات والخبرة الصناعية. الفكرة ليست ان المسافة الجغرافية تساوي المسافة النفسية، ولا ان كل مدير يدرك المسافة بالطريقة نفسها. قد يكون سوق بعيد جغرافيا مألوفا لفريق لديه خبرة سابقة وشبكة علاقات، بينما يبدو سوق قريب شديد الغموض. لذلك تفيد المسافة النفسية بوصفها مؤشرا على صعوبة الفهم والاتصال، لا بوصفها عدادا موضوعيا يفرض ترتيب الدول.

الملاحظة التاريخية الأخرى هي ما سمي سلسلة التأسيس، حيث تبدأ بعض المنشآت بمبيعات خارجية محدودة، ثم تستخدم ممثلا أو وكيلا، ثم تبني حضورا تنظيميا اقوى. هذه السلسلة عكست نمطا مشاهدا وليست وصفة حتمية. المنشآت الرقمية، وشركات البرمجيات، والشركات التي يملك مؤسسوها خبرة دولية قد تقفز فوق درجات كثيرة. وحتى في الصناعات التقليدية قد تفتح علاقة شبكة قوية بابا كان يحتاج في ظروف أخرى إلى تراكم طويل. ما يبقى ثابتا في منطق أوبسالا هو ان زيادة الالتزام تحتاج إلى أساس معرفي وعلاقي يكفي لتحمل عدم اليقين.

تظهر هنا أهمية التمييز بين ترتيب الأسواق وعمق الالتزام داخل السوق. قد تبدأ المنشأة باسواق قريبة نفسيا، لكنها تستطيع أيضا الدخول مبكرا إلى سوق بعيد إذا امتلكت معرفة موروثة من مؤسس أو شريك. وقد تتوسع في عدد دول كثيرة مع التزام محدود، ثم تعمق نشاطها في عدد قليل. لذلك لا يجوز قياس التدويل بمؤشر واحد يجمع عدد الدول وحصة المبيعات وعمق الموارد. كل بعد يتحرك بسرعة مختلفة، والنموذج يهتم بالعملية التي تجعل هذه الأبعاد تتغير بمرور الزمن.

منهجيا، تفشل دراسة أوبسالا إذا صورت مسافة نفسية ثابتة للدولة كلها ثم استنتجت منها سلوك جميع المنشآت. الأفضل قياس ادراك متخذي القرار وفريق التدويل، مع توثيق خبرتهم السابقة وعلاقاتهم ومصادر معرفتهم. كما يجب فصل المسافة المدركة قبل الدخول عن المعرفة التي تتولد بعده. إذا استخدم الباحث مقياسا واحدا بعد سنوات من التشغيل لتمثيل كل التاريخ السابق، فإنه يخلط السبب بالنتيجة لأن الخبرة نفسها قد تكون خفضت المسافة المدركة.

1.4 من السوق إلى الشبكة: مراجعة 2009

في مراجعة 2009 غير يوهانسون وفالنه تصور البيئة من سوق يضم فاعلين مستقلين نسبيا إلى شبكة علاقات مترابطة. المنشأة لا تبحث عن فرصة في فراغ، بل تدخل شبكات يوجد داخلها مشترون وموردون وشركاء ووسطاء وعلاقات غير مباشرة. لذلك يصبح الموقع داخل الشبكة مصدرا للمعلومة والثقة والفرصة، كما يصبح البقاء خارج شبكة ذات صلة مصدرا لعدم اليقين. هذا التحول لم يلغ منطق التعلم والالتزام، بل اعاد تعريف ما الذي تتعلمه المنشأة وإلى ماذا تلتزم.

استبدل النموذج المراجع معرفة السوق بحزمة اوسع هي المعرفة والفرص. الفرص ليست معلومة هامشية بل جزء رئيس من المعرفة التي تدفع العملية. وتضم المعرفة أيضا الاحتياجات والقدرات والاستراتيجيات والعلاقات والسياق المؤسسي. كما استبدل الالتزام بالسوق بموقع الشبكة، لأن قيمة الانخراط لا تحددها موارد المنشأة وحدها، بل موقعها داخل علاقات تمنحها وصولا إلى معلومات وفرص وشركاء. ومعنى ذلك ان منشأتين بحجم واحد وفي الدولة نفسها قد تواجهان مسارين مختلفين جذريا لأن احداهما داخل شبكة ذات قيمة والاخرى خارجها.

وفي جانب التغير اصبحت قرارات الالتزام قرارات التزام بالعلاقات، واصبحت الانشطة الجارية موصوفة بصورة أكثر صراحة على انها تعلم وخلق معرفة وبناء ثقة. هذه الاضافات مهمة لأن العلاقة لا تنتج فقط معلومات جاهزة، بل يمكن ان تنتج معرفة جديدة وفرصا لم تكن معروفة قبل التفاعل. كما ان الثقة تخفض الحاجة إلى تفسير كل موقف بوصفه صفقة منفصلة، وتسمح للطرفين بزيادة الاعتماد المتبادل. ومع ذلك لا تكون الثقة خيرا مطلقا، فقد تكشف عملية التعلم ان العلاقة غير مجدية فتقود إلى تخفيض الالتزام أو انهائها.

مصطلح الخروج عن الشبكة أو outsidership يجب استخدامه بحذر. هو يتعلق بضعف موقع المنشأة في شبكة اعمال ذات صلة وبنقص العلاقات التي تتيح التعلم والفرص. ولا يساوي مسؤولية الغربة التي يملكها الفصل 80. قد تكون شركة اجنبية داخل شبكة قوية، وقد تكون شركة محلية خارج شبكة مهمة. لذلك إذا كان السؤال عن ثمن كون المنشأة اجنبية في بيئة مضيفة فالمعالجة الأصلية لاحقة، اما إذا كان السؤال عن كيف يفتح موقع الشبكة أو يغلق مسار التعلم والتوسع فهنا يكون نموذج أوبسالا المراجع هو المالك.

تفسر المراجعة أيضا لماذا لا يعود ترتيب الدول هو الوحدة الوحيدة لفهم التدويل. قد تتبع المنشأة عميلا رئيسا إلى دولة بعيدة، أو تدخل سوقا لأن شريكا في شبكة طلب منها ذلك، أو تكتشف فرصة عبر علاقة غير مباشرة. في هذه الحالات يكون السؤال: اين ترى الشبكة فرصة قابلة للبناء؟ لا: اي دولة اقرب نفسيا على جدول ثابت؟ لكن المنطق يبقى تراكميا، لأن العلاقة الجديدة تحتاج إلى تعلم وثقة والتزام، حتى إذا حدث الدخول الأول بسرعة. السرعة تغير طول الحلقة، ولا تلغي وجودها.

1.5 التعلم والثقة والفرصة وقرار الالتزام

يجب التمييز بين التعلم من الخبرة والتعلم بالاستيعاب من مصادر خارجية. نموذج أوبسالا اشتهر بالخبرة المباشرة، لكن الادبيات اللاحقة بينت ان المنشأة تتعلم أيضا من الشركاء والموظفين الجدد والاستشاريين والعملاء والتحالفات. انتقد فورسغرين سنة 2002 تضييق مفهوم التعلم إذا اقتصر على الخبرة التدريجية. والنتيجة المنهجية هي ان الباحث لا يقيس عدد سنوات النشاط الخارجي بوصفه بديلا كاملا للمعرفة. قد تكون منشأة اصغر عمرا اغنى معرفيا بسبب خبرة مؤسسيها وشبكتها وقدرتها على استيعاب المعرفة.

الثقة في نموذج 2009 ليست متغيرا عاطفيا منفصلا عن الاقتصاد، بل آلية تسمح بتقليل عدم اليقين في علاقة لا يمكن كتابة كل تفاصيلها مسبقا. عندما يفي طرف بالتزاماته ويتبادل معرفة حساسة ويستجيب للمشكلات، يمكن للطرف الاخر ان يزيد اعتماده عليه. هذا الاعتماد قد يدعم توسعا اسرع، لكنه يخلق أيضا انكشافا إذا اصبحت المنشأة اسيرة علاقة واحدة. لذلك يمكن دراسة الثقة مع تنوع الشبكة وقوة الروابط، لا كقيمة كلما ارتفعت كان الأداء افضل بالضرورة.

الفرصة هي حلقة وصل مهمة بين أوبسالا وريادة الاعمال الدولية. المعرفة لا تخفض الخطر فقط، بل تكشف استخدامات واحتياجات جديدة وتسمح للمنشأة برؤية سوق لم تكن تعرف انه موجود. عندما يتغير فهم الفرصة تتغير قرارات الالتزام. ومن ثم يمكن صياغة دراسة طولية تسجل متى ظهرت فرصة في ادراك الفريق، ومن اي علاقة أو خبرة جاءت، وما القرار الذي تبعها، وما الذي تعلمته المنشأة بعد التنفيذ. هذا التصميم اقوى من استبانة مقطعية تسأل في وقت واحد عن المعرفة والفرص والالتزام ثم تفترض ترتيبها الزمني.

قرار الالتزام نفسه يجب تفكيكه. زيادة عدد موظفي خدمة السوق، وتخصيص فريق منتج لعميل دولي، وتطوير تكامل تقني مع موزع، وفتح قناة رقمية محلية، كلها درجات مختلفة من ربط الموارد. لا يملك هذا الفصل الحكم على اي نمط ملكية افضل، لكنه يدرس مقدار الالتزام وكيف تغير. واذا تغير شكل الدخول يمكن استخدامه علامة على تغير الالتزام بشرط عدم تحويل التحليل إلى مناقشة OLI أو الاستدخال، لأن ملكية تلك الآليات محفوظة للفصل 80.

وتظهر علاقة دائرية بين الأداء والتعلم. نتيجة جيدة قد تشجع التزاما اضافيا، لكنها ليست دليلا بذاتها على ان التعلم هو السبب. وربما يؤدي الأداء القوي إلى موارد تسمح بالتوسع حتى من دون تغير كبير في المعرفة. لذلك يحتاج الاختبار السببي إلى ترتيب زمني أو تصميم يميز بين أثر الخبرة واثر الموارد والطلب. في البحث النوعي يمكن تتبع قرارات محددة قبل وبعد معلومة أو علاقة جديدة، وفي البحث الكمي يمكن استخدام بيانات لوحة تقيس التغير داخل المنشأة لا فروق المنشآت فقط.

1.6 السرعة واللاخطية والحدود النقدية

واجه نموذج أوبسالا نقدا مبكرا بسبب خطر تحويله إلى مراحل حتمية. اشار اندرسن سنة 1993 إلى مشكلات في قابلية الاختبار والتفسير إذا بقيت النماذج وصفية أو مرنة أكثر من اللازم. كما بينت ظاهرة المنشآت العالمية منذ التأسيس ان بعض الشركات تدخل اسواقا متعددة في عمر صغير. لكن هذا النقد يكون حاسما فقط ضد نسخة مبسطة من أوبسالا تقول ان كل شركة بطيئة ومتسلسلة. النموذج المراجع يسمح لمسار سريع عندما تدخل المنشأة وفي يدها معرفة سابقة وعلاقات قوية، ويبقى السؤال كيف بنيت تلك المعرفة والروابط قبل وبعد التأسيس.

اللاخطية تعني ان المسار قد يشمل قفزات وتوقفا وانسحابا واعادة دخول. التعلم لا يتراكم دائما في اتجاه واحد؛ قد يغادر موظف يحمل معرفة مهمة، أو تنقطع علاقة، أو تتغير التقنية فتصبح

خبرة قديمة أقل قيمة. لذلك يكون منحنى الالتزام متعرجا لا سلما صاعدا. ويمكن ان تتراجع المنشأة عن سوق بعد تجربة، ثم تعود عبر شريك جديد. هذه الحركة لا تنقض منطق الحالة والتغير، بل تجعل قياسه يحتاج إلى تواريخ واحداث بدلا من صورة ساكنة.

السرعة نفسها متعددة الأبعاد. وقت الانتظار بين تأسيس المنشأة واول بيع خارجي يختلف عن سرعة الانتقال إلى دول اضافية، وعن سرعة زيادة حصة المبيعات الدولية، وعن سرعة تعميق العلاقات والموارد. منشأة قد تدخل الخارج في سنة ميلادها ثم تبقى في سوق واحد خمس سنوات، واخرى قد تنتظر ثلاث سنوات ثم تنتشر في عشر دول خلال سنة. وصف الاثنتين بكلمة سريع يخفي مسارين مختلفين. ولهذا يجب على الباحث تحديد الساعة التي يقيسها والحدث الذي يبدأ عنده الزمن والنتيجة التي تنهيه.

التقنيات الرقمية تقلل بعض تكاليف البحث والاتصال والتوزيع وتسمح بتجارب اسرع، لكنها لا تلغي عدم اليقين العلاقي والمؤسسي. شركة برمجيات تستطيع عرض منتج عالميا في يوم واحد، لكن اكتساب عميل مؤسسي كبير قد يحتاج إلى ثقة وتكامل ودعم محلي. والمنصة قد تسجل مستخدمين من دول كثيرة من دون ان تكون قد بنت التزاما تنظيميا عميقا. لذلك ينبغي فصل الوصول الرقمي عن التدويل الفعلي، وقياس جودة العلاقات والعمليات التي تحولت إلى نشاط اقتصادي مستمر.

الاختبار الفاصل للنموذج هو وجود حلقة يمكن تتبعها بين معرفة أو موقع شبكة، وقرار التزام، وانشطة تولد تعلما جديدا. إذا لم تتغير قرارات المنشأة رغم تغير المعرفة والعلاقات، أو إذا كان التوسع محكوما بالكامل بصدمة خارجية لا تمر بهذه الالية، يضعف تفسير أوبسالا. اما إذا كان سؤال الدراسة عن لماذا فضلت الشركة الملكية الكاملة على الترخيص أو لماذا اختارت دولة على أخرى بسبب مزايا موقعية، فالمشكلة ليست ضعف النموذج بل سوء اختياره، ويجب الانتقال إلى الفصل 80.

1.7 القياس والتطبيقات الحديثة

في القياس الكمي يمكن تمثيل المعرفة الدولية بخبرة الفريق في اسواق محددة، أو كثافة التفاعل مع شركاء خارجيين، أو تراكم سنوات تشغيل، لكن كل مؤشر يلتقط جزءا مختلفا. والافضل بناء مقياس متعدد يفرق المعرفة العامة عن المعرفة السوقية والعلاقية. كما يمكن تمثيل موقع الشبكة بعدد العلاقات النشطة ونوعها وتنوعها ومركزية المنشأة، مع الحذر من ان العدد لا يساوي القيمة. علاقة واحدة مع عميل قائد قد توفر تعلم وفرص أكثر من عشر علاقات هامشية.

اما الالتزام فيحتاج إلى مؤشرات للموارد المخصصة ودرجة تخصصها واستمراريتها. ارتفاع المبيعات الخارجية ليس التزاما تلقائيا إذا كانت المنشأة تستطيع وقفها غدا من دون تكلفة كبيرة. في المقابل قد يكون فريق صغير مكرس لتكامل تقني مع عميل دولي التزاما عميقا بسبب خصوصية

المعرفة والنظام. لذلك يجمع القياس الجيد بين حجم الموارد وصعوبة اعادة استخدامها ودرجة الاعتماد على العلاقة أو السوق.

يناسب النموذج التصاميم الطولية ودراسات الحدث وتتبع العمليات أكثر من الاستبانات المقطعية البحتة. يمكن بناء خط زمني لكل قرار دولي مهم، ثم تسجيل المعرفة المتاحة قبله، والعلاقات التي اثرت فيه، والموارد التي التزمت بها المنشأة، والنتائج التي ولدت تعلم الجولة التالية. وفي العينات الكبيرة يمكن استخدام بيانات لوحة أو نماذج تاريخ الحدث لدراسة وقت الدخول أو زيادة الالتزام. قيمة الزمن هنا تفسيرية، ولذلك لا ينبغي حذفه من التصميم ثم الاستدلال على عملية من ارتباطات متزامنة.

في البحث النوعي يمكن للمقابلات المتكررة مع المؤسسين ومديري الأسواق والشركاء ان تكشف كيف تغير ادراك الفرصة، لكن الذاكرة اللاحقة قد تعيد صياغة التاريخ بصورة أكثر منطقية مما كان فعلا. لذلك تفيد الوثائق المعاصرة للقرار، ورسائل التفاوض، ومحاضر الاجتماعات، وبيانات CRM، وسجلات دخول العملاء، في تثبيت التسلسل. كما تساعد الحالات السلبية، اي اسواق لم يزد فيها الالتزام رغم وجود معرفة، على كشف شروط الحدود.

وفي الشركات الرقمية يجب تعريف السوق نفسه قبل القياس. هل السوق دولة المستخدم، ام دولة العميل الدافع، ام بيئة تنظيمية، ام شبكة شريك؟ إذا كان المستخدم يستطيع تنزيل تطبيق من اي مكان، فإن مجرد وجود تنزيلات لا يمثل دخول سوق بالمعنى التنظيمي. يبدأ التحليل عندما تظهر علاقة اقتصادية أو تشغيلية تتطلب تعلم أو تخصيص موارد أو بناء ثقة. هذا التعريف يمنع تضخيم سرعة التدويل بسبب مقاييس الوصول الالكتروني وحدها.

صندوق تطبيقي: تشغيل نموذج أوبسالا

1. اختبار التعرف: في شركة دخلت سوقا جديدا بعد ان عرفها موزع قديم بعميل رئيس، حدد ما إذا كان التفسير يبدأ بالمسافة النفسية ام بموقع الشبكة، واذكر الدليل المطلوب.

2. اختر ولا تخمن: إذا زادت معرفة السوق لكن المنشأة خفضت التزامها، لا تعتبر ذلك تناقضا آليا؛ افحص هل التعلم كشف فرصة اضعف أو علاقة أقل موثوقية.

3. اختبار لأن: اكمل العبارة: زاد الالتزام لأن... على ان تربطها بمعرفة أو علاقة أو فرصة تغيرت قبل القرار، لا بنتيجة ظهرت بعده.

4. إشارات التحذير: لا تحول سلسلة التأسيس إلى مراحل حتمية، ولا تستخدم عدد الدول بديلا عن عمق الالتزام، ولا تساو بين outsidership ومسؤولية الغربة.

5. سلم تقويم مصغر: امنح نقطة لتحديد المعرفة السابقة، ونقطة لموقع الشبكة، ونقطة لقرار الالتزام، ونقطة للنشاط الذي ولد تعلما، ونقطة للتغير في الجولة التالية.

6. تفسير منافس: إذا توسعت الشركة بسرعة، اختبر الموارد والطلب والضغط التنافسي وخبرة المؤسسين قبل نسبة السرعة كلها إلى التعلم التراكمي.

7. طبق على بحثك: ارسم خطا زمنيا لثلاثة قرارات دولية، وحدد عند كل نقطة ما الذي عرفته المنشأة ومن عرفته وما الذي التزمت به وما الذي تعلمته لاحقا.

1.8 ملاحظات بحثية ومنهجية مكملة

يمكن فصل المعرفة السابقة على دخول السوق عن المعرفة اللاحقة، لأن دمجهما يجعل الباحث غير قادر على معرفة هل المعرفة سبب الدخول ام نتيجة له.

خبرة المؤسس الدولية مورد مهم، لكنها لا تتحول تلقائيا إلى معرفة تنظيمية؛ يجب فحص كيف تنقل إلى الفريق والروتين والقرار.

قوة الرابط الشبكي لا تقاس بكثرة الاتصال فقط، بل بدرجة الثقة وتبادل الموارد والقدرة على حل المشكلات المشتركة.

قد تكون الشبكة قيدا أيضا إذا حصرت المنشأة في شركاء متشابهين ومنعتها من رؤية فرص خارج دائرتها الحالية.

الخبرة الفاشلة تعلم مثل الخبرة الناجحة، ولذلك ينبغي تسجيل الانسحاب والتوقف بوصفهما نتائج معرفية لا حذفهما من العينة.

المسافة النفسية ادراك متغير، وقد تنخفض بسرعة بعد توظيف مدير من السوق المستهدف أو الدخول عبر شريك محلي ذي معرفة عميقة.

في الدراسات المقارنة يجب تثبيت الصناعة قدر الامكان، لأن كثافة المعرفة وطول دورة البيع يؤثران في سرعة التعلم والالتزام.

لا ينبغي عد كل علاقة دولية شبكة ذات قيمة؛ العلاقة تصبح تفسيرية عندما تغير وصول المنشأة إلى معلومة أو فرصة أو مورد أو ثقة.

تراكم المعرفة قد يؤدي إلى زيادة الالتزام في سوق وخفضه في سوق اخر، ولذلك تفيد النماذج متعددة الأسواق أكثر من المتوسط المؤسسي الواحد.

تاريخ بدء القياس مهم؛ منشأة عمرها عشر سنوات قد تكون دولية منذ السنة الاولى، ومنشأة أخرى قد تكون دخلت الخارج في السنة التاسعة.

إذا استخدم الباحث مؤشر نسبة المبيعات الدولية فعليه ان يوضح هل الزيادة جاءت من نمو الخارج ام تراجع الداخل، لأن المعنى مختلف.

قرارات خفض الالتزام تقدم اختبارا قويا للنموذج، لأنها تظهر ان التعلم لا يفترض تصاعدا تلقائيا في الانخراط.

في الشبكات الرقمية قد تكون العلاقات الوسيطة غير مرئية، مثل مزود منصة أو مجتمع مطورين، لكنها تؤثر في اكتشاف الفرص وسرعة الوصول.

يفيد تحليل تسلسل الاحداث في تمييز ما إذا كانت العلاقة سبقت الفرصة ام ان الفرصة دفعت المنشأة إلى بناء العلاقة بعد اكتشافها.

لا يكفي ان يذكر المدير ان الثقة مهمة؛ يجب ربطها بسلوك يمكن ملاحظته مثل مشاركة معلومات حساسة أو تخصيص موارد لا يمكن استردادها بسهولة.

عند استخدام بيانات ارشيفية يمكن تقدير الالتزام من تواريخ تخصيص الفرق والعقود والتكاملات التشغيلية، لا من بيانات المبيعات وحدها.

المعرفة المؤسسية عن القواعد واللوائح تدخل في حزمة المعرفة، لكن تفسير مسؤولية الغربة نفسها يبقى مؤجلا إلى الفصل 80.

يجب التمييز بين فرصة عرفتها المنشأة وفرصة استطاعت تنفيذها، لأن الشبكة قد تكشف فرصة لا تملك الشركة القدرة على خدمتها.

الاعتماد المتبادل داخل العلاقة قد يزيد الالتزام والثقة، لكنه قد يرفع تكلفة الانسحاب ويخلق مسارا يصعب تغييره.

في التصميم الطولي يفضل تحديد وحدة زمن متسقة، شهر أو ربع سنة أو سنة، بحسب سرعة الصناعة حتى لا تضيع القفزات القصيرة داخل متوسطات سنوية.

إذا كانت الشركة تبيع مشروعيا، فقد يكون عدد العملاء الدوليين أو العقود افضل من عدد الدول في قياس اتساع المسار.

يمكن استخدام تحليل الشبكات الاجتماعية، لكن المؤشرات البنيوية تحتاج إلى تفسير اداري يوضح كيف تحولت المركزية أو الوساطة إلى معرفة وفرص.

الحالة الواحدة تكون مفيدة إذا كانت غنية بالاحداث والوثائق، اما تعميم مسارها على كل الشركات فيحتاج إلى مقارنة وشروط حد واضحة.

التوقف المؤقت عن التوسع قد يكون تعلما عقلانيا يسمح بتثبيت العمليات، فلا يجب تفسير كل بطء على انه نقص في الطموح الدولي.

المنشأة قد تتعلم من عميل دولي وهي ما تزال محلية قانونيا، ولذلك يمكن ان يبدأ مسار التعلم الدولي قبل أول بيع خارجي.

إذا كان المؤسسون قد عملوا سابقا في شركة متعددة الجنسيات، ينبغي اعتبار ذلك تاريخا معرفيا سابقا على عمر المشروع الجديد.

المؤشرات الرقمية مثل زيارات الموقع من الخارج لا تكفي لاثبات التدويل ما لم ترتبط بعلاقات أو معاملات أو تخصيص موارد عبر الحدود.

النتائج الادائية يمكن ان تعدل حلقة الالتزام، لكن ادخالها يتطلب فصلها عن المعرفة حتى لا يصبح النموذج دائريا غير قابل للاختبار.

يفضل للباحث ان يكتب لكل فرضية حدثا زمنيا متوقعا: معرفة تتغير اولا، ثم قرار التزام، ثم نشاط، ثم معرفة جديدة.

في الأسواق سريعة التغير قد تتقادم المعرفة بسرعة، ولذلك يجب قياس حداثة الخبرة لا تراكم سنواتها فقط.

حين تتعدد وحدات الشركة، يمكن ان يكون موقع الشبكة قويا في وحدة وضعيفا في اخرى، والمتوسط المؤسسي قد يخفي هذا التفاوت.

لا ينبغي افتراض ان العلاقة الطويلة هي الافضل؛ بعض العلاقات الجديدة تحمل معرفة غير مكررة وتفتح جسورا إلى شبكات أخرى.

تساعد المقارنة بين قرارين متشابهين في سوقين مختلفين على كشف دور المعرفة والشبكة مع تقليل أثر خصائص المنشأة الثابتة.

إذا انتقلت المعرفة عبر شريك، فالسؤال البحثي لا يقتصر على وجود الشريك بل يشمل قابلية المعرفة للاستيعاب داخل المنظمة.

يمكن اختبار الحدود عبر شركات ذات منتجات معيارية واخرى تحتاج تكييفا عاليا، لأن مقدار التعلم السوقي المتوقع يختلف بينهما.

وفي كل تطبيق يجب ان تنتهي السلسلة بسؤال قرار: ما الذي كان سيختلف في الالتزام لو لم تتغير المعرفة أو العلاقة التي يدعي النموذج اهميتها؟

2. نظرية/منظور المنشأة العالمية منذ التأسيس

Born Global Theory

2.1 المشكلة المؤسسة والاصل العلمي

ظهرت ادبيات المنشأة العالمية منذ التأسيس عندما بدأت بحوث التسعينيات توثق شركات صغيرة وشابة لا تنتظر نضج السوق المحلي قبل البيع خارجيا. صاغ ريني سنة 1993 تعبير born global في تقرير عن مصدرين استراليين ذوي قيمة مضافة عالية، ولاحظ مجموعة بدأت التصدير في المتوسط بعد نحو سنتين من التأسيس وحققت حصة كبيرة من مبيعاتها خارجيا. ثم قدم اوفيات وماكدوغال سنة 1994 اطارا للمشروعات الدولية الجديدة، ورسخ نايت وكافوسغيل لاحقا تفسير الظاهرة من زاوية المعرفة والابتكار والقدرات.

المشكلة التي يعالجها المنظور هي كيف تستطيع منشأة حديثة وقليلة الموارد ان تبدأ دولية أو تصبح كذلك بعد فترة قصيرة، رغم ان التصور التدريجي المبسط يفترض زمنا طويلا لتراكم الخبرة. الجواب لا يقوم على ان التعلم اختفى، بل على ان نقطة البداية اختلفت. قد يحمل المؤسسون خبرة دولية قبل تأسيس المشروع، وقد يكون المنتج معرفيا وقابلا للتوزيع عبر دول كثيرة، وقد تمنح الشبكات والتحالفات وصولا إلى موارد واسواق لا تملكها المنشأة داخليا. بذلك يمكن ضغط الزمن بين الميلاد والدخول الخارجي.

المصطلحات في هذا الحقل متعددة: born global، وinternational new venture، وglobal start-up، وrapidly internationalizing venture. ليست مترادفات كاملة في كل دراسة. اوفيات وماكدوغال عرفا المشروع الدولي الجديد على أساس سعيه منذ البداية إلى ميزة تنافسية من استخدام الموارد وبيع المخرجات عبر دول متعددة، بينما ركزت ادبيات born global كثيرا على التبكير والسرعة وحصة المبيعات الخارجية. لذلك يجب على الباحث ان يعلن التعريف التشغيلي الذي يستخدمه بدل اختيار عتبة زمنية ونسبة تصدير وكأنهما تعريف عالمي ثابت.

تصنف العمارة هذا الكيان باعتباره نظرية أو منظورا للمنشأة العالمية منذ التأسيس، لكن علميا من الأفضل فهمه عائلة تفسيرية حول التدويل المبكر لا نظرية سببية واحدة مغلقة. الادبيات تجمع ريادة الاعمال الدولية، والقدرات، والمعرفة، والشبكات، والابتكار. وهذا يفسر اختلاف المقاييس والنتائج بين الدراسات. قوة المنظور في تحديد شروط تجعل التدويل المبكر ممكنا ومجديا، لا في تقديم تسلسل واحد يجب ان تتبعه كل منشأة شابة.

يبقى حد الفصل صارما. اعمال اوفيات وماكدوغال الأصلية تتضمن عناصر تتصل بالحوكمة والموقع والاستدخال، لكن ملكية شرح تلك الآليات في هذا الأطلس للفصل 80. يستخدمها الفصل الحالي فقط بقدر ما تثبت ان المشروع الجديد يمكن ان ينسق موارد عبر دول منذ بدايته. التركيز هنا هو لماذا يبدأ مبكرا، وكيف تساعد المعرفة السابقة والشبكات والقدرات على زيادة سرعة ونطاق التدويل، وما الذي يحدث لمساره بعد الدخول الأول.

2.2 ما الذي يجعل المنشأة عالمية منذ التأسيس؟

العنصر الأول هو الرؤية الدولية المبكرة. المؤسس أو الفريق لا ينظر إلى الخارج كمرحلة لاحقة بعد اشباع السوق المحلي، بل يعرف منذ تصميم المنتج ان الطلب أو المورد أو المعرفة موزعة عبر دول. هذه الرؤية لا تكفي وحدها، لكنها تغير القرارات الأولى في اختيار اللغة والمنصة والمعايير والشركاء وطريقة بناء المنتج. المنشأة التي تصمم منذ البداية لخدمة مستخدمين متنوعين تقل حاجتها لاحقا إلى اعادة بناء كل شيء عندما تدخل الخارج، فتختصر زمنا كان سيذهب إلى اعادة التهيئة.

العنصر الثاني هو كثافة المعرفة والابتكار. وجدت دراسة نايت وكافوسغيل 2004 ان ثقافة الابتكار والقدرات المعرفية ترتبط بخصائص born globals وادائها الدولي. المنتج المعرفي أو المتخصص يمكن ان يخدم شريحة صغيرة في كل دولة، لكن مجموع الشرائح عالميا يخلق سوقا كافية. هذا مهم خصوصا عندما يكون السوق المحلي صغيرا بالنسبة إلى تكلفة البحث والتطوير. في هذه الحالة لا يكون الخارج مجرد فرصة اضافية، بل جزءا من منطق استرداد الاستثمار ونمو المشروع.

العنصر الثالث هو الخبرة السابقة للمؤسسين والفريق. عمر الشركة القانوني لا يساوي عمر معرفتها. مؤسس عمل عشر سنوات مع عملاء دوليين قد ينقل علاقات وفهما للمبيعات والتفاوض والاختلافات المؤسسية إلى شركة عمرها شهر. هذا ما دفع ويراواردينا وزملاءه سنة 2007 إلى التشديد على التعلم الذي يحدث قبل الميلاد القانوني للمنشأة. لذلك تفشل الدراسات التي تقيس الخبرة الدولية بعدد سنوات عمر الشركة فقط، لأنها تهمل الرصيد المتراكم في الأفراد والشبكات السابقة.

العنصر الرابع هو الشبكات. المنشأة الشابة تعاني نقص المال والموظفين والسمعة، ويمكن للعلاقات مع موزعين وموردين وشركاء وعملاء قائدين ان تعوض بعض هذا النقص. بينت اعمال فريمان وزملائه 2006 كيف تستخدم born globals الصغيرة شبكات وتحالفات لتجاوز قيود الحجم والموارد وتسريع التوسع. وتوضح كوفييلو 2006 ان شبكة المشروع الدولي الجديد نفسها تتغير بمرور الزمن، فلا ينبغي تصويرها كرصيد ثابت موجود يوم التأسيس.

العنصر الخامس هو قابلية العرض للتوسع عبر الحدود. ليست كل سلعة رقمية عالمية تلقائيا، ولا كل منتج صناعي يحتاج إلى سنوات. المهم مقدار التقييس الممكن، وحجم التكييف المطلوب، وطول دورة البيع، والحاجة إلى خدمة محلية، وقدرة الشركة على الوصول إلى العميل بكلفة معقولة. المنتج الذي يحل مشكلة متشابهة في عدة اسواق يسمح بسرعة اعلى، بينما الخدمة التي تعتمد على معرفة محلية عميقة قد تفرض تعلما ابطأ حتى لو كانت نية المؤسس عالمية منذ البداية.

المحرك	السؤال التشخيصي	كيف يضغط زمن التدويل؟	خطر القياس
الرؤية الدولية المبكرة	هل صمم المؤسسون المشروع لسوق عبر الحدود منذ البداية؟	تجعل القرارات الاولى متوافقة مع التوسع الخارجي	الخلط بين الطموح المعلن والسلوك الفعلي
المعرفة والابتكار	هل يملك المشروع معرفة أو عرضا متخصصا قابلا للنقل؟	يخلق ميزة تسمح بدخول اسواق متعددة رغم صغر الحجم	مساواة التقنية وحدها بالقدرة الدولية
خبرة المؤسسين	ما الرصيد الدولي السابق على عمر	ينقل تعلم سابقا ويقلل زمن التجربة الاولى	قياس الخبرة بعمر المنشأة فقط

	الشركة؟		
الشبكات والتحالفات	من يفتح الوصول إلى عملاء وموارد ومعرفة؟	يعوض نقص الموارد ويزيد سرعة اكتشاف الفرص	عد العلاقات من دون قياس جودتها
قابلية التوسع	ما مقدار التكييف والخدمة المحلية المطلوبة؟	تسمح بخدمة اسواق اكثر من قاعدة موارد محدودة	اعتبار كل نشاط رقمي عالميا تلقائيا

2.3 السرعة ليست عتبة واحدة

الادبيات استخدمت تعريفات تشغيلية مختلفة. ريني وصف شركات بدأت التصدير في المتوسط خلال سنتين وحققت 76% من المبيعات خارجيا، بينما استخدمت دراسات نايت وكافوسغيل عتبات مثل 25% من المبيعات الخارجية خلال سنوات قليلة من التأسيس. دراسات أخرى غيرت النسب والسنوات بحسب البلد والصناعة. هذا الاختلاف ليس مشكلة شكلية، لأن اختيار العتبة يغير من يدخل العينة ومن يستبعد. لذلك لا توجد سنة سحرية تحول الشركة في اليوم التالي من born global إلى شركة تقليدية.

الأفضل تحليل السرعة في ابعاد منفصلة. البعد الأول هو التبكير، اي الزمن من التأسيس إلى أول نشاط دولي ذي معنى. البعد الثاني هو السرعة الاولية بعد الدخول، اي كم توسعت المنشأة خلال الفترة المبكرة. والبعد الثالث هو وتيرة التوسع اللاحق في الأسواق أو الالتزام. دراسة رومانيلي وزملائها 2024 فرقت بين توقيت الدخول والسرعة الاولية ووتيرة التوسع، واظهرت ان الآثار الادائية لا تتحرك كلها في اتجاه واحد. هذا يذكر الباحث بان الاسرع ليس دائما الأفضل.

يمكن اضافة الاتساع والشدة إلى الزمن من دون دمجهما فيه. الاتساع يشير إلى عدد الأسواق أو تنوعها، والشدة إلى حصة النشاط الدولي من المبيعات أو الموارد. منشأة قد تكون مبكرة لكنها اقليمية النطاق، واخرى متاخرة ثم تصبح واسعة الانتشار بسرعة. ولهذا اقترحت مراجعات rapidly internationalizing ventures النظر إلى السرعة والدرجة والنطاق بوصفها خصائص سياقية. استخدام كلمة global لمجرد وجود عميلين اجنبيين يوسع المفهوم حتى يفقد قدرته التمييزية.

البدء مبكرا يمكن ان يخلق ميزة تعلم. وجد اوتيو وسابينزا والميدا سنة 2000 ان الدخول الدولي المبكر وكثافة المعرفة ارتبطا بنمو دولي اسرع في العينة التي درسوها. احد التفسيرات ان المنشأة الصغيرة لم ترسخ بعد روتينات محلية ثقيلة، فتستطيع بناء عاداتها حول بيئات متعددة. لكن التبكير يخلق أيضا هشاشة، لأن الشركة تتعلم وهي ما تزال تبني مواردها ونظامها الداخلي. لذلك تتوقع الادبيات نتائج متباينة بحسب القدرات والتمويل ونوعية الفرصة وسرعة التوسع.

منهجيا، يجب على الباحث تثبيت نقطة البداية. هل التأسيس هو التسجيل القانوني، ام بدء العمل على المنتج، ام أول تمويل؟ وهل أول دخول دولي هو أول استفسار، ام أول عقد، ام أول ايراد، ام تأسيس عملية مستمرة؟ اختلاف التعريف يمكن ان يغير السرعة سنوات كاملة في مشروع بحث وتطوير طويل. لهذا يجب تسجيل التواريخ على مستوى الحدث وشرح قاعدة الترميز، خصوصا عند مقارنة صناعات ذات مدد تأسيس مختلفة.

2.4 المعرفة السابقة والقدرات الديناميكية

يتقاطع born global مع المنظور القائم على المعرفة لأن التدويل المبكر يحتاج إلى حل مشكلة نقص الخبرة الرسمية للمنشأة. الحل يكون احيانا في خبرة المؤسسين، واحيانا في قدرة عالية على التعلم والاستيعاب. ويراواردينا وزملاؤه 2007 قدموا تصورا للقدرات الديناميكية يربط التوجه الدولي للمؤسسين بالتعلم وتطوير منتجات معرفية والتسويق والتواصل، بما يسمح بتدويل متسارع. الفكرة ليست ان الشركة تولد عارفة بكل شيء، بل انها تولد بقدرة اعلى على تحويل مصادر معرفة متنوعة إلى قرارات سريعة.

نايت وكافوسغيل 2004 ربطا الثقافة الابتكارية وتطوير المعرفة بمجموعة قدرات واستراتيجيات تدعم الأداء الدولي. في التطبيق يمكن قياس الميل إلى تطوير عروض جديدة، والقدرة على اكتساب معرفة سوقية، وكفاءة التسويق الدولي، وسرعة تعديل المنتج. لكن يجب تجنب بناء مقياس Born Global يجمع السبب والنتيجة معا، مثل ان يضع التبكير والابتكار والاداء في بعد واحد ثم يستخدمه لتفسير الأداء. الأفضل فصل خصائص المسار عن القدرات التي تفسره والنتائج التي تنتج عنه.

المعرفة السابقة قد تكون أيضا معرفة ضمنية لا تزال محصورة في المؤسس. إذا لم تتحول إلى روتينات وقواعد وادوات يستطيع الفريق استخدامها، تصبح الشركة معتمدة على شخص واحد. لذلك يمكن ان ينجح التدويل المبكر في السنة الأولى ثم يتعثر عند زيادة عدد الأسواق. هذه النقطة تفتح سؤال النضج بعد الولادة العالمية: كيف تتحول المرونة الريادية إلى قدرة تنظيمية قابلة للتوسع من دون قتل سرعة التعلم؟ كافوسغيل ونايت 2015 اشارا إلى ان ما يحدث للborn globals وهي تنمو يظل سؤالا رئيسا.

القدرات ليست مستقلة عن الشبكات. معرفة العميل قد تأتي من شريك، وقدرة التوزيع قد تكون خارج الشركة، وخبرة تنظيمية قد تدخل عبر موظف جديد. لذلك يفضل تصور القدرة الدولية كتركيب بين ما تملكه الشركة وما تستطيع الوصول اليه وتنسيقه. هذه النقطة تفسر كيف تنافس شركة صغيرة لاعبا اكبر من دون ان تملك كل الموارد داخليا. لكنها لا تعني ان الحوكمة أو قرار الاستدخال موضوع هذا القسم؛ ذلك ينتقل إلى الفصل 80، بينما يظل هنا السؤال كيف يسرع الوصول إلى الموارد عملية التدويل.

التعلم السريع يحمل خطر الاستعجال. إذا فتحت الشركة اسواقا كثيرة قبل بناء خدمة ما بعد البيع أو نظام مالي أو توثيق المنتج، فقد تتحول السرعة إلى دين تنظيمي. لذلك لا ينبغي ان تعرف قدرة التدويل بالقدرة على الدخول فقط، بل بالقدرة على استيعاب التوسع والمحافظة على جودة التشغيل. دراسة 2024 عن سرعة التدويل والاداء اظهرت ان وتيرة توسع اعلى قد ترتبط سلبيا بالاداء في بعض الظروف، وهو دليل على ان السرعة مورد يحتاج إلى ادارة لا هدف مطلق.

2.5 الشبكات كرافعة للموارد والفرص

الشبكات في المنشآت العالمية منذ التأسيس تؤدي ثلاث وظائف على الأقل: تكشف الفرص، وتنقل المعرفة، وتمنح الوصول إلى موارد واسواق. قد يعرف المؤسس أول عميل دولي من علاقة سابقة، ثم يوصي ذلك العميل بعميل اخر، فتتسع الشبكة بطريقة لا يمكن تفسيرها فقط بقرب الدول. وتصبح جودة الرابط وتنوعه اهم من العدد الخام. علاقة مع موزع يملك تغطية اقليمية قد تغير سرعة الانتشار أكثر من عشر علاقات لا تملك قدرة تنفيذية.

بينت دراسة فريمان وادواردز وشرودر 2006 ان الشركات الصغيرة born global تواجه قيود اقتصاديات الحجم والموارد والمخاطر، وتستخدم التقنية والكفاءة الشبكية والتحالفات للتغلب على جزء من هذه القيود. هذه النتيجة مهمة لأنها تنقل التفسير من صورة البطل الريادي الفردي إلى نظام علاقات. المنشأة لا تتوسع وحدها، بل بقدرتها على اقناع اطراف أخرى بان تضع معرفة وقنوات وسمعة في خدمة فرصة مشتركة. ومع ذلك لا تكون الشبكة مجانية؛ ادارتها تستهلك وقتا وتخلق اعتمادا وتعارضا في الأهداف.

كوفييلو 2006 شددت على ديناميكية شبكات المشروعات الدولية الجديدة. العلاقات التي تساعد في التأسيس ليست بالضرورة هي التي يحتاجها المشروع بعد اتساعه. في البداية قد تكون الشبكة شخصية ومركزة حول المؤسس، ثم تحتاج الشركة إلى علاقات مؤسسية أكثر تنوعا. لذلك يفيد البحث الطولي في قياس دخول وخروج الفاعلين وتغير قوة الروابط. صورة شبكة واحدة بعد خمس سنوات لا تخبر الباحث ما الذي كان موجودا قبل أول دخول وما الذي نشأ نتيجة التوسع.

الشبكات يمكن ان تفسر أيضا اختلاف المسارات بين شركات متشابهة تقنيا. شركة تجد شريكا مبكرا في سوق قائد قد تتعلم بسرعة وتكتسب مرجعا يفتح دولا اخرى، بينما شركة أخرى تملك المنتج نفسه لكنها تبقى خارج شبكات الطلب. هذا يخلق جسرا مع أوبسالا 2009: born global لا يلغي أهمية الموقع الشبكي، بل قد يبدأ من موقع اقوى بسبب تاريخ المؤسسين. الفرق ان منظور born global يجعل نقطة البداية والسرعة والقدرات الريادية في مركز التحليل.

في القياس لا يكفي سؤال المستجيب هل لدينا شبكة دولية قوية. يمكن حصر انواع العلاقات، وتاريخ بدايتها، ومصدرها، وما قدمته من معرفة أو فرصة أو قناة، ثم قياس درجة اعتماد الشركة عليها. ويمكن استخدام تحليل الشبكات لتقدير التنوع والوساطة والكثافة، لكن القيمة النظرية تظهر

عندما يربط المؤشر بحدث تدويل فعلي. شبكة كثيفة لا تفتح سوقا جديدا ليست بالضرورة محركا للسرعة، وقد تكون شبكة أقل كثافة لكنها متنوعة أكثر فائدة.

2.6 الحدود والنقد: الظاهرة ليست كل شركة ناشئة دولية

اهم نقد هو عدم اتساق التعريفات. إذا كانت كل دراسة تختار سنتين أو ثلاثا، و25% أو 50% أو 75% من المبيعات، وعددا مختلفا من الدول، تصبح المقارنات صعبة. مراجعات المجال دعت إلى تعريفات سياقية تجمع السرعة والدرجة والنطاق بدل البحث عن عتبة عالمية. الحل ليس التخلي عن القياس بل تبرير العتبة بحسب الصناعة والبلد وتقديم تحليلات حساسية تبين هل النتائج تتغير عند تعديلها.

النقد الثاني هو خطر الخلط بين الظاهرة والتفسير. وصف شركة بانها born global يقول شيئا عن توقيت ومسار نشاطها، لكنه لا يشرح وحده لماذا فعلت ذلك أو لماذا نجحت. يجب تحديد الآلية: خبرة مؤسسين، ابتكار، كثافة معرفة، شبكة، فرصة عالمية، قدرة تسويق، أو تركيبة بينها. إذا استخدم الباحث صفة born global كمتغير مستقل ثم تنبأ بالاداء من دون تحليل القدرات، يصبح التفسير ضعيفا لأن التصنيف يجمع شركات قد تختلف جذريا في اسباب التبكير.

النقد الثالث هو تحيز النجاح والبقاء. كثيرا ما تدرس الادبيات شركات نجحت في التدويل المبكر لأنها مرئية ويمكن العثور عليها. لكن شركات أخرى جربت بسرعة وفشلت أو عادت إلى السوق المحلي تختفي من العينات. هذا يرفع خطر نسبة النجاح إلى السرعة نفسها. التصميم الأفضل يبدأ بعينة شركات ناشئة قبل معرفة مصيرها أو يستخدم سجلات تأسيس وتصدير تلتقط الداخلين والخارجين، ثم يقارن البقاء والنمو مع ضبط الصناعة والموارد.

النقد الرابع هو ان كلمة global قد توحي بانتشار عالمي واسع بينما بعض الشركات born global اقليمية فعليا. المسافات المؤسسية واللغوية وسلاسل القيمة قد تجعل التوسع مركزا في منطقة واحدة. لذلك من المفيد التفريق بين التبكير والانتشار الجغرافي، وعدم اعتبار الاقليمية فشلا في النظرية. قد تكون الاستراتيجية المنطقية لشركة شابة ان تدخل مبكرا عدة اسواق مترابطة اقليميا قبل ان تتوسع ابعد.

الاختبار الفاصل هو ان تكون سرعة التدويل وبدؤه القريب من التأسيس جزءا جوهريا من الظاهرة، وان توجد آلية تفسر كيف استطاعت المنشأة تعويض نقص عمرها ومواردها. إذا كانت الشركة دولية فقط بعد عقود من العمل فلا تكون born global حتى لو اصبحت عالمية لاحقا. واذا كان السؤال عن طريقة ملكية الفرع أو مزية موقع الدولة، فهذه ليست الآلية التي يملكها المنظور هنا، بل يعالجها الفصل 80.

2.7 القياس والتصميم البحثي

أول قرار قياس هو تعريف الميلاد. في الشركات المنبثقة من جامعة أو شركة ام قد تكون المعرفة والمنتج موجودين قبل تسجيل الكيان. لذلك يسجل الباحث تاريخ التأسيس القانوني وتاريخ بدء تطوير المنتج وتاريخ أول بيع محلي واول بيع دولي، ثم يوضح اي تاريخ يستخدم ولماذا. كما يسجل هل المشروع مستقل فعلا ام امتداد لشركة قائمة، لأن الوراثة التنظيمية تغير معنى التبكير.

ثاني قرار هو تعريف النشاط الدولي ذي المعنى. صفقة تجريبية واحدة قد لا تمثل مسارا دوليا، بينما عقد متكرر أو عميل مؤسسي أو نسبة مستقرة من الايراد يمكن ان يكون أكثر دلالة. يمكن بناء معيار مركب من الزمن وحصة النشاط الخارجي وعدد الاسواق، لكن يجب عرض كل بعد منفصلا أيضا. هذا يسمح للقارئ برؤية ما إذا كانت النتيجة تقودها السرعة ام الشدة ام الاتساع.

ثالث قرار هو قياس القدرات السابقة للنتيجة. إذا سئل المدير بعد النجاح عن ثقافته الابتكارية ورؤيته العالمية، قد يعيد تفسير الماضي على ضوء الحاضر. تفيد البيانات الارشيفية والسير المهنية للمؤسسين وبراءات الاختراع وتواريخ الشراكات وخطط الاعمال الأولى في تثبيت الاسبقية الزمنية. ويمكن للدراسة الطولية ان تعيد القياس في مراحل متعددة لتظهر كيف تتحول القدرات اثناء النمو.

رابع قرار هو اختيار المقارنة. مقارنة born globals بشركات محلية فقط قد تخلط التبكير مع حقيقة الدخول الدولي نفسها. الأفضل احيانا المقارنة مع شركات دولية متاخرة في الصناعة والحجم والبلد نفسه، ثم فحص ما الذي يميز توقيت الدخول وسرعة التوسع. ويمكن اضافة فئة born-again global لشركات قديمة تتحول فجأة إلى توسع سريع، لأنها تساعد على فصل عمر الشركة عن عمر المسار الدولي.

خامس قرار هو تجنب الحتمية الادائية. النجاح ليس جزءا ضروريا من تعريف born global. يمكن ان تكون الشركة مبكرة وسريعة ثم تفشل. لذلك تقاس النتائج بعد التصنيف وبزمن لاحق: نمو الايراد، البقاء، ربحية النشاط الدولي، استقرار العملاء، أو جودة التعلم. كما يجب فحص التكاليف الخفية للسرعة، مثل استنزاف الإدارة وتعقيد الدعم وتشتت الموارد.

صندوق تطبيقي: تشغيل منظور المنشأة العالمية منذ التأسيس

1. اختبار التعرف: شركة بدأت أول بيع خارجي بعد 18 شهرا، لكنها بقيت في دولة واحدة خمس سنوات. صنف التبكير والسرعة والاتساع كل على حدة قبل استخدام وصف born global.

2. اختر ولا تخمن: إذا توسعت شركة ناشئة بسرعة، اختبر خبرة المؤسسين والشبكات وقابلية المنتج للتوسع قبل القول ان صغر العمر هو سبب النجاح.

3. اختبار لأن: اكمل العبارة: استطاعت المنشأة الدخول مبكرا لأن... على ان تذكر قدرة أو معرفة أو علاقة سبقت الدخول.

4. إشارات التحذير: لا تجعل 25% عتبة عالمية، ولا تساو بين الوصول الرقمي والمبيعات الدولية، ولا تدخل الأداء داخل تعريف born global.

5. سلم تقويم مصغر: امنح نقطة لتاريخ الميلاد، ونقطة لاول نشاط دولي، ونقطة لشدة الخارج، ونقطة لاتساعه، ونقطة لالية تفسر السرعة.

6. تفسير منافس: إذا كان السوق المحلي صغيرا جدا، اختبر ضرورة البحث عن الطلب الخارجي قبل نسبة التبكير بالكامل إلى الرؤية الريادية.

7. طبق على بحثك: ضع تعريفا تشغيليا من ثلاثة ابعاد للسرعة والشدة والنطاق، ثم اختبر حساسيته عند تغيير العتبة الزمنية سنة واحدة.

2.8 ملاحظات بحثية ومنهجية مكملة

ينبغي تسجيل ما إذا كان أول عميل دولي جاء من بحث مقصود ام من طلب وارد، لأن الفرق يكشف دور الرؤية مقابل الصدفة.

الخبرة الدولية للفريق يجب ان تقاس بالتنوع والحداثة والصلة بالصناعة، لا بعدد السنوات الاجمالي فقط.

المؤسس الذي عاش في عدة دول قد يملك معرفة ثقافية، لكنه قد لا يملك معرفة بيع أو تنظيم في السوق المستهدف.

المنتج المعرفي يسهل النقل احيانا، لكنه قد يحتاج إلى اعتماد أو حماية بيانات أو خدمة محلية تبطئ الانتشار.

صغر السوق المحلي قد يدفع إلى الخارج مبكرا حتى من دون توجه ريادي قوي، ولذلك يجب ضبط حجم السوق وخصائص الصناعة.

المنافسة العالمية قد تجبر الشركة على دخول سريع قبل ان يحتل منافس نافذة تقنية، وهذا محرك مختلف عن جاذبية الطلب.

الشبكة الموروثة من وظيفة سابقة يمكن ان تفسر أول سوق، لكن التوسع المستدام يحتاج إلى قدرة على بناء علاقات جديدة خارج دائرة المؤسس.

لا ينبغي استخدام عدد المتابعين الدوليين على منصة اجتماعية بوصفه شدة تدويل ما لم يتحول إلى معاملات أو علاقات اقتصادية.

حصة المبيعات الخارجية قد تكون مرتفعة لأن المبيعات المحلية صغيرة جدا، لذلك يجب عرض القيم المطلقة والنسبية معا.

قد تتعمد شركة born global دخول اسواق قليلة ذات قيمة عالية، فلا يكون انخفاض عدد الدول دليلا على ضعف توجهها الدولي.

توجد فروق بين البيع الرقمي المباشر والبيع الصناعي الطويل، وبالتالي يجب ان تكون العتبة الزمنية حساسة لدورة الشراء.

التمويل الدولي قد يفتح شبكة ومصداقية، لكن اثره يجب فصله عن معرفة المؤسسين حتى لا تختلط اليات متعددة في متغير واحد.

الاستحواذ على أول عميل مرجعي يمكن ان يكون حدثا فاصلا يسرع الشبكة، ولذلك يفيد تحليل الاحداث بدلا من متوسطات سنوية فقط.

إذا توسعت الشركة عبر شريك واحد إلى دول كثيرة، يجب التمييز بين اتساع جغرافي واسع واستقلال محدود في معرفة تلك الأسواق.

يمكن ان تكون الرؤية العالمية موجودة في خطة الاعمال ثم تتغير بعد التجربة، ولذلك لا تعامل النية الأولى كصفة ثابتة.

التحول من مؤسس يقود كل المبيعات إلى فريق دولي محترف يمثل مرحلة قدرة تنظيمية، ويمكن ان يفسر تغير السرعة بعد السنوات الأولى.

الانسحاب من سوق مبكر لا ينفي born global، لكنه يقدم معلومة عن حدود القدرة أو خطأ تقدير الفرصة.

يجب ادخال الشركات الفاشلة في العينة متى امكن حتى لا تتحول السرعة إلى قصة نجاح تكتب بعد البقاء فقط.

التحليل القطاعي مهم لأن born globals شائعة في قطاعات معرفية، لكن الظاهرة لا تقتصر على التقنية العالية وحدها.

التكييف العالي للمنتج قد يخفض سرعة الاتساع لكنه يزيد عمق العلاقة، لذلك لا تستخدم السرعة وحدها معيارا لجودة التدويل.

القدرة على التعلم قد تكون وسيطا بين خبرة المؤسس وسرعة الدخول، وهو نموذج سببي اقوى من ربط الخبرة بالسرعة مباشرة.

يمكن ان تعدل الشبكات أثر نقص الموارد، لكن يجب اختبار نوع المورد الناقص: تمويل، معرفة، توزيع، سمعة، أو خدمة.

في الدراسات الدولية المقارنة ينبغي تعديل العتبات بما يحافظ على المعنى الاقتصادي عبر الدول لا على رقم شكلي واحد.

تساعد بيانات الجمارك والمدفوعات والفواتير في تثبيت تواريخ البيع، لكنها قد لا تلتقط الخدمات الرقمية أو النشاط عبر منصات وسيطة.

إذا كانت الشركة تعتمد على سوق خارجي واحد بنسبة كبيرة، فهي دولية بشدة لكنها ليست واسعة النطاق، ويجب عدم دمج البعدين.

يمكن اختبار نضج born global بقياس ما إذا كانت المعرفة والعلاقات انتقلت من الأشخاص إلى انظمة وروتينات قابلة للتكرار.

النجاح المبكر قد يخلق ثقة زائدة وتوسع اسرع من قدرة التشغيل، ولذلك يفيد قياس فجوة السرعة بين المبيعات والبنية الداخلية.

التحالفات تختصر الزمن لكنها قد تقيد حرية القرار، ويظل سؤال الحوكمة التفصيلي خارج هذا الفصل رغم أهمية العلاقة للمسار.

الشركات born-again global تقدم حالة مقارنة مفيدة لأنها تملك عمرا تنظيميا طويلا لكن سرعة دولية حديثة، فتفصل العمر عن السرعة.

يمكن للازمة أو تغير تنظيمي ان يدفع إلى تدويل مبكر اضطراري، لذلك يجب التمييز بين السعي إلى فرصة والهروب من صدمة محلية.

التعلم قبل التأسيس يمكن توثيقه من مسارات المؤسسين ومشروعاتهم السابقة، ولا ينبغي استبعاده لأن الشركة لم تكن مسجلة بعد.

إذا كانت الشركة تستخدم منصة عالمية جاهزة، يجب قياس ما تعلمته وما خصصته بنفسها حتى لا تنسب قدرة المنصة كلها إلى الشركة.

الأسواق الصغيرة المتخصصة تجعل الانتشار الدولي ضروريا لاستكمال الطلب، وهو منطق اقتصادي يختلف عن البحث عن تنويع جغرافي.

من المفيد فحص السرعة بعد أول دخول ايضا، لأن كثيرا من التعريفات تلتقط الميلاد الدولي ولا تلتقط ما إذا كان المسار واصل التسارع.

المنشأة قد تكون عالمية في المبيعات ومحلية في مواردها، أو العكس، ولذلك يجب تحديد اي جانب من النشاط الدولي يدخل تعريف الدراسة.

الدراسات التي تستخدم الذاكرة بعد عشر سنوات تحتاج إلى تحقق من وثائق وتواريخ، لأن المؤسسين يميلون إلى ضغط الزمن واعادة ترتيب الاحداث.

لا بد من فصل قرار الدخول عن نتيجة الدخول، حتى لا يصبح النجاح شرطا ضمنيا لتعريف الشركة بانها born global.

ومن المفيد في الدراسات التمييز بين التوسع الذي تقوده فرصة متكررة في عدة دول والتوسع الذي تقوده صفقات متفرقة. الأول يكشف قابلية نموذج الاعمال للتوسع، بينما قد يعكس الثاني

نشاطا عرضيا. هذا التمييز يمنع وصف الشركة بانها born global لمجرد نجاحها في اقتناص عقود دولية لا تشكل مسارا منظما.

وفي كل تطبيق يجب ان يسأل الباحث ما الآلية التي عوضت قصر عمر المنشأة، وهل كانت موجودة قبل الدخول بما يكفي لتفسير سرعته؟

3. المقارنة والتكامل: التدرج والسرعة ليسا نقيضين كاملين

يبدو للوهلة الأولى ان أوبسالا يقول بالتدرج وان born global يقول بالقفز، لكن كليهما يجعل المعرفة والعلاقات مركزيتين. الفرق هو البداية وموضع التركيز. أوبسالا يفسر تغير المعرفة والالتزام عبر الزمن، بينما يفسر born global كيف تدخل منشأة المسار وهي تحمل معرفة أو شبكة أو قدرة تضغط زمن الانتظار. ويمكن للمسارين ان يلتقيا بعد الدخول.

تؤكد دراسة تشيتي وكامبل-هنت 2004 على 16 حالة من نيوزيلندا ان بعض خصائص born global ظهرت أيضا في شركات بدأت تقليديا ثم تحولت اثناء الوصول العالمي. وهذا يدعم النظر إلى المسارات كتكوينات متغيرة. السؤال ليس اي النظرية انتصرت، بل ما نقطة البداية، وما رصيد المعرفة، وكيف تتحرك الشبكة، وما سرعة التدويل. عندها يحدد الدليل العدسة الانسب للتفسير في الحالة.

البعد	نموذج أوبسالا	منظور المنشأة العالمية منذ التأسيس
السؤال الرئيس	كيف يتطور الالتزام الدولي عبر التعلم والعلاقات؟	كيف تبدأ منشأة شابة نشاطا دوليا مبكرا وتتوسع بسرعة؟
نقطة البداية	معرفة والتزام قائمين يتغيران عبر حلقات زمنية	رؤية ومعرفة وشبكات وقدرات قد تسبق التأسيس
الالية	حالة معرفة وموقع شبكة تقود إلى قرارات التزام وتعلم جديد	قدرات ومعرفة وشبكات تضغط زمن الدخول وتدعم التوسع المبكر
الزمن	عملية تاريخية قد تكون بطيئة أو سريعة أو غير خطية	التبكير والسرعة والاتساع خصائص مركزية للمسار
الخطر البحثي	تحويله إلى مراحل حتمية أو مسافة نفسية ثابتة	تحويل عتبات السنوات والنسب إلى تعريف عالمي جامد
حد الملكية	لا يشرح اختيار الملكية والموقع والاستدخال أو مسؤولية الغربة	لا يملك تلك القرارات ايضا؛ موطنها الفصل 80

4. مثال موثق: من born global الاسترالية إلى Logitech

قدم ريني سنة 1993 دليلا مبكرا من دراسة مصدرين استراليين ذوي قيمة مضافة، وميز مجموعة بدأت التصدير في المتوسط بعد نحو سنتين من التأسيس وحققت قرابة 76% من مبيعاتها عبر الصادرات. أهمية المثال ليست في تحويل الرقمين إلى معيار عالمي، بل في اثبات وجود شركات صغيرة لا تنتظر عقودا قبل بناء سوق خارجي. وفي السنة التالية استخدم ماكدوغال وشين واوفيات Logitech مثالا واضحا لمشروع دولي جديد، مشيرين إلى ان مؤسسيه جاءوا من بلدين مختلفين وكانت لديهم رؤية عالمية للشركة منذ التأسيس. كلا المثالين يوجه الانتباه إلى المعرفة والرؤية السابقة على عمر الشركة.

لكن المثالين لا يبطلان منطق أوبسالا. التبكير يفسر متى دخلت المنشأة، ولا يشرح وحده كيف تعلمت بعد الدخول وكيف تغيرت علاقاتها والتزاماتها. لذلك يمكن اعتبار born global تفسيرا لنقطة البداية المضغوطة زمنيا، ثم اختبار ما إذا كانت حلقات المعرفة والعلاقة والالتزام تفسر التطور اللاحق. ولا يلزم الجمع بين العدستين إذا لم يدعم الدليل ذلك في الحالة.

5. حالة افتراضية: شركة تحليلات صناعية عربية

تاسست شركة برمجيات لتحليل اعطال المعدات على يد مهندسين عملوا سابقا مع مصانع في ثلاث دول. قبل التسجيل القانوني كان الفريق يعرف لغة المشترين الصناعيين ومشكلات الصيانة ويملك علاقات مع مستشارين. خلال 8 اشهر وقع أول عقد خارجي، وبعد 18 شهرا اصبحت المبيعات الدولية 40% من الايراد في اربع دول. منظور born global يفسر التبكير عبر خبرة المؤسسين، وطبيعة المنتج المعرفي، والرؤية الدولية، والشبكات التي فتحت العملاء. لا يكفي القول ان الشركة رقمية، لأن العقود احتاجت إلى تكامل تقني وثقة ومرجع صناعي.

بعد أول سنة تغير المسار. كشف عميل رئيس ان النموذج يحتاج إلى بيانات تشغيل محلية، فخصصت الشركة فريقا مشتركا معه وبنت تكاملا لا يمكن نقله كاملا إلى عميل اخر. ولدت العلاقة معرفة جديدة واصبحت الشركة أكثر التزاما بهذا السوق، ثم فتح العميل بابا لشركتين تابعتين في دولة خامسة. هنا يصبح أوبسالا 2009 أكثر دقة في تفسير الجولة: موقع شبكة افضل، تعلم وخلق معرفة وثقة، ثم قرار التزام اعمق. اما السؤال هل تنشئ الشركة كيانا مملوكا أو تعتمد عقدا أو لماذا تختار موقعا بعينه فينتقل إلى الفصل 80.

6. بناء نموذج بحثي واختبار التفسير المنافس

يمكن بناء نموذج بحثي يبدأ بخبرة المؤسسين الدولية وتنوع الشبكة وقدرة التعلم، ثم يفسر توقيت أول دخول وسرعة التوسع في السنوات الثلاث الأولى. بعد ذلك تضاف حلقة طولية تقيس كيف تغير المعرفة وموقع الشبكة وقرارات الالتزام داخل الأسواق. بهذا التصميم لا يعامل born global وأوبسالا كبديلين متنافيين، بل يوزع الادوار: الأول يفسر التبكير والضغط الزمني،

والثاني يفسر التطور المتكرر بعد الدخول. ويجب فصل النتائج الادائية زمنيا حتى لا تدخل في تعريف المسار نفسه.

التفسيرات المنافسة تشمل صغر السوق المحلي، وصدمة طلب خارجي، وتمويل استثنائي، وضغط منافس، أو قابلية المنتج للتوزيع العالمي. إذا بقي أثر الخبرة والشبكة بعد ضبط هذه العوامل يصبح الادعاء اقوى. وفي المقابل إذا كانت كل الشركات في صناعة ما تدخل الخارج مبكرا بسبب بنية السوق، فقد لا يكون وصف born global مميزا بما يكفي. كما يجب اختبار ما إذا كانت السرعة نتيجة للموارد لا للمعرفة، وما إذا كان التعلم يسبق الالتزام فعلا ام ان الالتزام الممول هو الذي يسمح بالتعلم.

6.1 امتدادات بحثية ومنهجية متقدمة

يستفيد الباحث من نماذج تاريخ الحدث لقياس زمن أول دخول، ثم من نماذج اللوحة لقياس وتيرة زيادة الأسواق أو المبيعات، ومن تحليل الشبكات لفحص موقع العلاقات. ويمكن دمجها بتصميم حالة مضمن يختار قرارات محددة لشرح الآلية التي تخفيها المعاملات الاحصائية. لا توجد أداة واحدة تقيس العملية كلها، لأن التدويل يتضمن وقتا وشبكة ومعرفة وقرارات متعاقبة.

7. خلاصة الفصل والانتقال إلى الفصل 80

يقدم الفصل مسارين لفهم الزمن الدولي للمنشأة. نموذج أوبسالا يجعل التدويل حلقة من معرفة وعلاقات وقرارات التزام وانشطة تولد تعلما جديدا، وقد تطور من تركيز مبكر على السوق والمسافة النفسية إلى تصور شبكي يجعل الفرصة والثقة وموقع الشبكة في قلب العملية. ومنظور المنشأة العالمية منذ التأسيس يفسر كيف تضغط بعض الشركات زمن هذه العملية بفضل خبرة المؤسسين والابتكار والقدرات والشبكات وقابلية العرض للتوسع، مع ضرورة فصل التبكير عن السرعة والاتساع والشدة.

القاعدة العملية هي ان التدرج والسرعة ليسا حكمين متعارضين. اسأل اولا متى بدأ المسار وباي رصيد معرفي وعلاقي، ثم تتبع كيف تغيرت المعرفة والالتزام بعد كل جولة. إذا كان قلب الظاهرة هو التدويل المبكر فابدأ بـborn global، واذا كان قلبها تطور الالتزام عبر التعلم والشبكة فابدأ بأوبسالا، ويمكن الجمع بينهما عندما يملك كل منهما مرحلة تفسيرية واضحة. بعد تثبيت هذا المسار ينتقل الفصل 80 إلى سؤال مختلف: الملكية والموقع والاستدخال ومسؤولية الغربة، من دون اعادة شرح التعلم والسرعة والشبكات التي اكتملت هنا.

المراجع

Andersen, O. (1993). On the internationalization process of firms: A critical analysis. Journal of International Business Studies, 24(2), 209-231. https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490230

Autio, E., Sapienza, H. J., & Almeida, J. G. (2000). Effects of age at entry, knowledge intensity, and imitability on international growth. Academy of Management Journal, 43(5), 909-924. https://doi.org/10.2307/1556419

Cavusgil, S. T., & Knight, G. (2015). The born global firm: An entrepreneurial and capabilities perspective on early and rapid internationalization. Journal of International Business Studies, 46(1), 3-16. https://doi.org/10.1057/jibs.2014.62

Chetty, S., & Campbell-Hunt, C. (2004). A strategic approach to internationalization: A traditional versus a born-global approach. Journal of International Marketing, 12(1), 57-81. https://doi.org/10.1509/jimk.12.1.57.25651

Coviello, N. E. (2006). The network dynamics of international new ventures. Journal of International Business Studies, 37(5), 713-731. https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400219

Forsgren, M. (2002). The concept of learning in the Uppsala internationalization process model: A critical review. International Business Review, 11(3), 257-277. https://doi.org/10.1016/S0969-5931(01)00060-9

Freeman, S., Edwards, R., & Schroder, B. (2006). How smaller born-global firms use networks and alliances to overcome constraints to rapid internationalization. Journal of International Marketing, 14(3), 33-63. https://doi.org/10.1509/jimk.14.3.33

Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1977). The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. Journal of International Business Studies, 8(1), 23-32. https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490676

Johanson, J., & Vahlne, J. E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. Journal of International Business Studies, 40(9), 1411-1431. https://doi.org/10.1057/jibs.2009.24

Knight, G. A., & Cavusgil, S. T. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. Journal of International Business Studies, 35(2), 124-141. https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400071

Madsen, T. K., & Servais, P. (1997). The internationalization of born globals: An evolutionary process? International Business Review, 6(6), 561-583. https://doi.org/10.1016/S0969-5931(97)00032-2

McDougall, P. P., Shane, S., & Oviatt, B. M. (1994). Explaining the formation of international new ventures: The limits of theories from international business

research. Journal of Business Venturing, 9(6), 469-487. https://doi.org/10.1016/0883-9026(94)90017-5

Moen, O., Falahat, M., & Lee, Y.-Y. (2022). Are born global firms really a new breed of exporters? Empirical evidence from an emerging market. Journal of International Entrepreneurship, 20, 157-193. https://doi.org/10.1007/s10843-022-00307-0

Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (1994). Toward a theory of international new ventures. Journal of International Business Studies, 25(1), 45-64. https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490193

Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (2005). Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization. Entrepreneurship Theory and Practice, 29(5), 537-553. https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00097.x

Rennie, M. W. (1993). Global competitiveness: Born global. McKinsey Quarterly, 4, 45-52.

Romanello, R., Balboni, B., Chiarvesio, M., & Paul, J. (2024). Early, rapid or global? Internationalization speed and SME's performance. Global Business Review. Advance online publication. https://doi.org/10.1177/09721509231221915

Vahlne, J.-E. (2020). Development of the Uppsala model of internationalization process: From internationalization to evolution. Global Strategy Journal, 10(2), 239-250. https://doi.org/10.1002/gsj.1375

Vahlne, J.-E., & Johanson, J. (2017). From internationalization to evolution: The Uppsala model at 40 years. Journal of International Business Studies, 48, 1087-1102. https://doi.org/10.1057/s41267-017-0107-7

Weerawardena, J., Mort, G. S., Liesch, P. W., & Knight, G. (2007). Conceptualizing accelerated internationalization in the born global firm: A dynamic capabilities perspective. Journal of World Business, 42(3), 294-306. https://doi.org/10.1016/j.jwb.2007.04.004

الفصل 80

الملكية والموقع والاستدخال ومسؤولية الغربة

مدخل: من مسار التدويل إلى منطق الاستثمار الاجنبي وحدود الغربة

تناول الفصل السابق كيف يتشكل مسار التدويل عبر التعلم والعلاقات، ولماذا تبدأ بعض المنشآت نشاطها الدولي مبكرا أو تتوسع بسرعة. اما هذا الفصل فينتقل من سؤال الزمن والمسار إلى ثلاثة أسئلة مختلفة في منطق الشركة متعددة الجنسيات: ما الذي يجعل المنشأة قادرة على منافسة منشآت محلية في بلد اجنبي، ولماذا تختار موقعا بعينه للنشاط، ولماذا تنظم بعض المعاملات داخل حدودها بدلا من تركها للسوق أو لعقود الترخيص؟ ثم يضيف سؤالا رابعا لا يقل أهمية: ما الكلفة التي قد تتحملها المنشأة لمجرد كونها اجنبية في بيئة يملك المنافس المحلي فيها معرفة وعلاقات وشرعية متراكمة.

يجمع الفصل بين منظور OLI الانتقائي، ونظرية الاستدخال، ومسؤولية الغربة، لكن الجمع لا يعني دمجها في تفسير واحد. منظور OLI يقدم اطارا جامعا يربط مزايا المنشأة بمزايا المكان وبفائدة التنظيم الداخلي. نظرية الاستدخال تتعمق في سؤال حدود المنشأة حين تفشل اسواق السلع الوسيطة أو المعرفة في تنسيق التبادل بكفاءة. اما مسؤولية الغربة فتنظر من الجهة المقابلة: حتى عندما توجد مزايا منشأة قوية وقرار استثماري معقول، قد تواجه الوحدة الاجنبية تكاليف اضافية بسبب عدم الالفة، وبعد المسافة، وضعف الشرعية، والتمييز، وصعوبة الاندماج في الشبكات المحلية. ومن ثم فكل كيان يملك آلية أصلية لا ينبغي سحبها لصالح الكيان الاخر.

الملكية هنا لا تعني حق الملكية القانوني وحده، كما ان الموقع لا يعني مجرد اسم الدولة، والاستدخال لا يعني التدويل، ومسؤولية الغربة لا تعني كل اختلاف ثقافي بين بلدين. هذه الفروق اللغوية ضرورية لأن كثيرا من الأبحاث تبني نماذج غير منضبطة عندما تستخدم الكلمات المتقاربة كما لو كانت مترادفات. القرار الدولي الجيد يفرق بين مصدر الميزة، وخصائص المكان، وطريقة تنسيق المعاملة، والكلفة الناشئة عن اجنبية المنشأة. وعند الفصل بين هذه الطبقات يصبح ممكنا تفسير لماذا تنجح منشأتان تمتلكان التقنية نفسها في بلدين مختلفين، أو لماذا تمنح شركة ترخيصا في سوق وتؤسس فرعا مملوكا في سوق اخر، أو لماذا يبقى فرع اجنبي أقل كفاءة من منافس محلي رغم امتلاكه موارد افضل.

الكيانات النظرية المالكة في هذا الفصل: MT-0074 - نموذج الملكية والموقع والاستدخال؛ MT-0075 - نظرية الاستدخال؛ MT-0151 - مسؤولية الغربة.

حدود الفصل واضحة أيضا. لا يعيد مسار التعلم التدريجي أو الشبكات وسرعة التدويل التي عولجت في الفصل 79، ولا يحول اختيار الموقع إلى ترتيب زمني للاسواق. كما لا يعيد نظريات

المؤسسة أو الشرعية في مواطنها الاصلية؛ عندما تظهر الشرعية هنا فهي مصدر محدد لمسؤولية الغربة أو شرط يرفع كلفة العمل الاجنبي. وبذلك يحتفظ الفصل بسؤاله الحصري: كيف تتفاعل مزايا المنشأة والمكان والتنظيم الداخلي مع الكلفة الخاصة بالعمل بوصف المنشأة اجنبية؟

1. النموذج الانتقائي للملكية والموقع والاستدخال

Eclectic Paradigm - OLI

1.1 المشكلة المؤسسة والاصل العلمي

تبلور المنظور الانتقائي في اعمال جون دننج بحثا عن إجابة اوسع من تفسيرات الاستثمار الاجنبي التي تركز على عامل واحد. ففي سبعينيات القرن العشرين كان من الممكن تفسير التجارة الدولية بمزايا الدول، أو تفسير تفوق المنشأة بمزايا احتكارية أو معرفية، أو تفسير التوسع الرأسي بمنطق تنظيم المعاملات. لكن الاستثمار الاجنبي المباشر يجمع هذه الأسئلة معا: لماذا تملك منشأة ما ميزة تسمح لها بتجاوز منافسين محليين، ولماذا يكون تنفيذ النشاط في بلد اجنبي افضل من تنفيذه في الوطن ثم التصدير، ولماذا تحتفظ المنشأة بالسيطرة الداخلية على النشاط بدلا من بيع المعرفة أو الترخيص بها؟ اقترح دننج سنة 1977 مدخلا انتقائيا يجمع هذه الطبقات، ثم اختبر بعض عناصره سنة 1980 واعاد صياغته وتوسيعه في 1988 و1995 و2001.

تسمية المنظور بالانتقائي مقصودة. فهو لا يدعي ان الملكية والموقع والاستدخال اكتشافات منفصلة لا سابق لها، بل يجمع آليات من اقتصاد المنشأة، ونظرية التجارة والموقع، ونظرية الاستدخال، ويضعها في منطق واحد لتفسير نمط الانتاج الدولي. لذلك وصفه دننج لاحقا بالمنظور أو البارادايم أكثر من وصفه بنظرية سببية ضيقة. فائدته في انه يفرض على الباحث الا يفسر الاستثمار الاجنبي بوجود تقنية متفوقة وحدها، ولا بكبر السوق وحده، ولا بعيب السوق وحده. الاستثمار يتطلب تركيبا يكون فيه لدى المنشأة ما تستفيد منه، وفي المكان ما يجعل وجود النشاط هناك ذا معنى، وفي التنظيم الداخلي ما يبرر الاحتفاظ بالمعاملة داخل حدود الشركة.

تاريخيا، ارتبط حرف O بملكية مزايا تخص المنشأة أو مجموعة المنشآت، وحرف L بمزايا الموقع التي تنتمي إلى البلدان والاقاليم والبيئات التي تستضيف النشاط، وحرف I بمزايا استدخال المعاملات حين يكون التنسيق الداخلي افضل من استخدام السوق أو العقد الخارجي. الصيغة التعليمية OLI مفيدة إذا بقيت أداة تشخيص لا قائمة تحقق ميكانيكية. وجود علامة موجبة على كل حرف لا يحسم تلقائيا نوع الاستثمار ولا الاداء؛ نوع الميزة وقابليتها للنقل، وطبيعة الموقع، وكلفة الرقابة الداخلية، وتغير المؤسسات كلها تؤثر في النتيجة.

المشكلة البحثية التي يناسبها OLI هي تفسير لماذا يظهر نمط معين من الانتاج الدولي أو الاستثمار الاجنبي، ولماذا يختلف توزيع نشاط المنشأة بين الامكنة وطرائق التنظيم. إذا كان السؤال عن سرعة الدخول أو تسلسل الأسواق فالموطن هو نموذج العملية في الفصل السابق. واذا كان

السؤال فقط عن كلفة عقد معين بين طرفين من دون بعد دولي فقد تكون اقتصاديات تكاليف المعاملات أكثر مباشرة. اما عندما يحتاج الباحث إلى جمع ميزة المنشأة مع جاذبية المكان ومع قرار الاحتفاظ بالنشاط داخل حدود المنظمة، فان OLI يوفر خريطة تشخيصية قوية شرط تعريف كل مكون على مستوى واضح.

1.2 مزايا الملكية O: ما الذي تملكه المنشأة أو تستطيع تنظيمه افضل؟

مزايا الملكية لا تعني نسبة الأسهم التي تملكها الشركة في الفرع. المقصود هو مزايا خاصة بالمنشأة أو بالمجموعة تمنحها قدرة تعويض تكاليف الدخول والعمل خارج بيئتها الأصلية. قد تكون اصلا تقنيا محميا، أو علامة تجارية موثوقة، أو خبرة ادارية، أو قاعدة بيانات، أو نظاما لوجستيا، أو معرفة تسويقية، أو وفورات ناتجة من الحجم والنطاق، أو قدرة على تنسيق شبكة دولية. وهي مزايا نسبية: لا تكفي قيمة المورد في ذاته، بل يجب ان يوفر للمنشأة تفوقا مقابل منافسين محليين أو دوليين في السوق المستهدف.

ميز دننج في تطورات المنظور بين مزايا ترتبط بحيازة الأصول وبين مزايا ترتبط بطريقة تنظيم الأصول والمعاملات. الميزة التقنية مثلا قد تكون قابلة للترخيص، لكن قدرة المنشأة على دمج البحث والتطوير والتصنيع والتسويق عبر وحدات متعددة يمكن ان تضيف ميزة تنظيمية لا توجد في الاصل المفرد. ومع صعود التحالفات والشبكات شدد دننج سنة 1995 على ان الميزة لا تنشأ دائما داخل حدود قانونية مغلقة؛ قد تنبع من قدرة الشركة على الوصول إلى موارد شركاء وتنظيم علاقات بين منشآت. ولذلك لا يصح قياس O بعدد البراءات أو قيمة الأصول غير الملموسة فقط.

تتغير مزايا الملكية عبر الزمن. المعرفة التي كانت نادرة قد تنتشر، والعلامة التجارية قد تضعف، والنظام التشغيلي قد يقلده المنافسون، وقد تخلق الرقمنة ميزة جديدة في تحليل البيانات أو تخصيص العرض. كذلك يمكن للفرع الاجنبي نفسه ان يطور معرفة تعود إلى المجموعة وتعيد تشكيل ميزة الشركة كلها. هذا يخرج O من صورة حزمة ثابتة تحملها المنشأة من الوطن إلى الخارج، ويجعلها مخزونا متجددا يتاثر بالتعلم والابتكار وبالمؤسسات التي تعمل داخلها المجموعة.

في الشركات متعددة الجنسيات الناشئة من اقتصادات صاعدة قد لا تكون الميزة الاولية تقنية متفوقة بالمعنى التقليدي. قد تكون سرعة في التنفيذ، أو قدرة على العمل تحت قيود مؤسسية، أو كلفة مناسبة، أو معرفة بعملاء ذوي دخول متوسطة، أو مهارة في تكييف منتجات لمنظومات توزيع ضعيفة. هنا يظهر خطر قياس O بمعايير الشركات الغربية كثيفة البحث والتطوير فقط. الاختبار الصحيح هو: ما القدرة التي تجعل هذه المنشأة افضل نسبيا في توليد قيمة أو خفض كلفة في النشاط الدولي، وهل يستطيع المنافس المحلي الحصول عليها بالسهولة نفسها؟

منهجيا، ينبغي الفصل بين مصدر الميزة ونتيجتها. ارتفاع المبيعات الدولية أو الربحية ليس مقياسا نظيفا لمزية الملكية لأنه نتيجة محتملة تتاثر بالموقع والاستدخال والغربة والمنافسة.

الأفضل بناء مؤشرات للمعرفة المحمية، وقوة العلامة، والقدرات الادارية، وكفاءة الشبكة، وتخصص الاصول، ثم اختبار ما إذا كانت هذه المزايا تساعد في تفسير شكل النشاط الدولي. ويجب أيضا تجنب ادخال عناصر الموقع داخل O، مثل وصف قرب السوق أو جودة البنية التحتية بانها ميزة للمنشأة، لأن ذلك يطمس الفصل بين الحروف الثلاثة.

1.3 مزايا الموقع L: لماذا هنا وليس هناك؟

حرف L يضع المكان في قلب تفسير الانتاج الدولي. إذا كانت المنشأة تستطيع استغلال مزيتها من الوطن بالتصدير، فما الذي يجعل نقل جزء من سلسلة القيمة إلى بلد اجنبي أكثر جاذبية؟ قد يكون السبب حجم السوق ونموه، أو قرب العملاء، أو توافر مدخلات بشرية وطبيعية، أو كلفة الطاقة والعمل، أو وجود تجمع صناعي، أو جودة البنية اللوجستية والرقمية، أو حماية قانونية للملكية الفكرية، أو اتفاقات تجارية، أو حوافز استثمار، أو استقرار مؤسسي. هذه ليست مزايا للمنشأة، بل خصائص مكانية تستطيع منشآت متعددة الاستفادة منها بدرجات متفاوتة.

ميزة الموقع ليست جمعا لنقاط جاذبية الدولة. القيمة تعتمد على النشاط الذي يجري توطينه. قرب الموردين قد يكون حاسما في صناعة تعتمد مكونات متخصصة، بينما يكون الوصول إلى المواهب أكثر أهمية لمركز بحث وتطوير، وتكون الكثافة السكانية وسلوك المستهلك أكثر أهمية في التجزئة. لذلك يجب تعريف وحدة القرار: هل نقارن موقع مصنع، أو مركز بيانات، أو مكتب مبيعات، أو مختبر، أو مركز خدمة؟ تغيير النشاط يغير معنى L حتى داخل البلد نفسه.

كما ان الدولة ليست دائما المستوى المكاني الصحيح. قد تكون الفروق بين مدينتين أو اقليمين في البلد اكبر من الفرق المتوسط بين بلدين من حيث المهارات والتجمعات الصناعية والضرائب والخدمات. في الاقتصاد الرقمي قد يكون موقع الخوادم مرتبطا بتنظيم البيانات والطاقة والاتصال، بينما موقع فريق المبيعات مرتبطا بالعملاء واللغة. وفي الانشطة كثيفة المعرفة يصبح الوصول إلى نظام ابتكار محلي وجامعات وشركات تقنية عاملا مكانيا لا تختزله مؤشرات الاقتصاد الكلي.

يختلف L عن المسافة النفسية التي استخدمت لفهم ترتيب الأسواق في نموذج أوبسالا. المسافة النفسية تتعلق بصعوبة تدفق المعرفة وفهم البيئة لدى متخذ القرار، اما مزايا الموقع فتتعلق بخصائص تجعل توطين نشاط معين ذا قيمة اقتصادية وتنظيمية. قد يكون سوق بعيد نفسيا جذابا جدا مكانيا بسبب حجمه وموارده، وقد يكون سوق قريب ثقافيا قليل الجاذبية لنشاط بعينه. الجمع بين المفهومين من دون فصل يجعل الباحث غير قادر على تفسير هل القرار نتيجة جاذبية المكان ام سهولة فهمه.

يتغير الموقع أيضا بفعل السياسات والصدمات. فرض تعريفة جمركية قد يجعل الانتاج المحلي داخل السوق أكثر جاذبية من التصدير، وتغير قواعد المحتوى المحلي قد يرفع قيمة سلسلة توريد محلية، وتشديد حماية البيانات قد يدفع إلى توطين البنية الرقمية، بينما قد تقلل اتفاقية تجارة اقليمية

الحاجة إلى تكرار مصانع في كل دولة. ومن ثم فان L ليس قائمة ثابتة لخصائص البلد بل مجموعة شروط تتغير وقد تتفاعل مع استراتيجية الشركة.

في القياس، يفضل فصل عناصر السوق والموارد والكفاءة والمؤسسات والبنية التحتية بدلا من بناء مؤشر جاذبية شامل ثم تسميته L. المؤشر الشامل يخفي آليات متعارضة: سوق كبير قد ياتي مع اجور مرتفعة، ومؤسسات قوية قد تاتي مع ضرائب اعلى، وتجمع صناعي كثيف قد يعني معرفة متاحة لكنه يعني منافسة على المهارات. النموذج الأقوى يحدد اي خاصية مكانية يفترض ان تؤثر في اي نشاط ولماذا، ثم يختبرها مقابل بدائل موقعية فعلية.

1.4 مزايا الاستدخال I: لماذا داخل الشركة لا عبر السوق؟

حرف I يسأل عن طريقة تنظيم الاستفادة من مزايا المنشأة في المكان المختار. إذا كانت الشركة تملك معرفة أو علامة أو تقنية، فقد تصدر المنتج، أو تمنح ترخيصا، أو تعقد اتفاق امتياز، أو تدخل تحالفا، أو تنشئ مشروعا مشتركا، أو تؤسس وحدة مملوكة. ما الذي يبرر الاحتفاظ بنشاط أو معرفة داخل الحدود التنظيمية؟ الإجابة العامة هي ان بعض المعاملات الخارجية تكون مكلفة أو خطرة بسبب صعوبة تسعير المعرفة، أو عدم تماثل المعلومات، أو ضعف حماية الحقوق، أو صعوبة ضبط الجودة، أو الحاجة إلى تنسيق متكرر بين مراحل مترابطة.

لا يعني الاستدخال ان الملكية الكاملة افضل دائما. التنظيم الداخلي يخلق بدوره تكاليف بيروقراطية واشرافية وسياسية، وقد يجعل المنظمة أقل مرونة أو ابطأ في الاستجابة. لذلك ميزة I نسبية بين بدائل حقيقية. إذا كان الشريك المحلي يملك معرفة لا تستطيع الشركة بناؤها بسرعة وكان العقد قابلا للحماية فقد يكون التحالف أو الترخيص اكفأ. واذا كانت المعرفة ضمنية جدا أو عرضة للتسرب وقد يضر الاستخدام السيئ بالعلامة، فقد ترتفع فائدة التنظيم الداخلي.

في OLI يعمل I كشرط يربط ميزة المنشأة بطريقة استغلالها، لكنه لا ينبغي ان يبتلع النظرية المتخصصة للاستدخال التي يعالجها القسم التالي. المنظور الانتقائي يقول ان فائدة الاستدخال احد الشروط المفسرة للاستثمار والانتاج الدولي، اما نظرية الاستدخال فتفصل لماذا تفشل اسواق معينة للسلع الوسيطة والمعرفة وكيف تقارن المنشأة كلفة المعاملة الخارجية بكلفة التنسيق الداخلي. هذه العلاقة تجعل OLI مظلة تكاملية لا بديلا عن التفسير الدقيق لحدود المنشأة.

في الخدمات الرقمية قد يبدو السوق قادرا على نقل المعرفة بكلفة منخفضة، لكن ذلك لا يلغي I. واجهة برمجية يمكن التعاقد عليها بسهولة، بينما خوارزمية جوهرية أو بيانات تدريب حساسة قد تبقى داخل الشركة. كما يمكن توزيع النشاط: تستدخل الشركة تصميم المنتج وتحليل البيانات وتستعين بمورد خارجي للبنية السحابية أو الدعم. لذلك يجب تحديد وحدة المعاملة لا تصنيف الشركة كلها بانها مستدخلة أو غير مستدخلة.

الخطأ القياسي هو استخدام نسبة الملكية في الفرع بوصفها مقياسا مباشرا لمزية الاستدخال. الملكية قد تتاثر بقيود قانونية أو تمويلية أو تفاوضية، وقد تختار الشركة حصة أقل رغم رغبتها في

سيطرة اعلى. الأفضل قياس خصائص المعرفة والعقد، وقابلية المراقبة، وخطر التسرب، والحاجة إلى تنسيق متبادل، والقدرة على كتابة حقوق واضحة، ثم تفسير نمط الحوكمة الناتج. نسبة الملكية نتيجة قد تعكس I لكنها ليست I نفسها.

1.5 كيف تعمل O وL وI معا؟

القوة الرئيسة في OLI ليست في كل حرف منفرد بل في التركيب. إذا كانت O ضعيفة فلن تعوض المنشأة عادة تكاليف المنافسة في بيئة اجنبية. إذا كانت O قوية لكن L الاجنبي ضعيفا فقد يكون التصدير من الوطن افضل. إذا كانت O وL قويتين لكن I ضعيفا فقد يكون الترخيص أو الامتياز أو عقد خارجي وسيلة مناسبة لاستغلال الميزة في المكان من دون استثمار مباشر كبير. وعندما تكون O وL وI جميعها مواتية يصبح الاستثمار الاجنبي المباشر أكثر اتساقا مع منطق المنظور.

هذه الصيغة لا تعني ان القرارات ثنائية أو ثابتة. قد تبدأ الشركة بترخيص ثم تستدخل النشاط بعد ان تزداد أهمية المعرفة، أو تدخل بمشروع مشترك ثم تشتري حصة الشريك عندما تتعلم البيئة، أو تفكك سلسلة القيمة فتستدخل البحث والتطوير وتترك التصنيع لمورد وتملك قناة التوزيع. OLI يسمح بتحليل هذه التركيبات إذا فحص الباحث كل نشاط أو معاملة بدلا من اعطاء الشركة كلها نمطا واحدا.

توجد أيضا تغذية عكسية. دخول موقع غني بالمعرفة قد يخلق مزايا O جديدة، والاستدخال قد يطور قدرة تنظيمية تصبح ميزة ملكية لاحقة، والعمل داخل مؤسسات مختلفة قد يغير ممارسات الشركة. اضافة البعد المؤسسي في اعمال دننج ولندان سنة 2008 دعمت هذه الديناميكية، لأن المؤسسات لا تحدد الموقع فقط بل تؤثر في بناء القدرات وفي كلفة تنظيم المعاملات. ولذلك يكون النموذج السببي المتقدم دائريا جزئيا لا خطا من O إلى L إلى I.

من زاوية استراتيجية، يمكن تحويل OLI إلى سلسلة أسئلة قبل قرار الاستثمار: ما الميزة الخاصة التي نستطيع نقلها أو اعادة تركيبها؟ ما النشاط الذي يحتاج الوجود في الموقع المستهدف؟ ما الخاصية المكانية التي لا يمكن الحصول عليها من بعد؟ ما المعاملة التي ستفشل أو تصبح باهظة إذا تركت للسوق؟ وما التكاليف الجديدة التي سيخلقها امتلاك فرع اجنبي؟ السؤال الاخير يفتح مباشرة على مسؤولية الغربة، التي لا تدخل آليا في OLI لكنها تحدد مقدار الميزة المطلوبة لتعويض كلفة الاجنبية.

المكون	السؤال التشخيصي	ما الذي يركز عليه؟	خطأ شائع
O - مزايا الملكية	ما الذي تملكه المنشأة أو تنظمه افضل من المنافسين؟	موارد وقدرات ومعرفة وتنظيم خاص بالمنشأة	مساواتها بنسبة ملكية الاسهم

L - مزايا الموقع	لماذا يكون تنفيذ النشاط في هذا المكان ذا قيمة؟	السوق والموارد والمؤسسات والتجمعات والبنية والاتصال	تحويل اسم الدولة إلى تفسير
I - مزايا الاستدخال	لماذا يحتفظ بالنشاط داخل حدود الشركة؟	مقارنة كلفة السوق والعقد بكلفة التنظيم الداخلي	اعتبار الملكية الكاملة افضل دائما
التركيب OLI	ما النمط الدولي الذي ينتج من تفاعل المزايا الثلاث؟	الاستثمار والتصدير والترخيص وتوزيع سلسلة القيمة	استخدام الحروف كقائمة تحقق بلا آلية

1.6 الحدود والنقد والقياس

واجه OLI نقدا متكررا بسبب اتساعه. كلما امكن وضع عامل جديد تحت O أو L أو I زاد خطر ان يصبح المنظور تصنيفيا لا قابلا للدحض. إذا فسرت الميزة بعد النجاح، ووصفت الموقع بالجذاب لأنه جذب الاستثمار، واعتبرت الاستدخال مفيدا لأن الشركة استدخلت النشاط، تصبح الحجة دائرية. علاج ذلك هو التعريف المسبق للمتغيرات وبناء بدائل منافسة: ما الذي كان سيحدث لو كانت الميزة نفسها في موقع اخر، أو لو استغلت عبر الترخيص، أو لو نفذ النشاط منافس محلي؟

النقد الثاني يتعلق بمستوى التحليل. O ينتمي غالبا إلى المنشأة أو المجموعة، L إلى المكان، وI إلى المعاملة أو نشاط الحوكمة. جمعها كلها في استبانة يجيب عنها مدير واحد وبعبارات عامة يخلق مشكلة مستوى ومصدر مشترك. التصميم الأفضل قد يجمع بيانات منشأة عن الموارد، وبيانات مكانية مستقلة عن السوق والمؤسسات، وبيانات عقدية عن طريقة الحوكمة. هذا الفصل بين المصادر يجعل اختبار المنظور أكثر اقناعا.

النقد الثالث هو خطر تحويل OLI إلى نموذج قرار اداري كامل. المنظور يفسر محددات مهمة لكنه لا يحسب تلقائيا صافي القيمة الحالية ولا يختار توقيت الدخول ولا يضمن النجاح. كذلك لا يتنبأ وحده بكيفية استجابة المنافسين أو الحكومة، ولا بمقدار الشرعية التي ستكتسبها الشركة. لذلك يجب استخدامه كخريطة سببية محددة لا كبديل لكل نظريات الاعمال الدولية والاستراتيجية.

في الأبحاث الكمية يمكن تشغيل OLI على مستوى قرارات متعددة للشركة نفسها. مثلا يقاس O ببراءات أو كثافة البحث أو قوة علامة، وتقاس L بحجم السوق وتكاليف العمل وجودة المؤسسات، وتقاس I بخصائص المعرفة والحماية التعاقدية، ثم تفسر احتمالية اختيار استثمار مملوك مقابل بديل تعاقدي. وفي الدراسات النوعية يمكن تتبع كيف تغيرت العناصر الثلاثة عبر قرار دخول ومراجعة لاحقة، مع الاحتفاظ بادلة مستقلة لكل ادعاء.

الاختبار الفاصل هو ان يسأل الباحث ما إذا كان يحتاج فعلا إلى الحروف الثلاثة. إذا كان السؤال حصريا عن مكان المصنع فقد تكفي نظرية موقع متخصصة. إذا كان عن حدود المعاملة فقد تكون نظرية الاستدخال ادق. واذا كان عن لماذا شركة معينة تنتج في بلد معين وتحتفظ بالتحكم في نشاط معين، فان OLI يصبح اقرب إلى قلب المسألة. قيمة المنظور في التكامل عندما يكون التكامل ضروريا، لا في فرض ثلاثة متغيرات على كل بحث دولي.

صندوق تطبيقي: تشغيل منظور OLI

1. اختبار التعرف: اختر قرارا دوليا حقيقيا أو افتراضيا، وحدد عنصرا واحدا فقط لكل من O وL وI، ثم اشرح لماذا لا يمكن نقل العنصر نفسه من عمود إلى اخر.

2. اختر ولا تخمن: إذا امتلكت الشركة علامة قوية وكان السوق الاجنبي كبيرا لكن الترخيص يحمي الجودة والحقوق بكلفة منخفضة، فهل يلزم الاستثمار المملوك؟ علل منطق I بدلا من الاكتفاء بوجود O وL.

3. اختبار لأن: اكمل العبارة موقع معين جذاب لهذا النشاط لأن... ويجب ان تشير الإجابة إلى خاصية مكانية مرتبطة بالنشاط لا إلى شهرة البلد.

4. إشارات التحذير: لا تستخدم حصة السوق مقياسا لمزية الملكية، ولا عدد الدول مقياسا لمزية الموقع، ولا نسبة الأسهم مقياسا وحيدا للاستدخال.

5. سلم تقويم مصغر: امنح نقطة لتعريف O، ونقطة لتعريف L، ونقطة لتعريف I، ونقطة لتحديد مستوى كل عنصر، ونقطة لذكر بديل تنظيمي أو مكاني منافس.

6. تفسير منافس: إذا نجح الاستثمار رغم ضعف ميزة تقنية واضحة، اختبر هل توجد ميزة تنظيمية أو شبكة أو معرفة مؤسسية قبل اعلان ان O غير مهم.

7. طبق على بحثك: اكتب فرضية تفاعلية واحدة تبين كيف يمكن ان تجعل خاصية موقعية معينة ميزة منشأة محددة أكثر أو أقل قيمة.

1.7 ملاحظات بحثية ومنهجية مكملة

عند بناء نموذج OLI على بيانات متعددة الدول، لا يكفي وضع متغيرات البلد كمتغيرات ضابطة. إذا كانت L جزءا من الحجة فيجب صياغة آلية مكانية واضحة وقد تحتاج النماذج متعددة المستويات إلى فصل تباين المنشأة عن تباين البلد. وجود شركات متداخلة داخل البلدان يجعل افتراض استقلال الملاحظات ضعيفا، كما ان خصائص البلد قد تكون مترابطة بقوة. اختيار عدد محدود من مؤشرات L المبررة نظريا افضل من حزمة كبيرة من مؤشرات الحوكمة والاقتصاد الكلي.

في الدراسات التي تقارن طرائق الدخول، يجب التمييز بين قرار الوجود في السوق وقرار شكل الحوكمة بعد اختيار السوق. جمع القرارات في معادلة واحدة قد يخفي مرحلتين مختلفتين: اولا هل

توجد جاذبية موقعية كافية، ثم هل تكون الاستفادة من الميزة عبر تنظيم داخلي أو عقد خارجي؟ نماذج الاختيار المتتابع أو المقارنات داخل الشركة يمكن ان تجعل الاستدلال أكثر دقة، خصوصا عندما تكون قيود قانونية على الملكية.

يمكن أيضا اختبار عدم التماثل. ضعف مؤسسة معينة قد يقلل جاذبية L لكنه في الوقت نفسه يرفع قيمة I إذا اصبحت العقود الخارجية أقل حماية، وقد يزيد حاجة الشركة إلى O تنظيمية تستطيع التعامل مع عدم اليقين. لذلك لا ينبغي افتراض ان تحسن المؤسسات يزيد الاستثمار دائما. الاتجاه يعتمد على اي قناة اقوى: جاذبية المكان، أو كلفة السوق، أو قدرة الشركة على استغلال ميزة خاصة في بيئة صعبة.

للبحوث النوعية قيمة خاصة في كشف معنى الحروف الثلاثة من داخل القرار. المقابلات وحدها لا تكفي؛ يمكن دعمها بعقود، وتقارير استثمار، وخرائط سلسلة قيمة، وبيانات موقع، ومقارنات بين مشروع قبل وآخر بعده. تتبع القرار عبر الزمن يوضح متى ظهرت الميزة، ومتى تغير الموقع، ولماذا عدلت الشركة حدودها. هذا يقلل خطر سرد القصة بعد النجاح بطريقة تجعل كل خطوة تبدو حتمية.

في الشركات الرقمية والمنصات، ينبغي تجنب افتراض ان L اختفى. قد ينخفض وزن النقل المادي لكن تبقى قواعد البيانات، والضرائب، وحماية المستهلك، وتوفر المطورين، واللغة، والبنية السحابية، والدفع الرقمي، والقيود الجيوسياسية. كذلك لا يختفي I لأن البيانات والخوارزميات وواجهات المنصة تخلق أسئلة جديدة عن ما يبقى داخل الشركة وما يفتح للشركاء. OLI يبقى مفيدا إذا حدثت مفاهيمه بدلا من استخدام صورته الصناعية القديمة بحرفية.

2. نظرية الاستدخال

Internalization Theory

2.1 المشكلة المؤسسة والاصل العلمي

تنطلق نظرية الاستدخال من سؤال اقتصادي تنظيمي مباشر: لماذا تنمو بعض المنشآت عبر الحدود داخل تنظيم واحد بدلا من تنسيق النشاط نفسه بعقود بين منشآت مستقلة؟ قدم باكلي وكاسون سنة 1976 صياغة مؤسسة في كتابهما عن مستقبل المنشأة متعددة الجنسيات، وبنيا الحجة على ان اسواق بعض المنتجات الوسيطة، ولا سيما المعرفة، تعمل بصورة غير كاملة. إذا كانت مبادلة المعرفة أو المكونات أو الخدمات بين اطراف مستقلة تولد تكاليف مرتفعة، قد تنشئ المنشأة سوقا داخليا تنقل فيه المدخلات بين وحداتها تحت سلطة وتنظيم مشتركين.

ترتبط النظرية فكريا باقتصاديات تكاليف المعاملات وبفكرة كوز عن سبب وجود المنشأة، لكنها ليست مجرد نسخة دولية من كل ادبيات تكلفة المعاملة. تركيز باكلي وكاسون كان على المنشأة متعددة الجنسيات والاسواق الدولية للمنتجات الوسيطة، وعلى كيف يمكن للاستدخال ان يفسر

التوسع الجغرافي وحدود المنظمة. طور روجمان هذا المنظور في بداية الثمانينيات، وقدم هنارت سنة 1982 معالجة تنظيمية بديلة تركز على اختيار السوق أو الهرمية لتنسيق الاعتماد المتبادل. تراكمت لاحقا صياغات تربط الاستدخال بالموارد والمعرفة والشبكات والقدرة على ادارة منشأة متعددة المواقع.

المقصود بالمنتج الوسيط اوسع من مكون مادي يمر بين مصنعين. قد يكون تقنية، أو معرفة تصميم، أو علامة، أو خدمة ادارية، أو بيانات، أو تمويلا داخليا، أو مكونا رقميا، أو خبرة تسويق. هذه العناصر يصعب احيانا تسعيرها في سوق مفتوح بسبب عدم اليقين في قيمتها، أو صعوبة منع الطرف الاخر من التعلم ثم المنافسة، أو عدم امكان كتابة كل الاستخدامات المسموحة في عقد. حينئذ يصبح تحويل المعاملة إلى داخل المجموعة طريقة لحماية المعرفة وتنسيق القرارات وتقليل احتكاكات التبادل الخارجي.

النظرية لا تقول ان المنشأة يجب ان تستدخل كل ما تستطيع. السوق الداخلي نفسه مكلف: يحتاج رقابة، ويخلق تعقيدا اداريا، وقد يسمح لوحدات ضعيفة بالبقاء، ويزيد صعوبة قياس الاداء، ويفتح مجالا لصراعات تخصيص الموارد والتسعير الداخلي. لذلك الاستدخال قرار موازنة بين عيوب السوق وعيوب التنظيم. حين تكون العقود الخارجية جيدة والموردون متخصصين والحقوق واضحة، قد يكون الاستعانة بالسوق اكفأ من نقل النشاط إلى داخل شركة متعددة الجنسيات.

2.2 لماذا تفشل اسواق المعرفة والمنتجات الوسيطة؟

المعرفة حالة مركزية لأنها تجمع خصائص تجعل التبادل الخارجي معقدا. قبل ان يشتري الطرف معرفة لا يعرف قيمتها كاملة، لكن إذا كشف البائع المعرفة بما يكفي لتقييمها فقد يكون قد نقل جزءا من قيمتها مجانا. هذه مفارقة معلوماتية تجعل التسعير والتعاقد صعبين. كما ان المعرفة قابلة في حالات كثيرة للاستخدام المتكرر من دون استهلاك مادي، وقد يصعب حصر استخدامها بعد نقلها. إذا كانت الحماية القانونية ضعيفة أو التنفيذ القضائي بطيئا يرتفع خطر التسرب والنسخ.

المشكلة ليست سرقة المعرفة فقط. حتى مع حسن النية قد تكون المعرفة ضمنية وموزعة بين فرق وانظمة ولا يمكن كتابتها في دليل. نقلها إلى مرخص له مستقل يحتاج تفاعلا مستمرا وتفسيرا ومتابعة، وقد يكون التنسيق الداخلي أقل كلفة إذا كانت وحدات الشركة تتقاسم لغة تقنية وروتينات مشتركة. في المقابل، إذا كانت المعرفة معيارية وقابلة للوصف والاختبار ويمكن تحديد مخرجاتها، تزداد امكانية استخدام العقود الخارجية.

تظهر عيوب السوق أيضا عندما تكون الجودة صعبة الملاحظة قبل الاستخدام. مورد مستقل قد يخفض الجودة في عنصر لا يكتشف الا متاخرا، أو قد لا يستثمر في أصل مخصص لعلاقة واحدة خوفا من ان يعاد التفاوض عليه بعد الاستثمار. وقد تحتاج مرحلتان من الانتاج إلى قرارات متزامنة لا تستطيع اسعار السوق وحدها تنسيقها بسرعة. الاستدخال يمنح الإدارة سلطة لتحديد المعايير وتخصيص الموارد وتسوية التعارضات من داخل التسلسل التنظيمي.

من زاوية دولية، تضيف الحدود اختلافات قانونية وضريبية وعملات ومخاطر سياسية وتكاليف اتصال. لكن وجود الحدود لا يكفي لتبرير شركة متعددة الجنسيات. يجب ان يكون هناك نشاط أو معرفة تستفيد من تنسيق داخلي عبر تلك الحدود. إذا كانت السلعة النهائية قابلة للتجارة والمعلومة كاملة والموردون موثوقين فقد يبقى التصدير أو التعاقد افضل. النظرية تصبح اقوى عندما يحدد الباحث اي سوق وسيط يفشل تحديدا وما الآلية التي تجعل التنظيم الداخلي أقل كلفة نسبيا.

التسعير الداخلي مثال يوضح الفائدة والكلفة معا. عندما تتبادل وحدات الشركة معرفة أو مكونات لا يوجد لها سعر سوق واضح، يمكن للادارة تخصيصها من دون تفاوض خارجي متكرر. لكن هذا لا يلغي مشكلة تقييم الأداء أو الحوافز؛ السعر الداخلي قد يصبح موضوع نزاع وقد يتاثر بالضرائب والتنظيم. لذلك استبدال السوق الخارجي بسوق داخلي لا يمحو كل تكاليف المعاملة، بل يغير شكلها ويوزعها داخل المنظمة.

2.3 من عيب السوق إلى حدود المنشأة

القرار التحليلي في نظرية الاستدخال هو اين ترسم المنشأة حدودها. الحدود لا تساوي الحدود القانونية للشركة فقط، لأن بعض العلاقات الهجينة تمنح سيطرة قوية من دون ملكية كاملة. لكن التمييز الاساسي يبقى بين تنسيق يعتمد اسعارا وعقودا بين اطراف مستقلة، وتنسيق يجري تحت سلطة تنظيمية مشتركة. كلما زادت كلفة استخدام السوق مقارنة بالتنسيق الداخلي زاد الحافز إلى الاستدخال، والعكس صحيح.

يمكن تفكيك القرار إلى معاملات بدل وصف قطاعات كاملة. شركة دواء قد تستدخل اكتشاف الجزيء وملكية البيانات السريرية، لكنها تتعاقد مع مصنع متخصص لبعض المراحل وتستخدم موزعين مستقلين في اسواق معينة. شركة تقنية قد تستدخل الخوارزمية وتصميم المنتج وتفتح متجر تطبيقات لمطورين خارجيين. هذا التفكيك يمنع خطأ القول ان شركة ما عالية الاستدخال بصورة عامة، ويجعل النظرية قابلة للاختبار على نشاط محدد.

تتاثر الحدود أيضا بالتكامل بين المعاملات. معاملة واحدة قد تبدو قابلة للتعاقد، لكن قيمتها ترتبط بمرحلة أخرى تحتاج تعديلات سريعة أو مشاركة معرفة حساسة. عندما تزداد الاعتمادية بين المراحل، قد يكون فصلها بين شركات متعددة مصدر تاخير ونزاع. في المقابل، الاستدخال الزائد قد يحرم الشركة من ابتكار الموردين ومن اقتصاديات تخصصهم. لذلك توجد قيمة خيارية في ترك بعض الحدود مفتوحة حتى عندما تستطيع المنشأة امتلاك النشاط.

النظرية تساعد على تفسير التنوع في الحوكمة الدولية: ترخيص، امتياز، تعاقد تصنيع، مشروع مشترك، استحواذ، أو وحدة مملوكة. لكنها لا تقدم وحدها ترتيبا ثابتا لهذه البدائل. الخصائص العقدية والرقابية تختلف، وقد تجمع الصيغة الواحدة عناصر سوق وعناصر هرمية. المشروع المشترك مثلا يوزع الحقوق والسيطرة بين طرفين، وقد يكون استجابة لحاجة إلى معرفة محلية أو قيود قانونية لا مجرد حل وسط في مستوى الاستدخال.

منهجيا، يجب ان لا يستنتج الباحث عيب السوق من اختيار الشركة. إذا كانت الشركة تملك المصنع فلا يجوز القول ان السوق كان فاشلا فقط لأنها امتلكته. يلزم دليل مستقل: صعوبة حماية المعرفة، ارتفاع خصوصية الاصول، عدم يقين الجودة، تكرار التنسيق، ضعف تنفيذ العقود، أو تاريخ لمشكلات التعاقد. بعد ذلك يمكن اختبار هل ترتبط هذه الخصائص بزيادة السيطرة الداخلية مقارنة ببدائل ممكنة.

2.4 المعرفة والقدرات والإدارة داخل المنشأة متعددة الجنسيات

الاستدخال لا يخلق قيمة إذا لم تستطع المنشأة ادارة السوق الداخلي بكفاءة. هذا هو الجسر الذي جعل صياغات لاحقة تربط النظرية بالموارد والقدرات. قد يكون لدى شركة سبب قوي لحماية معرفة داخلية، لكنها تفشل في نقلها بين وحداتها بسبب حواجز لغة أو صراعات نفوذ أو ضعف نظم المعلومات. حينئذ تصبح ميزة الاستدخال نظرية فقط وتتحول البيروقراطية إلى كلفة اكبر من كلفة العقد الخارجي.

توزيع المعرفة داخل المنشأة متعددة الجنسيات ليس اتجاها واحدا من المقر إلى الفروع. فروع في اسواق متقدمة قد تبتكر منتجات أو عمليات تنتقل إلى وحدات اخرى، ومراكز بحث في دول مختلفة قد تكمل بعضها. كلما ازدادت قيمة المعرفة المحلية ظهرت حاجة إلى آليات لدمجها من دون قتل استقلال الوحدة. وهذا يجعل حدود المنشأة سؤالا عن التنسيق الداخلي بقدر ما هو سؤال عن امتلاك الأصول.

المصطلح السوق الداخلي قد يوحي بان الاوامر تحل محل التفاوض كليا، لكن الواقع أكثر تعقيدا. الوحدات تتفاوض على الميزانيات والمهام، وتبني سمعة داخل المجموعة، وقد تتنافس على المشاريع. تنشأ اسعار تحويل وحوافز وعقود داخلية شبه سوقية. لذلك لا يجب تصوير الهرمية كتنسيق مجاني. قيمة الاستدخال تظهر عندما تكون هذه التكاليف أقل أو أكثر قابلية للادارة من المشكلات التي كانت ستظهر بين اطراف مستقلة.

في تفسير الشركات متعددة الجنسيات الاقليمية، بينت اعمال روجمان وفيربيك ان القدرات ليست قابلة دائما للاستغلال عالميا من دون احتكاك. مزايا منشأة قد تكون مرتبطة بمنطقة بسبب تفضيلات العملاء أو النظم أو سلاسل التوريد. هذا يضع قيدا مهما على فكرة ان الاستدخال يبرر انتشارا عالميا تلقائيا. يمكن ان تكون المعاملة جديرة بالاستدخال، لكن نطاقها الجغرافي الأمثل يظل اقليميا أو محليا بسبب خصائص الموقع ومسؤولية الغربة.

كما ان التحالفات لا تنقض النظرية. يمكن فهمها بوصفها ترتيبات هجينة تظهر عندما لا يكون السوق المفتوح ولا الملكية الكاملة افضل. الشركة قد تحتاج مورد الشريك أو شرعيته المحلية لكنها تريد حماية جزء من المعرفة والسيطرة على قرارات معينة. التحليل الجيد يحدد اي حقوق استدخلت وايها بقي مشتركا أو تعاقديا، بدلا من تصنيف التحالف خارج نظرية حدود المنشأة.

2.5 الاستدخال الجديد: من تقليل كلفة المعاملة إلى اعادة تركيب القيمة

طورت ادبيات حديثة ما يسمى احيانا نظرية الاستدخال الجديدة، ولا سيما في قراءة مساهمات روجمان. الفكرة ليست التخلي عن عيوب السوق، بل توسيع التركيز ليشمل كيف تعيد المنشأة متعددة الجنسيات تركيب موارد وقدرات موزعة جغرافيا، وكيف تقرر ما تستدخله وما تنسقه عبر شبكة. في هذا المنظور لا تكون الشركة حاوية معرفة ثابتة، بل جهازا لتنظيم توليد المعرفة ونقلها وتكييفها بين بيئات مختلفة.

ناقش نارولا وفيربيك سنة 2015 أهمية جعل النظرية أكثر اتصالا بالممارسة الاستراتيجية عبر ربطها باصول الشركة وقدراتها وبخيارات الشبكات والاقاليم. كذلك تظهر في الادبيات فكرة الفشل في التنظيم الداخلي: كما تفشل الأسواق يمكن ان تفشل الهرمية بسبب حدود العقلانية والتحفيز والتنسيق. هذا التماثل يمنع الافتراض ان الاستدخال علاج آلي لكل عيب سوق.

في الاقتصاد القائم على المنصات تتغير صورة الحدود. الشركة قد تفتح واجهة لموردين ومطورين وتبقي قواعد الترتيب والبيانات والمدفوعات داخليا. القيمة قد تنشأ من نظام بيئي لا تملكه الشركة بالكامل، لكن بعض نقاط التحكم تبقى مستدخلة لأنها ضرورية لحماية الجودة أو التقاط القيمة. ومن ثم تصبح وحدة التحليل مجموعة حقوق وواجهات ومعايير لا مصنع مملوك فقط.

التحدي الاستراتيجي هو معرفة متى يؤدي فتح الحدود إلى تعلم وابتكار، ومتى يسمح بتسرب ميزة أساسية. إذا كان المورد الخارجي يطور تقنية بسرعة لا تستطيع الشركة مجاراتها فقد يكون التعاقد افضل رغم خطر الاعتماد. واذا كانت بيانات العملاء مصدر تعلم تراكمي يحدد المنتج فقد يكون الاحتفاظ بها داخليا أكثر أهمية من امتلاك البنية المادية. النظرية لا تمنح إجابة واحدة، لكنها توفر منطق مقارنة منظم.

مصدر الاحتكاك	لماذا يعقد التبادل الخارجي؟	ما فائدة الاستدخال المحتملة؟	الكلفة الداخلية المقابلة
معرفة ضمنية أو حساسة	صعوبة التسعير والحماية والنقل الكامل	حماية المعرفة وتكرار التفاعل داخل المجموعة	بيروقراطية وبطء انتشار المعرفة داخليا
جودة صعبة القياس	امكان خفض الجودة أو اختلاف المعايير	رقابة ومعايير مشتركة	تكلفة الاشراف وقياس اداء الوحدات
اصول مخصصة	خطر اعادة التفاوض بعد الاستثمار	حماية الاستثمار وتنسيق طويل الاجل	رأس مال مقيد وقلة مرونة
اعتمادية متبادلة	الحاجة إلى تعديل	تنسيق مباشر	تعقيد وصراعات

	مستمر بين مراحل	وتخصيص موارد مشترك	داخلية
حقوق رقمية وبيانات	غموض الاستخدام والتسرب والامتثال	سيطرة على قواعد الوصول والاستخدام	تكلفة امن وامتثال ومسؤولية مركزية

2.6 الحدود والنقد والتمييز عن النظريات القريبة

أكثر أخطاء الاستخدام شيوعا هو مساواة نظرية الاستدخال باقتصاديات تكاليف المعاملات بالكامل. هناك تقاطع قوي، لكن التقاليد مختلفة في التاريخ وبعض المفاهيم والوحدة المفضلة للتحليل. الاقتصاد المؤسسي الجديد يركز على خصائص المعاملة والحوكمة، بينما نشأت نظرية الاستدخال لتفسير المنشأة متعددة الجنسيات وخصوصا اسواق المعرفة والمنتجات الوسيطة. يمكن الجمع بينهما، لكن يجب على الباحث ان يصرح بأي منطق يستخدم بدلا من خلط المصطلحات ثم نسب كل شيء إلى نظرية واحدة.

الخطأ الثاني هو الخلط بين الاستدخال internationalization والاستدخال internalization بسبب التشابه اللفظي. الأول يتعلق بالانخراط عبر الحدود، والثاني بضم معاملة أو نشاط إلى نطاق التنسيق الداخلي. قد تتدول الشركة من دون زيادة الاستدخال إذا صدرت عبر موزع مستقل، وقد تستدخل نشاطا داخل بلدها من دون اي تدويل. هذا الفصل ضروري في العربية لأن الترجمة قد تجعل المصطلحين متقاربين جدا.

الخطأ الثالث هو تجاهل دوافع السلطة والشرعية والسياسة. النظرية اقتصادية تنظيمية في جوهرها، وقد لا تكفي لتفسير قرار يتاثر بهوية قومية أو ضغط حكومي أو رغبة مديرين في بناء امبراطورية. إذا ظهر نمط ملكية لا ينسجم مع خصائص المعاملة، ينبغي اختبار قيود المؤسسات والحوافز الإدارية والتمويل والمساومة. التفسير المنافس لا يضعف النظرية بل يمنع تمديدها خارج آليتها.

القياس يحتاج مقارنة بين بدائل. سؤال استبانة مثل تفضل شركتنا ادارة الانشطة داخليا لا يكشف سبب الاستدخال. الأفضل قياس قابلية ترميز المعرفة، وحساسية الملكية الفكرية، وتخصص الاصول، وعدم اليقين، وتكرار التنسيق، وعدد الموردين البدلاء، وفاعلية حماية العقد، ثم ربطها بقرار الحوكمة. في البيانات التاريخية يمكن فحص انتقال نشاط من مورد خارجي إلى الداخل أو العكس بوصفه اختبارا اقوى من لقطة واحدة.

الاختبار الفاصل: إذا كانت الحجة تحتاج إلى القول ان التبادل الخارجي في سوق وسيط معين يولد كلفة أو خطرا لا تستطيع العقود ادارته بكفاءة، وان التنظيم الداخلي يخفض هذه الكلفة بعد احتساب كلفة البيروقراطية، فالنظرية في قلب المسألة. اما إذا كان السؤال فقط لماذا البلد جذاب، أو كيف تتغير الشرعية، أو لماذا دخلت الشركة مبكرا، فهناك كيانات أخرى أكثر مباشرة.

صندوق تطبيقي: تشغيل نظرية الاستدخال

1. اختبار التعرف: اختر معاملة دولية واحدة مثل نقل تقنية أو تصنيع مكون، وحدد ما إذا كانت المشكلة في التسعير أو الحماية أو الجودة أو التنسيق أو تخصيص الأصول.

2. اختر ولا تخمن: إذا كان المورد الخارجي أكثر كفاءة تقنيا لكن المعرفة شديدة الحساسية، اكتب ما المعلومات الاضافية التي تحتاجها قبل تفضيل الاستدخال.

3. اختبار لأن: اكمل العبارة التنظيم الداخلي افضل هنا لأن كلفة... في السوق الخارجي تتجاوز كلفة... داخل المنشأة.

4. إشارات التحذير: لا تجعل وجود فرع مملوك دليلا كافيا على فشل السوق، ولا تجعل الاستعانة بمورد دليلا على غياب المعرفة الحساسة.

5. سلم تقويم مصغر: امنح نقطة لتحديد المعاملة، ونقطة لمصدر عيب السوق، ونقطة لكلفة التنظيم الداخلي، ونقطة لبديل حوكمة واقعي، ونقطة لدليل مستقل عن النتيجة.

6. تفسير منافس: إذا اختارت الشركة ملكية كاملة رغم سهولة العقود، اختبر القيود القانونية والحوافز الإدارية والرغبة في السيطرة قبل نسبة القرار كله إلى الاستدخال.

7. طبق على بحثك: حدد نشاطا يمكن تفكيكه إلى جزء مستدخل وجزء متعاقد عليه، ثم صغ فرضية تفسر موضع الحد بين الجزأين.

2.7 ملاحظات بحثية ومنهجية مكملة

تصميم بحث قوي يمكن ان يستفيد من قرارات متعددة داخل الشركة الواحدة، لأن ذلك يثبت كثيرا من خصائص المنشأة ويجعل المقارنة بين معاملات مختلفة. إذا استدخلت الشركة نقل المعرفة الأساسية لكنها تعاقدت على خدمات معيارية، يمكن اختبار ما إذا كان الفرق مرتبطا بخصائص المعرفة لا بثقافة الشركة العامة. هذا التصميم ادق من مقارنة شركة مملوكة بالكامل باخرى تعتمد الامتياز من دون معرفة الفروق الأخرى بينهما.

تظهر مشكلة السببية العكسية عندما تتغير خصائص المعاملة بعد اختيار الحوكمة. النشاط الذي استدخلته الشركة قد يصبح أكثر تعقيدا لأنها استثمرت فيه، فيبدو التعقيد سببا للاستدخال وهو جزئيا نتيجة له. البيانات الطولية أو الاحداث التي تغير حماية العقود أو تكاليف الاتصال تساعد على فصل الاتجاه. كما يمكن استخدام قرارات اعادة التعهيد أو الاستحواذ على مورد بوصفها لحظات تكشف تغير الموازنة بين السوق والهرمية.

في الدراسات عبر الدول، يجب عدم مساواة ضعف المؤسسات بارتفاع الاستدخال دائما. ضعف حماية العقود قد يشجع السيطرة الداخلية، لكنه قد يرفع أيضا مخاطر الاستثمار إلى درجة تدفع الشركة إلى عدم الدخول أو إلى شريك محلي. النتيجة تتوقف على تفاعل I مع L ومسؤولية

الغربة. لذلك تكون النماذج التي تسمح بنتائج غير خطية أو مراحل قرار متتابعة أكثر واقعية من فرضية اتجاه واحد.

يمكن للباحث في الخدمات والمنصات ان يقيس الحدود عبر حقوق القرار بدلا من الأصول المادية. من يحدد الخوارزمية؟ من يملك البيانات؟ من يستطيع تغيير السعر؟ من يتحمل شكوى العميل؟ من يراقب الجودة؟ هذه الحقوق توضح مقدار الاستدخال حتى إذا كان العاملون أو الخوادم تابعين لموردين مستقلين. هذا يوسع صلاحية النظرية من دون تغيير منطقها الاساسي.

عند استخدام المقابلات، ينبغي سؤال المديرين عن البدائل التي رفضت فعليا وعن المشكلات التي توقعوها في العقود، لا سؤالهم فقط لماذا اخترتم الملكية. الرواية اللاحقة تميل إلى تبرير القرار الناجح. مقارنة مذكرات القرار وعروض الشركاء ومشكلات الجودة أو التسرب السابقة مع الروايات الشخصية تعطي ادلة افضل على آلية الاستدخال.

3. مسؤولية الغربة

Liability of Foreignness

3.1 المشكلة المؤسسة والاصل العلمي

تنطلق مسؤولية الغربة من مفارقة أساسية في الاعمال الدولية: لماذا تستطيع شركة اجنبية ان تدخل سوقا رغم انها تبدأ غالبا من وضع غير متكافئ مع المنشأة المحلية؟ اشار هايمر في اطروحته التي نشرت سنة 1976 إلى ان المستثمر الاجنبي يتحمل عيوبا مرتبطة بالعمل خارج بيئته، ولذلك يحتاج إلى مزايا خاصة تعوض هذه العيوب. لكن المفهوم تبلور بصورة اوضح في دراسة زهير سنة 1995 التي استخدمت مصطلح مسؤولية الغربة لتشير إلى التكاليف الاضافية التي تتحملها المنشأة الاجنبية ولا يتحملها نظير محلي بسبب كونها اجنبية في السوق المضيف.

الميزة المهمة في هذا المفهوم انه ينقل النظر من سؤال لماذا تمتلك الشركة ميزة إلى سؤال ما العيب الذي يجب ان تعوضه هذه الميزة. لذلك فهو مكمل لتفسيرات الاستثمار الاجنبي لا بديل عنها. يمكن ان تكون لدى الشركة علامة وتقنية قوية وموقع جذاب وسبب للاستدخال، ومع ذلك يتعثر فرعها لأن الموظفين والعملاء والجهات التنظيمية لا يفهمون ممارساته أو لا يثقون بها أو لأن الشركة لا تملك العلاقات المحلية التي يملكها المنافس. النجاح الدولي يتطلب احيانا ان تكون ميزة المنشأة اكبر من مجرد التكلفة الاقتصادية للاستثمار، لأنها يجب ان تغطي أيضا كلفة الاجنبية.

في صياغة زهير، تتعدد مصادر هذه الكلفة. هناك تكاليف مرتبطة بالمسافة المكانية والتنسيق عبر الحدود، وتكاليف ناشئة من عدم الالفة بالبيئة المحلية، وتكاليف مصدرها شرعية اضعف أو تمييز من مؤسسات أو عملاء في البلد المضيف، وتكاليف قد تفرضها بيئة بلد المنشأ نفسها مثل

قيود على نقل تقنيات أو تعاملات معينة. هذه المصادر لا تعمل بالدرجة نفسها في كل قطاع، وقد تتغير مع الزمن، لذلك لا توجد مسؤولية غربة موحدة يمكن قياسها بمؤشر واحد.

التمييز بين الغربة والمسافة مهم. المسافة الثقافية أو المؤسسية تصف اختلافا بين بيئتين، اما مسؤولية الغربة فهي كلفة أو عيب ينتج عن هذا الاختلاف أو عن اجنبية المنشأة. قد توجد مسافة كبيرة من دون كلفة كبيرة إذا كانت الشركة تمتلك خبرة وشبكات قوية، وقد تظهر مسؤولية غربة حتى بين بلدين متقاربين إذا كانت هناك حساسية قومية أو تنظيم يفضل المورد المحلي. المسافة سبب محتمل، وليست النتيجة نفسها.

3.2 مصادر المسؤولية: عدم الالفة والعلاقات والتمييز والتنسيق

عدم الالفة يعني ان الوحدة الاجنبية لا تمتلك المخزون نفسه من المعرفة اليومية التي تتراكم لدى المنشآت المحلية. قد تسيء تقدير موسمية الطلب، أو تفسر سلوك موزع بصورة خاطئة، أو لا تعرف القنوات غير الرسمية التي تسرع ترخيصا، أو تطبق نظام موارد بشرية لا ينسجم مع توقعات العاملين. هذه الاخطاء قد تكون صغيرة منفردة لكنها تتراكم إلى تكلفة تعلم وتاخير وقرارات غير ملائمة. ومع الخبرة يمكن ان ينخفض جزء منها، لكنه لا يختفي تلقائيا إذا تغيرت البيئة بسرعة.

المسؤولية العلائقية تظهر عندما تحتاج الشركة إلى شبكات ثقة وتبادل لا تبنى بمجرد فتح مكتب. الموردون والبنوك والجهات المهنية والمجتمعات المحلية قد تكون لها علاقات طويلة مع منافسين محليين. الداخل الاجنبي يحتاج إلى وقت واستثمارات لبناء مكان داخل هذه الشبكات. وقد يدفع سعرا اعلى، أو يحصل على معلومات اقل، أو يجد صعوبة في توظيف الكفاءات التي تعتمد على سمعة محلية. هذا المصدر قريب من فكرة الخارج عن الشبكة لكنه يختلف عنها في الملكية النظرية: هنا التركيز على كلفة الاجنبية مقابل المحلي، لا على مسار التعلم الدولي نفسه.

التمييز قد يكون رسميا أو غير رسمي. حكومة قد تفرض قيود ملكية أو مشتريات محلية، ومستهلكون قد يفضلون علامة وطنية، ونقابات أو جماعات مهنية قد تنظر بشك إلى ادارة اجنبية، ووسائل اعلام قد تضخم أخطاء شركة اجنبية أكثر من أخطاء منافس محلي. كذلك قد تعمل صورة بلد المنشأ لصالح الشركة أو ضدها. لذلك مسؤولية الغربة ليست حتما عيبا ثابتا؛ يمكن لبعض سمات الاجنبية ان تمنح ميزة رمزية، لكن الباحث يجب ان يثبت اتجاه الأثر في السياق بدلا من افتراضه.

تكاليف التنسيق عبر المسافة تشمل السفر والاتصال واختلاف المناطق الزمنية ومتابعة وحدة بعيدة عن المقر. الرقمنة خفضت بعض هذه التكاليف لكنها لم تلغها. التواصل المرئي لا يحل دائما غموض السياق، والاشراف الرقمي قد يزيد مشكلة الثقة، وقيود البيانات قد تمنع نقل المعلومات إلى المقر. ومع سلاسل قيمة موزعة يصبح السؤال ليس كم تبعد الوحدة بالكيلومترات، بل كم تبلغ كلفة تنسيق قراراتها مع بقية المجموعة عبر نظم وقوانين ولغات مختلفة.

توجد أيضا تكاليف بلد المنشأ. شركة من دولة تخضع لعقوبات أو قيود تصدير قد تجد بعض المعاملات اصعب في الخارج، وشركة من بلد يثير حساسية سياسية قد تواجه تدقيقا اضافيا. وفي الاتجاه المعاكس قد تساعد سمعة بلد المنشأ في الجودة أو الامان على تخفيض الكلفة. لذلك الجنسية التنظيمية ليست مجرد متغير ديموغرافي؛ هي حزمة إشارات وقواعد تتفاعل مع القطاع والبلد المضيف.

3.3 مسؤولية الغربة والشرعية المؤسسية

الشرعية جزء مركزي من مسؤولية الغربة عندما يكون السؤال لماذا يقبل الفاعلون المحليون وجود الشركة وممارساتها. بين كوستوفا وزهير سنة 1999 ان المنشأة متعددة الجنسيات تواجه تعقيدا خاصا في بناء الشرعية لأنها تعمل في بيئات مؤسسية متعددة وقد تختلف توقعات المقر عن توقعات البلد المضيف. قد تكون ممارسة ما مقبولة في بلد ومرفوضة في اخر، وقد تؤثر سمعة المجموعة على الفرع والعكس. هذا يخلق تكاليف تفسير وتكييف وتبرير لا يواجهها المنافس المحلي بالدرجة نفسها.

ينبغي مع ذلك عدم تحويل هذا القسم إلى معالجة عامة لنظرية الشرعية. المطلوب هنا هو الشرعية بوصفها قناة محددة تزيد أو تخفض كلفة الاجنبية. إذا كان الفرع يحتاج وقتا اطول للحصول على اعتماد لأن الجهات لا تعرفه، أو ينفق أكثر على العلاقات المجتمعية، أو يضطر إلى تعديل ممارسات معروفة عالميا لكسب قبول محلي، فهذه آثار يمكن ربطها بالغربة. اما سؤال كيف تنتج المنظمات الشرعية على نحو عام فله موطن نظري اوسع.

المسافة المؤسسية قد تزيد الخطر عندما تختلف القواعد الرسمية والمعايير والقيم المعرفية بين البلدين. اقترح ايدن وميلر سنة 2004 ان المسؤولية الاجتماعية للغربة يمكن فهمها عبر مخاطر عدم الالفة والعلاقات والتمييز، وان المسافة المؤسسية محرك مهم لها. لكن العلاقة ليست حسابا بسيطا للفروق. المؤسسات في البلد المضيف قد تكون أكثر شفافية من الوطن، فتقل بعض تكاليف الدخول رغم المسافة، أو قد تمتلك الشركة خبرة من اسواق مشابهة تخفف الأثر.

تظهر هنا أهمية المستوى. شرعية الشركة الام قد تكون قوية عالميا بينما فرع جديد ضعيف محليا، أو قد تكون للفرع سمعة محلية افضل من سمعة المجموعة. كذلك يمكن ان تنتقل ازمة من دولة إلى أخرى فتخلق مسؤولية جديدة لم تكن موجودة. لذلك قياس الشرعية يجب ان يحدد من هو موضوع الحكم ومن هو الجمهور الذي يمنح القبول: حكومة، عملاء، موظفون، موردون، مجتمع، أو سوق مال.

3.4 هل تتناقص مسؤولية الغربة مع الزمن؟

التوقع البديهي ان الخبرة تخفض مسؤولية الغربة، لأن الشركة تتعلم القواعد وتبني علاقات وتوظف محليين. اظهرت دراسة زهير وموساكوفسكي سنة 1997 في خدمات الصرف الاجنبي

ان مسؤولية الغربة ديناميكية وان عوامل استراتيجية وتنظيمية وموقعية تؤثر في البقاء. لكن الزمن وحده لا يضمن الاختفاء. بعض العيوب يمكن ان تستمر إذا كانت ناتجة من تمييز أو من صفة اجنبية لا تتغير، وقد تظهر مسؤوليات جديدة عندما تتبدل السياسة أو التقنية أو المنافسة.

التعلم المحلي يقلل عدم الالفة لكنه قد يخلق توترا مع المقر. كلما تكيف الفرع أكثر قد يبتعد عن ممارسات المجموعة، وتزداد كلفة التنسيق الداخلي. ومن ثم فان تخفيض مسؤولية الغربة في السوق قد يرفع كلفة الاندماج التنظيمي إذا لم تصمم الشركة آليات تسمح بالتكييف المحلي مع الحفاظ على نقل المعرفة. هذا التوتر يربط مفهوم الغربة بنظرية الاستدخال من دون دمجهما: الأول يشرح الكلفة المحلية للغربة، والثاني يشرح حدود تنظيم المعاملات.

قد يكون للاستحواذ على شركة محلية أثر مزدوج. يمنح علاقات وموظفين وسمعة وربما يخفض عدم الالفة، لكنه يخلق كلفة دمج وثقافات متعارضة، وقد تظهر مقاومة إذا اعتبر اصحاب المصلحة ان الشركة المحلية فقدت هويتها. لذلك لا يمكن اعتبار الاستحواذ دواء عاما لمسؤولية الغربة. النتيجة تعتمد على ما إذا كانت قيمة الأصول المحلية اكبر من كلفة الدمج وعلى كيفية توزيع السيطرة والهوية.

التوظيف المحلي والاستقلال الإداري يمكن ان يخفضا بعض المسؤولية لانهما يجلبان معرفة ضمنية وشرعية وشبكات. لكنهما قد يقللان قدرة المقر على تطبيق نظام عالمي موحد. كذلك الشريك المحلي قد يفتح ابوابا لكنه قد يطالب بحقوق قرار تقلل السيطرة. هذه المقايضات تفسر لماذا ترتبط مسؤولية الغربة باختيار الحوكمة، لكنها لا تحسمه وحدها. القرار الكامل يحتاج OLI والاستدخال وقيود المؤسسة.

3.5 القياس: كيف نعرف ان هناك مسؤولية غربة فعلا؟

الاختبار الأقوى للمفهوم يحتاج مقارنة بين اجنبي ومحلي متكافئين قدر الإمكان. إذا كان الفرع الاجنبي أقل ربحية من المحلي فقد يكون السبب صغر حجمه أو دخوله المتاخر أو اختلاف استراتيجيته، لا اجنبيته. لذلك تستخدم البحوث تصميما يقارن وحدات في الصناعة والسوق نفسيهما مع ضبط الحجم والعمر والاستراتيجية. دراسة زهير سنة 1995 قارنت غرف تداول اجنبية ومحلية في بيئات متقابلة، وهو ما جعل الاستدلال على عيب الاجنبية أكثر اقناعا من مجرد مقارنة متوسطات بين دول.

يمكن قياس النتيجة بالاداء أو البقاء أو تكاليف محددة أو احكام قانونية أو سرعة الحصول على موارد، لكن يجب ان تكون هناك آلية تربط الفرق بالغربة. استخدم مزيس سنة 2002 احكام دعاوى العمل لفحص عيب يمكن ان يتعرض له الاجنبي، وقدم اطارا يميز بين تحديد المسؤولية نفسها وبين اختبار استراتيجيات تخفف اثرها. هذا منطق مفيد: اولا اثبت ان هناك كلفة اضافية، ثم اختبر ما الذي يقللها، بدلا من افتراض المسؤولية ثم تفسير كل اداء ضعيف بها.

لا ينبغي استخدام المسافة الثقافية مقياسا مباشرا لمسؤولية الغربة. المسافة قد تزيد عدم الالفة، لكنها لا تثبت حدوث كلفة. كذلك عدد سنوات العمل ليس مقياسا للمسؤولية، بل متغير قد يخففها. الأفضل ان يقيس الباحث فروق تكلفة أو اداء أو شرعية أو وصول إلى موارد بين الاجنبي والمحلي، ثم يستخدم المسافة والخبرة والشبكات والهوية الوطنية لتفسير ذلك الفرق.

في الاستبانات، سؤال الموظف هل تعاني الشركة من مسؤولية الغربة قد يكون غامضا ويجمع اسبابا ونتائج. يمكن بدلا من ذلك بناء ابعاد منفصلة مثل صعوبة فهم القواعد غير الرسمية، والحاجة إلى جهد اضافي لبناء الثقة، والتعامل مع تفضيل محلي، وكلفة التنسيق مع المقر. لكن إذا جمعت هذه العناصر في مقياس واحد فيجب التحقق عامليا من انها تمثل بنية مشتركة في السياق، لا افتراض ذلك مسبقا.

البيانات متعددة المستويات مهمة لأن بعض المسؤولية على مستوى الفرع وبعضها على مستوى البلد وبعضها على مستوى الشركة الام. سياسة حكومية تؤثر في كل الفروع الاجنبية، بينما ضعف علاقة موزع تخص فرعا، وسمعة بلد المنشأ تخص مجموعة من الشركات. دمج هذه المستويات في متغير واحد يضعف التفسير. النموذج المتعدد المستويات يمكن ان يختبر مثلا هل يقل أثر المسافة المؤسسية عندما يكون للفرع فريق ادارة محلي أو خبرة طويلة.

مصدر المسؤولية	السؤال التشخيصي	مثال على الكلفة	ما الذي قد يخففها؟
عدم الالفة	ما الذي لا تعرفه الوحدة عن قواعد العمل المحلية؟	قرارات خاطئة وتاخير وتعلم مكلف	خبرة محلية وموظفون محليون وتعلم منظم
العلاقات	ما الشبكات التي لا تملكها الشركة عند الدخول؟	وصول اضعف إلى موردين ومواهب ومعلومات	شريك محلي واندماج شبكي وسمعة متراكمة
التمييز والشرعية	هل يعامل الفاعلون الاجنبي بصورة مختلفة؟	قيود اضافية أو قبول اقل أو جهد تبرير	تكييف وشرعية محلية وعلاقات مؤسسية
التنسيق عبر الحدود	ما كلفة ربط الفرع بالمقر وبقية المجموعة؟	بطء قرار وسوء فهم وتكاليف رقابة	نظم معلومات وصلاحيات واضحة وقدرات تنسيق
بلد المنشأ	هل تفرض هوية المنشأ قيودا أو اشارات خاصة؟	تدقيق اضافي أو قيود تقنية وتمويلية	تنويع شبكات وشفافية وفصل تشغيلي مناسب

3.6 الحدود والنقد ومفهوم ميزة الغربة

المفهوم معرض لخطر الاتساع نفسه الذي يواجه OLI. إذا اعتبر كل ضعف لفرع اجنبي مسؤولية غربة يصبح غير قابل للتحديد. يجب ان تكون الكلفة اضافية نسبة إلى بديل محلي مناسب وان يكون هناك سبب مرتبط باجنبية المنشأة. ضعف منتج اجنبي لا يفضله المستهلك ليس مسؤولية غربة إذا كان المنتج نفسه أقل جودة، بينما الحاجة إلى انفاق اضافي لبناء ثقة بسبب أصل الشركة قد تكون مسؤولية.

كذلك ليست الاجنبية دائما عبئا. في بعض السياقات قد ترتبط العلامة الاجنبية بالجودة أو الحداثة أو الحياد، وقد تستفيد الشركة من شبكة دولية أو من ممارسة لا يملكها المحلي. يشار احيانا إلى هذه الحالة بميزة الغربة أو أصل الغربة. وجود هذا الاحتمال مهم منهجيا لأنه يجعل الاتجاه مسألة تجريبية. قد يجتمع العيب والميزة معا: الشركة تدفع كلفة تنظيمية اضافية لكنها تحصل على سعر اعلى بسبب صورة بلد المنشأ.

هناك أيضا مشكلة الاختيار الذاتي. الشركات التي تدخل الخارج ليست عينة عشوائية من كل الشركات؛ غالبا تملك مزايا اقوى. إذا وجد الباحث ان الاجنبي يحقق اداء مساويا للمحلي فقد لا يعني غياب مسؤولية الغربة، لأن ميزة المنشأة ربما عوضتها. لذلك يجب التفريق بين وجود المسؤولية وبين صافي الأداء بعد التعويض. هذا هو احد اقوى الجسور مع منطق هايمر وOLI: الاجنبي قد ينجح تحديدا لأنه دخل وهو يملك ما يغطي عيبه.

الاختبار الفاصل هو سؤال المقارنة: هل تتحمل الوحدة الاجنبية كلفة أو خطر أو ضعف وصول لا يتحمله نظير محلي بسبب كونها اجنبية؟ إذا كانت الإجابة نعم وكان السبب قابلا للتحديد، فالمفهوم مناسب. اما إذا كانت المشكلة مجرد ضعف عام في المؤسسة أو ارتفاع كلفة البلد على الجميع، فهذه ليست مسؤولية غربة حتى لو كانت الشركة المدروسة اجنبية.

صندوق تطبيقي: تشغيل مسؤولية الغربة

1. اختبار التعرف: اذكر كلفة واحدة يتحملها فرع اجنبي ولا يتحملها منافس محلي مماثل، وحدد هل مصدرها عدم الالفة أو العلاقات أو التمييز أو التنسيق.

2. اختر ولا تخمن: إذا كانت الدولة تفرض ضريبة على جميع الشركات بالتساوي فلا تعدها مسؤولية غربة. ابحث عن فرق اضافي مرتبط بالاجنبية.

3. اختبار لأن: اكمل العبارة الفرع يحتاج جهدا اضافيا لبناء الثقة لأن... ويجب ان تربط السبب بوضعه الاجنبي لا بضعف ادارته العام.

4. إشارات التحذير: لا تساو المسافة الثقافية بالمسؤولية، ولا تعتبر كل اداء ضعيف دليلا عليها، ولا تفترض انها تنخفض آليا بعد مرور سنوات.

5. سلم تقويم مصغر: امنح نقطة لمقارنة محلية مناسبة، ونقطة لكلفة اضافية، ونقطة لسبب مرتبط بالغربة، ونقطة لمتغير يخففها، ونقطة لاستبعاد تفسير منافس.

6. تفسير منافس: إذا كان الفرع الاجنبي أقل اداء، اختبر الحجم والعمر والاستراتيجية والجودة قبل نسبة الفرق إلى الغربة.

7. طبق على بحثك: صمم نموذجا يختبر هل تخفف الخبرة المحلية أو التوظيف المحلي العلاقة بين المسافة المؤسسية وكلفة الغربة.

3.7 ملاحظات بحثية ومنهجية مكملة

من المفيد فصل مسؤولية الدخول عن مسؤولية التشغيل. بعض التكاليف تظهر قبل الاستثمار مثل صعوبة الحصول على معلومات أو موافقات، وبعضها بعده مثل ادارة العمالة أو بناء الثقة. الخلط بين المرحلتين يجعل الزمن غامضا. تصميم طولي يراقب الكلفة منذ قرار الدخول حتى الاستقرار يستطيع ان يبين اي المكونات يتلاشى بالتعلم وايها يستمر بسبب هوية اجنبية أو تمييز مؤسسي.

يمكن أيضا دراسة المسؤولية على مستوى الممارسة لا الشركة. نظام حوافز مستورد من المقر قد يواجه مقاومة بينما منتج الشركة مقبول جدا. عندها توجد مسؤولية مرتبطة بممارسة تنظيمية اجنبية لا بالعلامة كلها. هذا التفكيك يساعد على تفسير لماذا تنجح شركة في السوق تجاريا وتبقى تعاني داخليا في الموارد البشرية أو العلاقات التنظيمية.

في البيئات الجيوسياسية المتقلبة قد تتغير مسؤولية الغربة بسرعة من دون تغير في موارد الشركة. توتر بين دولتين قد يرفع تدقيقا تنظيميا أو يغير موقف المستهلكين أو الموردين. لذلك تصبح الصدمات الخارجية فرصا بحثية مهمة لاختبار السببية، لأنها تغير كلفة الاجنبية مع ثبات نسبي في قدرات الفرع. لكن يجب الحذر من تعميم أثر صدمة سياسية على كل انواع الغربة.

في الاقتصاد الرقمي يمكن للمنصة ان تدخل مستخدمين في بلد من دون فرع مادي، ومع ذلك تواجه مسؤولية غربة في الثقة والدفع والخصوصية والمحتوى المحلي. هذا يبين ان المفهوم لا يعتمد على مبنى أو مصنع. وحدة التحليل قد تكون خدمة رقمية عابرة للحدود، لكن المقارنة المحلية تبقى ضرورية: هل يحتاج المزود الاجنبي إلى كلفة امتثال أو بناء ثقة اكبر من مزود محلي مماثل؟

اخيرا، ينبغي الفصل بين التكييف الناجح واختفاء الغربة. قد تنخفض الكلفة لأن الشركة انفقت موارد كبيرة على التكييف، وهذا يعني ان المسؤولية كانت حقيقية لكنها عولجت. إذا قاس الباحث الأداء النهائي فقط فقد يفوته ثمن الوصول إلى هذا الأداء. بيانات الانفاق على الترجمة والتوظيف المحلي والعلاقات والامتثال يمكن ان تكشف الكلفة التي لا تظهر في مؤشرات الربحية وحدها.

4. المقارنة والتكامل: ثلاثة أسئلة لا إجابة واحدة

قد تبدو OLI ونظرية الاستدخال ومسؤولية الغربة متداخلة لأنها جميعا تتعامل مع الشركة متعددة الجنسيات، لكن وظيفة كل منها مختلفة. OLI يسأل عن التركيب الذي يجعل الانتاج الدولي أو الاستثمار في موقع معين مع طريقة تنظيم معينة معقولا. نظرية الاستدخال تضيق العدسة إلى المعاملة وتسأل لماذا يكون التنسيق الداخلي افضل من السوق أو العقد الخارجي. مسؤولية الغربة لا تفسر حدود الشركة مباشرة، بل تكشف الكلفة الاضافية التي تواجهها الوحدة الاجنبية مقارنة بالمحلي. الخلط بينها يؤدي إلى نماذج تكرر المفهوم نفسه تحت مسميات مختلفة.

علاقة OLI بالاستدخال علاقة تضمين جزئي. حرف I يستعير منطق الاستدخال داخل البارادايم، لكنه لا يغني عن النظرية المتخصصة عندما يكون سؤال البحث عن سبب فشل سوق معرفة أو عن حدود نشاط معين. في المقابل، نظرية الاستدخال لا تحتاج دائما إلى تحليل شامل لمزايا الموقع والملكية إذا كان الباحث يدرس معاملة واحدة بعد ثبات المكان والموارد. لذلك الاختيار بينهما يعتمد على مستوى السؤال، لا على شهرة النظرية.

اما مسؤولية الغربة فتمثل قيدا يجب ان تغطيه مزايا المنشأة أو تعالجه الحوكمة. يمكن تصور قرار استثمار له O قوية وL جذابة وI مبررة، ثم يفشل لأن كلفة الاجنبية اكبر من المتوقع. كذلك قد تدفع المسؤولية الشركة إلى شريك محلي أو تكييف اوسع، لكن هذا لا يعني ان LOF هي نظرية لطرائق الدخول. هي تفسر لماذا تظهر كلفة أو حاجة إلى تعويض؛ ويأتي اختيار الحوكمة من موازنة اوسع تشمل الاستدخال والقيود القانونية والموارد.

التكامل الصحيح يبنى كسلسلة سببية قابلة للتفكيك: تمتلك الشركة ميزة محددة، ويجعل مكان معين استغلالها ذا قيمة، وتخلق خصائص المعاملة سببا للاحتفاظ بدرجة من السيطرة الداخلية، ثم تواجه الوحدة الاجنبية تكاليف عدم الالفة والعلاقات والشرعية والتنسيق، فتحتاج إلى آليات تخفيف. كل حلقة لها دليل مستقل. إذا عجز الباحث عن قياس حلقة من دون استخدام نتيجة الحلقة التالية، فعليه مراجعة النموذج لتجنب الدوران.

البعد	OLI	نظرية الاستدخال	مسؤولية الغربة
السؤال الرئيس	لماذا تنتج المنشأة دوليا في موقع وبصيغة تنظيمية معينة؟	لماذا تنظم معاملة داخل حدودها بدلا من السوق؟	ما الكلفة الاضافية الناتجة من كون الوحدة اجنبية؟
الوحدة الابرز	منشأة - نشاط - موقع	معاملة أو مجموعة معاملات	فرع أو وحدة اجنبية مقارنة بمحلي
الالية	تفاعل O وL وI	موازنة عيب السوق	عدم الالفة والعلاقات

		مع كلفة التنظيم الداخلي	والتمييز والتنسيق
النتيجة الاقرب	نمط الانتاج والاستثمار الدولي	حدود المنشأة ودرجة السيطرة	كلفة أو اداء أو بقاء أو شرعية نسبية
سوء الاستخدام	تحويل الحروف إلى قائمة وصفية	استنتاج فشل السوق من الملكية القائمة	مساواة كل مسافة أو ضعف اداء بالغربة
حد الفصل السابق	لا يملك سرعة ومسار التعلم	لا يملك سرعة التدويل	لا يملك مسار الشبكات والتعلم

5. مثال موثق: وول مارت في المانيا واختبار حدود الميزة

يوفر دخول وول مارت إلى المانيا في اواخر التسعينيات ثم خروجها سنة 2006 مثالا مفيدا لقراءة الفصل، ليس لأن نظرية واحدة تفسر كل تفاصيل الحالة، بل لأنها تكشف لماذا لا تكفي مزايا المنشأة العالمية وحدها. دخلت الشركة عبر الاستحواذ على سلسلتين محليتين، ونقلت عناصر من نموذجها المعروف في الشراء واسع النطاق والتشغيل وتخفيض السعر. كان هذا رصيدا واضحا من مزايا المنشأة، لكنه واجه سوق تجزئة شديد المنافسة وتقاليد تنظيمية واستهلاكية ومؤسسية مختلفة. دراسات الحالة اللاحقة، ومنها دراسة كريستوفرسن سنة 2007، ربطت الفشل بصعوبة نقل نموذج التجزئة الامريكي من دون تكييف كاف مع السياق الالماني.

من زاوية OLI، كانت O في العلامة والحجم والشراء واللوجستيات قوية، لكن L الالماني لم يكن مجرد سوق كبير. بنية الخصم السعري المحلية والمنافسة القوية وقواعد العمل والتسوق شكلت خصائص موقعية تحد من قابلية نقل الصيغة نفسها. وهذا يوضح ان ميزة المنشأة لا تملك القيمة نفسها في كل مكان؛ قيمتها مشروطة بخصائص L. القرار التحليلي ليس هل المانيا جذابة عموما، بل هل كانت خصائص السوق تسمح لنموذج قيمة وول مارت بان يخلق تفوقا على منافسين رسخوا كفاءتهم محليا.

من زاوية الاستدخال، الاستحواذ وفر سيطرة تنظيمية لكنه حمل معه كلفة دمج سلسلتين مختلفتين وانظمة وممارسات تحتاج توحيدا. اشارت دراسات عن دخول وول مارت إلى صعوبة دمج المحافظ والمتاجر والثقافات التنظيمية. هذا يذكر بان زيادة السيطرة لا تلغي كلفة التنظيم الداخلي. قد تكون لدى الشركة اسباب للملكية، لكن الاستدخال نفسه يحتاج قدرة على دمج الوحدات، والا تتحول الهرمية إلى مصدر احتكاك بدلا من خفضه.

ومن زاوية مسؤولية الغربة، ظهرت عدم الالفة بخصائص السوق، واختلافات في توقعات العملاء والعاملين، وحدود في الشرعية المؤسسية لنقل ممارسات امريكية كما هي. لا يعني ذلك ان كل مشكلة كانت بسبب الاجنبية؛ المنافسة والسعر والقرارات التشغيلية عوامل مستقلة. القيمة

العلمية في الحالة هي فصل الاسباب: بعض المشكلات ضعف ملاءمة O مع L، وبعضها كلفة دمج واستدخال، وبعضها كلفة تعلم وشرعية مرتبطة بالغربة. عندما تفصل هذه القنوات تصبح الحالة ادق من وصف عام يقول فشل بسبب الثقافة.

الحالة تعلم الباحث أيضا تجنب الاستدلال العكسي. خروج وول مارت لا يثبت ان المانيا موقع سيئ، فقد نجحت شركات تجزئة اخرى، ولا يثبت ان الاستحواذ سيئ، ولا ان الشركات الاجنبية لا تستطيع النجاح. الدرس هو ان الميزة يجب ان تكون قابلة لاعادة التركيب في الموقع، وان السيطرة التنظيمية لها كلفة، وان الاجنبية قد تضيف احتكاكات تحتاج استجابة محلية. هذه قراءة تفسيرية لا حكم بعدي بان كل قرار كان خاطئا منذ البداية.

6. حالة افتراضية: شركة عربية للبرمجيات الصناعية تدخل شرق افريقيا

تملك شركة عربية متوسطة منصة لتحليل اعطال معدات المصانع باستخدام بيانات حساسات، ونجحت محليا بفضل خوارزمية طورتها خلال سنوات وبفضل فريق هندسي يفهم المعدات في بيئات مرتفعة الحرارة وضعيفة الصيانة. تتلقى الشركة طلبات من مصانع في بلد بشرق افريقيا، وتفكر في تأسيس وحدة محلية بدلا من البيع عن بعد. المطلوب ليس اختيار وسيلة دخول جاهزة، بل تفكيك القرار باستخدام الكيانات الثلاثة.

في O، تملك الشركة خوارزمية وبيانات تدريب وخبرة تطبيقية في بيئات تشغيل مشابهة، لكن يجب اختبار هل هذه المزايا قابلة للنقل وهل يستطيع منافس محلي الحصول على بديل قريب. في L، يتميز السوق بقاعدة صناعية متنامية ونقص خبراء الصيانة وارتفاع كلفة توقف المعدات، لكنه يفرض متطلبات لحفظ بعض البيانات محليا ويعاني تفاوتا في جودة الاتصال. هذه العناصر تجعل الوجود المحلي مفيدا لبعض الانشطة، لكنها لا تبرر نقل كل شيء.

في I، تخشى الشركة ان يمنح ترخيص الخوارزمية لشريك مستقل قدرة على نسخ منطقها، كما ان جودة التشخيص تعتمد على تحديث مستمر وربط البيانات بفريق هندسي مركزي. لذلك قد تستدخل الخوارزمية وادارة البيانات الحساسة، لكنها تتعاقد على تركيب الحساسات والصيانة الميدانية مع شركاء محليين. هذا حل حدودي: بعض الحقوق تبقى داخل الشركة وبعضها خارجها، والقرار مبني على خصائص كل معاملة لا على رغبة عامة في السيطرة.

في مسؤولية الغربة، لا تملك الشركة علاقات قوية بالمصانع والجهات التنظيمية، وتحتاج إلى فهم ممارسات التعاقد والدفع وتوظيف مهندسين محليين. قد يشك العملاء في ارسال بيانات تشغيل حساسة إلى مزود اجنبي. تخفيف المسؤولية يمكن ان يشمل فريق مبيعات وهندسة محليا، واستضافة بيانات وفق القواعد، وشريك تركيب معروفا، وشفافية في الامن. هذه التكاليف يجب ان تدخل تقدير جدوى الاستثمار؛ إذا كانت كبيرة قد تلتهم القيمة التي تولدها O وL.

يمكن تحويل الحالة إلى قرار تدريجي في نطاق النشاط لا في منطق الفصل السابق عن مسار التدويل. الشركة تحدد وظيفة كل نشاط: الخوارزمية والملكية الفكرية في المركز، معالجة بيانات معينة محليا، تركيب وصيانة عند شريك، ودعم عميل عبر فريق مشترك. ثم تقارن كلفة هذا التكوين ببيع عن بعد أو بترخيص كامل. هنا تظهر فائدة الفصل: القرار الدولي ليس حزمة واحدة بل محفظة حقوق ومواقع وعلاقات وتكاليف غربة.

7. بناء نموذج بحثي واختبار التفسير المنافس

يمكن للباحث بناء نموذج تكاملي بشرط عدم تحويل الكيانات الثلاثة إلى متغيرات عريضة تتنبأ كلها بالاداء. مثال ادق هو دراسة احتمال اختيار سيطرة عالية على نشاط معرفي في سوق اجنبي. تقاس حساسية المعرفة وصعوبة التعاقد بوصفها منطق I، وتقاس جاذبية الموقع بخصائص مرتبطة بالنشاط، وتقاس ميزة المنشأة بقدرة تقنية مثبتة، ثم تضاف مسؤولية الغربة بوصفها كلفة متوقعة قد تعدل أثر جاذبية الموقع أو تدفع إلى شريك محلي.

إذا كانت النتيجة هي الاداء، يجب توضيح المراحل الوسيطة. O قد تزيد قدرة الشركة على خلق قيمة، L يحدد فرصة المكان، I قد يحمي المعرفة لكنه يزيد كلفة البيروقراطية، وLOF تخفض الأداء ما لم تعالج. وضع المتغيرات الاربعة في انحدار واحد لا يختبر هذه الحجة. الأفضل صياغة مسارات مثل: ميزة معرفة قوية تزيد جدوى السيطرة عندما يكون خطر التسرب مرتفعا، بينما تقل فائدة السيطرة عندما تكون مسؤولية الغربة العلائقية عالية ولا تملك الشركة شبكة محلية.

التفسير المنافس ضروري. اختيار مشروع مشترك قد يكون نتيجة قانون يمنع الملكية الكاملة لا نتيجة مسؤولية غربة أو كلفة عقد. انخفاض اداء فرع قد يكون بسبب دخوله المتاخر، وضعف جاذبية الموقع قد يكون بسبب ركود دوري لا مؤسسات. لذلك تجمع الدراسة القوية متغيرات قيود قانونية وعمر الدخول والمنافسة والقطاع، وتوضح ما الذي ستتوقعه كل نظرية لو كانت هي المفسر الرئيس.

الوحدة الزمنية مهمة أيضا. مزايا O تتغير، وL يتغير بسياسة السوق، وI يتغير بتطور قابلية التعاقد والتقنية، وLOF قد تنخفض أو ترتفع. لهذا توفر البيانات الطولية قيمة كبيرة. قرار اعادة شراء حصة شريك، أو نقل مركز بيانات، أو اعادة تعهيد تصنيع، أو انسحاب من سوق، كلها احداث تكشف تغير الموازنة. ويمكن للدراسة النوعية المقارنة بين قرارين للشركة نفسها ان تقدم اختبارا نظريا عميقا حتى من دون عينة كبيرة.

7.1 امتدادات بحثية ومنهجية متقدمة

احد الامتدادات المهمة هو اختبار التفاعل بين O وLOF. الشركة ذات العلامة العالمية قد تحصل على شرعية فورية تخفض بعض مسؤولية الغربة، لكنها قد تجذب أيضا تدقيقا سياسيا

اكبر. لذلك لا يفترض ان O تعوض LOF دائما خطيا. نوع الميزة والجمهور المحلي يحددان هل تعمل الميزة كدرع ام كاشف يزيد الانتباه.

امتداد ثان هو التفاعل بين L وI. ضعف تنفيذ العقود في بلد ما قد يزيد فائدة الاستدخال، لكنه في الوقت نفسه يقلل جاذبية الموقع. النتيجة الصافية قد تكون عدم دخول، أو دخول بسيطرة عالية، أو دخول بشريك ذي نفوذ محلي. هذا التعدد يفسر لماذا لا تكفي فرضية بسيطة من نوع ضعف المؤسسات يزيد الملكية. يجب تمثيل مرحلتي اختيار الموقع واختيار الحوكمة أو استخدام نموذج يسمح ببدائل متعددة.

امتداد ثالث هو تحليل سلسلة القيمة على مستوى الانشطة. المصنع والمختبر ومركز البيانات والتسويق قد يملكون L مختلفة، وI مختلفا، ومسؤولية غربة مختلفة. الشركة تستطيع توزيعها بين بلدان بدلا من وضعها كلها في بلد واحد. هذه الوحدة الدقيقة أكثر ملاءمة للشركات الحديثة التي تفكك سلسلة القيمة وتنسقها رقميا، وتمنع الحكم على البلد أو الشركة ككتلة واحدة.

امتداد رابع يتعلق بالمنشآت القادمة من اقتصادات نامية. قد تواجه مسؤولية غربة مرتبطة بصورة بلد المنشأ في اسواق متقدمة، لكنها تمتلك O قائمة على خفض الكلفة أو المرونة أو العمل في بيئات مؤسسية صعبة. اختبار هذه الحالات يوسع النظرية بعيدا من افتراض شركة غربية تدخل سوقا نامية، ويكشف ان اتجاه الغربة والميزة يعتمد على مسار البلدين والقطاع والجمهور.

امتداد خامس هو استخدام التجارب شبه الطبيعية. تغير قانون ملكية اجنبية، أو توقيع اتفاق تجاري، أو ازمة جيوسياسية، أو تعديل مفاجئ في قواعد البيانات قد يغير L أو LOF أو I من دون تغير فوري في قدرات الشركة. مقارنة السلوك قبل الحدث وبعده ومع مجموعة غير متاثرة يمكن ان تمنح دليلا اقوى على السببية من مقاطع استبانة ذات مصدر واحد.

7.2 تصميم دراسة دكتوراه متعددة المستويات

إذا اختار باحث دكتوراه دراسة هذه العائلة النظرية، فالخطوة الأولى ليست بناء استبانة طويلة تجمع O وL وI والغربة، بل تحديد قرار واحد ونتيجة واحدة. مثال ذلك تفسير درجة السيطرة في استثمار اجنبي جديد. عندها تكون المنشأة مستوى لمزايا O، والبلد أو الاقليم مستوى لعناصر L، والمعاملة مستوى لخصائص I، والفرع مستوى لمسؤولية الغربة. هذا التوزيع يمنع ان تصبح كل المفاهيم انطباعات مدير واحد ويجبر التصميم على مطابقة النظرية مع مصدر البيانات.

يمكن بناء قاعدة بيانات قرارات دخول بحيث تمثل كل ملاحظة شركة - بلد - نشاط. تسجل خصائص الشركة قبل القرار مثل المعرفة المحمية والخبرة التنظيمية، وتربط بخصائص الموقع في سنة الدخول، ثم تسجل طريقة الحوكمة والملكية وخصائص العقد. بعد الدخول يمكن تتبع الأداء أو البقاء ومؤشرات الغربة. هذه البنية الطولية تسمح بفصل المحددات السابقة على القرار عن النتائج اللاحقة وتقلل خطر تفسير الماضي بما عرفناه بعد نجاح الاستثمار أو فشله.

في نماذج متعددة المستويات، قد تكون الشركات متداخلة في بلدان والبلدان تستضيف شركات متعددة. هنا يمكن تقدير تباين مرتبط بالشركة وتباين مرتبط بالموقع، واختبار تفاعلات مثل هل تكون قيمة القدرة التقنية اكبر في مواقع ذات نظام ابتكار قوي، أو هل تكون مسؤولية الغربة المؤسسية أقل للشركات ذات خبرة سابقة في نظم قانونية مشابهة. هذا أكثر اتساقا مع OLI من وضع متغير دولة واحد بجانب متغير منشأة من دون مراعاة بنية البيانات.

إذا كانت العينة صغيرة، يمكن استخدام دراسة حالات مقارنة مختارة نظريا. تختار قرارات تشترك في O وتختلف في L، أو تشترك في الموقع وتختلف في خصائص I، أو فرعين للشركة نفسها يختلفان في شدة الغربة. منطق الحالات المتقابلة يساعد على عزل الآلية. المهم ان يكون الاختيار قبل معرفة النتيجة قدر الامكان، وان تجمع ادلة من أكثر من مصدر، وان تسجل أيضا الحالات التي لا تؤيد التوقع النظري.

في القياس النوعي لمسؤولية الغربة، يمكن بناء خط زمني للحوادث التي تكشف كلفة الاجنبية: تاخر موافقة، رفض مورد، نزاع عمل، صعوبة توظيف، تعديل منتج بسبب فهم محلي، أو حملة شرعية. ثم يقارن الباحث هذه الحوادث بما يواجهه منافس محلي. هذه المقارنة تحول المفهوم من وصف ثقافي واسع إلى ادلة على تكاليف محددة. كما تسمح بمعرفة اي كلفة تلاشت بالتعلم وايها بقيت بسبب تمييز أو قيود مؤسسية.

اما نظرية الاستدخال فتستفيد من تحليل العقود والحقوق. يمكن ترميز من يملك قرار السعر والجودة والبيانات والابتكار والتوظيف، ومن يتحمل الخطر، ومدى امكان انهاء العلاقة. هذا يوفر مقياسا متدرجا للسيطرة بدل ثنائية مملوك أو غير مملوك. وقد تكشف الدراسة ان شركة تستخدم موردا مستقلا لكنها تحتفظ بحقوق قرار حاسمة، أو تملك مشروعا مشتركا لكن الشريك المحلي يسيطر فعليا على بعض العمليات.

ينبغي كذلك معالجة مشكلة البقاء في العينة. الدراسات التي تفحص الفروع القائمة فقط تستبعد الاستثمارات التي خرجت مبكرا، وقد تقلل تقدير مسؤولية الغربة أو كلفة الاستدخال الخاطئ. ادخال حالات الانسحاب والفشل، واستخدام تحليل البقاء عند ملاءمته، أو على الأقل توثيق الخروج، يجعل الاستنتاجات اقرب إلى الواقع. وقد تكون قرارات الانسحاب نفسها ادلة على تغير L أو ارتفاع LOF أو عدم تحقق فوائد I.

في الاستبانة، إذا كانت ضرورية، يفضل عدم سؤال المستجيب عن مفاهيم نظرية مجردة. بدلا من سؤال هل تتمتع شركتنا بمزايا ملكية، تسال عن قدرات محددة يستطيع الحكم عليها. وبدلا من هل الموقع جذاب، تسال عن خصائص مرتبطة بالنشاط. وبدلا من هل الاستدخال مفيد، تسال عن صعوبة حماية المعرفة والتنسيق. وبدلا من هل نعاني الغربة، تسال عن جهد اضافي مقارنة بمنافسين محليين. بهذه الصياغة يقل التداخل بين السبب والنتيجة.

7.3 خرائط قطاعية: لماذا تتغير الاوزان بين الصناعة والخدمات والمنصات؟

في التصنيع التقليدي يبرز L في كلفة المدخلات والنقل والتجمعات الصناعية، ويبرز I عندما تكون المعرفة الانتاجية أو الجودة أو التنسيق بين المراحل حساسة. مسؤولية الغربة قد تظهر في العلاقات الحكومية والعمالية وسلسلة الموردين. لذلك مصنع مكونات سيارات لا يقاس بمنطق منصة برمجية. الموقع المادي جزء جوهري من القيمة، والقرار قد يتعلق بتوازن دقيق بين القرب من العميل وقرب الموردين وحماية المعرفة.

في التجزئة والخدمات الشخصية تزداد أهمية الاندماج المحلي لأن المنتج ينتج ويستهلك قريبا من العميل. قد تملك الشركة O قوية في العلامة والنظام التشغيلي، لكن L يتضمن عادات استهلاك وعقارات وتنظيما محليا، وLOF قد تظهر بسرعة في تجربة العميل والعمالة. حالات وول مارت وتيسكو توضح ان القدرة العالمية تحتاج اعادة تركيب محلي، وان الشريك أو التوظيف المحلي قد يكون اصلا لتخفيض عدم الالفة لا مجرد وسيلة للحصول على حصة سوق.

في الصناعات الدوائية والتقنية الحيوية تكون المعرفة والملكية الفكرية مركزية، فتزداد أهمية I وحماية المعرفة. لكن L لا يقتصر على السوق، بل يشمل نظام البحث والجامعات والمستشفيات والمنظمين والوصول إلى المرضى والتمويل. قد توزع الشركة مراحل البحث والتجارب والتصنيع بين اماكن مختلفة، فتحتاج إلى OLI على مستوى كل نشاط. مسؤولية الغربة قد تكون قوية في التنظيم الصحي والثقة العامة حتى لو كانت التقنية ممتازة.

في المنصات الرقمية تقل بعض تكاليف الموقع المادي، لكن تظهر مواقع قانونية وبيانية. البلد قد يفرض تخزين بيانات محليا أو متطلبات محتوى أو بوابات دفع، ويختلف وصول الشركة إلى مطورين وشركاء. I يصبح سؤالا عن من يملك البيانات والخوارزمية وقواعد المنصة، وLOF يصبح سؤال ثقة وامتثال وهوية منشأ. لذلك القول ان الانترنت الغى الجغرافيا يتجاهل ان الجغرافيا تحولت من نقل البضائع إلى نظم قانونية وبنية رقمية وجماعات مستخدمين.

في الخدمات المهنية مثل الاستشارات والمحاسبة والهندسة، تكون المعرفة البشرية وسمعة الشبكة O رئيسة، بينما يعتمد L على قرب العميل وتراخيص المهنة وسوق المواهب. قد يكون الاستدخال ضروريا لحماية المنهج والعلامة، لكن شبكات الشركاء المحليين تمنح معرفة وشرعية. هنا تظهر مقايضة واضحة بين توحيد الجودة عالميا والتكيف مع قواعد المهنة المحلية. مسؤولية الغربة قد تنخفض عندما يحمل الفريق مؤهلات معترف بها محليا أو يعمل مع مهنيين محليين.

في البنية التحتية والطاقة، تتضخم L بسبب الموارد والتنظيم والعقود طويلة الاجل، وتتضخم LOF بسبب الحساسية السياسية والسيادية. O قد تكون قدرة تمويل وهندسة وتشغيل، وI قد يتعلق بحماية معرفة أو بتنسيق مشروع معقد. لكن المشروع لا يفسر اقتصاديا فقط؛ علاقات الدولة والمجتمع والشرعية قد تحدد الاستمرار. هنا يجب على الباحث تحديد حد مسؤولية الغربة وعدم سحب كل السياسة والمؤسسات داخلها.

هذه الخرائط القطاعية لا تعني وجود OLI مختلف لكل قطاع، بل ان وزن العناصر ومؤشراتها يتغير. النظرية تبقى واحدة لكن التشغيل يجب ان يتبع اقتصاد النشاط. افضل سؤال للباحث هو ما المعاملة والمورد والمكان والجمهور الذي يصنع القيمة أو الكلفة في هذا القطاع. عندها تصبح المقارنة بين القطاعات اختبارا لشروط الحدود بدلا من محاولة فرض مقياس موحد على صناعات غير متماثلة.

صندوق قرار تكاملي: من الظاهرة إلى النظرية

1. إذا كان السؤال لماذا اختير بلد معين، ابدأ بخصائص L ولا تستدع مسؤولية الغربة الا إذا ظهرت كلفة اضافية للاجنبي مقارنة بالمحلي.

2. إذا كان السؤال لماذا امتلكت الشركة النشاط بدلا من ترخيصه، حدد المعاملة وخصائصها ثم استخدم منطق الاستدخال، ولا تجعل حجم السوق تفسيرا لحدود الشركة.

3. إذا كان السؤال لماذا يعاني الفرع رغم موارد الشركة، ابحث عن كلفة غربة قابلة للمقارنة ثم اختبر هل O تعوضها أو هل التكييف يخفضها.

4. إذا كان السؤال يجمع الشركة والمكان والحوكمة، استخدم OLI مظلة، ثم احل الجزء الدقيق من I إلى نظرية الاستدخال عند الحاجة.

5. لا تبن فرضية من نوع OLI يؤثر في الأداء. حدد اي مكون، وعلى اي مستوى، وباي آلية، وما النتيجة الوسيطة التي تسبق الأداء.

6. عند وجود شريك محلي، لا تفترض ان سببه الغربة. اختبر أيضا القيود القانونية والموارد التكميلية ومشكلة العقد وتقاسم الخطر.

7. عند وجود فشل دولي، لا تبحث عن نظرية واحدة تفسر كل شيء. افصل ضعف الميزة عن سوء الموقع عن كلفة الحوكمة عن كلفة الاجنبية، ثم رتب الادلة.

7.4 اختبارات الحدود والاخطاء الاستدلالية الشائعة

الخطأ الأول هو تفسير النتيجة بالمفهوم نفسه الذي استخرج من النتيجة. إذا وصف الباحث شركة بانها صاحبة O قوية لأنها نجحت دوليا، ثم استخدم O لتفسير النجاح، فالحجة دائرية. يجب قياس الميزة قبل النتيجة أو بمؤشر مستقل عنها. والمبدأ نفسه ينطبق على L: لا يوصف البلد بالجاذب لأنه استقبل الاستثمار ثم يستخدم الاستقبال دليلا على جاذبيته.

الخطأ الثاني هو جمع مستويات مختلفة في متغير واحد. ميزة الشركة، وقاعدة الدولة، وخاصية العقد، وتجربة الفرع ليست ابعادا لمفهوم واحد حتى لو اجتمعت في القرار نفسه. التفاعل بينها مشروع، اما دمجها في مقياس واحد فيفقد النظرية وحداتها. كل مستوى يحتاج متغيراته ومصدر بياناته وتوقيته، ثم تبنى العلاقات بين المستويات صراحة.

الخطأ الثالث هو افتراض ان الملكية الكاملة تعني استدخالا ناجحا. قد تملك الشركة 100% من الفرع وتفشل في نقل المعرفة أو ضبط الجودة، وقد تعتمد على مورد مستقل لكنها تسيطر على معايير حاسمة بعقد قوي. لذلك يجب قياس حقوق القرار والتنسيق والقدرة الفعلية، لا الشكل القانوني وحده. الشكل مؤشر على الحوكمة لكنه لا يستنفد معناها.

الخطأ الرابع هو استخدام الغربة كوعاء لكل الصعوبات الدولية. ارتفاع تكلفة العمل أو ضعف البنية يؤثران في المحلي والاجنبي معا ولا يمثلان LOF بذاتهما. تصبح المشكلة مسؤولية غربة عندما يوجد فرق اضافي على الاجنبي بسبب عدم الالفة أو الشبكات أو الشرعية أو التمييز أو التنسيق العابر للحدود. المقارنة المحلية ليست ترفا بل جزء من تعريف المفهوم.

الخطأ الخامس هو تجاهل عدم الدخول. إذا كان موقع ما شديد المخاطر فقد لا تدخل الشركات اصلا، فلا تظهر في عينة الفروع القائمة. عندها قد تبدو المواقع المستضيفة منخفضة المسؤولية لأن الحالات الاصعب اختفت قبل الملاحظة. تحليل الاختيار السابق على الدخول أو توثيق الفرص المرفوضة يحمي الدراسة من استنتاجات متحيزة حول L وLOF.

الخطأ السادس هو قراءة كل تكييف بوصفه دليلا على ضعف الميزة العالمية. قد يكون التكييف طريقة لحماية O وزيادة قيمتها في L معين، وقد يكون وسيلة لتقليل LOF. السؤال ليس هل وحدت الشركة ام كيفت، بل اي عنصر من القيمة يحتاج الثبات واي عنصر يحتاج مواءمة محلية. الفصل بين جوهر الميزة وواجهة تطبيقها يمنع ثنائية معيارية زائفة.

الخطأ السابع هو اعتبار النظريات الثلاث بدائل متنافسة دائما. يمكن ان تتنافس عندما تقدم تفسيرات مختلفة للنتيجة نفسها، ويمكن ان تتكامل عندما يملك كل منها حلقة مختلفة. الاختيار العلمي ليس تعظيم عدد النظريات، بل تحديد الحد الادنى الذي يغطي الظاهرة من دون تكرار. إذا كان OLI كافيا لا تضف LOF للزينة، واذا كانت كلفة الغربة هي قلب السؤال فلا تخفها داخل حرف عام.

قاعدة عملية اخيرة تفيد في التحكيم وفي بناء الرسائل الجامعية هي البدء من الفعل الذي تريد النظرية تفسيره. إذا كان الفعل هو اختيار بلد، فابحث عن خصائص مكانية تقارن بدائل فعلية. إذا كان الفعل هو امتلاك النشاط أو التعاقد عليه، فابحث عن خصائص المعاملة وحقوق القرار. إذا كانت الظاهرة هي فجوة اداء أو قبول بين اجنبي ومحلي، فابحث عن مسؤولية غربة. واذا كان السؤال يجمع لماذا هذه الشركة وفي هذا المكان وبهذه الحدود التنظيمية، فابدأ بOLI ثم استخدم النظرية المتخصصة عند الجزء الذي يحتاج عمقا اضافيا. هذه القاعدة تمنع اختيار النظرية من اسم المتغير، وتمنع أيضا استخدام عدد كبير من النظريات لتزيين نموذج بسيط. كما تساعد في صياغة الفرضيات، لأن كل فرضية تصبح جملة سببية محددة بين مستوى ونتيجة، لا ادعاء عاما بان التدويل أو الملكية أو البيئة تؤثر في الأداء. ويمكن للمحكم بعد ذلك ان يسال عن البديل: ما التفسير الذي كان سيتغير لو لم توجد الميزة، أو لو اختير موقع اخر، أو لو استخدم عقد، أو لو كانت

الوحدة محلية؟ وجود جواب واضح عن هذا السؤال علامة على ان النظرية تؤدي عملا تفسيريا فعليا.

وعند فحص نموذج بحث مكتمل، يمكن استخدام اربعة أسئلة سريعة. هل مقياس O يصف موردا أو قدرة سابقة على النتيجة؟ هل مقياس L يخص المكان لا ادراك المدير فقط؟ هل I يقيس مشكلة في المعاملة لا مجرد حصة الملكية؟ وهل LOF يثبت فرقا اضافيا على الاجنبي مقارنة بمحلي مناسب؟ إذا فشل اي سؤال، فالمشكلة غالبا ليست في النظرية بل في التشغيل. اصلاح التشغيل قبل جمع البيانات يوفر على الباحث نماذج احصائية متقنة تبنى على مفاهيم مختلطة. كما ان توثيق البدائل التي رفضتها الشركة، ومتى تغيرت الشروط، ومن كان يملك حق القرار، ومن تحمل الكلفة الاضافية، يجعل الحجة قابلة للمراجعة ويحول الفصل من قاموس للمصطلحات إلى أداة تفسير وقرار.

والقاعدة النهائية ان قوة التفسير لا تقاس بعدد المفاهيم المضافة، بل بقدرة كل مفهوم على تفسير فرق محدد لا يفسره غيره مع دليل مستقل وحدود واضحة منهجيا.

8. خلاصة الفصل والانتقال إلى الفصل 81

يبني الفصل خريطة متماسكة لثلاث طبقات من قرار الاعمال الدولية. OLI يشرح كيف تجتمع مزايا المنشأة والمكان والاستدخال لتكوين منطق للانتاج والاستثمار الدولي. نظرية الاستدخال تفتح حرف I وتبين لماذا قد يكون السوق الخارجي للمعرفة أو المنتج الوسيط أقل كفاءة من التنسيق داخل المنظمة، مع الاعتراف بان الهرمية لها تكاليف. مسؤولية الغربة تضيف الجانب الذي قد تغفله تحليلات الميزة: الوحدة الاجنبية تبدأ احيانا بكلفة اضافية من عدم الالفة والعلاقات والشرعية والتنسيق، ويجب ان تعوضها أو تخففها.

القاعدة التشخيصية الاخيرة هي الفصل بين اربعة أسئلة: ما الميزة التي تحملها المنشأة؟ ما الذي يقدمه المكان؟ ما المعاملة التي تستحق التنسيق الداخلي؟ وما الكلفة التي تنشأ لأن الفاعل اجنبي؟ إذا اجاب الباحث عن هذه الأسئلة بادلة مستقلة، يستطيع بناء تفسير دولي قابل للاختبار من دون خلط الملكية القانونية بالميزة، أو الموقع بالمسافة، أو الاستدخال بالتدويل، أو الغربة بكل اختلاف بين بلدين.

ينتقل الفصل التالي إلى عائلة مختلفة من الأسئلة ترتبط بالموارد الطبيعية والشرعية والمحصلة الثلاثية، اي كيف تتغير موارد المنشأة واستجابتها للمجتمع والبيئة عندما تصبح الطبيعة والمؤسسات والاستدامة جزءا من منطق القيمة. بهذا الانتقال ينتهي هنا ملف الملكية والموقع وحدود المنشأة وكلفة الاجنبية من دون تمديده إلى نظريات لا يملكها هذا الفصل.

المراجع

Buckley, P. J., & Casson, M. (1976). The Future of the Multinational Enterprise. Macmillan. https://doi.org/10.1007/978-1-349-02899-3

Christopherson, S. (2007). Barriers to 'US style' lean retailing: The case of Wal-Mart's failure in Germany. Journal of Economic Geography, 7(4), 451-469. https://doi.org/10.1093/jeg/lbm010

Coe, N. M., & Lee, Y.-S. (2006). The strategic localization of transnational retailers: The case of Samsung-Tesco in South Korea. Economic Geography, 82(1), 61-88. https://doi.org/10.1111/j.1944-8287.2006.tb00288.x

Coase, R. H. (1937). The nature of the firm. Economica, 4(16), 386-405. https://doi.org/10.1111/j.1468-0335.1937.tb00002.x

Dunning, J. H. (1977). Trade, location of economic activity and the MNE: A search for an eclectic approach. In B. Ohlin, P.-O. Hesselborn, & P. M. Wijkman (Eds.), The International Allocation of Economic Activity (pp. 395-418). Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1007/978-1-349-03196-2_38

Dunning, J. H. (1980). Toward an eclectic theory of international production: Some empirical tests. Journal of International Business Studies, 11(1), 9-31.

Dunning, J. H. (1988). The eclectic paradigm of international production: A restatement and some possible extensions. Journal of International Business Studies, 19(1), 1-31. https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490372

Dunning, J. H. (1995). Reappraising the eclectic paradigm in an age of alliance capitalism. Journal of International Business Studies, 26(3), 461-491. https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490183

Dunning, J. H. (2001). The eclectic (OLI) paradigm of international production: Past, present and future. International Journal of the Economics of Business, 8(2), 173-190. https://doi.org/10.1080/13571510110051441

Dunning, J. H., & Lundan, S. M. (2008). Institutions and the OLI paradigm of the multinational enterprise. Asia Pacific Journal of Management, 25(4), 573-593. https://doi.org/10.1007/s10490-007-9074-z

Eden, L., & Miller, S. R. (2004). Distance matters: Liability of foreignness, institutional distance and ownership strategy. Advances in International Management, 16, 187-221. https://doi.org/10.1016/S0747-7929(04)16010-1

Hennart, J.-F. (1982). A Theory of Multinational Enterprise. University of Michigan Press.

Hymer, S. H. (1976). The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment. MIT Press.

Kaelberer, M. (2017). Wal-Mart goes to Germany: Culture, institutions, and the limits of globalization. German Politics and Society, 35(1), 1-18. https://doi.org/10.3167/gps.2017.350101

Kostova, T., & Zaheer, S. (1999). Organizational legitimacy under conditions of complexity: The case of the multinational enterprise. Academy of Management Review, 24(1), 64-81. https://doi.org/10.5465/AMR.1999.1580441

Mezias, J. M. (2002). How to identify liabilities of foreignness and assess their effects on multinational corporations. Journal of International Management, 8(3), 265-282. https://doi.org/10.1016/S1075-4253(02)00069-8

Mezias, J. M. (2002). Identifying liabilities of foreignness and strategies to minimize their effects: The case of labor lawsuit judgments in the United States. Strategic Management Journal, 23(3), 229-244. https://doi.org/10.1002/smj.220

Miller, S. R., & Eden, L. (2006). Local density and foreign subsidiary performance. Academy of Management Journal, 49(2), 341-355. https://doi.org/10.5465/AMJ.2006.20786081

Narula, R., & Verbeke, A. (2015). Making internalization theory good for practice: The essence of Alan Rugman's contributions to international business. Journal of World Business, 50(4), 612-622. https://doi.org/10.1016/j.jwb.2015.08.007

Rugman, A. M. (1981). Inside the Multinationals: The Economics of Internal Markets. Columbia University Press.

Verbeke, A., & Kano, L. (2016). An internalization theory perspective on the global and regional strategies of multinational enterprises. Journal of World Business, 51(1), 83-92.

Zaheer, S. (1995). Overcoming the liability of foreignness. Academy of Management Journal, 38(2), 341-363. https://doi.org/10.2307/256683

Zaheer, S., & Mosakowski, E. (1997). The dynamics of the liability of foreignness: A global study of survival in financial services. Strategic Management Journal, 18(6), 439-463. https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199706)18:6<439::AID-SMJ884>3.0.CO;2-Y

الفصل 81

الموارد الطبيعية والشرعية والمحصلة الثلاثية

مدخل: عندما تصبح الطبيعة والمجتمع جزءا من منطق القيمة

تتعامل بعض نظريات الإدارة مع البيئة الطبيعية والمجتمع بوصفهما سياقا يحيط بالمنظمة، بينما ينطلق هذا الفصل من افتراض مختلف: قد تصبح القيود البيئية والضغوط الاجتماعية ومطالب الاستدامة جزءا مباشرا من الموارد والقدرات والقبول المؤسسي وطريقة تعريف الأداء. لذلك لا يسأل الفصل فقط كيف تخفض المنشأة انبعاثاتها أو كيف تحسن صورتها، بل يميز بين ثلاث عدسات لها وظائف مختلفة. الرؤية القائمة على الموارد الطبيعية تفسر كيف يمكن لعلاقة المنشأة بالبيئة الطبيعية ان تخلق موارد وقدرات ذات قيمة. نظرية الشرعية تفسر كيف يقيم المجتمع المنظمة ومدى اتساق افعالها مع القيم والتوقعات المقبولة. اما إطار المحصلة الثلاثية فينظم الأداء عبر ابعاد اقتصادية واجتماعية وبيئية، لكنه لا يتحول بذلك إلى نظرية سببية كاملة.

هذه العائلة مهمة لأن ادبيات الاستدامة تميل احيانا إلى جمع مفاهيم مختلفة تحت عنوان واحد. خفض النفايات قد يكون قدرة تشغيلية تقلل الكلفة وتدعم ميزة تنافسية، وقد يكون أيضا استجابة لضغط شرعي، وقد يظهر في نظام قياس بوصفه مؤشرا بيئيا ضمن المحصلة الثلاثية. الظاهرة نفسها يمكن وصفها بثلاث لغات، لكن سبب حدوثها ووحدة تحليلها وما يجب قياسه يختلف. الخطأ المنهجي يبدأ عندما يستخدم الباحث مصطلح الاستدامة متغيرا عاما ثم يضع تحته موارد وسمعة ورضا مجتمع وارباحا وانبعاثات، فيفقد القدرة على تحديد الآلية التي يريد تفسيرها.

يحافظ الفصل على حدود الملكية في الأطلس. نظرية اصحاب المصلحة تملك في الفصل 51 تفسير علاقات المنظمة مع الجماعات التي تؤثر فيها وتتاثر بها، لذلك لا يعاد ملفها هنا؛ تستخدم فقط عندما يحتاج التحليل إلى تحديد من يملك مطالبة أو موردا أو قدرة ضغط. كذلك لا يسبق هذا الفصل الفصل 117 الذي يختبر النظريات القائمة امام التحولات الكبرى والتحديات المجتمعية؛ هنا نعالج الملفات الأصلية للاستدامة والشرعية ولا نبني نظرية جديدة للتحولات. هذا الحد مهم حتى لا تتحول الاستدامة إلى موطن ثان لكل نظرية اخلاقية أو مؤسسية أو بيئية.

الكيانات النظرية المالكة في هذا الفصل: MT-0077 - الرؤية القائمة على الموارد الطبيعية؛ MT-0078 - نظرية الشرعية؛ MT-0150 - إطار المحصلة الثلاثية.

ترتيب الفصل مقصود. نبدأ بالرؤية القائمة على الموارد الطبيعية لأنها تدخل البيئة في قلب الاستراتيجية والميزة التنافسية. ثم ننتقل إلى الشرعية لأن المنظمة لا تعمل في فراغ اقتصادي، بل تحت تقييم جمهور يمنح القبول أو يسحبه. بعد ذلك نعرض المحصلة الثلاثية بوصفها اطارا لترتيب النتائج ومؤشرات الأداء. وفي القسم التكاملي نوضح كيف يمكن للقدرة البيئية ان تولد نتيجة

حقيقية، وكيف يمكن لشرعية المنظمة ان تؤثر في قبولها ومواردها، وكيف يجب قياس النتائج من دون افتراض ان مجرد وجود ثلاثة اعمدة يساوي الاستدامة.

1. الرؤية القائمة على الموارد الطبيعية

Natural Resource-Based View - NRBV

1.1 المشكلة المؤسسة والاصل العلمي

ظهرت الرؤية القائمة على الموارد الطبيعية في منتصف التسعينيات بوصفها توسيعا للرؤية القائمة على الموارد. لاحظ ستيوارت هارت ان الادبيات الاستراتيجية التي تفسر الميزة التنافسية بالموارد والقدرات كانت تتعامل مع البيئة الطبيعية غالبا كخلفية أو مصدر مدخلات، لا كقيد بيوفيزيائي يمكن ان يغير معنى الكفاءة والندرة والابتكار. في مقال 1995 اقترح ان تكون علاقة المنشأة بالطبيعة مصدرا لتطوير قدرات يصعب تقليدها، وان الاستجابة البيئية لا ينبغي فهمها فقط بوصفها امتثالا تنظيميا أو كلفة مفروضة من الخارج. بهذا المعنى لم يضف متغيرا بيئيا إلى الرؤية التقليدية، بل غير حدود ما يعد موردا استراتيجيا وكيف تنشأ القيمة تحت قيود طبيعية.

المصدر المؤسس هو)1995(Hart في Academy of Management Review، وقد بنى حجته على منطق الموارد والقدرات الذي رسخته اعمال Barney وWernerfelt، لكنه ربطه بثلاث استراتيجيات مترابطة: منع التلوث، ورعاية المنتج عبر دورة حياته، والتنمية المستدامة. لم تكن هذه الاستراتيجيات مجرد برامج بيئية متجاورة. كل واحدة تحتاج موارد وقدرات تنظيمية مختلفة، وتفتح مسارا مختلفا للميزة التنافسية. في المراجعة بعد خمسة عشر عاما، وسع)2011(Hart and Dowell مجال الرؤية لمناقشة التقنية النظيفة والاعمال عند قاعدة الهرم، ما اظهر ان الرؤية تطورت من معالجة تخفيض الأثر البيئي داخل العمليات إلى أسئلة اوسع عن الابتكار ونماذج الاعمال والاسواق الجديدة.

الاصل العلمي للرؤية هو الاستراتيجية ونظرية الموارد، مع اتصال وثيق بادبيات المنظمات والبيئة الطبيعية. تصنيفها الأفضل في هذا الأطلس هو منظور نظري كامل لا نظرية مغلقة ذات معادلة واحدة. هي تقدم افتراضات وآليات وتوقعات قابلة للاختبار، لكنها تسمح بتنوع كبير في الموارد والقدرات والسياقات. ومن ثم لا يصح تحويل NRBV إلى مقياس واحد باسم التوجه الاخضر ثم توقع تفسير كل نتائج الاستدامة. قوة المنظور في السؤال: ما المورد أو القدرة التي تتكون لأن المنشأة تتعامل بفاعلية مع قيد أو فرصة بيئية، وكيف تولد هذه القدرة قيمة أو تخفض كلفة أو تفتح سوقا أو تحمي موقعا تنافسيا؟

المشكلة البحثية الطبيعية للرؤية ليست لماذا تهتم المنظمة بالبيئة على نحو عام، بل كيف تتحول الاستجابة للبيئة الطبيعية إلى قدرة استراتيجية. إذا كان السؤال عن ضغط جهة تنظيمية على الشركة أو عن قبول المجتمع، تكون الشرعية أو المنظور المؤسسي اقرب. اما إذا كان السؤال عن

خبرة تقليل الفاقد، أو تصميم المنتجات لدورة حياة اطول، أو قدرة دمج مواد معاد تدويرها في سلسلة القيمة، أو ابتكار تقنية تقلل الاعتماد على مورد نادر، فان NRBV تدخل قلب التفسير. هذا الفصل بين الدافع الخارجي والقدرة الداخلية يمنع خلطا شائعا بين الاستجابة البيئية والميزة البيئية.

1.2 الافتراضات والمفاهيم الرئيسة

الافتراض الأول هو ان البيئة الطبيعية تفرض قيودا مادية حقيقية لا يمكن للمنشأة تجاوزها بالكلام أو السمعة. الطاقة والمياه والمواد والانبعاثات والنفايات وحدود النظم البيئية تدخل في تصميم العمليات وسلاسل التوريد والمنتجات. لذلك قد تصبح القدرة على استخدام موارد أقل أو اعادة تدوير المواد أو منع التلوث مصدرا للقيمة. الافتراض الثاني هو ان هذه القدرات لا تنشأ تلقائيا من شراء معدات نظيفة؛ تحتاج معرفة تراكمية وروتينات وتنسيقا بين وظائف متعددة وعلاقات مع الموردين والعملاء. الافتراض الثالث هو ان قيمة القدرة تعتمد على السياق، فندرة المياه مثلا تجعل خبرة كفاءة المياه أكثر أهمية في قطاع ومكان معينين من سياق لا يمثل الماء فيه قيدا جوهريا.

المفهوم المركزي هو القدرة البيئية الاستراتيجية، اي روتين أو معرفة أو بنية تنسيق تمكن المنشأة من التعامل مع الأثر البيئي بطريقة تدعم موقعها الاقتصادي. يجب تمييز القدرة من النتيجة. انخفاض الانبعاثات نتيجة، اما قدرة هندسة العمليات التي تسمح بتحقيق الانخفاض باستمرار فهي المورد التنظيمي الاقرب لمنطق NRBV. كذلك يجب تمييز القدرة من السياسة المكتوبة؛ وجود هدف لخفض الكربون لا يثبت ان المنظمة طورت معرفة أو نظاما أو سلسلة توريد قادرة على التنفيذ. هذا التمييز يسمح للباحث بفصل النية عن التنفيذ والنتيجة.

منع التلوث يعني تقليل الملوثات والنفايات عند المصدر بدلا من معالجتها بعد حدوثها. الآلية الاقتصادية المباشرة هي ان الفاقد يمثل غالبا مادة وطاقة ووقتا تم شراؤها ثم لم تتحول إلى قيمة. عندما تتعلم المنظمة كيف تمنع العيب أو التسرب أو الاستهلاك الزائد، قد تخفض الكلفة وتقلل المخاطر في الوقت نفسه. لكن منع التلوث ليس دائما بسيطا؛ احيانا يحتاج اعادة تصميم العملية وتدريب العاملين وبيانات قياس دقيقة واستثمارا سابقا. لهذا يصبح التفوق قابلا للاستمرار عندما تتجسد الخبرة في روتينات تراكمية يصعب على منافس نسخها بمجرد شراء التقنية نفسها.

رعاية المنتج اوسع من المصنع. هي قدرة على التفكير في الأثر البيئي عبر دورة حياة المنتج، من المواد الخام والتصميم إلى النقل والاستخدام والاسترجاع أو التخلص. هنا تنتقل الوحدة من عملية داخلية إلى شبكة تشمل موردين ومصممين وموزعين وعملاء. الميزة المحتملة قد تظهر في خفض المواد، أو الوصول إلى عملاء يفضلون منتجات ذات بصمة اقل، أو تجنب مخاطر مواد خطرة، أو بناء نظام استرجاع يعيد قيمة المواد إلى الشركة. لذلك تحتاج رعاية المنتج قدرة تنسيق بين الوظائف والحدود التنظيمية، ولا تختزل في ملصق بيئي على المنتج.

التنمية المستدامة في الصياغة الأصلية لهارت تتجاوز التحسينات التشغيلية إلى أسئلة النمو والاسواق والتقنية. الفكرة ان نمط الانتاج والاستهلاك نفسه قد يحتاج اعادة تصور، وان المنشأة التي ترى القيود البيئية والاجتماعية مبكرا قد تطور قدرات ومنتجات واسواقا جديدة. التطورات اللاحقة للرؤية ناقشت التقنية النظيفة والاسواق منخفضة الدخل، لكنها اظهرت أيضا خطرا: لا يكفي اطلاق منتج اخضر أو دخول سوق فقير حتى يقال ان الشركة تبني تنمية مستدامة. يجب اثبات ان نموذج الاعمال يخلق قيمة اقتصادية مع معالجة قيد بيئي أو اجتماعي بصورة جوهرية، لا مجرد نقل أثر سلبي إلى مكان اخر.

في مراجعة 2011 ظهرت التقنية النظيفة بوصفها مجالا يتطلب قدرات تختلف عن التحسين التدريجي. منع التلوث يرفع كفاءة العملية الحالية، اما التقنية النظيفة فقد تستبدل المنصة التقنية نفسها: مصدر طاقة جديد، مادة بديلة، نظام تخزين، تصميم دائري، أو عملية انتاج تغير منحنى الكلفة والاثر. هذا التحول يحتاج استكشافا واستثمارا وشراكات وقدرة على ادارة عدم اليقين. لذلك تفيد NRBV في ربط الابتكار البيئي بالموارد المطلوبة، بدلا من معاملة كل تقنية نظيفة بوصفها ميزة بمجرد حداثتها.

الاستراتيجية	السؤال التشخيصي	القدرة المطلوبة	مصدر القيمة المحتمل
منع التلوث	كيف نمنع الفاقد والانبعاث عند المصدر؟	تحسين عمليات، قياس، تعلم تشغيلي، مشاركة العاملين	خفض كلفة ومخاطر وتحسين كفاءة
رعاية المنتج	كيف ندير الاثر عبر دورة الحياة؟	تصميم، تنسيق سلسلة قيمة، معرفة مواد، استرجاع	تمييز، وصول سوقي، خفض مواد ومخاطر
التنمية المستدامة	كيف نعيد تصور النمو تحت قيود طبيعية واجتماعية؟	ابتكار نموذج اعمال، شراكات، استشراف، تعلم خارجي	اسواق وقدرات جديدة ومرونة استراتيجية
التقنية النظيفة	هل نحتاج منصة تقنية جديدة لا تحسين النظام القائم؟	بحث وتطوير، محفظة تجارب، تمويل، تحالفات	قفزة في الكفاءة وفتح مسارات تنافسية جديدة

1.3 الآلية التفسيرية: من القيد البيئي إلى الميزة التنافسية

تبدأ الآلية بقيد أو فرصة في العلاقة مع البيئة الطبيعية. قد ترتفع كلفة الطاقة، أو يشتد شح الماء، أو تظهر قواعد للانبعاثات، أو يطلب العملاء بصمة اقل، أو تصبح مادة معينة خطرة أو

نادرة. هذه الإشارة لا تولد ميزة وحدها؛ تدفع المنظمة إلى استجابة. إذا كانت الاستجابة سطحية ومشتركة يستطيع الجميع شراؤها فلن تنتج عادة موردا مميزا. اما إذا اجبرت المنظمة على تعلم متكرر، وتنسيق عابر للوظائف، وبناء معرفة خاصة بالعملية أو المنتج، فقد تتكون قدرة لها قيمة ويصعب تقليدها.

الخطوة الثانية هي تراكم القدرة. قدرات منع التلوث مثلا تتكون من مئات التحسينات الصغيرة، ومن معرفة ضمنية لدى المشغلين والمهندسين، ومن نظام قياس يسمح برؤية الفاقد، ومن حوافز تجعل العامل يبحث عن السبب لا عن اخفاء الانحراف. المنافس يستطيع شراء الجهاز نفسه لكنه لا يشتري التاريخ التراكمي للتعلم بسهولة. هنا تتقاطع NRBV مع منطق الغموض السببي والاعتماد على المسار في الرؤية القائمة على الموارد. لذلك ينبغي للباحث الا يكتفي بقياس الانفاق البيئي، بل يبحث عن الروتين والمعرفة والتنسيق الذي يحول الانفاق إلى قدرة.

الخطوة الثالثة هي تحقيق القيمة. قد تظهر القيمة كخفض تكلفة، أو جودة اعلى، أو سرعة استجابة، أو تمييز منتج، أو دخول سوق جديد، أو تقليل تعرض لمخاطر تنظيمية ومادية. ليس مطلوبا ان تتحسن الربحية في الفترة نفسها. استثمار في استبدال مادة قد يرفع الكلفة قصيرا ثم يقلل المخاطر أو يفتح سوقا لاحقا. ولهذا يجب مطابقة الأفق الزمني بين القدرة والنتيجة. استخدام ربح سنة واحدة للحكم على استراتيجية بيئية تراكمية قد يفشل في التقاط منطقها.

الخطوة الرابعة هي الاستمرار أو التآكل. القدرة البيئية لا تبقى نادرة إلى الابد. قد تنتشر التقنية، أو تصبح الممارسة معيارا الزاميا، أو تتغير تفضيلات العملاء، أو يتعلم الموردون والمنافسون. عندها تتحول الميزة من امتلاك ممارسة معينة إلى القدرة على تجديدها. هذا ما جعل بعض الادبيات تربط NRBV بالقدرات الديناميكية والملاءمة الموقفية. الربط لا يعني اعادة شرح تلك النظريات هنا، بل يذكر الباحث بان الميزة تعتمد على القدرة على التجديد عندما تتغير القيود البيئية والتقنية.

توجد أيضا حلقة تغذية عكسية. نجاح برنامج خفض الفاقد يوفر بيانات وخبرة وثقة تسمح للمنظمة بمحاولة رعاية المنتج، ثم قد تقود رعاية المنتج إلى علاقات مع موردين ومصممين تساعد على ابتكار تقنية جديدة. بهذا المعنى الاستراتيجيات ليست درجات في سلم حتمي، لكنها قد تبني موارد بعضها فوق بعض. شركة تتعلم قياس تدفقات المواد تصبح اقدر على تصميم استرجاعها، وشركة تبني نظام استرجاع قد تكتشف مادة يمكن اعادة استخدامها في منتج جديد. البحث الطولي أكثر قدرة على التقاط هذا التراكم من لقطة استبانة واحدة.

1.4 مستوى التحليل وشروط الحدود

مستوى التحليل الابرز هو المنشأة وعلاقتها بالبيئة الطبيعية، لكن بعض القدرات تنشأ في مصنع أو وحدة عمل أو سلسلة توريد. يجب على الباحث تحديد المستوى الذي توجد فيه القدرة فعلا. كفاءة الطاقة قد تكون روتينا لمصنع، بينما سياسة تصميم المنتج قد تكون قدرة على مستوى

الشركة، ونظام تدوير مغلق قد يتطلب شبكة من موردين وعملاء. تجميع مؤشرات مستويات مختلفة في عامل واحد يخلق مشكلة نظرية وقياسية، لأن ما يفسر نجاح مصنع في خفض الماء ليس بالضرورة ما يفسر قدرة الشركة على بناء سوق لمنتج دائري.

شروط الحدود مهمة. اولا، ضغط المورد الطبيعي نفسه: قيمة القدرة ترتفع عندما يكون المورد مكلفا أو نادرا أو معرضا للاضطراب. ثانيا، بنية الصناعة: في صناعة كثيفة المواد تكون فرص منع الفاقد اكبر من خدمة رقمية يكون اثرها البيئي غير مباشر. ثالثا، قابلية العميل لدفع قيمة أو الجهة المنظمة لفرض معيار. رابعا، توفر اصول مكملة مثل الموردين والتقنية والمهارات. خامسا، سرعة التغير؛ في تقنية تتبدل بسرعة قد يتآكل التفوق قبل استرداد الاستثمار. لذلك لا يبرر المنظور فرضية عامة من نوع الاستراتيجية الخضراء تحسن الأداء في كل السياقات.

في الاقتصادات الناشئة قد تتغير الشروط بوضوح. ضعف البنية التحتية قد يجعل ادارة الماء والطاقة والنفايات أكثر صعوبة، لكنه قد يرفع قيمة القدرة على العمل بكفاءة تحت القيود. في المقابل قد تكون الحوافز التنظيمية اضعف أو التمويل الاخضر أقل توافرا. لهذا اظهرت دراسات مثل)2000(Bansal and Roth ان الاستجابة البيئية تتشكل من دوافع وسياقات مختلفة، بينما اقترح)2003(Aragón-Correa and Sharma قراءة موقفية لقدرات الاستراتيجية البيئية. الدرس ليس اضافة متغيرات ضبط عشوائية، بل تحديد لماذا يغير السياق قيمة القدرة أو امكان تطويرها.

كما يجب الفصل بين الأثر البيئي المحلي والاثر المنقول عبر سلسلة القيمة. قد يخفض مصنع انبعاثاته بشراء مكون من مورد يستهلك طاقة اكثر، فتبدو المنشأة افضل بينما لم ينخفض الأثر الكلي. رعاية المنتج ودورة الحياة تساعدان على كشف هذا النقل، لكن القياس يحتاج بيانات خارج حدود الشركة. وهنا تظهر حدود NRBV إذا استخدمت بوصفها تفسير المنشأة وحدها من دون تحليل العلاقات التي تحمل الأثر. يمكن الاستعانة بنظريات الشبكات أو اصحاب المصلحة عند الحاجة، مع بقاء ملفها في مواطنها الأصلية.

1.5 ماذا تفسر جيدا ومتى لا تستخدم؟

تفسر NRBV جيدا اختلاف المنشآت في قدرتها على تحويل ضغوط بيئية متشابهة إلى نتائج مختلفة. منشأتان تواجهان سعر طاقة واحدا قد تستجيبان بطريقة متباينة لأن احداهما تملك خبرة تحسين وتنسيقا مع الموردين ونظام بيانات افضل. كما تفيد في تفسير لماذا يمكن لبعض الممارسات البيئية ان تسبق المنافسين وتصبح مصدر تمييز أو كفاءة، ولماذا لا تحقق الممارسة نفسها القيمة ذاتها لدى كل شركة. هي مناسبة أيضا لدراسات الابتكار الاخضر والاقتصاد الدائري وسلاسل التوريد منخفضة الأثر عندما يكون التركيز على القدرات التي تجعل التطبيق ممكنا.

لا تستخدم بوصفها نظرية رئيسة إذا كان السؤال عن قبول المجتمع أو معنى الامتثال الرمزي؛ هنا تكون الشرعية اقرب. ولا تستخدم إذا كان السؤال عن مطالب جماعات محددة وادارة علاقتها

بالمنظمة؛ حينها تكون نظرية اصحاب المصلحة مرشحا اقوى. كذلك لا تكفي لتفسير اختيار حوكمة معاملة بيئية بين الشركة والمورد، أو سلوك مستهلك فردي تجاه منتج اخضر. وجود كلمة بيئي في العنوان ليس سببا لاختيار NRBV. الاختبار هو هل تحتاج الحجة إلى قدرة أو مورد يتكون من علاقة المنظمة بالطبيعة ويؤثر في قيمة اقتصادية أو استراتيجية.

النظرية المنافسة الاقرب هي الرؤية القائمة على الموارد العامة إذا كانت الطبيعة لا تضيف شرطا تفسيريا مستقلا. إذا كان الباحث يقيس قدرة ابتكار عامة ثم يضع عليها وصف اخضر لمجرد ان المنتج صديق للبيئة، فقد لا يحتاج NRBV. المنظور المؤسسي ينافسها عندما يكون الامتثال للضغط هو الآلية الأساسية. اما اقتصاديات البيئة فقد تفسر الحوافز والاسعار الخارجية من دون الدخول في اختلاف القدرات التنظيمية. والقدرات الديناميكية تكملها عندما يكون محور السؤال هو تجديد الموارد البيئية تحت تغير سريع.

الاختبار الفاصل يمكن صياغته هكذا: إذا ازلنا القيد أو الفرصة الطبيعية من الحجة، هل ينهار التفسير؟ واذا ازلنا المورد أو القدرة التنظيمية، هل تبقى علاقة مباشرة بين الضغط والنتيجة؟ إذا كانت الإجابة نعم في الحالتين فان NRBV مرشحة قوية. اما إذا كان التفسير يمكن كتابته كاملا بلغة الشرعية أو الامتثال أو التفضيلات الفردية، فاختيار NRBV سيكون زخرفيا.

1.6 القياس والتطبيقات الحديثة

القياس الجيد يبدأ من قدرة محددة. منع التلوث يمكن قياسه بممارسات التحسين عند المصدر، وكثافة استخدام الموارد، ونظم الكشف عن الفاقد، ومشاركة العاملين، مع فصل هذه المؤشرات عن النتيجة مثل كمية النفايات. رعاية المنتج يمكن تشغيلها عبر ادماج دورة الحياة في التصميم، والتعاون مع الموردين، والاسترجاع، وشفافية المواد. التقنية النظيفة قد تقاس بمحفظة البحث والتطوير ونسبة الاستثمار في بدائل تقنية وقدرة دمج المعرفة الخارجية. استخدام مقياس واحد للممارسات الخضراء يخفي الفروق بين القدرات ويضعف تفسير النتائج.

في النماذج الكمية يجب الحذر من السبب المشترك. شركة ذات ادارة ممتازة قد تحقق اداء ماليا وبيئيا مرتفعين، فيبدو ان القدرة البيئية سبب لكل شيء. يمكن استخدام بيانات طولية، أو تغير تنظيمي، أو مقارنات بين مصانع، أو وسائط واضحة مثل خفض كلفة المواد أو تمييز المنتج. كما يمكن اختبار الأصول المكملة، وهو ما اظهرته Christmann (2000) في مناقشة دور الأصول المكملة في تحويل ممارسات الإدارة البيئية إلى ميزة كلفية. وجود الممارسة لا يكفي إذا لم تملك الشركة نظاما يلتقط قيمتها.

تطبيقات حديثة للرؤية تظهر في الاقتصاد الدائري، والتصميم منخفض الكربون، وسلاسل التوريد المتجددة، وكفاءة الماء، والمواد الحيوية، والتقنية النظيفة. لكن الرقمنة تضيف بعدا مزدوجا. البيانات والحساسات والذكاء الاصطناعي قد تساعد على قياس استهلاك الطاقة والتنبؤ بالاعطال وتقليل الفاقد، وفي الوقت نفسه تستهلك البنية الرقمية طاقة ومواد. لذلك لا يقال ان

التحول الرقمي اخضر بذاته؛ يجب بيان القدرة التي يخفض بها اثرا ماديا، والاثر الاضافي الذي يولده.

في البحث النوعي يمكن تتبع بناء القدرة عبر حوادث ومشروعات متعاقبة: متى ادركت الشركة القيد، من اكتشف الحل، كيف جرى تعديل الروتين، ما المقاومة التي ظهرت، وكيف انتقلت المعرفة بين المواقع. الوثائق التشغيلية وبيانات المواد واستهلاك الطاقة وتقارير الصيانة افضل من الاعتماد على رواية المدير وحدها. وفي دراسات الحالة المقارنة يمكن اختيار وحدات تواجه قيدا متشابها ثم فحص لماذا تطور بعضها قدرة دون غيره.

مثال نموذج بحثي مناسب: كيف تؤثر قدرة ادارة المياه في المرونة التشغيلية لمصانع الاغذية في مناطق تعاني شحا مائيا؟ تكون القدرة متغيرا تنظيميا، وندرة المياه شرطا حدوديا، ويظهر الأثر عبر خفض التوقف وتقليل الاعتماد على مصادر طارئة. ويمكن اضافة اداء مالي نتيجة بعيدة، لكن لا يوضع في المقياس نفسه. مثال استخدام خاطئ: سؤال موظفين اداريين عن مدى استدامة شركتنا ثم اعتبار المتوسط مقياسا لقدرة بيئية؛ هذا يخلط الانطباع بالقدرة والنتيجة.

صندوق تطبيقي: تشغيل الرؤية القائمة على الموارد الطبيعية

1. اختبار التعرف: اختر ممارسة بيئية في منظمة وحدد هل هي نتيجة، ام مورد، ام قدرة. لا تسمح بان تكون العبارة نفسها في الفئات الثلاث.

2. اختر ولا تخمن: إذا اشترت شركتان التقنية نفسها لخفض الطاقة وحققت واحدة وفورات اكبر، حدد اي قدرات تكميلية يجب فحصها قبل نسبة الفرق إلى التقنية.

3. اختبار لأن: اكمل العبارة هذه القدرة تولد قيمة لأن... ويجب ان تربط السبب بخفض كلفة أو تمييز أو سوق أو مخاطر، لا بعبارة عامة عن تحسين الصورة.

4. إشارات التحذير: لا تساو السياسة البيئية بالقدرة، ولا الانفاق بالميزة، ولا النتيجة الخضراء بالمورد، ولا تستخدم كلمة استدامة بديلا عن تحديد الآلية.

5. سلم تقويم مصغر: امنح نقطة لقيد طبيعي محدد، ونقطة لقدرة تنظيمية، ونقطة لالية قيمة، ونقطة لشرط حدود، ونقطة لنتيجة منفصلة عن المقياس.

6. تفسير منافس: إذا تحسن الأداء بعد برنامج بيئي، اختبر ضغطا تنظيميا أو تغير سعر المورد أو تحسن اداري عام قبل اعلان ان NRBV تفسر النتيجة كلها.

7. طبق على بحثك: اكتب سلسلة من اربعة عناصر تبدأ بقيد بيئي ثم قدرة ثم وسيط اقتصادي أو تشغيلي ثم نتيجة، وحدد دليلا مستقلا لكل عنصر.

1.7 ملاحظات بحثية ومنهجية مكملة

كلمات البحث المفيدة تشمل Natural Resource-Based View, NRBV, environmental capabilities, pollution prevention, product stewardship, clean technology, sustainable competitive advantage, circular capabilities, environmental strategy. في البحث العربي يفضل الجمع بين الرؤية القائمة على الموارد الطبيعية والقدرات البيئية والاستراتيجية البيئية، لأن بعض الدراسات تستخدم ترجمة مختلفة للمصطلح. يجب دائما العودة إلى Hart (1995) ثم Hart and Dowell (2011) لتثبيت المعنى قبل الاعتماد على مقاييس لاحقة.

من المصادر المؤسسة والمكملة: Hart (1995) للمنطق الاصلي، Russo and Fouts (1997) للعلاقة بين الأداء البيئي والربحية في سياق نمو الصناعة، Christmann (2000) للاصول المكملة والميزة الكلفية، Bansal and Roth (2000) لدوافع الاستجابة البيئية، Aragón-Correa and Sharma (2003) للشروط الموقفية، Hart and Dowell (2011) لمراجعة التطور. هذه السلسلة تفيد الباحث لأنها تمنعه من التعامل مع كل دراسة خضراء بوصفها امتدادا مباشرا للمنظور.

في المراجعات الحديثة، يستحسن فحص ما إذا كانت الدراسات تقيس قدرة ام ممارسة ام اداء. كثير من التباين في النتائج يأتي من عدم ثبات الوحدة المفاهيمية. الدراسة التي تقيس وجود شهادة بيئية ثم تسميها قدرة لا تختبر المنطق نفسه الذي تختبره دراسة تقيس روتينات التعلم والابتكار. لذلك عند بناء مراجعة منهجية يمكن ترميز الدراسات حسب موضع المتغير في السلسلة التفسيرية: ضغط، استجابة، قدرة، نتيجة بيئية، نتيجة اقتصادية.

1.8 امتدادات القدرة البيئية: الدائرية وسلسلة القيمة والمخاطر المادية

يفتح الاقتصاد الدائري امتدادا طبيعيا لـ NRBV عندما يكون السؤال عن القدرات التي تسمح باغلاق تدفقات المواد أو اطالة عمر المنتج أو استرجاعه بعد الاستخدام. لا تكمن القدرة في اعلان الدائرية، بل في التصميم القابل للفك، ومعرفة المواد، وفرز المرتجعات، وعقود الاسترجاع، وتنسيق الموردين، ووجود سوق أو استخدام ثان للمواد. هذه العناصر مترابطة، ولذلك قد تفشل مبادرة تدوير ممتازة تقنيا إذا لم تستطع المنظمة جمع المنتج أو ضمان جودة المادة المسترجعة. المنظور يساعد على تفسير لماذا تنجح الدائرية في منشأة وتبقى حملة تجريبية في أخرى.

في سلسلة التوريد يمكن ان تكون القدرة البيئية موزعة بين عدة اطراف. المصنع قد لا يملك معرفة كافية عن الأثر في المنبع، والمورد قد يحتاج استثمارا لا يستطيع تمويله، والعميل قد لا يقبل تغيرا في المادة. لذلك يصبح التنسيق قدرة في حد ذاته. لكن الباحث يجب ان يحدد من يملك القدرة وما الذي ينتقل عبر العلاقة. إذا كان التفسير يتعلق بالثقة وتقاسم المعرفة أو ريع العلاقة فقد

تحتاج الرؤية العلائقية، اما NRBV فتظل مركزة على كيفية تحويل التعامل مع القيد الطبيعي إلى قيمة.

المخاطر المناخية المادية تخلق مجالا جديدا لاختبار الرؤية. موجات الحر والجفاف والفيضانات قد تعطل عمليات وموردين، لكن المنظور لا يقول ان التعرض وحده قدرة. المتغير النظري هو ما طورته المنظمة من معرفة ومرونة وتصميم موارد لمواجهة القيد. شركة تعتمد على ماء كثيف في منطقة جافة قد تبني اعادة استخدام داخلية ومصادر متعددة ونظام انذار ومواصفات منتج أقل استهلاكا. إذا خفضت هذه الحزمة توقف الانتاج مقارنة بمنشآت مماثلة، يمكن تفسيرها بوصفها قدرة بيئية ذات قيمة.

من المهم أيضا فصل خفض الضرر عن التكيف معه. منع التلوث يعالج أثر المنظمة في الطبيعة، بينما التكيف المناخي يعالج أثر تغير الطبيعة في المنظمة. كلاهما يمكن ان يدخل NRBV إذا كانت الحجة حول موارد وقدرات تتكون عند واجهة المنشأة والبيئة، لكن الآلية والنتيجة مختلفتان. دمجهما في مقياس واحد باسم الجاهزية الخضراء قد يخفي اتجاه العلاقة. يمكن بناء نموذج بقدرتين منفصلتين ثم اختبار التكامل بينهما، مثل ان تؤدي بيانات الماء التي تستخدم لخفض الاستهلاك أيضا إلى تحسين توقع مخاطر الجفاف.

البيانات البيئية نفسها قد تصبح موردا، لكنها لا تخلق ميزة لمجرد جمعها. القيمة تظهر عندما تكون البيانات دقيقة وقابلة للربط بالقرار، ويستطيع المديرون والعاملون تحويلها إلى تعديل عملية أو تصميم أو شراء. عداد طاقة آني لا يفيد إذا بقيت الإشارة خارج روتين الصيانة، كما ان منصة ذكاء اصطناعي لا تخلق قدرة إذا كانت بيانات القياس ضعيفة. لذلك في البحوث الرقمية يجب قياس التكامل بين البيانات والروتين والقرار، لا عدد الحساسات أو البرمجيات.

من ناحية الاختبار، يمكن بناء تصميم متعدد المستويات يجمع قيود الموقع وموارد المنشأة ونتائج المصنع. مثال: شح الماء على مستوى المنطقة، قدرة ادارة الماء على مستوى المصنع، وتوقف الانتاج أو كلفة الوحدة كنتيجة. يمكن اختبار ما إذا كان شح الماء يزيد قيمة القدرة، اي تفاعل بين القيد والقدرة بدلا من افتراض أثر متوسط ثابت. هذا التصميم يعكس منطق Aragón-Correa and Sharma (2003) حول السياق، ويمنع تحويل المتغير البيئي إلى مجرد متغير ضبط.

اخيرا، يجب الانتباه إلى الأثر الارتدادي. تحسين الكفاءة قد يخفض كلفة الوحدة فيزداد الانتاج أو الاستهلاك، فتتراجع بعض الفائدة البيئية الكلية. NRBV تفسر قدرة المنشأة على الكفاءة، لكنها لا تضمن ان النتيجة على مستوى النظام البيئي موجبة. لذلك يفضل عرض نتيجتين عند الحاجة: كفاءة المورد داخل المنشأة والاثر الكلي خارجها. هذا الحد يمنع مساواة الميزة التنافسية بالاستدامة البيئية الشاملة.

1.9 اختبار الادعاء البيئي من دون الوقوع في دائرية التفسير

تظهر الدائرية عندما يعرف الباحث القدرة من خلال النجاح ثم يستخدم النجاح دليلا على وجود القدرة. القول ان الشركة تملك قدرة بيئية قوية لأنها خفضت الكلفة، ثم تفسير خفض الكلفة بهذه القدرة، لا يقدم اختبارا مستقلا. الحل هو قياس مكونات القدرة قبل النتيجة أو من مصدر مختلف: روتينات التحسين، مهارات العاملين، تكامل البيانات، مشاركة الموردين، وسجل مشروعات التطوير. بعدها تقاس النتيجة منفصلة وفي فترة لاحقة قدر الإمكان. هذا الفصل بين البناء والاثر يزيد قابلية الدحض ويمنع منح NRBV حصانة تفسيرية.

ينطبق المبدأ نفسه على الميزة التنافسية. ليست كل نتيجة ايجابية ميزة مستدامة، وقد يكون التحسن مؤقتا بسبب دعم حكومي أو ارتفاع سعر مورد أو تعثر منافس. لذلك يحتاج الباحث إلى مقارنة وزمن وآلية تقليد. إذا استمر الفرق بعد ان اتيح للمنافسين الوصول إلى التقنية نفسها، وكان السبب مرتبطا بروتينات أو معرفة أو تنسيق يصعب نقله، تصبح حجة الموارد اقوى. اما إذا اختفى الفرق بسرعة، فالنتيجة تدعم كفاءة مؤقتة أكثر مما تدعم ميزة قائمة على قدرة نادرة.

1.10 سؤال التمييز بين القدرة والامتثال

لا يكفي ان تمتثل المنشأة لمعيار بيئي كي يثبت امتلاكها قدرة تنافسية بيئية. الامتثال قد يكون استجابة دنيا مفروضة على جميع المنافسين، بينما القدرة في منطق NRBV تتطلب نمطا من المعرفة والتنسيق والروتين يصعب تقليده ويؤثر في الكلفة أو الابتكار أو المخاطر أو الوصول إلى السوق. لذلك يختبر الباحث اولا تفاوت الموارد والعمليات بين المنشآت، ثم يربط هذا التفاوت بنتيجة محددة، ويستبعد أثر الحجم والصناعة والتنظيم. هذا الفصل بين الامتثال والقدرة يمنع تضخيم الادعاء النظري ويجعل اختبار الرؤية أكثر صرامة.

2. نظرية الشرعية

Legitimacy Theory

2.1 المشكلة المؤسسة والاصل العلمي

تنطلق نظرية الشرعية من حقيقة تنظيمية بسيطة في ظاهرها وعميقة في آثارها: المنظمة لا تحتاج الموارد والعملاء والموظفين فقط، بل تحتاج أيضا ان ينظر الفاعلون في بيئتها إلى وجودها وافعالها بوصفها مقبولة أو مناسبة أو مفهومة. قد تكون المنشأة فعالة اقتصاديا، لكن إذا تعارض نشاطها مع قيم المجتمع أو قواعده أو تصورات ما يعد سلوكا صحيحا، فقد تواجه مقاومة وتشريعا اشد وصعوبة في الوصول إلى الموارد. لهذا تصبح الشرعية اصلا اجتماعيا لا تملكه المنظمة بالطريقة نفسها التي تملك بها آلة أو براءة، بل يمنحها جمهور متعدد ويمكن ان تتغير معايير منحه عبر الزمن.

ترجع الجذور إلى ادبيات المؤسسات وعلم الاجتماع التنظيمي، ومن الاعمال المبكرة)1975(Dowling and Pfeffer التي ربطت الشرعية بتطابق القيم الاجتماعية مع مخرجات المنظمة واساليبها. لكن)1995(Suchman قدم الصياغة المرجعية الأكثر تكاملا في الإدارة عندما جمع المنظورين الاستراتيجي والمؤسسي، وعرف الشرعية بوصفها ادراكا أو افتراضا عاما بان افعال كيان ما مرغوبة أو مناسبة داخل نظام اجتماعي من القواعد والقيم والمعتقدات والتعريفات. أهمية هذا التعريف انه يجعل الشرعية حكما اجتماعيا، لا حملة علاقات عامة ولا خاصية ذاتية تعلنها المنظمة عن نفسها.

في المنظور الاستراتيجي تبدو الشرعية موردا يمكن للمديرين السعي إلى اكتسابه والمحافظة عليه واصلاحه. في المنظور المؤسسي تكون المنظمة مغمورة في هياكل معنى وقواعد اوسع لا تستطيع تشكيلها بحرية. Suchman لم يلغ التوتر بين الاتجاهين، بل استخدمه لشرح لماذا تستطيع الإدارة احيانا التأثير في التقييم بينما تبقى مقيدة بمعايير تتجاوز قدرتها. هذا التوتر مهم في بحوث الاستدامة، لأن الشركات قد تعيد تصميم ممارساتها فعلا، وقد تستخدم الافصاح والرموز لمحاولة التأثير في الحكم، لكن المجتمع ليس متلقيا سلبيا يمكن التحكم في تقييمه بالكامل.

تصنيف الكيان هنا منظور نظري كامل. توجد ادبيات تستخدم عبارة نظرية الشرعية بكثرة، خصوصا في المحاسبة والافصاح البيئي والاجتماعي، لكن الملف اوسع من فرضية واحدة. هو يشرح مصادر الحكم وانواعه واستراتيجيات اكتسابه وتهديده واصلاحه. ولا يصح اختزاله في القول ان الشركات تفصح أكثر عندما تتعرض للضغط، لأن الافصاح احدى الاستجابات الممكنة فقط، ولان الشرعية قد تتشكل من الأداء الفعلي والرموز والاعراف وهوية القطاع وتقييم الجمهور.

2.2 من يمنح الشرعية وما الذي يحكم به؟

الشرعية ليست حكما صادرا من جمهور واحد. قد تمنحها جهات تنظيمية، ومجتمعات محلية، ومستهلكون، ومستثمرون، ومهنيون، ووسائل اعلام، ومنظمات مجتمع مدني، وشركاء اعمال. وقد تختلف معايير هؤلاء. نشاط مقبول لدى مستثمر يبحث عن نمو قد يثير اعتراض مجتمع محلي بسبب الماء أو التلوث. ولهذا يجب على الباحث تحديد جمهور الشرعية بدقة. القول ان الشركة شرعية من دون بيان لدى من، وفي اي قضية، وخلال اي فترة، يجعل المتغير غامضا ويخفي امكان وجود شرعية مرتفعة لدى جمهور ومنخفضة لدى آخر.

من المفيد أيضا التمييز بين الشرعية العامة للمنظمة والشرعية الخاصة بممارسة أو تقنية أو قرار. شركة قد تحظى بقبول واسع تاريخيا لكن تواجه اعتراضا على مشروع معين، أو العكس. في الصناعات الناشئة قد يكون التحدي شرعية الفئة نفسها: هل النشاط مفهوم ومقبول اصلا؟ هذا ما يظهر في ادبيات تأسيس الصناعات الجديدة. ولذلك يجب مطابقة وحدة القياس مع موضوع

الحكم: منظمة، قطاع، تقنية، منتج، أو ممارسة. الخلط بين هذه المستويات قد يجعل الباحث ينسب إلى الشركة حكما يتعلق في الواقع بصناعة كاملة.

Suchman (1995) ميز بين ثلاثة انواع رئيسة: الشرعية النفعية، والاخلاقية، والمعرفية. الشرعية النفعية تنشأ عندما يرى الجمهور ان المنظمة تخدم مصلحته أو تستجيب لمطالبه. الشرعية الاخلاقية تقوم على تقييم ما إذا كانت الافعال صحيحة أو جديرة بالتأييد وفق معايير قيمية. الشرعية المعرفية تتعلق بمدى فهم المنظمة واعتبار وجودها طبيعيا أو بديهيا داخل بنية المعنى. هذه الأنواع ليست مقاييس رضا بسيطة، وقد تتعايش أو تتعارض. برنامج بيئي قد يفيد المجتمع اقتصاديا لكنه يظل مرفوضا اخلاقيا إذا اعتبر الضرر غير مقبول.

الشرعية النفعية يمكن ان تكون تبادلية عندما يتوقع الجمهور منفعة مباشرة، أو تاثيرية عندما يرى ان المنظمة تستجيب لمصالحه في قرارات اوسع. لكن استعمالها لا يعني اعادة نظرية اصحاب المصلحة. هنا السؤال هو شكل الحكم الذي يمنح القبول، لا خريطة المطالب والعلاقات كاملة. وعندما يحتاج الباحث إلى تفسير قوة جماعة أو أهمية مورد تملكه أو كيفية الموازنة بين مطالبها، يجب العودة إلى الفصل 51 بدلا من تحميل الشرعية وظيفة ليست لها.

الشرعية الاخلاقية قد تتعلق بالنتائج أو الإجراءات أو البنية أو الأشخاص. قد يحكم الجمهور على نتيجة مثل خفض الضرر، أو على طريقة اتخاذ القرار، أو على وجود نظام حوكمة ومساءلة، أو على نزاهة القائد. هذا التعدد مهم في الازمات. مؤسسة قد تصلح النتيجة التقنية لكنها لا تستعيد الشرعية إذا بقيت عملية القرار مغلقة أو لم تظهر مساءلة واضحة. لذلك يجب تحديد موضوع الحكم الأخلاقي في أداة القياس، لا استخدام فقرة عامة مثل تتصرف المنظمة اخلاقيا.

الشرعية المعرفية تعمل بطريقة مختلفة. احيانا يكون النشاط مقبولا لأنه مفهوم ضمن خرائط ذهنية مستقرة، أو لأنه اصبح مألوفا إلى درجة ان البديل لا يطرح بسهولة. هذا النوع يصعب قياسه باستبانة مباشرة، لأن المجيب قد لا يعي الافتراضات التي تجعل المنظمة بديهية. يمكن الاستدلال عليه من اللغة والفئات والتغطية الاعلامية والاعتياد المؤسسي. كما ان فقده قد يظهر عندما تصبح فئة كانت مسلمة موضع سؤال جذري بسبب تقنية أو حادث أو تغير قيم.

نوع الشرعية	السؤال الذي يطرحه الجمهور	مصدر القبول	خطأ قياسي شائع
نفعية	ماذا تقدم لي أو لمن امثله؟	منفعة وتجاوب مع مصالح الجمهور	مساواتها بالرضا العام
اخلاقية	هل ما تفعله صحيح ومناسب؟	قيم ومعايير ونتائج واجراءات مقبولة	اختزالها في التبرع أو المسؤولية الاجتماعية
معرفية	هل المنظمة مفهومة	الفهم والاعتياد	قياسها بسؤال مباشر

نوع الشرعية	السؤال الذي يطرحه الجمهور	مصدر القبول	خطأ قياسي شائع
	وطبيعية ضمن هذا النظام؟	والتصنيف والبديهية	واحد عن السمعة
شرعية قضية محددة	هل هذا المشروع أو القرار مقبول؟	تقييم مرتبط بموضوع وزمن وجمهور محدد	الخلط بينها وبين شرعية المنظمة كلها

2.3 اكتساب الشرعية والمحافظة عليها واصلاحها

يفصل Suchman بين ثلاثة تحديات ادارية: اكتساب الشرعية، والمحافظة عليها، واصلاحها بعد الضرر. المنظمة الجديدة تحتاج ان تدخل فئة مفهومة، وان تبني تحالفات، وان تظهر اتساقا مع معايير البيئة. المنظمة المستقرة تواجه خطر الاعتياد؛ الحفاظ على الشرعية يتطلب مراقبة تغير القيم والتوقعات قبل ان يظهر التناقض. اما الاصلاح فيحدث بعد حدث يكشف فجوة بين الادعاء والممارسة أو بين السلوك والمعيار. الخلط بين المراحل يقود إلى وصفة واحدة لا تناسب الحالات الثلاث.

اكتساب الشرعية قد يتم بالتوافق مع بيئة قائمة، أو باختيار جمهور ومعيار اقرب إلى هوية المنظمة، أو بمحاولة تعديل البيئة نفسها. الخيار الاخير اصعب ويحتاج موارد وتحالفات وخطابا مقنعا. لا تستطيع المنظمة عادة اعادة تعريف القيم الاجتماعية منفردة، لكن صناعات كاملة قد تعمل لتغيير ما يعد نشاطا مقبولا. هنا تتصل الشرعية بالعمل المؤسسي، الذي يملك موطنه الأصلي في فصل آخر. داخل هذا الفصل يكفي القول ان استراتيجية الشرعية تتراوح بين التكيف ومحاولة التأثير في المعايير.

المحافظة على الشرعية تتطلب حساسية للاشارات الضعيفة. عندما تكون المنظمة ناجحة قد تفترض ان قبولها ثابت، بينما تتغير توقعات الجمهور حول الانبعاثات أو التنوع أو الخصوصية أو العدالة. لذا لا يعني غياب الاحتجاج وجود شرعية قوية. يمكن ان يكون الجمهور غير منتبه ثم تتحول قضية صغيرة إلى معيار مركزي بسرعة. المراقبة هنا لا تعني استطلاعا دعائيا فقط، بل تحليل مؤشرات التنظيم والاعلام والمجتمع المهني والشكاوى وسلوك العملاء والمستثمرين.

اصلاح الشرعية بعد ازمة يحتاج أكثر من بيان. إذا كان الضرر ناتجا من خطأ عرضي مع قبول القواعد الاساسية، قد يكفي الاعتذار والتعويض وتصحيح العملية. اما إذا كشف الحدث خللا بنيويا أو تضليلا متعمدا، فقد يحتاج الاصلاح تغيير قيادة أو حوكمة أو تقنية أو نموذج حوافز. الفرق بين التغيير الرمزي والجوهري هنا أساسي. التواصل يمكن ان يشرح التغيير، لكنه لا يحل محل التغيير عندما تكون المشكلة في السلوك نفسه.

تظهر أيضا مشكلة توقيت الاستجابة. استجابة سريعة جدا قبل فهم الحدث قد تبدو دفاعية أو غير صادقة، وتأخر طويل قد يرسخ رواية سلبية. البحث في الشرعية يجب ان يعامل الزمن متغيرا، لا يلتقط فقط حجم الافصاح بعد الأزمة. يمكن ترميز تسلسل الحدث، والاعتراف، والتحقيق، والتغيير، وردود الجمهور، ومراقبة ما إذا كان التقييم يتعافى ام ينتقل إلى مستوى جديد من الشك.

Oliver (1991) توسع في الاستجابات المؤسسية من الامتثال إلى المقاومة والتلاعب، وهو منظور مكمل يساعد على تذكر ان المنظمة ليست دائما مطيعة. لكن عند استخدامه يجب عدم دمج كل استراتيجية استجابة في مقياس الشرعية. الاستجابة هي فعل المنظمة، والشرعية حكم البيئة. قد تتلاعب الشركة بالرموز وتنجح مؤقتا، أو تمتثل جوهريا ولا تحصل على قبول بسبب نقص المعرفة أو تاريخ سابق. الفصل بين الفعل والحكم ضرورة سببية.

2.4 الشرعية والسمعة والمكانة: فروق لا يجوز محوها

احد أكثر الاخطاء شيوعا هو مساواة الشرعية بالسمعة. الشرعية تسأل هل المنظمة مقبولة أو مناسبة داخل قواعد ومعايير، بينما السمعة تقارن جودة المنظمة أو جاذبيتها بالنسبة إلى بدائل. قد تكون شركة شرعية تماما لأن نشاطها مقبول، لكنها ذات سمعة ضعيفة مقارنة بالمنافسين. وقد تملك شركة سمعة عالية في الابتكار ثم تتعرض لازمة شرعية اخلاقية بسبب سلوك غير مقبول. Deephouse and Carter (2005) ناقشا هذا الفرق، وهو مهم عند تصميم المقاييس وتفسير النتائج.

المكانة تختلف أيضا. المكانة تتعلق بالموقع في ترتيب اجتماعي أو شبكة من التقدير، ويمكن ان تعتمد على من يرتبط بالمنظمة. Bitektine (2011) اقترح النظر إلى الشرعية والسمعة والمكانة بوصفها احكاما اجتماعية مختلفة يجيب كل منها عن سؤال مميز لدى المقيم. هذا المنظور يحذر من جمع بنود القبول والثقة والتميز والهيبة في عامل واحد. العامل قد يبدو عالي الثبات احصائيا لكنه يفقد المعنى النظري.

في الاستدامة يزداد الخلط لأن الشركات تستخدم التقارير والجوائز والتصنيفات. شهادة بيئية قد تدعم الشرعية إذا اعتبرها الجمهور دليلا على مطابقة معيار، وقد تدعم السمعة إذا ميزت الشركة عن المنافسين، وقد ترفع المكانة إذا منحتها عضوية في دائرة قادة. المقياس الصحيح يتحدد بالسؤال لا بالاداة المستخدمة. لذلك يجب على الباحث ان يكتب قبل القياس الجملة التالية: الجمهور يحكم على ماذا، وفق اي معيار، مقارنة بماذا، وما القرار المتوقع ان يتغير بسبب هذا الحكم؟

2.5 الشرعية والافصاح البيئي: من الإشارة إلى خطر الغسل الاخضر

استخدمت نظرية الشرعية بكثرة في بحوث المحاسبة والافصاح الاجتماعي والبيئي. المنطق هو ان المنظمة التي تواجه فجوة شرعية قد تزيد الافصاح لتشرح نشاطها أو تظهر التزامها أو

تغير الانطباع. دراسات بعد حوادث بيئية أو تحت ضغط مجتمعي دعمت أهمية الافصاح كاستجابة. لكن الاستنتاج يجب ان يبقى محدودا: زيادة الصفحات لا تثبت استعادة الشرعية، وقد تكون استجابة رمزية أو نتيجة قواعد افصاح جديدة. يجب قياس رد الجمهور أو تغير الحكم إذا كانت الشرعية هي النتيجة المقصودة.

التمييز بين الفعل الجوهري والرمزي لا يعني ان الرموز بلا قيمة. كل شرعية تمر عبر معنى وتفسير، لذلك يحتاج التغيير الحقيقي إلى تواصل كي يصبح مرئيا ومفهوما. المشكلة تظهر عندما يحاول الخطاب تعويض غياب التغيير أو اخفاء تناقض. عندها قد يظهر الغسل الاخضر: ادعاءات بيئية مبالغ فيها أو انتقائية لا تتناسب مع الأثر الفعلي. نظريا، الغسل الاخضر محاولة ادارة حكم الشرعية أو السمعة، لكنه قد يرتد إذا اكتشف الجمهور الفجوة.

يمكن تشغيل هذا التمييز بحثيا بمقارنة مؤشرات الأداء الفعلي مع محتوى الافصاح. إذا زادت كثافة الخطاب البيئي من دون تحسن في الانبعاثات أو استثمارات أو نظم تشغيلية، فهناك فجوة تستحق الفحص. لكن لا ينبغي اعلان غسل اخضر آليا، لأن بعض النتائج تحتاج زمنا ولان الشركات قد تفصح عن أهداف مستقبلية. الدليل الأقوى يجمع نوع الادعاء، والقدرة على التحقق، والفارق بين الادعاء والاداء، واستجابة الجمهور أو الجهة المنظمة.

في عصر المنصات الرقمية تتسارع دورة الشرعية. حادث مصور أو تسريب بيانات أو تناقض بين تقرير واستجابة ميدانية يمكن ان ينتشر قبل ان تجهز الشركة روايتها. وفي المقابل تستطيع المنظمة تقديم بيانات آنية وتفاصيل تحقق أكثر من الماضي. هذه السرعة تغير وسيط الحكم لكنها لا تغير الآلية الأساسية: جمهور يطبق معيارا على فعل ثم يمنح قبولا أو يسحبه. لذلك لا تصبح وسائل التواصل نظرية شرعية جديدة، بل قناة تغير سرعة وتوزيع المعلومات.

تظهر مسألة أخرى هي تعدد المعايير العالمية والمحلية. شركة متعددة الجنسيات قد تتبع معيارا بيئيا عالميا صارما لكنه لا يعالج قضية محلية يعتبرها المجتمع جوهرية، مثل استخدام الماء أو الارض أو فرص العمل. العكس ممكن أيضا. لذا لا يضمن الحصول على شهادة دولية شرعية محلية. البحث المقارن بين المواقع يجب ان يحدد ما القواعد التي يطبقها كل جمهور وكيف تتفاعل مع تاريخ الشركة وسلوكها.

2.6 القياس، السببية، وشروط الحدود

قياس الشرعية صعب لأنها ادراك اجتماعي موزع. الاستبانة تصلح إذا كان الجمهور محددا ويمكنه الحكم على موضوع واضح. يمكن سؤال افراد المجتمع عن قبول مشروع، أو المستثمرين عن ملاءمة سلوك، لكن لا يصح سؤال موظفي الشركة وحدهم عن شرعية الشركة لدى المجتمع. هم يستطيعون وصف جهود الإدارة لكنهم ليسوا الجمهور الذي يمنح الحكم. البدائل تشمل تحليل الاعلام، وخطاب الجهات المنظمة، والاعتراضات، والتاييد، والقرارات الرسمية، وتقييمات اصحاب العلاقة.

يجب أيضا الفصل بين antecedent وشرعية ونتيجة. الامتثال للقواعد قد يزيد الشرعية، والشرعية قد تسهل الوصول إلى موارد أو بقاء أو تعاون. إذا وضع الباحث الامتثال والقبول والثقة والاداء داخل مقياس واحد، تصبح الفرضية جزءا من الاداة. التصميم الأفضل يقيس الفعل ثم الحكم ثم النتيجة. ويمكن ان يكون الحكم وسيطا بين ممارسة الاستدامة ونتيجة سوقية، بشرط وجود تسلسل زمني أو منطق سببي معقول.

السببية العكسية شائعة. الشركات ذات الموارد والنجاح الاكبر تستطيع الاستثمار في نشاطات تمنحها شرعية، وفي الوقت نفسه تكون أكثر ظهورا فتتعرض لتدقيق اكبر. لذلك العلاقة بين الأداء والشرعية ليست خطية بسيطة. كما ان الشرعية العالية قد تقلل التدقيق فترة ثم تجعل الفضيحة أكثر صدمة إذا حدثت. الدراسات الطولية والاحداث الطبيعية والمقارنات بين وحدات تساعد على فصل المسارات، بينما الانحدار المقطعي وحده قد يخلط السبب بالنتيجة.

شروط الحدود تشمل بروز القضية، وتماسك الجمهور، ودرجة الخلاف القيمي، وتاريخ المنظمة، وكثافة التنظيم، ووضوح المعلومات. عندما يكون الجمهور متفقا على معيار قوي، قد يكون الحكم أكثر اتساقا. عندما تكون القضية مسيسة أو غامضة، يمكن ان تنقسم الشرعية بين جماعات. كذلك لا تتغير الشرعية دائما بسرعة؛ الشرعية المعرفية الراسخة قد تقاوم احداثا محدودة، بينما منظمة جديدة قد تتاثر بأي حادث لأن مخزون قبولها ضعيف.

لا تستخدم نظرية الشرعية بوصفها تفسيرا شاملا لكل مسؤولية اجتماعية أو استدامة. إذا كان الدافع الاقتصادي واضحا ولا يحتاج حكم المجتمع، قد تكون نظرية موارد اقرب. إذا كان السؤال عن اخلاقية القرار من منظور معياري فلسفي، الشرعية تصف الحكم الاجتماعي ولا تقرر بنفسها ما هو الصواب. كما ان الشرعية لا تفسر تلقائيا توزيع السلطة بين الجهات أو تفاصيل العقود. قيمتها تظهر عندما يكون القبول الاجتماعي وآلية منحه أو فقده جزءا لا يمكن حذفه من التفسير.

صندوق تطبيقي: تشغيل نظرية الشرعية

1. اختبار التعرف: حدد جمهورا واحدا، وفعلا واحدا، ومعيارا واحدا، ثم اكتب الحكم المتوقع. إذا لم تستطع تحديد الثلاثة فالشرعية ما تزال كلمة عامة.

2. اختر ولا تخمن: شركة خفضت الانبعاثات فعلا لكن المجتمع لا يعرف ذلك. هل المشكلة قدرة بيئية ام شرعية ام اتصال؟ افصل الفعل عن الحكم قبل الاختيار.

3. اختبار لأن: اكمل العبارة انخفضت الشرعية الاخلاقية لأن الجمهور اعتبر... مخالفا لمعيار... وتجنب استخدام عبارة لأن السمعة ساءت.

4. إشارات التحذير: لا تساو الشرعية بالسمعة أو الرضا، ولا تجعل الافصاح دليلا على القبول، ولا تسال جهة داخلية عن حكم جمهور خارجي.

5. سلم تقويم مصغر: نقطة للجمهور، ونقطة لنوع الشرعية، ونقطة للمعيار، ونقطة لدليل على الحكم، ونقطة لفصل الحكم عن استجابة المنظمة.

6. تفسير منافس: إذا زاد الافصاح بعد ازمة، اختبر الزام افصاح جديدا أو ضغط مستثمرين أو محاولة سمعة قبل اعتبار كل الزيادة استراتيجية شرعية.

7. طبق على بحثك: صمم قياسين منفصلين، احدهما لممارسة استدامة فعلية والثاني لشرعية المنظمة لدى جمهور محدد، ثم حدد الاتجاه السببي الذي ستختبره.

2.7 التطورات والمراجعات الحديثة

تطورت ادبيات الشرعية من التركيز على خاصية تملكها المنظمة إلى دراسة عملية الحكم نفسها. (Bitektine 2011) وضع المقيم في مركز التحليل، بينما راجع Suddaby, Bitektine, and Haack (2017) الحقل وانتقدوا غموض المستويات والمنظورات، وميزوا بين الشرعية بوصفها خاصية وادراكا وعملية. هذه التطورات تجعل الباحث أكثر حذرا من استخدام درجة واحدة ثابتة، وتشجعه على السؤال كيف يتكون الحكم ومن يشارك في منحه وكيف يتحول من تقييم فردي إلى قبول جماعي.

مراجعة Deephouse, Bundy, Tost, and Suchman (2017) نظمت الادبيات حول أسئلة: ما الشرعية، لماذا تهم، من يمنحها، ما المعايير، وكيف تتغير. هذا التنظيم مفيد للباحث التطبيقي. قبل اختيار مقياس يجب الإجابة عن هذه الأسئلة الخمسة. إذا تعذر تحديد الجهة المانحة أو معيار الحكم، فالمشكلة ليست نقص فقرات في الاستبانة بل نقص تعريف نظري.

كلمات البحث تشمل organizational legitimacy, pragmatic legitimacy, moral legitimacy, cognitive legitimacy, legitimacy judgments, legitimacy repair, environmental legitimacy, symbolic management, substantive action, social acceptance. وفي دراسات المحاسبة يمكن اضافة sustainability disclosure وenvironmental disclosure، لكن يجب قراءة النتائج في ضوء الفرق بين الافصاح والحكم. المصادر المؤسسة: Dowling and Pfeffer (1975)، Oliver (1991)، Suchman (1995) كمكمل للاستجابة، Bitektine (2011)، Suddaby et al. (2017)، و Deephouse et al. (2017).

منهجيا، يمكن ان يكون تحليل النص والحاسوب مفيدا إذا استخدم بحذر. نماذج اللغة تستطيع تصنيف نبرة التغطية أو موضوعات الاعتراض، لكنها لا تستنتج الشرعية من المشاعر وحدها. خبر سلبي قد يناقش حادثا من دون ان يشكك في حق المنظمة في الوجود، وخبر محايد قد يعكس تنظيما يقيدها جذريا. لذلك يحتاج الترميز إلى قاموس نظري للمعيار والحكم والموضوع، مع تحقق بشري واتفاق بين المرمزين.

2.8 ديناميات الجمهور وتعدد ساحات الشرعية

لا تملك المنظمة شرعية واحدة مستقلة عن الجمهور الذي يمنحها الحكم. قد تعد جهة تنظيمية ممارسة ما مقبولة قانونيا، بينما يراها مجتمع محلي غير عادلة، وقد يثمن المستثمرون سرعة التحول البيئي في حين يعترض موظفون على تكلفته الاجتماعية. لذلك يصبح تحديد الجمهور جزءا من البناء النظري لا مجرد وصف للعينة. يسأل الباحث: من يملك حق التقييم أو القدرة على منح الموارد أو حجبها؟ وما المعيار الذي يستخدمه؟ وهل تتقارب احكام الجماهير ام تتعارض؟ عندما تتعدد الجماهير يمكن ان تتبنى المنظمة استجابة تفاضلية، فتغير رسالتها أو ممارساتها بحسب الساحة، لكن هذا يخلق خطر التناقض إذا اكتشفت الجماهير اختلاف الروايات. المنصات الرقمية زادت هذا الخطر لأن الرسائل المحلية اصبحت قابلة للمقارنة عالميا في لحظات.

تعدد ساحات الشرعية يعني أيضا ان مستوى التحليل يجب ان يحدد بدقة. قد تكون الصناعة كلها موضع تشكيك، كما في قطاع يرتبط بتلوث مرتفع، فيصبح على المنشأة ان تدافع عن فئة نشاط كاملة قبل الدفاع عن ذاتها. وقد تكون المنظمة مقبولة عموما لكن منتجا واحدا أو ممارسة تشغيلية محددة تفقد القبول. وقد تنتقل المشكلة إلى وحدة أو فرع في بلد معين. إذا خلط الباحث هذه المستويات، فقد ينسب تغيرا في شرعية الصناعة إلى نشاط اتصالي لمنشأة واحدة. التصميم الأقوى يفصل بين شرعية الحقل وشرعية المنظمة وشرعية الممارسة، ثم يوضح كيف يمكن ان تتسرب الأحكام بينها.

2.9 الشرعية بوصفها مخزونا وحكما متجددا

يمكن تصور الشرعية كمخزون من القبول تراكم عبر تاريخ من التوافق مع القواعد والتوقعات، لكنها في الوقت نفسه حكم متجدد يتأثر بالاحداث. المخزون يفسر لماذا قد تتحمل منظمة ذات سجل موثوق ازمة محدودة افضل من منظمة حديثة أو مثيرة للجدل، لكنه لا يجعل الشرعية ضمانا دائما. الحوادث الكبيرة، وظهور معلومات جديدة، وتغير القيم الاجتماعية، وتبدل التنظيم قد تعيد تفسير الماضي نفسه. لهذا السبب يجب ان يحتوي البحث الطولي على لحظة مرجعية قبل الحدث وبعده، وان يميز بين صدمة قصيرة في التقييم وبين تحول مستمر في القبول. كما يجب ان يتجنب افتراض ان استعادة المبيعات أو سعر السهم تعني تلقائيا استعادة الشرعية، لأن الموارد السوقية قد تتحسن لاسباب أخرى.

في حالات الاصلاح بعد الانتهاك، لا تكفي الكلمات وحدها. يمكن ان تعمل الاعتذارات والتفسيرات كاشارات اولية، لكن استعادة الشرعية تصبح أكثر اقناعا عندما تقترن بتغيير ملموس في الحوكمة أو العملية أو المنتج، وبآلية تحقق مستقلة، وبمرور زمن يسمح للجمهور باختبار استمرار التغيير. هنا يظهر الفرق بين ادارة الانطباع وبين الاصلاح المؤسسي. الأول قد يغير الادراك من دون تغيير المصدر الفعلي للمشكلة، والثاني يعيد بناء التوافق نفسه. ولا يعني ذلك ان الاتصال غير مهم، بل ان وظيفته تفسير التغيير وجعل الادلة مرئية لا استبدالها.

2.10 منطق الاستراتيجيات: المواءمة والتأثير وتغيير الساحة

يمكن تنظيم استجابات المنظمة لضغط الشرعية في ثلاثة اتجاهات تحليلية. الاتجاه الأول هو المواءمة، حيث تغير المنظمة ممارساتها لتقترب من معيار قائم. الاتجاه الثاني هو التأثير، حيث تحاول تفسير المعيار أو اقناع الجمهور بان ممارستها مقبولة أو نافعة. الاتجاه الثالث هو تغيير الساحة، مثل الانتقال إلى سوق أو تحالف أو فئة تنظيمية تختلف فيها معايير الحكم. هذه الاتجاهات ليست متساوية في الكلفة ولا في المصداقية. المواءمة قد تتطلب استثمارات تشغيلية كبيرة لكنها تخفض فجوة التوافق، بينما التأثير ارخص احيانا لكنه هش إذا تعارض الخطاب مع الوقائع. تغيير الساحة قد يخفف ضغطا محددا لكنه لا يحل المشكلة إذا كانت المعايير تنتشر عبر الحدود.

تساعد استجابات)1991(Oliver للمؤسسات على توسيع التحليل من القبول السلبي إلى طيف يمتد من الامتثال إلى التسوية والتجنب والتحدي والتلاعب. لكن استخدامها مع نظرية الشرعية يحتاج انضباطا: لا تدمج النظريتين في متغير واحد، بل تستخدم استجابة المنظمة كآلية محتملة للتعامل مع ضغط مؤسسي أو فجوة شرعية، ثم تقيس نتيجة الاستجابة بصورة مستقلة. قد تتحدى المنظمة مطلبا ترى انه غير معقول وتنجح في تغيير النقاش العام، وقد يؤدي التحدي نفسه إلى خسارة قبولها. النتيجة تعتمد على قوة الجمهور وبدائل المنظمة ومصداقيتها واتساق حجتها مع قيم اوسع.

2.11 قياس متعدد الطرق واختبار الصلاحية

القياس المباشر للشرعية ممكن عندما يستطيع الباحث تحديد جمهور وسؤاله عن المقبولية والملاءمة والجدارة بالدعم، لكنه لا يكون متاحا دائما. لذلك تستخدم الدراسات مؤشرات غير مباشرة مثل نبرة التغطية الاعلامية، ومواقف الجهات التنظيمية، ودعم الجمعيات، واحتجاجات المجتمع، والجوائز أو المقاطعة، واللغة المستخدمة في التقارير العامة. كل مؤشر يلتقط جزءا مختلفا من الحكم، ولهذا لا يجوز جمعها في مؤشر واحد بلا منطق. التغطية الاعلامية مثلا قد تعكس بروز القضية أكثر مما تعكس الحكم النهائي، وعدد الافصاحات قد يعكس محاولة شرعنة لا شرعية مكتسبة.

التثليث المنهجي مناسب بصورة خاصة. يمكن الجمع بين تحليل محتوى الاخبار، وبيانات مسح لجمهور محدد، واحداث تنظيمية، ومقابلات تفسر لماذا تغير الحكم. إذا اتجهت الادلة المختلفة في الاتجاه نفسه يقوى الاستدلال، واذا تعارضت فالتعارض نفسه معلومة نظرية قد تكشف تعدد الجماهير. في الدراسات الكمية يجب فصل متغيرات السبب عن مؤشر الشرعية زمنيا متى امكن، والتحكم في الأداء المالي والحجم والسمعة السابقة وبروز القضية. وفي الدراسات التجريبية يمكن تغيير نوع الفعل أو التفسير وقياس حكم الجمهور، مع الحذر من ان سيناريو قصيرا قد لا يعيد انتاج تاريخ علاقة طويلة.

2.12 حدود التعميم في السياقات الدولية والرقمية

لا تفترض النظرية ان المعايير الاجتماعية موحدة بين البلدان. نشاط مشروع في بيئة قانونية قد يواجه رفضا اخلاقيا في بيئة اخرى، كما تختلف اوزان الدولة والسوق والمجتمع المدني والاسرة والقبيلة والمهنة في انتاج الحكم. لهذا ينبغي للبحث المقارن ان يحدد المؤسسة التي تمنح القبول في كل سياق، بدلا من نقل مقياس جاهز يفترض جمهورا واحدا. ويمكن ان تظهر شرعية محلية وشرعية دولية متعارضتان، خصوصا عندما تعمل سلسلة القيمة عبر دول ذات معايير عمل وبيئة مختلفة. عندها تصبح قدرة المنظمة على المحافظة على اتساق الحد الادنى عبر المواقع شرطا للحد من فجوات الشرعية.

البيئة الرقمية لا تلغي منطق Suchman، لكنها تغير سرعة تكوين الحكم وانتشاره وقابلية التحقق. فيديو قصير من داخل مصنع قد يطلق ازمة عابرة للحدود قبل ان تصدر المنظمة بيانا، وفي المقابل تسمح البيانات المفتوحة والتتبع الرقمي بعرض ادلة أكثر قابلية للفحص. لذلك يميز الباحث بين سرعة الاتصال ومصدر الشرعية. المنصة وسيط لنقل الحكم وليست جمهورا بالضرورة، والخوارزمية قد تضخم البروز لكنها لا تحدد وحدها معيار المقبولية. هذا التفريق يمنع بناء مفهوم جديد لكل قناة رقمية ويحتفظ بالالية الأصلية: توافق افعال المنظمة مع نظام من القيم والقواعد والتصورات يحكم من خلاله جمهور ذي صلة.

3. إطار المحصلة الثلاثية

Triple Bottom Line Framework - TBL

3.1 الاصل والتصنيف: إطار للنتائج لا نظرية سببية

ظهر مفهوم المحصلة الثلاثية في اعمال John Elkington خلال التسعينيات، مع صياغة مبكرة في Elkington (1994) ثم انتشار اوسع عبر كتاب Cannibals with Forks سنة 1997. الفكرة المركزية هي ان نجاح المنظمة لا ينبغي تقييمه بالنتيجة الاقتصادية وحدها، بل عبر ثلاثة ابعاد مترابطة: الاقتصادي والاجتماعي والبيئي. كان المقصود دفع الاعمال إلى توسيع معنى القيمة والمساءلة، لا مجرد اضافة عمودين جانبيين إلى قائمة الربح. لذلك يوضع الكيان في هذا الأطلس بوصفه إطارا تطبيقيا مساندا، لا نظرية تفسر لماذا تتصرف المنظمة بطريقة معينة.

التصنيف مهم لأن كثيرا من الأبحاث تقول ان نظرية المحصلة الثلاثية تفسر العلاقة بين الاستدامة والاداء، بينما الإطار في اصله ينظم ما يجب النظر اليه عند تقييم الاستدامة. هو لا يحدد وحده دوافع الإدارة ولا الية اكتساب الشرعية ولا كيفية نشوء قدرة بيئية. يمكن استخدام NRBV لتفسير القدرة التي تخفض الاثر، ونظرية الشرعية لتفسير القبول، ثم استخدام TBL لترتيب النتائج. إذا قلب الباحث الادوار وجعل TBL سببا يفسر كل شيء، يتحول الإطار إلى تسمية عامة لا آلية لها.

الجانب الاقتصادي لا يساوي الربح القصير فقط. يمكن ان يشمل استمرارية التدفقات النقدية، والكفاءة، والاستثمار، والابتكار، والقدرة على تحمل المخاطر، وخلق قيمة طويلة الاجل. الجانب الاجتماعي يشمل آثار العمل والصحة والسلامة والعدالة والمجتمع وحقوق الإنسان بحسب حدود الدراسة. الجانب البيئي يشمل الموارد والانبعاثات والنفايات والماء والطاقة والتنوع الحيوي وغيرها. لكن هذه القائمة ليست مقياسا جاهزا؛ يجب اختيار المؤشرات المادية والمناسبة للقطاع والوحدة.

3.2 المشكلة الاصعب: هل يمكن جمع الأبعاد الثلاثة؟

جاذبية TBL تأتي من بساطة صورة الناس والكوكب والربح، لكن هذه البساطة تخفي مشكلة قياس كبيرة. الأبعاد ليست بالوحدة نفسها. الربح يقاس بالنقود، والانبعاثات بالطن، والحوادث بعدد أو معدل، والاثر المجتمعي قد يحتاج مؤشرات نوعية. جمعها في درجة واحدة يتطلب اوزانا وافتراضات قيمية قد لا تكون محايدة. لذلك يكون الإطار اقوى عندما يحافظ على شفافية الأبعاد والمفاضلات، لا عندما يصنع رقما مركبا يوحي بدقة غير موجودة.

الخطأ الثاني هو افتراض ان التحسن في بعد يعوض التدهور في بعد آخر تلقائيا. ربح اضافي لا يمحو ضررا بيئيا جسيما بمجرد دخولهما في معادلة، كما ان مبادرة اجتماعية لا تجعل منتجا ملوثا مستداما بالضرورة. نقد Norman and MacDonald (2004) استهدف غموض معنى المحصلة وكيفية الحساب، بينما اشارت مراجعات نقدية لاحقة إلى خطر تحول TBL إلى استعارة ايجابية لا تختبر الحدود البيئية الصلبة. لذلك يجب ان يصرح الباحث هل يسمح بالتعويض بين الابعاد، وما الحدود الدنيا غير القابلة للمساومة.

الخطأ الثالث هو الخلط بين الأداء والافصاح. قد تنشر شركة تقريرا يغطي ابعاد TBL الثلاثة من دون ان يتغير اداؤها الحقيقي. التقرير أداة كشف ومساءلة، وليس النتيجة نفسها. كما ان توفر مؤشرات كثيرة قد يشجع انتقاء ما يبدو ايجابيا. التصميم الجيد يحدد مسبقا مؤشرات جوهرية، ومصدر كل بيانات، وخط الاساس، والاتجاه المستهدف، وما إذا كانت البيانات مطلقة ام نسبة إلى حجم النشاط.

3.3 التشغيل والقياس بحسب القطاع

في شركة صناعية يمكن ان يتضمن البعد الاقتصادي كلفة الوحدة والعائد على الاستثمار والمرونة التشغيلية، والبعد البيئي كثافة الطاقة والماء والانبعاثات ونسبة المواد المعاد تدويرها، والبعد الاجتماعي اصابات العمل والاستقرار الوظيفي وتنمية الموردين المحليين. في مستشفى تتغير الخريطة: الجودة والسلامة والوصول العادل للخدمة تصبح اجتماعية محورية، والنفايات الطبية والطاقة والماء بيئية، والاستدامة المالية اقتصادية. لا توجد قائمة عالمية ثابتة لأن المادية تختلف باختلاف النشاط.

عند المقارنة بين منشآت مختلفة يجب استخدام مؤشرات شدة أو تطبيع مناسب، مثل الانبعاث لكل وحدة منتج أو استهلاك الماء لكل سرير مشغول، مع الاحتفاظ أيضا بالقيمة المطلقة عندما يكون الأثر الكلي مهما. التحسن في كثافة الانبعاث لا يعني انخفاض الانبعاث الكلي إذا تضاعف حجم الانتاج. هذه المفارقة القياسية مهمة في الدراسات التي تعلن نجاح الاستدامة من مؤشر نسبي واحد.

يمكن استخدام لوحات مؤشرات متعددة الأبعاد بدلا من مؤشر مركب. توضح اللوحة اتجاه كل بعد وتمنع اخفاء التدهور. إذا احتاج القرار إلى ترتيب مشروعات، يمكن استخدام طرق قرار متعددة المعايير مع اظهار الاوزان وحساسية النتيجة لتغيرها. لكن هذه الادوات تنتمي إلى منهجية القرار وليست جزءا اصليا من TBL. الإطار يقول ما العائلات التي يجب رؤيتها، والاداة تحدد كيف تجمع المعلومات لاتخاذ قرار.

3.4 النقد والتطور وعلاقته بـ ESG

تعرض TBL لنقدين متعاكسين. الأول انه فضفاض ولا يحدد طريقة حساب ملزمة، والثاني ان بعض التطبيقات حولته إلى نظام حساب جامد وفقدت الفكرة التحويلية. Elkington نفسه كتب في 2018 ان المصطلح تحول في كثير من التطبيقات إلى أداة محاسبية بدلا من دفع تغيير نظامي، ودعا إلى اعادة التفكير في استخدامه. هذه المراجعة من المؤسس تذكر الباحث بان ذكر ثلاثة ابعاد لا يثبت ان المنظمة غيرت منطقها الاستراتيجي.

تتقاطع TBL مع ESG لكنها ليست مرادفا له. ESG اصبح لغة شائعة للافصاح والمخاطر والاستثمار حول البيئة والمجتمع والحوكمة، بينما TBL يركز تقليديا على النتائج الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. ادخال الحوكمة في ESG لا يعني ان البعد الاقتصادي اختفى، كما لا يعني ان كل مؤشر ESG يعكس اثرا نهائيا. في الكتاب يمكن استخدام TBL لتنظيم محصلة الاداء، واستخدام نظم افصاح مثل GRI أو معايير الاستدامة لاختيار مؤشرات قابلة للتحقق، مع بقاء الفرق بين الإطار والنظام المعياري.

المراجعات الحديثة تظهر استمرار استخدام TBL في قطاعات مثل البناء وسلاسل التوريد والصناعة والخدمات، لكنها تشير أيضا إلى تفاوت كبير في تعريف المؤشرات وطرق تجميعها. هذا التفاوت ليس سببا للتخلي عن الاطار، بل سبب لاستخدامه بانضباط: تحديد الوحدة، والحدود، والزمن، والاثر، ومنع استبدال الأداء الحقيقي بقائمة مبادرات.

البعد	سؤال القياس	امثلة مؤشرات	خطر التفسير
اقتصادي	هل يخلق النشاط قيمة قابلة للاستمرار؟	كلفة، تدفق نقدي، انتاجية، ابتكار، مرونة	اختزاله في ربح سنة واحدة

البعد	سؤال القياس	امثلة مؤشرات	خطر التفسير
اجتماعي	ما الاثر على الناس والعمل والمجتمع؟	سلامة، استقرار، عدالة، وصول، اثر محلي	خلط التبرعات بكل الاداء الاجتماعي
بيئي	ما الضغط على الموارد والنظم الطبيعية؟	انبعاثات، ماء، طاقة، مواد، نفايات	استخدام مؤشر نسبي يخفي زيادة الاثر الكلي
تكامل الابعاد	اين توجد مفاضلة أو حد ادنى؟	لوحة متعددة الابعاد وتحليل حساسية	جمع كل شيء في رقم واحد بلا تبرير

صندوق تطبيقي مختصر: تشغيل المحصلة الثلاثية

1. اختبار التعرف: ضع كل مؤشر في بعد واحد بحسب الأثر الذي يقيسه، ثم افصل المؤشرات التي تقيس ممارسة عن المؤشرات التي تقيس نتيجة.

2. اختر ولا تخمن: إذا انخفض استهلاك الطاقة لكل وحدة وارتفع الاستهلاك الكلي بسبب نمو الانتاج، اذكر النتيجتين ولا تختر المؤشر الذي يبدو افضل.

3. اختبار لأن: اكتب لماذا لا يجوز تعويض ضرر بيئي جوهري بربح مالي اضافي من دون قاعدة صريحة للحدود والمفاضلة.

4. إشارات التحذير: لا تسم TBL نظرية سببية، ولا تساو التقرير بالاداء، ولا تجعل ثلاثة مؤشرات عامة تمثل استدامة منظمة معقدة.

5. طبق على بحثك: اختر نشاطا واحدا وحدد له مؤشرين اقتصاديين واجتماعيين وبيئيين، ثم اكتب مصدر البيانات ووحدة القياس والزمن لكل مؤشر.

3.5 متى يستخدم الإطار ومتى يترك؟

يستخدم TBL عندما يكون السؤال تقويميا أو تصميميا: كيف نقيس نتائج برنامج استدامة، كيف نوازن بين ابعاد اداء مشروع، أو كيف نبني لوحة مؤشرات لا تسقط الأثر الاجتماعي والبيئي. لا يستخدم وحده إذا كان السؤال لماذا تبنت المنظمة البرنامج، أو كيف اكتسبت قدرة، أو لماذا قبلها المجتمع. هذه الأسئلة تحتاج نظريات سببية. كما يمكن ترك TBL إذا كانت الدراسة تركز عمدا على بعد واحد محدد ولها نظرية قوية تبرر ذلك؛ الشمول ليس هدفا شكليا.

3.6 حدود المفاضلة وعدم قابلية التعويض الكامل

أصعب قرار في المحصلة الثلاثية ليس اختيار مؤشرات الابعاد، بل تحديد ما إذا كانت بعض الخسائر غير قابلة للتعويض. إذا رفعت المنشأة الربحية عبر نشاط يؤدي إلى ضرر صحي جسيم

أو استنزاف مورد حرج، فلا تكفي زيادة البعد الاقتصادي لاعلان تحسن المحصلة الكلية. يحتاج التطبيق الجاد إلى حدود دنيا أو عتبات لا يسمح بتجاوزها، ثم يمكن بعد ذلك مناقشة المفاضلات داخل المجال المقبول. هذه القاعدة تمنع تحويل الاستدامة إلى عملية جمع حسابية تخفي الآثار الحادة. ويمكن للحدود ان تأتي من القانون، أو العلم البيئي، أو حقوق الانسان، أو سياسة معلنة، لكن يجب التصريح بمصدرها قبل تحليل النتائج.

تختلف طبيعة المفاضلة أيضا باختلاف الزمن. استثمار مكلف في معالجة المياه قد يخفض الربح الحالي لكنه يحمي القدرة التشغيلية ويخفض مخاطر الانقطاع مستقبلا. وفي المقابل قد تبدو مبادرة اجتماعية ناجحة في سنة واحدة ثم تفشل إذا اعتمدت على تمويل غير مستدام. لذلك يفضل عرض مؤشرات قصيرة وطويلة الاجل وتفسير المسار بدلا من تجميد الحكم في فترة واحدة. كما يفيد تحليل السيناريو عندما تكون الآثار غير مؤكدة، بشرط الا يتحول الإطار إلى نموذج مالي شامل يبتلع وظائف نظريات أخرى.

3.7 العلاقة مع النظريات لا الاستعاضة عنها

لا يفسر TBL لماذا تستثمر منظمة في الاستدامة ولا لماذا تحصل على ميزة تنافسية أو قبول اجتماعي. هنا تظهر الحاجة إلى فصل وظيفة الإطار عن وظيفة النظرية. يمكن لـ NRBV ان يفسر كيف تتحول قدرات بيئية معينة إلى كفاءة أو ابتكار، ويمكن لنظرية الشرعية ان تفسر كيف يستجيب الجمهور للتوافق مع التوقعات، بينما ينظم TBL مجموعة النتائج التي يريد الباحث أو المدير مراقبتها. الجمع بين هذه الادوات مشروع عندما يبقى كل منها في موقعه: آلية تفسيرية من النظرية، ومجال نتائج من الاطار، لا ثلاثة اسماء توضع فوق المتغيرات نفسها.

ويجب الحذر من بناء علاقة دائرية، مثل تعريف الاستدامة بانها ارتفاع مؤشرات TBL ثم استخدام ارتفاع المؤشرات نفسها دليلا على نجاح استراتيجية الاستدامة. الحل هو تحديد المعالجة أو القدرة أو الممارسة مستقلة عن النتيجة. يمكن مثلا قياس برنامج كفاءة المواد بوجود تقنيات واجراءات واستثمارات محددة، ثم اختبار أثره في كثافة المواد والتكلفة وسلامة العاملين. عندها يحافظ الإطار على دوره في تنظيم النتائج ولا يصبح اسما عاما لكل ما هو مرغوب.

3.8 تصميم لوحة محصلة قابلة للمساءلة

تبدأ اللوحة الجيدة بخريطة أثر لا بقائمة جاهزة. يحدد الفريق النشاط، والمدخلات، والمخرجات، والاطراف المتأثرة، والاثر الذي يمكن نسبه بدرجة معقولة إلى القرار. بعد ذلك يختار مؤشرات لها تعريف ووحدة قياس ومصدر بيانات ودورية ومسؤول عن التحقق. يفضل الاحتفاظ بالقيم المطلقة ومؤشرات الشدة معا عندما يؤدي نمو النشاط إلى تفسيرين مختلفين. وتعرض السلسلة الزمنية مع خط أساس وهدف معلن، ويذكر ما إذا كان الهدف داخليا أو تنظيميا أو علميا.

في البعد الاجتماعي خصوصا، لا ينبغي استبدال النتائج بعدد الانشطة. ساعات التدريب ونفقات المسؤولية الاجتماعية مدخلات أو ممارسات، بينما انخفاض الاصابات وتحسن الأجور العادلة أو الوصول للخدمة نتائج اقرب إلى الأثر. وفي البعد البيئي يجب تحديد النطاق، فخفض الانبعاث داخل المصنع قد يتزامن مع نقلها إلى المورد. اما البعد الاقتصادي فيحتاج إلى مؤشرات استمرارية وقيمة لا إلى رقم ربح منفرد. هذه الصرامة تجعل TBL أداة مساءلة قابلة للمراجعة بدلا من غلاف اتصالي.

3.9 اختبار فاصل لاختيار TBL

إذا كان سؤال الدراسة هو: ما النتائج الاقتصادية والاجتماعية والبيئية لبرنامج أو مشروع؟ فالمحصلة الثلاثية مرشح مناسب لتنظيم القياس. إذا كان السؤال: لماذا تبنت المنظمة البرنامج؟ فابحث عن نظرية تفسر الدافع أو الضغط. واذا كان السؤال: كيف نشأت ميزة تنافسية من الاستدامة؟ فالرؤية القائمة على الموارد الطبيعية اقرب. واذا كان السؤال عن القبول الاجتماعي بعد قرار مثير للجدل، فنظرية الشرعية املك للالية. هذا الاختبار الفاصل يمنع تضخم TBL ويجعل استخدامه أكثر وضوحا في نماذج الدراسات العليا.

ومن المفيد عند نشر النتائج اظهار الحالات التي تحسن فيها بعد وتراجع آخر، بدلا من ضغطها في حكم واحد. يمكن للمصفوفة ان تعرض اتجاه كل مؤشر، وحجمه، ودرجة الثقة في البيانات، ومن يتحمل المنفعة أو الكلفة. هذا البعد التوزيعي مهم لأن متوسطا اجتماعيا ايجابيا قد يخفي ضررا مركزا على فئة صغيرة. كذلك ينبغي ذكر حدود البيانات والاستبعادات ونطاق سلسلة القيمة. كلما زادت شفافية قواعد القياس والمفاضلة، قلت قدرة المنظمة على اختيار المؤشرات المريحة فقط. وبذلك يصبح الإطار لغة منظمة للحوار والقرار، لا شهادة جاهزة بان المنشأة مستدامة لمجرد انها نشرت ثلاثة اعمدة من الارقام. ويجب تثبيت منهج الحساب قبل رؤية النتيجة لتقليل الانتقاء اللاحق.

4. المقارنة والتكامل: ثلاث وظائف لا مفهوم واحد

تلتقي الرؤية القائمة على الموارد الطبيعية ونظرية الشرعية وإطار المحصلة الثلاثية حول الاستدامة، لكنها تجيب عن أسئلة مختلفة. NRBV تبدأ من داخل المنظمة وتسأل كيف تتحول قدرات مرتبطة بالبيئة الطبيعية إلى كفاءة أو ابتكار أو موقع تنافسي. نظرية الشرعية تبدأ من علاقة المنظمة بجمهور ذي صلة وتسأل كيف يفسر هذا الجمهور توافق افعالها مع القواعد والقيم والتوقعات. اما TBL فينظم مجال النتائج الاقتصادية والاجتماعية والبيئية التي ينبغي اظهارها معا. لذلك لا يعد واحد منها بديلا عن الآخر، ولا يصح دمج مفاهيمها في مقياس كلي للاستدامة من دون تحديد الآلية.

البعد	NRBV	نظرية الشرعية	TBL

البعد	NRBV	نظرية الشرعية	TBL
السؤال المركزي	كيف تبني قدرة بيئية ذات قيمة؟	كيف يكتسب الفعل قبولا ويحافظ عليه؟	ما النتائج عبر الاقتصاد والمجتمع والبيئة؟
المستوى الاقرب	الموارد والقدرات والاستراتيجية	المنظمة والجمهور والحقل	نظام قياس النتائج
المخرج	ميزة أو كفاءة أو ابتكار	قبول ودعم أو فقدان شرعية	لوحة نتائج متعددة الابعاد
الخطأ الشائع	مساواة الامتثال بالقدرة	مساواة الافصاح بالشرعية	تحويل الاطار إلى نظرية سببية

يمكن تركيبها في نموذج واحد بشرط وجود تسلسل واضح. فقد تؤدي قدرة على منع التلوث إلى خفض كثافة الطاقة والنفايات، وتظهر هذه النتائج في لوحة TBL، ثم يؤثر تحققها ووضوحها في احكام جمهور معين. هذا نموذج ممكن، لكنه ليس لازما في كل دراسة. وعلى الباحث ان يقيس القدرة والنتائج وحكم الجمهور بمصادر أو ازمنة منفصلة قدر الامكان، والا تحولت العلاقة إلى تكرار لغوي. اما نظرية أصحاب المصلحة فموطنها السابق في الأطلس؛ يكفي هنا استخدامها لتحديد الجهات ذات المصلحة عندما يحتاج التصميم إلى ذلك من دون اعادة ملفها النظري.

5. مثال موثق: تحول Interface من تقليل الأثر إلى اعادة تصميم النموذج

تقدم شركة Interface لصناعة بلاط السجاد مثالا مفيدا لأن تحولها البيئي امتد لعقود ولم يقتصر على حملة اتصال. وثقت دراسات)1998(Johansen و)2000(DuBose ثم Rajala وزملائه (2016) انتقال الشركة نحو خفض النفايات والطاقة والمواد البكر وتطوير منطق أكثر دائرية في التصميم والاسترجاع. من منظور NRBV يمكن قراءة هذا المسار كتراكم لقدرات تشغيلية ومعرفية وعلاقات مع الموردين حول كفاءة المواد والابتكار. ومن منظور الشرعية، لا تكفي الادعاءات؛ قيمة المثال ترتفع حين تقترن الأهداف المعلنة بقياسات وتقارير وممارسات قابلة للفحص. ومن منظور TBL يمكن تتبع النتائج البيئية إلى جانب الاستمرارية الاقتصادية والاثار الاجتماعية، مع بقاء الحاجة إلى عدم ضغطها في رقم واحد.

المثال لا يثبت ان كل استثمار بيئي يحقق ربحا أو شرعية. قوته التعليمية في اظهار اختلاف الادوات الثلاث عند دراسة المنظمة نفسها. كما ان تقارير الشركة الحديثة عن هدفها المناخي حتى 2040 تمثل بيانات مصدرية يجب فحصها لا نتائج مستقلة بذاتها. لذلك يستخدم الباحث تقارير الشركة لتحديد الادعاءات والمؤشرات، ثم يبحث عن تحقق خارجي أو بيانات مقارنة كلما كان ذلك ممكنا.

6. حالة افتراضية: مصنع اغذية في بيئة شح مائي

يفكر مصنع اغذية في توسيع الانتاج في منطقة تعاني شح المياه. إذا بدأ التحليل بـ NRBV يسأل عن قدرة المصنع على اعادة استخدام المياه، وجودة البيانات، وخبرة المهندسين، وعلاقات الموردين، وهل يصعب تقليد هذا النظام ويخفض الكلفة أو خطر الانقطاع. إذا انتقل إلى الشرعية يحدد الجماهير التي تحكم على استخدام المياه: الجهة التنظيمية، المجتمع المحلي، العملاء، وربما شركاء التصدير، ثم يقيس اختلاف معايير القبول بينها. واذا استخدم TBL يبني لوحة تظهر تكلفة الوحدة والقيمة المضافة، واستهلاك المياه والانبعاثات، وفرص العمل والسلامة والاثر على المجتمع.

القرار الجيد لا يقول ان المشروع مستدام لأن متوسط المؤشرات ايجابي. قد تكون هناك عتبة مائية لا يجوز تجاوزها مهما تحسن الربح. وقد تكون التقنية ممتازة لكن المجتمع لا يثق في القياسات. وقد تحظى الشركة بقبول مرتفع من جهة حكومية ورفض من سكان المنطقة. هذه التناقضات ليست عيوبا في التحليل، بل هي ما يجعل الفصل بين القدرة والشرعية والمحصلة مفيدا.

7. بناء نموذج بحثي واختبار الاختيار

لبناء دراسة قابلة للدفاع، اكتب اولا السؤال التفسيري ثم اختر المالك النظري. إذا كانت القدرة البيئية هي السبب المفترض فحدد موردها أو روتينها ونتيجتها ومنافسها التفسيري. إذا كانت الشرعية هي النتيجة فحدد الجمهور ومعيار الحكم والزمن. إذا كان TBL هو اطار النتائج فلا تمنحه آلية سببية لم يقدمها. بعد ذلك افصل مصادر البيانات، وحدد مستوى التحليل، واختبر الترتيب الزمني، واذكر شروط الحدود. النموذج الأقوى قد يستخدم كيانا واحدا فقط؛ كثرة النظريات ليست علامة جودة.

اختبار القرار النهائي: قبل اعتماد النظرية، اكتب في سطر واحد ما الذي يحتاج تفسيره. إذا كان المطلوب تفسير منشأ قدرة بيئية واثرها فاختر NRBV. إذا كان المطلوب تفسير القبول أو رفضه فاختر نظرية الشرعية وحدد الجمهور. إذا كان المطلوب تنظيم نتائج متعددة فاختر TBL ولا تسمه نظرية. ثم اسأل عن تفسير منافس، ومصدر مستقل لكل متغير، وترتيب زمني، وحدود لا تسمح بالتعويض. إذا لم تستطع الإجابة عن هذه الاسئلة، فالمشكلة في تصميم الدراسة لا في نقص عدد النظريات. المستخدمة.

8. خلاصة الفصل

يعطي الفصل ثلاث عدسات متكاملة من دون دمجها. NRBV تفسر متى تصبح العلاقة مع البيئة الطبيعية مجالا لبناء قدرات تنافسية، ونظرية الشرعية تفسر القبول الاجتماعي والتنظيمي بوصفه حكما يصدره جمهور وفق نظام من القيم والتوقعات، وTBL ينظم عرض النتائج

الاقتصادية والاجتماعية والبيئية مع التنبيه إلى المفاضلات وحدود التعويض. الاختيار بينها يبدأ من السؤال والآلية، لا من شيوع كلمة الاستدامة. وينتقل الفصل التالي إلى عائلة مختلفة تشرح المفارقة وجمود التهديد والحوادث العادية، لذلك لا يمتد هذا الفصل إلى آليات الأزمة والتنظيم تحت الخطر.

المراجع

Aragón-Correa, J. A., & Sharma, S. (2003). A contingent resource-based view of proactive corporate environmental strategy. Academy of Management Review, 28(1), 71-88. https://doi.org/10.5465/amr.2003.8925233

Bansal, P., & Roth, K. (2000). Why companies go green: A model of ecological responsiveness. Academy of Management Journal, 43(4), 717-736. https://doi.org/10.2307/1556363

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management, 17(1), 99-120. https://doi.org/10.1177/014920639101700108

Bitektine, A. (2011). Toward a theory of social judgments of organizations: The case of legitimacy, reputation, and status. Academy of Management Review, 36(1), 151-179. https://doi.org/10.5465/amr.2009.0382

Christmann, P. (2000). Effects of best practices of environmental management on cost advantage: The role of complementary assets. Academy of Management Journal, 43(4), 663-680. https://doi.org/10.2307/1556360

Deephouse, D. L., & Carter, S. M. (2005). An examination of differences between organizational legitimacy and organizational reputation. Journal of Management Studies, 42(2), 329-360. https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2005.00499.x

Deephouse, D. L., Bundy, J., Tost, L. P., & Suchman, M. C. (2017). Organizational legitimacy: Six key questions. In R. Greenwood, C. Oliver, T. B. Lawrence, & R. E. Meyer (Eds.), The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism (2nd ed., pp. 27-54). SAGE. https://doi.org/10.4135/9781446280669.n2

Dowling, J., & Pfeffer, J. (1975). Organizational legitimacy: Social values and organizational behavior. Pacific Sociological Review, 18(1), 122-136. https://doi.org/10.2307/1388226

DuBose, J. R. (2000). Sustainability and performance at Interface, Inc. Interfaces, 30(3), 190-201. https://doi.org/10.1287/inte.30.3.190.11665

Elkington, J. (1994). Towards the sustainable corporation: Win-win-win business strategies for sustainable development. California Management Review, 36(2), 90-100. https://doi.org/10.2307/41165746

Elkington, J. (1997). Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business. Capstone.

Elkington, J. (2018, June 25). 25 years ago I coined the phrase “Triple Bottom Line.” Here’s why it’s time to rethink it. Harvard Business Review.

Etzion, D. (2007). Research on organizations and the natural environment, 1992-present: A review. Journal of Management, 33(4), 637-664. https://doi.org/10.1177/0149206307302553

Goh, C. S., Chong, H.-Y., Jack, L., & Mohd Faris, A. F. (2020). Revisiting triple bottom line within the context of sustainable construction: A systematic review. Journal of Cleaner Production, 252, 119884. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.119884

Hart, S. L. (1995). A natural-resource-based view of the firm. Academy of Management Review, 20(4), 986-1014. https://doi.org/10.5465/amr.1995.9512280033

Hart, S. L., & Ahuja, G. (1996). Does it pay to be green? An empirical examination of the relationship between emission reduction and firm performance. Business Strategy and the Environment, 5(1), 30-37. https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-0836(199603)5:1<30::AID-BSE38>3.0.CO;2-Q

Hart, S. L., & Dowell, G. (2011). A natural-resource-based view of the firm: Fifteen years after. Journal of Management, 37(5), 1464-1479. https://doi.org/10.1177/0149206310390219

Hart, S. L., & Milstein, M. B. (2003). Creating sustainable value. Academy of Management Executive, 17(2), 56-69.

Interface, Inc. (2026). 2025 Impact Report. Interface, Inc.

Isil, O., & Hernke, M. T. (2017). The triple bottom line: A critical review from a transdisciplinary perspective. Business Strategy and the Environment, 26(8), 1235-1251. https://doi.org/10.1002/bse.1982

Johansen, D. (1998). Interface, Inc.: Taking the lead toward sustainability. Corporate Environmental Strategy, 5(3), 53-59. https://doi.org/10.1016/S1066-7938(00)80100-1

McDougall, N., Wagner, B., & MacBryde, J. (2019). An empirical explanation of the natural-resource-based view of the firm. Production Planning & Control, 30(16), 1366-1382. https://doi.org/10.1080/09537287.2019.1620361

Norman, W., & MacDonald, C. (2004). Getting to the bottom of “Triple Bottom Line.” Business Ethics Quarterly, 14(2), 243-262. https://doi.org/10.5840/beq200414211

Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. Academy of Management Review, 16(1), 145-179. https://doi.org/10.5465/amr.1991.4279002

Rajala, R., Westerlund, M., & Lampikoski, T. (2016). Environmental sustainability in industrial manufacturing: Re-examining the greening of Interface's business model. Journal of Cleaner Production, 115, 52-61. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.12.057

Russo, M. V., & Fouts, P. A. (1997). A resource-based perspective on corporate environmental performance and profitability. Academy of Management Journal, 40(3), 534-559. https://doi.org/10.2307/257052

Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. Academy of Management Review, 20(3), 571-610. https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080331

Suddaby, R., Bitektine, A., & Haack, P. (2017). Legitimacy. Academy of Management Annals, 11(1), 451-478. https://doi.org/10.5465/annals.2015.0101

الفصل 82

المفارقة وجمود التهديد والحوادث العادية

مدخل: ثلاث عدسات لفهم المنظمة عندما لا تكفي الاستجابة الخطية

تواجه المنظمات احيانا مشكلات لا تنحل باختيار بديل واحد وترك الاخر، وتهديدات تجعل صانع القرار أقل قدرة على رؤية البدائل في اللحظة التي يحتاج فيها إلى مرونة اكبر، وانظمة تقنية وتنظيمية يمكن ان تنتج فيها حوادث كبيرة من تفاعلات لم يتوقعها اي فاعل منفرد. هذه الحالات تبدو متباعدة، لكنها تلتقي في نقطة مهمة: حدود المنطق الخطي الذي يفترض ان المشكلة واضحة، وان المعلومات متاحة، وان السيطرة يمكن توسيعها ببساطة كلما زاد الخطر. يجمع هذا الفصل ثلاث نظريات تشرح ثلاثة مصادر مختلفة لهذا التعقيد من دون دمجها في نظرية واحدة.

نظرية المفارقة تملك تفسير التوترات المستمرة بين مطالب متعارضة ومترابطة في الوقت نفسه، مثل الكفاءة والابتكار، الضبط والمرونة، الاستقرار والتغيير، أو الالتزام بالهوية والانفتاح على هوية جديدة. نظرية جمود التهديد تملك تفسير ما يحدث لمعالجة المعلومات وتوزيع السيطرة عندما يدرك الفرد أو الفريق أو المنظمة تهديدا يهدد موارد مهمة أو استمرار العمل. اما نظرية الحوادث العادية فتنقل السؤال من نفسية الفاعلين إلى بنية النظام، وتسال ماذا يحدث عندما تكون التفاعلات معقدة والعمليات مترابطة ترابطا محكما بحيث يمكن لاخفاقات صغيرة ان تنتشر قبل فهمها أو عزلها.

التمييز بين المستويات ضروري. التوتر المفارق قد يستمر حتى مع ادارة جيدة لأن طرفيه يحتاج احدهما إلى الاخر. جمود التهديد استجابة سلوكية وتنظيمية قد تكون مفيدة في بعض الظروف وضارة في ظروف اخرى، ولا يعني ان كل ازمة تنتج شللا. الحادث العادي ليس مرادفا للخطا البشري ولا للفساد ولا لسوء القيادة، بل ادعاء عن احتمال الفشل في فئة من الانظمة التي تجمع تعقيد التفاعل وضيق الزمن والمرونة التشغيلية. لذلك يفشل البحث عندما يفسر كل ازمة بنظرية واحدة لمجرد ان الكلمات تتشابه.

يحافظ الفصل على حدود الملكية في الأطلس. لا يعيد النظريات، ولا يحول السلامة إلى ملف شامل. دوره الحصري هو تفسير التوترات المستمرة، وتضييق الاستجابة تحت التهديد، وحدود السيطرة في الانظمة المعقدة محكمة الترابط، بما يسمح باختيار النظرية من الآلية لا من تشابه العنوان.

الكيانات النظرية المالكة في هذا الفصل: MT-0091 - نظرية المفارقة؛ MT-0107 - نظرية جمود التهديد؛ MT-0148 - نظرية الحوادث العادية.

1. نظرية المفارقة

Paradox Theory

1.1 المشكلة المؤسسة والاصل العلمي

تستخدم كلمة المفارقة في اللغة اليومية لوصف شيء غريب أو غير متوقع، لكن استعمالها النظري في الدراسات التنظيمية ادق. المفارقة هي عناصر متناقضة ظاهريا لكنها مترابطة، تستمر معا عبر الزمن، ويصعب حذف احدها من دون اضعاف الاخر أو اعادة انتاج التوتر في صورة جديدة. هذا التعريف يميزها من المشكلة العادية التي يمكن حلها باختيار بديل، ومن المقايضة التي يمكن ادارتها بدرجة من احد الطرفين ودرجة من الطرف الاخر، ومن التناقض المنطقي الذي يزول بتصحيح الافتراض. في المنظمة قد يكون المطلوب ان ترفع الانضباط وان تحافظ على المبادرة في الوقت نفسه، لا ان تختار واحدا إلى الابد.

تعود جذور التفكير بالمفارقة في دراسات التنظيم إلى اعمال متعددة، لكن Lewis (2000) قدمت اطارا مهما لتجاوز مجرد تسمية التوتر، وركزت على طبيعة المفارقات ودورات التعزيز وطرق التعامل معها. ثم صاغ Smith and Lewis (2011) نموذجا ديناميكيا اصبح مرجعا مركزيا في الحقل، يربط بين التوترات الكامنة، والظروف التي تجعلها بارزة، واستجابات الفاعلين، والدورات الفاضلة أو المفرغة التي يمكن ان تنتج. وتبين مراجعة Schad et al. (2016) ان البحث في المفارقة تحول من امثلة متفرقة إلى منظور ميتا-نظري يستخدم لفهم طيف واسع من قضايا الاستراتيجية والابتكار والهوية والقيادة والتنظيم.

المشكلة المؤسسة للنظرية هي ان المنظمات الحديثة تعيش مطالب لا تتناوب ببساطة بل تتزامن. شركة تقنية تحتاج استغلال منتج قائم لتمويل نشاطها، وفي الوقت نفسه تحتاج استكشاف منتج قد يهدد النموذج الحالي. جامعة تريد معيارية في ضمان الجودة، وفي الوقت نفسه تحتاج حرية اكاديمية. مؤسسة صحية تحتاج بروتوكولات دقيقة، لكنها تحتاج أيضا استجابة محلية للحالات غير النمطية. إذا عوملت هذه الازواج كاختيار بين صفر وواحد فقد تنجح المنظمة مؤقتا ثم تدفع تكلفة الطرف المهمل. نظرية المفارقة تفسر لماذا يعود التوتر ولماذا يمكن ان تصبح محاولة القضاء عليه مصدرا لتضخمه.

1.2 ما الذي يجعل التوتر مفارقة؟

يوجد شرطان اساسيان. الأول هو التناقض: الطرفان يبدوان في لحظة القرار وكأنهما يسحبان المنظمة في اتجاهين مختلفين. زيادة الرقابة قد تقيد الاستقلال، وتسريع الابتكار قد يصطدم بالموثوقية، وتوحيد العمليات قد يقلل قدرة الوحدات على التكيف. الشرط الثاني هو الترابط: لا يستطيع اي طرف تحقيق معناه أو الاستمرار وحده. الابتكار يحتاج موارد يولدها الاستغلال، والحرية تحتاج حدودا تمنع ان تتحول إلى فوضى، والهوية تحتاج ثباتا يسمح للاعضاء بمعرفة من

هم كما تحتاج قابلية للتطور كي لا تصبح قيدا على البقاء. اجتماع التناقض والترابط هو قلب المفارقة.

الاستمرار عبر الزمن مهم كذلك. بعض التعارضات حادة لكنها مؤقتة: شراء جهاز اليوم أو تاجيل الشراء إلى العام المقبل. هذه معضلة قرار، لا مفارقة بالضرورة. اما إذا كانت المنظمة تحتاج الاستثمار قصير الاجل وطويل الاجل باستمرار، أو تحتاج خدمة العميل وحماية الخصوصية بصورة متكررة، فالتوتر لا يختفي بعد قرار واحد. كل قرار يغير موضع التوازن لكنه لا يلغي القطبين. لذلك تركز النظرية على ديناميات الاستجابة وعلى كيفية تجدد التوتر، لا على ايجاد حل نهائي ثابت.

يجب أيضا تمييز المفارقة من الازدواجية اللغوية. مجرد وجود كلمتين متقابلتين في عنوان الدراسة لا يعني وجود مفارقة. الباحث يحتاج اثبات ان الطرفين مطلوبان في النظام نفسه، وان بينهما تعارضا محسوسا، وان الاعتماد المتبادل يجعل استبعاد احدهما مكلفا. إذا كانت السرعة والجودة تتحركان معا دائما في السياق المدروس فلا توجد مفارقة بينهما هناك. واذا كان احد الطرفين قيمة مرغوبة والاخر مجرد نتيجة سيئة، فالعلاقة ليست مفارقة بل مشكلة تحكم أو مفاضلة.

1.3 انواع المفارقات التنظيمية

يقترح)2011(Smith and Lewis اربع عائلات واسعة تساعد على التشخيص: مفارقات الاداء، والتعلم، والتنظيم، والانتماء. مفارقات الأداء تظهر عندما تواجه المنظمة مطالب واهدافا متعارضة من جماعات أو افاق زمنية مختلفة، مثل الربحية والنمو والاستدامة والعدالة. التوتر هنا ليس بين هدف صحيح وهدف خاطئ، بل بين معايير نجاح تحتاج المنظمة إلى تحقيقها بدرجات مختلفة في الوقت نفسه. تصبح المشكلة أكثر حدة عندما تكافئ نظم القياس هدفا واحدا وتخفي تكلفة الهدف الاخر.

مفارقات التعلم ترتبط بالتجديد وبناء المستقبل مع استثمار المعرفة الحالية. الاستكشاف والاستغلال المثال الاشهر، لكن الفكرة اوسع: نسيان روتين نجح في الماضي مقابل الحفاظ على خبرة مفيدة، بناء معرفة جديدة مقابل نقل المعرفة القديمة، أو فتح تجربة غير محسومة مقابل حماية استقرار العملية. التوتر يظهر لأن التعلم الجديد يحتاج موارد ووقت ويهدد الكفاءة الحالية، بينما الاعتماد المفرط على الخبرة يجعل المنظمة اسيرة النجاح السابق.

مفارقات التنظيم تتعلق بكيفية تقسيم العمل والسيطرة والتنسيق. المركزية واللامركزية، التوحيد والتكيف المحلي، الضبط والثقة، الاستقلال والتكامل بين الوحدات كلها امثلة محتملة. لا تقول النظرية ان كل زوج من هذه الازواج مفارقة في كل منظمة. يصبح الزوج مفارقة عندما يكون النظام محتاجا إلى مزايا الطرفين، وحين يسبب تقوية احدهما ضغطا يعيد الحاجة إلى الاخر.

شركة دولية مثلا قد توحد العلامة والضوابط الاساسية، لكنها تحتاج صلاحيات محلية لفهم السوق؛ كل موجة من التوحيد قد تولد شكاوى من البطء، وكل موجة من التفويض قد تولد مشكلات اتساق.

مفارقات الانتماء تظهر عندما يتعايش افراد أو جماعات مع هويات وقيم وادوار متعارضة ومترابطة. مدير مهني قد يرى نفسه خبيرا مستقلا وعضوا في جهاز اداري في الوقت نفسه. فريق اندماج قد يحتاج الحفاظ على هويتين سابقتين كي لا يفقد الخبرة والثقة، مع بناء هوية مشتركة جديدة. هذه المفارقات حساسة لأنها تمس معنى الذات والانتماء، ولذلك قد تستدعي دفاعات عاطفية اقوى من توترات الموارد البحتة.

العائلات الاربع تتشابك. مبادرة تحول رقمي قد تبدأ كمفارقة تعلم بين استكشاف تقنية واستغلال نظام قائم، ثم تتحول إلى مفارقة تنظيم بين وحدة مركزية للبيانات ووحدات اعمال محلية، وتصبح مفارقة اداء بين سرعة الاطلاق والامتثال، وقد تنتهي بمفارقة انتماء بين خبراء التقنية والمهنيين التقليديين. قيمة التصنيف ليست في وضع كل حالة في خانة واحدة، بل في كشف كيف تنتقل التوترات بين المستويات.

1.4 التوتر الكامن والتوتر البارز

ليس كل توتر مفارق ظاهرا في كل وقت. قد يكون كامنا داخل بنية المنظمة ثم يصبح بارزا عندما يزيد تغير البيئة أو ندرة الموارد أو تعدد المطالب أو انتباه الفاعلين. Smith and Lewis يميزان بين وجود التوتر وبين ادراكه. منظمة مستقرة قد تعيش مركزية ولا مركزية من دون نقاش كبير، ثم يجعل توسع سريع تضارب الصلاحيات واضحا. الفكرة مهمة منهجيا: غياب شكوى المديرين لا يثبت غياب المفارقة، وارتفاع الحديث عنها قد يعكس تغيرا في البروز لا نشوء التوتر من الصفر.

التعدد Plurality يزيد البروز لأن جماعات مختلفة تحمل قيما ومقاييس نجاح مختلفة. التغيير يزيده لأن الروتين القديم لا يعود كافيا فيما لم يستقر البديل الجديد. الندرة تزيده لأن الاختيارات تصبح مؤلمة ويصعب تمويل القطبين معا. هذه الشروط لا تخلق كل المفارقات، لكنها تجعل الفاعلين أكثر وعيا بالتناقض. لذلك ينبغي للباحث ان يفرق بين antecedents تجعل التوتر محسوسا وبين بنية التوتر نفسها.

1.5 الاستجابات: من الدفاع إلى التفاعل المنتج

عندما يصبح التوتر بارزا قد يدفع القلق الفاعلين إلى استجابة دفاعية. يمكن فصل القطبين مكانيا، أو اختيار واحد وقمع الاخر، أو اسقاط التناقض على جماعة اخرى، أو الالتزام بحل سابق حتى بعد تغير الشروط.)2000(Lewis توضح كيف يمكن لهذه الدفاعات ان تخفف القلق مؤقتا لكنها تعيد التوتر بصورة اقوى. منظمة تركز على الكفاءة وحدها قد تحقق ارقاما ممتازة ثم تفقد خط الابتكار، فتضطر لاحقا إلى استثمار مكلف وعاجل في التجديد.

الاستجابة الفعالة لا تعني مزيجا ثابتا بنسبة 50% لكل طرف. منطق both/and يعني قبول استمرار القطبين والبحث عن ترتيبات تسمح بتمايزهما وتكاملهما عبر الزمن والمستوى. قد تفصل المنظمة الاستكشاف في وحدة مستقلة نسبيا، ثم تخلق آليات تكامل على مستوى القيادة والموارد. وقد توحد معايير السلامة وتسمح بتكييف إجراءات خدمة العميل محليا. التمايز يمنع ذوبان الطرفين، والتكامل يمنع تحول الفصل إلى قطيعة.

نموذج التوازن الديناميكي يصف دورة فاضلة محتملة. قبول التوتر يقلل الحاجة إلى الدفاع، ثم يسمح بالمواجهة الواعية للقطبين، ثم يفتح امكان ممارسات تجمع بينهما أو تتنقل بينهما بمرونة. النجاح لا يلغي المفارقة بل يبني قدرة على التعامل معها. في المقابل، دورة مفرغة تبدأ بالقلق، ثم دفاع احادي، ثم تعزيز القطب المهمل، ثم ازدياد القلق والتصلب. هكذا تفسر النظرية لماذا قد تصبح الاستجابة نفسها جزءا من المشكلة.

دراسة Smith (2014) للقيادات العليا في منظمات تستكشف وتستغل معا توضح ان الإدارة الفعالة قد تكون "متسقة في عدم اتساقها" ظاهريا. القادة يفرقون بين الاجندات ثم يربطونها، ويغيرون موضع الاهتمام مع الحفاظ على اطار كلي يعترف بضرورة الطرفين. هذا يرفض تصور القيادة الجيدة بوصفها اختيار سياسة واحدة مستقرة لكل الظروف. الاستقرار يكون في الاعتراف بالتوتر وبقواعد التنسيق، لا في مقدار التركيز على كل قطب في كل لحظة.

1.6 المفارقة والازدواجية التنظيمية

تتقاطع نظرية المفارقة مع بحوث الازدواجية التنظيمية Ambidexterity، ولا يصح اعتبارهما مترادفين. الازدواجية تركز غالبا على قدرة المنظمة على الاستكشاف والاستغلال أو الجمع بين مطالب مزدوجة، بينما منظور المفارقة يقدم منطق اعم لفهم التوترات المستمرة وديناميات الاستجابة. Andriopoulos and Lewis (2009) اظهرا في شركات تطوير المنتجات كيف يمكن للممارسات ان تدير توترات الابتكار عبر مستويات متعددة. إذا كان السؤال محددا بقدرة هيكلية أو سياقية على الاستكشاف والاستغلال فقد تكون ادبيات الازدواجية هي المالك الاقرب؛ إذا كان السؤال عن طبيعة التوتر واستجاباته المتجددة فالمفارقة اقرب.

1.7 مستويات التحليل وشروط الحدود

يمكن ان توجد المفارقة داخل الفرد، وبين ادواره، وداخل الفريق، وبين الوحدات، وعلى مستوى المنظمة أو الحقل. يجب عدم القفز بين هذه المستويات. مدير يشعر بتوتر بين استقلاله ومساءلته لا يعني ان المنظمة كلها تعيش التوتر بالطريقة نفسها. كما قد تصمم القيادة هيكلا يوازن المركزية واللامركزية، بينما يشعر موظفو الخط الامامي بانهم يخضعون للمركزية فقط. لذلك يحتاج البحث إلى تحديد من يدرك القطبين، ومن يملك قرار الاستجابة، واين تظهر النتيجة.

شروط الحدود تشمل قابلية القطبين للانفصال المؤقت، سرعة تغير البيئة، قوة الهوية، توزيع السلطة، ووجود موارد تسمح بتمويل ممارسات مزدوجة. بعض التوترات تصبح اشد عندما تكون الموارد نادرة، لكن الوفرة لا تلغيها. كذلك قد ينجح الفصل المكاني في شركة متعددة الوحدات ولا يصلح في فريق صغير يحتاج الأفراد انفسهم إلى اداء الدورين. السياق الثقافي قد يؤثر في تقبل التناقض، لكن لا ينبغي تحويل الفروق الثقافية إلى تفسير حتمي قبل قياسها.

1.8 القياس والتصميم البحثي

العنصر	السؤال التشخيصي	دليل وجوده	خطأ شائع
التناقض	هل يسحب القطبان القرار في اتجاهين مختلفين؟	اهداف أو ممارسات متعارضة فعليا	اعتبار اي اختلاف مفارقة
الترابط	هل يحتاج كل قطب إلى الاخر ليستمر؟	موارد أو هوية أو نتائج تعتمد على القطبين	جمع هدفين مستقلين
الاستمرار	هل يعود التوتر بعد القرار؟	تكرار عبر الزمن أو المراحل	معاملة قرار مرة واحدة كمفارقة
الاستجابة	كيف يمايز الفاعلون ويكاملون؟	قرارات وممارسات قابلة للملاحظة	القول both-and بلا تشغيل

قياس المفارقة اصعب من وضع بنود عن وجود "تناقضات". الباحث يحتاج قياس ثلاثة اشياء منفصلة عند الضرورة: شدة المطالب المتعارضة، درجة الترابط بينهما، واستجابة الفاعلين. يمكن ان تكون التوترات موضوعية نسبيا مثل أهداف متعارضة في نظام الحوافز، أو مدركة عبر خبرة المديرين. لا ينبغي وضع النتيجة داخل المقياس، كأن يسال الباحث "تدير شركتنا المفارقات بمرونة مما يحسن الأداء" ثم يستخدم المقياس لتفسير المرونة والاداء.

البحث النوعي مناسب لاكتشاف ديناميات المفارقة لأن التوتر يتغير عبر الزمن. المقابلات المتكررة، ومحاضر الاجتماعات، وقرارات تخصيص الموارد، والوثائق التي تعكس تغير الخطاب تساعد على تتبع متى برز القطب، وما الدفاع الذي ظهر، وكيف تغيرت الممارسة. الدراسات الطولية افضل من لقطة واحدة إذا كان الادعاء عن دورة مفرغة أو فاضلة. ويمكن في البحث الكمي استخدام قياسات متعددة الموجات لاختبار ما إذا كان القلق يقود إلى استجابة احادية ثم يزيد التوتر لاحقا.

في النماذج الكمية يجب الحذر من تحويل المفارقة إلى تفاعل رياضي من دون منطق. حاصل ضرب متغيرين متعارضين لا يثبت وجود مفارقة. يمكن ان يكون التفاعل اختبارا مفيدا إذا كانت النظرية تتوقع ان أثر احد الطرفين يعتمد على مستوى الاخر، لكن يجب اولا تعريف القطبين والترابط والاستجابة. كما يمكن استخدام نماذج سطح الاستجابة أو التكوينات عندما يكون السؤال عن اقران مستويات مختلفة من مطلبين، لكن هذه الادوات لا تستبدل الحجة النظرية.

1.9 تطبيقات معاصرة وحدود الاستخدام

في التحول الرقمي تظهر مفارقات السرعة والموثوقية، مشاركة البيانات والخصوصية، التوحيد والتكيف، والاعتماد على الخوارزمية والحكم المهني. نظرية المفارقة تساعد على تشخيص استمرار هذه المطالب، لكنها لا تملك وحدها تفسير عدالة الخوارزميات أو بنية المخاطر التقنية. في الاستدامة تظهر مفارقات الربح والاثر الاجتماعي أو البيئي، لكن إذا كان السؤال عن القدرة البيئية أو الشرعية فهناك نظريات أخرى تملك الآلية. دور المفارقة هو تفسير التعايش مع مطالب مستمرة لا استبدال كل نظريات المجال.

لا تستخدم النظرية عندما تكون المشكلة سببا واحدا واضحا يمكن ازالته، أو عندما يكون احد القطبين غير مطلوب اصلا، أو عندما يمكن تسوية المقايضة مرة واحدة بلا عودة للتوتر. كما لا تستخدم لتجميل غياب القرار: قول "كل شيء مفارقة" قد يصبح ذريعة لعدم تحديد الاولويات. الإدارة بالمفارقة لا تلغي الحدود والاهداف، بل تعترف بان بعض القرارات تحتاج ترتيب اولويات مؤقتا مع الحفاظ على قدرة النظام على العودة إلى القطب الاخر.

صندوق تطبيقي: تشغيل نظرية المفارقة

1. اختبار التعرف: اكتب قطبين متعارضين ثم اثبت ان كليهما مطلوب وان العلاقة بينهما تستمر عبر الزمن. إذا غاب احد الشرطين فربما تكون امام مقايضة لا مفارقة.

2. اختر ولا تخمن: في مشروع ابتكار يتاخر بسبب ضوابط الجودة، حدد هل المشكلة مفارقة سرعة وموثوقية ام مجرد ضعف في العملية. ابحث عن الحاجة المستمرة إلى الطرفين.

3. اختبار لأن: اكمل العبارة هذا التوتر مفارق لأن تقوية الطرف الأول تولد حاجة متجددة للطرف الثاني، ثم اذكر الآلية التي تجعل الطرفين مترابطين.

4. إشارات التحذير: لا تساو المفارقة بالتناقض اللفظي، ولا تجعل كل هدفين مختلفين قطبين، ولا تفترض ان الحل المثالي يعني 50% لكل طرف.

5. سلم تقويم مصغر: نقطة لتحديد القطبين، ونقطة للترابط، ونقطة للاستمرار، ونقطة لمستوى التحليل، ونقطة لاستجابة يمكن ملاحظتها.

6. تفسير منافس: إذا تحسن الأداء بعد فصل وحدتين، اختبر منطق التخصص أو اقتصاديات الحجم أو وضوح المسؤولية قبل نسبة النتيجة كلها إلى ادارة المفارقة.

7. طبق على بحثك: صمم تسلسلا زمنيا من بروز التوتر إلى استجابة دفاعية أو تفاعلية ثم نتيجة ثم عودة التوتر، وحدد مصدر بيانات لكل مرحلة.

1.10 امتدادات منهجية وبحثية

من الكلمات المفيدة في البحث: organizational paradox, paradoxical tensions, dynamic equilibrium, both-and, paradox mindset, performing paradox, belonging paradox, organizing paradox, learning paradox, strategic paradox. ويجب قراءة الكلمات في سياقها لأن بعض الدراسات تستخدم paradox بصورة وصفية فقط. المراجع المؤسسة والمراجعات، ولا سيما Lewis (2000)، و Schad et al. (2016)، Smith and Lewis (2011)، Smith (2014)، Putnam, Fairhurst, and Banghart (2016)، تساعد على تمييز المفهوم من الاستخدام البلاغي.

الاتجاه الحديث لا يكتفي بسؤال كيف تدير المنظمة مفارقة واحدة، بل كيف تتشابك مفارقات متعددة. ضغط لتحقيق استدامة مالية واجتماعية قد يخلق توتر اداء، ثم يغير الهيكل فيولد توتر تنظيم، ثم يمس هوية المهنة فيولد توتر انتماء. هذا التشابك يدعو إلى تصميمات تحليل شبكية أو زمنية بدلا من نماذج خطية قصيرة. ومع ذلك يجب الحفاظ على قابلية التفسير: كثرة التوترات لا تعني ان كل علاقة متبادلة جزء من نظرية المفارقة.

1.11 القبول النفسي للمفارقة وعقلية المفارقة

لا تتوقف الاستجابة للمفارقة عند تصميم الهيكل، لأن طريقة تفسير الأفراد للتوتر تغير ما يرونه ممكنا. عندما يفهم المدير التناقض بوصفه دليلا على ان احد الطرفين خطا، ترتفع احتمالات القمع أو الدفاع أو البحث عن حل ينهي التوتر. اما عندما يقبل ان التناقض يمكن ان يكون مستمرا ومفيدا، يصبح أكثر استعدادا للبحث عن علاقات تكاملية. لذلك ظهرت دراسات حول paradox mindset بوصفها ميلا فرديا إلى تقبل التوترات والعمل داخلها. هذا المفهوم لا يحل محل النظرية، لكنه يوضح شرطا نفسيا يمكن ان يغير الاستجابة.

القبول لا يعني الاعجاب بالضغط أو تجاهل تكلفته. بعض المفارقات مرهقة فعلا، وقد يؤدي استمرارها إلى استنزاف إذا لم تتوافر موارد ودعم. الفرق ان القبول يغير السؤال من كيف اتخلص من القطب المزعج إلى كيف امنع التوتر من دفعني إلى استجابة احادية. يمكن للباحث ان يقيس القبول منفصلا عن شدة التوتر وعن النتيجة، وان يختبر ما إذا كان يخفف العلاقة بين التوتر والقلق أو يزيد استخدام ممارسات both-and.

في فرق العمل قد تتوزع العقليات نفسها بشكل غير متساو. قائد يتقبل المفارقة قد يعمل مع اعضاء يريدون حلا واحدا، أو العكس. عندها يصبح التفاعل الجماعي جزءا من الآلية. الاجتماعات التي تسمح بتسمية القطبين وتوثيق الحجج لكل منهما يمكن ان تجعل التوتر قابلا

للنقاش، بينما لغة الاتهام قد تحول المفارقة إلى صراع هوية. لذلك يمكن ان تكون ممارسات الحوار واللغة وسيطا بين ادراك التوتر والاستجابة التنظيمية.

1.12 الزمن: التناوب ليس نقيضا للجمع

من الاخطاء الشائعة تصور both-and على انه تنفيذ كامل للقطبين في اللحظة نفسها. بعض المفارقات تدار زمنيا عبر تناوب مقصود: فترة تركيز على الاستكشاف ثم فترة استغلال، أو مرحلة تصميم مفتوحة ثم مرحلة تجميد مواصفات. التناوب يمكن ان يكون استجابة مفارقية إذا ظل الطرفان جزءا من منطق واحد وكانت العودة إلى كل منهما متوقعة. اما إذا تحول التناوب إلى نسيان دائم لاحد القطبين فانه يصبح اختيارا احاديا.

الزمن يغير أيضا ما يبدو متعارضا. استثمار طويل الاجل قد يخفض ربح الفترة الحالية لكنه يبني كفاءة لاحقة، لذلك تحليل لقطة واحدة قد يبالغ في التناقض. وعلى العكس، قرار يبدو متكاملا اليوم قد ينتج توترا بعد توسع النظام. لهذا تحتاج الدراسات الكمية إلى تحديد افق النتيجة، وتحتاج الدراسات النوعية إلى احداث أو مراحل مرجعية واضحة. كلمة ديناميكي في النظرية ليست وصفا تجميليا بل شرطا منهجيا.

1.13 السلطة وعدم التكافؤ بين القطبين

ليست كل المفارقات متوازنة في القوة. قد يملك طرف ميزانية وقياسا رسميا ومكانة ادارية، بينما يعيش الطرف الاخر في قيم مهنية أو توقعات بعيدة الاجل. عندها يمكن ان يبدو القرار مستقرا لأن القطب الأقوى يفرض نفسه، مع بقاء التوتر كامنا. تحليل السلطة يساعد على تفسير لماذا لا يظهر بعض التوتر في الاستبانات: الأفراد قد يتجنبون تسميته إذا كان احد المطالب غير قابل للنقاش.

كما يمكن ان تستعمل لغة المفارقة سياسيا. قيادة تريد تجنب الاختيار قد تصف اهدافا غير متوافقة بانها "both-and" من دون موارد أو اولويات، فتحمل الوحدات عبء التناقض. لذلك يحتاج الباحث إلى فحص من يحدد القطبين، ومن يتحمل التكلفة، ومن يملك تعديل القواعد. النظرية لا تفترض ان كل تكامل عادل أو ان التوتر موزع بالتساوي.

1.14 المفارقة والابتكار في نماذج الاعمال

تظهر مفارقات قوية عندما تحاول شركة تشغيل نموذج اعمال قائم وبناء نموذج جديد في الوقت نفسه. النظام القديم يملك العملاء والعمليات والمؤشرات، والجديد يحتاج حماية من مقاييس لم يصمم لينجح تحتها. الفصل الهيكلي قد يمنح التجربة مساحة، لكن الفصل الكامل يمنعها من الوصول إلى موارد وسوق المنظمة. ومن هنا تظهر الحاجة إلى تمايز وحدات وتكامل قيادة ومحفظة وموارد. نظرية المفارقة تفيد إذا كان السؤال عن التوتر المستمر بين المنطقين، لا مجرد قرار اطلاق مشروع جديد.

المنصات الرقمية تضيف مفارقة النمو والضبط. كلما زاد عدد المستخدمين والشركاء ارتفعت قيمة الشبكة، لكن زادت أيضا مخاطر الجودة والسلوك غير المرغوب فيه. تشديد الدخول قد يحمي الثقة لكنه يبطئ النمو، والتساهل قد يوسع الشبكة لكنه يضعفها. إذا كانت القيمة تعتمد في الوقت نفسه على الانفتاح والثقة، يصبح المطلوب تصميم قواعد متدرجة لا اختيار انفتاح كامل أو اغلاق كامل.

1.15 ماذا يضيف المنظور مقارنة بالمقايضة؟

المقايضة تفترض غالبا منحنى يمكن اختيار نقطة عليه، حيث الحصول على مزيد من طرف يعني التخلي عن جزء من الطرف الاخر. المفارقة تضيف ان الطرفين قد يعتمدان بعضهما على بعض وان محاولة تعظيم واحد يمكن ان تقوضه لاحقا. زيادة الكفاءة إلى حد يمنع كل تجربة قد تضعف الكفاءة المستقبلية لأن العملية لا تتعلم. وزيادة الحرية من دون حدود قد تنتج فوضى تجعل العاملين يطلبون ضوابط اشد. هذه التغذية الراجعة تميز المنطق المفارقي.

منهجيا، إذا كان النموذج يتوقع علاقة تعويض ثابتة بين طرفين فقد تكون أدوات المقايضة أو التحسين كافية. اما إذا كان يتوقع ان تعزيز طرف يولد حاجة إلى الطرف الاخر، أو ان الاستجابة الاحادية تعيد التوتر، فهناك حجة للمفارقة. هذا الاختبار يمنع تضخم استخدام النظرية في دراسات يمكن تفسيرها بنموذج تخصيص موارد بسيط.

1.16 تصميم التدخل من منظور المفارقة

يمكن تحويل النظرية إلى تدخل تنظيمي عبر اربع خطوات. اولا تسمية القطبين بلغة لا تجعل احدهما خطا اخلاقيا مسبقا. ثانيا تحديد ما لا يمكن التفاوض عليه في كل قطب، مثل حد سلامة أو حد مالي. ثالثا اختيار مواضع التمايز، زمانيا أو مكانيا أو دوريا. رابعا بناء آليات تكامل مثل اجتماعات مشتركة ومؤشرات مزدوجة وقيادة فوق الوحدات. هذه الخطوات ليست وصفة عالمية، لكنها تجعل الاستجابة قابلة للملاحظة والاختبار.

في التقييم بعد التدخل لا يكفي قياس رضا المديرين. ينبغي فحص ما إذا كان الطرف المهمل سابقا عاد إلى القرار، وما إذا كانت نتائج القطبين تحسنت أو تدهورت، وهل ظهرت مفارقة جديدة في مستوى اخر. النجاح قد ينقل التوتر ولا يلغيه. لهذا يكون التقييم الدوري افضل من اعلان ان المنظمة "حلت" المفارقة.

1.17 مؤشرات الفشل في ادارة المفارقة

يمكن رصد فشل ادارة المفارقة قبل ظهور النتيجة النهائية. من الإشارات تذبذب السياسات بين قطبين من دون منطق واضح، انتقال اللوم بين وحدتين تمثل كل منهما قطبا، أو تضخم مؤشرات طرف واحد حتى تصبح لغة الطرف الاخر غير شرعية. كما يظهر الفشل حين تعلن القيادة هدفين

متعارضين من دون موارد أو قواعد فصل وتكامل. هذه العلامات تساعد الباحث على بناء متغيرات وسيطة بدلا من انتظار اداء نهائي قد يتاثر بعوامل كثيرة.

التذبذب ليس سيئا دائما. يمكن ان يكون تناوبا مقصودا إذا ارتبط بمراحل وعتبات معلنة. الفرق يظهر في وجود منطق يفسر متى ينتقل الاهتمام ولماذا. إذا تغير التركيز فقط استجابة لضغط من اخر جهة تحدثت مع القيادة، فالسلوك اقرب إلى رد فعل منه إلى ادارة ديناميكية. توثيق قواعد الانتقال يتيح اختبار هذا الفرق.

1.18 المفارقة في تصميم نظم القياس

المقاييس قد تجعل المفارقة قابلة للادارة أو تزيدها. مؤشر واحد للكفاءة يمكن ان يدفع الوحدات إلى حذف هوامش تعلم، ومؤشر واحد للابتكار يمكن ان يكافئ تجارب بلا قيمة. لوحة مزدوجة لا تحل التوتر وحدها، لكنها تجعل تكلفة كل قطب مرئية. المهم الا يجمع المؤشران في متوسط يخفي ان احدهما انهار. بعض المفارقات تحتاج حدودا دنيا لكل قطب قبل حساب الأداء الكلي.

في البحث يمكن فحص كيفية استخدام المؤشرات لا وجودها فقط. قد تعرض المنظمة مقاييس للابتكار والكفاءة، لكن المكافاة مرتبطة بواحد منها. هذا الفرق بين العرض والسلطة الفعلية يفسر لماذا لا تغير بعض لوحات القياس السلوك. التحليل يحتاج مراجعة الحوافز والاجتماعات وقرارات الموارد.

1.19 قاعدة فصل اخيرة

السؤال الفاصل هو: هل يحتاج التفسير إلى بقاء الطرفين معا؟ إذا كانت الإجابة لا، وكان احدهما مجرد قيد يمكن ازالته، فلا تستخدم المفارقة. واذا كانت الإجابة نعم، فحدد كيف يولد كل طرف الحاجة إلى الاخر وكيف تتغير الاستجابة عبر الزمن. بهذا الشرط تبقى النظرية دقيقة ولا تتحول إلى استعارة لكل تعقيد تنظيمي.

1.20 استجابة الباحث عند تعدد المفارقات

عندما تكشف الدراسة أكثر من مفارقة، لا ينبغي جمعها في متغير كلي بلا منطق. الأفضل تحديد المفارقة التي تملك موقعا سببا أو نتيجة في النموذج، ثم اعتبار التوترات الأخرى سياقا أو شروط حدود إذا كان ذلك مدعوما. يمكن أيضا بناء خريطة تبين انتقال الضغط من اداء إلى تنظيم إلى انتماء، مع تتبع الزمن والفاعلين. هذه الخريطة تمنع تكرار القياس وتوضح ما إذا كان تغير في قطب واحد يعيد توزيع التوتر ام يخلق توترا جديدا. في البحوث المقارنة يمكن اختيار حالات تتشابه في القطبين وتختلف في طريقة الاستجابة، ثم فحص أثر التمايز والتكامل. القيمة ليست في زيادة عدد المفارقات، بل في تفسير كيف يعاد انتاج التناقض ولماذا تنجح ممارسة في سياق ولا تنجح في اخر. ويظل شرط الترابط والاستمرار حاكما لكل ادعاء نظري.

وعند كتابة الفرضيات يجب تحديد نوع الاستجابة بدقة، وعدم جمع القبول والتمايز والتكامل في درجة واحدة إذا اختلفت الياتها. هذا الفصل يجعل النتائج قابلة للتفسير ويمنع استعمال both-and كشعار بلا محتوى تشغيلي قابل للقياس.

2. نظرية جمود التهديد

Threat-Rigidity Theory

2.1 الاصل والمشكلة التفسيرية

قدم Staw, Sandelands, and Dutton (1981) تحليلا متعدد المستويات لما سموه أثر جمود التهديد. ينطلق الطرح من ملاحظة تبدو متناقضة: عندما يواجه الفرد أو الفريق أو المنظمة تهديدا كبيرا، تزداد قيمة المرونة والبحث عن معلومات جديدة، لكن الاستجابة الفعلية قد تميل إلى تضييق معالجة المعلومات وزيادة الاعتماد على انماط استجابة مسيطرة ومجربة، مع تركيز اكبر للسلطة. ليست الفكرة ان الفاعلين يصبحون غير عقلانيين بصورة مطلقة، بل ان الضغط وتقلص الموارد والتوقعات السلبية تغير طريقة الانتباه والاختيار والتنسيق.

التهديد في هذا المنظور ليس مجرد حدث سيئ. هو موقف يدرك فيه الفاعل ان خسارة محتملة تهدد اهدافا أو موارد أو استقلالا أو بقاء ذا قيمة، مع درجة من عدم اليقين أو ضعف السيطرة. يمكن ان يكون التهديد ماليا، تنظيميا، تنافسيا، تقنيا، صحيا أو سياسيا. الادراك مهم لأن حدثا واحدا قد يصنفه مدير كتهديد ومدير اخر كفرصة. لهذا توسعت اعمال التشخيص الاستراتيجي، ومنها Dutton and Jackson (1987)، في بيان كيف يؤثر وسم القضية كتهديد أو فرصة في معالجة المعلومات والدافعية والفعل.

المشكلة البحثية المناسبة للنظرية هي تفسير كيف ولماذا يضيق نطاق الاستجابة في مواجهة التهديد، لا تفسير مصدر التهديد نفسه بالضرورة. انخفاض الطلب قد ينتج من تغير السوق، لكن نظرية جمود التهديد تسال ماذا يحدث داخل المنظمة بعد ان يدرك القادة الانخفاض بوصفه خطرا على الموارد والاستمرار. إذا كان السؤال عن سبب انخفاض الطلب فهناك نظريات سوقية أخرى. واذا كان السؤال عن ديناميات النجاة والمرونة بعد الصدمة فقد تحتاج نظريات أخرى تكملها.

2.2 الاليتان المركزيتان: تضييق المعلومات وتقييد السيطرة

الآلية الأولى هي تقييد معالجة المعلومات. تحت الضغط قد ينخفض مجال الانتباه، ويزداد الاعتماد على مؤشرات مألوفة، ويقل البحث الخارجي، وتبسط فئات التفسير. لهذه الاستجابة أصل وظيفي: عندما يكون الزمن قصيرا قد يكون التركيز افضل من جمع معلومات لا تنتهي. لكن الخطر يظهر عندما يكون التهديد جديدا أو غامضا ويحتاج استكشافا، فتجعل الاستجابة المنظمة ترى أقل مما تحتاج. قد تراقب الشركة التدفق النقدي يوميا وتوقف بحوث العملاء، مع ان تغير سلوك العميل هو ما يحتاج فهما.

الآلية الثانية هي تقييد السيطرة وزيادة المركزية أو الرسمية. في التهديد تميل الانظمة إلى سحب القرار نحو مستويات اعلى، وتشديد القواعد، وتقليل الانحراف عن الإجراء المألوف. مرة أخرى يمكن ان يكون ذلك مفيدا عندما تكون الاستجابة القياسية معروفة ويحتاج التنفيذ إلى تنسيق سريع. لكنه قد يكون ضارا عندما تكون المعلومات موزعة في الاطراف، أو عندما تحتاج المشكلة إلى خبرة محلية أو تجريب. المركزية التي تهدف إلى استعادة السيطرة قد تقطع تدفق الإشارات التي تسمح بفهم ما يحدث.

تعمل الاليتان معا. تضييق المعلومات يجعل القادة أكثر اعتمادا على تفسير مركزي، والمركزية تقلل فرص دخول معلومات متعارضة من المستويات الدنيا، فيتعزز الإطار السائد. لذلك يمكن ان تتكون حلقة ذاتية التعزيز: ادراك تهديد، تضييق معلومات، تركيز سلطة، انخفاض تنوع الاستجابة، ثم ضعف القدرة على اكتشاف ان التهديد تغير أو ان الحل المعتاد لا يعمل. هذه الحلقة هي ما يجعل النظرية أكثر من وصف نفسي للقلق.

2.3 من الفرد إلى المنظمة: منطق متعدد المستويات

في المستوى الفردي يرتبط التهديد بالاستثارة والضغط والانتباه الانتقائي والعودة إلى استجابات مهيمنة. لكن المنظمة ليست مجموع افراد فقط. قواعد الاتصال، وتصميم السلطة، ونظم الحوافز، ومخزون الموارد، وذاكرة الروتين تحول استجابات الأفراد إلى نمط جماعي. يمكن لمديرين منفتحين على المعلومات ان يعملوا داخل هيكل ازمة يمنعهم من سماع الوحدات، كما يمكن لنظام مصمم للاستشارة المتعددة ان يخفف بعض أثر الضغط الفردي.

في مستوى الفريق قد يؤدي التهديد إلى تقليل المعارضة، وارتفاع الاعتماد على القائد، وتفضيل حلول سبق ان نجحت. يجب عدم خلط ذلك تلقائيا بالتفكير الجمعي Groupthink، فالنظريتان تختلفان في الاصل والالية والشروط. جمود التهديد يبدأ من ادراك تهديد ويقترح تضييق المعلومات والسيطرة، بينما التفكير الجمعي يركز على ضغوط التماسك واتخاذ القرار داخل جماعات معينة. قد يتزامنان، لكن لا يصح قياس احدهما ببنود الاخر.

في مستوى المنظمة قد تظهر الاستجابة في تجميد التوظيف، تقليص الاستثمارات التجريبية، زيادة الموافقات، سحب الصلاحيات، توحيد الرسائل، وتقليص المحفظة. لا تمثل كل هذه الممارسات جمودا ضارا. بعضها قد يكون انضباطا لازما للنجاة. الاختبار الحقيقي هو ما إذا كان التهديد يحتاج تنوعا وتعلما بينما تقلل المنظمة بالضبط مصادر التنوع والتعلم التي تحتاجها.

2.4 الجانب الوظيفي: لماذا قد يكون الجمود عقلانيا؟

من المهم عدم تحويل النظرية إلى حكم معياري بان المركزية سيئة. Staw et al. اشاروا إلى ان الاستجابات المقيدة قد تكون تكيفية في مواقف معينة. إذا كان الخطر معروفا، والاستجابة الموثوقة مجربة، والزمن قصيرا، والتنسيق بين وحدات كثيرة ضروريا، فقد يقلل توحيد القرار

الاخطاء. فريق اطفاء لا يحتاج نقاشا استراتيجيا مفتوحا عند تنفيذ إجراء معروف في الدقائق الأولى. منظمة تواجه نقص سيولة فوري قد تحتاج قواعد صارمة للصرف قبل ان تبدأ حوارا طويل الاجل.

المشكلة تظهر في عدم تطابق الاستجابة مع طبيعة التهديد. التهديد البسيط والمتكرر قد يستفيد من الروتين، اما التهديد المعقد المتغير فيحتاج معلومات جديدة وتجريبا. لذلك يمكن صياغة شرط حدودي مهم: كلما زادت جدة التهديد وغموض سببيته وتوزعت المعرفة المطلوبة عبر وحدات مختلفة، ارتفعت تكلفة الجمود. وكلما كانت الاستجابة القياسية معروفة وموثوقة وكان الوقت حرجا، زادت الفائدة المحتملة من التقييد المؤقت.

2.5 الموارد والفقد المتوقع كقناة ثانية

التهديد لا يغير الانتباه فقط، بل قد يخفض الموارد المتاحة فعلا. خسارة مبيعات أو تمويل أو افراد تقلل الهامش الذي يسمح بالتجريب. عندها يصبح الاعتماد على النشاط الاساسي منطقيا، لكن النتيجة قد تكون دائرة انكماش: تقل الموارد فيخفض البحث، فيضعف التكيف، فتتراجع النتائج أكثر. يجب على الباحث الفصل بين أثر الادراك وأثر نقص الموارد. إذا تقلص الابتكار لأن ميزانية البحث انخفضت قسرا فذلك مسار مورد، وقد يتفاعل مع جمود التهديد لكنه ليس الدليل الوحيد عليه.

وجود slack أو احتياط موارد قد يخفف بعض القيود، لكنه لا يضمن مرونة. منظمة غنية قد تصبح مركزية تحت تهديد السمعة أو الشرعية حتى لو لم تفقد مالا. والعكس، منظمة فقيرة قد تحافظ على قنوات تعلم إذا صممت قرارات الأزمة بحيث تحمي بعض الموارد الاستكشافية. لذلك لا ينبغي استخدام حجم النقد كبديل لقياس التهديد أو الجمود.

2.6 التهديد مقابل الفرصة: دور التاطير

Dutton and Jackson (1987) يوضحان ان تصنيف القضية كتهديد يوجه الانتباه إلى الخسارة والقيود، بينما تصنيفها كفرصة يرتبط بتوقع مكسب ودرجة اكبر من التحكم. التاطير لا يغير الواقع المادي وحده، لكنه يغير ما يبحث عنه المديرون وكيف يخصصون الاهتمام. هبوط تقنية جديدة في السوق قد يصفه بنك تقليدي كتهديد لحصته، بينما يصفه بنك اخر كفرصة لتقليل الكلفة. الاختلاف في التاطير قد يقود إلى مسارات مختلفة حتى قبل ان تختلف الموارد.

لا يعني ذلك ان على القيادة تحويل كل تهديد إلى خطاب متفائل. اعادة التاطير الزائف قد تخفي شدة الخطر وتؤخر الفعل. القيمة البحثية هي اختبار ما إذا كان بامكان المنظمة الاحتفاظ بوعي الخسارة مع فتح مساحة لاسئلة الفرصة. يمكن تصميم اجتماعات ازمة تفصل بين قرار فوري لحماية النظام وجلسة مستقلة لاستكشاف سيناريوهات جديدة، وبذلك لا يحتاج الانضباط القصير إلى ابتلاع التعلم الطويل.

2.7 القيادة وتوزيع السلطة تحت الضغط

القيادة عنصر مهم لكنها ليست النظرية نفسها. قد يسرع القائد سحب الصلاحيات، أو يحافظ على تفويض الخبراء، أو يحدد حدودا زمنية للمركزية. جمود التهديد يتوقع ضغوطا نحو التقييد، لكنه لا يقول ان كل قائد سيستجيب بالطريقة نفسها. الخبرة السابقة، وثقافة الاعتراض، وتصميم فرق الطوارئ، وجودة نظم المعلومات يمكن ان تعدل المسار. لذلك يصلح اسلوب القيادة متغيرا معدلا أو الية مكملة إذا كان النموذج يوضح دوره بدلا من خلطه مع الجمد.

في الازمات الفنية تكون المعرفة غالبا عند الخط الامامي أو الخبراء المتخصصين. إذا سحبت السلطة إلى مدير عام بعيد عن التفاصيل، قد تزداد الفجوة بين موقع المعلومة وموقع القرار. اما إذا كان التهديد متعدد الوحدات ويحتاج تناسقا قويا فقد يساعد مركز قرار مشترك. المسالة ليست مركزية مقابل لا مركزية بصورة مطلقة، بل ملاءمة موقع القرار لموقع المعرفة ولضيق الزمن.

2.8 التطبيقات الحديثة: من الجائحة إلى الهجمات الرقمية

تظهر الية جمود التهديد في ازمات سلسلة التوريد والجائحات والانكماش والتهديدات الرقمية، لكن التطبيق يحتاج حذرا من الرواية بعد الحدث. في هجوم سيبراني مثلا قد يكون عزل الانظمة فورا تقييدا ضروريا، ثم يصبح الاستمرار في منع فرق العمل من تبادل معلومات خارج قناة واحدة ضارا إذا كان المهاجم يتحرك بسرعة. الباحث يجب ان يحدد المرحلة الزمنية: الاستجابة التي تنقذ النظام في الساعة الأولى قد تعوق التعلم في الاسبوع التالي.

في التحول الرقمي قد تشعر مهنة أو وحدة عمل بان التقنية تهدد هويتها أو وظائفها، فتضيق المعلومات وتقاوم التجريب. هنا يمكن ان تتقاطع نظرية جمود التهديد مع مفارقة الانتماء أو نظريات الهوية، لكن ينبغي تحديد المالك. إذا كان المطلوب تفسير لماذا يتقلص البحث وتتركز السلطة بعد إدراك الخطر فجمود التهديد مناسب. إذا كان المطلوب تفسير صراع هوية مستمر بين الاحتراف والرقمنة فالمفارقة أو الهوية قد تكون أقرب.

2.9 القياس والسببية

المكون	السؤال	مؤشر محتمل	خطر القياس
التهديد المدرك	ما الخسارة المهمة المتوقعة؟	خطر على مورد أو هدف مع عدم يقين	مساواته بحدث سلبي فقط
تقييد المعلومات	هل ضاق البحث والانتباه؟	انخفاض تنوع المصادر والبدائل	قياس الضغط النفسي فقط
تقييد السيطرة	هل تركز القرار أو زادت الرسمية؟	سحب صلاحيات وموافقات اكثر	اعتبار كل مركزية فشلا

الملاءمة	هل يناسب التقييد طبيعة الخطر؟	جدة التهديد وضيق الزمن وتوزع المعرفة	افتراض ان المرونة افضل دائما

تصميم القياس يبدأ من فصل التهديد عن الاستجابة. يمكن قياس ادراك التهديد عبر حجم الخسارة المتوقعة، أهمية المورد المهدد، وعدم اليقين، والشعور بضعف السيطرة. ثم تقاس معالجة المعلومات عبر تنوع المصادر، اتساع البحث، طلب المعلومات المخالفة، أو تركيز الانتباه. وتقاس السيطرة عبر تغير درجات التفويض، عدد الموافقات، مركزية القرار، أو الاعتماد على إجراءات سابقة. جمع هذه العناصر في مقياس واحد يجعل الحجة غير قابلة للاختبار.

السببية العكسية ممكنة. منظمة مركزية اصلا قد تفسر العالم بوصفه أكثر تهديدا، أو قد تختار تقارير تبرز الخطر. كما ان سوء الأداء قد يكون سببا للتهديد ونتيجة لاحقة للجمود. لذلك التصميم الطولي أو الحدثي اقوى من مسح مقطعي واحد. يمكن قياس بنية القرار قبل ازمة وبعدها، أو مقارنة وحدات تعرضت للتهديد بدرجات مختلفة، مع ضبط خصائص سابقة مثل المركزية والموارد.

مصادر البيانات لا تقتصر على الاستبانة. سجلات الاجتماعات يمكن ان تكشف انخفاض تنوع الموضوعات، وسجلات الموافقة تكشف سحب الصلاحيات، والاتصالات الرقمية تكشف تقلص الشبكات أو انغلاقها حول القيادة، وبيانات المشاريع تكشف تحول المحفظة نحو انشطة مألوفة. هذه المؤشرات تحتاج تفسير سياقي ولا يجوز اعتبار قلة الرسائل دليلا تلقائيا على الجمود، لكنها تمنح قياسا سلوكيا مستقلا عن ادراك المستجيب.

2.10 الحدود والتفسيرات المنافسة

لا تستخدم النظرية لتفسير كل مقاومة للتغيير. قد يقاوم الموظفون لأن الحافز سيئ، أو لأن التقنية غير مناسبة، أو لأن السلطة تتغير، أو لأن المعلومات تثبت ان المشروع ضعيف. يجب وجود تهديد مدرك ومسار معقول من التهديد إلى تقييد المعلومات أو السيطرة. كذلك لا تعني المحافظة على الروتين جمودا إذا كان الروتين هو الاستجابة المهنية الصحيحة.

التفسير المنافس يمكن ان يكون اعتماد المسار إذا استمرت المنظمة في روتين قديم بسبب تكاليف التحول والخبرة المتراكمة من دون حدث تهديد واضح. ويمكن ان تكون نظرية الاعتماد على الموارد اقرب إذا كان السلوك نتيجة مباشرة لتحكم طرف خارجي في مورد حرج. ويمكن ان تكون المفارقة اقرب إذا كان التوتر بين الانضباط والمرونة مستمرا قبل الأزمة وبعدها. الاختيار الحاسم هو الآلية والزمن.

صندوق تطبيقي: تشغيل نظرية جمود التهديد

1. اختبار التعرف: حدد حدثا، ثم المورد أو الهدف المهدد، ثم دليلا على ان الفاعلين ادركوه تهديدا. لا تبدأ من وجود مركزية وتفترض التهديد.

2. اختر ولا تخمن: إذا زادت الموافقات بعد ازمة، اسال هل الهدف تنسيق استجابة معروفة ام هل اغلقت الموافقات مصادر المعرفة التي يحتاجها الحل.

3. اختبار لأن: اكمل العبارة ضاق البحث لأن التهديد رفع التركيز على الخسارة والروتين المهيمن، ثم حدد ما المعلومات التي لم تعد تدخل القرار.

4. إشارات التحذير: لا تساو الضغط بالجمود، ولا المركزية بالفشل، ولا نقص الموارد بتضييق معرفي، ولا تجعل كل قرار حذر دليلا على النظرية.

5. سلم تقويم مصغر: نقطة لتهديد مدرك، ونقطة لتغير في المعلومات، ونقطة لتغير في السيطرة، ونقطة للزمن، ونقطة لنتيجة يمكن فصلها عن الاستجابة.

6. تفسير منافس: إذا قل الابتكار في ازمة، اختبر خفض الميزانية والطلب وتوفر المهارات قبل ان تستنتج ان جمود التهديد هو المسار الاساسي.

7. طبق على بحثك: اختر ازمة حقيقية وحدد نافذة قبل الحدث وبعده، ثم اجمع مؤشرين سلوكيين على الأقل لمعالجة المعلومات وتوزيع القرار.

2.11 امتدادات بحثية ومنهجية

كلمات البحث المفيدة تشمل threat-rigidity, threat rigidity effect, strategic issue diagnosis, threat framing, opportunity framing, information restriction, constriction of control, crisis centralization, organizational threat, environmental jolt. المصدر المؤسس (Staw et al. 1981)، ويكمل مسار التشخيص (Dutton and Jackson 1987). وتفيد الأبحاث اللاحقة في الازمات والمرونة لتحديد متى يمكن للانظمة ان تكسر الحلقة من دون افتراض ان كل مرونة نقيض ميكانيكي للجمود.

سؤال بحثي متقدم هو كيف تنتقل المنظمة من تقييد مفيد في المرحلة الحادة إلى انفتاح ضروري في مرحلة التعافي. كثير من الدراسات تتعامل مع الأزمة كفترة واحدة، مع ان الزمن قد يغير علامة العلاقة. تصميم بروتوكول يسمح بسلطة مركزية مؤقتة ثم يفرض مراجعة في وقت محدد يمكن ان يكون موضوعا مهما للبحث. هنا يصبح الانتقال نفسه وحدة التحليل: متى تعرف المنظمة ان التهديد لم يعد يحتاج الوضع الطارئ؟

2.12 مراحل التهديد واختلاف الاستجابة عبر الزمن

التهديد ليس لحظة واحدة. يمكن تمييز مرحلة الاشارة، ومرحلة الاعتراف، ومرحلة الاستجابة الحادة، ومرحلة التكيف، ومرحلة التعافي. في البداية قد تتجاهل المنظمة إشارات ضعيفة لأنها لا تناسب التصورات السائدة. بعد الاعتراف قد تقفز إلى مركزية عالية. وفي التعافي قد تستمر ترتيبات الطوارئ بعد زوال الحاجة. دراسة هذه المراحل تساعد على تفسير لماذا يكون السلوك نفسه وظيفيا في وقت وضارا في وقت اخر.

الاستمرار في وضع الطوارئ مشكلة ادارية مهمة. القواعد المؤقتة قد تكتسب مصالح وحوافز وتصبح طبيعية، فيتقلص التفويض والتعلم حتى بعد استقرار البيئة. لذلك يمكن للباحث ان يختبر وجود sunset clauses أو مراجعات زمنية للصلاحيات الاستثنائية. هذه الممارسات لا تمنع جمود التهديد لكنها توفر آلية مؤسسية لكسر استمراره.

2.13 الانتباه التنظيمي تحت التهديد

يمكن فهم تضييق المعلومات أيضا بوصفه اعادة تخصيص للانتباه. الوقت والقدرة المعرفية محدودان، والتهديد يجذب الانتباه إلى مؤشرات قريبة من الخسارة. شركة تواجه ضغط سيولة قد تركز على النقد اليومي وتتوقف عن مراقبة جودة العميل أو تغير التقنية. المشكلة ليست غياب كل معلومات، بل ان خريطة الانتباه تصبح اضيق. لذلك تحليل جداول الاجتماعات ولوحات المؤشرات قد يكون أكثر دقة من سؤال عام عن توفر المعلومات.

الانتباه يتاثر بالبنية. ما يصل إلى اللجنة العليا يعتمد على قنوات الترشيح، وما لا يوجد في لوحة الأزمة قد يصبح غير مرئي. إذا صممت المنظمة لوحة تحتوي مؤشرات فورية ومؤشرات مبكرة للتعلم يمكن ان تحمي بعض الاتساع. لكن كثرة المؤشرات ليست حلا؛ تحت التهديد قد تتحول اللوحة الكبيرة إلى ضوضاء. المطلوب تنوع هادف يربط بين استقرار النظام وفهم التغير.

2.14 الذاكرة والعودة إلى النجاح السابق

عندما يشتد التهديد تميل المنظمات إلى استدعاء إجراءات نجحت من قبل. هذا مفيد إذا كان الموقف متشابها، لكنه خطر إذا تغير السبب. النجاح السابق يعطي الروتين شرعية داخلية ويجعل التشكيك فيه اصعب. لذلك يمكن ان يظهر جمود التهديد بوصفه overlearned response لا مجرد مركزية. قياسه يحتاج مقارنة بين تشابه الأزمة الحالية والازمات التي بني عليها الروتين.

يمكن للتدريب بالسيناريوهات ان يوسع الذاكرة بدلا من ان يثبت استجابة واحدة. عندما تتدرب الفرق على حالات متعددة ومتعارضة، يصبح مخزون الاستجابات المهيمنة نفسه أكثر تنوعا. من هذا المنظور، المرونة لا تعني الارتجال الكامل بل بناء مكتبة من استجابات وقواعد انتقال تسمح بتغيير الوضع عندما لا تعمل الخطة الأولى.

2.15 الشبكات الداخلية وكسر الحلقة

تضييق الشبكات احد المسارات الممكنة للجمود. في الظروف العادية قد يتبادل الموظفون المعلومات افقيا، ثم تمر كل الرسائل في الأزمة عبر سلسلة قيادة واحدة. هذا يزيد السيطرة لكنه يبطئ الإشارات الجانبية. تحليل الشبكات التنظيمية قبل الحدث وبعده يمكن ان يكشف تغير المركزية وكثافة الروابط بين التخصصات. الاهم هو ربط التغير بنوعية القرار لا بالاكتفاء بمؤشر شبكي.

بعض المنظمات تستخدم خلايا ازمة متعددة التخصصات للحفاظ على تنوع التفسير مع مركز قرار واضح. هذه البنية تجمع بين انضباط التنفيذ واتساع التشخيص. نجاحها يعتمد على قواعد تسمح للخبراء بتحدي الإطار السائد وبوصول الإشارة غير المريحة إلى القيادة. إذا اصبحت الخلية مجرد قناة لتاكيد قرار القائد فلن تكسر الحلقة.

2.16 التهديد والابتكار: لماذا تنكمش المحفظة؟

في الازمات المالية يميل المديرون إلى حماية المشاريع القريبة من الايراد ووقف المشاريع غير المؤكدة. هذا يمكن ان يحسن البقاء القصير، لكنه قد يضعف التجديد. النظرية تتوقع ان المشكلة تتفاقم عندما يجتمع فقد الموارد مع تقييد المعلومات. المشروع الجديد لا يفقد التمويل فقط، بل يفقد المدافعين عنه وقنوات تقديم معلومات عن فرص المستقبل.

يمكن تصميم حماية محدودة للاستكشاف، مثل ميزانية صغيرة غير قابلة للسحب الا بشروط، أو لجنة مستقلة تراجع ما يجب الحفاظ عليه. لكن حماية كل مشروع تحت شعار المرونة تناقض واقع الندرة. البحث الجيد يختبر اي انواع من الاستكشاف تحافظ على خيارات استراتيجية باقل كلفة، وكيف تتغير هذه السياسة حسب عمق التهديد.

2.17 فروق بين التهديدات البطيئة والصدمات المفاجئة

الصدمة المفاجئة تجعل ضيق الزمن واضحا وتدفع إلى تقييد سريع. اما التهديد البطيء مثل تآكل الحصة أو تغير ديموغرافي فقد يسمح بسنوات من التكيف، ومع ذلك يمكن ان ينتج جمودا لأن الخسارة تتراكم تدريجيا ويظل كل قرار منفرد صغيرا. هنا قد يظهر دفاع عن النموذج القائم وتفسير كل إشارة كاستثناء. الزمن الطويل لا يضمن الانفتاح.

في التهديد البطيء تكون المقارنة التاريخية مفيدة. يمكن تتبع كيف تغيرت لغة التقارير، وما إذا تقلصت الاستثمارات الجديدة بالتدريج، ومتى زادت الموافقات. هذا النوع من التصميم يكشف ان الجمود ليس دائما استجابة طارئة صاخبة، بل قد يكون مسارا متراكما يعيد انتاج نفسه.

2.18 السياق المؤسسي والضغط الخارجي

الجهات التنظيمية والممولون والعملاء يمكن ان يفرضوا استجابات تقلل حرية المنظمة. يجب التمييز بين المركزية الداخلية الناتجة عن ادراك تهديد وبين قيد خارجي مباشر. إذا فرض البنك

الممول موافقة على كل نفقة فهذه آلية اعتماد أو عقد، وقد تزيد جمود التهديد لكنها ليست دليلا مستقلا عليه. النموذج الجيد يضع الضغط الخارجي سابقا ويقيس التغير الداخلي الذي يليه.

كما قد تعمل الإشارات الخارجية على كسر الجمود. دخول مستثمر جديد، تقرير فني مستقل، أو مقارنة معيارية مع منافس يمكن ان يفتح اطارا مختلفا ويجبر القيادة على مراجعة تفسيرها. هذا يوضح ان البيئة ليست مصدر تهديد فقط، بل مصدر معلومات أيضا. المنظمة الجامدة قد تقلل بالضبط هذه القنوات في اللحظة التي تحتاجها.

2.19 تصميم تدخلات تقلل الجمود من دون فوضى

يمكن بناء تدخل حول فصل التشخيص عن التنفيذ. في مرحلة التشخيص يسمح بتعدد التفسيرات والاعتراض ومصادر البيانات، ثم بعد اختيار مسار تنفذ اوامر واضحة لفترة محددة. كما يمكن استخدام red teams لمهاجمة الافتراضات، وpremortem لتخيل الفشل، ونقاط مراجعة تجبر الفريق على اعادة فتح البدائل إذا لم تتحقق مؤشرات معينة. هذه الممارسات تستهدف الآلية مباشرة بدلا من الدعوة العامة إلى المرونة.

الشرط الحاسم هو الوقت. لا يمكن فتح نقاش غير محدود في كل ازمة. لذلك ينبغي تصميم نافذة قصيرة للمعلومات الحرجة، وقائمة بالقرارات التي تتطلب تفويضا محليا، وحدا زمنيا للمركزية. قابلية هذه القواعد للتطبيق موضوع بحثي مهم، خصوصا في قطاعات تختلف فيها سرعة الخطر وتكلفة الخطا.

2.20 التهديد كعملية اجتماعية لا ادراك فردي فقط

في المنظمات الكبيرة لا يصل الحدث إلى الجميع بالطريقة نفسها. وحدات المخاطر قد تصفه تهديدا حادا، بينما تراه المبيعات مبالغة، وقد تملك القيادة حافزا لتقليل خطورته امام المستثمرين ثم تضخيمه داخليا لفرض الانضباط. لذلك يتكون التهديد عبر تقارير واجتماعات وخطاب ومؤشرات. دراسة هذه العملية تكشف من يملك حق تعريف الموقف ومن يستطيع تحويل تعريفه إلى قواعد قرار.

التعريف الاجتماعي قد يخلق جمودا حتى قبل وقوع خسارة فعلية. اشاعة عن تغيير تنظيمي أو احتمال استحواذ قد تدفع الموظفين إلى حماية وظائفهم وتقليل مشاركة المعرفة. هنا يجب قياس الادراك وتوقيت انتشاره، وعدم انتظار مؤشر مالي رسمي. في المقابل قد تتاخر الاستجابة لخطر حقيقي إذا نجحت جماعة قوية في منع تصنيفه كتهديد.

2.21 فروق الوظائف في الحساسية للتهديد

الوحدات لا تملك خطوط أساس واحدة. المالية قد ترى ارتفاع التكاليف تهديدا قبل العمليات، والامن السيبراني قد يرى إشارة تقنية صغيرة أكثر خطورة من الإدارة التجارية. هذه الفروق قد

توسع التشخيص إذا تم دمجها، أو تزيد الصراع إذا حاول كل تخصص فرض اطاره. تصميم الأزمة الجيد لا يساوي الاصوات، لكنه يضمن وصول المعرفة ذات الصلة إلى القرار.

الباحث يمكنه مقارنة الادراك بين الوظائف ثم فحص ما إذا كانت المركزية تقلل أو تزيد الاستفادة من هذا التنوع. إذا كان القرار النهائي يدمج الإشارات المختلفة، فقد لا يكون ارتفاع المركزية جمودا. اما إذا اختفت الإشارات المخالفة بعد سحب الصلاحيات، فهناك دليل اقوى على الآلية.

2.22 الثقة والجمود

الثقة في القيادة يمكن ان تسرع التنفيذ تحت التهديد، لكنها قد تقلل الاعتراض إذا فهمها الأفراد كواجب طاعة. والثقة بين التخصصات قد تسهل مشاركة معلومات غير مكتملة قبل التحقق الكامل، وهو امر مهم عندما يتحرك الخطر بسرعة. لذلك لا توجد علاقة بسيطة بين الثقة والمرونة. نوع الثقة وقواعد الاعتراض يحددان اثرها.

يمكن ان تصمم المنظمة حق اعتراض محميا في قرارات عالية الخطر، أو قاعدة تطلب من شخص مستقل عرض تفسير منافس. هذه الممارسات لا تضمن قرارا صحيحا، لكنها تمنع تضييق المعلومات من ان يصبح غير مرئي. قياس استخدامها فعليا افضل من سؤال الموظفين هل تشجع المنظمة الحوار بصورة عامة.

2.23 ما بعد الأزمة: التعلم من الجمود نفسه

بعد انتهاء التهديد ينبغي الا تراجع المنظمة فقط ما إذا كان القرار نجح، بل كيف تغيرت المعلومات والسلطة. قد تنجو المنظمة رغم جمود ضار بسبب حظ أو ظرف خارجي، وقد تفشل رغم انفتاح جيد لأن الصدمة اكبر من قدرتها. لذلك يحتاج التعلم إلى فصل جودة العملية عن النتيجة. مقارنة ما كان معروفا وقت القرار بما ظهر لاحقا تقلل تحيز النتيجة.

يمكن تحويل المراجعة إلى قاعدة تشغيل: ما الصلاحيات التي سحبت، ما القنوات التي اغلقت، ما المعلومات التي وصلت متاخرة، ومتى كان يجب العودة إلى الوضع العادي؟ تكرار هذا السجل عبر ازمات متعددة يسمح ببناء ذاكرة عن الجمد نفسه، لا عن موضوع الأزمة فقط.

2.24 اختبار قوة تفسير جمود التهديد

يمكن اختبار قوة النظرية عبر توقعات قابلة للدحض. إذا ارتفع التهديد، ينبغي ان يظهر تغير يمكن رصده في اتساع المعلومات أو توزيع السيطرة، لا ان يكتفي الباحث بملاحظة تراجع الأداء. واذا لم يتغير اي من المسارين رغم تهديد قوي، فهذه حالة مهمة تبحث عن عوامل كاسرة للحلقة مثل خبرة الازمات، تفويض الخبراء، احتياط الموارد، أو قواعد اعتراض رسمية. كما يمكن مقارنة تهديدين متشابهين في الحجم مختلفين في الجدة: النظرية تتوقع ان يصبح التقييد أكثر كلفة عندما يحتاج الموقف معرفة جديدة موزعة. ويمكن مقارنة وحدة تعتمد استجابة قياسية مع وحدة

تواجه مشكلة غامضة لتحديد متى تكون المركزية مفيدة. هذه الاختبارات تجعل النظرية أداة تفسير لا وصفا بعديا للازمة، وتسمح بتطوير شروط حدود أكثر دقة حول الزمن ونوع الخطر وموقع المعرفة.

ويفيد كذلك فحص سرعة عودة البنية إلى وضعها السابق. إذا بقيت الصلاحيات مسحوبة بعد زوال الخطر، يصبح استمرار الجمود نتيجة مستقلة تستحق التفسير. يمكن قياس مدة القواعد الاستثنائية، وعدد القرارات التي عادت إلى الوحدات، وتنوع المصادر في التقارير اللاحقة. كما ينبغي توثيق لحظة اعلان انتهاء الطوارئ، لأن غيابها يسمح باستمرار التقييد من دون قرار صريح. هذا البعد الزمني يميز منظمة تستخدم المركزية كاداة مؤقتة عن منظمة تحولها الأزمة إلى نمط دائم.

ويكشف هذا القياس ما إذا كانت المركزية أداة مؤقتة للاستجابة ام تحولت بعد الأزمة إلى نمط دائم يعيد انتاج تضييق المعلومات، حتى عندما تعود الموارد والبيئة إلى مستويات اقرب من الوضع الطبيعي مرة أخرى.

3. نظرية الحوادث العادية

Normal Accident Theory - NAT

3.1 الاصل والسؤال المؤسس

طور Charles Perrow نظرية الحوادث العادية في كتاب Normal Accidents الصادر سنة 1984 والمحدث في طبعة 1999. السؤال المؤسس ليس لماذا يخطئ الناس، بل لماذا توجد فئات من الانظمة عالية المخاطر يمكن ان تنتج فيها حوادث جسيمة حتى مع وجود خبراء وقواعد سلامة واحتياطات. يركز Perrow على خصيصتين بنيويتين: تعقيد التفاعلات، وشدة الترابط بين مكونات النظام. عندما تجتمع تفاعلات غير خطية أو غير متوقعة مع عمليات لا تملك زمنا أو مساحة كافية للعزل والتعافي، يمكن لاخفاقات صغيرة ان تتفاعل بطرق يصعب على المشغلين فهمها قبل انتشارها.

كلمة "عادية" لا تعني ان الحوادث اليومية مقبولة اخلاقيا أو انها تحدث دائما، بل تعني انها خاصية متوقعة من بنية بعض الانظمة، اي انها ليست بالضرورة شذوذا يمكن القضاء عليه بمجرد العثور على شخص اخطا. هذا الادعاء هو مصدر قوة النظرية ومصدر الجدل حولها. إذا كان النظام مصمما بحيث يمكن لتفاعلات متعددة غير مرئية ان تنتشر بسرعة، فان اضافة إجراء أو جهاز حماية قد لا تلغي الخطر، وقد تضيف تفاعلات جديدة.

المشكلة البحثية المناسبة هي تفسير حدود السيطرة والاعتمادية في انظمة معقدة عالية الخطر. لا تستخدم النظرية لتفسير كل حادث مصنع أو خطا خدمة. حادث سقوط صندوق بسبب اهمال واضح في عملية بسيطة لا يحتاج NAT. تصبح النظرية مرشحة عندما يكون السؤال عن

خصائص النظام التي جعلت سلسلة الاخفاقات غير قابلة للتنبؤ أو العزل، وعن سبب فشل الضمانات في منع التفاعل أو احتوائه.

3.2 البعد الأول: تعقيد التفاعلات

يفرق Perrow بين التفاعلات الخطية والتفاعلات المعقدة. في النظام الخطي تكون العلاقات بين المكونات متوقعة نسبيا ومتسلسلة ويمكن تتبعها، وتوجد بدائل أو مسارات واضحة. اما التفاعل المعقد فيتضمن اتصالات غير مألوفة، حلقات تغذية، وظائف مشتركة، اعتمادا على مكونات بعيدة، أو تسلسلات لا تظهر آثارها مباشرة. قد يفشل مكونان مستقلان ظاهريا في الوقت نفسه فينتجان حالة لم يكن اي منهما خطرا منفردا.

التعقيد هنا ليس مرادفا لكثرة الاجزاء. يمكن لنظام كبير ان يكون خطيا نسبيا إذا كانت العلاقات واضحة وقابلة للعزل، ويمكن لنظام اصغر ان يكون معقد التفاعل إذا كانت وظائفه مترابطة بطرق غير مباشرة. لذلك لا يصلح عدد التطبيقات أو الموظفين مقياسا بسيطا للتعقيد. الباحث يحتاج مؤشرات على نوع الروابط: اعتماد مشترك، تفاعلات لا يمكن رؤيتها مباشرة، حلقات ارتجاع، مسارات متعددة، أو حالات يتغير فيها أثر مكون بحسب حالة مكونات أخرى.

في الانظمة الرقمية الحديثة قد تزيد واجهات البرمجيات والخدمات السحابية ومصادر البيانات من فرص التفاعل، لكن لا ينبغي اطلاق NAT تلقائيا على كل منصة. السؤال هو هل يمكن لفشل محلي ان يجمع مع حالات أخرى بطريقة غير متوقعة، وهل يمتلك المشغلون خريطة مفهومة للعلاقات في الوقت المناسب. قد تكون بنية microservices كثيرة الاجزاء لكنها قابلة للعزل الجيد، فيكون التعقيد أقل خطورة من نظام أقل عددا لكنه يعتمد على قاعدة مشتركة لا تظهر آثار تغييرها.

3.3 البعد الثاني: الترابط المحكم

الترابط المحكم Tight Coupling يعني ان العمليات تعتمد زمنيا أو ماديا بعضها على بعض بدرجة تقلل مساحة التوقف أو الاستبدال أو التعديل. قد تكون هناك تسلسلات لا يمكن تاجيلها، أو مواد لا يمكن تخزينها، أو عمليات تعمل في نطاقات ضيقة، أو نتائج تنتشر بسرعة. في النظام المرن أو الرخو توجد مخازن مؤقتة وبدائل ووقت لالتقاط الخطا، بينما في النظام المحكم يمكن لدقائق قليلة ان تحدد ما إذا كان الاخفاق سيظل محليا أو يصبح حادثا كبيرا.

الترابط المحكم ليس سيئا دائما. هو مصدر كفاءة وسرعة ودقة في كثير من العمليات. سلاسل الامداد المتزامنة تقلل المخزون، والانظمة المالية الفورية تسرع التسوية، وخطوط الانتاج المتكاملة ترفع الانتاجية. لكن الكفاءة تقلل احيانا المخازن التي تمتص الصدمة. NAT تذكر الباحث بان خصائص صممت لاداء عال في الظروف الطبيعية قد تضيق مجال الاستجابة عند الفشل.

ينبغي قياس الترابط من خلال الزمن، والبدائل، والهوامش، وقابلية العزل، لا من خلال الشعور العام بان النظام "مترابط". أسئلة مفيدة: هل يمكن ايقاف جزء من العملية من دون ايقاف النظام؟ هل توجد قدرة احتياط مستقلة فعلا؟ هل يسمح الوقت بتشخيص الحالة قبل انتقال الاثر؟ هل يوجد مسار بديل معروف؟ هل يمكن للمكونات العمل في وضع متدهور بدلا من الانهيار الكامل؟ هذه الأسئلة تحول المفهوم إلى خصائص يمكن فحصها.

3.4 مصفوفة Perrow ومنطق الخطر

البعد	منخفض	مرتفع	السؤال الحاسم
تعقيد التفاعل	علاقات خطية مرئية	تفاعلات غير متوقعة واعتمادات بعيدة	هل نفهم مسار الفشل قبل انتشاره؟
الترابط	وقت وبدائل ومخازن	زمن ضيق وتسلسل صارم وبدائل قليلة	هل يمكن عزل الجزء المتعطل؟
الاحتواء	فشل محلي قابل للتوقف	اثر يتجاوز الوحدة بسرعة	ما الذي يوقف سلسلة الانتشار؟
التصميم	زيادة حماية بسيطة قد تكفي	التبسيط والفصل والهوامش تصبح مركزية	هل طبقة الحماية تضيف تفاعلا جديدا؟

يضع منطق النظرية الانظمة على بعدين: تفاعل خطي مقابل معقد، وترابط رخو مقابل محكم. اخطر الربع هو اجتماع التعقيد والترابط المحكم. إذا كان التفاعل معقدا لكن الترابط رخوا فقد توجد مفاجآت، لكن الوقت والبدائل يسمحان بالتعلم والاحتواء. واذا كان الترابط محكما لكن التفاعل خطيا، قد تكون السيطرة ممكنة عبر معرفة التسلسل وتصميم حماية واضحة. اجتماع البعدين يجعل المشغل يواجه مفاجاة وفي الوقت نفسه لا يملك وقتا كافيا لفهمها.

هذه المصفوفة أداة تحليل وليست تصنيفا ابديا للصناعة. النظام نفسه يمكن ان يتغير بعد تعديل تقني أو تنظيمي. اضافة مخزن احتياطي مستقل قد ترخي الترابط، وفصل شبكتين قد يقلل تعقيد التفاعل، بينما دمج خدمات لتحقيق سرعة قد ينقل النظام نحو ربع اخطر. لهذا يمكن استخدام NAT في تقييم التصميم قبل وبعد تغيير، لا فقط في تفسير حادث مضى.

3.5 كيف ينشا الحادث العادي؟

الآلية النموذجية تبدأ باخفاقات صغيرة أو اعطال مألوفة لا تبدو كارثية منفردة. بسبب التعقيد تتفاعل هذه الاخفاقات مع اجزاء أخرى بطريقة لم يتوقعها المشغلون أو لم تظهر لهم مباشرة. وبسبب الترابط المحكم تنتقل الآثار بسرعة أو تغلق مسارات الاستجابة قبل اكتمال التشخيص. قد تكون مؤشرات التحكم نفسها مبهمة أو متعارضة، فيتصرف المشغل على أساس تفسير معقول لكنه غير صحيح للحالة الفعلية.

المرحلة التالية قد تتضمن تدخلات حسنة النية تزيد المشكلة لأن الفاعلين يواجهون تمثيلا ناقصا للنظام. إجراء حماية صمم لسيناريو واحد قد يتفاعل مع عطل اخر، أو قد تحجب آلية احتياط إشارة مهمة. هنا يظهر نقد Perrow لفكرة ان المزيد من السلامة الهندسية يساوي دائما امانا اعلى. التكرار Redundancy قد يخفض خطر فشل مكون، لكنه إذا زاد الروابط والتعقيد أو اعتمد على سبب مشترك فقد يخلق اوهام استقلال.

لا يعني ذلك ان السلامة بلا جدوى. النظرية توجه السؤال نحو بنية النظام وامكان التبسيط والعزل والهوامش، لا نحو تراكم طبقات حماية من دون فحص تفاعلاتها. قد تكون افضل استجابة ازالة وظيفة غير ضرورية، أو جعل الفشل مرئيا، أو فصل نظم الاحتياط ماديا، أو زيادة وقت الاستجابة، أو السماح بتشغيل متدهور امن. تصميم السلامة يصبح مسالة معمارية لا قائمة تحقق فقط.

3.6 الخطا البشري والبحث عن المذنب

الحوادث الكبيرة تنتهي غالبا إلى فعل بشري يمكن الإشارة اليه: مشغل ضغط زر، مهندس وافق على اختبار، مدير سمح بالتشغيل. لكن NAT تحذر من اختزال السبب في اخر فعل ظاهر. يجب سؤال لماذا جعل النظام ذلك الفعل ذا أثر كارثي، ولماذا كانت المعلومات المتاحة توحي بقرار معين، ولماذا لم تستطع الحواجز عزل الخطا. هذا لا يلغي المسؤولية الفردية حين توجد، لكنه يمنع استخدام المسؤولية بديلا عن تحليل النظام.

التمييز بين الخطا النشط والشروط الكامنة في ادبيات السلامة اللاحقة ينسجم جزئيا مع هذا المنطق، لكن لا ينبغي دمج كل نماذج السلامة تحت NAT. الملكية هنا للتفاعل المعقد والترابط المحكم. إذا كان الحادث نتيجة ثقافة سلامة ضعيفة أو حافز مخالف من دون خصائص نظامية معقدة، فقد تحتاج منظورا اخر. واذا كان السبب هو مخالفة واضحة في عملية بسيطة، فالنظرية قد تضيف لغة أكثر مما تضيف تفسيرا.

3.7 الجدل مع نظرية المنظمات عالية الاعتمادية

اثارت NAT نقاشا مع منظور المنظمات عالية الاعتمادية High Reliability Organizations الذي يركز على ممارسات تنظيمية تسمح لبعض الانظمة الخطرة بتحقيق

سجلات سلامة قوية.)1993(Sagan اختبر الجدل في سياق الاسلحة النووية، و Rijpma (1997) ناقش امكان التقاطع بين المدرستين. لا يحتاج هذا الفصل إلى اعادة ملف HRO كاملا، لكن المقارنة ضرورية لتحديد الحد: NAT تشدد على حدود السيطرة في بنية معينة، بينما HRO أكثر تفاؤلا بقدرة التنظيم والتعلم واليقظة على تخفيض الخطر.

الاختلاف ليس ببساطة تشاؤم مقابل تفاؤل. سؤال أكثر دقة هو اي جزء من الخطر بنيوي واي جزء يمكن للممارسة التنظيمية تعديله. بعض استراتيجيات الاعتمادية قد تقلل التعقيد أو ترخي الترابط فعلا، مثل بناء استقلال حقيقي للمصادر الاحتياطية أو تمكين الخبرة المحلية من ايقاف العملية. عندها لا تكون المنظمة قد "هزمت" النظرية فقط، بل ربما غيرت موقع النظام على بعديها. هذا يوفر جسرا اختباريا مفيدا بدلا من مناظرة شعارات.

)1999(Hopkins انتقد حدود NAT واشار إلى مشكلات في تعريف المفاهيم واتساع الادعاء وتفسير بعض الحوادث. هذه الانتقادات مهمة لأنها تمنع استخدام النظرية كحجة قدرية تقول ان الحوادث حتمية مهما فعلنا. الاستخدام العلمي الأفضل هو طرح تنبؤ مشروط: كلما زادت تعقيدات التفاعل وشدة الترابط، زادت صعوبة توقع كل التفاعلات واحتوائها، مع بقاء مجال لسياسات تصميم وتنظيم تغير هاتين الخاصيتين أو تخفف آثارهما.

3.8 الحوكمة والتصميم: ماذا تفعل المنظمة؟

إذا كشف التحليل تعقيدا عاليا وترابطا محكما، يوجد مساران. الأول تغيير البنية: تبسيط العلاقات، فصل الوظائف، زيادة المخازن الزمنية أو المادية، بناء استقلال حقيقي للاحتياط، تقليل الاعتماد المشترك، أو جعل النظام يفشل بطريقة امنة. الثاني تحسين قدرة المراقبة والاستجابة: تدريب، محاكاة، صلاحية ايقاف، قنوات اتصال، وتمرين على حالات غير متوقعة. NAT تعطي اولوية فكرية للمسار البنيوي لأن بعض المخاطر لا تعالج بمجرد مطالبة الأفراد بان يكونوا أكثر يقظة.

في القرارات الاستثمارية قد يكون الاستنتاج ان تقنية معينة غير ملائمة لسياق لا يستطيع تحمل فشلها. Perrow كان صريحا في ان بعض الانظمة قد تستحق تقليل استخدامها أو التخلي عنها إذا كان احتمال الكارثة وعواقبها لا يمكن قبولهما. هذا استنتاج سياسي وتنظيمي قوي، ولذلك يجب ان يبنى على ادلة لا على خوف عام من التقنية. يجب تقدير العواقب، البدائل، درجة التعقيد، وامكان تخفيف الترابط.

3.9 التطبيقات الرقمية والسيبرانية المعاصرة

تتيح الانظمة الرقمية امثلة جديدة للتفاعل المعقد: تحديث برنامج يغير سلوك خدمة بعيدة، خوارزمية تعتمد على بيانات ينتجها نظام اخر، صلاحيات مشتركة، ومكونات تتغير بتواتر عال. كما يمكن للاتصال الفوري ان يجعل الترابط زمنيا محكما. لكن التقنية الرقمية توفر أيضا أدوات

لفصل الخدمات، والتراجع السريع عن التغيير، والمراقبة، والنسخ الاحتياطي. لذلك لا يوجد حكم مسبق بان الرقمنة تزيد NAT؛ يجب تحليل المعمارية الفعلية.

في خدمات مالية لحظية يمكن لخطا تسعير أو بيانات ان ينتشر عبر معاملات مترابطة قبل تدخل بشري. إجراءات مثل circuit breakers أو حدود المعدل أو الفصل بين البيئات قد ترخي الترابط زمنيا. في المستشفيات قد يكون دمج اجهزة وملفات وانذارات مفيدا، لكنه قد ينتج اعتمادا مشتركا على شبكة أو مصدر كهرباء أو قاعدة تعريف. قيمة النظرية هي اجبار المصمم على سؤال ماذا يحدث عندما يفشل شيئان بطريقة لم نضعها في السيناريو الاساسي.

لا يملك هذا الفصل حوكمة الخوارزمية بوصفها قضية عدالة ومساءلة مستقلة. عندما يذكر الذكاء الاصطناعي هنا فهو مثال على مكون داخل نظام قد يزيد أو يقلل التعقيد والترابط. سؤال التحيز أو التفويض أو الشفافية له مالك اخر في الأطلس. الحد يمنع تحويل NAT إلى مظلة لكل مخاطر الذكاء الاصطناعي.

3.10 القياس وتصميم الدراسة

الدراسة التجريبية تحتاج تحويل البعدين إلى مؤشرات. للتعقيد يمكن فحص عدد الروابط غير المباشرة، الاعتماد على وظائف مشتركة، حلقات التغذية، حالات الفشل المشترك، صعوبة رؤية حالة النظام، وتغير السلوك بحسب السياق. للترابط يمكن فحص ضيق الزمن، غياب المخزون الاحتياطي، صعوبة ايقاف جزء مستقل، عدم وجود بدائل، وصرامة التسلسل. لا توجد قائمة عالمية واحدة، لكن يجب ان تكون المؤشرات متصلة بالعملية المدروسة.

دراسات الحالة والتحليل التاريخي للحوادث مناسبة لأن الآلية تتطلب تتبع تسلسل فشل. يجب تجنب تحيز ما بعد الحدث، حيث يبدو بعد معرفة النتيجة ان كل إشارة كانت واضحة. يعاد بناء المعلومات التي كانت متاحة لكل فاعل في اللحظة نفسها، وما الخيارات الواقعية التي كانت مفتوحة، وكيف انتقل الأثر. خرائط الاعتماد، وسجلات النظام، والمقابلات، وتقارير التحقيق المستقلة مصادر مهمة إذا جرى تثليثها.

في الدراسات المقارنة يمكن اختيار انظمة تختلف في التعقيد أو الترابط مع تشابه نسبي في الخطر الخارجي، ثم مقارنة معدلات الاخفاق أو قدرة الاحتواء. لكن الحوادث الكبيرة نادرة، ولذلك لا يكفي عدها. يمكن استخدام near misses والانقطاعات الصغيرة وزمن التعافي كمؤشرات مساعدة مع الحذر من مساواتها بالكارثة. كما يمكن استخدام تحليل الشبكات لقياس الاعتماد، بشرط ان تمثل الروابط وظيفة حقيقية لا مجرد اتصال شكلي.

3.11 حدود النظرية والتطبيق المسؤول

الحد الأول هو خطر الحتمية. القول ان حادثا "عاديا" لا يعفي المنظمة من واجب تحسين التصميم أو التعلم. النظرية نفسها تفتح بابا لتغيير التعقيد والترابط أو اختيار تقنية أخرى. الحد

الثاني هو غموض القياس: وصف نظام بانه معقد بعد وقوع حادث لا يختبر شيئا. يجب تعريف المؤشرات قبل النتيجة قدر الإمكان. الحد الثالث هو ان مؤسسات كثيرة تعمل في انظمة معقدة وتحقق سجلات قوية، ما يتطلب تفسير التباين لا تجاهله.

الحد الرابع هو ان بعض الحوادث تنشا من قرارات سياسية أو اقتصادية واضحة مثل خفض الصيانة أو تجاهل تحذير معروف. يمكن ان تتفاعل هذه العوامل مع بنية النظام، لكنها ليست مرادفات للتعقيد. إذا كان الهدف تفسير لماذا تجاهلت الإدارة تحذيرا فقد تكون نظريات الحوافز أو الثقافة أو السلطة اقرب. NAT تصبح ضرورية عندما نحتاج تفسير كيف سمحت البنية بتضخم اخفاقات متعددة أو جعلت التشخيص متاخرا.

صندوق تطبيقي: تشغيل نظرية الحوادث العادية

1. اختبار التعرف: اختر نظاما وحدد تفاعلا واحدا معقدا ورابطة واحدة محكمة. لا تستخدم عدد الاجزاء وحده دليلا على التعقيد.

2. اختر ولا تخمن: إذا كان حادث ما نتيجة خطا منفرد في عملية قابلة للعزل، لا تستدع NAT قبل ان تثبت وجود تفاعل غير متوقع وانتشار سريع.

3. اختبار لأن: اكمل العبارة تعذر الاحتواء لأن فشل المكون تفاعل مع... ولم يكن هناك وقت أو بديل لفصل الأثر قبل انتقاله.

4. إشارات التحذير: لا تساو التعقيد بالحجم، ولا الترابط بكثرة الاتصال، ولا الحادث العادي بالحادث المتكرر، ولا تستخدم النظرية ذريعة للياس من السلامة.

5. سلم تقويم مصغر: نقطة لتفاعل معقد، ونقطة لترابط محكم، ونقطة لتسلسل فشل، ونقطة لدليل على صعوبة التشخيص، ونقطة لبديل تصميمي محتمل.

6. تفسير منافس: إذا كان الحادث نتج عن تجاهل متعمد لتحذير واضح، اختبر الحوافز والثقافة والسلطة قبل جعله برهانا كافيا على NAT.

7. طبق على بحثك: ارسم خريطة اعتماد للعملية وحدد موضعا واحدا يمكن فيه للتبسيط أو الفصل أو زيادة الزمن ان يغير مسار الفشل.

3.12 ملاحظات بحثية مكملة

كلمات البحث تشمل Normal Accident Theory, normal accidents, interactive complexity, tight coupling, complex systems safety, system accidents, high reliability organizations, reliability, near miss, safety barriers, redundancy. المراجع المؤسسة (Perrow، 1984/1999) ويعد

)1993(Sagan اختبارا مهما في بيئة عالية الخطر، و)1997(Rijpma جسرا نقديا مع الاعتمادية العالية، بينما يوضح)1999(Hopkins حدود التعميم والحاجة إلى مفاهيم أكثر دقة.

تزداد قيمة النظرية في البحث الإداري عندما لا ينحصر الاهتمام في الجانب الهندسي، بل يربط التصميم بقرارات المنظمة عن الكفاءة والاحتياط والتعهيد والمركزية والموارد. قرار تخفيض المخزون مثلا قد يبدو ماليا، لكنه يغير الترابط ويقلل زمن الاستيعاب. قرار دمج منصتين قد يبدو استراتيجية رقمية، لكنه يخلق اعتمادا مشتركا. بهذه الطريقة تقدم NAT لغة تربط تصميم النظام بقرارات الإدارة من دون ان تذيب الاختلاف بينهما.

3.13 الاسباب المشتركة وحدود الاحتياط

الاحتياط يقلل الخطر عندما تكون النسخة البديلة مستقلة فعلا عن سبب الفشل. إذا كان نظامان احتياطيان يعتمدان على مصدر كهرباء واحد أو برنامج واحد أو فريق صيانة واحد، فقد يبدو التكرار كبيرا بينما يبقى سبب مشترك قادرا على اسقاط الجميع. NAT تجعل تحليل الاستقلال جزءا من تقييم الاعتمادية. لا يكفي عد النسخ؛ يجب رسم ما تشترك فيه من موارد وبيانات ومواقع وقرارات.

كما يمكن للطبقات الاحتياطية ان تربك المشغل إذا كانت انتقالاتها غير واضحة. نظام يتحول تلقائيا بين اوضاع متعددة قد يحمي من فشل معروف، لكنه يصعب تشخيص الحالة إذا اختلفت الإشارات. لذلك ينبغي اختبار سيناريوهات انتقال لا سيناريو فشل مكون واحد فقط. السؤال هو ماذا يرى المشغل عندما يعمل جزء أساسي وجزء احتياطي بصورة غير متوقعة في الوقت نفسه.

3.14 المخازن والهوامش كقرارات ادارية

المخزن buffer قد يكون وقتا أو قدرة أو مخزونا ماديا أو حدا تشغيليا. ازالته يحسن الكفاءة في الظروف الطبيعية، لكنه يجعل الترابط اشد. قرار تقليل المخزون في سلسلة امداد، أو تقليل عدد الموظفين الاحتياط، أو رفع استغلال الخادم إلى مستويات قريبة من الحد، كلها قرارات ادارية تغير بنية الخطر. NAT تسمح بترجمة مناقشة السلامة إلى سؤال اقتصادي عن قيمة الهامش لا عن الهدر فقط.

لا تعني النظرية ان كل هامش جيد. مخزون كبير قد يخفي مشكلة ويضيف كلفة ومخاطر أخرى. المطلوب تحديد اي هامش يقطع سلسلة انتشار ذات عواقب كبيرة. تحليل السيناريو يمكن ان يقارن كلفة الهامش بقيمة الزمن الذي يشتريه عند الفشل. بهذا يصبح النقاش قابلا للقياس بدل مواجهة شعارات الكفاءة والسلامة.

3.15 التعهيد والسلاسل الممتدة

التعهيد قد يبسط المنظمة قانونيا لكنه يزيد تعقيد النظام الفعلي إذا وزع المعرفة عبر موردين كثيرين وربطهم بعقود وواجهات رقمية. حادث في مورد بعيد قد يظهر كفشل مفاجئ لأن المنظمة

لا ترى اعتمادها غير المباشر. لذلك يجب ان تتبع خريطة النظام الوظيفة لا الحدود القانونية. من يقدم خدمة الهوية أو التخزين أو الصيانة أو قطع الغيار قد يكون جزءا من البنية حتى لو لم يكن موظفا.

الترابط في السلاسل العالمية قد يكون رخوا لبعض المواد ومحكما لمكونات لا بديل لها. تصنيف السلسلة كلها بصفة واحدة يخفي هذه العقد. يمكن للباحث استخدام تحليل الشبكة لتحديد نقاط تركيز أو اعتماد مشترك، ثم دراسة ما إذا كانت بدائل المورد مستقلة فعلا ام تعتمد على منطقة أو ميناء أو تقنية واحدة.

3.16 الحوادث القريبة من الوقوع بوصفها بيانات

الحوادث الكارثية نادرة، وهذا يجعل الاستدلال الاحصائي صعبا. الحوادث القريبة Near Misses توفر نافذة على الية الفشل قبل ان تتحول إلى خسارة كبيرة. لكنها ليست مجرد حوادث صغيرة؛ قيمتها ان مسار الفشل بدأ ثم توقف بسبب حاجز أو صدفة أو تدخل. تحليل نقطة التوقف يساعد على معرفة اي الهوامش تعمل وايها يعتمد على الحظ.

يجب الحذر من تحيز التسجيل. المنظمات ذات ثقافة سلامة افضل قد تسجل near misses اكثر، فيبدو انها اخطر رغم انها تتعلم أكثر. لذلك يحتاج الباحث إلى مؤشرات على كثافة الابلاغ وتغيرها. كما يمكن مقارنة نوع الحادث القريب مع خصائص التعقيد والترابط بدلا من عد الحالات فقط.

3.17 الاختبار قبل التشغيل والتغير المستمر

الاختبار التقليدي يفترض مجموعة سيناريوهات يمكن محاكاتها، لكن الانظمة المعقدة قد تنتج تركيبات لم يختبرها الفريق. الحل ليس اختبار كل شيء، وهو مستحيل، بل تصميم حدود تقلل مساحة التفاعل، واستخدام اختبارات فوضى أو سيناريوهات مركبة بحذر، ومراقبة التغير بعد الاطلاق. كل تحديث يغير خريطة الاعتماد وقد يعيد النظام إلى مستوى خطر مختلف.

التغير المستمر في البرمجيات يثير مشكلة الملكية المعرفية. الفريق الذي صمم جزءا قد لا يعرف تعديلات فريق اخر، فيصبح التعقيد اجتماعيا وتقنيا معا. توثيق الواجهات ومراجعة التبعيات واختبارات rollback تقلل هذا الخطر، لكنها يجب ان تقاس بقدرتها على العزل والاستعادة لا بوجود مستندات فقط.

3.18 التنظيم الخارجي وحدود الامان

المنظم الخارجي يمكن ان يفرض حدودا تقلل الترابط أو تمنع تركيزا خطرا، مثل متطلبات الفصل والاحتياط واختبارات الضغط. لكنه قد يزيد التعقيد أيضا إذا تراكمت قواعد واجراءات لا تنسجم. من منظور NAT يجب تقييم أثر التنظيم في بنية النظام لا عد التعليمات. قاعدة جيدة تجعل الفشل مرئيا أو تمنع سبب مشترك، بينما قاعدة سيئة قد تضيف انتقالات غير مفهومة.

في القطاعات التي تكون فيها عواقب الفشل عامة لا تتحملها الشركة وحدها، يصبح قرار مستوى التعقيد والهامش قضية حوكمة عامة. هذه النقطة لا تحول الفصل إلى نظرية تنظيم حكومي، لكنها تفسر لماذا قد لا يكفي حافز السوق لتخفيض بعض المخاطر إذا كانت فوائد الكفاءة خاصة وتكاليف الكارثة موزعة على المجتمع.

3.19 من تحليل الحادث إلى قرار اعادة التصميم

بعد الحادث تميل اللجان إلى انتاج قائمة طويلة من التوصيات. يمكن استخدام NAT لفرزها: اي توصية تقلل تعقيد التفاعل؟ ايها ترخي الترابط؟ ايها تحسن الرؤية فقط؟ وايها تضيف طبقة جديدة قد تخلق اعتمادا؟ هذا الفرز لا يلغي توصيات التدريب والثقافة، لكنه يمنع ان تظل بنية النظام كما هي بينما يضاف عبء جديد على المشغل.

قرار اعادة التصميم يجب ان يحدد مقياس نجاح قبل التنفيذ. إذا فصلت المنظمة خدمتين، ينبغي قياس انخفاض الاعتماد المشترك وزمن العزل، لا الاكتفاء بان المشروع اكتمل. إذا زادت مخزنا زمنيا، تقاس قدرة الفريق على اكتشاف الخطا خلال النافذة. ربط التوصية بمتغير النظرية يجعل التحسين قابلا للتعلم والتراكم.

3.20 قابلية الفشل الامن

احد أسئلة التصميم المهمة هو هل يستطيع النظام ان يفشل بصورة محدودة بدلا من ان ينتقل مباشرة إلى خسارة كبيرة. fail-safe لا يعني منع كل عطل، بل توجيه العطل إلى حالة أقل ضررا. يمكن ان تكون الحالة خفض سرعة، ايقاف جزء، قبول خدمة محدودة، أو تحويل يدوي. هذه الخاصية ترخي أثر الترابط حتى لو لم تغير كل التفاعلات.

في البحث يجب اختبار ان حالة الفشل الامن مستقلة عن المكون الذي فشل. نظام احتياط يحتاج الإشارة نفسها التي تعطلت لا يوفر مخرجا حقيقيا. كما يجب قياس زمن الانتقال وهل يستطيع المشغل فهم الوضع الجديد. وجود الزر أو الخطة على الورق لا يثبت قابلية الاحتواء.

3.21 الرؤية والشفافية التشغيلية

التعقيد يصبح اخطر عندما لا يستطيع الفاعلون رؤية حالة النظام. لوحات المراقبة تساعد، لكنها قد تعرض مؤشرات مشتقة تخفي المصدر أو تتاخر زمنيا. المطلوب معرفة اي حالة يحتاج المشغل لرؤيتها كي يميز بين سيناريوهات الفشل. هذا يربط تصميم المعلومات ببنية الخطر، لا بمجرد زيادة عدد الشاشات.

يمكن دراسة زمن اكتشاف الحالة الصحيحة بعد بدء الانحراف، وعدد التفسيرات المعقولة التي تعطيها الإشارات نفسها، ومدى اعتماد اللوحة على مصدر مشترك. كلما زاد الغموض تحت ترابط محكم ارتفعت تكلفة الدقائق الضائعة. لذلك تعد observability متغيرا مكملا مهما عند تشغيل NAT في الانظمة الرقمية.

3.22 قاعدة فصل اخيرة

إذا كان بامكان الفريق تحديد سبب الفشل وعزله بسهولة قبل انتقاله، فربما لا تحتاج NAT حتى لو كانت التقنية كبيرة. اما إذا كانت العلاقات غير متوقعة والاثر ينتشر اسرع من التشخيص، فالنظرية تصبح اقرب. هذا الاختبار يحافظ على المعنى الأصلي ويمنع تحويل كل انقطاع تقني إلى حادث عادي.

3.23 اختبار قوة تفسير الحوادث العادية

الاختبار القوي لا يبدأ من وقوع كارثة ثم يبحث عن تعقيد. يمكن تحديد خصائص النظام قبل النتيجة، ورسم التفاعلات والاعتمادات والهوامش، ثم توقع اي المواقع اصعب في التشخيص والاحتواء. إذا ظهرت اعطال ولم تنتشر رغم تعقيد عال، يجب فحص ما إذا كان الترابط رخوا أو كانت حواجز العزل فعالة. واذا انتشر فشل في نظام خطي نسبيا، فقد يكون السبب غياب حماية بسيطة لا NAT. كما يمكن مقارنة تغييرات تصميمية تقلل سببا مشتركا أو تضيف زمنا للاستجابة وملاحظة اثرها في الحوادث القريبة وزمن التعافي. بهذه الطريقة تصبح النظرية قابلة للاختبار والتحسين، ولا تستخدم كلمة التعقيد كحكم غامض بعد الحدث. ويظل السؤال المركزي هل جمع النظام بين مفاجاة تفاعلية وضيق فعلي في مجال الاحتواء.

وتفيد المحاكاة عندما تختبر تركيبات فشل متعددة لا مكونا واحدا فقط، لكن نتائجها تعتمد على جودة نموذج الاعتماد. يجب مقارنة السيناريوهات بما حدث فعلا في اعطال صغيرة، وتحديث الخريطة كلما تغير النظام. كما يمكن استخدام مراجعة مستقلة للبحث عن اسباب مشتركة لا يراها الفريق الذي اعتاد التصميم. بهذا يقل خطر ان تصبح أداة الاختبار نفسها اسيرة الفرضيات التي تحاول التحقق منها.

كما ينبغي تسجيل التغيرات المعمارية الصغيرة التي تسبق الحادث، لأن تراكم تحديثات مستقلة قد يخلق اعتمادا جديدا لم يكن موجودا في التصميم الاصلي، فتتغير خريطة التعقيد والترابط من دون مشروع كبير معلن. وهذا مهم في بيئات التغيير السريع المتواصل

4. المقارنة والتكامل: التوتر، الاستجابة، وبنية النظام

البعد	نظرية المفارقة	جمود التهديد	الحوادث العادية
نقطة البداية	مطالب متعارضة ومترابطة	تهديد مدرك لمورد أو هدف	بنية تفاعل وترابط
الالية	دورات دفاع أو قبول وتكامل	تقييد معلومات وسيطرة	تفاعل غير متوقع مع انتشار سريع
المستوى	فرد وفريق	فرد وفريق	نظام تقني تنظيمي

	ومنظمة وحقل	ومنظمة	
النتيجة الاقرب	قدرة أو فشل في ادارة التوتر	ضيق أو ملاءمة الاستجابة	قابلية التنبؤ والاحتواء والحادث

تعمل النظريات الثلاث في مستويات مختلفة. نظرية المفارقة تبدأ من مطالب متناقضة ومترابطة تستمر عبر الزمن وتسأل كيف يتعامل الفاعلون معها. جمود التهديد يبدأ من ادراك خطر على مورد أو هدف ويسأل كيف تتغير معالجة المعلومات والسيطرة. الحوادث العادية تبدأ من بنية تفاعل وترابط وتسأل لماذا قد تتجاوز بعض الاخفاقات قدرة الفاعلين على التنبؤ والاحتواء. لذلك لا يصح بناء سلسلة مساواة تقول ان كل مفارقة تولد تهديدا وكل تهديد يولد حادثا عاديا. يمكن ان تتجاور الاليات، لكنها مستقلة مفاهيميا.

يمكن مع ذلك بناء تكامل مشروط. في نظام عالي المخاطر قد تعيش الإدارة مفارقة بين الكفاءة والاحتياط. إذا تحول ضغط تكلفة حاد إلى تهديد وجودي، قد تضيق المعلومات وتتركز السلطة فتزداد قرارات خفض الهوامش. واذا كان النظام معقد التفاعل ومحكم الترابط، قد تقل قدرة الاحتواء. هنا يساهم كل منظور في مرحلة مختلفة: المفارقة تفسر التوتر المستمر، وجمود التهديد يفسر تحول الاستجابة تحت الضغط، وNAT تفسر كيف تغير بنية النظام عاقبة الفشل. هذا التكامل يحتاج قياسات مستقلة وترتيبا زمنيا واضحا.

5. مثال موثق: السلامة والضغوط في انظمة عالية الخطر

يوفر تاريخ الانظمة النووية والطيران والعمليات الصناعية امثلة على أهمية الفصل بين التفسيرات. Perrow بنى حجته على تحليل انظمة عالية الخطر ومنها حادث Three Mile Island، حيث كان تفاعل الاعطال والاشارات وصعوبة فهم حالة النظام مركزيا في التحليل. Sagan (1993) استخدم سجلات الاسلحة النووية ليختبر ادعاءات الاعتمادية العالية والحوادث العادية، واظهر ان سجل السلامة الظاهر لا يعني غياب حالات قريبة من الكارثة. الدرس المنهجي ليس نقل النتيجة إلى كل صناعة، بل البحث عن ادلة مخفية خلف المؤشر النهائي.

في مثل هذه البيئات يمكن ان توجد أيضا توترات مستمرة بين الانتاج والسلامة وبين السرعة والاحتياط، لكن تسميتها مفارقة تحتاج اثبات الترابط والاستمرار لا مجرد وجود ضغط. كما يمكن ان يؤدي تهديد الوقت أو السمعة إلى تضييق القرار، لكن ذلك يحتاج دليلا على تغير المعلومات أو السلطة. الفصل بين هذه الادعاءات يمنع بناء قصة بعد الحدث تستعمل ثلاث نظريات لتفسير النتيجة نفسها من دون اختبار.

6. حالة افتراضية: منصة دفع وطنية تحت ازمة متسلسلة

تدير منصة دفع وطنية معاملات البنوك والمتاجر في الزمن الحقيقي. تتعرض الإدارة منذ سنوات لتوتر بين سرعة التسوية واستقرار الخدمة. التسوية الفورية تجذب المستخدمين وتخفض

كلفة السيولة، لكنها تقلل الزمن المتاح لعكس بعض الاخطاء. هذا يمكن ان يكون مفارقة إذا ثبت ان السوق يحتاج السرعة وان الاستقرار يحتاج في الوقت نفسه هوامش تحقق، وان التوتر يعود مع كل توسع. الاستجابة الجيدة قد تفرق بين معاملات منخفضة المخاطر تمر فورا ومعاملات عالية المخاطر تستخدم ضوابط تبطئها قليلا.

ثم يقع هجوم رقمي يوقف جزءا من الخدمة ويهدد ثقة السوق. تسحب الإدارة كل صلاحيات التغيير إلى لجنة مركزية وتمنع التواصل الخارجي. في الساعات الأولى قد يكون ذلك مفيدا. بعد يومين يبدأ الخبراء في الفروع بملاحظة ان نمط الخطا يختلف بين البيئات، لكن القناة المركزية تستقبل ملخصات فقط. إذا استمرت المركزية وخفضت تنوع المعلومات، تظهر الية جمود التهديد. المطلوب هنا قياس تغير الشبكة والقرار، لا مجرد وصف الجو بانه متوتر.

تكشف التحقيقات لاحقا ان عدة خدمات تعتمد على سجل هوية مشترك، وان نظام الاحتياط يستخدم المصدر نفسه، وان تحديثا صغيرا في خدمة مراقبة تفاعل مع قاعدة قواعد قديمة. تنتقل الاعطال بسرعة لأن التسوية فورية ولا توجد نافذة عزل لبعض المعاملات. هنا تصبح NAT ذات قيمة: التفاعل غير المتوقع والاعتماد المشترك وضيق الزمن خصائص بنيوية. اصلاح المشكلة لا يقتصر على تدريب الموظفين، بل قد يحتاج فصل مصادر الهوية، واعادة تصميم الاحتياط، وادخال قواطع زمنية للمعاملات الاستثنائية.

7. بناء نموذج بحثي واختبار الاختيار

ابدأ بالسؤال لا باسم النظرية. إذا كان السؤال لماذا تستمر مطالب متناقضة رغم محاولات حلها، افحص شروط المفارقة وحدد القطبين والترابط والزمن. إذا كان السؤال لماذا ضاق البحث أو زادت المركزية بعد ادراك خطر، افصل التهديد عن الاستجابة واختبر جمود التهديد. إذا كان السؤال لماذا تضخم اخفاق صغير في نظام ولم يمكن عزله، ارسم التفاعلات وقس الترابط واختبر NAT. يمكن استخدام نظريتين أو ثلاث فقط إذا كان كل منها يملك متغيرا أو مرحلة لا تملكها الأخرى.

اختبار القرار النهائي: اكتب في سطر واحد الآلية التي تحتاجها. إذا كانت "طرفان متعارضان ومترابطان يستمران" فانت في المفارقة. إذا كانت "تهديد يضيق المعلومات أو يركز السيطرة" فانت في جمود التهديد. إذا كانت "تفاعل معقد ينتشر داخل ترابط محكم" فانت في الحوادث العادية. إذا لم تستطع كتابة الآلية بهذه الدقة فلا تجعل اسم النظرية جزءا من العنوان بعد.

8. خلاصة الفصل

تشرح نظرية المفارقة لماذا لا تنتهي بعض التوترات باختيار واحد، وتبين ان الاستجابة الفعالة تقوم على قبول التناقض والترابط وبناء ترتيبات ديناميكية تمايز وتكامل بين القطبين. تشرح نظرية جمود التهديد كيف يمكن للخطر المدرك ان يضيق المعلومات ويقيد السيطرة، مع الاعتراف بان

التقييد قد يكون وظيفيا عندما تكون الاستجابة معروفة والزمن حرجا. وتشرح نظرية الحوادث العادية لماذا تضع بنية التفاعل المعقد والترابط المحكم حدودا على التنبؤ والاحتواء حتى في وجود نية جيدة واجراءات سلامة.

القيمة المشتركة للنظريات الثلاث هي اجبار الباحث على تحديد نوع التعقيد الذي يدرسه. هل التعقيد في مطالب لا يمكن حذف احدها، ام في استجابة نفسية وتنظيمية تحت تهديد، ام في بنية نظام تجعل الاخفاقات تتفاعل اسرع من قدرة السيطرة؟ الإجابة تغير المتغيرات ووحدة التحليل والبيانات والتوصيات. وهذا هو معيار الأطلس: اختيار النظرية من الآلية والحد، لا من جاذبية الاسم.

المراجع

Andriopoulos, C., & Lewis, M. W. (2009). Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity: Managing paradoxes of innovation. Organization Science, 20(4), 696-717. https://doi.org/10.1287/orsc.1080.0406

Barnett, C. K., & Pratt, M. G. (2000). From threat-rigidity to flexibility: Toward a learning model of autogenic crisis in organizations. Journal of Organizational Change Management, 13(1), 74-88.

Besharov, M. L., & Smith, W. K. (2014). Multiple institutional logics in organizations: Explaining their varied nature and implications. Academy of Management Review, 39(3), 364-381. https://doi.org/10.5465/amr.2011.0431

Dutton, J. E., & Jackson, S. E. (1987). Categorizing strategic issues: Links to organizational action. Academy of Management Review, 12(1), 76-90. https://doi.org/10.5465/amr.1987.4306483

Dutton, J. E., & Ottensmeyer, E. (1987). Strategic issue management systems: Forms, functions, and contexts. Academy of Management Review, 12(2), 355-365. https://doi.org/10.5465/amr.1987.4307971

Fairhurst, G. T., Smith, W. K., Banghart, S. G., Lewis, M. W., Putnam, L. L., Raisch, S., & Schad, J. (2016). Diverging and converging: Integrative insights on a paradox meta-perspective. Academy of Management Annals, 10(1), 173-182. https://doi.org/10.5465/19416520.2016.1162423

Hopkins, A. (1999). The limits of normal accident theory. Safety Science, 32(2-3), 93-102. https://doi.org/10.1016/S0925-7535(99)00015-6

Jarzabkowski, P., Le, J. K., & Van de Ven, A. H. (2013). Responding to competing strategic demands: How organizing, belonging, and performing paradoxes coevolve. Strategic Organization, 11(3), 245-280. https://doi.org/10.1177/1476127013481016

LaPorte, T. R., & Consolini, P. M. (1991). Working in practice but not in theory: Theoretical challenges of high-reliability organizations. Journal of Public Administration Research and Theory, 1(1), 19-48.

Lewis, M. W. (2000). Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide. Academy of Management Review, 25(4), 760-776. https://doi.org/10.5465/amr.2000.3707712

Perrow, C. (1984). Normal Accidents: Living with High-Risk Technologies. Basic Books.

Perrow, C. (1999). Normal Accidents: Living with High-Risk Technologies. Updated edition. Princeton University Press.

Putnam, L. L., Fairhurst, G. T., & Banghart, S. (2016). Contradictions, dialectics, and paradoxes in organizations: A constitutive approach. Academy of Management Annals, 10(1), 65-171. https://doi.org/10.1080/19416520.2016.1162421

Rijpma, J. A. (1997). Complexity, tight-coupling and reliability: Connecting Normal Accidents Theory and High Reliability Theory. Journal of Contingencies and Crisis Management, 5(1), 15-23. https://doi.org/10.1111/1468-5973.00033

Sagan, S. D. (1993). The Limits of Safety: Organizations, Accidents, and Nuclear Weapons. Princeton University Press.

Schad, J., Lewis, M. W., Raisch, S., & Smith, W. K. (2016). Paradox research in management science: Looking back to move forward. Academy of Management Annals, 10(1), 5-64. https://doi.org/10.5465/19416520.2016.1162422

Smith, W. K. (2014). Dynamic decision making: A model of senior leaders managing strategic paradoxes. Academy of Management Journal, 57(6), 1592-1623. https://doi.org/10.5465/amj.2011.0932

Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. Academy of Management Review, 36(2), 381-403. https://doi.org/10.5465/amr.2009.0223

Smith, W. K., & Tushman, M. L. (2005). Managing strategic contradictions: A top management model for managing innovation streams. Organization Science, 16(5), 522-536. https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0134

Staw, B. M., Sandelands, L. E., & Dutton, J. E. (1981). Threat-rigidity effects in organizational behavior: A multilevel analysis. Administrative Science Quarterly, 26(4), 501-524. https://doi.org/10.2307/2392337

Sundaramurthy, C., & Lewis, M. W. (2003). Control and collaboration: Paradoxes of governance. Academy of Management Review, 28(3), 397-415. https://doi.org/10.5465/amr.2003.10196737

Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2015). Managing the Unexpected: Sustained Performance in a Complex World (3rd ed.). Wiley.

الفصل 83

القيمة العامة ودافعية الخدمة العامة

مدخل: من قيمة المؤسسة العامة إلى دوافع من يخدم فيها

تواجه الإدارة العامة سؤالين يبدوان قريبين لكنهما يقعان في مستويين مختلفين. السؤال الأول هو: ما القيمة التي ينبغي للمؤسسة العامة ان تنشئها للمجتمع، وكيف تثبت ان ما تنتجه يستحق استخدام المال والسلطة العامة؟ والسؤال الثاني هو: لماذا يختار بعض الأفراد العمل من اجل المصلحة العامة، ولماذا يبذلون جهدا يتجاوز حساب المنفعة الشخصية المباشرة؟ نظرية القيمة العامة تجيب عن السؤال الأول من زاوية استراتيجية ومؤسسية، بينما تفسر نظرية دافعية الخدمة العامة السؤال الثاني من زاوية الدوافع الفردية والاجتماعية. جمعهما في فصل واحد مفيد لأن المؤسسة العامة لا تحقق قيمة من خلال النوايا وحدها، كما ان الاستراتيجية العامة لا تتحول إلى نتائج من دون فاعلين لديهم دوافع وقدرات وشروط عمل مناسبة.

الخلط بين الكيانين يقود إلى أخطاء بحثية متكررة. ارتفاع دافعية الخدمة العامة لدى الموظفين لا يثبت تلقائيا ان المؤسسة تخلق قيمة عامة؛ فقد يعمل الموظفون بإخلاص داخل برنامج ضعيف التصميم أو غير مشروع ديمقراطيا. وبالمقابل يمكن لسياسة ان تولد منفعة عامة واضحة رغم ان تنفيذها يعتمد على موظفين تحركهم دوافع مهنية أو اقتصادية أكثر من دافع الخدمة العامة. العلاقة الممكنة بين الكيانين علاقة عبور مستويات: الدافعية قد تؤثر في السلوك والالتزام وجودة التنفيذ، وهذه بدورها تدخل ضمن القدرة التشغيلية، لكن الحكم على القيمة العامة يحتاج أيضا إلى نتائج اجتماعية وشرعية ودعم وتوزيع عادل للمنافع والاعباء.

يحافظ الفصل على حدود الملكية في الأطلس. الفصل 83 يملك تعريف القيمة العامة ومثلثها الاستراتيجي، ويملك دافعية الخدمة العامة وابعادها وقياسها وآلياتها. لا يعيد شرح الحوكمة الشبكية أو الفعل الجماعي المؤسسي، فهما موطن الفصل 84. ولا يحول المنظمات غير الربحية أو القطاعات الصحية والتعليمية إلى ملفات مستقلة، فخريطة الاحالة القطاعية موطن الفصل 85. وعندما ترد الشبكات أو المنظمات غير الحكومية هنا فهي سياق قد يغير شروط خلق القيمة أو ممارسة الدافعية، لا موطنا ثانيا لنظرياتها.

الكيانات النظرية المالكة في هذا الفصل: MT-0134 - نظرية القيمة العامة؛ MT-0135 - نظرية دافعية الخدمة العامة.

1. نظرية القيمة العامة

Public Value Theory

1.1 المشكلة المؤسسة والاصل الفكري

ارتبط مفهوم القيمة العامة بصورة مؤسسة بعمل Mark H. Moore في كتاب Creating Public Value الصادر سنة 1995. نقطة الانطلاق لم تكن البحث عن مؤشر جديد للاداء، بل اعادة تعريف مهمة المدير العام بعد عقود من هيمنة منطق الامتثال من جهة ومنطق الإدارة العامة الجديدة القريب من السوق من جهة أخرى. المدير العام لا يكفي ان ينفذ تعليمات سابقة بكفاءة، ولا يجوز ان يتصرف كرائد اعمال خاص يلاحق ما يراه فرصة بلا تفويض. عليه ان يبحث عن قيمة يراها الجمهور جديرة بالانتاج، وان يبني شرعية ودعما يسمحان باستخدام السلطة والموارد، وان يضمن قدرة تشغيلية قادرة على تحويل المقصد إلى نتائج.

تنبع المشكلة من خصوصية القطاع العام. المنظمة الخاصة تستطيع غالبا استخدام الايراد والربح كاشارات مهمة، مع انها ليست الوحيدة، اما المؤسسة العامة فتنتج اشياء لا تملك سعرا سوقيا واضحا: الامن، الثقة، العدالة الاجرائية، الوقاية، الحقوق، اتاحة المعلومات، أو القدرة على الاستجابة الجماعية. وقد تحقق نتيجة مرغوبة باستخدام سلطة لا يقبلها المجتمع، أو تحقق خدمة عالية الجودة لفئة وتفرض كلفة غير عادلة على فئة أخرى. لذلك لا يمكن اختزال القيمة العامة في الكفاءة أو رضا المستفيد أو حجم النشاط. النظرية تفرض فحص ما ينتج، ومن يراه ذا قيمة، وبأي شرعية، وبأي قدرة.

1.2 ما المقصود بالقيمة العامة؟

القيمة العامة ليست مرادفا عاما لكل ما هو جيد. في الاستخدام المنضبط تشير إلى قيمة تنشأ عندما توظف موارد وسلطات عامة لتحقيق نتائج أو شروط يقرها جمهور سياسي واخلاقي بوصفها جديرة، ضمن ترتيبات تسمح بالمحاسبة والشرعية. قد تكون القيمة نتيجة مباشرة مثل خفض وفيات الطرق، أو قدرة وقائية مثل رفع جاهزية الطوارئ، أو قيمة اجرائية مثل معاملة الناس بعدالة وشفافية، أو قيمة مؤسسية مثل زيادة الثقة في نزاهة عملية عامة. هذا الاتساع هو مصدر قوة المفهوم ومصدر خطره في الوقت نفسه، لأنه يحتاج معايير تمنع استخدام كلمة القيمة لتجميل اي نشاط.

من المفيد التمييز بين القيمة العامة public value والقيم العامة public values. القيم العامة هي مبادئ أو معايير مثل العدالة والشفافية والامن والحرية والمساءلة. اما القيمة العامة فهي حكم على ما ينتجه الفعل العام بالنظر إلى نتائج ومبادئ وشرعية وتكاليف. كذلك لا تتطابق القيمة العامة مع المصلحة العامة؛ المصلحة العامة صياغة معيارية اوسع لما ينبغي ان يخدم المجتمع، بينما نظرية القيمة العامة تقدم عدسة ادارية واستراتيجية لاختبار مقترح فعل محدد. ولا تساوي

القيمة مقابل المال، لأن الاخيرة تركز على اقتصاد وكفاءة وفعالية استخدام الموارد، بينما قد تدخل الحقوق والتوزيع والشرعية في حساب القيمة حتى عندما لا تترجم إلى وفر مالي.

1.3 المثلث الاستراتيجي

أكثر أدوات النظرية شهرة هو المثلث الاستراتيجي strategic triangle. يقترح Moore ان المبادرة العامة تصبح قابلة للدفاع عندما تتحقق مواءمة بين ثلاثة اضلاع: قيمة عامة جوهرية، وشرعية ودعم في البيئة المخولة، وقدرة تشغيلية على التنفيذ. لا يعمل المثلث كقائمة تحقق ميكانيكية ولا كمعادلة تجمع ثلاث درجات. وظيفته اجبار المدير والباحث على اختبار التوافق. قد تكون الفكرة نافعة لكن بلا تفويض أو ثقة، وقد تكون شرعية لكن الجهاز عاجزا، وقد تكون المؤسسة قوية تشغيليا لكنها تنتج نشاطا لم يعد ذا قيمة كافية.

الضلع الأول يسأل: ما النتيجة العامة التي تستحق السعي؟ يجب تحويل الإجابة من شعار إلى عرض قيمة يحدد المستفيدين والنتائج والاضرار الممكنة والمقايضات. الضلع الثاني يسأل: من يملك منح الشرعية والموارد وتحمل المخاطر؟ قد يشمل ذلك السلطة التشريعية والقيادة التنفيذية والقضاء والجهات الرقابية والجمهور والممولين، بحسب النظام. الضلع الثالث يسأل: هل توجد مهارات ونظم وعمليات وشركاء وبيانات تسمح بالتنفيذ؟ قوة المثلث في ان فشل اي ضلع يعيد تصميم المقترح، لا ان يعوضه ارتفاع ضلع اخر.

جدول تشخيصي: اضلاع المثلث الاستراتيجي

الضلع	السؤال الحاكم	دليل مناسب	خطا شائع
القيمة العامة	ما النتيجة العامة الجديرة بالانتاج؟	نتائج وتوزيع واثار غير مقصودة	مساواتها بحجم النشاط أو الرضا فقط
الشرعية والدعم	من يخول استخدام الموارد والسلطة؟	قانون وتفويض ورقابة وقبول قابل للدفاع	اعتبار الشعبية المؤقتة تفويضا كافيا
القدرة التشغيلية	هل توجد موارد وعمليات وبيانات ومهارات للتنفيذ؟	سلسلة قدرة واختناقات وموثوقية	قياسها بالميزانية وحدها

1.4 البيئة المخولة: الشرعية والدعم

البيئة المخولة authorizing environment هي المجال الذي تستمد منه المؤسسة التفويض والموارد والقبول السياسي والقانوني والاجتماعي. لا يقصد بها ارضاء كل صاحب مصلحة. المقصود فهم من يملك سلطة رسمية أو قدرة فعلية على منح البرنامج أو منعه أو

محاسبته، وما الشروط التي تجعل استخدام السلطة العامة مقبولا. في نظام ديمقراطي قد تكون الانتخابات والتشريع والرقابة القضائية عناصر مركزية، لكن الشرعية اليومية تتاثر أيضا بالشفافية والعدالة الاجرائية وسمعة المؤسسة وقدرتها على تفسير قراراتها.

يساعد هذا الضلع على منع صورة المدير العام كبطل منفرد. الابتكار العام ليس ترخيصا لتجاوز التفويض بحجة ان النتيجة مفيدة. إذا اراد مدير تغيير طريقة استخدام بيانات المواطنين مثلا، فعليه ان يثبت القيمة المتوقعة وان يفحص الأساس القانوني والخصوصية والموافقة والرقابة. وقد يكون الحل تعديل التصميم، أو طلب تفويض جديد، أو بناء حوار عام، لا تنفيذ الفكرة ثم البحث عن شرعية لاحقة. بهذا المعنى الشرعية ليست قيدا خارجيا فقط؛ هي مورد انتاجي يحدد استدامة القيمة.

1.5 القدرة التشغيلية

القدرة التشغيلية operational capacity تشمل الموارد والمهارات والبنية والعمليات والتقنية والعلاقات التي تحول العرض العام إلى نتيجة. هي اوسع من ميزانية الوحدة. قد تملك المؤسسة المال ولا تملك بيانات موثوقة، أو تملك خبراء ولا تملك صلاحيات، أو تملك نظاما رقميا لكن المستخدمين لا يستطيعون الوصول إليه. كما قد تعتمد القدرة على جهات خارج حدود المنظمة. ذكر هذه الاعتمادات هنا لا يعني شرح الحوكمة الشبكية؛ السؤال في هذا الفصل هو هل توجد قدرة تنفيذية كافية لخلق القيمة، اما كيفية حكم الشبكة وتنسيق الفعل الجماعي فلها موطن لاحق.

تشغيل الضلع يتطلب سلسلة سببية من الموارد إلى الانشطة إلى المخرجات إلى النتائج. عدد الموظفين أو المعاملات لا يثبت القدرة إذا كانت الاختناقات تقع في مرحلة أخرى. وقد تكون القدرة مرنة: مؤسسة صحية تحتاج في الظروف العادية كفاءة واستقرارا، لكنها تحتاج في الأزمة احتياطا وقدرة على التوسع السريع. لذلك يجب قياس القدرة بالنسبة إلى عرض القيمة وظروفه، لا بمؤشر عام مثل حجم الجهاز أو عدد الانظمة.

1.6 من الرسالة إلى عرض قيمة قابل للاختبار

تختلف عبارة الرسالة عن عرض القيمة العامة. الرسالة قد تقول تحسين جودة الحياة، لكن العرض القابل للاختبار يحدد مشكلة عامة ونتيجة مستهدفة وفئة متاثرة وآلية وتكلفة ومخاطر. كلما كان العرض محددا امكن مناقشته وتصحيحه. مثلا بدلا من القول رقمنة الخدمات لراحة المواطن، يمكن القول خفض زمن الحصول على ترخيص من 10 ايام إلى يومين مع بقاء امكانية وصول من لا يستخدم القنوات الرقمية، وعدم زيادة معدل الخطا أو انتهاكات الخصوصية. هنا تظهر عدة قيم يمكن قياسها ومناقشة التوتر بينها.

يساعد العرض المحدد على كشف اختلاف الجمهور. ما يراه مستخدم سريع الاتصال قيمة قد لا يراه مواطن في منطقة ضعيفة الاتصال كذلك. وما يخفض تكلفة المؤسسة قد ينقل عبئا زمنيا إلى المستفيد. نظرية القيمة العامة لا تعطي جوابا جاهزا لمن يجب ان يفوز في كل مقايضة، لكنها تجبر القرار على جعل التوزيع مرئيا وربطه بالتفويض والمساءلة بدل اخفائه داخل متوسط رضا أو متوسط تكلفة.

1.7 من المنتج إلى النتيجة العامة

التمييز بين output وoutcome حاسم. اصدار مليون بطاقة هو مخرج، اما خفض صعوبة اثبات الهوية أو تحسين الوصول إلى خدمة فهو نتيجة. تدريب 500 موظف مخرج، اما تحسن القرار أو انخفاض الخطا فنتيجة. ويمكن ان يكون المخرج ممتازا من دون خلق قيمة إذا لم يغير المشكلة. لذلك ترفض النظرية الاحتفال بحجم النشاط وحده، وتدفع إلى تتبع السلسلة حتى النتيجة التي يهم المجتمع تحقيقها.

لكن النتائج العامة كثيرا ما تتاثر بعوامل خارج سيطرة المؤسسة. انخفاض الجريمة مثلا يتاثر بالاقتصاد والسكان والتعليم وسلوك المجتمع، لذلك لا يجوز نسبة التغير كله إلى برنامج واحد. الحل ليس العودة إلى عدد الانشطة، بل استخدام تصميم تقييم مناسب، ومؤشرات وسيطة، ومقارنات زمنية أو مكانية، واعتراف بدرجة المساهمة لا ادعاء السيطرة الكاملة. القيمة العامة تحتاج صدقا سببيا بقدر حاجتها إلى خطاب شرعي.

1.8 حساب القيمة العامة والقياس متعدد الأبعاد

طور Moore لاحقا فكرة public value account لتوسيع التفكير في الأداء. المنطق هو وضع المنافع والنتائج والقيم المتحققة في مواجهة التكاليف المالية واستخدام السلطة والاثار السلبية. لا يعني ذلك ان كل عنصر يحول إلى نقود. بعض الحقوق أو المخاطر لا تقبل تسعيرا اخلاقيا بسيطا. الحساب هنا اطار منظم يبين ما الذي اكتسبه الجمهور وما الذي دفعه أو تحمله، ويسمح بالمقارنة بين بدائل على أساس اوسع من الميزانية.

القياس الجيد يجمع مؤشرات للنتيجة والعدالة والاجراء والثقة والكفاءة عند الحاجة. كثرة المؤشرات ليست فضيلة إذا لم ترتبط بعرض القيمة. الأفضل عدد محدود يبين هل حدث التغيير المطلوب ومن استفاد ومن تحمل الكلفة وما إذا بقي التفويض والقدرة. ويمكن استخدام مقاييس كمية مع دليل نوعي عندما تكون القيمة محل خلاف أو عندما لا تكشف الارقام لماذا فقدت مجموعة ثقتها. المهم عدم تحويل public value إلى مقياس مركب غامض يجمع اشياء متباينة بلا منطق وزني.

1.9 الجمهور والتعدد والخلاف المشروع

المجتمع ليس صاحب تفضيل واحد. قد تختلف القيم بين اجيال ومناطق ومهن وفئات دخل، وقد تتعارض الحرية والامن أو السرعة والعدالة أو الاستثمار الحالي والاستدامة المستقبلية. لهذا يرفض الادب الجاد افتراض ان المدير يستطيع اكتشاف قيمة عامة موضوعية مستقلة عن السياسة. جزء من العمل هو تنظيم معرفة الخلاف، وتمييز ما يقرره القانون وما يترك للمفاضلة الادارية، وجعل الاسباب والاثار قابلة للمراجعة.

هذه النقطة تفتح نقدا مهما: من يملك تعريف القيمة؟ إذا صاغت المؤسسة السؤال والمقياس وحدها فقد تنتج دليلا يؤكد ما ارادته منذ البداية. المشاركة العامة يمكن ان توسع المعلومات والشرعية، لكنها ليست ضمانا؛ قد تهيمن جماعات أكثر تنظيما، وقد لا يمثل الحاضرون الغائبين. لذلك على الباحث ان يفحص قواعد التمثيل، وشفافية المداولات، ومصادر البيانات، وكيف عولجت اصوات الاقليات، لا ان يستخدم كلمة مشاركة كدليل تلقائي على القيمة.

1.10 خلق القيمة وتدميرها

من المفيد التفكير في value creation وvalue destruction معا. خدمة رقمية قد تخفض الوقت وتزيد الوصول، لكنها قد تستبعد من لا يملك هوية رقمية. سياسة امنية قد تخفض حادثا وتزيد شعور فئة بانها مستهدفة. عندها لا يكفي اعلان صافي منفعة اجمالي إذا كانت الاضرار تمس حقوقا أو تتجمع بصورة غير عادلة. البحث الجيد يسجل الآثار غير المقصودة، ويحدد العتبات التي تجعل الضرر غير مقبول حتى لو بقي المتوسط العام موجبا.

كما يمكن ان تتاكل القيمة بعد نجاح اولي. برنامج يحقق نتيجة لكنه يبني اعتمادا على بيانات ضعيفة أو موارد مؤقتة قد لا يستمر. وقرار يتخذ تحت دعم سياسي استثنائي قد يفقد شرعيته بعد تغير الظروف. لذلك للقيمة بعد زمني: التأسيس والاستدامة والتكيف والخروج. ينبغي تقييم ما إذا كانت المؤسسة قادرة على تعديل العرض حين تتغير المشكلة، لا مجرد تكرار نشاط كان ناجحا.

1.11 الابتكار والتحول الرقمي

الابتكار العام اختبار واضح للمثلث الاستراتيجي. التقنية قد تفتح قيمة جديدة من خلال سرعة وتخصيص ووقاية وتكامل بيانات، لكنها تغير أيضا السلطة والمخاطر. استخدام خوارزمية لترتيب طلبات خدمة مثلا قد يحسن الاستجابة، لكنه يحتاج معيارا للعدالة وشفافية كافية وطريقا للاعتراض وقدرة تشغيلية على اكتشاف الانحياز. لا تكفي دقة النموذج وحدها لتقرير القيمة العامة.

في مشاريع الذكاء الاصطناعي تظهر مشكلة أخرى: القدرة التشغيلية لا تنتهي عند شراء النظام. تحتاج المؤسسة بيانات وحوكمة ومهارات بشرية ومراقبة مستمرة وقدرة على ايقاف أو تصحيح القرار. كما تحتاج البيئة المخولة إلى فهم معقول لما يتغير في طريقة استخدام السلطة.

الفصل 83 يكتفي بتطبيق منطق القيمة العامة على التقنية؛ تفاصيل حوكمة الخوارزميات والوكلاء تظل في موطنها المحدد في الأطلس.

1.12 القيمة العامة وادارة الأداء

تغير النظرية سؤال ادارة الأداء من هل حققنا الهدف التشغيلي؟ إلى هل كان الهدف نفسه ذا قيمة وهل تحقق بطريقة مشروعة ومستدامة؟ هذا لا يلغي مؤشرات الكفاءة، بل يضعها في موقعها. قد يكون خفض تكلفة المعاملة نجاحا تشغيليا، لكنه ليس نجاحا عاما إذا صاحبه انخفاض شديد في الوصول أو زيادة أخطاء تمس حقوق الناس. لذلك ينبغي ان تحتوي لوحة الأداء على مؤشرات تقود إلى حوار حول المقصد لا مجرد مكافأة على رقم واحد.

وتظهر مشكلة Goodhart عندما يصبح المؤشر هدفا. إذا كوفئت وحدة على عدد القضايا المغلقة فقد تختار القضايا السهلة، واذا كوفئت على زمن الانتظار قد تخفي حالات معقدة. منظور القيمة العامة يطلب ربط المؤشر بالنتيجة وبسلوكيات التحايل المحتملة، ومراجعة المقاييس عندما تتغير الاستراتيجية. المدير لا يحتاج لوحة اكبر بل علاقة اوضح بين المقصد والقياس والقرار.

1.13 الانتقادات والحدود

تلقى مفهوم القيمة العامة نقدا بسبب اتساعه وغموض حدوده. إذا كان كل هدف مرغوب قيمة عامة، يفقد المفهوم قدرته التفسيرية. واذا ترك تعريف القيمة لمدير عام نشط فقد يضعف مبدأ التمثيل الديمقراطي. كما ان المثلث الاستراتيجي يقدم منطق مواءمة لكنه لا يحدد وحده كيف تحسم الخلافات المعيارية أو كيف توزن حقوق لا تقبل المقايضة. هذه ليست اسبابا لترك النظرية، بل شروط لاستخدام أكثر انضباطا.

ينبغي كذلك عدم تقديم النظرية كسبب مباشر للاداء. القول ان المنظمة لديها قيمة عامة عالية ثم استخدام الأداء نفسه لقياس القيمة يخلق دورانا. إذا كان البحث سببيا، يفصل بين ممارسات تعريف العرض وبناء الشرعية والقدرة من جهة، وبين النتائج التي يفترض ان تتاثر بها من جهة أخرى. وقد تكون نظريات مؤسسية أو سياسية أو مواردية افضل إذا كان السؤال عن مصدر السلطة أو الاعتماد أو الصراع، بينما تبقى القيمة العامة عدسة لتقييم المقصد والمواءمة.

1.14 وحدة التحليل وشروط الحدود

تعمل نظرية القيمة العامة غالبا على مستوى برنامج أو مؤسسة أو مبادرة عامة. لا ينبغي قياسها باستجابات موظفين افراد ثم القفز إلى استنتاج عن المجتمع كله. إذا سئل الموظف عن وضوح الرسالة أو القدرة فهذه بيانات عن ادراك تنظيمي، لكنها لا تكفي لاثبات قيمة اجتماعية. يحتاج الباحث مصادر خارجية: بيانات نتائج، مستفيدون، جهات رقابية، وثائق تفويض، أو مؤشرات عدالة ووصول.

من شروط الحدود درجة السلطة العامة، وضوح المخرجات، طبيعة الجمهور، وامكان قياس النتائج. في خدمة اختيارية قريبة من السوق قد يكون رضا المستخدم إشارة مهمة، بينما في الرقابة أو الضرائب لا يجوز مساواة رضا الخاضع للرقابة بالقيمة. وفي الوقاية قد تكون افضل نتيجة حادثا لم يقع، فتحتاج المؤسسة مؤشرات خطر ونماذج سببية. لذلك تصميم القياس يتبع وظيفة المؤسسة لا قالبا عاما.

1.15 التصميم البحثي والاختبار

يمكن دراسة القيمة العامة نوعيا عبر تتبع كيف عرف الفاعلون المشكلة وكيف تغير عرض القيمة وكيف بني التفويض والقدرة. ويمكن دراستها كميا عبر مؤشرات مستقلة للنتائج والشرعية والقدرة، مع الحذر من دمجها في متغير انعكاسي واحد. المثلث ليس بالضرورة ثلاثة ابعاد لمقياس نفسي واحد؛ هو شروط استراتيجية قد تكون بينها علاقات تكاملية وحدود عتبية.

التصميم المقارن مفيد عندما تواجه وحدات متشابهة مشكلة واحدة لكن تختلف في التفويض أو القدرة. والتصميم قبل وبعد مناسب لمبادرات تغير طريقة تقديم الخدمة، بشرط وجود خط أساس ومؤشرات توزيع. ويمكن استخدام تحليل مساهمة contribution analysis عندما يصعب عزل أثر المؤسسة. في كل الحالات يجب ان يحدد الباحث مسبقا ما الذي سيعد خلقا للقيمة وما الذي سيعد ضررا، بدلا من اختيار التعريف بعد ظهور النتائج.

صندوق تطبيقي: تشغيل نظرية القيمة العامة

1. اختبار التعرف: اكتب النتيجة العامة المطلوبة في جملة قابلة للملاحظة، ثم افصلها عن حجم النشاط الذي تنتجه المؤسسة.

2. اختر ولا تخمن: إذا كان البرنامج نافعا لكنه بلا تفويض كاف، لا تعوض نقص الشرعية برفع تقدير القدرة التشغيلية؛ حدد ما يجب تغييره في البيئة المخولة أو في التصميم.

3. اختبار لأن: اكمل العبارة يخلق البرنامج قيمة عامة لأن النتيجة تحسن حالة عامة محددة، ويملك تفويضا قابلا للدفاع، وتوجد قدرة تحول الموارد إلى النتيجة.

4. إشارات التحذير: لا تساو القيمة بالرضا، ولا المصلحة العامة برأي المدير، ولا القدرة بحجم الميزانية، ولا المشاركة بشرعية تلقائية.

5. سلم تقويم مصغر: نقطة لنتيجة عامة، ونقطة لتوزيع المنافع والاعباء، ونقطة للشرعية، ونقطة للقدرة، ونقطة لقياس مستقل عن الادعاء.

6. تفسير منافس: إذا تحسن الأداء بعد زيادة الموارد، اختبر أثر الموارد والمهارة مباشرة قبل نسبة التحسن كله إلى تبني منطق القيمة العامة.

7. طبق على بحثك: اختر خدمة عامة وحدد ثلاث فجوات محتملة، فجوة قيمة، فجوة شرعية، وفجوة قدرة، ثم عين دليلا مستقلا لكل فجوة.

1.16 امتدادات حديثة: من المدير العام إلى الحوكمة بالقيمة

انتقلت الادبيات من تركيز مبكر على المدير العام إلى تصور اوسع يصف Public Value Governance. Bryson, Crosby, and Bloomberg)2014(يؤكدون ان القيمة في عالم متعدد القطاعات لا تنتجها الحكومة وحدها، وان القيم الديمقراطية والمواطنة والمشاركة تظل مركزية. لكن الفصل الحالي يحافظ على حد واضح: نستخدم هذا الامتداد لتوسيع من يشارك في تعريف القيمة، ولا نشرح بنية الشبكات أو قواعد تعاون الحكومات المحلية، فهذه ملكية الفصل 84.

كما طورت الادبيات فكرة public value accounting لاظهار ان استخدام السلطة العامة نفسه جزء من التكلفة أو الاصل الذي يجب تبريره. وهذا مهم في الرقمنة، والرقابة، والصحة العامة، حيث قد تحقق المؤسسة نتيجة باستخدام تدخل قوي في السلوك. السؤال ليس هل التدخل فعال فقط، بل هل مقدار السلطة متناسب مع النتيجة وهل توجد ضمانات وطرق اعتراض ومراجعة.

1.17 الاختبار الفاصل النهائي

إذا كان سؤال البحث هو ما القيمة التي ينبغي ان تنشئها مؤسسة عامة وكيف توائم هذه القيمة مع الشرعية والدعم والقدرة التشغيلية، فنظرية القيمة العامة مرشح قوي. اما إذا كان السؤال لماذا يتعاون عدد من الحكومات أو كيف تحل مشكلة عمل جماعي، فالفصل 84 املك للالية. واذا كان السؤال لماذا يبذل الموظف جهدا لخدمة المجتمع، فانت انتقلت إلى نظرية دافعية الخدمة العامة. هذا الفصل بين المستويات يمنع استخدام كلمة public لتجميع ظواهر مختلفة في نظرية واحدة.

1.18 القيمة العامة والعدالة التوزيعية

المتوسطات قد تخفي تدمير قيمة لفئات محددة. إذا خفضت منصة رقمية متوسط زمن الخدمة 40% لكنها ضاعفت الوقت على سكان منطقة ضعيفة الاتصال، فالسؤال لا يحسم بالمتوسط. يجب ان يحدد البحث قاعدة توزيع: مساواة الوصول، أو اولوية الاشد حاجة، أو حد ادنى لا يجوز النزول عنه. لا تفرض نظرية القيمة العامة قاعدة واحدة، لكنها تجعل قاعدة التوزيع جزءا معلنا من عرض القيمة والشرعية.

يمكن تشغيل ذلك ببيانات مفككة حسب المنطقة والعمر والدخل أو نوع الحاجة عندما يكون جمعها مشروعا. كما يمكن استخدام مؤشرات فجوة لا متوسط فقط. والهدف ليس زيادة التعقيد الاحصائي بل منع المؤسسة من انتاج قيمة عامة اسمية عبر نقل الكلفة إلى من لا يملكون صوتا قويا في البيئة المخولة.

1.19 القيمة العامة والثقة

الثقة قد تكون مدخلا ونتيجة. تحتاج المؤسسة قدرا من الثقة كي تقبل الجماعة استخدام سلطتها، وقد تزيد الثقة إذا اثبتت عدالة وكفاءة واستجابة. لكن ارتفاع الثقة ليس دليلا مستقلا على القيمة في كل حالة؛ قد يثق الجمهور بمؤسسة لا تحقق نتيجة، أو تنخفض الثقة بسبب استقطاب سياسي رغم تحسن الأداء. لذلك تعامل الثقة كمتغير له آلية ومصدر قياس، لا كمؤشر شامل.

في التصميم الطولي يمكن فحص ما إذا كانت تغيرات العدالة الاجرائية والنتيجة تسبق تغير الثقة، وما إذا كانت الثقة بدورها تسهل الامتثال أو مشاركة البيانات. هذا يبين دورة قيمة ممكنة من دون تحويلها إلى تعريف دائري: الثقة ليست القيمة كلها، لكنها مورد شرعية واثر مؤسسي يمكن ان يسهم في خلق قيمة لاحقة.

1.20 حدود دور المدير العام

المدير العام يعمل داخل قانون وسياسة ومؤسسات رقابة، ولذلك لا يملك تفويضا مفتوحا لابتكار قيم جديدة. دوره الريادي في ادبيات Moore يعني البحث عن طرق افضل لتحقيق غايات عامة وبناء تفويض، لا استبدال المواطنين أو المشرع. هذا الحد مهم خصوصا في الانظمة التي تترك مساحة كبيرة للسلطة التنفيذية، حيث يمكن لخطاب القيمة ان يتحول إلى تبرير مركزي ما لم يصاحبه تفسير ومراجعة.

للبحث يمكن ترميز نوع القرار: قرار ضمن تفويض قائم، قرار يحتاج تفسير تفويض، قرار يحتاج تعديلا قانونيا، أو قرار لا يملك المدير سلطة اتخاذه. هذا التصنيف يوضح متى يكون بناء البيئة المخولة نشاطا مشروعا، ومتى يصبح تجاوزا. كما يرفع جودة دراسات الحالات التي تميل احيانا إلى تمجيد القائد المبتكر من دون فحص مصدر السلطة.

1.21 القيمة العامة تحت عدم اليقين

بعض القرارات العامة تتخذ قبل توفر دليل كامل، مثل الاستجابة لوباء أو تقنية ناشئة. هنا لا يمكن تعليق القرار حتى تختفي كل الشكوك. نظرية القيمة العامة تدفع إلى صياغة قيمة متوقعة وشروط مراجعة: ما الخطر الذي يبرر الفعل، ما الضرر الذي نراقبه، متى نوقف التدخل أو نعدله، ومن يملك سلطة المراجعة. بذلك تصبح المرونة جزءا من الشرعية والقدرة لا اعترافا بفشل التخطيط.

تحت عدم اليقين ينبغي التمييز بين قرار قابل للعكس وقرار يصعب التراجع عنه. المبادرات القابلة للعكس تسمح بتجريب مضبوط وجمع دليل، بينما القرارات التي تمس حقوقا أو تبني بنية دائمة تحتاج معيارا اقوى قبل التنفيذ. هذا المنطق يضيف بعد option value إلى التفكير من دون تحويل الفصل إلى نظرية قرار؛ الغرض هو حماية القيمة من ثقة زائدة في تقدير مبكر.

1.22 الفشل العام كاختبار للقيمة

فشل برنامج عام لا يعني دائما ان غايته كانت بلا قيمة. قد تكون القيمة واضحة لكن القدرة ضعيفة، أو يكون التفويض ناقصا، أو تتغير البيئة بحيث تصبح الآلية غير صالحة. لهذا يفيد المثلث في تشخيص موضع الفشل بدل استخدام نتيجة سلبية للحكم على النظرية كلها. كما يجب التمييز بين فشل التنفيذ وفشل النظرية التي بني عليها البرنامج وفشل تعريف المشكلة. لكل نوع دليل مختلف ومسؤولية ادارية مختلفة.

في البحوث بعد الأزمة ينبغي تجنب hindsight bias. سهولة رؤية الخطا بعد وقوعه لا تعني ان البديل كان واضحا قبل القرار. يمكن مراجعة المعلومات المتاحة في وقت الاختيار، والافتراضات المعلنة، وحدود التفويض، والقدرة التي كانت معروفة. هذا يجعل تقييم القيمة أكثر عدلا ويحول التعلم إلى تعديل يمكن توثيقه بدلا من سرد قصة نجاح أو فشل بعد الحدث.

2. نظرية دافعية الخدمة العامة

Public Service Motivation Theory

2.1 المشكلة المؤسسة والاصل العلمي

تبلورت نظرية دافعية الخدمة العامة مع Perry and Wise (1990) حول فرضية ان لدى بعض الأفراد ميولا ودوافع تستجيب بصورة خاصة للمؤسسات والمهام العامة. كان الهدف تجاوز افتراض مبسط يرى العامل موظفا يحسب الاجر والمنفعة الشخصية فقط. العمل العام قد يجذب اشخاصا يريدون خدمة المجتمع، أو يشعرون بالتزام معياري تجاه المصلحة العامة، أو يتاثرون عاطفيا بمعاناة الاخرين، أو يقبلون تضحية شخصية من اجل غاية اوسع.

هذا لا يعني ان موظفي الحكومة أكثر اخلاقا من غيرهم، ولا ان كل من يعمل في القطاع العام يملك دافعية خدمة عالية. النظرية تتعلق بتباين فردي يمكن ان يوجد داخل القطاع العام وخارجه، ويتفاعل مع الوظيفة والمنظمة والسياق. كما لا تعني غياب الحوافز المادية. الفرد نفسه قد يهتم بالاجر والامن الوظيفي والهوية المهنية وخدمة المجتمع في الوقت نفسه. السؤال النظري هو متى تصبح دوافع الخدمة العامة ذات قوة تفسيرية اضافية للسلوك والاختيار والاداء.

2.2 الدوافع العقلانية والمعيارية والعاطفية

ميز Perry and Wise بين دوافع عقلانية، ومعيارية، وعاطفية. الدافع العقلاني لا يعني الانانية؛ يمكن للفرد ان ينجذب إلى صنع السياسات أو المشاركة العامة لأنه يرى فرصة لتحقيق أثر يهمه. الدافع المعياري ينطلق من الالتزام بواجب أو قيمة مثل المصلحة العامة والعدالة. الدافع العاطفي يرتبط بالتعاطف والشفقة والاستجابة لمعاناة الناس. هذا التصنيف يوضح ان PSM ليست عاطفة واحدة ولا فضيلة اخلاقية بسيطة.

يساعد التمييز على فهم اختلاف السلوك. موظف ينجذب إلى المشاركة في السياسات قد يطلب دورا يسمح بالتاثير، بينما موظف تحركه الشفقة قد يتفاعل بقوة مع خدمة مباشرة لمستفيدين، وشخص يقدر التضحية قد يقبل جهدا اضافيا في ازمة. جمع هذه الدوافع في درجة واحدة مفيد احيانا للتنبؤ العام، لكنه قد يخفي آليات مختلفة. الباحث الذي يتوقع نتيجة محددة يجب ان يبرر هل يحتاج البناء الكلي ام بعدا بعينه.

2.3 ابعاد Perry وقياس البناء

طور)1996(Perry مقياسا متعدد الأبعاد تضمن الانجذاب إلى صنع السياسات العامة، والالتزام بالمصلحة العامة، والشفقة، والتضحية بالنفس. هذا العمل نقل الفكرة من ادعاء نظري إلى برنامج قياس واسع. لكن القياس مر بمراجعات لأن بعض البنود ارتبطت بسياق سياسي وثقافي امريكي، ولان صياغات معينة حملت دلالات يصعب نقلها حرفيا. لذلك يجب عدم اخذ نسخة قديمة وترجمتها آليا ثم اعتبارها معيارا عالميا.

في الجهود الدولية قدم)2013(Kim et al. مقياسا دوليا يركز على الانجذاب إلى المشاركة العامة، والالتزام بالقيم العامة، والشفقة، والتضحية بالنفس. الفكرة ليست استبدال مقياس واحد نهائيا بآخر، بل تحسين قابلية المقارنة عبر الثقافات. عند استخدامه عربيا يلزم ترجمة عكسية، وتحكيم دلالي، واختبار بنية عاملية، وثبات، وصدق تقاربي وتمييزي، ولا سيما لأن مفاهيم الواجب والمشاركة والتضحية تتاثر باللغة والدين والتاريخ السياسي.

جدول تشخيصي: ابعاد دافعية الخدمة العامة

البعد	المعنى القريب	ما لا يعنيه
الانجذاب إلى المشاركة العامة	الرغبة في المساهمة والتاثير في الشان العام	حب السياسة بوصفها منافسة فقط
الالتزام بالقيم العامة	التمسك بالمصلحة العامة والعدالة والمسؤولية	الطاعة غير المشروطة للمنظمة
الشفقة	استجابة وجدانية لحاجات ومعاناة الاخرين	اتخاذ القرار بالعاطفة من دون معيار
التضحية بالنفس	الاستعداد لتحمل كلفة شخصية من اجل غاية عامة	قبول الاستنزاف أو سوء التصميم

2.4 PSM ليست مرادفا للقطاع العام

خطا شائع هو قياس PSM بنوع جهة العمل: حكومي يساوي دافعية عامة، خاص يساوي دافعية منخفضة. هذا يخالف النظرية. الممرض في مستشفى خاص قد يملك دافعية خدمة عالية،

وموظف حكومي قد يختار الوظيفة للامن أو الدخل. القطاع متغير سياقي يمكن ان يرتبط بفرص التعبير عن الدافعية أو بعمليات الاختيار، لكنه ليس المقياس نفسه. لذلك تحتاج الدراسات إلى قياس الدافع مباشرة إذا كانت تزعم اختباره.

هذا التمييز مهم كذلك في المقارنات الدولية. حدود القطاع العام تختلف، وبعض الخدمات العامة تقدمها شركات أو منظمات غير ربحية. إذا عرف الباحث PSM بانها الرغبة في خدمة المواطنين من خلال الحكومة حصرا، فسوف يخلط المؤسسة بالدافع. الأفضل التركيز على الميل إلى المساهمة في الصالح العام أو القيم العامة، ثم اختبار كيف يؤثر شكل المنظمة في تحويل الميل إلى سلوك.

2.5 الاختيار والجذب والتنشئة

احد مسارات التفسير هو attraction-selection. الأفراد ذوو PSM المرتفعة قد ينجذبون إلى وظائف يرون فيها معنى عاما، وقد تختار المؤسسات اشخاصا يظهرون التزاما بالرسالة. بعد الدخول يمكن ان تحدث socialization فتقوي الدافعية أو تضعفها. من هنا لا يجوز تفسير فرق بين موظفين قدامى وجدد بسبب العمر فقط؛ ربما تكون المؤسسة قد غيرت من بقي ومن غادر، أو غيرت الخبرة نفسها دوافعهم.

هذا يفتح سؤالا سببيا: هل المنظمة تستقطب اصحاب PSM ام تصنع PSM؟ الجواب قد يكون كلاهما وبدرجات مختلفة. التصميم الطولي الذي يقيس الدافعية قبل الدخول وبعده اقوى من مقارنة مقطعية. كما يمكن تتبع نوايا التقديم والقبول والاحتفاظ. إذا كانت الدافعية تتغير بعد التعرض للبيروقراطية أو القيادة، فالنظرية تصبح ديناميكية لا مجرد سمة ثابتة.

2.6 من الدافعية إلى السلوك والاداء

تتوقع الادبيات ان PSM يمكن ان ترتبط بالرضا والالتزام والمشاركة في العمل والاداء والسلوكيات التطوعية، لكن العلاقة ليست حتمية. مراجعة Ritz, Brewer, and Neumann (2016) اظهرت اتساع البرنامج البحثي مع حاجة إلى تصميمات اقوى، والتحليل التجميعي الحديث لـ Tang et al. (2024) وجد علاقات موجبة مع اتجاهات وظيفية واداء، مع اختلافات مرتبطة بالموارد والمطالب والثقافة. القيمة هنا في حجم النمط عبر دراسات كثيرة، لا في افتراض ان كل موظف عالي الدافعية سيحقق نتيجة عالية.

الدافع يحتاج فرصة وقدرة. موظف يريد خدمة الناس لكنه لا يملك صلاحية أو موارد أو مهارة قد لا يحسن النتيجة. وربما يبذل جهدا في نشاط غير مؤثر. لذلك يمكن صياغة مسار أكثر واقعية: PSM تزيد استعداد الفرد لبذل جهد أو قبول مسؤولية عامة، ثم تتوسط المهارة وتصميم الوظيفة والموارد في تحويل الاستعداد إلى اداء. هذه الآلية تمنع استخدام PSM كتفسير سحري للفروق في النتائج.

2.7 التوافق بين الفرد والمنظمة والوظيفة

تزداد فاعلية الدافعية عندما يرى الفرد ان الوظيفة تمنحه فرصة لتحقيق القيم التي يحملها. person-job fit وperson-organization fit ليسا PSM نفسها، لكنهما شروط تفعيل. موظف عالي الدافعية في دور روتيني بعيد عن أثر الخدمة قد يشعر بالاحباط، بينما وظيفة تبين العلاقة بين العمل والنتيجة المجتمعية قد تحول الدافع إلى معنى وجهد. لذلك ينبغي للباحث فصل مستوى الدافع عن ادراك التوافق.

التوافق قد يكون أيضا مصدرا للتحيز. من يعتقد ان المنظمة تمثل قيمه قد يتسامح مع اخطائها أو يبالغ في تقييم اثرها. ولهذا لا تقاس القيمة العامة أو جودة الخدمة من خلال PSM لدى الموظف وحده. يمكن للباحث جمع بيانات المستفيدين أو سجلات الأداء أو تقييمات مشرفين، بحيث لا تتحول القيم الذاتية إلى دليل على النتيجة التي يفترض انها تفسرها.

2.8 وضوح المهمة واثر العمل

يتفاعل PSM مع mission valence وperceived societal impact. عندما يفهم الموظف كيف يساهم عمله في نتيجة عامة يهمه تحقيقها، تصبح الدافعية أكثر قابلية للتحول إلى سلوك. الرسالة العامة المكتوبة لا تكفي؛ يجب ان تكون ذات معنى وقابلة للتصديق ومتصلة بالوظيفة. إذا رفعت المؤسسة شعار خدمة المواطن بينما تكافئ سرعة المعاملة ولو على حساب الحل، فقد يفقد الموظف الثقة في الرسالة.

يمكن للقيادة ان تجعل الأثر مرئيا عبر قصص موثقة وبيانات نتائج وتواصل مباشر مع المستفيدين، لكن يجب تجنب الاستغلال العاطفي. عرض حالات مؤثرة بلا موارد قد يدفع اصحاب PSM العالية إلى بذل جهد غير مستدام. التصميم الجيد يجمع المعنى مع القدرة والحدود، لأن الدافعية مورد بشري وليست بديلا عن التوظيف والاجر والنظم.

2.9 القيادة والمناخ التنظيمي

وجدت بحوث كثيرة ان القيادة ترتبط بـ PSM أو بتعبيرها، لكن السببية تحتاج حذرا. القيادة التحويلية أو الخادمة أو الاخلاقية قد توضح غاية عامة وتزيد الثقة، وقد يجذب الموظفون ذوو PSM المرتفعة قادة يتبنون هذا الخطاب. التحليل التجميعي لـ)2024(Ding and Wang يبين ارتباطات موجبة بين انماط قيادة متعددة وPSM مع تباين حسب الثقافة والمقياس. هذا يدعم أهمية السياق ولا يثبت ان نمطا واحدا يخلق الدافعية في كل مؤسسة.

المناخ الذي يسمح بالمبادرة والعدالة والاعتراف يمكن ان يحمي الدافعية. بالمقابل، المحاباة أو عدم الاتساق بين الرسالة والممارسة قد تولد خيبة امل خاصة لدى من دخلوا بدافع خدمة قوي. عندها قد تنخفض الدافعية أو يتحول الموظف إلى نية مغادرة أو سلوك مقاوم. لذلك دراسة PSM

يجب ان تسمح بالنتائج السلبية أو الصفرية، لا ان تبني أداة تقيس الفضيلة ثم تتوقع نتيجة حسنة بالضرورة.

2.10 الروتين والعبء الإداري

الروتين ليس نقيضا للدافعية. بعض القواعد تحمي العدالة والمساءلة، وقد يقدرها موظف عالي PSM. المشكلة تظهر عندما يدرك الفرد ان الإجراء لا يخدم غاية واضحة أو يمنعه من مساعدة المستفيد من دون حماية قيمة عامة أخرى. هنا قد تتفاعل red tape مع PSM: الدافع العالي يزيد حساسية الفرد للفجوة بين الرسالة والقدرة، فيؤدي إلى احباط بدل اداء اعلى.

منهجيا يجب فصل عدد القواعد عن ادراك العبء غير الوظيفي. يمكن ان تكون العملية طويلة لكنها ضرورية للسلامة، أو قصيرة لكنها غامضة وتولد اعادة عمل. إذا افترض الباحث ان كل بيروقراطية تخفض PSM فسوف يحمل المتغير حكما معياريا مسبقا. الأفضل قياس مدى تناسب الإجراء مع الغاية، وما إذا كان يتيح للفرد رؤية أثر عمله.

2.11 الجانب المظلم: التضحية والاستنزاف

PSM ليست دائما خيرا صافيا. بعد التضحية بالنفس يمكن ان يدفع بعض العاملين إلى ساعات طويلة وقبول موارد غير كافية أو تحمل ضغط عاطفي مستمر. المؤسسة قد تستفيد من هذا مؤقتا ثم تدفع ثمنه في الاحتراق أو الخطا أو المغادرة. لذلك يجب التمييز بين extra-role behavior المستدام وبين اعتماد المنظمة على التضحية لتعويض نقص التصميم.

كما قد تولد الدافعية القوية صراعا اخلاقيا عندما يرى الموظف ان القواعد أو القيادة تناقض ما يراه مصلحة عامة. قد يختار الاعتراض أو الابلاغ أو تجاوز إجراء. لا تقول النظرية ان كل تجاوز مبرر. المطلوب فحص كيفية ترتيب القيم والشرعية. هذه النقطة تربط PSM بالقيمة العامة من دون دمجهما: الدافع يفسر لماذا يتحرك الفرد، بينما القيمة العامة تساعد على تقييم ما إذا كان الهدف والطريقة قابلين للدفاع مؤسسيا.

2.12 الثقافة والاختلاف الدولي

ظهرت PSM في دراسات عبر ثقافات كثيرة، لكن معنى الأبعاد ووزنها يمكن ان يختلف. التضحية بالنفس قد ترتبط بتقاليد جماعية أو دينية، والالتزام بالمصلحة العامة قد يفهم من خلال الدولة أو المجتمع المحلي، والمشاركة السياسية قد تكون فرصة متاحة في سياق ومقيدة في سياق اخر. لذلك لا يكفي الحصول على معامل ثبات جيد؛ يجب اختبار التكافؤ القياسي measurement invariance قبل مقارنة المتوسطات بين الدول.

التحليل التجميعي لـ Kia and Kim (2024) حول العلاقة بين PSM والرضا الوظيفي عبر الدول يوضح ان الثقافة قد تغير قوة العلاقات. وهذا مهم للباحث العربي: استخدام نتيجة اجنبية

لتبرير فرضية ممكن، لكن نقل حجم الأثر أو ترتيب الأبعاد يحتاج دليل محلي. الثقافة هنا شرط حدود لا تفسير شامل يلغي الفرد والمنظمة.

2.13 القياس: الصدق والتداخل والمرغوبية الاجتماعية

لأن بنود PSM تحمل لغة اخلاقية، ترتفع مخاطر social desirability. قد يقول المستجيب انه يضع المجتمع قبل نفسه لأن الإجابة مرغوبة، لا لأنها تصف سلوكه. يمكن تقليل الخطر بسرية الإجابة وصياغة متوازنة واستخدام مؤشرات سلوكية أو مصادر أخرى. كما يجب تجنب بنود نتيجة مثل انا اقدم اداء ممتازا لأنني اخدم المجتمع داخل مقياس الدافعية، فهذه تدمج السبب والاثر.

من ناحية البنية العاملية، ينبغي فحص CFA أو نماذج بديلة وعدم افتراض ان كل الأبعاد تنعكس في عامل واحد بالطريقة نفسها. يمكن اختبار عامل من الدرجة الثانية إذا دعمت البيانات والنظرية ذلك. ويحتاج الباحث إلى CR وAVE وHTMT أو معايير مناسبة، لكنه لا يحذف بندا مهما نظريا لمجرد تحسين المطابقة. التعديل الاحصائي يخدم صلاحية البناء ولا يعيد تعريفه بلا أساس.

2.14 السببية ومشكلة المصدر الواحد

دراسات PSM كثيرة استخدمت استبانة ذاتية مقطعية تقيس الدافع والرضا والالتزام في الوقت نفسه. هذا مفيد للوصف لكنه ضعيف لاثبات السببية. المزاج العام أو الرغبة في تقديم الذات بصورة حسنة قد يرفع كل الدرجات. يمكن تحسين التصميم بفاصل زمني، أو بيانات اداء من مشرف أو سجل، أو تجربة حقلية تغير وضوح الأثر ولا تغير PSM نفسها، أو بيانات دخول وخروج.

كما يجب اختبار السببية العكسية. النجاح في خدمة الناس قد يرفع PSM بدلا من ان تكون PSM سبب النجاح فقط. العامل الذي يرى نتيجة عمله يطور هوية خدمة اقوى. النماذج الطولية المتقاطعة أو latent growth يمكن ان تفحص الاتجاهين، بينما المسح الواحد لا يستطيع ذلك. الاعتراف بالاحتمال لا يضعف الدراسة؛ بل يجعل ادعاءها متناسبا مع تصميمها.

2.15 PSM والقطاع الخاص وغير الربحي

وجود PSM خارج الحكومة يتيح اختبارا نظريا مفيدا. إذا وجدنا اشخاصا مرتفعي الدافعية في منظمات خاصة ذات رسالة اجتماعية، فهذا يدعم فكرة ان البناء يتعلق بالدافع لا بالقطاع. ويمكن ان نختبر هل فرص التعبير عن الدافع أو نظام الحوافز يغير الأثر. لكن الفصل 83 لا يحول هذه المقارنة إلى نظرية للمنظمة غير الربحية؛ يستخدمها فقط لتحديد شروط حدود PSM، بينما خريطة السياقات القطاعية لها موطن مستقل.

في الشركات التي تقدم خدمة عامة بعقد، قد يتعارض ضغط التكلفة مع دافع الموظف لخدمة المستفيد. هذا السياق يوضح ضرورة فصل مستوى الفرد عن حوافز المنظمة. ارتفاع PSM قد يحسن سلوك المواجهة مع المستفيد، لكنه لا يصلح عقدا سيئا أو هدفا مؤسسيا منحرفا. لذلك لا ينبغي للسياسات العامة ان تعتمد على النوايا الحسنة كبديل عن تصميم الحوافز والرقابة.

2.16 العمل الرقمي والمسافة عن المستفيد

التحول إلى خدمات رقمية يمكن ان يغير قنوات التعبير عن PSM. موظف الخط الامامي كان يرى أثر الخدمة مباشرة، بينما محلل بيانات أو مطور نظام يعمل بعيدا عن المستفيد لكنه يؤثر في الاف الأشخاص. قد تحتاج المؤسسة إلى جعل الأثر العام مرئيا ببيانات وتجارب مستخدمين، من دون تحويل كل وظيفة إلى تواصل مباشر. هذا يوسع معنى الخدمة من التفاعل الشخصي إلى تصميم نظم عادلة وموثوقة.

في المقابل قد تخفض الخوارزميات مساحة الحكم المهني، فتشعر فئة من العاملين ان قدرتها على مساعدة حالات استثنائية انخفضت. النتيجة قد تكون احباطا أو محاولة للالتفاف على النظام. تفسير ذلك يحتاج قياس PSM وادراك الاستقلال والعدالة والاثر. لا يكفي القول ان مقاومة التقنية ناتجة عن دوافع خدمة؛ قد تكون أيضا خوفا على الدور أو نقص تدريب أو مشكلة تصميم.

صندوق تطبيقي: تشغيل نظرية دافعية الخدمة العامة

1. اختبار التعرف: لا تسال هل الموظف حكومي، بل ما الدافع العام الذي يحركه وكيف يظهر في اختيار أو جهد أو سلوك يمكن ملاحظته.

2. اختر ولا تخمن: إذا ارتفع الالتزام، افصل أثر PSM عن الرضا والقيادة والتوافق والامن الوظيفي قبل اعلان الآلية.

3. اختبار لأن: اكمل العبارة تزيد PSM هذا السلوك لأن الموظف يرى الفعل وسيلة لتحقيق قيمة عامة يلتزم بها، ثم حدد فرصة الفعل والموارد اللازمة.

4. إشارات التحذير: لا تساو PSM بالاخلاق، ولا القطاع بالدافع، ولا التضحية بالاداء، ولا ارتفاع المتوسط بصلاحية المقياس عبر الثقافات.

5. سلم تقويم مصغر: نقطة لتعريف البناء، ونقطة للبعد المناسب، ونقطة لمصدر قياس مستقل، ونقطة لشرط سياقي، ونقطة لنتيجة منفصلة.

6. تفسير منافس: إذا كان موظفو جهة عامة أكثر التزاما، اختبر الاجر والاختيار الوظيفي والقيادة والتوافق قبل نسبة الفرق إلى PSM.

7. طبق على بحثك: صمم نموذجا يضع PSM متغيرا فرديا، وفرصة أو موردا تنظيميا شرطا، وسلوكا أو نتيجة قابلة للقياس مخرجا، وحدد مستوى كل متغير.

2.17 الادلة التراكمية وما الذي يمكن قوله بثقة

المراجعات المنظمة والتحليلات التجميعية تعطي صورة أكثر توازنا من دراسة واحدة. Ritz et al. (2016) اظهروا توسعا كبيرا في موضوعات PSM مع دعوة إلى مزيد من السببية والمقارنة الدولية. Tang et al. (2024) جمعوا 177 دراسة ووجدوا ان الموارد الوظيفية والشخصية ترتبط ايجابيا بالدافعية، وان مطالب العرقلة ترتبط سلبيا، وان PSM ترتبط باتجاهات وظيفية واداء. هذه النتائج تدعم ان الدافع مهم لكنها تؤكد أيضا انه يعمل داخل بيئة موارد ومطالب.

ومن هنا لا ينبغي كتابة فرضية من نوع PSM تحسن كل شيء. النتيجة يجب ان تتناسب مع الآلية. إذا كان المتغير التابع سلوكا مساعدا للمواطن فالمنطق قريب، اما إذا كان هامش تكلفة مؤسسة كاملة فهناك حلقات وسيطة كثيرة. كلما زادت المسافة بين مستوى الدافع والنتيجة وجب تحديد وسطاء أو استخدام نظرية أخرى لشرح الطبقات التنظيمية.

2.18 الاختبار الفاصل النهائي

إذا كان السؤال لماذا ينجذب الفرد إلى خدمة المجتمع، أو لماذا يبذل جهدا أو يلتزم بقيم عامة عندما تسمح الوظيفة بذلك، فـ PSM مناسبة. إذا كان السؤال ما الذي يجعل خدمة أو سياسة ذات قيمة للمجتمع، فالقيمة العامة هي المالك. واذا كان السؤال كيف تنسق منظمات مستقلة منافع مشتركة، فالمعالجة تنتقل إلى الفصل 84. بهذه القاعدة لا تتحول كلمة الخدمة العامة إلى مظلة تخفي فروقا بين الدافع والنتيجة والحوكمة.

2.19 الحوافز المادية وPSM

وجود دافعية خدمة لا يعني ان الحوافز المادية غير مهمة. الاجر العادل يوفر استقرارا ويعبر عن تقدير، وقد يمنع خروج افراد ذوي دافعية عالية. الخطر في فرضية crowding out العامة بلا اختبار. بعض الحوافز قد تضعف معنى الخدمة إذا صممت بحيث تختزل المهمة في رقم، بينما قد تدعم حوافز أخرى الجهد إذا كانت عادلة ومتسقة مع الرسالة. أثر الحافز يعتمد على ما يعنيه للفرد وعلى طبيعة المهمة.

يمكن للباحث اختبار تفاعل PSM مع نوع الحافز بدلا من وضعهما خصمين. في مهمة قابلة للقياس قد يعمل الحافز المالي مع الدافع العام، بينما في مهمة مهنية معقدة قد يغير التركيز نحو ما يمكن قياسه فقط. المهم قياس الأثر الفعلي على السلوك وعدم استنتاج الدوافع من وجود نظام مكافآت.

2.20 الاحتفاظ والانسحاب

قد تزيد PSM نية البقاء عندما يجد الفرد توافقا واثرا، لكنها قد ترفع المغادرة إذا شعر بان المنظمة تمنعه من تحقيق القيم التي جذبته. هذا يفسر لماذا لا يكون معامل PSM مع turnover

ثابتا في كل بيئة. المسار يمر عبر التوافق والعدالة والمعنى والموارد. لذلك دراسة الاحتفاظ تحتاج قياس هذه القنوات بدلا من فرض ان الدافع العام يعني ولاء غير مشروط للمؤسسة.

بيانات الموارد البشرية الطولية تسمح باختبار اقوى: PSM عند التعيين، خبرات العمل، تغير الدافعية، ثم البقاء أو الخروج. ويمكن مقارنة من انتقل إلى منظمة عامة أخرى بمن غادر الخدمة العامة كليا. هذا يفصل الانسحاب من منظمة لا تلائم القيم عن الانسحاب من الدافع نفسه.

2.21 PSM والتعلم المهني

الموظف عالي PSM قد يطلب تعلما يرفع قدرته على خدمة الناس، لكن الدافع لا يعوض الكفاءة الفنية. في الطب والهندسة والمالية العامة يمكن لنية حسنة مع معرفة ضعيفة ان تسبب ضررا. لذلك يجب ان تفصل الإدارة بين motivation وcompetence، وان تصمم التدريب على احتياجات المهمة لا على الخطاب القيمي فقط.

في البحث يمكن اختبار ما إذا كانت PSM تتنبأ بالمشاركة في تعلم اختياري أو بطلب التغذية الراجعة، ثم ما إذا كان التعلم يتوسط اثرها في الأداء. هذا نموذج أكثر ثراء من علاقة مباشرة بين الدافعية والاداء، ويعطي الإدارة نقطة تدخل قابلة للتنفيذ من دون افتراض امكان رفع PSM بسرعة.

2.22 العلاقة بين PSM والابتكار العام

قد تبدو دافعية الخدمة العامة مرتبطة تلقائيا بالابتكار، لكن العلاقة مشروطة. الفرد الذي يريد خدمة المجتمع قد يتمسك بطريقة مألوفة إذا اعتقد انها تحمي العدالة، أو يقترح تغييرا إذا راى ان النظام الحالي يمنع الأثر. الابتكار ليس نتيجة مباشرة للدافع بل استجابة تتطلب استقلالا نفسيا ومعلومات وامانا للتجريب. لذلك ينبغي قياس السلوك الابتكاري منفصلا واختبار ما إذا كانت المهمة والقيادة تفتحان قناة لتحويل الدافع إلى اقتراح وتنفيذ.

في المؤسسات عالية التنظيم يمكن ان يظهر الابتكار على صورة تحسين إجراء أو كشف ثغرة لا على صورة منتج جديد. وهذا مهم عند بناء المقياس، لأن بنودا عامة مثل ابحث دائما عن أفكار جديدة قد تقيس سمة ابتكار لا خدمة عامة. الفرضية الأقوى تربط PSM بهدف عام محدد ثم تفحص هل استعمل الفرد الابتكار كوسيلة لتحقيقه.

2.23 دافعية الخدمة العامة والاخلاق المهنية

تتقاطع PSM مع الأخلاق المهنية لكنها لا تطابقها. الطبيب أو المحاسب أو المهندس قد يلتزم معيارا مهنيا قويا بسبب هوية المهنة وقواعدها حتى لو كانت دافعية الخدمة العامة لديه متوسطة. وفي المقابل قد يملك موظف PSM مرتفعة لكنه يفتقر إلى معرفة مهنية لازمة لاتخاذ قرار صحيح. لذلك من الخطا وضع بنود النزاهة والكفاءة والتضحية في مقياس واحد ثم تسميته دافعية عامة.

في المواقف التي تتعارض فيها رغبة مساعدة حالة فردية مع قاعدة تحمي مساواة الجميع، يصبح الفصل أكثر أهمية. PSM قد تفسر قوة الرغبة في المساعدة، والاخلاق المهنية أو القانون يحددان ما السلوك المقبول، والقيمة العامة تفحص النتيجة والشرعية على مستوى البرنامج. هذا المثال يبين كيف تتجاور مفاهيم متعددة من دون ان يبتلع احدها الاخر، ويعطي الباحث اساسا لاختيار نظرية مساندة عند الحاجة.

3. المقارنة والتكامل: قيمة على مستوى النظام ودافع على مستوى الفرد

نظرية القيمة العامة ونظرية دافعية الخدمة العامة لا تتنافسان على السؤال نفسه. الأولى تحدد منطق تقييم واستراتيجية لفعل عام: قيمة وشرعية ودعم وقدرة. الثانية تفسر ميولا ودوافع فردية يمكن ان تؤثر في الاختيار والجهد والسلوك. لذلك لا يجوز استخدام PSM بديلا لقياس القيمة العامة، ولا استخدام رضا الجمهور دليلا على دافعية الموظفين. التكامل الصحيح يبدأ بتحديد مستوى كل حلقة.

يمكن بناء مسار متعدد المستويات: مؤسسة تحدد عرض قيمة عاما واضحا وتخلق وظائف يرى فيها العاملون أثر خدمتهم، فيزداد تفعيل PSM لدى من يحملونها، فتظهر سلوكيات مساعدة ومثابرة وتعلم، وهذه تسهم في قدرة تشغيلية افضل. بعد ذلك يجب اختبار هل تحولت القدرة إلى نتائج عامة وهل بقيت الشرعية. كل سهم يحتاج دليلا مستقلا. إذا قفز الباحث من PSM إلى public value مباشرة فسوف يخلط الدافع بالنتيجة ويتجاهل التصميم والموارد والتفويض.

3.1 القيمة العامة والدافعية تحت الضغط المالي

عندما تواجه المؤسسة العامة ضغطا ماليا لا يكفي ان تختار الخفض بوصفه كفاءة، ولا ان تدافع عن كل نشاط باسم الخدمة العامة. منظور القيمة العامة يطلب تحديد ما النتائج التي لا يجوز التضحية بها، وما الخدمات التي يمكن اعادة تصميمها، وما الاضرار التوزيعية المحتملة. وفي المستوى الفردي قد يستجيب اصحاب PSM المرتفعة للضغط بجهد اضافي مؤقت، لكن الاعتماد على هذا الجهد كحل دائم يخفي فجوة القدرة. لذلك يفيد الجمع بين النظريتين في كشف الفرق بين مرونة بشرية حقيقية وتعويض غير مستدام لنقص الموارد.

البحث في هذا السياق يمكن ان يقارن بين وحدات تتعرض للخفض نفسه لكن تختلف في وضوح الاولويات والقدرة على اعادة التصميم. إذا حافظت وحدة على النتائج بسبب PSM عالية، يجب فحص ما إذا كان ذلك ترافق مع ساعات زائدة أو احتراق أو تراجع جودة مؤجل. القيمة العامة تحاسب النتيجة والاستدامة، بينما PSM تفسر لماذا تحمل بعض الأفراد عبئا اكبر. بهذا لا يتحول التفاني إلى مورد مجاني في النموذج.

3.2 العدالة الاجرائية كجسر لا كمرادف

العدالة الاجرائية يمكن ان تكون جسرا بين المستويين. في نظرية القيمة العامة تعد طريقة استخدام السلطة جزءا من القيمة والشرعية، وفي PSM قد تؤثر العدالة في قدرة الموظف على الحفاظ على التزامه بالرسالة. لكن المفهوم لا يصبح بعدا مشتركا للنظريتين تلقائيا. يجب قياس عدالة الإجراء بالنسبة إلى المواطن أو الموظف بحسب السؤال، وتحديد هل تؤثر في شرعية البرنامج ام في دافعية الفرد ام في الاثنين عبر مسارين مختلفين.

هذا التمييز مهم في خدمات مثل الضرائب والرقابة، حيث قد لا يكون المستفيد راضيا عن القرار لكنه يقبل عدالة الإجراء. كما قد يختلف الموظف مع نتيجة ادارية لكنه يحافظ على PSM إذا راى ان العملية منصفة وشفافة. لذلك يعطي فصل الرضا عن العدالة وعن القيمة قدرة تفسيرية افضل ويمنع استعمال مؤشر واحد لتغطية مفاهيم متباينة.

3.3 التعلم من الشكاوى والاخفاقات

الشكاوى ليست دليلا تلقائيا على غياب القيمة، لكنها مصدر معرفة عن الفجوة بين العرض والتجربة. المؤسسة التي تربط الشكاوى بنتائج وتوزيع وقدرة تستطيع تعديل الخدمة وتحديث شرعيتها. الموظفون ذوو PSM المرتفعة قد يكونون أكثر استعدادا لالتقاط إشارات المعاناة، لكنهم قد يتعاملون معها أيضا بصورة عاطفية. لذلك يحتاج النظام إلى مسار يترجم الإشارة الفردية إلى تحليل منظم بدل تركها في تقدير شخصي.

في التصميم البحثي يمكن تتبع دورة شكوى محددة: استقبالها، تصنيفها، مناقشتها، القرار الناتج، ثم تغير المؤشر. يمكن بالتوازي قياس PSM لمن يتعاملون مع الشكاوى وفحص ما إذا كانت الدافعية ترتبط بسرعة التصعيد أو جودة التفسير، من دون افتراض ان كل تصعيد مفيد. هذه السلسلة تربط الدافع بقدرة التعلم ثم بنتيجة عامة قابلة للمراجعة.

3.4 الفرق بين المعنى الشخصي والقيمة العامة

قد يجد الموظف معنى عميقا في عمل لا يحقق اثرا عاما كبيرا، وقد تنتج مؤسسة قيمة عالية عبر عمليات روتينية لا يشعر منفذوها ببطولة أو معنى استثنائي. هذه الفجوة تحمي البحث من الخلط بين psychological meaningfulness وpublic value. الأول خبرة فردية يمكن ان تؤثر في الطاقة والالتزام، والثاني حكم على فعل عام ونتائجه وشرعيته. يمكن ان يرتبطا، لكن لا ينبغي لاحدهما ان يعمل مقياسا للاخر.

لذلك من المفيد جمع مصدرين على الأقل عندما يدعي البحث التكامل: مصدر فردي للدافعية أو المعنى، ومصدر مستقل للنتائج أو الشرعية. كلما زاد الاعتماد على استبانة واحدة ارتفع خطر ان تكون العلاقة انعكاسا لنبرة الإجابة لا لالية حقيقية. وتزداد القوة عندما تسبق الدافعية السلوك زمنيا ثم تسبق السلوك النتيجة، مع وجود تفسير واضح لما يحدث في كل انتقال.

3.5 متى يصبح التكامل بين النظريتين ضروريا؟

يصبح التكامل ضروريا عندما يكون نجاح برنامج عام معتمدا على سلوك تقديري من موظفين يواجهون مستفيدين أو حالات غير قابلة للبرمجة بالكامل. عندها لا تكفي القدرة المادية؛ نوع الدافع يغير كيف يستخدم الفرد الهامش. لكن حتى هنا يجب عدم افتراض ان PSM المرتفعة هي الحل الوحيد، فالمهنية والتدريب والعدالة والحوافز يمكن ان تنتج سلوكا عاليا لدى افراد متفاوتي الدافعية.

ويصبح التكامل أقل ضرورة عندما تكون النتيجة تحددها بنية تقنية أو قرار تشريعي أكثر من السلوك الفردي. في نظام تحويل آلي مثلا قد تكون موثوقية المنصة هي القيد المركزي، فلا تضف PSM لمجرد ان المؤسسة عامة. قاعدة الاقتصاد النظري هي اضافة الكيان عندما يملك آلية لا يستطيع النموذج تفسيرها بدونه.

جدول المقارنة النهائية بين الكيانين

البعد	نظرية القيمة العامة	نظرية دافعية الخدمة العامة
مستوى التحليل	برنامج أو مؤسسة أو فعل عام	فرد داخل سياق تنظيمي واجتماعي
السؤال	ما القيمة وكيف توائم مع الشرعية والقدرة؟	لماذا ينجذب الفرد إلى خدمة المجتمع وكيف يتحول الدافع إلى سلوك؟
الالية المركزية	مواءمة القيمة والبيئة المخولة والقدرة	دوافع عقلانية ومعيارية وعاطفية تتفاعل مع الفرصة والموارد
المخرج القريب	عرض قيمة قابل للدفاع ونتائج عامة	اختيار وجهد وسلوك موجه للخدمة
سوء الاستخدام	قياس القيمة بالرضا أو النشاط فقط	مساواة القطاع العام بالدافعية أو الدافعية بالاخلاق

4. مثال موثق: اختبار القيمة العامة في هيئة الإذاعة البريطانية

يوفر تطبيق هيئة الإذاعة البريطانية BBC لما عرف باختبار القيمة العامة مثالا مؤسسيا على محاولة جعل القيمة معيارا قبل اطلاق خدمات عامة جديدة. كان الاختبار يجمع تقديرا لما تضيفه الخدمة للجمهور مع فحص لاثرها في السوق، ضمن عملية مراجعة وتفويض. المثال لا يساوي

نظرية Moore حرفيا، لكنه يوضح مشكلة مركزية: لا يكفي ان تستطيع مؤسسة عامة اطلاق خدمة رقمية أو ان يطلبها جزء من الجمهور؛ يجب تبرير القيمة والاثار والشرعية والقدرة قبل تخصيص موارد عامة.

تظهر حدود المثال أيضا. تحويل public value إلى اختبار مؤسسي قد يدفع إلى مقاييس قابلة للعرض ويترك قيما اصعب في القياس. كما ان القرار يتاثر بقواعد الهيئة والبيئة التنظيمية البريطانية، فلا ينقل كقالب إلى دولة أخرى. القيمة التعليمية هي مشاهدة كيف تصبح كلمة قيمة سؤالا اجرائيا يطلب ادلة وموازنة، لا شعارا لاحقا. اما دوافع الموظفين الذين ينفذون الخدمة فموضوع منفصل يحتاج قياس PSM ولا يستنتج من نجاح الاختبار.

5. حالة افتراضية: مركز خدمات بلدية يعيد تصميم تجربة المواطن

تريد بلدية انشاء مركز موحد للتراخيص والشكاوى. عرض القيمة المقترح هو خفض زمن انجاز المعاملة وزيادة اتاحة الخدمة مع حماية العدالة وحق الاعتراض. يظهر تحليل المثلث ان التفويض القانوني موجود، لكن البيانات موزعة والربط التقني ضعيف، كما تخشى بعض الاحياء من ان يؤدي الاغلاق التدريجي للمكاتب إلى استبعاد كبار السن. هنا لا يكون الحل شراء منصة فقط؛ يجب تعديل التصميم ليحافظ على قناة بديلة، وبناء قدرة بيانات، ونشر مقاييس زمن وخطا ووصول موزعة حسب الفئات.

في المركز يعمل موظفون متفاوتو PSM. من يملكون دافعية مرتفعة قد يبذلون جهدا لتفسير النظام ومساعدة الحالات المعقدة، لكن إذا قيدت اللوائح كل استثناء ولم توفر وقتا أو صلاحية، يتحول الدافع إلى احباط. تستطيع البلدية تصميم وظيفة توضح أثر العمل وتمنح هامشا مضبوطا وتوفر تدريب. بعد ستة اشهر لا تقيس النجاح بدرجة PSM وحدها؛ تقيس زمن المعاملة ونسبة الحل من أول مرة والوصول والاعتراضات والثقة، ثم تفحص هل اسهمت PSM في سلوك الموظف داخل هذا المسار.

6. بناء نموذج بحثي واختبار الاختيار

للبحث التنظيمي يمكن صياغة نموذج متعدد المستويات بعناية. على مستوى الفرد: PSM تفسر السلوك الموجه للخدمة، وقد يعدل العلاقة وضوح المهمة أو ادراك الأثر أو الموارد. على مستوى البرنامج: القدرة التشغيلية والشرعية والنتائج تحدد مدى تحقق القيمة العامة. الربط بين المستويين يحتاج تجميعا مبررا أو بيانات nested وتحليلا متعدد المستويات إذا كانت العينة تسمح. لا يجوز تجميع متوسط PSM لموظفين وتسميته public value.

اختبار القرار النهائي بسيط: إذا كان الفعل الذي تريد تفسيره هو تعريف غاية عامة وموازنة الشرعية والقدرة والنتيجة، اختر Public Value Theory. إذا كان الفعل هو دافع فردي لخدمة المجتمع وتحوله إلى جهد أو سلوك، اختر Public Service Motivation. إذا كان نموذجك

يحتاج الاثنين، اكتب سلسلة سببية تبين موقع كل واحد ولا تجعل احدهما بعدا للاخر. وعندما يصبح التنسيق بين منظمات مستقلة هو قلب السؤال، توقف واحل إلى الفصل 84.

ومن زاوية تصميم البحوث، يجب تسجيل الزمن الذي تقاس فيه الدافعية والقيمة، لأن العلاقة قد تتغير بين مرحلة التأسيس ومرحلة التنفيذ ومرحلة الاستقرار. كما يفيد فصل البيانات الادراكية عن سجلات النتائج، واختبار الفروق بين الوحدات بدل الاكتفاء بمتوسط المؤسسة. ويجب تحديد ما إذا كان المدير يملك سلطة حقيقية لتعديل الخدمة، وما إذا كان الموظف يملك فرصة فعلية لترجمة دافعه إلى سلوك. هذه القيود تحول النموذج من ربط اسمي بين مفهومين جذابين إلى تفسير قابل للاختبار والمراجعة، وتساعد على اكتشاف الحالات التي تكون فيها نظرية أخرى املك للسؤال. كذلك ينبغي اعلان معيار الاستبعاد قبل التحليل، فلا تفسر النتيجة بعد ظهورها بتغيير تعريف القيمة أو الدافعية. وعندما تتعارض المؤشرات، يعاد الرجوع إلى عرض القيمة والالية السببية ومصدر التفويض، لا إلى جمع درجات مختلفة في رقم واحد. بهذه الممارسة يصبح التكامل بين النظرية والقياس أكثر انضباطا، وتبقى الحدود بين مستوى الفرد ومستوى البرنامج واضحة امام القارئ والمراجع وصانع القرار. كما يمكن تقوية الاستدلال باستخدام حالات متباينة عمدا، بحيث تقارن وحدة ذات PSM مرتفعة وقدرة منخفضة بوحدة ذات قدرة مرتفعة ودافعية متوسطة، ثم تفحص ما الذي يفسر النتيجة. المقارنة لا تهدف إلى ترتيب الوحدات اخلاقيا، بل إلى كسر التلازم بين المتغيرات. وتفيد المقابلات في تفسير لماذا يرى الموظفون مهمة معينة ذات معنى، بينما تفيد بيانات الخدمة في اختبار ما إذا تحول هذا المعنى إلى تحسن فعلي. وعند وجود مستويات متعددة، يجب استخدام تحليل يلائم البنية المتداخلة أو على الأقل تجنب استنتاجات فردية من متوسطات جماعية. كل ادعاء يحتاج مستوى قياس ومستوى استدلال متطابقين.

وتبقى قاعدة الفصل ان القيمة العامة لا تستنتج من حسن النية، ودافعية الخدمة لا تستنتج من جودة النتيجة. كل مفهوم يحتاج دليله ومستواه وزمنه ومصدره. وعندما تجمع الدراسة بينهما، يجب ان تبين كيف ينتقل الدافع إلى سلوك، وكيف يسهم السلوك في القدرة، وكيف تتحول القدرة إلى نتيجة قابلة للمساءلة والقياس.

7. خلاصة الفصل

تضع نظرية القيمة العامة المدير والباحث امام ثلاثة اختبارات مترابطة: هل توجد قيمة عامة جوهرية، هل يوجد تفويض وشرعية ودعم، وهل توجد قدرة تشغيلية؟ وتضيف ان القياس يجب ان يتجاوز حجم النشاط إلى النتائج والتوزيع والاضرار واستخدام السلطة. قوة النظرية في منع الكفاءة من ان تصبح غاية منفصلة عن المقصد العام، وحدها في ان تعريف القيمة يظل سياسيا ومعياريا ويحتاج مؤسسات للمداولة والمحاسبة.

وتفسر نظرية دافعية الخدمة العامة لماذا يختلف الأفراد في انجذابهم إلى خدمة المجتمع والتزامهم بالقيم العامة والشفقة والتضحية، وكيف تتفاعل هذه الدوافع مع المهمة والقيادة والموارد

والعبء والثقافة. لا تجعل الموظف العام قديسا، ولا تضمن ان النية الحسنة تنتج قيمة. التكامل بين النظريتين يصبح قويا فقط عندما يحافظ البحث على المستويات: دافع فردي، سلوك وقدرة تنظيمية، ثم نتيجة عامة وشرعية. بهذا الفصل يملك كل كيان آليته، ويظل الطريق مفتوحا للفصل 84 الذي ينتقل من داخل المؤسسة إلى الحوكمة بين المؤسسات.

المراجع

Alford, J., & O'Flynn, J. (2009). Making sense of public value: Concepts, critiques and emergent meanings. International Journal of Public Administration, 32(3-4), 171-191. https://doi.org/10.1080/01900690902732731

BBC Trust. (2007). Public Value Test: Guidance. British Broadcasting Corporation.

Benington, J. (2009). Creating the public in order to create public value? International Journal of Public Administration, 32(3-4), 232-249.

Benington, J., & Moore, M. H. (Eds.). (2011). Public Value: Theory and Practice. Palgrave Macmillan.

Bozeman, B., & Su, X. (2015). Public service motivation concepts and theory: A critique. Public Administration Review, 75(5), 700-710. https://doi.org/10.1111/puar.12248

Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Bloomberg, L. (2014). Public value governance: Moving beyond traditional public administration and the New Public Management. Public Administration Review, 74(4), 445-456. https://doi.org/10.1111/puar.12238

Christensen, R. K., Paarlberg, L., & Perry, J. L. (2017). Public service motivation research: Lessons for practice. Public Administration Review, 77(4), 529-542.

Ding, M., & Wang, C. (2024). Relationship between leadership style and public service motivation: A meta-analysis. Social Behavior and Personality, 52(2), e12980. https://doi.org/10.2224/sbp.12980

Faulkner, N., & Kaufman, S. (2018). Avoiding theoretical stagnation: A systematic review and framework for measuring public value. Australian Journal of Public Administration, 77(1), 69-86.

Kim, S., Vandenabeele, W., Wright, B. E., Andersen, L. B., Cerase, F. P., Christensen, R. K., Desmarais, C., Koumenta, M., Leisink, P., Liu, B., Palidauskaite, J., Pedersen, L. H., Perry, J. L., Ritz, A., Taylor, J., & De Vivo, P. (2013). Investigating the structure and meaning of public service

motivation across populations: Developing an international instrument and addressing issues of measurement invariance. Journal of Public Administration Research and Theory, 23(1), 79-102. https://doi.org/10.1093/jopart/mus027

Kia, N., & Kim, G. J. (2024). Why public service motivated government employees experience varying job satisfaction levels across countries: A meta-analysis emphasizing cultural dimensions. Public Performance & Management Review, 47(4), 1014-1045. https://doi.org/10.1080/15309576.2024.2354891

Meynhardt, T. (2009). Public value inside: What is public value creation? International Journal of Public Administration, 32(3-4), 192-219.

Moore, M. H. (1995). Creating Public Value: Strategic Management in Government. Harvard University Press.

Moore, M. H. (2013). Recognizing Public Value. Harvard University Press.

Moore, M. H. (2014). Public value accounting: Establishing the philosophical basis. Public Administration Review, 74(4), 465-477. https://doi.org/10.1111/puar.12198

Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. (2007). The role of organizations in fostering public service motivation. Public Administration Review, 67(1), 40-53.

O'Flynn, J. (2007). From New Public Management to public value: Paradigmatic change and managerial implications. Australian Journal of Public Administration, 66(3), 353-366.

Perry, J. L. (1996). Measuring public service motivation: An assessment of construct reliability and validity. Journal of Public Administration Research and Theory, 6(1), 5-22.

Perry, J. L., Hondeghem, A., & Wise, L. R. (2010). Revisiting the motivational bases of public service: Twenty years of research and an agenda for the future. Public Administration Review, 70(5), 681-690.

Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. Public Administration Review, 50(3), 367-373.

Ritz, A., Brewer, G. A., & Neumann, O. (2016). Public service motivation: A systematic literature review and outlook. Public Administration Review, 76(3), 414-426. https://doi.org/10.1111/puar.12505

Tang, H., An, S., Zhang, L., Xiao, Y., & Li, X. (2024). The antecedents and outcomes of public service motivation: A meta-analysis using the job demands-resources model. Behavioral Sciences, 14(10), 861. https://doi.org/10.3390/bs14100861

Talbot, C. (2009). Public value: The next steps in public service reform. The Work Foundation.

Vandenabeele, W. (2007). Toward a public administration theory of public service motivation: An institutional approach. Public Management Review, 9(4), 545-556.

Wright, B. E., & Grant, A. M. (2010). Unanswered questions about public service motivation: Designing research to address key issues of emergence and effects. Public Administration Review, 70(5), 691-700.

الفصل 84

الكيانات النظرية المالكة في هذا الفصل: MT-0136 - منظور الحوكمة الشبكية؛ MT-0137 - إطار الفعل الجماعي المؤسسي.

الحوكمة الشبكية والفعل الجماعي المؤسسي

مدخل: عندما تصبح الحدود التنظيمية جزءا من المشكلة

تبدأ مسائل كثيرة في الإدارة العامة والاعمال من حقيقة بسيطة: المنظمة لا تملك وحدها كل الموارد ولا كل الاختصاص ولا كل المعلومات اللازمة لحل المشكلة. خدمة صحية متكاملة قد تحتاج مستشفى وبلدية وهيئة تأمين ومنظمات مجتمع مدني. ادارة حوض مائي تحتاج جهات بيئية ومحليات ومزارعين وشركات ومستخدمين. وتنمية اقليمية قد تتعطل إذا تصرفت كل مدينة على نحو عقلاني من منظورها الضيق بينما تنتقل المنافع والتكاليف عبر الحدود. عند هذه النقطة لا يعود السؤال كيف نحسن الهيكل داخل منظمة واحدة، بل كيف تنظم مجموعة منظمات مستقلة العمل المشترك من دون سلطة هرمية واحدة تملك الجميع.

يجمع هذا الفصل كيانين يلتقيان عند مشكلة التنسيق عبر الحدود لكنهما لا يقدمان الإجابة نفسها. منظور الحوكمة الشبكية يركز على الشبكة بوصفها وحدة تنظيمية لها هدف مشترك، ويسأل من يحكم الشبكة وكيف توزع سلطة التنسيق وما شكل الحوكمة الانسب لشروط الثقة والحجم وتوافق الأهداف والحاجة إلى كفاءات على مستوى الشبكة. اما إطار الفعل الجماعي المؤسسي فيبدأ من تجزؤ السلطة بين حكومات أو وحدات عامة مستقلة، ويسأل لماذا لا تتعاون هذه الوحدات رغم وجود مكاسب مشتركة، وما تكاليف المعاملة والمخاطر التي تمنعها، وما الآليات المؤسسية التي تخفض تلك المخاطر.

هذا الفصل يملك الحوكمة على مستوى الشبكة ومشكلة الفعل الجماعي الناتجة عن تجزؤ الاختصاص. لا يعيد نظرية اصحاب المصالح أو الاعتماد على الموارد أو تكاليف المعاملة بوصفها ملفات اصلية، بل يستخدمها بقدر ما تخدم آلية الشبكة أو قرار التعاون. كما لا يحول التعاون إلى قيمة عامة أو دافعية خدمة عامة، فقد عولج هذان الكيانان في الفصل السابق. وفي الفصل التالي ستظهر المنظمات غير الربحية والسياقات القطاعية على هيئة خريطة احالة وتكامل، لذلك تستخدم الامثلة القطاعية هنا لتشغيل الكيانين لا لفتح ملفات قطاعية جديدة.

1. منظور الحوكمة الشبكية

Network Governance Perspective

1.1 المشكلة المؤسسة والجذور العلمية

برزت الحوكمة الشبكية مع انتقال جزء متزايد من الانتاج العام والاجتماعي والابتكاري إلى ترتيبات لا تكفي فيها ثنائية السوق والهرم. دراسات الشبكات بين المنظمات اظهرت مبكرا ان منظمات مستقلة قد ترتبط بعلاقات تبادل وثقة واعتماد متبادل، لكن وجود الروابط لا يجيب وحده عن سؤال الحوكمة. الشبكة قد تضم جهات كثيرة وتتشارك هدفا عاما، ومع ذلك تبقى بحاجة إلى طريقة تتخذ بها قرارات على مستوى الشبكة، وتخصص الموارد، وتنسق العمل، وتحل النزاع، وتحافظ على المساءلة. هذا التحول من دراسة الروابط إلى دراسة الشبكة كلها هو ما شددت عليه مراجعة Provan وFish وSydow سنة 2007 ثم صاغه Provan وKenis سنة 2008 في إطار اشتهر بأنماط الحوكمة الشبكية.

المشكلة المؤسسة هي ان الشبكة ليست منظمة كبيرة مخفية. اعضاؤها يحتفظون بشخصيات قانونية واهداف وموارد وحدود مستقلة، ولا توجد بالضرورة علاقة توظيف تسمح لرئيس واحد بإصدار الاوامر للجميع. لذلك لا يمكن نقل منطق الهيكل الهرمي كما هو. وفي الوقت نفسه لا يكفي القول ان الشركاء سيتعاونون طوعا. كلما زاد عدد الجهات وتعددت مصالحها ظهرت تكاليف اجتماعات واتصال ومعلومات وتفاوض ومتابعة، وظهرت حاجة إلى جهة أو آلية تجمع الرؤية وتضمن استمرار العمل. منظور الحوكمة الشبكية يدرس هذا الفراغ التنظيمي: كيف تنشأ سلطة من دون ملكية موحدة، وكيف تصبح الشبكة قابلة للتوجيه من دون ان تفقد استقلال اعضائها.

1.2 ما المقصود بالشبكة وما وحدة التحليل؟

يجب التمييز بين شبكة العلاقات وبين الشبكة الموجهة نحو هدف. في تحليل الشبكات الاجتماعية يمكن ان تكون الشبكة خريطة روابط بين فاعلين من دون هدف جماعي صريح. اما منظور الحوكمة الشبكية عند Provan وKenis فيناسب بصورة خاصة الشبكات المؤلفة من ثلاث منظمات مستقلة أو أكثر تتعاون لتحقيق هدف على مستوى الشبكة لا يستطيع كل عضو تحقيقه منفردا بالكفاءة نفسها. تصبح وحدة التحليل عندئذ هي الشبكة الكلية whole network: حدود العضوية، نمط الحوكمة، توزيع الثقة، مركزية القرار، الأهداف المشتركة، ونتائج الشبكة. هذا يختلف عن سؤال كيف تستفيد منظمة واحدة من موقعها الشبكي أو من علاقاتها الثنائية.

الخلط بين المستويات شائع في البحوث. قد يقيس الباحث عدد علاقات المدير الشخصية ثم يعلن انه يدرس حوكمة شبكة مؤسسية. وقد يقيس رضا منظمة واحدة عن الشراكة ثم يعامله كفعالية للشبكة كلها. الأدبيات تميز بين مستوى الفرد والمنظمة والوصلة الثنائية والشبكة الكلية والمجتمع المستفيد. ولكل مستوى مخرجاته. عندما يكون السؤال عن نمط الحوكمة، يجب ان تظهر بيانات تعبر عن الشبكة كلها أو عن عدد كاف من اعضائها، وان يحدد الباحث حدود الشبكة وهدفها المشترك قبل حساب الكثافة أو المركزية أو الحكم على الحوكمة.

1.3 الانماط الثلاثة للحوكمة الشبكية

يقترح Provan وKenis ثلاثة انماط مثالية. النمط الأول هو الحوكمة المشتركة بواسطة المشاركين shared participant governance، حيث لا توجد جهة وسيطة مستقلة، ويتولى الاعضاء مجتمعين القرارات الرئيسة والتنسيق. يناسب هذا الشكل شبكات صغيرة نسبيا ذات ثقة واسعة وتوافق مرتفع حول الأهداف وحاجة محدودة إلى كفاءات ادارية متخصصة على مستوى الشبكة. قوته في المشاركة والملكية المشتركة وقرب القرار من الاعضاء. ضعفه يظهر عندما يصبح الاجتماع المستمر مكلفا أو عندما لا يملك احد وقتا أو موارد لادارة المهام المشتركة التي تقع بين المنظمات.

النمط الثاني هو حوكمة المنظمة القائدة lead organization governance. هنا تكون احدى المنظمات المشاركة اقوى أو أكثر مركزية، فتتولى قيادة القرارات والتنسيق وتبقى في الوقت نفسه عضوا منتجا للخدمة أو المورد. قد تكون الجهة القائدة ممولا رئيسا أو هيئة عامة أو منظمة تملك شرعية وموارد لا يملكها الآخرون. هذا الشكل يرفع سرعة القرار ويخفض كلفة التنسيق، لكنه يخلق سؤالا عن توازن القوة: هل الشبكة تعمل لتحقيق هدف مشترك ام تتحول إلى ذراع ممتدة للمنظمة القائدة؟ وتزداد المشكلة إذا كانت معايير التمويل أو البيانات أو الوصول إلى المستفيدين مملوكة بالكامل للقائد.

النمط الثالث هو منظمة ادارة الشبكة network administrative organization. تنشأ أو تعين جهة مستقلة وظيفتها الأساسية ادارة الشبكة لا تقديم الخدمة نفسها. قد تكون مكتبا صغيرا أو هيئة رسمية لها مدير وموظفون ومجلس. يسمح هذا النموذج بتجميع كفاءات التخطيط والمتابعة والاتصال وإدارة المعلومات في نقطة مخصصة، وهو مناسب عندما يزيد عدد المشاركين وتحتاج

الشبكة إلى قدرات مشتركة عالية. لكنه يضيف طبقة ادارية جديدة وقد يخلق مسافة بين الاعضاء وقرارات الشبكة، لذلك يحتاج إلى تفويض واضح ومساءلة من الاعضاء وموارد مستقرة.

جدول تشخيصي: اشكال الحوكمة وشروط الملاءمة

نمط الحوكمة	الثقة	عدد المشاركين	توافق الاهداف	الحاجة إلى كفاءات شبكية	الخطر الرئيس
حوكمة مشتركة	كثافة مرتفعة	قليل	مرتفع	منخفضة	بطء القرار وتشتت المسؤولية
منظمة قائدة	منخفضة الكثافة ومتمركزة حول القائد	متوسط	منخفض إلى متوسط	متوسطة	هيمنة القائد وانحياز الهدف
منظمة ادارة الشبكة	متوسطة مع رقابة الاعضاء	متوسط إلى كبير	متوسط إلى مرتفع	مرتفعة	البيروقراطية وبعد الإدارة عن الاعضاء

1.4 منطق الملاءمة الموقفية

جوهر المنظور ليس ان احد الانماط افضل دائما، بل ان فعالية النمط تعتمد على الملاءمة بين شكل الحوكمة وشروط الشبكة. حدد Provan وKenis اربعة شروط رئيسة: كثافة الثقة، وعدد المشاركين، وتوافق الاهداف، والحاجة إلى كفاءات على مستوى الشبكة. المراجعة المنهجية التي قدمها van den Oord وKenis وRaab وCambré سنة 2023 اكدت ان هذه اللغة الموقفية اصبحت برنامجا بحثيا واسع الاستخدام، لكنها اظهرت أيضا ان الاختبار التجريبي الكامل لتطابق الشروط مع النمط لا يزال أقل من شهرة النموذج نفسه. لذلك ينبغي استعمال الشروط كتوقعات قابلة للاختبار لا كقواعد تصميم قطعية.

الثقة هنا ليست مجرد ان كل منظمة تثق في شريك واحد، بل توزيع الثقة عبر الشبكة. الحوكمة المشتركة تحتاج كثافة عالية نسبيا لأن القرار موزع. المنظمة القائدة يمكن ان تعمل عندما تكون

الثقة مركزية حول جهة واحدة حتى لو لم يثق الجميع في الجميع. منظمة ادارة الشبكة تحتاج مستوى معقولا من الثقة في الجهة الوسيطة وفي قواعدها. اما الحجم فيغير تكلفة المشاركة؛ كل عضو جديد يضيف علاقات محتملة ومعلومات ومصالح. لذلك يصبح الانتقال من المشاركة الكاملة إلى الوساطة منطقيا كلما اتسعت الشبكة، بشرط الا تتحول الوساطة إلى احتكار للمعلومة والقرار.

توافق الأهداف لا يعني تطابق المصالح. يمكن للمستشفى والبلدية والجمعية ان يختلفوا في اولوياتهم الداخلية ويتفقوا على هدف شبكي مثل خفض اعادة الدخول للمستشفى. المهم وجود حد كاف من الاتفاق على النتيجة المشتركة وقواعد العمل. والحاجة إلى كفاءات شبكية تشير إلى وظائف لا يملكها عضو منفرد بصورة كافية: ادارة منصة بيانات مشتركة، قياس نتائج الشبكة، التفاوض مع ممولين متعددين، أو تنسيق استجابة طارئة. كلما ارتفعت هذه الحاجة زادت قيمة بنية ادارية متخصصة، لكن ذلك لا يلغي ضرورة مشاركة الاعضاء في تحديد الاتجاه.

1.5 التوترات الثلاثة داخل الحوكمة الشبكية

حتى مع اختيار شكل ملائم تبقى الشبكة أمام توترات لا تحل نهائيا. التوتر الأول بين الكفاءة والشمول. المشاركة الواسعة تزيد القبول والمعرفة المحلية، لكنها تبطئ القرار وتستهلك وقتا. التوتر الثاني بين الشرعية الداخلية والخارجية. قد يثق الاعضاء في شبكة صغيرة غير معروفة للجمهور، بينما قد تملك هيئة مركزية شرعية خارجية قوية لكنها تبدو مفروضة داخليا. التوتر الثالث بين المرونة والاستقرار. الشبكة تحتاج قدرة على تغيير العضوية والادوار والاستجابة للمستجدات، لكنها تحتاج أيضا قواعد وذاكرة وتمويلا يسمحان بتراكم التعلم. Provan وKenis لا يقدمان حلا صفريا؛ مهمة الحوكمة هي ادارة التوتر بما يناسب المرحلة والمهمة.

هذه التوترات تمنع الباحث من استخدام مؤشرات احادية. سرعة القرار قد تكون دليلا على الكفاءة، لكنها قد تعكس استبعاد اصوات مهمة. ارتفاع ثبات العضوية قد يعكس ثقة واستقرارا، أو قد يعكس انغلاق الشبكة امام خبرات جديدة. كثرة الاجتماعات قد تعني مشاركة، أو تعني فشلا في التفويض. لذلك يفضل بناء مقاييس متعددة تربط العملية بالنتيجة، وتختبر من يشارك، ومن يملك المعلومات، وكيف تتحول المناقشة إلى قرار، وما كلفة ذلك، وهل تحافظ الشبكة في النهاية على قدرتها على تحقيق هدف لا تستطيع المنظمات تحقيقه منفردة.

1.6 ادارة الشبكة غير نمط الحوكمة

من المهم الفصل بين governance وmanagement. نمط الحوكمة يحدد اين تتركز سلطة القرار والتنسيق على مستوى الشبكة، اما ادارة الشبكة فتشير إلى الاعمال اليومية والاستراتيجية التي تجعل التعاون ممكنا. Agranoff وMcGuire وصفا مهام مثل تفعيل الاطراف activation، وصياغة المجال framing، وتعبئة الدعم mobilizing، وتجميع الجهود synthesizing. يمكن تنفيذ هذه المهام داخل اي من الانماط الثلاثة، لكن من ينفذها وبأي شرعية يختلف. منظمة ادارة الشبكة قد تنفذها مهنيا، بينما تتوزع في الحوكمة المشتركة على الاعضاء، وتتركز في المنظمة القائدة في النمط الثاني.

الفصل ضروري بحثيا لأن وجود مدير شبكة قوي لا يعني ان النمط هو منظمة ادارة شبكة؛ فقد يكون المدير موظفا لدى المنظمة القائدة. كما ان اجتماعات كل الاعضاء لا تعني ان الحوكمة مشتركة إذا كانت القرارات الحقيقية تتخذ في مكان آخر. القياس الجيد يبحث عن السلطة الفعلية: من يضع جدول الاعمال، من يقرر قبول عضو جديد، من يملك الميزانية المشتركة، من يحدد مؤشرات الاداء، من يمثل الشبكة خارجيا، ومن يستطيع حل نزاع أو تعديل قاعدة. هذه الأسئلة تكشف الحوكمة بصورة ادق من سؤال عام عن وجود تعاون.

1.7 الفعالية: ماذا يعني ان تنجح الشبكة؟

الفعالية الشبكية لا تساوي بقاء الشبكة. Provan وMilward ميزا بين نتائج على مستوى المجتمع، والشبكة، والمنظمات المشاركة. قد تحسن شبكة صحية وصول السكان إلى الخدمة بينما تشعر بعض المنظمات ان تكاليف المشاركة مرتفعة. وقد ترفع الشبكة رضا اعضائها من دون ان تحسن نتيجة عامة. لهذا ينبغي تحديد المعيار قبل الحكم. على مستوى الشبكة يمكن فحص التكامل، والاستقرار، وقدرة التنسيق، والابتكار المشترك، أو تحقيق الهدف المعلن. وعلى مستوى المجتمع يمكن فحص النتائج العامة والعدالة والوصول. وعلى مستوى الاعضاء يمكن فحص الفائدة والالتزام وتكاليف المعاملة.

الدراسة المبكرة لـProvan وMilward سنة 1995 على شبكات خدمات الصحة النفسية اظهرت ان الفعالية ارتبطت بعوامل بنيوية وسياقية مثل التكامل المركزي والاستقرار وتوافر الموارد والرقابة الخارجية. ولا يعني ذلك ان المركزية افضل دائما؛ بل يذكرنا بان شكل الشبكة وبيئتها يؤثران في النتائج. وفي مراجعة حديثة، استخدم Shumate وزملاؤها سنة 2023

تحليلا تكوينيا لشبكات تعليمية، مؤكدة ان الفعالية ترتبط بتركيب من الحوكمة والسياق ونظرية التغيير، لا بمعامل منفرد يمكن تعميمه على كل الشبكات.

1.8 القوة والاعتماد وعدم التكافؤ

خطاب الشبكات قد يبدو افقيا، لكن الشبكات الواقعية تحمل تفاوتات في التمويل والبيانات والشرعية والخبرة والوصول إلى السلطة. المنظمة القائدة تمثل اعترافا صريحا بهذه الحقيقة، لكن عدم التكافؤ موجود أيضا في الحوكمة المشتركة. قد يملك احد الاعضاء القدرة على الانسحاب من دون خسارة بينما يعتمد الآخرون على بقائه، أو يملك جهة واحدة نظام المعلومات الذي يعتمد عليه الجميع. لذلك يجب تحليل القوة بوصفها موردا بنيويا لا ان نفترض ان لفظ الشراكة يساوي التساوي. السؤال هو كيف تضبط قواعد الحوكمة أثر عدم التكافؤ بحيث لا يتحول التعاون إلى امتثال غير معلن.

الآليات الممكنة تشمل شفافية الميزانية، قواعد تصويت أو اجماع محددة، لجانا مشتركة، فصل رئاسة الشبكة عن الجهة الممولة، حق الاعتراض في قرارات معينة، ونشر مؤشرات اداء على مستوى الشبكة. لكن هذه الادوات ليست جيدة تلقائيا. الاجماع الكامل مثلا قد يمنح كل عضو حق تعطيل غير متناسب، والتصويت البسيط قد يجعل اصحاب الموارد الصغيرة يخسرون باستمرار. الاختيار يجب ان يتبع نوع القرار وخطورة الخروج وتوزيع الاعتماد. في البحث يمكن قياس المركزية والموارد المدخلة وملكية البيانات والقدرة على وضع جدول الاعمال، ثم ربطها بجودة المشاركة والنتائج.

1.9 الشرعية والمساءلة في بنية بلا رئيس واحد

المساءلة تصبح مركبة لأن كل عضو قد يخضع لمجلس أو وزارة أو ممول مختلف، بينما تنتج الشبكة نتيجة مشتركة لا يملكها عضو واحد. يمكن ان تظهر فجوة: الجميع مسؤول جزئيا ولا احد مسؤول كليا. الحوكمة الجيدة توضح من يملك القرار المشترك، وما الذي يبقى قرارا داخليا لكل منظمة، وكيف توثق الالتزامات، ومن يراجع الانحراف. منظمة ادارة الشبكة تسهل توحيد التقارير لكنها تحتاج بدورها إلى مساءلة. المنظمة القائدة تسرع المساءلة الخارجية لكنها قد تحجب صوت الاعضاء. والحوكمة المشتركة تعزز الملكية لكنها قد تشتت المسؤولية.

الشرعية أيضا مزدوجة. الشرعية الداخلية تنشأ عندما يرى الاعضاء ان قواعد الشبكة عادلة وان مشاركتهم ذات معنى. الشرعية الخارجية تنشأ عندما يرى الممولون والجمهور والسلطات ان الشبكة كيان موثوق قادر على تمثيل هدفه. قد تحتاج الشبكة في بدايتها إلى بناء ثقة داخلية قبل ان تبحث عن حضور خارجي، ثم يتغير التوازن لاحقا. هذا البعد الزمني مهم: نمط حوكمة مناسب لمرحلة التأسيس قد يصبح عبئا عندما تكبر الشبكة أو ترتفع توقعات المساءلة.

1.10 تطور النمط والهياكل الهجينة

الانماط الثلاثة انواع مثالية وليست صناديق مغلقة. الشبكة قد تبدأ بحوكمة مشتركة بين خمس جهات، ثم تختار جهة قائدة عند توسع العمل، ثم تنشئ مكتبا مستقلا بعد الحصول على تمويل. وقد تجمع بين مجلس جميع الاعضاء ومنظمة ادارية تنفذ قراراته. مراجعة van den Oord وزملائه سنة 2023 وجدت ان الادبيات التجريبية تعرض تركيبات هجينة واشكالا اخرى، ما يدعو إلى دراسة كيف تتطور الحوكمة بدلا من تصويرها لحظة واحدة. السؤال البحثي القوي قد يكون لماذا انتقلت الشبكة من نمط إلى آخر وما الذي تغير في الثقة والحجم والهدف والمهام.

الاستقرار هنا لا يعني الجمود. إذا تغيرت البيئة وبقيت الحوكمة كما هي قد ينخفض التطابق. شبكة طوارئ مثلا تحتاج في الأزمة إلى قيادة أكثر مركزية من مرحلة الاستعداد، ثم تعود إلى تنسيق موزع عند التعلم والتخطيط. لذلك يمكن التفكير في الحوكمة بوصفها قدرة تصميمية قابلة للتعديل. لكن كثرة التغيير لها كلفة ايضا؛ الاعضاء يحتاجون قواعد يمكن توقعها. التحدي هو بناء آلية مراجعة دورية تسمح بتعديل الصلاحيات والعضوية من دون اعادة التفاوض على كل شيء من البداية.

1.11 البيانات والمنصات الرقمية

التحول الرقمي لا يلغي مشكلة الحوكمة، بل يعيد توزيعها. منصة مشتركة للبيانات يمكن ان تخفض تكاليف التنسيق وتزيد رؤية الاداء، لكنها تخلق أسئلة عن ملكية البيانات وحقوق الوصول وجودة التعريفات والامن والقدرة على تفسير المؤشرات. إذا امتلكت المنظمة القائدة المنصة فقد تتعمق مركزيتها. واذا كانت المنصة تحت منظمة ادارة الشبكة فقد تزيد حياديتها نسبيا، لكن الجهة الإدارية تصبح حارسا للمعلومة. لذلك يجب اعتبار بنية البيانات جزءا من بنية الحوكمة لا مجرد تقنية مساندة.

الباحث الذي يدرس شبكة رقمية ينبغي ان يميز بين كثافة الاتصال وكثافة الثقة. كثرة الرسائل والروابط لا تعني ان الفاعلين يثقون في بعضهم أو يلتزمون بقرار مشترك. كما ينبغي ان يحدد ما إذا كانت الخوارزمية أو لوحة البيانات تنفذ قرارا اتفق عليه الاعضاء ام تعيد توجيه السلوك بقاعدة لم يناقشوها. عندما تدخل المنصات في توزيع الموارد تصبح قواعدها جزءا من سلطة الشبكة، ويجب توثيق من يصممها ومن يملك تعديلها ومن يتحمل مسؤولية الخطأ.

1.12 القياس والتصميم البحثي

يمكن قياس نمط الحوكمة بمؤشرات بنيوية وإجرائية. المؤشرات البنيوية تشمل وجود جهة قائدة أو منظمة ادارية مستقلة، وتوزيع عضوية اللجان، ومركزية القرار والميزانية. المؤشرات الإجرائية تشمل من يضع جدول الاعمال ومن يشارك في القرارات ومن يتابع التنفيذ. شروط الملاءمة تحتاج مقاييس منفصلة: الثقة الشبكية من عدة اعضاء، عدد المشاركين الفعليين لا المسجلين فقط، توافق الاهداف، والحاجة إلى قدرات مشتركة. النتيجة يجب ان تقاس على مستوى يناسب الادعاء، مع تجنب جمع السبب والنتيجة في استبانة واحدة من مستجيب واحد.

تصميم مقارن بين شبكات متعددة اقوى من سؤال شبكة واحدة عما إذا كانت ناجحة. يمكن استخدام دراسات حالة مقارنة، تحليل شبكات اجتماعية، QCA، نماذج طولية، أو تحليل تكويني كما في الدراسات الحديثة. إذا كان العدد محدودا، يفيد تتبع العمليات لمعرفة كيف ادى تغير الحوكمة إلى تغير التنسيق والنتائج. وفي التحليل الشبكي يمكن قياس المركزية والكثافة والتكتل، لكن هذه المؤشرات لا تكشف النمط وحدها؛ يجب ربطها بالقواعد الرسمية والممارسات الفعلية. الشبكة قد تكون عالية المركزية معلوماتيا ومع ذلك تشترك في القرارات الاستراتيجية.

1.13 الحدود والنقد

قوة منظور الحوكمة الشبكية انه يحول عبارة التعاون إلى بنية قابلة للتشخيص، لكن حدوده واضحة. اولا، الانماط المثالية قد تبسط اشكالا هجينة. ثانيا، الشروط الاربعة لا تستنفد السياق؛ القانون والتمويل والسياسة وطبيعة الخدمة والازمة قد تغير الملاءمة. ثالثا، العلاقة بين الحوكمة والفعالية معرضة للسببية العكسية: الشبكات الناجحة قد تطور نمطا معينا بدلا من ان يكون النمط هو سبب النجاح. رابعا، بعض الشبكات مفروضة بقرار عام، فلا تختار عضويتها أو نمطها بحرية. خامسا، قياس الثقة وتوافق الأهداف على مستوى الشبكة يحتاج بيانات متعددة الاطراف يصعب جمعها.

الاختبار الفاصل هو سؤال الوحدة والآلية. إذا كان تفسير الظاهرة يحتاج إلى القول ان مجموعة منظمات مستقلة ذات هدف شبكي تحتاج إلى توزيع سلطة التنسيق بين الاعضاء أو قائد أو جهة ادارية، وان فعالية هذا التوزيع تعتمد على شروط الشبكة، فالمنظور في قلب المسألة. اما إذا كان السؤال لماذا تتعاون بلديتان في عقد معين بسبب مخاطر المعاملة والتجزؤ الجغرافي، فإطار الفعل الجماعي المؤسسي أكثر تحديدا. واذا كان السؤال عن نفوذ منظمة واحدة من شبكة علاقاتها من دون هدف شبكي مشترك، فهذه ليست حوكمة شبكة كلية بالمعنى المقصود هنا.

صندوق تطبيقي: تشغيل منظور الحوكمة الشبكية

1. اختبار التعرف: حدد اولا حدود الشبكة وهدفها المشترك، ثم اسأل من يملك سلطة القرار على مستوى الشبكة.

2. اختر ولا تخمن: لا تسم النمط من شكل المخطط؛ افحص من يضع جدول الاعمال ويمسك الميزانية ويحل النزاع.

3. اختبار الملاءمة: قس الثقة والحجم وتوافق الأهداف والحاجة إلى كفاءات مشتركة قبل الحكم على فعالية النمط.

4. اختبار المستوى: لا تستخدم رضا منظمة واحدة دليلا على فعالية الشبكة كلها؛ حدد نتيجة على مستوى الشبكة أو المجتمع.

5. إشارات التحذير: كثرة الاجتماعات ليست حوكمة مشتركة، ووجود ممول كبير لا يثبت تلقائيا حوكمة المنظمة القائدة.

6. تفسير منافس: إذا فشل التعاون رغم نمط ملائم، افحص الموارد والقانون والقيادة وتاريخ الصراع والبيئة قبل رفض المنظور.

7. طبق على بحثك: ارسم خريطة تبين الاعضاء ومسار القرار والبيانات والتمويل، ثم اكتب فرضية تربط الملاءمة بنتيجة شبكية محددة.

2. إطار الفعل الجماعي المؤسسي

Institutional Collective Action Framework

2.1 المشكلة المؤسسة والاصل العلمي

ينطلق إطار الفعل الجماعي المؤسسي ICA من مشكلة مختلفة قليلا. السلطة العامة موزعة على حكومات ومحليات ووكالات ومجالات وظيفية، بينما المشكلات لا تحترم هذه الحدود. قرار مدينة بإنشاء منطقة صناعية قد يزيد المرور والتلوث في مدينة مجاورة. استثمار بلدية في الوقاية من الفيضانات قد يفيد وحدات أخرى لا تشارك في التكلفة. خدمة نفايات أو مياه قد تحقق وفورات حجم إذا قدمت اقليميا، لكن كل حكومة تخشى ان تدفع أكثر مما تحصل عليه أو تفقد سيطرتها. يسمي Feiock هذه الحالات معضلات فعل جماعي مؤسسي ناتجة عن تجزؤ السلطة وامتداد آثار القرار خارج حدود الجهة التي تتخذه.

تطور الإطار من دراسات الحوكمة الحضرية والتعاون بين الحكومات، وظهر بصورة متكاملة في اعمال Feiock حول الحوكمة الحضرية ثم في صياغته سنة 2013. يستفيد من منطق تكاليف المعاملة والفعل الجماعي والشبكات والمؤسسات، لكنه يملك سؤالا خاصا: متى تختار الحكومات المستقلة آلية تعاون ذاتي التنظيم بدلا من البقاء منفصلة أو طلب دمج هرمي؟ لا يفترض ان التجزؤ سيئ دائما؛ الاستقلال المحلي قد يحمي الاستجابة والمنافسة والتنوع. المشكلة تظهر عندما تخلق الحدود منافع أو تكاليف خارجية لا يستطيع القرار المنفرد معالجتها بكفاءة.

2.2 عقبات المعاملة ومخاطر التعاون

يفكك الإطار التعاون إلى عقبات يمكن تشخيصها. عقبة المعلومات تظهر عندما لا يعرف الطرفان جودة الشريك أو حجم المنفعة. عقبة التفاوض تظهر عندما يصعب توزيع التكاليف والمنافع. عقبة الوكالة تظهر عندما يتصرف ممثل أو مدير بطريقة لا تتفق تماما مع مصالح الوحدة. عقبة الانفاذ تظهر عندما يخشى طرف ان يتراجع الآخر بعد الاستثمار. وعقبة التقسيم تظهر عندما يصعب الاتفاق على من يحصل على ماذا. هذه ليست قائمة شكلية؛ نوع العقبة يحدد ما إذا كان الحل يحتاج تبادل معلومات بسيطا، اتفاقا تعاقديا، هيئة مشتركة، أو ترتيبا اوسع ذو انفاذ اقوى.

تضيف خصائص الخدمة خطرا مختلفا. ارتفاع خصوصية الأصول يجعل الخروج بعد الاستثمار مكلفا. صعوبة قياس الأداء تزيد احتمال السلوك الانتهازي. عدم تماثل المنافع قد يجعل

بعض الوحدات ترى التعاون دعما للآخرين. عدم اليقين يزيد قيمة المرونة لكنه يجعل العقد الكامل صعبا. Shrestha وFeiock سنة 2011 اظهرا في تعاون المدن على السلع العامة المحلية ان خصائص المعاملة وعلاقات التبادل السابقة تساعد في تفسير المشاركة في التعاون. الفكرة هنا ان العلاقات المتكررة تقلل جزءا من المخاطر لأنها توفر سمعة وخبرة وتوقعات عن السلوك.

2.3 آليات التخفيف: من الشبكات غير الرسمية إلى المؤسسات الملزمة

لا يساوي الإطار التعاون بعقد واحد. Feiock يصنف آليات التخفيف بحسب اتساعها وقوة انفاذها. في الطرف الخفيف توجد شبكات واتصالات واتفاقات غير رسمية تخفض كلفة البحث وتبني الثقة. في مستوى أكثر رسمية توجد عقود واتفاقات بين الحكومات لخدمة محددة. ويمكن ان تنشأ هيئات أو مجالس اقليمية متعددة الاغراض، ثم ترتيبات ذات سلطة اوسع. الاختيار يفترض موازنة مكسب التعاون بكلفة الآلية نفسها. لا معنى لبناء هيئة ثقيلة لحل مشكلة معلومات صغيرة، كما لا يكفي لقاء غير رسمي عندما تتطلب الخدمة استثمارات مخصوصة والتزاما طويل الاجل.

جدول تشخيصي: معضلة ICA والآلية المناسبة

نوع المعضلة	السؤال التشخيصي	خطرها	آلية محتملة
المعلومات	هل يعرف الاطراف قدرات ومقاصد بعضهم؟	اختيار شريك ضعيف أو سوء تقدير المنفعة	شبكة معلومات أو اتصال منتظم
التفاوض	هل يصعب الاتفاق على التكلفة والمنافع؟	تعطل الصفقة رغم مكسب مشترك	وساطة أو قاعدة توزيع واضحة
الوكالة	هل قد ينحرف الممثل عن مصلحة الجهة؟	التزام غير مرغوب أو متابعة ضعيفة	تفويض ورقابة وتقارير
الانفاذ	هل يمكن لطرف ان يتراجع بعد استثمار الآخر؟	سلوك انتهازي وكلفة غارقة	عقد أو هيئة مشتركة ذات جزاءات
التقسيم	من يدفع ومن يحصل على المنفعة؟	نزاع توزيعي وتأخر التعاون	صيغة تقاسم وتعويض ومراجعة

2.4 الشبكات المتعددة والتضمين

التعاون لا يحدث في فراغ ثنائي. حكومة تتعامل مع جارتها في المياه قد تتعامل معها أيضا في الطوارئ والنقل، فتتكون علاقات متعددة الطبقات. Shrestha وFeiock سنة 2021 طورا منطق الشبكات المتعددة multiplex networks، واظهرا في عقود خدمات محلية ان التبادلية والاغلاق عبر خدمات متعددة يمكن ان يخففا مخاطر التعاقد. هذا الامتداد مهم لأنه يفسر لماذا قد يقبل طرف عقدا عالي المخاطر مع شريك يعرفه من مجالات أخرى. التاريخ الشبكي يصبح موردا مؤسسيا، لكنه قد يخلق أيضا دوائر مغلقة تستبعد شركاء جدد أكثر كفاءة.

2.5 القياس والحدود

قياس ICA يبدأ بتحديد وحدة حكومية أو مؤسسية وحدود مشكلة تعبر الاختصاص. يجب وصف الأثر الخارجي أو وفورات الحجم أو عدم التطابق بين نطاق المشكلة ونطاق السلطة. بعد ذلك تقاس مخاطر المعاملة، وعلاقات الثقة أو التبادل السابقة، والآلية المختارة، والنتيجة. يمكن استخدام بيانات الاتفاقات بين الحكومات وتحليل الشبكات ونماذج اختيار الآلية أو المقارنات المؤسسية. تطبيق Tavares وFeiock على التعاون بين البلديات في اوروبا يوضح ان الإطار قابل للنقل خارج السياق الامريكي، لكنه يحتاج حساسية للقانون الوطني وبنية الحكم المحلي والحوافز المالية.

حدود الإطار انه يركز بقوة على قرار التعاون ومخاطره، وقد لا يفسر وحده جودة التنفيذ بعد تأسيس الشبكة، أو الصراع القيمي، أو الشرعية الديمقراطية التفصيلية. كما ان فرضية الفاعل العقلاني المؤسسي تحتاج تقييدا عندما تسود الهوية والسياسة والحزبية. وقد تفرض الدولة تعاونا لا تختاره الوحدات، فيتحول السؤال من نشوء الآلية إلى كيفية استجابتها للالزام. مع ذلك يبقى الإطار قويا عندما تكون المشكلة واضحة: سلطات مجزأة، آثار متبادلة، مكاسب محتملة من التعاون، ومخاطر أو تكاليف تمنع الاتفاق البسيط.

صندوق تطبيقي: تشغيل إطار الفعل الجماعي المؤسسي

1. عرف التجزؤ: حدد من يملك القرار ومن يتحمل الأثر خارج حدوده.

2. سم المعضلة: هل المشكلة معلومة ناقصة، تفاوضا، وكالة، انفاذا، ام تقسيما للمنافع والاعباء؟

3. قس خطر المعاملة: افحص خصوصية الأصول وصعوبة القياس وعدم اليقين وكلفة الخروج.

4. افحص التضمين: حدد العلاقات السابقة والمتعددة بين الوحدات ولا تعامل كل اتفاق كصفقة معزولة.

5. اختر الآلية الأقل كلفة التي توفر انفاذا كافيا؛ لا تبن مؤسسة ثقيلة إذا كان تبادل المعلومات يكفي.

6. ميز النشوء عن الأداء: تفسير لماذا وقع الاتفاق لا يثبت ان الشبكة بعد تأسيسها ستعمل بفعالية.

7. اختبر السياق القانوني والمالي قبل نقل نتيجة من نظام حكم محلي إلى نظام آخر.

3. المقارنة والتكامل: من يحكم الشبكة ولماذا تنشأ اصلا؟

يتقاطع الكيانان لكنهما لا يتطابقان. منظور الحوكمة الشبكية يفترض عادة وجود شبكة موجهة نحو هدف ويسأل كيف تحكم. إطار ICA يستطيع ان يبدأ قبل الشبكة: لماذا تتعاون الوحدات المستقلة وما الآلية التي تختارها لتخفيض مخاطر الفعل الجماعي؟ يمكن بناء تسلسل سببي يجمعهما: تجزؤ السلطة يولد معضلة ICA، وخصائص المعاملة والعلاقات السابقة تؤثر في اختيار التعاون، ثم عندما يتوسع التعاون إلى شبكة مستمرة يظهر سؤال نمط الحوكمة، وتؤثر ملاءمة النمط في الفعالية. هذا التكامل يحافظ على ملكية كل كيان بدلا من دمجهما في مفهوم تعاون عام.

الاختبار الحاسم هو موضع المتغير التابع. إذا كان المتغير هو قرار الدخول في اتفاق أو اختيار آلية تعاون بين حكومات، فإطار ICA غالبا اقرب. إذا كان المتغير هو فعالية شبكة قائمة أو مركزية حوكمتها أو تحولها بين انماط، فمنظور الحوكمة الشبكية اقرب. واذا كانت الدراسة تتبع دورة كاملة من نشوء التعاون إلى ادائه، يمكن استخدام الإطارين في مرحلتين واضحتين مع بيانات تناسب كل مستوى، بدلا من خلط مقاييس الثقة والمركزية وتكاليف المعاملة في بناء واحد غير محدد.

جدول المقارنة النهائية بين الكيانين

البعد	منظور الحوكمة الشبكية	إطار الفعل الجماعي المؤسسي
السؤال الرئيس	كيف تحكم شبكة منظمات مستقلة لتحقيق هدف مشترك؟	لماذا تتعاون وحدات مستقلة وما الآلية التي تخفض مخاطر التعاون؟
نقطة البداية	شبكة قائمة أو قيد التصميم	تجزؤ سلطة وآثار تتجاوز الحدود
الآلية	ملاءمة نمط الحوكمة لشروط الشبكة	خفض تكاليف المعاملة ومخاطر الفعل الجماعي
المتغيرات المركزية	الثقة والحجم وتوافق الاهداف والكفاءات الشبكية	المعلومات والتفاوض والوكالة والانفاذ والتقسيم وخصائص المعاملة
النتيجة الاقرب	فعالية الشبكة واستمرارها وتطور حوكمتها	اختيار التعاون أو الآلية واستقرار التبادل
الخطأ الشائع	اعتبار كل تعاون حوكمة شبكة كلية	اعتبار كل شبكة دليلا على معضلة ICA من دون تجزؤ وآثار متبادلة

4. مثال موثق: شبكات المصبات المائية في الولايات المتحدة

يقدم برنامج National Estuary Program مثالا موثقا على الحاجة إلى الشبكات لحل مشكلات لا تتطابق مع الحدود المؤسسية. دراسة Schneider وزملائه سنة 2003 قارنت شبكات في مناطق داخلة في البرنامج بمناطق مشابهة خارجه، ووجدت ان شبكات البرنامج امتدت عبر مستويات حكومية اكثر، وادخلت خبراء بدرجة اوسع، وعززت الروابط بين اصحاب المصلحة والثقة في عدالة الإجراء. ثم اختبر Scholz وBerardo وKile سنة 2008 التعاون في 22 ساحة سياسات لمصبات مائية، واظهروا ان مشكلة البحث والوصول إلى المعلومات كانت عائقا مهما، وان المنظمات ذات المواقع المركزية شاركت في تعاون أكثر. المثال يوضح كيف

تعالج الشبكات تجزؤ السلطة، لكنه لا يثبت ان كثافة الروابط وحدها كافية؛ الحوكمة يجب ان تنظم من ينسق وكيف تتحول المعرفة إلى فعل مشترك.

5. حالة افتراضية: شبكة اقليمية لإدارة النفايات والخدمات البيئية

تخيل خمس بلديات متجاورة تنتج كميات متفاوتة من النفايات، ولا تستطيع اي منها منفردة تمويل منشأة معالجة حديثة. توجد وفورات حجم واضحة، لكن موقع المنشأة يفرض اعباء محلية، وتختلف قدرة البلديات على الدفع، وتخشى البلدية الاكبر ان تتحمل تكلفة اضافية. يبدأ التحليل بإطار ICA: معضلة تقسيم للمنافع والاعباء، وخصوصية اصول مرتفعة، وصعوبة خروج بعد الاستثمار. يمكن تصميم اتفاق متعدد السنوات مع قواعد تكلفة وتعويض وضمانات. وبعد تأسيس الشبكة يظهر سؤال الحوكمة: هل تتولى البلدية الاكبر القيادة، ام تنشأ هيئة مستقلة لإدارة المنشأة والبيانات؟ إذا ارتفع عدد الاعضاء والحاجة إلى كفاءات مشتركة، تصبح منظمة ادارة شبكة خيارا معقولا بشرط رقابة الاعضاء وشفافية القرار.

6. بناء نموذج بحثي واختبار الاختيار

للدراسة التطبيقية يمكن بناء نموذج من مرحلتين. في المرحلة الأولى: خصائص معضلة ICA ومخاطر المعاملة والتضمين الشبكي تؤثر في احتمال التعاون ونوع الآلية. في المرحلة الثانية: خصائص الشبكة من ثقة وحجم وتوافق أهداف وحاجة إلى كفاءات تتفاعل مع نمط الحوكمة لتفسير فعالية الشبكة. يحتاج هذا التصميم إلى فصل زمني أو بيانات متعددة المصادر. يمكن جمع الاتفاقات الرسمية وسجلات العضوية والميزانية، ومسح الاعضاء لقياس الثقة والاهداف، ومؤشرات نتيجة خارجية. لا يوصى باستبانة واحدة تسأل مديرا واحدا عن كل الاسباب والحوكمة والفعالية، لأن ذلك يختزل ظاهرة متعددة المنظمات إلى ادراك فردي واحد.

في رسالة ماجستير ذات موارد محدودة يمكن تضييق النموذج: اختيار شبكة واحدة وتحليل نمط حوكمتها وملاءمته باستخدام مقابلات ووثائق وبيانات من عدة اعضاء، أو اختيار مجموعة بلديات واختبار محددات اتفاق خدمة واحدة وفق ICA. اما في الدكتوراه فيمكن دمج تحليل الشبكات الاجتماعية مع تتبع عمليات أو مقارنة حالات. المهم ان يكون السؤال سابقا لاختيار النظرية: هل اريد تفسير نشوء التعاون، ام شكل حوكمة شبكة قائمة، ام فعالية الشبكة؟ الإجابة تحدد الكيان الحاكم والمتغيرات والمستوى والزمن.

7. خلاصة الفصل

ينقل منظور الحوكمة الشبكية التحليل من وجود العلاقات إلى كيفية حكم شبكة ذات هدف مشترك، ويبين ان الحوكمة المشتركة والمنظمة القائدة ومنظمة ادارة الشبكة بدائل موقفية تتغير ملاءمتها مع الثقة والحجم وتوافق الأهداف والحاجة إلى كفاءات مشتركة. ويشرح إطار الفعل الجماعي المؤسسي لماذا تعجز وحدات مستقلة عن اقتناص مكاسب التعاون عندما ترفع التجزئة ومخاطر المعاملة كلفة الاتفاق، وكيف تساعد الشبكات والعقود والهيئات المشتركة على تخفيض هذه الكلفة. الفصل بين السؤالين ثم ربطهما زمنيا يعطي الباحث تشخيصا ادق من استخدام كلمة التعاون بوصفها نظرية في حد ذاتها.

7.1 ملاحظة منهجية ختامية: ما الذي يجعل الاختبار مقنعا؟

اختبار الحوكمة يصبح اقوى عندما يجمع الباحث بين الوثائق الرسمية ومقابلات الاعضاء وسجلات القرارات، لأن القاعدة المكتوبة قد تختلف عن الممارسة الفعلية.

يفضل التحقق من حدود الشبكة بسؤال أكثر من جهة، فبعض الاعضاء يعدون ممولا أو خبيرا جزءا من الشبكة بينما يراه آخرون طرفا خارجيا.

عند قياس الثقة يجب التمييز بين الثقة في الكفاءة والثقة في حسن النية والثقة في الالتزام بالقواعد، لأن آثارها على الحوكمة قد تختلف.

يمكن ان يكون توافق الأهداف مرتفعا على مستوى الشعارات ومنخفضا عند توزيع الموارد، ولذلك يفيد قياس الاتفاق على النتائج وعلى وسائل التنفيذ معا.

تتطلب الفعالية الشبكية خط أساس زمني كلما امكن، حتى لا تنسب نتائج سبقت تأسيس الشبكة إلى الحوكمة التي جاءت لاحقا.

في الدراسات المقارنة يجب ضبط اختلاف نوع المهمة، لأن شبكة تبادل معلومات لا تحتاج مستوى التنسيق نفسه الذي تحتاجه شبكة تقدم خدمة مشتركة متكاملة.

تفسير الانتقال بين انماط الحوكمة يحتاج تاريخا للقرارات والازمات وتغير العضوية، لا مجرد وصف النمط الموجود عند جمع البيانات.

عندما تكون الشبكة مفروضة قانونيا يصبح الالتزام الاسمي مؤشرا ضعيفا، ويجب قياس الاستثمار الفعلي في الوقت والموارد والبيانات المشتركة.

قد تتغير كلفة التنسيق مع الرقمنة من دون ان تتغير مشكلة السلطة، لذلك ينبغي فصل أثر التقنية على الاتصال عن اثرها على توزيع القرار.

المقابلات الفردية مفيدة لاكتشاف الصراع الخفي، لكنها تحتاج مقابلة روايات متعددة حتى لا تتحول رؤية الجهة القائدة إلى رواية الشبكة كلها.

في إطار ICA لا يكفي اثبات وجود حدود ادارية؛ يجب اثبات ان قرار جهة يخلق اثرا أو فرصة مكسب تتجاوز تلك الحدود.

تقدير مخاطر المعاملة يستفيد من خصائص الخدمة الفعلية مثل خصوصية الأصول وصعوبة قياس الجودة، وليس من انطباع عام بان التعاون معقد.

وجود اتفاق رسمي لا يثبت انخفاض المخاطر إذا كانت شروطه غامضة أو لا توجد آلية متابعة، ولذلك يجب فحص مضمون الاتفاق لا مجرد عدده.

العلاقات السابقة قد تخفض عدم اليقين، لكنها قد تعيد انتاج تحالفات مغلقة، ولهذا يستحسن اختبار فوائد التضمين مع مخاطر الاستبعاد في الوقت نفسه.

عندما تتعدد الخدمات بين الحكومات تصبح الشبكة متعددة الطبقات، وقد يكون الشريك مركزيا في خدمة وهامشيا في اخرى، وهو ما يتطلب قياسا منفصلا لكل طبقة.

ينبغي عدم مساواة المركزية بالقيادة الجيدة؛ المركزية مؤشر بنيوي، بينما جودة القيادة تتعلق بكيفية استخدام الموقع في التعبئة وحل النزاع وحماية الهدف المشترك.

النتيجة العامة قد تتأخر عن تغير الحوكمة، لذلك يحتاج الباحث إلى منطق زمني يحدد متى يفترض ظهور الأثر ومتى يكون الحكم المبكر مضللا.

إذا كانت البيانات متاحة من عدد كبير من الشبكات يمكن اختبار الملاءمة كتفاعل بين النمط والشروط بدل الاكتفاء بعلاقات مباشرة منفصلة.

في العينات الصغيرة يمكن استخدام المقارنة التكوينية أو تتبع العمليات لبناء حجة سببية أكثر واقعية من انحدار يحمل متغيرات كثيرة وحالات قليلة.

الخلاصة المنهجية هي ان الكيانين يصبحان أكثر فائدة عندما يتحولان من تسميات للتعاون إلى آليات قابلة للرصد تربط التجزؤ والسلطة والمخاطر بالنتائج.

7.2 تعيين الحدود ووحدة التحليل قبل قياس العلاقات

تبدأ سلامة الاختبار من تعريف من هو داخل الشبكة ومن هو خارجها. لا يكفي اخذ قائمة المشاركين في اجتماع واحد، لأن بعض الجهات قد تكون اعضاء رسميين من دون مساهمة فعلية، بينما تؤثر جهات أخرى في القرار من خلال التمويل أو البيانات أو سلطة الترخيص. لذلك يفضل الجمع بين معيار قانوني يحدد العضوية الرسمية ومعيار سلوكي يرصد المشاركة في القرار وتبادل الموارد. هذا الفصل مهم بصفة خاصة عند استخدام تحليل الشبكات الاجتماعية، لأن مؤشرات المركزية والكثافة تتغير بمجرد تغيير حدود الشبكة. كما ينبغي تحديد مستوى التحليل قبل صياغة الفرضيات: المنظمة عضو في الشبكة، والعلاقة رابطة بين عضوين، والشبكة ككل بنية لها خصائص ونتائج. انتقال الاستدلال من مستوى إلى آخر يحتاج حجة صريحة، فلا يجوز مثلا استنتاج فعالية الشبكة من رضا مدير واحد، ولا استنتاج الثقة الثنائية من وجود اتفاق جماعي. في المقابل يمكن بناء تصميم متعدد المستويات إذا جمعت بيانات من منظمات واعضاء وشبكة كاملة، على ان يوضح الباحث ما المتغير الذي ينتمي إلى كل مستوى وكيف ينتقل الأثر بين المستويات.

7.3 الزمن وتغير الحوكمة: من الصورة الساكنة إلى المسار

الحوكمة الشبكية عملية متحركة، ولذلك قد يكون وصف النمط في لحظة واحدة مضللا. شبكة صغيرة قد تبدأ بحوكمة مشتركة لأن الثقة عالية وعدد المشاركين محدود، ثم يزداد الحجم وتتعقد المهام فتنتقل إلى منظمة قائدة أو إلى منظمة ادارة شبكة. وقد يحدث الاتجاه العكسي إذا فقدت الجهة القائدة شرعيتها أو انخفض التمويل المركزي. لهذا يفيد بناء خط زمني يضم تاريخ التأسيس، وتغير العضوية، والازمات، وتعديل الاتفاقات، والتحولات في مصادر التمويل، والقرارات التي اعادت توزيع السلطة. هذا الخط يسمح باختبار ما إذا كان تغير النمط استجابة لتغير شروط الملاءمة ام مجرد نتيجة قرار اداري منفصل. كما يمنع خطأ نسب نتائج قديمة إلى حوكمة لاحقة. في إطار ICA يصبح الزمن مهما بصورة اخرى، لأن العلاقات السابقة والتجارب المتكررة قد تخفض كلفة البحث والتفاوض وتبني سمعة يمكن الاعتماد عليها، لكنها قد تنتج أيضا انقسامات ثابتة أو تحالفات تستبعد شركاء جدد. ومن ثم لا يعامل التاريخ بوصفه خلفية، بل كجزء من الآلية التي تغير مخاطر التعاون وفرصه.

7.4 قياس الفعالية من دون اختزالها في نتيجة واحدة

تقييم الشبكة يحتاج تمييزا بين مستوى المجتمع، ومستوى الشبكة، ومستوى المنظمة المشاركة. قد تنجح شبكة صحية في تقليل زمن الوصول للخدمة على مستوى السكان، لكنها ترفع عبء التنسيق على بعض المستشفيات. وقد تحقق الشبكة استقرارا داخليا وتبادل بيانات منتظما من دون

ان يظهر أثر نهائي بعد بسبب طول دورة السياسة العامة. لهذا من الأفضل تحديد سلة نتائج مترابطة بدلا من مؤشر واحد. على مستوى الشبكة يمكن قياس استمرارية التعاون، وجودة التنسيق، وقدرة الشبكة على تعبئة الموارد، وحل النزاع، وتحقيق الهدف المشترك. على مستوى الاعضاء يمكن قياس المنافع والتكاليف وتوزيع الاعباء والرضا عن قواعد القرار. وعلى مستوى المجتمع تقاس النتيجة العامة التي انشئت الشبكة من اجلها. ويجب الا تتحول مؤشرات البنية إلى نتائج: ارتفاع المركزية مثلا وصف لكيفية تمركز الروابط، لا دليل تلقائي على القيادة الجيدة أو الفعالية. وبالمثل لا تعني كثافة الاتصال وجود ثقة مرتفعة. التصميم الأقوى يجمع مقاييس بنيوية وسلوكية ونتائج فعلية، ويحدد مسبقا الفترة الزمنية التي يتوقع خلالها ظهور الأثر.

7.5 تصميمات المقارنة والاختبار السببي

لا توجد طريقة احصائية واحدة ملزمة لهذا الحقل. اختيار التصميم يتبع السؤال وعدد الحالات ونوع البيانات. إذا كان الهدف مقارنة شبكات كثيرة يمكن بناء متغيرات عن نمط الحوكمة وشروط الملاءمة واختبار التفاعلات بينها، لأن النظرية تتوقع ان أثر النمط يتغير باختلاف الثقة والحجم وتوافق الأهداف والحاجة إلى كفاءات شبكية. إذا كان عدد الشبكات متوسطا والاسباب تعمل في تراكيب، يمكن استخدام المقارنة التكوينية لاختبار أكثر من مسار يؤدي إلى الفعالية. وعندما يكون عدد الحالات صغيرا يكون تتبع العمليات مفيدا لكشف كيف تحول خلاف أو ازمة أو تغير تمويل إلى تعديل في قواعد القرار. اما تحليل الشبكات الاجتماعية فيضيف قياسات المركزية والكثافة والتكتل والوساطة، لكنه لا يغني عن معرفة من يملك صلاحية القرار الرسمية. وفي دراسات ICA يمكن مقارنة صفقات تعاون متعددة بحسب مخاطر المعاملة ونوع آلية التخفيف، أو تتبع اختيار آلية واحدة عبر الزمن. المطلوب في كل حالة فصل المتغيرات التي تفسر نشوء التعاون عن المتغيرات التي تفسر اداء الشبكة بعد نشوئها، حتى لا يعامل النجاح في توقيع الاتفاق بوصفه نجاحا في التنفيذ.

7.6 النقل بين السياقات والمؤسسات

تتطلب الاستفادة من الادبيات الدولية انتباها إلى السياق المؤسسي. كثير من تطبيقات الحوكمة الشبكية وICA طورت في نظم محلية تملك صلاحيات وميزانيات وقواعد تعاقد واضحة نسبيا. نقل النتيجة إلى نظام أكثر مركزية أو إلى بيئة تتداخل فيها السلطات الرسمية وغير الرسمية يحتاج اختبارا لا افتراضا. قد تكون البلدية في بلد ما قادرة على توقيع عقد خدمات طويل الاجل، بينما تحتاج في بلد آخر موافقات متعددة تجعل كلفة التفاوض والانفاذ مختلفة جذريا. وقد يعتمد التمويل على تحويل مركزي يغير قوة المنظمة القائدة ويجعل الانسحاب من الشبكة نظريا أكثر منه فعليا. كما قد تلعب العلاقات الشخصية والقبلية والمهنية دورا في بناء الثقة أو فرض الالتزام، وهي آليات لا تظهر بالكامل في الوثائق الرسمية. لذلك ينبغي وصف بنية السلطة، والاستقلال المالي، وقواعد التعاقد، وآليات تسوية النزاع، ودرجة شفافية البيانات قبل مقارنة النتائج. القيمة هنا ليست في

رفض النظرية بسبب اختلاف السياق، بل في تحويل السياق إلى شروط حدود يمكن اختبارها وشرح كيف تعدل الآلية المتوقعة.

7.7 قاعدة الاختيار بين الكيانين في الدراسات التطبيقية

يمكن للباحث حسم الاختيار بسؤالين متتابعين. السؤال الأول: هل الظاهرة التي يريد تفسيرها تسبق تكوين الشبكة ام تقع بعد وجودها؟ إذا كانت المشكلة هي لماذا تختار وحدات مستقلة التعاون، ولماذا تفضل اتفاقا غير رسمي أو عقدا أو هيئة مشتركة، فإن ICA يقدم نقطة بداية قوية لأنه يربط التجزؤ ومخاطر المعاملة بآليات التخفيف. اما إذا كانت الشبكة قائمة والسؤال هو كيف توزع سلطة التنسيق وما النمط الملائم لشروطها وكيف يؤثر ذلك في فعاليتها، فمنظور الحوكمة الشبكية اقرب. السؤال الثاني: هل يحتاج النموذج إلى الربط بين المرحلتين؟ إذا كان البحث طوليا ويمكنه تتبع النشوء ثم الاداء، يمكن استخدام الكيانين في تسلسل سببي واضح: تفسر خصائص المشكلة ومخاطر المعاملة اختيار التعاون، ثم تفسر خصائص الشبكة وملاءمة نمط الحوكمة جودة الأداء. هذا التكامل لا يعني دمج المقاييس ولا تكرار المفاهيم. يجب ان يبقى لكل كيان متغير تابع وآلية وزمن مميز، وان يحدد الباحث نقطة الانتقال من نشوء التعاون إلى حكم الشبكة. بهذه القاعدة يصبح اختيار النظرية قرارا تفسيريا يمكن الدفاع عنه، لا مجرد جمع نظريات متقاربة تحت عنوان التعاون.

7.8 أسئلة تدقيق قبل اعتماد النموذج النهائي

قبل اعتماد النموذج، يفيد ان يراجع الباحث سلسلة الاستدلال كاملة: ما المشكلة التي تتجاوز الحدود التنظيمية؟ من هم الفاعلون الذين يملكون قرارا مستقلا؟ ما الخسارة أو المنفعة التي لا يستطيع فاعل واحد استيعابها؟ ما مخاطر المعاملة التي تجعل التعاون مكلفا؟ ما الآلية التي تخفض هذه المخاطر؟ وبعد نشوء الشبكة، من يضع جدول الاعمال ومن يملك موارد التنسيق ومن يحسم النزاع؟ هل نمط الحوكمة متوافق مع حجم الشبكة وكثافة الثقة وتوافق الأهداف والحاجة إلى كفاءات مشتركة؟ وما النتيجة التي ستعد دليلا على الفعالية وفي اي مستوى وزمن؟ إذا لم يستطع الباحث الإجابة عن هذه الأسئلة من البيانات المتاحة، فالمشكلة ليست نقص فرضيات بل ضعف قابلية التصميم للاختبار. ويجب عندئذ تضييق السؤال أو تحسين مصادر البيانات بدلا من اضافة متغيرات. كما ينبغي تسجيل التفسيرات المنافسة، مثل القوة القانونية أو الحوافز المالية أو تغير القيادة، حتى لا تنسب كل نتيجة إلى الشبكة. ويكتمل الاختبار عندما تستطيع الادلة ان تميز بين ما توقعه منظور الحوكمة الشبكية وما توقعه ICA وما يمكن ان يحدث من دون اي منهما.

وتزداد الموثوقية عندما يعلن الباحث قواعد ترميز الوثائق والمقابلات، ويبين كيف عالج اختلاف روايات الاعضاء، ويحتفظ بمسار تدقيق يسمح بمراجعة الانتقال من الدليل إلى الحكم النظري.

كما يفيد التمييز بين الاتفاق على الهدف والاتفاق على توزيع الكلفة، لأن الشبكة قد تبدو متماسكة في اللغة العامة بينما يظهر النزاع عند تخصيص الموارد والمسؤوليات.

وفي التطبيقات الرقمية ينبغي فحص من يملك حق تعديل البيانات والخوارزميات وقواعد الوصول، لأن منصة مشتركة قد تخفض كلفة الاتصال من دون ان توزع سلطة القرار بصورة عادلة.

وتبقى حدود التعميم معلنة.

المراجع

Agranoff, R., & McGuire, M. (2001). Big questions in public network management research. Journal of Public Administration Research and Theory, 11(3), 295-326. https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a003504

Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. Journal of Public Administration Research and Theory, https://doi.org/10.1093/jopart/mum032 .571-543 ,(4)18

Emerson, K., Nabatchi, T., & Balogh, S. (2012). An integrative framework for collaborative governance. Journal of Public Administration Research and Theory, 22(1), 1-29. https://doi.org/10.1093/jopart/mur011

Feiock, R. C. (2009). Metropolitan governance and institutional collective action. Urban Affairs Review, 44(3), 356-377. https://doi.org/10.1177/1078087408324000

Feiock, R. C. (2013). The institutional collective action framework. Policy Studies Journal, 41(3), 397-425. https://doi.org/10.1111/psj.12023

Feiock, R. C., Steinacker, A., & Park, H. J. (2009). Institutional collective action and economic development joint ventures. Public Administration Review, 69(2), 256-270. https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2008.01972.x

Isett, K. R., Mergel, I. A., LeRoux, K., Mischen, P. A., & Rethemeyer, R. K. (2011). Networks in public administration scholarship:

Understanding where we are and where we need to go. Journal of Public Administration Research and Theory, 21(Suppl. 1), i157-i173. https://doi.org/10.1093/jopart/muq061

Provan, K. G., Fish, A., & Sydow, J. (2007). Interorganizational networks at the network level: A review of the empirical literature on whole networks. Journal of Management, 33(3), 479-516. https://doi.org/10.1177/0149206307302554

Provan, K. G., & Kenis, P. (2008). Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. Journal of Public Administration Research and Theory, 18(2), 229-252. https://doi.org/10.1093/jopart/mum015

Provan, K. G., & Lemaire, R. H. (2012). Core concepts and key ideas for understanding public sector organizational networks: Using research to inform scholarship and practice. Public Administration Review, 72(5), 638-648. https://doi.org/10.1111/j.1540-x.6210.2012.02595

Provan, K. G., & Milward, H. B. (1995). A preliminary theory of interorganizational network effectiveness: A comparative study of four community mental health systems. Administrative Science Quarterly, 40(1), 1-33. https://doi.org/10.2307/2393698

Provan, K. G., & Milward, H. B. (2001). Do networks really work? A framework for evaluating public-sector organizational networks. Public Administration Review, 61(4), 414-423. https://doi.org/10.1111/0033-3352.00045

Schneider, M., Scholz, J., Lubell, M., Mindruta, D., & Edwardsen, M. Building consensual institutions: Networks and the National .(2003) Estuary Program. American Journal of Political Science, 47(1), 143-https://doi.org/10.1111/1540-5907.00010 .158

Scholz, J. T., Berardo, R., & Kile, B. (2008). Do networks solve collective action problems? Credibility, search, and collaboration.

The Journal of Politics, 70(2), 393-406. https://doi.org/10.1017/S0022381608080389

Shrestha, M. K., & Feiock, R. C. (2009). Governing U.S. metropolitan areas: Self-organizing and multiplex service networks. American Politics Research, 37(5), 801-823. https://doi.org/10.1177/1532673X09337466

Shrestha, M. K., & Feiock, R. C. (2011). Transaction cost, exchange embeddedness, and interlocal cooperation in local public goods supply. Political Research Quarterly, 64(3), 573-587. https://doi.org/10.1177/1065912910370683

Shrestha, M. K., & Feiock, R. C. (2021). Toward a multiplex network theory of interlocal service contracting. Public Administration Review, https://doi.org/10.1111/puar.13337 .924-911 ,(5)81

Shumate, M., Dougherty, S. M., Miles, J. P., Boyer, A. M., Wang, R., Gibson, Z. M., & Cooper, K. R. (2023). Network effectiveness in context. Journal of Public Administration Research and Theory, https://doi.org/10.1093/jopart/muad003 .729-716 ,(4)33

Tavares, A. F., & Feiock, R. C. (2018). Applying an institutional collective action framework to investigate intermunicipal cooperation in Europe. Perspectives on Public Management and Governance, https://doi.org/10.1093/ppmgov/gvx014 .316-299 ,(4)1

van den Oord, S., Kenis, P., Raab, J., & Cambré, B. (2023). Modes of network governance revisited: Assessing their prevalence, promises, and limitations in the literature. Public Administration Review, 83(6), 1564-1598. https://doi.org/10.1111/puar.13736

الفصل 85

المنظمات غير الربحية والسياقات القطاعية: خريطة الإحالة

مدخل: القطاع ليس نظرية

تغري اسماء القطاعات الباحث بافتراض ان لكل قطاع نظرية خاصة به. يقال نظرية للمستشفى، واخرى للجامعة، وثالثة للمنظمة غير الربحية، فيطابق الاسم بالقطاع. هذا المسار يعكس ترتيب الاختيار الصحيح. القطاع يحدد القيود والفاعلين والموارد والقواعد والنتائج الممكنة، لكنه لا يحدد الآلية التفسيرية وحده. جامعة قد تواجه ضغط اعتماد مؤسسي، أو اعتمادا ماليا على الرسوم، أو نزاعا بين منطق اكاديمي ومنطق سوقي، أو مشكلة وكالة في المجلس، أو شراكة شبكية مع جهات خارجية. كل ظاهرة منها تقود إلى موطن نظري مختلف رغم بقاء القطاع نفسه.

وظيفة هذا الفصل هي بناء خريطة احالة عابرة للعائلات في خمسة سياقات تطبيقية رئيسة: التعليم، والصحة، والسياحة، والطاقة، والمنظمات غير الربحية. لا يضيف الفصل كيانا نظريا جديدا، ولا يعيد ملفات النظريات التي تملكها فصولها الأصلية. وهو لا يحول عبارات مثل حوكمة المستشفيات، ادارة الجامعات، استدامة السياحة، تحول الطاقة، أو فاعلية المنظمات غير الربحية إلى نظريات. بدلا من ذلك يفكك المشكلة القطاعية إلى سؤال عن الالية، ثم يحيل القارئ إلى النظرية التي تملك تفسير تلك الآلية.

تزداد الحاجة إلى هذا الجسر لأن السياقات القطاعية تجمع غالبا بين أهداف متعددة وفاعلين مستقلين وقيود قانونية ومهنية ومالية. المستشفى قد يسعى إلى السلامة والكفاءة والوصول العادل معا. الجامعة قد تجمع الاستقلال الأكاديمي والاستدامة المالية والاعتماد. الوجهة السياحية تتكون من شركات وسلطات ومجتمع محلي لا يملكها مركز واحد. قطاع الطاقة يجمع الاستثمار والموثوقية والسعر والبيئة والقبول المجتمعي. والمنظمة غير الربحية تعمل تحت رسالة اجتماعية لكنها تحتاج تمويلا وحوكمة ومساءلة وشبكات تنفيذ. هذه التعددية تبرر التكامل النظري، لكنها لا تبرر تكديس النظريات بلا وظيفة منفصلة.

القاعدة الحاكمة هي ان يبدأ الباحث من الفعل أو التوتر أو التبعية أو نمط التنسيق الذي يريد تفسيره. إذا كان السؤال لماذا تتشابه المؤسسات تحت الاعتماد واللوائح، فالمسار مؤسسي. إذا كان السؤال كيف يؤثر الممول في القرار، فالتبعية للموارد اقرب. إذا كان السؤال كيف تضبط علاقة التفويض، فتظهر الوكالة أو الرعاية. إذا كان السؤال لمن تنشئ المنظمة قيمة وكيف توازن المطالب، يظهر اصحاب المصلحة. إذا كان السؤال عن قيمة عامة أو دافع للخدمة، يعود الباحث إلى الفصل 83. واذا كانت المشكلة تعاونا بين منظمات مستقلة، يصبح الفصل 84 نقطة الاحالة. هكذا يتحول اسم القطاع من جواب جاهز إلى شرط سياقي يحتاج تشخيصا.

1. وظيفة الجسر الحقلي وحدود الملكية النظرية

الجسر الحقلي يملك مسار الاختيار، لا الملف النظري. لذلك لا يعيد الفصل تعريف نظرية الاعتماد على الموارد التي يملكها الفصل 46، ولا النظرية المؤسسية والمنطق المؤسسي في الفصل 47، ولا الوكالة والرعاية في الفصل 50، ولا اصحاب المصلحة في الفصل 51. كما لا يعيد الشرعية والمحصلة الثلاثية في الفصل 81، أو المفارقة والحوادث العادية في الفصل 82، أو القيمة العامة ودافعية الخدمة العامة في الفصل 83، أو الحوكمة الشبكية والفعل الجماعي المؤسسي في الفصل 84. المطلوب هنا هو بيان متى يصبح كل موطن مرشحا في التعليم والصحة والسياحة والطاقة والعمل غير الربحي.

هذا الحد يمنع نوعين من التكرار. النوع الأول تكرار الشرح: نقل تاريخ النظرية ومفاهيمها ومقاييسها إلى كل قطاع. والنوع الثاني تكرار الاسم مع تغيير الامثلة فقط، كأن تكتب النظرية المؤسسية للجامعات ثم النظرية المؤسسية للمستشفيات وكأن الآلية تغيرت جذريا. الاصل واحد، بينما قد تتغير حوامل الضغط ودرجة التنظيم والمهنة وموارد الفاعلين. خصوصية السياق تظهر في شروط الحدود وترجمة المفاهيم واختيار المؤشرات، لا في استنساخ نظرية جديدة لكل حقل.

الاقتصاد النظري هو قاعدة التوقف. إذا فسر مدخل واحد الآلية المركزية والنتيجة والمستوى والزمن، فلا يضاف مدخل ثان لمجرد ان القطاع معقد. ويصبح التكامل ضروريا فقط عندما تنقسم الحجة إلى حلقات مستقلة. قد يفسر الاعتماد على الموارد كيف يغير الممول اولويات منظمة غير ربحية، ثم تفسر المفارقة كيف تدير المنظمة التوتر المستمر بين الرسالة والاستدامة المالية. هنا لكل عدسة عمل مختلف. اما إذا استخدمت النظريتان فقط لقول ان البيئة مهمة، فالدمج ضعيف.

2. الخريطة العامة: من المشكلة القطاعية إلى الآلية

تبدأ الخريطة من سؤال تشخيصي قبل اسم القطاع. الجدول التالي يقدم مداخل اولية، ولا يغني عن مراجعة موطن النظرية الأصلي ولا عن اختبار البدائل.

المشكلة المرصودة	السؤال التشخيصي	الاحالة الاقرب	الدليل الفاصل
تشابه هياكل وسياسات بين مؤسسات القطاع	هل تفرض اللوائح والمهنة والاعتماد نمطا يعد مشروعا؟	المؤسسية والمنطق المؤسسي - الفصل 47	تتبع مصدر الضغط وكيف يترجم إلى ممارسة

تغير القرار مع تغير الممول أو المورد الحرج	هل يملك طرف خارجي موردا لا يمكن الاستغناء عنه بسهولة؟	الاعتماد على الموارد - الفصل 46	درجة التركيز والبدائل وتغير السلوك مع التبعية
نزاع حول التفويض والرقابة	هل توجد مهمة مفوضة ومعلومات غير متماثلة أو دوافع رعاية؟	الوكالة والرعاية - الفصل 50	من يملك القرار وما الذي يمكن مراقبته ودوافع الفاعل
مطالب متعددة من مستفيدين وممولين وعاملين ومجتمع	كيف تحدد المنظمة من له مطالبة مشروعة وكيف توازن القيمة؟	اصحاب المصلحة - الفصل 51	خريطة الاطراف والقرارات التي توزع المنافع والمخاطر
تعارض اهداف يبقى ولا يحل نهائيا	هل يجب استمرار قطبين متناقضين مثل الرسالة والسوق؟	المفارقة - الفصل 82	استمرار التوتر واستجابات الإدارة عبر الزمن
هدف عام يتجاوز ناتج المنظمة الداخلي	ما القيمة التي تعد عامة ومن يخول انشاءها؟	القيمة العامة - الفصل 83	تعريف القيمة والشرعية والقدرة التشغيلية
تعاون بين منظمات مستقلة	كيف تحكم شبكة مشتركة أو لماذا يتعاون الاعضاء؟	الحوكمة الشبكية والفعل الجماعي - الفصل 84	حدود الشبكة ونمط الحوكمة وحوافز التعاون
خطر نادر عالي العواقب	هل تمنع المنظمة الفشل عبر يقظة جماعية ام يهددها اقتران معقد؟	HRO - الفصل 73 أو الحوادث العادية - الفصل 82	مسار الاشارات أو بنية التعقيد والاقتران

لا تعني الخريطة ان الظاهرة لا تملك الا مرشحا واحدا. قد يجتمع الضغط المؤسسي مع الاعتماد المالي، أو تتقاطع شبكة تعاون مع اصحاب مصلحة متعددين. لكن الترتيب الصحيح هو تحديد الآلية الأولى ثم سؤال ما إذا كانت الآلية الثانية تضيف انتقالا أو شرط حد. كذلك يجب عدم استخدام كل صف في جدول واحد بوصفه بعدا لمتغير اسمه السياق القطاعي؛ فالصفوف تنتمي إلى عائلات نظرية ومستويات تحليل مختلفة.

3. التعليم: الجامعة لا تختزل في قطاع معرفي

يظهر التعليم العالي بوضوح لماذا لا يكفي اسم القطاع. الجامعة منظمة مهنية، ومؤسسة تمنح شرعية وشهادات، ومتلقي تمويل، وصاحب عمل، وعضو في شبكات بحث وخدمة، وقد تكون عامة أو خاصة أو غير ربحية. إذا كان الباحث يدرس لماذا تتبنى جامعات متعددة هياكل جودة واعتماد متشابهة، فالاحالة الطبيعية تبدأ من النظرية المؤسسية والمنطق المؤسسي في الفصل 47. السؤال ليس هل الجودة جيدة، بل كيف تصبح معايير واعراف معينة شروطا للمشروعية، وكيف قد ينفصل الامتثال الشكلي عن الممارسة الفعلية.

يتغير الاختيار إذا كان جوهر المشكلة ماليا. جامعة تعتمد على مصدر واحد للرسوم أو على ممول حكومي أو مانح خارجي قد تعدل برامجها أو اولوياتها استجابة لمن يملك المورد. هنا يملك الفصل 46 الآلية الأصلية للاعتماد على الموارد. لا يقاس الاعتماد بسؤال عام عن نقص التمويل فقط؛ بل بدرجة تركيز المصدر، واهمية المورد، ووجود بدائل، وقدرة الطرف الممول على فرض شروط. يمكن بعدها اختبار ما إذا كانت تنويع الموارد أو بناء تحالفات يخفضان التبعية، من دون تحويل كل استراتيجية تمويل إلى نظرية جديدة.

اما إذا كانت الدراسة عن مجلس الجامعة أو العلاقة بين المالك والإدارة أو رئيس الجامعة والوحدات الاكاديمية، فقد تصبح الوكالة أو الرعاية مرشحة بحسب بنية التفويض والمعلومات والدوافع. الفصل 50 هو الموطن، ولا يكفي وصف الجامعة بانها غير ربحية للاستنتاج ان الرعاية هي الأفضل. قد توجد مصالح متعارضة ومعلومات خاصة وحوافز شخصية في المنظمة غير الربحية كما توجد في الشركة. وفي المقابل قد تكون الثقة والهوية المهنية والتوجه طويل الاجل عوامل تجعل التمكين أكثر منطقية في بعض العلاقات. الاختبار يتعلق بالالية لا بالشكل القانوني.

تدخل نظرية اصحاب المصلحة عندما يصبح السؤال عن توزيع القيمة والحقوق بين الطلبة واعضاء هيئة التدريس والموظفين والجهات المنظمة والخريجين والمجتمع واصحاب التمويل. مثال ذلك قرار زيادة القبول: قد يرفع الايراد لكنه يؤثر في كثافة الفصول والموارد وجودة التعلم. هنا لا تكون قائمة الاطراف بحد ذاتها نظرية؛ المطلوب بيان كيف تدخل مطالبهم في القرار، ومن يملك صوتا، ومن يتحمل المخاطر. ويصبح الفصل 51 اقرب من الوكالة إذا لم تكن المشكلة تفويضا ثنائيا بل تعدد مطالب مشروعة.

في الجامعات العامة أو ذات المهمة المجتمعية يمكن ان تكون القيمة العامة ودافعية الخدمة العامة في الفصل 83 مناسبتين عندما يكون السؤال عن القيمة التي تنتجها المؤسسة للمجتمع أو عن دوافع العاملين لخدمة غرض عام. لكن لا تستخدم PSM لشرح كل سلوك عضو هيئة تدريس؛ يجب ان يكون الدافع نحو المصلحة العامة جزءا مركزيا من السؤال. كما لا تستخدم القيمة

العامة كمرادف للاثر المجتمعي في كل دراسة، بل يلزم تحديد قيمة معترف بها، وشرعية تسمح بالفعل، وقدرة تشغيلية تنتجها.

وعندما تتشارك الجامعة مع وزارة ومستشفى وشركات ومجتمع محلي في برنامج تدريب أو بحث، تنتقل وحدة التحليل من الجامعة وحدها إلى شبكة. هنا يصبح الفصل 84 مرشحا، خاصة إذا كان التحدي في شكل الحوكمة أو كلفة التنسيق أو حوافز التعاون. إذا كان السؤال فقط عن رضا الجامعة عن الشراكة، فلا يكفي ذلك لادعاء حوكمة شبكة. يجب تحديد الاعضاء المستقلين، الهدف المشترك، من يتخذ القرار، وكيف توزع المسؤولية. بهذا الفصل بين الآليات يمكن لبحث في التعليم ان يكون قطاعيا في بياناته وعاما في منطقه النظري.

4. الصحة: بين المهنة والسلامة والموارد والقيمة العامة

القطاع الصحي يجمع كثافة مهنية عالية وعواقب خطا قد تكون جسيمة وتمويلا معقدا وتعدد اصحاب مصلحة. لذلك يقع الباحث بسهولة في اغراء استخدام كلمة جودة الرعاية كمتغير جامع. الخريطة الأفضل تبدأ من نوع المشكلة. إذا كان السؤال لماذا تتبنى المستشفيات بروتوكولات وشهادات وهياكل متشابهة، أو لماذا يتعارض منطق مالي مع منطق مهني، فالاحالة إلى الفصل 47. وقد بينت ادبيات الابتكار الصحي ان الجماعات المهنية تستطيع ان تتوسط انتشار الممارسات الجديدة، وهو ما يذكر بان المهنة ليست خلفية محايدة بل حامل قواعد ومعايير وهوية بحسب فيرلي وزملائه، 2005.

إذا كان السؤال عن منع الخطا عالي العواقب، فلا يكفي الاعتماد على نظرية مؤسسية أو على مقياس عام للجودة. هنا قد تكون المنظمات عالية الاعتمادية في الفصل 73 مرشحة عندما يدرس الباحث التقاط الإشارات الضعيفة، والانشغال بالفشل، واحالة القرار إلى الخبرة. اما إذا كان السؤال عن حدود السيطرة في نظام شديد التعقيد والاقتران، فقد تكون نظرية الحوادث العادية في الفصل 82 هي العدسة الانسب. لا يجمع المدخلان تلقائيا؛ الأول يركز على عمليات تنظيمية للموثوقية، والثاني يختبر كيف يمكن لبنية النظام نفسها ان تجعل بعض الحوادث صعبة المنع.

في مسائل الوصول والانتظار والطاقة، تتغير العائلة تماما. ازدحام الطوارئ أو مواعيد العيادات قد يحتاج إلى نظريات العمليات في الفصل 71 إذا كان الادعاء عن معدلات الوصول والخدمة والطاقة، لا عن اتجاهات العاملين. وهنا يبرز خطر استخدام استبانة لقياس مشكلة مسجلة رقميا. سجلات الوصول والانتظار والاشغال اقرب إلى الآلية من تقييم ادراكي عام. إذا كانت النتيجة جودة الخدمة لكن سبب التدهور هو طابور أو قيد، يجب ان يبقى التفسير تشغيليا لا ان ينقل قسرا إلى اصحاب المصلحة.

تظهر اصحاب المصلحة في قرارات تتوزع فيها منافع ومخاطر بين المريض والاسرة والطبيب والإدارة والممول والجهة المنظمة والمجتمع. مثال ذلك تبني تقنية تشخيص مكلفة: قد

تحسن دقة حالات محددة لكنها تغير التكلفة والوصول وعبء العمل. يصبح الفصل 51 مناسبا عندما يكون جوهر الدراسة كيف تمثل هذه المصالح وكيف توازن. واذا كانت المنشأة عامة أو تقدم خدمة ذات بعد جماعي، يمكن ان يضاف الفصل 83 فقط إذا كان تعريف القيمة العامة وشرعيتها وقدرتها التشغيلية جزءا من الحجة.

يتكرر أيضا العمل الشبكي في الصحة: احالة بين مستشفى ومختبر ومركز دم وجهة تمويل ووزارة. إذا كانت المشكلة في تنسيق هذه الوحدات المستقلة، فالفصل 84 يملك الآلية. وقد تكون التبعية للموارد في الفصل 46 مهمة إذا احتكر طرف موردا حرجا، لكن الجمع يحتاج ترتيب السبب: الاعتماد قد يفسر تفاوت القوة داخل الشبكة، والحوكمة الشبكية تفسر كيف تنظم القرارات المشتركة. إذا لم يقس الباحث القوة أو التبعية فعليا، لا يضيف RDT لمجرد وجود ممول.

القاعدة الصحية النهائية هي مطابقة النظرية بمستوى الضرر والفاعل والزمن. خطا دوائي فردي لا يثبت فشل نظام عالي الاعتمادية، وامتثال مستشفى لمعيار لا يثبت ضغطا مؤسسيا ما لم يتتبع مصدره، ورضا المرضى لا يساوي قيمة عامة، وشراكة تعاقدية ثنائية لا تصبح شبكة تلقائيا. كل احالة تحتاج مؤشرا يستطيع استبعاد تفسير منافس.

5. السياحة: الوجهة شبكة وليست منشأة واحدة

السياحة مثال قوي على خطا مساواة القطاع بالمنظمة. الوجهة قد تضم فنادق ومطاعم وناقلين ومرشدين وسلطة محلية ومجتمعا وسكانا ومواقع طبيعية ومنظمة تسويق، ولا يملك فاعل واحد التجربة الكلية. لهذا استخدمت ادبيات حوكمة الوجهات عدسات حوكمة متعددة، واظهر بيريتيللي وزملاؤه ان بنى الوجهة يمكن تحليلها من خلال أسئلة الحوكمة لا من خلال افتراض نموذج اداري واحد وكان ذلك عام 2007. وفي الأطلس يكون الفصل 84 نقطة بدء عندما يكون السؤال كيف تنسق الجهات المستقلة لتحقيق هدف وجهة مشترك.

لا يعني ذلك ان الحوكمة الشبكية تفسر كل مسائل السياحة. إذا كان النزاع حول من ينتفع ومن يتحمل الازدحام أو الضغط البيئي، تصبح اصحاب المصلحة في الفصل 51 اقرب. إذا كان قبول المجتمع أو شرعية مشروع سياحي هو القضية، تدخل نظرية الشرعية في الفصل 81. واذا كان مورد طبيعي أو موقع أو بنية نقل يخلق اعتمادا على طرف بعينه، يمكن العودة إلى الفصل 46. هذه المداخل قد تتكامل في دراسة واحدة، لكن لكل منها سؤال منفصل عن الاخر.

تظهر الاستدامة في السياحة بكثرة، وهي مجال يتطلب الحذر من استخدام المحصلة الثلاثية بوصفها نظرية سببية. الفصل 81 يميز اطار المحصلة الثلاثية من النظريات التي تفسر لماذا تتصرف المنظمة. يمكن استخدام TBL لتنظيم نتائج اقتصادية واجتماعية وبيئية، ثم اختيار الشرعية أو اصحاب المصلحة أو الموارد الطبيعية لتفسير الآلية. وقد شددت ادبيات حوكمة

السياحة المستدامة على ان القضايا تتعلق بالقوة والمشاركة والتنسيق والحدود المؤسسية، لا بمجرد اعلان الاستدامة وفق براموبل ولين، 2011.

في المنشآت السياحية الدولية قد يصبح التدويل أو مسؤولية الغربة أو نمط الدخول سؤالا مركزيا، وعندها يحال إلى الفصلين 79 و80. اما مجرد وجود سائحين اجانب فلا يحول دراسة تسويق محلي إلى بحث تدويل. وبالمثل، وجود منصة حجز رقمية لا يبرر نقل الدراسة تلقائيا إلى نظريات قبول التقنية؛ يجب ان يكون التبني أو الملاءمة التقنية هو الآلية المدروسة. القطاع السياحي يحدد موقع التطبيق، لكنه لا يعفي الباحث من اختبار الفعل الذي يريد تفسيره.

قياس السياحة يحتاج أيضا إلى تحديد الوحدة. رضا سائح فردي يختلف عن فاعلية شبكة وجهة، وسمعة فندق تختلف عن شرعية مشروع لدى المجتمع المحلي. إذا جمعت الدراسة استجابات من موظفي فنادق ثم استنتجت خاصية للوجهة كلها، تحتاج إلى تبرير التجميع وحدود التمثيل. ويمكن تقوية التصميم ببيانات تدفقات الزوار، والشكاوى، والعقود، ومحاضر مجالس الوجهة، ومقابلات مع اطراف مختلفة، بحسب الآلية المختارة.

6. الطاقة: التقنية لا تلغي السياسة والشرعية والتنظيم

يبدو قطاع الطاقة تقنيا في ظاهره، لكنه يكشف بسرعة تداخل الموارد والتنظيم والقبول المجتمعي والسلامة والقيمة العامة. دعا سوفاكول عام 2014 إلى توسيع بحوث الطاقة لتضم زوايا العلوم الاجتماعية بدل اختزالها في التقنية والاقتصاد الهندسي. بالنسبة لخريطة الأطلس، لا يعني ذلك وجود نظرية ادارة واحدة للطاقة؛ بل ضرورة تحديد ما إذا كانت المشكلة تبعية موارد، أو شرعية، أو اصحاب مصلحة، أو شبكة، أو مفارقة، أو موثوقية عالية العواقب.

في مشروعات الطاقة المتجددة، قد ينجح المشروع فنيا وماليا ثم يواجه رفضا اجتماعيا. قدم فوستنهاجن وزملاؤه تمييزا بين قبول اجتماعي سياسي وقبول مجتمعي وقبول سوقي وكان ذلك عام 2007. لا يحول هذا التمييز القبول إلى نظرية اطلس مستقلة. إذا كان السؤال كيف يكتسب المشروع مشروعية لدى المجتمع والجهات المنظمة، يحال إلى الشرعية في الفصل 81. واذا كان السؤال كيف توازن حقوق السكان والمستثمر والسلطة والمستهلك، تصبح اصحاب المصلحة في الفصل 51 اقرب.

قد يكون الاعتماد على الموارد حاكما عندما تعتمد شركة أو مرفق على وقود أو شبكة نقل أو تمويل أو ترخيص يسيطر عليه طرف خارجي. يقيس الباحث التبعية والبدائل وقدرة الطرف على فرض الشروط. وفي مشروعات الربط الكهربائي أو ادارة الاحواض أو الطاقة اللامركزية قد تظهر شبكة من جهات مستقلة، فيصبح الفصل 84 مرشحا. يمكن ان يفسر RDT توزيع القوة بين الاعضاء بينما تفسر الحوكمة الشبكية طريقة تنظيم القرار المشترك، بشرط وجود دليل على كل حلقة.

السلامة والموثوقية تنقل السؤال إلى الفصول التشغيلية والمفارقة والتعقيد. منشاة ذات عواقب فشل كارثية قد تحتاج إلى منظور HRO في الفصل 73 إذا كان الادعاء عن اليقظة وتنظيم الانتباه، أو إلى الحوادث العادية في الفصل 82 إذا كان التعقيد والاقتران هما محور الحجة. ولا يكفي وقوع حادث لاختيار اي منهما. يجب تحديد ما إذا كانت المشكلة فشل عمليات يقظة قابلة للتصميم، ام خاصية بنيوية تجعل التفاعلات غير المتوقعة صعبة السيطرة.

كما يمكن ان تظهر مفارقات دائمة بين سعر ميسور واستدامة مالية، وبين موثوقية الامداد وخفض الانبعاثات، وبين مركزية الشبكة وتمكين التوليد الموزع. تصبح نظرية المفارقة في الفصل 82 مفيدة إذا كان القطبين مستمرين ولا يمكن حل احدهما نهائيا لصالح الاخر. اما إذا كان التعارض قرار مفاضلة مرة واحدة، فلا يحتاج بالضرورة إلى نظرية مفارقة. هذا الاختبار يمنع تحويل كل نزاع في السياسات إلى توتر مفارق.

7. المنظمات غير الربحية: الشكل القانوني لا يحسم الآلية

المنظمات غير الربحية هي قلب هذا الفصل لأنها تكشف تعدد المساءلة بوضوح. عدم توزيع الارباح لا يعني غياب الحوافز أو القوة أو التبعية. قد تعتمد المنظمة على مانح واحد، ويملك مجلسها سلطة على مدير تنفيذي، ويطالب المستفيدون بخدمة مختلفة عن تفضيلات الممول، ويحتاج العاملون إلى معنى ورسالة، وتعمل المنظمة داخل شبكة من حكومة وشركاء. لذلك لا توجد نظرية واحدة تحمل صفة غير ربحي وتفسر كل هذه العلاقات. مراجعات الحوكمة غير الربحية نفسها انتقدت تضييق البحث على مجلس المنظمة وحده ودعت إلى رؤية اوسع ومتعددة المستويات وفق كورنفورث 2012 وستون واوستروير 2007.

عندما تكون المشكلة اعتمادا على التمويل، يكون الفصل 46 نقطة البدء. يجب ان يسال الباحث ما الموارد الحرجة، ومن يسيطر عليها، وما البدائل، وكيف تغير المنظمة علاقاتها لتقليل التبعية. يمكن لمنظمة انسانية ان تنوع المانحين أو تبني تحالفا أو تطور دخلا ذاتيا. هذه الافعال لا تعد نجاحا تلقائيا؛ قد يخفض تنويع التمويل تبعية محددة لكنه يرفع كلفة التنسيق أو يدفع المنظمة إلى انشطة بعيدة عن رسالتها. عند ظهور هذا التوتر قد تدخل نظرية المفارقة، لكن فقط إذا اصبح الحفاظ على الرسالة والاستدامة المالية قطبين مستمرين.

في الحوكمة الداخلية، لا يصح افتراض ان الوكالة غير مناسبة لأن المنظمة بلا مساهمين. يمكن ان توجد علاقة اصيل ووكيل بين مجلس ومدير، أو مانح ومنفذ، مع معلومات خاصة وصعوبة مراقبة. عندها يحال إلى الفصل 50. وفي حالات أخرى قد تكون الرعاية اقرب إذا اظهرت الادلة هوية قوية واهدافا مشتركة وتمكينا يرفع المبادرة. الاختبار ليس قطاع المنظمة بل بنية التفويض وافتراضات السلوك وشروط الرقابة.

تدخل اصحاب المصلحة عندما يكون تعدد المطالب هو قلب القرار. المستفيد قد لا يدفع، والممول قد يدفع ولا يستهلك الخدمة، والمتطوع يقدم وقتا، والجهة المنظمة تحمي معايير عامة، والمجتمع يتاثر بالنتيجة. هذه البنية تجعل السؤال لمن تكون المنظمة مسؤولة أكثر تعقيدا من نموذج عميل وبائع. لكن الفصل 51 لا يطلب فقط تعداد الاطراف؛ يطلب تفسير كيفية تعريف المطالب المشروعة وترتيبها وكيف ينعكس ذلك على القرار. يمكن قياس المشاركة والشفافية والتمثيل، لكن يجب ربطها بمسار قيمة أو تعارض محدد.

الشرعية في الفصل 81 تصبح مركزية عندما تعتمد المنظمة على ثقة المجتمع أو الممولين في ان رسالتها وممارساتها ملائمة. نشر تقرير سنوي أو شهادة لا يثبت الشرعية بذاته؛ يمكن ان يكون أداة رمزية أو استجابة لضغط مؤسسي. لذلك قد تتقاطع الشرعية مع الفصل 47. الفرق التشخيصي ان المؤسسية تسال عن القواعد والضغوط التي تجعل ممارسة ما متوقعة، بينما الشرعية تركز حكم الملاءمة والدعم الذي تحتاجه المنظمة. إذا كانت الدراسة لا تميز بين الضغط والحكم والنتيجة، ستصبح المفاهيم مترادفات غامضة.

في المؤسسات الاجتماعية والهجينة يزداد خطر انحراف الرسالة. حلل ابراهيم وباتيلانا وماير تحديات المساءلة عن أهداف مزدوجة وامام اصحاب مصلحة متعددين في المنظمات الهجينة وكان ذلك عام 2014. في خريطة الأطلس يمكن تفسير هذه الحالة بعدة طرق بحسب السؤال: المفارقة إذا كان الاجتماعي والاقتصادي قطبين مستمرين، اصحاب المصلحة إذا كان النزاع بين مطالب جماعات، الوكالة إذا كان الخطر في تفويض المدير، أو المنطق المؤسسي إذا كانت قواعد السوق والخدمة الاجتماعية تمنح معايير نجاح مختلفة. لا تجمع المداخل الاربعة ما لم يملك كل منها حلقة قابلة للرصد.

إذا كانت المنظمة تنتج منفعة عامة أو تعمل نيابة عن مجتمع، قد تصبح القيمة العامة في الفصل 83 مناسبة، خصوصا عندما لا يمكن تقييم النجاح بالايراد أو عدد المستفيدين وحده. مراجعة ليسي وزملائه لفاعلية المنظمات غير الحكومية وغير الربحية اظهرت تعدد ابعاد الفاعلية وصعوبة اختزالها في مؤشر واحد وذلك في عام 2012. لذلك يحتاج الباحث إلى تحديد النتيجة التي تهم السؤال: أثر اجتماعي، قدرة تنظيمية، شرعية، كفاءة، استدامة، أو قيمة عامة. لا تصبح كلمة الفاعلية متغيرا غامضا يحمل كل شيء.

8. التعاون العابر للقطاعات: عندما لا يملك طرف واحد الحل

تتقاطع القطاعات الخمسة في مشكلات لا يملكها فاعل واحد. جامعة تحتاج شركات للتدريب، ومستشفى يحتاج سلطات ومختبرات، ووجهة سياحية تعتمد على مجتمع وبنية عامة، ومشروع طاقة يحتاج ممولين ومنظمين وسكانا، ومنظمة غير ربحية تعمل مع حكومة ومانحين. لهذا اصبح التعاون العابر للقطاعات موضوعا مركزيا في الإدارة العامة وغير الربحية. قدم برايسون

وكروسبي وستون مراجعة منظمة لشروط تكوين التعاون وعملياته وهياكله ونتائجه ومساءلته وكان ذلك عام 2006.

في الأطلس لا ينشئ التعاون العابر للقطاعات نظرية جديدة. إذا كان السؤال كيف تحكم شبكة من اعضاء مستقلين، يحال إلى الفصل 84. إذا كان السؤال لماذا يدخل عضو في التعاون أو يمتنع بسبب كلفة التفاوض والمخاطر، يمكن ان يعمل إطار الفعل الجماعي المؤسسي. إذا كان السؤال عن تفاوت القوة بسبب التمويل أو الترخيص، يظهر الفصل 46. واذا كان السؤال عن من يملك مطالبة مشروعة في النتيجة، يظهر الفصل 51. هذه المداخل يمكن ترتيبها: التبعية تفسر موقع القوة، الحوكمة الشبكية تفسر تنظيم القرار، واصحاب المصلحة تفسر توزيع القيمة والمساءلة.

الخطر المنهجي هو القفز من وجود شراكة إلى ادعاء نجاح التعاون. قد توجد مذكرة تفاهم بلا عمل مشترك، أو شبكة كثيفة الاجتماعات قليلة النتائج. لذلك يقيس الباحث سلوك التنسيق وتبادل الموارد والقرار المشترك والنتائج، ويحدد مستوى التحليل. كما يميز بين نجاح منظمة عضو ونجاح الشبكة واثرها على المجتمع. هذه المستويات قد تتحرك في اتجاهات مختلفة، وهو ما يجعل تقييم التعاون يحتاج مقاييس متعددة لا متوسطا واحدا.

توسع منظور القيمة العامة النقاش لأن المشكلات العامة في عالم متعدد القطاعات لا تدار بالحكومة وحدها. يرى برايسون وكروسبي وبلومبرغ ان المواطنين والاعمال والمنظمات غير الربحية فاعلون في حل المشكلات العامة ضمن ترتيبات شبكية وكان ذلك عام 2014. لكن هذه الرؤية لا تلغي فروق السلطة والمساءلة. يجب ان يبقى السؤال من يخول خلق القيمة، ومن يملك الموارد، وكيف تحكم العلاقات، وما الذي يحدث عندما تختلف تعريفات النجاح.

9. متى تتكامل المداخل ومتى تتنافس؟

التكامل الصحيح يوزع العمل النظري. الجدول التالي يعرض ازواجا متكررة في السياقات القطاعية ويبين متى يكون الجمع مبررا.

المدخلان	التركيب الممكن	اختبار الفصل	متى لا نحتاج الجمع؟
المؤسسية + الاعتماد على الموارد	الضغط يحدد ما يعد مقبولا والتبعية تحدد من يملك قدرة فرضه	هل يتغير السلوك مع تغير الشرعية ومع تغير تركيز المورد بصورة مميزة؟	إذا كانت كل التغيرات تفسرها تبعية المورد وحدها

اصحاب المصلحة + الوكالة	تعدد المطالب يحدد من يتاثر والتفويض يفسر علاقة رقابة محددة	هل توجد علاقة اصيل-وكيل داخل شبكة مطالب اوسع؟	إذا لم توجد مهمة مفوضة أو معلومات خاصة
الشرعية المؤسسية +	القواعد تضغط نحو ممارسة والحكم الاجتماعي يؤثر في الدعم	هل يمكن فصل مصدر الضغط عن حكم الملاءمة ونتيجته؟	إذا استخدم المفهومان كمرادفين للسمعة
المفارقة المنطق المؤسسي +	منطقان مختلفان يولدان قطبين يجب ادارتهما معا	هل التوتر مستمر وهل يمكن تتبع قواعد كل منطق؟	إذا كان التعارض قرار مفاضلة مؤقتا
الاعتماد على الموارد + الحوكمة الشبكية	التبعية تفسر تفاوت القوة والحوكمة تفسر تنظيم القرار المشترك	هل تقاس القوة والبدائل ونمط الحوكمة كل على حدة؟	إذا كانت الشبكة متكافئة ولا توجد تبعية حرجة
القيمة العامة + اصحاب المصلحة	القيمة العامة تحدد الغرض الجماعي واصحاب المصلحة تكشف توزيع المنافع والمخاطر	هل توجد عملية تخويل عام ومطالب متمايزة؟	إذا كانت النتيجة داخلية خاصة بالمنظمة
HRO + الحوادث العادية	الاول يفسر عمليات اليقظة والثاني يختبر حدود السيطرة البنيوية	هل يميز التصميم بين السلوك التنظيمي وتعقيد النظام؟	إذا كان الخطر منخفض العواقب أو بسيط الترابط

قد تتنافس النظريات أيضا. إذا تغير برنامج جامعة بعد شرط ممول، قد يفسر ذلك بالاعتماد على الموارد أو بالضغط المؤسسي. التصميم الفاصل يبحث هل الشرط مرتبط بمورد لا بديل له، ام بمعيار مهني أو تنظيمي يتبناه حتى من لا يعتمد على الممول. وفي منظمة غير ربحية قد يبدو تغير الرسالة نتيجة وكالة مدير، أو استجابة لتبعية تمويل، أو ادارة لمفارقة اجتماعية-اقتصادية. الادلة المطلوبة مختلفة: سلوك التفويض، وتركيز التمويل، وتاريخ التوترات والقرارات.

قاعدة الحذف هي الاختبار الأقوى. يحذف الباحث النظرية الثانية من النموذج مؤقتا ويسال: هل تتغير الفرضية أو القياس أو شرط الحد أو تفسير الانتقال؟ إذا لم يتغير شيء، فوجودها تجميلي. وفي المقابل قد تكون نظرية ثانية ضرورية عندما ينتقل السبب بين مستويين، مثل ضغط مانح على منظمة ثم أثر ذلك في حوكمة شبكة خدمة. النظرية الأولى تفسر التبعية داخل المنظمة، والثانية تفسر التنسيق بين المنظمات.

10. الزمن ومستوى التحليل والقياس في الدراسات القطاعية

السياق القطاعي لا يعفي من تحديد وحدة التحليل. في التعليم يمكن ان تكون الوحدة طالبا أو عضو هيئة تدريس أو قسما أو جامعة أو نظاما وطنيا. في الصحة قد تكون مريضا أو فريقا أو مستشفى أو شبكة احالة. في السياحة قد تكون منشأة أو وجهة. في الطاقة قد تكون شركة أو مشروع أو مرفقا أو شبكة. وفي غير الربحي قد تكون منظمة أو برنامج أو تحالف. نقل مفهوم من مستوى إلى اخر يحتاج تبريرا، ولا يصبح بناء شبكيا بمجرد جمع إجابات افراد.

الزمن مهم لأن كثيرا من الآليات قطاعية الترجمة تظهر تدريجيا. ضغط اعتماد جامعي قد يبدأ بقرار رسمي ثم يتحول أو لا يتحول إلى ممارسة. اعتماد منظمة على مانح قد يتغير بعد تنويع التمويل. قبول مجتمع لمشروع طاقة قد يتحرك عبر مراحل التشاور والتنفيذ. شبكة صحية قد تتعلم بعد ازمة. لذلك قد تكون الدراسة المقطعية غير كافية لاختبار الآلية حتى لو كان حجم عينتها كبيرا. اختيار الزمن يتبع السؤال لا سهولة جمع الاستبانة.

تحتاج المقاييس إلى ترجمة سياقية لا استبدال كلمات فقط. بند صمم لشركة مساهمة عن المساهمين لا يتحول إلى بند صالح لمنظمة غير ربحية بمجرد استبدال كلمة مساهم بمانح. يجب فحص ما إذا كان الدور والحق والمعلومة متشابهة نظريا. وكذلك لا يقاس نجاح شبكة بسؤال مدير منظمة واحدة عن اداء منظمته. التكييف الصحيح يحافظ على معنى البناء ثم يغير الامثلة واللغة بما يناسب خبرة المستجيب.

توجد في القطاعات الخمسة بيانات غير استبانية غنية: وثائق اعتماد، موازنات ومصادر تمويل، سجلات مرضى وانتظار وسلامة، بيانات زوار وموسمية، تصاريح ومؤشرات طاقة، تقارير مانحين، محاضر مجالس وشراكات. عندما تدعي النظرية تغيرا في مورد أو شبكة أو نتيجة فعلية، يجب استخدام هذه الآثار قدر الإمكان. المقابلة والاستبانة مفيدتان لفهم الادراك والقواعد والدوافع، لكنهما لا تستبدلان مؤشرا مباشرا متاحا.

يجب أيضا فصل النتيجة عن الآلية في أداة القياس. لا يصح قياس الحوكمة الجيدة ببنود تقول ان المجلس يحقق أهداف المنظمة ثم استخدام تحقيق الأهداف كنتيجة تابعة. ولا يقاس اصحاب المصلحة ببنود تتضمن ان المشاركة تحسن الجودة ثم يختبر أثر المشاركة في الجودة. البناء يقيس

ممارسة أو حالة، والنتيجة تقاس مستقلة. هذه القاعدة مهمة خصوصا في دراسات القطاعات التي تميل إلى استخدام مقاييس مخصصة قصيرة من دون تحقق عاملي.

11. بناء نموذج بحثي قطاعي بلا نظرية قطاعية مصطنعة

يبدأ النموذج من نتيجة محددة لا من عنوان واسع. لنفترض دراسة في جامعة عن استدامة برنامج اكاديمي. يمكن ان تكون المشكلة ان البرنامج يعتمد على ممول واحد يفرض شروطا على المحتوى. هنا تصاغ الآلية: ارتفاع الاعتماد على مصدر مركزي يزيد قدرة الممول على توجيه القرار لأن بدائل المورد محدودة. إذا كان الاعتماد شرطا للحصول على اعتماد مهني ايضا، يجب فصل الضغط المؤسسي من التبعية المالية وعدم دمجهما في متغير واحد اسمه البيئة.

وفي مستشفى، لنفترض ان النتيجة هي سلامة نقل الدم بين عدة وحدات. إذا كانت المشكلة في التقاط الإشارات وتصعيدها، يكون HRO مرشحا. إذا كانت المشكلة في تنسيق مستشفى ومركز دم ومختبر وجهة تمويل، تصبح الحوكمة الشبكية حلقة أخرى. يمكن ان يكون المسار من تصميم حوكمة الشبكة إلى سرعة مشاركة المعلومة، ثم إلى قدرة الفرق على الاستجابة لاشارة سلامة. لا توضع النظريتان متوازيتين تحت عبارة تحسين الجودة؛ بل لكل واحدة انتقال مختلف.

وفي وجهة سياحية، قد تكون النتيجة قبول المجتمع لتوسعة سياحية. إذا كان السؤال عن مطالب السكان والمستثمرين والسلطة، يبدأ من اصحاب المصلحة. إذا كان السؤال عن حكم المجتمع بان المشروع ملائم ومشروع، تصبح الشرعية اقرب. ويمكن ان يكون ادماج السكان في القرار الية تؤثر في الشرعية، لكن يجب تحديد هل المشاركة بناء من نظرية اصحاب المصلحة ام ممارسة حوكمة شبكة. وضوح الوظيفة يمنع تكرار المتغير نفسه تحت اسمين.

وفي منظمة غير ربحية، يمكن صياغة نموذج عن انحراف الرسالة. إذا كان التمويل التجاري يخلق تبعية جديدة، يبدأ المسار من RDT. إذا كان التوتر بين الدخل والرسالة مستمرا ويحتاج موازنة، يمكن للمفارقة ان تفسر الاستجابة التنظيمية. وقد تكون بنية المجلس شرطا يغير قدرة المنظمة على حماية الرسالة، لكن لا يضاف الوكالة أو الرعاية الا إذا كانت علاقة التفويض نفسها جزءا من الآلية. بهذه الطريقة ينتج النموذج من تسلسل اسباب لا من قائمة نظريات مشهورة.

12. سجل قرار واحالة يمكن مراجعته

قبل اعتماد الإطار النظري يكتب الباحث سجلا قصيرا من اربعة عناصر: الظاهرة القطاعية بصياغة قابلة للرصد، الآلية المرشحة، الموطن النظري الذي يملكها، والدليل الذي قد يضعفها. هذه الخطوة تجعل الاحالة قابلة للمراجعة وتمنع اختيار النظرية بعد ظهور النتائج. مثال: اعتماد منظمة على مانح واحد - الآلية تفاوت القوة بسبب مورد حرج - الفصل 46 - يضعف التفسير إذا تغير الممول ولم تتغير القرارات أو ظهرت بدائل حقيقية.

يضيف السجل سببا لاستبعاد البدائل. في مستشفى قد يستبعد الباحث اصحاب المصلحة إذا كانت المشكلة لا تتعلق بتعدد المطالب بل بزمن انتظار مسجل، ويستبعد HRO إذا كانت النتيجة منخفضة العواقب. وفي جامعة قد يستبعد الوكالة إذا لم توجد علاقة تفويض محددة. الاستبعاد ليس نقصا في الاطار، بل دليل على ان الاختيار تحليلي. كما يسجل الباحث اي تغيير في الاحالة بعد الدراسة الاستطلاعية وسبب التغيير ومصدر الدليل.

تنتهي كل احالة بجملة حدود. مثال: يفسر النموذج أثر تبعية التمويل في استقلال قرار برنامج غير ربحي خلال فترة عقد محددة، ولا يدعي تفسير كل جوانب فاعلية المنظمة. أو: يفسر النموذج حوكمة التعاون بين الجهات المشاركة في وجهة سياحية، ولا يعامل رضا السائح الفردي نتيجة شبكية. هذه الجمل القصيرة تمنع التعميم من قطاع واسع على الية جزئية.

صندوق تطبيقي: اختبارات تمنع تحويل القطاع إلى نظرية

1. اختبار اسم القطاع. احذف كلمات جامعة أو مستشفى أو سياحة أو طاقة أو منظمة غير ربحية من عنوانك، ثم اكتب ما الذي يحدث فعلا. إذا لم يبق سؤال عن ضغط أو تبعية أو تفويض أو قيمة أو شبكة أو خطر، فالمشكلة لم تتحول بعد إلى ظاهرة نظرية.

2. اختبار الموطن. لكل مفهوم تفسيري اكتب رقم الفصل الذي يملكه. إذا وجدت نفسك تعيد تعريف النظرية داخل الفصل القطاعي، توقف واحل إلى موطنها. الجسر يشرح سبب الاختيار لا تاريخ الكيان.

3. اختبار الترجمة. خذ كل بند قياس واسال هل يحمل المعنى نفسه في القطاع. المانح ليس مساهما بالضرورة، والمريض ليس عميلا دائما، وعضو الشبكة ليس موظفا. عدل الدور والسياق من دون تغيير البناء.

4. اختبار المستوى. حدد هل النتيجة فردية أو تنظيمية أو شبكية أو قطاعية. لا تجمع إجابات افراد ثم تسمي المتوسط شرعية قطاع أو فاعلية شبكة بلا تبرير نظري واحصائي.

5. اختبار التكامل. احذف النظرية المساندة. إذا لم تتغير جملة لأن ولا دليل الاختبار ولا شرط الحد، فهي زائدة. احتفظ بها فقط إذا اضافت حلقة مستقلة.

6. اختبار الدليل. اسال ما المصدر الاقرب إلى الآلية: عقد تمويل، وثيقة اعتماد، سجل انتظار، محضر شبكة، بيانات قبول مجتمعي، أو مقابلة عن الدوافع. لا تجعل الاستبانة الافتراضية المصدر الوحيد لكل سؤال.

13. مثال موثق: ماذا تكشف ادبيات الحوكمة غير الربحية والعبر قطاعية؟

تقدم ادبيات الحوكمة غير الربحية مثالا على الحاجة إلى خريطة احالة بدل نظرية قطاعية واحدة. بين ستون واوستروير ان فهم الحوكمة غير الربحية يحتاج ربط حوكمة المنظمة بالمصلحة

العامة وتوسيع العدسة إلى فاعلين ومستويات متعددة. ثم اكد كورنفورث محدودية التركيز الضيق على المجالس ودعا إلى دراسة النظام الاوسع والعمليات والتغير. هاتان النتيجتان لا تنشئان نظرية جديدة، بل تفتحان سؤالا: اي الية من نظريات الحوكمة والمؤسسات والشبكات نحتاجها في الحالة المدروسة؟

يضيف ابراهيم وباتيلانا وماير حالة المنظمات الاجتماعية الهجينة، حيث تظهر مساءلة عن أهداف اجتماعية واقتصادية وامام اطراف متعددين، مع خطر انحراف الرسالة. يمكن للقارئ ان يرى كيف تتوزع الملكية النظرية: المفارقة تفسر استمرار قطبين، واصحاب المصلحة تفسر تعدد المطالب، والمنطق المؤسسي يفسر قواعد نجاح مختلفة، والوكالة تفسر تفويضا محددا إذا وجد. القيمة العلمية ليست جمع الاسماء، بل اختبار اي عملية ظهرت في البيانات.

وفي التعاون العابر للقطاعات، تظهر مراجعة برايسون وزملائه ان التكوين والعمليات والهياكل والنتائج والمساءلة مراحل ومكونات مختلفة. هذا يمنع الباحث من قياس الشراكة ببعد واحد. قد تفسر التبعية لماذا احتاج الاعضاء بعضهم، والحوكمة الشبكية كيف نظموا القرار، والقيمة العامة نوع النتيجة التي يسعون اليها. المثال الموثق يبين ان الحقول التطبيقية ال تحتاج نظرية تحمل اسمها بقدر ما تحتاج توزيع الأسئلة على اصحابها النظريين.

14. حالة افتراضية: تحالف تنمية محلي بخمسة قطاعات

نفترض محافظة تسعى إلى برنامج تنمية محلي يضم جامعة خاصة، ومستشفى اهليا، وجمعية غير ربحية للتدريب، ومشروعا للطاقة الشمسية، ومجموعة منشآت سياحية صغيرة، مع مشاركة سلطة محلية. الهدف المعلن هو خلق فرص عمل وتحسين الخدمات وزيادة جاذبية المنطقة. بعد عام تظهر مشكلات: الجامعة تغير برامج التدريب استجابة لممول خارجي، المستشفى يعاني تاخرا في الاحالات، المجتمع يعترض على موقع جزء من مشروع الطاقة، منشآت السياحة تشكو ضعف التنسيق، والجمعية تخشى ان يتحول تركيزها من الفئات الاشد حاجة إلى الانشطة الاسهل تمويلا.

التحليل الضعيف يسمي الحالة شراكة تنمية مستدامة ويضع متغيرات الحوكمة والابتكار والاستدامة والاداء في نموذج واحد. التحليل الأقوى يفصل الآليات. تغير الجامعة قد يبدأ باختبار الاعتماد على الموارد: ما حجم التمويل وما البدائل وما الشروط؟ تاخر الاحالات الصحية قد يكون مسالة شبكة إذا كانت المعلومات والقرار موزعة بين جهات مستقلة، وقد يكون مسالة عمليات إذا كان السبب طابورا داخل المستشفى. اعتراض المجتمع على الطاقة يستدعي اختبار الشرعية واصحاب المصلحة قبل افتراض مقاومة تقنية.

في السياحة، إذا كانت المشكلة ان كل منشاة تسوق لنفسها ولا يوجد قرار مشترك للوجهة، تصبح الحوكمة الشبكية مرشحة. اما الجمعية، فقد تواجه تبعية مالية ومفارقة رسالة-استدامة، لكن يجب اثبات الاثنين. إذا كان الممول يفرض اختيار مستفيدين اسهل خدمة، تظهر تبعية المورد. إذا

استمرت الحاجة إلى الدخل مع الالتزام بالفئات الاشد حاجة وادارت المنظمة القطبين معا، تظهر المفارقة. ويمكن للمجلس ان يدخل عبر الوكالة أو الرعاية فقط إذا كانت قرارات المدير وتفويضه موضوعا مستقلا.

يبنى التصميم على مصادر متعددة خلال 18 شهرا: عقود وتمويل للجامعة والجمعية، سجلات احالة وانتظار للصحة، محاضر تشاور وشكاوى لمشروع الطاقة، بيانات اجتماعات واتفاقات للوجهة السياحية، ومحاضر مجلس التحالف. يمكن إجراء مقابلات مع ممثلين لكل جهة لفهم قواعد القرار. بعدها يرسم الباحث تسلسلا زمنيا لكل مشكلة بدلا من دمجها في استبانة واحدة. قد تنتهي النتيجة إلى عدة دراسات فرعية لا نموذج ضخم، وهذا افضل إذا كانت الآليات مختلفة.

اداريا، تساعد الخريطة على اختيار التدخل. تنويع التمويل قد يعالج تبعية لكنه لا يحل ضعف حوكمة شبكة. لجنة مشتركة قد تحسن التنسيق السياحي لكنها لا تمنح مشروع الطاقة شرعية تلقائيا. اضافة مؤشرات اداء للجمعية قد تزيد المساءلة لكنها قد تعمق انحراف الرسالة إذا كافأت الحالات الاسهل. التشخيص النظري لا يقدم وصفة عامة للقطاع؛ بل يحدد اي تغيير يمكن ان يصيب الآلية التي تولد المشكلة.

15. مقارنة ختامية: من السؤال القطاعي إلى موطن النظرية

إذا كان السؤال عن	ابدأ من	لا تخلطه مع	الدليل الفاصل
لماذا تتشابه الجامعات أو المستشفيات تحت الاعتماد والمعايير؟	الفصل 47 - المؤسسية والمنطق المؤسسي	مجرد تقليد أو كفاءة مفترضة	مصدر الضغط وترجمته إلى ممارسة
كيف يغير ممول أو مورد حرج قرار المنظمة؟	الفصل 46 - الاعتماد على الموارد	نقص مالي عام	تركيز المورد والبدائل وتغير القوة
كيف تضبط علاقة مجلس ومدير أو مانح ومنفذ؟	الفصل 50 - الوكالة والرعاية	كل اختلاف مصالح	تفويض ومعلومات ودوافع ورقابة

كيف توازن مطالب المرضى أو الطلبة أو السكان أو الممولين؟	الفصل 51 - اصحاب المصلحة	قائمة اطراف بلا الية	اثر المطالب في قرار يوزع قيمة أو مخاطر
كيف تكتسب مبادرة طاقة أو منظمة شرعية؟	الفصل 81 - الشرعية	السمعة أو الرضا فقط	حكم الملاءمة ومصدره واثر الدعم
كيف تدار رسالة اجتماعية مع ضغط سوقي دائم؟	الفصل 82 - المفارقة	مفاضلة مؤقتة	استمرار القطبين واستجابة تنظيمية عبر الزمن
ما القيمة التي تنشئها جهة عامة أو غير ربحية للمجتمع؟	الفصل 83 - القيمة العامة	الاداء الداخلي أو الاثر كشعار	القيمة والشرعية والقدرة التشغيلية
كيف تحكم وجهة أو شبكة صحية أو تحالف تنمية؟	الفصل 84 - الحوكمة الشبكية وICA	وجود شركاء فقط	حدود الشبكة ونمط الحوكمة وحوافز التعاون
كيف تمنع منشاة صحية أو طاقة فشلا عالي العواقب؟	الفصل 73 أو 82 بحسب الالية	الجودة العامة أو الحادث بوصفه دليلا كافيا	مسار اليقظة أو تعقيد واقتران النظام
كيف تدخل منظمة سياحية أو غير ربحية سوقا اجنبية؟	الفصلان 79 و80	مجرد وجود عملاء أو مانحين دوليين	مسار التدويل ونمط الدخول ومسؤولية الغربة

الخريطة لا تغلق باب استخدام نظريات أخرى في الأطلس. قد ينتقل السؤال إلى القيادة أو الدافعية أو الابتكار أو التقنية أو العمليات، وعندها يحال إلى موطنه الأصلي. وظيفتها ان تمنع خطا واحدا متكررا: اختيار النظرية من اسم القطاع ثم لي عنق المشكلة حتى تناسبها. القطاع يحدد السياق الذي تعمل فيه الالية، وقد يغير قوتها أو شكلها أو قياسها، لكنه لا يمنح الباحث اعفاء من تحديد السبب.

تزداد قوة الدراسة عندما يستطيع القارئ تتبع سلسلة واضحة: ما الظاهرة، ما الالية، ما مستوى التحليل، ما الزمن، ما الفصل المالك، ما الدليل الفاصل، وما البديل. إذا امكن فعل ذلك في جامعة أو مستشفى أو وجهة سياحية أو مشروع طاقة أو منظمة غير ربحية، تصبح خصوصية السياق

مصدر غنى لا مصدر ارتباك. وتبقى النظريات العامة قابلة للمقارنة عبر القطاعات مع احترام الاختلافات المؤسسية والمهنية والمواردية التي تحد عملها.

خلاصة الفصل

يقرر هذا الفصل قاعدة بسيطة لكنها حاسمة: لا توجد نظرية صالحة لمجرد انها تحمل اسم القطاع. التعليم والصحة والسياحة والطاقة والمنظمات غير الربحية سياقات تجمع مشكلات مختلفة، وكل مشكلة تحتاج إلى الية ومالك نظري. المؤسسية تفسر الضغط والقواعد، والاعتماد على الموارد يفسر التبعية والقوة، والوكالة والرعاية تفسران التفويض، واصحاب المصلحة يفسرون تعدد المطالب، والشرعية والمفارقة والقيمة العامة والحوكمة الشبكية تملك أسئلة أخرى محددة. قوة الخريطة في توزيع العمل بينها لا في جمعها.

بهذا المعنى، يكتمل الباب 20 بخطوة تكاملية: الفصول 79 إلى 84 قدمت ملفات نظرية في الدولية والاستدامة والتعقيد والإدارة العامة والشبكات، بينما يحول الفصل 85 هذه الملكيات وغيرها من فصول سابقة إلى مسارات احالة في سياقات يكثر فيها الخلط. والنتيجة ليست قائمة جاهزة، بل إجراء تفكير: ابدأ من الظاهرة، شخص الالية، ارجع إلى الموطن الاصلي، اختبر البدائل، ثم عدل القياس لخصوصية القطاع من دون ان تغير النظرية لمجرد تغيير المكان.

المراجع

Beritelli, P., Bieger, T., & Laesser, C. (2007). Destination governance: Using corporate governance theories as a foundation for effective destination management. Journal of Travel Research, 46(1), 96-107. https://doi.org/10.1177/0047287507302385

Bramwell, B., & Lane, B. (2011). Critical research on the governance of tourism and sustainability. Journal of Sustainable Tourism, 19(4-5), 411-421. https://doi.org/10.1080/09669582.2011.580586

Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Bloomberg, L. (2014). Public value governance: Moving beyond traditional public administration and the new public management. Public Administration Review, 74(4), 445-456. https://doi.org/10.1111/puar.12238

Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Stone, M. M. (2006). The design and implementation of cross-sector collaborations: Propositions from

the literature. Public Administration Review, 66(s1), 44-55. https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00665.x

Cornforth, C. (2012). Nonprofit governance research: Limitations of the focus on boards and suggestions for new directions. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 41(6), 1116-1135. https://doi.org/10.1177/0899764011427959

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. American Sociological Review, 48(2), 147-160. https://doi.org/10.2307/2095101

Ebrahim, A., Battilana, J., & Mair, J. (2014). The governance of social enterprises: Mission drift and accountability challenges in hybrid organizations. Research in Organizational Behavior, 34, 81-100. https://doi.org/10.1016/j.riob.2014.09.001

Feiock, R. C. (2013). The institutional collective action framework. Policy Studies Journal, 41(3), 397-425. https://doi.org/10.1111/psj.12023

Ferlie, E., Fitzgerald, L., Wood, M., & Hawkins, C. (2005). The nonspread of innovations: The mediating role of professionals. Academy of Management Journal, 48(1), 117-134. https://doi.org/10.5465/amj.2005.15993150

Freeman, R. E. (1984). Strategic management: A stakeholder approach. Pitman.

Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. Journal of Financial Economics, 3(4), 305-360. https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X

Lecy, J. D., Schmitz, H. P., & Swedlund, H. (2012). Non-governmental and not-for-profit organizational effectiveness: A

modern synthesis. Voluntas, 23(2), 434-457. https://doi.org/10.1007/s11266-011-9204-6

Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. American Journal of Sociology, 83(2), 340-363. https://doi.org/10.1086/226550

Moore, M. H. (1995). Creating public value: Strategic management .in government. Harvard University Press

Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. Public Administration Review, 50(3), 367-373. https://doi.org/10.2307/976618

Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). The external control of .organizations: A resource dependence perspective. Harper & Row

Provan, K. G., & Kenis, P. (2008). Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. Journal of Public Administration Research and Theory, 18(2), 229-252. https://doi.org/10.1093/jopart/mum015

Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. Academy of Management Review, 36(2), 381-403. https://doi.org/10.5465/amr.2009.0223

Stone, M. M., & Ostrower, F. (2007). Acting in the public interest? Another look at research on nonprofit governance. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 36(3), 416-438. https://doi.org/10.1177/0899764006296049

Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. Academy of Management Review, 20(3), https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080331 .610-571

Sovacool, B. K. (2014). What are we doing here? Analyzing fifteen years of energy scholarship and proposing a social science research

agenda. Energy Research & Social Science, 1, 1-29. https://doi.org/10.1016/j.erss.2014.02.003

Wüstenhagen, R., Wolsink, M., & Bürer, M. J. (2007). Social acceptance of renewable energy innovation: An introduction to the concept. Energy Policy, 35(5), 2683-2691. https://doi.org/10.1016/j.enpol.2006.12.001

۞ الباب 21 ۞

هندسة اختيار النظرية

الفصول 86-93

مدخل الباب 21: هندسة اختيار النظرية

يجمع الباب 21 الفصول 86-93 حول سؤال واحد: كيف يحول الباحث اختيار النظرية من حدس أو مطابقة لفظية إلى قرار موثق يبدأ بالظاهرة والآلية وينتهي بحجة قابلة للدفاع؟ هذه الوحدة هي سبب جمع الفصول في باب واحد؛ فهي لا تفترض أن النظريات متشابهة، بل أن بينها توترا أو تكاملا يسمح للقارئ بمقارنة إجابات مختلفة عن عائلة واحدة من المشكلات.

المحاور التي تضبط القراءة هنا هي: تشخيص الظاهرة، النموذج كوحدة، الآلية والمستوى، المرشحون، المفاضلة والتبرير. ويتغير وزن كل محور بحسب الظاهرة ومستوى التحليل. لذلك لا يقرأ الباب كتاريخ أسماء، ولا كقائمة وصفات، بل كسلسلة من القرارات: ما الوحدة التي يجري تفسيرها؟ ما الآلية المركزية؟ ما النتيجة التي تستطيع النظرية تفسيرها فعلا؟ وما الشروط التي تجعل استخدامها خارج نطاقها الأصلي غير مبرر؟

يحتفظ كل فصل بوظيفة محددة داخل هذا المسار. الفصل 86: تحليل الأسماء والأفعال والنتائج والسياق والزمن، وتحويل العنوان من ملصق موضوعي إلى سؤال لماذا وكيف.؛ الفصل 87: اختبار قدرة نظرية واحدة على تفسير البنية المركزية للنموذج، ومنع تخصيص نظرية زخرفية

لكل متغير.؛ الفصل 88: صياغة جملة لأن، وتحديد من يفعل ماذا وبأي آلية وعلى أي مستوى ومتى وأين ولمن.؛ الفصل 89: الانتقال من الحقل إلى عائلة الآلية، ثم بناء قائمة قريبة ومنافسة ومكملة قبل التقييم.؛ الفصل 90: بوابات الظاهرة والمستوى والافتراضات والآلية والقابلية للاختبار؛ وما يفشل لا يدخل الروبريك.؛ الفصل 91: تسجيل تغطية المسارات والوساطة والتعديل والحدود، وحساب الدرجة وخصم التمدد النظري غير المشروع.؛ الفصل 92: شروط اختيار (Anchor Theory)، ومتى تضاف نظرية مساندة، وكيف يمنع التكرار أو التعارض بين الافتراضات.؛ الفصل 93: من تعريف النظرية إلى الآلية والتطبيق والفروض، مع الرجوع إلى المصدر المؤسس وتوثيق سلسلة الاستشهاد.. هذه الموضوعات متجاورة لكنها غير مترادفة؛ ومن ثم فإن انتقال الباحث من فصل إلى آخر ينبغي أن يستند إلى تغير في السؤال أو الآلية أو المستوى، لا إلى رغبة في زيادة عدد النظريات في الإطار النظري.

تساعد المراجع المؤسسة والامتدادات الرئيسة على فهم هذه الحدود، ومن نقاط الارتكاز في هذا الباب: ،)1995(Sutton and Staw ،)1989(Bacharach ،)1989(Whetten)2011(Alvesson and Sandberg. لا تكفي إحالة واحدة إلى هذه الأعمال للحكم على ملاءمة النظرية، لكنها تذكر القارئ بأن كل بناء داخل الباب له نسب علمي وسؤال أصلي لا ينبغي فصلهما عن الاستخدام المعاصر.

وعند اكتمال هذا المسار ينتقل القارئ إلى الباب 22 (الأطلس السريع بحسب موضوع البحث)، حيث يتغير مركز السؤال من هندسة اختيار النظرية إلى الأطلس السريع بحسب موضوع البحث. تبقى الإحالات إلى الأبواب الأخرى مفتوحة عندما تتجاوز الظاهرة حدود الحقل، لكن القاعدة هي العودة إلى الموطن الأصلي للمعالجة الكاملة. بهذه الطريقة يحافظ الباب على تماسكه ويظل جزءا من شبكة أكبر، ويستطيع القارئ استخدامه منفردا أو ضمن مسار الأطلس الكامل.

الفصل 86

من عنوان الدراسة إلى الحقل والظاهرة والسؤال التفسيري

مدخل: العنوان بداية طريق وليس أداة اختيار نظرية

يصل كثير من الباحثين إلى مرحلة اختيار النظرية وهم لا يزالون يحملون عنوان الدراسة كما كتب في المقترح الاول، ثم يحاولون مطابقة كلمات العنوان مع اسم نظرية معروفة. إذا ظهر في العنوان الابتكار بحثوا عن نظرية الابتكار، واذا ظهر التحول الرقمي بحثوا عن نظرية التحول الرقمي، واذا ظهر الأداء فتشوا عن نظرية الأداء. هذه الممارسة تبدو عملية، لكنها تقفز فوق السؤال الذي يجعل النظرية ضرورية اصلا: ما الظاهرة التي تحتاج إلى تفسير؟ العنوان يحدد موضوعا وعلاقة متوقعة وسياقا اوليا، لكنه لا يبين تلقائيا لماذا تحدث العلاقة، ولا ما الذي يجعلها لغزا علميا، ولا ما الذي يجب على النظرية ان تفسره. لذلك يبدأ هذا الفصل من تحويل العنوان من ملصق موضوعي إلى مدخل تشخيصي يقود إلى ظاهرة ثم إلى سؤال لماذا أو كيف.

تؤكد ادبيات بناء النظرية ان القيمة النظرية لا تنشأ من تراكم اسماء المتغيرات أو المراجع، بل من تفسير العلاقات والاسباب والحدود. (Whetten 1989) وضع أسئلة ماذا وكيف ولماذا ومن واين ومتى في قلب الحجة النظرية، بينما ميز (Bacharach 1989) بين الوصف والنظرية وربط النظرية ببناءات وعلاقات ذات حدود. (Sutton and Staw 1995) حذرا من استخدام المراجع والبيانات والقوائم والفرضيات بوصفها بدائل عن النظرية. وفي اتجاه مكمل، بين (Alvesson and Sandberg 2011) ان السؤال البحثي القوي قد يتولد من مساءلة افتراضات راسخة لا من العثور على فراغ لفظي فقط. هذه الاعمال لا تقدم وصفة واحدة، لكنها تتفق على ان اختيار النظرية يجب ان يمر عبر صياغة مشكلة تفسيرية واضحة.

وظيفة الفصل عملية ومحددة. سيحلل الباحث الاسماء والافعال والنتائج والسياق والزمن الموجودة في العنوان، ثم يفصل بين الموضوع والحقل والظاهرة والمشكلة والسؤال التفسيري، ثم يحول العلاقة العامة إلى سؤال يمكن للنظرية ان تجيب عنه. بعد ذلك يستخدم فهارس الأطلس للوصول إلى الحقل والعائلة النظرية المناسبة من دون ان يبني فهارس جديدة. ولا يقرر هذا الفصل النظرية النهائية، ولا يختبر النموذج كوحدة اختيار، ولا يستخرج الآلية بالتفصيل، ولا يبني قائمة المرشحين أو الروبريك. هذه المهام تملكها الفصول اللاحقة. الناتج المطلوب هنا هو بطاقة

تشخيص قابلة للمراجعة تقول بوضوح: هذا هو ما يدرسه العنوان، وهذه هي الظاهرة التي تقف خلفه، وهذا هو السؤال الذي يحتاج إلى تفسير نظري.

1. حدود الفصل داخل نظام هندسة الاختيار

يقع هذا الفصل في بداية الأبواب 21-24 لأن الخطا في هذه الخطوة يفسد كل ما يليها. إذا كان الباحث قد سمى الظاهرة بصورة خاطئة، فسوف يستخرج في الفصل 88 الية لا تخص المشكلة، ويبني في الفصل 89 قائمة نظريات مرشحة حول موضوع قريب لفظيا لكنه بعيد تفسيريا، ثم يقيم في الفصول التالية مرشحين لم يكن ينبغي ان يدخلوا المسار اصلا. لهذا تملك هذه الخطوة حق تحويل العنوان إلى ظاهرة وسؤال تفسيري، ولا تملك حق منح نظرية بعينها صفة الحاكم أو المساند. الترتيب مهم: التشخيص يسبق الترشيح، والترشيح يسبق التقييم، والتقييم يسبق قرار البناء النظري.

الحد الثاني ان هذا الفصل يستخدم الفهارس ولا يعيد بناءها. المقصود بالفهارس هنا خرائط الأطلس التي تسمح بالانتقال من حقل أو ظاهرة أو مستوى إلى المواطن النظرية الأصلية. عندما يظهر في العنوان مثلا اعتماد على مورد خارجي، يمكن للباحث ان يصل إلى عائلة الاعتماد والحوكمة والعلاقات من خلال الفهرس، لكنه لا يعيد في هذا الفصل شرح نظرية الاعتماد على الموارد. وعندما يظهر تنسيق بين جهات مستقلة، يمكن للفهرس ان يحيل إلى الحوكمة الشبكية أو الفعل الجماعي المؤسسي، لكن مهمة هذا الفصل تنتهي عند اثبات ان التنسيق عبر الحدود هو الظاهرة التي تحتاج إلى تفسير. هذا الفصل بوابة توجيه لا مستودع نظريات.

الحد الثالث ان السؤال التفسيري الناتج ليس فرضية نهائية. صياغة مثل لماذا ترتبط الممارسات الرقمية بتحسن جودة الخدمة؟ تفتح باب التفسير، لكنها لا تحدد بعد الآلية أو مستوى التحليل أو شروط الحدود. الفصل 88 سيطلب جملة لأن تحدد من يفعل ماذا وباي الية ومتى واين ولمن. هنا يكفي ان يكون السؤال اوسع من الارتباط الاحصائي واضيق من الموضوع العام، وان يكشف فجوة تفسيرية حقيقية. بهذه الحدود يظل الفصل مستقلا عن الفصول 87 و88 و89، ويمنع التكرار داخل الأطلس.

2. تفكيك العنوان إلى خمس طبقات تشخيصية

يمكن قراءة عنوان الدراسة بوصفه جملة مضغوطة تحتوي عادة على خمس طبقات: اسماء، افعال أو علاقات، نتائج، سياق، وزمن. الاسماء هي المتغيرات أو البنى أو الفاعلون المعلنون، مثل القيادة، الابتكار، الثقة، جودة الخدمة، الموردين، أو الموظفين. الافعال قد تكون صريحة مثل يؤثر أو يفسر أو يعزز، وقد تكون ضمنية في تركيب عنوان من نوع العلاقة بين أو دور. النتائج هي ما يريد الباحث فهم تغيره، وقد تكون اداء أو تبنيا أو بقاء أو جودة أو استقطابا. السياق يحدد القطاع أو المنظمة أو الدولة أو الفئة. الزمن قد يكون ظاهرا مثل خلال الأزمة أو بعد التحول، وقد يكون غائبا رغم ان الظاهرة زمنية بطبيعتها.

فائدة التفكيك ليست لغوية بل تفسيرية. الاسم نفسه قد يشير إلى اشياء مختلفة بحسب موقعه في الجملة. كلمة الثقة مثلا قد تكون حالة نفسية لدى فرد، أو خاصية علاقة بين منظمتين، أو مناخا مدركا داخل فريق. كلمة الأداء قد تكون نتيجة مالية على مستوى المنشأة، أو انتاجية فرد، أو جودة عملية. وعبارة التحول الرقمي قد تشير إلى استثمار تقني، أو تغيير في العمليات، أو اعادة توزيع للسلطة، أو تغير في تجربة العميل. لذلك يسجل الباحث الاسم كما ورد، ثم يكتب تحته ما الذي يعنيه فعليا في الدراسة وما الذي يمكن ملاحظته أو قياسه. إذا تعذر ذلك، فالعنوان لم ينضج بما يكفي للانتقال إلى النظرية.

الافعال أكثر أهمية مما تبدو. عنوان أثر X في Y يفترض ان X يسبق Y تفسيريا، لكنه لا يقول كيف. عنوان العلاقة بين X وY قد يخفي اتجاهين محتملين أو علاقة سببية غير محسومة. عنوان دور X في Y قد يكون وصفيا جدا بحيث لا يعرف القارئ هل X سبب أو وسيط أو شرط. لذلك يحول الباحث الفعل العام إلى سؤال عمل مؤقت: ما الذي يتغير في Y عندما يتغير X؟ ما السلوك أو القرار أو التفاعل الذي يصل بينهما؟ هذا السؤال لا يستخرج الآلية كاملة، لكنه يمنع الباحث من التعامل مع السهم في النموذج كحقيقة قائمة بذاتها.

النتيجة أيضا تحتاج إلى فحص. إذا كان العنوان ينتهي بالاداء التنظيمي، يسال الباحث: اي اداء تحديدا، ومن يحق له الحكم عليه، وفي اي افق زمني؟ إذا كانت النتيجة نية الاستمرار، فهذه ليست الاستمرار الفعلي. إذا كانت النتيجة جودة الخدمة، فهي ليست بالضرورة رضا العميل. فصل النتيجة عن المؤشرات القريبة يمنع اختيار نظرية تفسر مؤشرا اخر. كما يساعد على كشف ما إذا كانت الظاهرة الحقيقية في النتيجة نفسها أو في المسار المؤدي اليها.

السياق والزمن لا يعاملان كزينة في نهاية العنوان. ذكر المستشفيات الخاصة أو البنوك أو الجامعات لا يعني ان المطلوب نظرية خاصة بالقطاع، لكنه قد يغير نوع الفاعلين والقيود والمخاطر. وذكر الأزمة أو مرحلة التوسع أو ما بعد الاندماج قد يغير تفسير العلاقة جذريا. لذلك تسجل الطبقات الخمس قبل البحث عن اي اسم نظري. هذه البطاقة الأولى تجعل العنوان مادة قابلة للتحليل بدلا من ان يبقى عبارة نهائية يخشى الباحث تعديل معناها.

3. التمييز بين الموضوع والحقل والظاهرة والمشكلة والسؤال

الخلط بين هذه المستويات هو المصدر الأكثر شيوعا للاختيار النظري العشوائي. الموضوع هو المجال اللفظي الواسع الذي تتناوله الدراسة، مثل التحول الرقمي أو القيادة أو الاستدامة. الحقل هو التجمع العلمي الذي راكم مفاهيم ونظريات حول فئة من المشكلات، مثل نظم المعلومات أو السلوك التنظيمي أو الاستراتيجية أو التسويق. الظاهرة هي نمط أو حدث أو انتظام أو انحراف في العالم يحتاج إلى فهم، مثل استمرار فشل مشروع رغم توفر الموارد، أو تبني تقنية من دون استخدامها فعليا، أو ارتفاع التعاون بين منافسين في ظرف معين. المشكلة البحثية هي ما لا نعرفه أو ما لا يفسره الادب بصورة كافية عن هذه الظاهرة. اما السؤال التفسيري فهو الصياغة التي تطلب سببا أو عملية أو شرطا: لماذا يحدث هذا النمط، أو كيف يتكون، أو لماذا يختلف بين حالات؟

هذا الفصل يعطي الظاهرة مكانا مركزيا لأن النظرية تفسر ظواهر لا كلمات. von Krogh, Rossi-Lamastra, and Haefliger (2012) اوضحوا ان البحث القائم على الظاهرة يمكن ان يبدأ من انتظامات مهمة أو غير متوقعة تحتاج إلى توصيف وتفسير، ثم ربطها بالتنظير. Fisher, Mayer, and Morris (2021) طوروا الفكرة في سياق التنظير القائم على الظاهرة، حيث يبدأ الباحث من ظاهرة غير مفسرة أو ضعيفة التنظير ثم يصلها بالنظريات القائمة ويطور التفسير. لذلك لا يلزم ان تكون كل دراسة ظاهرة جديدة تماما، لكن يلزم ان يعرف الباحث ما الشيء الواقعي الذي يحاول فهمه قبل ان يسال اي نظرية يختار.

يمكن اختبار الفرق بسؤال بسيط: هل العبارة تصف مجالا ام شيئا يحدث؟ التحول الرقمي في البنوك موضوع. انتقال قرارات الائتمان من الحكم البشري إلى خوارزمية ثم تغير توزيع المسؤولية ظاهرة. القيادة في الجامعات موضوع. بقاء الوحدات الأكاديمية معتمدة على موافقة مركزية رغم اعلان تفويض الصلاحيات ظاهرة. التسويق عبر وسائل التواصل موضوع. ارتفاع

التفاعل مع المحتوى من دون تحول مماثل في الشراء ظاهرة. كلما انتقل الباحث من الاسم إلى الحركة أو التباين أو المفارقة أو النتيجة غير المتوقعة، اقترب من مادة تصلح للتفسير النظري.

المشكلة البحثية تضيف عنصر عدم المعرفة. قد تكون الظاهرة معروفة لكن تفسيرها متنازع عليه، أو قد تكون جديدة نسبيا ولا تغطيها النظريات الحالية جيدا، أو قد تظهر في سياق يكشف شرط حد لم يدرس. المهم الا تختزل المشكلة في نقص عدد الدراسات. Locke and Golden-Biddle (1997) بينا ان بناء فرصة للمساهمة العلمية عملية اعقد من ادعاء وجود فراغ. كما ان Alvesson and Sandberg (2011) دعوا إلى مساءلة الافتراضات التي تبني عليها الادبيات اسئلتها. في هذا الفصل تترجم هذه الأفكار إلى قاعدة: لا يكفي ان تقول لم تدرس العلاقة في اليمن أو في قطاع معين؛ يجب ان توضح ما الذي يصبح غير مفهوم إذا بقيت العلاقة بلا تفسير.

السؤال التفسيري هو النهاية العملية لهذه الخطوة. يجب ان يكون قابلا لأن يقود لاحقا إلى الية وفاعل ومستوى وزمن وحدود، لكنه لا يذكر النظرية المطلوبة سلفا. السؤال لماذا يؤدي الاعتماد على منصة رقمية إلى تحسن جودة القرار في بعض الوحدات لا غيرها؟ افضل من ما أثر التحول الرقمي في جودة القرار؟ لأن الأول يفتح مجالا لبحث العملية والاختلاف، بينما الثاني يمكن ان يجاب بمعامل انحدار من دون ان نعرف لماذا حدث الأثر.

4. الاسماء لا تختار النظرية: من الكلمات المفتاحية إلى الحقل الفعلي

البحث بالكلمات المفتاحية ضروري للوصول إلى الادبيات، لكنه ليس قاعدة لاختيار النظرية. قد تحمل نظرية اسما لا يظهر في عنوان الدراسة رغم انها تفسر الظاهرة بصورة افضل. دراسة عن استقطاب الموظفين قد تحتاج نظرية الإشارة إذا كانت المشكلة هي كيف يستدل المرشح على جودة صاحب العمل من معلومات ناقصة، وقد تحتاج نظرية العدالة إذا كانت المشكلة هي تفسير قبول عرض معين مقارنة ببدائل، وقد تحتاج نظرية الشبكات إذا كانت قنوات الوصول والاحالات هي الية الاستقطاب. كلمة الاستقطاب لا تحسم اي مسار.

تتكرر المشكلة عندما تكون الكلمة نفسها اسم ممارسة واسم بناء نظري. المرونة، التعلم، الابتكار، الثقة، الحوكمة، الثقافة، والموارد كلها كلمات واسعة. لا يختار الباحث نظرية الموارد لمجرد وجود الموارد في العنوان، ولا نظرية الثقافة لمجرد ان الدراسة في ثقافتين. يبدأ من سؤال

ماذا يحدث بسبب هذا البناء. إذا كانت الموارد تحد قدرة المنظمة لأن طرفا خارجيا يسيطر عليها، ينتقل التشخيص إلى الاعتماد. إذا كانت الموارد تفسر اختلاف الميزة بسبب قيمتها وندرتها وصعوبة تقليدها، ينتقل إلى رؤية الموارد. الكلمة واحدة، لكن الظاهرة والالية مختلفتان.

لذلك تستخدم الاسماء لتحديد الحقل الاولي لا النظرية النهائية. الحقل يضيق مساحة البحث، ثم يعود الباحث إلى الظاهرة والسؤال التفسيري. هذا ما يجعل فهارس الأطلس مفيدة: يمكن الدخول من التسويق أو الموارد البشرية أو نظم المعلومات، ثم الانتقال إلى عائلات اليات مثل الحوافز أو التعلم أو الشرعية أو الاعتماد أو الشبكات. بهذه الحركة يمنع الباحث المطابقة اللفظية من ان تتحول إلى قرار نظري.

5. الافعال والعلاقات تكشف نوع السؤال الذي يجب بناؤه

تعطي الافعال في العنوان إشارة أولى إلى ما يطلبه الباحث من النظرية. فعل يؤثر يوحي باتجاه سببي، لكن النظرية لا تثبت لمجرد وجود سهم. فعل يتوسط يعني ان الدراسة تتوقع مسارا يمر عبر بناء ثالث، لكنه لا يوضح لماذا هذا البناء هو الحلقة المناسبة. فعل يعدل يعني ان العلاقة تتغير بحسب شرط، لكنه لا يحدد منطق الشرط. وفعل يفسر قد يكون اقوى إذا استخدم بدقة، لأنه يجبر الباحث على تحديد ما الذي يصبح مفهوما بعد اضافة المتغير أو النظرية.

التحويل العملي يبدأ باستبدال الفعل العام بسلسلة أسئلة. إذا كان العنوان أثر تمكين العاملين في الابتكار، يسال الباحث: ما الذي يتيحه التمكين ولا يكون متاحا بدونه؟ هل يزيد حرية القرار، أو الشعور بالملكية، أو تبادل المعرفة، أو تحمل المخاطرة؟ اي من هذه العمليات يجب ان يسبق الابتكار؟ لا يجيب الفصل عن الاختيار، لكنه يخرج الباحث من الصيغة اللفظية أثر إلى بنية تفسيرية تحتاج لاحقا إلى الية.

العناوين الارتباطية تحتاج حذرا مضاعفا. العلاقة بين الثقة والتعاون يمكن ان تعكس ان الثقة تزيد التعاون، أو ان التعاون الناجح يبني الثقة، أو ان تاريخ العلاقة يرفع الاثنين. السؤال التفسيري الجيد يصرح بما يحتاج إلى تفسير من دون ادعاء ما لم يثبت: كيف تتطور الثقة والتعاون عبر تكرار التبادل؟ أو لماذا تكون الثقة أكثر ارتباطا بالتعاون عندما يصعب فرض العقد؟ بهذه الصياغة يظهر الزمن والشرط، ويصبح اختيار النظرية لاحقا أكثر انضباطا.

6. النتيجة والسياق والزمن: ثلاث طبقات تمنع التعميم السريع

النتيجة هي مرساة مهمة في التشخيص لأن النظرية الجيدة يجب ان تفسر ما يعده الباحث تغيرا ذا معنى. عندما تكون النتيجة اداء، يجب تحديد ما إذا كان ماليا أو تشغيليا أو ابتكاريا أو اجتماعيا. عندما تكون النتيجة نجاح مشروع، يجب تحديد هل المقصود الوقت والتكلفة والنطاق ام القيمة المتحققة للاطراف. عندما تكون النتيجة بقاء موظف، لا ينبغي استبدالها بالرضا من دون حجة. تضييق النتيجة لا يحل مشكلة النظرية، لكنه يمنع اختيار عدسة تفسر نتيجة مجاورة فقط.

السياق يحدد ما الذي يمكن ان يعمل بوصفه قيدا أو موردا أو مصدر شرعية أو فاعلا ذا سلطة. المستشفى يختلف عن المصنع في عواقب الخطا وفي استقلال المهنة، والجامعة تختلف عن شركة التجزئة في تعدد الأهداف وفي مركزية الاعتماد والشرعية. لكن هذه الاختلافات لا تخلق نظرية قطاعية تلقائيا. السؤال الصحيح هو: ما الخاصية السياقية التي يحتمل ان تغير التفسير؟ إذا لم يستطع الباحث تسمية خاصية، فذكر القطاع يبقى وصفا لمجتمع الدراسة لا جزءا من الحجة النظرية.

الزمن يكشف كثيرا من الأسئلة المخفية. علاقة تظهر بعد صدمة قد لا توجد في الحالة المستقرة. أثر التدريب قد يتاخر، والثقة قد تتراكم، والتعلم قد يحتاج دورات، والشرعية قد تتغير بعد حادث عام. لذلك يسال الباحث منذ هذه المرحلة هل العنوان يفترض لقطة واحدة لعملية متحركة. لا يستخرج الفصل التصميم الزمني الكامل، لكنه يسجل ما إذا كانت الظاهرة تتطلب ترتيب قبل وبعد أو مرحلة أو تراكم. هذا التسجيل سيصبح مدخلا للفصل 88 عند تحديد الزمن وشروط الحدود.

7. من العلاقة المتوقعة إلى اللغز التفسيري

العنوان التقليدي من نوع أثر X في Y يعلن علاقة لكنه لا يعلن لغزا. لكي تصبح العلاقة مادة نظرية، يحتاج الباحث إلى سبب يجعل التفسير غير بديهي. قد يكون اللغز تناقضا بين نتائج دراسات، أو استمرار ظاهرة رغم توقع نظري معاكس، أو اختلاف أثر واحد بين سياقين، أو نجاح ممارسة في مكان وفشلها في مكان اخر، أو وجود نتيجة من دون شرط كان يفترض انه ضروري. هذه الانماط لا تعني ان الباحث يجب ان يبحث عن مفارقة مصطنعة، بل ان يحدد لماذا لا يكفي الوصف المباشر للعلاقة.

Weick (1989) ربط جودة بناء النظرية بدقة صياغة المشكلة التي تطلق عملية التنظير وبعدد التخمينات المستقلة ومعايير الاختيار بينها. هذه الفكرة مهمة هنا: كلما كانت المشكلة مصاغة على مستوى عنوان عام، اتسعت مساحة التخمين غير المنضبط. اما عندما يقول الباحث مثلا ان وحدتين تستخدمان النظام الرقمي نفسه لكن واحدة تحسن جودة القرار والاخرى لا تتحسن، يصبح السؤال أكثر تحديدا: ما الاختلاف التنظيمي أو السلوكي الذي يفسر تباين العائد من التقنية؟ هذا السؤال لا يختار نظرية، لكنه يحدد ما يجب على النظرية ان تستطيع تفسيره.

اللغز قد يكون أيضا غياب أثر متوقع. إذا زادت الحوافز ولم يرتفع الاداء، فالظاهرة ليست الحوافز والاداء فقط، بل فشل الأثر المتوقع. عندئذ يسال الباحث هل الحوافز غير قابلة للتحكم من قبل الموظف، أو هل زاحمت دافعا داخليا، أو هل المؤشر لا يقيس النتيجة المقصودة. كل احتمال يفتح عائلة نظرية مختلفة. لذلك يفضل تسجيل التوقع المبدئي وما الذي خالفه. وجود توقع واضح يجعل السؤال التفسيري قابلا للتمييز عن سؤال وصفي.

قد ينشأ اللغز من اختلاف المستويات. المنظمة تعلن تفويضا، لكن الموظف لا يشعر بالاستقلالية. الشبكة تملك اتفاقية تعاون، لكن التنسيق اليومي يظل ضعيفا. الدولة تغير لائحة، لكن بعض المنشآت لا تستجيب. في هذه الحالات لا يكفي وضع متغيرين في مستوى واحد. الظاهرة الحقيقية هي الانتقال غير المكتمل بين مستوى واخر. يسجل الباحث هذا الانتقال هنا، ويترك للفصل 88 مهمة تحديد المستوى والالية بصورة منهجية.

كما قد ينشأ اللغز من الزمن. قد تظهر فائدة التحول بعد اشهر من تراجع الاداء، أو يؤدي التوسع السريع إلى نمو اولي ثم ارتفاع الفشل. سؤال لماذا تغير اتجاه الأثر بمرور الوقت أكثر ثراء من اختبار متوسط علاقة خلال فترة طويلة. المهم ان يكون اللغز مدعوما ببيانات اولية أو ادب أو ملاحظة معقولة، لا ان يكون مجرد قصة مثيرة. Graebner et al. (2023) يؤكدون قيمة البحث المدفوع بالسؤال والظاهرة عندما تكون الظواهر جديدة أو معقدة سببيا ولا تلائم دائما منطق الفروض البسيط.

8. صياغة السؤال التفسيري: من ماذا إلى لماذا وكيف

السؤال الوصفي يسال ماذا يحدث أو كم يحدث. وهو سؤال مشروع عندما تكون الظاهرة غير موصوفة جيدا، لكنه لا يكفي وحده لاختيار نظرية تفسيرية. السؤال الارتباطي يسال هل يرتبط X

بY. وهو يفيد في اختبار نمط، لكنه قد يبقى بلا تفسير. السؤال التفسيري يطلب السبب أو العملية: لماذا يرتبط X بY، وكيف ينتج X تغيرا في Y، ولماذا يظهر الأثر في بعض الحالات لا غيرها؟ هذه الصياغات لا تفرض منهجا معينا، لكنها تجعل وظيفة النظرية واضحة.

قاعدة عملية هي ان يكتب الباحث السؤال من دون اسم النظرية ومن دون اسم المقياس. بدلا من هل تفسر نظرية الموارد أثر القدرات الرقمية في الاداء؟ يكتب لماذا تتحول القدرات الرقمية إلى اداء اعلى في بعض المنشآت ولا تتحول في اخرى؟ وبدلا من ما أثر ابعاد القيادة التحويلية في الرضا؟ يكتب كيف تغير سلوكيات القيادة معنى العمل والتوقعات بما ينعكس على الرضا؟ الصياغة الثانية تفتح الطريق امام عدة تفسيرات يمكن مقارنتها، بينما الصياغة الأولى تحسم النتيجة قبل بدء الاختيار.

ينبغي أيضا ان يتجنب السؤال ادخال كل عناصر النموذج دفعة واحدة. سؤال لماذا يؤثر X في Y من خلال M وبوجود Z في القطاع Q؟ قد يبدو متقدما، لكنه غالبا يثبت النموذج الحالي بدلا من اختباره. في هذه المرحلة يمكن كتابة سؤال مركزي ثم أسئلة تشخيصية فرعية. السؤال المركزي يحدد الظاهرة، والاسئلة الفرعية تفحص اتجاه العلاقة أو اختلاف السياق أو التوقيت. الفصل 87 سيختبر لاحقا النموذج كوحدة اختيار، ولذلك لا يحتاج الفصل الحالي إلى تثبيت كل اسهم النموذج.

السؤال الجيد يجب ان يكون قابلا للاجابة النظرية والامبريقية. إذا كان عاما مثل لماذا تنجح المنظمات؟ فلن يوجه اختيارا. واذا كان ضيقا مثل لماذا ارتفعت درجة بند معين في الاستبانة؟ فهو يخلط القياس بالظاهرة. المسافة المناسبة هي مستوى يسمح بتحديد فاعل وفعل ونتيجة وشرط محتمل. من المفيد اختبار السؤال بجملة: الإجابة الجيدة يجب ان تشرح العملية لا ان تعيد وصف العلاقة. إذا كانت إجابة محتملة هي لأن X مرتبط بY، فالسؤال لم يصبح تفسيريا بعد.

وتفيد هنا مساهمة Corley and Gioia (2011) التي ربطت الاسهام النظري بالاصالة والمنفعة. فالسؤال التفسيري ليس هدفه استعراض التعقيد، بل توجيه بحث يمكن ان يضيف فهما قابلا للاستخدام العلمي والعملي. كما ان Van de Ven (1989) شدد على صلة النظرية بالمشكلات العملية المهمة. لذلك يفضل السؤال الذي يفسر ظاهرة حقيقية ذات معنى على سؤال مصمم فقط لأن العلاقة لم تختبر سابقا في عينة جديدة.

9. استخدام فهارس الأطلس من دون الوقوع في المطابقة اللفظية

بعد تحديد الظاهرة والسؤال، يستخدم الباحث فهارس الأطلس كاداة ملاحة. الدخول الأول يمكن ان يكون من الحقل: موارد بشرية، تسويق، نظم معلومات، عمليات، مالية، ادارة دولية، أو قطاع عام. لكن الفهرس لا يعطي جوابا نهائيا. يستخدم الباحث الكلمات التي تصف الظاهرة لا كلمات العنوان فقط: تفويض، اعتماد، اشارة، تبادل، انتظار، شرعية، تعلم، تضارب مصالح، تنسيق، عدم يقين، أو انتقاء. هذه الكلمات تعمل كقرائن على عائلة الية يمكن فحصها في مواطنها الأصلية.

القاعدة الحاكمة هي استخدام الفهرس للانتقال إلى الملف النظري، ثم العودة إلى السؤال. إذا كان الملف يشرح ظاهرة أخرى رغم تشابه المصطلح، يستبعد. مثال ذلك ان كلمة الاعتماد قد تقود إلى اعتماد تقني أو اعتماد على مورد، وهما مساران مختلفان. وكلمة الثقة قد تظهر في التسويق العلائقي أو الشبكات أو الفرق. الفهرس يوسع البحث المنظم، لكنه لا يعفي الباحث من فحص معنى البناء ومستواه.

لا يبني هذا الفصل قائمة نظريات مرشحة كاملة، لأن تلك ملكية الفصل 89. المطلوب هنا تسجيل 3-1 عائلات أو مواطن يمكن الرجوع اليها بعد نجاح التشخيص. الهدف من هذا التسجيل اثبات ان السؤال قابل للربط بالخريطة النظرية للكتاب، لا المفاضلة بين النظريات. إذا احتاج الباحث إلى عشر عائلات منذ هذه الخطوة، فغالبا ان الظاهرة ما تزال واسعة أو ان السؤال يجمع أكثر من مشكلة.

10. أداة القرار: بطاقة تحويل العنوان إلى سؤال تفسيري

يمكن تطبيق الخطوة في بطاقة واحدة قبل فتح ملفات النظريات. البطاقة لا تمنح درجات ولا تستخدم روبريك، بل تجبر الباحث على اظهار التحول من النص المختصر للعنوان إلى منطق تفسير. يكتب العنوان كما هو، ثم يملأ الحقول بالترتيب. إذا عجز عن ملء خانة الظاهرة أو السؤال، يتوقف ولا ينتقل إلى الترشيح. هذه نقطة توقف مقصودة، لأن الاستمرار مع غموض الظاهرة ينتج لاحقا تفسيرات جميلة لمشكلة لم تحدد بدقة.

من المهم الاحتفاظ بالنسخة الأولى من البطاقة ثم تعديلها مع تقدم الدراسة. قد تكشف مراجعة الادبيات ان النتيجة ليست كما ظن الباحث، أو ان السياق يضيف شرطا لم يكن واضحا، أو ان

الفعل الحقيقي ليس التاثير بل التكيف أو التفاوض. توثيق التعديل يجعل سجل الاختيار قابلا لاعادة التنفيذ والدفاع.

الحقل	السؤال الذي يجيب عنه الباحث	علامة النجاح
العنوان الاصلي	ما العبارة التي وافق عليها الباحث أو البرنامج؟	ينقل حرفيا بلا تفسير
الاسماء	ما البنى أو الفاعلون المذكورون؟	كل اسم معرف في سياق الدراسة
الفعل	ما العلاقة أو الحركة التي يدعيها العنوان؟	يمكن اعادة صياغتها كسؤال عمل
النتيجة	ما الشيء الذي يتغير ويحتاج إلى تفسير؟	ليست مجرد مؤشر مجاور
السياق	ما الخاصية السياقية المحتمل ان تغير التفسير؟	تتجاوز اسم القطاع أو المكان
الزمن	هل الظاهرة لحظية ام تراكمية ام مرحلية؟	يسجل الترتيب الزمني المتوقع
الظاهرة	ما النمط أو الاختلاف أو المفارقة القابلة للملاحظة؟	جملة تصف شيئا يحدث
المشكلة	ما الذي لا نعرفه أو لا تفسره الادبيات؟	ليست فجوة جغرافية فقط
السؤال	لماذا أو كيف تحدث الظاهرة؟	لا يذكر نظرية محددة مسبقا

احالة اولية	ما الحقول أو العائلات التي يمكن الرجوع اليها؟	1-3 احالات من دون مفاضلة

تعمل البطاقة كمرشح مبكر. إذا كان العنوان واضحا لكن خانة الظاهرة فارغة، فالمشكلة ليست في نقص النظريات بل في ان العلاقة لم تتحول بعد إلى سؤال علمي. واذا كانت خانة السياق لا تحتوي الا اسم البلد أو القطاع، يسجل ذلك بوصفه وصفا للعينة لا شرطا نظريا. واذا ذكر السؤال نظرية بعينها، يعاد كتابته قبل الانتقال. هذه البساطة تمنع تراكم أخطاء صغيرة تتحول لاحقا إلى نموذج ثقيل يصعب الدفاع عنه.

11. مثال تطبيقي موثق: التحول الرقمي وجودة القرار

لنفترض عنوانا اوليا: أثر التحول الرقمي في جودة القرار الإداري في شركات الخدمات. القراءة اللفظية قد تدفع الباحث إلى البحث عن نظرية تحمل اسم التحول الرقمي، ثم بناء استبانة تجمع ابعاد التقنية مع ابعاد جودة القرار. لكن بطاقة الفصل تبدأ بتفكيك العنوان. الاسماء هي التحول الرقمي، جودة القرار، وشركات الخدمات. الفعل هو أثر. النتيجة هي جودة القرار. السياق شركات خدمات. الزمن غائب. هذا التفكيك يكشف ان العنوان لا يقول ما التحول الذي حدث فعلا، ولا من يتخذ القرار، ولا لماذا يفترض ان التقنية تغير الجودة.

الخطوة الثانية هي وصف الظاهرة بصيغة قابلة للملاحظة. نفترض ان الدراسة الاستطلاعية أو الملاحظة تبين ان وحدات عدة تبنت النظام الرقمي نفسه، لكن التحسن في جودة القرار يختلف بشدة بينها. هنا تنتقل الدراسة من موضوع التحول الرقمي إلى ظاهرة التباين في تحويل استخدام النظام إلى قرار افضل. المشكلة البحثية ليست ان التحول الرقمي لم يدرس في هذه الشركات، بل ان مجرد التبني لا يفسر اختلاف النتائج. السؤال التفسيري المبدئي يصبح: لماذا تتمكن بعض الوحدات من تحويل استخدام النظام الرقمي إلى قرارات افضل بينما لا تحقق وحدات أخرى التحسن نفسه؟

هذا السؤال يغير مسار البحث. قد تقود فهارس الأطلس إلى عائلات ملاءمة التقنية للمهمة، أو نجاح نظم المعلومات، أو التعلم، أو القدرات، أو الروتين، بحسب ما تكشفه البيانات والادبيات. الفصل الحالي لا يختار بينها. لكنه يمنع قرارا سطحيا من نوع استخدام نظرية التحول الرقمي لأن الكلمة وردت في العنوان. كما يكشف ان جودة القرار يجب ان تنسب إلى مستوى مناسب: فرد،

فريق، أو وحدة. ويكشف ان الزمن قد يكون مهما لأن التبني يسبق التعلم، وان المقارنة بين لحظة التشغيل الأولى ومرحلة الاستقرار قد تغير تفسير النتيجة.

يمكن دعم التشخيص بادبيات الظاهرة القائمة على التقنية من دون تحويلها إلى نظرية.)2006(Gregor ميزت بين اغراض نظرية تشمل التحليل والتفسير والتنبؤ والوصف والتصميم في نظم المعلومات، وهو تذكير بان مجرد وصف النظام أو قياس نجاحه لا يساوي تفسير سبب اختلاف نتائجه. كما ان البحث المدفوع بالظاهرة يسمح ببدء السؤال من اختلاف حقيقي يحتاج إلى تفسير قبل الالتزام بعدسة محددة. بذلك يصبح العنوان مدخلا لا خاتمة، ويصبح السؤال هو الوحدة التي تقود البحث النظري.

بعد هذه الخطوة يمكن للباحث تعديل العنوان نفسه إذا لزم، لكن تعديل العنوان ليس هدف الفصل. قد يحتفظ بالعنوان المبسط لاعتبارات التواصل، بينما يسجل خلفه الظاهرة والسؤال التفسيري التفصيلي. المهم الا يستخدم بساطة العنوان ذريعة لبساطة الاختيار النظري. كثير من العناوين الجيدة قصيرة، لكن الحجة التي تقف خلفها يجب ان تكون دقيقة.

12. مثال تطبيقي ثان: الحوكمة والاستدامة في جامعة

لنفترض عنوانا: أثر الحوكمة في الاستدامة المؤسسية في الجامعات الاهلية. التفكيك الأول يعطي اسمين واسعين وفعل أثر وسياقا جامعيا، لكنه لا يحدد الظاهرة. إذا كانت الملاحظة ان جامعات تطبق هياكل حوكمة متشابهة رسميا ومع ذلك تختلف قدرتها على الاستمرار والاحتفاظ بالموارد والشرعية، فالظاهرة تصبح فجوة بين الترتيب الرسمي والقدرة الفعلية على الاستدامة. السؤال التفسيري يمكن ان يصاغ: لماذا تنتج ترتيبات حوكمة متشابهة قدرات مختلفة على الاستدامة بين الجامعات؟

هذه الصياغة لا تجبر الباحث على نظرية وكالة أو اصحاب مصلحة أو شرعية أو اعتماد على الموارد. بل توضح ان المطلوب تفسير تباين النتائج رغم تشابه نسبي في البنية الرسمية. إذا كشفت الادلة ان الاختلاف في من يسيطر على الموارد، يصبح مسار الاعتماد محتملا. إذا كان الاختلاف في قبول اصحاب المصلحة وتوقعاتهم، يصبح مسار الشرعية أو اصحاب المصلحة محتملا. إذا كان الاختلاف في تضارب المالك والإدارة، يظهر مسار الوكالة. هذه الاحالات لاحقة، اما قيمة الفصل الحالي فهي منع القفز إلى نظرية الحوكمة بوصفها اسما شاملا.

كما يوضح المثال ان القطاع ليس نظرية. الجامعة تضيف خصائص مثل الاعتماد الأكاديمي وتعدد اصحاب المصلحة والاهداف غير المالية، لكنها لا تلغي النظريات العامة. وظيفة السياق هي تحديد ما قد يغير عمل الآلية. ويمكن للباحث ان يسجل ان الزمن مهم إذا كانت الاستدامة تعني بقاء طويل الاجل لا اداء سنة واحدة. هذه الملاحظة تكفي هنا، ويترك تفصيل الحدود الزمنية للفصل 88.

13. الاخطاء التي تفسد التشخيص قبل اختيار النظرية

الخطا الأول هو تحويل كل متغير إلى ظاهرة مستقلة. المتغير بناء يقاس، اما الظاهرة فهي نمط يحتاج إلى تفسير. وجود ثلاثة متغيرات لا يعني وجود ثلاث ظواهر. قد تكون الظاهرة علاقة واحدة أو مفارقة واحدة تجمعها. الخطا الثاني هو اعتبار القطاع مشكلة بحثية. القول بان الدراسة في بنك أو مستشفى أو محافظة جديدة لا يحدد ما الذي يحتاج إلى تفسير. السياق يصبح مهما عندما يغير الافتراض أو الآلية أو النتيجة.

الخطا الثالث هو صياغة السؤال من النظرية قبل اختيارها. سؤال كيف تفسر نظرية X العلاقة بين المتغيرات؟ يغلق المنافسة مبكرا. يجب ان يسبق السؤال اسم النظرية. الخطا الرابع هو استخدام كلمات سببية بلا زمن أو دليل، مثل يؤدي أو يسبب، بينما البيانات مقطعية والعنوان نفسه لا يحدد ترتيب الاحداث. يمكن في هذه المرحلة استخدام لماذا يرتبط أو كيف يمكن ان يؤثر ثم ترك الحسم للتصميم والادلة.

الخطا الخامس هو اعتبار الفجوة الجغرافية مساهمة تفسيرية. قلة الدراسات في بلد ما قد تبرر أهمية التطبيق، لكنها لا تكفي لتبرير نظرية جديدة أو اختيار نظرية معينة. يلزم بيان ما الخاصية في السياق التي يحتمل ان تكشف شرط حد أو تناقضا أو الية مختلفة. الخطا السادس هو الخلط بين النتيجة ومقياسها. نية الاستخدام ليست الاستخدام، ورضا العميل ليس جودة الخدمة، والالتزام ليس البقاء. إذا اخطا الباحث في النتيجة، سيبحث عن نظرية لشيء غير ما يقيس.

الخطا السابع هو بناء عنوان طويل ليحل محل الحجة. اضافة وسيط ومعدل وقطاع وفئة وزمن إلى العنوان لا تنتج سؤالا تفسيريا تلقائيا. وقد تزيد الغموض لأن كل عنصر يحتاج إلى وظيفة. الخطا الثامن هو جمع عدة أسئلة لماذا وكيف من دون مركز واحد. إذا كان كل متغير يحتاج إلى

لغز منفصل، فقد تكون الدراسة تجمع مشروعات بحثية متعددة. عندئذ يفضل تحديد ظاهرة مركزية ثم جعل بقية العناصر شروطا أو نتائج أو اجزاء من المسار.

الخطا التاسع هو اختيار نظرية على أساس شيوعها في الدراسات السابقة. التكرار دليل على القبول لا على الملاءمة. قد تكون النظرية شائعة لأن الادبيات اعتادت استخدامها، بينما الظاهرة الحالية تتطلب منطقا مختلفا. ولهذا تفيد problematization عند Alvesson and Sandberg (2011): يمكن للباحث ان يسال ما الافتراض الذي تكرره الدراسات، وهل ما يزال صالحا في الظاهرة الحالية. لا يعني ذلك رفض النظريات السائدة لمجرد الجدة، بل منع العادة من ان تحل محل التشخيص.

14. تمرين تطبيقي: اعد كتابة السؤال قبل ان تبحث عن النظرية

طبق البطاقة على العناوين الثلاثة التالية من دون ذكر اي نظرية في الإجابة. 1. أثر العمل عن بعد في اداء الموظفين في شركات البرمجيات. 2. دور التعويضات في استقطاب الكفاءات في المستشفيات الخاصة. 3. العلاقة بين مشاركة المعرفة والابتكار في المشروعات الصغيرة. في كل حالة اكتب الاسماء والفعل والنتيجة والسياق والزمن، ثم اقترح ظاهرة قابلة للملاحظة، ثم صغ سؤال لماذا أو كيف.

مثال على الإجابة في العنوان الأول: الموضوع هو العمل عن بعد والاداء، لكن الظاهرة يمكن ان تكون اختلاف اداء فرق تعمل بدرجة بعد متقاربة. السؤال يصبح: لماذا تحافظ بعض الفرق البعيدة على اداء مرتفع بينما يتراجع اداء فرق أخرى رغم تشابه ترتيبات العمل؟ هذه الصياغة تفتح قضايا التنسيق والاستقلالية والثقة والاعتماد على التقنية من دون ان تختار بينها. في العنوان الثاني يمكن ان تكون الظاهرة قبول بعض الكفاءات عروض مستشفى بعينه رغم تقارب الرواتب، فيتحول السؤال من هل تؤثر التعويضات إلى كيف يفسر المرشح قيمة حزمة التعويض مقارنة باشارات أخرى عن بيئة العمل؟ اما العنوان الثالث فقد تكون الظاهرة كثافة مشاركة معرفة من دون ابتكار مماثل، فيصبح السؤال لماذا تتحول المعرفة المتبادلة إلى ابتكار في بعض المشروعات ولا تتحول في اخرى؟

بعد الصياغة راجع كل سؤال بثلاثة اختبارات. هل يصف شيئا يحدث لا مجرد موضوع؟ هل يحتاج إلى تفسير يتجاوز معامل ارتباط؟ هل يمكن ان يؤدي لاحقا إلى أكثر من مرشح نظري

يمكن مقارنته؟ إذا كانت الإجابة نعم في الاختبارات الثلاثة، انتقل إلى الفصل 87 لاختبار النموذج كوحدة اختيار. إذا كانت الإجابة لا، عد إلى العنوان والظاهرة قبل فتح ملفات النظريات.

15. اختبار الجودة قبل مغادرة الفصل

قبل اعتبار البطاقة مكتملة، يحتاج الباحث إلى مراجعة الصياغة كما لو كان محكما لا يعرف خلفية المشروع. يقرأ العنوان وحده ثم يقرأ وصف الظاهرة والسؤال الناتج، ويسال هل توجد قفزة بينهما. إذا كان السؤال يضيف سببا لم يظهر في الوصف، فقد تسللت نظرية ضمنية قبل اوانها. واذا كان وصف الظاهرة يعيد كلمات العنوان من دون حركة أو اختلاف أو مفارقة، فالتشخيص ما يزال موضوعيا لا تفسيريا. ويجب كذلك ان يستطيع قارئ اخر فهم لماذا يعد السؤال مهما حتى لو لم يعرف القطاع بالتفصيل.

الاختبار الثاني هو قابلية الفصل بين البدائل. السؤال التفسيري الجيد لا يكون واسعا إلى درجة تقبل كل نظرية، ولا ضيقا إلى درجة يقود إلى نظرية واحدة بالاسم. إذا كان السؤال مثلا لماذا تتفاوت استجابة الموظفين لنظام حوافز واحد، فهو يسمح بمقارنة تفسيرات تتعلق بالعدالة أو التوقع أو الدافع أو الهوية بحسب الادلة. اما سؤال كيف تؤكد نظرية العدالة اختلاف الاستجابة؟ فقد اغلق المسار. في المقابل، سؤال لماذا يختلف الموظفون؟ واسع جدا ولا يحدد نتيجة أو موقفا أو علاقة.

الاختبار الثالث هو وجود أثر يمكن رصده. لا يشترط ان يكون القياس نهائيا، لكن يجب ان يعرف الباحث ما الملاحظة التي جعلته يرى الظاهرة. قد تكون سجلات، أو مقابلات، أو اختلافات بين وحدات، أو نتائج متناقضة في الادبيات، أو تغيرا زمنيا. إذا لم توجد اي قرينة، فقد يكون اللغز من اختراع الباحث. وتزداد قوة التشخيص عندما يستطيع كتابة حالة مضادة: متى لا تظهر الظاهرة، أو ما الحالة التي يتوقع فيها ان تكون النتيجة مختلفة؟

الاختبار الرابع هو الاقتصاد. يمكن ان ينتج من العنوان أكثر من سؤال مشروع، لكن الدراسة الواحدة تحتاج مركزا. يختار الباحث السؤال الذي يحمل النتيجة الاهم ويوحد معظم عناصر النموذج، ويسجل الأسئلة الأخرى بوصفها فرعية أو خارج النطاق. هذا يمنع تحويل الأبواب 21-24 إلى أداة لتبرير كل عنصر اضيف تاريخيا إلى النموذج. والاقتصاد هنا ليس حذف التعقيد الواقعي، بل تحديد الجزء الذي ستفسره الدراسة فعلا.

الاختبار الخامس هو قابلية الانتقال. يجب ان يستطيع الباحث اخذ السؤال الناتج إلى الفصل 87 وفحص النموذج كله، ثم إلى الفصل 88 واستخراج الآلية والمستوى والزمن والحدود. إذا كان السؤال لا يسمح بهذا الانتقال، فغالبا انه وصفي أو اجرائي. بهذه الاختبارات يصبح الفصل نقطة تسليم واضحة داخل نظام القرار، لا مجرد مقدمة منهجية.

ويبقى اختبار اخير يتعلق باللغة. يحذف الباحث من السؤال الكلمات التي لا تغير معناه، ويتجنب الاوصاف التقويمية مثل الجيد والفعال والحديث ما لم تكن بناءات مقاسة. كما يراجع ما إذا كان الفاعل ظاهرا: من الذي يتصرف أو يقرر أو يستجيب؟ ثم يراجع النتيجة: ما الذي يتغير فعلا؟ ثم يراجع الشرط: ما الذي يجعل الحالة جديرة بالتفسير؟ إذا استطاع الإجابة عن هذه الأسئلة من دون الاستعانة باسم نظرية، تكون بطاقة الفصل قد ادت وظيفتها، ويصبح الانتقال إلى فحص النموذج انتقالا منطقيا لا قفزة. وقابلا للتوثيق.

16. خلاصة الفصل: ما الذي يجب ان يخرج به الباحث؟

الانتقال من عنوان الدراسة إلى النظرية لا يجب ان يكون قفزة. المسار المنضبط يبدأ بتفكيك العنوان، ثم تمييز الموضوع والحقل والظاهرة والمشكلة والسؤال، ثم تحويل العلاقة العامة إلى سؤال لماذا أو كيف، ثم استخدام فهارس الأطلس للوصول إلى المواطن النظرية الممكنة من دون مطابقة لفظية. العنوان يظل مفيدا بوصفه ملخصا، لكنه لا يملك سلطة اختيار النظرية.

عند نهاية الفصل يجب ان يملك الباحث وثيقة قصيرة تتضمن خمس طبقات العنوان، ووصفا للظاهرة في جملة، وبيانا لما لا نعرفه عنها، وسؤالا تفسيريا مركزيا، واشارة اولية إلى الحقول أو العائلات التي يمكن فحصها. لا يكتب بعد اسم النظرية الحاكمة، ولا يبني روبريك، ولا يوزع النظريات على المتغيرات. الخطوة التالية هي اختبار النموذج كله بوصفه وحدة اختيار، لأن النظرية التي تبدو مناسبة لمتغير منفرد قد تفشل في تفسير البنية المركزية للعلاقات.

المراجع

Alvesson, M., & Sandberg, J. (2011). Generating research questions through problematization. Academy of Management Review, 36(2), 247-271. https://doi.org/10.5465/amr.2009.0188

Bacharach, S. B. (1989). Organizational theories: Some criteria for evaluation. Academy of Management Review, 14(4), 496-515. https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308374

Corley, K. G., & Gioia, D. A. (2011). Building theory about theory building: What constitutes a theoretical contribution? Academy of Management Review, 36(1), 12-32. https://doi.org/10.5465/amr.2009.0486

Fisher, G., Mayer, K., & Morris, S. (2021). From the editors - Phenomenon-based theorizing. Academy of Management Review, 46(4), 631-639. https://doi.org/10.5465/amr.2021.0320

Graebner, M. E., Knott, A. M., Lieberman, M. B., & Mitchell, W. (2023). Empirical inquiry without hypotheses: A question-driven, phenomenon-based approach to strategic management research. Strategic Management Journal, 44(1), 3-10. https://doi.org/10.1002/smj.3393

Gregor, S. (2006). The nature of theory in information systems. MIS Quarterly, 30(3), 611-642. https://doi.org/10.2307/25148742

Locke, K., & Golden-Biddle, K. (1997). Constructing opportunities for contribution: Structuring intertextual coherence and problematizing in organizational studies. Academy of Management Journal, 40(5), 1023-1062. https://doi.org/10.2307/256926

Sutton, R. I., & Staw, B. M. (1995). What theory is not. Administrative Science Quarterly, 40(3), 371-384. https://doi.org/10.2307/2393788

Van de Ven, A. H. (1989). Nothing is quite so practical as a good theory. Academy of Management Review, 14(4), 486-489. https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308370

von Krogh, G., Rossi-Lamastra, C., & Haefliger, S. (2012). Phenomenon-based research in management and organisation science: When is it rigorous and does it matter? Long Range Planning, 45(4), 277-298. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2012.05.001

Weick, K. E. (1989). Theory construction as disciplined imagination. Academy of Management Review, 14(4), 516-531. https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308376

Whetten, D. A. (1989). What constitutes a theoretical contribution? Academy of Management Review, 14(4), 490-495. https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308371

الفصل 87

النموذج لا المتغير هو وحدة اختيار النظرية

مدخل: الخطا يبدأ حين نسال عن نظرية لكل متغير

يصل الباحث بعد تحديد الظاهرة والسؤال التفسيري إلى نموذج يضم متغيرا مستقلا ونتيجة، وربما وسيطا أو معدلا أو أكثر. في هذه اللحظة يظهر سؤال شائع: ما النظرية التي تفسر المتغير المستقل، وما النظرية التي تفسر المتغير التابع، وما النظرية التي تفسر الوسيط؟ يبدو السؤال منظما، لكنه ينقل الاختيار النظري من العلاقة التي تحتاج إلى تفسير إلى اسم كل متغير منفرد. النتيجة المعتادة هي نموذج يحمل ثلاث أو اربع نظريات لا تتحدث مع بعضها، ثم تكتب كل نظرية في فقرة منفصلة وتلصق بسهم واحد. هذا الفصل يقلب نقطة البداية: وحدة الاختيار ليست المتغير، بل البنية المركزية للنموذج وما تدعيه من علاقات مترابطة.

المنطق وراء هذا التحول بسيط لكنه عميق. النظرية لا تصبح حاكمة لمجرد انها عرفت بناء معينا أو استخدمت المصطلح نفسه. النظرية الجيدة تقدم منظومة من المفاهيم والعلاقات والاسباب والحدود التي تجعل النمط المرصود قابلا للفهم والتوقع.)1989(Whetten ميز بين ما يدخل النظرية، وكيف ترتبط عناصرها، ولماذا تعمل العلاقات، ومن واين ومتى تنطبق. Bacharach (1989) شدد بدوره على ان النظرية تتكون من constructs وعلاقات بينها داخل مجال صلاحية. لذلك لا يكفي سؤال ما النظرية الخاصة بالثقة أو الاداء؛ السؤال الأقوى هو اي نظرية تستطيع تفسير لماذا يؤدي هذا النوع من الثقة، عبر هذا المسار، إلى هذه النتيجة في هذا النموذج.

لا يعني ذلك ان كل دراسة يجب ان تفرض نظرية واحدة مهما تعقد النموذج. قد توجد حالات حقيقية تحتاج إلى نظرية حاكمة واخرى مساندة، أو إلى تفسيرين متنافسين. لكن قرار الاضافة لا ياتي لأن في النموذج متغيرا جديدا، بل لأن النظرية الأولى لا تملك حلقة ضرورية أو مستوى أو شرطا يغير التوقع. وظيفة هذا الفصل هي تعليم اختبار النموذج كوحدة قبل توزيع النظريات، بحيث يكون الانتقال لاحقا إلى استخراج الآلية والمستوى والزمن ثم توليد المرشحين انتقالا منطقيا، لا عملية جمع اسماء.

1. وظيفة الفصل وحدوده داخل هندسة الاختيار

يستلم هذا الفصل من الخطوة السابقة سؤالا تفسيريا ونموذجا اوليا يبين المتغيرات والعلاقات المقصودة. وهو لا يعيد تحليل عنوان الدراسة، كما لا يستخرج الآلية تفصيليا؛ فذلك له موضع لاحق. المهمة هنا هي فحص البنية نفسها: ما الادعاء المركزي الذي يحاول النموذج تفسيره، وما المسارات التي تعد جوهرية، وهل يمكن عدها اجزاء من حجة تفسيرية واحدة؟ إذا تعذر على الباحث كتابة النموذج بوصفه قصة سببية أو تفسيرية مترابطة، فاختيار النظرية سيكون سابقا لاوانه مهما كانت قائمة المراجع طويلة.

الحد الثاني ان الفصل لا يبني قائمة النظريات المرشحة ولا يمنح درجات ولا يقرر النظرية النهائية. هذه مهام لاحقة. هنا يختبر الباحث وحدة الطلب النظري. قد تكون دراسته عن القيادة والثقة والابتكار والاداء، لكن وحدة الاختيار ليست اربعة اسماء؛ ربما تكون البنية المركزية هي كيف يغير سلوك القائد تفسير العامل للمخاطرة فينشا استعداد لتبادل المعرفة يقود إلى الابتكار. إذا اتضح ان هذا هو الادعاء، فسوف تبحث المراحل التالية عن نظرية أو توليفة تفسر البنية، لا عن اربعة مراجع نظرية منفصلة.

الحد الثالث يتعلق بالمقاييس والابعاد. كون المتغير متعدد الأبعاد لا يعني تلقائيا انه يحتاج إلى نظرية لكل بعد. ادبيات بناء المقاييس تميز بين مستوى البناء ومؤشراته وابعاده، وتحذر من الخلط بين المفهوم وطريقة تمثيله.)1998(Bagozzi and Edwards و)2001(Edwards يبرزان أهمية تحديد مستوى التجريد والتمثيل البنائي. في هذا الفصل يستخدم ذلك كقاعدة اختيار: إذا كانت الأبعاد اجزاء من بناء واحد يؤدي وظيفة تفسيرية واحدة، فلا تتكاثر النظريات بعددها. اما إذا كانت الأبعاد تمثل اليات مستقلة فعلا، فالمشكلة قد تكون في تعريف المتغير أو في تصميم النموذج قبل ان تكون في اختيار النظرية.

2. ما المقصود بان النموذج هو وحدة الاختيار؟

النموذج هنا ليس الرسم الذي ينتجه برنامج احصائي، ولا قائمة المتغيرات في فصل المنهجية. المقصود هو تمثيل مضغوط لحجة الدراسة: ما الذي يؤثر في ماذا، بأي اتجاه متوقع، وما الحلقات التي تربط البداية بالنتيجة، وما العلاقات التي تتغير بشروط معينة. قد يكون النموذج بسيطا من X إلى Y، أو يتضمن وسيطا M يشرح انتقال الاثر، أو معدلا W يغير قوة العلاقة، أو عدة نتائج

مترابطة. في كل الحالات، ما يحتاج إلى نظرية هو منطق هذه البنية لا الاسماء المنفصلة داخل الصناديق.

يصبح النموذج وحدة اختيار عندما يستطيع الباحث تحديد قلبه. القلب هو اصغر مجموعة من العلاقات إذا حذفت فقدت الدراسة معناها التفسيري. في نموذج وساطة، قد يكون القلب هو X يؤدي إلى M ثم M يؤدي إلى Y، لا مجرد وجود ثلاثة متغيرات. في نموذج تعديل، القلب هو ان العلاقة بين X وY ليست ثابتة بل تختلف بحسب W. وفي نموذج مباشر قد يكون القلب سهم واحد، لكنه يظل علاقة تحتاج إلى سبب لا تعريفين مستقلين للمتغيرين. هذه الفكرة تمنع المساواة بين عدد الصناديق وعدد النظريات.

من الناحية النظرية، يؤكد)1995(Sutton and Staw ان الفرضيات والرسوم والمراجع ليست النظرية ذاتها. الرسم يبين مواضع العلاقات، لكنه لا يفسرها. كما يوضح Gregor (2006) ان التفسير والتنبؤ والاختلاف بين انواع النظرية امور بنيوية لا تختزل في تسمية constructs. لذلك نستخدم النموذج بوصفه خريطة الادعاء الذي يجب تفسيره، ثم نسال عن النظرية التي تملك منطق هذا الادعاء. الرسم بلا منطق لا يستحق نظرية لكل صندوق؛ يحتاج اولا إلى حجة.

العنصر	إذا تعاملنا معه منفردا	إذا تعاملنا معه داخل النموذج	السؤال الصحيح
المتغير المستقل	نبحث عن نظرية تحمل اسمه أو موضوعه	نحدد الوظيفة التي يؤديها في بداية المسار	ما الذي يطلقه أو يغيره في الحجة؟
المتغير التابع	نبحث عن نظرية تشرح مفهوم النتيجة	نعده نهاية تحتاج إلى تفسير من المسار السابق	لماذا تصل الالية إلى هذه النتيجة؟

العنصر	إذا تعاملنا معه منفردا	إذا تعاملنا معه داخل النموذج	السؤال الصحيح
الوسيط	نضيف له نظرية مستقلة لانه متغير ثالث	نختبر هل يمثل حلقة نقل أو تحولا تفسيريا	هل يشرح كيف ينتقل الاثر؟
المعدل	نضيف نظرية لشرح خصائصه	نختبر هل يغير شرط عمل العلاقة المركزية	متى ولمن أو تحت اي حالة يتغير المسار؟
الابعاد	نوزع نظرية على كل بعد	نختبر هل هي تمثيلات لبناء واحد أو وظائف مستقلة	هل تغير الابعاد الالية ام تقيسها فقط؟
المتغير الضابط	نبرره نظريا مثل المتغيرات الرئيسة	نفصله عن الحجة ما لم يكن جزءا من التفسير	هل هو لضبط بديل ام لشرح المسار؟

3. لماذا تفشل قاعدة نظرية لكل متغير؟

تفشل القاعدة اولا لأنها تخلط بين تعريف البناء وتفسير العلاقة. يمكن الرجوع إلى ادبيات الرضا الوظيفي لتعريف الرضا وقياسه، لكن ذلك لا يجعل كل دراسة تستخدم الرضا محتاجة إلى نظرية تسمى نظرية الرضا. قد يكون الرضا نتيجة تفسرها العدالة، أو وسيطا بين تصميم العمل والانسحاب، أو متغيرا وصفيا في سياق اخر. النظرية المختارة يجب ان تفسر الدور الذي يؤديه الرضا داخل النموذج، لا مجرد وجوده. الخلط بين المرجع التعريفي والمرجع النظري ينتج اطارا نظريا غنيا بالمصادر وفقيرا بالمنطق.

تفشل ثانيا لأنها تعطي انطباعا زائفا بان كل سهم مستقل عن بقية الأسهم. في نموذج X ثم M ثم Y، اختيار نظرية لسهم X-M واخرى لسهم M-Y قد يكون صحيحا في حالات محددة، لكنه ليس نقطة البداية. إذا كانت النظرية الأولى تفسر لماذا يغير X حالة M، والثانية تفترض فاعلا

مختلفا أو مستوى مختلفا أو منطق سلوك يناقض الاول، فقد يصبح النموذج تجميعة لا حجة. التكامل يحتاج سببا يربط النظريتين، لا مجرد حاجة الباحث إلى تغطية كل سهم باسم.

تفشل ثالثا لأنها تشجع التمدد النظري. كلما اضاف الباحث متغيرا، اضطر إلى اضافة نظرية كي يبدو الإطار مكتملا، فينشا نموذج بسبع نظريات وسبع فرضيات لا توجد بينها بنية حاكمة. هذا يتعارض مع مبدأ الاقتصاد النظري الذي ناقشه)1989(Whetten: التفسير يحتاج توازنا بين الشمول والبساطة. النظرية لا تقاس بعدد المفاهيم التي تستطيع لمسها، بل بقدرتها على تفسير ما هو ضروري مع تجنب الاضافات التي لا تغير توقعا أو شرطا أو معنى.

تفشل رابعا لأنها تفتح باب المطابقة اللفظية. إذا كان المتغير هو الالتزام، قد يبحث الباحث عن Commitment Theory؛ واذا كان الابتكار، يبحث عن Innovation Theory؛ واذا كان الاداء، يبحث عن Performance Theory. لكن اسم النظرية قد لا يتطابق مع اسم الظاهرة التي تفسرها. نظرية العدالة مثلا يمكن ان تفسر التزاما عبر ادراك الانصاف، ونظرية التبادل الاجتماعي قد تفسر سلوكا تبادليا لا يحمل اسمها في العنوان. الاختيار من الكلمات يختزل النظرية إلى قاموس، بينما الاختيار من النموذج يعيدها إلى وظيفتها التفسيرية.

4. تحديد البنية المركزية قبل البحث عن النظرية

الخطوة العملية الأولى هي رسم النموذج ثم وضع دائرة ذهنية حول العلاقات التي لا يمكن حذفها. لا نحتاج هنا إلى استخراج الآلية بالتفصيل، بل إلى معرفة ما إذا كانت الدراسة تسال عن انتقال اثر، أو اختلاف اثر، أو تفاعل مسارين، أو سلسلة من النتائج. إذا حذفنا متغيرا ولم يتغير السؤال التفسيري، فقد يكون هذا المتغير ثانويا. واذا حذفنا علاقة فانقلب معنى الدراسة، فهذه علاقة مركزية. بهذه الطريقة يصبح النموذج نفسه مرشحا للاختزال قبل ان يصبح موضوعا للاختيار النظري.

يمكن استخدام اختبار الجملة الواحدة. يكتب الباحث: تفسر الدراسة لماذا يؤدي X إلى Y من خلال M، أو لماذا يختلف أثر X في Y عندما يتغير W، أو لماذا تنتج مجموعة من الممارسات نتيجة مشتركة عبر حلقة محددة. إذا احتاجت الجملة إلى ذكر كل المتغيرات كي يبقى معناها، فهي خريطة مفيدة. إذا تحولت إلى قائمة: تدرس الدراسة X وM وW وY، فهي لم تصل بعد إلى بنية تفسيرية. الجملة ليست بديلا عن التحليل اللاحق، لكنها تكشف هل النموذج منظومة ام قائمة.

ينبغي أيضا تمييز العلاقات الأساسية من العلاقات التي اضيفت للفحص الموسع. بعض الدراسات تضع مسارا مباشرا X-Y إلى جانب مسار غير مباشر X-M-Y. إذا كان الادعاء النظري الحقيقي هو الوساطة، فالعلاقة المباشرة قد تبقى لاختبار مقدار ما لم تفسره الالية، لكنها ليست بالضرورة مطالبة بنظرية مستقلة. وبالمثل قد تضاف علاقات بين متغيرات ضابطة والنتيجة لتحسين التقدير، ولا تصبح هذه العلاقات قلب الإطار النظري. الخلط بين البنية النظرية ومواصفات النموذج الاحصائي يضخم الحاجة النظرية بلا مبرر.

5. النموذج المباشر: حتى سهم واحد يختار نظرية للعلاقة لا للطرفين

ابسط حالة هي نموذج أثر مباشر بين X وY. هنا قد يظن الباحث ان المشكلة سهلة: نظرية X ونظرية Y. لكن السهم الواحد يكشف خطا القاعدة بوضوح. لنفترض دراسة أثر العدالة التنظيمية في نية البقاء. يمكن تعريف العدالة من ادبياتها وتعريف نية البقاء من ادبيات السلوك التنظيمي، لكن النظرية الحاكمة يجب ان تفسر لماذا يقود ادراك الانصاف إلى قرار البقاء أو الانسحاب. قد يكون التبادل الاجتماعي مرشحا إذا كانت الحجة عن المعاملة بالمثل، وقد تكون العدالة مرساة إذا كان نوع الانصاف نفسه هو الآلية المركزية. اختيار نظرية للنتيجة وحدها لا يشرح الانتقال.

في نموذج مباشر يجب ان يكتب الباحث ثلاث طبقات منفصلة: تعريف X، تعريف Y، ثم تفسير X-Y. الطبقتان الأولى والثانية قد تعتمد كل منهما على ادبيات قياس مختلفة، بينما الطبقة الثالثة هي موضع الاختيار النظري. هذه البنية البسيطة تمنع كثرة غير ضرورية في النظريات وتمنع أيضا استخدام نظرية واسعة بلا وظيفة. إذا لم تقدم النظرية المختارة سببا يجعل تغير X مرتبطا بتغير Y، فهي ليست حاكمة حتى لو كانت مشهورة في حقل المتغير.

ويجب الحذر من تحويل الارتباط التجريبي إلى مبرر نظري. كون عشر دراسات وجدت ان X يرتبط بY لا يفسر لماذا يحدث ذلك. (Sutton and Staw 1995) نبهوا إلى ان الادلة والفرضيات لا تساوي النظرية. في التطبيق، يستخدم الباحث الدراسات السابقة لاثبات ان العلاقة تستحق الفحص، ثم يستخدم النظرية لتفسير اتجاهها وشروطها. إذا لم توجد نظرية مناسبة بعد تشخيص الظاهرة، قد تكون هذه فجوة أو فرصة بناء نظرية، لا دعوة لاختيار اقرب اسم.

6. نموذج الوساطة: الوسيط حلقة في الحجة لا ضيف يحتاج إلى نظرية مستقلة

في نموذج الوساطة يسال الباحث كيف أو لماذا ينتقل أثر X إلى Y عبر M. من الناحية التحليلية، يميز ادب الوساطة بين الأثر المباشر وغير المباشر ومساراته، لكن القيمة النظرية لا تاتي من تسمية M وسيطا.)2007(MacKinnon, Fairchild, and Fritz يوضحون ان الوساطة تمثل عملية تربط متغيرا سابقا بنتيجة عبر متغير متداخل. لذلك يجب ان ينظر اختيار النظرية إلى المسار X-M-Y كوحدة: هل تفسر النظرية لماذا يغير X حالة M ولماذا تقود M بدورها إلى Y ضمن منطق واحد؟

إذا كانت الإجابة نعم، فلا حاجة تلقائية إلى نظرية ثانية للوسيط. مثال ذلك دراسة دعم المنظمة المدرك والالتزام ثم سلوك المواطنة. إذا صيغت الحجة في منطق التبادل الاجتماعي، يمكن للنظرية نفسها ان تفسر كيف تولد المعاملة الداعمة التزاما تبادليا ثم سلوكا يتجاوز الحد الادنى. هنا الوسيط ليس عالما نظريا مستقلا، بل جزء من عملية. اضافة نظرية التزام فقط لأن M اسمه الالتزام قد لا تضيف توقعا جديدا، وقد تشتت الحجة.

اما إذا كانت الحلقة الثانية تعمل بمنطق مختلف لا تملكه النظرية الاولى، فقد تظهر حاجة حقيقية إلى دعم نظري اضافي. لكن الاختبار ليس اسم M، بل الفجوة في التفسير. مثلا قد تفسر نظرية كيف ينتج X ادراكا نفسيا، بينما يحتاج تحول هذا الادراك إلى قرار جماعي إلى منطق على مستوى اخر. في هذه الحالة يسجل الباحث موضع العجز تحديدا، ثم يؤجل قرار النظرية المساندة إلى مرحلة المقارنة. لا يكفي القول توجد نظرية للمتغير الوسيط؛ المطلوب ما الذي تضيفه للصلة التي لا تملكها النظرية الحاكمة.

كما لا ينبغي ان يستخدم الوسيط لتجميل نموذج مباشر ضعيف. إذا كانت الدراسة لا تستطيع تبرير ترتيب X قبل M ثم M قبل Y، فاضافة متغير ثالث لا تخلق الية. ويؤكد العمل المنهجي الحديث على ان تصميم الوساطة يحتاج اهتماما بالترتيب الزمني والبدائل السببية، حتى لو كان التحليل الاحصائي قادرا على حساب أثر غير مباشر. في هذا الفصل يكفي التذكير بان وحدة الاختيار هي المسار المزعوم؛ التفاصيل المتعلقة بالزمن والمستوى وشروط الحدود ستفحص في الخطوة التالية.

7. نموذج التعديل: المعدل يغير عمل العلاقة ولا يملكها وحده

المعدل W لا يفسر عادة نتيجة بمفرده، بل يغير قوة أو اتجاه علاقة أخرى. لذلك يكون خطا نظرية لكل متغير اشد وضوحا هنا. إذا كانت الدراسة تفترض ان أثر القيادة في الابتكار يزداد عندما تكون اللامركزية مرتفعة، فالسؤال ليس ما نظرية اللامركزية، بل لماذا تجعل اللامركزية الآلية التي تربط القيادة بالابتكار أكثر أو أقل فاعلية. المعدل جزء من شرط عمل الحجة، لا صندوق يحتاج إلى ترخيص نظري منفصل.

عمليا يكتب الباحث العلاقة المشروطة في جملة واحدة: يؤثر X في Y بدرجة مختلفة تحت W لأن W يفتح أو يغلق قناة عمل X. إذا لم يستطع ذكر القناة بعد، يحتفظ بالبنية فقط ويؤجل استخراج الآلية للفصل اللاحق. هذه الصياغة تمنع تبرير W بمجرد دراسات تقول انه مهم. يمكن ان يكون W مهما في حد ذاته لكنه غير ذي صلة بشرط العلاقة. التعديل النظري الحقيقي يعني ان توقعنا حول X-Y يتغير عندما تتغير حالة W.

في النماذج التي تجمع الوساطة والتعديل، تصبح وحدة الاختيار أكثر أهمية. Edwards and Lambert (2007) و Preacher, Rucker, and Hayes (2007) بينوا تحليليا ان التعديل يمكن ان يصيب مسارات مختلفة من الأثر غير المباشر. من منظور الاختيار النظري، لا يكفي وجود X وM وW وY ثم تخصيص نظرية لكل واحد. يجب تحديد ما المسار المشروط الذي يدعيه النموذج: هل W يغير X-M، ام M-Y، ام الاثنين؟ النظرية الحاكمة أو المساندة تقيم بحسب قدرتها على تفسير هذا التركيب، لا بحسب تغطية اسماء المتغيرات.

8. النماذج متعددة الأبعاد: لا تضاعف النظريات بعدد الأبعاد

تزداد المشكلة في دراسات ادارة الاعمال التي تستخدم متغيرات متعددة الأبعاد مثل التحول الرقمي، جودة الخدمة، الحوكمة، المرونة، أو الأداء المستدام. قد يضع الباحث اربعة ابعاد للمتغير المستقل وثلاثة للتابع ثم يشعر انه يحتاج إلى نظرية لكل بعد. هذا غير لازم غالبا. إذا كانت الأبعاد تمثل وجوها لبناء اعلى واحد، فالاختيار النظري يتم على وظيفة البناء داخل النموذج، ثم تستخدم ادبيات القياس لتبرير الأبعاد. Edwards (2001) يوضح ان العلاقة بين البناء متعدد الأبعاد وابعاده يجب ان تكون واضحة مفاهيميا وتحليليا، وهي قضية تمثيل لا مبرر لتكاثر النظريات.

لكن توجد حالة معاكسة يجب الانتباه لها. احيانا يسمى الباحث مجموعة غير متجانسة من المتغيرات ابعادا لمفهوم واحد كي يبقي النموذج بسيطا. فاذا كان التحول الرقمي مثلا يجمع البنية التحتية والمهارات والقيادة والثقافة بوصفها ابعادا عاكسة لبناء واحد، بينما تعمل كل منها باسباب ومستويات مختلفة، فقد تكون المشكلة في التكوين المفاهيمي. هنا لا يحل الباحث المشكلة باضافة اربع نظريات؛ عليه اولا ان يسال هل يوجد بناء اعلى حقيقي ام حزمة مقدرات. وضوح البناء، كما يشدد)2010(Suddaby، شرط سابق لنظرية مقنعة.

يمكن استخدام اختبار الاستبدال. إذا استبدلنا البعد ببعد اخر وبقيت الحجة النظرية نفسها من دون تعديل، فالابعاد قد تكون تمثيلات لنفس الوظيفة. إذا تغير سبب العلاقة جذريا، فربما لا يصح معاملتها كوحدة واحدة. هذا الاختبار لا يحسم نموذج القياس، لكنه يكشف خطورة جعل اسم متغير واسع غطاء لاليات متعددة ثم توقع نظرية واحدة تبرر كل شيء. عندئذ يحتاج تصميم الدراسة إلى اعادة ضبط قبل الانتقال إلى ترشيح النظريات.

9. متغيرات التحكم والمعلومات الوصفية ليست مطالبات نظرية مساوية

تحتوي النماذج الكمية عادة على متغيرات تحكم مثل العمر والحجم والخبرة والقطاع، وقد يضع الباحث لها اسهما نحو النتيجة. لا يعني ذلك ان كل متغير ضابط يحتاج إلى نظرية كاملة. وظيفة الضبط هي تقليل تفسير بديل أو تعديل التقدير، لا تكوين قلب الحجة. يجب تبرير سبب ادخاله بالادبيات أو التصميم، لكن لا يعامل تلقائيا مثل المتغير المستقل المركزي. إذا اصبح العمر مثلا جزءا من سؤال تفسيري عن تغير الآلية عبر دورة الحياة، فقد انتقل من ضبط إلى متغير نظري، وعندئذ تتغير وحدته ووظيفته.

التمييز نفسه ينطبق على المتغيرات الديموغرافية المستخدمة للفروق. إذا اختبر الباحث هل تختلف تقديرات المستجيبين بحسب المسمى الوظيفي، فهذا تحليل وصفي أو تشخيصي ما لم يكن السؤال النظري عن سبب الاختلاف. لا نضيف نظرية للمسمى الوظيفي كي نشرعن اختبار الفروق. هذا يخفف التضخم في الإطار النظري ويجعل النظرية مركزة على الادعاء الاساسي بدلا من كل عنصر يظهر في نموذج SPSS أو SEM.

كما يجب فصل المتغيرات السابقة التي تفسر اختيار العينة أو التعرض عن بنية النموذج. قد تضبط دراسة صحية نوع المستشفى أو المنطقة، لكنها لا تجعل نظرية القطاع جزءا من كل

علاقة. إذا كشف التحليل ان القطاع يغير العلاقة المركزية، يعاد تعريفه كمعدل ويحتاج إلى منطق يفسر الشرط. المعيار ثابت: ما الذي يؤدي وظيفة داخل الحجة؟ النموذج النظري ليس نسخة من كل الاعمدة الموجودة في قاعدة البيانات.

10. اختبار النظرية الواحدة على النموذج قبل السماح بالاضافة

قبل التفكير في أكثر من نظرية، يجري الباحث اختبارا افتراضيا: لو اضطررت إلى تفسير النموذج بنظرية واحدة، ما الجزء الذي يجب ان تملكه؟ لا يطلب الاختبار اختيار اسم نهائي، بل تحديد الحد الادنى من التغطية. ينبغي ان تستطيع النظرية المرشحة تفسير العلاقة أو المسار المركزي، وان تكون افتراضاتها متوافقة مع الفاعل والوحدة التي يعمل فيها النموذج، وان تقدم سببا يربط البداية بالنتيجة. إذا استطاعت ذلك، تكون مرشحة لأن تصبح نظرية حاكمة في مراحل لاحقة.

ثم يجري اختبار الحذف. يتخيل ان النظرية الثانية التي يفكر في اضافتها قد حذفت. هل يتغير تفسير مسار؟ هل يتغير توقع عند شرط معين؟ هل يصبح جزء من النموذج بلا منطق؟ إذا لم يتغير شيء سوى عدد المراجع في الإطار النظري، فالاضافة زخرفية. هذه قاعدة قوية ضد التكدس لأنها تنقل عبء الاثبات من حذف النظرية إلى ابقائها. لا تبقى النظرية لأنها معروفة أو لأن لجنة سابقة اعتادت رؤيتها، بل لأن غيابها يترك فجوة تفسيرية قابلة للتسمية.

ويجري بعد ذلك اختبار التعارض. قد تغطي نظريتان المسار نفسه لكن بافتراضات مختلفة. هذا لا يعني وجوب دمجهما؛ ربما تكونان منافستين ويجب تصميم الدراسة بما يسمح بالمفاضلة. مثلا قد يفسر سلوك المدير بمنطق مصلحة ذاتية في سياق، وبمنطق رعاية وهوية في سياق اخر. جمع النظريتين في مقدمة واحدة من دون تحديد توقع مختلف يفقد فرصة الاختبار. النموذج كوحدة اختيار يجعل المنافسة واضحة: اي تفسير يشرح نفس البنية تحت الشروط المقاسة؟

اختبار قبل اضافة نظرية	السؤال التشخيصي	القرار إذا كانت الاجابة لا
اختبار المسار المركزي	هل تفسر النظرية العلاقة التي لا يمكن حذفها من النموذج؟	لا تدخل كمرشح حاكم

اختبار قبل اضافة نظرية	السؤال التشخيصي	القرار إذا كانت الاجابة لا
اختبار الحلقة المفقودة	هل تضيف النظرية الثانية سببا لمسار لا تملكه الاولى؟	لا تضاف كنظرية مساندة
اختبار التوقع	هل تغير الاضافة اتجاه توقع أو قوته أو شرطه؟	الاضافة غالبا زخرفية
اختبار الافتراضات	هل يمكن للنظريتين العمل معا من دون تناقض غير معلن؟	تعامل معهما كمنافسين أو افصل السياقات
اختبار المستوى	هل تتحدث النظرية عن الفاعل أو الوحدة التي يدعيها النموذج؟	تحتاج اعادة صياغة أو استبعاد لاحق
اختبار الحذف	إذا حذفت النظرية هل يفقد النموذج جزءا تفسيريا ضروريا؟	احذفها من الاطار الحاكم
اختبار الاقتصاد	هل يمكن تفسير البنية بعدد اقل من الافتراضات؟	فضل التفسير الابسط إذا بقيت التغطية
اختبار القياس	هل تمثل المتغيرات فعلا المفاهيم التي يفترضها التفسير؟	اصلح التكوين قبل اختيار النظرية

11. متى نحتاج فعلا إلى أكثر من نظرية؟

الحالة الأولى هي وجود حلقتين تفسيريتين مستقلتين لا تستطيع نظرية واحدة تغطيتهما من دون تمدد غير مشروع. مثال عام: نظرية تفسر كيفية تشكل ادراك فردي من ممارسة ادارية، بينما نتيجة الدراسة تقع على مستوى علاقة بين منظمات وتتطلب منطق تنسيق مختلفا. إذا كان الانتقال بين الحلقتين جوهريا ومقاسا، فقد تكون نظرية مساندة ضرورية. لكن يجب ان يذكر الباحث بدقة

ما الذي تملكه كل نظرية، وما الجسر بينهما، بدلا من عرضهما كعدستين عامتين على الموضوع نفسه.

الحالة الثانية هي المنافسة التفسيرية. قد تقدم نظريتان اسبابا مختلفة للنتيجة نفسها، وتكون قيمة الدراسة في معرفة ايهما يعمل تحت شروط معينة. هنا لا تكون النظرية الثانية مساندة بل منافسة. التصميم الجيد يحدد توقعات قابلة للتمييز، والا تحول التنافس إلى قائمة ادبيات. هذا النوع من النماذج قد يكون اقوى علميا من دمج سهل، لأنه يسمح بنتيجة يمكن ان تضعف تفسيرا وتقوي اخر.

الحالة الثالثة هي شرط حد جوهري لا تملكه النظرية الحاكمة. إذا كان التفسير الاساسي يعمل على مستوى الفرد لكن الدراسة تدعي ان بنية مؤسسة أو شبكة تغير عمله، فقد تحتاج إلى نظرية تشرح ذلك الشرط. مرة أخرى لا تضاف النظرية لأن المتغير المعدل يحمل اسم مؤسسة أو شبكة، بل لأنها تقدم منطق تغير العلاقة. تفاصيل تحديد المستوى والحدود تؤجل للخطوة التالية، اما هنا فيثبت الباحث ان هناك وظيفة ثانية حقيقية داخل النموذج.

الحالة الرابعة هي نموذج يدمج عمليات متتابعة من عائلات مختلفة مع دليل زمني أو بنيوي يربطها. هذا التكامل ممكن، لكنه يحتاج اقتصادا شديدا. كل نظرية يجب ان تملك حلقة لا يمكن حذفها وان تكون مفاهيمها قابلة للترجمة من دون خلط.)2017(Cornelissen يذكر بان اشكال التنظير ليست قالبا واحدا؛ فقد يبنى التفسير في propositions أو process model أو typology. معنى ذلك ان الباحث لا ينبغي ان يجبر كل دراسة على نموذج اسهم ثم يزيد النظريات كي تملأه. شكل الحجة نفسه يجب ان يخدم الظاهرة.

12. مثال تطبيقي 1: التحول الرقمي وجودة الخدمة

نفترض دراسة بعنوان أثر التحول الرقمي في جودة خدمات مركز صحي. بنى الباحث التحول الرقمي من الجاهزية والقدرات والبنية التحتية، وبنى جودة الخدمة من الاعتمادية والاستجابة والامان. إذا طبق قاعدة نظرية لكل متغير أو بعد، فقد يبحث عن نظرية للتحول الرقمي ونظرية للجودة ثم نظريات فرعية للجاهزية والقدرات. النتيجة اطار مزدحم. يبدأ الاختبار الصحيح بالسؤال: ما الادعاء المركزي؟ إذا كان الادعاء ان القدرة الرقمية تقلل تاخر المعلومات وتزيد

تنسيق الخدمة فتتحسن الاستجابة والاعتمادية، فالمطلوب نظرية تفسر مسار تحسين العمل عبر ملاءمة أو استخدام أو موارد معلوماتية، لا نظريات بعدد الأبعاد.

الأبعاد هنا تحتاج مراجع تعريف وقياس، لكنها لا تصبح وحدات اختيار مستقلة ما دامت تعمل كتمثيل لبناء واحد. إذا اكتشف الباحث ان البنية التحتية تؤثر في الجودة عبر توافر النظام، بينما القدرات البشرية تؤثر عبر استخدامه الفعلي، فربما تكون هناك حلقتان تحتاجان اعادة نمذجة. هذا اكتشاف تصميمي قبل ان يكون دعوة لاضافة نظرية. يمكن فصل المسارات أو تعريف متغير وسيط يوضح العملية، ثم يعود الاختيار إلى النموذج المعدل كله.

إذا اضاف الباحث الثقة في النظام وسيطا، لا يسال ما نظرية الثقة. يسال هل النظرية التي تفسر التحول الرقمي تستطيع تفسير لماذا تؤدي خصائص النظام أو خبرة الاستخدام إلى ثقة ثم إلى استخدام أو جودة. إذا كانت الثقة مجرد نتيجة ادراكية في مسار اوسع، قد تكفي نظرية واحدة. إذا كانت الحلقة من الثقة إلى سلوك مهني جماعي تقع خارج افتراضاتها، توثق الفجوة كي تختبر لاحقا حاجة نظرية مساندة. بهذه الطريقة يظل الإطار النظري تابعا للبنية لا لقائمة المتغيرات.

13. مثال تطبيقي 2: التعويضات واستقطاب الكفاءات

نفترض نموذجا يدرس أثر التعويضات في استقطاب الكفاءات الطبية، مع صورة صاحب العمل وسيطا. إذا خصص الباحث نظرية للتعويضات، واخرى للاستقطاب، وثالثة للصورة، فقد يجد نفسه يجمع اقتصاد العمل والتسويق والهوية من دون رابط. النموذج كوحدة اختيار يفرض سؤالا واحدا: لماذا تغير حزمة التعويضات جاذبية المنظمة للمرشح، وهل يحدث ذلك لأنها ترسل معلومات أو قيمة متوقعة تشكل صورة صاحب العمل؟ هنا قد تكون الآلية الاشارية مثلا مرشحا يفسر البنية كلها إذا كانت التعويضات تعمل كاشارات قبل التوظيف.

إذا كانت التعويضات لا تلاحظ قبل التقديم أو لا تحمل معنى عن المنظمة، يضعف هذا التفسير حتى لو كان المتغير اسمه تعويضات. وقد يكون منطق التوقعات أو القيمة أكثر ملاءمة. هذه المفاضلة لن تحسم في هذا الفصل، لكنها تظهر لماذا المتغير لا يختار النظرية. النظرية المختارة يجب ان تفسر وظيفة التعويض في قرار المرشح وعلاقة الصورة بالاستقطاب، لا مجرد تاريخ ادبيات الأجور.

ولو اضاف الباحث خبرة الطبيب معدلا للعلاقة بين الصورة ونية التقديم، لا نبحث عن نظرية الخبرة. نسال لماذا تجعل الخبرة المرشح يفسر الإشارة أو يقيم العرض بصورة مختلفة. إذا لم توجد حجة مشروطة، يكون اختبار الفروق حسب الخبرة تحليلا اضافيا لا جزءا من النظرية. هذا الفصل يحمي النموذج من تحويل كل خاصية ديموغرافية إلى مطالبة نظرية جديدة.

14. أداة قرار: سجل النموذج قبل سجل النظريات

قبل فتح قائمة النظريات، ينشئ الباحث سجلا من صفحة واحدة يصف النموذج. السجل لا يحتوي اسماء نظريات بعد. يسجل اولا النتيجة التي يريد تفسيرها، ثم العلاقة أو المسار المركزي، ثم وظيفة كل متغير: بداية، حلقة نقل، شرط، نتيجة، ضبط. بعد ذلك يحدد ما الذي سيحدث لحجة الدراسة إذا حذف كل عنصر. هذا الإجراء يكشف المتغيرات التي اضيفت بسبب عادة منهجية أو رغبة في تعقيد النموذج، ويمنع ان تتحول لاحقا إلى ذرائع لاضافة نظريات.

ثم يكتب الباحث فقرة من ثلاث جمل. الجملة الأولى تصف ما يحدث. الثانية تصف شكل المسار من دون اسم نظرية. الثالثة تحدد نوع التفسير المطلوب: تفسير انتقال، أو شرط، أو منافسة، أو تكامل. لا يستخرج الآلية تفصيليا بعد، لكنه يعرف ما يجب ان تمتلكه النظرية. إذا لم يستطع كتابة هذه الفقرة، فعليه العودة إلى النموذج لا إلى Google Scholar. المشكلة في بنية السؤال، لا في نقص المراجع.

بعد ذلك يعد جدول تغطية فارغا تكون صفوفه المسارات لا المتغيرات. هذا التفصيل مهم. عندما تصل مرحلة المرشحين، ستقيم كل نظرية على قدرتها على تفسير X-Y أو X-M-Y أو المسار المشروط، لا على وجود مصطلح X في عنوانها. وبهذا يصبح سجل الاختيار قابلا للمراجعة: يستطيع محكم اخر معرفة لماذا احتاجت الدراسة نظرية واحدة أو اكثر، وما الوظيفة التي ادتها كل نظرية.

حقل السجل	ما يكتب فيه	ما يجب تجنبه
النتيجة المركزية	نتيجة واحدة محددة تريد الدراسة تفسيرها	اداء عام يجمع نتائج لا رابط بينها

حقل السجل	ما يكتب فيه	ما يجب تجنبه
المسار المركزي	العلاقة أو السلسلة التي لا يمكن حذفها	قائمة كل الاسهم الاحصائية
وظيفة الوسيط	حلقة نقل في المسار إذا كان ضروريا	وصفه بانه وسيط فقط
وظيفة المعدل	الشرط الذي تتغير معه العلاقة	تبريره لانه متغير مهم
المتغيرات الضابطة	بدائل يراد ضبطها لا تفسيرها	رفعها إلى مستوى النظريات الحاكمة
اختبار الحذف	ما الذي تفقده الحجة عند حذف عنصر	الاحتفاظ بكل متغير لانه جمع في الاستبانة
طلب التفسير	ما الذي يجب ان تملكه النظرية لاحقا	اسم نظرية متوقع مسبقا

15. أخطاء شائعة يكشفها اختبار وحدة النموذج

الخطا الأول هو فقرة لكل متغير ثم فقرة للنظرية. يعرف الباحث القيادة صفحتين، والابتكار صفحتين، والاداء صفحتين، ثم يضيف في النهاية نظرية القيادة. هذا بناء ادبيات لا بناء تفسير. التصحيح هو ان تظل التعريفات والقياسات في مواضعها، بينما يعاد تنظيم الجزء النظري حول المسار الذي تحتاج الدراسة إلى تفسيره. يمكن ان تبقى للمفاهيم مراجعات مستقلة، لكن لا تسمي كلها نظريات حاكمة.

الخطا الثاني هو نظرية لكل فرضية. بعض النماذج تضع خمس فرضيات ثم تبحث عن مرجع نظري لكل واحدة. قد تكون الفرضيات الخمس نتائج فرعية للمنطق نفسه. إذا كانت النظرية الواحدة تولد توقعات متعددة، فهذا دليل قوة لا نقص. ويصبح استخدام نظريات مختلفة لكل فرضية مبررا فقط عندما تمثل الفرضيات اليات أو مستويات أو تفسيرات مستقلة حقا.

الخطا الثالث هو الخلط بين نظرية القياس ونظرية الظاهرة. استخدام SERVQUAL لقياس جودة الخدمة مثلا لا يعني ان نموذج SERVQUAL يفسر سبب تحسن الجودة. قد يكون أداة قياس أو اطارا تصنيفيا. وكذلك استخدام TAM لقياس قبول التقنية لا يجعله حاكما إذا كانت النتيجة التنظيمية بعيدة عن نية الاستخدام ولا تمر الآلية عبر معتقدات القبول. يجب تمييز أداة القياس من النظرية التي تفسر العلاقات.

الخطا الرابع هو استخدام نظرية واسعة لأنها تستطيع ذكر كل المتغيرات. الشمول اللفظي ليس تغطية تفسيرية. قد تقول نظرية عامة ان البيئة تؤثر في المنظمة وان الموارد مهمة، لكنها لا تحدد لماذا يعمل الوسيط أو لماذا يغير المعدل العلاقة. التغطية الحقيقية تعني ان افتراضات النظرية تنتج منطق المسار. لذلك يفضل تفسير اضيق لكنه دقيق على اطار واسع يمكنه استيعاب اي نتيجة بعد وقوعها.

الخطا الخامس هو رسم النموذج بعد اختيار النظرية. في هذه الحالة يعيد الباحث ترتيب المتغيرات كي تناسب النظرية التي يحبها، بدل استخدام الظاهرة لبناء السؤال ثم اختبار المرشحين. لا يمنع هذا الفصل التفاعل بين النظرية والنموذج؛ البحث عملية تكرارية. لكنه يطلب توثيق سبب كل تعديل حتى لا تتحول النظرية إلى قالب يفرض ظاهرة لم تكن موجودة في المشكلة الأصلية.

16. تمرين تطبيقي: هل يحتاج النموذج إلى نظرية واحدة ام اكثر؟

اختر نموذجا من رسالة ماجستير أو دكتوراه تعرفها، وارسمه من دون كتابة اسم اي نظرية. اكتب تحت كل متغير وظيفته فقط: سابق، نتيجة، وسيط، معدل، ضبط. بعد ذلك اشطب مؤقتا المتغيرات الضابطة وكل علاقة ليست جزءا من السؤال الرئيس. ما يبقى هو النسخة النظرية المصغرة للنموذج. اكتبها في جملة واحدة. إذا لم تستطع، ارجع إلى صياغة المشكلة قبل ان تبحث عن نظرية.

في الخطوة الثانية، حاول افتراض ان نظرية واحدة ستفسر النموذج كله. لا تسميها؛ اكتب فقط ما يجب ان تستطيع فعله. مثلا: يجب ان تفسر لماذا تؤدي ممارسة ادارية إلى ادراك معين، وكيف يغير هذا الادراك سلوك الموظف، ولماذا يتغير المسار تحت ضغط زمني. إذا بدا الطلب متناقضا أو يتجاوز مستوى واحدا على نحو واضح، ضع علامة عند الموضع الذي قد يحتاج إلى دعم. هذه العلامة ليست نظرية ثانية بعد، بل فجوة يجب فحصها.

في الخطوة الثالثة، اختبر كل متغير على حدة بسؤال الحذف. هل حذفه يغير السؤال التفسيري، ام فقط يخفض مقدار الشرح الاحصائي؟ المتغير الذي لا يغير الحجة قد يبقى لاغراض ضبط أو استكشاف، لكنه لا يبرر نظرية جديدة. ثم اختبر كل بعد في المتغيرات المركبة: هل له وظيفة مستقلة ام هو تمثيل للبناء؟ هذه الخطوة قد تكشف ان النموذج يحتاج تبسيطا قبل الاختيار.

في الخطوة الرابعة، اكتب ثلاث جمل دفاعية كما لو كنت امام لجنة. الأولى: اخترت النموذج كوحدة لأن السؤال يتعلق بمسار كذا. الثانية: لا اختار نظرية مستقلة لكل متغير لأن التعريف لا يساوي التفسير. الثالثة: لن اضيف نظرية مساندة الا إذا ظهرت حلقة لا تملكها النظرية الحاكمة أو توقع منافس يستحق الاختبار. إذا استطعت الدفاع عن هذه الجمل بوضوح، انت جاهز للانتقال إلى استخراج الآلية والمستوى والزمن والحدود.

خلاصة الفصل

ينقل هذا الفصل الاختيار النظري من منطق الصناديق إلى منطق العلاقات. المتغير يحتاج تعريفا وقياسا، لكنه لا يملك حقا تلقائيا في نظرية مستقلة. النظرية الحاكمة تقاس بقدرتها على تفسير البنية المركزية للنموذج: السهم المباشر، أو سلسلة الوساطة، أو العلاقة المشروطة، أو التكامل الضروري بين حلقات. وعندما نحتاج إلى نظرية ثانية، يجب ان يكون سببها وظيفة تفسيرية يمكن تسميتها واختبارها، لا مجرد وجود متغير اضافي.

النتيجة المنهجية هي اقتصاد نظري افضل ونماذج أكثر قابلية للدفاع. بدلا من ان تقول الرسالة استخدمت اربع نظريات لأن لديها اربعة متغيرات، تستطيع القول ان النموذج يمثل حجة واحدة لها مسار مركزي، وان النظرية الحاكمة اختيرت لتفسيره، وان اي دعم اضافي اضيف فقط لسد فجوة محددة. هذه الصياغة تهيئ الخطوة التالية مباشرة: استخراج الآلية ومستوى التحليل والزمن وشروط الحدود من النموذج الفعلي، ثم استخدام هذه المعلومات في بناء قائمة المرشحين.

ويضيف اعتماد النموذج كوحدة اختيار فائدة مهمة في كتابة الرسالة نفسها. فعندما ينظم الباحث مراجعته النظرية حول العلاقات المركزية، يصبح من السهل فصل ثلاثة انواع من الادبيات: ادبيات تعريف البناء وقياسه، وادبيات الدليل التجريبي على العلاقة، وادبيات التفسير النظري الذي يبين لماذا ينبغي ان تحدث العلاقة. هذا الفصل بين الوظائف يمنع استخدام مرجع القياس بوصفه نظرية، ويمنع كذلك عرض نتائج دراسات سابقة كثيرة ثم اعتبار تراكمها تفسيرا. كما يساعد

المحكم على رؤية المسار المنطقي من المشكلة إلى السؤال ثم النموذج فالنظرية، بدلا من التنقل بين متغيرات لا يجمعها سوى انها ظهرت في الرسم نفسه. وعند مراجعة الفصل النظري يستطيع الباحث ان يسال عن كل فقرة: هل تعرف مفهوما، ام تعرض دليلا، ام تبني سببا؟ إذا لم تؤد الفقرة واحدة من هذه الوظائف، أو كررت وظيفة تؤديها فقرة اقوى، يمكن اختصارها من دون خسارة علمية.

ويحسن هذا المنطق أيضا تصميم الفرضيات. الفرضية لا تحتاج إلى نظرية خاصة بها إذا كانت نتيجة مباشرة لمنطق حاكم واحد. يمكن لنظرية واحدة ان تولد عدة توقعات مترابطة، وقد يكون هذا افضل من توزيع الفرضيات على عدسات مختلفة. وفي المقابل، إذا قدمت فرضيتان توقعين متعارضين حول العلاقة نفسها، فهنا تظهر منافسة نظرية حقيقية تستحق التصميم والاختبار. بذلك يصبح عدد النظريات تابعا لطبيعة التفسير، لا لعدد الفرضيات. كما يصبح من الممكن تبرير نموذج بسيط علميا حتى لو كان عدد متغيراته قليلا، لأن القيمة ليست في كثرة الصناديق بل في دقة السبب وقابلية الاختبار. ويستفيد الباحث من هذه القاعدة عند المناقشة أيضا: فهو لا يفسر كل نتيجة بمرجع مختلف بعد ظهورها، بل يعود إلى الحجة التي بني عليها النموذج ويسال هل دعمتها النتائج، واين ضعفت، وهل ظهرت حدود أو مسارات بديلة.

واخيرا، يحمي النموذج كوحدة اختيار الباحث من ضغط شكلي شائع في المناقشات الاكاديمية، حين يطلب منه احيانا ان يضع نظرية لكل متغير حتى تبدو الدراسة مكتملة. الرد العلمي ليس رفض تعدد النظريات، بل طلب وظيفة واضحة لكل اضافة. يمكن للباحث ان يبين ان تعريف المتغير وقياسه يستندان إلى ادبياته المتخصصة، بينما النظرية الحاكمة اختيرت لأنها تفسر العلاقة المركزية، وان النظرية المساندة - إذا وجدت - بقيت لأن حذفها يترك حلقة محددة بلا تفسير. هذه الحجة اقوى من القول ان النظرية مشهورة أو مستخدمة في دراسات مشابهة. كما انها تجعل الاختيار قابلا لاعادة التنفيذ: يستطيع باحث اخر ان يبدأ من النموذج نفسه، ويختبر ما إذا كان يحتاج إلى عدد النظريات نفسه، ثم يختلف في الترشيح أو التقييم من دون ان يختلف على وحدة القرار. وهذا هو المقصود بانضباط الاختيار: ان تصبح النظرية نتيجة لمسار مبرر، لا زينة تضاف بعد اكتمال النموذج.

ويفيد السجل الناتج في كشف التناقضات مبكرا. فقد يعلن العنوان علاقة مباشرة، بينما يضع الرسم وسيطا، وتكتب الفرضيات علاقات منفصلة، ثم تستند المناقشة إلى نظرية تفترض مسارا

مختلفا. عندما يكون النموذج وحدة الاختيار تظهر هذه الفجوات قبل جمع البيانات. يراجع الباحث اتساق السؤال والرسم والفرضيات مع وظيفة النظرية، ثم يؤجل التفاصيل الخاصة بالالية والمستوى والزمن إلى الخطوة التالية. وبهذا لا يستخدم الفصل الحالي بديلا عن بقية هندسة الاختيار، بل بوابة تمنع انتقال نموذج غير متماسك إلى مراحل الترشيح والتقييم، حيث يصبح اصلاحه أكثر كلفة واصعب دفاعا لاحقا.

المراجع

Bacharach, S. B. (1989). Organizational theories: Some criteria for evaluation. Academy of Management Review, 14(4), 496-515. https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308374

Bagozzi, R. P., & Edwards, J. R. (1998). A general approach for representing constructs in organizational research. Organizational Research Methods, 1(1), 45-87. https://doi.org/10.1177/109442819800100104

Cornelissen, J. (2017). Editor's comments: Developing propositions, a process model, or a typology? Addressing the challenges of writing theory without a boilerplate. Academy of Management Review, 42(1), 1-9. https://doi.org/10.5465/amr.2016.0196

Edwards, J. R. (2001). Multidimensional constructs in organizational behavior research: An integrative analytical framework. Organizational Research Methods, 4(2), 144-192. https://doi.org/10.1177/109442810142004

Edwards, J. R., & Lambert, L. S. (2007). Methods for integrating moderation and mediation: A general analytical framework using

moderated path analysis. Psychological Methods, 12(1), 1-22. https://doi.org/10.1037/1082-989X.12.1.1

Gregor, S. (2006). The nature of theory in information systems. MIS Quarterly, 30(3), 611-642. https://doi.org/10.2307/25148742

MacKinnon, D. P., Fairchild, A. J., & Fritz, M. S. (2007). Mediation analysis. Annual Review of Psychology, 58, 593-614. https://doi.org/10.1146/annurev.psych.58.110405.085542

Preacher, K. J., Rucker, D. D., & Hayes, A. F. (2007). Addressing moderated mediation hypotheses: Theory, methods, and prescriptions. Multivariate Behavioral Research, 42(1), 185-227. https://doi.org/10.1080/00273170701341316

Suddaby, R. (2010). Editor's comments: Construct clarity in theories of management and organization. Academy of Management Review, 35(3), 346-357. https://doi.org/10.5465/amr.35.3.zok346

Sutton, R. I., & Staw, B. M. (1995). What theory is not. Administrative Science Quarterly, 40(3), 371-384. https://doi.org/10.2307/2393788

Weick, K. E. (1989). Theory construction as disciplined imagination. Academy of Management Review, 14(4), 516-531. https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308376

Whetten, D. A. (1989). What constitutes a theoretical contribution? Academy of Management Review, 14(4), 490-495. https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308371

الفصل 88

استخراج الآلية ومستوى التحليل والزمن وشروط الحدود

مدخل: قبل اختيار النظرية يجب تحويل النموذج إلى مواصفات تفسيرية

يصل الباحث في هذه المرحلة وفي يده سؤال تفسيري ونموذج اولي جرى التعامل معه كوحدة واحدة لا كقائمة متغيرات منفصلة. لكن هذا لا يكفي بعد للبحث عن النظرية المناسبة. النموذج قد يقول ان X يؤثر في Y، أو ان الأثر يمر عبر M، أو انه يتغير بحسب W، من دون ان يحدد ما الذي يحدث فعلا بين بداية المسار ونهايته. اختيار نظرية قبل استخراج هذه التفاصيل يشبه اختيار مفتاح قبل معرفة شكل القفل. وظيفة هذا الفصل هي تحويل النموذج الفعلي إلى مواصفات تفسيرية قابلة للاستخدام في الخطوات اللاحقة: ما الآلية المفترضة، من الفاعل، ما الفعل أو التحول، على اي مستوى يقع، ما ترتيب الزمن، وما الشروط التي يرجح ان يعمل ضمنها.

العملية ليست درسا جديدا في معنى الآلية أو مستوى التحليل أو الزمن أو شروط الحدود؛ تلك المفاهيم لها مواطنها التعريفية في اجزاء سابقة من الأطلس. المطلوب هنا اجرائي: كيف يستخرجها الباحث من نموذج حقيقي قبل توليد قائمة النظريات المرشحة. ولهذا يتعامل الفصل مع صياغات ناقصة ومضللة، ثم يعيد كتابتها في صورة جمل يمكن لاحقا مقارنتها بفرضيات النظريات. النتيجة ليست اختيار نظرية، ولا منح مرشح درجة، بل بناء بطاقة طلب دقيقة تقول ماذا يجب ان تفسر النظرية حتى تستحق الدخول في المنافسة.

تتصل هذه الخطوة مباشرة بفكرة Whetten (1989) عن ان الحجة النظرية لا تكتمل بالسؤالين what وhow من دون why ومن واين ومتى. كما تتفق مع Bacharach (1989) في ان العلاقات النظرية تعمل داخل نطاقات صلاحية، ومع ادبيات المستويات التي حذرت من الخلط بين مستوى النظرية ومستوى القياس والتحليل. اما الزمن فليس مجرد تاريخ جمع البيانات؛ هو جزء من الآلية عندما تتطلب النتيجة تراكم أثر أو تاخرا أو انتقالا بين مراحل. لذلك تجمع بطاقة الاستخراج اربعة محاور في سجل واحد بدل التعامل معها كقرارات منهجية متفرقة بعد اختيار النظرية.

1. وظيفة الفصل وحدوده داخل باب هندسة الاختيار

يملك هذا الفصل خطوة محددة في نظام القرار: استخراج الآلية والمستوى والزمن والحدود من نموذج فعلي. لا يعيد الفصل تحويل العنوان إلى ظاهرة؛ فقد انجزت الخطوة السابقة ذلك. ولا يقرر هل نظرية معينة مناسبة، ولا يولد قائمة مرشحين، ولا يطبق بوابات استبعاد أو روبريكا رقميا. إذا ظهر في الامثلة اسم نظرية أو مرجع، فوظيفته توضيح شكل المواصفة لا حسم الاختيار. هذا الفصل ينتهي عندما يصبح الباحث قادرا على وصف ما يحتاجه من تفسير من دون كتابة اسم النظرية التي يتمنى استخدامها.

هناك حد ثان مهم: استخراج الآلية لا يعني اختراع وسيط لمجرد ان النموذج يحتاج تفسير. قد تكون الآلية ممثلة بمتغير وسيط مقاس، وقد تكون عملية غير ممثلة بمتغير مستقل في النموذج، وقد تكون تسلسلا من افعال وادراكات لا يمكن اختزاله في صندوق واحد. المطلوب هو بيان العملية التي تجعل العلاقة معقولة. إذا كانت البيانات الحالية لا تسمح برصدها، يسجل الباحث ذلك بوصفه قيدا في تصميمه، ولا يحول الغياب القياسي إلى يقين نظري.

والحد الثالث ان شرط الحدود لا يساوي كل متغير ديموغرافي أو سياقي. العمر والجنس والقطاع والبلد والحجم ليست حدودا لمجرد وجودها في الاستبانة. الشرط يصبح نظريا عندما يغير احتمال عمل الآلية أو معناها أو اتجاهها. كذلك لا يساوي المستوى مكان جمع البيانات. استبانة الموظفين قد تستخدم لقياس خاصية فريق أو منظمة، لكن ذلك يحتاج تبريرا للمرجع والتجميع. بهذه الحدود يبقى الفصل أداة تشخيص قبل الاختيار، لا موسوعة مصغرة لمفاهيم المنهجية.

2. نقطة البداية: اكتب الادعاء المركزي بلا اسماء نظريات

تبدأ عملية الاستخراج بجملة واحدة تصف الادعاء المركزي للنموذج بلغة عادية. مثلا: زيادة شفافية المعلومات بين الإدارة والموظفين تخفض الشك في القرارات فتزيد الاستعداد للتعاون. هذه الجملة افضل من عبارة الشفافية تؤثر ايجابيا في التعاون، لأنها تقترح تحولا بين البداية والنتيجة. ولا تزال الجملة محايدة نظريا؛ لم نسم نظرية الثقة أو العدالة أو التبادل. هذا الحياد مقصود كي لا يصنع الباحث مواصفاته على مقاس مرشح اختاره مسبقا.

إذا كان النموذج يتضمن وسيطا، يكتب الباحث المسار كما لو كان يشرح لحكما لماذا وضع الوسيط بين الطرفين. إذا كان المعدل حاضرا، يكتب لماذا يفترض ان تكون العلاقة اقوى أو

اضعف في حالة معينة. واذا كان النموذج متعدد النتائج، يختار النتيجة المركزية اولا ثم يحدد ما إذا كانت النتائج الأخرى امتدادات للمسار نفسه أو مسارات مستقلة. هذه الصياغة تمنع اختفاء المنطق خلف مصطلحات SEM أو regression.

يمكن اختبار الجملة باجراء بسيط: احذف اسم المتغير المستقل واستبدله بالفعل الذي يؤديه، واحذف اسم المتغير التابع واستبدله بالتغير الذي نريد تفسيره. إذا بقيت الجملة مفهومة، فقد اقتربت من الآلية. اما إذا تحولت إلى كلمات عامة مثل التحسين والتاثير والتعزيز، فالمواصفة ما تزال سطحية. الافعال الدقيقة مثل يقلل عدم اليقين، يعيد توزيع الانتباه، يزيد كلفة الانحراف، يسرع تدفق المعلومة، يغير تفسير الاشارة، أو يرفع الاعتماد المتبادل أكثر قدرة على فتح المسار التفسيري.

المكون	صياغة ضعيفة	صياغة استخراجية افضل	ما الذي سنبحث عنه لاحقا
البداية	القيادة تؤثر في الابتكار	سلوك القائد يغير مساحة التجريب وتبادل الافكار	منطق يفسر الانتقال من سلوك القائد إلى فعل الموظفين
الوسيط	الثقة تتوسط العلاقة	المعاملة المتسقة تخفض توقع الاستغلال فتزيد قبول المخاطرة	الية تجعل الثقة عملية نقل لا مجرد متغير ثالث
المعدل	الخبرة تعدل العلاقة	الخبرة تغير قدرة الفرد على تفسير الاشارة أو تقييمها	شرط يفسر لماذا تختلف قوة المسار
النتيجة	الاداء يتحسن	التنسيق الافضل يخفض اعادة العمل ويزيد سرعة الانجاز	نتيجة محددة يمكن ربطها بعملية سابقة

المكون	صياغة ضعيفة	صياغة استخراجية افضل	ما الذي سنبحث عنه لاحقا
السياق	الدراسة في المستشفيات	ضغط الوقت وحساسية الخطا يقيدان خيارات العاملين	سياق يغير معنى الفعل أو احتمال عمله

3. جملة لأن: الاداة الاسرع لاستخراج الآلية

أكثر الادوات عملية في هذه المرحلة هي جملة لأن. يكتب الباحث الفرضية ثم يمنع نفسه من الاستشهاد بالمراجع حتى يكملها: نتوقع ان X يزيد Y لأن... يجب ان يكمل الجملة بعملية يمكن تصورها زمنيا وبسلوك أو تحول يمكن، من حيث المبدأ، رصده أو استنتاجه من قرائن. إذا كتب لأن الدراسات السابقة اثبتت ذلك، فهو لم يقدم الية. واذا كتب لأن X مهم لY، فهو اعاد صياغة العلاقة. اما إذا كتب لأن X يغير مورد الفاعل أو معلوماته أو حافزه أو تفسيره ثم يؤدي ذلك إلى فعل محدد، فقد بدأ تفسير العلاقة.

جملة لأن لا تشترط ان تكون الآلية نفسية. في مستوى الفرد قد تتعلق بالانتباه أو التوقع أو الهوية. في الفريق قد تتعلق بتبادل المعرفة أو التنسيق أو الضغط المتبادل. في المنظمة قد تتعلق بتخصيص الموارد أو بناء روتين أو تغيير سلطة القرار. وفي الشبكة قد تتعلق بالاعتماد أو تدفق المعلومات أو حوكمة التبادل. القيمة ليست في قائمة اليات جاهزة، بل في اجبار الباحث على تسمية ما يحدث بين المتغيرات بما يناسب مستوى نموذجه.

من المفيد كتابة بديلين لجملة لأن لاختبار قوة المواصفة. إذا كان X مرتبطا بY، فما الية أخرى يمكن ان تنتج العلاقة نفسها؟ مثلا قد ترتبط الرقمنة بسرعة الخدمة لأنها تقلل زمن نقل المعلومات، أو لأنها تعيد توزيع القرار نحو الخط الامامي. الاليتان تقدمان توقعات وسيطة مختلفة. لا يلزم الفصل اختيار احداهما، لكنه يسجل ان النموذج مبهم إذا كان يستطيع استيعاب اليتين متباعدتين من دون بيانات فاصلة. هذه الملاحظة ستفيد لاحقا في توليد النظريات المنافسة لا المطابقة اللفظية.

4. من يفعل ماذا؟ تحديد الفاعل والفعل والتحول

بعد صياغة لان، يفكك الباحث الجملة إلى اربعة عناصر: الفاعل الذي يتخذ قرارا أو يتعرض لعملية، الفعل أو الحدث، التحول الذي تحدثه العملية، والنتيجة. هذا التفكيك يمنع استخدام كيانات غامضة مثل المنظمة قررت أو الثقافة اثرت من دون بيان من يحمل الفعل. قد تكون المنظمة مستوى حقيقيا للتحليل، لكن القرار التنظيمي يتحقق عبر مجلس أو مدير أو روتين أو نظام تخصيص. تحديد الحامل لا يخفض كل شيء إلى الفرد؛ بل يوضح طريق الانتقال بين المستويات.

في نموذج عن حوكمة الموردين مثلا، قد يكون الفاعل هو مدير المشتريات، والفعل هو مشاركة توقعات الطلب وفق قاعدة متفق عليها، والتحول هو خفض عدم تماثل المعلومات، والنتيجة هي تقليل التذبذب في الطلبات أو النزاع. إذا كانت الدراسة تدعي نتيجة على مستوى السلسلة، يجب اضافة حلقة توضح كيف تتجمع قرارات متعددة لتنتج خاصية بين تنظيمية. واذا لم توجد هذه الحلقة، فالمشكلة ليست احصائية فقط؛ الحجة نفسها تقفز بين مستويات.

يفيد هذا التفكيك أيضا في التمييز بين السبب والاداة. منصة رقمية ليست فاعلا دائما، وقد تكون مجرد قناة تسمح بسرعة مشاركة المعلومة. السياسة ليست فعلا بذاتها إذا لم يتغير سلوك التنفيذ. التدريب ليس الية إذا كانت الآلية الحقيقية اكتساب معرفة أو تغير فاعلية ذاتية أو تنسيق. كلما امكن استبدال اسم المتغير بفعل قابل للوصف، زادت دقة المواصفة التي ستستخدم لاحقا في اختبار المرشحين.

السؤال	ما الذي يكتب	علامة الخلل
من؟	فرد، فريق، مجلس، وحدة، منظمة، شبكة، جمهور محدد	استخدام المنظمة أو البيئة بلا حامل للفعل
يفعل ماذا؟	قرار، تبادل، استثمار، مراقبة، تفسير، تخصيص، تنسيق	كلمات عامة مثل يحسن أو يؤثر

السؤال	ما الذي يكتب	علامة الخلل
بماذا يتغير؟	معلومة، حافز، مورد، ادراك، روتين، سلطة، توقع	قفزة مباشرة من X إلى Y
ما النتيجة؟	سلوك أو حالة أو مخرج محدد	اداء عام غير محدد
ما القرينة؟	سجل، تسلسل، وسيط، حدث، مقارنة، اختلاف متوقع	اعتماد كامل على ارتباط مقطعي

5. استخراج مستوى التحليل: اربع طبقات يجب عدم خلطها

بعد الآلية ينتقل الباحث إلى المستوى. الخطر هنا ان كلمة مستوى تستخدم لامور مختلفة. يحتاج السجل إلى الفصل بين مستوى النظرية، اي المستوى الذي تقع فيه الظاهرة والالية؛ ومستوى البناء، اي المرجع الذي يعرف عنده المتغير؛ ومستوى القياس، اي مصدر البيانات؛ ومستوى التحليل الاحصائي.)1994(Klein, Dansereau, and Hall اظهروا ان افتراضات التجانس والاستقلال والتغاير داخل الوحدات تغير معنى البناء نفسه، بينما شدد Kozlowski and Klein)2000(على ان المنظمات نظم متعددة المستويات وان العمليات قد تنزل من السياق الاعلى أو تصعد من التفاعلات الادنى.

مثال ذلك المناخ التنظيمي. قد يجيب افراد عن فقرات المناخ، لكن البناء المقصود قد يكون خاصية مشتركة لوحدة عمل. حينئذ يكون مصدر القياس فرديا بينما مستوى البناء فريقيا أو تنظيميا، ويحتاج الباحث إلى مرجع مشترك وتبرير تجميع. بالمقابل، إذا كانت الفقرات تسال كل فرد عن تجربته الخاصة، فلا يصبح المتوسط تلقائيا خاصية تنظيمية. لذلك تكتب بطاقة الاستخراج مستوى كل construct قبل تقرير الاسلوب الاحصائي.

المعيار الاجرائي هو السؤال: من يتغير إذا تغير المتغير؟ إذا كان التغيير داخل ادراك الفرد وسلوكه، المستوى فردي غالبا. إذا كان في نمط تفاعل متكرر بين الاعضاء، قد يكون فريقيا. إذا كان في سياسة أو هيكل أو تخصيص موارد شامل، قد يكون تنظيميا. إذا كان في علاقة تعاقدية

بين منظمات، فالوحدة علاقة أو شبكة. هذا التشخيص لا يلغي التعقيد، لكنه يمنع ان ينتج الباحث فرضية عن منظمة من بيانات افراد لا تمثلها.

6. المسارات العابرة للمستويات: حدد اتجاه الانتقال

تزداد الحاجة إلى الدقة عندما يبدأ السبب في مستوى وينتهي في اخر. قد تؤثر سياسة منظمة في ادراك موظف، أو قد تتجمع مبادرات افراد لتنتج قدرة فريق، أو قد تؤدي قرارات فرق متعددة إلى خاصية تنظيمية. لا يكفي وصف النموذج بانه متعدد المستويات. يجب تسمية اتجاه الانتقال: من اعلى إلى اسفل، من اسفل إلى اعلى، أو تبادلي. ثم تكتب الآلية التي تعبر الحد. هذه الخطوة تسبق اختيار نموذج HLM أو SEM متعدد المستويات؛ الاحصاء لا ينشئ الجسر الذي لم تكتبه النظرية.

في المسار من اعلى إلى اسفل، يسال الباحث كيف يصبح السياق التنظيمي تجربة للفرد. السياسة قد تغير الموارد المتاحة، أو الحوافز، أو المعلومات، أو توقع العقوبة. في المسار من اسفل إلى اعلى، يسال كيف تتجمع افعال افراد غير متطابقة في خاصية اعلى. قد يكون التجميع متوسطا بسيطا فقط في بعض الحالات؛ احيانا تنتج الخاصية من التفاعل أو التخصص أو الترابط، لا من تشابه الاعضاء. لذا يجب ان يتوافق منطق التكوين مع قياس البناء.

وتوجد مسارات تبادلية يكون فيها السياق يغير السلوك، ثم تراكم السلوك يعيد تشكيل السياق. هذه النماذج تحتاج زمنا أكثر وضوحا لأن السبب والنتيجة لا يقعان في لحظة واحدة. إذا كانت الدراسة مقطعية، لا يمنع ذلك من طرح الحجة، لكنه يحد قوة الاختبار. يكتب الباحث في السجل ما الذي يستطيع تصميمه اثباته وما الذي يبقى استدلالا نظريا يحتاج دراسات طولية أو متعددة المصادر.

نوع المسار	السؤال الحاكم	ما يجب رصده	خطا شائع
فردي -> فردي	كيف تغير حالة أو ادراك سلوكا لنفس الفاعل؟	تتابع ادراك وفعل ونتيجة	اعتبار كل علاقة نفسية لمجرد ان المستجيب فرد

نوع المسار	السؤال الحاكم	ما يجب رصده	خطا شائع
منظمة -> فرد	كيف تصل السياسة أو البنية إلى تجربة الفرد؟	تعرض فعلي للسياسة وتغير موارد أو حوافز أو معلومات	قياس سياسة المنظمة بادراك فرد واحد
فرد -> فريق	كيف تتجمع افعال الاعضاء في خاصية مشتركة؟	تفاعل أو اتفاق أو نمط تكوين محدد	استخدام المتوسط بلا منطق تكوين
فريق -> منظمة	كيف تنتشر ممارسة الفريق أو اثره؟	مسار انتشار أو اعتماد أو نقل روتين	التعميم من فريق ناجح إلى المنظمة
بين المنظمات	كيف تعبر الالية حدود الملكية والتنظيم؟	عقد أو تدفق أو اعتماد أو قرار مشترك	استخدام استبانة موظفين لادعاء خاصية شبكة

7. الزمن: الترتيب والتاخر والمدة والمرحلة

لا يكتمل استخراج الآلية من دون الزمن. عبارة X يسبق Y ليست كافية إذا كانت الآلية تحتاج زمنا للتراكم أو تحدث فوريا أو تعمل فقط في مرحلة معينة. يكتب الباحث اربعة ابعاد على الأقل: ترتيب الاحداث، مقدار التاخر المتوقع بين السبب والنتيجة، المدة التي يجب ان يستمر فيها السبب كي يظهر الاثر، والمرحلة التي قد يتغير فيها المسار.)1999(Langley بينت ان دراسة العمليات تتطلب استراتيجيات تجعل التسلسل والتحول مرئيين، بينما تذكر ادبيات البحث الطولي بان التغير نفسه موضوع نظري لا مجرد تكرار القياس.

مثلا قد يظهر أثر التدريب في المعرفة بسرعة، لكن اثره في الأداء يحتاج فرصا لاستخدام المهارة. وقد تؤثر صدمة سوقية في الانتباه خلال ساعات، ثم في قرارات الموارد خلال اسابيع، ثم في الأداء بعد اشهر. جمع كل المتغيرات في استبانة واحدة في اليوم نفسه يخفي هذه الفروق. لذلك

لا يكتب الباحث فقط بياناتي مقطعية؛ يكتب ما الزمن الذي تفترضه الحجة وما الزمن الذي تقيسه الدراسة، ثم يسجل الفجوة بينهما.

الزمن مهم أيضا في شروط الحدود. علاقة فعالة عند بدء نظام جديد قد تتلاشى بعد التعلم، أو قد تقوى مع تراكم الخبرة. الوسيط نفسه قد يكون نتيجة في مرحلة وسببا في مرحلة لاحقة. ومن ثم لا تسمى كل علاقة ثابتة عبر الزمن. إذا كان النموذج لا يملك توقعا زمنيا تفصيليا، يمكن على الأقل تحديد الحد الادنى: اي حدث يجب ان يسبق، وما الذي لا يمكن منطقيا ان يحدث قبل غيره، وما النافذة التي تجعل القياس قابلا للدفاع.

8. كيف نحدد الفاصل الزمني من منطق الآلية لا من سهولة جمع البيانات؟

يختار كثير من الباحثين فترة شهر أو فصل أو سنة لأن السجلات متاحة بهذه الصورة. لكن وحدة الوقت يجب ان تاتي اولا من سرعة الآلية. إذا كانت العملية قرار قبول تطبيق رقمي بعد تجربة استخدام، فقد تكون ايام أو اسابيع مناسبة. إذا كانت العملية بناء سمعة صاحب عمل في سوق مهني، فقد تحتاج شهورا أو دورات توظيف. إذا كانت النتيجة قدرة تنظيمية، فقد تحتاج تكرارا وتثبيت روتين. المقياس الزمني غير المناسب قد يجعل الآلية تبدو غائبة أو يخلط اسبابا ونتائج.

يمكن استخدام سؤالين لتقدير الفاصل: ما اسرع وقت يمكن ان يظهر فيه الأثر نظريا؟ وما ابطا وقت يصبح بعده من غير المعقول نسب الأثر مباشرة إلى السبب من دون احداث وسيطة اخرى؟ المجال بينهما يحدد نافذة اولية. لا يعني ذلك معرفة دقيقة قبل الدراسة، لكنه يجعل قرار الزمن قابلا للتبرير. كما يساعد في اختيار نقاط القياس في التصميم الطولي أو تحديد فترات السجلات التشغيلية.

إذا لم تتوفر بيانات مناسبة، لا يعاد تشكيل النظرية على مقاسها. يسجل الباحث ان الاختبار يلتقط اقترانا متزامنا وليس تسلسلا كاملا، أو يستخدم ادلة نوعية وسجلات حدثية لتدعيم الترتيب. هذا الوضوح افضل من لغة سببية قوية لا تسمح بها نافذة القياس. وفي الأبحاث التطبيقية يمكن للدراسة الأولى تقدير الفواصل ثم تبني دراسة لاحقة تصميما ادق.

9. شروط الحدود: متى واين ولمن تعمل الالية؟

شروط الحدود ليست ملحقا دفاعيا في نهاية النظرية. هي جزء من تعريف ما تدعيه الدراسة. يكتب الباحث بعد الآلية سؤالا مضادا: متى لا ينبغي ان تعمل؟ إذا كانت الآلية تعتمد على معلومة يرسلها طرف، فقد تفشل عندما لا تكون المعلومة مرئية أو موثوقة. إذا تعتمد على حافز، فقد تضعف عندما لا يستطيع الفاعل الاستجابة للحافز. إذا تعتمد على تبادل متكرر، فقد لا تنطبق على معاملة وحيدة. بهذه الطريقة يولد الحد من منطق الآلية لا من قائمة خصائص العينة.

يمكن تنظيم الحدود في اربعة انواع اجرائية: خصائص الفاعل، خصائص العلاقة، خصائص السياق، والمرحلة الزمنية. خصائص الفاعل تشمل القدرة أو الخبرة عندما تغير الاستجابة للالية. خصائص العلاقة تشمل الاعتماد أو التكرار أو عدم تماثل القوة. السياق يشمل التنظيم أو المنافسة أو ضغط الوقت عندما يغير فرص الفعل. والمرحلة الزمنية تشمل بداية التبني أو النضج أو الأزمة. لا يلزم قياس كل حد، لكن يجب التمييز بين ما يعد جزءا من الادعاء وما يبقى مجالا غير مختبر.

Johns (2006) حذر من ان السياق يغير حدوث السلوك ومعناه والعلاقات بين المتغيرات. لهذا لا يكفي القول اجريت الدراسة في اليمن أو في المستشفيات ثم اعتبار المكان شرطا نظريا. السؤال هو ما الخاصية السياقية التي تغير الآلية: ضعف البنية الرقمية، ندرة الكفاءات، تنظيم مهني صارم، اعتماد تمويلي، أو تقلب بيئي. كلما حددت الخاصية، امكن مقارنة السياقات بدل تحويل اسم البلد أو القطاع إلى تفسير.

نوع الحد	مثال مواصفة	لماذا يغير الالية	ما لا يكفي
فاعل	الخبرة السابقة بالتقنية	تغير قدرة الفرد على تفسير خصائص النظام	العمر بوصفه وصفا ديموغرافيا فقط
علاقة	اعتماد المورد على مشتر رئيسي	يغير كلفة رفض طلب التنسيق	مجرد طول العلاقة

نوع الحد	مثال مواصفة	لماذا يغير الالية	ما لا يكفي
سياق	ضغط وقت مرتفع مع عواقب خطا كبيرة	يضيق بدائل المعالجة ويغير الانتباه	اسم قطاع الصحة وحده
مؤسسي	رقابة تنظيمية عالية	تغير كلفة الانحراف أو حرية القرار	وجود قانون من دون انفاذ
زمني	مرحلة التبني المبكر	تكون المعلومات والخبرة ناقصة	السنة التي جمعت فيها البيانات

10. السياق ليس خلفية: حوله إلى خاصية قابلة للمقارنة

تذكر الدراسات كثيرا ان السياق عربي أو يمني أو مصرفي أو صحي ثم لا تستخدم هذه المعلومة في الحجة. استخراج الحدود يطلب خطوة اضافية: ما الذي يميز هذا السياق بطريقة يمكن ان تؤثر في الالية؟ إذا كان القطاع الصحي يتميز باعتماد مهني مرتفع وبعواقب خطا كبيرة، فهذه خصائص يمكن مقارنتها بقطاع منخفض العواقب. إذا كان السوق يعاني ندرة مهارات، فقد تتغير قوة إشارات التعويض أو قيمة فرص التطوير. بهذا التحويل يصبح السياق جزءا من التفسير لا ديكورا مكانيا.

لا يعني ذلك افتراض اختلاف كل سياق غير غربي عن النظريات الموجودة. قد تعمل الآلية نفسها تماما. القيمة العلمية قد تكون في اختبار حدودها تحت مستوى مختلف من عدم اليقين أو التنظيم أو البنية التحتية. لذا يجب تجنب عبارتين متطرفتين: الخصوصية المطلقة التي تجعل كل بلد حالة لا تقارن، والكونية المطلقة التي تعامل السياق على انه لا معنى له. السجل الجيد يحدد خاصية ويكتب توقعا يمكن فحصه.

وعند استخدام دراسات متعددة القطاعات، يسال الباحث هل القطاع متغير اسمي ام حامل لخصائص سببية. إذا كانت الفروق الحقيقية في درجة التنظيم أو كثافة المعرفة، يفضل قياس هذه

الخصائص مباشرة عندما يكون ذلك ممكنا. تصنيف المستشفى والبنك والجامعة قد يخفي تغايرا كبيرا داخل كل فئة. هذه الدقة ستفيد لاحقا عند تقييم شروط صلاحية النظريات المرشحة.

11. الوسيط والمعدل بوصفهما قرينتين على الآلية والحدود

وجود وسيط في النموذج لا يضمن ان الآلية واضحة، لكنه يوفر فرصة لاختبارها. يسال الباحث: هل M يمثل فعلا تغيرا ضروريا في المسار، ام انه متغير مرتبط وضع في المنتصف احصائيا؟ إذا كانت الحجة تقول ان X يغير M ثم M يغير Y، يجب ان يسبق التغير في M النتيجة وان يكون لتغييره معنى سببي. ادبيات الوساطة تذكر ان تقدير indirect effect لا يعوض غياب منطق زمني وسببي. لذلك يكتب السجل وظيفة الوسيط بعبارة فعلية، لا بكلمة يتوسط.

المعدل بدوره يجب ان يمثل شرط عمل. إذا كانت العلاقة تختلف باختلاف W، يكتب الباحث لماذا يفتح W الآلية أو يغلقها أو يغير كلفتها. اختبار تفاعل دال احصائيا من دون توقع تفسيري لا يحول W إلى شرط حد. وبالعكس، قد يوجد شرط حد لا يقاس كمعدل في الدراسة الحالية، لكنه يظل ضروريا لصياغة نطاق الادعاء. المهم ان نفصل بين الحدود النظرية والتعديلات الاحصائية.

في نماذج moderated mediation تتضاعف الحاجة إلى ترتيب المنطق: ما الحلقة التي يعدلها W؟ ولماذا؟ وهل يتغير المسار كله ام جزء منه؟ لا يبدأ هذا الفصل حساب المؤشرات الشرطية، بل يجعل الباحث يكتب خريطة زمنية ومسارية قبل التحليل. إذا تعذر تحديد موضع الشرط، فقد يكون النموذج الاحصائي اعقد من النظرية التي يفترض ان تختبره.

12. المتغيرات متعددة الأبعاد: استخرج الآلية من المستوى الصحيح للبناء

قد يضم نموذج التحول الرقمي مثلا جاهزية وبنية تحتية وقدرات، أو يضم نجاح المشروع وقتا وتكلفة وجودة. لا يعني ذلك ان لكل بعد الية مستقلة. يبدأ الباحث بتحديد هل المتغير higher-order construct ام تجميعا لمكونات تختلف وظائفها. إذا كانت الأبعاد مظاهر لمفهوم اعلى واحد، يمكن ان تكون الآلية عند مستوى البناء الكلي. اما إذا كانت مكونات سببية متباينة، فقد يحتاج النموذج إلى فصلها لأن كل واحدة تدخل المسار بطريقة مختلفة.

الخطا الشائع ان يعرف الباحث متغيرا متعدد الأبعاد ثم يضع فرضيات لكل بعد ضد كل بعد في النتيجة، فينتج عشرات الأسهم من دون قصة. الاستخراج يجبره على سؤال: هل اتوقع ان كل بعد

يغير العملية نفسها؟ إذا نعم، يمكن تبرير البناء الاعلى واختبار الفروق بوصفها تحليلات فرعية. إذا لا، فربما توجد اليات متعددة ويجب اعادة صياغة النموذج قبل مرحلة الترشيح.

هذا مهم خصوصا في التحليل القانوني أو Canonical Correlation حيث يمكن اختبار علاقات مجموعتين من الأبعاد. القوة الاحصائية لا تعني ان كل اقتران يحتاج نظرية. تظل النظرية مرتبطة بمنطق البناء والعلاقات، بينما تسمح التحليلات بتحديد اي الأبعاد تحمل اقوى ارتباط. إذا اراد الباحث تفسير اختلاف الأبعاد نظريا، يجب ان يسبق ذلك توقع يبين لماذا تختلف الآلية بينها.

13. مثال تطبيقي 1: التحول الرقمي وجودة خدمة مركز صحي

نفترض نموذجا يربط الجاهزية الرقمية والقدرات الرقمية والبنية التحتية بجودة خدمة مركز صحي. لا نختار نظرية بعد. نبدأ بالادعاء: عندما تكون البيانات متاحة في الوقت المناسب ويستطيع العاملون استخدامها ضمن عمليات واضحة، تقل فترات البحث واعادة الادخال وسوء التنسيق، فتزداد سرعة الاستجابة ودقة الخدمة. جملة لأن هنا هي: تتحسن الجودة لأن تدفق المعلومة يصبح اسرع واكثر اتساقا ويقل العمل التصحيحي الناتج من نقص المعلومات.

الفاعل ليس التقنية وحدها. قد يكون العامل أو الفريق الذي يستخدم النظام، بينما البنية التحتية مورد تمكيني. مستوى بعض المدخلات تنظيمي أو وحدوي، بينما جودة تجربة المريض قد تقاس فرديا أو تشغيليا. يجب ان يحدد الباحث هل النتيجة هي ادراك المستفيد، ام جودة عملية الوحدة، ام مخرج تنظيمي. إذا جمع تقييمات موظفين لكل شيء ثم سماها جودة مركز، سيخلط مستوى القياس بمستوى البناء.

الزمن أيضا واضح: تركيب النظام يسبق الاستخدام، والاستخدام يسبق تغير عملية الخدمة، وتغير العملية يسبق بعض نتائج الجودة. قد تظهر سرعة الاستجابة بسرعة، بينما الاعتمادية تحتاج فترة اطول للحكم. شروط الحدود قد تشمل انقطاع الاتصال، نقص صلاحيات الوصول، أو عدم قدرة العاملين على استخدام البيانات. هذه ليست نظريات، لكنها مواصفات تجعل اختيار النظرية اللاحق أكثر دقة.

بطاقة الطلب الناتجة يمكن ان تقول: نحتاج تفسيرا لكيف يحول مورد معلوماتي وقدرة استخدام على مستوى الوحدة إلى تنسيق تشغيلي افضل ينعكس في جودة الخدمة، مع انتقال جزئي من

مستوى تنظيمي إلى سلوك افراد وفرق، وفي نافذة زمنية تسمح بتثبيت الاستخدام. هذا الوصف اقوى بكثير من البحث عن Digital Transformation Theory لمجرد اسم المتغير.

14. مثال تطبيقي 2: التعويضات واستقطاب الكفاءات الطبية

نفترض دراسة عن أثر التعويضات في استقطاب الكفاءات الطبية مع صورة صاحب العمل وسيطا. نكتب الادعاء بلا نظرية: المعلومات المتاحة عن الاجر والمزايا وفرص التطوير تغير القيمة المتوقعة للعمل لدى المرشح، كما ترسل له إشارات عن قدرة المستشفى على تقدير الكفاءات واستقرارها، فتتشكل صورة أكثر أو أقل جاذبية تؤثر في نية التقديم أو قبول العرض. الآلية المبدئية هنا ليست التعويض نفسه، بل تفسير المرشح للمعلومات والقيمة والاشارة قبل الدخول إلى المنظمة.

المستوى فردي في جانب قرار المرشح، لكن خصائص التعويض وصاحب العمل قد تكون تنظيمية. إذا استخدم الباحث موظفين حاليين كمستجيبين عن استقطاب اشخاص لم ينضموا بعد، تظهر مشكلة في تطابق الفاعل مع البيانات. بطاقة الاستخراج تكشف ذلك قبل البحث عن النظرية: من يتخذ قرار الاستقطاب من جهة المنظمة، ومن يتخذ قرار التقديم من جهة السوق؟ وما المتغير الذي يمثل كل جانب؟

الزمن هنا قبل التوظيف: يجب ان تكون المعلومة مرئية للمرشح قبل القرار كي تعمل كاشارة أو قيمة متوقعة. إذا لم يعرف المرشح تفاصيل الحزمة الا بعد قبول العرض، لا تستطيع الآلية تفسير نية التقديم الاولية بالطريقة نفسها. حد اخر هو مصداقية المعلومة؛ الاعلان غير الموثوق قد لا يغير الصورة أو قد يثير شكا. هذه الحدود ستساعد لاحقا في مقارنة المرشحين النظريين.

إذا كان المقصود بالكفاءات الطبية الاطباء والهيئة المساعدة، قد تختلف قيمة عناصر التعويض باختلاف الندرة المهنية وفرص السوق، لكن المسمى الوظيفي لا يصبح معدلا تلقائيا. يجب ان توجد حجة تقول لماذا تغير الندرة أو البدائل استجابة المرشح للمعلومة. بهذه الطريقة تخرج البطاقة بفاعلين وزمن وحدود، بدلا من قائمة ديموغرافيا تنتظر اختبارات فروق بعد جمع البيانات.

15. مثال موثق: ماذا نتعلم من دراسات التهديد والجمود دون اعادة شرح النظرية؟

يمكن استخدام عمل)1981(Staw, Sandelands, and Dutton كمثال على طريقة استخراج المواصفة لا كاعادة لملف نظرية جمود التهديد. تبدأ الظاهرة بتهديد تتعرض له وحدة أو منظمة، لكن النتيجة لا توصف فقط بان الأداء يتغير. الحجة تربط التهديد بتقييد معالجة المعلومات وتركيز السلطة وتضييق الاستجابة. عند استخراجها نلاحظ ان الآلية تتضمن تغير الانتباه والقرار، وان بعض عملياتها فردية أو جماعية بينما النتيجة قد تظهر تنظيميا، وان الزمن يبدأ بعد ادراك التهديد لا قبله.

كما تظهر حدود ضمنية: شدة التهديد، الموارد المتاحة، وطبيعة الحاجة إلى استجابة جديدة يمكن ان تغير معنى الجمود. إذا كانت البيئة مستقرة وكان السلوك المألوف مناسبا، فقد يبدو تضييق الاستجابة فعالا بدلا من كونه فشلا. الدرس ليس حفظ هذه الحدود، بل تعلم كيف نقرأ اي حجة منشورة: نستخرج الفاعل، العملية، المستوى، الترتيب، والشرط. هذه القراءة ستستخدم في الفصل التالي عند بناء قائمة نظريات مرشحة من عائلات الآلية.

المثال يكشف أيضا ان النظرية قد تمتلك مسارا متعدد المستويات والزمن من دون ان تكون كل حلقة مقاسة في دراسة واحدة. لذلك لا يشترط سجل الاستخراج ان تكون كل مواصفة متغيرا في النموذج الحالي. يمكن ان يسجل الباحث ان جزءا من الآلية غير مقاس، ثم يقرر لاحقا هل هذا النقص مقبول ام يستلزم تعديلا في التصميم. الوضوح افضل من ادعاء ان السهم الاحصائي يختبر النظرية كاملة.

16. أداة القرار: بطاقة استخراج الآلية والمستوى والزمن والحدود

بعد الانتهاء من التحليل، يملأ الباحث بطاقة واحدة لكل مسار مركزي لا لكل متغير. تبدأ البطاقة بالادعاء، ثم جملة لان، ثم الفاعل والفعل والتحول والنتيجة. بعدها تسجل مستويات النظرية والبناء والقياس والتحليل، ثم اتجاه اي انتقال بين المستويات. ثم تسجل خريطة الزمن: ما الذي يسبق، ما التاخر المتوقع، وما المرحلة. اخيرا تسجل شروط الحدود الأكثر ارتباطا بالالية. هذه البطاقة هي مدخل مباشر للفصل التالي الذي سيولد قائمة المرشحين.

الميزة ان البطاقة تسمح للمحكم باكتشاف الخلل قبل التورط في اسماء النظريات. قد يوافق الباحث على ان الآلية فردية لكنه يستخدم نتيجة تنظيمية بلا جسر. قد يكتشف ان المعدل المقترح لا

يغير الآلية فعلا. وقد يرى ان الزمن المفترض اطول من مدة الدراسة. هذه المشكلات لا تحل بتغيير النظرية وحدها؛ احيانا تحتاج تعديل النموذج أو مصادر البيانات أو لغة الادعاء.

كما تساعد البطاقة في توثيق القرارات. إذا تغير النموذج بعد دراسة استطلاعية، يحتفظ الباحث بالنسخة السابقة ويذكر ما الذي تغير في الآلية أو المستوى أو الحد. هذا يجعل اختيار النظرية قابلا لاعادة التنفيذ والدفاع. الهدف ليس بيروقراطية، بل منع الذاكرة الانتقائية التي تجعل الباحث بعد ظهور النتائج يعيد وصف الآلية بطريقة تناسب ما وجد.

حقل البطاقة	السؤال الذي يجب الاجابة عنه	المخرج المختصر
الادعاء المركزي	ما المسار الذي تريد تفسيره؟	جملة علاقة واضحة
جملة لان	لماذا يفترض ان يحدث الاثر؟	عملية محددة
الفاعل	من يحمل الفعل أو يتعرض له؟	وحدة فعل
التحول	ما الذي يتغير بين البداية والنهاية؟	معلومة أو حافز أو ادراك أو مورد أو روتين
المستوى	اين تقع النظرية والبناء والقياس والتحليل؟	خريطة مستويات
الانتقال	هل يعبر المسار بين مستويات؟ وكيف؟	اتجاه وجسر
الزمن	ما الترتيب والتاخر والمدة والمرحلة؟	نافذة زمنية

حقل البطاقة	السؤال الذي يجب الاجابة عنه	المخرج المختصر
الحدود	متى واين ولمن قد يتغير عمل الالية؟	شروط قابلة للتبرير
الدليل الممكن	ما الذي يمكن ان يؤيد أو يضعف المواصفة؟	سجل أو مقارنة أو قياس أو حدث

17. اختبارات جودة قبل اعتماد بطاقة الاستخراج

الاختبار الأول هو اختبار اعادة الصياغة. هل يستطيع باحث اخر قراءة جملة لأن وتوقع نوع الدليل الذي يجب جمعه؟ إذا كانت الجملة عامة جدا بحيث تقبل اي نتيجة، تعاد كتابتها. الاختبار الثاني هو اختبار الفاعل: هل يعرف القارئ من يقوم بالفعل ومن يتلقى الاثر؟ الاختبار الثالث هو اختبار المستوى: هل كل سهم يربط constructs على مستويات متوافقة أو يملك جسر انتقال واضحا؟

الاختبار الرابع هو اختبار الزمن. حاول قلب ترتيب المتغيرات. إذا ظلت الحجة تبدو معقولة تماما، ربما لم تحدد السببية الزمنية. الاختبار الخامس هو اختبار الحد السلبي: اذكر حالة واحدة تتوقع فيها ان تضعف الآلية. إذا لم تستطع، فقد تكون الحجة واسعة أكثر من اللازم. الاختبار السادس هو اختبار الدليل: ما الملاحظة التي ستجعلك تشك في الالية؟ النظرية التي لا يمكن ان يضعفها اي دليل تتحول إلى تفسير بعدي.

الاختبار السابع هو اختبار التوافق مع السؤال. قد تكون البطاقة ممتازة لكنها تفسر ظاهرة غير تلك التي بدأ بها الباحث. يرجع إلى سؤال الدراسة ويتحقق ان الفاعل والنتيجة والسياق والزمن ما تزال متطابقة. الاختبار الثامن هو اختبار الاقتصاد: هل توجد عناصر في البطاقة لا تغير اختيار العائلة النظرية أو تصميم الدليل؟ تحذف التفاصيل الزخرفية وتبقى المواصفات التي ستؤثر فعلا في الترشيح اللاحق.

18. تمرين تطبيقي: استخرج المواصفات من نموذجك في 30 دقيقة

خذ النموذج المعتمد في دراستك وارسمه على ورقة من دون اسم اي نظرية. اختر المسار المركزي فقط. اكتب تحته: نتوقع هذا المسار لأن... واكمل بجملة لا تستخدم كلمات مهم، يؤثر، يعزز، يحسن، أو يفسر من دون فعل ادق. ضع دائرة حول الفاعل وخطا تحت التحول بين البداية والنتيجة. إذا لم تجد فاعلا، اعد صياغة الجملة.

في عشر الدقائق التالية، اكتب امام كل construct مستوى البناء، ثم مصدر القياس، ثم مستوى التحليل المقترح. إذا وجدت اختلافا، لا تعده خطا تلقائيا؛ اكتب الجسر الذي يبرره. إذا لم تستطع، ضع علامة مراجعة. بعدها ارسم خطا زمنيا من ثلاثة مواضع على الأقل: قبل، اثناء، بعد. ضع المتغيرات أو الاحداث في ترتيبها، واكتب فاصل الزمن الذي يبدو معقولا من منطق العملية.

في الجزء الاخير، اكتب ثلاث حالات تتوقع فيها ان تضعف الآلية. حول كل حالة إلى خاصية لا اسم مكان. بدلا من خارج اليمن، اكتب سوق عمل غني بالبدائل إذا كان ذلك هو السبب. بدلا من مستشفى كبير، اكتب شدة رسمية أو تعقيد قرار إذا كانا ما يغيران المسار. ثم املأ بطاقة الاستخراج في جدول واحد. لا تبحث عن نظرية حتى تنتهي البطاقة.

اعرض البطاقة على زميل من غير تخصصك الدقيق واساله ثلاثة أسئلة: هل فهم لماذا يحدث الاثر؟ هل عرف من يفعل ماذا؟ هل يستطيع تخمين متى قد لا تعمل العلاقة؟ إذا فشل في واحد منها، لا تنتقل إلى الترشيح. عد إلى الصياغة. نجاح هذا التمرين يعني انك حولت النموذج من رسم متغيرات إلى طلب تفسير يمكن للنظريات ان تتنافس عليه.

19. عندما تكون الآلية غير مقاسة بالكامل

ليست كل دراسة قادرة على تحويل الآلية المفترضة إلى متغير وسيط أو سجل مباشر. قد يكون النموذج مبنيا على استبانة مقطعية، بينما الآلية الحقيقية تتضمن سلسلة قرارات حدثت قبل جمع البيانات. في هذه الحالة لا يحذف الباحث الآلية من الحجة، ولا يدعي انه قاسها. يكتبها في البطاقة باعتبارها عملية تفسيرية غير ممثلة بالكامل، ثم يحدد القرائن الجزئية المتاحة: ترتيب زمني معروف، فروق بين وحدات تعرضت بدرجات مختلفة، سجلات تنظيمية، أو مقابلات تكشف كيف

انتقل القرار. هذا الفصل يطلب الصراحة في مستوى الاختبار: الارتباط قد يكون متسقا مع الآلية من دون ان يكون اختبارا مباشرا لها.

يمكن أيضا استخدام تصميم متعدد المصادر لتقريب الآلية. إذا كان السبب سياسة تنظيمية والنتيجة سلوك موظف، يمكن تثبيت السياسة من وثيقة أو سجل، وقياس تجربة العامل من استبانة، والحصول على النتيجة من نظام اداء. هذا لا يحل مشكلة الزمن تلقائيا، لكنه يقلل اعتماد الحجة على راو واحد. وفي الدراسة النوعية يمكن تتبع حادثة أو قرار وطلب امثلة مضادة. المهم ان يطابق نوع القرينة الجزء الذي تدعي الدراسة رصده، وان تظل الاجزاء غير المقاسة معلنة بوضوح عند تفسير النتائج.

20. قوة الادعاء يجب ان تساوي قوة التصميم

بعد استخراج المواصفات يراجع الباحث لغة الفرضيات والنتائج المتوقعة. إذا كان التصميم مقطعيا وكل المتغيرات مقاسة من المصدر نفسه، لا ينبغي ان تستخدم اللغة النهائية كما لو ان الترتيب الزمني والالية اثبتا تجريبيا. يمكن للدراسة ان تختبر ما إذا كانت العلاقات متسقة مع الحجة، بينما يبقى الترتيب سببا لبناء دراسات لاحقة. اما إذا كانت هناك موجات زمنية أو تدخل أو سجلات حدثية، فيمكن رفع قوة الادعاء بقدر ما يسمح التصميم. هذه الموازنة ليست تنازلا عن النظرية؛ هي حماية لها من تحميل البيانات ما لا تستطيع حمله.

ويفيد هنا الفصل بين ثلاثة مستويات للغة: ارتباط أو اقتران عندما لا يوجد ترتيب كاف، دعم مسار تفسيري عندما توجد قرائن على الترتيب والالية، وادعاء سببي اقوى عندما يملك التصميم استبعادا معقولا للبدائل وتتابعا زمنيا مناسبا. بطاقة الاستخراج تساعد على اختيار المستوى قبل التحليل. إذا كان الباحث يحتاج لغة اقوى من تصميمه، فالحل ليس تكثيف المراجع، بل تعديل التصميم أو تضييق الادعاء.

21. متى تعيد صياغة النموذج قبل بدء الترشيح؟

قد تكشف عملية الاستخراج ان المشكلة ليست نقص نظرية بل خللا في النموذج نفسه. يعاد النظر في النموذج إذا ظهرت قفزة بين مستويات بلا جسر، أو إذا كان الوسيط لا يمثل تحولا معقولا، أو إذا كان المعدل لا يغير الالية، أو إذا كان ترتيب الزمن يناقض اتجاه السهم، أو إذا كان

المتغير متعدد الأبعاد يجمع مكونات تعمل بطرق مختلفة. في هذه الحالات يكون البحث عن نظرية مناسبة محاولة لتبرير رسم غير ناضج. الأفضل اصلاح البنية ثم اعادة ملء البطاقة.

كما يعاد النموذج إذا كان الفاعل الحقيقي غير ممثل في البيانات. دراسة الاستقطاب التي تسال الموظفين الحاليين عن قرار مرشحين خارجيين مثال واضح؛ ودراسة شبكة موردين تستخدم تقييم مدير واحد لكل الروابط مثال اخر. قد يظل موضوع الدراسة مهما، لكن وحدة التحليل أو المستجيب تحتاج تعديلا. هذه المراجعة قبل الترشيح توفر على الباحث اختيار نظرية ممتازة لظاهرة لا يستطيع تصميمه اختبارها.

علامة المراجعة	ما الذي تكشفه	القرار قبل الترشيح
قفزة مستوى	السبب والنتيجة لا يلتقيان في وحدة واحدة ولا يوجد جسر	اضافة منطق انتقال أو تعديل مستوى الادعاء
زمن معكوس	النتيجة يمكن ان تسبق السبب في القياس الحالي	تغيير نقاط القياس أو تخفيف اللغة السببية
وسيط اسمي	وجود M لا يشرح كيف ينتقل الاثر	اعادة تعريف وظيفته أو حذفه
معدل بلا منطق	W اختير لاختبار فروق فقط	نقله إلى تحليل اضافي أو بناء شرط حقيقي
فاعل غير ممثل	المستجيب لا يملك معرفة بالفعل المدعى	تغيير مصدر البيانات أو تضييق السؤال
ابعاد متباينة	مكونات البناء تعمل عبر عمليات مختلفة	فصل المسارات أو اعادة بناء المتغير

قبل اعتماد النسخة المنقحة من النموذج، من المفيد إجراء مطابقة نهائية بين كل عنصر في بطاقة الاستخراج وبين ما يستطيع التصميم رصده فعلا. يضع الباحث الآلية في عمود، ومصدر الدليل في عمود ثان، والتوقيت في ثالث، ومستوى البناء في رابع. ثم يسال: هل الدليل يخص

الفاعل نفسه الذي تتحدث عنه الحجة؟ هل وقع القياس بعد الحدث الذي يفترض انه سببه؟ هل يمكن للمتغير المقاس ان يمثل التحول المقصود، ام انه مجرد نتيجة بعيدة؟ وهل يوجد بديل قريب تستطيع البيانات فصله؟ إذا كانت الإجابة بالنفي في أكثر من موضع، فالمشكلة ليست في ضعف النظرية المقبلة بل في عدم تطابق التصميم مع طلب التفسير.

تمنع هذه المطابقة أيضا تحويل كل نقص إلى متغير جديد. قد يكفي احيانا تعديل صياغة النتيجة، أو استخدام مؤشر تشغيلي متاح، أو فصل مستوى فردي عن مستوى تنظيمي، أو التصريح بان جزءا من الآلية سيبقى خارج الاختبار الحالي. كما تساعد على تحديد ما يجب جمعه في الدراسة الاستطلاعية: توقيت الحدث، حامل القرار، مدى تعرض الوحدات للسبب، أو خاصية سياقية يشتبه انها شرط حد. حين توثق هذه القرارات، تصبح مرحلة الترشيح اللاحقة أكثر كفاءة؛ لأن النظرية المرشحة ستقارن بمواصفة مستقرة نسبيا لا بنموذج يتغير كلما ظهر اسم نظري جذاب. وتكتسب اللجنة كذلك اساسا واضحا لمناقشة حدود الاستدلال بدلا من مناقشة شهرة النظرية وحدها.

ويفيد ان ينتهي هذا الفحص بقرار مكتوب من ثلاثة احتمالات: النموذج جاهز للترشيح، أو يحتاج تعديلا محدودا، أو يحتاج اعادة تصميم قبل البحث النظري. في الاحتمال الثاني يحدد الباحث التعديل ومبرره ثم يعيد فحص البطاقة. وفي الثالث يوقف الترشيح مؤقتا حتى يحل مشكلة الفاعل أو المستوى أو الزمن أو مصدر الدليل. هذا التوقف المبكر أكثر كفاءة من بناء فصل نظري كامل ثم اكتشاف ان البيانات لا تستطيع اختبار المسار الذي اختيرت النظرية من اجله. وبذلك تصبح سلامة المواصفة شرطا سابقا للترشيح، لا ملاحظة متأخرة تضاف بعد اكتمال الإطار النظري وجمع البيانات.

22. الانتقال إلى توليد النظريات المرشحة

بعد اكتمال البطاقة يصبح البحث عن النظرية أكثر انضباطا. لن تبدأ من كلمة التحول الرقمي أو الثقة أو الاداء، بل من عائلة الآلية: تفسير قائم على معلومة أو حافز أو هوية أو مورد أو اعتماد أو شرعية أو تعلم أو تنسيق. ولن تقبل مرشحا يقع في مستوى مختلف من دون جسر، أو يفترض زمنا لا ينسجم مع الظاهرة، أو يعمل فقط تحت شروط لا توجد في الحالة. هذه ليست بعد بوابات قبول رسمية؛ انها مواصفات تدخل ستوجه البحث في الفصل التالي.

كما تسمح البطاقة بتوليد منافسين حقيقيين. إذا كانت الآلية المحتملة خفض عدم اليقين، يمكن البحث عن نظريات مختلفة تفسر المعلومة والتوقع. إذا كانت العملية توزيع موارد، تتغير العائلة. واذا كان المسار من مؤسسة إلى فرد، نحتاج مرشحا يستطيع عبور المستوى أو نحتاج توليفة مبررة. المهم ان قائمة المرشحين ستولد من منطق النموذج لا من التشابه بين كلمات العنوان واسم النظرية.

وهنا تتضح سلسلة باب هندسة الاختيار: الفصل 86 حول العنوان إلى ظاهرة وسؤال، والفصل 87 جعل النموذج وحدة الاختيار، والفصل الحالي استخرج المواصفات التفسيرية. الخطوة التالية ستستخدم هذه المواصفات لتوليد قائمة قريبة ومنافسة ومكملة مع استبعاد المطابقة اللفظية. وبذلك لا يدخل اي اسم إلى المنافسة قبل ان نعرف ما الذي نطالبه بتفسيره.

خلاصة الفصل

استخراج الآلية والمستوى والزمن وشروط الحدود هو الخطوة التي تحول نموذج البحث من رسم إلى مواصفة تفسيرية. جملة لأن تكشف العملية، وسؤال من يفعل ماذا يحدد حامل الفعل، وخريطة المستويات تمنع القفز بين الفرد والفريق والمنظمة والشبكة، والخط الزمني يمنع مساواة التزامن بالسببية، وشروط الحدود تمنع الادعاء بان العلاقة تعمل في كل مكان ولجميع الفاعلين وفي كل مرحلة.

القيمة العملية ليست في زيادة تعقيد الاطار، بل في جعل قرار النظرية قابلا للدفاع. عندما يستطيع الباحث تقديم بطاقة قصيرة تقول: هذه هي الالية، وهذا مستواها، وهذا ترتيبها الزمني، وهذه الظروف التي يفترض ان تعمل ضمنها، يصبح من الممكن مقارنة النظريات على أساس وظيفتها الفعلية. ومن هذه النقطة ينتقل الباب إلى الفصل 89 لتوليد قائمة النظريات المرشحة واستبعاد المطابقة اللفظية قبل اي تقييم أو ترجيح نهائي.

المراجع

Bacharach, S. B. (1989). Organizational theories: Some criteria for evaluation. Academy of Management Review, 14(4), 496-515. https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308374

Davis, G. F., & Marquis, C. (2005). Prospects for organization theory in the early twenty-first century: Institutional fields and mechanisms. Organization Science, 16(4), 332-343. https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0137

Edwards, J. R., & Lambert, L. S. (2007). Methods for integrating moderation and mediation: A general analytical framework using moderated path analysis. Psychological Methods, 12(1), 1-22. https://doi.org/10.1037/1082-989X.12.1.1

Johns, G. (2006). The essential impact of context on organizational behavior. Academy of Management Review, 31(2), https://doi.org/10.5465/amr.2006.20208687 .408-386

Klein, K. J., Dansereau, F., & Hall, R. J. (1994). Levels issues in theory development, data collection, and analysis. Academy of Management Review, 19(2), 195-229. https://doi.org/10.5465/amr.1994.9410210745

Klein, K. J., & Kozlowski, S. W. J. (2000). From micro to meso: Critical steps in conceptualizing and conducting multilevel research. Organizational Research Methods, 3(3), 211-236. https://doi.org/10.1177/109442810033001

Kozlowski, S. W. J., & Klein, K. J. (2000). A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal, and emergent processes. In K. J. Klein & S. W. J. Kozlowski (Eds.), Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions (pp. 3-90). Jossey-.Bass

Langley, A. (1999). Strategies for theorizing from process data. Academy of Management Review, 24(4), 691-710. https://doi.org/10.5465/amr.1999.2553248

MacKinnon, D. P., Fairchild, A. J., & Fritz, M. S. (2007). Mediation analysis. Annual Review of Psychology, 58, 593-614. https://doi.org/10.1146/annurev.psych.58.110405.085542

Ployhart, R. E., & Vandenberg, R. J. (2010). Longitudinal research: The theory, design, and analysis of change. Journal of Management, 36(1), 94-120. https://doi.org/10.1177/0149206309352110

Preacher, K. J., Rucker, D. D., & Hayes, A. F. (2007). Addressing moderated mediation hypotheses: Theory, methods, and prescriptions. Multivariate Behavioral Research, 42(1), 185-227. https://doi.org/10.1080/00273170701341316

Rousseau, D. M. (1985). Issues of level in organizational research: Multi-level and cross-level perspectives. Research in Organizational .Behavior, 7, 1-37

Staw, B. M., Sandelands, L. E., & Dutton, J. E. (1981). Threat-rigidity effects in organizational behavior: A multilevel analysis. Administrative Science Quarterly, 26(4), 501-524. https://doi.org/10.2307/2392337

Sutton, R. I., & Staw, B. M. (1995). What theory is not. Administrative Science Quarterly, 40(3), 371-384. https://doi.org/10.2307/2393788

Whetten, D. A. (1989). What constitutes a theoretical contribution? Academy of Management Review, 14(4), 490-495. https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308371

الفصل 89

توليد قائمة النظريات المرشحة واستبعاد المطابقة اللفظية

مدخل: من مواصفات التفسير إلى ساحة مرشحين يمكن الدفاع عنها

بعد أن حول الفصل 86 عنوان الدراسة إلى ظاهرة وسؤال تفسيري، ثم جعل الفصل 87 النموذج كله وحدة الاختيار، واستخرج الفصل 88 الآلية ومستوى التحليل والزمن وشروط الحدود، يصبح السؤال العملي الآن: كيف ننتقل من هذه المواصفات إلى قائمة نظريات تستحق الفحص؟ الخطا الأكثر شيوعا هو البدء من كلمات العنوان. يكتب الباحث مثلا التحول الرقمي، أو الثقة، أو الاداء، ثم يبحث عن نظرية تحمل الكلمة نفسها. هذه المطابقة قد تقوده إلى اطار يصف موضوعه لكنه لا يفسر المسار الذي يريد اختباره. وظيفة هذا الفصل هي تغيير نقطة الدخول: نبدأ من عائلة الآلية لا من اسم المتغير، ونولد مرشحين قريبين ومنافسين ومكملين قبل اي تقييم رسمي.

لا يقرر هذا الفصل النظرية الفائزة، ولا يطبق بوابات القبول الثنائية، ولا يحسب مصفوفة تغطية أو درجة روبريك. تلك قرارات تاتي لاحقا. هنا نريد قائمة مولدة بطريقة قابلة للتتبع، واسعة بما يكفي كي لا تستبعد البديل الصحيح مبكرا، ومحدودة بما يكفي كي لا تتحول إلى موسوعة مصغرة. ويظل الاستبعاد المبكر مشروعا في حالة واحدة يملكها هذا الفصل بوضوح: عندما يكون وجود المرشح قائما فقط على تشابه لفظي مع عنوان الدراسة، من دون صلة قابلة للشرح بالالية أو المسار المركزي.

هذا المنطق يتفق مع تقليد بناء النظرية في الإدارة الذي يميز بين المتغيرات والعلاقات من جهة، والمنطق الذي يفسر لماذا ترتبط من جهة أخرى.)1989(Whetten يضع سؤال why في مركز الحجة، و)1995(Sutton and Staw يحذران من مساواة المراجع أو القوائم أو المتغيرات بالنظرية، بينما يوضح)2017(Shepherd and Suddaby ان بناء النظرية يتطلب تركيب عناصر القصة التفسيرية لا مجرد تسمية موضوع. لذلك تكون جودة قائمة المرشحين انعكاسا لجودة السؤال الذي استخدم لتوليدها.

1. وظيفة الفصل وحدود الملكية داخل نظام القرار

يمتلك الفصل 89 خطوة توليد القائمة المرشحة من العائلات النظرية واستبعاد المطابقة اللفظية. لا يعيد تعريف الحقل أو الظاهرة، ولا يستخرج الآلية من جديد، بل يستخدم البطاقة الناتجة من الفصل السابق كمدخل. كما لا يحكم بعد على صحة افتراضات كل نظرية أو توافق مستوى تحليلها أو قابليتها للاختبار؛ فهذه بوابات الفصل 90. هذا الفصل يشبه مرحلة الاستكشاف المنضبط في قرار متعدد المراحل: الغرض ان نضمن ان البدائل المهمة دخلت الساحة، وان البدائل التي لا تملك سوى اسم جذاب لم تستهلك وقت التقييم.

الحد الثاني يتعلق بعدد النظريات. لا توجد قاعدة تقول يجب ان تكون القائمة ثلاثة أو خمسة. العدد يتبع غنى الآلية واحتمال وجود تفسيرات بديلة. في سؤال بسيط قد تكفي ثلاث نظريات متنافسة. وفي نموذج متعدد المستويات قد يحتاج الباحث إلى قائمة اطول مؤقتا قبل الفرز. المهم ان يكون لكل اسم سبب دخول مكتوب بجملة واحدة، لا ان يجمع الباحث كل ما وجده في مراجعة الادبيات. القائمة ليست قائمة مراجع، بل مجموعة بدائل تفسيرية.

والحد الثالث هو التمييز بين النظرية والبناء والمفهوم والممارسة والنموذج الاحصائي. قد تظهر كلمات مثل المرونة، الجودة، التحول الرقمي، المشاركة، الرشاقة، القيادة، الابتكار، أو الاستدامة في عناوين عشرات الدراسات، لكنها لا تصبح نظريات لمجرد شيوعها. وكذلك لا تصبح PLS-SEM أو الانحدار أو Canonical Correlation عدسات تفسيرية. قبل ادراج اي اسم في القائمة يسال الباحث: هل هذا الكيان يقدم منطق لماذا وكيف، ام انه مجرد متغير أو ممارسة أو أداة قياس؟

2. ما المقصود بقائمة النظريات المرشحة؟

قائمة المرشحين ليست مجموعة نظريات متشابهة في الاسم، بل مجموعة تفسيرات يمكن لكل واحد منها، من حيث المبدأ، ان يفسر جانبا مركزيا من الظاهرة. المرشح القريب يملك الآلية نفسها تقريبا أو الية شديدة الصلة بالمسار. المرشح المنافس يقدم الية مختلفة يمكن ان تنتج النتيجة نفسها. المرشح المكمل لا ينافس التفسير المركزي مباشرة، لكنه قد يكون ضروريا لشرح حلقة أخرى أو مستوى اخر لا يغطيه المرشح الحاكم. هذه الفئات الثلاث تساعد على التفكير قبل ان تتحول الادبيات إلى ضغط يدفع الباحث نحو أول نظرية مشهورة في المجال.

الفائدة من الفصل بين القريب والمنافس والمكمل ان الباحث لا يقع في خطاين متعاكسين. الخطا الأول هو التضييق: اختيار النظرية التي استخدمتها أكثر الدراسات السابقة وتجاهل تفسير مختلف قد يكون اقرب لالية النموذج الحالي. والخطا الثاني هو التضخم: اعتبار كل نظرية ذات صلة عامة مرشحا متساويا. لا يحتاج الباحث إلى سبع نظريات تشرح الثقة لمجرد ان الثقة موجودة في النموذج؛ يحتاج إلى نظريات تختلف في سبب تكون الثقة أو اثرها أو شروطها بما يتصل بالسؤال الفعلي.

3. من الحقل إلى عائلة الآلية: نقطة الدخول الصحيحة

الحقل مفيد لتحديد مكان البحث لكنه ضعيف بوصفه معيار اختيار. قولنا ان الدراسة في الموارد البشرية لا يخبرنا هل الآلية حافز، هوية، عدالة، تبادل، اشارة، قدرة، تعلم، أو التزام. وقولنا انها في التسويق لا يحدد هل المسار قائم على قيمة مدركة، عدم يقين، هوية مستهلك، علاقة، أو انتشار اجتماعي. لذلك ينتقل الباحث خطوة من الحقل إلى عائلة الآلية. العائلة هنا ليست فهرسا نهائيا، بل عدسة بحث تساعد على توليد بدائل معقولة.

يمكن بناء عائلات عملية واسعة مثل الحوافز والتبادل، المعلومات والاشارة، الانتباه والادراك، الهوية والمعنى، الموارد والقدرات، التعلم والتكيف، القوة والاعتماد، المؤسسات والشرعية، الشبكات والعلاقات، التنسيق والتدفق، المخاطرة والقرار، والدافعية والقيم. البطاقة المستخرجة من الفصل 88 تحدد اي هذه العائلات اقرب. إذا كانت جملة لأن تقول ان الافصاح يخفض عدم اليقين، تبدأ من عائلة المعلومات والاشارة لا من كلمة افصاح. إذا قالت ان المشاركة تزيد الشعور بالملكية والانتماء، تنتقل إلى الهوية أو الدافعية لا إلى نظرية تحمل كلمة مشاركة.

هذه الخطوة لا تمنع التداخل بين العائلات. قد يكون السلوك ناتجا من معلومة جديدة تغير توقعا، ومن عدالة تغير استعدادا للتبادل، في الوقت نفسه. عندئذ تسجل العائلتان مؤقتا ويولد من كل واحدة مرشحون. لا يدمجهما الباحث بعد. المقارنة اللاحقة هي التي ستحدد هل هما تفسيران متنافسان ام حلقتان مختلفتان في المسار.

المواصفة المستخرجة	عائلة الالية المحتملة	سؤال التوليد	خطا لفظي يجب تجنبه
معلومة تغير توقع الطرف عن جودة أو	المعلومات والاشارة	من يملك معلومة خاصة وكيف يفسر	اختيار نظرية لان كلمة معلومات

المواصفة المستخرجة	عائلة الالية المحتملة	سؤال التوليد	خطا لفظي يجب تجنبه
نية طرف اخر		الطرف الاخر الاشارة؟	موجودة في اسمها
مكافاة تغير مقدار الجهد أو الاختيار	الحوافز والتبادل	كيف تتغير المنافع والكلف المتوقعة من الفعل؟	البحث عن نظرية تعويضات فقط
مورد نادر يقيد قدرة المنظمة	الموارد والاعتماد	من يسيطر على المورد وكيف يغير ذلك القرار؟	اختيار اي منظور موارد من دون تحديد الندرة أو السيطرة
ضغط اجتماعي يجعل ممارسة ما مقبولة	المؤسسات والشرعية	من يمنح القبول وما القاعدة التي تحدد المقبول؟	مساواة القطاع العام بالنظرية المؤسسية
علاقات بين اطراف مستقلة تنتج تنسيقا أو قيمة	الشبكات والعلاقات	ما بنية الروابط وما الذي ينتقل عبرها؟	اختيار نظرية شبكة لان العينة شركات متعددة

4. دائرة القرب: المرشحون الذين يملكون الآلية المركزية

تبدأ القائمة عادة بدائرة القرب. نبحث عن النظريات التي تجعل الآلية المستخرجة جزءا صريحا من تفسيرها. لا يكفي ان تستخدم النظرية المتغير نفسه؛ المطلوب ان يكون منطق الحركة متوافقا. إذا كانت الآلية تبادل منفعة متوقع ورد معاملة، تدخل نظريات التبادل في الدائرة. إذا كانت الآلية عدم تماثل معلومات واشارات يفسرها الطرف الاخر، تدخل النظريات التي تجعل الإشارة أو المعلومة الخاصة محورا. إذا كان جوهر الظاهرة سيطرة طرف على مورد حرج، تكون عدسات الاعتماد والسلطة اقرب من عدسات عامة عن القدرة التنظيمية.

في هذه المرحلة لا نحتاج إلى اثبات كامل. يكفي سبب دخول من سطرين: هذه النظرية مرشحة لأنها تفسر العملية A التي تربط X بـY في المستوى المحدد. لكن يجب العودة إلى مصدر مؤسس أو مراجعة موثوقة للتحقق من ان الآلية فعلا من صميم النظرية، لا من تطبيق فرعي استخدم اسمها بحرية. الاعتماد على مقالة تطبيقية واحدة قد يوسع النظرية أكثر مما تسمح به اصولها، فينشا تطابق وهمي.

5. دائرة المنافسة: ابحث عمن يستطيع تفسير النتيجة من طريق مختلف

قائمة قوية لا تضم فقط ما يؤيد الحدس الأول. تسال عمدا: ما تفسير اخر يمكنه انتاج النتيجة نفسها؟ إذا ارتفع التزام الموظف بعد برنامج مشاركة، قد يفسر ذلك بتبادل اجتماعي، أو بعدالة اجرائية، أو بهوية وانتماء، أو بزيادة معلومات تقلل الشك. هذه ليست مترادفات. كل تفسير يقترح متغيرات وسيطة وحدودا وادلة مختلفة. وجود المنافس منذ البداية يحمي الباحث من الانحياز التاكيدي ويجعل الاختيار لاحقا اختبارا بين بدائل لا طقسا لتبرير نظرية سبق حسمها.

المنافس الحقيقي يجب ان يكون قادرا على تفسير النتيجة في الحالة نفسها، لا ان يكون مشهورا فقط. في دراسة عن بقاء شركة بعد صدمة، يمكن ان تتنافس عدسة قدرات مع عدسة اعتماد على مورد إذا كانت كل منهما تقدم سببا مختلفا للبقاء. اما نظرية لا تعمل الا على مستوى الفرد فلا تصبح منافسا لمجرد ان كلمة صمود وردت في تطبيقاتها. الفصل 90 سيختبر هذا رسميا؛ هنا يكفي ان نتجنب ادخال منافس وهمي لا يملك مسارا معقولا من المواصفات الحالية.

6. دائرة التكامل: متى نسمح لمرشح مكمل بالدخول؟

المرشح المكمل يدخل عندما توجد حلقة ضرورية لا يفسرها المرشح المركزي. مثلا قد تفسر نظرية على مستوى الفرد لماذا يتبنى الموظف نظاما، بينما يحتاج انتقال التبني إلى اداء وحدة عمل إلى عدسة تنسيق جماعي. أو قد تفسر نظرية اعتماد لماذا تختار منظمة شريكا، بينما تحتاج جودة التعاون اللاحقة إلى منطق علاقاتي. لكن ادخال المكمل لا يعني قبول الدمج. في هذه المرحلة نسجل فقط ان هناك فجوة وظيفية محتملة، ثم نترك الفصلين 90 و92 لاختبار القبول والتكامل.

القاعدة العملية هي ان المرشح المكمل يجب ان يملك سؤالا لا يستطيع المرشح القريب الإجابة عنه. إذا حذفناه وبقي المسار والفرضيات والحدود كما هي، فهو غالبا زخرفي. لكن قرار الحذف النهائي لا يتخذ هنا إذا كان هناك احتمال حقيقي لوظيفة مستقلة؛ يسجل المرشح مع سبب الحاجة المحتملة ثم يمر عبر البوابات اللاحقة.

7. لماذا تفشل المطابقة اللفظية؟

المطابقة اللفظية تحدث عندما يختار الباحث النظرية بسبب تشابه كلماتها مع كلمات العنوان أو المتغير. الخطر ان الاسم قد يشير إلى موضوع مختلف عن الآلية المطلوبة. كلمة موارد مثلا قد

تظهر في نظرية عن موارد استراتيجية داخل المنشأة، وفي نظرية عن اعتماد المنظمة على موارد يسيطر عليها اخرون. الكلمتان متشابهتان، لكن سؤال كل نظرية مختلف. وكذلك كلمة اجتماعي قد تجمع بين تبادل اجتماعي وهوية اجتماعية ورأس مال اجتماعي، مع ان الأول يشرح معاملة وردا، والثاني عضوية ذاتية ومعنى، والثالث موارد متاحة عبر علاقات.

سبب ثان للفشل هو ان اسم النظرية قد لا يتضمن اصلا الكلمة التي يحتاجها الباحث رغم ان الآلية مناسبة. نظرية إشارة يمكن ان تفسر قرار مرشح وظيفي بناء على معلومة عن صاحب العمل من دون ان يظهر في اسمها توظيف أو استقطاب. ونظرية وكالة يمكن ان تفسر بعض ترتيبات الرقابة في مستشفى من دون ان تحمل كلمة صحة. إذا جعلنا اللفظ بوابة، نستبعد تفسيرات قوية ونحتفظ بتفسيرات سطحية.

سبب ثالث هو تغير المصطلحات عبر التخصصات. قد تسمى الآلية نفسها بدرجات مختلفة، وقد يستخدم باحثون اطارا تحت اسم بناء أو منظور. لذلك يستخدم الباحث الكلمات المفتاحية كوسيلة وصول إلى الادبيات فقط، ثم ينتقل بسرعة إلى السؤال: ما المشكلة التي صممت هذه النظرية لتفسيرها؟ ما افتراضاتها؟ ما الآلية التي تحملها؟ هذه الأسئلة تحول البحث من استرجاع نصوص إلى توليد تفسيرات.

علامة المطابقة اللفظية	لماذا هي ضعيفة	التصحيح
اسم النظرية يكرر اسم المتغير	التشابه لا يثبت ان النظرية تفسر العلاقة	اكتب جملة الالية قبل النظرية
النظرية شائعة في القطاع نفسه	القطاع لا يحدد السبب أو المستوى	حدد المشكلة التي تفسرها النظرية داخل القطاع
مقالة واحدة استخدمت النظرية مع المتغير	قد يكون التطبيق توسعا غير اصيل	ارجع إلى المصدر المؤسس أو مراجعة نظرية
الاسم يبدو حديثا وجذابا	الجدة اللفظية لا تعني قوة تفسيرية	قارن بالبدائل الاقدم التي تملك الالية نفسها
كل متغير في النموذج يحصل على نظرية	ينتج اطارا مجزءا بلا قصة مركزية	ولد النظريات للمسارات لا للاسماء

8. استخدام فهارس الأطلس: من الكلمات إلى الوظائف

تساعد فهارس الأطلس على تضييق مساحة البحث، لكنها لا تقوم بالاختيار نيابة عن الباحث. الاستخدام الصحيح يبدأ بالوظيفة: ما نوع الالية؟ ما مستوى الفاعل؟ ما النتيجة التي تحتاج تفسير؟

ثم تستخدم الفهارس للوصول إلى العائلات والمواطن الأصلية للكيانات المحتملة. بعد ذلك يقرأ الباحث بطاقة النظرية أو فصلها الأصلي ليختبر ما إذا كانت المشكلة المؤسسة والالية المركزية قريبتين من مواصفات نموذجه.

يمكن استخدام ثلاثة مسارات في الفهرس. المسار الأول من الحقل إلى العائلة عندما لا يعرف الباحث سوى المجال العام. المسار الثاني من الآلية إلى النظريات عندما تكون جملة لأن واضحة. المسار الثالث من المستوى إلى المرشحين عندما تكون الظاهرة فردية أو جماعية أو تنظيمية أو بين تنظيمية على نحو يحذف كثيرا من الخيارات. لا ينبغي استخدام اي مسار كحكم نهائي، لكنه يمنع البحث العشوائي في مئات الاسماء.

9. البحث في قواعد البيانات: ابحث عن الآلية لا عن العنوان فقط

عند الانتقال إلى Scopus أو Web of Science أو Google Scholar، تبنى عبارة البحث من ثلاثة مكونات: الظاهرة أو النتيجة، كلمة الالية، ومصطلح theory أو mechanism أو explanation. في دراسة عن نية بقاء الموظفين مثلا، لا يقتصر البحث على retention theory، بل يمكن البحث عن identity and retention، reciprocity and retention، uncertainty and retention، fairness and retention، retention. هذه الاستعلامات لا تختار النظرية لكنها تكشف العائلات التي استخدمها الباحثون لتفسير المسار.

بعد ظهور اسم مرشح، يتحول البحث من اكتشافي إلى تحقق: اسم النظرية مع boundary conditions، assumptions، mechanism، review، foundational. الهدف الوصول إلى المصدر المؤسس والمراجعات التي توضح تطورها. لا ينبغي ان يعتمد قرار دخول المرشح على ملخصات محركات البحث أو مقالات مجهولة. النص المؤسس مهم لفهم المشكلة الاصلية، والمراجعة مهمة لمعرفة كيف تغير الاستخدام وما الامتدادات المقبولة.

وفي المواضيع الجديدة قد لا توجد نظرية باسم الظاهرة. الذكاء الاصطناعي التوليدي مثال؛ لا يلزم اختراع نظرية ذكاء اصطناعي لكل سؤال. إذا كانت الآلية ثقة في توصية نظام، أو تهديد هوية مهنية، أو اعادة توزيع معرفة وسلطة، فالنظريات المرشحة قد تكون اقدم من التقنية. الجدة في الظاهرة لا تعني ان الآلية بلا تاريخ نظري.

10. بناء القائمة الطويلة قبل القائمة القصيرة

ينصح في التوليد بالفصل بين مرحلتين. القائمة الطويلة تجمع كل مرشح له سبب دخول معقول من عائلة الآلية أو منافس قريب. لا تحتاج إلى ترتيب دقيق، لكن يجب ان يسجل لكل اسم سبب واحد على الأقل ومصدر موثوق. بعد ذلك تنظف القائمة من التكرارات والاسماء التي ليست نظريات ومن المطابقات اللفظية المحضة. الناتج قائمة قصيرة بمعنى مرشحين جديرين بالفحص، لا بمعنى نظريات مقبولة.

الفصل بين المرحلتين يقلل خطرا معرفيا: إذا قيم الباحث النظرية لحظة العثور عليها، قد يحب أول اسم ويوقف البحث. اما جمع عدة بدائل قبل المفاضلة فيؤخر الحكم ويزيد فرصة اكتشاف منافس افضل. يشبه ذلك ما يسميه)1989(Weick الخيال المنضبط: توسعة الامكانات ثم فرض انضباط على ما يبقى، لا ترك الخيال حرا ولا تقييده قبل ان يولد بدائل.

نوع المرشح	سبب الدخول	ما الذي لا نقرره هنا	ما الذي ينتقل إلى الفصل 90
قريب	يملك الالية المركزية أو جزءا صريحا منها	لا نحكم بعد على كل الافتراضات والحدود	اختبار الظاهرة والمستوى والافتراضات والالية والقابلية للاختبار
منافس	يقدم سببا مختلفا يمكن ان ينتج النتيجة نفسها	لا نفضل الية لانها المفضلة نظريا	اختبار ما إذا كان المرشح ينجو من البوابات
مكمل	يشرح حلقة أو مستوى لا يغطيه المرشح المركزي	لا ندمج النظريتين بعد	اختبار الحاجة والاتساق ثم قرار التكامل لاحقا
لفظي فقط	دخل لان اسمه يشبه المتغير أو القطاع	لا يستحق التقييم الرسمي	يستبعد هنا ويوثق سبب الاستبعاد

11. توليد المنافسين بطريقة منظمة

يمكن للباحث توليد المنافسين عبر تبديل نوع السبب مع تثبيت النتيجة. إذا كان التفسير الأول معرفيا، اسال هل يمكن تفسير السلوك بدافع مصلحة أو هوية أو ضغط اجتماعي. إذا كان الأول قائما على موارد، اسال هل الاعتماد على طرف خارجي أو شرعية مؤسسية يفسر السلوك نفسه.

الغرض ليس اجبار كل عائلة على الدخول، بل استخدام أسئلة مضادة تكشف ما إذا كان التفسير الأول وحيدا بالفعل.

طريقة ثانية هي تبديل موقع الآلية في المسار. ربما ما اعتبره الباحث وسيطا هو في الحقيقة نتيجة لسبب اوسع. مثلا الثقة قد تكون الية تفسر التعاون، لكنها قد تكون أيضا نتيجة لعدالة أو إشارات موثوقة. عندئذ تظهر نظريات تشرح تكوين الثقة ونظريات تشرح اثرها. الفصل 87 منع نظرية لكل متغير؛ وهنا نستخدم هذا التمييز فقط لتوليد بدائل للمسار المركزي، لا لتوزيع نظرية على كل صندوق.

طريقة ثالثة هي البحث عن تفسير لا يحتاج المتغير الذي يعتقد الباحث انه أساسي. إذا كان النموذج يقول ان التدريب يحسن الأداء عبر الكفاءة الذاتية، فمنافس معقول قد يرى ان التدريب يحسن المعرفة الفعلية أو التنسيق من دون المرور بالاعتقاد الذاتي. وجود هذا البديل يوضح نوع البيانات اللازمة لاحقا ويفرض على الباحث عدم تحويل كل علاقة دالة إلى تاكيد لنظريته المفضلة.

12. المراجع المؤسسة والمراجعات: دور مختلف لكل منهما

المصدر المؤسس يخبر الباحث بالمشكلة التي انشئت النظرية لتفسيرها وبالافتراضات الاولية والالية كما صيغت اصلا. المراجعة الحديثة تخبره بما حدث بعد ذلك: ما الامتدادات التي تلقت دعما، ما الحدود التي ظهرت، وما الاستخدامات التي تعد توسعا أو انحرافا. لذلك يحتاج المرشح القوي عادة إلى النوعين. الاعتماد على مصدر مؤسس وحده قد يهمل خمسين عاما من التطوير، والاعتماد على تطبيقات حديثة فقط قد يخفي المعنى الأصلي للنظرية.

تقدم ادبيات بناء النظرية نفسها مثالا. Whetten (1989) يركز مكونات what, how, why وقيود (1989) Bacharach. who, where, when يميز الوصف عن النظرية ويضع معايير للبنى والعلاقات. (1995) Sutton and Staw يوضحان ما لا يعد نظرية. (2011) Alvesson and Sandberg يدفعان الباحث إلى تحدي الافتراضات بدل الاكتفاء بالفجوات. (2017) Shepherd and Suddaby ينظمان أدوات التنظير حول عناصر قصة تفسيرية. لا تستخدم هذه الاعمال كبدائل لنظرية موضوعية للدراسة، بل كمعايير تساعد على توليد قائمة أكثر وعيا.

13. مثال تطبيقي 1: التعويضات واستقطاب الكفاءات الطبية

لنفترض ان الدراسة تسال لماذا تؤثر حزمة التعويضات في قرار كفاءات طبية بالانضمام إلى مستشفى خاص. المطابقة اللفظية ستبحث عن Compensation Theory، وربما لا تجد كيانا صالحا أو تجد ادبيات ممارسة لا نظرية. بطاقة الفصل 88 قد تقول: المرشح يقارن ما سيحصل عليه مع بدائل السوق، ويفسر معلومات الحزمة كاشارة إلى قيمة صاحب العمل، ويتخذ قرارا قبل التوظيف. من هذه المواصفات تظهر عائلات الحافز والقيمة المتوقعة والمعلومات والاشارة، وقد تظهر العدالة إذا كان الحكم نسبيا مقارنة باقران أو عروض بديلة.

القائمة الطويلة قد تضم نظرية توقع، ونظرية اشارة، ونظرية عدالة أو تبادل بحسب الصياغة الفعلية. لا تدخل نظرية تبادل اجتماعي فقط لأن العلاقة بين الموظف والمنظمة اجتماعية؛ المرشح الخارجي لم يدخل علاقة تبادل ممتدة بعد. وقد تكون الإشارة اقرب إذا كانت المعلومات غير كاملة ويستخدم المرشح الاجر والمزايا للاستدلال على جودة المنظمة. لكن هذا ليس قرار قبول نهائي؛ ينتقل المرشحون إلى الفصل 90 للتحقق من الظاهرة والمستوى والافتراضات والالية والقابلية للاختبار.

14. مثال تطبيقي 2: التحول الرقمي وجودة الخدمة

في نموذج يربط الجاهزية الرقمية والقدرات والبنية التحتية بجودة خدمة مركز صحي، المطابقة اللفظية قد تدفع إلى اختيار نظرية قبول التقنية لأن كلمة رقمي هي الاوضح. لكن إذا كان المستجيب موظفا يستخدم النظام بالفعل وكانت النتيجة جودة العملية، قد لا تكون نية القبول هي الآلية المركزية. بطاقة الاستخراج ربما تشير إلى ان الموارد الرقمية تسمح بتكامل بيانات اسرع، ما يخفض أخطاء التنسيق ويقصر زمن الاستجابة. عندئذ تولد القائمة من عائلات الموارد والقدرات، وملاءمة التقنية للمهمة، ومعالجة المعلومات أو التنسيق، بحسب النموذج.

المنافس هنا قد يكون تفسيرا يرى ان الجودة لا تتحسن بسبب امتلاك الموارد بل بسبب توافق وظائف النظام مع متطلبات المهمة. والمرشح المكمل قد يظهر إذا انتقلت النتيجة من استخدام فردي إلى جودة وحدة. لا نختار النظرية التي تحمل كلمة digital transformation، بل نسال من يملك الآلية المطلوبة. هذا المثال يبين كيف يمكن لعناوين حديثة جدا ان تستند إلى نظريات راسخة عندما تكون الآلية قديمة في جوهرها.

15. مثال تطبيقي 3: الحوكمة والاداء في منظمة عامة

إذا كان عنوان الدراسة أثر الحوكمة في الاداء، فان كلمة الحوكمة وحدها تفتح عددا هائلا من النظريات. بطاقة الآلية قد تكشف ان المقصود شفافية تقلل عدم تماثل المعلومات، أو مساءلة تحد الانحراف، أو مشاركة تزيد قبول القرار، أو شبكة تنسق جهات مستقلة. كل صياغة تولد عائلة مختلفة. لذلك لا توجد نظرية حوكمة عامة تصلح تلقائيا لكل نموذج. وقد يكون المرشح القريب في احد المسارات نظرية وكالة، بينما يكون في مسار اخر نظرية اصحاب مصلحة أو شرعية أو حوكمة شبكية.

إذا كان النموذج يضع الشفافية والمساءلة والمشاركة كابعاد بناء واحد، لا يولد الباحث نظرية لكل بعد. يعود إلى المسار المركزي: ما التحول المشترك الذي يفترض ان هذه الممارسات تحدثه؟ إذا كان الجواب خفض فرص الانحراف وزيادة قابلية المراقبة، تتجه القائمة نحو حوافز ومعلومات. إذا كان الجواب توسيع القبول لدى الاطراف المتاثرة، تتجه نحو اصحاب المصلحة والشرعية. هنا تتجسد قاعدة الفصل 87 داخل عملية التوليد.

16. سجل التوليد: اجعل البحث النظري قابلا لاعادة التنفيذ

ينبغي ان يحتفظ الباحث بسجل قصير يوضح كيف ظهرت كل نظرية. يسجل تاريخ البحث، عبارة البحث أو مدخل الفهرس، اسم العائلة، اسم المرشح، سبب الدخول، المصدر المؤسس، مراجعة أو مصدر حديث، وتصنيف المرشح: قريب أو منافس أو مكمل أو لفظي مستبعد. هذا السجل يحمي من اعادة كتابة التاريخ بعد اختيار النظرية، ويتيح للمشرف أو المحكم ان يرى ان الباحث لم يبدأ من اسم ثم يبني له مبررات لاحقة.

لا يجب ان يتحول السجل إلى عبء بيروقراطي. يكفي صف واحد لكل مرشح. لكن من المهم توثيق الاسماء التي استبعدت بسبب المطابقة اللفظية مع سبب واضح، مثل: الاسم قريب من المتغير لكن الآلية لا تفسر المسار. هذا يختلف عن الاستبعاد ببوابات الفصل 90؛ لذلك يظل الترميز في السجل منفصلا حتى لا تختلط مراحل القرار.

الحقل في سجل التوليد	السؤال الذي يجيب عنه
عائلة الالية	من اي منطق تفسيري جاء البحث؟
اسم المرشح	ما النظرية أو المنظور الذي ظهر؟

الحقل في سجل التوليد	السؤال الذي يجيب عنه
سبب الدخول	ما الحلقة التي يمكن ان يفسرها؟
نوع المرشح	قريب ام منافس ام مكمل؟
المصدر المؤسس	ما النص الذي يثبت الالية الاصلية؟
مصدر مراجعة	كيف تطور الاستخدام والحدود؟
قرار هذه المرحلة	يبقى للفحص ام يستبعد كمطابقة لفظية فقط؟

17. أخطاء شائعة في توليد القائمة

الخطا الأول هو البحث باسم المتغير ثم اختيار أول نظرية مشهورة. الخطا الثاني هو استنساخ النظرية من دراسة سابقة لأن عنوانها قريب، من دون فحص اختلاف الآلية أو المستوى. الخطا الثالث هو اعتبار كل اطار أو نموذج مفاهيمي نظرية. الخطا الرابع هو بناء قائمة طويلة من دون سبب دخول مكتوب، فتتحول عملية الترشيح إلى انطباعات. الخطا الخامس هو تجاهل النظريات المنافسة لأنها لا تنتمي إلى التخصص الذي يحمل اسم الدراسة.

الخطا السادس هو الانبهار بالجدة. نظرية جديدة ليست افضل لأنها جديدة، ونظرية قديمة ليست متجاوزة لأنها قديمة. المعيار هنا قربها من الآلية. الخطا السابع هو الخلط بين النظرية المرشحة والنظرية الحاكمة؛ كلمة مرشح تعني انها دخلت الفحص فقط. الخطا الثامن هو تحويل كل اختلاف في مستوى أو حلقة إلى حاجة لنظرية اضافية قبل التحقق من ان المرشح الاساسي لا يغطيها. الخطا التاسع هو استخدام الذكاء الاصطناعي أو محرك بحث لتوليد اسماء ثم قبولها من دون العودة إلى مصادرها.

الخطا العاشر هو كتابة المراجع اولا ثم استخراج النظرية منها. الإجراء الأقوى هو العكس: اكتب مواصفة الالية، ولد العائلات، وابحث عن النظريات، ثم اجمع الادلة التي تثبت وظيفة كل مرشح. بهذه الطريقة تصبح الادبيات وسيلة اختبار للمنطق لا مخزنا للاسماء.

18. الذكاء الاصطناعي كاداة توليد لا كسلطة نظرية

يمكن للذكاء الاصطناعي ان يساعد في اقتراح عائلات أو مرادفات بحث أو نظريات محتملة، خصوصا عندما تكون الظاهرة عابرة للتخصصات. لكنه معرض لاختلاق اسماء أو الخلط بين بناء ونظرية أو توسيع نظرية خارج حدودها. لذلك يعامل ناتجه كقائمة كلمات اولية. لا يدخل اي

مرشح سجل التوليد ما لم يجد الباحث مصدرا مؤسسا أو مراجعة موثوقة تثبت وجود الكيان وتشرح اليته.

الاستعمال الأفضل هو طرح سؤال محدد: اقترح تفسيرات نظرية بديلة لالية خفض عدم اليقين في قرار بين طرفين، أو ما العائلات التي تفسر انتقال مورد تنظيمي إلى سلوك فردي. ثم يستخدم الباحث النتائج لبناء استعلامات في قواعد البيانات. الاستعمال الاضعف هو السؤال: ما النظرية المناسبة لعنوان دراستي؟ لأن هذا يعيد انتاج المطابقة اللفظية التي يحاول الفصل التخلص منها.

19. اختبار مضاد سريع قبل تسليم القائمة للفصل 90

قبل اغلاق مرحلة التوليد، يراجع الباحث كل اسم بسؤالين فقط لا يتعديان حدود هذا الفصل. السؤال الأول: لو غيرت اسم المتغير مع بقاء الآلية نفسها، هل يبقى المرشح معقولا؟ إذا نعم، فهذا دليل ان سبب الدخول آلي لا لفظي. السؤال الثاني: هل استطيع شرح سبب دخول النظرية من دون استخدام كلمة مشتركة بين اسمها وعنوان الدراسة؟ إذا لا، فغالبا لا يوجد منطق كاف وراء الترشيح.

هذا الاختبار لا يفحص افتراضات النظرية أو مستوى تحليلها تفصيليا، لأن ذلك يخص البوابات التالية. لكنه يكشف الترشيح السطحي. وقد يبقى مرشح بعد الاختبار ثم يفشل لاحقا، وهذا طبيعي. الهدف من تسلسل الفصول ليس ضمان ان كل اسم يدخل سينجح، بل ضمان ان سبب دخوله واضح وان سبب خروجه لاحقا موثق.

20. تمرين تطبيقي: ولد قائمة في 40 دقيقة

خذ بطاقة الفصل 88 لمسار مركزي في دراستك. في الدقائق الخمس الأولى انسخ جملة لأن ومستوى الفاعل والنتيجة. في عشر دقائق اكتب ثلاث عائلات الية محتملة من دون اسماء نظريات. في عشر دقائق أخرى استخدم فهرس الأطلس وقواعد البيانات لتوليد اسمين من كل عائلة. لا تقيمها بعد. في خمس دقائق صنف الاسماء إلى قريب ومنافس ومكمل. ثم خصص عشر دقائق لمراجعة كل اسم: هل سبب دخوله الية حقيقية ام تشابها لفظيا؟ احذف فقط المطابقات اللفظية الصرفة ووثقها.

يفضل ان ينتهي التمرين بقائمة بين ثلاثة وثمانية مرشحين في معظم النماذج المتوسطة، لكن هذا نطاق عملي لا قاعدة حاكمة. إذا بقي عشرون اسما، غالبا لم تحدد عائلة الآلية بما يكفي. واذا بقي اسم واحد منذ البداية، فربما حكمت مبكرا أو كتبت بطاقة ضيقة على مقاس نظرية تعرفها مسبقا. الهدف هو منافسة عادلة قبل البوابات.

21. من القائمة المرشحة إلى بوابات القبول

عند هذه النقطة يجب ان يكون لكل مرشح اسم صحيح، ونوع كيان معلوم، وسبب دخول آلي، ومصدر مؤسس أو مراجعة موثوقة، وتصنيف اولي بوصفه قريبا أو منافسا أو مكملا. لكن لا يوجد فائز بعد. تنتقل القائمة كما هي إلى الفصل 90، حيث تواجه بوابات الظاهرة والمستوى والافتراضات والالية والقابلية للاختبار. ما يفشل هناك يخرج لاسباب نظرية، لا لأن اسمه غير محبوب أو غير شائع في التخصص.

هذا الفصل اذن يحمي مدخلات التقييم. إذا كانت القائمة مولدة بشكل سيئ، فلن تنقذها ادق روبريكات لاحقة. واذا كانت واسعة بلا انضباط، يضيع الوقت في تقييم اسماء لم يكن ينبغي ان تدخل. اما القائمة الجيدة فتوازن بين الانفتاح والانضباط: لا تستبعد المنافس قبل سماعه، ولا تمنح المطابقة اللفظية حق دخول لا تستحقه.

خلاصة الفصل

توليد النظريات المرشحة ليس بحثا عن اسم يطابق عنوان الدراسة. يبدأ من الآلية المستخرجة، ثم ينتقل إلى عائلتها، ويولد دوائر من المرشحين القريبين والمنافسين والمكملين. يستخدم الحقل والفهارس وقواعد البيانات كادوات وصول، لا كقواعد اختيار. ويعود دائما إلى المصدر المؤسس والمراجعات كي يتاكد ان المرشح يملك فعلا المشكلة والالية المنسوبتين اليه. الاستبعاد الذي يملكه هذا الفصل هو استبعاد المطابقة اللفظية الصرفة؛ اما الاختبارات النظرية الرسمية فتنتظر الفصل التالي.

عندما ينهي الباحث هذه الخطوة يجب ان يستطيع الدفاع عن سؤال بسيط لكل اسم: لماذا دخل هذا المرشح القائمة؟ الإجابة الجيدة تذكر الآلية أو الحلقة أو التفسير المنافس، لا التشابه في الاسم ولا كثرة الاستشهادات ولا شيوع الاستخدام في القطاع. بهذه القاعدة يتحول البحث النظري من

تجميع اسماء إلى هندسة بدائل، ويصبح الانتقال إلى بوابات القبول في الفصل 90 خطوة منطقية قابلة للمراجعة.

ملاحظات تطبيقية مكملة قبل اغلاق قائمة المرشحين

ومن المفيد ان يكتب الباحث بجوار كل مرشح دليلا يمكن ان يجعله يتراجع عنه، لأن المرشح الذي لا يمكن تصور استبعاده لم يدخل منافسة حقيقية.

كما يفضل فصل اسم النظرية عن اسم المتغير في ورقة العمل بصريا حتى لا يقود التشابه اللغوي الحكم بصورة غير واعية.

وعندما تظهر نظريتان من العائلة نفسها لا يفترض انهما مترادفتان؛ قد تختلفان في الفاعل أو نوع المعلومة أو الزمن أو النتيجة التي تفسرانها.

ويستحسن البحث عن مراجعة حديثة لكل مرشح قوي لأن المراجعات تكشف الامتدادات التي اصبحت مقبولة والحدود التي بقيت موضع نقاش.

اما كثرة الاستشهادات فلا تستخدم بوصفها معيار ملاءمة؛ النظرية كثيرة الاستشهاد قد تكون بعيدة عن المسار، ونظرية أقل شيوعا قد تكون ادق.

ويجب ان تبقى لغة السجل احتمالية في هذه المرحلة: قد يفسر، يمكن ان ينافس، يحتمل ان يكمل، بدلا من عبارات حاسمة تسبق التقييم.

إذا لم يجد الباحث مصدرا يشرح الآلية التي نسبها إلى النظرية، يعيد فحص فهمه قبل ان يحتفظ بالاسم.

وقد يكشف التوليد ان المشكلة تحتاج اعادة صياغة البطاقة السابقة، وعندئذ يعود الباحث خطوة بدل اجبار النظريات على مواصفة غير مستقرة.

القائمة الجيدة ليست الاطول، بل التي تمثل مساحة التفسيرات المعقولة من دون تكرار اسماء تؤدي الوظيفة نفسها.

وعند العمل الجماعي يمكن لعضوين توليد القوائم بصورة مستقلة ثم مقارنة الفروق، وهي طريقة مفيدة لكشف الانحياز إلى مدرسة نظرية بعينها.

ولا ينبغي ان يكون اختلاف التخصص سببا للاستبعاد إذا كانت الآلية قابلة للنقل ويستطيع الباحث تبرير تطبيقها في المستوى والسياق المناسبين لاحقا.

كما ان نقل نظرية من حقل اخر لا يكون فضيلة بذاته؛ القيمة تظهر فقط إذا قدمت تفسيرا لا توفره البدائل المحلية أو صححت افتراضا ضعيفا.

في الدراسات التطبيقية العربية، يظل المطلوب فهم الآلية قبل الادعاء بخصوصية السياق، ثم اختبار ما إذا كان السياق يغيرها في المراحل اللاحقة.

ويفيد الاحتفاظ بصورة من عبارات البحث والنتائج الرئيسة حتى يستطيع الباحث تفسير لماذا ظهرت بعض العائلات ولم تظهر أخرى.

إذا استخدم الباحث كلمات مرادفة، يسجلها لأن اختلاف المصطلح بين التخصصات قد يخفي ادبيات مهمة عن البحث الأول.

ومن الأفضل ان تتضمن القائمة نظرية واحدة على الأقل يمكنها تقديم تفسير بديل جاد إذا كانت الادبيات تسمح بذلك، لا مجرد بديل ضعيف يسهل هزيمته.

هذا الانضباط يجعل الفصل بين توليد المرشح وتقييمه واضحا، فيمنع تعديل معايير القبول بعد معرفة الاسماء التي يرغب الباحث في الاحتفاظ بها.

يمكن تعزيز جودة التوليد باستخدام مبدأ التثليث بين ثلاثة مسارات بحث مستقلة. المسار الأول يبدأ من المصدر النظري المؤسس ويبحث عن تطبيقاته القريبة من الظاهرة. المسار الثاني يبدأ من مراجعة حديثة للحقل ويستخرج النظريات التي تتكرر بوصفها تفسيرات لا مجرد خلفيات. والمسار الثالث يبدأ من الآلية نفسها ويبحث عنها عبر تخصصات مجاورة. عندما تتقاطع المسارات على مرشح واحد تزداد الثقة في ان وجوده ليس نتيجة صدفة لغوية. وعندما يظهر مرشح في مسار واحد فقط لا يستبعد فورا، بل يسجل سبب تفرده. قد تكون النظرية جديدة في الحقل لكنها راسخة في حقل اخر، وقد يكون غيابها من المراجعات المحلية دليلا على فرصة نقل نظري مشروعة. في المقابل، إذا ظهر اسم بكثرة في تطبيقات القطاع من دون ان تستطيع المصادر النظرية شرح اليته، فالشيوع لا يعوض ضعف الوظيفة التفسيرية.

وتحتاج القوائم أيضا إلى معالجة مشكلة تعدد الاسماء والنسخ داخل النظرية الواحدة. بعض الكيانات تتطور عبر عقود وتظهر تحت مسميات فرعية أو نماذج محدثة، بينما تحتفظ بالالية

الأساسية نفسها. إذا عامل الباحث كل مسمى كمرشح مستقل، سيبدو التنوع النظري اكبر مما هو فعلا. لذلك يربط الاسم بالاصل، ثم يسجل الامتداد فقط إذا كان يغير افتراضا أو الية أو مستوى يهم النموذج الحالي. والعكس صحيح: تشابه الاسماء لا يعني وحدة الاصل. قد توجد نظريتان تحملان كلمة واحدة لكنهما تنطلقان من مشكلتين مختلفتين. هذه المراجعة الاسمية مهمة قبل البوابات لأنها تنظف الساحة من التكرار المصطنع من دون ان تقوم مقام تقييم الملاءمة. كما تمنع الباحث من رفع عدد المرشحين شكليا عبر ادراج نسخة أصلية ونسخة ممتدة بوصفهما بديلين مستقلين عندما لا يوجد فرق وظيفي.

وعند نقل مرشح من تخصص اخر، يجب توثيق جسر النقل لا مجرد الاعجاب بالتشابه. يكتب الباحث ما العنصر الذي يبقى ثابتا بين الحقلين: نوع الفاعل، بنية القرار، شكل الاعتماد، أو طريقة معالجة المعلومة. ثم يحدد ما الذي يتغير في السياق الجديد. إذا كان النقل يحتاج افتراضات جديدة كثيرة حتى يعمل، فقد يتحول إلى تكلف نظري سيظهر لاحقا في التقييم. اما إذا كانت الآلية عامة والسياق الجديد يقدم اختبارا مفيدا لحدودها، فقد يكون النقل قويا. هذا التفكير يحمي الدراسات العربية من اتجاهين غير مرغوبين: نسخ النظريات المستخدمة دوليا لأنها شائعة، أو رفضها مسبقا بحجة الخصوصية المحلية. السؤال الأكثر دقة هو هل تعمل الآلية في البنية الحالية، وما الخاصية السياقية التي قد تغير قوتها أو معناها؟

يمكن كذلك استخدام الادلة السلبية في مرحلة التوليد. إذا وجدت دراسات متقاربة النتائج لكنها تقدم تفسيرات مختلفة، فهذا مصدر ممتاز للمنافسين. واذا وجدت مراجعة تشير إلى ان نظرية ما تفسر العلاقة في ظروف محددة فقط، يمكن ان تولد نظرية بديلة للظروف التي تفشل فيها. لا يعني هذا حسم شروط الحدود هنا، بل توسيع قائمة التفسيرات بصورة ذكية. كما تفيد الدراسات التي لم تجد العلاقة المتوقعة؛ فقد تكشف ان الآلية المفترضة ليست كافية أو ان متغيرا اخر يلعب دورا. الباحث الذي يقرأ الادبيات بحثا عن الاتفاق فقط سيبني قائمة احادية، بينما القراءة بحثا عن التوترات والتناقضات تساعد على توليد منافسة حقيقية. وهذا يتسق مع منطق problematization الذي يجعل الافتراضات موضع سؤال بدلا من التعامل معها كحقائق غير مرئية.

ومن المهم تحديد نوع الكيان الذي يدخل القائمة. بعض الادبيات تستخدم كلمات theory وmodel وframework وperspective بمرونة، لكن قرار الأطلس يحتاج وصفا دقيقا. قد

يكون المنظور النظري صالحا للترشيح إذا كان يقدم افتراضات والية وتوقعات، وقد يكون الإطار مجرد تنظيم ابعاد من دون سببية. وقد يكون النموذج وصفا لعملية أو سلسلة مراحل. لا يستبعد الكيان لأن اسمه Framework، ولا يقبل لأن اسمه Theory. يسجل الباحث نوعه كما تقدمه الادبيات ثم يشرح الوظيفة التي يؤديها. هذه الخطوة تمنع تضخيم المكانة العلمية للكيان وتسمح لاحقا بمقارنته بعدل. كما تساعد على التمييز بين مرشح حاكم محتمل واداة تصنيف قد تكون مفيدة في وصف المتغيرات لكنها لا تستطيع تفسير العلاقة المركزية.

واخيرا، ينبغي ان يكون الرجوع إلى الخطوات السابقة مسموحا. قد يكشف البحث عن المرشحين ان جملة الآلية في الفصل 88 كانت عامة جدا، لأنها تسمح لعائلات كثيرة غير مترابطة بالدخول. وقد يكشف العكس: ان البطاقة صيغت بلغة نظرية مسبقة بحيث لا تسمح بظهور منافس. في الحالتين لا يعد الرجوع فشلا، بل جزءا من هندسة الاختيار. تعاد صياغة الآلية بلغة اقرب إلى الوقائع، ثم يعاد التوليد. المهم توثيق النسخة السابقة وسبب التعديل حتى لا يصبح المسار انتقائيا بعد معرفة النتائج. عندما يستقر وصف الظاهرة والالية وتصبح القائمة متنوعة لكن مفهومة، يكون الباحث جاهزا للانتقال إلى البوابات الرسمية بدلا من مواصلة البحث بلا نقطة توقف.

وتظهر قيمة القائمة المرشحة أيضا في التخطيط للمراجعة النظرية. بدلا من جمع دراسات عن كل متغير على حدة، يستطيع الباحث تنظيم القراءة حول الأسئلة التي تفرق بين المرشحين. إذا كان التنافس بين تفسير قائم على الحافز وتفسير قائم على الاشارة، تصبح المراجعة معنية بما إذا كان الطرف يعرف قيمة المكافاة مباشرة ام يستدل منها على صفة غير مرصودة، وبما إذا كانت الاستجابة تتغير مع بدائل السوق أو مع غموض المعلومات. واذا كان التنافس بين مورد داخلي واعتماد خارجي، تبحث المراجعة عن موضع السيطرة على المورد لا عن كلمة موارد فقط. بهذه الطريقة تتولد من القائمة خطة قراءة كفاءة، وتصبح كل دراسة لاحقة ذات وظيفة: تثبت الالية، تكشف حدا، تعرض منافسا، أو توضح قياسا. كما يقل خطر ان تتحول مراجعة الادبيات إلى تراكم ملخصات لا تؤثر في القرار النظري. ويستطيع الباحث بعد ذلك ان يبين للمحكم لماذا قرأ مجموعة معينة من الاعمال ولماذا ترك اعمالا أخرى خارج النطاق، وهو شكل من الشفافية المنهجية.

المراجع

Alvesson, M., & Sandberg, J. (2011). Generating research questions through problematization. Academy of Management Review, 36(2), 247-271. https://doi.org/10.5465/amr.2009.0188

Bacharach, S. B. (1989). Organizational theories: Some criteria for evaluation. Academy of Management Review, 14(4), 496-515. https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308374

Corley, K. G., & Gioia, D. A. (2011). Building theory about theory building: What constitutes a theoretical contribution? Academy of Management Review, 36(1), 12-32. https://doi.org/10.5465/amr.2009.0486

Cornelissen, J. P., & Durand, R. (2014). Moving forward: Developing theoretical contributions in management studies. Journal of Management Studies, 51(6), 995-1022. https://doi.org/10.1111/joms.12078

Davis, M. S. (1971). That's interesting! Towards a phenomenology of sociology and a sociology of phenomenology. Philosophy of the Social Sciences, 1(4), 309-344.

Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. Academy of Management Review, 14(4), 532-550. https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308385

Jaakkola, E. (2020). Designing conceptual articles: Four approaches. AMS Review, 10, 18-26. https://doi.org/10.1007/s13162-020-00161-0

MacInnis, D. J. (2011). A framework for conceptual contributions in marketing. Journal of Marketing, 75(4), 136-154. https://doi.org/10.1509/jmkg.75.4.136

Okhuysen, G. A., & Bonardi, J.-P. (2011). The challenges of building theory by combining lenses. Academy of Management Review, 36(1), 6-11. https://doi.org/10.5465/amr.36.1.zok006

Sandberg, J., & Alvesson, M. (2011). Ways of constructing research questions: Gap-spotting or problematization? Organization, 18(1), 23-44. https://doi.org/10.1177/1350508410372151

Shepherd, D. A., & Suddaby, R. (2017). Theory building: A review and integration. Journal of Management, 43(1), 59-86. https://doi.org/10.1177/0149206316647102

Suddaby, R. (2014). Editor's comments: Why theory? Academy of Management Review, 39(4), 407-411. https://doi.org/10.5465/amr.2014.0252

Sutton, R. I., & Staw, B. M. (1995). What theory is not. Administrative Science Quarterly, 40(3), 371-384. https://doi.org/10.2307/2393788

Weick, K. E. (1989). Theory construction as disciplined imagination. Academy of Management Review, 14(4), 516-531. https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308376

Whetten, D. A. (1989). What constitutes a theoretical contribution? Academy of Management Review, 14(4), 490-495. https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308371

الفصل 90

بوابات قبول النظرية قبل التقييم

مدخل: لا تدخل كل نظرية مرشحة إلى المقارنة النهائية

انتهى الفصل 89 بقائمة مرشحين تم توليدها من عائلات الالية، بعد استبعاد الاسماء التي لا تملك سوى تشابه لفظي مع عنوان الدراسة. لكن بقاء اسم في القائمة لا يعني انه اصبح منافسا صالحا للتقييم. قد تكون النظرية حقيقية ومشهورة، ومع ذلك لا تفسر الظاهرة التي يدرسها النموذج، أو تعمل في مستوى تحليل مختلف، أو تقوم على افتراضات يناقضها السياق، أو لا تملك الآلية المركزية، أو لا يمكن تحويل ادعائها في الدراسة الحالية إلى اختبار يمكن ان يفشل. لذلك تحتاج هندسة الاختيار إلى مرحلة قبول قبل منح النقاط.

وظيفة هذا الفصل هي بناء خمس بوابات ثنائية: بوابة الظاهرة، وبوابة المستوى، وبوابة الافتراضات، وبوابة الالية، وبوابة القابلية للاختبار. القرار عند كل بوابة ليس كم هي النظرية جيدة؟ بل هل تستحق الدخول إلى التقييم التفاضلي اصلا؟ إذا فشلت النظرية فشلا جوهريا في بوابة، تخرج قبل الروبريك. الفصل 91 هو الذي سيقارن النظريات المقبولة رقميا من حيث تغطية النموذج والدرجة وعقوبة التكلف. الفصل الحالي لا يمنح نقاطا ولا يختار النظرية الحاكمة؛ انه يحمي المقارنة من مرشحين غير صالحين.

هذا الفصل يتعمد الفصل بين القبول والجودة العامة للنظرية. الادبيات الكلاسيكية قدمت معايير واسعة لتقييم النظرية مثل القابلية للتفنيد والمنفعة والتفسير والتنبؤ (Bacharach, 1989). لكن نظام القرار هنا لا يعيد بناء فلسفة عامة للحكم على كل النظريات. المطلوب إجراء تطبيقي: هل النظرية، كما هي موثقة، مناسبة لهذا النموذج وهذا السؤال بما يكفي كي تدخل مرحلة التقييم؟ هذه النقلة تمنع حصول نظرية ممتازة في ذاتها على نقاط مرتفعة في نموذج لا تنتمي اليه.

1. لماذا نحتاج بوابات قبل الروبريك؟

الروبريك يفترض ان البدائل قابلة للمقارنة. إذا قارنا نظرية تعمل على الفرد بنظرية تعمل على المنظمة من دون جسر مستوى، أو نظرية تفسر التبني بنظرية تفسر الأداء بعد الاستخدام، فان الدرجات قد تعطي انطباعا زائفا بالدقة. يمكن لنظرية غير صالحة ان تجمع نقاطا لأن كلماتها

قريبة أو لأنها تغطي متغيرات كثيرة بصورة عامة. البوابة تقطع هذا الطريق: بعض الاخطاء لا يعالجها انخفاض الدرجة، بل تستوجب عدم الدخول إلى المنافسة.

تشبه البوابات شروط الاهلية في تصميم بحث أو مناقصة علمية. قبل مقارنة السعر والجودة، يجب ان يكون العرض مستوفيا لشروط أساسية. وبالمثل، قبل مقارنة قدرة النظريات على تغطية المسارات، يجب ان يثبت الباحث ان كل مرشح يواجه الظاهرة الصحيحة، ويعمل في المستوى الملائم، ولا يعتمد على افتراضات مرفوضة في الحالة، ويملك الآلية التي نسبها الباحث اليه، ويمكن اختبار ادعائه ببيانات وتصميم معقولين. لا يعني الاجتياز ان النظرية الافضل؛ يعني فقط انها اهل للمقارنة.

الفصل أيضا يمنع التحيز العكسي. الباحث قد يحب نظرية ويبدأ بمنحها نقاطا ثم يخفف العيوب لأنها اصبحت اختياره المفضل. ترتيب القرار يجعل البوابات قبل الدرجات وقبل اختيار النظرية الحاكمة. ويكتب سبب الاجتياز أو الفشل قبل رؤية مجموع نقاط الفصل 91، فيصبح سجل الاختيار قابلا للمراجعة ويقل خطر تعديل المعايير بعد معرفة النتيجة.

2. منطق Pass/Fail: متى يكون الفشل قاطعا؟

كل بوابة تتطلب حكما ثنائيا في نهايتها: يجتاز أو لا يجتاز. لكن الحكم الثنائي لا يعني ان الادلة دائما بسيطة. قد يحتاج الباحث إلى قراءة المصدر المؤسس ومراجعة حديثة وتطبيقات قريبة كي يفهم مستوى النظرية وافتراضاتها واليتها. الثنائية تقع في القرار النهائي لا في عملية الفحص. ومن المفيد اضافة خانة ثقة أو ملاحظة، لكن لا تستبدل القرار بعبارات رمادية مثل مناسب جزئيا ثم تسمح له بالدخول من دون معالجة المشكلة.

الفشل القاطع هو الفشل الذي يجعل استعمال النظرية يتطلب تغيير هويتها أو نقلها إلى مستوى لا تملكه أو اختراع الية غير موجودة فيها أو بناء اختبار لا يستطيع تمييز الدعم من عدمه. اما النقص القابل للمعالجة فهو امر مختلف. قد تكون النظرية مناسبة لكن المصدر المتاح للباحث ضعيف، فيحتاج إلى توثيق افضل. وقد تكون مناسبة لمسار مركزي لكنها لا تغطي متغيرا جانبيا؛ هذا لا يسقطها في البوابات، بل سيظهر لاحقا في مصفوفة التغطية. البوابات لا تطلب الكمال.

ينبغي كذلك الفصل بين فشل النظرية وفشل صياغة الباحث. احيانا تكون النظرية ملائمة، لكن المتغير المقاس لا يمثل بناءها أو النموذج يضع النتيجة في توقيت غير صحيح. عندئذ يمكن

اصلاح النموذج أو القياس ثم اعادة تشغيل البوابة. الهدف ليس التخلص من النظريات بسرعة، بل كشف موضع عدم الاتساق قبل ان يختفي داخل درجة اجمالية.

البوابة	السؤال الثنائي	سبب الفشل القاطع	ما لا تقيسه البوابة
الظاهرة	هل النظرية تفسر الظاهرة الفعلية في السؤال؟	موضوع النظرية مختلف جوهريا عن الحدث المطلوب تفسيره	قوة النظرية العامة أو شهرتها
المستوى	هل مستوى الفاعل والنتيجة متوافق مع النظرية أو يوجد جسر صريح؟	نقل غير مبرر بين فرد وفريق ومنظمة وحقل	جودة القياس التفصيلية بعد
الافتراضات	هل الافتراضات الجوهرية قابلة للدفاع في الحالة؟	السياق ينقض شرطا مؤسسا لا يمكن تجاهله	كل اختلاف سياقي صغير
الالية	هل تملك النظرية منطق لماذا وكيف للمسار المركزي؟	الالية من اختراع الباحث لا من النظرية	درجة تغطية بقية النموذج
القابلية للاختبار	هل يمكن اشتقاق ادعاء يمكن ان تؤيده أو تضعفه البيانات؟	لا توجد نتيجة ممكنة تعد ضد الادعاء أو لا يمكن رصد البناء	اختيار الاسلوب الاحصائي النهائي

3. بوابة الظاهرة: هل النظرية تجيب عن السؤال نفسه؟

الظاهرة ليست اسم القطاع ولا اسم المتغير، بل الحدث أو النمط الذي يحتاج إلى تفسير. لذلك يبدأ الفحص بمقارنة المشكلة التي ولدت منها النظرية بالمشكلة الموجودة في النموذج. نظرية قبول تقنية تفسر تكوين نية الاستخدام أو السلوك تجاه تقنية، بينما نظرية نجاح نظم معلومات قد تفسر جودة النظام والاستخدام والرضا والمنافع. وجود كلمة تقنية في الدراستين لا يجعل الظاهرتين واحدة. إذا كان النظام مستخدما الزاميا والسؤال عن جودة الخدمة بعد سنوات من التشغيل، فقد تفشل نظرية القبول في بوابة الظاهرة حتى لو كانت اشهر نظرية في المجال.

تجتاز النظرية عندما يكون نوع النتيجة والحدث المركزي داخل مجال تفسيرها أو امتداد موثق لها. الامتداد لا يثبت من دراسة واحدة استخدمت الاسم بطريقة واسعة، بل يحتاج إلى منطق موثق يبين لماذا بقيت المشكلة النظرية نفسها. قد تنتقل نظرية من سلوك فردي إلى قرار مهني قريب إذا

بقيت بنية القرار والالية، لكن لا يكفي ان يقال انها استخدمت في القطاع الصحي. المعيار هو وحدة المشكلة لا مكان جمع البيانات.

من الادوات العملية كتابة سطرين متجاورين: ظاهرة النظرية الاصلية، وظاهرة الدراسة. ثم يسال الباحث ما العنصر المشترك الذي يجعل الثانية حالة من الاولى؟ إذا كانت الإجابة وصفا عاما مثل كلاهما يتعلق بالاداء أو كلاهما في منظمات، فالبوابة ضعيفة. إذا كانت الإجابة دقيقة مثل كلاهما يفسر قرار طرف تحت عدم تماثل معلومات حول جودة لا يمكن ملاحظتها مباشرة، فصلة الظاهرة اقوى.

لا ينبغي تضييق البوابة حتى تمنع كل نقل نظري. التقدم العلمي يعتمد احيانا على تطبيق منطق في سياق جديد. لكن النقل الناجح يحافظ على جوهر المشكلة ويصرح بما تغير. لذلك يمكن للباحث ان يسجل اجتياز مشروط بجملة جسر، بشرط ان تكون الجملة جزءا من الحجة النظرية الفعلية لا ملاحظة هامشية. إذا احتاج النقل إلى تغيير السؤال والفاعل والالية معا، فالاقرب انه مرشح اخر لا امتداد للنظرية نفسها.

4. بوابة المستوى: من هو الفاعل الذي تفترضه النظرية؟

قضايا المستوى من أكثر مصادر الخطا صمتا في بحوث الإدارة. Klein, Dansereau, and Hall (1994) يبينون ان افتراضات المستوى تؤثر في طبيعة البناء والفرضية وجمع البيانات والتحليل. لذلك لا يكفي ان تكون النظرية ذات صلة موضوعية؛ يجب ان نعرف من يتصرف فيها: فرد، ثنائي، فريق، وحدة، منظمة، شبكة، حقل، أو سكان تنظيميون. ثم نقارن ذلك بمن يفعل ماذا في بطاقة الفصل 88.

يفشل المرشح عندما تعتمد النظرية على عملية فردية ثم يستخدم الباحث متوسط إجابات الأفراد ليعلن خاصية تنظيمية من دون نظرية تجميع أو جسر متعدد المستويات. ويفشل كذلك عندما تكون الظاهرة شبكة علاقات بين منظمات لكن البيانات والفرضية تصاغان كادراك موظف واحد. لا تحل العينة الكبيرة هذا الخطا؛ مستوى البيانات ليس مجرد عدد المستجيبين، بل المستوى الذي يحمل البناء والعلاقة النظرية.

يمكن للنظرية ان تجتاز رغم اختلاف مستوى بداية ونهاية المسار إذا كانت تحتوي على منطق انتقال واضح أو إذا كان الباحث يضيف جسر مستوى موثقا. مثلا، ممارسة تنظيمية قد تغير مناخا

مشتركا ثم يؤثر المناخ في سلوك فردي. هنا لا نخلط المستويات، بل نحدد كيف ينتقل الأثر. لكن قول ثقافة المنظمة تؤثر في نية الموظف من دون تحديد الية ترجمة الثقافة إلى ادراك فردي يجعل الاجتياز اضعف.

الفحص العملي يستخدم ثلاث خانات: مستوى النظرية، مستوى البناء في النموذج، مستوى مصدر البيانات. المطلوب اتساقها أو وجود حجة انتقال. إذا اختلفت الثلاثة جميعا من دون تفسير، تفشل البوابة. واذا تطابق اثنان واختلف الثالث بسبب خطة القياس، قد يكون الحل اصلاح القياس لا استبعاد النظرية. هذه البوابة تفصل الخطا النظري عن الخطا المنهجي لكنها لا تسمح للاخير بان يخفي الأول.

5. بوابة الافتراضات: ما الذي يجب ان يكون صحيحا كي تعمل النظرية؟

كل نظرية تبني تفسيرها على افتراضات، بعضها صريح وبعضها ضمني. قد تفترض وجود عدم تماثل معلومات، أو حرية اختيار، أو اعتماد على مورد خارجي، أو توقع تبادل مستقبلي، أو تعدد اهداف، أو ضغط مؤسسي، أو ندرة انتباه، أو امكانية تعلم من الخبرة. إذا لم يوجد الشرط الذي يحرك النظرية، يمكن ان تبقى كلماتها جذابة لكن اليتها تصبح بلا محرك. لذلك تسال هذه البوابة عن الافتراضات الجوهرية لا عن كل تفصيل في النص المؤسس.

يفشل المرشح إذا كان السياق ينقض افتراضا لازما ولا يقدم الباحث نسخة نظرية موثقة تتعامل مع ذلك. مثال ذلك استخدام تفسير قائم على اختيار طوعي عندما يكون السلوك مفروضا قانونا بالكامل ولا يوجد هامش قرار في المستوى المدروس. أو استخدام نظرية تبادل متكرر لعلاقة لحظية لا يتوقع فيها الطرفان مستقبلا مشتركا. أو استخدام منطق منافسة سوقية في وحدة لا تواجه اختيار عميل أو مورد أو تمويل على المستوى الذي يدعيه النموذج.

لا تعني البوابة ان الواقع يجب ان يطابق افتراضات نظرية بصورة نقية. النظريات تجريدات. المطلوب ان تكون الافتراضات ذات الصلة بالالية معقولة بدرجة تسمح بتشغيلها. قد تكون الحوافز مختلطة، والمعلومة غير متماثلة جزئيا، والمؤسسات متعددة، والاعتماد متبادلا. التعدد لا يسقط النظرية تلقائيا، لكنه قد يولد منافسا أو شرط حد. السقوط يحدث حين ينتفي المحرك المركزي أو ينقلب معناه.

يساعد)2010(Suddaby في تذكير الباحث بان وضوح البناء يتطلب تعريف الخصائص والحدود والعلاقات مع البنى القريبة. وفي البوابات يستخدم هذا الانضباط لفحص الافتراض: لا نكتب ان الثقة عالية أو البيئة متغيرة كعبارات فضفاضة، بل نحدد الافتراض الذي يحتاجه التفسير والدليل الذي يجعل وجوده معقولا. كلما كان الافتراض قابلا للملاحظة أو الاستدلال من بيانات مستقلة، زادت قوة قرار الاجتياز.

نوع الافتراض	مثال على السؤال	دليل يساعد على الاجتياز	علامة خطر
اختيار وسلطة	هل الفاعل يملك هامشا لاتخاذ الفعل الذي تفسره النظرية؟	قواعد صلاحيات أو بدائل فعل موثقة	السلوك مفروض بالكامل ولا يوجد قرار
معلومات	هل يوجد فرق مهم في المعلومات بين الاطراف؟	سجلات افصاح أو خبرة خاصة أو عدم قابلية الملاحظة	كل الاطراف تملك المعلومة نفسها في الوقت نفسه
اعتماد وموارد	هل المورد مهم ومسيطر عليه خارج الوحدة؟	تركيز مورد أو ندرة بديل أو سلطة طرف	المورد وفير ويمكن استبداله بلا كلفة
تبادل زمني	هل يتوقع الطرفان تفاعلا مستقبليا يبرر المعاملة بالمثل؟	علاقة مستمرة أو تاريخ تعامل	تفاعل وحيد بلا توقع استمرار
ضغط مؤسسي	هل توجد قواعد أو معايير أو مصادر شرعية تؤثر في المقبول؟	لوائح ومهن واعتماد وتوقعات حقل	لا يوجد حامل للضغط سوى افتراض الباحث

6. بوابة الآلية: هل تملك النظرية جملة لأن الخاصة بالنموذج؟

هذه هي البوابة المركزية. قد تجتاز النظرية الظاهرة والمستوى والافتراضات، لكنها تظل مرشحا ضعيفا إذا لم تملك منطق لماذا وكيف للمسار الذي يريد الباحث تفسيره. الفصل 88 استخرج جملة لأن. هنا توضع تلك الجملة امام النص النظري: هل تستطيع النظرية ملء الفراغ من مواردها المفاهيمية؟ ام ان الباحث يستخدم اسمها ثم يستعير الآلية من نظرية أخرى من دون اعتراف؟

يحدث الفشل الشائع عندما تربط الدراسة بناءين استخدمتهما ادبيات كثيرة مع نظرية ما، لكن النظرية لا تشرح العلاقة بينهما. مثلا، وجود مفهوم الثقة في تطبيقات نظرية لا يعني ان النظرية تفسر كيف تتكون الثقة. وقد تكون العدالة نتيجة أو شرطا في ادبيات، لا الية داخل النظرية. يجب الرجوع إلى المصدر المؤسس والمراجعات لمعرفة ما الذي تتحمل النظرية تفسيره فعلا. الاستشهاد بالاسم لا ينقل ملكية الآلية.

التجربة العملية تسمى اختبار الاستبدال. يحذف الباحث اسم النظرية من الفقرة ويترك جملة لأن. ثم يسال: هل يستطيع قارئ متخصص التعرف على منطق النظرية من الآلية والافتراضات المذكورة؟ إذا كانت الفقرة ستبقى كما هي عند تبديل اسم النظرية باسم مرشح اخر، فالتاصيل شكلي. اما إذا كان كل مرشح يغير سبب العلاقة والمتغير الوسيط المتوقع أو شرطها، فالبوابة تؤدي وظيفتها.

لا تتطلب البوابة ان تفسر النظرية كل سهم في النموذج. هذا شأن مصفوفة التغطية لاحقا. المطلوب ان تملك المسار المركزي الذي يبرر وجودها في الدراسة. قد تجتاز نظرية بوصفها مرشحا حاكما لأنها تفسر العلاقة الاساسية، بينما يبقى وسيط محدد خارجها. وقد تجتاز نظرية أخرى بوصفها مرشحا مكملا إذا كانت مهمتها المعلنة حلقة مساندة. المهم ان تكون الوظيفة محددة وليست ادعاء شمول عاما.

7. بوابة القابلية للاختبار: ما النتيجة التي يمكن ان تضعف التفسير؟

النظرية العلمية لا تفيد فقط لأنها تستطيع رواية ما حدث بعد وقوعه؛ يجب ان تقيد توقعاتنا بدرجة تسمح للبيانات بان تعمل ضدها.)1989(Bacharach جعل القابلية للتفنيد والمنفعة معيارين مركزيين، وميز بين مجرد التنبؤ وبين التفسير الذي يبين كيف ولماذا. في هذا الفصل لا ندخل في فلسفة علم كاملة، لكننا نستخدم مبدأ عمليا: هل يستطيع الباحث كتابة نتيجة أو نمط بيانات لو ظهر لعده دليلا ضد الآلية التي ينسبها للنظرية؟

يفشل المرشح إذا كانت كل نتيجة محتملة تفسر دعما له. إذا ارتفع الأداء قيل النظرية صحيحة، واذا انخفض قيل السياق عطلها، واذا لم يتغير قيل الأثر مؤجل، من دون شروط محددة مسبقا. هذا النوع من المرونة يحول النظرية إلى قصة غير قابلة للاختبار. يجب ان تكون شروط الحدود والتوقيت والاتجاه محددة بما يكفي كي نعرف متى كان الادعاء في خطر.

القابلية للاختبار تشمل أيضا امكانية تمثيل البنى والالية ببيانات مناسبة. لا يشترط ان يكون الاختبار كميا؛ دراسة حالة تتبع عملية يمكنها اختبار تسلسل سببي، وتجربة ميدانية يمكنها اختبار تدخل، وبيانات طولية يمكنها فحص الترتيب، ومقابلات موثقة يمكنها كشف قواعد معنى أو قرار. لكن إذا كان الباحث لا يستطيع تحديد ما الذي سيرصده كي يفرق بين النظرية ومنافسها، فاجتياز البوابة غير مبرر.

لا تخلط هذه البوابة بين النظرية والاسلوب الاحصائي. توفر برنامج PLS-SEM أو حجم عينة كبير لا يجعل نظرية قابلة للاختبار إذا كانت بنيتها غامضة. وبالعكس، قد تكون نظرية قابلة للاختبار بتصميم نوعي أو تاريخي.)2008(Edwards يذكر بان اشتقاق الفرضيات والسببية والقياس والاستدلال مترابطة مع جودة التقدم المنهجي. المعيار هنا هو ملاءمة الدليل للادعاء لا شيوع الاداة.

8. الفرق بين القابلية للاختبار وقابلية القياس

قد يكون البناء قابلا للقياس بينما تكون الحجة غير قابلة للاختبار. يمكن قياس الثقة والاداء والابتكار بمقاييس موثوقة، لكن فرضية عامة تقول الظروف المناسبة تجعل الثقة تحسن الأداء لا تحدد ما الظروف ولا الآلية ولا ما الذي يناقضها. وفي المقابل قد تكون الآلية قابلة للاختبار رغم صعوبة القياس المباشر إذا امكن تتبع مؤشرات وسلوكيات متوقعة تميزها عن البدائل. لذلك لا تختزل البوابة في سؤال هل يوجد مقياس جاهز؟

اختبار جيد يربط ثلاثة عناصر: الادعاء، والاثر المتوقع، والاثر المضاد. مثال: إذا كانت الآلية تقول ان شفافية المورد تخفض عدم اليقين، نتوقع ان تتحسن دقة التنبؤ أو تنخفض الحاجة إلى احتياط عندما تزيد المعلومات الموثوقة. دليل مضاد يمكن ان يكون بقاء عدم اليقين والسلوك الاحتياطي كما هو رغم تحسن المعلومات. لا يثبت هذا وحده بطلان النظرية عالميا، لكنه يجعل ادعاء الدراسة قابلا للاختبار.

في الوساطة يجب ان تتحرك الحلقة الوسيطة في ترتيب متسق مع الآلية. وفي التعديل يجب ان يغير شرط الحد قوة أو اتجاه المسار كما تتوقع النظرية. وفي النماذج متعددة المستويات يجب ان يظهر انتقال يمكن رصده بين المستويات. هذه المتطلبات تربط البوابة بما استخرجه الفصل 88

من الزمن والحدود، من دون ان تعيد شرحه. إذا كانت الدراسة مقطعية تماما بينما الادعاء يعتمد على تعلم تراكمي طويل، فقد يكون الخلل في التصميم وقد يتطلب اعادة بناء قبل الاجتياز.

9. ترتيب تشغيل البوابات: من الارخص إلى الأكثر عمقا

يمكن تشغيل البوابات بالترتيب نفسه الذي يعرضه الفصل، لأن الظاهرة والمستوى غالبا اسرع فحصا من الافتراضات والالية والاختبار. إذا فشل مرشح بوضوح في الظاهرة، لا حاجة إلى قضاء ساعات في تحليل افتراضاته. واذا كان مستوى النظرية مختلفا جذريا ولا يوجد جسر، يمكن استبعاده قبل تقييم التفاصيل. هذا يقلل كلفة القرار ويحافظ على وقت القراءة العميقة للنظريات التي بقيت.

لكن الترتيب ليس منطق اثبات منفصل تماما؛ البوابات مترابطة. قد لا يتضح مستوى النظرية الا بعد فهم الالية، وقد يكشف فحص الافتراض ان الظاهرة اقرب مما ظن الباحث. لذلك يسمح بالعودة خطوة. المهم الا يختلط القرار النهائي بالروبريك. يسجل الباحث اي بوابة سببت الاستبعاد، ويحتفظ بملاحظة إذا كان الفشل ناتجا من صياغة الدراسة لا من النظرية ذاتها.

في المشروعات الجماعية يمكن توزيع الفحص ثم عقد جلسة معايرة. باحث يقرأ المصادر المؤسسة، واخر يراجع التطبيقات، وثالث يفحص النموذج والبيانات. ثم يقارنون قراراتهم. الاختلاف مفيد لأنه يكشف مواضع الغموض. ولا يحسم الخلاف بالاغلبية فقط؛ يعاد إلى النص النظري وبطاقة النموذج حتى تكون الحجة قابلة للتوثيق.

المرشح	الظاهرة	المستوى	الافتراضات	الالية	الاختبار	القرار
نظرية A	يجتاز	يجتاز	يجتاز	يجتاز	يجتاز	يدخل الفصل 91
نظرية B	يجتاز	لا يجتاز	-	-	-	يستبعد بسبب المستوى
نظرية C	يجتاز	يجتاز	لا يجتاز	-	-	يستبعد بسبب افتراض جوهري
نظرية D	يجتاز	يجتاز	يجتاز	لا يجتاز	-	يستبعد لان

المرشح	الظاهرة	المستوى	الافتراضات	الالية	الاختبار	القرار
						الالية ليست ملكا لها
نظرية E	يجتاز	يجتاز	يجتاز	يجتاز	لا يجتاز	يعاد تصميم الاختبار أو يستبعد

10. مثال 1: التعويضات واستقطاب الكفاءات الطبية

لنفترض نموذجا يدرس أثر التعويضات في استقطاب كفاءات طبية للعمل في مستشفيات خاصة. قائمة الفصل 89 قد تضم نظرية التوقع، ونظرية الاشارة، ونظرية العدالة، ونظرية رأس المال البشري، وربما منظور ملاءمة الفرد والمنظمة. البوابات تمنع التعامل معها كاسماء متساوية. إذا كانت الظاهرة هي قرار مرشح خارجي بقبول عرض، يجب ان تفسر النظرية قرارا قبل الانضمام لا سلوك موظف بعد سنوات من العمل.

في بوابة الظاهرة قد تجتاز الإشارة إذا كانت معلومات المتقدم عن بيئة المستشفى ناقصة ويعمل مستوى التعويض كاشارة إلى جودة أو قيمة صاحب العمل. وقد تجتاز التوقع إذا كان القرار مبنيا على قيمة النتائج المتوقعة واحتمال تحقيقها، لكن يلزم تكييف دقيق مع قرار الجذب. اما نظرية العدالة التنظيمية التي تعتمد على مقارنة داخلية بعد الانضمام فقد تفشل إذا لم يكن المتقدم يملك مرجعا واضحا أو خبرة مع المنظمة. الشهرة لا تنقذها من اختلاف الظاهرة.

في بوابة المستوى، كل هذه المداخل فردية أو فردية علائقية في تطبيقها على المرشح، لذلك تكون ملاءمتها افضل إذا كانت وحدة التحليل الفرد المتقدم. اما إذا كانت الدراسة تقيس نسبة استقطاب اطباء على مستوى المستشفى وتربطها بسياسة تعويض تنظيمية، فيحتاج الباحث إلى جسر من خصائص العرض إلى تجميع قرارات الأفراد. في بوابة الآلية يجب ان تحدد الدراسة هل التعويض يعمل كمنفعة، أو اشارة، أو معيار عدالة؛ لا يمكن كتابة الآليات الثلاث ثم نسبتها إلى نظرية واحدة.

في بوابة الاختبار، يتعين وجود نتيجة تفصل بين التفسيرات. إذا كانت الإشارة هي الالية، تصبح قيمة التعويض اقوى عندما تكون معلومات جودة صاحب العمل أقل. إذا كانت المنفعة المباشرة هي الالية، قد يبقى أثر التعويض حتى مع معلومات غنية. مثل هذه التوقعات تجعل المرشحين قابلين للمنافسة بدلا من ان يكونوا مراجع زخرفية.

11. مثال 2: التحول الرقمي وجودة الخدمة

في دراسة عن الجاهزية والقدرة الرقمية والبنية التحتية وعلاقتها بجودة خدمة مركز وطني، قد تضم القائمة الرؤية القائمة على الموارد، والقدرات الديناميكية، وملاءمة المهمة والتقنية، ونموذج نجاح نظم المعلومات، ونظرية معالجة المعلومات التنظيمية. بوابة الظاهرة تسال اولا: هل السؤال عن امتلاك موارد، ام اعادة تشكيل قدرات، ام مطابقة خصائص نظام بمهمة، ام نجاح نظام كما يدركه مستخدمون، ام معالجة عدم يقين تنسيقي؟ وجود التحول الرقمي في العنوان لا يجيب.

إذا كان النموذج يقيس موارد وقدرات تنظيمية ويجعل جودة الخدمة نتيجة تنظيمية، قد تفشل نظرية قبول فردي للتقنية في الظاهرة والمستوى معا. واذا كانت القدرات مجرد مهارات تشغيل ثابتة لا تتضمن استشعارا أو اغتناما أو اعادة تشكيل، فقد تفشل القدرات الديناميكية في بوابة الافتراضات أو الآلية رغم جاذبية الاسم. هذه البوابة مهمة جدا لأن كثير من الدراسات تسمي كل مهارة رقمية قدرة ديناميكية.

في القابلية للاختبار يجب تحديد أثر تشغيلي يتوسط بين البنية الرقمية والجودة: خفض زمن استرجاع البيانات، انخفاض أخطاء المطابقة، زيادة تكامل السجلات، أو تحسين توقيت القرار. سؤال الموظف عن رضاه عن التقنية لا يكفي إذا كان الادعاء عن جودة خدمة فعلية. النظرية التي لا تستطيع اقتراح ما يجب ان نرصده في المسار المركزي لا تدخل الروبريك حتى لو كانت واسعة.

12. مثال 3: الحوكمة والاستدامة في جامعة اهلية

افترض نموذجا يربط الشفافية والمساءلة والمشاركة والعدالة والفعالية بالاستدامة المؤسسية. قد تظهر نظرية اصحاب المصلحة، والوكالة، والشرعية، والرعاية، والنظرية المؤسسية. بوابة الظاهرة تكشف ان هذه المداخل لا تفسر الشيء نفسه. الوكالة تركز تفويض السلطة وعدم تماثل

المعلومات وتضارب المصالح، بينما الشرعية تركز توافق المنظمة مع توقعات اجتماعية، واصحاب المصلحة تركز خلق القيمة والعلاقات مع اطراف متعددة.

إذا صاغ الباحث الآلية بان الحوكمة تحسن الاستدامة لأنها توسع المشاركة وتوازن مطالب الاطراف، تكون اصحاب المصلحة مرشحا اقرب. إذا قال لأن الشفافية والمساءلة تخفضان الانحراف وتزيدان المراقبة، تصبح الوكالة اقرب. إذا قال لأن الممارسات تبني قبولا اجتماعيا يحمي تدفق الموارد والدعم، تكون الشرعية مرشحا. البوابات لا تختار الفائز، لكنها تستبعد اسماء لا تستطيع حمل جملة لأن المحددة.

بوابة الافتراضات قد تفحص مثلا هل توجد علاقة اصيل ووكيل فعلية في المستوى المدروس، وهل توجد اطراف تملك مطالب مشروعة ومؤثرة، وهل الجامعة تواجه مصادر شرعية يمكن تحديدها. وفي القابلية للاختبار يجب ان يقترح كل تفسير نمطا مختلفا: الرقابة، أو استجابة الاطراف، أو تغير القبول والموارد. هذا يجعل الانتقال إلى مصفوفة التغطية في الفصل 91 ذا معنى.

13. السياق ليس بوابة سادسة: اين يدخل؟

قد يبدو ان المسار يحتاج بوابة مستقلة للسياق، لكن السياق يمكن استيعابه داخل الظاهرة والافتراضات وشروط الاختبار من دون إضافة بوابة منفصلة، ويمكن استيعاب السياق داخل الظاهرة والافتراضات وشروط الاختبار.)2006(Johns يعرف السياق بوصفه فرصا وقيودا موقفية تؤثر في حدوث السلوك ومعناه وفي العلاقات بين المتغيرات. لذلك لا نسال هل النظرية من بلد مختلف؟ بل هل السياق يغير الظاهرة أو ينقض افتراضا أو يحول شرط حد بما يجعل الادعاء غير صالح.

تطبيق نظرية غربية في اليمن مثلا لا يفشل تلقائيا. الفشل يحتاج سببا نظريا: غياب المؤسسة التي تفترضها النظرية، اختلاف بنية السلطة بما يلغي هامش القرار، أو تغير شكل السوق بحيث لا توجد المنافسة المفترضة. والعكس صحيح: وجود دراسة محلية سابقة لا يثبت الملاءمة إذا استخدمت النظرية بطريقة اسمية. بوابة الافتراضات هي المكان الذي تتحول فيه خصوصية السياق من شعار إلى حجة قابلة للفحص.

من المفيد تسجيل شرط الحدود المحتمل حتى لو لم يسقط النظرية. قد تجتاز نظرية لكن يتوقع ان يضعف اثرها في منظمات صغيرة أو اسواق شديدة التنظيم أو حالات ازمة. هذا لا يدخل في

درجة القبول الثنائية الا إذا كان شرط الحدود مستبعدا بالكامل في الدراسة. التفصيل سيعود لاحقا عند بناء الفرضيات والتقييم، لكن البوابات تضمن ان السياق لم يهمل.

14. لا تحول البوابات إلى روبريك سري

خطا محتمل هو اعطاء كل بوابة خمس درجات ثم جمعها، فيتحول الفصل سرا إلى روبريك قبل الروبريك. هذا يخالف وظيفته. قد تجتاز نظرية بوابة الظاهرة بصعوبة لكنها تظل اهل للمقارنة، وقد تجتاز أخرى بسهولة. الفرق بينهما سيظهر في تقييم التغطية والتكلف لاحقا. هنا القرار فقط: هل يوجد خلل مانع؟ لا كم هي الملاءمة جميلة.

يمكن استخدام مستويات ثقة لادارة العمل مثل دليل قوي، دليل متوسط، يحتاج مصدر، لكن يجب الا تجمع حسابيا. الغرض توجيه البحث والتوثيق. إذا ظل القرار غير محسوم بعد القراءة، يوضع المرشح في حالة معلق ولا يدخل الفصل 91 حتى يحسم. السماح للمرشحين غير المحسومين بالدخول يضعف منطق الفصل كله.

كما يجب الا تستخدم البوابات لاسقاط نظرية منافسة لأنها تهدد اختيار الباحث المفضل. المعيار يطبق بالتساوي. إذا كانت نظرية منافسة تجتاز الظاهرة والمستوى والافتراضات والالية والاختبار، يجب ان تدخل حتى لو كانت النتيجة المتوقعة منها تختلف عن النظرية التي يحبها الباحث. المنافس القوي يزيد قيمة الاختبار العلمي.

15. مصادر الدليل عند تشغيل البوابات

الترتيب المفضل للادلة يبدأ بالمصدر المؤسس أو النص الذي يحدد النظرية بوضوح، ثم مراجعة أو مقالة نظرية حديثة تبين تطورها وحدودها، ثم دراسات تطبيقية قريبة تساعد على فهم التشغيل. لا يثبت مستوى النظرية وافتراضاتها من ملخص ثانوي مجهول. كما لا يكفي الاقتباس من دراسة تجريبية لأنها قد تستخدم النظرية استخداما واسعا أو معدلا. هدف البوابات فهم هوية المرشح قبل الحكم.

تستخدم المراجعات الحديثة خصوصا لكشف توسعات النظرية. قد يكون النص المؤسس ضيقا ثم تطور الحقل بطريقة موثقة. الاجتياز يمكن ان يعتمد على الامتداد إذا كان معروف الحدود، لا على تطبيق منفرد. وفي 2026 يذكر Cornelissen وزملاؤه مخاطر المغالطات في تطوير

البنى والتحقق منها، وهو تنبيه مناسب: توسع الاسم لا يعني ان البناء بقي واضحا أو ان صلاحيته انتقلت تلقائيا إلى كل تطبيق.

ينبغي حفظ اقتباس أو ملاحظة مصدر لكل قرار حساس: مستوى النظرية، افتراض حاكم، الية، أو شرط اختبار. لا يحتاج الكتابة النهائية إلى عرض كل هذا السجل، لكنه مهم للدفاع امام المشرف أو المحكم. ويقلل كذلك خطر الاعتماد على الذاكرة أو على تلخيصات الذكاء الاصطناعي التي قد تدمج بين نظريات متجاورة.

16. سجل البوابات: وثيقة قصيرة لاختبار قابل للمراجعة

سجل البوابات امتداد لسجل التوليد في الفصل 89. لكل مرشح تضاف خمسة اعمدة وسبب مختصر لكل قرار. إذا اجتاز، يكتب الدليل الذي حسم الاجتياز. إذا فشل، تكتب جملة دقيقة مثل يفشل مستوى التحليل لأن النظرية فردية والنموذج تنظيمي ولا يوجد جسر، بدلا من غير مناسب. هذه الدقة تسمح لاحقا بمراجعة قرار واحد من دون اعادة العملية كلها.

يفضل أيضا تسجيل ما إذا كان الفشل قابلا للاصلاح في الدراسة. مرشح يفشل لأن المقياس الحالي لا يلتقط البناء قد ينجح بعد تعديل القياس، بينما مرشح يفشل لأن الظاهرة ليست من مجاله يظل خارجا. الفصل لا يفرض على الباحث تغيير نموذجه للحفاظ على نظرية، لكنه يكشف خياراته: اصلح النموذج إذا كانت النظرية جوهرية ومبررة، أو استبعد النظرية إذا كان النموذج يعكس السؤال الحقيقي.

اسم المرشح	بوابة الفشل أو الاجتياز الحاسم	الدليل المختصر	هل يمكن اصلاح المشكلة؟	القرار التالي
مرشح 1	يجتاز الخمس	المشكلة والمستوى والالية والاختبار متسقة	لا يلزم	ينتقل إلى الفصل 91
مرشح 2	المستوى	النظرية فردية والنموذج شبكة منظمات	فقط بتغيير النموذج أو جسر موثق	معلق أو مستبعد
مرشح 3	الافتراضات	لا يوجد هامش اختيار تفترضه النظرية	لا في الحالة الحالية	مستبعد

اسم المرشح	بوابة الفشل أو الاجتياز الحاسم	الدليل المختصر	هل يمكن اصلاح المشكلة؟	القرار التالي
مرشح 4	الالية	المصدر لا يملك المسار المنسوب اليه	قد يستبدل بمرشح اخر	مستبعد
مرشح 5	الاختبار	كل نتيجة يمكن تفسيرها دعما بسبب صياغة فضفاضة	نعم بتحديد التوقع والحدود	يعاد صياغته ثم يفحص

17. تمرين تطبيقي: تشغيل البوابات على ثلاثة مرشحين

اختر ثلاثة مرشحين من قائمة الفصل 89 لمسار واحد في نموذجك. اكتب لكل مرشح في نصف صفحة: الظاهرة الاصلية، الفاعل والمستوى، افتراضين لازمين، جملة الالية، ودليلا يمكن ان يضعف الادعاء. لا تستخدم عبارات عامة مثل يناسب الدراسة أو شائع في الادبيات. ثم طبق القرارات الخمسة. إذا فشل مرشح في بوابة مبكرة، لا تكمل بقية البوابات الا لاغراض التعلم.

بعد الجولة الاولى، اطلب من زميل أو مشرف ان يراجع سبب الفشل لا اسم النظرية. إذا اختلف معك، ارجعا إلى المصدر. الهدف هو اختبار قابلية القرار للتكرار. ثم اعد فحص نموذجك: هل استبعدت كل المرشحين؟ إذا نعم، قد تكون قائمة الفصل 89 ضيقة أو جملة الآلية في الفصل 88 غير واضحة. هل اجتاز الجميع بسهولة؟ قد تكون البوابات مكتوبة بعمومية زائدة ولا تميز فعلا.

ينتهي التمرين بقائمة مؤهلة فقط. لا ترتبها ولا تمنحها درجات. قد يبقى مرشحان أو خمسة. يكفي ان يكون لكل واحد سجل اجتياز يمكن الدفاع عنه. هذه القائمة هي المدخل الوحيد المسموح به لمصفوفة الفصل 91.

18. حالات خاصة: النظرية المركبة والاطار والممارسة

قد يدخل القائمة منظور واسع أو اطار يجمع أكثر من الية. البوابات لا تستبعده بسبب اسمه، لكنها تطلب تحديد ما الذي سيختبر منه. إذا كان الإطار مجرد قائمة ابعاد بلا منطق سببي، يفشل بوابة الآلية. واذا كان يقدم علاقات محددة وقابلة للاختبار، يمكن ان يجتاز بوصفه اطارا تفسيريا. النوع العلمي للكيان يظل مهما حتى لا يبالغ الباحث في وصف ما يملكه.

الممارسات الإدارية مثل TQM وLean وESG والتحول الرقمي ليست نظريات بذاتها. إذا دخل اسم ممارسة القائمة، يفحص الباحث هل يقصد ادبيات تفسيرية محددة ام مجرد حزمة ممارسات. الحزمة قد تكون متغيرا في النموذج لكنها لا تجتاز بوابة الآلية كبديل نظري ما لم يوجد منطق نظري مستقل. هذه القاعدة تحمي الكتاب من تحويل كل مصطلح رائج إلى نظرية.

وقد تكون النظرية مركبة من عائلة بحثية ذات نسخ مختلفة. عندئذ يحدد الباحث النسخة التي سيختبرها، لأن الافتراضات والحدود قد تختلف. لا يصح استخدام الاسم العام عند الاجتياز ثم اختيار بعد النتائج النسخة التي تناسب البيانات. تحديد النسخة قبل الروبريك جزء من النزاهة الاجرائية.

19. كيف تتعامل البوابات مع الوساطة والتعديل؟

في نموذج وساطة، لا يكفي ان تفسر النظرية X وY بصورة عامة. يجب ان تكون الآلية متسقة مع الوسيط M إذا كان الوسيط يمثل العملية النظرية المركزية. إذا كان M مجرد نتيجة وسيطة تجريبية لا تملكها النظرية، قد تجتاز النظرية للمسار الكلي لكنها تحصل لاحقا على تغطية اضعف. اما إذا ادعى الباحث ان M هو الآلية ثم لا يوجد في النظرية، فقد تفشل بوابة الآلية نفسها.

في التعديل، تفحص بوابة الافتراضات وشروط الحدود ما إذا كان المتغير المعدل يعبر فعلا عن حالة تغير عمل الآلية. إذا كانت النظرية تتوقع اثرها فقط عند ارتفاع عدم اليقين، فيمكن لعدم اليقين ان يكون شرط حد مبررا. اما اضافة العمر أو الجنس أو حجم المنظمة كمعدل من دون منطق نظري فلا تنقذها البوابات. المتغير المعدل يحتاج سبب لماذا يتغير المسار.

في النماذج المركبة قد تجتاز نظرية للمسار المركزي وتفشل لمسار فرعي. سجل البوابات يجب ان يحدد نطاق الاجتياز. لا يقال النظرية اجتازت مطلقا، بل اجتازت بوصفها تفسيرا للمسار X-M-Y مثلا. هذا التفصيل سيكون أساس مصفوفة التغطية في الفصل التالي.

20. الاختبار الاخير قبل الدخول إلى الفصل 91

قبل تسليم القائمة المؤهلة، يقرأ الباحث لكل مرشح خمس جمل متتابعة: هذه هي الظاهرة التي يفسرها؛ هذا هو مستوى الفاعل والنتيجة؛ هذه هي الافتراضات التي يجب ان تكون معقولة؛ هذه

هي الآلية التي تربط السبب بالنتيجة؛ وهذا هو الدليل الذي يمكن ان يضعف الادعاء. إذا لم يستطع كتابة واحدة من الجمل، لا ينبغي ان يدخل المرشح التقييم بعد.

ثم يقارن الجمل بالنموذج لا بعنوانه. إذا كانت كل نظرية تستخدم الجمل نفسها مع تغيير الاسم، فعملية الاختيار ما تزال زخرفية. النظريات الحقيقية يجب ان تختلف في جزء من المشكلة أو الافتراض أو الآلية أو التوقع. هذه الفروق هي التي ستجعل الروبريك في الفصل 91 أداة علمية بدلا من آلة تمنح نقاطا لاسماء متشابهة.

واخيرا، يثبت الباحث تاريخ قرار البوابة ومصدره. إذا تغير القرار بعد ظهور بيانات جديدة أو بعد تعديل النموذج، يسجل سبب التغيير. قابلية المراجعة لا تعني الجمود؛ تعني ان المسار موثق. هذا مهم خصوصا في رسائل الدكتوراه والبحوث التي يمكن ان تتهم باختيار النظرية بعد معرفة النتائج.

ومن المفيد في الحالات الصعبة ان يفصل الباحث بين دليل الاجتياز ودليل عدم الفشل؛ غياب الدليل المعارض لا يساوي وجود دليل ايجابي على الملاءمة.

إذا كانت المعلومات عن مستوى النظرية أو افتراضاتها متعارضة بين المصادر، تعطى الاولوية للنصوص النظرية والمراجعات المحكمة، ويظل القرار معلقا حتى يحسم التعارض.

لا تستخدم كثرة التطبيقات المنشورة بديلا عن بوابة الالية، لأن انتشار الاستخدام قد يكرر خطا مفاهيميا بدلا من تصحيحه.

كما يجب التحقق من ان شروط الحدود ليست اضافات بعدية تستخدم لانقاذ النظرية من كل نتيجة غير متوقعة، بل شروطا يمكن صياغتها قبل الاختبار.

وفي الدراسات التي تعتمد على استبانة واحدة، تصبح بوابة القابلية للاختبار مناسبة لاكتشاف ادعاءات زمنية أو متعددة المستويات لا تستطيع البيانات المقطعية وحدها حملها.

يمكن ان يؤدي فشل مرشح قوي إلى اكتشاف ان السؤال البحثي نفسه غير منضبط، وهذه فائدة منهجية لا خسارة في عدد النظريات.

ومن الأفضل عدم استبدال كلمة يفشل بعبارات مجاملة مثل أقل ملاءمة عندما يكون الخلل مانعا، لأن اللغة الرمادية تفتح باب عودة المرشح لاحقا بلا حجة.

عندما يجتاز مرشح بوصفه مكملا فقط، يسجل نطاق وظيفته حتى لا يتحول في الفصل التالي إلى منافس حاكم بسبب ارتفاع درجة جزئية.

كذلك لا يفترض ان النظرية الأكثر شمولية ستجتاز بسهولة، فالعمومية الزائدة قد تجعل الآلية أقل تحديدا والاختبار أقل قدرة على التفنيد.

المرشح الضيق قد يكون اقوى إذا كانت ظاهرة الدراسة محددة وكان يملك توقعا مميزا يمكن فصله عن البدائل.

ويستحسن ان يكتب الباحث أثر كل استبعاد على القائمة: هل بقي تفسير منافس جاد، ام اصبحت المقارنة بين نسخ متشابهة من منطق واحد؟

إذا خرجت كل البدائل المنافسة بسبب معايير صيغت على مقاس النظرية المفضلة، يجب مراجعة البوابات بحثا عن تحيز في تعريف الظاهرة أو الآلية.

يساعد هذا الانضباط على الفصل بين المساهمة النظرية والمساهمة المنهجية؛ فتصميم قياس جديد لا يعوض غياب نظرية تملك الالية، والعكس صحيح.

وفي البحوث العابرة للتخصصات ينبغي توثيق جسر المفاهيم بعناية حتى لا تفشل النظرية بسبب اختلاف المصطلحات بينما تكون الآلية متطابقة فعلا.

اما إذا تطابقت الكلمات واختلف الفاعل والزمن والسبب، فلا يمنح التشابه الاصطلاحي اي حصانة من الاستبعاد.

يمكن لبوابة الظاهرة ان تكشف أيضا ان المتغير التابع مركب من نتائج مختلفة تحتاج تفكيكا قبل اختيار النظرية، مثل دمج الرضا والولاء والاداء في نتيجة واحدة.

وتكشف بوابة المستوى حالات استخدام تقييمات افراد لادعاءات عن حقل مؤسسي أو شبكة، وهي مشكلة لا يعالجها مجرد تجميع المتوسطات.

وتكشف بوابة الافتراضات متى يكون المتغير السياقي شرطا لتشغيل النظرية بدلا من ان يكون مجرد متغير تحكم يضاف روتينيا.

وتكشف بوابة الآلية متى تكون الوساطة المقترحة مجرد ترتيب احصائي لا عملية مشتقة من النظرية.

وتكشف بوابة الاختبار متى تكون الفرضية مصاغة بطريقة تسمح بتفسير اي اتجاه أو عدم دلالة على انه دعم ضمني.

هذه الوظائف تجعل البوابات أداة تشخيص للنموذج بقدر ما هي أداة استبعاد للنظرية.

كل قرار قبول يجب ان يبقى مؤقتا بمعنى علمي: صالحا للنموذج المحدد وفي حدود الادلة الحالية، لا شهادة دائمة بصلاحية النظرية لكل تطبيق.

ولا يجوز ان يتحول اجتياز البوابات إلى ادعاء صحة النظرية؛ الاختبار التجريبي اللاحق هو الذي يوفر دعما أو يثير تحديا للادعاء المحدد.

وتبقى قيمة هذه المرحلة في جعل قبول

خلاصة الفصل والانتقال إلى الفصل 91

بوابات القبول تفصل بين الترشيح والمقارنة. النظرية لا تدخل الروبريك لأنها مشهورة أو قريبة في الكلمات، بل لأنها تجتاز خمسة شروط مانعة: تفسر الظاهرة الفعلية، وتعمل في المستوى الملائم أو تملك جسر مستوى، وتقوم على افتراضات يمكن الدفاع عنها، وتملك الآلية المركزية التي ينسبها الباحث اليها، وتنتج ادعاء قابلا للاختبار يمكن للبيانات ان تضعفه. هذه الشروط لا تقول من الافضل؛ تقول من يحق له المنافسة.

النتيجة المطلوبة من الفصل ليست نظرية حاكمة ولا ترتيب مرشحين، بل قائمة مؤهلة مع سجل Pass/Fail موثق. ما فشل يخرج بسبب واضح، وما اجتاز ينتقل من دون درجات إلى الفصل 91. هناك فقط تبدأ المقارنة الرقمية: كم يغطي كل مرشح من النموذج، ما مقدار قوته عبر المسارات والوساطة والتعديل والحدود، وما عقوبة التمدد النظري الذي يطلب من النظرية أكثر مما تملك. وبهذا يبقى نظام الاختيار متسلسلا وقابلا لاعادة التنفيذ والدفاع.

المراجع

Bacharach, S. B. (1989). Organizational theories: Some criteria for evaluation. Academy of Management Review, 14(4), 496-515. https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308374

Colquitt, J. A., & Zapata-Phelan, C. P. (2007). Trends in theory building and theory testing: A five-decade study of the Academy

of Management Journal. Academy of Management Journal, 50(6), 1281-1303. https://doi.org/10.5465/amj.2007.28165855

Cornelissen, J. P., Werner, M. D., De Schutter, L., & Solinger, O. N. (2026). Construct fallacies and construct validation in theories of management and organization. Academy of Management Review. Advance online publication. https://doi.org/10.5465/amr.2024.0235

Cronbach, L. J., & Meehl, P. E. (1955). Construct validity in psychological tests. Psychological Bulletin, 52(4), 281-302. https://doi.org/10.1037/h0040957

Edwards, J. R. (2008). To prosper, organizational psychology should overcome methodological barriers to progress. Journal of Organizational Behavior, 29(4), 469-491. https://doi.org/10.1002/job.529

Johns, G. (2006). The essential impact of context on organizational behavior. Academy of Management Review, 31(2), 386-408. https://doi.org/10.5465/amr.2006.20208687

Klein, K. J., Dansereau, F., & Hall, R. J. (1994). Levels issues in theory development, data collection, and analysis. Academy of Management Review, 19(2), 195-229. https://doi.org/10.5465/amr.1994.9410210745

Popper, K. R. (1959). The Logic of Scientific Discovery. Hutchinson.

Shepherd, D. A., & Suddaby, R. (2017). Theory building: A review and integration. Journal of Management, 43(1), 59-86. https://doi.org/10.1177/0149206316647102

Suddaby, R. (2010). Editor's comments: Construct clarity in theories of management and organization. Academy of Management Review, 35(3), 346-357. https://doi.org/10.5465/amr.35.3.zok346

Sutton, R. I., & Staw, B. M. (1995). What theory is not. Administrative Science Quarterly, 40(3), 371-384. https://doi.org/10.2307/2393788

Whetten, D. A. (1989). What constitutes a theoretical contribution? Academy of Management Review, 14(4), 490-495. https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308371

الفصل 91

مصفوفة تغطية النموذج والروبريك ذي 100 نقطة وعقوبة التكلف

مدخل: من اجتياز البوابات إلى المقارنة المنضبطة

انتهى الفصل 90 عند بوابات القبول الثنائية. النظرية التي فشلت في الظاهرة أو المستوى أو الافتراضات أو الآلية أو القابلية للاختبار لا تدخل المقارنة اصلا. لكن اجتياز البوابات لا يعني ان جميع النظريات الباقية متساوية. قد تكون نظريتان مقبولتين من حيث المبدأ، ثم يتبين ان احداهما تغطي المسار المركزي للنموذج وتحدد وساطته وشروط حدوده، بينما لا تغطي الأخرى سوى جزء محدود وتحتاج إلى سلسلة من الافتراضات المضافة كي تصل إلى النتيجة. هنا تنتقل عملية الاختيار من سؤال الاهلية إلى سؤال المقارنة.

وظيفة هذا الفصل هي بناء أداة شفافة للمقارنة بعد القبول. الاداة تتكون من جزاين مترابطين: مصفوفة تغطية تسجل بصورة صريحة اي اجزاء من النموذج تملكها كل نظرية، وروبريك من 100 نقطة يترجم جوانب التغطية والاتساق والاختبار إلى درجات قابلة للمراجعة. ثم تطرح عقوبة للتكلف عندما لا تحصل النظرية على التغطية من منطقها الاصلي، بل عبر تمدد غير موثق أو اضافات ترقيعية. النتيجة ليست حقيقة رياضية عن جودة النظرية، بل سجل قرار يجعل الترجيح قابلا للفحص والمناقشة واعادة التنفيذ.

ينبغي التمييز منذ البداية بين هذه الاداة وبين المقاييس النفسية أو المؤشرات القياسية المنشورة. الاوزان المقترحة هنا أداة تحريرية ومنهجية خاصة بالأطلس، مبنية على مبادئ راسخة في تقييم النظرية مثل وضوح البنى والعلاقات، القدرة التفسيرية، شروط الحدود، الاتساق بين المستوى والبيانات، والقابلية للاختبار. لذلك لا يقال ان نظرية حصلت على 82 هي افضل في ذاتها من نظرية حصلت على 76 في كل الأبحاث. المعنى الصحيح هو انها أكثر ملاءمة لهذا النموذج وبهذا التعريف للظاهرة وتحت هذه الحدود وبحسب الادلة المسجلة.

1. ماذا تقارن المصفوفة؟ النظرية بالنموذج لا النظرية بالنظرية في المطلق

المقارنة التي تهم الباحث ليست مسابقة تاريخية بين مدارس الفكر. نظرية الوكالة مثلا قد تكون شديدة القوة في تفسير تفويض القرار وعدم تماثل المعلومات، لكنها ليست مرشحا قويا لنموذج لا

يحتوي علاقة تفويض أو مشكلة مراقبة. وبالمثل قد تكون الرؤية القائمة على الموارد من أكثر نظريات الاستراتيجية نفوذا، لكنها لا تحصل على نقاط لمجرد شهرتها إذا كان النموذج يتعلق بقبول فرد لتقنية بسبب المنفعة المتوقعة وسهولة الاستخدام. وحدة التقييم هي التطابق التفسيري مع النموذج الفعلي بعد ضبط السؤال والالية والمستوى والزمن.

تبدأ المصفوفة بتحويل النموذج إلى مطالب تفسيرية. كل سهم رئيسي، وكل وسيط، وكل معدل، وكل حد سياقي أو زمني، يمثل مطالبة يجب ان نعرف من يفسرها وكيف. لا تعني التغطية ان اسم المتغير ورد في ادبيات النظرية. التغطية الحقيقية تعني ان النظرية تملك علاقة أو الية أو شرطا يسمح باشتقاق توقع محدد لهذا الجزء. لذلك قد تسجل النظرية تغطية قوية لمسار واحد ولا تغطي مسارا اخر، وقد يكون هذا كافيا في نموذج بسيط وغير كاف في نموذج مركب.

هذا المنطق يتسق مع تقليد تقييم النظرية الذي يركز على ما هي العوامل، وكيف ترتبط، ولماذا، وتحت اي شروط.)1989(Whetten جعل عناصر what, how, why, who, where, when مركزية في فحص المساهمة النظرية، بينما اكد)1989(Bacharach ان النظرية تحتاج إلى علاقات قابلة للتخطئة ضمن حدود محددة. يستفيد الروبريك من هذه المبادئ، لكنه لا يحولها إلى ادعاء بان هناك ميزانا كونيا وحيدا للنظرية.

2. خريطة النموذج قبل منح اي درجة

قبل فتح جدول الدرجات يرسم الباحث خريطة النموذج بلغة وظيفية. إذا كان النموذج مباشرا يسجل المتغير المستقل والنتيجة والمسار المتوقع. إذا كان وسيطا يسجل أيضا لماذا يفترض ان يتحول أثر المستقل عبر الوسيط، وما الذي يربط الوسيط بالنتيجة. إذا كان معدلا يسجل اي علاقة تتغير قوتها أو اتجاهها وتحت اي مستوى من المعدل. واذا كانت هناك متغيرات متعددة الابعاد، يحدد هل النظرية تفسر البناء الاعلى ام بعدا بعينه ام العلاقات بين الأبعاد. هذه الخطوة تمنع منح نقاط لمرشح لا نعرف اصلا ما الذي طلبنا منه تفسيره.

يكتب الباحث لكل مطالبة جملة قصيرة من نوع: يحتاج النموذج إلى تفسير لماذا يزيد X من Y، أو لماذا ينقل M أثر X إلى Y، أو لماذا يغير Z قوة العلاقة، أو لماذا يعمل المسار في سياق معين ولا يعمل في سياق اخر. ثم يسند لكل مطالبة وزنا نوعيا: مركزية، مهمة، أو مساندة. لا

تستخدم هذه الاوزان بعد في الحساب العددي، لكنها تساعد على منع مساواة سهم رئيسي بمتغير تحكم ثانوي. المصفوفة القوية تعكس بنية الحجة، لا مجرد عدد المربعات المعباة.

يجب كذلك تحديد مصدر الادلة التي ستثبت التغطية. اقوى دليل هو نص مؤسس أو مراجعة نظرية واضحة تبين الآلية والعلاقة. يلي ذلك امتداد موثق ومستقر في ادبيات لاحقة. اما وجود دراسة تطبيقية واحدة استعملت اسم النظرية مع متغير مشابه فلا يكفي وحده. الهدف هو فصل ملكية النظرية للمنطق عن شيوع الاستشهاد بها.

الدليل المقبول على التغطية	السؤال الذي يجب على النظرية الاجابة عنه	نوعه	مطلب النموذج
الية صريحة وعلاقة قابلة للاشتقاق من النظرية	لماذا وكيف ينتج X تغيرا في Y؟	مركزي	المسار المركزي X - Y <
منطق يربط X بـ M ثم M بـ Y	لماذا يمر الاثر عبر M بدلا من الانتقال مباشرة؟	مركزي أو مهم	الوسيط M
شرط حد أو منطق تفاعل موثق	متى أو لمن أو تحت اي شرط تتغير العلاقة؟	مهم	المعدل Z
اتساق مستوى النظرية وتسلسلها الزمني	من هو الفاعل ومتى تتكشف العملية؟	مهم	المستوى والزمن
حدود صريحة أو امتداد سياقي مبرر	اين تنطبق العلاقة واين تتراجع؟	مساند أو مهم	السياق

3. الروبريك ذو 100 نقطة: أداة قرار لا ختم جودة

يقسم الروبريك الدرجة الأساسية إلى ستة ابعاد يبلغ مجموعها 100 نقطة. يخصص 25 نقطة لتغطية المسار التفسيري المركزي، و20 نقطة لسلامة الآلية السببية، و20 نقطة لتغطية الوساطة والتعديل وشروط الحدود عند وجودها، و15 نقطة للاتساق بين المستوى والزمن والسياق، و10

نقاط للقابلية للاختبار والقدرة على انتاج توقعات مميزة، و10 نقاط للاقتصاد التفسيري وعدم التكرار. هذا التوزيع يعطي الاولوية للسبب والالية قبل الشهرة أو عدد الاستشهادات.

الاوزان ليست ثابتة بحكم طبيعي. يمكن لفريق بحث ان يجري تحليل حساسية ويعدلها إذا كان السؤال يتطلب ذلك، شرط ان يثبت الاوزان قبل رؤية النتيجة النهائية ولا يغيرها لأن نظرية مفضلة خسرت. في دراسة تركز الحدود السياقية قد ترتفع نقاط الحدود، وفي دراسة آلية دقيقة قد ترتفع نقاط الآلية. لكن مجموع النقاط يبقى 100 حتى تظل المقارنة واضحة. الفصل سيعرض لاحقا كيف يختبر الباحث متانة الترتيب امام تغير معقول في الاوزان.

من المهم أيضا ان تظل كل درجة مرتبطة بسبب مكتوب. عبارة حصلت النظرية على 18 من 20 لا قيمة لها من دون سطر يوضح ما الذي غطته وما الذي بقي خارجها. لذلك يتكون كل بند من رقم ودليل وتعليل. عندما يختلف محكمان، يمكنهما مناقشة التعليل بدلا من الجدل حول انطباع عام. وهذا يحول الروبريك من زينة كمية إلى أداة حوكمة للقرار.

البعد	الوزن	السؤال الحاكم	ما الذي يرفع الدرجة
تغطية المسار المركزي	25	هل تفسر النظرية العلاقة التي يقوم عليها النموذج؟	ملكية واضحة للمسار المركزي واشتقاق منطقي للنتيجة
سلامة الالية	20	هل تقدم لماذا وكيف لا مجرد ارتباط؟	الية محددة ومترابطة مع البنى والنتائج
الوساطة والتعديل والحدود	20	هل تفسر البنية المركبة عند وجودها؟	تغطية موثقة للوسيط أو المعدل أو شرط الحد
المستوى والزمن والسياق	15	هل يعمل التفسير على المستوى والافق الصحيحين؟	اتساق الفاعل والبيانات والتسلسل والحدود
القابلية للاختبار والتمييز	10	هل تنتج النظرية توقعا يمكن ان يفشل؟	توقعات قابلة للفصل عن المرشحين المنافسين

ما الذي يرفع الدرجة	السؤال الحاكم	الوزن	البعد
حجة بسيطة نسبيا بلا تكرار أو اضافات زخرفية	هل تحقق التغطية باقل تمدد غير لازم؟	10	الاقتصاد وعدم التكرار

4. البعد الأول: تغطية المسار المركزي - 25 نقطة

المسار المركزي هو العلاقة التي إذا حذفت سقطت هوية النموذج أو تحولت الدراسة إلى سؤال اخر. في نموذج أثر التعويضات في استقطاب الكفاءات الطبية، المسار المركزي هو كيف تغير ممارسات التعويض جاذبية المنظمة وقدرتها على جذب كفاءات مستهدفة. لا يكفي ان تتحدث النظرية عن الموظفين أو الأداء. للحصول على درجة مرتفعة يجب ان تملك منطق تبادل أو إشارة أو توقع منفعة أو جاذبية يربط عرض المنظمة بقرار الفرد أو سوق العمل، بحسب صياغة النموذج.

تقسم النقاط عمليا إلى ثلاث درجات من التغطية: من 21 إلى 25 عندما يكون المسار جزءا اصيلا من النظرية ويمكن اشتقاق الفرضية منه مباشرة؛ من 14 إلى 20 عندما تكون التغطية جيدة لكنها تعتمد على امتداد موثق أو تحتاج إلى افتراض وسيط محدود؛ من 6 إلى 13 عندما تغطي النظرية نتيجة أو مقدمة فقط ولا تملك الانتقال كاملا؛ ومن 0 إلى 5 عندما يكون الرابط لفظيا أو بعيدا. هذه الحدود ارشادية ويجب ان يكتب الباحث سبب موقعه داخل النطاق.

ينبغي تجنب منح 25 لأن النظرية تشمل كل متغير على حدة. قد تفسر نظرية X جيدا وتفسر Y جيدا، لكن لا تفسر لماذا ينتقل الأثر من X إلى Y. Sutton and Staw (1995) حذرا من مساواة المراجع والفرضيات والبيانات بالنظرية نفسها. في الروبريك يترجم هذا التحذير إلى سؤال مباشر: هل توجد جملة لماذا بين البناءين ام توجد فقط قائمة استشهادات حول كل بناء؟

5. البعد الثاني: سلامة الآلية السببية - 20 نقطة

الآلية هي القلب الذي يميز التفسير من التسمية. تحصل النظرية على نقاط مرتفعة عندما تحدد سلسلة معقولة من التحولات: من يتاثر، ماذا يدرك أو يفعل، ما المورد أو الحافز أو القيد الذي يتغير، وكيف يولد ذلك النتيجة. لا تشترط الآلية ان تكون ميكانيكية أو فردية؛ قد تكون مؤسسية أو

شبكية أو معرفية. المهم ان تكون محددة بما يكفي كي يستطيع الباحث معرفة نوع الدليل المطلوب لمراقبتها.

تعطى 17 إلى 20 نقطة عندما تكون الآلية صريحة ومركزية ويمكن تحويلها إلى متغيرات أو آثار قابلة للرصد. وتعطى 11 إلى 16 عندما تكون الآلية موجودة لكن بعض حلقاتها تحتاج إلى توضيح أو تعتمد على امتداد معقول. وتنخفض إلى 10-5 عندما يستخدم الباحث النظرية لتسمية علاقة لا يبين منطقها الداخلي، وإلى أقل من 5 عندما يضطر إلى استيراد الآلية من نظرية أخرى من دون اعتراف بذلك. في هذه الحالة قد تكون النظرية الثانية هي المالكة الفعلية للتفسير.

يمكن اختبار الآلية بسؤالين. الأول: لو حذفنا اسم النظرية، هل تبقى في الفقرة عملية سببية مميزة يمكن التعرف عليها؟ الثاني: لو حدثت النتيجة من دون هذه العملية، هل ستعد النتيجة دليلا اضعف على النظرية؟ إذا كانت كل نتيجة مؤيدة مهما حدث، فالالية غير قابلة للفصل. هذا المطلب يرتبط بفكرة القابلية للاختبار عند)1989(Bacharach وبالحاجة إلى تصور علاقات لا تتحول إلى عبارات محصنة من النفي.

6. البعد الثالث: الوساطة والتعديل وشروط الحدود - 20 نقطة

لا يحصل النموذج المركب على تغطية كاملة لمجرد ان النظرية تفسر المسار المباشر. إذا وضع الباحث وسيطا، فهو يزعم ان الأثر يمر بعملية محددة. واذا وضع معدلا، فهو يزعم ان قوة العلاقة أو اتجاهها يعتمد على شرط. لذلك توزع النقاط داخل هذا البعد بحسب ما هو موجود فعلا في النموذج. نموذج مباشر بلا وسيط ولا معدل لا يعاقب على غياب عناصر غير مطلوبة؛ تعاد قراءة العشرين نقطة بوصفها قدرة النظرية على تحديد الحدود والامتدادات الضرورية فقط.

في نموذج وساطة، يمكن تخصيص 12 نقطة لمنطق الوسيط و8 نقاط لشروط الحد. وفي نموذج تعديل، قد تخصص 12 نقطة لمنطق التفاعل و8 للحدود الأخرى. وفي نموذج يحتوي الاثنين تقسم النقاط مثلا 8 للوساطة و7 للتعديل و5 للحدود. المهم ان يعلن التوزيع قبل المقارنة. لا يجوز بعد رؤية المرشحين ان يعاد توزيع النقاط لصالح من يملك وسيطا ولا يملك معدلا.

شروط الحدود ليست فقرة ادبية تضاف في المناقشة. Busse, Kach, and Wagner (2017) يوضحون ان who, where, when جزء جوهري من فهم نطاق النظرية. لذلك ترتفع الدرجة عندما تستطيع النظرية ان تقول متى تتوقع ضعف العلاقة أو انعكاسها أو توقفها.

نظرية تقدم توقعا قويا داخل نطاق محدود قد تكون افضل لهذا النموذج من نظرية واسعة لغويا لكنها لا تحدد متى تعمل.

7. البعد الرابع: المستوى والزمن والسياق - 15 نقطة

المستوى والزمن والسياق لا يعاملها الروبريك كهوامش. إذا كانت النظرية فردية والنموذج تنظيمي، لا يمكن منح نقاط كاملة لأن الباحث جمع إجابات افراد ثم حسب المتوسط. (Klein, Dansereau, and Hall 1994) بينوا ان قضايا المستوى تمس النظرية والقياس والتحليل معا. لذلك يسجل الباحث مستوى الفاعل في النظرية، ومستوى كل بناء، ومصدر البيانات، وقاعدة التجميع ان وجدت، ثم يبرر اي انتقال بين المستويات.

الزمن يدخل الدرجة لأن بعض النظريات تفترض تعلما تراكميا أو استجابة سريعة أو شرعية تتكون عبر فترة أو تبادلا متكررا. دراسة مقطعية قد تقيس ارتباطا، لكنها لا تجعل تسلسل النظرية صحيحا تلقائيا. تحصل النظرية على نقاط اعلى عندما يتوافق افق البيانات مع افق العملية أو عندما يقدم التصميم حجة معقولة عن الترتيب. وعندما تكون الفجوة الزمنية كبيرة، يسجل ذلك كضعف في ملاءمة النظرية لهذا التصميم لا كعيب مطلق في النظرية.

اما السياق فيسجل بوصفه شرط تطبيق. (Johns 2006) يبين ان السياق قد يغير معنى البنى وقوة العلاقات. لذلك لا تمنح نقاط لأن النظرية استعملت سابقا في القطاع نفسه فقط؛ بل لأن خصائص السياق لا تنقض افتراضاتها ولان حدودها تسمح بالنقل. قد تكون نظرية مطورة في شركات ربحية قابلة للتطبيق في مستشفى عام إذا كان منطقها عن فرد وحافز لا يتوقف على ملكية خاصة، وقد تفشل إذا كان افتراضها المركزي عن سوق تنافسي غير موجود.

8. البعد الخامس: القابلية للاختبار والتوقعات المميزة - 10 نقاط

بعد اجتياز بوابة القابلية للاختبار، يظل هناك فرق بين نظرية تقدم توقعا عاما ونظرية تقدم توقعا مميزا. الدرجة هنا لا تسال فقط هل يمكن اختبارها، بل هل يغير استخدامها ما نتوقع رؤيته مقارنة بمرشح اخر. إذا توقعت نظريتان ببساطة علاقة موجبة بين X وY، لكن احداهما تتوقع ان الأثر يضعف عندما ترتفع وفرة البدائل بينما لا تتوقع الأخرى ذلك، فقد ظهر اختبار فاصل يمكن ان يمنح الأولى قيمة تمييزية.

يعطى المرشح 10-8 نقاط عندما يمكن كتابة نتيجة تؤيده ونتيجة بديلة تضعفه، وعندما تختلف توقعاته في موضع مهم عن منافس واحد على الأقل. ويعطى 7-5 عندما يكون الاختبار ممكنا لكن التوقعات واسعة أو متشابهة مع البدائل. وينخفض إلى 4-0 عندما لا يستطيع الباحث تحديد ما الذي سيغير رأيه. هذا يتصل بتقليد التخطئة، لكنه يستخدم هنا بصورة عملية لا فلسفية مجردة.

يفيد التمييز بين التفسير والتنبؤ.)2010(Shmueli يوضح ان أهداف التفسير والتنبؤ ليست متطابقة. في هذا الفصل لا يشترط ان تكون النظرية افضل متنبئ خوارزمي، بل ان تنتج توقعات مترتبة على منطقها. قد تكون الدقة التنبؤية عالية من نموذج بيانات بلا نظرية، لكن ذلك لا يغطي وظيفة لماذا. وفي المقابل لا تعفى النظرية التفسيرية من تقديم آثار يمكن رصدها.

9. البعد السادس: الاقتصاد التفسيري وعدم التكرار - 10 نقاط

الاقتصاد التفسيري لا يعني اختيار ابسط نظرية في كل الاحوال، بل تجنب اضافات لا تغير التوقع أو القياس أو الحد. تحصل النظرية على درجة مرتفعة عندما تفسر المطالب المركزية من داخل مفاهيمها وعلاقاتها من دون حاجة إلى عدد كبير من الجسور غير الموثقة. إذا احتاجت كل علاقة إلى مفهوم مستعار، فقد تكون شهيرة لكنها ليست اقتصادية لهذا النموذج.

يمكن تقييم البعد باختبار الحذف. يحذف الباحث مفهوما أو افتراضا مضافا ويسال هل ينهار التفسير. إذا لم يتغير شيء، فالاضافة زائدة. كما يقارن بين مرشحين يقدمان تغطية متقاربة: المرشح الذي يحتاج إلى تمدد أقل ويحافظ على وضوح الحدود يحصل على نقاط اعلى. هذه الفكرة تنسجم مع تحذير)2011(Okhuysen and Bonardi من صعوبات الجمع بين عدسات ذات افتراضات مختلفة، ومع دعوة)1989(Whetten إلى تبرير ما يضاف وما يحذف من النموذج النظري.

عدم التكرار مهم كذلك. قد تغطي نظريتان المسار نفسه بالالية نفسها تقريبا، فتبدو كثرة الاستشهادات قوة بينما لا تضيف النظرية الثانية توقعا جديدا. الروبريك لا يمنح نقاطا على العدد، بل على وظيفة مستقلة. تحديد دور النظرية الحاكمة والمساندة سيأتي في الفصل 92؛ اما هنا فالمطلوب كشف ما إذا كانت التغطية الثانية حقيقية ام نسخة مكررة.

10. عقوبة التكلف: متى نخصم من الدرجة؟

الدرجة الأساسية قد تخفي مشكلة: باحث ماهر لغويا يستطيع جعل اي نظرية تبدو شاملة عبر تمديد مفاهيمها. لذلك تضاف عقوبة التكلف بعد حساب المئة نقطة. العقوبة لا تعاقب التعقيد الحقيقي في الظاهرة، بل تعاقب التمدد الذي لا تدعمه اصول النظرية أو امتداداتها الموثقة. والقاعدة ان كل خصم يجب ان يحدد موضع التكلف ودليله، لا ان يتحول إلى انطباع بان النظرية معقدة.

تتراوح العقوبة المقترحة من 0 إلى 20 نقطة. صفر يعني ان التغطية جاءت من منطق النظرية بلا ترقيع ظاهر. يخصم 3 نقاط لكل مفهوم محوري مستورد لا توضح النظرية موقعه، و4 نقاط لكل انتقال مستوى غير مبرر، و4 نقاط لكل علاقة مركزية لا تستطيع النظرية تفسيرها إلا باضافة افتراض خارجي، و3 نقاط عند تكرار وظيفة نظرية أخرى من دون توقع مستقل، ويمكن خصم 2-4 نقاط عند تمديد شرط حد في اتجاه يناقض الصياغة الأصلية. لا يجمع الخصم فوق 20 حتى لا يتحول الروبريك إلى لعبة حسابية.

العقوبة تختلف عن بوابات الفصل 90. إذا كان التعارض مع الافتراضات لازما وقاطعا كان يجب استبعاد النظرية قبل الروبريك. اما التكلف هنا فيقع داخل مرشح مقبول لكنه يحتاج إلى تمدد زائد كي يغطي النموذج بالكامل. هذا الفصل يعاقب مقدار التمدد؛ الفصل السابق يمنع المرشح غير المؤهل من الدخول اصلا.

مثال مختصر	السؤال الفاصل	الخصم الارشادي	علامة التكلف
اضافة الثقة إلى تفسير لا يحتاجها الاصل فقط لربط سهم	هل المفهوم جزء من النظرية أو امتداد موثق؟	3 نقاط	مفهوم محوري مستورد بلا سند
تجميع ادراكات افراد واعتبارها قدرة تنظيمية	كيف ينتقل الاثر من الفرد إلى المنظمة؟	4 نقاط	قفزة مستوى بلا جسر
اختراع دافع غير منصوص عليه لكي تعمل العلاقة	هل يظل المسار مفهوما من دون الافتراض المضاف؟	4 نقاط	افتراض خارجي لانقاذ مسار مركزي

مثال مختصر	السؤال الفاصل	الخصم الارشادي	علامة التكلف
نظريتان تفسران السهم نفسه بالمنطق نفسه	هل تغير النظرية الثانية توقعا أو قياسا؟	3 نقاط	تكرار وظيفة مرشح اخر
استخدام نظرية داخل شرط تعلن الادبيات ضعفه فيه	هل هناك دليل على صلاحية النقل؟	2-4 نقاط	تمديد حد غير موثق

11. معادلة الدرجة النهائية وقراءة النتيجة

تحسب الدرجة النهائية بصورة بسيطة: مجموع ابعاد الروبريك من 100 ناقص عقوبة التكلف. لا يسمح بان تنخفض الدرجة عن صفر. إذا حصل مرشح على 84 في الأبعاد وخصم منه 8 للتكلف، تصبح درجته المقارنة 76. هذا الرقم لا يختار دوره النهائي بعد، بل يرتب المرشحين ويكشف مصدر الفرق. قد يكون مرشح بدرجة 76 افضل من مرشح بدرجة 80 إذا كانت بعض الاوزان شديدة الحساسية للسياق؛ لذلك لا يحسم القرار قبل قراءة المصفوفة والتحليل النوعي.

يمكن استخدام نطاقات تفسيرية: 85 فأعلى ملاءمة مقارنة مرتفعة جدا، 70-84 ملاءمة مرتفعة مع نقاط ضعف قابلة للمناقشة، 55-69 ملاءمة متوسطة تحتاج إلى تبرير قوي للاستمرار، واقل من 55 ملاءمة ضعيفة مقارنة بالبدائل. هذه النطاقات تنظيمية وليست معايير نشر أو صلاحية. لا يجوز القول ان نظرية أقل من 70 غير صالحة علميا، بل انها لم تغط هذا النموذج بالمستوى نفسه.

الاهم من النطاق هو ملف الدرجة. نظريتان قد تحصلان على 78، لكن الأولى قوية في المسار والالية وضعيفة في الحدود، والثانية متوسطة في كل شيء. هذا الاختلاف مهم لأن تصميم الدراسة قد يستطيع معالجة ضعف الحدود بجمع بيانات افضل، بينما لا يستطيع اصلاح غياب الآلية من دون تغيير النظرية. لذلك تحفظ الدرجات التفصيلية ولا يكتفى بالمجموع.

12. مصفوفة التغطية: من الدرجة المفردة إلى صورة النموذج

مصفوفة التغطية تمنع المجموع من اخفاء الفراغات. توضع مطالب النموذج في الصفوف والنظريات المرشحة في الاعمدة. لكل خلية رمز وصفي: تغطية أصلية قوية، تغطية جزئية،

تغطية بامتداد موثق، أو لا تغطية. بجانب الرمز يكتب مرجع أو عبارة الية قصيرة. لا تستخدم الالوان وحدها لأن الملف يجب ان يبقى مفهوما عند الطباعة أو النسخ.

الصفوف لا تقتصر على الأسهم. يمكن ان تشمل تعريف النتيجة، الوسيط، المعدل، شرط الحد، المستوى، الزمن، والسياق إذا كانت مركزية للسؤال. لكن تجنب تفتيت النموذج إلى عشرات التفاصيل الصغيرة لتضخيم التغطية. كل صف يجب ان يمثل مطالبة لو اختلف تفسيرها لتغيرت الحجة النظرية أو التصميم. هذه القاعدة تمنع الباحث من رفع الدرجة عبر اضافة صفوف سهلة لا وزن لها.

تساعد المصفوفة أيضا في رؤية التكامل المحتمل، لكن لا تقرره. قد يظهر ان المرشح الأول يغطي المسار المركزي والمرشح الثاني يغطي معدلا لا يملكه الأول. هذه معلومة سيستخدمها الفصل 92 عند مناقشة الحاكم والمساند. اما الفصل الحالي فيكتفي بتسجيل ان التغطية موزعة وان النظرية الواحدة لا تملك كل المطالب.

ملاحظة المقارنة	المرشح ج	المرشح ب	المرشح أ	مطلب النموذج
افضلية أ في اصالة الالية	قوي - امتداد موثق	جزئي - نتيجة مشتركة	قوي - الية اصلية	المسار المركزي
ب يملك منطق الوسيط بصورة مستقلة	جزئي	قوي	لا يغطي	الوسيط
ج يملك شرط حد واضحا	قوي	لا يغطي	جزئي	المعدل
ب يحتاج إلى جسر مستوى	قوي	متوسط	قوي	المستوى والزمن
ج يحتاج إلى توثيق نقل اضافي	متوسط	قوي	قوي	السياق

13. تطبيق 1: نموذج مباشر - التعويضات واستقطاب الكفاءات الطبية

لنفترض دراسة تسال كيف تؤثر حزمة التعويضات في قدرة مستشفى خاص على استقطاب كفاءات طبية مستهدفة. بعد بوابات القبول بقي ثلاثة مرشحين افتراضيين: نظرية تركز التبادل

المتوقع بين الفرد والمنظمة، ونظرية تركز الإشارات التي ترسلها سياسات التعويض عن جودة جهة العمل، ونظرية تركز العدالة المدركة. لا تعطى الاسماء هنا أهمية بقدر ما تعطى وظيفة كل مرشح، لأن المثال يشرح طريقة المصفوفة لا يصدر حكما عاما على النظريات.

المسار المركزي يحتاج إلى تفسير لماذا تغير خصائص العرض التعويضي نية الطبيب أو قراره بالانضمام. المرشح الاشاري قد يحصل على تغطية قوية إذا كانت الدراسة تقيس كيف يستدل المرشح من الراتب والمزايا على جودة المنظمة وفرصها، لكنه يضعف إذا لم تقاس الإشارة أو الاستدلال. مرشح العدالة قد يفسر مقارنة العرض بتوقعات السوق، لكنه يحتاج إلى اثبات ان العدالة قبل الانضمام هي الآلية وليس فقط رضا العاملين بعد التوظيف. مرشح التبادل قد يغطي المنفعة المتوقعة لكنه يحتاج إلى تمييز قرار الدخول من علاقة التبادل المستمرة بعد الانضمام.

بعد التسجيل قد تحصل الدرجات مثلا على 83 و76 و68 قبل العقوبة. ثم يكتشف الفريق ان المرشح الأول احتاج إلى مفهوم جاذبية صاحب العمل غير الموجود في منطقه واستعمله كحلقة مركزية بلا سند، فيخصم 3، بينما المرشح الثاني لا يحتاج إلى تمدد اضافي. تتقارب النتيجتان. هنا تظهر فائدة الاداة: النقاش لم يعد من يفضل اي نظرية، بل هل مفهوم الجاذبية امتداد موثق، وهل الإشارة قيست فعلا، وهل المقارنة بالبدائل جزء من تصميم الدراسة.

14. تطبيق 2: نموذج وساطة ـ التحول الرقمي وجودة الخدمة عبر القدرة التشغيلية

نفترض مركزا خدميا يدرس أثر التحول الرقمي في جودة الخدمة، مع قدرة تشغيلية رقمية كوسيط. الخطا الشائع هو منح نقاط عالية لنظرية تبني التقنية لأنها تتحدث عن التحول الرقمي، رغم ان وحدة تحليلها فرد المستخدم بينما النموذج تنظيمي. بعد البوابات تبقى مرشحات تنظيمية تملك موارد وقدرات أو مواءمة تقنية تنظيمية. مصفوفة التغطية تسال: من يفسر تكوين القدرة، ومن يفسر انتقالها إلى جودة الخدمة، وهل الوسيط يمثل الآلية ام مجرد اسم اخر للمستقل.

قد تغطي نظرية قدرات المسار من الاستثمار الرقمي إلى قدرة تشغيلية ثم إلى جودة بصورة قوية، لكنها تحتاج إلى تحديد كيف تتكون القدرة من تكامل المهارات والعمليات والبنية لا من وجود التقنية فقط. نظرية مواءمة قد تكون اقوى في تفسير متى ينتج الاستثمار قيمة بحسب اتساق المهمة والتقنية، لكنها اضعف في تفسير تراكم القدرة عبر الزمن. إذا كان النموذج مقطعيا، قد تفقد

النظرية الأولى نقاطا زمنية لأنها تفترض بناء قدرة تراكمي، بينما قد تحتفظ الثانية بدرجة اعلى في ملاءمة التصميم.

لا يعني ذلك اختيار النظرية الاقرب لطريقة جمع البيانات على حساب السؤال. إذا كان السؤال الحقيقي عن بناء القدرة، فالحل قد يكون تعديل التصميم الزمني لا استبدال النظرية. الروبريك يكشف هذه المفاضلة. وهو يميز بين ضعف يمكن علاجه بتصميم افضل وضعف في ملكية الآلية نفسها. الأول قرار منهجي، والثاني قرار نظري.

15. تطبيق 3: نموذج تعديل - الحوكمة والاستدامة تحت ضغط مؤسسي

لنفترض نموذجا يربط ممارسات الحوكمة بالاستدامة المؤسسية، ويفترض ان الضغط التنظيمي أو المهني يعدل العلاقة. النظرية المرشحة يجب ان تفسر المسار المركزي أو شرط التعديل أو كليهما. قد تغطي نظرية مؤسسية الضغط بقوة لكنها لا تملك بالضرورة كل اليات الحوكمة الداخلية. وقد تغطي نظرية حوكمة تضارب المصالح لكنها لا تحدد لماذا يتغير اثرها مع ضغط معياري. المصفوفة ستظهر هذا التوزيع بدلا من اجبار نظرية واحدة على امتلاك ما لا تملكه.

في الروبريك يحصل كل مرشح على نقاط بحسب الجزء الذي يفترض ان يغطيه. إذا كان الضغط المعدل جوهر المساهمة، ترتفع أهمية بند التعديل داخل العشرين نقطة. اما إذا كان الضغط مجرد اختبار حد ثانوي، لا يسمح له بان يقلب ترتيب النظريات وحده. هذه هي فائدة تثبيت بنية النقاط قبل الحساب. ويجب أيضا فحص التكلف: قد يدعي الباحث ان نظرية داخلية تفسر الضغط الخارجي عبر مصطلح مرونة واسع لمجرد الهرب من نظرية ثانية، فيخصم لتمدد غير موثق.

يؤجل القرار هل نحتاج نظرية واحدة ام اثنتين إلى الفصل التالي. في نهاية هذا التطبيق نعرف فقط من يملك المسار، من يملك الشرط، وما تكلفة اجبار كل مرشح على تغطية الاثنين. هذه المعلومات هي المادة الخام لقرار الحاكم والمساند والتكامل.

16. المتغيرات متعددة الأبعاد: لا تمنح النقاط للعنوان الجامع فقط

عندما يكون المتغير المستقل متعدد الابعاد، مثل التحول الرقمي أو الحوكمة أو التعويضات، يحدد الباحث هل النظرية تتعامل مع البناء الكلي ام مع بعد محدد. إذا كانت ابعاد التعويضات تشمل الرواتب والحوافز والمزايا والعدالة الداخلية، فقد تملك نظرية إشارة بعض الأبعاد بوصفها إشارات

سوقية، بينما لا تفسر عدالة التوزيع داخل المنظمة. منحها تغطية كاملة للمتغير كله سيكون تضخيما.

تستخدم المصفوفة صفا للبناء الكلي ثم صفوفا فقط للابعاد التي تغير الآلية. لا حاجة إلى صف لكل فقرة مقياس. إذا كانت الأبعاد مجرد مؤشرات انعكاسية لبناء واحد ولا تختلف وظيفتها النظرية، يكفي صف واحد. اما إذا كانت ابعاد تكوينية ذات آثار مختلفة، فيجب بيان اي جزء تملكه النظرية. هذا الربط بين القياس والتفسير يحمي الدراسة من خطا شائع: بناء مقياس متعدد الأبعاد ثم استخدام نظرية لا تعرف سوى بعد واحد.

يمكن ان تتغير الدرجة بسبب ذلك. نظرية تغطي بعدين من اربعة بعمق قد تحصل على نقاط أقل في التغطية الكلية لكنها نقاط اعلى في سلامة الالية، بينما نظرية عامة تغطي الاربعة لغويا تحصل على نقاط متوسطة لأن منطقها غير محدد. المجموع يساعد على رؤية هذه المقايضة، لكنه لا يغني عن قراءة الملف التفصيلي.

17. تحليل الحساسية: هل يتغير الترتيب إذا تغيرت الاوزان؟

لأن الاوزان قرار منهجي، ينبغي فحص حساسية النتيجة. يبني الباحث سيناريو اساسيا بالاوزان المعلنة، ثم سيناريوهين معقولين: احدهما يرفع وزن الآلية والتغطية المركزية، والاخر يرفع وزن الحدود والمستوى. لا يغير مجموع النقاط ولا يغير تعريف البنود. إذا بقي ترتيب المرشحين مستقرا، يكون القرار أكثر متانة. إذا انقلب الترتيب بسهولة، فهذا يعني ان الفرق بين النظريات صغير وان النتيجة تعتمد على ما يعتبره الفريق اهم.

لا يعني انقلاب الترتيب فشل الاداة. بل يكشف ان السؤال نفسه يحتاج إلى حسم اولويات. قد تكون الدراسة مهتمة اساسا بالالية، بينما لجنة أخرى تهتم بقابلية التعميم. عندما تكون الفروق حساسة، يسجل الباحث ذلك بدلا من اخفاءه. يمكن عندها العودة إلى سؤال الدراسة وتحديد اي بعد اقرب إلى مساهمتها المعلنة.

يفضل عدم اختبار عشرات السيناريوهات حتى لا يتحول التحليل إلى بحث عن وزن ينتصر فيه المرشح المفضل. يكفي نطاق معقول معلن مسبقا، مثل تحريك كل وزن رئيسي بخمس نقاط مع تعويضه من بنود قريبة. الهدف اختبار المتانة لا التلاعب.

18. اتفاق المقيمين: كيف نخفض ذاتية الروبريك؟

الروبريك لا يلغي الحكم البشري، لكنه يجعله قابلا للمقارنة. في فرق الدكتوراه أو لجان التحكيم يمكن ان يسجل باحثان أو ثلاثة الدرجات بصورة مستقلة بعد قراءة المصادر نفسها. ثم يقارنون الفروق التي تتجاوز حدا متفقا عليه، مثلا خمس نقاط في بعد واحد. لا يطلب منهم حساب معامل اتفاق معقد دائما، لكن يمكن استخدام اتفاق بسيط أو معامل مناسب إذا كانت العملية جزءا من بحث منهجي رسمي.

الاهم من الرقم هو توحيد الادلة. إذا منح مقيم 22 للمسار المركزي واخر 15، يسالان اي نص نظري يثبت الملكية، وهل الامتداد أصلي ام لاحق، وهل المسار هو نفسه الموجود في النموذج. غالبا يكشف الخلاف غموضا في تعريف النموذج أو نقصا في المصدر أكثر مما يكشف ذوقا شخصيا. لذلك يصبح الخلاف أداة لتحسين الحجة.

يجب كذلك منع تأثير المكانة العلمية. لا تعرض للمقيم عدد الاستشهادات أو تصنيف المجلة بوصفه جزءا من الدرجة. قد تساعد المكانة في معرفة رسوخ النظرية، لكنها ليست دليلا على ملاءمة هذا النموذج. المقارنة تركز الوظيفة التفسيرية، لا شعبية المرشح.

19. العلاقة بين الروبريك والدليل التجريبي

الروبريك يختار تفسيرا مرشحا قبل اختبار الفرضيات، ولا يجوز ان يعاد حسابه بعد ظهور النتائج بطريقة تكافئ النظرية التي نجحت احصائيا. فشل فرضية لا يعني تلقائيا ان النظرية كانت مختارة خطا؛ قد يكون القياس ضعيفا أو السياق خارج الحدود أو الأثر اصغر من قدرة التصميم. وفي المقابل، دلالة احصائية لا تصلح نظرية حصلت على تغطية ضعيفة عبر منطق غير موجود فيها.

هذا الفصل يفصل بين جودة اختيار النظرية ونتيجة الاختبار. Colquitt and Zapata-Phelan (2007) ميزا بين بناء النظرية واختبارها في تقييم البحوث. الروبريك يعمل في مرحلة اختيار الحجة التي تستحق الاختبار، ثم يترك للمنهج والبيانات مهمة تقدير العلاقات. هذا الفصل بين المراحل يقلل الميل إلى اختيار النظرية بعد رؤية النتائج.

إذا كشفت دراسة استطلاعية قبل جمع البيانات الرئيسة ان الآلية المفترضة غير موجودة، يجوز تحديث المصفوفة، لكن يجب توثيق سبب التعديل وتاريخه. الفرق بين التحديث المشروع والتكييف بعد النتيجة هو الشفافية والتوقيت.

20. ما الذي لا يقيسه الروبريك؟

لا يقيس الروبريك الحقيقة النهائية للنظرية، ولا حداثتها، ولا عدد استشهاداتها، ولا سهولة نشرها. كما لا يعطي حقا لنظرية جديدة بان تهزم قديمة لمجرد انها حديثة. بعض النظريات القديمة تظل أكثر دقة في الية محددة، وبعض المداخل الجديدة توسع حدودا مهمة. السؤال هو الوظيفة في النموذج.

ولا يقيس الروبريك جودة المقياس الاحصائي مباشرة. قد تكون النظرية ممتازة لكن المقياس غير صالح، أو العكس. يجب ان تبقى صلاحية القياس في مسارها المنهجي. كذلك لا يحل الروبريك محل المراجعة النقدية للمصادر. إذا بنيت الدرجة على تلخيص ثانوي خاطئ، ستكون النتيجة منظمة لكنها خاطئة.

ولا يسمح باستخدام الرقم لتجنب الكتابة. الفصل 93 سيعود إلى التأصيل والفرضيات والمصادر. الدرجة تقول لماذا تقدم مرشح في المقارنة، لكنها لا تكتب الحجة مكان الباحث. النص النهائي يجب ان يبين الآلية والحدود والتوقعات بلغة علمية من دون ذكر 87 نقطة مثلا كدليل على صحة النظرية.

21. سجل المقارنة قبل الانتقال إلى قرار الادوار

عند نهاية الفصل يجب ان يملك الباحث صفحة قرار واحدة لكل نموذج. الصفحة تتضمن اسم المرشحين الذين اجتازوا البوابات، مصفوفة التغطية، درجات الأبعاد الستة، عقوبة التكلف، الدرجة النهائية، موضع القوة، موضع النقص، والمصدر الرئيس الذي بني عليه الحكم. يوقع الباحث أو الفريق تاريخ النسخة، لأن الاختيار قد يتغير إذا تغير النموذج نفسه.

إذا كان هناك تعادل أو فارق صغير، لا يفتعل الروبريك دقة غير موجودة. يسجل ان المرشحين متقاربان، ثم يستخدم اختبارا فاصلا نوعيا: ايهما ينتج توقعا أكثر تميزا، ايهما يحتاج إلى تمدد اقل،

أو ايهما يملك دليلا اقوى على شرط الحد الحاسم. وقد يقرر الفصل 92 ان احدهما حاكم والاخر مساند إذا كانت وظائفهما مستقلة، أو انهما متنافسان ويجب اختيار واحد.

سجل القرار مهم للدفاع امام اللجنة. عندما يسال المناقش لماذا اخترت هذه النظرية، لا تكون الإجابة لأن معظم الدراسات استخدمتها أو لأن المتغير يحمل كلمة مشابهة. يستطيع الباحث ان يعرض مسار الاختيار من الظاهرة إلى المرشحين، ثم البوابات، ثم التغطية والدرجة والخصم. هذا لا يمنع النقد، لكنه يجعل الاختيار قابلا للنقد العلمي.

النتيجة	الخصم	الاقتصاد 10	الاختبار 10	المستوى والزمن 15	البنية المركبة 20	الالية 20	المسار 25	المرشح
80	5	9	8	13	14	18	23	مرشح أ
82	2	8	9	12	18	17	20	مرشح ب
71	1	9	7	14	12	13	17	مرشح ج
الترتيب مادة للقرار لا القرار نفسه	أ اكثر تكلفا	ج اقتصادي لكن اضعف تغطية	ب اكثر تمييزا	تقارب نسبي	تفوق ب في الوساطة /الحدود	قوة سببية	قوة في المسار	قراءة النتيجة

22. صندوق تطبيقي: تشغيل المصفوفة والروبريك على نموذجك

1. ارسم نموذجك في جملة واحدة وحدد العلاقة التي إذا حذفت تغير سؤال الدراسة. سجلها بوصفها المسار المركزي.

2. حول كل وسيط أو معدل أو حد سياقي إلى مطالبة تفسيرية مستقلة. لا تضف صفا لمتغير تحكم لا يؤدي وظيفة نظرية.

3. اكتب اسم كل نظرية اجتازت بوابات الفصل 90، وضع امام كل مطالبة دليلا من مصدر مؤسس أو امتداد موثق.

4. امنح النقاط الست من دون النظر إلى المجموع النهائي. اكتب سببا من سطر واحد لكل بعد يزيد على نصف وزنه أو يقل عنه.

5. افحص التكلف: ضع خطا تحت كل مفهوم أو جسر أو افتراض لم تجد له سندا واضحا داخل النظرية. احسب الخصم بعد ذلك فقط.

6. اجر تحليل حساسية محدودا للاوزان. إذا انقلب الترتيب، سجل البعد الذي تسبب في الانقلاب وما علاقته بسؤال الدراسة.

7. اطلب من زميل منح الدرجات بصورة مستقلة. ناقشا اكبر فرقين بالعودة إلى النص النظري لا إلى الانطباع.

8. احتفظ بالدرجات التفصيلية وبالمصفوفة، ثم انتقل إلى الفصل 92 لتحديد الحاكم والمساند أو المنافسة. لا تتخذ قرار الادوار داخل هذا التمرين.

23. خلاصة الفصل

يحول هذا الفصل الاختيار بعد بوابات القبول من انطباع إلى مقارنة قابلة للتتبع. مصفوفة التغطية تجعل مطالب النموذج مرئية: المسار المركزي، الالية، الوساطة، التعديل، شروط الحدود، المستوى، الزمن، والسياق. والروبريك ذو 100 نقطة يلخص ستة ابعاد من الملاءمة، ثم تخفض عقوبة التكلف الدرجة عندما لا تتحقق التغطية من داخل النظرية بل عبر تمدد زائد.

القيمة العلمية ليست في الرقم ذاته، بل في اجبار الباحث على كتابة سبب لكل رقم وربطه بمصدر. الدرجة القوية بلا دليل لا تقبل، والدرجة المتوسطة مع تفسير واضح قد تكون أكثر دفاعا. تحليل الحساسية واتفاق المقيمين يمنعان وهم الدقة، بينما يحافظ سجل القرار على قابلية اعادة التنفيذ.

ينتهي الفصل عند ترتيب المرشحين وكشف توزيع تغطيتهم. الخطوة التالية ليست جمع الدرجات مرة اخرى، بل اتخاذ قرار في الادوار: هل توجد نظرية واحدة تستطيع حكم النموذج، وهل يحتاج مسار محدد إلى نظرية مساندة، ومتى يكون الجمع تكاملا حقيقيا ومتى يكون تكرارا أو تنافسا؟ هذه هي مهمة الفصل 92.

24. ضوابط تطبيقية لضبط المقارنة قبل اعتمادها

من المفيد ان ينفذ الباحث المقارنة على نسخة ثابتة من النموذج. تغيير المتغيرات بعد منح الدرجات يجعل المصفوفة غير قابلة للمقارنة، لأن النظرية قد تكسب أو تفقد تغطية بسبب تغير السؤال لا بسبب اعادة تقييمها. إذا تغير النموذج فعليا، ينشأ سجل جديد ويحفظ القديم. هذه البساطة في ادارة النسخ تمنع اعادة كتابة تاريخ القرار بعد الاستقرار على النتيجة.

عندما تستخدم مراجعة ادبيات آلية لاستخراج المرشحين، يجب فصل بيانات البحث عن بيانات التقييم. كلمات البحث تساعد على العثور على المصادر، لكنها لا تمنح نقاطا. عدد مرات ظهور اسم النظرية مع المتغير لا يساوي ملكية للمسار. يقرأ الباحث النص الذي يشرح العلاقة ويستخرج الآلية والحدود، ثم يدخلها في المصفوفة. بهذه الطريقة لا تتحول قواعد البيانات إلى استفتاء على الشعبية.

في النماذج التي تجمع بين مستويات متعددة، يفضل اضافة سطر انتقال مستقل بدلا من دفن القفزة داخل بند المستوى. مثال ذلك انتقال ادراك فردي إلى روتين تنظيمي أو انتقال قرار شبكة إلى نتيجة منظمة عضو. إذا لم تستطع النظرية شرح الانتقال، يظهر الفراغ مباشرة. وقد يتطلب لاحقا نظرية مساندة، لكن لا يمنح المرشح نقاطا على شيء لم يفسره.

إذا كان المرشح نفسه له صيغ متعددة في الادبيات، يجب تحديد النسخة التي يجري تقييمها. لا يجوز جمع افتراضات من الصياغة الأصلية وحدود من امتداد لاحق والية من دراسة ثالثة ثم تقديم الخليط كأنه نظرية واحدة بلا توثيق. يمكن استخدام الامتدادات، لكن يسجل تاريخها ووظيفتها ويطبق عليها اختبار التكلف إذا كانت ضرورية لتغطية النموذج.

عند وجود نظرية عامة واطار تطبيقي مشتق منها، لا يسجلان تلقائيا كمرشحين مستقلين. قد يكون الإطار مجرد تشغيل للمنطق نفسه. استقلال المرشح يتطلب اضافة علاقة أو الية أو حد يغير التوقع. هذه القاعدة تمنع تضخم القائمة وتمنع الروبريك من مقارنة الاسماء بدلا من الأفكار.

في الاطروحات التي تضم عدة نماذج فرعية، يمكن تشغيل المصفوفة لكل نموذج ثم بناء صفحة تجميع. لا تجمع كل الأسهم في مصفوفة عملاقة إذا كانت الظواهر مختلفة. قد تكون نظرية قوية لنموذج العاملين واخرى قوية لنموذج المنظمة، ولا يعني ذلك ان الاطروحة تحتاج نظريتين لكل متغير. الفصل 87 يظل حاكما: وحدة الاختيار هي النموذج التفسيري المتماسك.

اخيرا، يراجع الباحث اللغة التي استخدمها في التعليل. كلمات مثل شامل، قوي، مناسب جدا، حديث، شائع، ومرن لا تكفي ما لم تربط بملكية محددة. الأفضل ان تكتب: يملك المرشح الية كذا التي تربط كذا بكذا، أو لا يملك شرط الحد المطلوب، أو يحتاج إلى جسر مستوى غير موثق. اللغة الدقيقة تجعل القرار قابلا للمراجعة وتمنع الروبريك من التحول إلى تفضيلات مقنعة بالارقام.

تثبيت نسخة النموذج يسبق تثبيت الدرجة. ينبغي ان تحمل كل مصفوفة تاريخا ورقم نسخة ووصفا مختصرا للتغيرات التي طرأت على النموذج منذ الجولة السابقة. إذا اضيف وسيط أو حذف معدل أو تغير مستوى النتيجة، فلا يجوز الاحتفاظ بدرجات المرشحين القديمة كما لو ان موضوع التقييم لم يتغير. يفتح الباحث نسخة جديدة ويعيد فحص التغطية في الصفوف التي مسها التعديل على الأقل. هذه الممارسة مهمة خصوصا في الرسائل الجامعية، لأن النموذج يتطور عادة بعد العرض على المشرف أو بعد الدراسة الاستطلاعية. حفظ النسخ يسمح للجنة بان ترى لماذا تغير الاختيار النظري، ويمنع اعادة صياغة المسار السابق بطريقة توحي بان النتيجة كانت محسومة منذ البداية. كما يكشف ما إذا كان تغيير النظرية نتيجة تطور مشروع للدراسة أو محاولة لاحقة لتبرير نتيجة احصائية ظهرت بعد جمع البيانات.

ترتيب مصادر الدليل يحتاج إلى قاعدة صريحة. المصدر المؤسس أو العمل الذي صاغ الآلية يحتل المرتبة الاولى، ثم المراجعات النظرية التي توضح الامتدادات والحدود، ثم الدراسات التطبيقية التي تختبر العلاقة في سياقات مختلفة. لا يعني ذلك ان كل مصدر قديم افضل من الحديث، بل ان السؤال يختلف: المصدر المؤسس يثبت ما الذي تدعيه النظرية في اصلها، والمراجعة الحديثة تبين كيف تطورت، والدراسة التطبيقية توضح هل نجح التشغيل في حالة معينة. عندما يمنح الباحث نقاطا لمسار ما، يفضل ان يستطيع ذكر مرجع يثبت الآلية لا مجرد مرجع وجد علاقة مشابهة. إذا تعذر الوصول إلى الاصل، يسجل ذلك ويستخدم مراجعة موثوقة بصورة مؤقتة، ثم يعود إلى المصدر قبل اعتماد النسخة النهائية. هذا التسلسل يخفض خطر بناء درجة عالية على اقتباس ثانوي اساء فهم النظرية.

يجب كذلك التمييز بين غياب الدليل والدليل على الغياب. إذا لم يجد الباحث في مراجعته ما يثبت ان النظرية تغطي معدلا معينا، فلا يكتب فورا انها لا تستطيع تفسيره. قد يكون البحث غير كامل أو المصطلح مختلفا. يسجل الخلية بوصفها غير مثبتة، ثم ينفذ بحثا موجها بالالية والمرادفات والمراجع المتقاطعة. اما إذا وجد نصا يحدد حدود النظرية بطريقة تستبعد هذا الشرط، فذلك دليل

اقوى على عدم التغطية. هذا الفرق يحمي المصفوفة من الثقة الزائفة. ويمكن استخدام ثلاث حالات بدلا من ثنائية مبسطة: تغطية مثبتة، تغطية غير مثبتة بعد، وعدم تغطية مدعومة بدليل. لا تدخل الحالة الوسطى الدرجة النهائية كما لو كانت تغطية، لكنها تبقى دعوة لاستكمال البحث قبل الحسم.

عندما تتقارب الدرجات، لا يحسم الفارق العددي الصغير القرار وحده. فارق نقطتين أو ثلاث قد ينتج من تقدير مختلف داخل نطاق ارشادي، لذلك يراجع الباحث البعد الذي صنع الفارق. إذا كان المرشحان متساويين تقريبا في المسار المركزي والالية، لكن احدهما افضل في شرط حد ثانوي، فقد لا يكون الفرق كافيا لتغيير موقعه في الحجة. اما إذا كان الفارق نفسه ناتجا من امتلاك احدهما الآلية المركزية بينما يعتمد الاخر على امتداد بعيد، فهو فارق نوعي مهم حتى لو كان صغيرا حسابيا. ويمكن في حالات التقارب كتابة ملاحظة تقول ان الترتيب غير حاسم، ثم نقل المرشحين إلى الفصل التالي بوصفهما بديلين يحتاجان إلى قرار ادوار أو اختبار تنافسي. الاعتراف بعدم الحسم أكثر علمية من انتاج يقين مصطنع من رقم تقريبي.

سجل التدقيق جزء من الاداة. لكل نظرية يحتفظ الباحث بجدول مختصر يربط كل درجة بثلاثة عناصر: الادعاء الذي جرى تقييمه، المرجع الذي يستند اليه الحكم، وعبارة تفسيرية من سطر أو سطرين. إذا عدلت الدرجة، يسجل سبب التعديل بدلا من استبدال الرقم بصمت. في المشروعات الكبيرة يمكن اضافة عمود لمن راجع الحكم وتاريخ المراجعة. لا يحتاج السجل إلى برامج معقدة؛ ملف منظم أو جدول بيانات كاف. القيمة ان عملية الاختيار تصبح قابلة للتتبع. وعند كتابة الفصل النظري لا ينقل السجل كله إلى الرسالة، لكنه يبقى خلفية منهجية يمكن الرجوع اليها عند المناقشة أو التحكيم. بهذه الطريقة ينفصل النص النهائي المختصر عن عملية قرار غنية وموثقة بدلا من ان يكون الاختيار مجرد ذاكرة الباحث.

يمكن للبرمجيات ان تسهل الحساب لكنها لا يجب ان تتخذ القرار. جدول بيانات يستطيع جمع الدرجات وطرح العقوبة واجراء تحليل الحساسية تلقائيا، وبرنامج مراجع يستطيع ربط كل خلية بالمصدر، وبرنامج نوعي يستطيع ترميز المقاطع التي تصف الآلية والحدود. لكن اي اتمتة تحتاج إلى قواعد معلنة. لا يسمح مثلا لخوارزمية بحث نصي بان تعد تكرار كلمة دليلا على التغطية. كما لا ينبغي لنموذج لغوي ان يمنح الدرجة النهائية من دون قراءة المصادر التي يستشهد بها. الاستخدام السليم هو اقتراح مرشحين، استخراج مواضع محتملة، تنظيم السجل، وفحص الاتساق،

ثم يبقى الحكم العلمي مرتبطا بالنص النظري والباحث المسؤول عنه. هذا مهم لأن الخطا المنظم بواسطة أداة رقمية قد يبدو أكثر اقناعا من الخطا اليدوي بينما يظل خطا في الاصل.

في حالة تعدد النماذج داخل دراسة واحدة، ينبغي الحفاظ على قابلية المقارنة من دون فرض نظرية واحدة على جميع الأسئلة. قد تضم اطروحة نموذج العاملين ونموذج المنظمة أو مسارا تسويقيا ومسارا تشغيليا. يطبق الروبريك على كل نموذج مستقل، ثم تبنى مصفوفة تجميع تبين اين تتكرر النظرية واين تتغير. إذا ظهرت نظرية واحدة بقوة في نموذجين مترابطين فقد يدعم ذلك اقتصاد الحجة، لكن لا تمنح نقاطا اضافية لمجرد التكرار. واذا احتاج كل نموذج إلى منطق مختلف فلا يعد ذلك فشلا، ما دام كل اختيار مبررا ولا يجري تخصيص نظرية لكل متغير منفرد. المهم هو الحفاظ على وحدة تفسير داخل كل نموذج وعلى وضوح العلاقة بين النماذج الفرعية في التصميم العام للدراسة.

منع التلاعب بالروبريك يتطلب قواعد قبلية. اولا تثبت الاوزان قبل الاطلاع على مجموع المرشحين. ثانيا لا يضاف معيار جديد بعد ظهور الترتيب الا إذا اعيد الحساب لجميع المرشحين. ثالثا لا يعاد تعريف المسار المركزي كي يناسب نظرية مفضلة. رابعا كل خصم للتكلف يطبق بالقاعدة نفسها على الجميع. خامسا يحتفظ الباحث بالمرشحين الذين خسروا وباسباب خسارتهم، لأن حذفهم من السجل يجعل القرار يبدو أقل تنافسية مما كان. هذه القواعد قريبة في روحها من مبادئ الشفافية البحثية: ليست ضمانا ضد التحيز، لكنها تجعل التحيز اسهل اكتشافا. وفي الرسائل الجامعية يمكن للمشرف طلب المصفوفة قبل كتابة التأصيل النهائي، فتتحول المناقشة من اسم النظرية إلى منطق اختيارها.

هناك حالات لا يفيد فيها تحويل الحكم إلى رقم. إذا كان المرشحان ينطلقان من افتراضات متعارضة جذريا ويقدمان تفسيرين غير قابلين للدمج، فقد تكون المقارنة النوعية اهم من الفارق العددي. واذا كانت النظرية الناشئة لم تطور بعد مقاييس أو حدودا مستقرة، قد يؤدي الروبريك إلى معاقبتها بسبب حداثتها لا بسبب ضعف فكرتها. في هذه الحالات يستخدم الباحث المصفوفة لكشف الفروق، ثم يصرح بان الدرجة تقريبية أو يكتفي بمقارنة الأبعاد من دون مجموع. كذلك في الدراسات الاستكشافية المبكرة قد يكون الهدف توليد تفسير لا اختيار نظرية جاهزة. الاداة مصممة عندما توجد قائمة مرشحين مقبولة ويحتاج الباحث إلى ترجيح منضبط، لا عندما تكون الظاهرة جديدة إلى درجة لا تسمح بالمقارنة نفسها.

قبل اعتماد السجل نهائيا ينفذ الباحث مراجعة عكسية تبدأ من النتيجة وتعود إلى الدليل. يختار كل نظرية ويسال: ما الذي جعلها تحصل على هذه الدرجة؟ ثم يفتح المصدر الذي يثبت الحكم ويتأكد من ان الصياغة لم تتجاوز النص. بعد ذلك يراجع عقوبة التكلف ويسال هل الخصم يعكس تمددا حقيقيا ام مجرد اختلاف في المصطلحات. ثم يجري سيناريو حساسية واحدا على الاقل، ويطلب من مقيم ثان فحص أكثر بعدين حساسية. إذا بقي الترتيب مستقرا أو فهم الفريق سبب عدم استقراره، تصبح المصفوفة جاهزة للانتقال. الغرض من هذه المراجعة ليس البحث عن كمال مستحيل، بل منع أخطاء واضحة قبل ان تتحول إلى فصل نظري كامل يصعب التراجع عنه لاحقا.

عند بناء المصفوفة يفضل الاحتفاظ بسلسلة الاستشهاد لا بالمرجع المنفرد فقط. قد يستند حكم التغطية إلى مصدر مؤسس، ثم إلى مراجعة فسرت امتدادا، ثم إلى دراسة اختبرت الامتداد في سياق قريب. تسجيل هذه السلسلة يوضح اين ينتهي أصل النظرية واين يبدأ التوسع. كما يمنع الباحث من نسبة فكرة لاحقة إلى صاحب النظرية الأول. إذا كانت النقاط المرتفعة تعتمد بالكامل على امتدادات متفرقة، تظهر الحاجة إلى فحص التكلف بصورة ادق. اما إذا كانت الآلية المركزية ثابتة عبر السلسلة، فيكون النقل اقوى. هذه الممارسة مفيدة أيضا عند تحديث الرسالة بعد سنوات، لأن القارئ يستطيع معرفة اي جزء من الحكم كان تاريخيا واي جزء جاء من تطور لاحق في الادبيات.

عندما يكون الدليل النظري ضعيفا أو متناقضا، لا تعالج المشكلة بمتوسط حسابي للاقتباسات. قد توجد دراسات تستخدم النظرية في اتجاهات متعارضة بسبب اختلاف التعريفات أو السياقات. عندئذ يحدد الباحث اولا ما إذا كان الخلاف في النظرية نفسها ام في تشغيلها. ثم يخفض درجة الثقة في الخلية بدلا من اختيار الدراسة التي توافق نموذجه. ويمكن اضافة ملاحظة تقول ان التغطية محل نزاع، مع حفظ الدرجة في نطاق متوسط حتى يظهر دليل اقوى. الهدف ليس معاقبة النظرية على وجود نقاش علمي، بل منع تقديم منطقة خلافية بوصفها مسلمة. هذا مهم خصوصا في البنى الواسعة مثل الثقافة والمرونة والابتكار، حيث تتعدد التعريفات ويصبح التشابه اللفظي خطرا مستمرا.

إذا ظل مرشحان متعادلين بعد الحساسية والمراجعة، يمكن تأجيل الحسم بدلا من اختراع معيار اضافي. يحتفظ الباحث بكليهما ويحدد سؤالا تنافسيا يمكن للبيانات أو التحليل النوعي الإجابة عنه. قد يكون السؤال اي الاليتين تظهر فعلا في المقابلات، أو اي شرط حد يميز التوقعين، أو اي

تسلسل زمني تدعمه السجلات. بذلك يتحول التعادل من مشكلة حسابية إلى فرصة لاختبار نظري اقوى. ولا يعني هذا ان الدراسة يجب ان تحمل نظريتين في نصها النهائي؛ قد يؤدي الاختبار إلى اختيار واحدة، أو قد يكشف انهما تؤديان وظيفتين مستقلتين. القرار حول هذه الادوار يظل مؤجلا إلى الفصل 92، لكن الروبريك يكون قد حدد موضع المنافسة الذي يستحق الفحص.

تكتمل المراجعة عندما يستطيع باحث غير مشارك فهم كيف انتقل الفريق من قائمة المرشحين إلى ترتيبهم من دون حضور الاجتماعات السابقة. يجب ان يجد تعريف المسار المركزي، والاوزان، ومبررات الدرجات، والمصادر، والخصومات، ونتيجة الحساسية، واي خلاف مسجل بين المقيمين. إذا احتاج إلى تفسير شفهي طويل لمعرفة لماذا ارتفعت نظرية أو انخفضت اخرى، فالسجل ما يزال ناقصا. معيار القابلية لاعادة التنفيذ هنا لا يعني ان كل مقيم سيعطي الرقم نفسه تماما، بل ان الاختلاف سيقع داخل قواعد معلنة ويمكن تحديد سببه. هذه الدرجة من الشفافية هي التي تمنح الاداة قيمتها التعليمية والمنهجية وتمنع الارقام من اخفاء الحكم الشخصي.

ويثبت الباحث في السطر الاخير ان الدرجة لا تمثل حقيقة مطلقة، بل حكما مقارنا مشروطا بالنموذج والادلة المتاحة. ويسجل موضع عدم اليقين بوضوح، ويحدد ما إذا كان يحتاج إلى مصدر اضافي أو تعديل في القياس أو اختبار تنافسي. كما يتأكد من ان الفصل التالي سيستلم المرشحين مع وظائفهم ونقاط قوتهم وحدودهم، لا مع ترتيب رقمي مجرد. هذا الربط بين الحساب والحجة يحافظ على قيمة الروبريك بوصفه أداة تفكير ومراجعة، ويمنع تحوله إلى بديل.

المراجع

Bacharach, S. B. (1989). Organizational theories: Some criteria for evaluation. Academy of Management Review, 14(4), 496-515. https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308374

Busse, C., Kach, A. P., & Wagner, S. M. (2017). Boundary conditions: What they are, how to explore them, why we need them, and when to consider them. Organizational Research Methods, 20(4), 574-609. https://doi.org/10.1177/1094428116641191

Colquitt, J. A., & Zapata-Phelan, C. P. (2007). Trends in theory building and theory testing: A five-decade study of the Academy

of Management Journal. Academy of Management Journal, 50(6), 1281-1303. https://doi.org/10.5465/amj.2007.28165855

Corley, K. G., & Gioia, D. A. (2011). Building theory about theory building: What constitutes a theoretical contribution? Academy of Management Review, 36(1), 12-32. https://doi.org/10.5465/amr.2009.0486

Cornelissen, J. P., & Durand, R. (2014). Moving forward: Developing theoretical contributions in management studies. Journal of Management Studies, 51(6), 995-1022. https://doi.org/10.1111/joms.12078

Edmondson, A. C., & McManus, S. E. (2007). Methodological fit in management field research. Academy of Management Review, 32(4), 1246-1264. https://doi.org/10.5465/amr.2007.26586086

Edwards, J. R. (2008). To prosper, organizational psychology should overcome methodological barriers to progress. Journal of Organizational Behavior, 29(4), 469-491. https://doi.org/10.1002/job.529

Johns, G. (2006). The essential impact of context on organizational behavior. Academy of Management Review, 31(2), 386-408. https://doi.org/10.5465/amr.2006.20208687

Klein, K. J., Dansereau, F., & Hall, R. J. (1994). Levels issues in theory development, data collection, and analysis. Academy of Management Review, 19(2), 195-229. https://doi.org/10.5465/amr.1994.9410210745

Okhuysen, G. A., & Bonardi, J.-P. (2011). The challenges of building theory by combining lenses. Academy of Management Review, 36(1), 6-11. https://doi.org/10.5465/amr.36.1.zok006

Popper, K. R. (1959). The Logic of Scientific Discovery. Hutchinson.

Shepherd, D. A., & Suddaby, R. (2017). Theory building: A review and integration. Journal of Management, 43(1), 59-86. https://doi.org/10.1177/0149206316647102

Shmueli, G. (2010). To explain or to predict? Statistical Science, 25(3), 289-310. https://doi.org/10.1214/10-STS330

Suddaby, R. (2010). Editor's comments: Construct clarity in theories of management and organization. Academy of Management Review, 35(3), 346-357. https://doi.org/10.5465/amr.35.3.zok346

Sutton, R. I., & Staw, B. M. (1995). What theory is not. Administrative Science Quarterly, 40(3), 371-384. https://doi.org/10.2307/2393788

Weick, K. E. (1989). Theory construction as disciplined imagination. Academy of Management Review, 14(4), 516-531. https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308376

Whetten, D. A. (1989). What constitutes a theoretical contribution? Academy of Management Review, 14(4), 490-495. https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308371

الفصل 92

النظرية الحاكمة والمساندة والتكامل والتنافس

مدخل: بعد المقارنة، كيف يتحول الترتيب إلى معمار نظري؟

انتهى الفصل السابق إلى مقارنة كمية منضبطة بين النظريات التي اجتازت بوابات الاهلية، لكنه لم يحول الدرجة الاعلى تلقائيا إلى قرار نهائي. فالاختيار النظري لا يشبه سباقا ينتهي عند رقم واحد؛ قد تتصدر نظرية لأنها تفسر المسار المركزي بوضوح، ثم يبقى في النموذج وسيط أو معدل أو انتقال بين مستويين لا تملكه. وقد تتقارب نظريتان في الدرجة لكنهما تنتجان توقعات متعارضة، فيكون الاحتفاظ بهما كمنافستين اقوى علميا من دمجهما في حجة واحدة. وقد يبدو الجمع مغريا بسبب كثرة المتغيرات، بينما تكون النظرية الثانية تكرارا للوظيفة نفسها ولا تضيف شيئا يمكن قياسه أو تكذيبه.

وظيفة هذا الفصل هي تحويل قائمة الدرجات إلى بنية نظرية ذات ادوار محددة. يميز بين النظرية الحاكمة التي تحمل التفسير المركزي للنموذج، والنظرية المساندة التي تضيف وظيفة لا تغطيها الحاكمة، والتكامل الذي يربط عدستين أو أكثر من دون محو حدود كل منهما، والتنافس الذي يبقي التفسيرات البديلة منفصلة كي تختبر. ولا يقرر الفصل كيفية كتابة التأصيل النهائي أو اشتقاق الفرضيات تفصيليا؛ فهذه مهمة الفصل التالي. هنا يتركز العمل على قرار الملكية: من يفسر ماذا، ولماذا يبقى، وما الذي سيضيع إذا حذفناه.

هذا التمييز يواجه مشكلة شائعة في الرسائل الجامعية والبحوث التطبيقية: نظرية لكل متغير. يختار الباحث نظرية للمتغير المستقل، واخرى للوسيط، وثالثة للتابع، ثم يضعها متجاورة من دون بيان علاقة منطقية بينها. النتيجة ليست تكاملا بل تجميعا. النظريات لا تبرر وجود المتغيرات بالاسم، بل تفسر العلاقات والاليات والحدود. لذلك يبدأ القرار من بنية النموذج التي سبق تشخيصها، ثم يسند لكل عدسة وظيفة محددة يمكن الدفاع عنها.

1. اربعة ادوار يجب عدم خلطها

النظرية الحاكمة هي العدسة التي إذا حذفت فقد النموذج منطقه المركزي. هي التي تفسر العلاقة أو العملية التي تعطي الدراسة هويتها، وتوفر اللغة التي تربط البنى بالالية والتوقعات. لا

يعني وصفها بالحاكمة انها تفسر كل تفصيل أو انها افضل نظرية في الحقل على نحو مطلق. معناها ادق: انها المالك الرئيس للحجة التفسيرية في هذا النموذج وبحدوده الحالية.

النظرية المساندة لا تنافس الحاكمة على المسار نفسه، بل تدخل لأن هناك فجوة محددة لا تستطيع الحاكمة تغطيتها من داخل منطقها. قد تفسر انتقالا بين مستويين، أو شرط حد، أو الية وسيطة مستقلة، أو علاقة تعاقدية تقع خارج المجال الأصلي للحاكمة. قيمة النظرية المساندة تقاس بما يتغير بعد اضافتها. إذا بقيت الفرضيات والقياسات والحدود والتوقعات كما كانت، فوجودها زخرفي.

التكامل هو تصميم للعلاقة بين العدسات، وليس مجرد وجودها معا في الفصل النظري. قد يكون التكامل متسلسلا حين تفسر نظرية مرحلة وتفسر أخرى المرحلة التالية، أو متداخلا حين تعمل احداهما على مستوى والاخرى على مستوى مختلف، أو شرطيا حين تحدد نظرية متى تعمل الية تملكها أخرى. في كل حالة يجب ان نرى الوصلة بين المنطقين وان نعرف اين تنتهي ملكية كل منهما.

اما النظرية المنافسة فتدخل لأنها تقدم تفسيرا بديلا لنفس الظاهرة أو المسار، وقد تنتج توقعا مختلفا. لا تدمج المنافسة قسرا مع خصمها كي يظهر الإطار أكثر شمولا. القوة العلمية قد تكون في الحفاظ على الخلاف ثم تصميم اختبار يميز بينهما. وهذا ينسجم مع تقليد بناء النظرية الذي يرى ان التوتر بين التفسيرات يمكن ان يكون مصدرا للتقدم لا مشكلة يجب اخفاؤها (Poole & Van de Ven, 1989).

الدور	السؤال الحاكم	وظيفته في النموذج	علامة سوء الاستخدام
النظرية الحاكمة	ما العدسة التي تملك الالية المركزية؟	تحمل التفسير الاساسي وتحدد اللغة الرئيسة للحجة	اختيارها لانها الاشهر أو لان اسمها يشبه المتغير
النظرية المساندة	ما الفجوة المحددة التي لا تغطيها الحاكمة؟	تضيف الية أو مستوى أو شرط حد مستقل	اضافتها لتبرير متغير منفرد من دون تغيير التوقع
التكامل	كيف تتصل العدستان من دون محو حدودهما؟	يبني وصلة منطقية بين وظائف مختلفة	وضع النظريات في فقرة واحدة بلا جسر سببي

علامة سوء الاستخدام	وظيفته في النموذج	السؤال الحاكم	الدور
تسوية الخلاف بدمج غير قابل للاختبار	ينتج اختبارا يميز اي منطق يفسر البيانات افضل	هل تقدم العدستان تفسيرين بديلين قابلين للفصل؟	التنافس

2. شروط اختيار النظرية الحاكمة

أول شرط هو ملكية المسار المركزي. يجب ان تستطيع النظرية الحاكمة شرح العلاقة التي إذا حذفت تغير سؤال الدراسة. في نموذج عن أثر التحول الرقمي في جودة الخدمة، لا تكفي نظرية تشرح قبول الموظف للتقنية إذا كانت الدراسة لا تقيس القبول اصلا، ولا تكفي نظرية جودة خدمة لا تشرح كيف يغير التحول عمليات خلق القيمة. النظرية الحاكمة يجب ان تقع عند مركز السهم أو العملية، لا عند هامش عنوان الدراسة.

الشرط الثاني هو وجود الية مميزة لا مجرد قاموس. (Sutton and Staw 1995) شددا على ان الاستشهادات والبيانات والفرضيات ليست بديلا عن النظرية. لذلك يجب ان يتمكن الباحث من كتابة جملة لأن من داخل النظرية: يحدث الأثر لأن موردا يتغير، أو لأن توقعا يتكون، أو لأن حافزا يعيد توجيه السلوك، أو لأن ضغطا مؤسسيا يغير الممارسة، بحسب العدسة. إذا احتاجت الجملة إلى استيراد كل حلقاتها من مصدر اخر، فالمرشح قد لا يكون حاكما فعليا.

الشرط الثالث هو الاتساق في المستوى والزمن والحدود. نظرية فردية قد تكون ممتازة، لكنها لا تصبح حاكمة لنتيجة تنظيمية لمجرد تجميع الاستجابات. ونظرية عملية تراكمية لا تناسب ادعاء لحظيا من دون تبرير زمني. (Whetten 1989) جعل who, where, when جزءا من بنية النظرية، بينما يذكر (Makadok, Burton, and Barney 2018) بان المستوى والالية والحدود من مواضع العمل النظري الأساسية. الحاكم يجب ان يملك المسار ضمن النطاق الذي يدعيه الباحث.

الشرط الرابع هو القدرة على اشتقاق توقعات لا تعتمد كلها على نظرية أخرى. لا يطلب في هذه المرحلة كتابة الفرضيات بصيغتها النهائية، لكن يجب ان نرى ان النظرية تولد اتجاها أو نمطا أو شرطا. إذا كانت الحاكمة لا تستطيع ان تقول ما المتوقع الا بعد اضافة نظرية مساندة لكل علاقة، فقد يكون وصفها بالحاكمة مبالغا فيه.

الشرط الخامس هو الاقتصاد التفسيري. يوازن القرار بين الشمول والبساطة، وهي مفاضلة حاضرة بوضوح في مناقشات Whetten وBacharach عام 1989. النظرية الحاكمة ليست التي تتسع لغويا لكل شيء، بل التي تحقق اكبر تغطية مركزية باقل تمدد غير مشروع. وقد تتفوق عدسة اضيق لأنها تملك الآلية التي تهم الدراسة فعلا.

علامة الرفض أو التخفيض	دليل القبول	اختبار عملي	شرط الحاكمية
تبقى الحجة كما هي بعد الحذف	المسار مشتق من منطقها الاصلي أو امتداد موثق	احذف النظرية واسال هل تبقى جملة لماذا؟	ملكية المسار المركزي
مجرد تشابه مصطلحي أو قائمة مراجع	عملية سببية قابلة للتتبع	اكتب جملة لان بلا اسم النظرية	الية مميزة
تجميع أو تسلسل زمني مصطنع	لا توجد قفزة غير مبررة	طابق الفاعل والتوقيت ومصدر البيانات	اتساق المستوى والزمن
التوقع مستورد كليا من عدسة اخرى	اتجاه أو نمط أو شرط واضح	اكتب ما الذي ستتوقعه قبل رؤية النتيجة	توقع مستقل
تحتاج ترقيعا متكررا لتبقى	تغطية عالية بتمدد محدود	قارن التغطية بعدد الافتراضات المضافة	اقتصاد التفسير

3. متى تكفي نظرية واحدة؟

نظرية واحدة تكفي عندما يكون النموذج مركزا، والالية الرئيسة واحدة، والمستوى والحدود متسقين مع العدسة، ولا توجد فجوة ضرورية في الوساطة أو التعديل. البساطة هنا ليست نقصا. على العكس، قد تكون علامة ان الباحث حدد ظاهرة دقيقة بدلا من بناء نموذج يجمع كل ما وجده في الادبيات. إذا استطاعت نظرية واحدة تفسير المسار المركزي وتحديد شروطه وتوليد اختبار فاصل، فاضافة عدسة ثانية تحتاج إلى عبء اثبات واضح.

يستخدم اختبار الحذف من جهتين. اولا نحذف النظرية الثانية: إذا لم يتغير تفسير اي سهم، ولا صياغة اي متغير، ولا شروط الحدود، ولا اختيار البيانات، فالاضافة غير لازمة. ثانيا نحذف

النظرية الحاكمة: إذا انهار المنطق المركزي، فهذا يدعم موقعها. هذا الاختبار بسيط لكنه يكشف كثيرا من التكدس النظري الذي يختبئ خلف عبارات مثل يستند البحث إلى عدة نظريات متكاملة.

من الاخطاء الاعتقاد ان كل وسيط يحتاج نظرية منفصلة. قد يكون الوسيط جزءا صريحا من الآلية التي تقدمها الحاكمة. في نظرية التبادل الاجتماعي مثلا، قد تدخل الثقة أو الالتزام بوصفهما حالات علائقية في مسار تبادلي من دون الحاجة تلقائيا إلى نظرية ثانية لكل بناء. والعكس صحيح: إذا كان الوسيط يغير نوع الآلية بالكامل، فقد تظهر حاجة حقيقية للمساندة. الحكم ياتي من الملكية التفسيرية لا من عدد الصناديق في الرسم.

كما لا تحتاج كل دراسة متعددة الأبعاد إلى عدة نظريات. إذا كانت الأبعاد تجليات لبناء اعلى واحد، وكان التفسير يقع على مستوى البناء الاعلى، تبقى نظرية واحدة ممكنة. اما إذا كانت الأبعاد تعمل بآليات مستقلة وتنتج توقعات مختلفة، فقد يصبح النموذج في الحقيقة مجموعة أسئلة تحتاج إلى اعادة تصميم قبل التفكير في زيادة عدد النظريات.

4. متى تصبح النظرية المساندة ضرورة لا زينة؟

القاعدة الحاكمة هي فجوة وظيفية محددة. يكتب الباحث قبل اضافة النظرية الثانية جملة واحدة: نحتاج هذه النظرية لأن النظرية الحاكمة لا تفسر كذا. يجب ان يكون كذا عنصرا قابلا للتحديد: انتقالا بين مستوى الفرد والمنظمة، أو شرطا مؤسسيا، أو منطق اختيار عقد، أو الية تعلم، أو سبب اختلاف العلاقة بين بيئتين. إذا كانت الجملة عامة مثل لأنها تدعم المتغير التابع، فالمساندة غير مبررة.

المساندة القوية تملك جزءا لا تزاحم فيه الحاكمة. مثال ذلك دراسة يكون فيها منطق الحاكم عن موارد المنظمة، لكن العلاقة لا تعمل الا عندما تمنح البيئة شرعية لاستخدام هذه الموارد. يمكن ان تدخل نظرية شرعية بوظيفة شرطية محددة إذا اثبت الباحث ان القبول الاجتماعي ليس مجرد نتيجة بل شرط يسمح بتحويل القدرة إلى أثر. عندئذ تغير النظرية الثانية شروط التوقع ويمكن قياس وظيفتها.

وقد تدخل المساندة على مستوى مختلف. نظرية فردية تفسر قرار الموظف، بينما نظرية تنظيمية تفسر كيف صممت المؤسسة الحوافز أو الممارسات التي شكلت ذلك القرار. لكن الجمع لا ينجح بمجرد اختلاف المستويين. يلزم جسر يحدد كيف تنتقل خاصية المستوى الاعلى إلى خبرة أو

ادراك فردي، وكيف تبرر البيانات هذا الانتقال. بدون الجسر يصبح النموذج تجاورا متعدد المستويات.

المساندة قد تكون أيضا نظرية حدود. الحاكمة تفسر الالية، والثانية تفسر لماذا تشتد أو تضعف تحت ظرف معين. هذه صيغة مفيدة عندما تكون النظرية الثانية مالكة فعلا للشرط. غير ان وضع نظرية كاملة لتبرير متغير ديموغرافي معدل غالبا غير اقتصادي. يجب ان تكون وظيفة الحد مركزية بما يكفي كي يغير وجودها الحجة النظرية.

متى تصبح اضافتها زائدة؟	السؤال الفاصل	وظيفة النظرية المساندة	نوع الفجوة
إذا كان الوسيط جزءا اصيلا من الحاكمة	هل يتغير تفسير لماذا يمر الاثر عبر الوسيط؟	تشرح حلقة لا تملكها الحاكمة	الية وسيطة مستقلة
إذا كان التجميع احصائيا فقط بلا منطق انتقال	هل يوجد جسر قابل للرصد بين المستويين؟	تشرح كيف تنتقل العملية من مستوى إلى اخر	انتقال بين المستويات
إذا كان السياق مجرد وصف للعينة	هل ينتج شرطا مختلفا قابلا للاختبار؟	تشرح متى تقوى أو تضعف الالية	شرط حد
إذا بقيت الحجة والقياسات كما هي	هل حذفها يزيل علاقة أو قيدا حقيقيا؟	تضيف آلية مستقلة لازمة للمسار	مؤسسة أو عقد أو شبكة خارج نطاق الحاكمة

5. معماريات التكامل: كيف تربط عدستين من دون خلطهما؟

التكامل المتسلسل هو ابسط المعماريات. تفسر النظرية الأولى مرحلة، ثم تسلم النتيجة الوسيطة إلى نظرية ثانية تفسر المرحلة التالية. مثال افتراضي: عدسة مؤسسية تفسر لماذا تتبنى منظمة ممارسة معينة تحت ضغط شرعي، ثم عدسة قدرات تفسر لماذا تتحول الممارسة لدى بعض المنظمات إلى قدرة تشغيلية ولا تتحول لدى أخرى. يشترط هذا التكامل ترتيبا زمنيا أو منطقيا واضحا، والا تحول إلى سلسة اسهم مصطنعة.

التكامل متعدد المستويات يعمل عندما يملك كل منظور مستوى مختلفا. قد تفسر نظرية عامة الدافعية الفردية، بينما تفسر نظرية تنظيمية بنية الحوافز أو الحوكمة التي تشكل السياق. يجب هنا

تحديد اتجاه الانتقال: هل السياق يؤثر في الفرد، ام تتجمع افعال الأفراد لتنتج خاصية جماعية، ام كلاهما؟ الدراسات متعددة المستويات لا تصبح كذلك بوجود متغيرات من اسماء مختلفة؛ تحتاج إلى نظرية انتقال ومقاييس مناسبة.

التكامل الشرطي يجعل احدى النظريتين مالكة للمسار والثانية مالكة لشرط حد. مثلا قد تفسر نظرية الوكالة لماذا تزيد الرقابة عندما يرتفع خطر الانحراف، بينما تقدم نظرية الرعاية توقعا منافسا أو شرطيا عندما تكون الهوية والاهداف المشتركة مرتفعة. في بعض التصاميم لا تكون الرعاية مساندة بل منافسة؛ لذلك يعتمد التصنيف على ما إذا كانت تضيف شرطا داخل منطق متسق ام تقدم افتراضات بديلة عن طبيعة المدير.

التكامل التركيبي يجعل كل عدسة تفسر مكونا مختلفا من ظاهرة مركبة، على ان توجد حجة توضح لماذا يلزم جمع المكونات. هذه الصورة شائعة في الدراسات التي تربط قرار دخول السوق بقدرات المنشأة وبخصائص المؤسسة المحلية. خطرها هو ان تصبح قائمة تسوق. يضبطها سؤال واحد: هل يتطلب السؤال البحثي فعلا كل مكون، وهل ينتج عن كل عدسة توقع مستقل لا يملكه الاخر؟

تنبه Okhuysen and Bonardi (2011) إلى تحديات الجمع بين العدسات، لأن النظريات قد تقوم على افتراضات مختلفة حول الفاعلين والعقلانية والبيئة. لذلك لا يكفي ان تكون كل واحدة قوية منفردة. التكامل يحتاج إلى توافق أو على الأقل إدارة صريحة للتوتر. وتقدم ادبيات تعدد المنظورات عند Gioia and Pitre (1990) و Lewis and Grimes (1999) مثالا اوسع على ان النظر من زوايا متعددة يمكن ان يكون مثمرا عندما تعترف الدراسة بالاختلافات بدلا من اخفائها.

خطر شائع	مطلب النجاح	شكل العلاقة	معمار التكامل
افتراض وساطة بلا توقيت أو دليل	ترتيب واضح ورابط سببي بين المرحلتين	نظرية A تفسر مرحلة ثم B تفسر ما يلي	متسلسل
تجميع اجابات الافراد وتسميتها خاصية تنظيمية	جسر انتقال ومقاييس متوافقة	كل نظرية تعمل على مستوى مختلف	متعدد المستويات

خطر شائع	مطلب النجاح	شكل العلاقة	معمار التكامل
اضافة سياق وصفي على انه نظرية	شرط حد حقيقي يغير التوقع	الحاكمة تملك المسار والمساندة تملك متى يعمل	شرطي
تكديس النظريات لاجل الشمول	حاجة السؤال لكل مكون ووظيفة مستقلة	كل عدسة تفسر مكونا مختلفا من ظاهرة مركبة	تركيبي

6. التنافس النظري: متى يكون عدم الدمج هو القرار الافضل؟

عندما تفسر نظريتان الظاهرة نفسها بانطلاقات مختلفة وتنتجان توقعات يمكن الفصل بينها، فالافضل غالبا الاحتفاظ بالمنافسة. لا يعني ذلك ان واحدة صحيحة والاخرى خاطئة في كل الظروف. قد يعمل كل منطق تحت شروط مختلفة. لكن دمجهما قبل الاختبار قد يزيل القدرة على التعلم من النتيجة، لأن اي نتيجة ستجد تفسيرا داخل خليط واسع.

المنافسة الحقيقية تتطلب نقطة خلاف محددة. قد يكون الخلاف حول طبيعة الفاعل، أو مصدر الدافع، أو اتجاه السببية، أو مستوى التحليل، أو دور البيئة. في الوكالة والرعاية، مثلا، لا يكفي القول انهما مختلفتان؛ يجب تحديد متى تتوقع الرقابة المكثفة خفض الانحراف ومتى قد تزاحم الثقة أو الدافع الداخلي. وفي نظرية الحوادث العادية مقابل منظور الاعتمادية العالية، يختلف وزن امكانية السيطرة التنظيمية في الانظمة المعقدة. هذه الفروق تنتج تصميمات بحثية اغنى عندما تصاغ بوضوح.

تصميم المنافسة يبدأ من حدث أو علاقة تستطيع النظريتان تفسيرها، ثم يبحث عن متغير أو شرط تنتج عنده توقعات مختلفة. يمكن استخدام حالات متباينة، أو بيانات طولية، أو تفاعل، أو اختبار نماذج بديلة. المهم ان لا يغير الباحث تعريف كل نظرية بعد رؤية النتائج. يثبت التوقعات مسبقا قدر الامكان، ثم يفسر لماذا دعمت البيانات احد المنطقين أو اظهرت ان كل واحد يعمل في نطاق مختلف.

وقد تنتهي المنافسة إلى تكامل مشروط بعد التحليل، لكن هذا استنتاج يحتاج دليلا. Poole and Van de Ven)1989(اقترحا التعامل البناء مع التوترات عبر الفصل بين المستويات أو

الازمنة أو تقديم مفهوم يحل التناقض. هذه الاستراتيجيات تذكر بان الاختلاف النظري يمكن ان يقود إلى صياغة ادق، لا إلى حل وسط مبكر.

7. فحص تعارض الافتراضات قبل إعلان التكامل

كل نظرية تحمل افتراضات، بعضها صريح وبعضها ضمني. قد تفترض فاعلا يسعى إلى تعظيم منفعة خاصة، أو فاعلا مدفوعا بهوية جماعية، أو منظمة قادرة على التكيف الاستراتيجي، أو نظاما تحد بنيته قدرة التحكم. إذا جمع الباحث عدستين تقومان على تصورات متعارضة ثم تجاهل ذلك، يحصل على نموذج يمكنه تفسير اي شيء بعد وقوعه لكنه ضعيف قبل الاختبار.

لا يعني اختلاف الافتراضات ان التكامل ممنوع دائما. قد تعمل النظريتان على مستويين مختلفين، أو في مرحلتين زمنيتين، أو تحت شروط حد متباينة. السؤال هو هل يستطيع الباحث تحديد مكان كل افتراض ومنعه من التسلل إلى المنطقة التي يملكها الاخر. ينسجم هذا مع تحذير Okhuysen and Bonardi من ان الجمع الناجح يحتاج إلى فحص ما إذا كانت العدسات قابلة للتركيب، ومع منطق Gioia and Pitre الذي يعترف بان بعض الاختلافات بين المنظورات لا تختفي بمجرد الرغبة في الشمول.

يبنى لذلك جدول افتراضات قبل اعتماد التكامل. يكتب الباحث تصور كل نظرية عن الفاعل، وطبيعة السببية، ومستوى التحليل، ودور السياق، وافق الزمن. ثم يصنف العلاقة: متوافقة، مختلفة لكن قابلة للفصل، أو متعارضة على النقطة نفسها. الحالة الثالثة لا تمنع البحث، لكنها تحول التصميم غالبا إلى منافسة أو إلى تكامل مشروط يحتاج تبريرا قويا.

قرار الباحث	النظرية B	النظرية A	بعد الافتراض
منافسة أو شرط يحدد متى يغلب كل منطق	هوية مشتركة ودافع داخلي	مصلحة ذاتية ومراقبة مكلفة	طبيعة الفاعل
اختبار شروط النظام بدلا من دمج الادعاءين	التعقيد والاقتران يحدان السيطرة	المنظمة تستطيع بناء اجراءات موثوقية	قدرة التحكم
تكامل متعدد المستويات إذا وجد جسر	منظمة تتعرض لضغط مؤسسي	فرد يتخذ قرارا	مستوى السببية

قرار الباحث	النظرية B	النظرية A	بعد الافتراض
فصل زمني أو تصميم طولي	تراكم وتعلم بطيء	اثر فوري نسبيا	الزمن

8. منع التكرار: النظرية الثانية يجب ان تغير شيئا

أكثر صور التكرار شيوعا ان تقدم نظريتان التفسير نفسه بلغة مختلفة. يكتب الباحث ان الثقة تؤدي إلى التعاون وفق نظرية التبادل الاجتماعي، ثم يضيف نظرية الالتزام ليقول ان العلاقة المستمرة ترفع التعاون، من دون توقع مختلف أو قياس جديد. هنا تتضخم المقدمة ويظل النموذج كما هو. المعيار ليس اختلاف الاسماء بل اختلاف الوظائف.

يمكن تطبيق اختبار الأثر الهامشي. نثبت النظرية الحاكمة ثم نسال ما الذي تضيفه الثانية في اربعة مواقع: سهم جديد، الية جديدة، شرط حد جديد، أو انتقال مستوى جديد. إذا كانت الإجابة لا شيء، تحذف. إذا اضافت واحدا، يطلب دليل ان هذا العنصر ضروري للسؤال. إذا اضافت عدة عناصر قد تكون المساندة قوية، أو قد يكشف ذلك ان الحاكمة لم تكن حاكمة اصلا. القرار يحتاج اعادة نظر في الملكية لا مجرد زيادة الاستشهادات.

كما يجب منع التكرار بين النظرية والمفهوم الحقلي. ليست كل ممارسة أو اطار أو نتيجة نظرية مساندة. ESG، ادارة الجودة، التحول الرقمي، المرونة التشغيلية، وثقافة الابتكار قد تكون حقولا أو بنايات أو ممارسات تحتاج إلى تفسير. اضافتها في قسم النظريات لا تحل فجوة منطقية. الفصل السابق علم الباحث توليد المرشحين، وهذا الفصل يطلب منه الحفاظ على صفة النظرية ووظيفتها داخل النموذج.

الاقتصاد هنا لا يعارض المساهمة النظرية.)2011(Corley and Gioia يناقشان الاصالة والمنفعة، و)2014(Cornelissen and Durand يوضحان تنوع مسارات تطوير المساهمة. يمكن للباحث ان يقدم مساهمة قوية من عدسة واحدة عبر تحديد الية أو حد جديد، ولا يحتاج إلى تعدد النظريات كي يبدو العمل اصيلا. احيانا يكون افضل تطوير هو توضيح متى تفشل النظرية الحاكمة لا اضافة ثلاث عدسات تبتلع الفشل.

9. خوارزمية القرار بعد الروبريك

تبدأ الخوارزمية بترتيب النظريات التي اجتازت البوابات وحصلت على درجات المقارنة. ينظر الباحث اولا إلى صاحب اعلى تغطية للمسار المركزي لا إلى المجموع فقط. إذا كان المرشح الاعلى يملك المسار والالية والمستوى والحدود الاساسية، يصنف مبدئيا حاكما. ثم يفحص الفجوات الباقية. كل فجوة تحول إلى سؤال: هل هي ضرورية للسؤال البحثي؟ وهل يملكها مرشح اخر بصورة اصيلة؟ إذا نعم، تدرس المساندة. إذا لا، تبقى نظرية واحدة.

بعد ذلك يفحص التداخل. إذا كان المرشح الثاني يغطي الوظيفة نفسها، يعامل منافسا محتملا لا مساندا، ويبحث عن توقع فاصل. إذا لم يوجد توقع فاصل ولم توجد وظيفة مستقلة، يحذف. ثم يفحص الافتراضات. إذا كانت متعارضة على النقطة نفسها، لا يعلن التكامل الا إذا استطاع فصل المستويات أو الازمنة أو الشروط. واخيرا يجري اختبار الحذف ويكتب ماذا يضيع من النموذج عند ازالة كل نظرية.

ينتهي القرار بسجل قصير لا بنص مطول. يتضمن اسم النظرية الحاكمة، المسار الذي تملكه، سبب تفوقها، النظرية المساندة ان وجدت، الوظيفة المحددة للمساندة، البديل المنافس ان بقي، وما الذي سيختبر الفصل بينهما. هذا السجل ينتقل إلى الفصل التالي ليصبح مادة كتابة التأصيل والفرضيات. بهذه الطريقة لا يعاد اتخاذ القرار اثناء الصياغة تحت ضغط العثور على مراجع.

الخطوة	السؤال	قرار نعم	قرار لا
1	هل يملك المرشح المسار المركزي والالية؟	مرشح للحاكمية	لا يكون حاكما
2	هل توجد فجوة ضرورية لا يملكها الحاكم؟	ابحث عن مساند يملكها	ابق على نظرية واحدة
3	هل يضيف المرشح الثاني وظيفة مستقلة؟	حددها واختبرها	احذفه أو عامله منافسا
4	هل الافتراضات قابلة للتركيب؟	صمم جسر التكامل	افصلها كمنافسة أو حدود

قرار لا	قرار نعم	السؤال	الخطوة
لا تكدس البدائل	احتفظ به لاختبار فاصل	هل ينتج المنافس توقعا مختلفا؟	5
احذف النظرية الزائدة	ثبت الدور في السجل	هل يغير حذف كل نظرية الحجة؟	6

10. تطبيق 1: التعويضات واستقطاب الكفاءات الطبية

نفترض دراسة تسال عن أثر التعويضات في استقطاب الكفاءات الطبية في المستشفيات الخاصة. بعد الفصول السابقة حدد الباحث النتيجة بوصفها قدرة المنظمة على جذب فئة مهنية مستهدفة، لا مجرد رضا العاملين الحاليين. ولنفترض ان قائمة المرشحين تضمنت نظرية الاشارة، ونظرية التبادل الاجتماعي، ومنظور الموارد. حصلت نظرية الإشارة على اعلى تغطية للمسار لأن عرض التعويض يمكن ان يحمل معلومات عن قيمة المنظمة واستقرارها وتقديرها للكفاءة قبل التوظيف.

هل نضيف نظرية التبادل الاجتماعي؟ إذا كان النموذج يقتصر على قرار الانضمام قبل تكوين علاقة تبادلية فعلية، قد لا تضيف التبادل الاجتماعي وظيفة ضرورية. استخدامها لمجرد ان التعويض منفعة خطأ في الملكية. اما إذا امتد النموذج إلى قبول العرض ثم نية البقاء بعد فترة من المعاملة المتبادلة، فقد تصبح هناك مرحلتان مختلفتان، لكن ذلك يغير سؤال الدراسة ويحتاج تصميما زمنيا. لا ينبغي توسيع النموذج فقط لأن نظرية ثانية متاحة.

اما منظور الموارد فقد يكون مناسبا على مستوى المنشأة إذا كان السؤال ينتقل إلى كيف يبني المستشفى ميزة مستدامة عبر مخزون من الكفاءات النادرة. لكنه لا يفسر وحده قرار الطبيب الفردي بالاستجابة للعرض. يمكن عندها بناء تكامل متعدد المستويات بشرط قياس الجسر، أو ببساطة الحفاظ على نظرية الإشارة إذا كانت وحدة الدراسة قرار الاستقطاب. المثال يوضح ان شهرة النظرية الاستراتيجية لا تجعلها حاكمة لكل دراسة عن الكفاءات.

11. تطبيق 2: التحول الرقمي وجودة الخدمة

في دراسة عن التحول الرقمي وجودة خدمات مركز صحي أو خدمي، قد تظهر نظرية نظم المعلومات، ونظرية القدرات الديناميكية، ونظرية الشرعية، ومنطق ملاءمة المهمة والتقنية. لا

يمكن اختيار الحاكمة قبل تحديد ما المقصود بالتحول. إذا كان المتغير يعكس جاهزية وقدرة تنظيمية على اعادة تشكيل العمليات، فقد تكون القدرات الديناميكية اقرب. إذا كان القياس عن استخدام نظام من قبل الافراد، ينتقل السؤال إلى قبول أو ملاءمة تقنية مختلفة.

لنفترض ان الحاكمة تفسر كيف تعيد قدرة رقمية تشكيل العمليات بما يخفض زمن الخدمة ويرفع الدقة. يطلب الباحث نظرية شرعية مساندة لأن المركز يعمل تحت رقابة مجتمعية. هل هذه الاضافة ضرورية؟ إذا كانت الشرعية مجرد خلفية، فلا. إذا كان نجاح التحول يعتمد على قبول المواطنين لرقمنة بيانات حساسة ويؤثر هذا القبول في الاستخدام الفعلي ومن ثم جودة الخدمة، تصبح الشرعية أو الثقة شرطا يجب تحديده بدقة. لكن عندها يلزم قياس الآلية وعدم الاكتفاء بعبارة ان القطاع الصحي حساس.

وقد تظهر نظرية ملاءمة المهمة والتقنية كمنافس أو مساند. إذا كان الادعاء ان جودة الخدمة تتحسن لأن خصائص النظام تتلاءم مع مهام الموظفين، فهي قد تنافس تفسير القدرة التنظيمية في جزء من النموذج أو تعمل كالية ادنى مستوى. القرار يتوقف على البيانات: هل يقاس اعادة التشكيل التنظيمي، ام ملاءمة الوظائف الفردية، ام كلاهما مع جسر واضح؟ هنا يمنع الفصل خلط ثلاث نظريات فقط لأن كلها ترد في ادبيات التحول الرقمي.

12. تطبيق 3: الحوكمة بين الوكالة والرعاية وأصحاب المصلحة

دراسات الحوكمة تغري الباحث بتكديس نظريات متعددة لأن كل واحدة تبدو ذات صلة بالمجالس والإدارة. لكن الوكالة والرعاية واصحاب المصلحة لا تقوم بالوظيفة نفسها. إذا كان السؤال عن كيف تحد الرقابة والحوافز من انحراف المدير مع عدم تماثل المعلومات، تكون الوكالة مرشحا حاكما. إذا كان السؤال عن ظروف تجعل التمكين والثقة افضل من الرقابة المكثفة، قد تصبح الرعاية منافسا أو شرطا بديلا. واذا كان السؤال عن توزيع القيمة والحقوق بين مجموعات متعددة، تتغير الملكية نحو اصحاب المصلحة.

لا يصح اعلان تكامل النظريات الثلاث قبل تحديد العلاقات. يمكن لنموذج واحد ان يدرس مثلا كيف يؤثر استقلال المجلس في رقابة الإدارة، ثم يسال هل تقل فعالية الرقابة عندما تكون هوية المدير مع المنظمة عالية. هنا قد تظهر منافسة مشروطة بين افتراضات الوكالة والرعاية. اما

اضافة اصحاب المصلحة لأن المؤسسة لها موظفون وعملاء ومجتمع فلا تضيف شيئا ما لم يدخل النموذج فعلا تعدد المطالب أو توزيع القيمة أو المشاركة في القرار.

هذا المثال يبين ان النظرية المساندة قد تتحول إلى حاكمة عندما يتغير السؤال. لذلك يجب تثبيت سؤال الدراسة قبل تثبيت الادوار. الحاكمية ليست صفة دائمة للنظرية، بل علاقة بين نظرية ونموذج. هذه الفكرة تحمي الباحث من اعتبار نظرية واحدة مظلة لكل متغيرات مجال واسع.

13. كيف يوثق الباحث قرار التكامل قبل الكتابة النهائية؟

ينشئ الباحث بطاقة من صفحة واحدة لكل نموذج. في اعلاها السؤال التفسيري والالية المركزية. ثم يكتب النظرية الحاكمة وعبارة ملكيتها: تفسر كذا لأن كذا. يلي ذلك جدول بالفجوات: وسيط، معدل، مستوى، سياق، أو مرحلة زمنية. امام كل فجوة يكتب هل تغطيها الحاكمة، وهل هي ضرورية، وهل توجد نظرية أخرى تملكها. لا ينتقل المرشح الثاني إلى النص ما لم يجتز هذه الخطوات.

بعدها يسجل العلاقة بين النظريات: مساندة متسلسلة، متعددة المستويات، شرطية، تركيبية، أو منافسة. ثم يكتب تعارض الافتراضات المحتمل. واخيرا يطبق اختبار الحذف: عند حذف النظرية المساندة ماذا يتغير؟ وعند حذف المنافس ماذا نفقد من قدرة الاختبار؟ هذه البطاقة تمنع ان يتحول فصل التأصيل إلى عملية اكتشاف متأخرة للمنطق.

يفيد كذلك ان يطلب المشرف أو المحكم من الباحث الدفاع عن كل نظرية بجملة واحدة. إذا احتاج الدفاع إلى فقرة مبهمة، فالدور ربما غير واضح. يمكن أيضا عرض النموذج من دون اسماء النظريات على محكم وطلب تحديد منطق كل سهم. إذا لم يظهر المنطق الا بعد قراءة قائمة المراجع، فهذا مؤشر ان النظرية لم تدخل في بنية الحجة.

ويجب حفظ المرشحين المستبعدين. ليس الهدف حشو الرسالة بهم، بل توثيق ان القرار لم يكن انتقائيا. قد يذكر الباحث في المنهج أو ملحق الاختيار ان نظرية معينة اجتازت البوابات لكنها خسرت بسبب ضعف تغطية المسار أو تكرار الوظيفة. هذا يزيد قابلية اعادة التنفيذ ويمنع الادعاء بان النظرية المختارة كانت الخيار الوحيد الممكن.

14. أخطاء شائعة في استخدام عبارة الإطار النظري المتكامل

الخطأ الأول هو التكامل بالاسم. تذكر المقدمة ثلاث نظريات ثم تستخدم الفرضيات واحدة منها فقط. هذا ليس تكاملا. الخطأ الثاني هو التكامل بتوزيع المتغيرات: كل نظرية تعرف متغيرا ثم لا توجد جملة تربط الآليات. الخطأ الثالث هو التكامل بعد ظهور النتائج، حيث يستدعي الباحث نظرية جديدة لتفسير علاقة لم يتوقعها. يمكن استخدام نظرية جديدة في المناقشة بوصفها تفسيرا لاحقا، لكن لا ينبغي تقديمها كما لو كانت جزءا من التصميم الأصلي.

الخطأ الرابع هو تحويل الاختلاف إلى تناقض ظاهري ثم اعلان الدمج. قد تكون النظريتان تعملان على مستويات أو ازمنة مختلفة ولا تتعارضان فعلا. والعكس صحيح: قد تتعارضان في افتراض جوهري ويغطي الباحث ذلك بعبارة يكمل كل منهما الاخر. المطلوب تحديد موضع الخلاف قبل تصنيفه.

الخطأ الخامس هو جعل التعدد هدفا بحد ذاته. بعض الباحثين يعتقدون ان اطروحة الدكتوراه تحتاج إلى أكثر من نظرية لتكون عميقة. لا يوجد مثل هذا الشرط. العمق ياتي من قوة السؤال والالية والاختبار والمساهمة. نظرية واحدة مستخدمة بدقة افضل من خمس نظريات لا تغير ما يتوقعه النموذج. كما ان التكامل الحقيقي قد يكون مساهمة كبيرة، لكنه اصعب لأنه يفرض عبء اتساق اعلى لا أقل.

صندوق تطبيقي: اختبارات قرار الحاكمية والمساندة والتنافس

1. اختبار الحاكمية. اكتب العلاقة المركزية في سطر واحد ثم احذف اسم النظرية. هل تستطيع اعادة كتابة لماذا وكيف من منطق المرشح؟ إذا نعم، تابع. إذا لا، فشهرة النظرية لا تكفي.

2. اختبار المساندة. اكتب جملة تبدأ بـ نحتاج النظرية الثانية لأن. يجب ان تنتهي الجملة بآلية أو مستوى أو شرط حد محدد. إذا انتهت بعبارة لأنها مرتبطة بالمتغير، ارفض الاضافة.

3. اختبار الحذف. احذف النظرية الثانية من الرسم والنص. إذا لم تتغير فرضية أو قياس أو حد أو توقع، فاحذفها نهائيا.

4. اختبار الافتراضات. ضع افتراضات النظريتين في صفوف متقابلة. إذا تعارضتا في النقطة نفسها، حول العلاقة إلى منافسة أو حدد شرطا يفصل نطاق كل منهما بدلا من اخفاء التعارض.

5. اختبار المنافسة. اكتب نتيجة يمكن ان تؤيد A وتضعف B، ونتيجة أخرى تفعل العكس. إذا لم تستطع، فقد لا تكون المنافسة قابلة للاختبار.

6. اختبار الاقتصاد. اسال هل يمكن لنظرية واحدة ان تحقق التغطية نفسها بتمدد أقل. إذا نعم، فالتعدد ليس فضيلة.

7. اختبار المستوى. إذا كانت النظريتان تعملان على مستويين مختلفين، اكتب جسر الانتقال ومصدر البيانات الذي سيظهره. إذا غاب الجسر، فالتكامل شكلي.

8. اختبار الزمن. إذا كانت احدى الاليتين تسبق الاخرى، حدد الترتيب والفاصل الزمني المتوقع. لا تحول التسلسل إلى وساطة مقطعية فقط لأن البرمجية تسمح بذلك.

15. حدود الفصل: ما الذي لا يقرره هنا؟

هذا الفصل لا يمنح الدرجة الرقمية للنظريات؛ ذلك تم في الفصل 91. ولا يعيد بوابات الاهلية؛ فالنظرية غير المؤهلة لا تعود إلى المنافسة لمجرد ان الباحث يحبها. كما لا يكتب التأصيل النهائي ولا يحول الادوار إلى فرضيات مصاغة للنشر. وظيفته بينية وحاسمة: تحويل نتيجة المقارنة إلى معمار ادوار واضح يمنع التكرار والتعارض غير المدار.

كذلك لا يدعي ان كل تعدد للنظريات سيصبح نظرية جديدة. Lewis and Grimes (1999) و)1990(Gioia and Pitre يقدمان مناهج اوسع للتعامل مع تعدد المنظورات والبراديغمات، وهي مهام قد تتجاوز هدف دراسة تطبيقية تريد فقط اختيار عدسات تفسر نموذجا محددا. لذلك يجب ان يظل الباحث متواضعا في تسمية مساهمته: دمج عدستين في نموذج لا يعني تأسيس نظرية جديدة ما لم يترتب عليه بناء مفاهيمي وعلاقات واشتقاقات تتجاوز التطبيق المحلي.

وفي المقابل لا يمنع الفصل الابتكار. يمكن ان تكشف المقارنة ان النظريات القائمة تتقاطع بطريقة تفتح سؤالا جديدا، أو ان تعارضها يحتاج إلى شرط حد لم يدرس، أو ان انتقالا بين المستويات لم يفسر. لكن تحويل هذه الملاحظة إلى مساهمة نظرية يتطلب عملا اضافيا في بناء الحجة والمصادر والفرضيات، وهو ما يبدأ في الفصل التالي.

16. سجل القرار النهائي قبل الانتقال إلى الكتابة

قبل مغادرة الفصل يملأ الباحث سجلا من سبعة اسطر: السؤال التفسيري، النظرية الحاكمة، الآلية التي تملكها، الفجوة غير المغطاة ان وجدت، النظرية المساندة ووظيفتها، النظرية المنافسة والتوقع الفاصل، وحدود النموذج. يمكن ان يضيف سطرا ثامنا يذكر لماذا حذفت اقرب نظرية بديلة. هذا السجل هو العقد الذي يمنع تغير الادوار اثناء كتابة التأصيل.

إذا كانت النتيجة نظرية حاكمة واحدة، فلا يعد ذلك فشلا. يكتب الباحث ان جميع الفجوات الضرورية مغطاة وان البدائل اما مكررة أو اضعف أو لا تنتج وظيفة مستقلة. واذا كانت النتيجة حاكمة ومساندة، يكتب بدقة اين تبدأ الثانية واين تنتهي. واذا كانت هناك منافسة، يثبت الاختبار الذي سيحسمها أو يحدد نطاق كل منهما. وفي جميع الحالات يجب ان يستطيع قارئ مستقل فهم القرار من السجل من دون معرفة تفضيلات الباحث.

تمنح هذه الخطوة الفصل 93 نقطة بداية مختلفة تماما عن الطريقة الشائعة. بدلا من البحث عن نصوص تصف النظريات ثم محاولة لصقها بالفرضيات، يدخل الباحث الكتابة وهو يعرف من يملك كل علاقة وما المصدر المؤسس الذي يحتاجه وما نوع الدليل الذي سيستشهد به. عندها يصبح التأصيل سلسلة حجة لا موسوعة مصغرة، وتصبح الفرضيات نتيجة منطقية لا جملة تنتهي بعبارة بناء على ما سبق.

خلاصة الفصل

النظرية الحاكمة ليست الأكثر شهرة ولا الاوسع اسما، بل العدسة التي تحمل الآلية المركزية للنموذج ضمن مستواه وزمنه وحدوده. والنظرية المساندة لا تدخل لأن هناك متغيرا جديدا، بل لأن هناك فجوة تفسيرية ضرورية لا تملكها الحاكمة. اما التكامل فيحتاج إلى معمار يبين كيف تتصل الوظائف، والتنافس يحتاج إلى توقعات بديلة تحفظ الخلاف قابلا للاختبار.

القاعدة العملية التي تختصر الفصل هي: لكل نظرية وظيفة مستقلة أو لا مكان لها. إذا كانت الوظيفة مكررة تحذف، واذا كانت متعارضة تصاغ منافسة أو تحدد شروط فصلها، واذا كانت مكملة يثبت الجسر الذي يصلها بالحاكمة. بهذه القاعدة يصبح الإطار النظري أكثر اقتصادا واكثر قابلية للمراجعة، ويصبح الطريق ممهدا للفصل 93 الذي يحول قرار الاختيار إلى تأصيل نهائي وفرضيات وسلسلة مصادر قابلة للتدقيق.

17. تدقيق متقدم قبل تثبيت المعمار النظري

يفيد التدقيق المتقدم عندما تكون الفروق بين المرشحين صغيرة أو عندما تتغير النتيجة مع تغيير معقول في حدود النموذج. يعيد الباحث قراءة السؤال من دون اسماء النظريات ثم يختبر ما إذا كانت الحاكمية ثابتة. إذا تغير الحاكم بمجرد حذف متغير ثانوي، فهذا قد يعني ان النموذج نفسه غير مستقر أو ان المسار المركزي لم يعرف بدقة. لا يحل الباحث هذه المشكلة بزيادة عدد النظريات، بل يعود إلى تعريف الظاهرة وعلاقاتها.

كما يراجع الباحث مصدر كل ادعاء في التكامل. يجب ان يكون هناك مصدر يثبت منطق الحاكمة، ومصدر يثبت وظيفة المساندة، ودليل على ان الجمع لا يناقض افتراضات أساسية. لا يلزم العثور على دراسة سابقة جمعت النظريتين بالطريقة نفسها، لكن إذا كان الجسر جديدا فعلى الباحث ان يصرح بانه اقتراح نظري يحتاج إلى اختبار، لا ان يقدمه كحقيقة مستقرة.

ويختبر الباحث التوازن بين التفسير والقياس. احيانا يكون التكامل جذابا نظريا لكنه يتطلب بيانات لا يملكها التصميم. إذا كانت النظرية المساندة تعمل على مستوى الشبكة بينما العينة افراد داخل منظمة واحدة، فلن ينقذها جمال الحجة. الاختيار النظري الجيد يراعي ما يمكن رصده من دون خفض النظرية إلى ما هو سهل القياس. قد يكون الحل تعديل التصميم أو تقليص الادعاء.

اخيرا يراجع الباحث لغة الحجة. يجب ان تظهر الفروق بين يفسر، يكمل، يحد، ينافس، ويصف. هذه الافعال ليست مترادفات. عندما يقال ان نظرية ما تكمل اخرى، ينبغي تسمية ما تكمله. وعندما يقال انها تدعم، ينبغي بيان هل الدعم دليل ام الية ام شرط. الدقة اللغوية هنا أداة منهجية لأنها تكشف الادوار الغامضة قبل ان تتحول إلى فرضيات غير قابلة للدفاع.

الاختبار الأول هو ثبات القرار امام تعديل معقول في حدود النموذج. يعيد الباحث تعريف النتيجة أو السياق بدرجة لا تغير هوية الدراسة ثم يراجع الحاكمية. إذا تغيرت النظرية الحاكمة بمجرد ازالة متغير تحكم أو بعد فرعي، فقد يكون المسار المركزي نفسه غير محسوم. عندئذ لا تفيد زيادة عدد النظريات، بل يلزم الرجوع إلى السؤال وتحديد ما إذا كان النموذج يختبر ظاهرة واحدة ام عدة ظواهر مجمعة. ثبات القرار لا يعني الجمود، لكنه يكشف مدى اعتماد الحجة على عناصر هامشية.

الاختبار الثاني هو الاستبدال المضاد. يضع الباحث اقرب نظرية بديلة مكان الحاكمة ويحاول اعادة بناء التفسير من دون تعديل المتغيرات بعديا. إذا استطاع البديل تفسير العلاقات نفسها بالالية نفسها تقريبا، فالفارق بين المرشحين ربما لم يحدد بعد. اما إذا احتاج البديل إلى افتراضات اضافية أو غير التوقعات أو شروط الحد، يظهر سبب الحاكمية بوضوح. هذا الاختبار مفيد خصوصا عندما تكون درجات الروبريك متقاربة، لأنه يحول الفرق العددي إلى فرق منطقي يمكن الدفاع عنه.

الاختبار الثالث يتعلق بجسر المساندة. لا يكفي ان توجد فجوة؛ يجب ان يكون انتقال الوظيفة بين النظريتين مرئيا. يكتب الباحث نقطة التسليم بدقة: ما المتغير أو الحدث الذي تنتهي عنده الحاكمة، وما الذي تبدأ المساندة بتفسيره؟ ثم يحدد الدليل الذي يثبت هذه النقلة. إذا تعذر تحديد نقطة التسليم، فقد تكون المساندة مكررة أو ان التكامل صيغ بلغة عامة. وضوح الجسر مهم أيضا عند مناقشة النتائج، لأن كل عدسة يجب ان تتحمل مسؤولية الجزء الذي ادعت تفسيره.

الاختبار الرابع يراجع امكان القياس من دون خفض النظرية إلى ما هو متاح فقط. قد يكون تكامل معين جذابا مفاهيميا لكنه يتطلب بيانات شبكة أو سجلات زمنية بينما التصميم يملك استبانة فردية مقطعية. لا يصبح الحل اختزال النظرية المساندة إلى ادراك عام ثم ادعاء اختبارها. الأفضل تعديل التصميم، أو تضييق الادعاء، أو حذف العدسة التي لا يمكن ملاحظة اليتها. الملاءمة المنهجية ليست بديلا عن النظرية، لكنها شرط لكي يبقى القرار قابلا للاختبار لا مجرد حجة لغوية.

الاختبار الخامس هو تتبع المصدر. لكل ادعاء مركزي في التكامل يجب تحديد نوع المرجع الذي يسنده: مصدر مؤسس يوضح منطق الحاكمة، ومصدر يثبت وظيفة المساندة، ومراجعة أو دراسة نظرية توضح حدود الجمع إذا كانت موجودة. لا يشترط العثور على بحث سابق يكرر النموذج نفسه، لأن الجسر قد يكون مساهمة جديدة. لكن عندئذ يجب وصفه بوضوح بوصفه اقتراحا يحتاج إلى اختبار، وعدم صياغته كحقيقة مستقرة. هذا التفريق يحمي الباحث من تضخيم قوة الادلة المتاحة.

الاختبار السادس يفحص التوقع الفاصل للمنافسة. إذا احتفظ الباحث بنظرية منافسة، فعليه ان يحدد متغيرا أو ظرفا يسمح للبيانات بتمييز المنطقين. مجرد ذكر ان النظريتين تقدمان وجهتي نظر لا يبرر بقاءهما في النموذج. المنافس الحقيقي يجب ان يغير ما نتوقع رؤيته أو توقيته أو المستوى

الذي يظهر عليه. وعندما تكون التوقعات متطابقة تماما، يصبح الخلاف لغويا أو فلسفيا أكثر منه اختباريا ضمن هذه الدراسة، وقد يكون من الأفضل مناقشته في الخلفية بدلا من جعله جزءا من المعمار التجريبي.

الاختبار السابع يراجع لغة الدور في النص. كلمات يفسر، يكمل، يحد، ينافس، ويدعم ليست مترادفات. عندما يقال ان نظرية تكمل أخرى يجب تسمية العنصر الذي تكمله، وعندما يقال انها تدعم يجب بيان هل المقصود دليل سابق ام الية ام شرط حد. الغموض اللغوي غالبا يكشف غموضا منطقيا. لذلك يفضل تحرير جملة ملكية لكل نظرية قبل كتابة التأصيل: النظرية الحاكمة تفسر كذا، والمساندة تفسر كذا، والمنافسة تتوقع كذا على خلاف الحاكمة.

الاختبار الثامن هو مراجعة الاقتصاد بعد اكتمال الخريطة. قد يكتشف الباحث ان نظرية واحدة موسعة ضمن حدود موثقة تغطي ما كان يظنه وظيفتين منفصلتين. وقد يكتشف العكس، اي ان الحاكمة اختيرت لأنها واسعة الاسم بينما المساندة هي التي تحمل الآلية المركزية فعلا. لذلك يعاد ترتيب الادوار مرة اخيرة قبل التثبيت. الغرض ليس المحافظة على النتيجة السابقة، بل الوصول إلى ابسط معمار يفسر كل مطالبة ضرورية من دون تضحية بحدود النظريات أو اخفاء المنافسة.

الاختبار التاسع هو قابلية السجل للمراجعة من طرف مستقل. يعطي الباحث بطاقة القرار إلى مشرف أو زميل من دون شرح شفهي، ويطلب منه تحديد سبب اختيار الحاكمة، وظيفة المساندة، وموقع المنافسة. إذا احتاج القارئ إلى معرفة نية الباحث كي يفهم الادوار، فالسجل غير مكتمل. هذه الخطوة تقلل أثر التفضيل الشخصي وتكشف العبارات التي تبدو واضحة لصاحب الدراسة فقط. كما تساعد على توحيد لغة الفريق عندما يعمل أكثر من باحث على مشروع واحد أو عند مراجعة الرسالة قبل المناقشة.

الاختبار العاشر هو تثبيت القرار زمنيا. بعد اكتمال السجل تحفظ نسخة بتاريخ واضح قبل كتابة الفصل النظري النهائي. إذا تغيرت الادوار لاحقا بسبب مصدر جديد أو نتيجة استطلاعية، يوثق سبب التغيير وما الذي استدعه. هذه الممارسة تمنع اعادة بناء المنطق بصمت بعد ظهور النتائج، وتسمح للقارئ بتمييز القرار المسبق من التفسير اللاحق. كما تمنح الباحث سجلا تعليميا مفيدا يوضح كيف تطور النموذج، وتؤكد ان التكامل عملية قرار قابلة للتتبع لا مجرد صياغة بلاغية في النسخة النهائية.

ويضاف اختبار الحادية عشرة المتعلق بالمساهمة. بعد تثبيت الادوار يسال الباحث هل يقدم المعمار ترتيب للمراجع ام يفتح فهما للظاهرة. قد تكون المساهمة في تحديد شرط يفصل نطاق نظريتين، أو كشف انتقال بين مستويين، أو اثبات ان عدسة واحدة تكفي حيث اعتادت الادبيات التكديس. لا يشترط ان تكون المساهمة نظرية جديدة؛ يكفي ان يكون القرار أكثر وضوحا وقابلية للاختبار، مع التصريح بحدود الادعاء.

اما الاختبار الثاني عشر فيتعلق بالانضباط عند المناقشة. إذا جاءت النتائج مخالفة، لا تضاف نظرية ثالثة لإنقاذ النموذج. يعود الباحث إلى توقع الحاكمة والمنافسة، ويفحص القياس والحدود والية المساندة. قد تشير النتيجة إلى فشل شرط أو ضعف انتقال الالية، لا إلى الحاجة لعدسة جديدة. هذا الانضباط يحافظ على قيمة الاختبار، ويجعل النظرية قابلة للتعلم من الفشل بدلا من ان تتحول إلى تفسير مرن لكل نتيجة.

المراجع

Bacharach, S. B. (1989). Organizational theories: Some criteria for evaluation. Academy of Management Review, 14(4), 496-515. https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308374

Corley, K. G., & Gioia, D. A. (2011). Building theory about theory building: What constitutes a theoretical contribution? Academy of Management Review, 36(1), 12-32. https://doi.org/10.5465/amr.2009.0486

Cornelissen, J. P., & Durand, R. (2014). Moving forward: Developing theoretical contributions in management studies. Journal of Management Studies, 51(6), 995-1022. https://doi.org/10.1111/joms.12078

Gioia, D. A., & Pitre, E. (1990). Multiparadigm perspectives on theory building. Academy of Management Review, 15(4), 584-602. https://doi.org/10.5465/amr.1990.4310758

Johns, G. (2006). The essential impact of context on organizational behavior. Academy of Management Review, 31(2), 386-408. https://doi.org/10.5465/amr.2006.20208687

Klein, K. J., Dansereau, F., & Hall, R. J. (1994). Levels issues in theory development, data collection, and analysis. Academy of Management Review, 19(2), 195-229. https://doi.org/10.5465/amr.1994.9410210745

Lewis, M. W., & Grimes, A. J. (1999). Metatriangulation: Building theory from multiple paradigms. Academy of Management Review, 24(4), 672-690. https://doi.org/10.5465/amr.1999.2553247

Makadok, R., Burton, R., & Barney, J. (2018). A practical guide for making theory contributions in strategic management. Strategic Management Journal, 39(6), 1530-1545. https://doi.org/10.1002/smj.2789

Okhuysen, G. A., & Bonardi, J.-P. (2011). The challenges of building theory by combining lenses. Academy of Management Review, 36(1), 6-11. https://doi.org/10.5465/amr.36.1.zok006

Poole, M. S., & Van de Ven, A. H. (1989). Using paradox to build management and organization theories. Academy of Management Review, 14(4), 562-578. https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308389

Sutton, R. I., & Staw, B. M. (1995). What theory is not. Administrative Science Quarterly, 40(3), 371-384. https://doi.org/10.2307/2393788

Weick, K. E. (1995). What theory is not, theorizing is. Administrative Science Quarterly, 40(3), 385-390. https://doi.org/10.2307/2393789

Whetten, D. A. (1989). What constitutes a theoretical contribution? Academy of Management Review, 14(4), 490-495. https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308371

Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. Journal of Financial Economics, 3(4), 305-360. https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X

Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management. Academy of Management

Review, 22(1), 20-47. https://doi.org/10.5465/amr.1997.9707180258

Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. Academy of Management Review, 20(3), 571-610. https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080331

Perrow, C. (1984). Normal Accidents: Living with High-Risk Technologies. Basic Books.

Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2007). Managing the Unexpected: Resilient Performance in an Age of Uncertainty (2nd ed.). Jossey-Bass.

الفصل 93

كتابة التأصيل النهائي واشتقاق الفرضيات وتدقيق المصادر

مدخل: عندما يصبح قرار النظرية نصا يمكن مراجعته

انتهى الفصل السابق بقرار واضح حول النظرية الحاكمة، والنظرية المساندة عند الحاجة، والبدائل المنافسة، وحدود كل دور. غير ان صحة القرار لا تضمن جودة الفصل النظري. يمكن لباحث ان يختار نظرية مناسبة ثم يكتب عنها صفحات من التاريخ والتعريفات من دون ان يبين كيف تفسر نموذجه، ويمكنه ان يضع فرضيات تبدو منطقية لكنها لا تخرج فعلا من الآلية التي نسبها إلى النظرية. لذلك تتحول المهمة هنا من اختيار النظرية إلى بناء سلسلة حجة قابلة للتدقيق.

وظيفة هذا الفصل هي تجميع قرارات الفصول 86 إلى 92 في منتج نهائي: تعريف منضبط للنظرية والبنايات، شرح للالية، ربط مباشر بعلاقات النموذج، صياغة فروض يمكن ردها إلى منطق محدد، وسلسلة مصادر تبين ما الذي يسند كل ادعاء. لا يعيد الفصل تعليم ماهية النظرية أو الآلية أو المستوى من الصفر، ولا يعيد ترتيب المرشحين أو منحهم درجات. تلك القرارات سبق اتخاذها. المطلوب الآن هو منع الانزلاق بين القرار والكتابة.

التأصيل العلمي ليس استعراضا لاسماء المؤلفين.)Sutton and Staw 1995(حذرا من الخلط بين النظرية وبين المراجع والبيانات والمتغيرات والقوائم، بينما ركز)Whetten 1989(على عناصر ماذا وكيف ولماذا ومن واين ومتى في تقييم المساهمة النظرية. ويقدم Bacharach (1989) لغة مفيدة لفصل البنايات والعلاقات والحدود. هذه الاعمال لا تعطي قالب كتابة واحدا، لكنها تتفق على ان قيمة النظرية تظهر في منطقها وعلاقاتها وقابليتها للاختبار، لا في كثافة الاستشهاد.

يبنى الفصل على قاعدة عملية: كل ادعاء نظري رئيسي يجب ان يملك وظيفة ومصدرا واثرا في فرضية أو حد أو قياس. إذا لم يغير الادعاء ما نفهمه عن النموذج، فهو غالبا خلفية يمكن اختصارها. واذا غير الفرضية من دون مصدر أو من دون الية، فهو قفزة تحتاج إلى اصلاح. بهذا تصبح الكتابة امتدادا لسجل القرار، لا مرحلة جديدة تعيد تشكيل النظرية تحت ضغط الصياغة.

1. من سجل القرار إلى خريطة كتابة

قبل فتح المراجع ينسخ الباحث من سجل الفصل 92 خمسة عناصر: السؤال التفسيري، النظرية الحاكمة، الآلية المركزية، الوظيفة الدقيقة لاي نظرية مساندة، وحدود الادعاء. ثم يضيف قائمة بالعلاقات التي يجب اشتقاقها. هذه الخريطة تمنع ظاهرة شائعة هي ان يبدأ الكاتب بنظرية واسعة ثم يبحث داخلها عن اي أفكار يمكن ربطها بالمتغيرات. الاتجاه الصحيح معاكس: النموذج يحدد ما الذي يحتاج إلى تفسير، والنظرية المختارة توفر الآلية التي تحمل هذا التفسير.

يمكن تحويل الخريطة إلى وحدات كتابة. الوحدة الأولى تعريف النظرية بالقدر اللازم لفهم منطقها. الثانية تحديد البنايات التي يستخدمها البحث وكيف تختلف عن مفاهيم قريبة. الثالثة شرح الآلية: ما الذي يحدث بين السبب والنتيجة. الرابعة تحديد المستوى والزمن وشروط الحد. الخامسة تطبيق الآلية على علاقة النموذج. السادسة تجميع الدليل التجريبي ذي الصلة من دون تحويله إلى بديل عن النظرية. السابعة صياغة الفرضية. إذا احتاج النموذج إلى نظرية مساندة، تكرر الوحدات فقط للوظيفة التي تملكها تلك النظرية لا لكل تاريخها.

تساعد هذه البنية على الاقتصاد. قد تكون نظرية ما واسعة جدا ولها عشرات الامتدادات، لكن الدراسة لا تحتاج الا جزءا منها. مثلا إذا اختيرت نظرية الإشارة لتفسير استجابة متقدم لوظيفة إلى معلومات يقدمها صاحب العمل، فلا يلزم شرح جميع تطبيقاتها في التمويل والتسويق والحوكمة. يشرح الباحث مفهوم عدم تماثل المعلومات، وطبيعة الإشارة وكلفتها ومصداقيتها، ثم يربطها بالمعلومة التي تحملها التعويضات أو السمعة أو الشهادة داخل الحالة المدروسة. ما لا يخدم هذه السلسلة يحال إلى المصدر الأصلي ولا يتوسع فيه.

وتكشف الخريطة أيضا الفجوات قبل الكتابة. إذا كان الباحث لا يستطيع تحديد مصدر مؤسس للالية، أو لا يعرف ما إذا كان البناء في نموذجه يطابق البناء في النظرية، أو لا يستطيع صياغة شرط حد، فلا ينبغي تعويض ذلك بكثرة الدراسات السابقة. يعود إلى المصدر الأصلي أو إلى مراجعة نظرية موثوقة ويصحح القرار. الكتابة الجيدة تبدأ من نقص مكشوف، لا من فجوة مخفية تحت الاستشهادات.

ما الذي تنتجه في النص	المصدر الافضل عادة	السؤال الذي تجيب عنه	وحدة التأصيل

ما الذي تنتجه في النص	المصدر الافضل عادة	السؤال الذي تجيب عنه	وحدة التأصيل
تعريف قصير وحدود اولية	المصدر المؤسس أو الصياغة الكلاسيكية	ما منطقها ومشكلتها المؤسسة؟	تعريف النظرية
تعريف غير دائري وتمييز من القريب	المصدر الاصلي ومصادر وضوح البناء	ما معنى المتغير داخل النظرية؟	البناء
جملة سببية أو تفسيرية واضحة	المصدر المؤسس والامتدادات النظرية	لماذا ينتقل الاثر من X إلى Y؟	الالية
نطاق الادعاء ومبرر التعديل	الامتدادات والمراجعات النظرية	متى واين ولمن يعمل المنطق؟	شروط الحد
تقدير متوازن للدعم والتباين	مراجعات وتحليلات بعدية ودراسات قوية	ما حالة الدعم التجريبي؟	الدليل
توقع محدد قابل للاختبار	السلسلة السابقة لا مرجع منفرد	ما التوقع الذي ينتج من الالية؟	الفرضية

2. التأصيل ليس ملخصا للنظرية ولا مراجعة دراسات

هناك ثلاثة نصوص قد تتشابه شكليا لكنها مختلفة وظيفيا. ملخص النظرية يجيب ما هي النظرية وما مفاهيمها. مراجعة الدراسات تجيب ماذا وجد الباحثون حول موضوع أو علاقة. اما التأصيل فيجيب لماذا يتوقع النموذج الحالي هذه العلاقة بالذات تحت هذه الشروط. يمكن ان يستخدم التأصيل تعريفات ودراسات، لكنه ينظمها حول حجة لا حول التسلسل الزمني للمؤلفين.

الخطأ الأول هو السرد التاريخي المطول. يبدأ الباحث بصاحب النظرية ثم يسرد تطورها سنة بعد سنة، ويصل إلى النموذج بعد صفحات. التاريخ مفيد فقط إذا كشف تغيرا في الآلية أو الحدود أو المفهوم المستخدم. إذا لم يغير فهم القارئ للعلاقة، يكفي ذكر المصدر المؤسس وامتداد أو مراجعة ذات صلة. هذا ينسجم مع نصائح الادبيات المنهجية التي تفرق بين جمع المراجع وبناء حجة نظرية.

الخطأ الثاني هو مراجعة النتائج بدلا من الآلية. يكتب الباحث عشر دراسات وجدت علاقة موجبة بين X وY ثم يعلن فرضية موجبة. هذه حجة تراكمية لكنها ليست اشتقاقا نظريا. قد تتكرر

العلاقة لاسباب مختلفة، وقد تكون الدراسات مقطعية أو في سياقات متباينة. الفرضية النظرية تحتاج جملة لأن تحدد العملية التي تجعل X يغير Y. بعد ذلك تستخدم الدراسات لتبين ان هذا المنطق وجد دعما أو ان حدوده ما تزال محل اختبار.

الخطأ الثالث هو جعل المرجع بديلا عن الشرح. وضع ثلاثة استشهادات بعد جملة عامة لا يخبر القارئ اي مصدر يسند التعريف وايها يسند الآلية وايها يقدم الدليل. في التأصيل القابل للتدقيق، تكون وظيفة الاستشهاد واضحة من الجملة نفسها. إذا قيل ان النظرية تعرف بناء معينا بطريقة محددة، يفضل المصدر الذي قدم التعريف. إذا قيل ان تحليلا بعديا وجد نمطا متوسطا، يذكر التحليل. واذا اقترح الباحث جسرا جديدا، يصرح انه اقتراح مشتق من مصدرين لا حقيقة سبق اثباتها.

3. البنية الدقيقة للفقرة النظرية

الفقرة النظرية القوية يمكن تحليلها إلى اربع حركات. تبدأ بادعاء يحدد ما الذي تقوله النظرية عن الحالة ذات الصلة. ثم تشرح الآلية بلغة فعلية: يكشف، يقلل، يزيد، يعيد توزيع، يركز الانتباه، يغير الحوافز، أو يقيد البدائل. بعد ذلك تطبق الآلية على البنايات الفعلية في النموذج، فلا يبقى الكلام عاما. واخيرا تحدد النتيجة المتوقعة أو شرط الحد الذي يمهد للفرضية. ليس ضروريا ان تظهر الحركات في اربع جمل منفصلة، لكن يجب ان يستطيع القارئ استخراجها.

مثال ضعيف يقول: تعد نظرية الإشارة من النظريات المهمة في تفسير سوق العمل وقد استخدمت في دراسات كثيرة، ولذلك نتوقع ان تؤثر التعويضات في الاستقطاب. المثال يذكر النظرية والنتيجة لكنه لا يملك الية. صياغة اقوى تشرح ان المتقدم لا يعرف كامل خصائص صاحب العمل قبل الانضمام، فيستخدم الإشارات المتاحة لتقدير جودة العلاقة المتوقعة؛ ويمكن لحزمة تعويض واضحة ومتسقة مع قيمة المهارة ان تحمل معلومة عن تقدير المنظمة للكفاءة وقدرتها على الوفاء، فتزيد جاذبية العرض لفئة تملك بدائل. عندئذ يصبح اتجاه الفرضية نتيجة لمنطق مفهوم.

يجب ان تتجنب الفقرة ادخال النتيجة داخل تعريف السبب. إذا عرف الباحث القيادة التمكينية بانها السلوك الذي يرفع الابتكار، ثم افترض انها ترفع الابتكار، فقد جعل العلاقة صحيحة بالتعريف. توصي كتابات وضوح البناء، ومنها)2010(Suddaby، بان يكون المفهوم محددا

بخصائصه المميزة وصلاته بغيره من المفاهيم. لذلك يعرف البناء بما هو، ثم تشرح النظرية لماذا قد ينتج عنه اثر، وتترك للبيانات امكان عدم دعم العلاقة.

كما لا ينبغي ان تتحول كل فقرة إلى استشهاد بعد كل جملة. يمكن لمرجع مؤسس واحد ان يسند مجموعة مترابطة من الجمل إذا كانت جميعها تصف المنطق نفسه، ثم يضاف مرجع امتداد عند الانتقال إلى شرط حد أو بناء لم يكن جزءا من الصياغة الأصلية. المهم هو الدقة لا العدد. كثرة الاقواس قد تخفي ان المصدر نفسه لا يقول ما ينسب اليه.

علامة الخلل	سؤال التدقيق	وظيفتها	الحركة
عبارة من نوع النظرية مهمة أو شائعة	هل ينسب النص فكرة محددة لا شعارا عاما؟	تحديد ما تقوله النظرية	الادعاء
قفزة مباشرة من اسم النظرية إلى السهم	هل يوجد فعل أو عملية بين السبب والنتيجة؟	تفسير لماذا وكيف	الالية
تبديل المفاهيم لان اسماءها متشابهة	هل البنايات المستخدمة هي نفسها موضوع النظرية؟	ربط المنطق بنموذج الدراسة	التطبيق
تعميم غير مشروط	هل السياق أو المستوى أو الزمن جزء من الحجة؟	تحديد متى يعمل التوقع	الحد
صياغة مرنة تناسب كل نتيجة	هل يمكن تخطئة ما يتوقعه النص؟	الانتقال إلى الفرضية	التوقع

4. هرم المصادر: ليس كل مرجع يؤدي الوظيفة نفسها

تدقيق المصادر يبدأ بتصنيفها بحسب الوظيفة لا بحسب حداثتها فقط. المصدر المؤسس يحدد المشكلة واللغة والالية الأصلية. مصدر الامتداد يضيف بناء أو شرط حد أو يعيد صياغة المنطق. المراجعة النظرية أو المنهجية تلخص كيف تطور الحقل وتكشف مناطق الخلاف. التحليل البعدي أو المراجعة المنهجية يلخصان حالة الدليل التجريبي. والدراسة الفردية توضح كيف شغلت البنايات في سياق محدد أو تقدم اختبارا ذا صلة. لا يستبدل نوع بنوع من دون سبب.

حداثة المرجع مهمة عندما يصف الباحث الحالة الراهنة للادلة أو التطبيقات، لكنها ليست مبررا لاستبعاد المصدر المؤسس. إذا نسب الباحث مفهوما إلى صاحب نظرية، فالاصل هو المرجع المباشر متى كان متاحا. ويمكن اضافة مراجعة حديثة لتوضيح التطور. هذا التوازن يمنع خطاين متعاكسين: تأصيل قديم لا يعرف ما حدث للنظرية بعد عقود، وتأصيل حديث فقد الصلة بالنص الذي يزعم انه يشرحه.

كما يجب الحذر من الاعتماد على مرجع ثانوي لادعاء أصلي. قد تنقل دراسة حديثة تعريفا مختصرا عن عمل اقدم، ثم ينقل الباحث الاختصار وكأنه كلام صاحب النظرية. عبر سلسلة النقل قد تختفي شروط أو يتغير المصطلح. لذلك عندما تكون الجملة مركزية في الحجة، يرجع الباحث إلى المصدر الذي يحمل الفكرة فعلا. المرجع الثانوي مفيد لتتبع المسار أو العثور على الاصل، لكنه لا ينبغي ان يصبح حاجزا دائيا بين الكاتب والنص المؤسس.

ويفيد Webster and Watson (2002) في تذكير الباحث بان المراجعة الجيدة تتمحور حول المفاهيم لا حول قائمة المؤلفين، بينما يوضح Torraco (2005) ان المراجعة التكاملية تتطلب تحليلا وتركيبا لا تلخيصا متتابعا. في هذا الفصل تستخدم هذه الفكرة على نطاق اصغر: لا تنظم التأصيل بحسب من قال ماذا فقط، بل بحسب الوظائف التي تحتاجها الحجة. المؤلف يظهر حيث يثبت دعوى، لا بوصفه عنوانا لفقرة مستقلة.

5. سلسلة الاستشهاد: من الادعاء إلى المصدر من دون قفزات

يمكن تمثيل كل فقرة بمسار: ادعاء - مصدر - موضع دعم - وظيفة - أثر في النموذج. الادعاء قد يكون تعريفا أو الية أو حد أو نتيجة تراكمية. المصدر هو العمل الذي يسند الادعاء مباشرة. موضع الدعم هو القسم أو الصفحة أو الفكرة التي تحقق منها الباحث. الوظيفة تحدد لماذا وضع المرجع. والاثر يبين ما الذي تغير في الفرضية أو التصميم. لا يلزم نشر هذه الخريطة في الرسالة، لكنها أداة تدقيق فعالة اثناء الكتابة.

هذه السلسلة تمنع ما يمكن تسميته غسيل الاستشهاد: استخدام مرجع محترم ليمنح جملة هيبة من دون ان يدعمها فعلا. قد يكون المقال مشهورا في النظرية لكنه لم يناقش المتغير المحدد، أو قد تكون دراسة تجريبية اختبرت علاقة مختلفة. عندما يسال الباحث ماذا سيخسر النص لو حذف هذا

المرجع، يجب ان تكون الإجابة واضحة. إذا لم يكن له دور مميز، فاما ان يحذف أو تنقل الجملة إلى مصدر انسب.

كما تمنع السلسلة تضخم الادعاء. قد تقول مراجعة ان النتائج عموما متسقة مع علاقة ما، فيكتب الباحث ان النظرية اثبتت العلاقة في جميع السياقات. هنا يتجاوز النص حجم الدليل. التدقيق يعيد صياغة الجملة بحجم المصدر: توجد ادلة داعمة عبر عدد من الدراسات مع تباين في الاحجام أو السياقات، أو اظهرت مراجعة اتجاها غالبا مع حدود معينة. الدقة لا تضعف الحجة؛ هي ما يجعلها قابلة للدفاع امام المحكم.

ويجب توثيق المصدر الأصلي للجدول أو التعريف أو المقياس إذا استخدم مباشرة، مع التمييز بين مصدر النظرية ومصدر القياس. المقياس قد يكون لاحقا للنظرية بعقود، وقد يختبر جزءا منها فقط. لذلك لا يعني استعمال مقياس مشهور ان الدراسة اختبرت النظرية كاملة. التأصيل يشرح الالية، والمنهج يشرح التشغيل، ثم يناقش الباحث مقدار المطابقة بينهما.

فحص قبل الاعتماد	المصدر الذي يفضل	مثال	نوع الادعاء
هل النص الاصلي يستخدم المعنى نفسه؟	العمل المؤسس	مفهوم النظرية أو بناء مركزي	تعريف اصلي
هل الامتداد متسق مع الاصل ام يعدله؟	مقالة نظرية أو مراجعة موثوقة	شرط حد أو بناء اضافي	امتداد نظري
هل حجم الادعاء يطابق نطاق المراجعة؟	تحليل بعدي أو مراجعة منهجية	العلاقة مدعومة غالبا أو متباينة	حالة الدليل
هل التشغيل يغطي البناء الذي تعرفه النظرية؟	مصدر تطوير المقياس وتحققه	مقياس أو مؤشر مستخدم	تشغيل البناء
هل السياق مشابه في المستوى والعملية؟	دراسة قوية قريبة من السياق	ظهور الالية في قطاع محدد	تطبيق سياقي
هل قدم النص الجسر كاقتراح لا كحقيقة سابقة؟	مصادر كل وظيفة مع تصريح بالاشتقاق	دمج وظيفتين في نموذج جديد	جسر جديد

6. تعريف النظرية والبنايات من دون موسوعية

يفتتح التأصيل عادة بتعريف قصير للنظرية يجيب عن المشكلة التي صممت لتفسيرها، ووحدة التحليل، والالية الحاكمة. التعريف الذي لا يذكر ماذا تفسر النظرية يتحول إلى وصف عام. والتعريف الذي يشرح كل تاريخها يستهلك مساحة قبل الوصول إلى النموذج. يكفي غالبا فقرة أو فقرتان، ثم ينتقل النص إلى العناصر التي يستخدمها البحث بالفعل.

بعد ذلك تعرف البنايات المركزية. يجب الحفاظ على الفرق بين البناء النظري والمتغير المقاس. البناء فكرة مجردة لها مجال معنى، والمتغير تمثيل تشغيلي في دراسة محددة. إذا كان المتغير متعدد الابعاد، يوضح الباحث هل الأبعاد مكونات للبناء ام مظاهر له ام اسباب تكونه. لا يشتق فرضية لكل بعد تلقائيا. هذه القرارات يجب ان تتسق مع تعريف النظرية ومع نموذج القياس اللاحق.

يوصي Suddaby (2010) بالانتباه إلى تعريف المفهوم وخصائصه وحدوده وعلاقاته بالمفاهيم الأخرى. عمليا، يكتب الباحث تعريفا موجبا يبين ما هو البناء، ثم تمييزا قصيرا يبين ما ليس هو. مثلا الثقة ليست الرضا، والشرعية ليست السمعة، والقدرة ليست المورد ذاته، والاستقطاب ليس الاحتفاظ. هذه الجمل القصيرة تمنع انتقال معنى المتغير داخل الفرضيات من دون ملاحظة.

والتعريف الاجرائي ليس بديلا عن التعريف النظري. عبارة يقاس التحول الرقمي بمتوسط استجابات افراد على عدد من الفقرات لا تخبر القارئ ما المقصود به مفاهيميا. بالمقابل، التعريف النظري وحده لا يكفي لبناء القياس. في التأصيل يثبت المعنى والالية؛ وفي المنهج يحدد كيف سيلاحظ هذا المعنى. يجب ان تبقى المسافة بينهما قابلة للتبرير.

7. من الآلية إلى الفرضية المباشرة

اشتقاق الفرضية المباشرة يبدأ من الآلية لا من معامل متوقع. يكتب الباحث اولا جملة سببية أو تفسيرية كاملة: عندما يتغير X، يحدث تغير في عملية M غير المقاسة بالضرورة، وهذه العملية تجعل Y أكثر أو أقل احتمالا ضمن شروط محددة. إذا استطاع صياغة هذه الجملة بوضوح، يمكن اختصارها في فرضية. إذا لم يستطع، فعبارة يوجد أثر ذو دلالة احصائية لا تصلح بديلا عن النظرية.

الاتجاه يحتاج مبررا. لا تكتب علاقة موجبة لأن الدراسات السابقة غالبا موجبة فقط. يشرح النص لماذا زيادة X تقوي الآلية أو تقلل كلفة أو ترفع معلومة أو توسع قدرة، فينتج الاتجاه. واذا كانت النظرية تتوقع علاقة غير خطية أو مشروطة، لا تحولها إلى خط مستقيم لأن التحليل اسهل. شكل الفرضية جزء من النظرية، واختزاله يجب ان يعلن كتقريب لا كحقيقة.

كما يجب الفصل بين دلالة العلاقة ودلالتها الاحصائية. الفرضية النظرية تتوقع وجود اتجاه أو فرق أو نمط، ولا تستطيع قبل جمع البيانات ان تتوقع ان قيمة p ستكون أقل من حد معين. لذلك تصاغ الفرضيات عادة بلغة يرتبط، يزيد، يقلل، يكون اعلى، أو تكون العلاقة اقوى، بحسب التصميم. عبارة يوجد أثر ذو دلالة احصائية تخلط بين التوقع النظري وقرار الاختبار.

عند استخدام كلمة يؤثر، يراجع الباحث تصميمه. قد تكون النظرية سببية، لكن البيانات المقطعية من مصدر واحد لا تضمن اثبات السببية. يمكن الاحتفاظ بالمنطق السببي في التأصيل مع وصف دقيق لحدود الاستدلال في المنهج والمناقشة. وفي بعض الدراسات الأكثر تحفظا تستخدم صياغة العلاقة مع بقاء تفسير الآلية واضحا. المهم ان لا تمنح الصياغة نتائج لم يوفرها التصميم.

خلل شائع	صياغة مناسبة	ما الذي يجب اشتقاقه	نوع الفرضية
ذكر الدلالة الاحصائية داخل الفرضية	يرتبط X ايجابيا بـ Y أو يزيد X من Y ضمن التصميم	الية تبرر اتجاه X مع Y	مباشرة اتجاهية
فرض منحنى لان النتائج السابقة متباينة فقط	تتخذ العلاقة شكلا محددا مع نقطة أو نطاق	سبب تغير الاتجاه أو الشدة عبر القيم	مباشرة غير خطية
استخدام الديموغرافيا بلا منطق نظري	يكون Y اعلى لدى حالة محددة بسبب شرط معلوم	سبب نظري لاختلاف الاستجابة	فرق مجموعات
تحويل تسلسل نظري إلى قياس متزامن	يسبق تغير X تغير Y خلال نافذة محددة	ترتيب وتاخر متوقعان	زمنية

8. اشتقاق الوساطة: لا يكفي وضع متغير في المنتصف

الوساطة ادعاء عن العملية التي ينتقل بها الأثر. إذا كان المتغير الوسيط مجرد بناء شائع بين X وY، فلن يصبح الية بمجرد وضعه في الرسم. يبدأ الاشتقاق من سؤالين مستقلين: لماذا يغير X

الوسيط، ولماذا يغير الوسيط Y؟ ثم يربط الباحث الحلقتين ويبين ان الوسيط يمثل الحالة أو السلوك أو المورد الذي يحمل الأثر. إذا كانت احدى الحلقتين ضعيفة نظريا، ففرضية الوساطة كلها ضعيفة.

يجب أيضا فحص الهوية المفهومية. لا يكون الوسيط جزءا من تعريف X أو Y بصورة تجعل العلاقة دائرية. مثلا إذا عرف الالتزام السلوكي بانه الاستمرار، لا يصلح وسيطا لتفسير الاستمرار من دون فصل مفاهيمي. كذلك ينبغي ان يكون الترتيب الزمني معقولا. حتى إذا استخدم الباحث تحليل وساطة على بيانات مقطعية، يجب ان يقر ان الاختبار لا يثبت التسلسل بمفرده ويحتاج إلى حجة زمنية وبدائل.

يمكن ان تشتق الوساطة من نظرية واحدة أو من تكامل نظري. في الحالة الأولى تملك النظرية المسار كله. في الثانية قد تفسر النظرية الحاكمة الحلقة الأولى وتملك المساندة الحلقة الثانية. هنا يجب استعمال سجل الفصل 92 كي لا تتداخل الادوار. يكتب الباحث نقطة التسليم بين النظريتين، ويبين لماذا لا تكفي الحاكمة لتفسير الجزء الثاني. إذا لم توجد هذه الفجوة، فاضافة المساندة تزيد التعقيد بلا عائد.

وصياغة فرضية الوساطة يجب ان تعكس الادعاء. إذا كان النموذج يتوقع وساطة جزئية، لا يشترط ان يعلن ذلك قبل وجود مبرر لنشاط مسار مباشر مستقل. والافضل التركيز على الأثر غير المباشر المقصود نظريا. لغة من نوع يتوسط M العلاقة بين X وY مقبولة، لكن التأصيل الذي يسبقها يجب ان يجعل القارئ يعرف ما الذي ينتقل فعلا لا مجرد اسم الوسيط.

9. اشتقاق التعديل وشروط الحدود

المعدل ليس متغيرا اضافيا يجعل النموذج أكثر تقدما. هو تمثيل لشرط يغير قوة الآلية أو اتجاهها. لذلك يبدأ الاشتقاق من الآلية الأساسية ثم يسال ما الذي يجعلها اسهل أو اصعب أو أكثر كلفة أو أكثر وضوحا. إذا كان الشرط لا يغير العملية بل يرتبط فقط بالنتيجة، فقد يكون متغيرا مستقلا أو ضابطا لا معدلا.

الفصل 88 امتلك استخراج شروط الحدود. هنا تتحول تلك الشروط إلى كتابة. يشرح الباحث اولا لماذا يعمل المسار في الحالة المرجعية، ثم يحدد كيف يغير المعدل موردا أو حافزا أو إشارة

أو شرعية أو قدرة على التنفيذ. بعد ذلك يصاغ التفاعل باتجاه واضح إذا كان ممكنا. لا تكفي عبارة تختلف العلاقة باختلاف العمر أو الحجم أو النوع لأن هذه متغيرات متاحة في الاستبانة.

وتحتاج الحدود إلى مصدرين احيانا: مصدر يثبت الآلية الاساسية، ومصدر أو امتداد يبرر الشرط. لا يعني ذلك ان كل معدل يحتاج نظرية جديدة. إذا كان الشرط جزءا معروفا من النظرية الحاكمة، يبقى داخلها. وتضاف نظرية مساندة فقط عندما تملك وظيفة مستقلة لا يمكن اشتقاقها بامتداد مشروع. هذا يمنع عادة اضافة نظرية لكل تفاعل.

عندما لا يستطيع الادب تحديد اتجاه التعديل، يمكن صياغة سؤال بحثي أو فرضية غير اتجاهية إذا كان ذلك منسجما مع منهج الدراسة. اجبار كل تفاعل على اتجاه موجب بسبب العرف يضعف الصدق النظري. جودة التأصيل تظهر أيضا في الاعتراف بما لا نعرفه.

10. عندما توجد نظرية حاكمة ومساندة: كيف يكتب النص من دون خلط؟

يبدأ القسم بالنظرية الحاكمة لأنها تملك المسار المركزي. يعرف الباحث الآلية التي تفسر الجزء الاكبر من النموذج ويشتق العلاقات التي تخصها. ثم عند الوصول إلى فجوة محددة، ينتقل بجملة صريحة: لا تفسر هذه العدسة وحدها كذا، ولذلك تستخدم النظرية الثانية لتفسير وظيفة محددة. هذه الجملة تمنع القارئ من الاعتقاد ان النظريتين متساويتان أو انهما مكدستان.

يجب ان تظل حدود الملكية ثابتة. إذا كانت النظرية المساندة تفسر شرط حد، لا تستخدم لاحقا لتبرير المسار المباشر الا إذا عدل الباحث السجل وشرح السبب. واذا كانت تفسر مستوى تنظيميا اعلى، لا تسحب منها افتراضات فردية من دون جسر. الاتساق داخل الفصل اهم من عدد المراجع، لأن المحكم يستطيع اكتشاف تغير دور النظرية عندما تختلف الجمل التي تنسب اليها المسؤولية.

واذا احتفظ الباحث بنظرية منافسة، لا يدمجها في التأصيل كما لو كانت دعما اضافيا. يقدمها في فقرة مستقلة تبين نقطة الخلاف وتوقعها البديل. ثم يوضح ما الذي سيفصل بين التوقعين. هذا يزيد قوة الدراسة حتى لو دعمت النتائج النظرية الحاكمة، لأن القارئ يعرف ان الاختبار لم يكن مصمما لاثبات تفسير واحد فقط.

وتساعد لغة الادوار. كلمات حاكمة، مساندة، منافسة لا تحتاج إلى الظهور في كل جملة، لكنها يجب ان تنعكس في الافعال: تفسر، تكمل، تحد، تقدم توقعا بديلا. إذا وجد الباحث نفسه يقول ان كل نظرية تفسر جميع العلاقات، فقد عاد إلى مشكلة التكدس التي حلها الفصل 92.

11. الدليل التجريبي: دعم الحجة من دون تحويله إلى تصويت

بعد شرح الآلية يحتاج الباحث إلى معرفة حالة الدليل. لكن مراجعة الدراسات ليست تصويتا بعدد النتائج الموجبة والسالبة. تختلف الدراسات في العينات والمقاييس والتصميمات والسياقات. لذلك تكون المراجعات المنهجية والتحليلات البعدية ذات قيمة عندما تتوافر، لأنها تعطي تقديرا منظما للتباين. ومع ذلك يجب قراءة ما إذا كان البناء والتصميم في المراجعة يطابقان الادعاء الحالي.

إذا كانت النتائج متعارضة، لا يخفي الباحث الدراسات المخالفة. يسال لماذا اختلفت: هل تغير المستوى، أو السياق، أو المقياس، أو الزمن، أو شدة الالية؟ قد تتحول هذه الاختلافات إلى شرط حد مهم. هنا يصبح عدم الاتساق فرصة لتدقيق النظرية لا مشكلة يجب دفنها تحت الاستشهادات المؤيدة.)2011(Alvesson and Sandberg يذكران بقيمة مساءلة الافتراضات بدل قبولها كمسلمات، ويمكن لهذا المنطق ان يحسن صياغة الفجوة والحدود.

كما لا تستخدم دراسة واحدة لتعميم حالة الدليل. يمكن ان تكون ممتازة لكنها تظل اختبارا واحدا. يميز النص بين المثال والتراكم. يقال على سبيل المثال وجدت دراسة في سياق معين، بينما يقال تشير الادلة المتراكمة عندما توجد مراجعة مناسبة. هذا التمييز البسيط يمنع اللغة من تجاوز ما تسمح به المصادر.

وقد تكون بعض الادلة قديمة لكنها ما تزال مركزية، وبعضها حديث لكنه ضعيف الصلة. معيار الاختيار هو جودة المطابقة وقوة التصميم والوظيفة. الحداثة عنصر مهم في عرض الوضع الراهن، لا قاعدة تجعل كل مرجع جديد افضل تلقائيا من مرجع مؤسس أو دراسة كلاسيكية ذات تصميم حاسم.

12. مصفوفة تدقيق المصادر قبل اعتماد الفصل النظري

ينشئ الباحث مصفوفة بسيطة لكل مصدر سيبقى في النسخة النهائية. لا يكفي برنامج المراجع في منع الاخطاء، لأنه يضبط البيانات الببليوغرافية أكثر مما يضبط وظيفة الاستشهاد. تحتوي المصفوفة على الادعاء الذي يسنده المصدر، نوع المصدر، هل تمت قراءة النص الاصلي، درجة المطابقة، ومكان استخدامه. يمكن اضافة المعرف الرقمي أو الرابط الدائم لتسهيل العودة.

يظهر من المصفوفة فورا إذا كان الفصل يعتمد على ثلاثة مراجع ثانوية لتفسير المصدر المؤسس، أو إذا كان معظم الادلة من سياق بعيد جدا، أو إذا كانت فرضية كاملة بلا مصدر للالية. كما تكشف المراجع الزائدة التي تكرر الوظيفة. لا يعني ذلك حذف كل تكرار؛ قد تكون عدة مصادر ضرورية لاثبات تراكم. لكن يجب ان يعرف الباحث لماذا يحتاج كل واحد.

يستخدم التدقيق أيضا لاكتشاف أخطاء البيانات المرجعية: سنة مختلفة بين النص والقائمة، اسم مؤلف غير صحيح، عنوان ناقص، معرف رقمي يعود إلى عمل اخر، أو مرجع مذكور في القائمة لا يستشهد به. هذه أخطاء تحريرية لكنها تضر الثقة العلمية. لذلك يكون التدقيق النهائي على مستويين: صحة الحجة وصحة بيانات المصدر.

قرار الاستخدام	مطابقة الادعاء	قرأ الاصل؟	وظيفته في الحجة	المصدر
يبقى مرجعا مركزيا	عالية	نعم	تعريف المشكلة والالية الاصلية	المصدر المؤسس
يبقى عند موضع الامتداد	عالية	نعم	شرط حد أو تطوير لاحق	امتداد نظري
تستخدم للتجميع لا لنسب الاصل	متوسطة إلى عالية	نعم	حالة الحقل والخلافات	مراجعة حديثة
يستخدم للدعم التجريبي	عالية إذا تطابقت البنايات	نعم	تقدير تراكم الدليل	تحليل بعدي
مثال أو دليل سياقي	بحسب المستوى والتشغيل	نعم	تقريب التطبيق من قطاع الدراسة	دراسة سياقية
يستبدل بالاصل متى امكن	غير كافية للادعاء المركزي	لا	اشارة إلى عمل اصلي لم يقرأ	مرجع ثانوي

13. تطبيق متكامل 1: التعويضات واستقطاب الكفاءات الطبية

لنفترض ان سجل القرار اختار نظرية الإشارة حاكمة لدراسة أثر التعويضات في استقطاب الكفاءات الطبية بالمستشفيات الخاصة. لا يبدأ التأصيل بعبارة ان التعويضات من اهم ممارسات الموارد البشرية. يبدأ من المشكلة النظرية: الطبيب المتقدم لا يستطيع معرفة كل خصائص المستشفى قبل الانضمام، فيعتمد على معلومات مرئية لتقدير القيمة المتوقعة من العلاقة. هنا تفسر النظرية لماذا يمكن لخصائص العرض ان تحمل معلومات تتجاوز قيمتها النقدية المباشرة.

يعرف الباحث التعويضات بما يتفق مع قياسه، ثم يوضح اي خصائص منها يمكن ان تعمل كاشارة: وضوح الحزمة، تنافسيتها، اتساقها مع المهارة والمسؤولية، واستقرار شروطها. لا يعني هذا ان كل بعد يجب ان يصبح فرضية منفصلة. إذا كانت النظرية تتعامل مع الحزمة بوصفها إشارة كلية، تكون الفرضية على البناء الكلي. اما إذا وجد منطق يفرق مثلا بين التعويض الثابت والحوافز من حيث المخاطر والمعلومة، يمكن صياغة فروض فرعية مع مصدر يدعم هذا الفرق.

بعد ذلك تطبق الآلية: الكفاءات الطبية التي تملك بدائل تستطيع مقارنة الإشارات بين المستشفيات، وقد تفسر حزمة أكثر تنافسية ووضوحا باعتبارها مؤشرا إلى تقدير الكفاءة وقدرة المنظمة على الوفاء. ضمن هذا المنطق يتوقع ارتفاع جاذبية العرض أو نية قبوله. ثم تعرض الادلة التجريبية ذات الصلة بالتوظيف والتعويضات بوصفها دعما أو سياقا، لا بوصفها سبب الفرضية. يمكن ان تصاغ الفرضية: ترتبط جودة حزمة التعويضات المدركة ايجابيا بجاذبية المستشفى لدى الكفاءات الطبية المستهدفة.

يجب هنا تدقيق وحدة المستجيب. إذا كان افراد العينة موظفين حاليين ويسالون عن استقطاب كفاءات من الخارج، فقد لا يستطيعون الحكم على قرار المتقدمين. هذه مشكلة تصميم لا يصلحها التأصيل. اما إذا كانت العينة من اطباء تم استقطابهم حديثا أو مرشحين أو مسؤولين يملكون بيانات فعلية عن عروض القبول، يصبح الاختبار اقرب إلى الآلية. هكذا يكشف التأصيل احيانا خطا منهجيا قبل جمع البيانات.

14. تطبيق متكامل 2: التحول الرقمي وجودة الخدمة

نفترض دراسة في مركز صحي تختبر علاقة القدرة الرقمية بجودة الخدمة. سجل الاختيار لا يسمح بانتقاء نظرية تقنية لمجرد وجود كلمة رقمي. إذا كانت النظرية الحاكمة تفسر كيف تتحول

الموارد والقدرات الرقمية إلى تنسيق وموثوقية واستجابة اسرع، يجب ان يكتب التأصيل هذه العملية لا ان يكتفي بالقول ان التحول الرقمي يحسن الأداء. يحدد الباحث ما الذي تتيحه القدرة: تكامل البيانات، رؤية العملية، سرعة الوصول للمعلومة، أو اعادة تصميم الخدمة.

ثم يربط الآلية بابعاد جودة الخدمة التي يستطيع النظام فعلا التأثير فيها. قد يكون الأثر مباشرا على سرعة الاستجابة ودقة الاجراء، واقل مباشرة على التعاطف الانساني. إذا وضع الباحث جميع الأبعاد في فرضية واحدة، يصرح بان البناء الكلي هو النتيجة المقصودة. واذا قسمها، يجب ان يبرر اختلاف المسارات. لا يجوز افتراض ان كل بعد يتاثر بالقوة نفسها لأنها جميعا تحت عنوان الجودة.

إذا كانت الشرعية أو الثقة شرطا يجعل المرضى يقبلون الخدمة الرقمية، قد تظهر حاجة لنظرية مساندة، لكن الفصل 92 يشترط وظيفة مستقلة. في هذه الحالة يجب كتابة الجسر: القدرة الرقمية تتيح تحسين العملية، لكن تحقيق القيمة المدركة يتطلب قبول استخدام القنوات أو الوثوق بها. إذا لم يكن القبول جزءا من النموذج أو البيانات، لا تضاف نظرية قبول تقنية في الخلفية لمجرد شهرتها. يبقى التأصيل متناسبا مع النموذج لا مع قائمة النظريات المتاحة.

ويستخدم الباحث الدراسات التجريبية الحديثة لاثبات ان هذه الآليات وجدت في سياقات صحية أو خدمية، مع الانتباه إلى اختلاف مستوى التحليل. دراسة على تبني افراد لتطبيق لا تبرهن وحدها على قدرة تنظيمية، ودراسة على مستشفيات لا تبرهن على تجربة مريض فردي من دون جسر. المصدر يجب ان يطابق الادعاء في من يقوم بالفعل وما الذي يتغير.

15. تمرين كامل: من بطاقة القرار إلى فقرة وفرضية

نفترض نموذج X = شفافية الحوكمة، Y = ثقة اصحاب المصلحة، والسياق جامعة اهلية. اختارت عملية المقارنة نظرية الشرعية لتفسير كيف تؤثر المعلومات القابلة للفحص في حكم الجمهور على ملاءمة المنظمة. لا نعيد هنا ملف نظرية الشرعية، بل نستخدم قرارها. تبدأ بطاقة الكتابة بادعاء: تعتمد الشرعية على احكام جمهور ذي صلة حول ملاءمة المنظمة. الآلية: تقلل الشفافية فجوة المعلومات وتتيح للجمهور مقارنة السلوك بالمعايير المعلنة. التطبيق: عندما تكشف الجامعة قراراتها ومعاييرها ونتائجها بصورة قابلة للتحقق، يصبح الحكم أقل اعتمادا على الاشاعة. التوقع: ترتفع الثقة أو القبول ضمن حدود الجمهور الذي يملك المعلومات ويهتم بها.

بعد ذلك يراجع الباحث البناء. هل الشفافية تعني مجرد كثرة المعلومات ام قابلية الوصول والفهم والتوقيت؟ وهل الثقة هي نفسها الشرعية؟ إذا كانتا متداخلتين، تصبح الفرضية دائرية. يثبت تعريفين متميزين ثم يقرر ما إذا كانت الثقة نتيجة وسيطة أو بناء تابعا. هذه الخطوة قد تدفع إلى تعديل النموذج قبل الصياغة النهائية، وهو امر افضل من اكتشاف التداخل بعد التحليل.

ثم يبني سلسلة المصادر: Suchman أو مصدر أصلي مناسب لتعريف الشرعية، مصدر متخصص في الشفافية والمعلومات إذا احتاج الجسر، ومراجعة أو دراسات مؤسسية لتقدير الدليل. إذا كان الربط بين الشفافية والثقة اشتقاقا خاصا بالدراسة، يصرح بذلك. لا يبحث عن جملة مطابقة في مصدر قديم كي يبدو كل سهم منقولا. النظرية الجيدة تسمح بالاشتقاق، لكن الاشتقاق يجب ان يكون شفافا.

تكتب الفرضية في النهاية لا البداية: ترتبط شفافية الحوكمة المدركة ايجابيا بثقة اصحاب المصلحة في الجامعة. ثم يسال الباحث: هل هذه الصياغة هي ما يمكن للبيانات اختباره؟ إذا كان المستجيبون موظفين فقط بينما الادعاء عن جميع اصحاب المصلحة، يجب تضييق النتيجة أو توسيع العينة. هكذا يرتبط التأصيل بالتصميم بدلا من بقائه فصلا منفصلا.

صندوق تطبيقي: قائمة تدقيق التأصيل والفرضيات

1. اكتب في سطر واحد ما الذي تفسره النظرية الحاكمة في نموذجك، لا ما الذي تفسره في العالم كله.
2. ضع تحت كل علاقة كلمة لان، ثم اكمل بجملة الية. إذا لم تستطع، لا تصغ الفرضية بعد.
3. حدد المصدر المؤسس لكل مفهوم مركزي، ثم مصدر الامتداد إذا تغير المعنى أو الحد.
4. افصل مصدر النظرية عن مصدر المقياس. لا تفترض ان المقياس يختبر كل ما تقوله النظرية.
5. راجع كل استشهاد مركزي في النص الأصلي متى كان متاحا، ولا تنقل نسب الفكرة عبر مصدر ثانوي من دون تحقق.
6. صنف كل مرجع: تعريف، الية، حد، دليل تراكمي، تشغيل، أو سياق. المرجع بلا وظيفة يراجع.
7. اختبر عدم الدائرية: لا تجعل Y جزءا من تعريف X ولا تجعل الوسيط اعادة تسمية للنتيجة.

8. في الوساطة، اكتب منطق X إلى M ومنطق M إلى Y وجسر الترتيب الزمني بصورة مستقلة.

9. في التعديل، اشرح ما الذي يتغير داخل الآلية عندما يتغير المعدل، لا تكتف بعبارة يقوي أو يضعف.

10. راجع اتجاه الفرضية ودرجة السببية بما يتناسب مع النظرية والتصميم معا.

11. ابحث عن دليل مخالف أو حدود معروفة، ولا تبن الفقرة من الدراسات المؤيدة فقط.

12. نفذ مراجعة عكسية من كل فرضية إلى الفقرة ثم الآلية ثم المصدر، وسجل اي حلقة مفقودة قبل التسليم.

16. أخطاء متكررة تضعف التأصيل حتى مع صحة النظرية

أول خطا هو افتتاح كل فقرة بعبارة وفقا لنظرية كذا ثم تكرار المتغيرات. اسم النظرية ليس الية. يجب ان تظهر العملية. ثاني خطا هو وضع عدد كبير من المراجع في نهاية فقرة تحتوي عدة دعاوى مختلفة، بحيث لا يعرف القارئ من يسند ماذا. ثالث خطا هو استخدام كلمات قوية مثل يثبت ويؤكد بصورة لا تتناسب مع دراسات ارتباطية. رابع خطا هو نقل تعريفات متعددة للبناء ثم اختيار ما يناسب الفرضية من كل واحد.

خامس خطا هو اشتقاق فرضيات الأبعاد لأن المقياس متعدد الأبعاد. النظرية قد لا تميز بينها. سادس خطا هو استخدام دراسة سابقة اختبرت X وY كأنها المصدر النظري للعلاقة، بينما الدراسة نفسها استعانت بنظرية أخرى أو لم تقدم الية. سابع خطا هو اعتبار كثرة الدراسات المتوافقة دليلا على ان التفسير المختار هو الصحيح، مع ان النتيجة نفسها قد تتفق مع نظريات منافسة.

ثامن خطا هو اخفاء التناقض بين النظرية والتشغيل. قد تتحدث النظرية عن منظمة بينما يقاس المتغير من فرد واحد، أو عن عملية زمنية بينما تجمع البيانات في لحظة واحدة. التاسع هو جعل كل سياق مبررا لنظرية اضافية. والعاشر هو تحديث قائمة المراجع من دون تحديث الحجة: يضيف الباحث اعمالا حديثة في النهاية لكنها لا تغير تعريف الآلية أو الحدود. الحداثة يجب ان تدخل حيث تغير المعرفة لا كزينة.

الحل المشترك لهذه الاخطاء هو جعل كل فقرة قابلة للتشريح. ما الادعاء؟ ما الالية؟ ما المصدر؟ ما الحد؟ ما الأثر في الفرضية؟ عندما توجد إجابة لكل سؤال، يصبح التأصيل قابلا للتحكيم. وعندما يغيب احدها، يستطيع الباحث تحديد موضع الاصلاح بدلا من اعادة كتابة الفصل كله.

17. ما الذي لا يملكه هذا الفصل؟

لا يملك الفصل اعادة اختيار النظرية من البداية. إذا اكتشف الباحث اثناء الكتابة ان النظرية لا تفسر النموذج، فهذا مؤشر على ان قرارا سابقا يحتاج مراجعة، ويجب توثيق العودة إلى الفصول المختصة لا تعديل الدور بصمت. كما لا يملك الفصل تعليم كامل لمناهج المراجعة المنهجية أو التحليل البعدي؛ يستخدم نتائجها كمصادر عندما تكون مناسبة.

ولا يملك الفصل بناء اطلس موضوعي جديد. بعد اكتمال التأصيل ينتهي باب هندسة الاختيار. الباب التالي يقدم مسارات دخول سريعة بحسب موضوع البحث. تلك الفصول لا تعيد التأصيل الذي تم هنا، بل تساعد الباحث الذي يبدأ من موضوع مثل الأداء أو القيادة أو التحول الرقمي على الوصول إلى مرشحين ومواطنهم الأصلية ثم العودة إلى نظام الاختيار.

الحد الاخير هو ان الفرضية ليست نتيجة الصياغة وحدها. حتى الفرضية المشتقة جيدا يمكن ان تفشل تجريبيا، وهذا جزء من العلم. وظيفة التأصيل هي جعل الفشل مفيدا: إذا لم تدعم البيانات التوقع، نعرف اي الية أو حد أو تشغيل يجب مراجعته. اما الفرضية التي لا يمكن تتبعها إلى حجة محددة فتجعل النتيجة غير حاسمة مهما كانت قيمة معاملها.

18. سجل التسليم النهائي قبل الانتقال إلى الباب الموضوعي

قبل اعتماد الفصل النظري، يحفظ الباحث سجل تسليم يتكون من ست وثائق قصيرة: خريطة الادعاءات، قائمة الفرضيات، مصفوفة المصدر والوظيفة، قائمة المصادر المؤسسة التي قرئت، سجل اي تغيير حدث في النظرية أو النموذج، وقائمة حدود الاستدلال. يمكن دمجها في ملف واحد. الغرض ليس البيروقراطية، بل جعل المسار قابلا لاعادة التنفيذ إذا طلب المشرف أو المحكم معرفة لماذا استخدم مصدر أو كيف اشتقت فرضية.

يراجع السجل مع النص كلمة بكلمة في النقاط الحرجة: اسماء النظريات، تعريفات البنايات، اتجاهات الفروض، ادوار النظريات المساندة، وسنوات المراجع ومعرفاتها. ثم يجري اختبار قارئ مستقل: هل يستطيع قارئ لا يعرف تاريخ المشروع ان ينتقل من السؤال إلى النظرية ثم الآلية ثم الفرضية من دون ان يملأ فجوات من عنده؟ إذا نعم، فقد تحول قرار الاختيار إلى حجة علمية.

بهذا يكتمل مسار الباب 21. بدأ الباحث من عنوان قد يكون مجرد ملصق موضوعي، فاستخرج الظاهرة والسؤال، وتعامل مع النموذج كوحدة، وحدد الآلية والمستوى والزمن والحدود، وولد المرشحين، وشغل البوابات، وقارنهم، واختار الحاكم والمساند والمنافس، ثم كتب التأصيل والفرضيات ودقق مصادرها. الباب 22 لا يعيد هذه الخطوات، بل يوفر مداخل موضوعية سريعة تساعد القارئ على الوصول إلى المرشح قبل تشغيل النظام نفسه.

19. مراجعة اخيرة لسلامة السلسلة النظرية

ويستفيد الباحث من مراجعة عكسية بعد اكتمال المسودة. يبدأ من كل فرضية ويعود إلى الفقرة النظرية التي اشتقت منها، ثم إلى المصدر الذي يسند الالية، ثم إلى تعريف البناء وحدوده. إذا انقطعت السلسلة في اي موضع، فالمشكلة ليست شكلية. قد تكون الفرضية اوسع من النظرية، أو يكون المصدر وصفيا فقط، أو يكون البناء قد تغير معناه بين التعريف والقياس. هذه المراجعة العكسية تكشف الانزلاق الذي لا يظهر عند القراءة الخطية العادية.

وتفيد نسخة تدقيق مستقلة من جدول المصادر قبل التسليم. لا يطلب من المدقق تقييم جمال الصياغة، بل مطابقة كل ادعاء مرجعي مع المصدر المخصص له. يراجع عنوان العمل وسنة النشر واسم المجلة والصفحات والمعرف الرقمي، ثم يحدد هل المصدر مؤسس ام امتداد ام دليل تجريبي ام مراجعة. عندما تختلف وظيفة المرجع عما تدعيه الجملة، يعدل النص أو يستبدل المصدر بدلا من زيادة الاستشهادات بصورة لا تعالج الخلل.

كما ينبغي الفصل بين قوة النظرية وقوة الادلة التجريبية. قد تكون الآلية النظرية واضحة بينما النتائج المتراكمة مختلطة بسبب اختلاف السياقات أو المقاييس، وقد تكون نتائج العلاقة مستقرة بينما تفسيرها النظري محل خلاف. التأصيل الجيد يصرح بالحالتين ولا يدمجهما. النظرية تمنح سببا وتوقعا وحدودا، اما الادلة فتخبرنا بمدى الدعم الذي حصل عليه هذا التوقع في تصميمات وسياقات محددة. الخلط بين المستويين يضخم اليقين ويضعف مناقشة النتائج لاحقا.

وعند استخدام مراجعة منهجية أو تحليل بعدي، يجب تحديد وظيفته بدقة. هو مناسب لتلخيص نمط النتائج وحجم التباين والمعدلات، لكنه لا يستبدل المصدر المؤسس عند تعريف الآلية الأصلية. وبالمثل لا يكفي المصدر المؤسس لتقرير ان العلاقة ثبتت عبر العقود. يحتاج النص إلى توزيع العمل بين المصادر: الاصل لتعريف المنطق، والامتداد لتطوير الحدود، والتجميع لتقدير حالة الدليل، والدراسة السياقية لتقريب التطبيق من مجال البحث الحالي.

من المفيد أيضا فحص ما إذا كانت الفرضية تكرر التعريف. إذا عرف الباحث القدرة الرقمية بانها قدرة المنظمة على تحسين جودة الخدمة ثم افترض ان القدرة الرقمية تحسن جودة الخدمة، فقد بنى النتيجة داخل السبب. يجب ان يكون تعريف كل بناء مستقلا مفاهيميا عن النتيجة التي يراد تفسيرها، وان تأتي العلاقة من الآلية لا من صياغة التعريف. هذا الفحص يمنع الدائرية ويحسن صلاحية القياس ويجعل عدم دعم الفرضية نتيجة ممكنة علميا.

ويجب الانتباه إلى الفروق بين الفرضية العامة والفرضيات الفرعية. تقسيم المتغير إلى ابعاد لا يفرض تلقائيا فرضية لكل بعد. إذا كانت النظرية تعمل على البناء الكلي، فقد يكون تفكيكها إلى علاقات جزئية عملا استكشافيا أو اختبارا اضافيا لا اشتقاقا نظريا اصليا. اما إذا ميزت النظرية بين اليات الأبعاد أو توقعت اختلاف قوتها واتجاهها، فيمكن بناء فرضيات فرعية واضحة. المعيار هو اختلاف الحجة لا مجرد اختلاف اسم البعد.

في الدراسات التي تستخدم متغيرا وسيطا، يراجع الباحث ثلاث حلقات مستقلة: لماذا يغير المتغير المستقل الوسيط، ولماذا يغير الوسيط النتيجة، ولماذا يمثل الجمع بين الحلقتين الآلية التي تنقل الأثر. وجود ارتباطين منفصلين لا يثبت منطق الوساطة. يجب ان يكون ترتيب الاحداث قابلا للتصور والقياس، وان لا يكون الوسيط اعادة تسمية للسبب أو النتيجة، وان تحدد النظرية ما الذي يفشل إذا انقطعت احدى الحلقتين.

وفي التعديل، لا تصاغ الفرضية بعبارة ان المتغير المعدل يؤثر في العلاقة فقط. يجب توضيح لماذا تتغير قوة الآلية أو اتجاهها عند مستوى مختلف من الشرط. قد يغير السياق توافر مورد، أو كلفة سلوك، أو وضوح اشارة، أو شرعية قرار. عندما لا يستطيع الباحث تسمية ما الذي يتغير داخل الالية، يصبح التفاعل احصائيا بلا تفسير. وهنا ينبغي العودة إلى الفصل 88 بدلا من اختراع تفسير بعد ظهور معامل التفاعل.

وتتطلب الفرضيات السببية لغة متناسبة مع التصميم. تستطيع النظرية ان تتوقع اثرا، لكن الدراسة المقطعية الاحادية المصدر قد لا تستطيع اثبات السببية بالدرجة نفسها. لذلك يفرق الباحث بين لغة المنطق النظري ولغة الاستنتاج التجريبي. يمكنه اشتقاق اتجاه سببي من النظرية، ثم يصرح في المنهج والمناقشة بحدود التصميم في اثبات الترتيب واستبعاد البدائل. هذا الانضباط يحفظ وظيفة النظرية من دون منح البيانات قوة لا تملكها.

اخيرا، يقرا الباحث التأصيل كما لو كان محكما يريد حذف نصفه. كل فقرة يجب ان تؤدي وظيفة يمكن تسميتها: تعريف، الية، حد، دليل، اشتقاق، أو انتقال. إذا كانت فقرتان تؤديان الوظيفة نفسها، تدمجان. واذا كانت فقرة لا تغير فهم القارئ للفرضية، تراجع ضرورتها. هذا الاختبار لا يهدف إلى الاختصار الشكلي، بل إلى جعل كل كلمة جزءا من حجة قابلة للتتبع من السؤال إلى النظرية ثم إلى الفرضية والمصدر.

ويضيف الباحث فحصا خاصا بتسلسل الفرضيات. يطابق كل رقم في النص مع النموذج والرسم وقائمة الفرضيات، ويتأكد من ان الفرضية العامة والفرضيات الفرعية لا تتعارض في مستوى التحليل أو اتجاه العلاقة. إذا كانت فرضية فرعية لا تملك حجة مستقلة، يعاد تصنيفها اختبارا اضافيا أو تحذف. هذا التدقيق يمنع ان يتحول نظام الترقيم إلى بنية نظرية مصطنعة، ويجعل القارئ يعرف اي ادعاء هو جوهر الدراسة واي ادعاء تفصيلي تابع له.

كما يراجع الباحث خريطة حداثة المصادر. لا يلزم ان تكون كل المراجع حديثة، لكن يجب ان توجد مصادر حديثة حيث يدعي النص وصف الوضع الراهن أو التطبيقات أو تراكم الدليل. في المقابل تبقى الاعمال المؤسسة في مواضع التعريف والالية. إذا ظهرت فجوة زمنية طويلة بين المصدر المؤسس واحدث مراجعة، يبحث الباحث عما إذا كانت النظرية قد شهدت تعديلا جوهريا أو نقدا يغير استعمالها. الغرض هو منع تأصيل صحيح تاريخيا لكنه متأخر علميا.

ويفيد سجل التناقضات في منع الانتقاء. يضع الباحث جانبا الدراسات أو المراجعات التي لا تتفق مع الاتجاه المتوقع، ثم يسجل ما إذا كان الاختلاف يرجع إلى قياس مختلف أو مستوى اخر أو سياق أو تصميم اقوى. إذا بقي التناقض بعد هذه المقارنة، يظهر في النص بوصفه حدا أو سؤالا مفتوحا. لا يحتاج الباحث إلى حل كل خلاف قبل الدراسة، لكنه يحتاج إلى عدم تقديم المعرفة كما لو كانت أكثر استقرارا مما تسمح به الادلة المتاحة.

وتراجع المصطلحات بين الفصول. الاسم العربي والانجليزي للنظرية، واسم البناء، وترجمة المصطلح الفني، يجب ان تبقى ثابتة ما لم يعلن الباحث سببا للتغيير. تبديل كلمة القدرة بالجاهزية أو الاستقطاب بالجذب أو الشرعية بالسمعة قد يبدو تحريريا لكنه يغير نطاق الادعاء. لذلك تفيد قائمة مصطلحات قصيرة في المشاريع الطويلة، خصوصا عندما يكتب أكثر من باحث أو تمر المسودة على مراحل متعددة من المراجعة والتحرير.

واخيرا يحفظ الباحث ملف اثبات صغيرا للمصادر الحرجة: نسخة أو رابط دائم، وبيانات الاستشهاد، وملاحظة قصيرة عن الصفحة أو الفكرة التي استند اليها. لا يرفق هذا الملف بالرسالة عادة، لكنه يختصر وقت المراجعة ويمنع فقدان مسار الاستدلال عند تعديل النص. وعندما يتغير مصدر أو تحذف فرضية، يحدث الملف في اللحظة نفسها. بذلك تظل النسخة النهائية قابلة لاعادة الفحص حتى بعد شهور من انتهاء الكتابة. ويكتمل التدقيق عندما يستطيع باحث آخر فهم سبب كل اختيار من الملف وحده، من دون شرح شفهي أو ذاكرة شخصية لصاحب الدراسة.

خلاصة الفصل

التأصيل النهائي هو سلسلة يمكن تتبعها: نظرية تعرف المشكلة، وبناء واضح، والية تشرح لماذا وكيف، وحدود تحدد متى يعمل المنطق، وتطبيق على النموذج، ودليل يقدر حالة المعرفة، ثم فرضية قابلة للاختبار. إذا انقطعت السلسلة، لا تعوضها كثرة المراجع. واذا كانت السلسلة كاملة، يمكن ان يكون النص موجزا من دون ان يكون سطحيا.

وتدقيق المصادر جزء من التأسيس لا مرحلة فنية في النهاية. المصدر المؤسس يؤدي وظيفة تختلف عن الامتداد والمراجعة والتحليل البعدي ودراسة السياق. وعندما يعرف الباحث وظيفة كل مرجع، تقل أخطاء النسب والتضخيم والمطابقة اللفظية، وتصبح الفرضيات نتيجة لحجة لا نهاية لقائمة دراسات. بعد هذا الفصل ينتقل الأطلس إلى الباب 22، حيث يبدأ المدخل السريع من موضوع البحث، ويكون الفصل 94 مخصصا للاداء والتميز والقيمة والميزة التنافسية.

المراجع

Alvesson, M., & Sandberg, J. (2011). Generating research questions through problematization. Academy of Management Review, 36(2), 247-271. https://doi.org/10.5465/amr.2009.0188

Bacharach, S. B. (1989). Organizational theories: Some criteria for evaluation. Academy of Management Review, 14(4), 496-515. https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308374

Corley, K. G., & Gioia, D. A. (2011). Building theory about theory building: What constitutes a theoretical contribution? Academy of Management Review, 36(1), 12-32. https://doi.org/10.5465/amr.2009.0486

Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. Academy of Management Review, 14(4), 532-550. https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308385

Grant, A. M., & Pollock, T. G. (2011). Publishing in AMJ-Part 3: Setting the hook. Academy of Management Journal, 54(5), 873-879. https://doi.org/10.5465/amj.2011.4000

Makadok, R., Burton, R., & Barney, J. (2018). A practical guide for making theory contributions in strategic management. Strategic Management Journal, 39(6), 1530-1545. https://doi.org/10.1002/smj.2789

Suddaby, R. (2010). Editor's comments: Construct clarity in theories of management and organization. Academy of Management Review, 35(3), 346-357. https://doi.org/10.5465/amr.35.3.zok346

Sutton, R. I., & Staw, B. M. (1995). What theory is not. Administrative Science Quarterly, 40(3), 371-384. https://doi.org/10.2307/2393788

Torraco, R. J. (2005). Writing integrative literature reviews: Guidelines and examples. Human Resource Development Review, 4(3), 356-367. https://doi.org/10.1177/1534484305278283

Webster, J., & Watson, R. T. (2002). Analyzing the past to prepare for the future: Writing a literature review. MIS Quarterly, 26(2), xiii-xxiii. https://doi.org/10.2307/4132319

Weick, K. E. (1995). What theory is not, theorizing is. Administrative Science Quarterly, 40(3), 385-390. https://doi.org/10.2307/2393789

Whetten, D. A. (1989). What constitutes a theoretical contribution? Academy of Management Review, 14(4), 490-495. https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308371

Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management, 17(1), 99-120. https://doi.org/10.1177/014920639101700108

Spence, M. (1973). Job market signaling. Quarterly Journal of Economics, 87(3), 355-374. https://doi.org/10.2307/1882010

Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. Academy of Management Review, 20(3), 571-610. https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080331

۞ الباب 22 ۞

الأطلس السريع بحسب موضوع البحث

الفصول 94-103

مدخل الباب 22: الأطلس السريع بحسب موضوع البحث

يجمع الباب 22 الفصول 94-103 حول سؤال واحد: كيف يبدأ الباحث من السؤال الإداري أو الظاهرة ويصل بسرعة إلى العائلات النظرية المناسبة من دون البحث باسم متغير؟ هذه الوحدة هي سبب جمع الفصول في باب واحد؛ فهي لا تفترض أن النظريات متشابهة، بل أن بينها توترا أو تكاملا يسمح للقارئ بمقارنة إجابات مختلفة عن عائلة واحدة من المشكلات.

المحاور التي تضبط القراءة هنا هي: مداخل بحسب الموضوع، الآلية والمستوى، مسارات إحالة إلى المواطن الأصلية. ويتغير وزن كل محور بحسب الظاهرة ومستوى التحليل. لذلك لا يقرأ الباب كتاريخ أسماء، ولا كقائمة وصفات، بل كسلسلة من القرارات: ما الوحدة التي يجري تفسيرها؟ ما الآلية المركزية؟ ما النتيجة التي تستطيع النظرية تفسيرها فعلا؟ وما الشروط التي تجعل استخدامها خارج نطاقها الأصلي غير مبرر؟

يحتفظ كل فصل بوظيفة محددة داخل هذا المسار. الفصل 94: شجرة سؤال تبدأ بتحديد مستوى الأداء وآليته: موارد، قدرات، موقع، شرعية، حوكمة، تعلم، أو سلوك.؛ الفصل 95: مسارات من نوع التأثير والعلاقة والعمل والدافعية والعدالة والهوية ونظام الموارد البشرية.؛ الفصل 96: فصل

القبول الفردي عن التبني والنجاح والمواءمة والتحول والقدرة والحوكمة والعمل مع الذكاء الاصطناعي.؛ الفصل 97: اختيار النظرية بحسب اكتساب المعرفة أو تحويلها أو استيعابها أو الاستكشاف والاستغلال أو الانفتاح والقدرات.؛ الفصل 98: مسارات النية والفرصة وعدم اليقين والموارد والأسرة والشبكات والمؤسسات والمنظومات.؛ الفصل 99: مسارات النية والتوقع والقيمة والتبادل والإشارة والهوية والثقافة وتكوين الخدمة.؛ الفصل 100: مسارات التدفق والقيود والمعلومات والاعتماد والعلاقات والموثوقية والمخاطر والقدرات.؛ الفصل 101: التمييز بين تضارب المصالح والرعاية وأصحاب المصلحة والحقوق والإشارة والتمويل والسوق والرقابة.؛ الفصل 102: مسارات الدخول والتعلم والغربة والشرعية والقيمة العامة والدافعية والخدمات والشبكات.؛ الفصل 103: تمييز ضغط الشرعية والموارد الطبيعية والمفارقة والتهديد والتعقيد والاعتمادية والصمود.. هذه الموضوعات متجاورة لكنها غير مترادفة؛ ومن ثم فإن انتقال الباحث من فصل إلى آخر ينبغي أن يستند إلى تغير في السؤال أو الآلية أو المستوى، لا إلى رغبة في زيادة عدد النظريات في الإطار النظري.

تساعد المراجع المؤسسة والامتدادات الرئيسة على فهم هذه الحدود، ومن نقاط الارتكاز في هذا الباب:)1995(Sutton and Staw ،)1989(Whetten. لا تكفي إحالة واحدة إلى هذه الأعمال للحكم على ملاءمة النظرية، لكنها تذكر القارئ بأن كل بناء داخل الباب له نسب علمي وسؤال أصلي لا ينبغي فصلهما عن الاستخدام المعاصر.

وعند اكتمال هذا المسار ينتقل القارئ إلى الباب 23 (حالات دكتوراه ومختبر الأخطاء)، حيث يتغير مركز السؤال من الأطلس السريع بحسب موضوع البحث إلى حالات دكتوراه ومختبر الأخطاء. تبقى الإحالات إلى الأبواب الأخرى مفتوحة عندما تتجاوز الظاهرة حدود الحقل، لكن القاعدة هي العودة إلى الموطن الأصلي للمعالجة الكاملة. بهذه الطريقة يحافظ الباب على تماسكه ويظل جزءا من شبكة أكبر، ويستطيع القارئ استخدامه منفردا أو ضمن مسار الأطلس الكامل.

الفصل 94

إذا كان بحثك عن الأداء والتميز والقيمة والميزة التنافسية

مدخل: النتيجة لا تختار النظرية

الأداء والتميز والقيمة والميزة التنافسية من أكثر الكلمات حضورا في عناوين بحوث الإدارة، لكنها من أضعف نقاط الدخول إلى النظرية إذا استخدمت وحدها. كلمة الأداء قد تشير إلى ربحية المنشأة أو إنتاجية عملية أو جودة خدمة أو إنجاز فرد، وكلمة القيمة قد تعني قيمة اقتصادية للمساهم أو قيمة لأصحاب المصلحة أو قيمة عامة للمجتمع. أما التميز والميزة التنافسية فهما غالبا نتائج تحتاج إلى تفسير، لا آليات تفسيرية بذاتها. لذلك لا يبدأ هذا الفصل بسؤال: ما النظرية التي تفسر الأداء؟ بل بسؤال أدق: أي أداء، على أي مستوى، وبأي آلية، وبالمقارنة مع ماذا، وخلال أي أفق زمني؟

هذا الفصل مدخل سريع إلى مواطن الأطلس، لا ملفا نظريا جديدا. كل مرشح يظهر بوظيفته ومعرفه الدائم ورقم الفصل الذي يملك شرحه الأصلي. فإذا قاد التشخيص إلى الموارد، يرجع الباحث إلى موطن الرؤية القائمة على الموارد؛ وإذا قاد إلى إعادة التشكيل في بيئة متغيرة، يرجع إلى القدرات الديناميكية؛ وإذا كانت المشكلة في بنية الصناعة، ينتقل إلى التنظيم الصناعي والقوى الخمس؛ وإذا كانت النتيجة اجتماعية أو عامة أو شرعية، تتغير العائلة تماما. وظيفتها تقليل زمن البحث ومنع المطابقة اللفظية.

تؤكد أدبيات القياس أن الأداء التنظيمي بناء متعدد الأبعاد وأن اختزاله في مؤشر واحد قد يغير المعنى الذي تحمله النتيجة. فرق (Venkatraman and Ramanujam 1986) بين الأداء المالي والأداء التشغيلي الأوسع، بينما نبه (Richard et al. 2009) إلى ارتباط معنى الأداء بأصحاب المصلحة والسوق والزمن. لهذا السبب يجب أن يسبق اختيار النظرية قرار واضح حول ما الذي سيعد نجاحا في الدراسة. النظرية لا تنقذ مقياسا غامضا، والمقياس الواسع لا يعوض غياب آلية محددة.

1. الخطوة الأولى: حدد ما الذي تسميه أداء

ابدأ بفصل النتيجة إلى طبقات. الأداء المالي يتعلق بالعائد والربحية والنمو والقيمة السوقية. الأداء التشغيلي يتعلق بالجودة والكلفة والزمن والإنتاجية والاعتمادية. الأداء التنظيمي قد يجمع

نتائج مالية وتشغيلية وسوقية وبشرية، لكنه لا يصبح صالحا لمجرد جمعها في متوسط واحد. الأداء الفردي يخص جهد العامل وإنجازه وجودة مهمته، بينما أداء الفريق يضيف التنسيق والاعتماد المتبادل. وفي المؤسسات العامة قد يكون معيار النجاح قيمة عامة أو جودة خدمة أو عدالة وصول، لا ربحا ماليا. هذا الفصل لا يفرض تعريفا واحدا، بل يجعل التعريف بوابة توجيه النظرية.

إذا كان المتغير التابع يسمى التميز المؤسسي، فاسأل ما المؤشر الفعلي الذي يدل عليه: نتائج مستدامة، جودة وابتكار، رضا أصحاب مصلحة، كفاءة تشغيلية، أم قدرة على التكيف؟ كلمة التميز في نماذج الجوائز الإدارية قد تكون مظلة تقييم، لكنها لا تحدد سببا. وبالمثل، إذا كان المتغير هو الميزة التنافسية، يجب تحديد هل المقصود ريع أعلى من المنافسين، أو صعوبة التقليد، أو موقعا تنافسيا، أو سرعة تجديد، أو قيمة مشتركة عبر علاقة. كل إجابة تنقل الدراسة إلى عائلة نظرية مختلفة.

كما يجب تحديد خط المقارنة. الادعاء بأن الأداء مرتفع لا معنى له بلا مرجع: مقارنة بالماضي، بالمنافس، بالهدف، بمتوسط الصناعة، أو بحاجات أصحاب المصلحة. بعض النظريات تفترض مقارنة تنافسية، وبعضها يفسر تغيرا داخل المنظمة، وبعضها يفسر شرعية أو قيمة لا تقاس بتفوق سوقي. لذلك يكتب الباحث في سطر واحد: النتيجة التي أريد تفسيرها هي...، تقاس عند مستوى...، وتقارن بـ...، خلال فترة.... هذه الجملة تمنع نصف أخطاء الاختيار قبل فتح سجل النظريات.

2. شجرة القرار: من شكل النتيجة إلى عائلة الآلية

بعد تحديد النتيجة، لا تنتقل مباشرة إلى اسم نظرية. استخدم سؤال الآلية. إذا كانت المنشأة تتفوق لأن لديها أصولا وقدرات يصعب على المنافسين تقليدها، فالعائلة هي الموارد والقدرات. إذا كان التفوق ناتجا من موقع داخل صناعة وقوة الموردين والعملاء والبدائل والدخول، فالعائلة هي بنية الصناعة والتموضع. إذا كان النجاح يتغير مع درجة ملاءمة الهيكل أو النظام للسياق، فالعائلة موقفية. وإذا كان الأداء يتطور لأن المنظمة تتعلم من الخبرة أو تستوعب معرفة جديدة، فالعائلة تعلم ومعرفة. أما إذا كانت النتيجة مرتبطة بثقة أصحاب المصلحة أو شرعية المنظمة أو تصميم الرقابة والحوافز، فلا يصح إبقاؤها داخل نظريات الميزة لمجرد أن المتغير التابع يسمى أداء.

الخريطة التالية هي أداة فرز أولي. لا تمنح المرشح حق البقاء النهائي، لأن المرشح قد يطابق النتيجة لكنه يفشل في مستوى التحليل أو الافتراضات أو القابلية للاختبار. فائدتها أن تحول عبارة عامة مثل تحسين الأداء إلى مجموعة أسئلة آلية يمكن الدفاع عنها. كل سطر يفتح بابا إلى موطن أصلي في الأطلس، ثم يستخدم الباحث الفصل 90 للبوابات والفصل 91 للمقارنة الرقمية عند الحاجة.

3. إذا كان التفسير يبدأ من الموارد الداخلية

عندما يكون السؤال: لماذا تحقق بعض المنشآت أداء أفضل لأنها تمتلك موارد أو قدرات تختلف عن منافسيها؟ يكون المرشح الأول هو الرؤية القائمة على الموارد MT-0031 في الفصل 42. سبب الترشيح ليس وجود كلمة موارد في الاستبانة، بل افتراض أن عدم تجانس الموارد وصعوبة تقليدها أو استبدالها يفسران فروق الأداء والميزة. إذا كانت الدراسة عن رأس مال بشري أو بيانات أو علامة أو روتين أو أصل معرفي، فيجب إثبات أن البناء يعمل كمورد استراتيجي لا مجرد مدخل عام متاح للجميع.

إذا كان البحث لا يسأل عن امتلاك المورد فقط، بل عن كيفية تجميعه واستثماره وتحويله إلى قيمة، يظهر مرشح أكثر دقة هو نظرية تنسيق الموارد MT-0131 في الفصل 43. هذه العدسة تفيد عندما تكون الإدارة نفسها جزءا من الآلية: هيكلة حافظة الموارد، تجميعها في قدرات، ثم استثمارها في فرصة. لذلك قد تكون أكثر ملاءمة من الرؤية القائمة على الموارد في دراسة تسأل لماذا تملك شركتان موارد متقاربة لكن إحداهما تحقق أداء أعلى بسبب طريقة الإدارة والتنسيق.

أما إذا كانت المعرفة المتخصصة ودمجها هما جوهر الاختلاف، فالرؤية القائمة على المعرفة MT-0032 في الفصل 43 مرشح مباشر. لا تستخدم لمجرد وجود متغير اسمه إدارة المعرفة؛ المطلوب أن يكون التنسيق أو التكامل المعرفي هو ما يحمل العلاقة إلى النتيجة. وإذا كان البحث عن كفاءة محورية تجمع مهارات وتقنيات متعددة عبر وحدات الشركة، يمكن الرجوع إلى منظور الكفاءة الجوهرية MT-0127 في الفصل 42 بوصفه مرشحا مساندا مختصرا، مع تجنب تحويل كل مهارة داخلية إلى كفاءة جوهرية.

4. إذا كان الأداء يتطلب التجديد لا مجرد الامتلاك

في بيئة مستقرة نسبيا قد يفسر اختلاف الموارد جانبا مهما من الأداء. لكن عندما يتغير السوق أو التقنية بسرعة، يصبح السؤال هل تستطيع المنشأة استشعار التحولات واغتنامها وإعادة تشكيل قاعدة مواردها. هنا تكون نظرية القدرات الديناميكية MT-0033 في الفصل 43 أقرب من استخدام الرؤية القائمة على الموارد وحدها. سبب الترشيح هو وجود عملية تجديد أعلى من الروتين التشغيلي، وليس مجرد أن المنظمة مرنة أو تستخدم تقنية جديدة.

إذا كان الأداء يتغير بحسب ملاءمة الهيكل أو الممارسة للسياق، وليس بسبب قدرة أعلى على إعادة التشكيل، فانتقل إلى المنظور الموقفي MT-0022 في الفصل 38. السؤال الموقفي ليس من يملك أفضل قدرة بصورة مطلقة، بل متى يكون ترتيب تنظيمي بعينه أكثر ملاءمة لمستوى عدم اليقين أو التقنية أو الحجم أو البيئة. هذا الفرق حاسم في بحوث التميز؛ فقد تظهر الممارسة نفسها ناجحة في فرع وفاشلة في آخر لأن شروط الملاءمة مختلفة، من دون الحاجة إلى افتراض قدرة ديناميكية.

وإذا كان التحسن ناتجا من تعديل السلوك والروتين بناء على الخبرة، فالنظرية الأقرب هي نظرية التعلم التنظيمي MT-0054 في الفصل 65. تفيد عندما يمكن تتبع دورة خبرة ومعلومة وتصحيح وسلوك جديد. أما إذا كان المتغير التعليمي مجرد تدريب عابر ولا يظهر انتقالا إلى ذاكرة أو روتين أو قرار تنظيمي، فلا يكفي اسم التعلم لاختيار النظرية. ويمكن للقدرة الاستيعابية أو خلق المعرفة أن تكونا بدائل عندما يكون المصدر الرئيس للمعرفة خارجيا أو عندما يكون التحويل بين المعرفة الضمنية والصريحة هو الآلية.

5. إذا كان مصدر التفوق في الصناعة والموقع والمنافسة

عندما يكون السؤال عن اختلاف الربحية لأن الصناعات أو المواقع التنافسية تختلف في جاذبيتها، يبدأ الفرز من منظور التنظيم الصناعي MT-0030 في الفصل 41. وحدة التحليل هنا الصناعة والمنشأة داخلها، والآلية هي بنية المنافسة التي تحدد فرص العوائد. إطار القوى الخمس MT-0081 في الفصل نفسه أداة أكثر مباشرة لتشخيص قوة الموردين والعملاء والبدائل والداخلين والمنافسة القائمة. لا تستخدم هذه العائلة إذا كان تفسيرك الحقيقي داخليا بالكامل، مثل مورد فريد أو تعلم تنظيمي، لأن ذلك يحول الصناعة إلى خلفية لا آلية.

إذا كانت النتيجة تتحرك بسبب سلسلة أفعال وردود بين منافسين معروفين، فالأقرب هو نظرية الديناميات التنافسية MT-0128 في الفصل 45، لا القوى الخمس وحدها. الفرق أن الأولى تدرس الحركة المتتابعة ومن يهاجم ومن يرد ومتى، بينما الثانية تشخص بنية الضغط التنافسي الأوسع. وقد يحتاج الباحث إلى الاثنين فقط إذا كان أحدهما يحدد الساحة والآخر يفسر السلوك المتتابع، مع بيان وظيفة منفصلة لكل واحد.

التمييز بين الموقع والموارد يمنع خطأ شائعا في دراسات الميزة التنافسية. إذا كانت الشركة تنجح لأنها اختارت قطاعا جذابا أو موضعا يحميها من القوة التفاوضية، فالتفسير خارجي نسبي. وإذا نجحت داخل القطاع نفسه رغم تعرضها للقوى ذاتها لأنها تملك موردا صعب التقليد، فالتفسير داخلي. أما إذا كانت القيمة تنشأ من علاقة شراكة لا تملكها أي شركة منفردة، فقد تكون الرؤية العلائقية هي المدخل الصحيح.

6. إذا كانت القيمة تنشأ بين المنظمة وأطراف أخرى

ليس كل أداء متفوق نتيجة مورد داخل الشركة أو موقع في السوق. قد تأتي القيمة من علاقة بين شركتين، أو من تنسيق أصحاب مصلحة متعددين، أو من قبول اجتماعي يسمح باستمرار النشاط. إذا كان الريع ينشأ من استثمارات خاصة بالعلاقة وتبادل معرفة وتكامل موارد بين شركاء، فالرؤية العلائقية MT-0035 في الفصل 55 مرشح قوي. سبب الترشيح هو أن وحدة خلق القيمة ثنائية أو شبكية، وبالتالي لا يمكن رد النتيجة بالكامل إلى خصائص منشأة منفردة.

إذا كان السؤال لمن تخلق المنظمة القيمة وكيف توازن مطالب أطراف متعددة، تستخدم نظرية أصحاب المصلحة MT-0034 في الفصل 51. هذه العدسة مهمة عندما يكون الأداء نفسه متعدد الأطراف: عائد المستثمر، جودة خدمة العميل، شروط المورد، سلامة العامل، وأثر المجتمع. لا يعني ذلك أن كل دراسة فيها أصحاب مصلحة تحتاج النظرية. تصبح حاكمة عندما تكون علاقات المطالب والالتزامات وتوزيع القيمة جزءا من الآلية التي تفسر النتيجة.

أما إذا كانت المشكلة هي أن المنظمة تحتاج قبولا اجتماعيا أو تنظيميا كي تحافظ على مواردها أو عملها، فتنظر إلى نظرية الشرعية MT-0078 في الفصل 81. هنا قد يتحسن الأداء المالي لاحقا، لكنه ليس نقطة البداية؛ الآلية هي حكم الجمهور بأن المنظمة مناسبة أو مقبولة ضمن نظام

قيم وتوقعات. لذلك تكون الشرعية مرشحا عندما يكون التفسير عن الإفصاح والامتثال والثقة المؤسسية واستجابة الجمهور، لا عندما تكون كلمة السمعة مجرد متغير تحكم.

7. إذا كان الأداء نتيجة حوكمة وحوافز ورقابة

في الشركات والمجالس، قد يكون ضعف الأداء مرتبطا بانفصال الملكية عن الإدارة وعدم تماثل المعلومات وتعارض المصالح. عندئذ تكون نظرية الوكالة MT-0024 في الفصل 50 مرشحا لأنها تفسر كيف تغير الحوافز والرقابة وتكاليف المراقبة سلوك الوكيل والنتيجة. لا تستخدمها لتفسير كل علاقة بين مدير وموظف، ولا تجعل الأداء دليلا تلقائيا على وجود مشكلة وكالة؛ يجب أن تكون بنية التفويض والمصلحة والمعلومات جزءا من الحالة.

إذا كان السياق يوفر ثقة وهوية جماعية وتمكينا تجعل المدير يتصرف لمصلحة المنظمة بدلا من الانتهازية، يمكن مقارنة نظرية الرعاية MT-0132 في الفصل 50. قيمة المقارنة أنها تمنع افتراضا واحدا ثابتا عن المدير. وقد تكشف الدراسة أن الرقابة المكثفة تحسن الأداء في سياق تضارب مرتفع، لكنها تخفض المبادرة في سياق التزام جماعي. هنا لا تكون النظريتان مجرد بديلين اسميين، بل توقعان مختلفان يجب أن يحسم بينهما التصميم والبيانات.

وفي الدراسات التي تسمي الحوكمة المؤسسية سببا للتميز، يجب تفكيك الحوكمة إلى آلية. هل الرقابة تخفض الانحراف؟ هل المجلس يوفر موارد وعلاقات؟ هل المشاركة توسع تعريف القيمة؟ هل الحقوق تعيد توزيع الحوافز؟ كل إجابة تقود إلى نظرية مختلفة. لذلك لا تكفي علاقة عامة من الحوكمة إلى الأداء، لأن الحوكمة مظلة ممارسات مثلما الأداء مظلة نتائج.

8. إذا كان مستوى الأداء فردا أو فريقا

من أكثر الأخطاء شيوعا استخدام نظرية استراتيجية على مستوى المنشأة لتفسير أداء العامل لمجرد أن البحث أجري داخل شركة. إذا كانت النتيجة أداء فرديا أو فريقيا، فابدأ من آلية الدافعية أو الهدف أو موارد العمل أو العلاقة. نظرية تحديد الأهداف MT-0011 في الفصل 18 مناسبة عندما تكون صعوبة الهدف ووضوحه والالتزام والتغذية الراجعة هي التي تفسر الإنجاز. وهي لا تفسر ميزة تنافسية للمنشأة إلا إذا بنى الباحث جسرا متعدد المستويات يبين كيف تتجمع النتائج الفردية وتتحول إلى نتيجة تنظيمية.

إذا كان الجهد يتحدد بتوقع أن الجهد يقود إلى أداء وأن الأداء يقود إلى مكافأة ذات قيمة، فمرشح الدافعية هو نظرية التوقع MT-0009 في الفصل 17. وإذا كانت مطالب العمل وموارده تفسر الأداء والرفاه، يمكن الرجوع إلى نموذج متطلبات العمل والموارد MT-0015 في الفصل 19. اختيار هذه المداخل يحمي الدراسة من القفز إلى RBV أو القدرات الديناميكية عندما يكون المتغير التابع في الحقيقة سلوكا فرديا يوميا.

يجب كذلك التمييز بين أداء الفريق وتجميع درجات الأفراد. إذا كانت النتيجة جماعية، يحتاج الباحث إلى بناء جماعي حقيقي مثل التنسيق أو هدف مشترك أو اعتماد متبادل أو فاعلية جماعية، وإلى مبرر لتجميع البيانات. لا يكفي حساب المتوسط ثم تسمية الناتج أداء فريق. وحدة النظرية يجب أن تطابق وحدة النتيجة قبل تقييم قوة العلاقة.

9. إذا كان البحث في مؤسسة عامة أو غير ربحية

في المؤسسة العامة قد يكون السؤال عن قيمة لا يمكن اختزالها في الكفاءة أو الربح. نظرية القيمة العامة MT-0134 في الفصل 83 مرشح عندما يوازن المدير بين ما يعد ذا قيمة للمجتمع، والشرعية والدعم، والقدرة التشغيلية على التنفيذ. تصلح هذه العدسة إذا كانت النتيجة تشمل منفعة عامة أو عدالة أو ثقة أو خدمة مشتركة، لكنها لا تستخدم تلقائيا لكل دراسة حكومية. إذا كان السؤال مثلا عن دافعية موظف عام، فقد تكون دافعية الخدمة العامة أو نظريات الدافعية الفردية أكثر دقة.

وفي المنظمة غير الربحية يجب تعريف من يملك حق الحكم على الأداء. المتبرع قد يركز الكفاءة المالية، والمستفيد يركز جودة الأثر، والعامل يركز الاستدامة والعدالة، والجهة المنظمة تركز الامتثال. عندئذ قد تكون نظرية أصحاب المصلحة أو الشرعية أو الاعتماد على الموارد أو القيمة العامة مرشحة بحسب الآلية. الفصل 85 يوفر خريطة سياقية أوسع، لكن هذا الفصل يحتفظ بسؤال واحد: ما معنى النتيجة التي تريد تفسيرها ومن يحدد قيمتها؟

10. كلمة التميز ليست إذنا لاختيار نظرية عامة

التميز المؤسسي في الممارسة قد يستخدم كإطار تقييم يجمع القيادة والاستراتيجية والعمليات والأفراد والنتائج. هذا مفيد للإدارة والتشخيص، لكنه لا يعني وجود نظرية واحدة للتميز تصلح لكل علاقة بحثية. إذا كان الباحث يدرس أثر إدارة المعرفة في التميز، فعليه تحديد أي مسار من

المعرفة إلى النتيجة: تكامل معرفي، تعلم، قدرة ديناميكية، ابتكار، أم تحسين عملية. وإذا كان يدرس القيادة والتميز، فقد يكون المسار دافعية أو هوية أو هدفا أو تنسيقا، لا كلمة التميز نفسها.

الاختبار العملي هو حذف كلمة التميز من العنوان مؤقتا وكتابة النتيجة المحسوسة بدلا منها. إذا ظهر أن المقصود خفض الكلفة ورفع الجودة، فالدراسة تشغيلية. إذا ظهر أن المقصود تفوق المنافسين، فالدراسة استراتيجية. إذا ظهر أن المقصود رضا أصحاب المصلحة وشرعية المؤسسة، فالعائلة اجتماعية أو مؤسسية. وإذا لم يستطع الباحث استبدال المصطلح بمخرجات قابلة للرصد، فالمشكلة في بناء المتغير قبل أن تكون في النظرية.

11. كلمة القيمة تحتاج إلى صاحب قيمة وآلية خلق

القيمة مصطلح متعدد المعاني. في الاستراتيجية قد تعني قيمة اقتصادية ناتجة من مورد أو قدرة أو موقع. في التسويق قد تعني قيمة مدركة لدى العميل. في نظرية أصحاب المصلحة تعني خلق قيمة عبر علاقات متعددة. في الإدارة العامة تعني قيمة عامة مشروعة وقابلة للتنفيذ. لذلك يجب أن يسأل الباحث: قيمة لمن، وبأي معيار، ومن خلال أي فعل؟ من دون هذه الأسئلة تصبح كلمة القيمة جسرا لغويا يسمح بإحضار نظريات لا تتشارك وحدة تحليل أو افتراضات.

إذا كان البحث عن قيمة اقتصادية من موارد داخلية، ابدأ من RBV أو تنسيق الموارد. إذا كانت القيمة مشتركة بين شركاء، انظر إلى الرؤية العلائقية. إذا كانت القيمة موزعة بين أطراف ذات مطالب مشروعة، انظر إلى أصحاب المصلحة. إذا كانت قيمة عامة، انتقل إلى الفصل 83. وإذا كانت قيمة العميل هي جوهر السؤال، فموطنها في باب التسويق والخدمات لا في هذا المسار الاستراتيجي. الفرق ليس شكليا، لأنه يغير من يقيس النتيجة وما الذي يعد نجاحا.

12. متى لا تحتاج نظرية أداء أصلا؟

قد يكون الأداء مجرد متغير تابع يقيس نتيجة آلية تملكها نظرية أخرى. في دراسة أثر وضوح الهدف في أداء الموظف، النظرية الحاكمة تفسر الهدف والدافعية، وليس مطلوبا اختراع نظرية مستقلة للأداء. وفي دراسة أثر القدرة الاستيعابية في الابتكار ثم الأداء، قد تكون النظرية الحاكمة عن التعلم والمعرفة، ويعمل الأداء كنهاية للمسار. السؤال الصحيح هو هل تحتاج النتيجة إلى تفسير مستقل يتجاوز ما توفره آلية المتغيرات السابقة. إذا لا، فإضافة نظرية أداء ثانية تزيد التكلف النظري.

كما لا تحتاج نظرية فقط لأن المقياس متعدد الأبعاد. أبعاد الأداء المالي والتشغيلي والسوقي قد تتطلب تبريرا قياسيا وتحقق صلاحية، لكنها لا تعني تلقائيا ثلاث نظريات. النظرية تختار على أساس الآلية التي تولد الفروق، لا على أساس عدد أبعاد المتغير التابع. إذا كانت الآلية الواحدة تتوقع أثرا مختلفا على الأبعاد، يمكن صياغة فرضيات فرعية من النظرية نفسها.

13. جدول إحالة سريع للمرشحين الأكثر شيوعا

الجدول التالي لا يرتب النظريات من الأفضل إلى الأسوأ. هو خريطة دخول: كل سطر يذكر متى يكون المرشح معقولا، وموطنه الأصلي، والسبب الذي يمنع استخدامه استعمالا زخرفيا. بعد اختيار اثنين أو ثلاثة مرشحين فقط، يعود الباحث إلى ملفاتهم الأصلية ثم يشغل بوابات القبول والتقييم التي سبقت هذا الباب.

14. مثال تطبيقي: التحول الرقمي والأداء التنظيمي

لنفترض عنوانا يقول: أثر التحول الرقمي في الأداء التنظيمي. العنوان وحده لا يحدد نظرية. إذا عرفت الدراسة التحول الرقمي بوصفه امتلاك موارد بيانات وبنية رقمية نادرة ومتكاملة يصعب تقليدها، فقد تكون RBV مرشحا. وإذا عرفته بوصفه قدرة على استشعار فرص رقمية واغتنامها وإعادة تشكيل العمليات والموارد، تصبح القدرات الديناميكية أقرب. وإذا كان النجاح يعتمد على ملاءمة الحل الرقمي لحجم المنظمة وعدم اليقين وطبيعة العمل، يصبح المنظور الموقفي منافسا. وإذا كان التركيز على التعلم من البيانات وتعديل الروتين، تدخل نظرية التعلم التنظيمي.

قد يتغير الاختيار مرة أخرى إذا كان الأداء المقصود شرعية أو قيمة عامة. منصة حكومية قد تنجح تقنيا لكنها تفشل لأن المستخدمين لا يعدون استخدامها عادلا أو مشروعا؛ هنا لا تفسر القدرات الرقمية وحدها النتيجة. وقد يكون النظام في مستشفى أهلي ناجحا لأنه يعيد توزيع المعلومات بين الإدارة والأطباء والمرضى، فتظهر علاقات أصحاب المصلحة. المثال يبين أن المتغير نفسه لا يحمل نظرية ثابتة؛ التعريف الآلي والسياق ومستوى النتيجة هي التي تحسم مسار الترشيح.

لذلك يكتب الباحث قبل اختيار النظرية أربع جمل: ما الذي تغير فعلا بسبب التحول، ما العملية التي تنقل التغير إلى الأداء، على أي مستوى تعمل العملية، وما مؤشر الأداء الذي يجب أن يتحرك

إذا كانت الآلية صحيحة. بعد ذلك تصبح قائمة المرشحين قصيرة وقابلة للمقارنة، ويصبح من الممكن استبعاد النظرية التي لا تتنبأ بالمؤشر المطلوب أو تعمل على مستوى مختلف.

15. بطاقة القرار السريع

يمكن استخدام البطاقة التالية في بداية أي مشروع بحثي يحمل كلمات الأداء أو التميز أو القيمة أو الميزة. هدفها منع الانتقال من اسم النتيجة إلى اسم النظرية، وإجبار الباحث على كتابة سبب الترشيح قبل فتح الملف النظري.

تمرين تطبيقي: خذ عنوان بحثك الحالي واحذف منه كلمات الأداء والتميز والقيمة والميزة التنافسية. اكتب بدلا منها النتيجة الملموسة التي تريد تفسيرها، وحدد مستوى التحليل وخط المقارنة والافق الزمني. ثم اختر ثلاثة مسارات فقط من الجدول، واكتب لكل مسار جملة قصيرة تبدأ بـ "قد يصلح هذا المرشح لأن...". بعد ذلك افتح الفصول الأصلية للمرشحين، وشغل بوابات الفصل 90 قبل أن تمنح أي مرشح درجة أو دورا حاكما.

16. خلاصة الفصل والانتقال إلى الفصل التالي

لا توجد نظرية واحدة للأداء أو التميز أو القيمة أو الميزة التنافسية. هذه كلمات نتيجة، والنظرية تختار بحسب العملية التي تولد النتيجة: مورد، قدرة، موقع، ملاءمة، تعلم، علاقة، شرعية، حوكمة، دافعية، أو قيمة عامة. كلما حدد الباحث المستوى والمقارنة والزمن والآلية، صغرت القائمة وتحسن الدفاع عن الاختيار. وظيفة هذا الفصل هي الوصول السريع إلى المرشحين الصحيحة لا إعادة شرحهم. أما الفصل 95 فينتقل إلى مدخل موضوعي آخر: القيادة والموارد البشرية ونتائج العاملين، حيث تتغير مسارات الآلية نحو التأثير والعلاقة والعمل والدافعية والعدالة والهوية ونظام الموارد البشرية.

أداة 1. خريطة أولية من النتيجة إلى سؤال الآلية

النتيجة الظاهرة	سؤال الآلية	العائلة الأولى	مثال مرشح
تفوق مالي أو سوقي	هل السبب مورد داخلي أم موقع صناعي؟	الموارد أو المنافسة	MT-0031 الفصل 42 / MT-0030 الفصل 41
تحسن مستمر	هل تجدد المنظمة	القدرات والتعلم	MT-0033 الفصل 43 /

النتيجة الظاهرة	سؤال الآلية	العائلة الأولى	مثال مرشح
تحت تغير	مواردها وقدراتها؟		MT-0054 الفصل 65
جودة أو كفاءة تشغيلية	هل يعمل الأثر عبر ملاءمة أو تدفق أو روتين؟	الملاءمة والعمليات	MT-0022 الفصل 38 ثم يحال إلى باب العمليات عند الحاجة
قيمة متعددة الأطراف	من يخلق القيمة ومن يملك مطالبة مشروعة؟	أصحاب المصلحة والعلاقات	MT-0034 الفصل 51 / MT-0035 الفصل 55
قبول اجتماعي واستمرار	هل يعتمد البقاء على حكم الجمهور والجهات؟	المؤسسات والشرعية	MT-0078 الفصل 81
أداء فرد أو فريق	هل الهدف أو الدافعية أو موارد العمل هي الآلية؟	الدافعية والعمل	MT-0011 الفصل 18 / MT-0009 الفصل 17
نتيجة عامة أو مجتمعية	ما القيمة العامة ومن يوفر الشرعية والقدرة؟	القيمة العامة	MT-0134 الفصل 83

أداة 2. مرشحون استراتيجيون بحسب سبب التفوق

المرشح	الموطن	سبب الترشيح	متى يستبعد مبكرا
MT-0031 الرؤية القائمة على الموارد	الفصل 42	موارد قيمة ونادرة وصعبة التقليد تفسر فروق الأداء	إذا كان التفسير بنية صناعة أو سلوكا فرديا
MT-0033 القدرات الديناميكية	الفصل 43	استشعار واغتنام وإعادة تشكيل تحت تغير	إذا كان التغير روتينيا ولا توجد قدرة أعلى
MT-0131 تنسيق الموارد	الفصل 43	أفعال الإدارة في هيكلة الموارد وتجميعها واستثمارها	إذا كان امتلاك المورد وحده هو الآلية
MT-0030 التنظيم الصناعي	الفصل 41	جاذبية الصناعة والموقع تحت قوى المنافسة	إذا كان التفوق داخليا بالكامل
MT-0081 القوى الخمس	الفصل 41	تشخيص قوة الموردين والعملاء والبدائل والدخول والمنافسة	إذا كان المطلوب تفسير عملية تعلم أو تجديد داخلية
MT-0022 المنظور الموقفي	الفصل 38	الأداء يتغير مع ملاءمة التصميم والسياق	إذا ادعت الدراسة وجود أفضل ممارسة مطلقة بلا شروط

أداة 3. مرشحون عندما تكون القيمة اجتماعية أو حوكمية

المرشح	الموطن	السؤال الذي يملكه	حد الاستخدام
MT-0034 أصحاب المصلحة	الفصل 51	لمن تخلق المنظمة القيمة وكيف توازن المطالب؟	لا يستخدم إذا كان الأداء ماليا داخليا بلا علاقات أصحاب مصلحة
MT-0035 الرؤية العلائقية	الفصل 55	كيف تنشأ قيمة مشتركة من علاقة بين منظمات؟	لا يستخدم إذا كانت الميزة داخل منشأة واحدة
MT-0024 الوكالة	الفصل 50	كيف تؤثر الرقابة والحوافز وعدم تماثل المعلومات في النتيجة؟	لا يستخدم بلا تفويض وتعارض أو مشكلة معلومات
MT-0132 الرعاية	الفصل 50	متى تعمل الثقة والتمكين والهوية الجماعية بدلا من الرقابة؟	لا يفترض تطابق المصالح من دون دليل
MT-0078 الشرعية	الفصل 81	كيف يؤثر القبول الاجتماعي والتنظيمي في استمرار المنظمة؟	لا يستخدم لمجرد وجود سمعة أو إفصاح
MT-0134 القيمة العامة	الفصل 83	ما القيمة المشروعة القابلة للتنفيذ في المؤسسة العامة؟	لا يستخدم لمجرد أن المنظمة حكومية

أداة 4. بطاقة قرار قبل فتح الملف النظري

السؤال	ما الذي يكتب؟	علامة الخطر
ما النتيجة؟	مؤشر محدد لا كلمة مظلية	القول أداء أو تميز فقط
ما المستوى؟	فرد أو فريق أو منظمة أو شبكة أو صناعة	خلط مستويات بلا جسر
ما المقارنة؟	هدف أو منافس أو زمن سابق أو أصحاب مصلحة	ارتفاع مطلق بلا مرجع
ما الآلية؟	مورد أو قدرة أو موقع أو تعلم أو حوكمة أو شرعية	اختيار النظرية من اسم المتغير
ما المرشحون؟	مرشحان أو ثلاثة مع معرف وفصل وسبب	قائمة طويلة بلا استبعاد
ما الخطوة التالية؟	فتح المواطن الأصلية ثم تشغيل بوابات الفصل 90	كتابة التأصيل من الملخصات فقط

المراجع

Argyris, C., & Schon, D. A. (1978). Organizational Learning: A Theory of Action Perspective. Addison-Wesley.

Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management, 17(1), 99-120. https://doi.org/10.1177/014920639101700108

Bain, J. S. (1959). Industrial Organization. Wiley.

Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. Academy of Management Review, 23(4), 660-679. https://doi.org/10.5465/amr.1998.1255632

Freeman, R. E. (1984). Strategic Management: A Stakeholder Approach. Pitman.

Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. Journal of Financial Economics, 3(4), 305-360. https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X

Locke, E. A. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives. Organizational Behavior and Human Performance, 3(2), 157-189. https://doi.org/10.1016/0030-5073(68)90004-4

Moore, M. H. (1995). Creating Public Value: Strategic Management in Government. Harvard University Press.

Porter, M. E. (1980). Competitive Strategy. Free Press.

Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., & Johnson, G. (2009). Measuring organizational performance: Towards methodological best practice. Journal of Management, 35(3), 718-804. https://doi.org/10.1177/0149206308330560

Sirmon, D. G., Hitt, M. A., & Ireland, R. D. (2007). Managing firm resources in dynamic environments to create value: Looking inside the black box. Academy of Management Review, 32(1), 273-292. https://doi.org/10.5465/amr.2007.23466005

Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. Academy of Management Review, 20(3), 571-610. https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080331

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. Strategic Management Journal, 18(7), 509-533. https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z

Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. Academy of Management Review, 11(4), 801-814. https://doi.org/10.5465/amr.1986.4283976

الفصل 95

إذا كان بحثك عن القيادة والموارد البشرية ونتائج العاملين

مدخل: لا تبدأ باسم القيادة ولا باسم الموارد البشرية

تكثر عناوين البحوث التي تجمع القيادة أو ممارسات الموارد البشرية بنتائج مثل الأداء والالتزام والرضا والاحتفاظ والرفاه والسلوك الابتكاري. لكن هذه الكلمات لا تحدد النظرية تلقائيا. فقد يكون أثر القائد ناتجا من معنى وهوية، أو من جودة علاقة ثنائية، أو من توضيح الهدف والمسار، أو من منح الموارد والدعم. وقد يكون أثر الموارد البشرية ناتجا من بناء القدرة، أو رفع الدافعية، أو إتاحة فرصة المشاركة، أو خلق تبادل عادل ومستقر. لذلك يبدأ الاختيار بالسؤال عن العملية التي تنقل السبب إلى النتيجة، لا بالبحث عن نظرية تحمل اسما قريبا من المتغير.

هذا الفصل مدخل موضوعي سريع إلى المواطن الأصلية للنظريات في الأطلس. لا يعيد شرح النظريات، بل يبين متى تفتح ملفا بعينه، ومتى تستبعده، وما مستوى التحليل الذي ينبغي ان يحكم القرار. والقاعدة العملية هي ان نتيجة العامل لا تختار النظرية بمفردها: الالتزام قد ينشأ من تبادل اجتماعي، أو هوية، أو عدالة، أو عقد نفسي، أو تصميم عمل؛ والاداء قد ينشأ من هدف واضح، أو توقع للمكافأة، أو موارد عمل كافية، أو قيادة تعيد تعريف المهمة. ما يميز المرشح الجيد هو مطابقته للالية والمستوى والزمن وحدود الدراسة.

قبل فتح اي ملف نظري اكتب جملة تفسيرية واحدة: يؤثر المتغير المستقل في النتيجة لأن... ثم اكمل الفراغ بعملية قابلة للرصد. إذا كانت الإجابة لأن القائد يعيد صياغة معنى العمل ويولد هوية مشتركة، فمسار القيادة التحويلية والهوية اقرب. إذا كانت الإجابة لأن العلاقة مع المشرف تولد ثقة والتزاما بالمثل، فمسار التبادل بين القائد والعضو والتبادل الاجتماعي اقرب. إذا كانت الإجابة لأن النظام يرفع المهارة والدافعية وفرصة المشاركة، فمسار رأس المال البشري ونظام القدرة والدافعية والفرصة هو نقطة الدخول الصحيحة.

1. الخطوة الأولى: حدد النتيجة ومستواها

ابدأ بتسمية النتيجة بدقة. نتائج العاملين ليست كتلة واحدة. الأداء السلوكي يختلف عن اداء المهمة، والالتزام يختلف عن الرضا، ونية البقاء تختلف عن التجذر الفعلي، والرفاه يختلف عن

انخفاض الاحتراق، والسلوك الابتكاري يختلف عن مجرد تقبل التغيير. وكلما كان البناء اوسع من اللازم زادت احتمالات اختيار نظرية عامة لا تملك العملية التي تريد الدراسة تفسيرها. لذلك يكتب الباحث تعريف النتيجة ومؤشرها وزمن ظهورها قبل اختيار المرشح النظري.

ثم حدد مستوى التحليل. إذا كانت النتيجة فردية، مثل الجهد أو الرضا أو نية الترك، فلا يكفي ان تكون البيانات مأخوذة من منظمة كي تصبح النظرية تنظيمية. إذا كانت النتيجة فريقية، مثل التنسيق أو الفاعلية الجماعية، يجب ان تكون هناك خاصية مشتركة أو ناشئة على مستوى الفريق. واذا كان السؤال عن قرارات الإدارة العليا أو نظام الموارد البشرية على مستوى المنظمة، فلا يجوز خفضه إلى ادراكات فردية من دون جسر سببي واضح. هذا الفرز يمنع نسبة نتيجة إلى نظرية تعمل على مستوى مختلف تماما.

2. خريطة اولية من نوع السؤال إلى عائلة الآلية

الجدول التالي ليس ترتيبا للنظريات، بل بوابة دخول. يحدد نوع العملية التي يبحث عنها الباحث ثم يحيله إلى المواطن التي يجب قراءتها قبل المقارنة النهائية. يمكن ان يظهر أكثر من مرشح في السطر الواحد، لأن بعض الأسئلة مركبة، لكن تعدد المرشحين في هذه المرحلة لا يعني جمعهم جميعا في النموذج.

السؤال التفسيري	عائلة الالية	مرشح اولي	الموطن الاصلي
كيف يغير القائد معنى العمل والدافعية والجهد؟	التأثير والهوية	القيادة التحويلية	الفصل 30
كيف تؤثر جودة العلاقة مع المشرف في السلوك؟	العلاقة والتبادل	التبادل بين القائد والعضو	الفصل 31
كيف تتحدد قيمة الجهد والمكافأة والهدف؟	الدافعية والنية	التوقع أو تحديد الاهداف	الفصلان 17 و18
كيف تؤثر متطلبات الوظيفة ومواردها في الاداء والرفاه؟	الموارد وتصميم العمل	متطلبات العمل والموارد أو حفظ الموارد	الفصلان 19 و20
كيف تولد المعاملة العادلة دعما والتزاما؟	التبادل والعدالة	التبادل الاجتماعي أو العدالة التنظيمية	الفصلان 21 و22

السؤال التفسيري	عائلة الالية	مرشح اولي	الموطن الاصلي
كيف يصنع الانتماء تعريف الذات والسلوك الجماعي؟	الهوية والعلاقات	الهوية الاجتماعية والتصنيف الذاتي	الفصل 23
كيف يعمل نظام الموارد البشرية كحزمة لا كممارسة منفردة؟	القدرة والدافعية والفرصة	رأس المال البشري وإطار القدرة والدافعية والفرصة	الفصل 33

3. إذا كان السؤال عن تأثير القائد

عندما تكون الظاهرة هي تغير توجهات الأفراد أو جهدهم لأن القائد يقدم رؤية ومعنى ويحفز تجاوز المصلحة الذاتية، يكون ملف القيادة التحويلية في الفصل 30 مرشحا مباشرا. سبب الترشيح هو ان الآلية ليست وجود قائد جيد بصفة عامة، بل عملية تأثير تربط الرؤية والنموذج القدوة والتحفيز الفكري والاعتبار الفردي بنتائج التابعين. يستبعد هذا المسار إذا كان جوهر السؤال هو تبادل موارد يومي في علاقة ثنائية أو اختيار توجيه قيادي يناسب مهمة محددة.

إذا كان التركيز على كيفية تكييف سلوك القائد كي يوضح الطريق إلى الهدف ويزيل العوائق ويربط الجهد بالنتائج، يراجع الباحث نظرية المسار والهدف في الفصل 29. اما إذا كانت القيادة موزعة بين اعضاء الفريق ولا تختزل في شخص رسمي واحد، فالقيادة المشتركة في الفصل 31 تصبح مرشحا اقرب. والتمييز مهم لأن جمع كل انماط القيادة تحت اسم القيادة الحديثة يطمس اختلاف مستوى الفاعل والالية ونمط العلاقة.

إذا كان السؤال لا يتعلق بنتائج العامل المباشرة بل بكيف تشكل خصائص فريق الإدارة العليا الخيارات والنتائج التنظيمية، تنتقل وحدة التحليل إلى نظرية القيادات العليا في الفصل 32. هنا لا يصح استخدام استبانة للعاملين لتقدير السمات الديموغرافية أو المعرفية للفريق القيادي ثم تفسير نتائج على مستوى المنظمة من دون تصميم يطابق المستوى. نظرية القيادات العليا مرشح لقرارات المنظمة واستراتيجيتها، لا بديل عام عن نظريات القيادة اليومية.

4. إذا كان السؤال عن العلاقة بين العامل والمنظمة أو المشرف

حين تكون الآلية علاقة ثنائية متفاوتة الجودة بين القائد والعضو، يبدأ الباحث من نظرية التبادل بين القائد والعضو في الفصل 31. السؤال الحاكم هو لماذا يحصل بعض الاعضاء على علاقة

عالية الثقة والدعم والتأثير المتبادل بينما تبقى علاقات أخرى رسمية ومحدودة. لذلك تكون النظرية ملائمة عندما تكون النتيجة مرتبطة بجودة العلاقة نفسها، مثل الالتزام أو السلوك التعاوني أو الوصول إلى الموارد، لا لمجرد وجود متغير اسمه قيادة.

إذا توسع السؤال من علاقة المشرف إلى منطق المعاملة بالمثل بين الفرد والمنظمة، ينتقل الباحث إلى نظرية التبادل الاجتماعي في الفصل 21. ويمكن ان تصبح نظرية الدعم التنظيمي أو نظرية العقد النفسي في الفصل نفسه ادق إذا كان المتغير المستقل هو الدعم المدرك أو الوفاء بالوعود. الفارق التشخيصي هو ما الذي يدين به الطرف للاخر: التبادل الاجتماعي يقدم منطق المعاملة بالمثل، الدعم التنظيمي يركز تقييم العامل لاهتمام المنظمة به، والعقد النفسي يركز الوعود والالتزامات المدركة وخبرات الوفاء أو الخرق.

يستبعد هذا المسار إذا كان السلوك يفسر بحساب مكافأة محدد أو حاجة إلى استقلالية وكفاءة، لأن ذلك ينقل السؤال إلى عائلة الدافعية. كما يستبعد إذا كانت المشكلة هي عدالة القرار والاجراء في ذاتها، لأن العدالة ليست مرادفا للتبادل. هذا الفصل لا يطلب من الباحث تكثير النظريات، بل تحديد العملية التي لا يستطيع حذفها من جملة لأن من دون انهيار التفسير.

5. إذا كان السؤال عن الجهد والدافعية والهدف

إذا كان العامل يختار مقدار الجهد بناء على توقع ان الجهد سيقود إلى اداء، وان الأداء سيقود إلى نتيجة، وان النتيجة ذات قيمة، فالمرشح هو نظرية التوقع في الفصل 17. هذا المسار مفيد في دراسات الحوافز والمكافآت والاداء حين تكون الروابط الثلاثة قابلة للادراك والقياس. اما إذا كان السلوك هوياتيا أو اعتياديا أو مدفوعا بمعنى لا يمر بحساب واع للمكافأة، فالتوقع قد يكون اختيارا متكلفا.

إذا كان جوهر الظاهرة هو وضوح الأهداف وصعوبتها والالتزام بها والتغذية الراجعة، تراجع نظرية تحديد الأهداف في الفصل 18. واذا كان السؤال عن نوع الدافعية نفسها، وعن الاستقلالية والكفاءة والعلاقة بالآخرين، تصبح نظرية التحديد الذاتي في الفصل 18 مرشحا اقوى. لا ينبغي جمع النظريتين لمجرد ان كلتيهما تتحدث عن الدافعية؛ الأولى تملك خصائص الهدف والالتزام به، والثانية تملك شروط الدافعية الذاتية وجودتها.

الفرق بين الحافز والدافعية بالغ الأهمية في بحوث الموارد البشرية. قد تزيد المكافأة الجهد إذا كانت علاقة الجهد بالنتيجة واضحة وذات قيمة، لكنها قد لا تفسر استمرار السلوك عندما تتغير المكافأة. وقد يؤدي نظام رقابة شديد إلى رفع بعض مؤشرات الأداء مع تقويض الاستقلالية. لذلك يجب على الباحث تحديد هل يريد تفسير مقدار الجهد، اتجاهه، استمراره، أو نوع الدافعية التي تحمله.

6. إذا كان السؤال عن تصميم العمل والضغط والرفاه

عندما يكون الأداء أو الاحتراق أو الاندماج ناتجا من توازن متطلبات الوظيفة ومواردها، يبدأ الباحث من نموذج متطلبات العمل والموارد في الفصل 19. المتطلبات تستهلك الطاقة، والموارد تساعد على بلوغ الأهداف والتعلم والنمو وتخفف كلفة المتطلبات. هذا يجعله مرشحا في بيئات العمل المكثف والرقمي والهجين حين يمكن تحديد مطالب مثل عبء العمل والضغط الزمني وموارد مثل الاستقلالية والدعم والتغذية الراجعة.

إذا كانت الظاهرة الأساسية فقد الموارد أو التهديد بفقدها ودوامات الخسارة والكسب، فتنقل نقطة الدخول إلى نظرية حفظ الموارد في الفصل 20. اما إذا كان السؤال عن خصائص المهمة نفسها، مثل التنوع والهوية والاهمية والاستقلالية والتغذية الراجعة، فيراجع الباحث نموذج خصائص العمل في الفصل 19. ولا يكفي ان تكون الدراسة عن بيئة العمل لاستخدام هذه النماذج؛ يجب ان تكون خصائص المهمة أو الموارد والمتطلبات هي العملية التي تحمل الأثر.

في حالات الملاءمة بين الفرد والعمل أو المنظمة، توجد نظرية ملاءمة الشخص والبيئة في الفصل 19. وهي مرشح عندما يكون التوافق أو عدمه بين خصائص الشخص ومتطلبات أو موارد البيئة هو الآلية. وهذا يختلف عن تفسير الاحتراق بسبب فقد الموارد، وعن تفسير الدافعية بسبب الهدف أو التوقع. التشابه اللفظي بين الملاءمة والرضا لا يكفي، بل يجب ان تسبق الملاءمة النتيجة سببا لا ان تكون مجرد تسمية أخرى لها.

7. إذا كان السؤال عن العدالة والانصاف

عندما يقارن الفرد نسبة ما يقدمه وما يحصل عليه بنسبة شخص مرجعي، تكون نظرية الانصاف في الفصل 22 نقطة دخول مناسبة. تستخدم خاصة في الأجور والمكافآت وتوزيع الموارد عندما تكون المقارنة النسبية مركزية. اما عندما يتناول البحث عدالة المخرجات أو

الإجراءات أو المعاملة التفاعلية أو المعلومات المقدمة، فيراجع منظور العدالة التنظيمية في الفصل نفسه. التمييز يحمي الباحث من استخدام كلمة عدالة بوصفها مظلة بلا الية.

يمكن ان تدخل العدالة بعد ذلك في سلسلة تبادل، لكنها لا تذوب فيها. ادراك إجراء عادل قد يرفع الثقة ويولد استجابة بالمثل، بينما عدم الانصاف قد يدفع إلى تعديل الجهد أو البحث عن مرجع جديد أو الانسحاب. إذا كانت الدراسة تختبر هذه السلسلة، يجب تحديد اي بناء هو الآلية واي بناء نتيجة وسيطة، ثم العودة إلى الفصل 92 لتحديد ما إذا كانت نظرية واحدة تحكم المسار أو ان نظرية مساندة تضيف حلقة لا تغطيها النظرية الحاكمة.

8. إذا كان السؤال عن الهوية والانتماء والسلوك الجماعي

عندما تتغير المواقف والسلوك لأن الفرد يعرف نفسه بوصفه عضوا في جماعة أو منظمة، يكون مسار الهوية الاجتماعية والتصنيف الذاتي في الفصل 23 مرشحا. هذا المدخل يختلف عن الرضا والالتزام بوصفهما مواقف؛ الهوية تتعلق بتعريف الذات وحدود نحن وهم وبروز الانتماء في الموقف. لذلك تفيد في بحوث الاندماج والقيادة والتعاون والتنوع والسلوك بين الجماعات عندما تكون عضوية الجماعة جزءا من الآلية.

قد تتقاطع القيادة التحويلية مع الهوية حين يعيد القائد تعريف من نحن وما الهدف المشترك، لكن هذا لا يبرر دمج النظريتين تلقائيا. إذا كانت الرؤية القيادية هي السبب المركزي والهوية حلقة وسيطة، يمكن ان تكون نظرية القيادة حاكمة والهوية مساندة. اما إذا كان السؤال اصلا عن التصنيف والانتماء، فقد تنعكس العلاقة. قرار الحوكمة النظرية هنا يتبع من يملك الآلية المركزية لا من يظهر اسمه اولا في العنوان.

9. إذا كان السؤال عن نظام الموارد البشرية لا ممارسة منفردة

البحوث التي تدرس حزمة ممارسات الموارد البشرية تحتاج إلى تجنب تفسير كل ممارسة بنظرية منفصلة. إذا كان النظام يبني مهارات ومعرفة منتجة، يراجع الباحث نظرية رأس المال البشري في الفصل 33. واذا كان المنطق ان الممارسات تعمل عبر ثلاثة مسارات هي القدرة والدافعية وفرصة المشاركة، يراجع إطار القدرة والدافعية والفرصة في الفصل 33. هذا المدخل ملائم حين تكون وحدة التفسير نظام الممارسات لا استجابة فردية لمكافأة واحدة.

السؤال التشخيصي هو: ماذا يغير النظام قبل ان تظهر النتيجة؟ التدريب والتوظيف الانتقائي قد يرفعان القدرة، التعويض والاعتراف قد يرفعان الدافعية، والمشاركة وتوسيع الصلاحيات قد يخلقان فرصة لاستخدام القدرة. إذا لم يستطع الباحث ربط ممارساته بهذه العمليات، فقد يكون النظام مجرد قائمة ادارية. كما يجب التمييز بين تصميم النظام على مستوى المنظمة وادراك العامل للممارسات، لأن الاثنان ليسا قياسا واحدا ويمكن ان تنتج بينهما فجوة تنفيذ.

إذا كان البحث يركز الاحتفاظ، فقد يكون التجذر الوظيفي في الفصل 34 ادق من استخدام نظرية دافعية عامة، لأن الروابط والملاءمة والتضحية تفسر لماذا يبقى العامل رغم وجود بدائل. واذا كان العامل يعيد تشكيل حدود مهمته أو علاقاته أو معنى عمله، تصبح نظرية تشكيل العمل في الفصل 34 مرشحا. اما المسارات المهنية المرنة والهوية المهنية تحت التحول فتقود إلى نظرية بناء المسار المهني في الفصل 35.

10. لا تجعل القيادة تفسيرا لكل نتائج العاملين

وجود قائد في كل منظمة لا يجعل نظرية القيادة صالحة لكل سؤال. إذا كان المتغير المستقل سياسة تعويضات، فالنظرية يجب ان تفسر الحافز أو الانصاف أو التبادل أو إشارة السوق بحسب النموذج، لا ان تدخل القيادة لمجرد ان المدير يطبق السياسة. واذا كان المستقل ضغط العمل، فقد يكون نموذج متطلبات العمل والموارد أو حفظ الموارد اقرب. واذا كانت المشكلة خرق وعود التوظيف، فالعقد النفسي اخص من قيادة عامة. هذه القاعدة تمنع تحويل القيادة إلى مظلة تفسيرية غير محدودة.

كما يجب الحذر من جعل الرضا والالتزام والاداء والاحتفاظ سلسلة نتائج متراصة بلا منطق زمني. قد تكون بعض النتائج متبادلة التأثير، وقد تتغير في ازمنة مختلفة. النظرية المختارة يجب ان تحدد لماذا يسبق بناء بناء اخر، وما الذي يتغير اولا. إذا كان التصميم مقطعيا ولا يستطيع دعم ترتيب زمني قوي، ينبغي ان تكون صياغة الادعاء أكثر تحفظا، وان تميز بين الاتساق النظري والاثبات السببي.

11. التداخل بين مستويات القيادة والموارد البشرية

كثير من الدراسات تجمع قيادة على مستوى المشرف مع نظام موارد بشرية على مستوى المنظمة ونتيجة فردية. هذا ممكن، لكنه يحتاج خريطة مستويات واضحة. يمكن ان يعمل النظام

بوصفه سياقا يحدد ما يستطيع القائد تنفيذه، ويمكن ان يترجم القائد الممارسة الرسمية إلى خبرة فعلية للموظف، ويمكن ان تختلف الخبرة بين الوحدات. عندئذ لا تختار النظرية من اسم كل متغير منفرد، بل من المسار الذي يربط المستويات ويحدد موضع الوساطة أو التعديل.

إذا كانت البيانات تجمع من الأفراد لكن الادعاء عن مناخ فريق أو نظام منظمة، يجب تبرير التجميع احصائيا ونظريا. لا يتحول متوسط ادراكات العاملين تلقائيا إلى خاصية تنظيمية. وكذلك لا تصبح نظرية فردية تنظيما لمجرد استخدام متوسطات. هذا الفاصل بين مستوى القياس ومستوى النظرية ومستوى الاستنتاج من أكثر الاختبارات فاعلية في استبعاد مرشح يبدو مناسبا لفظيا لكنه لا يستطيع حمل الادعاء الفعلي.

12. جدول إحالة سريع للمرشحين الأكثر شيوعا

يستخدم الجدول بعد تحديد الالية، لا قبلها. العمود الاخير مهم بقدر عمود سبب الترشيح، لأنه يذكر متى يجب استبعاد المرشح مبكرا. بعد بناء قائمة قصيرة، يرجع الباحث إلى بوابات الفصل 90 وروبريك الفصل 91 قبل تثبيت النظرية الحاكمة.

المرشح	الموطن	سبب الترشيح	متى يستبعد مبكرا
القيادة التحويلية	الفصل 30	الرؤية والمعنى والتحفيز وتجاوز المصلحة الذاتية	إذا كان جوهر السؤال علاقة تبادل ثنائية أو تصميم مهمة
التبادل بين القائد والعضو	الفصل 31	جودة العلاقة الثنائية والثقة والدعم المتبادل	إذا كان الاثر تنظيميا عاما بلا تباين علاقي
نظرية التوقع	الفصل 17	حساب الجهد والاداء والمكافأة وقيمة النتيجة	إذا كان السلوك هوياتيا أو غير قائم على حساب واع
نظرية التحديد الذاتي	الفصل 18	جودة الدافعية والاستقلالية والكفاءة والعلاقة	إذا كان السؤال عن مقدار مكافأة أو عدالة توزيعها فقط
متطلبات العمل والموارد	الفصل 19	توازن المطالب والموارد والاندماج والاحتراق	إذا لم تكن خصائص العمل والموارد في الالية

المرشح	الموطن	سبب الترشيح	متى يستبعد مبكرا
التبادل الاجتماعي	الفصل 21	المعاملة بالمثل والالتزامات المتبادلة	إذا كان السؤال مقارنة نسبية في الانصاف فقط
العدالة التنظيمية	الفصل 22	توزيع واجراء ومعاملة ومعلومات عادلة	إذا كانت العملية دافعية داخلية لا حكم عدالة
الهوية الاجتماعية	الفصل 23	تعريف الذات والانتماء وحدود الجماعة	إذا كان الانتماء مجرد وصف ديموغرافي
رأس المال البشري وAMO	الفصل 33	قدرة ودافعية وفرصة من نظام ممارسات	إذا كانت الدراسة ممارسة منفردة بلا منطق نظامي

13. مثال تطبيقي: نظام التعويضات واستقطاب الكفاءات

لنفترض دراسة عن أثر التعويضات في استقطاب الكفاءات. لا يكفي اختيار نظرية التوقع لأن التعويض متغير مالي، ولا نظرية الانصاف لأن الاجر يثير العدالة. يجب اولا تحديد النتيجة: هل الاستقطاب هو نية مرشح خارجي في التقدم، قدرة المنظمة على جذب فئة مطلوبة، قبول عرض العمل، أم الاحتفاظ بعد التعيين؟ كل نتيجة تفتح الية مختلفة. إذا كانت الدراسة عن موظفين حاليين وتسمى النتيجة استقطابا، فهناك مشكلة في وحدة المستجيب قبل وجود مشكلة نظرية.

إذا كانت الآلية ان المرشح يقيم قيمة المكافأة واحتمال الحصول عليها مقابل جهده، يمكن ان يكون منطق التوقع جزءا من التفسير. إذا كانت المقارنة مع بدائل سوق العمل ومع من يشغلون وظائف مماثلة هي المركز، فالانصاف يصبح اقرب. إذا كانت الحزمة تشمل تطويرا مهنيا وتدريبا وفرص مشاركة لا اجرا فقط، فقد يكون منطق نظام الموارد البشرية والقدرة والدافعية والفرصة أكثر ملاءمة. واذا كانت السمعة التنظيمية أو الإشارات التي يقرأها المرشح هي جوهر الجذب، يجب الانتقال إلى المواطن التي تملك الإشارة والهوية بدلا من اجبار نظرية موارد بشرية على تفسير كل شيء.

المثال يوضح لماذا يحتاج الباحث إلى فصل المتغير الاسمي عن الآلية. كلمة التعويضات قد تضم راتبا وحوافز ومزايا وعدالة وشفافية، لكن هذه ليست الية واحدة. وكلمة الكفاءات قد تشير إلى مهارات نادرة أو فئة وظيفية أو اداء مرتفع. قبل فتح الملف النظري يحدد الباحث من هو الفاعل، ما القرار الذي يتخذه، ما المعلومات أو الموارد التي يتفاعل معها، وما النتيجة التي تحدث بعد ذلك. عندها تصبح القائمة القصيرة قابلة للدفاع.

14. بطاقة القرار السريع

استخدم البطاقة التالية قبل كتابة الإطار النظري. هدفها منع الانتقال من عبارة قيادة أو موارد بشرية إلى نظرية بالاسم فقط. كل إجابة يجب ان تكون محددة بحيث يستطيع باحث اخر اعادة بناء سبب اختيارك من دون معرفة تفضيلاتك المسبقة.

السؤال	ما الذي يكتب؟	علامة الخطر
ما النتيجة؟	سلوك أو موقف أو اداء محدد وزمن ظهوره	قائمة نتائج مترادفة بلا تعريف
من الفاعل؟	قائد أو عضو أو فريق أو نظام موارد بشرية أو ادارة عليا	تغيير المستوى داخل الفرضية
ما الالية؟	تأثير أو تبادل أو دافعية أو عدالة أو هوية أو موارد	اسم المتغير يعاد بصيغة اخرى
ما المرشح الاول؟	نظرية تملك الالية المركزية وموطنها الاصلي	نظرية مشهورة لا تملك المسار
ما البديل المنافس؟	مرشح يفسر النتيجة بعملية مختلفة	غياب اي بديل قابل للمقارنة
ما شرط الاستبعاد؟	حالة إذا تحققت تسقط النظرية	نظرية لا يمكن استبعادها مهما تغير السؤال

تمرين تطبيقي: اختر عنوانا من مجال القيادة أو الموارد البشرية، ثم اكتب النتيجة في سطر واحد، وحدد مستواها، واكمل جملة لان، وحدد مرشحين اثنين يملكان الآلية نفسها أو آليتين منافستين. بعد ذلك اكتب سببا واحدا لاستبعاد كل مرشح، ثم ارجع إلى الفصل الأصلي لكل نظرية واقرأ المصدر المؤسس قبل تشغيل بوابات القبول والروبريك.

15. خلاصة الفصل والانتقال إلى الفصل التالي

الدخول النظري من القيادة والموارد البشرية لا يبدأ من اسم الممارسة، بل من العملية التي تغير نتيجة العاملين. التأثير يقود إلى عائلة قيادة، العلاقة إلى التبادل، الجهد إلى الدافعية، ضغوط العمل

إلى الموارد، الحكم على المعاملة إلى العدالة، الانتماء إلى الهوية، وحزمة الممارسات إلى رأس المال البشري ونظام القدرة والدافعية والفرصة. وعندما يتغير المستوى من فرد إلى فريق أو منظمة يتغير المرشح أو يحتاج المسار إلى جسر واضح. بعد هذا التشخيص لا يعتمد الباحث النظرية مباشرة؛ بل يعود إلى خطوات الاختيار السابقة ثم ينتقل إلى الفصل 96، حيث تتغير خريطة الدخول حين يكون موضوع البحث التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي ونظم المعلومات.

أداة 1. خريطة من نتيجة العامل إلى سؤال الآلية

أداة 2. خريطة القيادة: تأثير أم علاقة أم مستوى ادارة عليا

أداة 3. خريطة الموارد البشرية: ممارسة منفردة أم نظام متكامل

أداة 4. بطاقة فحص المستوى والوساطة والتعديل

في التطبيقات الميدانية ينبغي كذلك فصل مصدر المعلومة عن موضوع الحكم. تقييم العامل لسلوك قائده مناسب لخبرة القيادة اليومية، لكنه لا يكفي وحده للحكم على تصميم نظام الموارد البشرية الرسمي. وتقييم المدير لاداء العامل قد يقلل بعض تحيز الطريقة المشتركة، لكنه لا يحل مشكلة السببية أو المستوى. لذلك يربط اختيار النظرية منذ البداية بخطة القياس: من يعرف المتغير، ومن يستطيع الحكم عليه، وما الفاصل الزمني المنطقي بين السبب والنتيجة. هذا الربط يمنع اختيار نظرية جيدة ثم تشغيلها بقياس لا يرى الآلية التي تفترضها.

كما تفيد المقارنة بين المرشحين في كشف المتغير الوسيط الزائد. إذا كانت النظرية الحاكمة تفسر لماذا يولد الدعم التزاما عبر المعاملة بالمثل، فلا حاجة إلى اضافة متغير وسيط يحمل المعنى نفسه باسم مختلف. واذا كانت العدالة شرطا يغير قوة الاستجابة للدعم، يمكن تمثيلها كتعديل إذا كان لذلك أساس نظري. اما تكديس الدعم والثقة والالتزام والرضا في سلسلة واحدة لمجرد ارتفاع ارتباطاتها في الادبيات فينتج نموذجا كثيفا لكنه ضعيف تفسيريا. النظرية الجيدة تقلل عدد الروابط التي تحتاج إلى افتراضات منفصلة.

وفي الدراسات المقارنة بين وحدات أو قطاعات، لا تفترض ثبات الآلية قبل فحص السياق. قد يكون اسلوب قيادة مفيدا عندما تكون المهمة غامضة ويحتاج العامل إلى تفسير، وأقل اثرا عندما تكون المهمة معيارية شديدة الضبط. وقد تعمل المشاركة في القرار بوصفها موردا في بيئة وتصبح

عبئا في بيئة أخرى إذا غابت المعلومات أو الصلاحيات. المنظور الموقفي لا يضاف تلقائيا إلى كل نموذج، لكنه يذكر الباحث بأن حدود النظرية جزء من الاختيار وأن النتيجة قد تعتمد على شروط تجعل الآلية ممكنة أو معطلة.

اخيرا، يتعين التمييز بين نتيجة يرغب فيها المدير ونتيجة تفسرها النظرية. الالتزام العالي ليس دائما نتيجة ايجابية إذا تحول إلى بقاء قسري أو صمت، والاداء القصير الاجل قد يرتفع على حساب الرفاه أو التعلم، والهوية القوية قد تزيد التعاون الداخلي مع زيادة التحيز ضد الخارج. لذلك لا يكفي ان يكون المتغير التابع مرغوبا؛ يجب فهم ما تفترضه النظرية عن الكلفة والمفاضلات والاثار غير المقصودة. هذه القراءة تجعل الأطلس أداة تفسير لا قائمة وصفات ادارية.

ويستحسن في نهاية الفرز أن يكتب الباحث مذكرة قصيرة تشرح لماذا لم يختر أقرب نظرية بديلة. هذا الإجراء يكشف ما إذا كان الاختيار قائما على الآلية أم على شهرة النظرية. فإذا كانت القيادة التحويلية هي المرشح، يوضح الباحث لماذا لا تكفي علاقة التبادل الثنائية. وإذا كان نظام القدرة والدافعية والفرصة هو المرشح، يوضح لماذا لا تمثل الممارسة المنفردة نظاما كاملا. وإذا كانت العدالة هي المرشح، يحدد نوع الحكم العادل الذي يسبق النتيجة. ثم يراجع مستوى التحليل ومصدر البيانات والزمن المتوقع لظهور الأثر. وجود هذه المذكرة لا يزيد عدد النظريات، بل يجعل الاستبعاد معللا، ويمنع العودة لاحقا إلى إضافة نظريات زخرفية عندما تظهر نتائج غير متوقعة. والاختيار القابل للدفاع هو الذي يستطيع الباحث شرح حدوده بوضوح قبل أن يرى النتائج الإحصائية.

وتفيد هذه الخطوة أيضا عند وجود متغيرات وسيطة أو معدلة. الوسيط ينبغي أن يمثل عملية تقع بين السبب والنتيجة، لا نسخة لغوية من أحدهما. والمعدل ينبغي أن يغير قوة العلاقة أو اتجاهها بسبب شرط واضح، لا أن يضاف لأنه ظهر مهما في دراسة سابقة. فإذا كان الدعم التنظيمي وسيطا بين ممارسة الموارد البشرية والالتزام، يجب بيان ما الذي يجعل الممارسة تولد دعما مدركا ثم لماذا يولد الدعم التزاما. وإذا كانت العدالة معدلا، يجب بيان لماذا يختلف أثر الممارسة عندما يرتفع الحكم على العدالة أو ينخفض. هكذا يصبح النموذج سلسلة تفسيرية يمكن اختبارها، وتصبح النظرية أداة لضبط الادعاء لا زينة في مقدمة البحث. وعند تعذر هذه الصياغة، يكون الرجوع إلى فصل الآلية والمستوى والزمن أكثر فائدة من إضافة مرشح جديد. ويكتب الباحث في السجل ما الذي سيتغير في اختياره إذا فشل هذا الشرط عند الفحص.

المراجع

Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. Advances in Experimental Social Psychology, 2, 267-299. https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2

Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. L. (2000). Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Systems Pay Off. Cornell University Press.

Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. Academy of Management Review, 14(1), 20-39. https://doi.org/10.5465/amr.1989.4278999

Bass, B. M. (1985). Leadership and Performance Beyond Expectations. Free Press.

Blau, P. M. (1964). Exchange and Power in Social Life. Wiley.

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. Journal of Applied Psychology, 86(3), 499-512. https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The what and why of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. Psychological Inquiry, 11(4), 227-268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01

Dansereau, F., Graen, G., & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations. Organizational Behavior and Human Performance, 13(1), 46-78. https://doi.org/10.1016/0030-5073(75)90005-7

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. Journal of Applied Psychology, 71(3), 500-507. https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500

Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange theory of leadership over 25 years. Leadership Quarterly, 6(2), 219-247. https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5

Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. Academy of Management Review, 9(2), 193-206. https://doi.org/10.5465/amr.1984.4277628

Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. American Psychologist, 44(3), 513-524. https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513

House, R. J. (1971). A path goal theory of leader effectiveness. Administrative Science Quarterly, 16(3), 321-339. https://doi.org/10.2307/2391905

Locke, E. A. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives. Organizational Behavior and Human Performance, 3(2), 157-189. https://doi.org/10.1016/0030-5073(68)90004-4

Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablynski, C. J., & Erez, M. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. Academy of Management Journal, 44(6), 1102-1121. https://doi.org/10.2307/3069391

Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. Employee Responsibilities and Rights Journal, 2, 121-139. https://doi.org/10.1007/BF01384942

Vroom, V. H. (1964). Work and Motivation. Wiley.

Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. Academy of Management Review, 26(2), 179-201. https://doi.org/10.5465/amr.2001.4378011

الفصل 96

إذا كان بحثك عن التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي ونظم المعلومات

مدخل: كلمة رقمي لا تختار النظرية

تجمع عناوين كثيرة اليوم بين التحول الرقمي أو الذكاء الاصطناعي أو نظم المعلومات وبين الأداء والابتكار وجودة الخدمة والقرار. المشكلة أن هذه العناوين قد تبدو متقاربة لغويا بينما تخفي ظواهر مختلفة جذريا. قبول موظف لأداة ذكاء اصطناعي مسألة فردية، وتبني مستشفى لنظام جديد مسألة تنظيمية، ونجاح نظام معلومات بعد تشغيله مسألة أخرى، وملاءمة خصائص التقنية للمهمة سؤال ثالث، والتحول الرقمي الذي يعيد تصميم القيمة والعمليات والقدرات ليس مرادفا لأي منها. لذلك لا يبدأ الاختيار من اسم التقنية، بل من الشيء الذي يحدث بسببها ومن مستوى حدوثه.

وظيفة هذا الفصل هي تسريع الوصول إلى الموطن النظري الصحيح من دون إعادة شرح الملفات النظرية. نقطة البدء العملية هي أن تستبدل عبارة أثر التحول الرقمي في الأداء بسؤال أكثر دقة: هل نريد تفسير نية الاستخدام، أم قرار التبني، أم الاستخدام الفعلي، أم جودة النظام ونتائجه، أم ملاءمة التقنية للمهمة، أم كيفية تشكل الممارسة حول التقنية، أم إعادة تشكيل قدرات المنظمة ونموذج أعمالها، أم العلاقة الجديدة بين الإنسان والخوارزمية؟ كل جواب يفتح مسارا مختلفا، وقد يجعل نظرية شائعة جدا غير مناسبة رغم قرب اسمها من الموضوع.

في بحوث الذكاء الاصطناعي يزداد خطر المطابقة اللفظية. قد يضع الباحث الذكاء الاصطناعي متغيرا مستقلا واسعا ثم يبحث عن نظرية قبول تقنية، مع أن العينة تتكون من مديرين يناقشون إعادة تصميم القرارات والعمليات. وقد يقيس تبني المنظمة باستجابات مستخدمين أفراد، أو يقيس نجاح النظام بمجرد نية الاستعمال. لذلك يسبق اختيار النظرية فصل اربعة امور: من هو الفاعل، ما هو القرار أو الفعل، ما الذي يتغير في العمل أو المنظمة، وما النتيجة التي يفترض ظهورها وفي أي زمن.

1. شجرة السؤال الأولى: ما الظاهرة التي تدرسها فعلا؟

يمكن تنظيم مدخل البحث الرقمي في ثماني ظواهر متمايزة: القبول الفردي، التبني التنظيمي، الاستخدام الفعلي، ملاءمة المهمة والتقنية، نجاح النظام، تشكل الممارسة بعد الاستخدام، التحول

والقدرة الرقمية، والحوكمة والعمل مع الذكاء الاصطناعي. هذه ليست مراحل اجبارية في سلسلة واحدة. قد تقبل تقنية ولا تنجح، وقد تتبناها منظمة بينما يرفضها المستخدمون، وقد يكثر الاستخدام بسبب الالزام دون أن تتحقق منافع، وقد تنجح أداة في مهمة محددة دون أن تنتج تحولا تنظيميا. الفصل بين الظواهر يمنع تحويل كل موضوع رقمي إلى نسخة من نموذج قبول التقنية.

إذا كان سؤالك عن	المستوى الغالب	المرشح الاول	الموطن الاصلي
نية الفرد في استخدام تقنية	فرد	نموذج قبول التقنية أو النظرية الموحدة للقبول والاستخدام	الفصل 56
ملاءمة التقنية لمتطلبات المهمة	فرد / مهمة	ملاءمة المهمة والتقنية	الفصل 57
جودة النظام والاستخدام والرضا والمنافع	فرد / منظمة / نظام	نموذج نجاح نظم المعلومات	الفصل 57
انتشار ابتكار أو قرار منظمة بالتبني	فرد / منظمة / مجتمع	انتشار الابتكارات أو إطار التقنية والمنظمة والبيئة	الفصل 58
كيف يعاد تشكيل الاستخدام داخل الجماعة	فريق / منظمة	التشكيل التكيفي أو التقنية في الممارسة	الفصل 59
كيف تنشأ إمكانات فعل من العلاقة مع التقنية	فاعل / تقنية / ممارسة	منظور الإمكانات الاستعمالية	الفصل 60
كيف تتجدد قدرات المنظمة رقميا	منظمة	القدرات الديناميكية وتنسيق الموارد	الفصل 43
كيف يتقاسم الانسان والذكاء الاصطناعي العمل والقرار	فرد / فريق / منظمة	المفارقة أو الممارسة أو التحكم والحوكمة بحسب السؤال	الفصول 59 و82 وما يتصل بالحوكمة

2. إذا كان السؤال عن القبول الفردي والنية إلى الاستخدام

عندما يكون الفاعل مستخدما فرديا والسؤال هو لماذا ينوي استعمال نظام أو تطبيق، يبدأ الباحث من الفصل 56. نموذج قبول التقنية مناسب عندما تتمحور الآلية حول المنفعة والسهولة المدركتين، بينما توسع النظرية الموحدة لقبول التقنية واستخدامها النظر إلى توقع الأداء والجهد والتأثير الاجتماعي والظروف الميسرة. سبب الترشيح هنا ليس أن الدراسة تتضمن تقنية، بل أن النتيجة المركزية نية أو استخدام فردي وأن المعتقدات والتوقعات هي الحلقة التي تسبق السلوك.

لا يستخدم هذا المسار تلقائيا لدراسة التحول الرقمي على مستوى المنظمة. إذا كان المتغير التابع هو كفاءة العمليات أو المرونة الاستراتيجية أو تغيير نموذج الأعمال، فإن نية الموظف لا تفسر وحدها كيف أعيد تشكيل الموارد والروتين والقرارات. ويمكن أن تدخل نماذج القبول في نموذج متعدد المستويات عندما يكون قبول المستخدم شرطا ضروريا لمسار اوسع، لكن يجب بيان الجسر بين النية الفردية والنتيجة التنظيمية بدلا من رفع مستوى النظرية بمجرد تجميع الاستجابات.

وفي تطبيقات الذكاء الاصطناعي التوليدي تحديدا يجب التمييز بين قبول الاداة وبين جودة القرار الناتج عنها. قد يزداد الاستخدام لأن الاداة سهلة ومفيدة مدركة، بينما تبقى جودة المخرجات أو سلامة القرار رهنا بطبيعة المهمة والخبرة البشرية وآليات التحقق. لذلك إذا كان السؤال عن نية استخدام مساعد ذكي فمسار القبول مناسب، أما إذا كان السؤال عن تحسن أداء مهمة معرفية فملاءمة المهمة والتقنية أو منظورات العمل المشترك قد تكون أكثر مباشرة.

3. إذا كان السؤال عن الملاءمة أو نجاح النظام

عندما يسأل الباحث متى تحسن التقنية الأداء لأنها تناسب متطلبات المهمة، تكون نظرية ملاءمة المهمة والتقنية في الفصل 57 نقطة دخول واضحة. جوهرها أن قيمة التقنية لا تستخلص من خصائصها منفردة ولا من رضا المستخدم وحده، بل من مدى توافق الوظائف التي توفرها مع ما تتطلبه المهمة. ولهذا تكون مفيدة في بحوث لوحات القرار، والتحليلات، والانظمة السريرية، وأدوات الذكاء الاصطناعي التي تختلف فائدتها باختلاف درجة التعقيد والتكرار والحاجة إلى حكم بشري.

أما إذا كان السؤال عن نجاح نظام معلومات بعد التنفيذ، فيراجع الباحث نموذج نجاح نظم المعلومات في الفصل نفسه. هذا المسار يميز جودة النظام والمعلومات والخدمة عن الاستخدام والرضا والمنافع. وتكمن فائدته في منع استخدام مقياس واحد مثل الرضا بوصفه مرادفا للنجاح كله. كما يفرض على الباحث تحديد من يستفيد من النظام وما نوع المنفعة وفي أي مستوى، لأن منفعة فردية في سرعة الانجاز قد لا تعني تحسنا في نتيجة المنظمة.

التمييز بين الملاءمة والنجاح مهم. الملاءمة تسأل عن علاقة خصائص المهمة والتقنية التي تجعل الأداء ممكنا، بينما نجاح النظام يركز شبكة من مؤشرات الجودة والاستخدام والرضا والمنافع. قد تكون التقنية ملائمة نظريا لكن النظام منفذا بجودة ضعيفة، وقد يكون نظام مستقر وسهل الاستخدام لكنه لا يلائم مهمة حرجة. لذلك لا يجمع المساران في كل دراسة، بل يحدد الباحث هل اللغز هو التوافق أم حصيلة تشغيل النظام.

4. إذا كان السؤال عن التبني التنظيمي والانتشار

إذا كان القرار هو هل تتبنى المنظمة تقنية جديدة، فلا يكفي قياس اتجاهات المستخدمين. الفصل 58 يفتح مسارين. نظرية انتشار الابتكارات تفيد عندما يكون التركيز على خصائص الابتكار وقنوات الاتصال والزمن وفئات المتبنين وانتقال الممارسة داخل نظام اجتماعي. أما إطار التقنية والمنظمة والبيئة فيصبح أقرب عندما تكون وحدة التحليل منظمة ويعتمد التبني على خصائص التقنية وجاهزية المنظمة والضغوط أو الظروف البيئية.

ينبغي الحذر من تحويل إطار التقنية والمنظمة والبيئة إلى قائمة ثابتة من ثلاثة صناديق تملأ بأي متغيرات متاحة. قيمته التشخيصية تأتي من ربط قرار التبني بعوامل من المجالات الثلاثة ذات صلة فعلية بالتقنية والسياق. كما أن التبني لا يساوي التحول. شراء منصة أو اعتماد نظام سحابي قد يكون قرار تبن، لكن التحول يفترض تغيرا اوسع في مسارات القيمة أو العمليات أو البنية أو القدرات. لذا يستخدم الفصل 58 عندما يكون القرار نفسه هو الظاهرة، وينتقل الباحث إلى مسارات أخرى عندما يكون ما بعد التبني هو السؤال المركزي.

5. إذا كان السؤال عن الاستخدام الفعلي وتكون الممارسة

كثير من التقنيات لا تعمل في المنظمة كما صممها المورد أو كما يتخيلها المدير. عندما يكون السؤال كيف يعيد المستخدمون تفسير خصائص التقنية وتكييف القواعد والروتين حولها، يراجع

الباحث الفصل 59. نظرية التشكيل التكيفي مناسبة حين يتفاعل الاستخدام مع قواعد وموارد الجماعة، ونظرية التقنية في الممارسة حين يصبح التركيز على البنى التي يسنها الفاعلون مرارا وهم يستخدمون التقنية. أما منظور الأطر التقنية فيساعد عندما تختلف افتراضات وتوقعات المديرين والمصممين والمستخدمين حول معنى التقنية وقيمتها وطريقة استعمالها.

هذا المسار يصبح مهما في الذكاء الاصطناعي لأن الأداة قد تكون واحدة بينما تنشأ ممارسات مختلفة تماما. فريق قد يستخدم النموذج التوليدي مولدا لمسودة أولية، وفريق آخر يستخدمه مدققا، وثالث يفوض له قرارا اوسع. المتغير الحاسم هنا ليس وجود الذكاء الاصطناعي بل نمط التخصيص والاستخدام المتكرر وما ينتج عنه من قواعد جديدة للعمل. لذلك تكون دراسة الممارسة أقرب من نموذج القبول عندما يكون كل المشاركين قد قبلوا الاداة بالفعل ويختلفون في كيفية دمجها في عملهم.

6. إذا كان السؤال عن الإمكانات والمادية والمعمار الرقمي

الفصل 60 يخدم الأسئلة التي لا تفسرها ثنائية مستخدم وتقنية منفصلة. منظور الإمكانات الاستعمالية يوجه السؤال إلى ما الذي تتيحه خصائص تقنية لفئة من الفاعلين في سياق معين، وما القيود التي يدركونها، وكيف تتحول الامكانات إلى فعل. هذا مفيد عندما تتيح منصة أو خوارزمية مراقبة أو تنسيق أو تصور بيانات أو توصية، لكن هذه الإمكانية لا تتحقق بصورة آلية بل تحتاج إدراكا وتفعلا وممارسة.

عندما يكون الفصل بين الاجتماعي والمادي نفسه مضللا، يصبح منظور المادية الاجتماعية أكثر ملاءمة، بينما يفيد منظور الفاعل والشبكة إذا كان السؤال عن شبكة مترابطة من بشر وتقنيات ووثائق ومعايير تتشكل فيها الوكالة والعلاقات. أما إطار المعمار الطبقي المعياري للابتكار الرقمي فيستخدم عند دراسة بنية المنتجات والمنصات الرقمية والطبقات والمعايير التي تسمح بإعادة التركيب والابتكار. هذه المسارات متقدمة، ولا تختار لمجرد حداثة الموضوع؛ تختار عندما يكون التداخل بين الفاعل والبنية التقنية أو المعمار الرقمي هو موضع التفسير نفسه.

7. إذا كان السؤال عن التحول الرقمي والقدرة التنظيمية

التحول الرقمي اوسع من تركيب نظام جديد. عندما يدور السؤال حول إعادة تشكيل مسارات خلق القيمة والعمليات والقدرات استجابة للتقنيات الرقمية، يستخدم الباحث جسر الفصل 61 لتحديد

أي نظرية استراتيجية أو تنظيمية يجب استعارتها. الادبيات الحديثة تصف التحول بوصفه عملية تغير واسعة تتفاعل فيها التقنية مع الاستجابة الاستراتيجية والتغيرات الهيكلية والعوائق التنظيمية والنتائج، ولذلك لا توجد نظرية واحدة تسمى نظرية التحول الرقمي تصلح لكل الأسئلة.

إذا كانت الآلية هي استشعار فرص رقمية واغتنامها وإعادة تشكيل قاعدة الموارد، تصبح القدرات الديناميكية في الفصل 43 مرشحا قويا. إذا كان السؤال عن تحويل موارد بيانات أو خبرات رقمية نادرة إلى ميزة، يراجع الباحث الرؤية القائمة على الموارد في الفصل 42. إذا كان مركز الظاهرة هو إعادة تجميع موارد وتنسيقها بفعل المديرين، يفيد مسار تنسيق الموارد في الفصل 43. وإذا كانت النتيجة تعتمد على التعلم من التجربة أو الموازنة بين الاستكشاف والاستغلال، ينتقل الباحث إلى الفصل 65. اختيار المسار يتبع الالية، لا شعار التحول.

وقد تفرض البيئة المؤسسية مسارا مختلفا. تبني نظام ذكاء اصطناعي في بنك أو مستشفى قد يتشكل بفعل تنظيمات مهنية وتشريعية وضغوط شرعية، وهنا تصبح النظرية المؤسسية في الفصل 47 أو نظرية الشرعية في الفصل 81 مرشحين عندما يكون السؤال عن الضغوط والقبول الاجتماعي لا عن القدرة الداخلية. الجمع بين المسارين ممكن إذا كان النموذج يبين كيف تتفاعل الضغوط الخارجية مع قدرة المنظمة على الاستجابة، لكنه لا يبرر اضافة نظريتين لمجرد أن الموضوع رقمي ومعقد.

8. إذا كان السؤال عن الذكاء الاصطناعي والعمل المشترك والرقابة

الذكاء الاصطناعي ليس آلية نظرية بذاته. يجب تحديد ما يفعله في العلاقة مع الإنسان والتنظيم. إذا كان يحل محل مهمة كاملة فالسؤال عن الاتمتة يختلف عن حالة يدعم فيها الحكم البشري أو يوسع القدرة المعرفية. أدبيات الإدارة تصف هذا التوتر بوصفه مفارقة بين الاتمتة والتعزيز، لذلك قد يصبح مسار نظرية المفارقة في الفصل 82 مناسبا عندما تتعايش مطالب استبدال العمل البشري والحفاظ على دوره في الوقت نفسه. أما إذا كان السؤال عن التفسير اليومي لكيفية توزيع المهمة بين الإنسان والنظام، فمسارات الممارسة والإمكانات تكون أدق.

إذا كان النظام الخوارزمي يوجه العاملين أو يقيمهم أو يكافئهم ويقيد سلوكهم، تنتقل الظاهرة إلى التحكم والسلطة والحوكمة. عندها لا يكفي نموذج قبول التقنية حتى لو كان المستخدم يتفاعل مع تطبيق. يمكن أن تتطلب الدراسة منظورات الحوكمة أو العدالة أو أصحاب المصلحة بحسب

السؤال: من يملك القرار، من يتحمل الخطأ، كيف يوزع الصوت والمخاطر، وهل توجد إمكانية للمراجعة أو الاعتراض؟ والاختيار الصحيح يربط التقنية بآلية تنظيمية معروفة بدلا من افتراض أن كلمة خوارزمية تؤسس نظرية جديدة.

في القرار المدعوم بالذكاء الاصطناعي توجد أيضا مشكلة مستوى الخبرة. قوة الخوارزمية في معالجة كميات كبيرة من المعلومات لا تلغي دور الحكم البشري في المواقف الغامضة أو القيمية. لهذا يمكن أن يكون السؤال الحقيقي عن تكامل موارد معرفية مختلفة، أو عن توزيع الانتباه، أو عن صنع المعنى، أو عن تصميم نظام اجتماعي تقني. اختيار أحد هذه المسارات يحتاج إلى وصف دقيق للمهمة، ودرجة عدم اليقين، وإمكان تفسير المخرجات، وما إذا كان الإنسان يستطيع تعديل التوصية أو رفضها.

9. خريطة الفرق بين القبول والتبني والنجاح والتحول

المفهوم	السؤال الحاكم	خطأ شائع	مسار القراءة
القبول	لماذا ينوي الفرد الاستخدام؟	رفع نية الفرد إلى تحول تنظيمي	الفصل 56
التبني	لماذا تعتمد المنظمة أو الجماعة الابتكار؟	قياس قرار المنظمة بمعتقد فرد واحد	الفصل 58
الاستخدام	كيف تستعمل التقنية فعليا؟	اعتبار الاستخدام مطابقا للتصميم الرسمي	الفصل 59
الملاءمة	هل تناسب التقنية متطلبات المهمة؟	استبدال الملاءمة بسهولة الاستخدام	الفصل 57
النجاح	ما جودة النظام ومنافعه بعد التشغيل؟	اختزال النجاح في الرضا	الفصل 57
التحول	كيف يعاد تشكيل القيمة والعمليات والقدرات؟	تسمية أي رقمنة تحولا	الفصل 61 مع فصول الاستراتيجية والتنظيم

المفهوم	السؤال الحاكم	خطأ شائع	مسار القراءة
العمل مع الذكاء الاصطناعي	كيف يعاد توزيع الفعل والقرار والرقابة؟	استخدام نموذج قبول فقط رغم أن النية محسومة	الفصول 59 و60 و82 بحسب الالية

10. اختيار النظرية بحسب المتغير التابع

المتغير التابع يضيق مساحة المرشحين لكنه لا يحسمهم. إذا كانت النتيجة نية استخدام، تبدأ الخريطة من نماذج القبول. إذا كانت النتيجة اداء مهمة، تسأل أولا عن الملاءمة أو عن الممارسة أو عن توزيع العمل بين الإنسان والآلة. إذا كانت النتيجة نجاح نظام، تراجع مؤشرات الجودة والاستخدام والرضا والمنافع. إذا كانت النتيجة مرونة أو أداء تنظيمي بعد تحول، تفتح نظريات القدرات والموارد والتعلم أو الموقفية. وإذا كانت النتيجة ثقة أو عدالة أو التزاما في سياق قرار خوارزمي، فالتقنية تصبح سياقا بينما الآلية النفسية أو التنظيمية تقود الاختيار.

هذه القاعدة تمنع ظاهرة شائعة هي استخدام متغير مستقل رقمي لتبرير نظرية رقمية مهما كانت النتيجة. قد تدرس جودة خدمات بنك بعد التحول الرقمي؛ فإذا كان السؤال عن قدرة المنظمة على إعادة تشكيل العمليات والموارد لتحسين الخدمة، فالقدرات الديناميكية أقرب من نموذج قبول التقنية. وقد تدرس جودة خدمة نظام صحي إلكتروني؛ فإذا كان السؤال عن جودة النظام والمعلومات والخدمة والاستخدام، يصبح نموذج نجاح نظم المعلومات أقرب. التشابه في العنوان لا يلغي اختلاف السؤال التفسيري.

11. الوساطة والتعديل في البحوث الرقمية

الوسيط الرقمي يجب أن يمثل عملية لا اسما إضافيا للتقنية. في نموذج تبني نظام جديد ثم أداء، يمكن أن يكون الاستخدام الفعلي أو الملاءمة عملية وسيطة إذا دعمت النظرية انتقال القرار إلى النتيجة. وفي نموذج قدرة رقمية ثم اداء، قد يمثل الابتكار في العمليات أو إعادة التشكيل حلقة سببية. أما وضع الرضا وسيطا بين التحول الرقمي والأداء من دون توضيح لماذا ينشأ الرضا وكيف يحول السلوك أو القرار إلى نتيجة، فيبقي النموذج وصفيا مهما كانت دلالة المسارات الإحصائية.

المعدل كذلك يجب أن يكون شرط حدود. خبرة المستخدم قد تغير أثر سهولة الاستخدام في النية، وتعقيد المهمة قد يغير قيمة أداة ذكاء اصطناعي، وعدم اليقين البيئي قد يرفع قيمة قدرات إعادة التشكيل، والرقابة التنظيمية قد تغير أثر الخوارزمية في استقلالية العامل. لا يضاف المعدل لأن دراسات سابقة وجدت علاقة به، بل لأن النظرية تحدد متى تقوى الآلية أو تضعف. وعند وجود مستويات مختلفة يجب ضبط ما إذا كان المعدل فرديا أم تنظيميا قبل اختيار اسلوب التحليل.

12. أخطاء اختيار متكررة

الخطأ	لماذا يضعف التفسير	التصحيح
استخدام نموذج قبول التقنية لكل بحث رقمي	يختزل المنظمة إلى نية مستخدم	حدد هل النتيجة قبول أم اداء أم تحول
اعتبار التبني والاستخدام مفهوما واحدا	قرار الاعتماد لا يضمن نمط الاستعمال	حدد الفاعل والزمن بين القرار والممارسة
اعتبار نجاح النظام مساويا للتحول الرقمي	نجاح تطبيق لا يثبت إعادة تشكيل المنظمة	افصل نتيجة النظام عن تجديد القدرات والقيمة
قياس الذكاء الاصطناعي كبناء عام بلا وظيفة	لا توجد الية محددة بين التقنية والنتيجة	صف المهمة والدور: توصية أو توليد أو رقابة أو قرار
جمع عدة نظريات تقنية في نموذج واحد	كل نظرية تجيب سؤالا مختلفا	اختر النظرية الحاكمة ثم أضف مساندة عند فجوة حقيقية
الخلط بين مستوى الفرد والمنظمة	يولد استدلالا عبر المستويات بلا جسر	حدد وحدة النظرية والقياس والتحليل

13. مثال تطبيقي: الذكاء الاصطناعي في جامعة

لنفترض دراسة بعنوان أثر استخدام الذكاء الاصطناعي التوليدي في جودة القرارات الأكاديمية. قبل اختيار النظرية يسأل الباحث: هل يدرس نية عضو هيئة التدريس في استخدام الاداة، أم طريقة دمجها في تحليل البيانات والكتابة، أم ملاءمتها لمهمة اتخاذ القرار، أم قدرة الجامعة على إعادة تصميم عمليات القرار، أم عدالة وشفافية القرارات الناتجة؟ إذا كانت النية هي النتيجة يفتح الفصل

56. إذا كانت جودة المهمة هي النتيجة ويختلف أثر الاداة باختلاف نوع المهمة، يفتح الفصل 57. إذا كان الاستخدام قد استقر لكن الممارسات تختلف بين الكليات، يصبح الفصل 59 أقرب.

إذا كانت الدراسة على مستوى الجامعة وتسأل كيف بنت المؤسسة قدرة على إدخال الذكاء الاصطناعي في تدفقات العمل وتغيير الادوار والبيانات والقرارات، فإن التحول والقدرات في الفصلين 61 و43 أكثر ملاءمة. وإذا كان التوتر بين توفير الوقت والحفاظ على الحكم الأكاديمي والاستقلالية هو قلب الظاهرة، يمكن اختبار منظور المفارقة من الفصل 82. وإذا كان السؤال عن المسؤولية والشفافية ومصالح الطلبة وأعضاء هيئة التدريس، تتحول البوصلة إلى الحوكمة وأصحاب المصلحة والشرعية. هكذا يمكن لعنوان واحد أن يقود إلى نظريات مختلفة لأن السؤال التفسيري تغير.

الخطأ في هذا المثال هو أن يختار الباحث نموذجا واحدا ثم يجعل كل هذه الظواهر ابعادا له. القبول ليس بعدا من التحول، والعدالة ليست بعدا من نجاح النظام، والقدرة الرقمية ليست مرادفا للاستخدام. يمكن بناء نموذج يربط بينها، لكن كل رابط يحتاج منطق مستوى وزمن وآلية. ولذلك يبدأ التصميم من الظاهرة المركزية ثم يضيف المتغيرات التي تخدم تفسيرها، لا من قائمة مفاهيم رائجة يبحث لها عن غطاء نظري لاحقا.

14. مثال تطبيقي ثان: نظام معلومات في مستشفى

لنفترض أن مستشفى طبق نظاما إلكترونيا للملفات والقرارات السريرية. إذا كان الباحث يسأل لماذا يستخدم الاطباء النظام أو يتحاشونه، يبدأ من مسار القبول. إذا كان يسأل هل وظائف النظام تناسب متطلبات التشخيص والتوثيق، يبدأ من الملاءمة. إذا كان يسأل عن جودة المعلومات والرضا والمنافع، يبدأ من نجاح نظم المعلومات. إذا كان يسأل لماذا اعتمد المستشفى النظام أصلا، ينتقل إلى تبني المنظمة وبيئتها. واذا كان يسأل كيف غير النظام توزيع الاختصاص والمسؤولية والروتين بين الاطباء والتمريض وتقنية المعلومات، يصبح مسار الممارسة أو النظم الاجتماعية التقنية اقرب.

أما إذا ادخل المستشفى خوارزمية توصية سريرية، فإن السؤال عن قبول التوصية يختلف عن السؤال عن مساءلة القرار. قد يكون الطبيب مستعدا لاستخدام الخوارزمية لكنه يرفض تفويض حكم نهائي لها في حالة عالية المخاطر. وقد تتحسن سرعة المعالجة بينما يزداد العبء الناتج من

التحقق. هذه المفاضلات لا تلتقطها نية الاستخدام وحدها، ولذلك يجب أن يصف الباحث بنية القرار: ما الذي تفعله الخوارزمية، ما الذي يبقى للبشر، من يراجع الخطأ، وما النتيجة التي سيقاس عليها نجاح الترتيب الجديد.

15. بطاقة القرار السريع للبحث الرقمي

السؤال	ما الذي يكتب في السجل	علامة الخطر
ما التقنية تحديدا؟	نظام أو منصة أو خوارزمية ووظيفتها	مصطلح التحول الرقمي بلا تقنية أو عملية
من الفاعل؟	مستخدم أو فريق أو منظمة أو شبكة	خلط المستويات في فرضية واحدة
ما الفعل؟	قبول أو تبن أو استخدام أو إعادة تصميم أو تفويض	استخدام كلمات عامة مثل توظيف التقنية
ما الالية؟	توقع أو ملاءمة أو ممارسة أو قدرة أو شرعية أو رقابة	إعادة اسم التقنية بصيغة سببية
ما النتيجة؟	نية أو استخدام أو نجاح أو اداء أو تحول أو عدالة	نتائج متعددة بلا ترتيب زمني
ما الموطن الاول؟	رقم الفصل الذي يملك النظرية المرشحة	شرح النظرية من مصدر ثانوي فقط
ما البديل المنافس؟	نظرية تفسر النتيجة بآلية مختلفة	غياب أي بديل قابل للاستبعاد

تمرين تطبيقي: اختر عنوانا يضم التحول الرقمي أو الذكاء الاصطناعي. احذف المصطلح الرقمي مؤقتا، ثم اكتب ما الذي يفعله الفاعل وما النتيجة التي تتغير. بعد ذلك صنف الظاهرة إلى قبول أو تبن أو استخدام أو ملاءمة أو نجاح أو ممارسة أو تحول أو حوكمة. اختر مسارين نظريين محتملين، وحدد لماذا يصلح كل منهما ومتى يسقط، ثم عد إلى الموطن الأصلي واقرأ المصدر المؤسس قبل تشغيل بوابات القبول والروبريك.

يستفيد الباحث كذلك من فصل مرحلة ما قبل الاستخدام عن مرحلة ما بعد الاستخدام. في المرحلة الأولى تكون التوقعات والمعتقدات مهمة لأن المستخدم لم يختبر التقنية بعد، بينما بعد الاستخدام تصبح الخبرة الفعلية والروتين والجودة والمنافع أكثر صلة. الخلط بين المرحلتين قد

يجعل المتغيرات السابقة للقبول تفسر نتائج لاحقة بعد سنوات من التشغيل من دون منطق زمني. لذلك يكتب الباحث خطا زمنيا بسيطا يوضح متى يحدث قرار الاعتماد، ومتى يبدأ الاستخدام، ومتى تتشكل الممارسة، ومتى يتوقع ظهور المنفعة أو التحول. هذا الخط كثيرا ما يكشف أن النموذج يحتاج إلى تغيير نظري قبل جمع البيانات.

وتحتاج الدراسات الرقمية إلى الانتباه لمصدر البيانات. الموظف يستطيع الحكم على سهولة استخدام أداة وعلى تجربته مع الممارسة، لكنه قد لا يعرف جاهزية البنية التقنية على مستوى المنظمة أو حجم الاستثمار أو متطلبات الحوكمة. والمدير قد يصف قرار التبني لكنه لا يستطيع وحده تقدير كل اشكال الاستخدام الفعلي في الوحدات. لذلك ينبغي أن يطابق مصدر القياس مستوى البناء. تعدد المصادر لا يحسن الدراسة تلقائيا، لكنه يصبح ضروريا عندما تتوزع الظاهرة بين مستخدم ونظام وادارة ونتيجة تنظيمية.

ومن المهم أيضا عدم الخلط بين التحول الرقمي والقدرة الرقمية. التحول عملية تغير واسعة، أما القدرة فهي قابلية متراكمة تسمح للمنظمة بالاستشعار أو التكامل أو إعادة التشكيل أو تشغيل موارد رقمية. يمكن أن تكون القدرة سببا للتحول أو نتيجة لتجارب سابقة أو شرطا لاستدامته بحسب النموذج. عندما يعامل الباحث المفهومين كمرادفين يصبح المسار السببي دائريا: التحول ينجح لأن المنظمة متحولة رقميا. التصحيح هو تحديد الفعل والموارد والروتين والنتيجة بحيث يمكن قياسها في نقاط مختلفة.

كما ينبغي التمييز بين الحوكمة الرقمية وحوكمة تقنية بعينها. الحوكمة قد تتعلق بحقوق القرار والملكية والمساءلة والمعايير وإدارة المخاطر والبيانات، بينما حوكمة الذكاء الاصطناعي تضيف أسئلة عن التفسير والتحيز والمراجعة البشرية وتوزيع المسؤولية. إذا كان البحث يدرس هذه القضايا مباشرة فقد تكون نظريات الحوكمة والوكالة وأصحاب المصلحة والشرعية أقرب من نظريات نظم المعلومات التقليدية. التقنية هنا تحدد موضوع القرار، أما الآلية النظرية فتأتي من توزيع الحقوق والحوافز والمطالب والقبول الاجتماعي.

وفي البحوث التي تقارن بين وحدات أو قطاعات، لا يفترض أن التقنية نفسها تحمل المعنى نفسه. نظام تخطيط موارد المنشأة في مصنع، ومنصة تعليمية في جامعة، وخوارزمية ائتمان في بنك، وأداة دعم قرار في مستشفى تفرض مهاما ومخاطر ومسؤوليات مختلفة. لذلك يجب أن يظهر القطاع في شروط الحدود لا في عنوان الدراسة فقط. المنظور الموقفي أو النظم الاجتماعية التقنية

قد يصبح مرشحا عندما يكون جوهر السؤال هو لماذا تختلف نتيجة التقنية باختلاف بنية المهمة أو البيئة أو ترتيب العمل، لا عندما يكون القطاع مجرد مكان لجمع البيانات.

16. ملاحظات تشخيصية مكملة للبحث الرقمي

من المفيد في البحوث الرقمية بناء خط زمني قبل رسم النموذج. يبدأ الخط بلحظة التعرض أو قرار التبني، ثم الاستخدام الاول، ثم تشكل روتين مستقر، ثم ظهور منافع أو آثار جانبية، ثم احتمال إعادة تصميم العملية أو القدرة. هذا الترتيب يمنع استخدام متغيرات القبول لتفسير نتائج بعيدة زمنيا من دون جسر. كما يساعد على تحديد ما إذا كانت البيانات المقطعية تستطيع اختبار الادعاء فعلا. فإذا كانت النظرية تفترض تعلما تراكميا أو إعادة تشكيل للموارد، فإن قياس كل المتغيرات في لحظة واحدة يجعل السببية أضعف حتى لو كانت معاملات النموذج الاحصائي قوية.

ويجب فصل مصدر البيانات عن مستوى البناء. المستخدم يستطيع وصف المنفعة والسهولة والملاءمة وتجربته اليومية، لكنه قد لا يعرف حجم الاستثمار الرقمي أو بنية البيانات أو قواعد الحوكمة على مستوى المنظمة. والمدير يستطيع وصف قرار التبني والسياسات، لكنه لا يلاحظ دائما الممارسات المحلية التي تنشأ بعد الاستخدام. لذلك قد يحتاج البحث إلى أكثر من مصدر، أو إلى بيانات نظامية وسجلات استخدام، أو إلى تصميم متعدد المستويات. تعدد المصادر ليس هدفا في ذاته؛ قيمته أنه يضع كل حكم عند الفاعل الذي يملك المعرفة اللازمة به.

كما يلزم التمييز بين التحول الرقمي والقدرة الرقمية. التحول عملية تغير واسعة في القيمة أو العمليات أو البنية، أما القدرة فهي قابلية متراكمة تسمح بالاستشعار أو الدمج أو التعلم أو إعادة التشكيل. يمكن أن تكون القدرة سببا لتحول لاحق، أو نتيجة لجولات سابقة من التحول، أو شرطا لاستدامة التغير. إذا عومل المفهومان كمرادفين ينشأ تفسير دائري يقول إن المنظمة تحولت لأنها تمتلك تحولا رقميا مرتفعا. التصحيح هو تعريف مورد أو روتين أو فعل تنظيمي يمكن قياسه منفصلا عن النتيجة التي يقال إنه ينتجها.

وفي الذكاء الاصطناعي ينبغي وصف درجة التفويض بدقة. توجد فروق بين أداة تقدم معلومة، واداة تولد بدائل، ونظام يرتب الخيارات، وخوارزمية تصدر توصية، ونظام ينفذ القرار آليا. كل درجة تغير موقع الخبرة البشرية والمساءلة وإمكان المراجعة. لهذا قد تكون سهولة الاستخدام مهمة في مستوى، بينما تصبح الشفافية والاعتراض والعدالة جوهرية في مستوى آخر. وعندما يكون

القرار عالي المخاطر، لا تكفي كثرة الاستخدام دليلا على نجاح الترتيب؛ يجب تحديد جودة القرار، ونمط الخطأ، ومن يتحمل مسؤوليته، وكيف يمكن اكتشاف الانحراف وتصحيحه.

ومن الضروري اختبار البديل المنافس قبل تثبيت النظرية. إذا اختيرت القدرات الديناميكية لتفسير أثر التحول في الأداء، يسأل الباحث لماذا لا يكون الاختلاف ناتجا من موارد ثابتة نادرة أو من ملاءمة التقنية للمهمة. وإذا اختير نموذج نجاح نظم المعلومات، يسأل لماذا لا يكون اللغز مجرد قبول أولي أو قرار تبن. وإذا اختير منظور الممارسة، يوضح لماذا لا تكفي خصائص التقنية أو المعتقدات الفردية لتفسير اختلاف النتائج. هذا الاختبار لا يهدف إلى زيادة النظريات في النموذج، بل إلى إثبات أن النظرية المختارة تملك الآلية المركزية بصورة أفضل من البديل.

وأخيرا، لا ينبغي أن يتحول وصف التقنية إلى قائمة ابعاد جاهزة مثل البنية التحتية والمهارات والقيادة والثقافة والامن ثم يسمى المجموع تحولا رقميا من دون سند مفاهيمي. بعض هذه العناصر قد يكون موردا أو شرطا أو ممارسة أو نتيجة، ووضعها في بناء واحد قد يخفي علاقات سببية مهمة. يبدأ القياس من تعريف نظري للظاهرة، ثم يحدد ما الذي يدخل في البناء وما الذي يبقى متغيرا مستقلا أو وسيطا أو شرط حدود. عندئذ تصبح الاستبانة أو المقاييس انعكاسا للحجة النظرية، لا مصدرا لتكوين النظرية بعد جمع البيانات.

وقبل الإغلاق النهائي يختبر الباحث إمكان القياس. إذا كانت الآلية المقترحة لا تترك أثرا يمكن رصده في بيانات مناسبة، أو كان المستجيب لا يستطيع الحكم عليها، فالمشكلة ليست إحصائية بل نظرية وتصميمية. ويجب تعديل النموذج أو مصدر البيانات قبل جمعها، لأن قابلية الاختبار جزء من صلاحية الاختيار، وليست خطوة مؤجلة إلى مرحلة التحليل. اللاحق المتقدم.

أداة 1. خريطة القبول والتبني والاستخدام والنجاح

أداة 2. خريطة التحول الرقمي من التقنية إلى القدرة

أداة 3. خريطة العمل مع الذكاء الاصطناعي

أداة 4. بطاقة فحص المستوى والزمن والحوكمة

17. خلاصة الفصل والانتقال إلى الفصل التالي

القاعدة الحاكمة في بحوث التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي ونظم المعلومات هي أن التقنية سياق أو مورد أو فاعل مشارك بحسب السؤال، وليست نظرية جاهزة. قبول الفرد يقود إلى الفصل 56، والملاءمة والنجاح إلى الفصل 57، والتبني والانتشار إلى الفصل 58، والممارسة والاطر إلى الفصل 59، والإمكانات والمادية والمعمار الرقمي إلى الفصل 60، والتحول المركب إلى جسر الفصل 61 ثم إلى نظريات الاستراتيجية والتنظيم بحسب الآلية. وعندما يصبح الذكاء الاصطناعي طرفا في توزيع العمل والقرار والرقابة، قد تنتقل الخريطة إلى المفارقة أو الحوكمة أو العدالة أو أصحاب المصلحة. الفصل 97 ينقل هذا المنطق إلى بحوث الابتكار والمعرفة والتعلم والبراعة، حيث يصبح السؤال هو كيفية اكتساب المعرفة وتحويلها واستيعابها والموازنة بين الاستكشاف والاستغلال.

المراجع

Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. MIS Quarterly, 13(3), 319-340. https://doi.org/10.2307/249008

Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B., & Davis, F. D. (2003). User acceptance of information technology: Toward a unified view. MIS Quarterly, 27(3), 425-478. https://doi.org/10.2307/30036540

Goodhue, D. L., & Thompson, R. L. (1995). Task-technology fit and individual performance. MIS Quarterly, 19(2), 213-236. https://doi.org/10.2307/249689

DeLone, W. H., & McLean, E. R. (1992). Information systems success: The quest for the dependent variable. Information Systems Research, 3(1), 60-95. https://doi.org/10.1287/isre.3.1.60

DeLone, W. H., & McLean, E. R. (2003). The DeLone and McLean model of information systems success: A ten-year update. Journal of Management Information Systems, 19(4), 9-30. https://doi.org/10.1080/07421222.2003.11045748

Rogers, E. M. (2003). Diffusion of Innovations (5th ed.). Free Press.

Tornatzky, L. G., & Fleischer, M. (1990). The Processes of Technological Innovation. Lexington Books.

DeSanctis, G., & Poole, M. S. (1994). Capturing the complexity in advanced technology use: Adaptive structuration theory. Organization Science, 5(2), 121-147. https://doi.org/10.1287/orsc.5.2.121

Orlikowski, W. J. (2000). Using technology and constituting structures: A practice lens for studying technology in organizations. Organization Science, 11(4), 404-428. https://doi.org/10.1287/orsc.11.4.404.14600

Orlikowski, W. J., & Gash, D. C. (1994). Technological frames: Making sense of information technology in organizations. ACM Transactions on Information Systems, 12(2), 174-207. https://doi.org/10.1145/196734.196745

Orlikowski, W. J., & Scott, S. V. (2008). Sociomateriality: Challenging the separation of technology, work and organization. Academy of Management Annals, 2(1), 433-474. https://doi.org/10.1080/19416520802211644

Leonardi, P. M. (2011). When flexible routines meet flexible technologies: Affordance, constraint, and the imbrication of human and material agencies. MIS Quarterly, 35(1), 147-167. https://doi.org/10.2307/23043493

Yoo, Y., Henfridsson, O., & Lyytinen, K. (2010). The new organizing logic of digital innovation: An agenda for information systems

research. Information Systems Research, 21(4), 724-735. https://doi.org/10.1287/isre.1100.0322

Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2013). Digital business strategy: Toward a next generation of insights. MIS Quarterly, 37(2), 471-482.

Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. Journal of Strategic Information Systems, 28(2), 118-144. https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. Strategic Management Journal, 18(7), 509-533. https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z

Warner, K. S. R., & Wäger, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. Long Range Planning, 52(3), 326-349. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.12.001

Faraj, S., Pachidi, S., & Sayegh, K. (2018). Working and organizing in the age of the learning algorithm. Information and Organization, 28(1), 62-70. https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2018.02.005

Jarrahi, M. H. (2018). Artificial intelligence and the future of work: Human-AI symbiosis in organizational decision making. Business Horizons, 61(4), 577-586. https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.03.007

Kellogg, K. C., Valentine, M. A., & Christin, A. (2020). Algorithms at work: The new contested terrain of control. Academy of Management Annals, 14(1), 366-410. https://doi.org/10.5465/annals.2018.0174

Raisch, S., & Krakowski, S. (2021). Artificial intelligence and management: The automation-augmentation paradox. Academy of Management Review, 46(1), 192-210. https://doi.org/10.5465/amr.2018.0072

الفصل 97

إذا كان بحثك عن الابتكار والمعرفة والتعلم والبراعة

مدخل: الابتكار نتيجة واسعة لا تختار النظرية

تظهر كلمة الابتكار في عناوين البحوث بوصفها نتيجة مرغوبة، وقد تظهر المعرفة أو التعلم أو البراعة بوصفها متغيرات مستقلة أو وسيطة. غير أن هذه الكلمات لا تكفي لاختيار نظرية. قد يكون الابتكار حصيلة تعلم من الخبرة، أو نتيجة دمج معرفة متخصصة، أو ثمرة استيعاب معرفة خارجية، أو مخرجا لتجريب استكشافي، أو نتيجة فتح حدود المنظمة أمام تدفقات معرفية، أو تعبيرا عن تجديد قاعدة القدرات. كل مسار من هذه المسارات يضع الباحث أمام عائلة نظرية مختلفة، حتى لو بقيت كلمة الابتكار ثابتة في عنوان الدراسة.

وظيفة هذا الفصل هي توفير مدخل سريع من سؤال البحث إلى الموطن النظري الملائم، لا إعادة شرح ملفات النظريات التي عولجت في فصولها الأصلية. لذلك يبدأ التشخيص من الفعل الذي يحدث للمعرفة أو للبدائل: هل تكتسب المنظمة خبرة؟ هل تحول معرفة ضمنية وصريحة؟ هل تتعرف إلى معرفة خارجية وتستوعبها؟ هل تبحث عن بدائل جديدة أم تحسن الموجود؟ هل تدير التوتر بين النشاطين معا؟ هل تفتح حدودها لشركاء خارجيين؟ أم تعيد تشكيل مواردها وقدراتها لمواجهة تغير بيئي؟ هذه الافعال اقوى دلالة من الاسماء العامة مثل ادارة المعرفة والابتكار والبراعة.

1. شجرة السؤال الأولى: ماذا يحدث للمعرفة أو للبدائل؟

يبدأ الباحث بتحديد وحدة التحليل والنتيجة التي يريد تفسيرها، ثم يختار الفعل النظري الاقرب. فإذا كانت الظاهرة هي تعديل قواعد العمل بناء على الخبرة، فالمسار يختلف عن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة قابلة للمشاركة. وإذا كان السؤال عن استقبال المعرفة من خارج المنظمة، فالمشكلة ليست مجرد تعلم داخلي. وإذا كان السؤال عن الجمع بين التجريب وتحسين العمليات القائمة، فالبحث ينتقل من التعلم العام إلى الاستكشاف والاستغلال ثم إلى البراعة عندما تصبح القدرة على الجمع بينهما هي الظاهرة المركزية. يوضح الجدول التالي منافذ الدخول الأساسية.

إذا كان سؤالك عن	الالية أو الظاهرة المركزية	المرشح الاول	الموطن الاصلي
تغيير السلوك والقواعد بالخبرة	تعلم تنظيمي وتغذية راجعة	نظرية التعلم التنظيمي	الفصل 65
البحث عن بدائل جديدة مقابل تحسين الموجود	تخصيص الانتباه والموارد بين الجديد والقائم	نظرية الاستكشاف والاستغلال	الفصل 65
الجمع المستمر بين الاستكشاف والاستغلال	ادارة مطلبين متعارضين في الوقت نفسه	منظور البراعة التنظيمية	الفصل 65
تحويل المعرفة الضمنية والصريحة	توليد المعرفة وتضخيمها تنظيميا	نظرية خلق المعرفة التنظيمية	الفصل 66
التعرف إلى معرفة خارجية واستيعابها واستغلالها	قدرة استيعابية مبنية على معرفة سابقة	نظرية القدرة الاستيعابية	الفصل 66
تدفقات المعرفة عبر حدود المنظمة	استخدام الداخل والخارج في الابتكار	منظور الابتكار المفتوح	الفصل 66
المعرفة بوصفها اساسا لتنسيق المنشأة	دمج معرفة متخصصة موزعة	الرؤية القائمة على المعرفة	الفصل 43
تجديد قاعدة الموارد في بيئة متغيرة	استشعار واغتنام واعادة تشكيل	نظرية القدرات الديناميكية	الفصل 43

2. إذا كان السؤال عن التعلم التنظيمي

عندما يركز البحث على كيفية اكتساب المنظمة خبرة وتعديل افتراضاتها أو قواعدها أو سلوكها، تكون نظرية التعلم التنظيمي في الفصل 65 نقطة الدخول الطبيعية. القيمة هنا ليست في استخدام كلمة تعلم، بل في وجود عملية زمنية تربط الخبرة بالمراجعة ثم بتغير في المعرفة أو الفعل. فإذا كان الباحث يقيس التدريب فقط أو توافر المعلومات من دون رصد ما تغير في القواعد أو الممارسات، فقد لا تكون نظرية التعلم التنظيمي هي التفسير الأكثر دقة.

يمكن التمييز بين التعلم بوصفه تراكم خبرة وبين التعلم الذي يراجع الافتراضات نفسها. هذا التمييز يساعد الباحث على تحديد نوع البيانات. المؤشرات المقطعية عن وجود دورات تدريبية لا تكفي وحدها لاثبات عملية تعلم، بينما المقارنات الزمنية، وسجلات الاخطاء والتصحيح، وتغير الروتين، ومراجعات ما بعد التنفيذ، وانتقال المعرفة بين الوحدات توفر دليلا اقرب إلى الآلية.

ولهذا شددت ادبيات ايرغيريس وشون ثم هيوبر وكروسان وزملائهم على ان التعلم التنظيمي يتجاوز وجود معرفة لدى افراد منفردين إلى عمليات تفسير ودمج وترسيخ تغير ما تعرفه المنظمة وما تفعله.

3. إذا كان السؤال عن الاستكشاف والاستغلال

عندما تكون المشكلة هي توزيع الموارد والانتباه بين البحث عن امكانات جديدة وبين صقل ما تعرفه المنظمة بالفعل، يوجه الفصل 65 إلى نظرية الاستكشاف والاستغلال. طرح مارش عام 1991 هذا التوتر بوصفه مشكلة تعلم وتنظيم موارد عبر الزمن: الاستغلال يقدم عوائد اوضح واقرب، بينما الاستكشاف أكثر غموضا واحتمالا للفشل لكنه ضروري لتجنب الجمود طويل الاجل. لذلك لا يختار هذا المسار لمجرد وجود متغير اسمه الابتكار الاستكشافي، بل عندما تكون المقايضة بين الجديد والقائم جزءا من السؤال التفسيري.

الخطأ الشائع هو افتراض ان الاستكشاف جيد والاستغلال سيئ، أو العكس. كل منهما يؤدي وظيفة مختلفة، وتختلف القيمة باختلاف البيئة والزمن والمرحلة. منظمة ناشئة قد تحتاج استكشافا اوسع، بينما عملية تشغيل حرجة قد تتطلب استغلالا منضبطا للخبرة المتراكمة. كما أن مستوى التحليل مهم: قد يستكشف فريق بينما تستغل وحدة اخرى، وقد تجمع المنظمة بين النشاطين عبر وحدات مختلفة بدلا من مطالبة الفرد نفسه بممارستهما بالقدر ذاته.

4. متى تصبح البراعة التنظيمية هي الظاهرة؟

البراعة التنظيمية ليست مرادفا للاستكشاف والاستغلال، بل سؤال عن قدرة المنظمة على التعامل مع المطلبين معا. لذلك يصبح منظور البراعة في الفصل 65 مرشحا عندما لا يكتفي الباحث بقياس النشاطين، بل يسأل كيف تصمم المنظمة هياكل أو سياقات أو عمليات قيادة تسمح بملاحقة الكفاءة الحالية والتجديد المستقبلي في الوقت نفسه. مراجعة اورايلي وتشمان توضح أن البراعة ترتبط بقدرة المنظمة على المنافسة في نشاطات ناضجة تتطلب الكفاءة والسيطرة وفي نشاطات جديدة تتطلب المرونة والتجريب.

قبل اختيار البراعة يجب تحديد شكلها التشغيلي. البراعة الهيكلية تفصل النشاطين بين وحدات ثم تحتاج إلى تكامل على مستوى القيادة. البراعة السياقية تبحث عن سياق يسمح للافراد بتخصيص الجهد بين المحاذاة والتكيف. وقد تظهر صيغة زمنية تنتقل فيها المنظمة بين فترات

تركيز مختلفة. هذه الفروق ليست تفاصيل قياس فقط، بل تحدد من هو الفاعل وما الآلية التي يجب أن تفسر النتيجة.

5. إذا كان السؤال عن خلق المعرفة داخل المنظمة

عندما يكون السؤال كيف تتحول الخبرة الشخصية والمعرفة الضمنية إلى معرفة يمكن مشاركتها وتركيبها ثم اعادة استخدامها، يراجع الباحث نظرية خلق المعرفة التنظيمية في الفصل 66. طرح نوناكا عام 1994 المعرفة التنظيمية بوصفها عملية ديناميكية تنشأ من تفاعل المعرفة الضمنية والصريحة، مع دور للمنظمة في تضخيم المعرفة التي تبدأ لدى الأفراد. لهذا يصبح هذا المسار مناسبا لدراسات فرق التطوير، والتعلم من الخبراء، وتوثيق الخبرة، والمجتمعات المهنية، وتصميم آليات تحويل المعرفة.

لكن لا ينبغي تحويل النموذج إلى أربعة مصطلحات ثابتة تضاف إلى أي استبانة. جوهر النظرية عملية خلق وتحويل وانتقال، وليس مجرد اعلان وجود مشاركة معرفة. فإذا كان السؤال عن استيعاب معرفة مصدرها مورد خارجي، فالقدرة الاستيعابية اقرب. وإذا كان السؤال عن تنسيق المعرفة المتخصصة باعتبارها أساس وجود المنشأة وميزتها، فالرؤية القائمة على المعرفة اقرب. وإذا كان السؤال عن انتشار ابتكار بين متبنين، فالفصل 58 يخدم ظاهرة مختلفة.

6. إذا كان السؤال عن القدرة الاستيعابية

تكون نظرية القدرة الاستيعابية في الفصل 66 مرشحا قويا عندما تعتمد النتيجة على قدرة المنظمة على التعرف إلى قيمة معرفة خارجية، ثم استيعابها واستخدامها. قدم كوهين وليفنتال عام 1990 الفكرة على أساس أن المعرفة السابقة ذات الصلة ترفع قدرة المنظمة على فهم المعرفة الجديدة واستغلالها. لاحقا فصل زاهرا وجورج بين قدرات اكتساب واستيعاب من جهة، وتحويل واستغلال من جهة اخرى، وهو تطوير مفيد عندما يحتاج الباحث إلى تمييز مراحل العملية بدلا من معاملتها كبناء واحد غير محدد.

هذا المسار مناسب مثلا عندما تكتسب شركة معرفة من مورد تقني أو جامعة أو شريك دولي ثم تحتاج إلى تحويلها إلى منتج أو إجراء أو قدرة. أما وجود تدريب خارجي وحده فلا يثبت القدرة الاستيعابية. يجب أن يظهر مسار من التعرف والاكتساب إلى الفهم والدمج ثم الاستخدام. ومن المهم كذلك تحديد ما إذا كان الباحث يقيس القدرة على مستوى المنظمة ام خبرات الأفراد فقط، لأن

المعرفة الفردية قد تكون شرطا سابقا لكنها لا تصبح قدرة تنظيمية إلا عندما ترتبط بعمليات وذاكرة وروتين يسمح بالاستفادة المتكررة.

7. إذا كان السؤال عن الابتكار المفتوح

عندما يصبح حد المنظمة نفسه جزءا من المشكلة، يراجع الباحث منظور الابتكار المفتوح في الفصل 66. الفكرة ليست مجرد التعاون مع الخارج، بل تنظيم تدفقات مقصودة للمعرفة والافكار عبر الحدود بحيث تستخدم المنظمة مصادر خارجية وتسمح احيانا بخروج معرفة أو تقنيات لا تستثمرها داخليا. يصبح هذا المسار مفيدا في بحوث الشراكات البحثية، والمسرعات، والترخيص، والابتكار المشترك مع العملاء والموردين، والمنصات التي توزع نشاط الابتكار بين فاعلين متعددين.

يجب التمييز بين الابتكار المفتوح والقدرة الاستيعابية. الأول يركز على انفتاح حدود عملية الابتكار وتدفقات المعرفة، والثاني يركز على قدرة المنظمة على التعرف إلى معرفة خارجية واستيعابها واستغلالها. يمكن أن يتكاملا عندما يكون السؤال كيف يستفيد الانفتاح من قدرة داخلية على الامتصاص، لكن لا يدمجان آليا. كما يختلف الابتكار المفتوح عن الرؤية العلائقية في الفصل 55، التي تفسر ريعا مشتركا ينشأ من العلاقة، وعن منظور الحوكمة الشبكية عندما تكون المشكلة هي حكم شبكة متعددة المنظمات لا عملية الابتكار ذاتها.

8. المعرفة كاساس للميزة: متى نعود إلى الفصل 43؟

إذا لم يكن السؤال عن اكتساب المعرفة أو خلقها أو انتشارها، بل عن سبب كون المعرفة المتخصصة اساسا لتنسيق المنشأة وميزتها، تصبح الرؤية القائمة على المعرفة في الفصل 43 أكثر ملاءمة. هنا تنتقل وحدة الاهتمام من عملية تعلم محددة إلى طبيعة المعرفة كأصل موزع يصعب نقله أو تقليده، وإلى قدرة المنظمة على دمج تخصصات مختلفة في فعل منسق. هذا المسار يخدم بحوث رأس المال المعرفي عندما يكون التركيز على كيفية دمج المعرفة في القدرات والقرارات، لا عندما يكون رأس المال المعرفي مجرد مؤشر وصفي.

وقد يكون السؤال اوسع من المعرفة نفسها: كيف تعيد المنظمة تشكيل مواردها وقدراتها مع تغير البيئة؟ عندئذ تصبح القدرات الديناميكية في الفصل 43 مرشحا اقوى، خصوصا إذا ظهرت آليات الاستشعار والاغتنام واعادة التشكيل. الفرق التشخيصي هو أن التعلم قد يغير المعرفة من

دون أن يعيد تشكيل قاعدة القدرات الاستراتيجية، في حين تفترض القدرات الديناميكية مستوى اعلى من التجديد يغير كيف تجمع المنظمة الموارد وتعيد نشرها. لذلك لا تستخدم القدرات الديناميكية كمرادف مزخرف للتعلم أو المرونة.

9. مصفوفة الفصل بين المسارات المتقاربة

المسار	السؤال الحاكم	ما الذي يجب أن يظهر في البيانات	لا تستخدمه عندما
التعلم التنظيمي	كيف تغير الخبرة ما تعرفه المنظمة أو تفعله؟	تغذية راجعة وتفسير وتغير في قاعدة أو روتين أو ممارسة	المعرفة ثابتة ولا توجد عملية تعلم زمنية
خلق المعرفة	كيف تتحول المعرفة الضمنية والصريحة وتتضخم؟	تفاعل بين خبرة فردية وصياغة ومشاركة ودمج	السؤال فقط عن مصدر خارجي للمعرفة
القدرة الاستيعابية	كيف تكتسب المنظمة معرفة خارجية وتفهمها وتستخدمها؟	اكتساب واستيعاب وتحويل أو استغلال مرتبط بمصدر خارجي	لا توجد معرفة خارجية جوهرية
الابتكار المفتوح	كيف تنظم تدفقات المعرفة عبر حدود المنظمة؟	شركاء وقنوات دخول أو خروج للمعرفة وقواعد تعاون	كل الابتكار يتم داخل الحدود
الرؤية القائمة على المعرفة	لماذا تمثل المعرفة المتخصصة اساسا للتنسيق والميزة؟	معرفة متخصصة موزعة وآليات دمج يصعب تقليدها	المشكلة سلوك فردي أو تبن تقني بسيط
القدرات الديناميكية	كيف تجدد المنظمة قاعدة مواردها في بيئة متغيرة؟	استشعار واغتنام واعادة تشكيل متكرر	التغير تشغيلي روتيني ولا يوجد تجديد استراتيجي

10. الاستكشاف والاستغلال والبراعة والقدرات الديناميكية

تتقارب هذه المداخل في كثير من بحوث الابتكار حتى تبدو قابلة للاستبدال، لكنها تجيب عن أسئلة مختلفة. الاستكشاف والاستغلال يركزان على نوعي نشاط التعلم وتخصيص الموارد بينهما. البراعة تركز على قدرة المنظمة على الجمع بينهما أو موازنتهما. القدرات الديناميكية تركز على

تجديد قاعدة الموارد والقدرات استجابة للتغير. وقد تكون البراعة احدى القدرات التي تدعم التجديد، لكن ذلك يحتاج حجة واضحة بدلا من مساواة المفاهيم بعضها ببعض.

إذا كان السؤال	المرشح الاقرب	السبب	علامة الخطر
هل ننفق على البحث الجديد أم تحسين الموجود؟	الاستكشاف والاستغلال	المقايضة بين نوعين من التعلم	تسمية كل ابتكار استكشافا
كيف نحافظ على النشاطين معا؟	البراعة التنظيمية	ادارة التوتر أو الفصل والتكامل	قياس النشاطين من دون آلية للجمع
كيف نجدد قدراتنا مع تغير السوق؟	القدرات الديناميكية	استشعار واغتنام واعادة تشكيل	اعتبار اي تغيير قدرة ديناميكية
كيف نتعلم من تجربة محددة؟	التعلم التنظيمي	خبرة وتغذية راجعة وتغير في الفعل	غياب الزمن أو دليل التغير

11. الابتكار نتيجة أم آلية أم سياق؟

الابتكار قد يظهر في النموذج بثلاث صور. قد يكون نتيجة يريد الباحث تفسيرها، مثل ابتكار المنتج أو العملية. وقد يكون آلية، مثل التجريب الذي يسمح بالبحث عن حلول جديدة. وقد يكون سياقا، مثل العمل في قطاع عالي الابتكار. الخلط بين هذه الصور يقود إلى نظرية غير مناسبة. إذا كان الابتكار نتيجة، يجب سؤال ما الذي يولده. إذا كان آلية، يجب توضيح ما الذي يمر عبره إلى النتيجة. وإذا كان مجرد سياق، فلا يمنح الباحث حق اختيار نظرية ابتكار ما لم تكن الآلية نفسها مرتبطة بخلق الجديد أو نشره أو استيعابه.

كما يجب الفصل بين الابتكار والاداء. قد ترفع قدرة استيعابية ابتكار المنتج، وقد لا يتحول هذا الابتكار فورا إلى أداء مالي. وقد يحسن الاستغلال الكفاءة الحالية على حساب التجريب طويل الاجل. لذلك يحتاج الباحث إلى ترتيب زمني يوضح المعرفة أو التعلم أولا، ثم السلوك أو القدرة، ثم مخرج الابتكار، ثم النتيجة النهائية ان وجدت. هذا الترتيب يمنع تحويل نموذج متعدد المراحل إلى علاقة مباشرة غير مفسرة.

12. مستويات التحليل: من يتعلم ومن يبتكر؟

تتطلب بحوث المعرفة والتعلم عناية خاصة بالمستوى. الفرد يكتسب خبرة ويحمل معرفة ضمنية، الفريق يشارك ويفسر ويجرب، المنظمة ترسخ معرفة في روتين ونظم، والشبكة تنقل

معرفة عبر حدود مؤسسات متعددة. لا يجوز قياس ظاهرة تنظيمية بأسئلة عن شعور الفرد فقط ثم استنتاج أن المنظمة تعلمت. يجب أن يتطابق الفاعل في الحجة النظرية مع وحدة القياس أو أن يوضح الباحث آلية الانتقال بين المستويات.

مثلا، إذا كان السؤال عن قدرة استيعابية تنظيمية، يمكن أن تبدأ العملية من خبرات العاملين لكنها تحتاج إلى عمليات اكتساب وتبادل ودمج واستغلال تتجاوز الفرد. وإذا كان السؤال عن براعة فريق، فلا تكفي بيانات استراتيجية على مستوى الشركة. أما الابتكار المفتوح فيتطلب غالبا مستوى منظمة أو شبكة لأن حدود المعرفة بين الاطراف هي جوهر الظاهرة. توضيح المستوى مبكرا يقلل كثيرا من عدد النظريات المرشحة.

13. الوساطة والتعديل في نماذج الابتكار والمعرفة

في نموذج وساطة، لا تختار النظرية لأن المتغير الوسيط مشهور، بل لأنها تشرح لماذا يمر أثر المتغير المستقل عبره. إذا اقترح الباحث أن الشراكات الخارجية ترفع الابتكار عبر القدرة الاستيعابية، فالحجة تحتاج إلى تفسير كيف توفر الشراكات معرفة ثم كيف تحول القدرة الاستيعابية تلك المعرفة إلى استخدام منتج. أما إذا كانت القدرة الاستيعابية معدلا، فالسؤال مختلف: متى يصبح أثر مصدر المعرفة اقوى أو اضعف حسب مستوى القدرة على الاستيعاب؟ الفرق بين المسارين يجب أن يظهر في صياغة الفرضية وفي البيانات.

وبالمثل، قد تكون البراعة وسيطا بين ممارسات القيادة والابتكار عندما تفسر كيف تمكن ترتيبات القيادة المنظمة من الجمع بين نشاطين متعارضين. وقد تكون ديناميكية البيئة معدلا يجعل قيمة الاستكشاف أو القدرات الديناميكية أكبر. لكن السياق المتغير لا يبرر تلقائيا نظرية موقفية إذا لم تكن الملاءمة بين خصائص التنظيم والسياق هي الآلية المركزية. تظل القاعدة أن النظرية تتبع الآلية في النموذج كله.

14. أخطاء تشخيصية متكررة

الخطأ	لماذا يضعف التفسير	التصحيح
اختيار نظرية الابتكار لان المتغير التابع ابتكار	النتيجة لا تحدد سببها	حدد الفعل الذي يولد الابتكار

الخطأ	لماذا يضعف التفسير	التصحيح
مساواة ادارة المعرفة بالتعلم التنظيمي	الإدارة قد تعني بنية أو تقنية أو ممارسة بلا تعلم	حدد ما يتغير بالخبرة
استخدام القدرة الاستيعابية لكل معرفة جديدة	تحتاج معرفة خارجية وعملية استيعاب واستغلال	حدد المصدر والمراحل
مساواة البراعة بجمع درجتي الاستكشاف والاستغلال	الجمع يحتاج منطق تصميم أو سياق أو تكامل	حدد شكل البراعة ومستواها
اعتبار القدرات الديناميكية مرادفا للمرونة	القدرة الديناميكية تعيد تشكيل قاعدة الموارد	ابحث عن الاستشعار والاغتنام واعادة التشكيل
تسمية التعاون ابتكارا مفتوحا	التعاون قد يكون تعاقديا بلا تدفق معرفي ابتكاري	حدد قنوات دخول وخروج المعرفة
قياس تعلم المنظمة بآراء فردية عامة	يحدث خطأ مستوى التحليل	اربط الادراك الفردي بروتين أو نظام أو ممارسة تنظيمية

15. مثال تطبيقي: المعرفة الخارجية والابتكار في شركة خدمات

لنفترض دراسة بعنوان: أثر الشراكات المعرفية مع الجامعات والموردين في ابتكار الخدمات، مع القدرة الاستيعابية وسيطا. المطابقة اللفظية قد تدفع الباحث إلى نظرية الشبكات أو الابتكار المفتوح فقط. لكن تفكيك النموذج يبين أن الشراكات توفر معرفة خارجية، وأن النتيجة تعتمد على قدرة الشركة على التعرف إلى هذه المعرفة واستيعابها وتحويلها إلى تطبيقات. لذلك تكون القدرة الاستيعابية مرشحا حاكما لمسار الوساطة، بينما يمكن للابتكار المفتوح أن يعمل مدخلا مكملا إذا كانت الدراسة تهتم أيضا بكيفية تصميم حدود عملية الابتكار وقنوات التعاون.

يختبر الباحث بعد ذلك ما إذا كانت الشراكات نفسها هي الظاهرة أم مجرد مصدر للمعرفة. إذا كانت المشكلة هي جودة العلاقة وتخصيص استثمارات مشتركة، فقد تصبح الرؤية العلائقية منافسا. وإذا كان السؤال عن القوة والاعتماد على مورد معرفة خارجي، قد تظهر نظرية الاعتماد على الموارد. لكن إذا بقي السؤال المركزي هو كيف تتحول المعرفة الخارجية إلى ابتكار داخل الشركة، فان القدرة الاستيعابية تظل أكثر التصاقا بالالية. هذه المقارنة تمنع تكديس نظريات متعددة لمجرد أن كل منها يستطيع تفسير جزء بعيد من النموذج.

16. مثال تطبيقي: البراعة والاداء في بيئة متغيرة

لنفترض نموذجا يربط ممارسات التعلم بالاداء من خلال البراعة التنظيمية، مع ديناميكية السوق معدلا. يبدأ التشخيص من السؤال: هل التعلم المقاس يصف اكتساب خبرة عامة، أم قدرات محددة على الاستكشاف والاستغلال؟ إذا كانت البنود تقيس البحث عن معرفة جديدة وتحسين المعرفة الحالية مباشرة، فقد يكون المتغير المستقل نفسه قريبا جدا من مكونات البراعة، بما يخلق تداخلا مفاهيميا. يحتاج الباحث عندئذ إلى اعادة تحديد البنى قبل اختيار النظرية.

إذا كانت البراعة هي القدرة على تنسيق النشاطين، يمكن أن تعمل وسيطا يربط ممارسات تنظيمية سابقة بالاداء. أما ديناميكية السوق فلا تدخل بوصفها نظرية مستقلة، بل شرط حدود قد يقوي قيمة التجديد. ويمكن مقارنة منظور البراعة بالقدرات الديناميكية إذا كان النموذج يتضمن بالفعل استشعار فرص واعادة تشكيل موارد، لا لمجرد أن البيئة متغيرة. السجل الجيد يذكر لماذا قبل المرشح ولماذا استبعد القريب منه.

17. بطاقة قرار سريعة للباحث

السؤال	ما الذي يكتب في سجل القرار	علامة الخطر
ما نوع المعرفة؟	داخلية أو خارجية، ضمنية أو صريحة، متخصصة أو موزعة	كلمة معرفة عامة بلا نوع أو مصدر
ما الفعل؟	اكتساب أو تحويل أو استيعاب أو مشاركة أو بحث أو استغلال	قائمة ممارسات من دون عملية
من الفاعل؟	فرد أو فريق أو منظمة أو شبكة	خلط مستويات متعددة بلا جسر
ما النتيجة القريبة؟	تغير روتين أو دمج معرفة أو ابتكار أو قدرة	القفز مباشرة إلى الاداء المالي
ما الزمن؟	تسلسل الخبرة والتعلم ثم التطبيق فالنتيجة	تصميم مقطعي يدعي عملية طويلة
ما المرشح المنافس؟	نظرية قريبة تفسر آلية مختلفة وسبب استبعادها	عدم وجود بديل مقارن

السؤال	ما الذي يكتب في سجل القرار	علامة الخطر
ما الموطن الاصلي؟	رقم الفصل الذي يحتوي الملف النظري الكامل	اعادة شرح النظرية في الفصل الموضوعي

صندوق تطبيقي: ستة اختبارات قبل اعتماد المسار

1. احذف كلمة الابتكار من عنوانك واسأل: ما الفعل الذي بقي ويحتاج إلى تفسير؟ 2. حدد هل المعرفة داخلية أم خارجية، وهل المطلوب خلقها أم استيعابها أم دمجها. 3. إذا ظهر الاستكشاف والاستغلال، حدد هل السؤال عن المقايضة بينهما أم القدرة على الجمع بينهما. 4. إذا اخترت القدرات الديناميكية، اكتب الدليل الذي يثبت وجود تجديد لقاعدة الموارد لا مجرد تحسين تشغيلي. 5. راجع مستوى التحليل وتأكد أن بياناتك تستطيع تمثيل الفاعل الذي تفترضه النظرية. 6. اكتب مرشحا منافسا واحدا على الاقل، ثم سجل سببا تفسيريا لاستبعاده لا سببا لفظيا.

18. من المسار النظري إلى تصميم قابل للاختبار

ومن المفيد اخيرا التمييز بين البناء النظري واسم الممارسة الإدارية. ادارة المعرفة قد تضم بنية تقنية وحوافز وثقافة وقواعد مشاركة، لكنها لا تشكل تلقائيا نظرية مستقلة تفسر الابتكار. كذلك لا تصبح منظمة ما بارعة لأنها تنفذ مشروعات جديدة وتحافظ على عملياتها المعتادة؛ يجب أن تظهر كيفية تنسيق النشاطين أو الفصل بينهما ثم دمجهما. والقدرة الاستيعابية لا تثبت بوجود موظفين مؤهلين فقط، بل تحتاج إلى عمليات تجعل المعرفة الخارجية قابلة للاستخدام التنظيمي. هذا الانضباط يساعد الباحث على حذف المتغيرات الزائدة قبل التحليل، ويقلل مشكلات التداخل بين الابعاد، ويجعل الفرضيات تعبر عن روابط سببية مفهومة. كما يسمح بمقارنة نتائج الدراسات عبر سياقات مختلفة لأن القارئ يعرف ما الذي قيس فعلا وما الآلية التي يفترضها النموذج من دون التباس.

كما يجب أن يبقى المرشح المنافس حاضرا حتى بعد اختيار النظرية الأولى. إذا ارتبطت الشراكات الخارجية بالابتكار، فقد تفسر القدرة الاستيعابية تحويل المعرفة، بينما تفسر الرؤية العلائقية جودة الموارد المشتركة، وقد تفسر نظرية الاعتماد على الموارد القوة الناتجة عن التبعية. لا يحتاج الباحث إلى ادخالها كلها في النموذج، لكنه يحتاج إلى بيان سبب كون واحدة منها اقرب إلى السؤال المركزي. هذا الفحص يحمي الدراسة من الانحياز التأكيدي، ويجعل الحدود جزءا من

الحجة: ما الذي ستفسره النظرية، وما الذي تتركه خارج نطاقها، وما النتيجة التي لو ظهرت ستجعل الباحث يعيد النظر في اختياره؟ بذلك يصبح سجل القرار أداة علمية لا ملحقا شكليا، وتصبح النظرية قابلة للمناقشة والدفاع والتعديل.

ويختلف مصدر البيانات باختلاف الآلية. التعلم عبر الزمن قد يستفيد من سجلات الاخطاء والمراجعات ومؤشرات تغير الروتين، والابتكار المفتوح قد يحتاج إلى بيانات الشراكات أو التراخيص أو المشاريع المشتركة، والقدرة الاستيعابية قد تجمع بين مسوح تنظيمية ومؤشرات للبحث والتطوير والتعاون، والبراعة قد تتطلب بيانات عن توزيع الموارد أو بنية الوحدات أو ممارسات القيادة. لا يعني ذلك أن الاستبانة غير صالحة، بل أن اختيارها يجب أن يطابق ما تدعي النظرية حدوثه. وكلما كان الادعاء عن عملية طويلة أو عابرة للمستويات زادت الحاجة إلى تصميم زمني أو مصادر متعددة، أو على الأقل إلى صياغة حدود واضحة تمنع تفسير الارتباط المقطعي بوصفه دليلا كاملا على السببية.

ويترتب على ذلك أن أداة القياس لا تختار النظرية ولا تعوض نقص التعريف. قد تتشابه بنود في استبانات مختلفة بينما تنتمي إلى عمليات نظرية متباينة. بند عن مشاركة المعرفة قد يمثل مرحلة في خلق المعرفة، أو ممارسة تسهل التعلم، أو شرطا للقدرة الاستيعابية، بحسب المصدر والفاعل والتسلسل الذي يحيط به. لذلك يبدأ الباحث من التعريف النظري ثم يحدد المظاهر القابلة للرصد، وبعدها يبحث عن مقياس موثق أو يطور بنودا منضبطة عند الضرورة. هذا الترتيب يمنع بناء نموذج من مقاييس متاحة ثم البحث لاحقا عن نظرية تغطيه. كما يفرض مراجعة صلاحية المستجيب للحكم على الظاهرة، فالعامل قد يصف ممارسات فريقه لكنه لا يملك دائما معلومات عن تدفقات ترخيص المعرفة أو قرارات المحفظة الاستراتيجية على مستوى الشركة.

بعد اختيار المسار النظري لا يبقى العمل في مستوى الاسم، بل يجب تحويل الآلية إلى تصميم يستطيع رصدها. إذا كان الباحث يتبنى التعلم التنظيمي، فيحتاج إلى دليل على خبرة سابقة ثم تفسير أو مراجعة ثم تغير في قاعدة أو روتين أو ممارسة. وإذا اختار القدرة الاستيعابية، فيحتاج إلى مصدر معرفة خارجي واضح وإلى عمليات تجعل المعرفة مفهومة وقابلة للدمج والاستغلال. وإذا كانت البراعة هي البناء المركزي، يجب أن يحدد كيف يجتمع الاستكشاف والاستغلال في المستوى نفسه أو عبر وحدات مختلفة، وألا يكتفي بجمع درجتين من مقياسين مستقلين ثم يسمي الناتج

براعة. تصميم الدراسة هنا جزء من صدقية النظرية، لأن الآلية التي لا تترك اثرا يمكن رصده تتحول إلى قصة تفسيرية لا يمكن اختبارها.

19. خلاصة الفصل والانتقال إلى الفصل التالي

القاعدة الحاكمة في بحوث الابتكار والمعرفة والتعلم والبراعة هي أن الكلمات المتقاربة لا تعني آليات متطابقة. التعلم التنظيمي يفسر تغير المعرفة أو الفعل بالخبرة، والاستكشاف والاستغلال يفسران تخصيص الجهد بين الجديد والقائم، والبراعة تفسر القدرة على التعامل مع المطلبين معا، وخلق المعرفة يركز على تحويل المعرفة وتضخيمها، والقدرة الاستيعابية تركز على استقبال المعرفة الخارجية واستخدامها، والابتكار المفتوح يركز على تدفقات المعرفة عبر الحدود، والرؤية القائمة على المعرفة تفسر المعرفة اساسا للتنسيق والميزة، والقدرات الديناميكية تفسر تجديد قاعدة الموارد في بيئة متغيرة. بعد تثبيت هذه الفروق ينتقل القارئ في الفصل 98 إلى الريادة ونموذج الاعمال والمنظومة، حيث يصبح السؤال عن النية والفرصة وعدم اليقين والموارد والأسرة والشبكات والمؤسسات والمنظومات.

المراجع

Argyris, C., & Schon, D. A. (1978). Organizational Learning: A Theory of Action Perspective. Addison-Wesley.

Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. Administrative Science Quarterly, 35(1), 128-152. https://doi.org/10.2307/2393553

Crossan, M. M., Lane, H. W., & White, R. E. (1999). An organizational learning framework: From intuition to institution. Academy of Management Review, 24(3), 522-537. https://doi.org/10.5465/amr.1999.2202135

Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. Strategic Management Journal, 17, 109-122. https://doi.org/10.1002/smj.4250171110

Gupta, A. K., Smith, K. G., & Shalley, C. E. (2006). The interplay between exploration and exploitation. Academy of Management

Journal, 49(4), 693-706. https://doi.org/10.5465/amj.2006.22083026

Huber, G. P. (1991). Organizational learning: The contributing processes and the literatures. Organization Science, 2(1), 88-115. https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.88

March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. Organization Science, 2(1), 71-87. https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71

Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. Organization Science, 5(1), 14-37. https://doi.org/10.1287/orsc.5.1.14

O'Reilly, C. A., III, & Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present, and future. Academy of Management Perspectives, 27(4), 324-338. https://doi.org/10.5465/amp.2013.0025

Raisch, S., & Birkinshaw, J. (2008). Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators. Journal of Management, 34(3), 375-409. https://doi.org/10.1177/0149206308316058

Sirmon, D. G., Hitt, M. A., & Ireland, R. D. (2007). Managing firm resources in dynamic environments to create value: Looking inside the black box. Academy of Management Review, 32(1), 273-292. https://doi.org/10.5465/amr.2007.23466005

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. Strategic Management Journal, 18(7), 509-533. https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z

Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. Academy of Management Review, 27(2), 185-203. https://doi.org/10.5465/amr.2002.6587995

Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. Organization Science, 13(3), 339-351. https://doi.org/10.1287/orsc.13.3.339.2780

Chesbrough, H. W. (2003). Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology. Harvard Business School Press.

Laursen, K., & Salter, A. (2006). Open for innovation: The role of openness in explaining innovation performance among U.K. manufacturing firms. Strategic Management Journal, 27(2), 131-150. https://doi.org/10.1002/smj.507

الفصل 98

إذا كان بحثك عن الريادة ونموذج الأعمال والمنظومة

مدخل: الريادة ليست نظرية واحدة

تجمع عناوين بحوث الريادة كلمات تبدو متجاورة مثل النية، والفرصة، والمشروع الجديد، ونموذج الأعمال، والموارد، والشبكات، والمنظومة. غير أن هذه الكلمات لا تنتمي إلى آلية تفسيرية واحدة. فالنية سؤال عن تشكل قصد الفعل قبل التأسيس، والفرصة سؤال عن وجود إمكان اقتصادي أو تشكله بالفعل، وعدم اليقين سؤال عن منطق القرار عندما لا يمكن التنبؤ بالنتائج، والموارد سؤال عن كيفية البدء أو النمو تحت الوفرة أو الندرة، ونموذج الأعمال سؤال عن تنظيم خلق القيمة وتسليمها والتقاطها، والمنظومة سؤال عن تكامل أدوار فاعلين مستقلين حول عرض قيمة مشترك. لذلك لا يوجد مسار صحيح يبدأ بعبارة نظرية الريادة ثم يضيفها إلى أي نموذج.

وظيفة هذا الفصل هي تحويل موضوع الريادة إلى طريق سريع نحو المرشحين الذين عولجوا في مواطنهم الاصلية، لا إنشاء نظرية جديدة لنموذج الأعمال أو المنظومة. يبدأ الباحث من الفعل الذي يحتاج إلى تفسير، ثم يحدد مستوى التحليل والزمن وشروط الحدود. فإذا كان السؤال لماذا ينوي الفرد تأسيس مشروع فالمسار يختلف جذريا عن سؤال كيف يصنع ريادي سوقا غير موجودة، أو كيف يعيد تركيب موارد شحيحة، أو كيف يعتمد نجاح منصة ناشئة على مكملين مستقلين. هذا الفصل يقدم خريطة تشخيصية تجمع هذه المسارات مع الحفاظ على الفروق بينها.

1. شجرة السؤال الأولى: اين تقع الظاهرة في رحلة المشروع؟

يمكن تقسيم رحلة المشروع إلى محطات تحليلية لا إلى مراحل حتمية. قبل التأسيس قد يكون السؤال عن النية والرغبة والجدوى المدركة. عند التعامل مع الفرصة قد يكون السؤال هل اكتشف الريادي إمكانا موجودا أم أسهم في خلقه عبر الفعل والتفاعل. عند بدء التنفيذ يظهر عدم اليقين ومنطق الالتزام التدريجي والوسائل المتاحة. ومع شح الموارد تظهر إعادة التركيب والتوليف. وبعد تشكل النشاط قد ينتقل السؤال إلى بناء الموارد والقدرات أو تعديل نموذج الأعمال أو إدارة علاقات الشركاء. وفي المشاريع العائلية تدخل أهداف غير مالية، بينما تتسع وحدة التحليل في

المنظومات لتشمل مواقع مكملين واعتماديات بينهم. تحديد المحطة لا يحسم النظرية لكنه يمنع القفز بين أسئلة مختلفة.

إذا كان سؤالك عن	الالية أو الظاهرة المركزية	المرشح الاول	الموطن الاصلي
نية تأسيس مشروع	اتجاه ومعيار وسيطرة مدركة تقود إلى النية	نظرية السلوك المخطط	الفصل 63
تحول نحو الريادة بعد حدث مزاح	رغبة وجدوى وميل إلى الفعل	نموذج الحدث الريادي	الفصل 63
هل الفرصة موجودة أم تتشكل بالفعل؟	افتراضات وجود الفرصة وطريقة التعامل معها	اكتشاف الفرص أو خلقها	الفصل 63
العمل عندما لا يمكن التنبؤ بالمستقبل	البدء بالوسائل والالتزام والخسارة المقبولة	نظرية التأثيرية	الفصل 62
الابتكار تحت شح الموارد	إعادة تركيب ما هو متاح لحل مشكلة جديدة	التوليف الريادي من الموارد المتاحة	الفصل 62
ميزة المشروع ونموه من موارد متميزة	امتلاك موارد قيمة ونادرة وصعبة التقليد	الرؤية القائمة على الموارد	الفصل 42
تجديد المشروع مع تغير البيئة	استشعار واغتنام واعادة تشكيل	القدرات الديناميكية	الفصل 43
قرارات المنشأة العائلية	حماية السيطرة والهوية والاستمرارية العائلية	الثروة الاجتماعية العاطفية	الفصل 64
اعتماد عرض القيمة على مكملين متعددين	مواقع وانشطة وروابط وتكامل بين اطراف مستقلة	المنظومة بوصفها بنية	الفصل 55

2. إذا كان السؤال عن النية الريادية

تكون نظرية السلوك المخطط في الفصل 63 نقطة دخول عندما تكون النية حلقة مركزية بين المعتقدات والسلوك المقصود. قدم اجزن عام 1991 الاتجاه نحو السلوك، والمعيار الذاتي، والسيطرة السلوكية المدركة بوصفها محددات قريبة للنية. في بحث ريادي يعني ذلك أن السؤال ليس هل الريادة مهمة اقتصاديا، بل لماذا يكون فرد معين قصدا لتأسيس مشروع. يحتاج التصميم

عندئذ إلى مستوى فردي، وإلى تمييز واضح بين النية والفعل الفعلي، لأن ارتفاع النية لا يساوي بالضرورة تأسيس مشروع.

أما نموذج الحدث الريادي في الفصل 63 فيصبح اقرب عندما تكون نقطة التحول نفسها جزءا من السؤال، مثل فقد وظيفة، أو عودة من هجرة، أو تغير عائلي، أو فرصة سوقية تدفع الفرد إلى إعادة تقييم الرغبة والجدوى والميل إلى الفعل. لا ينبغي الجمع بين النموذجين لمجرد أن كليهما يقيس النية. المقارنة تكون في الآلية: هل النية تتكون من معتقدات واتجاهات وسيطرة مدركة، أم أن الدراسة تركز على حدث مزاح يعيد تشكيل الرغبة والجدوى؟

3. إذا كان السؤال عن الفرصة: اكتشاف أم خلق؟

الفرصة ليست كلمة محايدة في كل بحث ريادي. عندما يفترض الباحث أن حاجات السوق أو فروق المعلومات أو تغيرات التقنية تخلق فرصا موجودة يمكن لافراد مختلفين اكتشافها، يصبح منظور اكتشاف الفرص في الفصل 63 مناسبا. أما عندما يفترض أن الفرصة لا تكون محددة مسبقا، وأنها تتشكل من التفاعل والتجريب والتزامات الاطراف، فيقترب السؤال من منظور خلق الفرص. ميزت اعمال شين وفينكاتارامان عام 2000 مجال الفرصة الريادية، بينما اوضح الفاريز وبارني عام 2007 اختلاف الافتراضات بين الاكتشاف والخلق.

هذا الاختلاف يغير تصميم البحث. في منطق الاكتشاف يمكن السؤال عن اليقظة أو المعرفة السابقة أو الوصول إلى معلومات تكشف تفاوتا قائما. وفي منطق الخلق تصبح الاحداث والقرارات المتتابعة والتفاوض والتجريب أكثر مركزية، لأن النتيجة نفسها تنشأ خلال العملية. لذلك لا يصح وضع المنظورين في نموذج واحد ثم التعامل معهما كمرادفين. إذا لم يحدد الباحث ما الذي يفترضه عن طبيعة الفرصة، يصبح التأصيل خليطا من افتراضات متعارضة.

4. إذا كان السؤال عن الفعل تحت عدم اليقين

عندما لا يستطيع الريادي تقدير احتمالات مستقرة أو التنبؤ بسوق نهائي، تكون نظرية التأثيرية في الفصل 62 مرشحا مباشرا. صاغت ساراسفاثي عام 2001 الفرق بين منطق سببي يبدأ بهدف ثم يبحث عن الوسائل، ومنطق تأثيري يبدأ بمن هو الريادي وما يعرفه ومن يعرفه، ثم يبني اهدافا ممكنة عبر التزامات متدرجة. هنا يصبح التركيز على الخسارة المقبولة، والشراكات التي تحد من

عدم اليقين، واستثمار المفاجآت، والسيطرة على ما يمكن تشكيله بدلا من التنبؤ بما لا يمكن ضبطه.

لا تستخدم التأثيرية مرادفا للمرونة أو لريادة الاعمال عموما. إذا كان السوق مستقرا والهدف محددا والبيانات تسمح بالتنبؤ، فقد يكون التخطيط السببي كافيا. كما أن وجود مخاطرة لا يعني تلقائيا وجود عدم يقين جذري. السؤال التشخيصي هو: هل يملك الفاعل توزيعا معقولا للنتائج والاحتمالات، أم أنه يواجه مستقبلا لا يمكن حسابه بموثوقية ويحتاج إلى صنعه جزئيا من خلال الفعل؟

5. إذا كان السؤال عن شح الموارد والبدء بما هو متاح

يصبح التوليف الريادي من الموارد المتاحة في الفصل 62 مرشحا عندما تظهر قيود الموارد داخل الآلية نفسها. بين بيكر ونلسون عام 2005 كيف يستطيع الريادي خلق حلول جديدة من موارد كانت تبدو غير ملائمة أو مهملة، عبر إعادة تركيبها واستخدامها في مشكلات جديدة. المسار مناسب في البيئات التي يصعب فيها الوصول إلى تمويل أو معدات أو خبرات متخصصة، لكنه لا يعني مجرد الاقتصاد في التكاليف. يجب أن يظهر فعل إعادة التركيب والتجريب وكسر تعريف تقليدي لما يمكن أن تفعله الموارد المتاحة.

التمييز عن التأثيرية مهم. التأثيرية تركز على منطق القرار تحت عدم اليقين والالتزامات التي تبني المستقبل، بينما يركز التوليف على ما يفعله الفاعل بالموارد المقيدة. قد يجتمعان في حالة واحدة، لكن لكل منهما جزء مختلف من السلسلة السببية. إذا لم تضف النظرية الثانية الية مستقلة قابلة للرصد، فالجمع بينهما يتحول إلى تكديس نظري لا إلى تكامل.

6. من البدء إلى النمو: الموارد والقدرات وتنسيقها

بعد تشكل المشروع قد ينتقل السؤال من كيفية البدء إلى سبب اختلاف القدرة على النمو أو الاستمرار. إذا كان التفسير يتعلق بامتلاك موارد أو اصول أو معرفة يصعب تقليدها، توجه الرؤية القائمة على الموارد في الفصل 42 السؤال نحو خصائص المورد ومصادر العزل التنافسي. أما إذا كان المطلوب تفسير تجديد المشروع مع تغير السوق أو التقنية، فتوجه القدرات الديناميكية في الفصل 43 الانتباه إلى الاستشعار والاغتنام واعادة التشكيل. وعندما تكون افعال المدير في هيكلة

حافظة الموارد وتجميعها واستثمارها هي محور الظاهرة، تصبح نظرية تنسيق الموارد في الفصل 43 مرشحا أكثر دقة.

هذه المسارات لا تستبدل نظريات الريادة لمجرد أن العينة شركات ناشئة. عمر المنشأة أو حجمها سياق، بينما الآلية هي التي تحدد المرشح. شركة ناشئة قد تملك موردا بياناتيا نادرا، أو تحتاج إلى تجديد نموذجها بسرعة، أو تعتمد على تنسيق موارد موزعة بين مؤسس ومستثمر وشريك تقني. في كل حالة يتغير السؤال النظري حتى لو بقيت كلمة ريادة في العنوان.

7. المنشأة العائلية: عندما لا تكون النتيجة المالية هي المعيار الوحيد

إذا كانت الملكية العائلية والهوية والسيطرة والاستمرارية بين الاجيال جزءا مركزيا من القرار، تكون نظرية الثروة الاجتماعية العاطفية في الفصل 64 مرشحا مهما. اظهرت اعمال غوميز ميخيا وزملائه عام 2007 أن قرارات المنشأة العائلية قد تعكس حماية منافع غير مالية مرتبطة بالهوية والنفوذ والاستمرارية، حتى عندما يبدو الخيار المالي البحت مختلفا. لذلك لا يكفي أن يكون المشروع مملوكا لعائلة؛ يجب أن يكون الحفاظ على تلك المنافع جزءا من الآلية التي تفسر المخاطرة أو التمويل أو التنويع أو الخلافة.

8. الشبكات والعلاقات: الوصول إلى الموارد ليس هو المنظومة

قد يحتاج المشروع الجديد إلى معلومات وتمويل وعملاء وشرعية عبر علاقاته. إذا كان السؤال عن تجذر الفعل الاقتصادي في العلاقات الاجتماعية، يحيل الباحث إلى نظرية التجذر في الفصل 53. واذا كان السؤال عن مواقع الأفراد أو المنظمات والروابط التي تمنح وصولا إلى موارد ومعلومات، تصبح نظريات الشبكات ورأس المال الاجتماعي والفجوات البنيوية في الفصل 54 مرشحين. أما إذا كان الريع ينشأ من استثمارات وروتينات مشتركة بين شركتين، فتبرز الرؤية العلائقية في الفصل 55. هذه المداخل تفسر علاقة أو بنية شبكة، لكنها لا تكفي وحدها لتسمية كل تجمع شركاء منظومة.

9. المؤسسات والشرعية: لماذا تقبل البيئة المشروع أو تقيده؟

عندما يكون السؤال عن قواعد المجال وضغوط الجهات التنظيمية أو المهنية أو المعايير الاجتماعية التي تجعل بعض الصيغ مشروعة ومألوفة، توجه النظرية المؤسسية في الفصل 47

الباحث إلى آليات التشابه والامتثال والشرعية المؤسسية. وإذا كان السؤال أكثر تحديدا عن اكتساب قبول اجتماعي أو المحافظة عليه أو استعادته، تكون نظرية الشرعية في الفصل 81 اقرب. يفيد هذا التمييز في بحوث المنصات المالية أو الصحية أو التعليمية، حيث لا يفسر الابتكار التقني وحده قدرة المشروع على العمل؛ فقد يحتاج إلى ترخيص وثقة ومواءمة مع توقعات المجتمع.

10. نموذج الأعمال ليس نظرية جاهزة

يصف نموذج الأعمال منطق خلق القيمة وتسليمها والتقاطها، ويمكن النظر إليه بوصفه نظام انشطة مترابطة، كما اكد زوت واميت عام 2010، أو بوصفه حلقة تصل التقنية والسوق والتنظيم والاستراتيجية، كما ناقش تيس عام 2010. لكن وجود نموذج أعمال في عنوان الدراسة لا يمنح الباحث نظرية تلقائيا. السؤال هو ما الذي يريد تفسيره داخل النموذج: نشأته تحت عدم اليقين، أو اعادة تصميمه، أو مورد يحميه من التقليد، أو اعتماد مكوناته على شركاء، أو أثر قواعد مؤسسية في قبوله.

سؤال نموذج الأعمال	المسار النظري الاقرب	سبب الترشيح	ما الذي لا يكفي
كيف يتشكل نموذج جديد في سوق لا يمكن التنبؤ به؟	التأثيرية أو خلق الفرص	التجريب والالتزامات تصنع البدائل والسوق	ذكر الابتكار في نموذج الأعمال فقط
كيف يبنى النموذج رغم شح الموارد؟	التوليف الريادي من الموارد المتاحة	اعادة تركيب موارد متاحة في حلول جديدة	قياس انخفاض التكلفة وحده
لماذا يصعب تقليد النموذج؟	الرؤية القائمة على الموارد	موارد وعلاقات وقدرات تولد عزلا تنافسيا	وصف عناصر النموذج فقط
كيف يعاد تصميم النموذج مع تغير البيئة؟	القدرات الديناميكية	استشعار تغير ثم اغتنام واعادة تشكيل	اعتبار كل تغيير قدرة ديناميكية
كيف تعتمد القيمة على شركاء ومكملين؟	الرؤية العلائقية أو المنظومة بوصفها بنية	قيمة مشتركة أو تكامل مواقع وانشطة مستقلة	استخدام كلمة شراكة بلا اعتماد

سؤال نموذج الأعمال	المسار النظري الاقرب	سبب الترشيح	ما الذي لا يكفي
كيف يؤثر التنظيم والقبول الاجتماعي في النموذج؟	المؤسسية أو الشرعية	قواعد وضغوط وقبول يحدد قابلية النموذج للحياة	اعتبار اللوائح متغير تحكم فقط

11. المنظومة: متى تتجاوز الشبكة إلى بنية عرض قيمة؟

يصبح إطار المنظومة بوصفها بنية في الفصل 55 مناسبا عندما تعتمد قيمة العرض على مجموعة فاعلين ومكملين لا يسيطر عليهم طرف واحد، وتكون مواقعهم وانشطتهم وروابطهم المتبادلة ضرورية حتى تصل القيمة إلى المستخدم النهائي. قدم ادنر عام 2017 هذا المنظور للتمييز بين اطلاق كلمة منظومة على قائمة جهات وبين تحليل بنية واضحة لعرض القيمة. في مشروع منصة، مثلا، لا تكفي معرفة أن هناك بنكا ومطور تطبيق وتاجر ومستخدم؛ يجب تحديد من يؤدي أي نشاط، وما الاعتماد بين الانشطة، وأين يقع الاختناق أو خطر عدم المحاذاة.

هذا يختلف عن تحليل الشبكة الذي قد يهتم بالكثافة أو المركزية أو الوساطة، ويختلف عن الرؤية العلائقية التي تركز على ريع علاقة أو شراكة. المنظومة تصبح ضرورية عندما لا يستطيع عرض القيمة أن يكتمل إلا بتنسيق مكملات متعددة. لذلك ينبغي للباحث أن يسأل هل يستطيع المشروع خلق وتسليم القيمة منفردا، أم أن نجاحه مشروط بانجاز اطراف مستقلة لادوار لا يمكن استبدالها بسهولة؟

12. مقارنة المسارات المتقاربة

المسار	السؤال الحاكم	وحدة التحليل	علامة الاستبعاد
السلوك المخطط	لماذا تتكون نية الفعل؟	فرد	لا توجد نية أو سلوك مقصود
اكتشاف الفرص	لماذا يكتشف بعض الفاعلين فرصة موجودة؟	فرد / سوق	الفرصة تتشكل بالفعل ولا توجد مستقلة عنه
خلق الفرص	كيف تتشكل الفرصة من الفعل والتفاعل؟	فرد / فريق / مشروع	السوق والفرصة محددان مسبقا

المسار	السؤال الحاكم	وحدة التحليل	علامة الاستبعاد
التأثيرية	كيف يتصرف الريادي تحت عدم يقين غير قابل للتنبؤ؟	ريادي / مشروع	يمكن التخطيط الاحتمالي بثقة عالية
التوليف من الموارد	كيف يخلق حلا من موارد مقيدة ومتاحة؟	ريادي / مشروع	الموارد وفيرة ولا توجد اعادة تركيب
الثروة الاجتماعية العاطفية	كيف تؤثر منافع عائلية غير مالية في القرار؟	اسرة مالكة / منشأة	العائلة ليست جزءا من الهوية والسيطرة
المنظومة بوصفها بنية	كيف تتكامل مكملات مستقلة لانتاج عرض قيمة؟	منظومة / عرض قيمة	العلاقات ثنائية أو غير ضرورية للعرض

13. الزمن ومستوى التحليل في بحوث الريادة

الزمن جزء من النظرية في الريادة أكثر مما يبدو. النية تسبق الفعل، والفرصة قد تكتشف أو تتشكل عبر سلسلة افعال، والتأثيرية تعتمد على تراكم التزامات تغير مجموعة النتائج الممكنة، والتوليف يظهر في دورات حل المشكلات، ونموذج الأعمال قد يعاد تصميمه بعد اختبار السوق، والمنظومة تنضج عندما تستقر ادوار المكملين. التصميم المقطعي يستطيع قياس تصورات عند لحظة، لكنه لا يبرهن وحده على عملية تتطلب تعاقبا. لذلك يجب أن تتطابق نافذة البيانات مع نوع الادعاء الزمني.

كذلك تتغير وحدة التحليل من الفرد في النية إلى الفريق أو المشروع في خلق الفرص، ومن المنشأة في الموارد والقدرات إلى الاسرة المالكة في الثروة الاجتماعية العاطفية، ثم إلى الشبكة أو المنظومة في العلاقات والمكملات. لا يجوز جمع إجابات افراد ثم اعلان نتيجة عن المنظومة من دون منطق تجميع وجسر نظري، ولا قياس قرار عائلي بمجرد خصائص المدير. المستوى ليس تفصيلا احصائيا بل جزء من صلاحية النظرية.

14. الوساطة والتعديل: أين توضع الالية؟

في نموذج وساطة، يجب أن يفسر الوسيط انتقال الأثر لا أن يكون اسما شائعا في ادبيات الريادة. قد تؤثر شبكات المؤسس في نمو المشروع عبر الوصول إلى موارد نادرة، فتكون آلية الموارد أو رأس المال الاجتماعي موضع الفحص. وقد تؤثر ديناميكية البيئة في اعادة تصميم نموذج الأعمال عبر قدرات ديناميكية تسمح بالاستشعار والاغتنام واعادة التشكيل. أما في نموذج تعديل، فقد يغير عدم اليقين أو كثافة التنظيم قوة مسار معين، لكن المعدل لا يحتاج نظرية مستقلة إذا كان دوره شرط حدود داخل النظرية الحاكمة.

15. أخطاء تشخيصية متكررة

الخطأ	لماذا يضعف التفسير	التصحيح
اختيار نظرية ريادة واحدة لكل مشروع ناشئ	المشروعات الجديدة تحمل ظواهر متعددة وآليات مختلفة	ابدأ بالسؤال والالية لا بعمر المنشأة
مساواة نية الريادة بالريادة الفعلية	النية لا تضمن التأسيس أو البقاء	حدد نقطة الانتقال من القصد إلى السلوك
جمع اكتشاف الفرصة وخلقها بلا بيان الافتراضات	المنظوران يختلفان في طبيعة الفرصة	ثبت افتراضك الانطولوجي قبل الفرضيات
استخدام التأثيرية لكل عدم يقين	المخاطرة المحسوبة ليست عدم يقين غير قابل للتنبؤ	اختبر امكان التنبؤ وتحديد الاحتمالات
اعتبار شح المال دليلا كافيا على التوليف	النظرية تتطلب اعادة تركيب الموارد فعليا	ابحث عن افعال الاستخدام الجديد والتجريب
تسمية قائمة شركاء منظومة	المنظومة تتطلب مكملات واعتمادا في عرض القيمة	ارسم المواقع والانشطة والروابط الضرورية
اعتبار نموذج الأعمال نظرية مستقلة تلقائيا	النموذج يصف منطق قيمة ولا يحدد وحده سبب نشأته أو تغيره	اختر نظرية بحسب السؤال داخل النموذج

16. مثال تطبيقي: شركة تكنولوجيا مالية ناشئة في سوق محدود الموارد

لنفترض دراسة عن كيفية تطوير شركة تكنولوجيا مالية ناشئة لنموذج أعمال قابل للنمو في سوق تتقلب فيه القواعد ويصعب الحصول على تمويل ومتكاملات الدفع. إذا بدأ الباحث من كلمة تكنولوجيا مالية فقد يختار نظرية قبول التقنية، لكنها لا تفسر قرار المؤسس أو بناء نموذج الأعمال على مستوى المنشأة. تفكيك الحالة يظهر اربع قضايا: عدم يقين بشأن السوق والتنظيم، شح موارد، حاجة إلى شركاء مثل البنوك وشبكات الدفع، وحاجة إلى تعديل النموذج كلما تغيرت القواعد أو استجابة العملاء.

يمكن أن تصبح التأثيرية نظرية حاكمة إذا كان جوهر السؤال هو كيف يتحرك المؤسسون من وسائل محدودة إلى التزامات مع شركاء تشكل السوق. ويصبح التوليف من الموارد مرشحا مساندا فقط إذا كان هناك دليل على اعادة تركيب موارد مهملة أو منخفضة الكلفة في حلول جديدة. وإذا صار النجاح معتمدا على بنك ومشغل اتصالات وتاجر ومنظم بحيث لا يكتمل عرض القيمة من دونهم، يبرز مسار المنظومة بوصفها بنية. أما القدرات الديناميكية فتدخل عندما ينتقل السؤال إلى قدرة الشركة بعد التأسيس على استشعار تغيرات السوق واعادة تشكيل مواردها ونموذجها. لا تجمع هذه المداخل كلها في نموذج واحد إلا إذا امتلك كل منها مسارا مستقلا ضروريا.

17. مثال تطبيقي: مشروع عائلي سياحي ينتقل إلى منصة رقمية

في مشروع سياحي عائلي يريد الانتقال من خدمة تقليدية إلى منصة تجمع الاقامة والنقل والتجارب المحلية، قد تظهر الثروة الاجتماعية العاطفية إذا كانت قرارات التوسع مقيدة بالحفاظ على السيطرة العائلية والاسم والاستمرارية. وقد تظهر المنظومة بوصفها بنية إذا كانت القيمة النهائية تعتمد على مكملين مستقلين لا يملكهم المشروع. وقد تصبح القدرات الديناميكية مرشحا إذا كان السؤال كيف يعيد المشروع تشكيل قاعدة موارده من نشاط تقليدي إلى تنسيق رقمي. اما مجرد وجود افراد من عائلة وشركاء كثيرين فلا يبرر النظريات الثلاث؛ يجب أن تحدد الدراسة أي الية هي التي تفسر النتيجة المركزية.

18. بطاقة قرار سريعة للباحث

السؤال	ما الذي يكتب في سجل القرار	علامة الخطر

السؤال	ما الذي يكتب في سجل القرار	علامة الخطر
ما الظاهرة القريبة؟	نية أو فرصة أو قرار تحت عدم اليقين أو شح موارد أو نمو أو نموذج أعمال أو منظومة	استخدام كلمة ريادة فقط
من الفاعل؟	فرد أو فريق مؤسس أو مشروع أو اسرة مالكة أو شبكة أو منظومة	خلط المستويات في اداة واحدة
ما افتراض الفرصة؟	موجودة للاكتشاف أو متشكلة بالفعل	الجمع بين الافتراضين بلا تبرير
هل عدم اليقين قابل للتنبؤ؟	مخاطرة قابلة للحساب أو مستقبل غير قابل للتقدير الموثوق	تسمية كل تقلب عدم يقين جذريا
ما دور الموارد؟	امتلاك أو اعادة تركيب أو تنسيق أو تجديد	الحديث العام عن الموارد
هل الشركاء شبكة أم منظومة؟	علاقات وصول أو مكملات ضرورية لعرض قيمة	تسمية اي تعاون منظومة
ما الذي يحتاج تفسيره في نموذج الأعمال؟	النشأة أو التغيير أو الحماية من التقليد أو التكامل أو الشرعية	اعتبار النموذج نظرية بحد ذاته

صندوق تطبيقي: سبعة اختبارات قبل اعتماد المسار

1. احذف كلمة ريادة من عنوانك واسأل ما الفعل الذي بقي ويحتاج إلى تفسير. 2. حدد هل دراستك قبل التأسيس أم اثناء صنع الفرصة أم بعد بدء التشغيل. 3. اكتب افتراضك عن الفرصة في جملة واحدة: موجودة مستقلة عن الفاعل أم تتشكل من الفعل. 4. افصل المخاطرة القابلة للحساب عن عدم اليقين الذي لا يمكن التنبؤ به بثقة. 5. إذا ذكرت الموارد، حدد هل المشكلة امتلاكها أم اعادة تركيبها أم تنسيقها أم تجديدها. 6. إذا ذكرت المنظومة، ارسم الفاعلين والانشطة والروابط اللازمة لاكمال عرض القيمة. 7. إذا ذكرت نموذج الأعمال، حدد الظاهرة داخله التي تحتاج نظرية ولا تعامل الاسم نفسه كتأصيل.

19. من المسار النظري إلى تصميم قابل للاختبار

بعد اختيار المسار يجب تحويل الآلية إلى ادلة يمكن ملاحظتها. بحث النية يحتاج مقاييس على مستوى الفرد وتتبعا للسلوك إذا ادعى الانتقال إلى التأسيس. بحث خلق الفرص يحتاج بيانات عملية تكشف كيف تغيرت الفكرة والسوق من خلال التفاعل. بحث التأثيرية يحتاج اثرا للوسائل والالتزامات والخسارة المقبولة والمفاجآت، بينما يحتاج التوليف إلى امثلة على اعادة استخدام موارد متاحة في وظائف جديدة. بحث المنظومة يحتاج خريطة مواقع وانشطة وروابط واعتماديات، لا مجرد استبانة رضا الشركاء.

وفي بحوث نموذج الأعمال يمكن أن تكون البيانات وثائق عروض القيمة وتدفقات الايراد وقنوات الوصول والشراكات وسجل التعديلات عبر الزمن، لكن النظرية تحدد ما الذي يبحث عنه الباحث داخل هذه البيانات. فإذا كانت القدرات الديناميكية هي المسار، يجب رصد إشارات الاستشعار والاغتنام واعادة التشكيل. وإذا كانت المؤسسية هي المسار، يجب رصد القواعد والضغوط ونماذج الامتثال. وإذا كان خلق الفرص هو المسار، يجب تتبع كيف تغيرت تعريفات العميل والمشكلة والحل مع الفعل. الاداة لا تعوض غياب الآلية.

ومن المفيد إبقاء مرشح منافس حتى نهاية الاختيار. قد يبدو نمو المشروع ناتجا من الموارد، بينما تكشف البيانات أن العامل الحاسم هو شبكة الشركاء؛ وقد يبدو فشل المنصة مشكلة في نموذج الأعمال بينما السبب عدم محاذاة مكمل اساسي؛ وقد تبدو نية الريادة ضعيفة بينما العائق الحقيقي يأتي بعد النية في التمويل أو التنظيم. المقارنة بين تفسيرين قريبين تمنع الباحث من تحويل أول مصطلح مألوف إلى نظرية حاكمة.

ومن المهم أيضا ألا يخلط الباحث بين نموذج الأعمال والمنظومة الريادية على المستوى الاقليمي. نموذج الأعمال يخص منطق القيمة في مشروع أو منظمة، بينما تشير المنظومة الريادية إلى سياق اوسع يضم مؤسسات وتمويلا وثقافة ومواهب واسواقا وشبكات تدعم نشوء مشروعات متعددة. لذلك قد تكون المنظومة الريادية سياقا مفسرا أو وحدة تحليل مستقلة، لكنها ليست مرادفا لمنظومة عرض قيمة واحدة حول منتج. إذا كان السؤال لماذا تنشأ شركات أكثر في مدينة من اخرى، فقد يحتاج الباحث إلى تحليل المؤسسات والموارد والشبكات على مستوى الاقليم. أما إذا كان السؤال كيف يعمل مشروع رقمي محدد مع مكملين لتقديم خدمة واحدة، فإطار المنظومة بوصفها بنية ادق. هذا الفصل يفضل الفصل بين المستويين لأن الخلط بينهما يؤدي إلى قياس

خصائص بيئة محلية ثم نسبها إلى نموذج أعمال منشأة واحدة، أو العكس. كما يجب التمييز بين تعديل نموذج الأعمال وبين تأسيس مشروع جديد. قد تغير منشأة قائمة طريقة خلق القيمة أو تسليمها أو التقاطها من دون أن تصبح حالة ريادة جديدة، وقد ينشئ ريادي مشروعا بنموذج تقليدي. إذا كان السؤال عن ابتكار نموذج الأعمال نفسه، فيحتاج الباحث إلى تحديد ما تغير في نظام الانشطة وما سبب هذا التغير. قد تكون القدرات الديناميكية مناسبة إذا كان التغيير استجابة منظمة لتحولات البيئة، وقد تكون التأثيرية اقرب إذا كان النموذج يتشكل بالتجريب والالتزام تحت عدم يقين، وقد تكون المؤسسية ضرورية إذا كانت قواعد المجال تضغط على شكل النموذج المقبول. ويجب ألا تكون تسمية نموذج الأعمال وسيطا كافية؛ على الباحث أن يبين كيف ينقل تغير محدد في تكوين القيمة أثر عامل سابق إلى نتيجة لاحقة. بهذه الدقة يصبح نموذج الأعمال موضعا لاختبار الالية، لا صندوقا يجمع متغيرات متباعدة تحت اسم جذاب.

ويستحسن كذلك تسجيل ما استبعده الباحث صراحة. فإذا رفض نظرية النية لأن الوحدة منشأة، أو رفض الرؤية القائمة على الموارد لأن المشكلة في مكمل خارجي، أو رفض المؤسسية لأن القواعد ليست جزءا من السببية، يصبح اختيار النظرية قابلا للمراجعة والدفاع أمام لجنة البحث العلمي.

20. خلاصة الفصل والانتقال إلى الفصل التالي

القاعدة الحاكمة في بحوث الريادة هي أن المشروع الجديد لا يساوي آلية نظرية واحدة. النية تقود إلى السلوك المخطط أو الحدث الريادي، وطبيعة الفرصة تقود إلى الاكتشاف أو الخلق، وعدم اليقين قد يوجه إلى التأثيرية، وشح الموارد إلى التوليف، والموارد والقدرات إلى الرؤية القائمة على الموارد أو القدرات الديناميكية، والهوية العائلية إلى الثروة الاجتماعية العاطفية، والعلاقات إلى الشبكات أو الرؤية العلائقية، والمكملات إلى المنظومة بوصفها بنية، بينما يبقى نموذج الأعمال موضوعا يحتاج إلى تحديد سؤال داخله قبل اختيار النظرية. بعد تثبيت هذه المسارات ينتقل الفصل 99 إلى التسويق والعميل والثقة والولاء والخدمات، حيث يتغير مركز التشخيص من تكوين المشروع ونظام القيمة إلى نية العميل والتوقع والتبادل والاشارة والهوية وتكوين الخدمة.

المراجع

Adner, R. (2017). Ecosystem as structure: An actionable construct for strategy. Journal of Management, 43(1), 39-58. https://doi.org/10.1177/0149206316678451

Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 50(2), 179-211. https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T

Alvarez, S. A., & Barney, J. B. (2007). Discovery and creation: Alternative theories of entrepreneurial action. Strategic Entrepreneurship Journal, 1(1-2), 11-26. https://doi.org/10.1002/sej.4

Baker, T., & Nelson, R. E. (2005). Creating something from nothing: Resource construction through entrepreneurial bricolage. Administrative Science Quarterly, 50(3), 329-366. https://doi.org/10.2189/asqu.2005.50.3.329

Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management, 17(1), 99-120. https://doi.org/10.1177/014920639101700108

Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. Academy of Management Review, 23(4), 660-679. https://doi.org/10.5465/amr.1998.1255632

Foss, N. J., & Saebi, T. (2017). Fifteen years of research on business model innovation: How far have we come, and where should we go? Journal of Management, 43(1), 200-227. https://doi.org/10.1177/0149206316675927

Gomez-Mejia, L. R., Haynes, K. T., Nunez-Nickel, M., Jacobson, K. J. L., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. Administrative Science Quarterly, 52(1), 106-137. https://doi.org/10.2189/asqu.52.1.106

Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. American Journal of Sociology, 91(3), 481-510. https://doi.org/10.1086/228311

Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. American Journal of Sociology, 83(2), 340-363. https://doi.org/10.1086/226550

Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. Academy of Management Review, 26(2), 243-263. https://doi.org/10.5465/amr.2001.4378020

Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. Academy of Management Review, 25(1), 217-226. https://doi.org/10.5465/amr.2000.2791611

Shapero, A., & Sokol, L. (1982). The social dimensions of entrepreneurship. In C. A. Kent, D. L. Sexton, & K. H. Vesper (Eds.), Encyclopedia of Entrepreneurship (pp. 72-90). Prentice-Hall.

Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. Academy of Management Review, 20(3), 571-610. https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080331

Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. Long Range Planning, 43(2-3), 172-194. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. Strategic Management Journal, 18(7), 509-533. https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z

Zott, C., & Amit, R. (2010). Business model design: An activity system perspective. Long Range Planning, 43(2-3), 216-226. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.004

الفصل 99

إذا كان بحثك عن التسويق والعميل والثقة والولاء والخدمات

مدخل: كلمة العميل لا تحدد النظرية

تبدو بحوث التسويق متقاربة حين تتكرر فيها كلمات العميل والرضا والثقة والولاء والقيمة والخدمة والعلامة، لكنها تخفي أسئلة تفسيرية مختلفة. قد يكون الباحث معنيا بتكوين نية الشراء قبل التجربة، أو بمقارنة ما توقعه العميل بما حصل عليه بعد الاستخدام، أو بتكوين علاقة طويلة الاجل تقوم على الثقة والالتزام، أو بإشارة تساعد المشتري على الحكم على جودة لا يستطيع ملاحظتها مسبقا، أو بهوية يجد المستهلك نفسه من خلالها جزءا من جماعة أو علامة، أو بمعنى ثقافي يفسر الاستهلاك، أو بكيفية نشوء القيمة من تفاعل فاعلين متعددين في نظام خدمة. لذلك لا يكفي ان يقول الباحث إن موضوعه تسويق أو ولاء ثم يبحث عن نظرية تحمل الكلمة نفسها.

وظيفة هذا الفصل هي توفير مسار دخول سريع من موضوع البحث إلى المرشح النظري، مع إحالة القارئ إلى الموطن الأصلي لكل ملف بدلا من إعادة شرحه. يبدأ الاختيار من اللحظة التي تقع فيها الظاهرة: قبل الشراء، عند التقييم، بعد التجربة، أثناء بناء العلاقة، أو داخل ممارسة استهلاكية وخدمية اوسع. ثم يحدد الباحث مستوى التحليل، وما إذا كان السلوك إراديا، وهل توجد خبرة سابقة، وهل الجودة خفية، وهل العلاقة ممتدة زمنيا، وهل القيمة منتجة من طرف واحد أم متكونة في الاستخدام والتفاعل. هذه الأسئلة هي التي تفصل بين مسارات متقاربة لفظيا لكنها مختلفة تفسيريا.

1. شجرة السؤال الأولى: أين يقع العميل في العملية؟

يمكن ترتيب الأسئلة التسويقية على امتداد مسار لا يفترض ان كل عميل يمر بالمراحل نفسها. قبل الاستخدام يكون السؤال عن المعتقدات والاتجاه والنية. عند وجود خدمة رقمية قد يكون المطلوب تفسير قبول التقنية نفسها، لا نية شراء عامة. بعد التجربة يصبح الفرق بين المتوقع والمدرك مركزيا في تفسير الرضا. ومع تكرار التبادل ينتقل السؤال إلى الثقة والالتزام واستمرار العلاقة. وقبل شراء سلعة يصعب تقييمها قد يصبح عدم تماثل المعلومات والاشارة هو الآلية. وفي مجتمعات العلامة قد تكون الهوية والانتماء أهم من المنفعة المباشرة. أما في الخدمات المركبة

والمنصات فيتحول السؤال إلى تكامل الموارد وتكوين القيمة بالمشاركة. تحديد موضع الظاهرة يمنع استخدام نظرية صحيحة في مكان خاطئ.

إذا كان سؤالك عن	الالية أو الظاهرة المركزية	المرشح الاول	الموطن الاصلي
نية شراء أو سلوك إرادي	اتجاه ومعيار ذاتي يقودان إلى النية	نظرية الفعل المعلل	الفصل 67
نية مع قيود على السيطرة	اتجاه ومعيار وسيطرة سلوكية مدركة	نظرية السلوك المخطط	الفصل 63
قبول خدمة أو تطبيق رقمي	منفعة وسهولة مدركتان تقودان إلى النية	نموذج قبول التقنية	الفصل 56
رضا بعد تجربة	مقارنة الاداء المدرك بالتوقع السابق	نظرية عدم تحقق التوقعات	الفصل 67
ثقة وولاء واستمرار علاقة	الثقة والالتزام كآليتين للعلاقة	نظرية الالتزام والثقة	الفصل 68
جودة خفية قبل التبادل	إشارة قابلة للملاحظة تخفف عدم تماثل المعلومات	نظرية الإشارة	الفصل 76
انتماء لعلامة أو جماعة	تعريف الذات عبر عضوية اجتماعية	نظرية الهوية الاجتماعية	الفصل 23
معنى وممارسة استهلاكية	تشكيل الهوية والسوق ثقافيا	نظرية ثقافة المستهلك	الفصل 69

إذا كان سؤالك عن	الالية أو الظاهرة المركزية	المرشح الاول	الموطن الاصلي
قيمة تتكون في التفاعل	تكامل الموارد والقيمة في الاستخدام	منطق الخدمة المهيمن	الفصل 69

2. إذا كان السؤال عن النية قبل الشراء

تصلح نظرية الفعل المعلل في الفصل 67 عندما تكون النية هي الحلقة القريبة من السلوك، ويكون السلوك في قدر معتبر تحت السيطرة الارادية. في هذا المسار تتكون النية من اتجاه الفرد نحو الفعل ومن المعيار الذاتي المرتبط بما يعتقد أن الاخرين المهمين يتوقعونه منه. لذلك فهي لا تفسر الولاء بوصفه علاقة ممتدة، ولا الرضا الناتج من خبرة سابقة، ولا سلوكا تمنعه قيود مالية أو تقنية قوية. السؤال التشخيصي هو: هل يريد الباحث تفسير قصد سلوكي إرادي قبل الفعل، أم أنه يستخدم كلمة النية لمجرد سهولة قياسها؟

عندما تصبح السيطرة السلوكية المدركة جزءا من المشكلة، يكون مسار نظرية السلوك المخطط في الفصل 63 أقرب. فالعميل قد يحمل اتجاها ايجابيا ويشعر بضغط اجتماعي مؤيد، لكنه يرى أن الدفع أو الوصول أو المهارة أو الوقت خارج سيطرته. هنا لا يكفي تفسير الاتجاه والمعيار وحدهما. ويجب ألا يضاف المساران معا بلا حاجة؛ الفعل المعلل مناسب عندما تكون السيطرة غير مشكلة مركزية، بينما السلوك المخطط يوسع البناء عندما تكون القدرة المدركة على التنفيذ جزءا من السببية.

3. إذا كان السؤال عن قبول خدمة رقمية

في الخدمات الرقمية قد ينجذب الباحث إلى نظرية السلوك المخطط لأن هناك نية استخدام، لكن نموذج قبول التقنية في الفصل 56 يكون أكثر مباشرة عندما تكون خصائص القبول التقني هي جوهر السؤال. يركز النموذج على المنفعة المدركة وسهولة الاستخدام المدركة بوصفهما مدخلين قريبين من القبول. فإذا كان السؤال لماذا يستخدم عميل تطبيق مصرفي أو منصة حجز أو خدمة ذكاء اصطناعي لأول مرة، وكان الباحث مهتما بما تتيحه التقنية ذاتها، يصبح هذا المسار اوضح من نظرية تسويقية عامة عن النية.

أما إذا كانت الدراسة عن ولاء العميل بعد شهور من الاستخدام، أو عن جودة علاقة الشركة به، فلا ينبغي إبقاء نموذج القبول في مركز التأصيل لمجرد أن الخدمة رقمية. القبول يفسر الدخول أو الاستخدام، بينما الاستمرار والرضا والثقة قد تحتاج آليات أخرى. هذه الحدود مهمة خصوصا في البحوث التي تخلط التحول الرقمي بالتسويق الرقمي فتجعل كل نتيجة لاحقة امتدادا لنموذج القبول من دون اختبار ما إذا كانت آلياته ما تزال حاكمة.

4. إذا كان السؤال عن الرضا بعد التجربة

عندما يكون العميل قد استخدم المنتج أو الخدمة بالفعل، وتتمحور النتيجة حول الرضا أو استمرار الاستخدام، تصبح نظرية عدم تحقق التوقعات في الفصل 67 مرشحا قويا. صاغ أوليفر عام 1980 منطق المقارنة بين التوقع السابق والاداء المدرك، بحيث يؤثر التأكيد أو عدمه في الرضا. لا يعني ذلك أن الرضا مجرد فرق حسابي بسيط، لكن جوهر الآلية هو المقارنة المرجعية بعد التجربة. لهذا لا تستخدم النظرية عادة لتفسير قبول أولي لا توجد قبله خبرة أو توقعات ذات معنى.

التمييز بين جودة الخدمة والرضا ضروري هنا. قد يقيس الباحث جودة مدركة عبر ابعاد تشغيلية، لكن النظرية المطلوبة تفسر لماذا تتحول تجربة معينة إلى رضا أو عدم رضا. كما أن الرضا لا يساوي الولاء؛ فقد يكون العميل راضيا لكنه يغير المزود بسبب سعر أو ملاءمة أو بديل جديد. إذا كان السؤال عن الاستمرار والالتزام بالعلاقة، فينبغي اختبار ما إذا كانت الثقة والالتزام أو تكاليف التحول أو الهوية تقدم آلية أقرب.

5. إذا كان السؤال عن الثقة والولاء والعلاقة طويلة الاجل

توجه نظرية الالتزام والثقة في التسويق العلائقي في الفصل 68 الانتباه إلى أن نجاح العلاقة لا يقوم على رضا لحظي فقط، بل على الثقة والالتزام بوصفهما آليتين تسمحان بالتعاون والاستمرار وتقليل السلوك الانتهازي. قدم مورغان وهنت عام 1994 هذا المسار في تفسير العلاقات التسويقية، وهو مناسب عندما توجد علاقة قابلة للاستمرار بين عميل ومزود، أو بين شركاء قناة، أو بين منظمات. هنا يصبح الزمن جزءا من النظرية، لأن الثقة والالتزام يبنيان عبر تفاعلات وتوقعات متراكمة.

لا ينبغي مساواة الثقة بالولاء أو استعمالهما كمرادفين. الثقة حكم على موثوقية الطرف ونزاهته، والالتزام استعداد للحفاظ على العلاقة، بينما الولاء نتيجة قد تظهر في نية الاستمرار أو التفضيل أو السلوك المتكرر. كذلك يجب التمييز بين الثقة في العلامة والثقة في منصة أو بائع أو خوارزمية، لأن موضوع الثقة يحدد مستوى العلاقة والفاعل المقابل. كلما كانت المعاملة مجهولة وفورية وقابلة للاستبدال بسهولة، ضعفت ملاءمة تفسير علائقي طويل الاجل.

6. إذا كان السؤال عن الجودة الخفية والسمعة والإشارة

تدخل نظرية الإشارة، وموطنها الأصلي في الفصل 76، عندما لا يستطيع العميل ملاحظة الجودة أو النوايا قبل التبادل ويعتمد على إشارة يرسلها البائع أو العلامة. قد تكون الإشارة ضمانا أو شهادة أو سعرا مرتفعا أو سمعة أو إفصاحا قابلا للتحقق. ليست كل معلومة إشارة؛ يجب أن تساعد الإشارة على التمييز بين انواع مختلفة من مقدمي الخدمة، وأن تكون قابلة للملاحظة، وأن توجد مشكلة حقيقية في عدم تماثل المعلومات. إذا كانت الجودة معروفة بالكامل قبل الشراء، تصبح الحاجة إلى هذا التفسير أضعف.

في التسويق الرقمي يمكن أن تكون تقييمات موثقة أو سياسة استرجاع أو هوية بائع معروفة اشارات، لكن عدد المتابعين أو كثرة الاعلان لا يصبحان تلقائيا دليلا نظريا. على الباحث أن يوضح ما الجودة الخفية، ومن المرسل، ومن المستقبل، ولماذا يصعب على النوع منخفض الجودة تقليد الإشارة نفسها. بهذه الشروط تتحول الإشارة من وصف لاداة ترويجية إلى آلية تفسيرية قابلة للاختبار.

7. إذا كان السؤال عن الهوية والعلامة والجماعة

عندما يشتري المستهلك أو يدافع عن علامة لأنها تعبر عن جماعة ينتمي إليها أو يريد الانتساب إليها، قد تصبح نظرية الهوية الاجتماعية في الفصل 23 مرشحا مناسبا. الآلية هنا ليست المنفعة ولا الرضا وحدهما، بل تعريف الذات عبر العضوية والمقارنة بين الجماعات. يمكن أن يظهر ذلك في مجتمعات العلامة، أو فرق الرياضة، أو المنتجات التي تحمل رموزا اجتماعية، أو منصات تتشكل حولها جماعات ذات حدود ومعايير مشتركة. ويجب ألا تستخدم النظرية لكل تفضيل علامة؛ المطلوب وجود انتماء اجتماعي أو تصنيف ذاتي ذي معنى.

وقد تتقاطع الهوية مع الولاء من دون أن تكونا الشيء نفسه. الولاء قد ينشأ من رضا أو ثقة أو تكلفة تحول، بينما الهوية تفسر لماذا يصبح الدفاع عن العلامة أو التماهي معها جزءا من تعريف الذات. لذلك يساعد اختبار المنافسة بين المسارات على تجنب عبارة عامة مثل ارتباط العميل بالعلامة التي قد تخفي آليات مختلفة تماما.

8. إذا كان السؤال عن الثقافة والمعنى والممارسة

في بحوث لا يكون فيها هدف الباحث التنبؤ بمتغير واحد، بل فهم كيف تتشكل هويات ومعان وممارسات استهلاكية داخل سياق اجتماعي، يبرز تقليد نظرية ثقافة المستهلك في الفصل 69. قدم أرنولد وطومسون عام 2005 هذا الاسم لمجموعة تيارات بحثية تدرس الثقافة الاستهلاكية والسوق والهوية والممارسات. لهذا يجب الحذر من معاملته كمعادلة سببية واحدة أو كحزمة فروض جاهزة؛ هو تقليد بحثي متعدد المسارات يناسب الأسئلة التفسيرية والتأويلية أكثر من النماذج الضيقة التي تبحث عن أثر X في Y فقط.

يصبح هذا المسار مفيدا عند دراسة معنى منتج في مجتمع محلي، أو تكوين هوية رقمية عبر الاستهلاك، أو طقوس الاستخدام، أو تأثير جماعات فرعية في السوق. وإذا كان الباحث يريد فقط توقع نية شراء من اتجاه ومنفعة، فاختيار ثقافة المستهلك سيكون اوسع من الحاجة. قوة هذا المسار تأتي من مطابقة السؤال مع المعنى والثقافة، لا من حداثة المصطلح.

9. إذا كان السؤال عن القيمة والخدمة وتكامل الموارد

يقدم منطق الخدمة المهيمن في الفصل 69 مدخلا مختلفا حين يكون السؤال عن كيفية نشوء القيمة في الاستخدام ومن تفاعل فاعلين يدمجون مواردهم. منذ طرح فارجو ولش عام 2004 انتقل التركيز من السلع بوصفها محور التبادل إلى الخدمة بوصفها تطبيق كفاءات لمصلحة طرف آخر، ثم تطور المنطق نحو نظم الخدمة والمؤسسات وتكوين القيمة بين فاعلين متعددين. لذلك يفيد في بحوث المشاركة، والتجارب الخدمية، والمنصات، والخدمات المشتركة، عندما لا تكون الشركة منتجا وحيدا للقيمة.

لكن منطق الخدمة المهيمن ليس نظرية سببية مغلقة تصلح وحدها لكل فرضية من نوع المشاركة تؤثر في الولاء. ينبغي على الباحث تحديد الآلية الدقيقة داخل منطق القيمة، مثل تكامل

الموارد أو التعلم المتبادل أو الوصول أو الممارسة، ثم اختيار تصميم يلتقطها. وإذا كان السؤال ببساطة عن رضا بعد خدمة محددة، فقد تكون عدم تحقق التوقعات أكثر اقتصادا ووضوحا.

10. القيمة ليست مرادفا للرضا ولا الولاء

كلمة القيمة من أكثر الكلمات التي تسبب خلطا في بحوث التسويق. قد تعني قيمة مدركة لدى العميل، أو قيمة اقتصادية تلتقطها الشركة، أو قيمة عامة، أو قيمة تتكون في الاستخدام، أو قيمة رمزية وثقافية. لذلك يجب أن يسأل الباحث: قيمة لمن؟ وفي أي لحظة؟ وبأي آلية؟ فإذا كانت القيمة تقييم منفعة مقابل تضحية، فقد تكون جزءا من حكم العميل قبل الشراء. وإذا كانت قيمة في الاستخدام، يقترب المسار من منطق الخدمة. وإذا كانت قيمة رمزية، قد تصبح الهوية أو ثقافة المستهلك أكثر مناسبة. لاختيار النظرية يجب تفكيك الكلمة قبل قياسها.

11. التبادل الاجتماعي كجسر عندما تقوم العلاقة على المعاملة بالمثل

يمكن أن تدخل نظرية التبادل الاجتماعي، وموطنها في الفصل 21، عندما تكون العلاقة التسويقية مبنية على منافع متبادلة والتزامات وردود عبر الزمن، خصوصا في العلاقات بين المنشآت أو المجتمعات الخدمية أو برامج المشاركة. لكنها ليست بديلا تلقائيا لنظرية الالتزام والثقة. فإذا كانت الثقة والالتزام هما المتغيران الوسيطان المركزيان في علاقة تسويقية طويلة، يكون المسار التسويقي المتخصص اوضح. أما إذا كان السؤال اوسع عن المعاملة بالمثل والالتزام الناتج من منافع سابقة، فقد يكون التبادل الاجتماعي أنسب.

12. المقارنة بين المرشحين القريبين

السؤال الفاصل	المرشح الاقرب	متى يستبعد
هل السلوك إرادي قبل التجربة؟	الفعل المعلل	عندما تكون السيطرة عائقا مركزيا أو توجد خبرة لاحقة
هل توجد قيود مدركة على التنفيذ؟	السلوك المخطط	عندما لا تكون السيطرة جزءا من النموذج

السؤال الفاصل	المرشح الاقرب	متى يستبعد
هل المقصود قبول تقنية بعينها؟	قبول التقنية	عندما تكون النتيجة علاقة أو رضا بعد استخدام طويل
هل توجد مقارنة بين المتوقع والمدرك؟	عدم تحقق التوقعات	عندما لا توجد خبرة أو توقع سابق
هل العلاقة ممتدة وتقوم على الثقة والالتزام؟	الالتزام والثقة	عندما تكون المعاملة فورية مجهولة
هل هناك جودة خفية قبل التبادل؟	الإشارة	عندما تكون الجودة معروفة ولا توجد مشكلة معلومات
هل الشراء يعبر عن انتماء اجتماعي؟	الهوية الاجتماعية	عندما يكون التفضيل منفعة فردية فقط
هل السؤال عن معنى وممارسة ثقافية؟	ثقافة المستهلك	عندما يكون المطلوب تنبؤ متغيري بسيط
هل القيمة تنشأ من تكامل موارد فاعلين؟	منطق الخدمة المهيمن	عندما تكون الخدمة حدثا واحدا والرضا هو النتيجة فقط

13. من الكلمات إلى مستويات التحليل

يتغير مستوى التحليل داخل التسويق بسرعة. النية والاتجاه والرضا غالبا على مستوى الفرد، والثقة قد تكون بين عميل وعلامة أو بين منظمتين، والهوية تربط الفرد بجماعة، والثقافة قد تتطلب جماعة أو سوقا، ومنطق الخدمة قد يمتد إلى شبكة فاعلين. لذلك لا يجوز أخذ استجابات افراد ثم إعلان نتيجة عن منظومة خدمة من دون جسر نظري واضح. كما لا يصح تفسير علاقة بين

شركتين بمقاييس رضا عميل فردي فقط. المستوى جزء من اختيار النظرية قبل أن يكون قرارا احصائيا.

الزمن كذلك حاسم. عدم تحقق التوقعات يفترض توقعا سابقا وتجربة لاحقة. الالتزام والثقة يفترضان تراكم علاقة. الهوية قد تقوى عبر تفاعل جماعي متكرر. الإشارة تعمل غالبا قبل أو عند قرار التبادل. النية تقع قبل السلوك المقصود. كلما ادعى الباحث عملية زمنية ثم جمع بيانات مقطعية من لحظة واحدة، عليه أن يخفف ادعاء السببية أو يدعم التصميم بقياسات متتابعة أو بيانات تاريخية.

14. الوساطة والتعديل: أين توجد الالية؟

في نماذج الوساطة، يجب أن يكون الوسيط حلقة سببية مقنعة. قد تؤثر جودة خدمة مدركة في نية الاستمرار عبر الرضا إذا كانت مقارنة التوقع والاداء هي الآلية. وقد تؤثر شفافية منصة في الولاء عبر الثقة إذا كانت المشكلة عدم يقين علائقي. وقد تؤثر مشاركة العميل في القيمة عبر تكامل الموارد أو الشعور بالملكية، لكن لا يكفي وضع كلمة تجربة العميل كوسيط شامل. في التعديل، قد تغير خبرة العميل أو حساسية المخاطرة أو نوع الخدمة قوة العلاقة، لكن المعدل لا يحتاج نظرية مستقلة إذا كان مجرد شرط حدود داخل النظرية الحاكمة.

15. لا تجعل SERVQUAL أو مؤشر الرضا نظرية

من الاخطاء الشائعة تحويل أداة قياس إلى نظرية. مقاييس جودة الخدمة مثل SERVQUAL أو مؤشرات الرضا والولاء توفر بناءات وابعادا وطرقا للقياس، لكنها لا تجيب وحدها عن سؤال لماذا وكيف تنشأ النتيجة. قد يستخدم الباحث أداة جيدة لقياس الجودة ثم يؤصل علاقة الجودة بالرضا عبر عدم تحقق التوقعات، أو علاقتها بالثقة عبر منطق علائقي، أو علاقتها بالقيمة عبر منطق خدمة. الفصل بين القياس والتفسير يحمي البحث من تأصيل شكلي يقوم على اسم مقياس مشهور.

16. التسويق الرقمي: لا تبدأ من القناة

كون التفاعل يحدث عبر وسائل التواصل أو تطبيق أو متجر إلكتروني لا يحسم النظرية. إذا كان السؤال عن قبول التطبيق فالمسار تقني، وإذا كان عن مصداقية بائع مجهول فقد تكون الإشارة

اقرب، وإذا كان عن استمرار العميل بعد الاستخدام فقد يظهر الرضا أو الثقة، وإذا كان عن مجتمع علامة رقمي فقد تكون الهوية أو الثقافة، وإذا كان عن مشاركة العميل في تصميم الخدمة فقد يبرز منطق الخدمة. القناة سياق، بينما الآلية هي التي تختار النظرية. هذا المبدأ يمنع اختراع نظرية تسويق رقمي عامة لكل الظواهر التي تحدث على الانترنت.

17. مثال تطبيقي: ولاء مستخدمي محفظة إلكترونية

لنفترض دراسة عن أثر جودة الخدمة الرقمية في ولاء مستخدمي محفظة إلكترونية. إذا اختار الباحث نموذج قبول التقنية فقط لأن الخدمة رقمية، فلن يفسر بالضرورة لماذا يبقى المستخدم بعد أن تجاوز مرحلة القبول. تفكيك السؤال يوضح أن المستخدم لديه خبرة سابقة، ويقيم الاداء، وقد يكون راضيا أو غير راض، ثم يقرر الاستمرار. في هذه الحالة يمكن أن تصبح عدم تحقق التوقعات نظرية حاكمة إذا كان الرضا هو الآلية المركزية بين التجربة والولاء. ويصبح نموذج القبول مرشحا أضعف إذا لم تكن نية الاستخدام الأولى هي الظاهرة.

إذا كان النموذج يضيف الثقة في المحفظة وسيطا بين جودة الخدمة والولاء، فيجب فحص ما إذا كانت الثقة تعكس علاقة مستمرة مع المزود. عندها قد تصبح نظرية الالتزام والثقة مرشحا منافسا أو مساندا. وإذا كانت المشكلة الرئيسية خوف المستخدم من جودة خفية أو أمان غير قابل للملاحظة قبل الاشتراك، فقد تظهر الإشارة. المهم ألا تجمع النظريات الثلاث لمجرد أن المتغيرات الثلاثة موجودة؛ يجب تحديد أي الية تفسر البنية المركزية للنموذج ثم اختبار الحاجة الفعلية إلى مساندة نظرية ثانية.

18. مثال تطبيقي: علامة سياحية ومجتمع رقمي

في دراسة عن دفاع العملاء عن علامة سياحية محلية داخل مجتمع رقمي، قد تكون الثقة موجودة لكنها لا تفسر وحدها لماذا يتبنى الأفراد رموز العلامة ويعارضون منتقديها ويستخدمونها لتعريف أنفسهم. هنا يصبح مسار الهوية الاجتماعية مناسبا إذا كانت عضوية الجماعة والمقارنة مع جماعات أخرى جزءا من الآلية. وإذا كان الباحث يريد فهم القصص والطقوس والمعاني التي يبنيها الاعضاء حول السفر والمكان، يصبح تقليد ثقافة المستهلك أكثر ملاءمة من نموذج سببي ضيق.

19. بطاقة قرار سريعة للباحث

السؤال	ما الذي يسجل في قرار الاختيار	علامة الخطر
متى تقع الظاهرة؟	قبل الشراء أو بعد التجربة أو أثناء علاقة ممتدة أو داخل ممارسة ثقافية	خلط مراحل مختلفة في فرضية واحدة
هل السلوك تحت السيطرة؟	درجة السيطرة الفعلية والمدركة على التنفيذ	استخدام نية فقط لأنها سهلة القياس
هل توجد خبرة سابقة؟	وجود توقع وتجربة تسمح بالمقارنة	استخدام عدم تحقق التوقعات قبل التجربة
ما موضوع الثقة؟	علامة أو مزود أو منصة أو بائع أو خوارزمية	قياس ثقة عامة بلا طرف مقابل
هل توجد جودة خفية؟	ما الذي لا يعرفه العميل وما الاشارة التي تكشفه	تسمية كل رسالة تسويقية إشارة
هل توجد هوية جماعية؟	جماعة مرجعية وحدود وانتماء ومقارنة	مساواة التفضيل الفردي بالهوية
ما معنى القيمة؟	مدركة أو في الاستخدام أو رمزية أو اقتصادية	استخدام كلمة القيمة بلا تحديد صاحبها
هل تتكون الخدمة بين فاعلين؟	الموارد والادوار والتفاعل الذي ينتج القيمة	اعتبار كل خدمة دليلا على منطق الخدمة

صندوق تطبيقي: ثمانية اختبارات قبل اعتماد المسار

1. احذف كلمة التسويق من العنوان وحدد السلوك أو الحكم الذي تريد تفسيره. 2. حدد هل العميل قبل التجربة أم بعدها. 3. إذا كانت النتيجة نية، اسأل هل السلوك تحت السيطرة أم توجد قيود مدركة. 4. إذا كانت النتيجة رضا، اكتب التوقع السابق والاداء الذي سيقارن به. 5. إذا كانت النتيجة ولاء، حدد هل الآلية رضا أم ثقة والتزام أم هوية أم كلفة تحول. 6. إذا ذكرت الاشارة، سم الجودة الخفية والمرسل والمستقبل. 7. إذا ذكرت الثقافة، اثبت أن المعنى والممارسة جزء من السؤال لا خلفية فقط. 8. إذا ذكرت القيمة المشتركة، حدد الفاعلين والموارد التي تتكامل فعليا في الاستخدام.

20. من المسار النظري إلى تصميم قابل للاختبار

بعد اختيار المسار، يجب أن تتحول الآلية إلى ادلة قابلة للملاحظة. بحث النية يحتاج قياس المعتقدات والاتجاهات والمعايير والسيطرة حسب النظرية المختارة. بحث عدم تحقق التوقعات يحتاج تمييزا زمنيا ومنهجيا بين التوقع قبل التجربة والاداء المدرك بعدها. بحث الالتزام والثقة يحتاج علاقة لها تاريخ وفاعل مقابل محدد. بحث الإشارة يحتاج اختلافا في المعلومات وخصائص للاشارة تسمح بالتمييز. بحث الهوية يحتاج مؤشرات للانتماء والتصنيف والمقارنة، بينما يحتاج بحث ثقافة المستهلك بيانات تسمح بفهم المعنى والممارسة والسياق، لا مجرد بنود ليكرت مختصرة.

أما في منطق الخدمة، فينبغي جمع ما يكشف تكامل الموارد بين الفاعلين وكيف تتكون القيمة في الاستخدام. قد تكون البيانات مقابلات أو سجلات تفاعل أو مسارات استخدام أو ملاحظات أو استبانات، لكن اختيار الاداة يأتي بعد تحديد الآلية. وفي كل الحالات يستحسن إبقاء مرشح منافس واحد على الأقل. فقد يبدو الولاء نتيجة للرضا بينما تكشف البيانات أن الهوية اقوى، أو تبدو الثقة نتيجة تجربة جيدة بينما يكون العامل الحاسم إشارة ضمان قبل الشراء. المقارنة بين المرشحين تجعل التفسير قابلا للدفاع بدل أن يكون استشهادا تزويقيا.

21. اختبار الفصل بين النتائج المتجاورة

يجب على الباحث أن يضع حدودا واضحة بين النية والشراء والاستخدام والرضا والثقة والالتزام والولاء والقيمة. هذه ليست درجات متصاعدة من مفهوم واحد. النية توقع لسلوك لاحق،

والشراء حدث، والاستخدام ممارسة، والرضا حكم بعد مقارنة، والثقة توقع بشأن موثوقية طرف، والالتزام استعداد للحفاظ على علاقة، والولاء ميل أو سلوك استمرار وتفضيل، والقيمة تقييم أو خبرة تختلف باختلاف منظور الدراسة. عندما توضع هذه النتائج في نموذج واحد بلا ترتيب زمني أو آلية انتقال، يصبح كل سهم قابلا للتبرير بأي مرجع تقريبا. أما عندما يحدد الباحث ماذا يحدث اولا ولماذا ينتقل الأثر إلى المرحلة التالية، يصبح اختيار النظرية اضيق وأكثر قوة.

ويفيد هذا الفصل أيضا في تفسير نتائج غير متوقعة. قد لا تؤدي جودة الخدمة مباشرة إلى الولاء لأن اثرها يمر عبر الرضا أو الثقة، وقد تفشل الإشارة لأن المستهلك لا يراها مكلفة أو قابلة للتصديق، وقد لا تنتج المشاركة قيمة إذا لم يمتلك العميل موارد أو معرفة تسمح له بالمساهمة، وقد لا يتحول الانتماء إلى شراء إذا كان المنتج لا ينسجم مع القيود الاقتصادية. هذه الحدود لا تضعف النظرية؛ بل تحدد مجالها وتمنع الباحث من تحويل العلاقات الصفرية إلى مشكلة قياس فقط.

22. خلاصة الفصل والانتقال إلى الفصل التالي

القاعدة الحاكمة في بحوث التسويق هي أن اسم النتيجة لا يكفي لاختيار النظرية. نية السلوك تقود إلى الفعل المعلل أو السلوك المخطط بحسب السيطرة، والقبول الرقمي قد يقود إلى نموذج قبول التقنية، والرضا بعد التجربة إلى عدم تحقق التوقعات، والثقة والولاء العلائقي إلى الالتزام والثقة، والجودة الخفية إلى الاشارة، والانتماء إلى الهوية الاجتماعية، والمعنى والممارسة إلى ثقافة المستهلك، وتكوين القيمة في الاستخدام إلى منطق الخدمة المهيمن. بعد تثبيت هذه المسارات ينتقل الفصل 100 إلى العمليات والجودة والمشروعات والسلسلة والصمود، حيث يتحول مركز التشخيص من قرار العميل وعلاقته بالقيمة إلى التدفق والقيود والمعلومات والاعتماد والموثوقية والمخاطر والقدرات.

ويستكمل الباحث قرار الاختيار بمراجعة اتساق السؤال والفاعل والزمن والالية والنتيجة قبل تثبيت التأصيل النهائي. فإذا كان موضوع الدراسة ولاء العميل مثلا، فعليه أن يبين هل الولاء ناتج من رضا بعد خبرة، أم من ثقة والتزام في علاقة ممتدة، أم من هوية اجتماعية، أم من قيود تجعل التحول مكلفا. ثم يقارن المرشح الحاكم بمرشح منافس يمكنه تفسير النتيجة نفسها بآلية مختلفة، ويحدد الدليل الذي يسمح بالتمييز بينهما. كما يراجع مستوى القياس، لأن بيانات الفرد لا تكفي وحدها للحكم على شبكة خدمة، وبيانات العلاقة لا تتحول تلقائيا إلى خاصية للمنظمة. ويجب أن

تتوافق نافذة الزمن مع النظرية؛ فالمقارنة بين التوقع والاداء تتطلب خبرة، والثقة والالتزام يحتاجان تراكم تفاعل، والاشارة تعمل قبل التبادل أو عنده. وعندما لا تتوافر ادلة تدعم افتراضا ضروريا، يكون تخفيض قوة الادعاء أو إعادة صياغة النموذج افضل من توسيع النظرية لتغطي ما لا تفسره. بهذه المراجعة يصبح سجل الاختيار جزءا من منطق البحث، ويستطيع الباحث والمحكم والقارئ تتبع سبب قبول كل مسار واستبعاد البدائل بطريقة واضحة قابلة لإعادة الفحص. ولا تكون الغاية تكثير النظريات، بل الوصول إلى أقل تركيب نظري يفسر البنية المركزية للنموذج، ويحافظ على الحدود، ويفصل بوضوح بين أداة القياس والالية التفسيرية والسياق الذي تعمل فيه فعلا وعمليا.

المراجع

Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 50(2), 179-211. https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T

Arnould, E. J., & Thompson, C. J. (2005). Consumer culture theory (CCT): Twenty years of research. Journal of Consumer Research, 31(4), 868-882. https://doi.org/10.1086/426626

Blau, P. M. (1964). Exchange and Power in Social Life. Wiley.

Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. MIS Quarterly, 13(3), 319-340. https://doi.org/10.2307/249008

Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). Belief, Attitude, Intention and Behavior: An Introduction to Theory and Research. Addison-Wesley.

Homans, G. C. (1958). Social behavior as exchange. American Journal of Sociology, 63(6), 597-606. https://doi.org/10.1086/222355

Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. Journal of Marketing, 58(3), 20-38. https://doi.org/10.1177/002224299405800302

Oliver, R. L. (1980). A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. Journal of Marketing Research, 17(4), 460-469. https://doi.org/10.2307/3150499

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. Journal of Retailing, 64(1), 12-40.

Spence, M. (1973). Job market signaling. Quarterly Journal of Economics, 87(3), 355-374. https://doi.org/10.2307/1882010

Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In W. G. Austin & S. Worchel (Eds.), The Social Psychology of Intergroup Relations (pp. 33-47). Brooks/Cole.

Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. Journal of Marketing, 68(1), 1-17. https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.1.24036

Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008). Service-dominant logic: Continuing the evolution. Journal of the Academy of Marketing Science, 36, 1-10. https://doi.org/10.1007/s11747-007-0069-6

Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2016). Institutions and axioms: An extension and update of service-dominant logic. Journal of the Academy of Marketing Science, 44, 5-23. https://doi.org/10.1007/s11747-015-0456-3

Zeithaml, V. A. (1988). Consumer perceptions of price, quality, and value: A means-end model and synthesis of evidence. Journal of Marketing, 52(3), 2-22. https://doi.org/10.1177/002224298805200302

الفصل 100

إذا كان بحثك عن العمليات والجودة والمشروعات والسلسلة والصمود

مدخل: الاسم التشغيلي لا يحدد النظرية

تبدو موضوعات العمليات والجودة والمشروعات وسلاسل الإمداد والصمود متجاورة، لكنها لا تشير إلى آلية واحدة. انخفاض الأداء التشغيلي قد ينتج من قيد يحدد مخرجات النظام، أو من تباين في الوصول والخدمة يولد الانتظار، أو من تدفق بطيء وغير منتظم، أو من تضخم معلومات الطلب عبر سلسلة متعددة المراحل، أو من اعتماد شديد على مورد خارجي، أو من سوء اختيار آلية الحوكمة مع الموردين، أو من ضعف اليقظة في نظام عالي المخاطر. لذلك لا يصح اختيار نظرية لمجرد أن عنوان الدراسة يتضمن كلمة الجودة أو السلسلة أو الصمود. السؤال الصحيح هو: ما الذي يتعطل، وعلى أي مستوى، وبأي آلية، وما النتيجة التي نريد تفسيرها؟

1. شجرة السؤال الأولى: أين تقع المشكلة؟

ابدأ بتحديد موضع الظاهرة قبل فتح قائمة النظريات. إذا كانت المشكلة داخل عملية واحدة فاسأل عن القيد، والتدفق، والتباين، والطاقة الاستيعابية. إذا كانت في خدمة تستقبل طلبا متغيرا فافحص الوصول والخدمة والانتظار. إذا كانت بين مراحل سلسلة إمداد فافصل بين تشوه المعلومات، والاعتماد على المورد، وجودة العلاقة، والعقد، والتنسيق. إذا كان البحث عن مشروع فحدد هل جوهره مؤقتية التنظيم، أم القيد الزمني والموارد، أم عدم اليقين والتنسيق. وإذا كان البحث عن الصمود فحدد هل المقصود منع الفشل، امتصاص الصدمة، استعادة التشغيل، أم إعادة تشكيل القدرات بعد الاضطراب. هذا التفكيك يمنع تحويل المصطلح العام إلى نظرية عامة غير موجودة.

2. خريطة دخول سريعة من الظاهرة إلى المرشح

إذا كان سؤالك عن	الآلية المركزية	المرشح الاقرب	الموطن الاصلي

إذا كان سؤالك عن	الآلية المركزية	المرشح الاقرب	الموطن الاصلي
اختناق يحدد مخرجات النظام	قيد واحد أو عدد محدود من القيود يحدد التدفق الكلي	نظرية القيود	الفصل 71
انتظار وطاقة استيعابية	علاقة الوصول والخدمة والتباين بالانتظار والاستغلال	نظرية الطوابير	الفصل 71
سرعة التدفق وانتظامه	خفض زمن التدفق والتباين عبر العملية	نظرية التدفق السريع المنتظم	الفصل 72
تضخم أوامر التوريد	تشوه معلومات الطلب عبر مراحل السلسلة	أثر السوط بوصفه ظاهرة نظرية	الفصل 72
سلامة وموثوقية عالية	يقظة جماعية تمنع الفشل في نظم حرجة	منظور المنظمات عالية الاعتمادية	الفصل 73
تنظيم مشروع محدود بالزمن	مهمة وفريق وزمن وانتقال في كيان مؤقت	نظرية المنظمة المؤقتة	الفصل 73
عدم يقين معلوماتي وتنسيق	مواءمة قدرة معالجة المعلومات مع متطلبات المهمة	نظرية معالجة المعلومات التنظيمية	الفصل 38
اعتماد على مورد أو مورد حرج	قوة وتبعية ناشئتان من التحكم في الموارد	نظرية الاعتماد على الموارد	الفصل 46
علاقة موردين تخلق قيمة مشتركة	استثمارات وروتينات ومعرفة بين منظمات	الرؤية العلائقية	الفصل 55
تجديد القدرة بعد صدمة	استشعار واغتنام وإعادة تشكيل الموارد	القدرات الديناميكية	الفصل 43

3. إذا كان السؤال عن القيد والاختناق

تكون نظرية القيود في الفصل 71 مرشحا قويا عندما يكون السؤال عن موضع واحد يحد مخرجات النظام كله. الفكرة ليست أن كل مشكلة تشغيلية قيد، بل أن أداء النظام قد تحكمه نقطة لا يستطيع ما بعدها تعويضها. لذلك تختلف هذه الآلية عن تحسين كل قسم منفردا. في مصنع قد يكون القيد آلة حرجة، وفي مستشفى قد يكون جهاز تشخيص أو تخصص نادر، وفي مشروع قد تكون

موافقة أو مورد محدد. إذا كان الباحث يقيس كفاءة أقسام كثيرة من دون تحديد التدفق الكلي، فقد يختار نظرية القيود خطأ. ويظل الرجوع إلى معالجة جولدرات وكوكس عام 1984 مفيدا لفهم منطق التركيز على القيد قبل نشر التحسينات محليا.

4. إذا كان السؤال عن الانتظار والطاقة الاستيعابية

تدخل نظرية الطوابير في الفصل 71 عندما تكون الظاهرة مبنية على وصول طلبات إلى نظام خدمة ذي قدرة محدودة. العلاقة الحاكمة هنا بين معدل الوصول، ومعدل الخدمة، والتباين، وعدد الخوادم، وزمن الانتظار، والاستغلال. اثبت ليتل عام 1961 العلاقة المعروفة بين عدد الوحدات في النظام ومعدل الوصول والزمن، وهي قاعدة تسمح للباحث بإدراك أن زيادة الاستغلال إلى حدود قصوى قد ترفع الانتظار بصورة غير خطية. هذه النظرية مناسبة للطوارئ الصحية، ومراكز الاتصال، والموانئ، والمصارف، وخطوط الانتاج، لكنها لا تفسر وحدها جودة العلاقة مع العميل أو قدرة المنظمة على التعافي بعد أزمة.

5. إذا كان السؤال عن التدفق والتباين

عندما يكون الأداء مرتبطا بسرعة حركة المواد أو المعلومات وانتظامها، يكون مسار نظرية التدفق السريع المنتظم في الفصل 72 أكثر دقة. قدم شمينر وسوينك عام 1998 حجة تربط الانتاجية بسرعة التدفق وانتظامه. هنا لا يتركز السؤال على قيد مفرد ولا على صف انتظار واحد، بل على الزمن والتباين عبر العملية. يمكن أن يفسر المسار لماذا تؤدي دفعات كبيرة، أو تبديلات متكررة، أو إعادة عمل، أو معلومات متأخرة إلى زمن دورة طويل وانخفاض في المخرجات. وإذا كان البحث عن الجودة، فقد تصبح الجودة جزءا من الآلية عندما تؤدي العيوب وإعادة العمل إلى إبطاء التدفق، لا لأن كلمة الجودة تستدعي نظرية مستقلة تلقائيا.

6. إذا كان السؤال عن السلسلة وتشوه معلومات الطلب

إذا كانت البيانات تظهر أن تذبذب الطلب يزداد كلما تحركنا من العميل إلى الموزع ثم المورد، فالمسار الاقرب هو أثر السوط في الفصل 72. بين لي وزملائه عام 1997 كيف يمكن للتنبؤ، والدفعات، وتذبذب الاسعار، وسلوك الحصص أن تضخم أوامر التوريد. ويجب التعامل مع أثر السوط بوصفه ظاهرة نظرية محددة لا نظرية عامة لسلاسل الإمداد. فإذا كان السؤال عن قوة

المورد أو صعوبة استبداله، فالاعتماد على الموارد أقرب. وإذا كان عن العقد والضمانات وحدود الشراء الداخلي والخارجي، فاقتصاد تكاليف المعاملات أقرب. وإذا كان عن قيمة مشتركة تنشأ من علاقة طويلة واستثمارات متخصصة، فالرؤية العلائقية أقرب.

7. إذا كان السؤال عن المشروع بوصفه منظمة مؤقتة

في بحوث المشروعات يشيع اختيار نظرية عامة للقيادة أو النجاح ثم توضع المتغيرات داخلها قسرا. لكن عندما يكون جوهر السؤال هو كيف ينظم العمل المحدود بمهمة ووقت وفريق وانتقال، تكون نظرية المنظمة المؤقتة في الفصل 73 مدخلا مباشرا. صاغ لوندين وسودرهم عام 1995 منطق التنظيم المؤقت بما يميز المشروع عن المنظمة الدائمة. ويصبح هذا المسار مناسبا لتفسير بدء المشروع، وتتابع العمل، وضبط الوقت، وإغلاق الكيان أو انتقال نتائجه. أما إذا كان المشروع يعاني اختناقا حاكما، فقد تدخل نظرية القيود. وإذا كان الخطر ناشئا من تعقيد وتقارب شديدين في نظام تقني، فقد يصبح النقاش مع الحوادث العادية أكثر صلة.

8. إذا كان السؤال عن الموثوقية والسلامة

في الطيران والرعاية الصحية والطاقة والبنى الحرجة لا يكون الخطأ مجرد تراجع في مؤشر جودة، بل قد يحمل عواقب جسيمة. هنا يوجه منظور المنظمات عالية الاعتمادية في الفصل 73 الانتباه إلى اليقظة الجماعية، والحساسية للعمليات، والاستعداد للفشل، والمرونة في الاستجابة. بدأت دراسات روبرتس في اواخر الثمانينيات ثم توسعت لدى ويك وساتكليف وزملائه في تفسير كيف تحافظ بعض المنظمات على موثوقية مرتفعة رغم الخطر. ومع ذلك يجب مقارنة هذا المسار بنظرية الحوادث العادية في الفصل 82 عندما يكون النظام شديد التعقيد ومحكم الترابط إلى درجة تجعل بعض الفشل غير المتوقع خاصية بنيوية لا مجرد نقص في اليقظة.

9. إذا كان السؤال عن المعلومات والتنسيق

قد يكون ضعف العمليات أو المشروعات نتيجة عدم قدرة الهيكل على معالجة حجم عدم اليقين والمعلومات المطلوبة. عندها تكون نظرية معالجة المعلومات التنظيمية في الفصل 38 مرشحا مركزيا. قدم جالبريث عام 1974 منطق زيادة قدرة معالجة المعلومات أو خفض الحاجة إليها عندما ترتفع لا يقينية المهمة. في سلسلة إمداد يمكن أن تظهر المشكلة في تأخر البيانات، وتعدد

نقاط التسليم، وضعف التكامل بين التخطيط والتنفيذ. وفي مشروع معقد قد تظهر في كثرة الاعتمادات وتغير المتطلبات. هذا المسار يختلف عن أثر السوط: الأول يفسر ملاءمة بنية المعلومات والتنسيق، بينما الثاني يصف تضخم تذبذب الطلب عبر مراحل سلسلة محددة.

10. إذا كان السؤال عن الاعتماد والحوكمة بين المنظمات

ليس كل تعطل في السلسلة تشغيليا داخليا. قد تكون المنظمة رهينة لمورد يسيطر على مدخل حرج، وهنا تقدم نظرية الاعتماد على الموارد في الفصل 46 تفسيرا للقوة والتبعية والاستراتيجيات المستخدمة لتقليلها. وقد تكون المشكلة في اختيار العلاقة التعاقدية المناسبة، فتدخل نظرية اقتصاد تكاليف المعاملات في الفصل 49 عند فحص عدم اليقين وخصوصية الأصول وتكرار المعاملة والضمانات. وقد تكون القيمة نفسها ناتجة من استثمارات وروتينات وتبادل معرفة بين شركاء، فتكون الرؤية العلائقية في الفصل 55 أقرب. لذلك يجب ألا تعامل إدارة الموردين ككتلة واحدة؛ فالقوة والعقد والريع العلائقي ثلاث آليات مختلفة.

11. الجودة ليست نظرية واحدة

كلمة الجودة قد تصف مطابقة المواصفات، أو جودة الخدمة، أو انخفاض العيوب، أو موثوقية العملية، أو جودة المورد، أو جودة معلومات. ولهذا لا ينبغي أن يبحث طالب الدكتوراه عن نظرية اسمها الجودة لمجرد أن المتغير التابع هو الجودة الشاملة أو جودة الخدمة. إذا كانت العيوب تعيد العمل وتبطئ التدفق فمسار التدفق مناسب. إذا كانت جودة الخدمة تتدهور بسبب الانتظار فالطوابير مناسبة. إذا كان الخلل عند المورد فالعلاقة أو الاعتماد أو الحوكمة قد تكون جوهر التفسير. وإذا كانت الجودة تعني تجنب فشل كارثي في نظام حساس، فالموثوقية العالية أكثر ملاءمة. اختيار النظرية يبدأ من سبب تغير الجودة لا من اسم مقياس الجودة.

12. الصمود: الاستمرار ليس هو التجدد

الصمود التشغيلي قد يعني بقاء خدمة أساسية أثناء الصدمة، أو استعادة الطاقة بعد الانقطاع، أو إعادة تصميم شبكة الموردين، أو تعلم قدرات جديدة تمنع تكرار الاضطراب. هذه النتائج لا تحتاج دائما النظرية نفسها. عندما يكون السؤال عن المحافظة على التشغيل في بيئة عالية الخطر يمكن أن تدخل الاعتمادية العالية. وعندما يكون عن تبعية مورد حرج ومسارات تقليلها يبرز الاعتماد

على الموارد. وإذا كان عن إعادة تشكيل قاعدة الموارد والعمليات بعد تغير بيئي كبير، تكون القدرات الديناميكية في الفصل 43 مرشحا أقوى. أما استخدام كلمة الصمود كمتغير شامل من دون تحديد زمن الصدمة والاستجابة والتعافي والتكيف فيضعف الاختيار النظري.

13. المقارنة بين المرشحين القريبين

السؤال الفاصل	المرشح الاقرب	متى يستبعد
هل يوجد قيد يحدد مخرجات النظام؟	نظرية القيود	عندما تكون المشكلة تباينا موزعا لا قيدا حاكما
هل الطلب يصل إلى قدرة خدمة محدودة؟	نظرية الطوابير	عندما لا توجد عملية وصول وانتظار قابلة للتعريف
هل المشكلة بطء وتباين عبر العملية؟	التدفق السريع المنتظم	عندما يكون الخلل قوة مورد أو عقدا بين منظمات
هل التذبذب يتضخم عبر مراحل السلسلة؟	أثر السوط	عندما لا توجد سلسلة متعددة المراحل وبيانات زمنية
هل الفشل عالي العواقب ويمكن منعه باليقظة؟	الاعتمادية العالية	عندما تكون خصائص النظام تجعل بعض الحوادث متوقعة بنيويا
هل السؤال عن تنظيم كيان محدود بالزمن؟	المنظمة المؤقتة	عندما تكون المؤسسة دائمة والمشروع مجرد سياق
هل عدم اليقين يفوق قدرة المعلومات والتنسيق؟	معالجة المعلومات التنظيمية	عندما تكون المشكلة اعتمادا على طرف خارجي لا نقص معلومات
هل المورد الخارجي يملك موردا حرجا؟	الاعتماد على الموارد	عندما تكون الموارد داخلية أو متاحة بلا تبعية
هل القيمة تنشأ من استثمارات مشتركة؟	الرؤية العلائقية	عندما تكون العلاقة عابرة ولا توجد اصول أو روتينات مشتركة

14. مستوى التحليل يغير النظرية

تتحرك بحوث العمليات بين مستوى المهمة، والعملية، والمشروع، والمنظمة، والثنائي بين شركتين، والشبكة، وسلسلة الإمداد. الخطأ الشائع هو قياس كل شيء باستبانة موظفين ثم الادعاء

بأن الظاهرة على مستوى السلسلة. نظرية الطوابير تحتاج بيانات تدفق على مستوى العملية، وأثر السوط يحتاج سلسلة زمنية لطلبات ومبيعات عبر مراحل، والرؤية العلائقية تتطلب علاقة بين منظمات، والاعتماد على الموارد يتطلب تبعية خارجية قابلة للتحديد، والمنظمة المؤقتة تتطلب مشروعا بوصفه وحدة تنظيمية. يمكن جمع ادراكات افراد، لكن يجب بيان كيف تمثل البناء على المستوى المقصود، وإلا تحول مستوى القياس إلى مستوى نظرية مختلف.

15. الزمن جزء من السؤال التشغيلي

الزمن ليس متغير تحكم هامشيا في هذه العائلة. الانتظار لا يفهم من لقطة واحدة، والتدفق يحتاج دورة، وأثر السوط يحتاج تعاقبا زمنيا، والصمود يفترض قبل الصدمة واثناءها وبعدها، والمشروع له بدء وانتقال وانهاء. كما أن القدرات الديناميكية تفترض عملية تغير تتجاوز تحسين روتين يومي. لذلك ينبغي للباحث أن يحدد هل يفسر مستوى أداء ثابت، أم تغيرا، أم سرعة استعادة، أم تراكم تباين. التصميم المقطعي قد يكون صالحا لبعض الادراكات، لكنه لا يبرهن تلقائيا على آلية زمنية تدعيها النظرية. كلما كانت الآلية عملية، زادت قيمة البيانات الطولية أو التشغيلية المتتابعة.

16. الوساطة والتعديل في النماذج التشغيلية

يمكن أن تكون الوساطة مفيدة عندما تمثل خطوة فعلية في الآلية. مشاركة المعلومات قد تخفض تشوه الطلب ثم تحسن الاستقرار؛ قدرة معالجة المعلومات قد تفسر كيف يتحول تكامل رقمي إلى أداء مشروع؛ جودة العلاقة قد تفسر كيف تؤثر استثمارات مشتركة في تنسيق المورد. أما التعديل فيناسب شروط الحدود مثل عدم يقين الطلب، أو خصوصية الاصول، أو شدة الاعتماد، أو درجة الترابط التقني. لا تضاف الوساطة أو التعديلات لأن النموذج يبدو بسيطا. كل رابط جديد يجب أن يجيب عن سؤال آلي: ماذا يتغير في العملية أو العلاقة حتى تتغير النتيجة؟ وإذا لم توجد إجابة واضحة، فالنموذج بحاجة إلى تبسيط.

17. مثال تطبيقي: تكامل الموردين والصمود التشغيلي

افترض دراسة بعنوان أثر تكامل الموردين في الصمود التشغيلي لدى شركات صناعية. لا يكفي اختيار القدرات الديناميكية لأن كلمة الصمود حديثة، ولا الرؤية العلائقية لأن هناك موردين. يبدأ التشخيص من السؤال: كيف يحسن التكامل قدرة الشركة على الاستمرار والاستعادة؟ إذا كانت

الآلية تبادل معلومات ومواءمة قرارات، فقد تبرز معالجة المعلومات التنظيمية. إذا كانت الشركة تعتمد على مورد حرج ويخفض التكامل مخاطر التبعية، فالاعتماد على الموارد مرشح قوي. إذا كانت العلاقة تولد روتينات مشتركة واستثمارات متخصصة، فالرؤية العلائقية أقرب. وإذا كان الصمود يعني إعادة تشكيل شبكة التوريد بعد الصدمة، قد تضاف القدرات الديناميكية بوصفها مرشحا على مستوى المنظمة. الاختيار النهائي يتوقف على النموذج الفعلي والبيانات، لا على جاذبية المصطلح.

18. الجودة كمتغير تابع: اسأل كيف تتكون

في دراسات الجودة يمكن أن تكون النتيجة نسبة العيوب، أو المطابقة، أو الاستقرار، أو رضا المستفيد، أو سلامة الخدمة. هذه النتائج تختلف في آلياتها ومصادر بياناتها. إذا كانت الجودة تتكون داخل عملية إنتاجية عبر خفض التباين وإعادة العمل، فمدخل التدفق يكون أقرب. إذا كانت جودة الخدمة متأثرة بزمن الانتظار والازدحام، فمسار الطوابير يقدم آلية تشغيلية مباشرة. وإذا كانت المشكلة في جودة مورد خارجي، فالعلاقة التعاقدية أو الاعتماد أو الاستثمار العلائقي قد تكون أكثر تفسيرية. أما في الخدمات الحرجة، فقد تكون الجودة مرادفة لسلامة موثوقة تتطلب يقظة تنظيمية. لذلك يجب تفكيك مفهوم الجودة إلى نتيجة قابلة للملاحظة قبل ترشيح النظرية.

19. نجاح المشروع ليس آلية مستقلة

يكثر في بحوث المشروعات استخدام النجاح بوصفه متغيرا تابعا يضم الوقت والتكلفة والجودة والنطاق، ثم البحث عن نظرية واحدة تحمل اسم نجاح المشروع. هذا المسار يخلط النتيجة بآلية التفسير. قد يتأخر المشروع بسبب قيد حاكم، أو بسبب نقص قدرة معالجة المعلومات، أو بسبب تعقيد الاعتمادات، أو بسبب تنظيم مؤقت لا يدير الانتقال بين المراحل، أو بسبب اعتماد خارجي على جهة تمويل أو توريد. ولهذا يجب تحديد أي بعد من النجاح يتغير ولماذا. نظرية المنظمة المؤقتة مناسبة عندما تكون المؤقتية نفسها مركز السؤال، لكنها لا تفسر تلقائيا كل انحراف في التكلفة أو الجودة أو الجدول.

20. التنسيق في السلسلة ليس هو الاعتماد

قد تبدو مشاركة المعلومات، والتعاون مع الموردين، وتكامل السلسلة، والاعتماد المتبادل مفاهيم متقاربة في الاستبانة، لكنها تنتمي إلى آليات مختلفة. مشاركة المعلومات قد تعالج لا يقينية التنسيق، والاستثمار المشترك قد يخلق ريعا علائقيا، والاعتماد على مورد وحيد يولد قوة وتبعية، والعقد يحدد الضمانات وتكاليف الحوكمة. إذا جمع الباحث هذه العناصر في بناء واحد باسم تكامل السلسلة ثم اختار نظرية واحدة لكل الفقرات، فقد يفقد الدقة. الأفضل تحديد المسار السببي: هل تحسن المعلومات القرار؟ هل تقل التبعية؟ هل تزيد الاستثمارات المشتركة؟ أم تنخفض مخاطر السلوك الانتهازي؟ عندها يصبح الترشيح النظري قابلا للدفاع.

21. الصمود عبر مراحل الصدمة

يمكن تنظيم الصمود تشغيليا في أربع لحظات تحليلية. قبل الصدمة توجد الاستعدادات والبدائل والاحتياطيات والعلاقات. أثناءها تظهر القدرة على استمرار الوظائف الحرجة واحتواء التدهور. بعد الانقطاع مباشرة تقاس سرعة الاستعادة وإعادة التخصيص. وعلى المدى الابعد يظهر التعلم وإعادة التشكيل. لا يلزم أن تفسر نظرية واحدة المراحل الاربع. الاعتمادية العالية قد تكون مركزية للاستمرار والاحتواء في نظم حرجة، والاعتماد على الموارد يفسر هشاشة المدخلات الخارجية، والقدرات الديناميكية تصبح أقوى عندما يكون السؤال عن إعادة تشكيل الموارد والنموذج التشغيلي بعد الصدمة. ويجب أن يطابق توقيت القياس المرحلة التي تدعيها الدراسة.

22. متى تتكامل النظريات في هذا الحقل؟

يكون التكامل مبررا عندما تتحرك الظاهرة عبر مستويين أو آليتين لا تستطيع نظرية واحدة تغطيتهما من دون تمدد. في دراسة عن منصة مشتريات رقمية قد تفسر معالجة المعلومات التنظيمية كيف تحسن الرؤية والتنسيق داخل الشركة، بينما تفسر الرؤية العلائقية كيف تتحول المشاركة مع الموردين إلى روتينات مشتركة. وفي دراسة عن صمود سلسلة إمداد قد تفسر نظرية الاعتماد على الموارد مصدر الهشاشة بسبب مورد حرج، ثم تفسر القدرات الديناميكية إعادة تشكيل الشبكة بعد الصدمة. الشرط هو أن تكون لكل نظرية وظيفة محددة ومسار مختلف، لا أن تكرر النظريتان العلاقة نفسها بلغتين مختلفتين. عند غياب هذه الفجوة يصبح التكامل تكديسا لا قيمة تفسيرية له.

23. ومتى تتنافس النظريات؟

تتنافس النظريات عندما تفسر النتيجة نفسها بآليات بديلة يمكن تمييزها ميدانيا. تعطل توريد قد يفسر بقوة المورد وسيطرته على مورد حرج، أو بسوء حوكمة المعاملة وغياب الضمانات، أو بضعف العلاقة والاستثمارات المشتركة. في هذه الحالة لا ينبغي دمج المرشحين مباشرة، بل تحديد القرائن التي تفرق بينهم. إذا كانت المشكلة تستمر رغم عقود قوية ولكن المورد يحتكر مدخلا نادرا، يميل الدليل نحو الاعتماد. وإذا كانت التبعية منخفضة لكن النزاع يتركز في خصوصية الأصول وعدم اليقين، يصبح اقتصاد تكاليف المعاملات أقوى. المقارنة التنافسية تحسن صرامة التأصيل.

24. نوع البيانات جزء من صلاحية النظرية

بعض نظريات هذا الحقل لا يمكن اختبارها جيدا باستبانة ادراكية فقط. الطوابير تحتاج معدلات وصول وخدمة وانتظار، وأثر السوط يحتاج بيانات متتابعة للطلب والطلبات عبر مراحل، والتدفق يحتاج زمن دورة وتباين وإعادة عمل، والمشروعات تحتاج بيانات مرتبطة بالمراحل والوقت، والاعتماد يحتاج مؤشرات على تركيز الموردين أو صعوبة الاستبدال أو السيطرة على الموارد. يمكن دمج الادراكات مع البيانات التشغيلية، لكن يجب ألا تحل محلها من دون مبرر. الاختيار النظري الجيد يسبق اختيار أداة القياس، ثم يسأل الباحث ما الدليل الذي لو ظهر سيؤيد الآلية وما الدليل الذي قد يفندها.

25. مثال تطبيقي ثان: انتظار المرضى وجودة الخدمة

افترض دراسة عن أثر إدارة الطاقة الاستيعابية في جودة الخدمة داخل مستشفى. إذا كانت المشكلة هي تكدس المرضى في الطوارئ وتفاوت الوصول والخدمة، فمسار الطوابير هو البداية الطبيعية لأنه يربط القدرة والطلب بالانتظار والاستغلال. إذا اضاف الباحث متغيرا عن تنسيق المعلومات بين الطوارئ والمختبر والاشعة، فقد تصبح معالجة المعلومات التنظيمية مساندة عندما توضح كيف يقل التأخير الناتج من الاعتمادات. أما الاعتمادية العالية فلا تصبح الاختيار الأول لمجرد أن السياق صحي؛ تدخل عندما يكون السؤال عن منع الاخطاء عالية العواقب والحفاظ على السلامة تحت ضغط شديد. هكذا يظل القطاع سياقا بينما تحدد الآلية النظرية.

26. متى ترجع إلى جسر تكامل العمليات؟

عندما لا يمكن حصر المشكلة في آلية واحدة، يوفر الفصل 74 خريطة تكامل بين العمليات والجودة والمشروعات وسلاسل الإمداد، لكنه لا يعفي الباحث من تحديد المالك النظري لكل مسار. فائدته تظهر عندما يجتمع مثلا عدم اليقين المعلوماتي داخل المنظمة مع اعتماد خارجي على مورد، أو عندما يتقاطع تصميم المشروع مع علاقة تعاقدية وشبكة شركاء. في هذه الحالات يبدأ الباحث من السؤال المركزي ثم يستخدم الجسر لتحديد الاحالات المناسبة إلى الموقفية، ومعالجة المعلومات، وتكاليف المعاملات، والاعتماد على الموارد، والرؤية العلائقية، والقدرات الديناميكية. الجسر أداة توجيه، لا نظرية تركيبية جديدة، ولا مبرر لنسخ كل النظريات في فصل التأصيل.

27. أخطاء تشخيصية تتكرر في هذا النوع من البحوث

من أكثر الاخطاء شيوعا اختيار نظرية القيود لكل دراسة تذكر كفاءة العمليات، واختيار الصمود بوصفه مفهوما تفسيريا مكتفيا بذاته، واعتبار أثر السوط نظرية عامة للسلسلة، واستخدام الاعتمادية العالية في كل قطاع صحي أو طاقة، واعتبار نجاح المشروع آلية لا نتيجة، ودمج التكامل والتعاون والاعتماد في متغير واحد. يضاف إلى ذلك قياس ظواهر تشغيلية زمنية باستبانة مقطعية فقط، أو الانتقال من ادراكات موظف إلى ادعاء عن سلسلة كاملة، أو استخدام نظرية على مستوى المنظمة لتفسير صف انتظار داخل عملية من دون جسر سببي. اكتشاف هذه الاخطاء مبكرا يوفر على الباحث نموذجا معقدا لكنه ضعيف التفسير.

28. بطاقة القرار السريع

السؤال	ما الذي يسجل في قرار الاختيار	علامة الخطر
ما وحدة التحليل؟	عملية أو مشروع أو منظمة أو علاقة أو سلسلة	استخدام استبانة افراد لادعاء آلية على مستوى سلسلة بلا تجميع مبرر
ما الخلل المركزي؟	قيد أو انتظار أو تباين أو معلومات أو اعتماد أو موثوقية	استعمال كلمة الجودة أو الصمود بديلا عن الآلية
ما الزمن؟	قبل الصدمة واثناءها وبعدها أو دورة تدفق أو فترة مشروع	استنتاج عملية زمنية من لقطة مقطعية بلا مبرر

السؤال	ما الذي يسجل في قرار الاختيار	علامة الخطر
أين تقع الحدود؟	داخل العملية أو بين منظمات أو عبر شبكة	خلط تحسين داخلي بحوكمة الموردين
ما المرشح المنافس؟	نظرية قريبة تفسر النتيجة بآلية مختلفة	اختيار اول نظرية تظهر في كلمات العنوان
ما الدليل المطلوب؟	بيانات تشغيلية أو زمنية أو علاقية تناسب الآلية	قياس كل شيء بادراكات عامة فقط
هل يحتاج النموذج تكاملا؟	نظرية حاكمة ثم مساندة عند فجوة حقيقية	تكديس نظريات لمجرد تغطية متغيرات متعددة

29. صندوق تطبيقي: خمسة اختبارات قبل اعتماد المرشح

1. اختبار العملية: اكتب في سطر واحد ما الذي يدخل النظام، وما الذي يحدث داخله، وما المخرج الذي يتغير. إذا لم تستطع، فمصطلح العمليات ما زال عاما.

2. اختبار القيد: اسأل هل توجد نقطة محددة يحدد أداؤها مخرجات النظام كله. إذا لا، فلا تجعل نظرية القيود اختيارا افتراضيا.

3. اختبار السلسلة: حدد عدد المراحل والجهات واتجاه المعلومات والمواد. إذا كان البحث داخل منشأة واحدة فقد لا تكون نظرية سلسلة الإمداد هي المدخل الصحيح.

4. اختبار الصدمة: للصمود، حدد نوع الاضطراب وتوقيت القياس ومعنى النجاح بعده. الاستمرار، والاستعادة، والتكيف، وإعادة التشكيل نتائج مختلفة.

5. اختبار البيانات: تأكد أن تصميمك يستطيع ملاحظة الآلية. لا تختبر السوط بلا بيانات زمنية، ولا الطوابير بلا وصول وخدمة، ولا العلاقة بين منظمات بمتغيرات فردية فقط.

30. خلاصة الفصل

لا يقدم موضوع العمليات والجودة والمشروعات والسلسلة والصمود نظرية جاهزة، بل مجموعة ممرات تبدأ من تحديد الخلل والآلية ومستوى التحليل والزمن. القيد يقود إلى مسار، والانتظار إلى مسار، والتدفق والتباين إلى مسار، وتشوه الطلب إلى مسار، والمشروع المؤقت إلى مسار، والموثوقية العالية إلى مسار، والاعتماد والعقود والعلاقات بين الموردين إلى مسارات

أخرى. ولهذا يكون نجاح الاختيار في القدرة على تحويل عنوان عام إلى سؤال سببي محدد يمكن لنظرية واحدة أن تفسر قلبه، ثم إضافة نظرية مساندة فقط إذا بقيت فجوة آلية حقيقية. في الفصل 101 ينتقل الأطلس السريع إلى الحوكمة والمالية والمحاسبة والتدقيق، حيث يتغير مركز القرار من التدفق والموثوقية والعلاقات التشغيلية إلى الحوافز والحقوق والإشارة والتمويل والرقابة.

وتفيد هذه الخريطة أيضا في منع الخلط بين مؤشرات النتيجة ومسبباتها، لأن انخفاض التسليم في الموعد قد يكون نتيجة قيد أو تباين أو مورد خارجي أو نقص تنسيق، ولكل سبب مدخل نظري مختلف. كما ينبغي تسجيل النظرية المستبعدة وسبب استبعادها، فالمقارنة بين بديلين قريبين تجعل قرار الباحث قابلا للمراجعة وتمنع تبرير الاختيار بعد ظهور النتائج. وعندما يجمع النموذج بين عملية داخلية وعلاقة مع مورد خارجي، يجب تحديد النظرية الحاكمة للمسار المركزي ثم استخدام النظرية الثانية فقط لتغطية فجوة لا تستطيع الأولى تفسيرها. وتزداد قوة الدراسة حين تربط مقاييسها بمؤشرات تشغيلية فعلية مثل الزمن والتباين والتوقف ونسبة الخدمة، بدلا من الاعتماد الكامل على تقديرات عامة قد تخفي شكل الآلية. وفي بحوث الجودة تحديدا، يساعد الفصل بين جودة المخرج وجودة العملية وموثوقية النظام على منع اختيار مدخل واسع لا يفسر سوى الاسم العام للمتغير. وفي بحوث الصمود، يجب تحديد ما إذا كانت النتيجة هي مقاومة الاضطراب أو سرعة الاستعادة أو التكيف اللاحق، لأن كل مرحلة قد تستدعي آلية وبيانات وحدودا زمنية مختلفة. ويكتمل القرار عندما يبين الباحث لماذا يحتاج تصميمه إلى هذا المرشح تحديدا، وما الملاحظة التي يمكن أن تنقض تفسيره، وكيف تتصل المؤشرات التشغيلية بالالية، وما الحدود التي تمنع تعميم النتيجة على عمليات أو مشروعات أو سلاسل تختلف جذريا في بنيتها ومخاطرها وتدفقاتها الأساسية.

المراجع

Coase, R. H. (1937). The nature of the firm. Economica, 4(16), 386-405. https://doi.org/10.1111/j.1468-0335.1937.tb00002.x

Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. Academy of Management Review, 23(4), 660-679. https://doi.org/10.5465/amr.1998.1255632

Galbraith, J. R. (1974). Organization design: An information processing view. Interfaces, 4(3), 28-36. https://doi.org/10.1287/inte.4.3.28

Goldratt, E. M., & Cox, J. (1984). The Goal: A Process of Ongoing Improvement. North River Press.

Lee, H. L., Padmanabhan, V., & Whang, S. (1997). Information distortion in a supply chain: The bullwhip effect. Management Science, 43(4), 546-558. https://doi.org/10.1287/mnsc.43.4.546

Little, J. D. C. (1961). A proof for the queuing formula L = lambda W. Operations Research, 9(3), 383-387. https://doi.org/10.1287/opre.9.3.383

Lundin, R. A., & Soderholm, A. (1995). A theory of the temporary organization. Scandinavian Journal of Management, 11(4), 437-455. https://doi.org/10.1016/0956-5221(95)00036-U

Perrow, C. (1984). Normal Accidents: Living with High-Risk Technologies. Basic Books.

Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective. Harper & Row.

Roberts, K. H. (1989). New challenges in organizational research: High reliability organizations. Industrial Crisis Quarterly, 3(2), 111-125. https://doi.org/10.1177/108602668900300202

Schmenner, R. W., & Swink, M. L. (1998). On theory in operations management. Journal of Operations Management, 17(1), 97-113. https://doi.org/10.1016/S0272-6963(98)00028-X

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. Strategic Management Journal, 18(7), 509-533. https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z

Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (1999). Organizing for high reliability: Processes of collective mindfulness. Research in Organizational Behavior, 21, 81-123.

Williamson, O. E. (1975). Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications. Free Press.

الفصل 101

إذا كان بحثك عن الحوكمة والمالية والمحاسبة والتدقيق

مدخل: المجال لا يختار النظرية نيابة عن الباحث

تجتمع الحوكمة والمالية والمحاسبة والتدقيق في كثير من الرسائل تحت مظلة واحدة، لكنها لا تعمل بآلية تفسيرية واحدة. قد يكون جوهر المشكلة تضارب مصالح بين المالك والمدير، أو ثقة وتمكينا يغيران افتراض السلوك الاداري، أو تعدد مطالب اصحاب المصلحة، أو عدم تماثل معلومات يدفع المنشأة إلى ارسال اشارات، أو مفاضلة بين الدين وحقوق الملكية، أو اختيار سياسة محاسبية تحت حوافز تعاقدية، أو ملاءمة نظام رقابة للسياق، أو تقدير خطر تدقيق يحدد طبيعة الاختبارات. لذلك لا يكفي أن يقول الباحث إن دراسته عن الحوكمة أو الأداء المالي ثم يختار النظرية الاشهر في المجال. الاختيار يبدأ من سؤال أدق: من يملك القرار، ومن يتحمل النتيجة، وما المعلومة غير المتاحة، وما الحافز أو القيد أو الخطر الذي يربط السبب بالنتيجة؟

1. شجرة السؤال الأولى: ما الآلية التي تريد تفسيرها؟

ابدأ بتصنيف السؤال قبل البحث عن اسم نظرية. إذا كان الفاعل مديرا يملك معلومات أو سلطة لا يملكها المالك، فافحص تضارب المصالح والرقابة والحوافز. إذا كان السلوك المتوقع قائما على الثقة والالتزام بالمصلحة الجماعية، فاختبر الرعاية بدلا من افتراض الانتهازية. إذا كانت المشكلة موزعة على مساهمين وعاملين ودائنين وعملاء ومجتمع، فاسأل عن اصحاب المصلحة. إذا كانت جودة المنشأة أو الورقة المالية خفية قبل التبادل، فالمسار قد يكون الإشارة. إذا كان السؤال عن ترتيب التمويل، فالاختيار يختلف عن سؤال المستوى المستهدف للمديونية. وإذا كان السؤال محاسبيا، فحدد هل تفسر اختيار سياسة، أم ملاءمة نظام، أم استخدام رقابة، أم خطر مهمة تدقيق. بهذه الخطوة تتحول الكلمات العامة إلى آليات قابلة للمقارنة.

2. خريطة دخول سريعة من السؤال إلى المرشح

السؤال المركزي	المرشح الاقرب	سبب الترشيح

السؤال المركزي	المرشح الاقرب	سبب الترشيح
تضارب المصلحة والرقابة بين المالك والمدير	نظرية الوكالة - الفصل 50	الحوافز وتكاليف المراقبة وعدم تماثل المعلومات
الثقة والتمكين ومواءمة المدير مع المصلحة الجماعية	نظرية الرعاية - الفصل 50	اختبار افتراضات التعاون بدل الانتهازية
حقوق ومطالب اطراف متعددة	نظرية اصحاب المصلحة - الفصل 51	تعدد من تخلق لهم المنظمة القيمة ومن تتحمل تجاههم المسؤولية
جودة خفية أو معلومات غير متماثلة قبل قرار السوق	نظرية الاشارة - الفصل 76	مصداقية الاشارة وقدرتها على التمييز بين الانواع
ترتيب مصادر التمويل تحت عدم تماثل المعلومات	نظرية ترتيب مصادر التمويل - الفصل 76	التمويل الداخلي ثم الدين ثم الاسهم
مستوى مديونية مستهدف	نظرية المفاضلة - الفصل 76	موازنة منافع الدين وتكاليف الضائقة والوكالة
انعكاس المعلومات في الاسعار	فرضية كفاءة السوق - الفصل 75	سؤال السوق والمستثمر لا قرار الإدارة فقط
اختيار توقيت اصدار التمويل	نظرية توقيت السوق - الفصل 75	الاستفادة من ظروف التقييم المؤقتة

السؤال المركزي	المرشح الاقرب	سبب الترشيح
اختيار سياسة محاسبية تحت حوافز وعقود	المحاسبة الايجابية - الفصل 77	تفسير الاختيار الفعلي لا وصف ما ينبغي
ملاءمة نظام المحاسبة والرقابة للسياق	المنظور الموقفي للمحاسبة الادارية - الفصل 77	تطابق النظام مع البيئة والتقنية والاستراتيجية
استخدام حزمة الرقابة لدعم الاستراتيجية وضبط المخاطر	إطار روافع الرقابة - الفصل 78	المعتقدات والحدود والتشخيص والتفاعل
تحديد طبيعة اختبارات التدقيق وتوقيتها ومداها	نموذج مخاطر التدقيق - الفصل 78	ربط مخاطر التحريف وعدم الاكتشاف باستجابة المدقق

3. عندما تكون الحوكمة مشكلة وكالة

تكون نظرية الوكالة في الفصل 50 مرشحا اوليا عندما يفصل هيكل الملكية بين من يملك الحق الاقتصادي ومن يسيطر على القرار، ويكون لدى المدير معلومات أو حوافز قد لا تتطابق مع مصلحة المالك. صاغ جنسن وميكلنج عام 1976 هذا المنطق من خلال علاقة الاصيل بالوكيل وتكاليف المراقبة والالتزام والخسارة المتبقية. لذلك تصلح النظرية لاسئلة مثل استقلال مجلس الإدارة، وحوافز المديرين، وتركيز الملكية، والرقابة على التدفق النقدي، عندما تكون الآلية المتوقعة هي تقليل الانتهازية أو تحسين مواءمة الحوافز. لكنها تصبح اختيارا آليا وغير مقنع إذا كان الباحث يدرس مجلسا عاما أو منظمة غير ربحية ذات اصحاب مصلحة متعددين من دون تحديد من هو الاصيل، أو إذا كانت الثقة والهوية الجماعية هي جوهر السلوك المدروس.

4. متى تكون الرعاية بديلا تفسيريا حقيقيا؟

نظرية الرعاية في الفصل 50 ليست نسخة متفائلة من الوكالة، بل بديل يقوم على افتراضات مختلفة بشأن الدافعية والهوية والسلطة. اوضح ديفيس وشورمان ودونالدسون عام 1997 أن المدير قد يرى تحقيق أهداف المنظمة امتدادا لتحقيق مصلحته، وان التمكين والثقة قد يولدان سلوكا لا يفسره منطق الرقابة الصارمة وحده. لهذا تكون الرعاية مرشحا عندما يسأل الباحث كيف تؤثر هياكل الثقة، أو وحدة القيادة، أو الالتزام المهني، أو الملكية العائلية طويلة الاجل في سلوك الإدارة. ولا ينبغي استخدامها لمجرد أن النتائج المتوقعة ايجابية. يجب أن يثبت النموذج وجود شروط تجعل التماهي مع المنظمة والسلطة الممنوحة آليتين فعليتين، وإلا بقيت الوكالة أو نظرية أخرى أكثر اتساقا.

5. عندما تتجاوز الحوكمة المساهم والمدير

تدخل نظرية اصحاب المصلحة في الفصل 51 عندما يصبح السؤال: لمن تخلق المنظمة القيمة، ومن يملك مطالب مشروعة، وكيف توازن الإدارة بين اطراف قد تتعارض مصالحهم؟ أسس فريمان عام 1984 هذا المسار الاستراتيجي الواسع، وهو مناسب لبحوث الحوكمة المسؤولة، ومجالس الجامعات والمستشفيات، والافصاح البيئي والاجتماعي، وحوكمة المنصات، عندما لا يمكن اختزال المسؤولية في عائد المساهم. والحد الفاصل مهم: إذا كان الباحث يريد تفسير لماذا يراقب المساهم المدير، فالوكالة ادق. وإذا كان يريد تفسير كيف تتوزع القيمة والمسؤولية بين العامل والدائن والعميل والمجتمع، فأصحاب المصلحة اقرب. وقد تتكامل النظريتان إذا كانت لكل منهما وظيفة منفصلة في نموذج واحد، لا إذا استخدمتا لتكرار الحجة نفسها.

6. الافصاح والسمعة والجودة الخفية: متى تدخل الاشارة؟

تكون نظرية الإشارة في الفصل 76 مناسبة عندما توجد صفة مهمة لا يستطيع الطرف الخارجي ملاحظتها مباشرة، فتستخدم المنظمة إشارة قابلة للرصد لتقليل عدم تماثل المعلومات. قدم سبنس عام 1973 النموذج المؤسس للاشارة في سوق العمل، ثم انتقل المنطق إلى التمويل والحوكمة والافصاح. في دراسة عن جودة التقارير أو الحوكمة الرقمية يمكن أن يكون تعيين مدقق ذي سمعة، أو تبني ضمان خارجي، أو سياسة توزيع أرباح، أو افصاح طوعي مفصل إشارة محتملة. لكن مجرد نشر معلومة لا يجعلها إشارة. يجب أن تكون مرتبطة بجودة خفية، وأن تكون

كلفة تقليدها أو شروط صدقيتها مختلفة بين المنشآت الجيدة والضعيفة، وإلا تحولت الدراسة إلى وصف إفصاح لا اختبار نظرية إشارة.

7. السوق ليس الإدارة: كفاءة السوق وتوقيت التمويل

إذا كان السؤال عن سرعة استيعاب اسعار الأصول للمعلومات العامة أو الخاصة، يصبح مسار فرضية كفاءة السوق في الفصل 75 أكثر ملاءمة من نظريات الحوكمة الداخلية. عرض فاما عام 1970 درجات الكفاءة وصلة المعلومات بالاسعار، ولذلك تتجه وحدة التحليل هنا إلى السوق والمستثمر. أما عندما يكون السؤال عن اختيار الإدارة توقيت إصدار أسهم أو أدوات تمويل للاستفادة من تقييم مرتفع أو نافذة سوقية مواتية، فتدخل نظرية توقيت السوق، التي طور بيكر وورجلر عام 2002 حجة أثرها الممتد في هيكل رأس المال. الفرق بينهما جوهري: الأولى تسأل ماذا تعرف الاسعار ومتى، والثانية تسأل كيف تستجيب الإدارة لظروف التقييم. الخلط بينهما يغير الفاعل والالية ومستوى التحليل.

8. هيكل رأس المال: ترتيب المصادر أم مفاضلة مستهدفة؟

من أكثر الاخطاء شيوعا في بحوث المالية استخدام نظرية واحدة لكل سؤال يتعلق بالمديونية. نظرية ترتيب مصادر التمويل في الفصل 76 تنطلق من عدم تماثل المعلومات وتكاليف اصدار الاوراق المالية؛ ولذلك تتوقع تفضيل التمويل الداخلي، ثم الدين، ثم الأسهم عند الحاجة، كما بين مايرز وماجلوف عام 1984. في المقابل تنطلق نظرية المفاضلة من وجود منافع للدين، مثل الدرع الضريبي، في مقابل تكاليف الضائقة والوكالة، فتبحث عن مستوى مستهدف أو نطاق مديونية يوازن هذه القوى، مع جذور واضحة لدى كراوس وليتزنبرغر عام 1973. إذا كانت بيانات الدراسة تقيس ترتيب اللجوء إلى المصادر فالاولى اقرب، وإذا تقيس الاقتراب من نسبة مستهدفة فالاخيرة اقرب.

9. من المالية إلى المحاسبة: ما الذي تريد تفسيره؟

المحاسبة ليست مجرد وسيط معلوماتي للمالية؛ لديها أسئلة نظرية خاصة. إذا كان السؤال لماذا يختار المدير سياسة محاسبية معينة تحت خطة مكافأة أو قيود دين أو ضغط سياسي، فالمحاسبة الإيجابية في الفصل 77 مرشح مباشر. قدم واتس وزيمرمان منذ عام 1978 برنامجا تفسيريا يهتم

بما يفعله المديرون فعلا تحت الحوافز والعقود، لا بما ينبغي أن تكون عليه القاعدة المعيارية. أما إذا كان السؤال عن جودة التقارير المالية بوصفها نتيجة، فلا يكفي استدعاء المحاسبة الإيجابية تلقائيا؛ يجب تحديد هل الجودة تتغير بسبب حوافز تعاقدية، أو رقابة مجلس، أو إشارات سوقية، أو نظام داخلي، أو ضغط مؤسسي. المتغير التابع نفسه لا يحدد النظرية.

10. ملاءمة نظام المحاسبة والرقابة للسياق

عندما يسأل الباحث لماذا ينجح نظام محاسبة أو رقابة في منظمة ولا ينجح بالدرجة نفسها في اخرى، يصبح المنظور الموقفي للمحاسبة الإدارية في الفصل 77 مفيدا. أكد اوتلي عام 1980 ضرورة ربط تصميم نظام المحاسبة بعوامل مثل البيئة والتقنية والبنية والاستراتيجية بدلا من افتراض وجود نظام أفضل مطلقا. هنا تكون الآلية هي الملاءمة. فالميزانية التشاركية، ولوحة الاداء، أو نظام التكاليف، أو الرقابة الرقمية قد يحقق نتائج مختلفة باختلاف عدم اليقين والتعقيد والاستراتيجية. ومن ثم يجب أن يتضمن النموذج متغيرات أو شروطا تمثل السياق فعلا. إذا لم توجد ملاءمة قابلة للاختبار، فإن تسمية الدراسة موقفية تصبح زخرفية.

11. روافع الرقابة: كيف تستخدم الإدارة النظام لا كيف يوجد فقط

إطار روافع الرقابة في الفصل 78 مناسب عندما يكون السؤال عن كيفية استخدام الإدارة لأنظمة الرقابة في دعم الاستراتيجية وضبط السلوك والمخاطر في الوقت نفسه. نظم سيمونز عام 1995 أربع روافع: أنظمة المعتقدات، وأنظمة الحدود، والرقابة التشخيصية، والرقابة التفاعلية. القيمة التفسيرية هنا ليست في عد أربعة انواع من الرقابة، بل في فهم كيفية موازنة التمكين والبحث عن الفرص مع الانضباط ومتابعة الانحرافات. لذلك يكون الإطار مفيدا في بحوث الرقابة الاستراتيجية والابتكار والحوكمة الرقمية، لكنه ليس نظرية سببية مكتفية بذاتها لكل علاقة. إذا كان السؤال عن تضارب مصالح المدير، فالوكالة أقرب؛ وإذا كان عن ملاءمة النظام للسياق، فالموقفية أقرب.

12. التدقيق: نموذج الخطر ليس نظرية حوكمة عامة

نموذج مخاطر التدقيق في الفصل 78 أداة مهنية وتفسيرية لتنظيم قرار المدقق، وليس نظرية ادارية عامة. رسخته معايير التدقيق الامريكية في بيان عام 1983، ثم تطورت صياغاته المهنية

لاحقا. يستخدم عندما يكون السؤال عن تقدير مخاطر التحريف الجوهري، ومخاطر الرقابة، ومخاطر عدم الاكتشاف، وكيف تؤثر هذه التقديرات في طبيعة إجراءات التدقيق وتوقيتها ومداها. ولذلك قد يكون مناسبا لدراسة التخطيط للتدقيق، وجودة الاستجابة للمخاطر، والتدقيق المستمر، لكنه لا يفسر وحده استقلال المدقق أو حوكمة لجنة المراجعة أو رغبة الإدارة في إدارة الارباح. هذه الأسئلة تحتاج آليات أخرى مثل الوكالة أو الحوافز أو الإشارة.

13. جدول التمييز بين المرشحين المتقاربين

المرشح الاول	المرشح الثاني	السؤال الفاصل
الوكالة	الرعاية	الاولى تفترض احتمال تعارض المصلحة والحاجة للرقابة، والثانية تختبر الثقة والتمكين والتماهي مع المصلحة الجماعية
الوكالة	أصحاب المصلحة	الاولى تركز علاقة أصيل بوكيل، والثانية تعدد الاطراف التي تملك مطالب وقيمة ومسؤولية
الاشارة	كفاءة السوق	الاشارة تفسر فعل المرسل تحت جودة خفية، وكفاءة السوق تفحص استيعاب الاسعار للمعلومات
ترتيب مصادر التمويل	المفاضلة	الاولى تفسر ترتيب اللجوء إلى التمويل، والثانية تفسر مستوى مديونية مستهدفا
المحاسبة الايجابية	الموقفية المحاسبية	الاولى تفسر الاختيار تحت الحوافز والعقود، والثانية تفسر ملاءمة تصميم النظام للسياق

المرشح الاول	المرشح الثاني	السؤال الفاصل
الموقفية المحاسبية	روافع الرقابة	الاولى تسأل ما التصميم الملائم، والثانية تسأل كيف تستخدم الإدارة حزمة الرقابة استراتيجيا
مخاطر التدقيق	الوكالة	الاول يوجه استجابة المدقق للخطر، والثانية تفسر تضارب المصالح الذي قد يولد الحاجة إلى الرقابة

14. لا تجعل الحوكمة متغيرا غامضا

مصطلح الحوكمة قد يشير إلى خصائص مجلس الإدارة، أو حقوق المساهمين، أو الشفافية، أو الرقابة الداخلية، أو مساءلة اصحاب المصلحة، أو آليات سوق السيطرة. جمع هذه العناصر في متغير واحد ثم البحث عن نظرية واحدة يخلق مشكلة بناء قبل أن تكون مشكلة اختيار نظري. يجب تحديد ما الذي يفعله كل بعد في السلسلة السببية. استقلال المجلس قد يقلل فرص الانتهازية، وشفافية الافصاح قد تقلل عدم تماثل المعلومات، ومشاركة اصحاب المصلحة قد توسع قاعدة الشرعية والمساءلة، ونظام الرقابة قد يحسن كشف الانحرافات. قد تتطلب الدراسة نظرية حاكمة واحدة إذا كانت هذه الأبعاد تعبر عن آلية مشتركة، أو نظريتين بوظيفتين مختلفتين إذا كانت الآليات منفصلة فعلا.

15. الوساطة والتعديل ومستويات التحليل

في نماذج الوساطة لا يكفي أن تفسر النظرية العلاقة بين المتغير المستقل والنتيجة فقط؛ يجب أن تشرح لماذا يغير المتغير المستقل الوسيط ولماذا ينقل الوسيط الأثر. مثلا، إذا كانت استقلالية المجلس تؤثر في تكلفة رأس المال عبر جودة الافصاح، فقد تفسر الوكالة أو الرقابة الخطوة الأولى بينما تساعد الإشارة في تفسير كيف تقلل جودة الافصاح عدم تماثل المعلومات لدى المستثمر. في التعديل، يجب أن يمثل المعدل شرطا حدوديا معقولا، مثل شدة عدم اليقين أو تركيز الملكية. كما

يجب تجنب الخلط بين مستوى المدير ومجلس الإدارة والمنظمة والسوق. فرضية كفاءة السوق تعمل على مستوى السوق، بينما الوكالة غالبا داخل علاقة حوكمة تنظيمية، ونموذج خطر التدقيق على مستوى المهمة التدقيقية والمنظمة.

16. الحوكمة الرقمية والذكاء الاصطناعي: لا تغير الاداة الآلية تلقائيا

دخول الذكاء الاصطناعي والتحليلات والتدقيق المستمر لا يخلق تلقائيا نظرية جديدة للحوكمة. قد تقلل خوارزمية المراقبة كلفة جمع المعلومات فتغير شروط الوكالة، وقد تنتج إشارات جديدة عن الجودة أو المخاطر، وقد ترفع قدرة الرقابة التشخيصية، وقد تخلق في الوقت نفسه مخاطر نموذج وعتامة تتطلب تعديلا في إجراءات التدقيق. السؤال هو أي آلية تغيرت. إذا كانت المشكلة توزيع سلطة القرار بين البشر والخوارزمية، فقد يحتاج الباحث إلى مدخل تنظيمي أو اجتماعي تقني من فصول أخرى. أما إذا كان الذكاء الاصطناعي مجرد أداة لتحسين كشف التحريف، فيبقى نموذج خطر التدقيق أو نظام الرقابة هو المسار الاقرب. التكنولوجيا سياق أو قدرة ما لم تغير منطق العلاقة نفسها.

17. مثال تطبيقي 1: استقلال مجلس الإدارة وجودة التقارير المالية

افترض دراسة بعنوان: أثر استقلال مجلس الإدارة في جودة التقارير المالية في الشركات المساهمة. المطابقة اللفظية قد تقود إلى نظرية الحوكمة بوصفها تسمية عامة، لكن التفكيك يعطي مسارا أوضح. الفاعل هو المجلس والإدارة، والنتيجة جودة التقارير، والالية المحتملة هي خفض قدرة المدير على إدارة المعلومات بما يخدم مصالحه. هنا تكون الوكالة مرشحا حاكما لأن استقلال المجلس يمثل آلية مراقبة تقلل تضارب المصالح. إذا أضاف الباحث افصاحا طوعيا وسيطا ثم ربطه بتصور المستثمر عن الجودة، فقد تدخل الإشارة بوظيفة محددة في الجزء الخارجي من السلسلة. أما إذا كانت الدراسة عن التزام المديرين بقيم المنظمة والثقة التي يمنحها المجلس، فقد تنافس الرعاية الوكالة. القرار يتبع الآلية لا اتجاه الفرضية المتوقع.

18. مثال تطبيقي 2: الافصاح الرقمي وتكلفة التمويل

افترض أن الدراسة تبحث أثر جودة الافصاح الرقمي في تكلفة التمويل. توجد عدة مسارات محتملة. إذا كان الافصاح يقدم معلومات يصعب على السوق الحصول عليها ويتميز بصدقية تسمح

بفرز الشركات، تكون الإشارة مرشحا قويا. إذا كان الباحث يدرس استجابة سعر السهم فور اعلان المعلومات، فقد تكون كفاءة السوق أقرب لوحدة التحليل. وإذا كان السؤال عن قرار الإدارة متى تصدر أسهما بعد ارتفاع التقييم، فتوقيت السوق هو المرشح. وإذا كان المتغير التابع هو اختيار الدين أو الاسهم، فقد ينافس ترتيب مصادر التمويل والمفاضلة بحسب صياغة القرار. بذلك تتحول عبارة الافصاح والتمويل من موضوع واحد إلى أربع آليات مختلفة، ولكل منها أدلة ومتغيرات وبيانات مناسبة.

19. بطاقة قرار سريعة قبل اعتماد النظرية

الخطوة	السؤال	المخرج المطلوب
1	من هو الفاعل صاحب القرار؟	مدير، مجلس، مساهم، مدقق، مستثمر، أو سوق
2	ما عدم التماثل أو التعارض؟	مصلحة، معلومات، حقوق، أو تقييم خطر
3	ما الفعل الذي تريد تفسيره؟	مراقبة، افصاح، تمويل، اختيار سياسة، رقابة، أو تدقيق
4	ما النتيجة؟	قيمة، تكلفة رأس مال، جودة تقارير، مخاطرة، أو فعالية رقابة
5	ما مستوى التحليل؟	علاقة، مجلس، منظمة، مهمة تدقيق، أو سوق
6	ما المرشح المنافس؟	نظرية قريبة يمكن أن تفسر الاثر بآلية مختلفة

الخطوة	السؤال	المخرج المطلوب
7	ما الدليل الفاصل؟	متغير وسيط، شرط حدودي، أو نمط بيانات يميز بين التفسيرين
8	هل يحتاج النموذج نظرية ثانية؟	فقط إذا أضافت آلية لا تغطيها النظرية الحاكمة

20. أخطاء تشخيصية شائعة

الخطأ الأول هو تسمية الوكالة نظرية الحوكمة واستخدامها لكل دراسة عن مجلس الإدارة حتى عندما لا يوجد أصيل ووكيل واضحان. الخطأ الثاني استخدام الإشارة لكل إفصاح من دون جودة خفية أو صدقية. الخطأ الثالث اعتبار المفاضلة وترتيب مصادر التمويل بديلين متطابقين لمجرد أنهما يفسران المديونية. الخطأ الرابع استخدام المحاسبة الإيجابية لدراسة معيارية تسأل ما السياسة الأفضل. الخطأ الخامس تقديم نموذج مخاطر التدقيق بوصفه نظرية عامة لجودة التدقيق. الخطأ السادس جمع الرعاية والوكالة وأصحاب المصلحة في إطار واحد من دون بيان وظيفة كل منها. والخطأ السابع اختيار نظرية على مستوى السوق لفرضية على مستوى المدير أو العكس. هذه الاخطاء لا تعالج بزيادة المراجع بل بإعادة صياغة السؤال والالية.

صندوق تطبيقي: اختبر عنوانك في خمس دقائق

اختر عنوانا واحدا من بحثك واكتب تحته خمس جمل قصيرة: من صاحب القرار؟ ما المعلومة أو المصلحة أو الخطر غير المتوازن؟ ما الفعل الذي يقوم به؟ من يتلقى أثره؟ وما النتيجة المراد تفسيرها؟ بعد ذلك اختر مرشحين فقط واكتب لكل مرشح جملة تبدأ بكلمة "لأن". إذا كانت جملة النظرية الأولى تشرح الحوافز والرقابة بينما الثانية تشرح جودة خفية وإشارة، فهما لا يتنافسان على الجزء نفسه من النموذج وقد يتكاملان. أما إذا كانت الجملتان تعيدان الفكرة نفسها بصيغ

مختلفة فاحذف الاضعف. ثم اسأل هل تستطيع قياس الآلية أو شرطها، وهل مستوى البيانات يطابق مستوى النظرية. إذا تعذر ذلك، فالمشكلة في التصميم قبل أن تكون في قائمة المراجع.

21. من الاختيار السريع إلى التأصيل النهائي

وظيفة هذا الفصل هي توجيه الباحث إلى المرشح الصحيح، لا تقديم ملف نظري جديد. بعد تحديد المرشح يجب الرجوع إلى فصله الاصلي، وقراءة المرجع المؤسس والتطورات اللاحقة، ثم تشغيل بوابات الظاهرة والمستوى والافتراضات والالية والقابلية للاختبار، ومقارنة المرشحين بالمعايير التي سبق بناؤها في باب هندسة اختيار النظرية. لا تعتمد النظرية لأنها شائعة في رسائل سابقة أو لأن معامل ارتباط الدراسة جاء معنويا. النظرية تسبق النتيجة الاحصائية وتحدد لماذا تتوقع العلاقة وما الذي قد يجعلها تضعف أو تنعكس. وفي الحوكمة والمالية تحديدا، يزداد خطر التبرير البعدي بسبب كثرة النظريات المتاحة، لذلك يجب توثيق قرار الاختيار قبل قراءة النتائج النهائية متى أمكن.

22. الحوكمة التعاقدية وحدود اقتصاد تكاليف المعاملات

قد تكون بعض قضايا الحوكمة أقرب إلى نظرية اقتصاد تكاليف المعاملات في الفصل 49 عندما يكون السؤال عن اختيار بنية الحوكمة الملائمة لمعاملة محددة بين السوق والتدرج والترتيبات الهجينة. لا ينصب التركيز هنا على تعارض المصلحة بين المالك والمدير فقط، بل على خصائص المعاملة مثل خصوصية الأصول وعدم اليقين والتكرار والحاجة إلى الضمانات. فإذا كان البحث عن الاستعانة بمصدر خارجي في المحاسبة، أو التعاقد مع مزود تدقيق تقني، أو حوكمة بيانات مشتركة، أو قرار تنفيذ نشاط مالي داخليا بدلا من شرائه، فقد تكون هذه النظرية أكثر دقة من الوكالة. أما إذا كان المتغير الرئيس استقلال مجلس الإدارة أو مكافآت المديرين، فالمشكلة ليست في حدود المعاملة بل في الحوافز والرقابة. ويمنع هذا التمييز استعمال كلمة الحوكمة بوصفها مظلة تجمع آليات تعاقدية وتنظيمية مختلفة من دون فصل.

23. القرارات المالية تحت المخاطرة ليست كلها قرارات هيكل رأس مال

توجد بحوث مالية يكون جوهرها سلوك متخذ القرار تجاه الربح والخسارة لا ترتيب التمويل أو تقييم السوق. في هذه الحالات قد تكون نظرية الاحتمالات في الفصل 75 مرشحا أقوى، خصوصا

عندما تتغير القرارات باختلاف نقطة المرجع أو طريقة تأطير المكسب والخسارة. قدم كانيمان وتفرسكي عام 1979 هذا المنطق السلوكي، وهو مفيد لدراسة قرارات المستثمرين أو المديرين عندما تظهر كراهية الخسارة وعدم التماثل بين تقييم المكاسب والخسائر. لكن يجب الحذر من نقله إلى مستوى المنظمة من دون وسيط سلوكي واضح. إذا كانت الدراسة تستخدم نسب مديونية سنوية للشركات فقط، من دون قياس قرارات أفراد أو تأطير أو نقاط مرجعية، فإن نظرية الاحتمالات قد تصبح زينة مفاهيمية. اختيارها يتطلب بيانات وقياسات تسمح باختبار السلوك الذي تفترضه، لا مجرد وجود كلمة مخاطرة في عنوان البحث.

24. لجان المراجعة والاستقلال وجودة التدقيق: افصل سبب الرقابة عن أداة التدقيق

في بحوث التدقيق تتداخل آليتان كثيرا: لماذا توجد الرقابة، وكيف ينفذ المدقق الاستجابة المهنية للخطر. إذا كان السؤال عن أثر استقلال لجنة المراجعة في الحد من إدارة الارباح، فقد تكون الوكالة أو الحوكمة التعاقدية أساسا لتفسير الحاجة إلى مراقبة الإدارة. أما إذا كان السؤال عن كيفية تعديل حجم الاختبارات بعد ارتفاع خطر التحريف، فنموذج مخاطر التدقيق أقرب. وإذا كان البحث عن استخدام لوحات رقابة وتغذية راجعة تفاعلية في وظيفة التدقيق الداخلي، فقد تفيد روافع الرقابة. وهذا الفصل بين سبب الرقابة وأداة تنفيذها يمنع خطأ شائعا يتمثل في استخدام نموذج مخاطر التدقيق لتفسير كل متغير يتعلق بالمدقق. كما يساعد في بناء الوساطة: قد تؤثر لجنة المراجعة في جودة المعلومات ثم يترجم المدقق هذه المعلومات إلى تقدير خطر وإجراءات، وبذلك تصبح لكل آلية وظيفة مختلفة يمكن اختبارها.

25. نوع البيانات قرينة على ملاءمة النظرية لا مجرد قرار منهجي

تتغير صلاحية النظريات بحسب نوع البيانات المتاحة. نظرية كفاءة السوق تحتاج عادة بيانات اسعار وعوائد وتوقيت أحداث يسمح بملاحظة استجابة السوق، بينما توقيت السوق يحتاج تاريخ قرارات الاصدار والتقييمات المحيطة بها. ترتيب مصادر التمويل يحتاج تتبع العجز التمويلي وتسلسل اللجوء إلى المصادر، والمفاضلة تحتاج مؤشرات لمحددات المديونية المستهدفة وتكاليفها. الوكالة يمكن اختبارها بخصائص الملكية والمجلس والحوافز والرقابة، لكن قوتها ترتفع عندما تقاس الآلية لا المؤشرات الشكلية فقط. المحاسبة الإيجابية تتطلب حوافز تعاقدية أو سياسات محاسبية قابلة للملاحظة، ونموذج خطر التدقيق يحتاج تقديرات أو بدائل قياس تعكس الخطر

والاستجابة. لذلك إذا كانت البيانات لا تسمح بملاحظة الالية، ينبغي خفض ترتيب النظرية حتى لو كانت شائعة في الادبيات، لأن قابلية الاختبار جزء من صلاحية الاختيار.

26. التكامل المقبول: نظرية حاكمة ووظيفة محددة للمساندة

قد يحتاج نموذج واحد إلى أكثر من نظرية، لكن التكامل لا يعني جمع كل النظريات المرتبطة بالكلمات الواردة في العنوان. في نموذج حوكمة يؤثر في تكلفة رأس المال عبر جودة الافصاح، يمكن أن تكون الوكالة حاكمة لشرح لماذا تحسن آلية الحوكمة سلوك الإدارة، وتكون الإشارة مساندة لشرح كيف يستقبل المستثمر الافصاح بوصفه معلومة عن جودة خفية. وفي دراسة لنظام رقابة ادارية تحت عدم يقين مرتفع، قد يكون المنظور الموقفي حاكما لتفسير الملاءمة، بينما تساعد روافع الرقابة في توصيف كيفية الاستخدام الاستراتيجي للنظام. أما إذا كانت نظريتان تفسران المسار نفسه بالافتراضات نفسها تقريبا، فوجودهما معا لا يزيد القوة التفسيرية. معيار التكامل هو أن تضيف النظرية الثانية آلية أو مستوى أو شرط حدودي لا تغطيه النظرية الحاكمة، مع إمكان بيان موضعها في النموذج وقياس ما تضيفه.

خلاصة الفصل

إذا كان البحث في الحوكمة أو المالية أو المحاسبة أو التدقيق، فلا تبدأ باسم الحقل بل بنوع المشكلة. تضارب المصالح يقود نحو الوكالة، والثقة والتمكين قد يقودان نحو الرعاية، وتعدد الحقوق نحو أصحاب المصلحة، والجودة الخفية نحو الاشارة، وسلوك الاسعار نحو كفاءة السوق، وتوقيت الاصدار نحو توقيت السوق، وترتيب التمويل نحو نظرية ترتيب المصادر، والمديونية المستهدفة نحو المفاضلة، واختيار السياسات نحو المحاسبة الايجابية، وملاءمة النظام نحو الموقفية، واستخدام الرقابة نحو روافع الرقابة، واستجابة المدقق للخطر نحو نموذج مخاطر التدقيق. الفصل التالي ينقل المنطق نفسه إلى الدراسات الدولية والعامة وغير الربحية والسياق المؤسسي، حيث تصبح حدود القطاع والشرعية والقيمة العامة والشبكات أكثر حسما في اختيار النظرية.

ملحق تطبيقي مصغر: سجل اختيار يمكن مراجعته

قبل إغلاق الإطار النظري، من المفيد أن يبني الباحث سجلا صغيرا يربط كل قرار نظري بدليل يمكن مراجعته. يبدأ السجل بكتابة السؤال التفسيري بصيغة لماذا أو كيف، ثم يحدد الفاعل ووحدة التحليل والزمن. بعد ذلك يكتب المرشح الحاكم ومرشحا منافسا على الاقل، ويضع امام كل منهما الآلية المركزية والافتراض الذي لا يمكن الاستغناء عنه. في دراسة حوكمة قد يكون الافتراض وجود تعارض مصالح ومعلومات غير متماثلة، وفي دراسة رعاية قد يكون التماهي مع المصلحة الجماعية شرطا حاكما، وفي دراسة إشارة يجب أن توجد جودة خفية ووسيلة قابلة للرصد ذات صدقية. هذا السجل يمنع الباحث من تعديل النظرية بعد ظهور النتائج بطريقة تجعل كل نتيجة قابلة للتبرير.

يضاف إلى السجل عمود خاص بنوع الدليل. فالنظرية التي تعمل على مستوى السوق لا يكفيها استبيان مديرين إذا كان المطلوب تفسير استجابة السعر، والنظرية التي تفسر قرار مجلس الإدارة تحتاج مؤشرات للحوافز والملكية والرقابة لا مجرد متوسط عام للحوكمة. في هيكل رأس المال يجب التمييز بين بيانات توضح ترتيب اللجوء إلى التمويل وبيانات تكشف الاقتراب من مستوى مستهدف، لأن هذين النمطين يختبران منطقين مختلفين. وفي المحاسبة ينبغي تحديد السياسة أو الحافز أو عنصر الملاءمة الذي يمثل الالية، لا الاكتفاء بمقياس شامل لجودة النظام. أما في التدقيق فيلزم فصل تقدير الخطر عن الاستجابة المهنية وعن النتيجة النهائية، لأن الخلط بينها يحول النموذج إلى دائرة سببية.

ويفيد السجل أيضا في تحديد ما تم استبعاده. إذا رفض الباحث نظرية الوكالة لأن وحدة التحليل سوقية، أو رفض الإشارة لأن الجودة معروفة لجميع الاطراف، أو رفض المفاضلة لأن الدراسة لا تتضمن مستوى مديونية مستهدفا، فإن هذا الاستبعاد يقوي الحجة بقدر ما يقويها قبول المرشح النهائي. كما يجب تسجيل شرط حدودي واحد على الأقل: تركيز الملكية، وعدم اليقين، ونوع المؤسسة، ودرجة تنظيم السوق، وتعقيد المهمة، كلها قد تغير مدى صلاحية الآلية. المقصود ليس حشد المعدلات، بل بيان المجال الذي يفترض أن تعمل فيه النظرية. كلما كانت الحدود محددة، أصبح التفسير أقل عمومية وأكثر قابلية للاختبار والتراكم.

وأخيرا، يجب أن يسبق السجل قراءة النتائج النهائية قدر الإمكان. يمكن تحديثه إذا كشفت مراجعة المصادر عن خطأ أو نقص، لكن لا ينبغي أن تتحول الدلالة الاحصائية إلى معيار لاختيار

النظرية. النظريات لا تتنافس على من ينتج قيمة احتمالية أصغر، بل على من يفسر البنية المركزية للنموذج بافتراضات واقعية وآلية قابلة للرصد. فإذا فشلت الفرضية، يبقى السؤال هل فشلت الالية، أم القياس، أم شرط الحدود، أم قوة الاختبار. بهذه الطريقة يصبح عدم التأييد نتيجة علمية قابلة للتفسير، لا سببا لاستبدال النظرية بعديا. وهذا الانضباط مهم خصوصا في الحوكمة والمالية والمحاسبة والتدقيق، لأن كثرة النظريات والنماذج المهنية تجعل التبرير البعدي سهلا ما لم يوثق القرار مسبقا.

راجع تعريف كل متغير قبل تثبيت النظرية، لأن الاسم العام قد يخفي آليات مختلفة. حدد المصدر المؤسس ثم استخدم المراجعات الحديثة لفهم التطورات والحدود لا لاستبدال الاصل. لا تجعل شهرة النظرية في الرسائل الجامعية دليلا على ملاءمتها لنموذجك. افصل بين مستوى القياس ومستوى التفسير، وخصوصا عند الانتقال من المدير إلى السوق. إذا استخدمت نظرية مساندة فاكتب بوضوح أي مسار تضيفه وأي افتراض تتحمل مسؤوليته. تجنب تحويل مؤشرات المجلس أو الافصاح أو الرقابة إلى أسباب نظرية من دون آلية. البيانات الطولية مهمة عندما تتعلق الحجة بالتوقيت أو التراكم أو الاستجابة للسوق. في الدراسات المقطعية يجب أن تكون ادعاءات الزمن والسببية أكثر تحفظا ودقة. قارن المرشحين على الفاعل والالية والحدود قبل مقارنة عدد الاستشهادات التي حصلوا عليها. سجل سبب رفض كل بديل قوي كي يصبح مسار الاختيار قابلا لإعادة التنفيذ. عند استخدام اطار مهني لا تقدمه كنظرية سببية إذا لم يكن مبنيا لهذا الغرض. افحص ما إذا كانت الوساطة تمثل عملية حقيقية أو مجرد ترتيب احصائي بين متغيرات. المعدل الجيد يمثل شرطا يغير عمل الالية، لا متغيرا اضافيا لرفع تعقيد النموذج. في الحوكمة الرقمية اسأل هل تغيرت الحوافز أم المعلومات أم سلطة القرار أم الرقابة. في التدقيق المستمر اسأل هل التقنية غيرت تقدير الخطر أم سرعة الاستجابة أم كليهما. في المالية السلوكية لا تنسب سلوك المنظمة إلى تحيز فردي من دون جسر نظري وقياسي. في المحاسبة الإيجابية ميز بين التفسير الوضعي والحكم المعياري على السياسة المحاسبية. استخدم اصحاب المصلحة عندما تكون تعددية المطالب جزءا من السؤال لا مجرد وصف للبيئة. استخدم الرعاية فقط عندما تسمح الافتراضات والقياسات بتمييز الثقة والتمكين عن الرقابة. استخدم الإشارة عندما تستطيع بيان ما الصفة الخفية ولماذا تكون الإشارة ذات صدقية. لا تخلط بين استجابة المستثمر للمعلومة وقرار الإدارة بإرسالها أو توقيت إصدارها. اجعل كل فرضية قابلة للرجوع إلى جملة تفسيرية واحدة تحدد السبب والالية

والشرط. إذا احتاجت الفرضية إلى ثلاث نظريات لتصبح معقولة، فراجع تصميم النموذج قبل زيادة المراجع.

المراجع

AICPA Auditing Standards Board. (1983). Statement on Auditing Standards No. 47: Audit Risk and Materiality in Conducting an Audit. American Institute of Certified Public Accountants.

Baker, M., & Wurgler, J. (2002). Market timing and capital structure. Journal of Finance, 57(1), 1-32. https://doi.org/10.1111/1540-6261.00414

Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management. Academy of Management Review, 22(1), 20-47. https://doi.org/10.5465/amr.1997.9707180258

Fama, E. F. (1970). Efficient capital markets: A review of theory and empirical work. Journal of Finance, 25(2), 383-417. https://doi.org/10.2307/2325486

Freeman, R. E. (1984). Strategic Management: A Stakeholder Approach. Pitman.

Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. Journal of Financial Economics, 3(4), 305-360. https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X

Kraus, A., & Litzenberger, R. H. (1973). A state-preference model of optimal financial leverage. Journal of Finance, 28(4), 911-922. https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1973.tb01415.x

Myers, S. C., & Majluf, N. S. (1984). Corporate financing and investment decisions when firms have information that investors do not have. Journal of Financial Economics, 13(2), 187-221. https://doi.org/10.1016/0304-405X(84)90023-0

Otley, D. T. (1980). The contingency theory of management accounting: Achievement and prognosis. Accounting, Organizations and Society, 5(4), 413-428. https://doi.org/10.1016/0361-3682(80)90040-9

Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1997). A survey of corporate governance. Journal of Finance, 52(2), 737-783. https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1997.tb04820.x

Simons, R. (1995). Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal. Harvard Business School Press.

Spence, M. (1973). Job market signaling. Quarterly Journal of Economics, 87(3), 355-374. https://doi.org/10.2307/1882010

Watts, R. L., & Zimmerman, J. L. (1978). Towards a positive theory of the determination of accounting standards. The Accounting Review, 53(1), 112-134.

Watts, R. L., & Zimmerman, J. L. (1986). Positive Accounting Theory. Prentice-Hall.

الفصل 102

إذا كان بحثك عن الدولية والعامة وغير الربحية والسياق المؤسسي

مدخل: القطاع أو البلد لا يختار النظرية

تجمع البحوث الدولية والعامة وغير الربحية والسياق المؤسسي موضوعات تبدو متقاربة لأنها تتعامل مع حدود تتجاوز المنظمة الخاصة التقليدية. لكن هذه الموضوعات لا تنتمي إلى آلية واحدة. دخول سوق أجنبي قد يفسر بالتعلم التدريجي أو بمزايا الملكية والموقع أو بقرار الاستدخال. ضعف أداء جهة عامة قد يرتبط بقيمة عامة غير واضحة أو بقدرة تشغيلية محدودة أو بدافعية العاملين. منظمة غير ربحية قد تتأثر بممول يملك موردا حرجا، أو تبحث عن الشرعية، أو تنسق شبكة من الشركاء. لذلك يبدأ الاختيار من سؤال: ما الحد الذي يتجاوز المنظمة، وما الفاعلون، وما نوع الاعتماد أو التعلم أو الشرعية أو القيمة أو التنسيق الذي ينتج الظاهرة؟

هذا الفصل مسار دخول سريع، لا موطن جديد للنظريات. حين يرشح نموذجا أو نظرية، يعود الباحث إلى الفصل الأصلي لقراءة افتراضاته وشروط حدوده ومصادره قبل اعتماد التأصيل. الغرض هنا هو منع ثلاثة أخطاء شائعة: مساواة الاعمال الدولية بنظرية واحدة للتدويل، ومساواة القطاع العام بنظرية القيمة العامة، ومساواة المنظمة غير الربحية بنظرية اصحاب المصلحة. كل تسمية من هذه التسميات تصف مجالا أو شكلا تنظيميا، بينما النظرية يجب أن تفسر آلية محددة داخل ذلك المجال.

1. شجرة السؤال الأولى: ما الذي يجعل السياق مختلفا؟

حدد اولا مصدر الاختلاف. إذا كان الاختلاف حدودا وطنية وأسواقا اجنبية، فاسأل هل القضية تعلم والتزام تدريجي، أو اختيار موقع ونمط دخول، أو حدود المنشأة، أو كلفة كونها اجنبية، أو تدويل مبكر. إذا كان الاختلاف سلطة عامة وشرعية سياسية ونتائج جماعية، فاسأل عن القيمة العامة والقدرة التنفيذية أو دافعية الخدمة. إذا كان الاختلاف غياب مالك مستفيد ووجود رسالة اجتماعية وتمويل مانحين، فافحص الاعتماد على الموارد والشرعية واصحاب المصلحة والحوكمة. وإذا كان الاختلاف شبكة من جهات مستقلة تتشارك مشكلة لا تستطيع جهة حلها

منفردة، فافحص الحوكمة الشبكية أو الفعل الجماعي المؤسسي. هذه الأسئلة تضيق الحقل قبل فتح قائمة المرشحين.

2. خريطة دخول سريعة من الظاهرة إلى المرشح

إذا كان سؤالك عن	المرشح الاقرب	الموطن الاصلي	سبب الترشيح
تدويل تدريجي عبر التعلم والخبرة	نموذج أوبسالا للتدويل	الفصل 79	التعلم التجريبي والالتزام المتزايد بالاسواق
الاستثمار الاجنبي واختيار الموقع ونمط الدخول	نموذج الملكية والموقع والاستدخال	الفصل 80	مزايا الملكية والموقع والاستدخال
السيطرة الداخلية بدلا من الترخيص أو السوق	نظرية الاستدخال	الفصل 80	فشل اسواق المعرفة وكلفة المعاملة الدولية
تكلفة كون المنشأة اجنبية	مسؤولية الغربة	الفصل 80	المسافة والشرعية والتمييز والتكاليف الاضافية
تدويل مبكر وسريع منذ النشأة	المنشأة العالمية منذ التأسيس	الفصل 79	تجاوز المسار التدريجي عبر المعرفة والشبكات والريادة
ضغط قواعد ومعايير يجعل المنظمات تتشابه	النظرية المؤسسية	الفصل 47	الضغط القسري والمعياري والمحاكاة والشرعية
الحصول على قبول اجتماعي أو اصلاحه	نظرية الشرعية	الفصل 81	توافق الفعل مع توقعات المجتمع وأحكامه
قيمة تنتجها جهة عامة للمجتمع	نظرية القيمة العامة	الفصل 83	القيمة والشرعية والدعم والقدرة التشغيلية
دافع الفرد لخدمة المصلحة العامة	دافعية الخدمة العامة	الفصل 83	الدافعية الفردية نحو المصلحة العامة والتضحية

تنسيق شبكة جهات مستقلة	منظور الحوكمة الشبكية	الفصل 84	اشكال الحكم والثقة والقواعد في شبكة متعددة المنظمات
قرار جهات عامة مستقلة بالتعاون	إطار الفعل الجماعي المؤسسي	الفصل 84	مخاطر التعاون وتكاليف المعاملات المؤسسية
تأثير ممول أو مورد خارجي حرج	نظرية الاعتماد على الموارد	الفصل 46	التبعية والقوة الناتجة من التحكم في الموارد

3. الاعمال الدولية: ابدأ من عملية التدويل لا من كلمة دولي

في بحوث الاعمال الدولية، لا يكفي وجود فرع أجنبي أو تصدير أو سوق دولي لاختيار نظرية تدويل. يجب تحديد القرار الذي يحتاج تفسيرا. نموذج أوبسالا في الفصل 79 مرشح عندما تكون القصة الزمنية هي تعلم تدريجي من الخبرة ثم زيادة الالتزام. صاغ يوهانسون وفالنه هذا المنطق عام 1977 لشرح توسع المنشأة تحت نقص المعرفة بالاسواق. لذلك يناسب دراسات المسافة النفسية، والتعلم السوقي، وتدرج الالتزام، لكنه يضعف إذا كانت المنشأة تدخل عدة اسواق بسرعة منذ بدايتها أو إذا لم يوجد مسار زمني يمكن رصده.

أما عندما يسأل البحث لماذا استثمرت المنشأة في بلد معين ولماذا احتفظت بالنشاط داخلها، فالمشكلة مختلفة. نموذج الملكية والموقع والاستدخال في الفصل 80 ينظم ثلاثة شروط: مزايا تملكها المنشأة، وجاذبية موقع معين، ومبرر للاستدخال. صاغ دانينغ هذا البناء بصورة ناضجة عام 1988. هو مناسب للاستثمار الاجنبي المباشر واختيار الموقع ونمط الدخول، وليس بديلا عاما لكل سؤال دولي. إذا كان الباحث يدرس نجاح صادرات صغيرة من دون استثمار أو سيطرة داخلية، فقد تكون أجزاء النموذج غير مطابقة للظاهرة.

تتخصص نظرية الاستدخال في الفصل 80 في سؤال حدود المنشأة. عندما تكون المعرفة أو الملكية الفكرية أو التنسيق الدولي صعبة التسعير أو الحماية في السوق، قد يصبح الاحتفاظ بالنشاط داخليا أكثر كفاءة من الترخيص أو التعاقد. مسار باكلي وكاسون يفسر هذا القرار من خلال فشل السوق وكلفة المعاملة، ولا يفسر بنفس القوة تعلم المنشأة أو قبولها الاجتماعي في البلد المضيف. لذلك يجب فصل سؤال لماذا ندخل هذا السوق عن سؤال لماذا ندير النشاط داخليا.

4. مسؤولية الغربة: عندما تكون المشكلة كلفة الوجود الاجنبي

مسؤولية الغربة في الفصل 80 مرشح عندما تتحمل المنشأة الاجنبية كلفة لا تتحملها المحلية بسبب البعد المكاني أو الثقافي، نقص الشبكات، ضعف المعرفة بالقواعد، أو الشك في شرعيتها. أبرزت زهير عام 1995 أن الاجنبية ليست مجرد صفة جغرافية بل مصدر محتمل لعيوب تنافسية. هذا المنظور مفيد لدراسة صعوبة الوصول إلى العملاء، التوظيف المحلي، التعامل مع الجهات التنظيمية، أو بناء الثقة. لكنه لا يفسر تلقائيا كل ضعف أداء لفرع دولي؛ قد يكون السبب موروديا أو تشغيليا أو استراتيجيا ولا علاقة له بصفة الاجنبية.

يمكن أن تتقاطع مسؤولية الغربة مع النظرية المؤسسية أو الشرعية، لكن التقاطع لا يبرر جمعها آليا. إذا كان السؤال لماذا تختلف كلفة الفرع الاجنبي عن المحلي، تبقى الغربة في المركز. وإذا كان السؤال لماذا تتبنى الشركات الاجنبية ممارسات محلية متشابهة تحت ضغط الجهات المنظمة والمهن، تصبح المؤسسية اقرب. وإذا كان السؤال كيف تستعيد شركة اجنبية قبول الجمهور بعد أزمة، تصبح الشرعية أكثر مباشرة. وظيفة السياق الدولي هنا هي تحديد مصدر العبء، ثم اختيار الآلية التي تفسره.

5. المنشأة العالمية منذ التأسيس: لا تفرض التدرج على من لم يتدرج

عندما تكون المنشأة دولية مبكرا منذ نشأتها، تصبح نظرية المنشأة العالمية منذ التأسيس في الفصل 79 مرشحا أفضل من نموذج يفترض تراكم الالتزام البطيء. اعمال أوفيات وماكدوغال عام 1994 أبرزت المشروعات الدولية الجديدة التي تستخدم معرفة وشبكات وقدرات ريادية لتجاوز قيود الحجم والعمر. هذه العدسة مناسبة للشركات الرقمية أو المتخصصة التي تدخل اسواقا متعددة بسرعة. لكن مجرد استخدام الانترنت أو وجود عميل أجنبي مبكر لا يكفي؛ يجب أن يكون التدويل المبكر نمطا مركزيا في نموذج العمل والنمو، لا حادثة هامشية.

6. السياق المؤسسي: هل تتغير المنظمة بسبب القواعد أم بسبب الموارد؟

النظرية المؤسسية في الفصل 47 مرشح عندما تكون القواعد والاعراف والمهن والجهات المنظمة مصادر ضغط تجعل المنظمات تتشابه أو تفصل بين الامتثال الشكلي والممارسة الفعلية. قدم ماير وروان عام 1977 أساسا مهما لفهم البنى الرسمية بوصفها استجابات لبيئة مؤسسية، ثم طور ديماجيو وباول تفسير التماثل القسري والمعياري والمحاكاتي. لذلك تناسب النظرية دراسات

الاعتماد الاكاديمي، معايير المستشفيات، قواعد المنظمات غير الحكومية، أو تبني سياسات حوكمة نتيجة مطالب مؤسسية. ولا تناسب حالة يكون فيها التغيير ناتجا أساسا من اعتماد مالي على ممول واحد.

التمييز بين الضغط المؤسسي والاعتماد على الموارد ضروري في القطاع العام وغير الربحي. جهة مانحة قد تفرض نموذج تقارير لأن لها سلطة على تمويل حرج، وهنا الاعتماد على الموارد يفسر القوة. وقد ينتشر النموذج نفسه لاحقا لأنه اصبح معيارا مهنيا أو علامة على المنظمة الحديثة، وهنا المؤسسية تفسر الانتشار والشرعية. يمكن أن تتتابع الآليتان زمنيا، لكن يجب أن يحدد الباحث أي انتقال يفسر كل منهما بدلا من جمعهما كمرادفين للبيئة الخارجية.

7. الشرعية: القبول الاجتماعي ليس مجرد سمعة

نظرية الشرعية في الفصل 81 تصبح مركزية عندما يكون موضوع البحث هو قبول المنظمة ومشروعية افعالها في نظر جمهور اجتماعي. ميز سوتشمان عام 1995 بين شرعية نفعية وأخلاقية ومعرفية، وبين اكتساب الشرعية والمحافظة عليها واصلاحها. هذه العدسة مناسبة لمنظمة دولية تواجه اعتراضا مجتمعيا، أو منظمة غير ربحية تتهم بسوء استخدام المنح، أو جهة عامة تطبق تقنية تثير مخاوف الخصوصية. السمعة قد تكون نتيجة أو موردا، لكنها لا تساوي الشرعية؛ السؤال هو هل يرى الجمهور الفعل ملائما ومقبولا ضمن منظومة قيم وقواعد.

لا ينبغي استخدام الشرعية لشرح كل امتثال للقواعد. إذا امتثلت المنظمة لأنها تخشى عقوبة قانونية مباشرة، فقد يكون الضغط القسري هو المدخل المؤسسي الادق. وإذا عدلت سلوكها لأنها ستفقد التمويل، فالتبعية للموارد اقرب. الشرعية تصبح ضرورية عندما تدخل الأحكام الاجتماعية في سلسلة السبب نفسها، مثل فقدان القبول الذي يهدد الوصول إلى المستفيدين أو الشركاء أو الترخيص أو الدعم العام.

8. الإدارة العامة: هل تدرس قيمة عامة أم أداء جهاز؟

نظرية القيمة العامة في الفصل 83 لا تعني أن كل نتيجة لجهة حكومية قيمة عامة. مدخل مور عام 1995 يربط بين عرض قيمة يهم المجتمع، وشرعية ودعم في البيئة المخولة، وقدرة تشغيلية على التنفيذ. لذلك تكون النظرية مناسبة عندما يسأل الباحث كيف تبني جهة عامة خدمة أو سياسة تستحق الموارد والسلطة العامة، وكيف توازن النتائج مع العدالة والشرعية والقدرة. أما إذا كان

السؤال مجرد سرعة إنجاز المعاملة أو رضا الموظفين، فقد توجد نظريات تشغيل أو دافعية أكثر دقة.

يمثل التفريق بين المخرج والنتيجة اختبارا حاسما. عدد الرخص الصادرة أو الدورات المنفذة مخرج، بينما خفض زمن الوصول للخدمة أو تحسين السلامة أو زيادة الثقة نتيجة محتملة. ومع ذلك لا يكفي أن تكون النتيجة ايجابية؛ يجب فحص من استفاد، ومن تحمل التكلفة، وهل كان استخدام السلطة والموارد مشروعا، وهل تستطيع المؤسسة الحفاظ على التنفيذ. بهذا المعنى تقاوم القيمة العامة نقل مؤشرات الشركات الخاصة إلى القطاع العام من دون فحص طبيعة القيمة الجماعية.

9. دافعية الخدمة العامة: عندما تكون وحدة التحليل هي الفرد

إذا كان البحث عن سبب انجذاب افراد إلى العمل العام أو استعدادهم للتضحية من اجل المصلحة العامة، تصبح دافعية الخدمة العامة في الفصل 83 مرشحا مباشرا. صاغ بيري ووايز عام 1990 الأساس النظري لدوافع تتصل بالمشاركة في صنع السياسة والالتزام بالمصلحة العامة والتعاطف والتضحية. هذه النظرية تفيد في تفسير اختيار الوظيفة العامة، الالتزام، بعض اشكال السلوك الخدمي، أو الاستجابة لممارسات الموارد البشرية عندما يكون دافع الخدمة جزءا فعليا من الآلية.

الخطأ الشائع هو رفع دافعية الأفراد إلى مستوى المنظمة. ارتفاع الدافعية لا يثبت أن المؤسسة تخلق قيمة عامة، كما أن جودة السياسة لا تثبت أن الموظفين مدفوعون بالخدمة العامة. يمكن بناء نموذج متعدد المستويات يربط الدافعية بالسلوك ثم بالقدرة التشغيلية، لكن كل انتقال يحتاج مبررا وبيانات مناسبة. كذلك لا تستخدم دافعية الخدمة العامة في منظمة غير ربحية لمجرد أنها ذات رسالة؛ يجب أن يقيس البحث دوافع الأفراد لا شعار المنظمة.

10. المنظمات غير الربحية: الرسالة لا تلغي القوة والاعتماد

المنظمة غير الربحية لا تملك نظرية واحدة خاصة بها. في الفصل 85 تظهر خريطة الاحالة القطاعية التي تبدأ من المشكلة لا من الشكل القانوني. إذا كان الممول يتحكم في مورد حرج ويستطيع تغيير الاولويات، فالتبعية للموارد في الفصل 46 مرشح قوي. وإذا كانت المنظمة تحاول المحافظة على ثقة المجتمع والمانحين، فقد تكون الشرعية في الفصل 81. وإذا كان القرار يوزع

قيمة ومخاطر بين مستفيدين ومانحين وموظفين ومجتمع، تظهر نظرية اصحاب المصلحة في الفصل 51. وإذا كان التنفيذ يجري عبر تحالف منظمات، تنتقل الوحدة إلى الحوكمة الشبكية في الفصل 84.

تساعد هذه الخريطة على كشف مفارقة الرسالة والاستدامة. قد تقبل منظمة منحة كبيرة توسع قدرتها لكنها تزيحها عن فئة المستفيدين الأصلية. لا يكفي وصف الحالة بانها انحراف عن الرسالة؛ يجب تحديد الآلية. إذا فرض الممول اولويات لأن بدائل التمويل ضعيفة، فالاعتماد على الموارد مناسب. إذا أعادت المنظمة صياغة أنشطتها لتبدو مقبولة أمام جمهور المانحين، تدخل الشرعية. وإذا كان التوتر مستمرا بين أهداف متعارضة لا يمكن حلها نهائيا، قد تصبح نظرية المفارقة مرشحا من فصل آخر. الاقتصاد النظري يعني اختيار ما يفسر الانتقال فعلا.

11. الحوكمة الشبكية: عندما لا يملك أحد الشبكة

منظور الحوكمة الشبكية في الفصل 84 مناسب عندما تتعاون منظمات مستقلة لتحقيق هدف مشترك من دون سلطة هرمية واحدة تملك الجميع. عرض بروفان وكينيس عام 2008 اشكالا مثل الحوكمة المشتركة، والمنظمة القائدة، والمنظمة الإدارية للشبكة، وربطوا ملاءمتها بالثقة والحجم وتوافق الأهداف والحاجة إلى كفاءات على مستوى الشبكة. لذلك يصلح المنظور لشبكات صحة أو تعليم أو استجابة انسانية أو تنمية محلية. مجرد وجود شراكة ثنائية أو عقد مورد لا يجعل المسألة حوكمة شبكة.

في بحث تطبيقي يجب أن يكون للباحث بيانات عن الشبكة نفسها: اعضاؤها، استقلالهم، من يضع القواعد، من ينسق، وكيف توزع المسؤولية والمعلومات. إذا جمعت البيانات من موظفي منظمة واحدة فقط ثم ادعى الباحث تفسير حوكمة شبكة كاملة، يصبح مستوى التحليل غير متسق. وقد يحتاج التصميم إلى مصادر متعددة أو بيانات علاقات أو وثائق مشتركة، لا مجرد مقياس ادراكي عام للتعاون.

12. الفعل الجماعي المؤسسي: لماذا تتعاون الجهات العامة؟

إطار الفعل الجماعي المؤسسي في الفصل 84 يضيق السؤال أكثر: متى تتعاون حكومات محلية أو جهات عامة مستقلة لحل مشكلة عابرة للحدود التنظيمية؟ يركز فيوك عام 2013 على مخاطر التعاون وتكاليف المعاملات المؤسسية، وعلى خصائص المشكلة والفاعلين والمؤسسات

التي تجعل ترتيبات التعاون أكثر أو أقل جاذبية. يكون الإطار مناسبا لقضايا مثل المياه والنقل والنفايات والتنمية الاقليمية عندما لا تستطيع جهة منفردة تحقيق النتيجة.

الفرق عن الحوكمة الشبكية أن الفعل الجماعي المؤسسي يركز قرار الدخول في التعاون وتصميم ترتيبات تخفض مخاطره وتكلفته، بينما الحوكمة الشبكية تركز كيف تدار شبكة قائمة وما شكل سلطتها وتنسيقها. يمكن أن يتتابعا في دراسة طولية، لكن لا يلزم جمعهما إذا كان السؤال محصورا في مرحلة واحدة. هذا التمييز يمنع استخدام كلمة التعاون لتبرير نظريتين تقومان بوظيفة واحدة.

13. الخدمات: افصل الخدمة العامة عن منطق الخدمة التسويقي

كلمة الخدمات قد تقود إلى خلط بين حقول مختلفة. إذا كان الباحث يدرس خدمة حكومية من زاوية قيمة جماعية وشرعية وقدرة، فالقيمة العامة اقرب. إذا كان يدرس دافع الموظف لخدمة المصلحة العامة، فدافعية الخدمة العامة. وإذا كان يدرس خلق القيمة بالمشاركة بين العميل ومقدم الخدمة وتكامل الموارد، فقد تكون إحالة منطق الخدمة المهيمن في الفصل 69 مناسبة حتى داخل بعض الخدمات العامة أو غير الربحية، بشرط أن يكون سؤال المشاركة وتكوين القيمة هو المركز. القطاع لا يمنع استعارة نظرية من حقل آخر، لكن الآلية وشروط الحدود هما معيار النقل.

مثال ذلك منصة حكومية رقمية. سؤال لماذا يقبل المواطن استخدامها قد يحتاج نظرية قبول تقنية من الفصل 56، وسؤال هل تحقق قيمة عامة يحتاج الفصل 83، وسؤال كيف تنسق الوزارة مع بنوك وشركات تحقق وشبكات اتصال قد يحتاج الفصل 84. لا تجمع هذه المداخل كلها لمجرد أن الدراسة عن منصة واحدة. كل نظرية يجب أن تملك انتقالا محددا في النموذج، وإذا لم يوجد الانتقال تحذف النظرية مهما كانت قريبة من عنوان المشروع.

14. مثال تطبيقي 1: توسع بنك رقمي إلى سوق أجنبي

افترض دراسة عن توسع بنك رقمي إلى دولة جديدة ونجاح دخوله. يبدأ الباحث بتحديد الظاهرة. إذا كان البنك راكم خبرة تدريجية ورفع التزامه بعد تعلم السوق، فأوبسالا مرشح. إذا كان القرار استثمارا مباشرا يتطلب مزايا تقنية وموقعا تنظيميا مناسبا واستدخال أنشطة حساسة، يظهر نموذج الملكية والموقع والاستدخال. إذا كانت المشكلة الرئيسة ثقة العملاء والجهات المنظمة في

وافد أجنبي، تصبح مسؤولية الغربة أو الشرعية أكثر مباشرة. النتيجة هي قائمة مرشحين تختلف بحسب الآلية، لا قائمة ثابتة باسم الاعمال الدولية.

يمكن أن يكون نموذج بحث جيد من مرحلتين: خبرة السوق تخفض عدم اليقين وتزيد الالتزام، ثم درجة الغربة تؤثر في تكلفة تحويل الالتزام إلى أداء. هنا لكل عدسة وظيفة مختلفة. لكن إذا لم تتوافر بيانات زمنية عن التعلم أو مقارنة بين محلي وأجنبي، قد لا يستطيع الباحث اختبار هذه الحجة. جودة النظرية لا تعوض نقص التصميم؛ يجب أن يطابق الدليل نوع الآلية التي يدعيها النموذج.

15. مثال تطبيقي 2: منظمة غير ربحية ممولة خارجيا

افترض منظمة صحية غير ربحية تعتمد على مانح واحد، وتلاحظ تغير برامجها نحو أولويات الممول. السؤال الأول هو هل التبعية المالية تغير القرار، وهو مسار واضح للاعتماد على الموارد. إذا كانت المنظمة تبرر التغير بخطاب يحافظ على قبول المجتمع والمانحين، يمكن أن تصبح الشرعية آلية ثانية بشرط قياسها. وإذا كان التنفيذ يجري مع وزارة ومستشفيات ومنظمات محلية مستقلة، فقد تضاف الحوكمة الشبكية فقط إذا كان هدف البحث تفسير التنسيق بين هذه الجهات. ثلاثة أسماء لا تعني بالضرورة ثلاث نظريات في النموذج؛ قد يكفي واحد أو اثنان بحسب السؤال.

16. مثال تطبيقي 3: رقمنة خدمة بلدية عبر شبكة شركاء

في مشروع رقمنة تراخيص تشترك فيه بلدية وبنك ومزود هوية رقمية وشركة اتصالات، يمكن صياغة السؤال بثلاث طرق مختلفة. إذا كان السؤال هل الخدمة الجديدة تخلق قيمة للمواطن مع شرعية وقدرة تنفيذية، فالقيمة العامة مرشح. إذا كان السؤال كيف تحكم الجهات الاربع الاعتماد المتبادل وتتخذ قرارات مشتركة، فالحوكمة الشبكية. وإذا كان السؤال لماذا وافقت الجهات على التعاون رغم مخاطر تبادل البيانات والتكاليف، فالفعل الجماعي المؤسسي. تحديد السؤال قبل النظرية يحول المشروع نفسه إلى ثلاثة تصاميم بحثية مختلفة، ويمنع استخدام النظريات الثلاث كزينة متراكمة.

17. مقارنة المرشحين المتقاربين

المرشح الاول	المرشح الثاني	السؤال الفاصل
أوبسالا	المنشأة العالمية منذ التأسيس	هل التدويل تدريجي قائم على التعلم أم مبكر وسريع منذ النشأة؟
الملكية والموقع والاستدخال	الاستدخال	هل السؤال يفسر الاستثمار والموقع ونمط الدخول ككل أم حدود المنشأة والسيطرة الداخلية؟
مسؤولية الغربة	الشرعية	هل التركيز كلفة الاجنبية مقارنة بالمحلي أم قبول الفعل والمنظمة اجتماعيا؟
المؤسسية	الاعتماد على الموارد	هل الضغط من قواعد ومعايير وطلب مشروعية أم من سيطرة طرف على مورد حرج؟
القيمة العامة	دافعية الخدمة العامة	هل وحدة التحليل قيمة المؤسسة للمجتمع أم دافع الفرد للخدمة؟
الحوكمة الشبكية	الفعل الجماعي المؤسسي	هل السؤال كيف تدار شبكة قائمة أم لماذا تدخل جهات مستقلة في التعاون؟
اصحاب المصلحة	القيمة العامة	هل السؤال عن مطالب اطراف متعددة أم عن قيمة عامة مع شرعية وقدرة تنفيذية؟

18. مستويات التحليل: الخطأ الاشد شيوعا في هذه الحقول

تزداد أخطاء المستوى في الدراسات الدولية والعامة لأن العنوان يخلط الفرد والمنظمة والشبكة والدولة. دافعية الخدمة العامة فردية، بينما القيمة العامة منظمة وشبكة ومجتمع. مسؤولية الغربة تقع على منشأة أو فرع في بلد، بينما الحوكمة الشبكية تحتاج شبكة من منظمات. النظرية المؤسسية قد تعمل على المنظمة داخل حقل. لذلك يجب أن يحدد الباحث لكل علاقة: من يملك المتغير، ومن

يتصرف، ومن تتغير نتيجته. لا يكفي جمع استبانة من موظفين ثم تعميم المتوسط إلى شبكة أو دولة من دون منطق تجميع وبيانات مناسبة.

كما يجب فحص الزمن. أوبسالا عملية تعلم والتزام عبر الزمن، والشرعية قد تكتسب أو تفقد أو تصلح، والفعل الجماعي قد يمر من قرار تعاون إلى تأسيس ترتيب ثم استمراره. لقطة مقطعية قد تختبر ارتباطات، لكنها لا تثبت دائما العملية الزمنية التي تفترضها النظرية. عندما يكون الزمن جوهر الآلية، يحتاج الباحث إلى تاريخ أحداث أو بيانات موجية أو ادلة وثائقية أو تصميم نوعي يوضح التسلسل.

19. صندوق تطبيقي: بطاقة القرار لهذا الحقل

السؤال	ما الذي يسجل	علامة الخطر
ما وحدة التحليل؟	فرد، منظمة، فرع أجنبي، شبكة، جهة عامة، أو حقل	جمع بيانات من مستوى واحد وادعاء نتيجة في مستوى آخر
ما مصدر الاختلاف؟	حدود وطنية، سلطة عامة، رسالة غير ربحية، ضغط مؤسسي، أو شبكة	استعمال اسم القطاع بديلا عن الآلية
ما الالية المركزية؟	تعلم، استدخال، غربة، شرعية، قيمة، دافعية، اعتماد، أو تنسيق	اختيار نظرية لأنها الاشهر في المجال
ما الزمن؟	دخول وتعلم، اكتساب شرعية، قرار تعاون، أو تنفيذ خدمة	استنتاج عملية زمنية من قياس لحظة واحدة
ما الدليل المطلوب؟	خبرة سوق، مقارنة محلي وأجنبي، مصادر تمويل، شبكة علاقات، أو نتائج عامة	قياس متغيرات لا تمثل الآلية نفسها
ما المرشح المنافس؟	نظرية تفسر الانتقال نفسه بآلية مختلفة	غياب أي اختبار لاستبعاد تفسير قريب
هل تحتاج نظرية ثانية؟	فقط إذا امتلكت انتقالا آخر أو مستوى آخر غير مكرر	تجميع النظريات لان السياق معقد

20. تمرين تطبيقي

1. اختر موضوعا بحثيا في الاعمال الدولية أو القطاع العام أو منظمة غير ربحية، واكتب في سطر واحد الظاهرة التي تريد تفسيرها من دون ذكر اسم نظرية.

2. حدد وحدة التحليل: فرد، منظمة، فرع أجنبي، شبكة، حكومة محلية، أو حقل مؤسسي، ثم بين لماذا لا تكفي وحدة أخرى.

3. استخرج ثلاثة مرشحين فقط من خريطة هذا الفصل، واكتب لكل مرشح سببا واحدا للترشيح وسببا واحدا للاستبعاد المحتمل.

4. إذا كان الموضوع دوليا، قرر هل الآلية تعلم تدريجي، اختيار موقع ونمط دخول، استدخال، غربة، أو تدويل مبكر. لا تستخدم أكثر من مسار ما لم يملك كل مسار علاقة مختلفة.

5. إذا كان الموضوع عاما أو غير ربحي، افصل بين القيمة العامة ودافعية الفرد والشرعية والتبعية للموارد والحوكمة الشبكية. اكتب ما الذي يملكه كل مرشح في النموذج.

6. راجع مصدر البيانات. هل يستطيع المستجيب فعلا الحكم على المتغير النظري؟ إذا كان السؤال عن شبكة أو شرعية مجتمع أو نتائج عامة، اقترح مصدرا اضافيا للبيانات.

7. اكتب جملة لأن تشرح العلاقة المركزية، ثم احذف منها اسم القطاع. إذا بقيت الآلية واضحة، فأنت اقرب إلى اختيار نظري قابل للدفاع.

21. خلاصة الفصل

البحوث الدولية والعامة وغير الربحية لا تحتاج نظرية بسبب اسم القطاع، بل بسبب آلية تتولد داخل حدوده. في الاعمال الدولية افصل التعلم عن الموقع والاستدخال والغربة والتدويل المبكر. في السياق المؤسسي افصل القواعد والشرعية عن السيطرة على الموارد. في الإدارة العامة افصل قيمة المؤسسة للمجتمع عن دافعية الفرد. وفي المنظمات غير الربحية لا تجعل الرسالة بديلا عن تحليل القوة والاعتماد والمساءلة. وعندما تصبح النتيجة نتاج شبكة من جهات مستقلة، انتقل من المنظمة إلى الحوكمة الشبكية أو الفعل الجماعي بحسب مرحلة السؤال.

القيمة العملية لهذا الفصل هي تقليل سرعة القفز من عنوان الدراسة إلى اسم مشهور. المسار المنضبط يبدأ بتحديد الفاعل والمستوى والزمن والحد المؤسسي، ثم استخراج المرشح وموطنه

الاصلي، ثم اختبار بديل قريب. بعد ذلك فقط ينتقل الباحث إلى فصول هندسة الاختيار لتشغيل البوابات والمقارنة والروبريك. الفصل التالي ينقل الأطلس السريع إلى الاستدامة وESG والازمة والمرونة، حيث تصبح الشرعية والموارد الطبيعية والمفارقة والتهديد والتعقيد والاعتمادية والصمود محاور التمييز.

22. ضوابط تطبيقية قبل اعتماد المسار

عند استخدام هذا الفصل في مقترح دكتوراه، يجب ألا تتحول خريطة الاحالة إلى بديل عن البحث الأصلي في الادبيات. الخريطة تعطي نقطة بداية منظمة، ثم على الباحث أن يراجع المصدر المؤسس والمراجعات اللاحقة والتطبيقات القريبة من سياقه. ويجب أن يسجل سبب بقاء المرشح بعد القراءة وسبب خروج مرشح آخر. هذا السجل مهم خصوصا في الموضوعات العامة والدولية، لأن اسماء النظريات كثيرا ما تنتقل بين حقول مختلفة بمعان غير متطابقة، وقد يبدو المرشح مناسبا لفظيا بينما تختلف وحدة التحليل أو الافتراضات أو الزمن.

تزداد الحاجة إلى هذا الانضباط عندما تكون الدراسة عابرة للقطاعات أو البلدان. المقارنة بين منظمة عامة ومنظمة خاصة، مثلا، لا تجعل القيمة العامة نظرية تلقائية للفروق بينهما. يجب تحديد الخاصية التي يتوقع أن تغير الآلية: سلطة قانونية، بنية حوافز، مصادر شرعية، تعرض لضغط سياسي، أو اختلاف في مهمة المنظمة. وبالمثل، المقارنة بين بلدين لا تعني أن الثقافة الوطنية هي التفسير. قد تكون الفروق مؤسسية أو تنظيمية أو سوقية أو شبكية. الباحث القوي يحول السياق من ملصق إلى شرط حد محدد يمكن ملاحظته واختباره.

وفي الدراسات غير الربحية، يفضل أن يفصل الباحث بين مصدر التمويل ومصدر الشرعية ومصدر المساءلة. قد يكون الممول هو نفسه جهة تنظيمية أو شريكا تنفيذيا، لكن وظائفه النظرية تختلف. قوة المورد تعني تبعية، والقدرة على منح القبول تعني شرعية، وامتلاك حق رسمي في التوجيه قد يخلق علاقة حوكمة أو وكالة. إذا وضع الباحث هذه الوظائف في متغير واحد باسم بيئة المنظمة، يفقد القدرة على تفسير لماذا يحدث الأثر ومتى يتغير.

ويبقى القرار قابلا للتدقيق.

المراجع

Buckley, P. J., & Casson, M. (1976). The Future of the Multinational Enterprise. Macmillan.

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. American Sociological Review, 48(2), 147-160. https://doi.org/10.2307/2095101

Dunning, J. H. (1988). The eclectic paradigm of international production: A restatement and some possible extensions. Journal of International Business Studies, 19(1), 1-31. https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490372

Feiock, R. C. (2013). The institutional collective action framework. Policy Studies Journal, 41(3), 397-425. https://doi.org/10.1111/psj.12023

Freeman, R. E. (1984). Strategic Management: A Stakeholder Approach. Pitman.

Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1977). The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. Journal of International Business Studies, 8(1), 23-32. https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490676

Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. American Journal of Sociology, 83(2), 340-363. https://doi.org/10.1086/226550

Moore, M. H. (1995). Creating Public Value: Strategic Management in Government. Harvard University Press.

Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (1994). Toward a theory of international new ventures. Journal of International Business Studies, 25(1), 45-64. https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490193

Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. Public Administration Review, 50(3), 367-373. https://doi.org/10.2307/976618

Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective. Harper & Row.

Provan, K. G., & Kenis, P. (2008). Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. Journal of Public Administration Research and Theory, 18(2), 229-252. https://doi.org/10.1093/jopart/mum015

Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. Academy of Management Review, 20(3), 571-610. https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080331

Zaheer, S. (1995). Overcoming the liability of foreignness. Academy of Management Journal, 38(2), 341-363. https://doi.org/10.2307/256683

الفصل 103

إذا كان بحثك عن الاستدامة و(ESG) والأزمة والمرونة

مدخل: الاستدامة و(ESG) والمرونة ليست نظرية واحدة

تضع عناوين كثيرة اليوم الاستدامة و(ESG) والمرونة والأزمة في سطر واحد، ثم تبحث عن نظرية واحدة تغطي الجميع. هذا الاختصار مضلل. الاستدامة قد تكون قدرة استراتيجية مرتبطة بالموارد الطبيعية، أو مطلب شرعية اجتماعية، أو حزمة مؤشرات لقياس نتائج اقتصادية واجتماعية وبيئية. و(ESG) قد يكون نظام افصاح وحوكمة وتقييم، أو استجابة لضغط مؤسسي، أو إشارة إلى المستثمرين، أو مساحة لموازنة مصالح اصحاب المصلحة. أما الأزمة فقد تكون تهديدا يضيق الانتباه، أو حدثا يكشف تعقيد النظام واقترانه، أو اختبارا لليقظة والاعتمادية. والمرونة بدورها نتيجة أو قدرة على الاستمرار والتكيف والتعافي، وليست اسما كافيا لاختيار نظرية.

لذلك يعمل هذا الفصل بوصفه خريطة دخول سريعة إلى المرشحين، لا بوصفه موطنا جديدا لهم. يبدأ الباحث من سؤال: ما الآلية التي تجعل المنظمة أكثر استدامة أو أقلها، ولماذا تتدهور استجابتها تحت التهديد، وكيف تمنع الفشل أو تتعافى منه؟ بعدها يختار المرشح ويعود إلى فصله الأصلي لاختبار الافتراضات والمستوى والزمن وشروط الحدود. الفائدة العملية هي منع استعمال كلمات رائجة مثل المرونة والاستدامة و(ESG) بوصفها لافتات نظرية، ومنع الجمع الآلي بين الشرعية والموارد والمفارقة والقدرات والاعتمادية من دون تقسيم واضح للعمل التفسيري.

1. شجرة السؤال الأولى: ما الذي تريد تفسيره فعلا؟

ابدأ بتحديد موضع الظاهرة. إذا كان السؤال كيف تحول المنظمة القيود البيئية إلى قدرات ومزايا، فالرؤية القائمة على الموارد الطبيعية في الفصل 81 مرشح رئيس. إذا كان السؤال لماذا تكثف الافصاح أو تتبنى ممارسات مقبولة اجتماعيا، فانتقل إلى الشرعية في الفصل 81 أو النظرية المؤسسية في الفصل 47 بحسب مصدر الضغط. إذا كان السؤال كيف توازن المنظمة بين مطالب اقتصادية واجتماعية وبيئية متعارضة ولكن مترابطة، فنظرية المفارقة في الفصل 82 أقرب. وإذا كان السؤال لماذا تضيق المنظمة بدائلها وتزيد المركزية عند التهديد، فجمود التهديد في الفصل 82

مرشح مباشر. وعندما يكون الخطر ناتجا من تعقيد واقتران يجعل بعض الحوادث غير قابلة للمنع الكامل، فالحوادث العادية في الفصل 82 تدخل المقارنة. أما إذا كان السؤال كيف تحافظ منظمة حرجة على أداء موثوق رغم الخطر، فمرشح الاعتمادية العالية يوجد في الفصل 73.

عند استخدام كلمة المرونة، لا تتوقف عندها. اسأل: مرونة ماذا، أمام ماذا، وبأي آلية، وخلال أي فترة؟ مرونة الموظف أمام فقد الموارد قد تحتاج نظرية حفظ الموارد في الفصل 20. مرونة المنظمة عبر تجديد قاعدة مواردها قد تقود إلى القدرات الديناميكية في الفصل 43. مرونة منشأة حرجة أمام أخطاء تشغيلية قد تقود إلى الاعتمادية العالية. ومرونة نظام شديد التعقيد قد تفرض مقارنة بين إمكان السيطرة على الفشل في منظور الاعتمادية وبين التشاؤم البنيوي لنظرية الحوادث العادية. بهذه الصياغة تصبح المرونة نتيجة تحتاج تفسيرا لا اسما نظريا مستقلا.

2. خريطة الدخول السريع من الظاهرة إلى المرشح

الظاهرة المركزية	المرشح الاول	الفصل الاصلي	سبب الترشيح
قدرات بيئية تولد ميزة أو خفضا في الاثر	الرؤية القائمة على الموارد الطبيعية	81	تربط القيود الطبيعية بموارد وقدرات استراتيجية.
قبول اجتماعي أو إصلاح صورة بعد أزمة	نظرية الشرعية	81	تفسر اكتساب القبول والمحافظة عليه وإصلاحه.
ضغط قواعد ومعايير يجعل المنظمات تتشابه	النظرية المؤسسية	47	تفسر الامتثال والتشابه والضغوط القسرية والمعيارية والمحاكية.
موازنة الأداء الاقتصادي والاجتماعي والبيئي	إطار المحصلة الثلاثية	81	ينظم ابعاد القياس ولا يقدم وحده آلية سببية.
مطالب متعارضة ومستمرة في الاستدامة	نظرية المفارقة	82	تفسر إدارة توترات لا تختفي بحل نهائي.
تضييق الانتباه وتشديد الرقابة تحت الخطر	نظرية جمود التهديد	82	تفسر كيف قد يقود الخوف إلى استجابة أكثر جمودا.
فشل ناتج من التعقيد والاقتران المحكم	نظرية الحوادث العادية	82	تفسر حدود السيطرة في نظم عالية التعقيد.
منع الفشل الكارثي في عمليات حرجة	منظور المنظمات عالية الاعتمادية	73	يركز اليقظة الجماعية والحساسية للعمليات والخبرة.

تجديد الموارد والقدرات بعد صدمة	القدرات الديناميكية	43	تفسر الاستشعار والاغتنام وإعادة التشكيل في بيئة متغيرة.
فقد موارد فردية أو دورات كسب وفقد	نظرية حفظ الموارد	20	تفسر الضغط والصمود على مستوى الفرد والفريق.

3. الاستدامة كقدرة استراتيجية: متى تدخل الموارد الطبيعية؟

الرؤية القائمة على الموارد الطبيعية عند هارت عام 1995 لا تقول ببساطة إن الشركة الخضراء أفضل. قوتها في نقل البيئة الطبيعية من قيد خارجي إلى مصدر محتمل للقدرة والميزة. عندما تطور المنظمة روتينات للوقاية من التلوث، وكفاءة المواد والطاقة، وتصميم المنتجات والدورات المغلقة، أو قدرات للتعامل مع التحول منخفض الكربون، يمكن أن تصبح هذه الممارسات جزءا من قاعدة موارد يصعب تقليدها. لذلك يكون المرشح قويا في نموذج يربط استثمارا بيئيا محددا بقدرة تشغيلية أو ابتكارية ثم بأداء أو ميزة، لا في دراسة تكتفي بدرجة ادراك عامة للاستدامة.

اختبر هنا ما إذا كانت الآلية داخلية ام خارجية. إذا كان خفض الانبعاثات يحسن الكفاءة ويخفض الهدر ويولد تعلما تراكميا، فالمنطق قائم على الموارد والقدرات. أما إذا كان الإفصاح البيئي نفسه لا يغير العملية لكنه يحسن قبول الجمهور أو يخفف ضغطا اجتماعيا، فالشرعية أقرب. وقد يجتمع المساران في نموذج واحد إذا كانت لكل منهما علاقة مختلفة: قدرة خضراء تفسر الأداء التشغيلي، وشرعية تفسر استجابة اصحاب المصلحة. لكن لا تستخدم النظريتين لتفسير العلاقة نفسها بعبارات متكررة مثل تحسين السمعة وتحسين الأداء من دون تحديد الآلية الفاصلة.

4. (ESG): مظلة قياس وحوكمة وليست نظرية سببية

الحروف الثلاثة التي تجمع البيئة والمجتمع والحوكمة لا تحمل افتراضات سببية موحدة. يمكن لنفس درجة (ESG) أن تنشأ من خفض انبعاثات، أو سياسات عمل، أو تنوع مجلس، أو ضوابط افصاح، وهذه العمليات لا تعمل بالطريقة نفسها. لذلك يبدأ الباحث بتفكيك المؤشر: ما البعد الذي يتحرك، من الفاعل، وما النتيجة المراد تفسيرها؟ إذا كانت القضية لماذا تستجيب الشركات لمتطلبات افصاح منتشرة في الحقل، فالمؤسسية مرشح. وإذا كانت القضية كيف تحاول شركة

المحافظة على قبولها بعد جدل بيئي أو اجتماعي، فالشرعية مرشح. وإذا كان السؤال كيف توزع الشركة القيمة والمسؤولية بين مستثمرين وعاملين ومجتمع وموردين، فأصحاب المصلحة في الفصل 51 يدخل المقارنة.

يصبح الخلط أخطر عندما يستخدم الباحث (ESG) متغيرا مستقلا جامعا ثم يطلب نظرية واحدة تبرر اثرا مباشرا في الأداء المالي. النظرية يجب أن تشرح لماذا يتوقع الاثر، وقد يختلف السبب بين الأبعاد. البعد البيئي قد يعمل عبر الكفاءة والابتكار، الاجتماعي عبر رأس المال البشري والعلاقات، والحوكمة عبر الرقابة وخفض تكاليف الوكالة. إذا لم يملك النموذج بيانات تسمح بتفكيك هذه المسارات، فالأفضل تقليل الادعاء النظري واختبار نتيجة مجمعة بحذر بدلا من تركيب قصة سببية واسعة بعد ظهور النتائج.

5. المحصلة الثلاثية: إطار لتنظيم النتيجة لا بديل عن النظرية

قدم إلكينغتون المحصلة الثلاثية لتوسيع منظور الأداء بحيث لا يختزل نجاح المنظمة في البعد الاقتصادي. في الأطلس يعامل هذا البناء إطارا ينظم القياس والتفكير، لا نظرية تفسر لماذا يسبب متغير معين نتيجة معينة. يمكن استخدامه لتحديد أن الاستدامة المقصودة تشمل نتيجة اقتصادية واجتماعية وبيئية، ثم يحتاج الباحث إلى نظرية تفسر المسار المؤدي إلى كل نتيجة أو إلى البنية الكلية. هذا التمييز مهم لأن بعض الدراسات تكتب عدة صفحات عن الناس والكوكب والربح ثم تقفز إلى فرضيات سببية لا تنتج من الإطار نفسه.

إذا كان المتغير التابع هو الأداء المستدام متعدد الابعاد، يمكن للمحصلة الثلاثية أن تساعد في بناء حدوده. ثم قد تفسر الرؤية القائمة على الموارد الطبيعية بعدا من المسار، وأصحاب المصلحة بعدا علائقيا، والشرعية استجابة الجمهور. ولكن كل إضافة نظرية يجب أن تملك وظيفة لا يغطيها غيرها. وإذا كانت الدراسة لا تختبر إلا نتيجة بيئية واحدة، فلا حاجة إلى استدعاء المحصلة الثلاثية لمجرد زيادة عدد المفاهيم؛ التحديد الضيق هنا أكثر قوة من التوسيع الاسمي.

6. المفارقة: عندما لا يكون المطلوب اختيار هدف على حساب آخر

تظهر نظرية المفارقة عند سميث ولويس عام 2011 عندما تواجه المنظمة مطالب متناقضة ظاهريا لكنها مترابطة ومستمرة. الاستدامة مثال نموذجي: خفض الكلفة والاستثمار طويل الاجل، الكفاءة والمرونة الاحتياطية، الشفافية وحماية المعلومات الحساسة، النمو وتقليل الأثر البيئي. إذا

كان البحث يسأل كيف تدير المنظمة التوتر بدلا من إزالة أحد قطبيه، فالمفارقة تعطي منطقا أفضل من نموذج خطي يفترض أن كل زيادة في بعد تحقق تحسنا بلا ثمن. وهي مناسبة خصوصا لدراسات القرارات المتكررة، والهياكل التي تفصل ثم تعيد دمج المطالب، والقدرات القيادية التي تبقي التوتر منتجا.

لا تستخدم المفارقة عندما يكون التناقض مجرد تعارض مؤقت يمكن حله بتحسين معلومات أو زيادة مورد. شرطها أن يكون القطبان متناقضين ومترابطين ومستمرين بحيث يولد حذف أحدهما مشكلة جديدة. في (ESG) مثلا، قد تواجه شركة ضغطا للافصاح الكامل وفي الوقت نفسه حاجة لحماية معلومات تنافسية. إذا كانت المشكلة تنتهي بوضع قاعدة افصاح واضحة، فليست كل حالة مفارقة. أما إذا استمر التوتر بين شفافية مطلوبة واستراتيجية تنافسية تحتاج بعض السرية، يصبح المنطق المفارقي أكثر اقناعا.

7. الأزمة والتهديد: متى يفسر جمود التهديد الاستجابة السيئة؟

اقترح ستاو وساندلاندز وداتون عام 1981 أن التهديد قد يضيق مجال معالجة المعلومات ويقود إلى تقييد السيطرة وتركيز السلطة والاعتماد على استجابات مألوفة. هذه الآلية مفيدة عندما تلاحظ الدراسة أن المنظمة تحت الضغط لا تصبح بالضرورة أكثر مرونة، بل قد تتمسك بروتينات سابقة وتستبعد الإشارات المخالفة. في أزمة سيولة، أو هجوم سيبراني، أو كارثة مناخية، يمكن أن يفسر جمود التهديد لماذا يزيد الضغط من المركزية ويخفض التجريب، ثم كيف يؤثر ذلك في جودة الاستجابة أو سرعة التعافي.

التهديد ليس مرادفا للأزمة. يجب أن يوضح الباحث ما الذي يدركه الفاعلون كتهديد، وما الموارد أو القيم المعرضة للخطر، وما السلوك الذي يمثل الجمود. كما يحتاج إلى زمن منطقي: ادراك تهديد ثم تضييق معلومات أو مركزية ثم نتيجة. قياس كل هذه المتغيرات في استبانة واحدة في لحظة واحدة قد يلتقط تصورات متزامنة لكنه يضعف الادعاء بعملية زمنية. ويمكن تقوية التصميم ببيانات حادثة، أو سجلات قرار، أو مقارنة قبل الصدمة وبعدها، أو مقابلات تتتبع تسلسل الاستجابة.

8. الحوادث العادية والاعتمادية العالية: سؤال واحد وإجابتان متنافستان

في النظم شديدة التعقيد ومحكمة الترابط، يرى بيرو أن بعض التفاعلات غير المتوقعة تجعل الحوادث امرا عاديا لا يمكن منعه بالكامل بالاجراءات. في المقابل، تركز دراسات المنظمات عالية الاعتمادية على كيفية تحقيق تشغيل موثوق رغم الخطر عبر اليقظة، والانشغال بالفشل، وعدم التبسيط، والحساسية للعمليات، والاحتكام إلى الخبرة عند الحاجة. هنا لا ينبغي دمج العدستين بسرعة، لأنهما تختلفان في افتراض مهم: إلى أي حد يستطيع التنظيم البشري والسيطرة المؤسسية تعويض مخاطر التعقيد والاقتران؟

هذه المنافسة مفيدة بحثيا. في مستشفى شديد التعقيد، أو محطة طاقة، أو بنية مالية رقمية، يمكن أن يسأل الباحث هل الحوادث ترتبط أساسا بخصائص النظام التي تجعل الفشل غير متوقع، أم بضعف ممارسات اليقظة والتعلم والاستجابة. وقد تكون الحقيقة أن كليهما يعمل، لكن التصميم يجب أن يحدد مستويات مختلفة أو تنبؤات قابلة للتمييز. النظرية المنافسة ليست مشكلة يجب اخفاؤها؛ هي وسيلة لزيادة دقة الاستنتاج إذا صيغت فروض أو حالات تميز بين ما تتوقعه كل عدسة.

9. المرونة: نتيجة تحتاج آلية لا كلمة بديلة عن التفسير

المرونة التنظيمية قد تعني امتصاص الصدمة، استمرار الوظائف الحرجة، التعافي إلى مستوى مقبول، أو التكيف والتحول بعد الأزمة. هذه المراحل ليست متطابقة. إذا كان السؤال عن تجديد الموارد والعمليات بعد تغير بيئي عميق، فالقدرات الديناميكية في الفصل 43 تساعد في تفسير الاستشعار والاغتنام وإعادة التشكيل. إذا كان التركيز على استمرار التشغيل الحرج ومنع الانهيار، فالاعتمادية العالية أقرب. وإذا كان السؤال عن موارد الأفراد التي تمنع دوامات الخسارة تحت الضغط، فنظرية حفظ الموارد في الفصل 20 تعمل على مستوى مختلف.

يجب لذلك تحديد نقطة القياس. منظمة حافظت على نشاطها اثناء الصدمة قد تكون مقاومة، لكنها ليست بالضرورة متعافية أو متحولة. وأخرى انخفض أداؤها بقوة ثم تعلمت وغيرت نموذجها قد تبدو ضعيفة في لحظة الصدمة لكنها أكثر تكيفا لاحقا. استعمال مقياس واحد للمرونة في استبانة مقطعية قد يمزج هذه المراحل. الأفضل أن يربط الباحث تعريفه النظري بمؤشرات زمنية واضحة: مقدار الانخفاض، زمن التعافي، درجة إعادة التشكيل، واستمرار القدرات الحرجة.

10. صدمة مناخية: هل تحتاج موارد طبيعية أم قدرات ديناميكية؟

افترض شركة تصنيع تواجه ارتفاعا متكررا في كلفة الطاقة وشح المياه. إذا كان السؤال كيف بنت الشركة تقنيات وعمليات تقلل استهلاك الموارد وتولد ميزة، فالرؤية القائمة على الموارد الطبيعية هي المرشح الاقرب. وإذا كان السؤال كيف رصدت التحول المناخي، وأعادت ترتيب محفظة الأصول والموردين والتقنيات، وبدلت مسارها عبر الزمن، فالقدرات الديناميكية أقرب. قد يعمل المرشحان معا إذا كانت القدرة البيئية موردا متخصصا بينما إعادة تشكيله ونقله بين وحدات وأسواق آلية اعلى مستوى. لكن يجب ألا يصبح كل فعل اخضر قدرة ديناميكية تلقائيا.

التمييز العملي هو أن الموارد الطبيعية تسأل ما القدرة البيئية التي يمكن أن تولد قيمة تحت القيود الطبيعية، بينما القدرات الديناميكية تسأل كيف تتجدد قاعدة الموارد نفسها عندما يتغير السياق. إذا قاس الباحث ممارسات تشغيلية ثابتة مثل تدوير المياه وخفض الهدر، فالقفز مباشرة إلى القدرات الديناميكية قد يكون مبالغة. أما إذا كانت البيانات تتبع قرارات استشعار وتخصيص وإعادة تشكيل عبر مراحل الصدمة، يصبح هذا المرشح أكثر دفاعا.

11. الشرعية و(ESG): متى يصبح الإفصاح استجابة للقبول الاجتماعي؟

تصلح نظرية الشرعية عندما يكون الافصاح أو السلوك موجها إلى المحافظة على قبول اجتماعي أو إصلاح فجوة بين توقعات المجتمع وما تفعله المنظمة. هذا مفيد في بحوث تقارير الاستدامة، الحوادث البيئية، أو اتهامات التضليل الاخضر. لكن ارتفاع كمية الإفصاح لا يثبت بذاته أن الدافع شرعي؛ قد يكون استجابة لتنظيم ملزم، أو طلب مستثمر، أو نظام تصنيف، أو استراتيجية تمييز. على الباحث أن يثبت منطق القبول الاجتماعي بقرائن عن الجمهور والتهديد للشرعية والاستجابة الموجهة نحوه.

كما يختلف منطق الشرعية عن اصحاب المصلحة. اصحاب المصلحة يسأل لمن تخلق المنظمة القيمة وكيف تدير مطالب اطراف متعددة، بينما الشرعية تسأل هل تبدو افعالها منسجمة مع منظومة قيم وتوقعات اجتماعية أوسع. قد يكون المستثمر صاحب مصلحة، لكن تقييم المجتمع لملاءمة نشاط الشركة لا يختزل في علاقة تعاقدية معه. وفي نموذج (ESG) يمكن أن يكون ضغط اصحاب المصلحة سابقا لممارسة، ثم تصبح الشرعية وسيطا يفسر استجابة الجمهور، بشرط أن تقاس الوظائف بصورة منفصلة.

12. مقارنة المرشحين في دراسات الاستدامة والأزمة

المرشح	يمتلك ماذا؟	لا يستخدم عندما...
الموارد الطبيعية	قدرات بيئية مرتبطة بالميزة والقيود الطبيعية.	المشكلة قبول اجتماعي فقط بلا قدرة تشغيلية.
الشرعية	قبول اجتماعي واكتسابه والمحافظة عليه وإصلاحه.	النتيجة تفسر بكفاءة داخلية لا بتقييم اجتماعي.
المفارقة	إدارة مطالب متعارضة ومترابطة ومستمرة.	التعارض مؤقت أو يمكن حله بإلغاء أحد البدائل.
جمود التهديد	تضييق المعلومات والمركزية والاعتماد على المألوف تحت الخطر.	لا توجد حالة تهديد أو استجابة مقيدة قابلة للرصد.
الحوادث العادية	خطر ناشئ من التعقيد والاقتران المحكم.	النظام بسيط أو مستقل المكونات نسبيا.
الاعتمادية العالية	يقظة وتنظيم يمنعان الفشل الكارثي في عمليات حرجة.	تكلفة الخطأ منخفضة ولا توجد حاجة لاعتمادية مستمرة.
القدرات الديناميكية	تجديد قاعدة الموارد تحت تغير عميق.	الممارسات تشغيلية ثابتة ولا يوجد إعادة تشكيل.
حفظ الموارد	دوامات كسب وفقد الموارد على مستوى الفرد أو الفريق.	المشكلة بنيوية على مستوى النظام أو السوق فقط.

13. مثال تطبيقي 1: ممارسات (ESG) والأداء المستدام

افترض دراسة بعنوان أثر ممارسات (ESG) في الأداء المستدام في البنوك. العنوان وحده لا يكفي. إذا عومل (ESG) كبناء ثلاثي الابعاد، فاسأل عن آلية كل بعد. الحوكمة قد تخفض مشكلات الرقابة وتضبط المخاطر، البعد الاجتماعي قد يؤثر عبر علاقة البنك بالعاملين والعملاء والمجتمع، والبعد البيئي قد يعمل عبر كفاءة الموارد والتمويل الاخضر. إذا أراد الباحث نظرية حاكمة واحدة، فعليه أن يثبت أن هذه الأبعاد تنتمي إلى آلية مشتركة، مثل إدارة مصالح اصحاب المصلحة، لا أن يجمع ثلاث قصص منفصلة ثم يسميها تأصيلا موحدا.

وإذا كان المتغير التابع مقاسا بالمحصلة الثلاثية، فالإطار يساعد في تنظيم الأبعاد ولا يبرر الاتجاه السببي. يمكن مثلا اختيار اصحاب المصلحة عندما تكون الفكرة المركزية أن ممارسات البنك توزع القيمة وتبني علاقات مع اطراف متعددة، ثم تستخدم الموارد الطبيعية دعما محدودا

لمسار بيئي معين إذا كان النموذج يقيس قدرة بيئية فعلية. أما إذا كانت البيانات مجرد ادراكات موظفين عن وجود سياسات عامة، فالتوسع في عدسات متعددة قد يتجاوز ما تستطيع البيانات اختباره.

14. مثال تطبيقي 2: الأزمة والمرونة التشغيلية

افترض مستشفى يدرس أثر الجاهزية للأزمات في المرونة التشغيلية. قد يغري العنوان باستخدام الاعتمادية العالية مباشرة، لكن يجب فحص محتوى الجاهزية. إذا كانت تتضمن الانشغال بالفشل، حساسية للعمليات، تدريب فرق متعددة التخصصات، وتفويض القرار للخبرة، فهناك تطابق جيد. إذا كانت الجاهزية تعني مخزونا احتياطيا وخطط استمرارية فقط، فقد تحتاج الدراسة إلى منطق موارد أو تصميم تشغيلي آخر. وإذا كان السؤال لماذا يفشل المستشفى رغم كثافة الإجراءات بسبب اقتران تقني شديد، تصبح الحوادث العادية منافسا لا مجرد مكمل.

يمكن بناء نموذج يختبر أثر ممارسات الاعتمادية في زمن التعافي مع تعديل درجة التعقيد والاقتران. لكن الباحث يجب أن يكون حذرا: جعل التعقيد معدلا لا يعني تلقائيا أنه يمثل نظرية الحوادث العادية. يجب اشتقاق توقع واضح، مثل أن فاعلية بعض ممارسات الاعتمادية تتناقص عندما يصبح الاقتران شديدا لدرجة تضيق معها مساحة التدخل قبل انتشار الخطأ. بهذا يتحول المنافس النظري إلى شرط حد قابل للاختبار بدلا من ذكر اسمي لنظريتين.

15. مثال تطبيقي 3: تهديد تنظيمي والتضليل الاخضر

افترض شركة تواجه اتهاما بالتضليل الاخضر ثم تزيد افصاحها وتؤسس لجنة استدامة. الشرعية تفسر محاولة استعادة القبول إذا كانت الاستجابة موجهة إلى جمهور متشكك. النظرية المؤسسية قد تفسر تقارب شكل اللجنة والتقرير مع ممارسات شائعة في القطاع. وجمود التهديد قد يفسر لماذا تركز القيادة القرار وتخفض النقاش الداخلي عند تصاعد الضغط. لا ينبغي وضع الثلاثة في فرضية واحدة؛ يمكن تقسيم التسلسل إلى استجابة شكلية للضغط، وهدف شرعي للجمهور، ثم أثر ادراك التهديد في كيفية اتخاذ القرار.

16. الوساطة والتعديل: لا تحول كل متغير إلى نظرية جديدة

في نموذج وساطة، اسأل هل الوسيط هو الآلية التي تشرح كيف ينتقل الأثر. مثال: قدرة بيئية قد تتوسط بين استثمار أخضر وأداء مستدام، وهنا الرؤية القائمة على الموارد الطبيعية تستطيع امتلاك السلسلة إذا كانت القدرة جوهرها. لا حاجة إلى نظرية منفصلة للاستثمار وأخرى للقدرة وثالثة للنتيجة ما دامت عدسة واحدة تشرح المسار. أما إذا كان الاستثمار الاخضر يحسن قدرة تشغيلية ثم تترجم هذه القدرة إلى قبول اجتماعي، فهنا قد تدخل الشرعية في الجزء الثاني فقط إذا كانت النتيجة قبول الجمهور لا مجرد ربحية.

في التعديل، يجب أن يكون المعدل شرط حد لا متغيرا مضافا للزينة. شدة التهديد قد تغير أثر اللامركزية في سرعة الاستجابة، والتعقيد قد يغير فاعلية إجراءات الاعتمادية، والديناميكية البيئية قد تغير قيمة إعادة التشكيل. لا يكفي أن تشير نظرية ما إلى السياق كي يصبح كل سياق معدلا. يجب أن تشتق لماذا يتغير اتجاه العلاقة أو قوتها، وأن يكون مستوى المعدل متسقا مع مستوى العلاقة الأساسية.

17. مستويات التحليل والزمن: الأزمة تكشف أخطاء التصميم بسرعة

تعمل النظريات في مستويات مختلفة. حفظ الموارد يبدأ غالبا من الفرد أو الفريق، المفارقة يمكن أن تعمل على الفرد والفريق والمنظمة، الشرعية تربط المنظمة بالمجتمع، الحوادث العادية تركز النظام والمنظمة والقطاع، والاعتمادية العالية تركز الفريق والمنظمة. جمع استجابات افراد عن شعورهم بالقدرة على التكيف ثم تسميتها مرونة تنظيمية يحتاج تبريرا للتجميع واتفاقا بين المقيمين، وإلا أصبح المتغير فرديا باسم تنظيمي. كذلك لا يجوز أن يقرر موظف واحد درجة تعقيد نظام كامل إذا لم يملك رؤية إلى بنيته.

الزمن جوهري أيضا. الشرعية يمكن أن تفقد ثم تصلح، التهديد يسبق الجمود، المرونة تتضمن امتصاصا وتعافيا وتعلما، والقدرات الديناميكية عملية لإعادة التشكيل. لذلك اسأل في كل فرضية عن ترتيب الحدث. إذا كانت النظرية عملية زمنية بينما البيانات مقطعية، فيجب تخفيف لغة السببية أو دعمها ببيانات ارشيفية ومقابلات وتسلسل أحداث. التصميم الجيد لا يغير النظرية، لكنه يمنع الادعاء بما لا تستطيع البيانات حمله.

18. جودة القياس: لا تجعل المقياس يختار النظرية بالنيابة عنك

وجود مقياس جاهز للمرونة أو الاستدامة لا يثبت أن نظريته مناسبة. قد تقيس أداة المرونة قدرة على التكيف، بينما سؤال البحث عن استمرار تشغيل حرج؛ وقد تجمع درجة (ESG) مؤشرات افصاح لا ممارسات فعلية. يجب قراءة تعريف البناء وفقراته ومصدر بياناته قبل التأصيل. ومن المفيد بناء مصفوفة تربط كل بعد بآلية النظرية وبالمستجيب القادر على الحكم عليه. إذا ظهرت ابعاد لا تدخل في السلسلة التفسيرية، فإما أن يعدل النموذج أو يعاد تعريف المتغير.

في البحوث التي تستخدم بيانات ثانوية، قد تكون مؤشرات (ESG) صادرة من جهات تصنيف تختلف في الاوزان والتغطية. هنا يفضل التعامل معها كمؤشر تشغيلي يحتاج توثيقا، لا كحقيقة موضوعية موحدة. وفي بحوث الأزمة، السجلات التشغيلية مثل زمن الانقطاع، مدة التعافي، الحوادث القريبة من الوقوع، وتكرار الاخطاء قد تكون أكثر ملاءمة لبعض الادعاءات من رأي عام عن المرونة. التعدد المنهجي يقوي التطابق بين النظرية والبيانات عندما يقاس كل جزء من مصدره الطبيعي.

19. سجل قرار سريع قبل اعتماد النظرية

سؤال التدقيق	القرار المطلوب	علامة الخطر
هل الاستدامة نتيجة أم قدرة أم شرعية؟	تثبيت نوع البناء قبل الترشيح.	استعمال الكلمة بثلاث وظائف في النموذج نفسه.
هل (ESG) مفكك إلى ابعاده وآلياته؟	تحديد وظيفة كل بعد أو تبرير البناء الكلي.	افتراض سبب واحد لجميع الابعاد بلا دليل.
هل المرونة مرحلة محددة زمنيا؟	تحديد امتصاص أو استمرار أو تعاف أو تحول.	قياس عام لا يحدد متى حدثت المرونة.
هل مستوى النظرية يطابق مستوى البيانات؟	مطابقة فرد وفريق ومنظمة ونظام.	مستجيب فردي يحكم على نظام كامل بلا تبرير.
هل المرشح يشرح علاقة محددة؟	كتابة جملة لأن لكل علاقة مركزية.	ذكر النظرية في المقدمة ثم اختفاؤها من الفروض.
هل يوجد منافس أقرب؟	تسجيل سبب قبول واستبعاد مرشح قريب.	اختيار النظرية بسبب شيوعها فقط.

20. صندوق تطبيقي: بطاقة الاختيار في بحوث الاستدامة والأزمة

اكتب بطاقة من سبعة اسطر قبل فتح فصل التأصيل: الظاهرة المركزية، وحدة التحليل، الصدمة أو الضغط، النتيجة الزمنية، الآلية المقترحة، المرشح الاول، والمنافس الاقرب. ثم اختبر الجملة الآتية: لأن المنظمة تواجه كذا، فإنها تفعل كذا عبر الية كذا، ما يؤدي إلى النتيجة تحت شرط كذا. إذا احتجت إلى استبدال الآلية باسم (ESG) أو المرونة أو الاستدامة فقط، فالتفسير لم يكتمل بعد. وإذا استطعت حذف اسم النظرية وبقيت الآلية واضحة، يصبح الرجوع إلى النظرية الأصلية خطوة تحقق لا عملية بحث عن ملصق.

21. تمرين تطبيقي

1. اختر عنوانا بحثيا يتضمن الاستدامة أو (ESG) أو الأزمة أو المرونة، واكتب الظاهرة المركزية من دون استخدام أي من هذه الكلمات العامة.

2. حدد هل النتيجة اقتصادية أو اجتماعية أو بيئية أو شرعية أو تشغيلية أو زمن تعاف، ثم بين لماذا يهم هذا التحديد لاختيار النظرية.

3. استخرج ثلاثة مرشحين من خريطة الفصل، واكتب لكل مرشح الآلية التي يملكها وسببا واحدا يمنع استخدامه إذا لم تتوافر شروطه.

4. إذا استخدمت (ESG) متغيرا، فككه إلى البيئة والمجتمع والحوكمة. هل تعمل الأبعاد عبر الية واحدة فعلا؟ إذا كانت الإجابة لا، اقترح بنية نموذج أكثر انضباطا.

5. صغ مقارنة بين الحوادث العادية والاعتمادية العالية في نظام عالي الخطر، واكتب تنبؤا واحدا يمكن أن يميز بين العدستين.

6. حدد مرحلة المرونة التي تقيسها: الامتصاص أو الاستمرار أو التعافي أو التحول. اقترح مؤشرا زمنيا أو تشغيليا مناسبا لها.

7. راجع مستوى البيانات. إذا كانت النظرية على مستوى المنظمة أو النظام وبياناتك من افراد، اكتب كيف ستبرر التجميع أو ما المصدر الاضافي المطلوب.

8. اكتب الفرضية المركزية ثم جملة لأن التي تشرحها. إذا لم تظهر الآلية النظرية في جملة لأن، ارجع إلى قائمة المرشحين قبل متابعة التأصيل.

22. خلاصة الفصل

الاستدامة و(ESG) والأزمة والمرونة مداخل موضوعية واسعة لا تختار النظرية بالنيابة عن الباحث. الرؤية القائمة على الموارد الطبيعية تفسر القدرات البيئية، والشرعية تفسر القبول الاجتماعي، والمؤسسية تفسر الضغوط والقواعد، والمحصلة الثلاثية تنظم ابعاد النتيجة من دون أن تصبح نظرية سببية. المفارقة تفسر المطالب المتعارضة المستمرة، وجمود التهديد يفسر تضييق الاستجابة تحت الخطر، والحوادث العادية تضع حدودا لقدرة السيطرة في نظم شديدة التعقيد، بينما الاعتمادية العالية تفسر كيف تحافظ منظمات حرجة على يقظتها وموثوقيتها. والقدرات الديناميكية وحفظ الموارد يقدمان مسارين مختلفين للمرونة بحسب المستوى والالية.

القيمة العملية للخريطة هي أن تجعل الباحث يبدأ من الآلية والمستوى والزمن لا من المصطلح الرائج. بعد تحديد المرشح يعود إلى فصله الاصلي، ويفحص شروط الحدود، ويقارن منافسا قريبا، ويطابق البيانات مع البناء. بهذا ينتهي الباب 22 بوصفه أطلسا سريعا بحسب موضوع البحث. وينتقل الكتاب بعده إلى الباب 23، حيث تبدأ الحالات الدكتوراهية الكاملة التي تشغل نظام الاختيار خطوة خطوة على نماذج مباشرة ووساطة وتعديل ونماذج أكثر تعقيدا.

23. ضوابط تطبيقية ختامية للأطلس الموضوعي

عند كتابة المقترح، لا تجعل تعريف الاستدامة بديلا عن تحديد المشكلة. القول إن الاستدامة مهمة عالميا لا يثبت أن منظمة بعينها تواجه آلية تستحق الدراسة. يجب أن يربط الباحث سياقه بخلل أو توتر أو ضغط أو قدرة قابلة للرصد، ثم يبين لماذا تتوقع النظرية اختلاف النتيجة. وفي (ESG) ينبغي توثيق مصدر المؤشر وتاريخ القياس ووحدة التحليل، لأن تغير الجهة المقيمة أو وزن الأبعاد قد يغير معنى الدرجة حتى لو بقي الاسم ثابتا.

في الأزمات المركبة قد تتزامن صدمة مالية ومناخية وتقنية وتنظيمية. لا يعني ذلك جمع نظرية لكل صدمة. الأفضل تحديد الآلية الأقرب إلى النتيجة المركزية، ثم استخدام بقية الصدمات شروطا سياقية أو متغيرات ضابطة إذا كان لها سند. إذا كانت الدراسة طولية، يمكن تقسيم المراحل: ادراك التهديد، الاستجابة الاولية، استمرار الوظائف، التعافي، ثم إعادة التشكيل. هذا التقسيم يساعد على اختيار عدسات مختلفة عند الضرورة من دون تحويل النموذج إلى حشد نظري.

وأخيرا، يجب أن يبقى سجل القرار قابلا للمراجعة. اكتب لماذا قبلت المرشح، ولماذا استبعدت أقرب بديل، وما الدليل الذي سيغير قرارك لو ظهر. هذا يجعل التأصيل قابلا للنقد العلمي لا مجرد دفاع بعدي عن اختيار مسبق. وعندما تكون درجات المرشحين متقاربة، لا تحسم بالشهرة أو عدد الاستشهادات؛ ارجع إلى المسار المركزي والية التفسير وشروط الحدود وجودة البيانات المتاحة للاختبار.

وتحتاج دراسات الاستدامة المقارنة بين قطاعات مختلفة إلى حذر إضافي. معنى الانبعاث أو استهلاك الماء أو التعرض للمخاطر الاجتماعية يختلف بين بنك ومصنع ومستشفى وشركة اتصالات. لا يصح نقل المؤشر نفسه ثم تفسير الفروق بنظرية واحدة من دون فحص مادية القضية لكل قطاع. يمكن أن تكون الشرعية مهمة في قطاع يواجه رقابة مجتمعية عالية، بينما تكون القدرة التشغيلية البيئية أهم في قطاع كثيف الموارد. هنا يصبح السياق شرط حدود يفسر أين تعمل الالية، لا مجرد فقرة وصفية في منهج الدراسة.

كما ينبغي التمييز بين الاستعداد والمرونة المحققة. خطة الاستمرارية، التدريب، المخزون الاحتياطي، وتنويع الموردين هي موارد أو ممارسات قبل الصدمة، أما المرونة فتظهر في كيفية عمل النظام عندما تقع الصدمة وما يحدث بعد ذلك. إذا قاس الباحث الاستعداد فقط ثم سمى النتيجة مرونة، فقد يخلط السبب بالمحصلة. التصميم الأقوى يربط مؤشرات الجاهزية بمؤشرات أداء أثناء الحدث وبعده، أو يوضح صراحة أن الدراسة تبحث قابلية متوقعة للمرونة لا مرونة محققة تاريخيا.

ويثبت الباحث وحدة التحليل قبل تفسير النتيجة. ويفصل القياس عن الآلية النظرية في كل مرة. ويذكر المنافس الاقرب قبل اعتماد المرشح النهائي. ويختبر التسلسل الزمني قبل استعمال لغة سببية قوية. ويتحقق من أن المستجيب يملك معرفة كافية بالحكم. ويفصل بين الضغط المؤسسي والقبول الاجتماعي بوضوح. ويعامل المحصلة الثلاثية إطار قياس لا نظرية سببية. ويحدد مرحلة المرونة التي يفسرها النموذج تحديدا صريحا. ويبرر جمع النظريات فقط عندما تختلف وظائفها التفسيرية فعلا. ويعود إلى المصدر المؤسس قبل صياغة الفرضيات النهائية. ويستخدم بيانات تشغيلية عندما تكون النتيجة زمنية أو حرجة. ويفرق بين الاستجابة الشكلية والتغيير التشغيلي الفعلي في الاستدامة. ويمنع المؤشر المركب من اخفاء اختلاف اليات ابعاده الداخلية. ويضع حدود التعميم عندما يكون النظام شديد الخصوصية أو الخطورة. ويفسر لماذا تتغير العلاقة تحت التهديد

بدلا من الاكتفاء بوصفه. ويفحص ما إذا كانت القدرة المقاسة تشغيلية أم قدرة لإعادة التشكيل. ويكتب قرار الاستبعاد بلغة قابلة للتحقق لا بأحكام انطباعية عامة. ويختار المؤشر الذي يطابق النتيجة النظرية لا المؤشر الأسهل جمعا. ويتعامل مع التضليل الاخضر كفرضية تحتاج أدلة لا كاتهام تلقائي. ويحافظ على الفصل بين مستوى الفرد والفريق والمنظمة والنظام في الاستنتاج. ويثبت الباحث وحدة التحليل قبل تفسير النتيجة. ويفصل القياس عن الآلية النظرية في كل مرة.

المراجع

Elkington, J. (1994). Towards the sustainable corporation: Win-win-win business strategies for sustainable development. California Management Review, 36(2), 90-100. https://doi.org/10.2307/41165746

Freeman, R. E. (1984). Strategic Management: A Stakeholder Approach. Pitman.

Hart, S. L. (1995). A natural-resource-based view of the firm. Academy of Management Review, 20(4), 986-1014. https://doi.org/10.5465/amr.1995.9512280033

Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. American Psychologist, 44(3), 513-524. https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513

Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. American Journal of Sociology, 83(2), 340-363. https://doi.org/10.1086/226550

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. American Sociological Review, 48(2), 147-160. https://doi.org/10.2307/2095101

Perrow, C. (1984). Normal Accidents: Living with High-Risk Technologies. Basic Books.

Roberts, K. H. (1989). New challenges in organizational research: High reliability organizations. Industrial Crisis Quarterly, 3(2), 111-125. https://doi.org/10.1177/108602668900300202

Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. Academy of

Management Review, 36(2), 381-403. https://doi.org/10.5465/amr.2009.0223

Staw, B. M., Sandelands, L. E., & Dutton, J. E. (1981). Threat-rigidity effects in organizational behavior: A multilevel analysis. Administrative Science Quarterly, 26(4), 501-524. https://doi.org/10.2307/2392337

Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. Academy of Management Review, 20(3), 571-610. https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080331

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. Strategic Management Journal, 18(7), 509-533. https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z

Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (1999). Organizing for high reliability: Processes of collective mindfulness. Research in Organizational Behavior, 21, 81-123.

Bansal, P. (2005). Evolving sustainably: A longitudinal study of corporate sustainable development. Strategic Management Journal, 26(3), 197-218. https://doi.org/10.1002/smj.441

۞ الباب 23 ۞

حالات دكتوراه ومختبر الأخطاء

الفصول 104-113

مدخل الباب 23: حالات دكتوراه ومختبر الأخطاء

يجمع الباب 23 الفصول 104-113 حول سؤال واحد: كيف يعمل نظام الاختيار عندما تدخل الوساطة والتعديل وتعدد المستويات والحقول، وما الأخطاء التي تكشفها الحالات الواقعية؟ هذه الوحدة هي سبب جمع الفصول في باب واحد؛ فهي لا تفترض أن النظريات متشابهة، بل أن بينها توترا أو تكاملا يسمح للقارئ بمقارنة إجابات مختلفة عن عائلة واحدة من المشكلات.

المحاور التي تضبط القراءة هنا هي: حالات دكتوراه، وساطة وتعديل، مستويات متعددة، نماذج عابرة للحقول، مختبر الأخطاء. ويتغير وزن كل محور بحسب الظاهرة ومستوى التحليل. لذلك لا يقرأ الباب كتاريخ أسماء، ولا كقائمة وصفات، بل كسلسلة من القرارات: ما الوحدة التي يجري تفسيرها؟ ما الآلية المركزية؟ ما النتيجة التي تستطيع النظرية تفسيرها فعلا؟ وما الشروط التي تجعل استخدامها خارج نطاقها الأصلي غير مبرر؟

يحتفظ كل فصل بوظيفة محددة داخل هذا المسار. الفصل 104: توليد خمسة مرشحين، تشغيل البوابات، المقارنة، اختيار النظرية الحاكمة، ثم اشتقاق الفرضية المباشرة.؛ الفصل 105: التمييز بين الوسيط الإحصائي والآلية النظرية، وتقييم تغطية المسارين والسلسلة الكلية.؛ الفصل 106:

اشتقاق شرط الحد وتفسير متى وأين ولمن تتغير قوة العلاقة أو اتجاهها.؛ الفصل 107: توزيع الوظائف التفسيرية على السلسلة من دون جمع نظريات متكررة، واختبار اتساق الزمن والمستوى.؛ الفصل 108: معالجة ظهور الخصائص وتجميعها والعبور بين المستويات والتأخر الزمني ومنع المغالطة البيئية.؛ الفصل 109: اختيار نظرية قبول أو ممارسة أو ملاءمة وربطها بنظرية سلوكية فقط إذا بقيت فجوة آلية حقيقية.؛ الفصل 110: فصل آلية خلق القيمة والميزة عن آلية الرقابة والحقوق والعلاقة مع أصحاب المصلحة.؛ الفصل 111: ربط نظام ممارسات الموارد البشرية بالقدرات الرقمية وسلوك العاملين مع ضبط مستويات الفرد والمنظمة.؛ الفصل 112: مثال كامل يبدأ من العنوان، ويقارن النظريات، ويبرر الحاكمة والمساندة، ويكتب التأصيل والفروض.؛ الفصل 113: نظرية لكل متغير، تشابه الاسم، الشهرة، الحشد، الزخرفة، الإطار بوصفه نظرية، خلط المستوى، الاختيار بعد النتائج، والتوثيق الثانوي.. هذه الموضوعات متجاورة لكنها غير مترادفة؛ ومن ثم فإن انتقال الباحث من فصل إلى آخر ينبغي أن يستند إلى تغير في السؤال أو الآلية أو المستوى، لا إلى رغبة في زيادة عدد النظريات في الإطار النظري.

تساعد المراجع المؤسسة والامتدادات الرئيسة على فهم هذه الحدود، ومن نقاط الارتكاز في هذا الباب:)2003(Aguinis and Vandenberg.)2014(،Podsakoff et al. لا تكفي إحالة واحدة إلى هذه الأعمال للحكم على ملاءمة النظرية، لكنها تذكر القارئ بأن كل بناء داخل الباب له نسب علمي وسؤال أصلي لا ينبغي فصلهما عن الاستخدام المعاصر.

وعند اكتمال هذا المسار ينتقل القارئ إلى الباب 24 (الحدود الجديدة وبناء النظرية)، حيث يتغير مركز السؤال من حالات دكتوراه ومختبر الأخطاء إلى الحدود الجديدة وبناء النظرية. تبقى الإحالات إلى الأبواب الأخرى مفتوحة عندما تتجاوز الظاهرة حدود الحقل، لكن القاعدة هي العودة إلى الموطن الأصلي للمعالجة الكاملة. بهذه الطريقة يحافظ الباب على تماسكه ويظل جزءا من شبكة أكبر، ويستطيع القارئ استخدامه منفردا أو ضمن مسار الأطلس الكامل.

الفصل 104

حالة دكتوراه 1: نموذج مباشر من المتغير المستقل إلى النتيجة

مدخل: لماذا يحتاج النموذج المباشر إلى اختيار نظري منضبط؟

يبدو النموذج المباشر أبسط أشكال النماذج البحثية: متغير مستقل X، ونتيجة Y، وسهم واحد يصل بينهما. ولهذا يغري الباحث باختيار أول نظرية يراها مرتبطة باسم المتغير المستقل أو المتغير التابع، ثم كتابة فقرة عامة تقول إن النظرية تفسر العلاقة. لكن البساطة الشكلية لا تعني البساطة التفسيرية. فالسهم الواحد يحمل مطالبة سببية كاملة: لماذا ينبغي أن يؤدي تغير محدد في X إلى تغير محدد في Y، ومن الفاعل الذي يترجم ذلك التغير إلى سلوك، وما الآلية التي تعمل، وعلى أي مستوى، وفي أي تسلسل زمني، وتحت أي شروط يمكن أن يضعف الأثر أو يتوقف؟ إذا لم تجب النظرية عن هذه الأسئلة، فلن يحولها وجود سهم واحد إلى نظرية مناسبة.

يعرض هذا الفصل حالة دكتوراه كاملة لتشغيل نظام اختيار النظرية على نموذج مباشر فقط. الحالة افتراضية، لكنها مبنية بحيث تسمح بإظهار جميع قرارات الاختيار من دون نقل الشروح التي امتلكتها الفصول 93-86. يبدأ العمل من عنوان قابل للبحث، ثم يحول إلى ظاهرة وسؤال تفسيري، ويثبت النموذج كوحدة اختيار، ويستخرج الآلية والمستوى والزمن، ثم يولد خمسة مرشحين، وتشغل عليهم بوابات القبول، وبعدها تقارن النظريات التي نجت بمصفوفة التغطية والروبريك وعقوبة التكلف. وينتهي المسار باختيار نظرية حاكمة واحدة واشتقاق فرضية مباشرة منها. القيمة التعليمية ليست في اسم النظرية الفائزة، بل في إمكانية إعادة بناء القرار والدفاع عنه أو تغييره إذا تغير تعريف المتغيرات أو السياق أو مصدر البيانات.

1. تثبيت الحالة البحثية قبل فتح قائمة النظريات

نفترض أن باحث دكتوراه يدرس في شركات اتصالات تنافسية العلاقة الآتية: أثر الحوافز المالية المرتبطة بالأداء في الأداء البيعي للعاملين. المجتمع المقصود هم العاملون الذين تتضمن وظائفهم أهدافا بيعية فردية قابلة للقياس، مثل موظفي المبيعات المباشرة أو مسؤولي الحسابات أو فرق البيع الميداني. المتغير المستقل ليس مقدار المكافأة التي حصل عليها العامل بعد انتهاء الفترة، بل قوة نظام الحافز المعلن قبل فترة الأداء: مدى وضوح العلاقة بين تحقيق الأداء والحصول على

مكافأة مالية ذات قيمة. والمتغير التابع هو الأداء البيعي في فترة لاحقة، ويفضل أن يقاس ببيانات تشغيلية مثل نسبة تحقيق الهدف أو قيمة المبيعات أو عدد العقود المعدلة بحسب طبيعة الوظيفة.

هذا الضبط مقصود. لو عرف الباحث X بأنه قيمة المكافأة التي دفعت فعلا بعد نهاية الشهر، فقد ينقلب اتجاه المنطق: العامل الأعلى أداء يحصل على مكافأة أكبر، فيصبح ما سمي متغيرا مستقلا نتيجة للأداء جزئيا. أما عندما يقاس نظام الحوافز بوصفه قاعدة سابقة على السلوك أو تفاوتا في قوة الارتباط بين الأداء والمكافأة، يمكن صياغة السؤال سببيا بصورة أوضح. هذه الخطوة لا تختار النظرية بعد، لكنها تمنع خطأ تصميميا قد يجعل أفضل نظرية عاجزة عن إنقاذ النموذج.

2. من العنوان إلى الظاهرة والسؤال التفسيري

عنوان الدراسة يحتوي كلمتين واسعتين: الحوافز والأداء. ولو بدأ الباحث من المطابقة اللفظية، سيجد عشرات النظريات التي ورد فيها الأجر أو التحفيز أو الأداء. المطلوب بدل ذلك تحديد الظاهرة. الظاهرة هنا ليست أن العاملين يتلقون مكافآت، بل أن المنظمة تغير العائد المتوقع من تحقيق مستوى أداء معين، ثم نريد تفسير ما إذا كان هذا التغير يدفع العامل إلى تخصيص جهد أكبر أو اختيار سلوك بيعي أكثر كثافة بما ينعكس في النتيجة.

يمكن لذلك صياغة السؤال التفسيري على النحو الآتي: لماذا يؤدي نظام يجعل المكافأة المالية أكثر وضوحا وارتباطا بالأداء إلى ارتفاع الأداء البيعي لبعض العاملين؟ هذه الصياغة تضيق مساحة المرشحين. النظرية المناسبة يجب أن تملك منطقا يربط إدراك الفرد للعلاقة بين الجهد والأداء والمكافأة أو منطق عقد وحوافز يربط السلوك بالنتيجة. أما نظرية تفسر رضا العامل بعد حصوله على الأجر، أو عدالته مقارنة بزملائه، أو التزامه بهدف محدد، فقد تكون قريبة، لكنها لا تصبح حاكمة إلا إذا كان ذلك هو المسار الذي يملكه النموذج فعلا.

3. النموذج لا المتغير هو وحدة الاختيار

النموذج في هذه الحالة يتكون من مطالبة مركزية واحدة: X -> Y. لا يوجد وسيط ظاهر، ولا معدل، ولا انتقال بين مستوى الفرد والمنظمة. هذا لا يعني أن العملية الواقعية لا تحتوي حالات نفسية أو تنظيمية وسيطة؛ كل تفسير سببي يفترض عمليات تحدث بين السبب والنتيجة. المقصود أن الباحث لا يختبرها بوصفها متغيرات مستقلة في نموذجه الحالي. لذلك يجب أن تفسر النظرية

الحاكمة السهم المباشر من دون أن نضطر إلى إضافة متغير غير مقاس ثم التعامل معه وكأنه جزء من النموذج.

بهذا المعنى لا نبحث عن نظرية للحوافز ونظرية للأداء. نبحث عن نظرية تستطيع أن تفسر لماذا يغير هذا النوع من الحوافز هذا النوع من الأداء. هذه القاعدة تمنع توزيع النظريات على أسماء المتغيرات. نظرية قوية في الأداء عموما لا تحصل على أولوية إذا لم تملك انتقالا من الحافز إلى اختيار الجهد أو السلوك، ونظرية قوية في التعويضات لا تكفي إذا كان سؤالها الأصلي عن العدالة أو الاستبقاء لا عن الأداء الناتج من حافز مشروط بالنتيجة.

4. ضبط المتغير المستقل: الحافز السابق للأداء لا المكافأة الناتجة عنه

يشترط النموذج أن يكون المتغير المستقل سابقا منطقيا وزمنيا للنتيجة. لذلك تعرف الحوافز المالية المرتبطة بالأداء في هذه الحالة بأنها خصائص نظام يحدد مسبقا مقدار أو احتمال المكافأة عند الوصول إلى مستويات أداء معلومة، ويجعل العامل قادرا على فهم علاقة الأداء بالعائد. يمكن أن يكون التفاوت بين فرق أو وحدات في قوة الحافز، أو بين فترات تغير فيها سياسة المكافآت، أو في إدراك العاملين لمدى مصداقية العلاقة بين الإنجاز والعائد، بشرط ألا يتحول القياس إلى سؤال عن المكافأة التي استلمها العامل بعد أن تحقق الأداء.

هذا التمييز مهم أيضا للنظرية. نظرية التوقع، مثلا، تحتاج إلى علاقة مدركة بين الجهد والأداء وبين الأداء والنتيجة ذات القيمة، ولا تحتاج إلى افتراض أن المكافأة المدفوعة فعلا هي التي سببت أداء سبقها زمنيا. ونظرية الوكالة تتعامل مع تصميم الحوافز والعقد قبل فعل الوكيل. أما إذا قيست المكافأة الفعلية بعد الأداء، فإن الارتباط الموجب قد يعكس ببساطة نجاح نظام الدفع في مكافأة من حقق نتائج أعلى، لا أثر الحوافز في خلق تلك النتائج.

5. استخراج الآلية والمستوى والزمن وشروط الحدود

قبل توليد المرشحين نكتب جملة آلية أولية لا تتضمن اسم أي نظرية: عندما يرى العامل أن بذل جهد إضافي يمكن أن يرفع أداءه، وأن الأداء الأعلى سيقود بصورة موثوقة إلى مكافأة مالية يقدرها، ترتفع جاذبية تخصيص الجهد للسلوك البيعي، فتتحسن النتيجة ما لم تعطل العلاقة قيود في القدرة أو الأدوات أو السوق. هذه الجملة لا تثبت النظرية، لكنها تحدد نوع الآلية التي نبحث عنها.

وهي قريبة من منطق التوقع الذي يميز بين الجهد والأداء والمكافأة وقيمة النتيجة، وهو ما يمتلكه الفصل 17 في الأطلس.

مستوى التحليل فردي: العامل هو الذي يدرك الحافز ويختار مقدار الجهد، والأداء البيعي المنسوب إليه نتيجة فردية. الزمن مرتب: النظام أو إدراك الحافز يسبق فترة الأداء. السياق يفرض حدودا مهمة: العامل يحتاج قدرة أساسية وأدوات وفرصة سوقية تسمح بتحويل الجهد إلى أداء، ويحتاج إلى الاعتقاد بأن نظام المكافأة سيطبق فعلا. لا تحول هذه الشروط إلى متغيرات جديدة لمجرد وجودها؛ هي حدود ضرورية لفهم متى يكون التفسير معقولا. وفي تصميم أكثر تعقيدا يمكن لاحقا تحويل أحدها إلى معدل، لكن ذلك هو موضوع فصل آخر.

6. توليد خمسة مرشحين من عائلات آلية مختلفة

بعد تثبيت الظاهرة والآلية والمستوى لا نأخذ أول نظرية مشهورة، بل نبني قائمة قصيرة تضم مرشحين قريبين ومنافسين. في هذه الحالة نولد خمسة مرشحين: نظرية التوقع، نظرية تحديد الأهداف، نظرية التحديد الذاتي، نظرية الإنصاف، ونظرية الوكالة. وجودها في القائمة لا يعني تساويها. الهدف من القائمة هو اختبار الفروق بين من يملك المسار فعلا ومن يقترب منه بسبب كلمة مشتركة أو نتيجة قريبة.

المرشح	الموطن في الأطلس	الآلية التي تجعله مرشحا	السؤال الحرج قبل القبول
نظرية التوقع	الفصل 17	حساب الجهد وفق توقع النجاح وأداة المكافأة وقيمة النتيجة	هل يملك العامل الروابط الثلاث التي تجعل الحافز مؤثرا في الجهد؟
نظرية تحديد الأهداف	الفصل 18	الأهداف توجه الانتباه والجهد والمثابرة والاستراتيجية	هل تغير الحوافز الهدف أو الالتزام به في النموذج، أم أن الهدف ثابت؟

المرشح	الموطن في الأطلس	الآلية التي تجعله مرشحا	السؤال الحرج قبل القبول
نظرية التحديد الذاتي	الفصل 18	السياق الداعم أو المسيطر يغير نوع الدافعية والتنظيم الذاتي	هل معنى الحافز المسيطر أو الداعم مقاس بما يسمح بتحديد اتجاه الأثر؟
نظرية الإنصاف	الفصل 22	مقارنة نسبة المدخلات إلى المخرجات بمرجع اجتماعي	هل المشكلة عدم إنصاف مدرك فعلا، أم مجرد قوة مكافأة مرتبطة بالأداء؟
نظرية الوكالة	الفصل 50	عقود الحوافز تقلل تعارض المصالح وتربط سلوك الوكيل بنتيجة يريدها الأصيل	هل شروط التفويض وتعارض الهدف وعدم تماثل المعلومات مركزية في الحالة؟

7. المرشح الأول: نظرية التوقع

تدخل نظرية التوقع القائمة بقوة لأن سؤالها الأصلي قريب من قرار تخصيص الجهد. في صياغة Vroom لا تكفي جاذبية المكافأة وحدها؛ يرتبط الاختيار بتوقع الفرد أن الجهد يمكن أن ينتج أداء، وباعتقاده أن الأداء سيقود إلى نتيجة، وبقيمة تلك النتيجة لديه. الأطلس يضع النظرية في الفصل 17 بوصفها تفسيرا لحساب الجهد، لا مرادفا عاما للتحفيز. وهذه الملكية تجعلها قادرة على تفسير لماذا قد يفشل حافز مالي كبير إذا كان العامل يعتقد أن السوق لا يسمح بتحقيق الهدف، أو أن الإدارة لا تدفع المكافأة فعلا، أو أن قيمة المكافأة لا تستحق الجهد الإضافي.

لكن قوة المطابقة لا تعفي الباحث من شروطها. إذا كان العامل لا يستطيع التحكم نسبيا في أدائه بسبب توزيع مناطق بيع غير متكافئ أو نقص المخزون أو أعطال النظام، تنهار رابطة الجهد بالأداء. وإذا كان نظام المكافأة غامضا أو متغيرا بأثر رجعي، تضعف رابطة الأداء بالمكافأة. لذلك

لا يصاغ التأصيل على أن المال يحفز دائما، بل على أن الحافز المرتبط بالأداء يغير حساب الجهد عندما تكون الروابط بين الجهد والأداء والمكافأة ذات مصداقية وقيمة. هذا أكثر دقة من جعل وجود المكافأة سببا كافيا.

8. المرشح الثاني: نظرية تحديد الأهداف

نظرية تحديد الأهداف مرشح قريب لأن الأهداف المحددة والصعبة، مع الالتزام والتغذية الراجعة، يمكن أن توجه الانتباه والجهد والمثابرة وتدفع إلى تطوير الاستراتيجيات. كما أن أدبيات تحديد الأهداف ناقشت صراحة علاقة الحوافز بالأهداف ودور الأهداف في انتقال بعض آثار الحوافز إلى الأداء (Locke & Latham, 2002). ومع ذلك، فإن النموذج الحالي لا يغير صعوبة الهدف أو وضوحه أو الالتزام به؛ فهو يغير قوة العائد المالي المرتبط بتحقيق الأداء.

إذا كانت جميع الفرق تعمل بالهدف البيعي نفسه وتتلقى التغذية الراجعة نفسها، بينما يختلف فقط العائد المالي المشروط بالأداء، تصبح نظرية تحديد الأهداف قريبة من الظاهرة من دون أن تمتلك سبب التباين في X. يمكن أن تصبح حاكمة في تصميم آخر إذا كان X هو صعوبة الهدف أو وضوحه أو الالتزام به، أو إذا اختبر الباحث أن الحافز يعمل عبر الالتزام بالهدف. أما هنا فإن استخدامها لتفسير السهم كاملا يستورد حلقة غير موجودة في النموذج، ولذلك تستبعد لعدم ملكية الآلية لا لضعف النظرية.

9. المرشح الثالث: نظرية التحديد الذاتي

نظرية التحديد الذاتي تضع سؤالا منافسا مهما: ماذا يفعل الحافز بنوعية الدافعية؟ فالسياق الذي يدعم الاستقلالية والكفاءة والانتماء قد يعزز التنظيم الذاتي، بينما قد تكون بعض المكافآت المشروطة بالأداء ذات معنى مسيطر يجعل الفرد يركز على الضغط الخارجي بدلا من تبني النشاط بصورة مستقلة (Ryan & Deci, 2000). وهذا يعني أن وجود حافز مالي لا يضمن أثرا موجبا موحدا في جميع صور الأداء. كما تشير مراجعة Cerasoli وزملائه (2014) إلى أن الحوافز الخارجية والدافعية الداخلية يمكن أن تتنبآ بالأداء معا، وأن طبيعة المهمة ونوع الأداء وشكل الحافز تهم في تفسير العلاقة.

لا تصبح نظرية التحديد الذاتي حاكمة تلقائيا لأن اتجاه أثر الحافز يتوقف على معناه لدى العامل: هل يختبر كمعلومة داعمة للكفاءة أم كضغط مسيطر، وما طبيعة المهمة والأداء؟ النموذج

الحالي لا يقيس الاستقلالية أو نوع الدافعية بما يكفي لتحديد هذا المسار. لذلك تظل منافسا مفيدا وحدا للحجة: قد تختلف النتيجة في مهمة تعتمد على الجودة أو عندما يكون الحافز شديد السيطرة، لكنها تحتاج إلى متغيرات إضافية كي تمتلك الاتجاه المباشر المحدد في هذه الحالة.

10. المرشح الرابع: نظرية الإنصاف

يظهر اسم نظرية الإنصاف بسهولة في بحوث الأجور والحوافز، وهذا بالضبط ما يجعلها اختبارا مهما ضد المطابقة اللفظية. آليتها ليست أن الأجر الأعلى يرفع الأداء، بل أن الفرد يقارن نسبة ما يقدمه من مدخلات بما يحصل عليه من مخرجات، ويقارن هذه النسبة بمرجع، ثم يستجيب لعدم الإنصاف المدرك. السجل المركزي للأطلس يثبت أن جوهر MT-0010 هو العدالة المدركة في نسب المدخلات والمخرجات، وأن استخدامها يكون مناسبا عند تحليل الأجر والمكافأة والمقارنة الاجتماعية.

في الحالة الحالية لا توجد مقارنة اجتماعية في النموذج، ولا متغير يمثل إدراك عدم الإنصاف. الحافز قد يكون سخيا وعادلا أو سخيا وغير عادل؛ وقد يكون ضعيفا لكنه موزع بحسب قاعدة يراها العامل منصفة. لذلك لا يستطيع الباحث استنتاج آلية الإنصاف من وجود المال وحده. لو كان السؤال أثر عدالة توزيع الحوافز أو تفاوتها بين العاملين في الأداء، لتغير القرار. أما مع تعريف X الحالي، فالنظرية تفشل في ملكية الظاهرة والآلية، ويجب أن تخرج قبل مرحلة الدرجات.

11. المرشح الخامس: نظرية الوكالة

نظرية الوكالة مرشح قوي من عائلة مختلفة. عندما يفوض أصيل مهمة إلى وكيل وقد تختلف أهدافهما أو تتباين معلوماتهما، يمكن تصميم الحوافز والمراقبة للحد من السلوك الانتهازي وتقريب مصالح الوكيل من النتيجة التي يريدها الأصيل. الفصل 50 في الأطلس يضع التعويض المرتبط بالأداء ضمن آليات الحوكمة في نظرية الوكالة، مع التأكيد أن فاعلية عقد النتيجة تعتمد على قابلية قياس النتيجة ومدى ارتباطها بفعل الوكيل والمخاطرة التي يتحملها.

تستطيع الوكالة تفسير استخدام الحوافز البيعية لأن الإدارة تريد نتيجة قابلة للقياس ولا تستطيع مراقبة كل جهد، فتربط جزءا من التعويض بالنتيجة. لكنها تعمل بمنطق تعاقدي وحوكمي أكثر من كونها وصفا تفصيليا للحساب النفسي للفرد. فإذا كانت الدراسة تقيس إدراك العامل لعلاقة الجهد

بالأداء والمكافأة، تكون نظرية التوقع أقرب. وإذا قارنت أشكال العقود والمراقبة وعدم تماثل المعلومات، فقد تتقدم الوكالة. لذلك تجتاز البوابات كمنافس حقيقي.

12. تشغيل بوابات القبول الخمس

المرشح لا يدخل الروبريك لمجرد وجود منطق معقول. الفصول السابقة حددت خمس بوابات ثنائية: الظاهرة، المستوى، الافتراضات، الآلية، والقابلية للاختبار. ما يفشل فشلا جوهريا يخرج قبل المقارنة الرقمية؛ فالدرجة المرتفعة في خصائص أخرى لا تعوض أن النظرية تجيب عن سؤال مختلف. هذه البوابات هي الحاجز بين توليد الأسماء والمفاضلة المنضبطة.

المرشح	نتيجة البوابات	موضع الفشل أو التحفظ	القرار
التوقع	الخمسة: يجتاز	لا تحفظ جوهري	يدخل الروبريك
تحديد الأهداف	المستوى والافتراضات والاختبار: يجتاز	الآلية تفشل؛ الظاهرة جزئية	يستبعد
التحديد الذاتي	الظاهرة والمستوى والآلية والاختبار: يجتاز	تحفظ: معنى الحافز غير ممثل كاملا	يدخل الروبريك
الإنصاف	المستوى والاختبار: يجتاز	الظاهرة والآلية تفشلان	يستبعد
الوكالة	الظاهرة والافتراضات والآلية والاختبار: يجتاز	تحفظ مستوى: جسر العقد إلى الفرد	يدخل الروبريك

قرار البوابات يبقي ثلاثة مرشحين: التوقع، والتحديد الذاتي، والوكالة. تخرج نظرية تحديد الأهداف لأن السهم الحالي لا يتضمن اختلافا في الهدف أو الالتزام به، ولا تستطيع امتلاك أثر الحافز من دون إدخال حلقة غير موجودة. وتخرج نظرية الإنصاف لأن الظاهرة ليست عدم

الإنصاف، ولأن المقارنة المرجعية التي تشغل آليتها غائبة. هذا الاستبعاد يوفر جهدا لاحقا ويمنع منح نقاط لنظريات لا تتنافس على السؤال نفسه.

13. مصفوفة التغطية للمرشحين الذين اجتازوا البوابات

بعد القبول تتحول المقارنة من نعم أو لا إلى مقدار التغطية. الروبريك في الفصل 91 يوزع 100 نقطة على ستة أبعاد: 25 لتغطية المسار المركزي، 20 لسلامة الآلية، 20 للبنية المركبة والحدود اللازمة، 15 لاتساق المستوى والزمن والسياق، 10 للقابلية للاختبار والتمييز، و10 للاقتصاد التفسيري وعدم التكرار. وفي النموذج المباشر لا يعاقب المرشح لأنه لا يفسر وسيطا أو معدلا غير موجود؛ تقرأ نقاط البعد الثالث بوصفها قدرة النظرية على تحديد الحدود والامتدادات الضرورية فقط.

مطلب النموذج	نظرية التوقع	نظرية التحديد الذاتي	نظرية الوكالة
X -> Y: لماذا يرفع الحافز الأداء؟	قوي أصلي: يربط الجهد بالأداء والمكافأة والقيمة	جزئي: يتوقف على معنى الحافز ونوع الدافعية	قوي: يربط عقد النتيجة بمحاذاة السلوك والمصلحة
الفاعل الفردي	قوي: الفرد يحسب الجهد والنتائج	قوي: الفرد يختبر الاستقلالية والكفاءة	متوسط: يحتاج تحويل من تصميم العقد إلى سلوك فردي
الترتيب الزمني	قوي إذا سبق إدراك النظام فترة الأداء	قوي إذا سبق السياق التحفيزي الأداء	قوي إذا سبق العقد سلوك الوكيل
شرط القدرة على تحويل الجهد إلى أداء	أصيل في منطق التوقع	ليس مركزيا	يعالج جزئيا عبر قابلية قياس النتيجة والمخاطرة

مطلب النموذج	نظرية التوقع	نظرية التحديد الذاتي	نظرية الوكالة
وضوح أداء -> مكافأة	أصيل في أداة النتيجة	ليس شرطا كافيا لتحديد نوع الدافعية	أصيل في تصميم عقد الحافز
توقع مميز عن البدائل	أثر موجب عندما تكون الروابط الثلاث قوية	قد يضعف الأثر إذا كان الحافز مسيطرا	أثر أقوى عندما يصعب رصد السلوك وتكون النتيجة قابلة للقياس

14. الروبريك وعقوبة التكلف

الدرجات الآتية ليست أحكاما عامة على النظريات، بل سجل قرار خاص بهذه الصياغة للحالة. كل رقم يجب أن يقرأ مع التعليل. فإذا تغير تعريف X إلى عدالة الحافز، أو تغير Y إلى رضا العامل، أو أصبح مستوى التحليل هو الوحدة البيعية، ستتغير الدرجات وربما يتغير الفائز. هذه هي وظيفة الأداة: جعل الاختيار حساسا للنموذج لا لمكانة النظرية.

المرشح	المسار والآلية	الحدود والمستوى والزمن	الاختبار والاقتصاد	الخصم والنتيجة
التوقع	+ 25/24 20/19	+ 20/17 15/14	+ 10/9 10/9	الخصم: 0؛ النتيجة: 92
الوكالة	+ 25/21 20/17	+ 20/14 15/11	+ 10/8 10/8	الخصم: 4؛ النتيجة: 75
التحديد الذاتي	+ 25/15 20/17	+ 20/12 15/14	+ 10/8 10/7	الخصم: 4؛ النتيجة: 69

تحصل نظرية التوقع على 92 لأنها تملك المسار والآلية على مستوى الفرد بأقل تمدد. تخسر نقطة أو نقطتين في بعض الأبعاد لأن الأداء لا ينتج من الدافعية وحدها، ولأن قياس الحوافز يجب

أن يثبت أن العامل يرى فعلا علاقة الجهد بالأداء والأداء بالمكافأة. الوكالة تحصل قبل الخصم على تغطية مرتفعة، لكنها تحتاج في هذه الصياغة إلى جسر أوضح من تصميم العقد إلى الحساب الفردي للجهد، بينما لا يقيس النموذج تعارض الأهداف أو عدم تماثل المعلومات مباشرة. لذلك يخصم 4 نقاط بوصفها تكلفة تمدد في المسار المركزي لا عيبا مطلقا في نظرية الوكالة.

أما التحديد الذاتي فيمتلك آلية نفسية حقيقية ويطابق مستوى الفرد، لكنه لا يضمن اتجاها موجبا واحدا للحافز المالي من دون تحديد ما إذا كان الحافز يختبر كمعلومة داعمة للكفاءة أو كضغط مسيطر، وما إذا كان الأداء كميا أو نوعيا. يخصم 4 نقاط لأن النموذج الحالي لا يملك هذا الشرط بصورة كافية، فيصبح اختيار اتجاه موجب مباشر ممتدا إلى ما وراء ما تسمح به المتغيرات المقاسة. عقوبة التكلف في نظام الأطلس لا تعاقب تعقيد الظاهرة، بل التمدد غير الموثق، وقد تصل إلى 20 نقطة بحسب نوع القفزة أو الافتراض المضاف.

15. قراءة النتيجة: الترتيب مادة للقرار لا القرار نفسه

النتيجة 92 تضع التوقع في نطاق ملاءمة مقارنة مرتفعة جدا لهذا النموذج، بينما تبقى الوكالة قوية نسبيا والتحديد الذاتي متوسطا مقارنة بالبدائل. لكن الرقم لا يكتب في التأصيل النهائي بوصفه دليلا على صحة النظرية. الفصل 91 نفسه يحذر من استخدام الدرجة بديلا عن الحجة؛ النص النهائي يجب أن يبين الآلية والحدود والتوقعات، لأن الروبريك سجل ترجيح لا اختبارا تجريبيا للنظرية.

كما لا ينبغي تفسير الفارق بين 92 و75 على أنه قياس علمي دقيق لمسافة ثابتة بين النظريتين. السبب الحقيقي للتفضيل هو نوع المطابقة: نظرية التوقع تتكلم مباشرة عن قرار الجهد الفردي في ضوء علاقة الجهد بالأداء وعلاقة الأداء بالنتيجة وقيمة النتيجة، وهي نفس البنية التي صمم عليها X وY. أما الوكالة فتكون أكثر قوة لو تحولت الدراسة إلى مقارنة بين عقود أو نظم رقابة، أو لو أصبح تعارض مصالح الأصيل والوكيل وعدم تماثل المعلومات جزءا صريحا من السؤال.

16. تحليل حساسية محدود: هل تنقلب النتيجة بسهولة؟

نجري تحليل حساسية محدودا حتى لا يصبح الترتيب رهينة وزن واحد. رفع وزن الحدود يفيد التحديد الذاتي نسبيا، ورفع وزن المسار والآلية يفيد التوقع، ومع ذلك يبقى التوقع أولا لأن تفوقه موزع على أكثر من بعد.

إذا انقلب الترتيب بتحريك وزن صغير، يسجل الباحث عدم الاستقرار ويعود إلى أولوية سؤال الدراسة بدلا من البحث عن وزن ينصر مرشحا مفضلا.

17. اختيار النظرية الحاكمة: لماذا التوقع هي المرساة؟

تختار نظرية التوقع نظرية حاكمة لأنها تحمل التفسير المركزي للسهم، لا لأنها حصلت على أعلى رقم فقط. الفصل 92 يميز بين النظرية الحاكمة التي تحمل المسار المركزي، والنظرية المساندة التي تضيف وظيفة لا تغطيها الحاكمة، والتكامل الذي يحافظ على حدود كل عدسة، والتنافس الذي يبقي التفسيرات البديلة منفصلة. في هذه الحالة تقوم نظرية التوقع بالوظيفة الرئيسة كاملة: تجعل أثر الحافز مشروطا بثلاثة أحكام متسلسلة عند العامل، وتسمح باشتقاق توقع مباشر على مستوى الفرد.

اختيارها يعني أيضا قبول حدودها. هي لا تقول إن كل مكافأة مالية ترفع الأداء، ولا أن الدافعية تساوي الأداء. الفصل 17 يذكر صراحة أن الموظف قد يرغب في النتيجة ويثق بالمكافأة لكنه يفتقر إلى المهارة أو الأدوات أو الوقت، فتكون المشكلة في تحويل الجهد إلى أداء. لذلك يصاغ التأصيل على أن النظام المرتبط بالأداء يرفع الدافعية لتخصيص الجهد عندما تكون رابطة الجهد بالأداء ممكنة، ورابطة الأداء بالمكافأة موثوقة، والمكافأة ذات قيمة. هذه الشروط جزء من الحجة وليست اعتذارا بعد ظهور النتيجة.

18. هل نحتاج نظرية مساندة؟ القرار هنا: لا

قد يغري الباحث أن يضيف الوكالة لأنها تتحدث عن الحوافز، ثم التحديد الذاتي لأنه يتحدث عن الدافعية. لكن النموذج المباشر لا يكافئ كثرة الأسماء. الوكالة ستكرر جزءا من تفسير السهم ما لم يقس البحث عناصر التفويض والعقد، والتحديد الذاتي يحتاج قياس معنى الحافز أو نوع الدافعية كي يضيف وظيفة مستقلة.

لذلك يكون الاقتصاد النظري أقوى: نظرية حاكمة واحدة، والوكالة والتحديد الذاتي منافسان مسجلان. لا يتحول أي منهما إلى نظرية مساندة إلا إذا أضيف إلى النموذج متغير أو شرط لا تستطيع الحاكمة تفسيره.

19. من الآلية إلى الفرضية المباشرة

الفرضية ليست ترجمة لغوية للسهم، بل توقع مشتق من الآلية. جملة «لأن» في هذه الحالة هي: لأن العامل يخصص جهدا أكبر عندما يعتقد أن جهده قادر على رفع الأداء، وأن الأداء الأعلى سيقود إلى مكافأة مالية يقدرها، فإن زيادة وضوح وقوة ارتباط الحافز بالأداء ترفع الأداء البيعي، ما دامت روابط الجهد والأداء والمكافأة ذات مصداقية. هذه الجملة تعطي سببا يمكن نقده، وتحدد ما الذي سيضعف التفسير إذا لم يكن موجودا.

بناء على ذلك تصاغ الفرضية الرئيسة: H1: تؤثر الحوافز المالية المرتبطة بالأداء تأثيرا إيجابيا في الأداء البيعي للعاملين. وإذا كانت الدراسة لا تملك تصميما زمنيا أو شبه تجريبي يسمح بلغة سببية قوية، تستبدل الصياغة بعبارة أكثر تحفظا مثل: ترتبط قوة الحوافز المالية المرتبطة بالأداء إيجابيا بالأداء البيعي للعاملين. الفرق ليس لغويا فقط؛ لغة الفرضية يجب أن تطابق قدرة التصميم على دعم الاستدلال.

20. نموذج فقرة التأصيل النهائي

يمكن أن يظهر التأصيل النهائي في الرسالة بصياغة من هذا النوع: تنطلق الدراسة من نظرية التوقع عند)1964(Vroom لتفسير العلاقة بين الحوافز المالية المرتبطة بالأداء والأداء البيعي. تفترض النظرية أن اختيار الجهد يتأثر بتقدير الفرد لاحتمال أن يقود الجهد إلى أداء، وبإدراكه أن الأداء سيقود إلى نتيجة، وبقيمة تلك النتيجة. وفي سياق المبيعات لا تكفي مكافأة مرتفعة؛ ينبغي أن يرى العامل أن تحقيق الأداء ممكن بجهده، وأن المنظمة ستربط الإنجاز بالمكافأة بصورة موثوقة، وأن المكافأة ذات قيمة. لذلك يتوقع أن يرفع نظام الحوافز الواضح والمرتبط بالأداء جاذبية تخصيص الجهد للسلوك البيعي، مع بقاء القدرة والموارد وفرصة السوق شروطا لتحول الجهد إلى نتيجة. وتدعم المراجعة التجميعية لنماذج التوقع أهمية التمييز بين مكونات التوقع والأداة والقيمة عند ربطها بالجهد والأداء والاختيار (Van Eerde & Thierry, 1996).

لاحظ أن هذه الفقرة لا تذكر أن النظرية حصلت على 92 نقطة، ولا تسرد أسماء المرشحين المستبعدين، ولا تعيد تاريخ النظرية. سجل الاختيار يبقى خلف الحجة بوصفه وثيقة دفاع، بينما يظهر للقارئ المنطق الذي يبرر الفرضية. هذه هي النقلة من هندسة الاختيار إلى الكتابة العلمية.

21. مواءمة القياس والتصميم مع النظرية

اختيار نظرية التوقع يفرض قياس الحافز بوصفه قاعدة سابقة للأداء، لا مكافأة استلمت بعده. يقاس وضوح العلاقة بين الأداء والعائد ومصداقيتها وقيمة العائد، أو تستخدم فروق موضوعية في نظم الحوافز تسبق فترة الأداء. ويمكن فحص مكونات التوقع تحليليا من دون تحويل النموذج المباشر إلى وساطة.

يفضل قياس Y ببيانات المبيعات أو تحقيق الهدف في فترة لاحقة ومن مصدر مستقل. ويمكن ضبط الأداء السابق والعوامل التي تغير فرصة البيع عند وجود مبرر. أما البيانات المقطعية من مصدر واحد فتقتضي لغة سببية أكثر تحفظا.

22. ماذا لو لم تظهر العلاقة الموجبة؟

عدم دلالة الفرضية لا يعني تلقائيا أن نظرية التوقع خاطئة. يفحص الباحث هل يستطيع الجهد تغيير الأداء، وهل يثق العامل بأن الأداء سيكافأ، وهل المكافأة ذات قيمة، وهل X سبق Y. غياب هذه الشروط يعني أن الدراسة اختبرت نسخة ضعيفة من الآلية.

إذا كانت الشروط واضحة والتصميم قويا ثم تكررت نتيجة مخالفة، تزداد قيمة المنافس النظري، مثل احتمال أن يكون الحافز مسيطرا أو يرفع الكمية على حساب الجودة. لكن المنافس يسجل قبل الاختبار ولا يعاد اختيار النظرية بعد ظهور النتائج.

23. سجل القرار في صفحة واحدة

يلخص سجل القرار: الظاهرة تغير تخصيص الجهد بسبب علاقة الأداء بالمكافأة؛ المستوى فردي؛ النظام يسبق الأداء؛ والمرشحون خمسة. يستبعد تحديد الأهداف والإنصاف قبل الروبريك، وتدخل التوقع والوكالة والتحديد الذاتي المقارنة بنتائج 92 و75 و69. الحاكمة هي التوقع، ولا توجد مساندة. تبقى الوكالة منافسا عند تحول السؤال إلى تصميم العقد، والتحديد الذاتي عند مركزية معنى الحافز.

يسمح السجل بإعادة بناء القرار إذا تغير النموذج. عدالة توزيع الحوافز تعيد الإنصاف، والأداء على مستوى الفرع يخلق مشكلة مستوى، وتفاوت صعوبة الأهداف يقرب تحديد الأهداف. لذلك يبقى الاختيار قابلا للمراجعة.

24. أخطاء شائعة تكشفها الحالة

من الأخطاء اختيار الإنصاف لمجرد وجود المال، أو الوكالة لمجرد وجود تعويض مرتبط بالأداء، أو تحديد الأهداف لمجرد أن الأداء يقاس بهدف. كل اختيار يحتاج الآلية التي يولد منها التباين في X ويصل منها إلى Y.

ومن الأخطاء جمع النظريات الخمس، واستخدام درجة الروبريك كبرهان، وقياس مكافأة لاحقة بوصفها سببا للأداء، وتجاهل المنافس. كما لا يحول كل شرط حد إلى معدل؛ تبقى الحدود جزءا من مجال صلاحية الحجة ما لم تختبر الدراسة تغير العلاقة عبرها.

25. تمرين تطبيقي

1. غير المتغير المستقل من «قوة الحافز المرتبط بالأداء» إلى «عدالة توزيع الحوافز»، ثم أعد تشغيل بوابة الظاهرة على المرشحين الخمسة. ما النظرية التي تتقدم ولماذا؟

2. أبق X كما هو، لكن غير Y من الأداء البيعي الفردي إلى جودة خدمة الفرع. ما مشكلة المستوى الجديدة، وهل تبقى نظرية التوقع قادرة على امتلاك المسار كاملا؟

3. افترض أن الشركة تقدم حافزا موحدا للجميع، لكن تختلف صعوبة الأهداف بين الفرق. أي مرشح يصبح أقوى: التوقع أم تحديد الأهداف؟ اكتب جملة «لأن» لكل بديل.

4. صمم نتيجة يمكن أن تميز بين التوقع والتحديد الذاتي بدلا من مجرد إظهار علاقة موجبة. حدد ما الذي ستقيسه كي تعرف هل الحافز عمل عبر حساب العائد أم تغير نوع الدافعية.

5. راجع صياغة فرضيتك. إذا كانت بياناتك مقطعية ومن مصدر واحد، عدل لغة السببية بحيث لا تحمل أكثر مما يستطيع التصميم إثباته.

26. خلاصة الفصل

أظهر النموذج المباشر أن السهم الواحد لا يعفي الباحث من هندسة الاختيار. ثبتت الحالة تعريف الحوافز بوصفها سابقة للأداء، وحددت الظاهرة والمستوى والزمن والحدود، ثم ولدت خمسة مرشحين. أخرجت البوابات تحديد الأهداف والإنصاف لعدم امتلاكهما الآلية المركزية في الصياغة الحالية، وأبقت التوقع والتحديد الذاتي والوكالة للمقارنة.

أظهرت مصفوفة التغطية والروبريك أن التوقع يملك المسار بأقل تكلف، بينما تقوى الوكالة إذا تحول السؤال إلى تصميم العقد، ويقوى التحديد الذاتي إذا أصبح معنى الحافز ونوع الدافعية مركزيا. لذلك اختيرت نظرية التوقع حاكمة وحدها، واشتقت منها فرضية مباشرة موجبة ضمن شروط واضحة. الدرس هو أن جودة الاختيار تقاس بملكية الآلية وسبب استبعاد البدائل والحد الذي سيغير القرار، لا بعدد النظريات.

المراجع

Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. Advances in Experimental Social Psychology, 2, 267-299. https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2

Cerasoli, C. P., Nicklin, J. M., & Ford, M. T. (2014). Intrinsic motivation and extrinsic incentives jointly predict performance: A 40-year meta-analysis. Psychological Bulletin, 140(4), 980-1008. https://doi.org/10.1037/a0035661

Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: An assessment and review. Academy of Management Review, 14(1), 57-74. https://doi.org/10.5465/amr.1989.4279003

Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. Journal of Financial Economics, 3(4), 305-360. https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X

Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. American Psychologist, 57(9), 705-717. https://doi.org/10.1037/0003-066X.57.9.705

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-

being. American Psychologist, 55(1), 68-78. https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68

Van Eerde, W., & Thierry, H. (1996). Vroom's expectancy models and work-related criteria: A meta-analysis. Journal of Applied Psychology, 81(5), 575-586. https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.5.575

Vroom, V. H. (1964). Work and Motivation. Wiley.

الفصل 105

حالة دكتوراه 2: نموذج وساطة

مدخل: الوسيط ليس جسرا احصائيا يضاف بين متغيرين

تغري نماذج الوساطة الباحث بفكرة تبدو بسيطة: إذا كانت العلاقة بين متغير مستقل ونتيجة لا تبدو كافية، يوضع متغير ثالث في المنتصف، ثم يختبر ما إذا كان الأثر ينتقل من X إلى M ومن M إلى Y. غير أن هذا الترتيب قد ينتج نموذجا احصائيا مقبولا من دون أن ينتج تفسيرا نظريا مقنعا. الوسيط الحقيقي ليس مجرد متغير يقع مكانيا بين متغيرين في الرسم، بل يمثل عملية أو حالة أو قدرة تفسر كيف ينتقل الأثر. ولهذا تصبح هندسة اختيار النظرية في نموذج الوساطة أكثر صرامة من النموذج المباشر: لا يكفي أن تفسر النظرية X أو Y منفردين، بل يجب أن تملك منطق المسار X -> M، ومنطق المسار M -> Y، وأن تجعل السلسلة الكلية قابلة للفهم في ترتيب زمني ومستوى تحليل واحد أو في انتقال مبرر بين المستويات.

يعرض هذا الفصل حالة دكتوراه تنظيمية في بيئة التحول الرقمي. القضية ليست إثبات أن التقنية مهمة، ولا إظهار أن القدرة الرقمية ترتبط بالجودة، بل تحديد النظرية التي تفسر لماذا لا تتحول الاستثمارات والمبادرات الرقمية إلى جودة خدمة تلقائيا، ولماذا تحتاج المنظمة إلى تحويل الموارد الرقمية إلى قدرة تشغيلية مدمجة في الروتين قبل أن يظهر الأثر في الخدمة. وظيفة الحالة هي تشغيل نظام اختيار النظرية على نموذج وساطة، مع التمييز بين الوسيط الاحصائي والالية النظرية، ثم اختبار تغطية المسارين والسلسلة الكلية، واختيار النظرية الحاكمة واشتقاق الفرضيات على هذا الأساس. هذا هو موضع الفصل في الباب 23، بينما تبقى التعريفات الكاملة للنظريات في مواطنها الأصلية داخل الأطلس.

1. تثبيت الحالة البحثية ونموذجها قبل اختيار النظرية

نفترض دراسة دكتوراه بعنوان: أثر التحول الرقمي في جودة الخدمة من خلال القدرة التشغيلية الرقمية في شركات الاتصالات. يمثل التحول الرقمي X، وتمثل القدرة التشغيلية الرقمية M، وتمثل جودة الخدمة Y. وحدة التحليل هي الشركة أو الوحدة التشغيلية، لا المستخدم الفرد. ويقصد بالتحول الرقمي هنا برنامج منظم يعيد تصميم عمليات الخدمة والبيانات والتكامل بين الانظمة

وقنوات التعامل، وليس مجرد شراء تطبيق أو استبدال جهاز. أما القدرة التشغيلية الرقمية فتعني قدرة المنظمة المتكررة على استخدام البيانات والانظمة والمهارات والتكامل التقني في تنفيذ الخدمة بسرعة ودقة واتساق واستجابة. وجود تقنية حديثة لا يساوي وجود هذه القدرة؛ فالقدرة تظهر عندما تصبح الموارد المتفرقة روتينا يمكن الاعتماد عليه.

أما جودة الخدمة فتعرف في الحالة بوصفها نتيجة تشغيلية على مستوى الوحدة: انخفاض الاخطاء والتأخير، ثبات المعاملة عبر القنوات، سرعة الاستجابة، وتحسن موثوقية التنفيذ كما تظهر في مؤشرات تشغيلية وتقييمات العملاء المجمعة. بهذا التعريف لا تكون جودة الخدمة مرادفا لرضا مستخدم عن نظام معلومات، ولا متغيرا فرديا خالصا. النموذج النظري المقصود هو: التحول الرقمي يعيد هيكلة وتجميع موارد رقمية وبشرية وتنظيمية، وهذا التجميع يولد قدرة تشغيلية رقمية، ثم تسمح القدرة باستخدام الموارد في عمليات خدمة أكثر اتساقا وكفاءة، فتتحسن الجودة. هذه الجملة هي نقطة البداية التي ستختبر عليها النظريات المرشحة.

2. لماذا لا يكفي أن يكون M بين X وY؟

يوجد فرق جوهري بين قولين: الأول أن M يتوسط احصائيا العلاقة بين X وY، والثاني أن M يمثل الآلية التي تفسر كيف يولد X تغيرا في Y. القول الأول يتعلق بنمط معاملات في نموذج احصائي، أما الثاني فيتعلق بالحجة النظرية. قد يظهر أثر غير مباشر دال لأن المتغيرات الثلاثة تتحرك معا أو لأن M وكيل لبناء آخر غير مقاس. لذلك لا يكتسب الوسيط صفته النظرية من موقعه في الرسم، بل من ثلاثة شروط: أن يكون منطقيا لاحقا لـ X، وأن يكون سابقا على Y، وأن توجد نظرية تفسر لماذا يغير X هذا الوسيط ولماذا يغير الوسيط النتيجة.

في هذه الحالة، لو استبدل الباحث القدرة التشغيلية الرقمية بمتغير مثل نية استخدام النظام لدى الموظفين، سيتغير المستوى والفاعل والالية. ولو استبدلها بجودة النظام، فقد يتحول النموذج من تكوين قدرة تنظيمية إلى تقييم نجاح نظام معلومات. ولو سمى M ببساطة "الأداء الرقمي" ثم استخدمه لتفسير جودة الخدمة، فقد يصبح الوسيط نسخة لغوية من النتيجة. إذن صلاحية الوسيط تبدأ من الفصل المفاهيمي: X مورد أو برنامج تغيير، M قدرة تشغيلية متولدة، Y نتيجة خدمة. كل انتقال يحتاج سببا مستقلا، لكن السلسلة ينبغي أن تبقى متماسكة تحت منطق واحد إن أمكن.

3. تفكيك السلسلة إلى ثلاث مطالب تفسيرية

يحتوي نموذج الوساطة على ثلاث مطالب لا مطالبة واحدة. المطلب الأول هو M <- X: لماذا يؤدي التحول الرقمي إلى بناء قدرة تشغيلية رقمية؟ المطلب الثاني هو Y <- M: لماذا تسمح هذه القدرة بتحسين جودة الخدمة؟ المطلب الثالث هو الأثر غير المباشر Y <- M <- X: لماذا يكون جزء مهم من قيمة التحول الرقمي معتمدا على تحويل الموارد والتقنيات إلى قدرة تشغيلية بدلا من انتقال القيمة مباشرة من الاستثمار إلى النتيجة؟ هذه المطالب الثلاثة تمنع الباحث من اختيار نظرية قوية في مسار واحد ثم افتراض أنها تغطي الباقي تلقائيا.

السلسلة تحمل كذلك مطالبة زمنية. الاستثمار أو إعادة التصميم يسبق تكوين الروتين، والروتين يحتاج إلى تكرار وتعلم وتكامل قبل أن يظهر كقدرة مستقرة، ثم تستخدم القدرة في تنفيذ الخدمة. لذلك تكون الدراسة المقطعية من مصدر واحد أضعف في إثبات العملية من تصميم يفصل القياس زمنيا أو يستخدم بيانات تشغيلية. لا يعني ذلك منع النماذج المقطعية، لكنه يمنع استخدام لغة سببية أقوى من التصميم. نموذج الوساطة بالذات حساس لهذه القضية، لأن الوساطة في معناها النظري تصف عملية تمتد عبر الزمن، لا مجرد تزامن ثلاث درجات في استبانة واحدة.

4. ضبط X: التحول الرقمي ليس كمية التقنية المشتراة

يحتاج X إلى تعريف يمنع الخلط بين الانفاق الرقمي والقدرة الرقمية. التحول الرقمي في الحالة هو مجموعة تغييرات مقصودة في العمليات والبيانات والبنية والادوار وقنوات الخدمة، تستخدم التقنية لإعادة تشكيل طريقة تقديم القيمة. إذا قيس X بعدد الأجهزة أو حجم الانفاق فقط، فقد يصبح المقياس مخزونا من الموارد لا تحولا. وإذا قيس برأي عام مثل "شركتنا متقدمة رقميا"، فقد يلتبس بالنتيجة أو بالقدرة الوسيطة. الأفضل أن تعكس المؤشرات مدى إعادة تصميم العمليات، تكامل البيانات، رقمنة نقاط الخدمة، وتغيير إجراءات العمل والادوار المرتبطة بالتنفيذ.

هذا الضبط مهم لاختيار النظرية. الرؤية القائمة على الموارد تسأل عما تملكه المنظمة من موارد وقدرات ذات قيمة، لكنها أقل تحديدا في شرح عملية تحويل الموارد نفسها. نظرية القدرات الديناميكية تسأل كيف تعيد المنظمة تشكيل قاعدة مواردها تحت التغير، لكنها قد تصبح مبالغة إذا كان X مجرد تطبيق روتيني ثابت. نظرية تنسيق الموارد تصبح مرشحا قويا عندما يكون التحول

نفسه عملية لتكوين محفظة الموارد وتجميعها واستثمار القدرات الناتجة. لذلك لا يسبق اسم النظرية تعريف X؛ التعريف هو الذي يحدد أي سؤال نظري نحتاجه.

5. ضبط M: القدرة التشغيلية الرقمية هي قلب الوساطة

يمثل M في هذا النموذج قدرة تشغيلية، أي نمطا متكررا تستطيع الوحدة من خلاله إنجاز الخدمة باستخدام موارد رقمية وبشرية متكاملة. لا يقاس وجود القدرة بوجود برنامج حاسوبي أو موظف ماهر منفرد، بل بقدرة النظام التنظيمي على دمج البيانات والعمليات والمعرفة والتنسيق بحيث تصبح الاستجابة السريعة والدقيقة قابلة للتكرار. ومن ثم قد تمتلك شركتان المنصة نفسها، لكن تختلفان جذريا في القدرة الناتجة بسبب جودة التكامل والمهارات والروتين والتنسيق.

يجب كذلك فصل القدرة التشغيلية عن القدرة الديناميكية. القدرة التشغيلية تنفذ العمل الحالي بكفاءة وموثوقية، بينما تشير القدرات الديناميكية إلى قدرة أعلى على تعديل القدرات العادية أو إنشاء قدرات جديدة عندما يتغير السياق. هذا الفرق، الذي تناقشه أدبيات القدرات بوضوح، يمنع الباحث من تسمية كل كفاءة رقمية "قدرة ديناميكية". في الحالة الحالية لا يطلب النموذج من M أن يستشعر سوقا جديدا أو يعيد تشكيل المحفظة باستمرار، بل أن ينفذ الخدمة رقميا بجودة. ولهذا يكون M قدرة عادية أو تشغيلية متولدة من عملية التحول، لا قدرة ديناميكية بمجرد أن كلمة "رقمية" حديثة.

6. ضبط Y: جودة الخدمة نتيجة تشغيلية لا اسم جامع للنجاح

جودة الخدمة في النموذج يجب أن تكون قابلة للفصل عن جودة النظام وعن رضا المستخدم وعن الأداء المالي. إذا قاس الباحث سرعة حل الطلبات، دقة تنفيذ المعاملات، استمرارية الخدمة، ونسبة المعاملات المنجزة من المرة الاولى، فهو يقيس نتيجة تشغيلية قريبة من القدرة. وإذا أضاف رضا العميل، يمكن التعامل معه كنتيجة مكملة بشرط توضيح مستوى التجميع. أما إذا جمع سرعة النظام ورضا الموظف وربحية الشركة في مؤشر واحد وسماه جودة الخدمة، فسيصبح من الصعب على أي نظرية أن تملك السلسلة بوضوح.

القرب السببي مهم. القدرة التشغيلية الرقمية أقرب مباشرة إلى جودة التنفيذ من ربحية الشركة، لأن الربحية تتأثر بالسعر والمنافسة والاستثمار والتمويل وعوامل كثيرة. اختيار Y قريب من الآلية يجعل نموذج الوساطة أكثر قابلية للاختبار. وفي دراسة دكتوراه قد يضاف لاحقا أداء مالي

أو ولاء العميل كنواتج أبعد، لكن الحالة هنا تحافظ على نموذج وساطة واحد حتى يكون قرار النظرية قابلا للتتبع.

7. توليد خمسة مرشحين من عائلات تفسيرية مختلفة

بعد تثبيت التعريفات والسلسلة لا يبدأ الباحث من قائمة الدراسات التي استخدمت كلمة "التحول الرقمي"، بل من عائلات الآلية. نحتاج مرشحا يفسر بناء القدرات من الموارد، ومرشحا يفسر تجديد قاعدة الموارد، ومرشحا يفسر إدارة الموارد نفسها، ومرشحا يفسر التفاعل بين النظامين التقني والاجتماعي، ومرشحا من نظم المعلومات يختبر ما إذا كان النموذج في حقيقته نجاح نظام. ينتج عن ذلك خمسة مرشحين: نظرية تنسيق الموارد في الفصل 43، الرؤية القائمة على الموارد في الفصل 42، نظرية القدرات الديناميكية في الفصل 43، نظرية النظم الاجتماعية التقنية في الفصل 37، ونموذج نجاح نظم المعلومات في الفصل 57.

المرشح	موطنه في الأطلس	السبب الاول للترشيح	السؤال الحرج
نظرية تنسيق الموارد	الفصل 43	تربط هيكلة الموارد وتجميعها ببناء القدرات ثم استثمارها لخلق قيمة	هل يمكن تمثيل التحول كتسلسل structuring-bundling-leveraging من دون تمدد؟
الرؤية القائمة على الموارد	الفصل 42	تربط الموارد والقدرات ذات القيمة بالنتائج التنظيمية	هل تشرح تكوين القدرة أم تركز أساسا في امتلاكها وقيمتها؟

المرشح	موطنه في الأطلس	السبب الاول للترشيح	السؤال الحرج
نظرية القدرات الديناميكية	الفصل 43	تفسر إعادة تشكيل قاعدة الموارد والقدرات تحت تغير تقني	هل M قدرة تشغيلية أم ديناميكية، وهل السياق يتطلب تجديدا مستمرا؟
نظرية النظم الاجتماعية التقنية	الفصل 37	تفسر الاداء عبر المواءمة المشتركة بين النظام التقني والاجتماعي	هل الوسيط قدرة محددة أم مجرد جودة مواءمة اجتماعية تقنية؟
نموذج نجاح نظم المعلومات	الفصل 57	يربط جودة النظام والمعلومات والخدمة بالاستخدام والرضا والمنافع	هل السؤال عن نجاح نظام بعينه أم عن تكوين قدرة تنظيمية عبر التحول؟

8. المرشح الأول: نظرية تنسيق الموارد

تدخل نظرية تنسيق الموارد القائمة بقوة لأن جوهرها ليس مجرد امتلاك الموارد، بل ما يفعله المديرون بها. في منطق إدارة الموارد لدى Sirmon وHitt وIreland تبرز ثلاث عمليات مترابطة: هيكلة محفظة الموارد، وتجميع الموارد لبناء قدرات، ثم استثمار القدرات في السوق أو التشغيل لخلق قيمة. هذا التسلسل قريب جدا من بنية الوساطة الحالية. التحول الرقمي يمكن أن يمثل مجموعة قرارات هيكلة وإضافة وتطوير موارد تقنية وبشرية؛ القدرة التشغيلية الرقمية تمثل نتيجة التجميع bundling؛ وجودة الخدمة تمثل قيمة تشغيلية تظهر عند leveraging القدرة في تنفيذ العمل.

الميزة النظرية هنا أن M ليس متغيرا مضافا بعد بناء النموذج، بل يقع في قلب المنطق. إذا اشترت الشركة نظم CRM وتحليلات وقنوات ذاتية ولم تدمجها في روتين موحد، فلا توجد قدرة وسيطة كافية، وقد يبقى أثر التحول في الجودة محدودا. وإذا نجحت في تكوين القدرة لكنها لا

تستخدمها في نقاط الخدمة أو لا تعيد توزيع الصلاحيات والعمليات بما يسمح باستثمارها، يضعف Y <- M. بهذا تملك النظرية المسارين والسلسلة في لغة واحدة، من دون الحاجة إلى استيراد سبب مختلف لكل سهم.

9. المرشح الثاني: الرؤية القائمة على الموارد

الرؤية القائمة على الموارد مرشح قوي لأن القدرة التشغيلية الرقمية يمكن أن تكون موردا تنظيميا مركبا ذا قيمة، خصوصا عندما تعتمد على تكامل المعرفة والروتين والبيانات بطريقة يصعب تقليدها. كما أن أدبيات قيمة تقنية المعلومات المبنية على RBV تؤكد أن التقنية لا تنتج الأداء بمعزل عن الموارد التنظيمية المكملة. هذا يجعل Y <- M منطقيا: القدرة المندمجة تسمح باستخدام الموارد الرقمية في توليد نتائج أفضل من مجرد تملك الادوات.

لكن نقطة الضعف تظهر في المسار M. RBV <- X في صياغتها الأساسية أفضل في تفسير لماذا قد تكون الموارد والقدرات مصدرا للميزة من شرح التسلسل الإداري التفصيلي الذي يحول برنامجا رقميا إلى قدرة. يمكن للباحث الاستناد إلى امتدادات ديناميكية أو إلى منطق التكامل بين الموارد، لكن كل إضافة يجب تسجيلها. لذلك تبقى RBV مرشحا قويا، وربما حاكما إذا كان X يمثل محفظة موارد رقمية أكثر من كونه عملية تحول، إلا أنها في الصياغة الحالية تخسر بعض الافضلية أمام تنسيق الموارد الذي يجعل بناء القدرة نفسه جزءا صريحا من النظرية.

10. المرشح الثالث: نظرية القدرات الديناميكية

تبدو القدرات الديناميكية جذابة جدا في أي عنوان رقمي، لكن جاذبيتها الاصطلاحية لا تكفي. قوتها تظهر عندما تواجه المنظمة تغيرا تقنيا عميقا، فتحتاج إلى استشعار فرص وتهديدات، واغتنامها، وإعادة تشكيل الأصول والعمليات. إذا كان التحول الرقمي في الحالة عملية مستمرة لإعادة تشكيل القدرات، يمكن للنظرية أن تفسر لماذا ينشأ M من إعادة التكوين. كما يمكن أن تفسر اختلاف قدرة الشركات على تحويل التقنيات المتغيرة إلى روتينات تشغيلية جديدة.

المشكلة أن الوسيط هنا قدرة تشغيلية رقمية، لا قدرة ديناميكية. التمييز بين القدرات العادية والديناميكية يحذر من رفع كل روتين ناجح إلى مستوى dynamic capability. ويمكن للنظرية أن تعمل إذا صيغ X بوصفه ممارسة ديناميكية تعيد تشكيل القدرات العادية، لكن ذلك يحتاج بيانات زمنية وقرائن على الاستشعار والاغتنام وإعادة التشكيل. إذا كانت الدراسة مقطعية

وتقيس فقط درجة رقمنة العمليات الحالية، فالقفز إلى القدرات الديناميكية يضيف تكلفا. لذلك تظل مرشحا مهما، لكنها تعتمد أكثر من تنسيق الموارد على كيفية تعريف X والزمن.

11. المرشح الرابع: نظرية النظم الاجتماعية التقنية

نظرية النظم الاجتماعية التقنية تذكر الباحث بأن التقنية لا تعمل في فراغ. جودة الخدمة قد تتحسن عندما تتواءم البنية التقنية مع تنظيم العمل والمهارات والادوار والتواصل، وقد تفشل الرقمنة عندما تحسن واجهة النظام لكنها تخلق اختناقات أو تفصل العاملين عن المعلومات اللازمة. هذا المنطق مناسب لتفسير لماذا تحتاج الموارد الرقمية إلى تكامل اجتماعي وتنظيمي قبل أن تنتج اداء.

ومع ذلك، الوسيط المحدد في النموذج ليس "المواءمة الاجتماعية التقنية" بل قدرة تشغيلية رقمية. يمكن للنظرية أن تفسر مكونات بناء القدرة إذا كان المقياس يعكس فعلا التكامل بين التقنية والعمل، لكنها أقل تحديدا في شرح تسلسل هيكلة الموارد ثم تجميعها ثم استثمار القدرة. إذا وسع الباحث M ليصبح قدرة اجتماعية تقنية شاملة، قد تقترب النظرية، لكن تغيير تعريف الوسيط لإرضاء النظرية غير مشروع. لذلك تدخل المنافسة مع تغطية جزئية جيدة، لا بوصفها المرشح الافتراضي لأي تحول تقني.

12. المرشح الخامس: نموذج نجاح نظم المعلومات

نموذج نجاح نظم المعلومات قوي عندما يكون السؤال عن جودة نظام ومعلومات وخدمة تقنية وما يترتب عليها من استخدام ورضا ومنافع. لكنه يواجه في هذه الحالة مشكلة هوية الظاهرة. X ليس جودة نظام بعينه، وM ليس استخداما أو رضا، وY جودة خدمة تشغيلية أوسع من خدمة قسم تقنية المعلومات. لذلك يمكن أن يساعد النموذج في دراسة فرعية تقيم نجاح منصة معينة، لكنه لا يملك الآلية المركزية لبناء قدرة تنظيمية من برنامج تحول واسع.

هذه حالة مفيدة لأن التشابه اللفظي قد يدفع الباحث إلى اختياره: الدراسة تتحدث عن نظم رقمية وجودة خدمة، والنموذج يتحدث أيضا عن جودة النظام والخدمة والمنافع. غير أن المطابقة الحقيقية ليست بين الكلمات، بل بين المشكلة النظرية. هنا السؤال كيف تتحول موارد وتغييرات رقمية إلى قدرة تشغيلية ثم إلى نتيجة. لذلك يفشل نموذج نجاح نظم المعلومات في بوابة الظاهرة أو الآلية

بالنسبة إلى النموذج الحالي، ويخرج قبل الروبريك بدلا من أن يحصل على درجة منخفضة تعطي انطباعا زائفا بأنه منافس كامل.

13. تشغيل بوابات القبول الخمس على المرشحين

تطبق البوابات قبل منح الدرجات: الظاهرة، المستوى، الافتراضات، الالية، والقابلية للاختبار. تنسيق الموارد يجتازها جميعا لأن الظاهرة تنظيمية، والفاعل إداري وتنظيمي، والالية تتضمن بناء القدرة واستثمارها، ويمكن ترجمة كل خطوة إلى مؤشرات. RBV تجتاز مع تحفظ على أن تكوين القدرة أقل تفصيلا من قيمة امتلاكها. القدرات الديناميكية تجتاز إذا ثبت أن X يتضمن إعادة تشكيل حقيقية، لا مجرد تشغيل تقني ثابت. النظم الاجتماعية التقنية تجتاز بشرط أن يتضمن M تكاملا بين النظام التقني والاجتماعي، وإلا تصبح التغطية جزئية. أما نموذج نجاح نظم المعلومات فيفشل لأن وحدة المشكلة وسلسلة الآلية لا تطابق تكوين القدرة التنظيمية.

المرشح	البوابات المجتازة	التحفظ الجوهري	القرار
تنسيق الموارد	الظاهرة، المستوى، الافتراضات، الالية، الاختبار	لا تحفظ جوهري؛ يراجع فقط اتساق تشغيل X مع منطق تنسيق الموارد	يدخل الروبريك
RBV	الظاهرة، المستوى، الافتراضات، الاختبار، والالية مع تحفظ	المسار X -> M أقل تفصيلا من تفسير قيمة القدرة بعد تكوينها	يدخل الروبريك
القدرات الديناميكية	المستوى، الافتراضات، الاختبار؛ والظاهرة والالية بشروط	يجب إثبات تغير عميق وضبط الفرق بين القدرة التشغيلية والديناميكية	يدخل الروبريك

المرشح	البوابات المجتازة	التحفظ الجوهري	القرار
النظم الاجتماعية التقنية	الظاهرة، المستوى، الافتراضات، الاختبار؛ والالية جزئيا	تحتاج أن يعكس M تكاملا فعليا بين النظام التقني والاجتماعي	يدخل الروبريك
نجاح نظم المعلومات	بعض شروط المستوى والافتراضات والاختبار	يفشل في هوية الظاهرة وفي الالية المركزية لتكوين القدرة	يستبعد قبل التقييم

14. مصفوفة تغطية المسارين والسلسلة الكلية

في نموذج الوساطة لا يكفي صف واحد بعنوان "التغطية". يجب رؤية أي نظرية تملك تكوين الوسيط، وأيها يملك أثر الوسيط في النتيجة، وأيها يملك الأثر غير المباشر ككل. كما تسجل الحدود والمستوى والزمن. تظهر المصفوفة أن تنسيق الموارد يمتلك الثلاثة في نسق واحد: هيكلة الموارد مرتبطة بالتحول، bundling مرتبطة بالقدرة، leveraging مرتبط بالقيمة الناتجة. RBV قوية في M -> Y وتفسر القيمة الكامنة في القدرات، لكنها أقل تفصيلا في عملية تكوين M. القدرات الديناميكية قوية في التغيير وبناء أو تعديل القدرات، لكنها تحتاج تمييزا صارما بين القدرة التي تغير والقدرة التي تنفذ. النظم الاجتماعية التقنية قوية في التكامل، لكنها لا تعطي وحدها منطق ادارة المحفظة واستثمار القدرة بالوضوح نفسه.

مطلب النموذج	تنسيق الموارد	RBV	القدرات الديناميكية	النظم الاجتماعية التقنية

مطلب النموذج	تنسيق الموارد	RBV	القدرات الديناميكية	النظم الاجتماعية التقنية
بناء القدرة: X -> M	قوي أصلي: هيكلة ثم تجميع	جيد عبر الموارد المكملة لكنه أقل عملية	قوي إذا كان X إعادة تشكيل فعلية	جيد إذا كان M تكاملا اجتماعيا تقنيا
استثمار القدرة: M -> Y	قوي أصلي: leveraging لخلق قيمة	قوي: القدرة ذات القيمة تنتج نتيجة	جيد لكن الاثر غالبا عبر ordinary capabilities	جيد عبر تحسين تصميم العمل والتكامل
السلسلة: X -> M -> Y	قوي ومترابط داخل منطق واحد	جيد مع فجوة في عملية التكوين	قوي شرط ضبط مستويي القدرة	متوسط: يحتاج صياغة capability أو fit
المستوى	منظمة/وحدة	منظمة	منظمة	نظام عمل/منظمة
الزمن	يسمح بتسلسل بناء واستثمار	أقل صراحة زمنيا	زمني بقوة	يتطلب تطور المواءمة
الخطر المفاهيمي	تحويل كل نشاط رقمي إلى orchestration	اعتبار التقنية وحدها موردا استراتيجيا	تسمية M قدرة ديناميكية بلا دليل	توسيع M حتى يساوي النظام كله

15. الروبريك وعقوبة التكلف في نموذج الوساطة

يعاد توزيع بند الوساطة والحدود بحيث يعكس مركزية M. يحافظ الروبريك على الاوزان الكلية المعتمدة: 25 للمسار المركزي، 20 لسلامة الالية، 20 للوساطة والتعديل والحدود، 15 للمستوى والزمن والسياق، 10 للقابلية للاختبار والتمييز، و10 للاقتصاد وعدم التكرار. في هذه الحالة يمنح بند الوساطة 12 نقطة لمنطق X -> M -> Y و8 نقاط للحدود، لأن الوساطة هي جوهر مساهمة النموذج. لا تمنح النقاط لأن اسم M ورد في مقالة، بل لأن النظرية تبين لماذا ينتج الوسيط ولماذا ينقل الأثر.

المرشح	المسار 25	الالية 20	الوساطة والحدود 20	المستوى والزمن 15
تنسيق الموارد	24	19	19	13
RBV	22	16	15	14
القدرات الديناميكية	21	18	17	12
النظم الاجتماعية التقنية	18	16	14	13

ويستكمل الحساب ببنود القابلية للاختبار، والاقتصاد التفسيري، وعقوبة التكلف، ثم الدرجة النهائية للمقارنة.

المرشح	الاختبار 10	الاقتصاد 10	العقوبة	النتيجة
تنسيق الموارد	9	9	1	92
RBV	8	9	2	82

المرشح	الاختبار 10	الاقتصاد 10	العقوبة	النتيجة
القدرات الديناميكية	9	8	4	81
النظم الاجتماعية التقنية	8	8	2	75

الفرق بين تنسيق الموارد والمرشحين الاخرين لا يأتي من شهرة النظرية، بل من توزيع القوة. RBV تخسر نقاطا في تفسير عملية تكوين القدرة. القدرات الديناميكية تخسر في الاقتصاد عندما يضطر الباحث إلى جعل التحول قدرة ديناميكية والوسيط قدرة تشغيلية ثم بناء جسر بين المستويين من دون بيانات زمنية كافية. النظم الاجتماعية التقنية تقدم تفسيرا معقولا للتكامل، لكنها لا تملك بنفس الدقة مسار إدارة الموارد من الاستثمار إلى القدرة إلى الاستفادة. وعقوبة التكلف هنا مهمة لأنها تمنع الباحث من توسيع المفاهيم حتى يصبح كل مرشح قادرا لغويا على تفسير كل شيء.

16. اختيار النظرية الحاكمة: تنسيق الموارد بوصفها مرساة السلسلة

تختار نظرية تنسيق الموارد نظرية حاكمة لأنها تمتلك الآلية الاقرب إلى بنية النموذج: لا تساوي الموارد بالنتيجة، بل تضع بناء القدرة بينهما. هذا بالضبط ما يحتاجه نموذج الوساطة. التحول الرقمي يعيد هيكلة محفظة الموارد عبر اقتناء تقنيات، تطوير مهارات، التخلص من نظم متقادمة، وإعادة توزيع أدوار. ثم تجمع المنظمة هذه الموارد في حزم وقدرات من خلال التكامل والتعلم والروتين. بعد ذلك تستثمر القدرة في التشغيل، فتظهر سرعة واستمرارية ودقة أعلى في الخدمة. بذلك يصبح M ضرورة تفسيرية لا اضافة تجميلية.

ولا يعني اختيار النظرية الحاكمة أن RBV أو القدرات الديناميكية خاطئة. RBV تقدم نسبا نظريا قريبا وتساعد في فهم لماذا تكون بعض القدرات ذات قيمة وصعبة التقليد، والقدرات الديناميكية تصبح أقوى إذا تحول سؤال الدراسة إلى كيفية إعادة تشكيل القدرات باستمرار تحت تغير تكنولوجي سريع. لكن إضافة كلتيهما إلى التأصيل لن تغير توقعا مركزيا في النسخة الحالية وقد تكرر وظيفة تنسيق الموارد. القاعدة هنا اقتصاد تفسيري: إذا كانت النظرية الحاكمة تملك المسارين والوسيط والحدود الضرورية، فلا تضف نظرية ثانية لمجرد تعزيز عدد المراجع.

17. متى تصبح القدرات الديناميكية هي النظرية الحاكمة بدلا من تنسيق الموارد؟

يتغير القرار إذا تغير سؤال الدراسة لا إذا تغير مزاج الباحث. لو كان X هو "القدرات الديناميكية الرقمية" مقاسة بالاستشعار والاغتنام وإعادة التشكيل، وكان M هو "إعادة تشكيل القدرة التشغيلية" أو تطور capability عبر الزمن، يصبح منطق القدرات الديناميكية أقرب. كذلك إذا كانت البيانات طولية وتتابع استجابة شركات الاتصالات لانتقال تقني متكرر، فقد تصبح القضية تجديد القدرة لا مجرد بنائها واستثمارها. في هذه الحالة ستكون نظرية تنسيق الموارد مرشحا مساندا أو منافسا حسب تعريف العمليات.

أما في النسخة الحالية، فـX برنامج تحول واسع وM قدرة تشغيلية. من الخطأ تعديل أسماء المتغيرات بعد اختيار النظرية حتى يبدو التطابق أفضل. هذه الحالة تعلم أن اختيار النظرية قابل للانقلاب بصورة مشروعة عندما تتغير الظاهرة أو مستوى البناء أو الزمن، لكنه لا ينقلب بسبب تفضيل الباحث لنظرية أكثر شهرة.

18. اشتقاق الفرضيات: المساران والاثر غير المباشر

تبدأ الفرضيات من الآلية لا من كلمة "توجد علاقة". الفرضية الأولى تخص تكوين القدرة: كلما زادت درجة التحول الرقمي الذي يعيد هيكلة الموارد ويكاملها داخل العمليات، ارتفعت القدرة التشغيلية الرقمية للوحدة. الفرضية الثانية تخص استثمار القدرة: كلما ارتفعت القدرة التشغيلية الرقمية، تحسنت جودة الخدمة نتيجة قدرة الوحدة على تنسيق البيانات والاجراءات والمهارات وتنفيذ الخدمة بصورة أسرع وأكثر اتساقا. الفرضية الثالثة هي الفرضية الوساطية: يؤثر التحول الرقمي في جودة الخدمة بصورة غير مباشرة من خلال القدرة التشغيلية الرقمية.

يمكن إضافة فرضية مباشرة X -> Y إذا كانت هناك أسباب نظرية لاثر لا يمر بالوسيط، مثل أن بعض القنوات الرقمية تقلل زمن الخدمة مباشرة حتى قبل نضج القدرة التنظيمية. لكن وجود هذا المسار لا يبرر فرضية منفصلة لمجرد أن برنامج التحليل الاحصائي يعرض 'c'. يجب أن يكون للاثر المباشر المتبقي تفسير. وفي تصميم يهدف إلى اختبار وساطة جزئية، تصاغ الحجة بأن التحول قد يحسن بعض عناصر الجودة مباشرة، بينما ينقل جزءا مهما من أثره عبر القدرة المتولدة. أما الادعاء بوساطة كاملة فيحتاج إلى مبرر نظري أقوى من مجرد عدم دلالة المسار المباشر بعد إدخال M.

19. الوسيط الاحصائي والالية النظرية: أين يقع الفرق؟

التحليل الاحصائي يقدر الأثر غير المباشر عادة بجداء المسارين a وb. إذا كان a يمثل أثر X في M وb يمثل أثر M في Y مع ضبط X، فإن a*b يعبر عن مقدار الأثر غير المباشر في النموذج المحدد. لكن دلالة هذا الجداء لا تثبت وحدها أن M هي الآلية الحقيقية. قد توجد متغيرات محذوفة تسبب M وY، أو قد يكون Y سابقا فعليا على M، أو قد يكون القياس المتزامن قد جعل اتجاه السلسلة غير محسوم. لهذا يسبق اختيار الآلية اختيار طريقة الاختبار.

كما لا يشترط المنطق الحديث لاختبار الوساطة أن يكون الأثر الكلي X -> Y دالا قبل اختبار الأثر غير المباشر. يمكن أن توجد آثار مباشرة وغير مباشرة متعاكسة تجعل الأثر الكلي صغيرا، ومع ذلك يكون المسار غير المباشر ذا معنى. ويستحسن تقدير فاصل ثقة للاثر غير المباشر بطرق إعادة المعاينة مثل bootstrap بدلا من الاعتماد على افتراض أن حاصل ضرب المعاملين يتبع توزيعا طبيعيا. هذه قواعد احصائية، لكنها تخدم غاية نظرية: اختبار المسار الذي تم تحديده قبل رؤية النتائج، لا تحويل النتائج إلى قصة بعدية.

20. تصميم القياس: لا تجعل M نسخة من X أو Y

أخطر عيب في نموذج الوساطة هو التداخل المفاهيمي. إذا تضمنت فقرات التحول الرقمي عبارات مثل "نستخدم الانظمة بكفاءة في تقديم الخدمة"، وتضمنت القدرة التشغيلية الرقمية عبارات مثل "تستخدم الشركة الانظمة بكفاءة في الخدمة"، فقد أصبح X وM نسختين من البناء نفسه. وإذا تضمنت فقرات M "نقدم الخدمة بسرعة ودقة" بينما يقاس Y بالسرعة والدقة، فقد تداخل الوسيط مع النتيجة. يجب أن يمثل X التغيير والاستثمار وإعادة التصميم، وM القدرة المتكررة التي نشأت، وY المحصلة التشغيلية.

منهجيا يفضل اختبار تمايز البنى في نموذج القياس قبل تفسير الوساطة، مع فحص الصدق التمييزي ومؤشرات جودة القياس المناسبة لطريقة التحليل. لكن الأطلس لا يجعل احصاء القياس هو من يقرر النظرية. التمايز يبدأ من تعريفات نظرية منفصلة، ثم يأتي التحليل ليفحص ما إذا كانت البيانات تدعم هذا الفصل. إذا انهار التمييز عامليا بين X وM، فالمشكلة قد تكون في الصياغة أو القياس أو النموذج نفسه، ولا ينقذها bootstrap دال للاثر غير المباشر.

21. مستوى التحليل ومصدر البيانات: منظمة لا فرد متنكر باسم المنظمة

كل البنى في الحالة تنظيمية أو على مستوى وحدة العمل. لذلك جمع استجابة موظف واحد عن التحول والقدرة وجودة الخدمة ثم التعامل معها كحقائق تنظيمية يضعف النموذج. يمكن استخدام ادراكات الأفراد إذا كان المستجيبون قادرين على الحكم، لكن يجب تحديد استراتيجية التجميع ووجود اتفاق كاف بين المقيمين عندما يراد رفع البيانات إلى مستوى الوحدة. وقد يكون التصميم الأقوى متعدد المصادر: قياس ممارسات التحول من المديرين أو الوثائق، القدرة من فرق التشغيل، وجودة الخدمة من سجلات زمن الانجاز والاخطاء وشكاوى العملاء.

تعدد المصادر لا يحل كل مشكلات السببية، لكنه يقلل مشكلة الطريقة المشتركة ويجعل كل بناء يقاس من مصدره الطبيعي. كما يسمح بمطابقة النظرية مع البيانات: تنسيق الموارد يتحدث عن قرارات وهيكلة وتجميع واستثمار على مستوى المنظمة، لذلك يجب أن يرى الباحث بعض هذه العمليات في البيانات، لا مجرد انطباع فردي عام بأن الشركة رقمية.

22. الزمن في الوساطة: لا تقيس العملية كلها في اللحظة نفسها ثم تسميها تسلسلا

التحول الرقمي قد يبدأ في الربع الاول، ثم تظهر قدرة تشغيلية بعد التدريب وإعادة تصميم الروتين، ثم يظهر أثر الجودة بعد استخدام القدرة واستقرار الإجراءات. قياس المتغيرات الثلاثة في يوم واحد يلتقط فروقا بين الوحدات لكنه لا يرصد التسلسل الذي تفترضه الحجة. وقد أظهرت الادبيات المنهجية أن تقديرات الوساطة المقطعية قد تكون منحازة عندما تكون العملية الحقيقية طولية. لذلك ينبغي قدر الإمكان فصل القياس زمنيا أو استخدام بيانات ارشيفية تعكس مراحل العملية.

تصميم عملي يمكن أن يقيس X في بداية دورة التحول، ويقيس M بعد فترة تسمح ببناء الروتين، ثم يقيس Y لاحقا. وفي حالات لا تسمح بذلك، يخفف الباحث لغة السببية ويصرح بأن الدراسة تختبر نمطا متوافقا مع الوساطة النظرية لا برهانا نهائيا على التسلسل الزمني. هذا الصدق في حدود الاستدلال أقوى علميا من تقديم نموذج مقطعي كأنه فيلم زمني مكتمل.

23. كيف تفسر أنماط النتائج من دون إعادة كتابة النظرية بعد التحليل؟

إذا كان الأثر غير المباشر موجبا وفاصل الثقة لا يشمل الصفر، وكان المسار المباشر المتبقي صغيرا أو غير دال، فهذا يتفق مع أن القدرة تحمل جزءا كبيرا من أثر التحول. لكنه لا يثبت وساطة كاملة بالمعنى السببي من دون شروط تصميمية. وإذا كان الأثر غير المباشر دالا وبقي المسار المباشر دالا في الاتجاه نفسه، فالنموذج يشير إلى وساطة تكميلية: القدرة تفسر جزءا من الأثر وتبقى مسارات أخرى غير ممثلة. عندها تكون النتيجة فرصة لتحديد هذه المسارات في بحوث لاحقة، لا سببا لإضافة نظرية جديدة بعد ظهور النتائج فقط.

إذا كان a دالا وb غير دال، فهذا يعني أن التحول يرتبط ببناء القدرة لكن القدرة كما قيست لا تفسر الجودة. قد يكون تعريف Y بعيدا، أو أن القدرة تحتاج شرط حد، أو أن القياس ضعيف. وإذا كان a غير دال وb دالا، فهناك قدرة مرتبطة بالجودة لكنها لا تبدو ناتجة من التحول المقاس؛ ربما سبقتها تاريخيا أو جاءت من مصادر أخرى. وإذا كان الأثر غير المباشر غير دال، فلا يجوز الادعاء بأن النظرية فشلت تلقائيا. تفحص القوة الاحصائية والقياس والزمن والسياق، ثم يقرر ما إذا كان الدليل يضعف الحجة أم أن التصميم لم يكن قادرا على اختبارها بصورة كافية.

24. النماذج البديلة: هل M وسيط أم نتيجة سابقة؟

اختبار الوساطة يصبح أقوى عندما يقارن الباحث نموذجا بديلا معقولا. قد تكون الشركات ذات جودة الخدمة المرتفعة أكثر قدرة على تمويل تحول رقمي، فينشأ اتجاه X -> Y. وقد تكون القدرة التشغيلية الرقمية موجودة قبل برنامج التحول وهي التي تسمح بتنفيذه، فيصبح X -> M جزءا من القصة. كما قد يوجد متغير ثالث مثل جودة القيادة أو رأس المال البشري يؤثر في التحول والقدرة والجودة معا. لا تعالج هذه البدائل بمجرد إدخال متغيرات ضابطة كثيرة؛ بل بتصميم زمني وبيانات متعددة ومبررات نظرية.

النظرية الحاكمة نفسها تساعد على بناء البدائل. تنسيق الموارد يفترض أن الإدارة تؤثر في كيفية هيكلة وتجميع واستثمار الموارد، لذلك يمكن قياس قرارات orchestration أو تاريخ المبادرات. إذا كانت البيانات تكشف أن القدرة سبقت التحول المعلن، فقد يكون X مجرد تسمية لاحقة لتراكم سابق. هذه النتيجة لا تضر البحث؛ بل تمنع نسبة سبب إلى حدث لم ينشئه.

25. صياغة التأصيل النهائي للحالة

يمكن بناء التأصيل في صياغة مترابطة على النحو الاتي: ينظر منظور تنسيق الموارد إلى القيمة التنظيمية بوصفها نتيجة لا لامتلاك الموارد وحده، بل لكيفية هيكلتها وتجميعها في قدرات ثم استثمار تلك القدرات. في سياق التحول الرقمي، توفر مبادرات إعادة تصميم العمليات والتكامل والمهارات والبيانات موارد وفرصا جديدة، لكن أثرها في الخدمة يعتمد على نجاح المنظمة في تجميع هذه العناصر داخل روتينات وقدرات تشغيلية رقمية قابلة للتكرار. وعندما تتكون القدرة تستطيع الوحدة تنسيق المعلومات والمهام والاستجابة بصورة أسرع وأكثر اتساقا، فتتحسن جودة الخدمة. لذلك تمثل القدرة التشغيلية الرقمية الآلية التي تحمل جزءا من أثر التحول الرقمي إلى جودة الخدمة، لا مجرد متغير وسيط موضوع بينهما احصائيا.

يشتق من هذا المنطق أن زيادة التحول الرقمي المتوقع أن ترتبط بارتفاع القدرة التشغيلية الرقمية، وأن ارتفاع هذه القدرة يرتبط بجودة خدمة أفضل، وأن هناك أثرا غير مباشر للتحول في الجودة عبر القدرة. تبقى حدود التوقع مرتبطة بوجود تكامل فعلي بين الموارد، وبقدرة الوحدة على استثمار capability في التشغيل، وبالزمن الكافي لنضج الروتين. هذه الحدود جزء من النظرية وليست اعتذارا يضاف بعد النتيجة.

26. سجل القرار في صفحة واحدة

يلخص سجل القرار النموذج والمرشحين والبوابات والدرجات والقرار النهائي بحيث يستطيع المناقش تتبع منطق الاختيار. الظاهرة هي تحويل برنامج رقمي إلى قدرة تشغيلية ثم إلى جودة خدمة. المستوى تنظيمي، والزمن تتابعي، والوسيط قدرة عادية متولدة لا قدرة ديناميكية. المرشح المستبعد قبل التقييم هو نموذج نجاح نظم المعلومات بسبب اختلاف الظاهرة والالية. المرشحون المقارنون أربعة، وتتصدرهم نظرية تنسيق الموارد بدرجة 92 بعد عقوبة محدودة. سبب الاختيار ليس الرقم وحده، بل ملكيتها الطبيعية للمسارين وللسلسلة الكلية بأقل تمدد.

المنافس الاقرب هو RBV لأنها قوية في تفسير قيمة القدرة، لكنها أقل تفصيلا في عملية تكوينها. القدرات الديناميكية منافس يتقدم إذا تغير X إلى إعادة تشكيل ديناميكي مستمر أو إذا أصبحت البيانات طولية حول sensing-seizing-reconfiguring. النظم الاجتماعية التقنية تفسر التكامل التقني الاجتماعي وتصبح أقوى إذا كان M هو المواءمة المشتركة بين تصميم العمل

والتقنية. قرار عدم إضافة نظرية مساندة في النسخة الحالية يعتمد على أن الحاكمة تغطي المطالب المركزية، وأن إضافة مرشح ثان لن تغير فرضية أو متغيرا أو شرط حد بصورة مستقلة.

27. أخطاء شائعة يكشفها نموذج الوساطة

الخطأ الأول اختيار الوسيط لأنه يرفع قيمة R2 أو يجعل الأثر المباشر أقل، بدلا من اختياره بوصفه آلية. الخطأ الثاني مطالبة كل مسار بنظرية مختلفة حتى يصبح النموذج ثلاث نظريات لثلاثة أسهم، مع أن نظرية واحدة قد تملك السلسلة. الخطأ الثالث مساواة القدرة التشغيلية بالقدرة الديناميكية لمجرد أن السياق رقمي. الخطأ الرابع استخدام نموذج قبول تقنية فردي لتفسير نتيجة تنظيمية لأن كلمة التقنية مشتركة. الخطأ الخامس قياس X وM بفقرات متداخلة ثم تفسير معامل غير مباشر مرتفع كدليل آلية.

الخطأ السادس اشتراط دلالة الأثر الكلي قبل السماح باختبار الأثر غير المباشر. الخطأ السابع إعلان وساطة كاملة لأن المسار المباشر لم يعد دالا بعد إدخال M. الخطأ الثامن قياس العملية كلها مقطعيا ثم استخدام لغة "يؤدي إلى" من دون تحفظ. الخطأ التاسع إضافة متغير ضابط أو معدل بعد ظهور نتيجة غير متوقعة فقط لإنقاذ الحجة. والخطأ العاشر نسيان البدائل السببية، خصوصا أن القدرة الموجودة مسبقا قد تكون سببا في نجاح التحول لا نتيجة له.

28. تمرين تطبيقي

1. غير الوسيط من القدرة التشغيلية الرقمية إلى ملاءمة المهمة والتقنية. أي نظرية تتقدم، وكيف يتغير مستوى التحليل؟

2. أبق النموذج كما هو، لكن اجعل X إنفاقا تقنيا سنويا بدلا من التحول الرقمي. هل تبقى نظرية تنسيق الموارد حاكمة أم تتقدم RBV؟ برر القرار بجملة آلية.

3. اجعل Y رضا المستخدم عن نظام خدمة ذاتية. أي جزء من نموذج نجاح نظم المعلومات يصبح أقرب، وهل ما يزال M التنظيمي مناسبا؟

4. صمم جدولا زمنيا من ثلاث نقاط لقياس X ثم M ثم Y، وحدد مصدرا مختلفا مناسبا لكل بناء.

5. افترض أن الأثر غير المباشر دال لكن الأثر الكلي غير دال. اكتب تفسيرا علميا لا يعتمد على قاعدة قديمة تشترط الأثر الكلي، ثم حدد ما الذي تحتاج إلى فحصه قبل ادعاء الوساطة.

6. أعد تشغيل الروبريك إذا كان السياق مستقرا تقنيا ولا توجد إعادة تشكيل مستمرة. ما الذي يحدث لدرجة القدرات الديناميكية ولماذا؟

29. خلاصة الفصل

أظهر نموذج الوساطة أن وجود متغير في المنتصف لا يجعله آلية. تبدأ الوساطة النظرية بتحديد عملية: ماذا يغير X أولا، وكيف يصبح هذا التغير سببا أقرب في Y، وبأي ترتيب زمني وعلى أي مستوى. في حالة التحول الرقمي وجودة الخدمة، فصل النموذج بين برنامج التغيير، والقدرة التشغيلية الرقمية المتولدة، ونتيجة الخدمة. ثم ولد خمسة مرشحين واستبعد نموذج نجاح نظم المعلومات قبل الروبريك لاختلاف الظاهرة، وقارن تنسيق الموارد وRBV والقدرات الديناميكية والنظم الاجتماعية التقنية على المسارين والسلسلة الكلية.

اختيرت نظرية تنسيق الموارد نظرية حاكمة لأنها تجعل بناء القدرة واستثمارها جزءا أصيلا من منطقها، فأصبح الوسيط ضرورة تفسيرية لا ترتيبا احصائيا. كما أظهرت الحالة أن التحليل الاحصائي للاثر غير المباشر يأتي بعد الحجة ولا يحل محلها، وأن الزمن والتمييز بين البنى ومستوى التحليل والبدائل السببية شروط أساسية للدفاع عن نموذج الوساطة. بهذا ينتقل الباب من السهم المباشر في الفصل 104 إلى أول بنية مركبة، ويمهد للفصل 106 الذي سيعالج نموذج التعديل وشرط الحد: متى وأين ولمن تتغير قوة العلاقة أو اتجاهها.

المراجع

Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management, 17(1), 99-120. https://doi.org/10.1177/014920639101700108

DeLone, W. H., & McLean, E. R. (2003). The DeLone and McLean model of information systems success: A ten-year update. Journal of Management Information Systems, 19(4), 9-30. https://doi.org/10.1080/07421222.2003.11045748

Goodhue, D. L., & Thompson, R. L. (1995). Task-technology fit and individual performance. MIS Quarterly, 19(2), 213-236. https://doi.org/10.2307/249689

Hayes, A. F. (2022). Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach (3rd ed.). Guilford Press.

Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2003). The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. Strategic Management Journal, 24(10), 997-1010. https://doi.org/10.1002/smj.332

Maxwell, S. E., & Cole, D. A. (2007). Bias in cross-sectional analyses of longitudinal mediation. Psychological Methods, 12(1), 23-44. https://doi.org/10.1037/1082-989X.12.1.23

Melville, N., Kraemer, K., & Gurbaxani, V. (2004). Review: Information technology and organizational performance: An integrative model of IT business value. MIS Quarterly, 28(2), 283-322. https://doi.org/10.2307/25148636

Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. Behavior Research Methods, 40(3), 879-891. https://doi.org/10.3758/BRM.40.3.879

Sirmon, D. G., Hitt, M. A., & Ireland, R. D. (2007). Managing firm resources in dynamic environments to create value: Looking inside the black box. Academy of Management Review, 32(1), 273-292. https://doi.org/10.5465/amr.2007.23466005

Sirmon, D. G., Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Gilbert, B. A. (2011). Resource orchestration to create competitive advantage: Breadth, depth, and life cycle effects. Journal of Management, 37(5), 1390-1412. https://doi.org/10.1177/0149206310385695

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. Strategic Management Journal, 18(7), 509-533. https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z

Trist, E. L., & Bamforth, K. W. (1951). Some social and psychological consequences of the longwall method of coal-getting. Human Relations, 4(1), 3-38. https://doi.org/10.1177/001872675100400101

Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. Strategic Management Journal, 24(10), 991-995. https://doi.org/10.1002/smj.318

Zhao, X., Lynch, J. G., Jr., & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. Journal of Consumer Research, 37(2), 197-206. https://doi.org/10.1086/651257

الفصل 106

حالة دكتوراه 3: نموذج تعديل

مدخل: المعدل ليس متغيرا ثالثا يزين النموذج

يبدو نموذج التعديل بسيطا في الرسم: متغير مستقل X يؤثر في نتيجة Y، ثم يضاف متغير Z ويقال إنه يعدل العلاقة. لكن القيمة النظرية لا تأتي من وجود سهم متقاطع في الشكل، بل من تفسير لماذا لا تكون العلاقة بين X وY ثابتة في جميع الظروف أو لدى جميع الأفراد. المعدل الحقيقي يمثل شرط حد يغير مقدار الأثر أو اتجاهه. لذلك لا تكفي دلالة معامل التفاعل احصائيا إذا لم تستطع النظرية أن تشرح متى يصبح X أكثر ضررا أو أكثر نفعا، ولماذا.

يعرض هذا الفصل حالة دكتوراه في تصميم العمل والرفاه: أثر عبء العمل في الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في مراكز الخدمات المصرفية، مع الاستقلالية الوظيفية معدلا للعلاقة. وظيفة الحالة ليست إثبات أن عبء العمل ضار أو أن الاستقلالية جيدة في المطلق، بل تشغيل نظام اختيار النظرية على سؤال مشروط: متى يتحول عبء العمل إلى استنزاف أشد، ومتى تستطيع الاستقلالية أن تخفف انتقال العبء إلى الاحتراق؟ يفرض هذا السؤال على الباحث أن يختار نظرية تملك التفاعل نفسه، لا نظرية تشرح X وحده وأخرى تشرح Z وحده.

1. تثبيت الحالة البحثية ونموذجها قبل اختيار النظرية

نفترض دراسة دكتوراه بعنوان: أثر عبء العمل في الاحتراق الوظيفي: الدور المعدل للاستقلالية الوظيفية لدى العاملين في مراكز الخدمات المصرفية. يمثل عبء العمل X، ويمثل الاحتراق الوظيفي Y، وتمثل الاستقلالية الوظيفية Z. وحدة التحليل هي الفرد العامل، والسياق هو وظائف خدمية تتطلب سرعة استجابة ودقة والتزاما بإجراءات رقابية ومواجهة كثافة متغيرة من العملاء والمعاملات.

النموذج لا يفترض أن كل عبء يؤدي آليا إلى الاحتراق. الفكرة المركزية أن العبء يتطلب استثمارا مستمرا للطاقة والانتباه والوقت، وأن أثره يصبح أقوى عندما لا يملك الفرد مساحة كافية لترتيب العمل أو اختيار توقيته أو تعديل طريقة التنفيذ. أما عندما تكون الاستقلالية مرتفعة بالقدر الذي يسمح بإعادة توزيع الجهد، وترتيب الاولويات، واختيار اساليب مناسبة لمواجهة الذروة، فقد تضعف العلاقة الموجبة بين العبء والاحتراق. هنا تصبح الاستقلالية شرطا يغير المنحدر X -> Y، لا مجرد متغير مستقل ثان.

2. سؤال التعديل: ماذا يتغير تحديدا؟

السؤال التفسيري في نموذج مباشر هو لماذا يؤثر X في Y. أما في نموذج التعديل فيضاف سؤال ثان لا يقل أهمية: لماذا تتغير قوة هذا الأثر عند مستويات مختلفة من Z؟ إذا قال الباحث إن عبء العمل يزيد الاحتراق، ثم أضاف أن الاستقلالية تخفض الاحتراق، فهو لم يبرر التعديل بعد. هاتان فرضيتان مباشرتان منفصلتان. التعديل يتطلب ادعاء ثالثا: أن أثر عبء العمل نفسه يختلف بحسب مقدار الاستقلالية.

يمكن التعبير عن ذلك وظيفيا بالقول إن الاستقلالية تغير قدرة العامل على التعامل مع المطلب. عند عبء متساو قد يواجه موظف منخفض الاستقلالية سلسلة من المهام المتراكمة التي لا يستطيع إعادة ترتيبها، بينما يستطيع موظف مرتفع الاستقلالية تعديل التسلسل أو تخصيص وقت للتعافي أو اختيار طريقة تقلل الكلفة المعرفية والانفعالية. إذا كانت هذه الآلية هي ما تقصده الدراسة، تصبح العلاقة المشروطة قابلة للاشتقاق. أما إذا كانت الاستقلالية مجرد شعور عام بالحرية لا يرتبط بالتعامل مع العبء، فإن معامل التفاعل يصبح اقرب إلى اكتشاف احصائي من كونه اختبارا لنظرية.

3. ضبط X: عبء العمل مطلب لا مرادف للاحتراق

يعرف عبء العمل في الحالة بوصفه مقدار العمل والسرعة والكثافة الزمنية التي تتطلب جهدا مستمرا خلال فترة العمل. تشمل مؤشرات التشغيل عدد الحالات المطلوب معالجتها، ضغط الوقت، سرعة الانتقال بين الطلبات، الحاجة إلى المحافظة على الدقة تحت الكثافة، وتكرار المقاطعات أو المهام المتزامنة. لا يدخل في تعريف X الشعور بالارهاق أو النفاد النفسي، لأن هذه نتائج محتملة للمطلب وليست جزءا منه.

هذا الفصل ضروري لتجنب تداخل القياس. إذا تضمنت فقرات عبء العمل عبارات مثل "أشعر أن عملي يستنزفني" ثم قيس الاحتراق بعبارات عن الاستنزاف نفسه، ستصبح العلاقة قوية جزئيا بسبب التكرار المفاهيمي. القياس الجيد يصف في X ما يطلبه العمل، ويصف في Y ما يحدث لقدرة الفرد النفسية والجسدية على الاستمرار. وكلما أمكن دعم الادراك بمؤشرات تشغيلية مثل عدد المعاملات أو ساعات الذروة أو زمن الاستجابة، أصبح تفسير المطلب أكثر قابلية للدفاع.

4. ضبط Y: الاحتراق نتيجة تراكمية لا لحظة تعب عابرة

الاحتراق الوظيفي في هذه الحالة نتيجة تتكون من تعرض مستمر لمطالب لا تعوضها موارد كافية. ولأغراض اختبار العلاقة المشروطة ينبغي تثبيت ما إذا كان Y هو الاحتراق كبناء متعدد الأبعاد أم بعد الارهاق تحديدا. إذا كان سؤال الدراسة عن مسار الاستنزاف المباشر، يكون

الارهاق الانفعالي أو النفسي اقرب إلى الآلية من جمع الارهاق والتباعد المهني وانخفاض الفاعلية في درجة واحدة من دون تبرير. وإذا اختار الباحث بناء الاحتراق الكلي، فعليه توضيح كيف تتصل كل ابعاده بمسار المطلب والموارد.

كما يجب فصل الاحتراق عن ضغط العمل اليومي. قد يشعر الفرد بتعب مرتفع في يوم استثنائي من دون أن يكون محترقا، بينما يعكس الاحتراق نمطا أكثر استقرارا من استنزاف الطاقة وصعوبة الاستعادة. لذلك يؤثر تعريف Y في الزمن المناسب للقياس. العبء اللحظي قد يحتاج قياسا يوميا مع ارهاق نهاية اليوم، أما الاحتراق المتراكم فيحتاج نافذة زمنية أوسع تلتقط تعرضا مزمنا لا حادثة واحدة.

5. ضبط Z: الاستقلالية مورد وظيفي لا غياب للرقابة

تمثل الاستقلالية الوظيفية درجة الحرية التي يملكها العامل في ترتيب المهام أو توقيتها أو اختيار بعض طرائق التنفيذ داخل حدود العمل. ليست الاستقلالية غيابا للقواعد، ولا تعني السماح بتجاوز ضوابط المخاطر أو الامتثال في البنك. يمكن أن يعمل الموظف تحت معايير خدمة ورقابة واضحة، ومع ذلك يملك مساحة حقيقية في ترتيب الطلبات أو طلب المساندة أو اختيار تسلسل الإجراءات أو توقيت فترات التركيز.

وظيفة الاستقلالية في النموذج هي أن تكون موردا ملائما للمطلب. فإذا كان عبء العمل ناتجا من كثافة زمنية، تصبح القدرة على ترتيب الاولويات وتعديل التسلسل موردا ذا صلة مباشرة. أما إذا كان المطلب نقصا في المعرفة الفنية، فقد لا تكون الاستقلالية هي المورد العازل المناسب، وربما يكون التدريب أو الدعم التقني أقرب. هذه المطابقة بين نوع المطلب ووظيفة المورد هي التي تمنح فرضية التفاعل معنى نظريا بدلا من افتراض أن كل مورد يخفف كل مطلب.

6. توليد خمسة مرشحين من عائلات تفسيرية مختلفة

بعد تثبيت X وY وZ لا تبدأ عملية الترشيح من البحث عن أكثر نظرية ورد اسمها مع الاحتراق. المطلوب مرشح يملك المسار المباشر ويستطيع اشتقاق شرط الحد. تظهر خمسة مرشحين معقولين: نموذج متطلبات العمل والموارد، نظرية حفظ الموارد، نظرية ملاءمة الشخص والبيئة، نظرية التحديد الذاتي، ونظرية الاحداث الوجدانية. بعض هذه المرشحات قريب جدا من التفاعل، وبعضها يفسر جزءا مهما من الحالة لكنه لا يملك التعديل كما صيغ.

المرشح	موطنه في الأطلس	سبب الترشيح	السؤال الحرج

المرشح	موطنه في الأطلس	سبب الترشيح	السؤال الحرج
نموذج متطلبات العمل والموارد MT-0015	الفصل 19	يميز المطالب والموارد ويملك منطق العزل بينهما	هل الاستقلالية مورد يطابق عبء العمل ويغير مسار الاستنزاف؟
نظرية حفظ الموارد MT-0014	الفصل 20	تفسر فقد الموارد ودوامات الخسارة والحاجة إلى الحماية	هل يقاس فقد الموارد وتراكمه، أم أن النموذج يختبر تصميم العمل فقط؟
نظرية ملاءمة الشخص والبيئة MT-0094	الفصل 19	تفسر نتائج التوافق أو عدم التوافق بين مطالب البيئة وقدرات الفرد	هل النموذج يقيس طرفي الملاءمة فعلا أم عبئا واستقلالية منفصلين؟
نظرية التحديد الذاتي MT-0012	الفصل 18	تجعل الاستقلالية مركزية في نوعية الدافعية والرفاه	هل التعديل يمر بإشباع حاجة الاستقلالية أم بقدرة عملية على مواجهة المطلب؟
نظرية الاحداث الوجدانية MT-0102	الفصل 20	تفسر كيف تولد احداث العمل انفعالات ثم مواقف وسلوكيات	هل X حدث محدد و Y نتيجة وجدانية زمنية، أم أن العبء حالة مزمنة والاحتراق تراكمي؟

7. المرشح الأول: نموذج متطلبات العمل والموارد

يأتي نموذج متطلبات العمل والموارد JD-R في مقدمة المرشحين لأن بنية الحالة تكاد تطابق لغته الأصلية. عبء العمل مطلب يحتاج إلى جهد مستمر ويرتبط بمسار إضعاف الصحة، والاستقلالية مورد وظيفي يساعد على تحقيق الأهداف أو خفض كلفة المطلب أو دعم التعلم والسيطرة. ولا يكتفي النموذج بوجود مسارين مباشرين؛ من افتراضاته المميزة أن موارد العمل قد تعدل أثر المطالب، فتعمل كعازل يخفف انتقال المطلب إلى الاجهاد والاحتراق عندما تكون ذات صلة بالمطلب (Demerouti et al., 2001; Bakker & Demerouti, 2007).

هذا يجعل جملة "لأن" في الحالة واضحة: لأن عبء العمل يستهلك الطاقة والانتباه بصورة مستمرة، فإن ارتفاعه يزيد احتمال الاستنزاف؛ لكن عندما يملك العامل استقلالية تسمح بإعادة ترتيب الجهد والقرارات، تقل الكلفة التي يتحول بها المطلب إلى استنزاف، فتضعف العلاقة الموجبة بين العبء والاحتراق. قوة المرشح هنا ليست في أنه يتحدث عن الضغط فقط، بل في أنه يملك X بوصفه مطلبا وZ بوصفه موردا والاثر التفاعلي بينهما داخل المسار نفسه. وقد قدمت دراسات لاحقة دعما مباشرا لفكرة أن موارد العمل يمكن أن تخفف أثر المطالب في الاحتراق، مع

بقاء قوة التفاعل مرتبطة بنوع المورد والمطلب (Bakker, Demerouti, & Euwema, 2005).

8. المرشح الثاني: نظرية حفظ الموارد

نظرية حفظ الموارد COR مرشح قوي لأن الاحتراق يمكن فهمه بوصفه نتيجة لفقد متكرر للطاقة والوقت والسيطرة أو لتهديد هذه الموارد. وتفترض النظرية أن الخسارة أكثر بروزا من الكسب، وأن الأفراد ذوي الموارد الأقل يصبحون أكثر تعرضا لدوامات خسارة، بينما يستطيع من يملكون موارد أكبر الاستثمار والحماية بصورة أفضل (Hobfoll, 1989; Hobfoll et al., 2018). في هذا المنطق يمكن تفسير الاستقلالية موردا يساعد الفرد على حماية الوقت والطاقة والسيطرة.

لكن هناك فرق بين أن تكون COR نظرية ممكنة وأن تكون الأفضل لهذا النموذج. إذا لم تقيس الدراسة تغير الموارد أو فقدها أو الاستثمار فيها، بل تقيس خاصية عمل ثابتة نسبيا هي عبء العمل وخاصية أخرى هي الاستقلالية، فإن JD-R أكثر مباشرة في ملكية تصميم العمل والتفاعل بين المطلب والمورد. COR تصبح أقوى إذا أعيدت صياغة الحالة حول فقد الموارد نفسه، مثل أن يختبر الباحث كيف يؤدي عبء العمل إلى فقد الطاقة والسيطرة عبر الزمن، وكيف تحد موارد البداية أو قوافل الموارد من دوامة الخسارة. لذلك تبقى COR منافسا جديا لكنها تحتاج في الصيغة الحالية إلى جسر إضافي لتحويل الاستقلالية من خاصية عمل إلى مورد ضمن ديناميكية فقد وكسب.

9. المرشح الثالث: نظرية ملاءمة الشخص والبيئة

تجذب نظرية ملاءمة الشخص والبيئة الباحث لأنها تسأل متى ينتج التوافق أو عدم التوافق نتائج أفضل أو أسوأ. يمكن مثلا تصور عبء العمل بوصفه مطلبا بيئيا، وقدرة الفرد على التعامل معه بوصفها قدرة شخصية. عندها يصبح عدم التطابق بين المطالب والقدرات مصدرا للضغط. كما يمكن النظر إلى حاجة الفرد للاستقلالية وما توفره الوظيفة من استقلالية بوصفه نوعا من ملاءمة الحاجات والموارد (Caplan, 1987; Edwards, 1991).

المشكلة أن النموذج الحالي لا يقيس طرفي معادلة ملاءمة متكافئين. X هو عبء العمل، وZ هو استقلالية وظيفية، لا قدرة فردية على مقابلة العبء ولا حاجة شخصية تقارن بما توفره الوظيفة. يمكن إجبار النظرية على تفسير التفاعل بالقول إن الاستقلالية تغير الملاءمة، لكن هذا يضيف منطقها بعد بناء النموذج لا من داخله. إذا كان سؤال الدكتوراه عن سبب اختلاف أثر العبء بين أشخاص تتفاوت قدراتهم أو حاجاتهم، فقد تصبح P-E Fit أقوى. أما إذا كان السؤال عن مورد وظيفي يخفف مطلبا وظيفيا، فالنموذج الاقرب هو JD-R.

10. المرشح الرابع: نظرية التحديد الذاتي

تجعل نظرية التحديد الذاتي الاستقلالية مفهوما مركزيا، إذ تربط إشباع حاجات الاستقلالية والكفاءة والانتماء بنوعية الدافعية والاداء والرفاه، وتميز بين سياقات تدعم الارادة وسياقات يشعر فيها الفرد بالسيطرة الخارجية (Deci & Ryan, 2000; Gagne & Deci, 2005). لهذا تبدو جذابة عندما يظهر Z باسم الاستقلالية. لكن التشابه اللفظي لا يكفي.

الاستقلالية في SDT خبرة نفسية تتعلق بالشعور بأن الفعل صادر عن ارادة نسبية، بينما الاستقلالية في حالة تصميم العمل هي مساحة قرار تسمح بإدارة المطلب. قد يرتبط البناءان، لكنهما ليسا متطابقين. يمكن لـ SDT أن تبرر أن بيئة مسيطرة تجعل عبء العمل أكثر استنزافا إذا كان الضغط يقوض الحاجات النفسية، لكنها تحتاج إلى قياس إشباع أو إحباط الحاجة والى مسار دافعي واضح. من دون ذلك تصبح النظرية مصدرا لشرح الأثر المباشر للاستقلالية في الرفاه، لا مالكة لشرط الحد بين العبء والاحتراق.

11. المرشح الخامس: نظرية الاحداث الوجدانية

تفسر نظرية الاحداث الوجدانية AET كيف تولد احداث العمل المحددة استجابات انفعالية تتغير داخل اليوم، ثم تؤثر في سلوكيات أو احكام أوسع مثل الرضا. وهي قوية عندما تكون وحدة التفسير حدثا يمكن تحديد توقيته، مثل تعامل عدائي من عميل أو تعطل نظام أو ثناء مفاجئ (Weiss & Cropanzano, 1996).

أما في الحالة الحالية فعبء العمل مصمم كحالة مزمنة نسبيا، والاحتراق نتيجة تراكمية، والاستقلالية خاصية عمل. يمكن أن تولد كثافة العمل احداثا سلبية كثيرة، لكن النموذج لا يقيس هذه الاحداث ولا الانفعالات التي تتوسط أثرها. لذلك يوجد اختلاف في هوية الظاهرة والزمن والالية. لا تنقذ AET بمجرد القول إن العمل المرهق يسبب مشاعر سلبية. هذا سيكون تمددا يغير الوحدة المركزية للنظرية. المرشح قد يصبح مناسبا في دراسة يومية مختلفة، مثل أثر حادثة عميل عدائي في السلوك الخدمي مع قدرة تنظيم الانفعال معدلا، لكنه لا يناسب هذه الحالة بصيغتها الحالية.

12. تشغيل بوابات القبول الخمس على المرشحين

تشغل البوابات هنا باختصار تنفيذي من دون إعادة شرحها. الفحص يتعلق بالظاهرة والمستوى والافتراضات والالية والقابلية للاختبار. ويخرج المرشح الذي يفشل فشلا جوهريا قبل الدخول إلى المقارنة الرقمية. النتيجة أن JD-R وCOR وP-E Fit وSDT يمكن أن تدخل الروبريك بدرجات متفاوتة، بينما تستبعد AET لأن نموذجها الأصلي لا يطابق الظاهرة الزمنية والالية المقاسة في هذه الحالة.

المرشح	الظاهرة والمستوى	الالية وشرط الحد	القابلية للاختبار	القرار
JD-R	مطابقة قوية على مستوى الفرد/الوظيفة	مطلب x مورد مع منطق عزل مباشر	تفاعل قابل للاختبار بوضوح	يدخل الروبريك
COR	مطابقة جيدة للضغط والاحتراق	المورد يمكن أن يحمي من الخسارة لكن المسار يحتاج تشغيل فقد الموارد	قابل للاختبار مع تحفظ	يدخل الروبريك
P-E Fit	مطابقة جزئية للضغط	التفاعل يتطلب قياس طرفي ملاءمة متكافئين غير موجودين حاليا	قابل للاختبار بعد تمدد	يدخل الروبريك بتحفظ
SDT	المستوى مناسب والاستقلالية مركزية	الالية الحاكمة نوعية الدافعية والحاجات لا عزل مطلب وظيفي مباشرة	قابل للاختبار إذا قيست الحاجات	يدخل الروبريك بتحفظ
AET	الزمن والظاهرة غير متطابقين	لا تملك التفاعل المزمن بين عبء واستقلالية في الصيغة المقاسة	النموذج الحالي لا يقيس الحدث والانفعال	يستبعد قبل التقييم

13. مصفوفة تغطية النموذج: من يملك المسار ومن يملك التعديل؟

بعد الاستبعاد تتحول الحالة إلى مقارنة بين أربعة مرشحين مقبولين مبدئيا. المطالب المركزية ثلاثة: تفسير الأثر X -> Y، تفسير وظيفة Z، واشتقاق لماذا يتغير منحدر Y <- X عند تغير Z. يضاف إليها اتساق المستوى والزمن والاقتصاد التفسيري. في نموذج التعديل لا يكفي أن تغطي النظرية X وZ كل على حدة؛ يجب أن تملك جملة شرطية تجعل التفاعل نتيجة من منطقها.

مطلب النموذج	JD-R	COR	P-E Fit	SDT
X: عبء العمل -> Y الاحتراق	قوي أصلي عبر مسار إضعاف الصحة	قوي إذا ترجم العبء إلى فقد أو تهديد موارد	جيد إذا صيغ عدم توافق مطالب-قدرات	متوسط؛ لا يملك العبء كحالة عمل مركزية
Z: وظيفة الاستقلالية	قوي بوصفها موردا وظيفيا	جيد بوصفها موردا يحمي موارد أخرى	جزئي ما لم تقارن بحاجة أو قدرة مناظرة	قوي بوصفها حاجة/خبرة ارادة لكن بمعنى مختلف

مطلب النموذج	JD-R	COR	P-E Fit	SDT
X x Z -> Y	قوي: مورد مناسب يعزل أثر المطلب	جيد لكن يحتاج منطق حماية موارد أو دوامة خسارة	متوسط ويتطلب إعادة بناء النموذج كملاءمة	ضعيف إلى متوسط ما لم يقس إحباط الحاجة
المستوى والزمن	فرد/وظيفة ومتسق مع تعرض مزمن	فرد ومتسق لكنه أكثر ديناميكية زمنيا	فرد ومتسق مع قياس ملاءمة مناسب	فرد ومتسق مع خبرة نفسية
الاقتصاد التفسيري	مرتفع؛ المتغيرات الثلاثة داخل منطق واحد	جيد مع جسر من تصميم العمل إلى الموارد	أضعف بسبب غياب طرفي الملاءمة	أضعف بسبب اختلاف معنى الاستقلالية

14. الروبريك وعقوبة التكلف في نموذج التعديل

تستخدم الاوزان المعتمدة في المقارنة مع قراءة بند الوساطة والتعديل والحدود بوصفه هنا بند التعديل وشرط الحد. تحصل JD-R على أفضلية كبيرة لأنها لا تحتاج إلى استيراد معنى جديد لـ X أو Z ولا إلى إعادة تعريف Y. COR تظل قوية في المسار الصحي لكنها تحتاج إلى إظهار فقد الموارد لا مجرد وجود مطلب. P-E Fit تحتاج إلى إعادة صياغة المقاييس كي تصبح الملاءمة هي الآلية. SDT تحتاج إلى تحويل الاستقلالية الوظيفية إلى خبرة استقلالية نفسية وقياس الحاجات، وهو تمدد أكبر في هذا النموذج.

المرشح	المسار 25	الالية 20	التعديل والحدود 20	المستوى والزمن 15
JD-R	24	19	20	13
COR	22	18	16	13
P-E Fit	18	15	13	13
SDT	16	16	11	14

المرشح	الاختبار 10	الاقتصاد 10	عقوبة التكلف	النتيجة النهائية
JD-R	9	9	1	93
COR	9	8	3	83
P-E Fit	8	7	5	69
SDT	8	7	5	67

هذه الدرجات ليست حكما على قيمة النظريات في ذاتها. هي سجل مقارنة لهذه الحالة. إذا تغير Z من الاستقلالية الوظيفية إلى فقد الموارد، أو تغير السؤال من أثر عبء العمل إلى أثر سياق مسيطر في الدافعية والرفاه، فسيتغير الترتيب. المهم أن كل رقم يرتبط بسبب مكتوب وأن عقوبة التكلف تسجل مقدار التمدد المطلوب لجعل المرشح يغطي ما لم يصمم أصلا لتفسيره.

15. اختيار الحاكم: لماذا يتقدم JD-R؟

يتقدم JD-R بصفته المرساة النظرية لأن النموذج كله يمكن كتابته من داخل منطقه من دون نظريات مساندة: عبء العمل مطلب، والاحتراق نتيجة لمسار استنزاف، والاستقلالية مورد وظيفي، والتفاعل يمثل وظيفة عازلة لمورد يتصل مباشرة بالمطلب. حذف JD-R يجعل الباحث يحتاج إلى تركيب ثلاث جمل من مصادر مختلفة. أما باستخدامه فتتكون حجة واحدة متصلة ويمكن صياغة توقع مباشر وتوقع شرطي قابلين للاختبار.

لا توجد حاجة لإضافة COR بوصفها نظرية مساندة ما دام النموذج لا يقيس فقد الموارد أو دوامات الخسارة. كما لا توجد حاجة لإضافة SDT لمجرد أن المعدل يسمى استقلالية. إضافة نظرية ثانية يجب أن تغير توقعا أو قياسا أو شرط حد. فإذا بقيت الفرضية نفسها وأصبح النص أطول فقط، فالاضافة تكرار لا تكامل. يمكن إحالة القارئ إلى COR وSDT عند مناقشة البدائل، لكن الحجة المركزية تبقى مملوكة لـ JD-R.

16. اشتقاق الفرضية المباشرة قبل فرضية التعديل

يجب ألا يقفز الباحث إلى التفاعل من دون تثبيت المنطق الاساسي. المسار المباشر يقول إن ارتفاع عبء العمل يزيد كلفة التنظيم المستمر للانتباه والطاقة ويقلل فرص الاستعادة، مما يرفع احتمال الاحتراق. لا يعني ذلك أن كل زيادة قصيرة في العمل ضارة، فالمطالب قد تحمل تحديا، وقد تمنح الموارد القدرة على التعامل معها. لكن تحت التعريف الحالي لعبء مزمن وكثيف، يكون الاتجاه المتوقع موجبا.

يمكن صياغة الفرضية المباشرة هكذا: H1 - يؤثر عبء العمل تأثيرا موجبا في الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في مراكز الخدمات المصرفية. هذه الفرضية تمثل خط الأساس الذي سيتغير ميله بحسب Z. لا تثبت H1 وجود تعديل، لكنها ضرورية لفهم ما الذي تعدله الاستقلالية.

17. اشتقاق فرضية التعديل: من المورد إلى شرط الحد

تبدأ فرضية التعديل من وظيفة الاستقلالية لا من اسمها. الاستقلالية المرتفعة تتيح للعامل تعديل تسلسل المهام، واختيار بعض طرائق التنفيذ، وتوقيت الجهد، وطلب المساندة أو التصعيد عند الحاجة. هذه المساحة لا تلغي عدد المعاملات، لكنها تغير الكلفة التي يفرضها العبء على الطاقة والسيطرة. لذلك يتوقع أن يكون الأثر الموجب لعبء العمل في الاحتراق أشد عندما تكون الاستقلالية منخفضة، وأضعف عندما تكون مرتفعة.

الصياغة الدقيقة هي: H2 - تعدل الاستقلالية الوظيفية العلاقة بين عبء العمل والاحتراق الوظيفي، بحيث تضعف العلاقة الموجبة بينهما عند ارتفاع الاستقلالية مقارنة بانخفاضها. هذه الصياغة أفضل من عبارة "للاستقلالية دور معدل" لأنها تحدد اتجاه التغير. كما أنها تتيح نتيجة يمكن أن تضعف النظرية: إذا كان التفاعل معاكسا بصورة مستقرة أو لم يتغير الميل في سياقات تتوافر فيها مطابقة المطلب والمورد، يحتاج الباحث إلى تفسير حقيقي لا إلى إعادة تسمية النتيجة بعد ظهورها.

18. متى لا تعمل الاستقلالية كعازل؟

الحد النظري لا يساوي ضمانا عاما. قد تفشل الاستقلالية في تخفيف أثر العبء إذا كان العمل شديد التقييد بقواعد لا تترك مجالا فعليا لاستخدامها، أو إذا كان المطلب تقنيا يحتاج إلى مورد آخر مثل المعرفة أو النظام أو عدد الموظفين. وقد تتحول الاستقلالية نفسها إلى مطلب عندما تعطى مسؤولية واسعة من دون معلومات أو تدريب أو وضوح دور. في هذه الحالة يزداد عبء القرار بدلا من أن ينخفض.

كما قد تظهر علاقة غير خطية. الاستقلالية المنخفضة جدا قد تمنع التحكم، والمرتفعة جدا في بيئة شديدة التعقيد قد تزيد عبء الاختيار والمسؤولية، بينما يكون المستوى المتوسط أكثر فاعلية. لا ينبغي تحويل كل احتمال إلى فرضية اضافية، لكن على الباحث تسجيل هذه الحدود حتى لا يفسر كل نتيجة بعديا. إذا كان سياق الدراسة معروفا بارتفاع الرقابة النظامية، يجب تحديد أي جانب من الاستقلالية متاح فعلا قبل جمع البيانات.

19. الفرق بين المعدل والمتغير المستقل الثاني

وجود أثر مباشر للاستقلالية في الاحتراق لا يثبت أنها معدل. قد يكون للاستقلالية معامل سلبي مستقل، ومع ذلك يظل أثر عبء العمل متساويا عند جميع مستوياتها. والعكس ممكن: قد يكون أثر الاستقلالية المباشر ضعيفا، لكنها تغير بقوة العلاقة بين العبء والاحتراق. لذلك يجب أن تفصل الحجة بين ثلاثة معاملات: أثر X، وأثر Z، ومعامل التفاعل XZ.

هذا الفصل مهم في كتابة المناقشة. إذا كانت الاستقلالية تخفض الاحتراق مباشرة لكن التفاعل غير دال، فالنتيجة تقول إن الاستقلالية مورد مفيد في المتوسط لكنها لم تغير حساسية العامل لعبء العمل كما توقعت فرضية العزل. لا يجوز عندها القول إن الدور المعدل تحقق جزئيا لمجرد أن Z دال. التعديل ادعاء عن ميل العلاقة، واختباره يجب أن يبقى منفصلا عن الأثر المباشر.

20. التصميم الاحصائي: اختبار التفاعل لا مقارنة دلالتين

في الانحدار الخطي يمكن كتابة النموذج Y = b0 + b1X + b2Z + b3XZ + e. المعامل الحاسم لفرضية التعديل هو b3. لا يكفي أن يكون أثر X دالا في مجموعة منخفضة الاستقلالية وغير دال في مجموعة مرتفعة الاستقلالية؛ الفرق بين دلالة ودلالة غير موجودة ليس دليلا على أن المعاملين مختلفان. يجب اختبار التفاعل نفسه أو اختبار فرق المعاملات بطريقة صحيحة.

يمكن تمركز X وZ حول المتوسط لتحسين تفسير الثابت والاثار الرئيسة وتقليل بعض صور التعدد الخطي غير الجوهري، لكن التمركز لا يصنع التفاعل ولا يغير جوهره. بعد تقدير b3 يفحص الباحث الميول البسيطة عند مستويات معقولة من Z، مثل المتوسط وانحراف معياري أعلى وأدنى، أو يستخدم منطقة Johnson-Neyman لتحديد نطاق قيم Z الذي يصبح فيه أثر X دالا أو غير دال (Aiken & West, 1991; Hayes, 2022).

21. قراءة الرسم: ماذا يعني أن الخطوط تتباعد؟

الرسم التفاعلي ليس زينة بصرية. يضع X على المحور الافقي وY على العمودي، ويرسم الميل عند مستويات مختلفة من Z. إذا كانت فرضية العزل صحيحة، يكون ميل عبء العمل نحو الاحتراق أكثر انحدارا عند الاستقلالية المنخفضة وأقل انحدارا عند الاستقلالية المرتفعة. إذا تقاطعت الخطوط قد يكون التفاعل أقوى وقد يتغير اتجاه الاثر، لكن يجب فحص مجال البيانات قبل تفسير التقاطع؛ تقاطع يقع خارج القيم الفعلية لا يبرر قصة نظرية داخل العينة.

كذلك لا ينبغي اختيار نقاط الرسم بعد رؤية النتيجة بحثا عن شكل مقنع. تستخدم قيم ذات معنى نظري أو احصائي معلن. وإذا كان Z فئة حقيقية مثل نوع عقد أو نوع وظيفة، تفسر الفئات كما هي. أما تحويل متغير مستمر إلى مرتفع ومنخفض بحذف الوسط أو القطع عند الوسيط فيفقد معلومات وقوة احصائية، ولا يستخدم إلا إذا كان للتقسيم معنى نظري أو تشغيلي مستقل.

22. القياس: التمييز بين العبء والاستقلالية والاحتراق

النموذج المشروط حساس للتداخل بين المقاييس. عبء العمل يجب أن يقيس كثافة المطلب، والاستقلالية يجب أن تقيس مساحة القرار، والاحتراق يجب أن يقيس النتيجة. إذا احتوى مقياس الاستقلالية على عبارات عن انخفاض الضغط، فقد دخل Y في Z. وإذا احتوى مقياس العبء على

عبارات عن فقد السيطرة، فقد اقترب من عكس الاستقلالية. هذا التداخل قد يولد تفاعلا يصعب تفسيره أو يضعف صلاحية البنى.

ينبغي لذلك اختبار التمايز العاملي، وفحص الارتباطات، وقراءة الفقرات قبل الاعتماد على المؤشرات الكلية. وفي حال استخدام SEM يمكن نمذجة التفاعل الكامن بطرق مناسبة للبرنامج المستخدم، لكن التعقيد الاحصائي لا يعالج خطأ نظريا في تعريف Z. جودة نموذج القياس تسبق اختبار التفاعل، ولا ينبغي حذف فقرات فقط لأن معامل XZ يتحسن بعد الحذف.

23. الزمن والسببية: شرط الحد قد يكون مستقرا أو متغيرا

نموذج التعديل لا يفرض ترتيبا زمنيا بالطريقة نفسها التي تفرضها الوساطة، لكنه يحتاج منطق سبق معقولا. إذا كانت الاستقلالية خاصية مستقرة نسبيا في تصميم الوظيفة، يمكن النظر إليها شرطا موجودا أثناء تعرض العامل للعبء. أما إذا كانت تتغير يوميا بحسب المشرف أو الوردية، فقد يكون التصميم اليومي أكثر مناسبة، ويصبح السؤال هل يخفف يوم مرتفع الاستقلالية أثر عبء ذلك اليوم في ارهاق نهاية اليوم؟

القياس المقطعي لكل المتغيرات في لحظة واحدة يسمح باختبار نمط تفاعلي بين الادراكات، لكنه لا يثبت أن العبء سبق الاحتراق أو أن الاستقلالية عملت عازلا عبر الزمن. يمكن تقوية التصميم بموجتين أو أكثر، أو ببيانات تشغيلية للعبء، أو بقياس يومي متكرر. كلما كان الادعاء عن تراكم مزمن، زادت الحاجة إلى زمن يطابق معنى التراكم.

24. بدائل النموذج: هل Z معدل فعلا أم وسيط أو مقدمة؟

قد يضع الباحث الاستقلالية معدلا لأنها متغير مهم، بينما يكون المنطق الحقيقي مختلفا. إذا كان عبء العمل المرتفع يؤدي إلى تشديد الرقابة وتقليص الاستقلالية، ثم تؤدي الاستقلالية المنخفضة إلى الاحتراق، فـ Z هنا قد يكون وسيطا لا معدلا. وإذا كانت سياسة تصميم الوظيفة تحدد الاستقلالية ثم تؤثر في مقدار العبء الذي يتعرض له الفرد، فقد تكون الاستقلالية مقدمة لـ X. الرسم لا يحدد الدور؛ النظرية والزمن يحددان.

لهذا يفيد اختبار نماذج بديلة قبل تثبيت الفرضيات. السؤال الفاصل للتعديل هو: هل نتوقع أن يوجد X وZ معا ثم يختلف أثر X بحسب قيمة Z؟ إذا كانت الإجابة نعم، فالتفاعل منطقي. أما إذا كانت Z نتيجة لـ X أو سببا سابقا له، فإجبارها على التعديل قد يخفي تسلسلا أكثر معقولية.

25. ماذا لو لم يظهر التفاعل؟

عدم دلالة b3 لا يعني تلقائيا أن JD-R غير صالح. قد يكون المورد غير مطابق للمطلب، أو التباين في الاستقلالية محدودا، أو القياس ضعيفا، أو العينة غير كافية لاكتشاف تفاعل أصغر من

الآثار الرئيسة، أو يكون مدى عبء العمل في العينة ضيقا. كما قد تكون الاستقلالية موردا يرفع الرفاه مباشرة لكنه لا يغير كلفة عبء العمل في هذا السياق.

لكن لا ينبغي تحويل كل تفسير محتمل إلى مخرج ينقذ الفرضية. يراجع الباحث قبل أي تأويل ما إذا كانت الآلية قد قيست كما صممت، وهل نطاق X وZ كاف، وهل الفرضية سبقت التحليل، وهل النتيجة مستقرة عبر فحوص معقولة. إذا استمرت النتيجة الصفرية في تصميم قوي، فهي معلومة نظرية عن حدود وظيفة الاستقلالية في هذا السياق.

26. ماذا لو كان التفاعل عكس المتوقع؟

قد تظهر البيانات أن أثر عبء العمل في الاحتراق يصبح أقوى عند ارتفاع الاستقلالية. هذه النتيجة لا تفسر تلقائيا بأن الاستقلالية ضارة. يمكن أن تعني أن الاستقلالية في السياق قاست تحميل المسؤولية من دون دعم، أو أن الوظائف الأعلى استقلالية هي أيضا الأكثر تعقيدا، أو أن الاستقلالية تحولت إلى مطلب قرار تحت ضغط شديد. يجب فحص هذه البدائل بمقاييس وتصميم لا بقصة بعدية فقط.

إذا كان معنى Z في البيانات مختلفا عن معنى المورد في النظرية، يصبح الاستنتاج أن التشغيل لم يختبر فرضية العزل كما قصدت. أما إذا كان القياس سليما والسياق يسمح فعلا بأن تتحول الاستقلالية إلى عبء، فقد تفتح النتيجة سؤال حد جديدا: متى تكون الاستقلالية موردا ومتى تصبح مسؤولية مكلفة؟ هذا امتداد محتمل يحتاج اختبارا مستقلا، لا تعديلا صامتا للنظرية بعد ظهور النتيجة.

27. سجل القرار النهائي للحالة

يجب أن يستطيع طالب الدكتوراه تلخيص قرار النظرية في صفحة واحدة. السجل لا يكرر الفصول السابقة، بل يثبت ما تم تشغيله: تعريف المتغيرات، المرشحين، قرار البوابات، ترتيب المقارنة، سبب اختيار الحاكم، والفرضية المشروطة. بذلك يمكن للجنة أن تعيد تتبع القرار وتسأل عن موضع محدد بدلا من مناقشة اسم النظرية بوصفه تفضيلا شخصيا.

العنصر	القرار في الحالة	الدليل النظري
المسار المركزي	عبء العمل يزيد الاحتراق عبر مسار استنزاف مزمن	JD-R: مسار إضعاف الصحة
شرط الحد	الاستقلالية تخفف انتقال العبء إلى الاحتراق عندما تعمل موردا ملائما	JD-R: موارد العمل قد تعزل أثر المطالب
المنافس الاقرب	COR	قوية في فقد الموارد لكنها تحتاج قياس الخسارة والاستثمار

العنصر	القرار في الحالة	الدليل النظري
المستبعد قبل الروبريك	AET	الظاهرة المقاسة مزمنة لا حدث-انفعال زمني
النظرية الحاكمة	Job Demands-Resources Model, MT-0015, الفصل 19	تغطي X وZ وY والتفاعل بأقل تكلف
الفرضية الحاسمة	يضعف الأثر الموجب لعبء العمل في الاحتراق عند ارتفاع الاستقلالية	معامل XZ وتفسير الميول البسيطة

28. أخطاء شائعة يكشفها نموذج التعديل

الخطأ الأول اختيار المعدل لأنه متغير محبوب في الادبيات لا لأنه شرط حد. الخطأ الثاني كتابة فرضية تقول إن Z "يعزز العلاقة" من دون تحديد أي اتجاه هو المعزز. الخطأ الثالث مساواة الأثر المباشر لـ Z بالتعديل. الخطأ الرابع تقسيم Z إلى مجموعتين ثم مقارنة الدلالة داخل كل مجموعة من دون اختبار التفاعل. الخطأ الخامس تغيير تعريف Z بعد ظهور تفاعل عكسي. الخطأ السادس جمع نظرية لكل متغير مع أن نظرية واحدة تملك التفاعل كله.

ومن الاخطاء أيضا استخدام معدل على مستوى المنظمة مع علاقة فردية من دون تصميم متعدد المستويات، أو قياس X وZ وY بفقرات متداخلة، أو اختيار عينة لا تحتوي تباينا كافيا في المعدل، أو تفسير تقاطع خطوط خارج مجال البيانات، أو إدخال عدد كبير من التفاعلات الاستكشافية ثم عرض التفاعل الوحيد الدال كأنه فرضية مسبقة. جودة دراسة التعديل لا تأتي من كثرة XZ، بل من أن كل تفاعل يمثل شرطا نظريا يمكن شرحه قبل الاختبار.

29. تمرين تطبيقي

1. اختر علاقة مباشرة في مجال إداري، واكتب لماذا تتوقع ألا تكون قوتها ثابتة في جميع الظروف. 2. حدد Z بوصفه شرط حد واكتب جملة "عندما يكون Z مرتفعا/منخفضا فإن أثر X في Y يصبح... لأن...". 3. ولد خمسة مرشحين نظريين، ثم استبعد أي مرشح لا يملك الظاهرة أو المستوى أو الآلية. 4. للمرشحين المقبولين، سجل من يملك المسار المباشر ومن يملك منطق التفاعل. 5. اكتب فرضية التعديل باتجاه محدد. 6. حدد كيف ستفسر ثلاثة أنماط محتملة: تفاعل مؤيد، تفاعل صفري، وتفاعل عكسي. 7. ارسم شكل الميول البسيطة المتوقع قبل رؤية البيانات.

30. خلاصة الفصل

أظهر نموذج التعديل أن إضافة Z لا تصبح مساهمة نظرية إلا عندما يمثل شرط حد يغير أثر X في Y. في حالة عبء العمل والاحتراق والاستقلالية، تقدم نموذج متطلبات العمل والموارد لأنه

يضع المطالب والموارد ومسار الاستنزاف ووظيفة العزل داخل منطق واحد. اقتربت نظرية حفظ الموارد لكنها تحتاج إلى قياس صريح لفقد الموارد أو حمايتها. واحتاجت نظرية ملاءمة الشخص والبيئة إلى إعادة بناء الحالة حول طرفي ملاءمة، بينما فسرت نظرية التحديد الذاتي معنى مختلفا للاستقلالية، وفشلت نظرية الاحداث الوجدانية في مطابقة الظاهرة الزمنية الحالية.

القرار النهائي ليس أن JD-R أفضل من البدائل في المطلق، بل أنه أكثر اقتصادا وملاءمة لهذا النموذج كما عرف. ومنه اشتقت فرضية واضحة: العلاقة الموجبة بين عبء العمل والاحتراق تضعف عند ارتفاع الاستقلالية الوظيفية. يختبر هذا الادعاء بمعامل التفاعل ثم بالميول البسيطة أو منطقة Johnson-Neyman، مع المحافظة على تمايز المقاييس ومستوى التحليل والزمن. بهذه الخطوات يصبح المعدل شرطا نظريا قابلا للنقد، لا متغيرا إضافيا يوضع على طرف الرسم.

المراجع

Aiken, L. S., & West, S. G. (1991). Multiple regression: Testing and interpreting interactions. Sage.

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. Journal of Managerial Psychology, 22(3), 309-328. https://doi.org/10.1108/02683940710733115

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. Journal of Occupational Health Psychology, 22(3), 273-285. https://doi.org/10.1037/ocp0000056

Bakker, A. B., Demerouti, E., & Euwema, M. C. (2005). Job resources buffer the impact of job demands on burnout. Journal of Occupational Health Psychology, 10(2), 170-180. https://doi.org/10.1037/1076-8998.10.2.170

Caplan, R. D. (1987). Person-environment fit theory and organizations: Commensurate dimensions, time perspectives, and

mechanisms. Journal of Vocational Behavior, 31(3), 248-267. https://doi.org/10.1016/0001-8791(87)90042-X

Dawson, J. F. (2014). Moderation in management research: What, why, when, and how. Journal of Business and Psychology, 29, 1-19. https://doi.org/10.1007/s10869-013-9308-7

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The what and why of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. Psychological Inquiry, 11(4), 227-268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. The job demands-resources model of burnout. Journal of .(2001) Applied Psychology, 86(3), 499-512. https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499

Edwards, J. R. (1991). Person-job fit: A conceptual integration, literature review, and methodological critique. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), International Review of Industrial and .Organizational Psychology (Vol. 6, pp. 283-357). Wiley

Gagne, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. Journal of Organizational Behavior, 26(4), 331-362. https://doi.org/10.1002/job.322

Hayes, A. F. (2022). Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach (3rd ed.). .Guilford Press

Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. American Psychologist, 44(3), 513-524. https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513

Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J.-P., & Westman, M. .(2018) Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 5, 103-128. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104640

Preacher, K. J., Curran, P. J., & Bauer, D. J. (2006). Computational tools for probing interactions in multiple linear regression, multilevel modeling, and latent curve analysis. Journal of Educational and Behavioral Statistics, 31(4), 437-448. https://doi.org/10.3102/10769986031004437

Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. Research in Organizational Behavior, ,18 .74-1

الفصل 107

حالة دكتوراه 4: وساطة متسلسلة أو معدلة

مدخل: حين يصبح المسار غير المباشر مشروطا بشرط حد

تزداد جاذبية النماذج المركبة في رسائل الدكتوراه لأن الباحث يرى فيها قدرة أكبر على الاقتراب من الواقع التنظيمي. لكن زيادة عدد الأسهم لا تعني زيادة التفسير، كما أن إضافة وسيط ومعدل إلى النموذج لا تمنح الدراسة عمقا نظريا تلقائيا. القيمة العلمية تبدأ عندما يستطيع الباحث أن يحدد ما الآلية التي تنقل أثر X إلى Y، وما الشرط الذي يجعل هذه الآلية أقوى أو أضعف، ولماذا تقع نقطة التعديل في مسار بعينه لا في أي موضع يتيحه البرنامج الإحصائي. عند هذه النقطة فقط تتحول «الوساطة المعدلة» من تركيب إحصائي إلى حجة نظرية قابلة للدفاع.

تطبق الحالة التالية نظام القرار على نموذج وساطة معدلة من النوع الذي يتغير فيه المسار من المتغير المستقل إلى الوسيط باختلاف سمة فردية. اختيرت حالة من تصميم العمل لأن نموذج خصائص العمل يقدم فرصة تعليمية نادرة: فهو لا يكتفي باقتراح خاصية وظيفية ونتيجة، بل يضع حالة نفسية وسيطة، ويعترف منذ بنائه المبكر بأن استجابة الأفراد لتصميم الوظيفة ليست متجانسة. لذلك يتيح اختبار ما إذا كانت بنية مركبة نسبيا يمكن أن تفسرها نظرية حاكمة واحدة، بدلا من توزيع كل سهم على نظرية مختلفة.

1. تثبيت حالة الدكتوراه قبل البحث عن النظرية

نفترض دراسة دكتوراه بعنوان: «أثر الاستقلالية الوظيفية في الدافعية الداخلية للعمل من خلال المسؤولية المدركة عن نتائج العمل: الدور المعدل لقوة حاجة النمو لدى العاملين في فرق تطوير الخدمات الرقمية في البنوك». المتغير المستقل X هو الاستقلالية الوظيفية، والوسيط M هو المسؤولية المدركة عن نتائج العمل، والنتيجة Y هي الدافعية الداخلية للعمل، أما المعدل W فهو قوة حاجة النمو. جميع المتغيرات في النموذج مصاغة على مستوى الفرد، مع إدراك أن الاستقلالية أصلها خاصية في تصميم الوظيفة لكنها تقاس هنا بوصفها خبرة وظيفية يدركها العامل.

السؤال التفسيري ليس: هل الاستقلالية جيدة؟ بل: لماذا يمكن أن تزيد الاستقلالية الدافعية الداخلية، ولماذا لا يستجيب جميع العاملين لها بالقوة نفسها؟ الحجة المقترحة تقول إن منح الفرد مساحة حقيقية لاختيار طرائق العمل أو ترتيبها يزيد شعوره بأنه مسؤول شخصيا عن النتائج،

وهذا الشعور يجعل الإنجاز أو الفشل أقرب إلى قراراته الذاتية، فيقوي الدافعية الناشئة من أداء العمل نفسه. لكن هذه السلسلة يفترض أن تكون أقوى لدى من يقدرون النمو والتعلم والإنجاز ويرغبون في استخدام مساحة الحرية لتوسيع قدراتهم. هنا لا يعمل W كمتغير إضافي مستقل، بل كشرط حد لعمل أول جزء من الآلية.

العنصر	التحديد في الحالة	المستوى	التوقيت المقترح
X: الاستقلالية الوظيفية	حرية حقيقية في جدولة العمل أو اختيار بعض إجراءاته وطرائقه ضمن حدود الدور	فرد/وظيفة مدركة	T1
M: المسؤولية المدركة	شعور العامل بأن نتائج العمل ترتبط بدرجة معتبرة بقراراته واختياراته	فرد	T2
Y: الدافعية الداخلية	قيمة ومتعة واهتمام يستمدها الفرد من أداء العمل ذاته لا من المكافأة الخارجية فقط	فرد	T3
W: قوة حاجة النمو	مدى تقدير الفرد للتعلم والتحدي والإنجاز والنمو الشخصي في العمل	فرد	T1

2. ما الذي تدعيه الوساطة المعدلة فعلا؟

في الوساطة البسيطة يدعي الباحث أن جزءا من أثر X في Y يمر عبر M. وفي التعديل البسيط يدعي أن أثر X في Y يتغير باختلاف W. أما الوساطة المعدلة فتجمع الادعاءين في جملة واحدة أدق: مقدار الأثر غير المباشر نفسه يتغير باختلاف W، لأن المعدل يغير واحدا من المسارات التي يتكون منها الأثر غير المباشر أو أكثر. لذلك لا يكفي أن نجد وساطة دالة ثم تفاعلا دالا في مكان آخر؛ يجب أن يكون التفاعل داخل السلسلة التي تولد الأثر غير المباشر، وأن يتغير حاصل المسارات المشروط مع W.

في الحالة الحالية يوضع التعديل على المسار الأول X -> M. يمكن كتابة معادلة الوسيط على الصورة: M = i + a1X + a2W + a3(X×W) + e. ثم تكتب معادلة النتيجة: Y = j + bM + c’X +... + e. يصبح الأثر غير المباشر المشروط للاستقلالية في الدافعية الداخلية عبر المسؤولية المدركة مساويا تقريبا: b × (a1 + a3W). إذا كان a3 مختلفا عن الصفر وكان b يعمل في الاتجاه المتوقع، فإن مقدار الأثر غير المباشر يتغير مع قوة حاجة النمو. هذه الصياغة

تمنع خطأ شائعا: تسمية أي نموذج يحتوي وساطة وتفاعلا «وساطة معدلة» حتى لو لم يتصل التفاعل بالمسار غير المباشر.

الهدف ليس إثبات معادلة إحصائية لذاتها. المعادلة أداة لترجمة حجة نظرية: الاستقلالية لا تنتج المسؤولية بالقدر نفسه لدى كل عامل، لأن بعض الأفراد يسعون إلى النمو ويبحثون عن مساحة لاتخاذ القرار، بينما قد يفضل آخرون بنية أكثر وضوحا وتوجيها. فإذا تحققت المسؤولية المدركة، يفترض أن ترتبط بدافعية داخلية أعلى لأن العمل يصبح مجالا يختبر فيه الفرد أثر اختياراته وإنجازه. بهذا يصبح المعدل جزءا من تفسير نشوء الوسيط، لا مجرد شرط إضافي بعد انتهاء السلسلة.

3. حدود البنى الاربعة قبل توليد المرشحين

الاستقلالية هنا خاصية وظيفية وليست مرادفا للحرية المطلقة أو العمل عن بعد. قد يعمل الموظف من منزله بينما تحدد المنصة الرقمية كل خطوة وتوقيت، فيكون الموقع مرنا لكن الاستقلالية منخفضة. وفي المقابل قد يعمل داخل المكتب مع حرية واسعة في ترتيب المهام واختيار بعض الاجراءات، فتكون الاستقلالية مرتفعة. هذا التعريف مهم لأن نقل معنى الاستقلالية من نظرية إلى أخرى من دون ضبطه يخلق مطابقة لفظية زائفة.

المسؤولية المدركة ليست «المساءلة الرسمية» ولا تحمل اللوم القانوني. هي حالة نفسية تعكس إحساس الفرد بأنه صاحب أثر في النتيجة وأن اختياراته مهمة. لذلك يجب ألا تتضمن فقراتها عبارات عن العقوبات أو صلاحيات الإدارة العليا. أما الدافعية الداخلية فلا تساوي الرضا الوظيفي ولا الاندماج ولا الالتزام؛ هي ميل إلى أداء العمل لأن النشاط نفسه ذو قيمة أو متعة أو تحد، ويمكن أن تجتمع مع دوافع خارجية من دون أن تصبح مرادفا لها.

قوة حاجة النمو ليست رضا الفرد عن فرص التدريب، وليست طموحا عاما للحياة. هي سمة تفضيلية ترتبط بمدى رغبة الشخص في أن يوفر له العمل تحديا وتعلما وإنجازا ونموا. وهذا التحديد يحمي التحليل من تحويل المعدل إلى مقياس إيجابي عام يتداخل مع الدافعية الداخلية نفسها. إذا كانت فقرات W تسأل عن متعة التحدي في الوظيفة الحالية، وفقرات Y تسأل عن المتعة نفسها، تصبح النتيجة تفاعلا جزئيا بين مقاييس متداخلة لا اختبارا لشرط حد.

4. توليد خمسة مرشحين من العائلات القريبة

بعد تثبيت البنى لا يبحث الباحث عن نظرية لكل متغير. المطلوب خمسة مرشحين يستطيع كل منهم، بدرجات مختلفة، أن يقدم جملة «لأن» للآلية أو شرط الحد. تبرز خمسة خيارات معقولة في

أطلس النظريات: نموذج خصائص العمل، نظرية التحديد الذاتي، نظرية ملاءمة الشخص والبيئة، نموذج متطلبات العمل والموارد، والنظرية المعرفية الاجتماعية. جميعها قريبة من موضوع العمل والدافعية، لكن قرب المجال لا يساوي ملكية النموذج.

المرشح	الموطن في الأطلس	سبب الترشيح	السؤال الحرج
نموذج خصائص العمل MT-0093	الفصل 19	يربط الاستقلالية بالمسؤولية المدركة ثم بنتائج دافعية، ويعترف بفروق حاجة النمو	هل يملك السلسلة وشرط الحد من داخله بلا تمدد؟
نظرية التحديد الذاتي MT-0012	الفصل 18	تجعل الاستقلالية مركزية في نوعية الدافعية الداخلية والتنظيم الذاتي	هل المسؤولية المدركة وقوة حاجة النمو جزءان أصيلان من آليتها؟
نظرية ملاءمة الشخص والبيئة MT-0094	الفصل 19	تفسر لماذا تختلف نتائج الخاصية نفسها بحسب حاجات الفرد وما توفره البيئة	هل النموذج يقيس ملاءمة حاجات-موارد فعلا أم سمة وموردا منفصلين؟
نموذج متطلبات العمل والموارد MT-0015	الفصل 19	يعد الاستقلالية موردا وظيفيا قد يقوي المسار التحفيزي	هل المسؤولية المدركة هي الآلية التحفيزية التي يملكها النموذج؟
النظرية المعرفية الاجتماعية MT-0092	الفصل 18	تفسر الوكالة والتنظيم الذاتي والتفاعل بين الشخص والبيئة	هل توجد فاعلية ذاتية أو تعلم أو توقعات قدرة في النموذج؟

5. المرشح الأول: نموذج خصائص العمل

يملك نموذج خصائص العمل أقرب بنية إلى الحالة. في صيغته الكلاسيكية يميز خمس خصائص أساسية للوظيفة، ويربط الاستقلالية تحديدا بخبرة المسؤولية عن نتائج العمل، بينما تقود الحالات النفسية الحرجة إلى نتائج من بينها الدافعية الداخلية المرتفعة وجودة الأداء. هذا ليس تشابها في الكلمات؛ إنه تطابق في ترتيب المكونات. المتغير X ليس أي مورد، بل استقلالية؛ والوسيط M ليس شعورا إيجابيا عاما، بل المسؤولية المدركة؛ والنتيجة Y ليست «أداء» واسعا، بل دافعية داخلية تقع ضمن المخرجات التي وضعها النموذج في قلب تصميم العمل المحفز.

القيمة الاضافية هي أن النموذج نفسه لم يفترض استجابة متماثلة لدى الجميع. قدم Hackman وOldham قوة حاجة النمو بوصفها عاملا يغير مقدار استجابة الأفراد للوظائف الغنية والمعقدة. فالفرد الذي يقدر التعلم والإنجاز والنمو يفترض أن يكون أكثر حساسية لخصائص تمنحه معنى ومسؤولية ومعرفة بالنتائج. وعليه فإن وضع قوة حاجة النمو كمعدل للمسار من الاستقلالية إلى المسؤولية المدركة ليس استيرادا من نظرية ثانية، بل تشغيل لشرط حد موجود داخل الأسرة النظرية ذاتها.

مع ذلك يجب توخي الدقة. النموذج الأصلي لا يقول إن كل تفصيل في العلاقات المعدلة متساو في القوة التجريبية؛ المراجعات اللاحقة دعمت الجوهر العام لخصائص العمل وعلاقتها بالنتائج النفسية والسلوكية، لكنها وجدت تفاوتا في قوة بعض مسارات الحالات النفسية ودور حاجة النمو. لذلك لا يجوز كتابة الفرضية كأنها قانون محسوم. الأنسب اعتبار الحالة اختبارا معاصرا لمسار محدد داخل JCM، لا إعادة إثبات للنموذج بكامله.

6. المرشح الثاني: نظرية التحديد الذاتي

تبدو نظرية التحديد الذاتي منافسا قويا لأن الاستقلالية والدافعية الداخلية من مفرداتها المركزية. فهي تميز بين الاستقلالية بوصفها خبرة إرادة واختيار وبين التحكم والضغط، وتفسر كيف يسهم إشباع حاجات الاستقلالية والكفاءة والانتماء في نوعية الدافعية والتنظيم الذاتي. لو كان النموذج X = دعم الاستقلالية وY = الدافعية الذاتية أو الداخلية، لكانت SDT مرشحا شديد القوة وربما المرساة الأولى.

لكن الحالة لا تتوقف عند هذه العلاقة. الوسيط هو المسؤولية المدركة عن النتائج، لا إشباع حاجة الاستقلالية أو الكفاءة، والمعدل هو قوة حاجة النمو لا درجة إشباع الحاجات النفسية الأساسية ولا المناخ الداعم للاستقلالية. يمكن للباحث أن يمد SDT ليقول إن الحرية تزيد إحساس

الملكية والمسؤولية، وإن من يقدرون النمو يستجيبون أكثر، لكن الجزأين الأخيرين يحتاجان إلى استيراد مفاهيم لا تمنحهما النظرية مكانة أصلية. لذلك تظل SDT منافسا مهما للمسار X -> Y، لكنها أقل ملكية للبنية المركبة.

وجودها في القائمة مفيد لأنه ينتج اختبارا مميزا. إذا أظهرت البيانات أن الاستقلالية ترتبط بالدافعية الداخلية بقوة، بينما لا تضيف المسؤولية المدركة مسارا ذا قيمة ولا يتغير X -> M بقوة حاجة النمو، فإن التفسير المباشر المستند إلى SDT يصبح أكثر معقولية من السلسلة المقترحة. هكذا لا يكون المنافس زينة؛ بل يقدم نتيجة يمكن أن تضعف النظرية الحاكمة.

7. المرشح الثالث: نظرية ملاءمة الشخص والبيئة

تدخل نظرية ملاءمة الشخص والبيئة لأن النموذج يجمع خاصية في العمل مع سمة تعكس ما يريده الفرد من النمو والتحدي. من منظور ملاءمة الحاجات والموارد، قد تكون الاستقلالية مفيدة بصورة أكبر لمن يحتاجونها أو يقدرونها، وأقل قيمة لمن يفضلون توجيها أوضح. هذه الفكرة قريبة جدا من سؤال «لمن» تعمل الاستقلالية، ولذلك لا يصح استبعاد P-E Fit لمجرد أن المصطلح «الملاءمة» غير موجود في عنوان الدراسة.

لكن الاستخدام الصارم يتطلب قياس طرفي الملاءمة على أبعاد قابلة للمقارنة. إذا كانت حاجة النمو تقيس رغبة عامة في التعلم والإنجاز بينما تقيس الاستقلالية مساحة القرار، فالعلاقة بينهما ليست بالضرورة مطابقة حاجات-موارد على البعد نفسه. تحويل حاصل X×W إلى «ملاءمة» بعد ظهور النتيجة سيكون إعادة تسمية للتفاعل لا اختبارا للنظرية. كذلك لا تملك P-E Fit المسؤولية المدركة بوصفها الحالة النفسية التي تنقل أثر الاستقلالية إلى الدافعية الداخلية. لذلك تظل منافسا لشرط الحد، لكنها تحتاج إعادة بناء أجزاء من النموذج كي تصبح نظرية حاكمة.

8. المرشح الرابع: نموذج متطلبات العمل والموارد

يمكن أن تصنف الاستقلالية موردا وظيفيا في JD-R لأنها تساعد على تحقيق الهدف وتخفيف بعض المطالب وتفتح مجالا للتعلم والنمو. ومن ثم يستطيع النموذج أن يفسر لماذا ترتبط الاستقلالية بمسار تحفيزي نحو الاندماج أو الأداء. كما تسمح تطوراته بالحديث عن تفاعلات بين الموارد والخصائص الفردية، ما يجعله مرشحا غير بعيد عن سؤال التعديل.

المشكلة أن الحالة لا تقيس المطالب ولا الاندماج ولا مسار إضعاف الصحة، والوسيط ليس موردا شخصيا أو اندماجا بل مسؤولية مدركة محددة. إذا جرى إدخال JD-R بوصفه المرساة، سيضطر الباحث إلى تسمية الاستقلالية موردا ثم استبدال آليته التحفيزية بحالة مأخوذة من JCM،

وإضافة قوة حاجة النمو بوصفها موردا شخصيا أو شرطا فرديا. هذا التمدد ممكن لغويا لكنه يفقد الاقتصاد، ويجعل النظرية الحاكمة إطارا واسعا يستضيف مكونات نظرية أخرى بدلا من امتلاكها.

9. المرشح الخامس: النظرية المعرفية الاجتماعية

النظرية المعرفية الاجتماعية مرشح اولي لأن الحرية في الاختيار قد تعزز الوكالة، ولأن اعتقاد الفرد بقدرته على التحكم في الفعل والنتيجة يؤثر في المثابرة والتنظيم الذاتي. كما أن النظرية تعترف بالحتمية المتبادلة بين الشخص والسلوك والبيئة، وهو ما يجعل وجود سمة فردية وبيئة عمل في النموذج يبدو جذابا.

لكن عناصرها الحاكمة غير مقاسة. لا توجد فاعلية ذاتية، ولا تعلم بالملاحظة، ولا توقعات قدرة، ولا تنظيم ذاتي معرف بالطريقة التي تملكها SCT. المسؤولية المدركة ليست فاعلية ذاتية؛ الأولى تسأل «إلى من تنسب النتيجة؟» والثانية تسأل «هل أستطيع تنفيذ السلوك؟». وقوة حاجة النمو ليست اعتقاد كفاءة. إذا أعيدت تسمية هذه البنى لكي تلائم SCT، يتغير النموذج نفسه. لذلك تفشل النظرية المعرفية الاجتماعية بوابة الآلية قبل الروبريك، ولا تدخل المقارنة الرقمية.

10. تشغيل بوابات القبول: الاستبعاد قبل الترتيب

تطبق البوابات الخمس هنا على النموذج كما عرف، من دون إعادة شرح قواعدها. يمر المرشح إذا امتلك ظاهرة ذات صلة، ومستوى متسقا، وافتراضات غير منتهكة، وآلية قابلة لربط المكونات، وقابلية للاختبار بالبيانات المقترحة. الفشل الجوهري في الآلية كاف للاستبعاد قبل احتساب النقاط.

المرشح	الظاهرة والمستوى	الافتراضات والآلية	القابلية للاختبار	القرار
JCM	تطابق مباشر على مستوى الفرد/الوظيفة	يمتلك X -> M، نتائج دافعية، وحاجة النمو كشرط اختلاف فردي	قابل للاختبار بلا إعادة تعريف	يدخل الروبريك
SDT	قوي في الاستقلالية والدافعية الفردية	يمتلك X -> Y لكن M وW ليسا أصليين	قابل للاختبار مع فجوة تفسيرية	يدخل الروبريك
P-E Fit	قوي في اختلاف استجابة الفرد للبيئة	شرط الحد قريب، لكن طرفي الملاءمة غير متكافئين وM غير أصلي	قابل للاختبار بعد تمدد محدود	يدخل الروبريك بتحفظ
JD-R	قريب من تصميم العمل والتحفيز	الاستقلالية مورد، لكن M وW يحتاجان إعادة تسمية	قابل للاختبار مع تمدد	يدخل الروبريك بتحفظ

المرشح	الظاهرة والمستوى	الافتراضات والآلية	القابلية للاختبار	القرار
SCT	المستوى الفردي مناسب	الفاعلية والتعلم والوكالة المقاسة غير موجودة؛ المسؤولية ليست فاعلية ذاتية	لا يختبر قلب النظرية بالمتغيرات الحالية	يستبعد قبل الروبريك

11. مصفوفة ملكية المسارات بعد البوابات

الخطوة التالية ليست عد الاستشهادات، بل فحص من يملك كل مطلب تفسيري. في نموذج الوساطة المعدلة توجد اربعة مطالب لا يكفي أن تغطي النظرية ثلاثة منها بالاسم: لماذا يؤثر X في M، لماذا يرتبط M بـ Y، لماذا يتغير المسار الأول مع W، وهل تجتمع هذه الاجزاء في حجة واحدة متسقة من حيث المستوى والزمن. المصفوفة التالية تكشف أن الفارق بين المرشحين لا يقع في وجود كلمة «استقلالية» فحسب، بل في ملكية ترتيب الآلية.

مطلب النموذج	JCM	SDT	P-E Fit	JD-R
X -> M: الاستقلالية -> المسؤولية	قوي وأصلي: الاستقلالية تولد خبرة المسؤولية	ضعيف؛ المسؤولية ليست حاجة نفسية أساسية	ضعيف؛ الملاءمة لا تحدد المسؤولية كحالة وسيطة	ضعيف؛ الموارد لا تفترض هذا الوسيط
M -> Y: المسؤولية -> الدافعية الداخلية	قوي داخل منطق الحالات النفسية والنتائج الدافعية	متوسط؛ يمكن ربط الملكية بالدافعية لكن ليس مسارا أصليا	ضعيف	متوسط إلى ضعيف
X -> W يعدل M	قوي: حاجة النمو من الفروق الفردية الكلاسيكية	ضعيف؛ W ليس من بنية SDT	متوسط إذا أعيد بناءه كحاجات-موارد	متوسط عبر فروق الموارد الشخصية لكنه غير محدد
الأثر غير المباشر المشروط	قوي ويمكن اشتقاقه من بنية واحدة	متوسط ويحتاج استيراد M وW	متوسط إلى ضعيف	متوسط إلى ضعيف
المستوى والزمن	فردي ومتسق؛ X/W يسبقان M ثم Y	فردي ومتسق زمنيا	فردي لكن يلزم قياس ملاءمة حقيقي	فردي لكن الآلية العامة أوسع من الحالة

12. الروبريك وعقوبة التكلف

بعد الاستبعاد تدخل النظريات الاربع الباقية الروبريك ذي 100 نقطة. يعطى الوزن الاكبر لتغطية المسار المركزي وسلامة الآلية والبنية المركبة، ثم للاتساق بين المستوى والزمن، والقابلية للاختبار، والاقتصاد. لا تستخدم الارقام كدليل على «صحة» نظرية؛ هي سجل مقارنة يبين أين اضطر المرشح إلى التمدد. ثم تخصم عقوبة التكلف عندما لا تأتي التغطية من منطق النظرية نفسها.

المرشح	المسار 25	الآلية 20	الوساطة والحدود 20	المعدلة المستوى والزمن 15
JCM	25	19	20	14
SDT	21	17	12	14
P-E Fit	17	14	14	13
JD-R	17	14	12	13

المرشح	الاختبار 10	الاقتصاد 10	عقوبة التكلف	النتيجة النهائية
JCM	9	10	1	96
SDT	9	8	5	76
P-E Fit	8	7	6	67
JD-R	8	7	7	64

يحصل JCM على الدرجة الاعلى لأنه لا يحتاج إلى استيراد متغير محوري كي يكتب قصة النموذج. الخصم البسيط يعكس أن الحالة تختبر جزءا محددا من الشبكة الأصلية وأن الادلة على دور حاجة النمو ليست متطابقة في كل الدراسات. SDT قوية في الاستقلالية والدافعية، لكنها تحتاج إلى اقتراض المسؤولية المدركة وحاجة النمو، ولذلك تنخفض في البنية المركبة وتدفع عقوبة تكلف أعلى. P-E Fit تستطيع تفسير حساسية الأثر لاختلاف الحاجات، لكنها لا تملك الوسيط، كما أن التشغيل الحالي لا يقيس congruence على بعدين متكافئين. JD-R أوسع من المطلوب ويحتاج إلى إعادة تسمية الآلية لكي يلائمها.

13. ترتيب المرشحين والقرار النظري

الترتيب النهائي هو: نموذج خصائص العمل أولا بدرجة 96؛ نظرية التحديد الذاتي ثانيا بدرجة 76؛ نظرية ملاءمة الشخص والبيئة ثالثا بدرجة 67؛ نموذج متطلبات العمل والموارد رابعا

بدرجة 64؛ بينما استبعدت النظرية المعرفية الاجتماعية قبل التقييم. وفق نطاقات الروبريك، يقع JCM في ملاءمة مرتفعة جدا، وSDT في ملاءمة مرتفعة، والمرشحان الآخران في ملاءمة متوسطة. لكن القرار لا يصدر من الرقم وحده؛ السبب الفاصل هو أن JCM يملك المكونات الاربعة داخل منطق واحد.

تختار الدراسة نموذج خصائص العمل نظرية/نموذجا حاكما وحيدا، ولا تضيف نظرية مساندة في النسخة الأساسية. قد تبدو إضافة SDT جذابة لأنها تمنح فقرة غنية عن الاستقلالية والدافعية، لكن وظيفتها ستكرر جزءا يغطيه JCM، ثم تترك المسؤولية وحاجة النمو للنظرية الأولى. لا يظهر نقص مستقل يتطلبها. يمكن الاحتفاظ بها منافسا تفسيرا واستخدامها في مناقشة النتائج البديلة، وهذا مختلف عن دمجها في التأصيل الرئيس.

هذا القرار يمثل درس الفصل: النموذج المركب لا يساوي تعددا نظريا. عندما تملك نظرية واحدة المسار الوسيط وشرط الحد، يكون الاقتصاد أقوى من جمع نظريات لكل سهم. التعدد يصبح ضروريا فقط إذا ظهر جزء من الآلية لا تستطيع النظرية الحاكمة تفسيره من اصولها أو امتداداتها الموثقة، وكانت النظرية الثانية تضيف توقعا مميزا لا مجرد مفردات جديدة.

14. صياغة الحجة النظرية النهائية

يمكن كتابة التأصيل في الرسالة على النحو الآتي من دون ذكر الروبريك: ينظر نموذج خصائص العمل إلى الاستقلالية بوصفها خاصية أساسية تمنح العامل حرية معتبرة في جدولة عمله أو اختيار بعض طرائق تنفيذه. عندما تكون هذه الحرية حقيقية، يصبح الفرد أكثر قدرة على نسبة النتائج إلى قراراته، فتزداد خبرة المسؤولية الشخصية عن النتائج. وتمثل هذه الخبرة إحدى الحالات النفسية التي تجعل العمل مصدرا لدافعية داخلية، لأن نجاح الأداء يصبح مرتبطا بخيارات الفرد وفاعليته داخل المهمة لا بالامتثال لتعليمات مفروضة فقط.

لا يفترض النموذج أن هذا المسار يعمل بالقوة نفسها لدى الجميع. قوة حاجة النمو تعكس مقدار ما يريده الفرد من التحدي والتعلم والإنجاز. لذلك يتوقع أن تكون الاستقلالية أكثر قدرة على توليد المسؤولية المدركة عندما تكون حاجة النمو مرتفعة؛ إذ يجد الفرد في مساحة القرار فرصة لاستخدام قدراته وتوسيعها. أما من تكون حاجته للنمو منخفضة نسبيا فقد لا يحول الحرية نفسها إلى خبرة مسؤولية بالدرجة ذاتها، وقد يرى بعض جوانبها عبئا أو غموضا إذا لم يصاحبها وضوح كاف. وبذلك يصبح الأثر غير المباشر للاستقلالية في الدافعية الداخلية عبر المسؤولية المدركة مشروطا بقوة حاجة النمو.

هذه الصياغة أفضل من ثلاث جمل منفصلة تقول إن الاستقلالية مهمة، والمسؤولية مهمة، وحاجة النمو مهمة. الجملة النظرية الجيدة تحدد الترتيب: خاصية في العمل تولد حالة نفسية، وهذه الحالة ترتبط بنتيجة دافعية، ويغير اختلاف فردي مقدار تحول الخاصية إلى الحالة النفسية. كما تحدد ما الذي لا تدعيه الدراسة: لا تقول إن كل فرد يفضل الاستقلالية القصوى، ولا أن المسؤولية تعني المساءلة الرسمية، ولا أن الدافعية الداخلية هي النتيجة الوحيدة لتصميم العمل.

15. اشتقاق الفرضيات من الآلية لا من شكل الرسم

الفرضية الأولى: تؤثر الاستقلالية الوظيفية تأثيرا إيجابيا في المسؤولية المدركة عن نتائج العمل. هذه الفرضية هي المسار a، ومبررها أن مساحة الاختيار تجعل العامل أقرب إلى اعتبار النتيجة انعكاسا لقراراته. الفرضية الثانية: تؤثر المسؤولية المدركة تأثيرا إيجابيا في الدافعية الداخلية للعمل. وهي المسار b، ومبررها أن الإحساس بملكية النتيجة يجعل نجاح المهمة مصدرا للتعزيز الذاتي والانجاز.

الفرضية الثالثة: تعدل قوة حاجة النمو العلاقة بين الاستقلالية الوظيفية والمسؤولية المدركة، بحيث تكون العلاقة الموجبة أقوى عند المستويات المرتفعة من قوة حاجة النمو. هنا يجب تحديد اتجاه التعديل صراحة؛ عبارة «توجد علاقة معدلة» غير كافية، وعبارة «تعزز حاجة النمو العلاقة» غير دقيقة إذا لم يذكر الباحث ما العلاقة وما اتجاهها.

الفرضية الرابعة هي الفرضية المركبة: يتغير الأثر غير المباشر للاستقلالية الوظيفية في الدافعية الداخلية عبر المسؤولية المدركة باختلاف قوة حاجة النمو، بحيث يكون الأثر غير المباشر الموجب أقوى عند المستويات المرتفعة من قوة حاجة النمو. هذه الفرضية لا تستبدل الفرضيات الجزئية، لكنها تمثل المساهمة النظرية التي تجعل النموذج «وساطة معدلة» لا وساطة مع متغير اضافي.

16. لماذا لا يشترط أثر مباشر دال؟

من الاخطاء المستمرة الاعتقاد أن الوساطة لا تختبر إلا إذا كان الأثر الكلي أو المباشر لـ X في Y دالا. في المنطق الحديث لا يتوقف اختبار الأثر غير المباشر على تحقق هذا الشرط. قد توجد مسارات غير مباشرة في اتجاهات مختلفة، أو يكون الأثر المباشر صغيرا، أو تتداخل شروط حد تجعل المتوسط العام محدودا. المهم هو أن تكون الآلية مبررة وأن يقدر الأثر غير المباشر وفاصل ثقته مباشرة.

في الحالة الحالية يمكن أن يكون الأثر المباشر للاستقلالية في الدافعية الداخلية موجبا أو صغيرا بعد إدخال المسؤولية المدركة. وجود c' لا يقرر وحده ما إذا كانت الآلية تعمل. لكن إذا ظهر أثر مباشر قوي وبقي الوسيط ضعيفا، فهذه إشارة نظرية مهمة: ربما تعمل الاستقلالية عبر مسار أقرب إلى SDT، مثل إشباع حاجة الاستقلالية أو التنظيم الذاتي، وليس عبر المسؤولية المدركة. لذلك لا يحذف المسار المباشر لمجرد الرغبة في الحصول على «وساطة كاملة».

17. التصميم الزمني: ترتيب القياس جزء من النظرية

الوساطة تدعي عملية زمنية حتى لو رسمت الأسهم على صفحة واحدة. ولهذا يكون المسح المقطعي من مصدر واحد أضعف تصميم لاختبار الحجة الحالية. إذا قيس X وM وY وW في الاستبانة نفسها واللحظة نفسها، يستطيع التحليل تقدير ارتباط غير مباشر مشروط، لكنه لا يستطيع وحده إثبات أن الاستقلالية سبقت المسؤولية وأن المسؤولية سبقت الدافعية. وقد بين Maxwell وCole أن تقديرات الوساطة المقطعية يمكن أن تكون متحيزة حين تكون العملية في الحقيقة طولية.

تصميم أقوى يقيس الاستقلالية وقوة حاجة النمو في T1، ثم المسؤولية المدركة في T2 بعد فترة تسمح بخبرة مساحة القرار، ثم الدافعية الداخلية في T3. لا توجد قاعدة عامة تقول إن الفاصل ثلاثة أسابيع أو شهر هو الصحيح؛ يجب اختياره بحسب طبيعة العمل واستقرار التصميم. في فرق تطوير الخدمات الرقمية قد يكون الفاصل من ثلاثة إلى ستة أسابيع معقولا إذا كانت المهام والمشروعات تسمح بتجربة استقلالية حقيقية خلاله. وإذا كانت الوظائف ثابتة جدا، قد يحتاج الباحث إلى موجات أبعد أو إلى استغلال إعادة تصميم فعلية.

الأقوى من فصل الزمن فقط هو قياس المتغير الوسيط والنتيجة في أكثر من موجة، بحيث يمكن ضبط مستواهما السابق. مثال ذلك قياس المسؤولية في T1 وT2، والدافعية الداخلية في T2 وT3. هذا يسمح باختبار ما إذا كانت الاستقلالية تتنبأ بتغير لاحق في المسؤولية، ثم ما إذا كان تغير المسؤولية يتنبأ بتغير لاحق في الدافعية. لكنه يرفع كلفة الدراسة وحجم العينة المطلوب، لذلك يجب موازنته مع جدوى التنفيذ من دون الادعاء أن الفصل الزمني القصير يحل السببية تماما.

18. اتساق مستوى التحليل: لا تحول تصميم وظيفة إلى مناخ فريق بلا دليل

جميع البنى في الحالة فردية، وهذا يمنح النموذج اتساقا مبدئيا. لكن الاستقلالية يمكن أن تكون خاصية مشتركة لوظيفة أو فريق، وقد تكون هناك سياسات تمنح كل أفراد الوحدة حرية متشابهة. إذا جمع الباحث إجابات أفراد ثم استنتج أن «الفريق المستقل» يولد مسؤولية، يكون قد رفع

المستوى من دون تبرير. يجب أن يبقى الادعاء فرديا ما دام القياس والتحليل فرديين، أو أن يثبت قابلية التجميع ويستخدم تصميما متعدد المستويات إذا كان هدفه الحديث عن مناخ استقلالية جماعي.

المعدل كذلك فردي. قوة حاجة النمو تختلف بين الأفراد ولا يجوز تحويلها إلى خاصية فريق بمجرد حساب المتوسط. أما إذا أراد الباحث اختبار ثقافة فريق تعزز التعلم أو مناخ تطويري بوصفه شرط حد، فإن W سيتغير مفهوما ومستوى، وقد تحتاج النظرية الحاكمة إلى إعادة تقييم. هذه النقطة توضح معنى شرط «اتساق المستوى»: تغيير مستوى متغير واحد يمكن أن يغير النظرية الانسب حتى لو بقيت الاسماء الظاهرية متشابهة.

19. القياس: التمييز بين الاستقلالية النفسية والوظيفية

أهم خطر قياسي هو تداخل الاستقلالية الوظيفية مع الاستقلالية في SDT. في الحالة الحالية X هو مقدار الحرية في جدولة العمل واتخاذ بعض القرارات الإجرائية، وهو معنى قريب من مقاييس تصميم العمل مثل Work Design Questionnaire أو عناصر Job Diagnostic Survey. لا يقاس X بفقرات من نوع «أشعر أنني أتصرف وفقا لقيمي» لأنها تقيس خبرة نفسية مختلفة. الفصل بين المعنيين شرط لكي تبقى النظرية المختارة قابلة للاختبار.

المسؤولية المدركة تحتاج فقرات تجعل الفرد يحكم على مدى نسبه نتائج عمله إلى اختياراته ومسؤوليته عن نجاحها، من دون إدخال عبارات عن الخوف من العقوبة. أما الدافعية الداخلية فيجب فصلها عن المكافأة الخارجية والتنظيم المراقب. ويمكن استخدام مقياس حديث متعدد أبعاد الدافعية إذا حافظ الباحث على بعد الدافعية الداخلية بوضوح، أو استخدام بنود من أدوات تصميم العمل الموثقة بشرط اختبار الصدق العاملي والتمييز بين M وY.

قوة حاجة النمو يجب أن تقاس باعتبارها تفضيلا مستقرا نسبيا للنمو والتعلم والتحدي، لا بوصفها رضا عن الوظيفة الحالية. وإذا كان المقياس القديم لا يلائم الثقافة أو القطاع، فإن التكييف يتطلب ترجمة عكسية أو لجنة خبراء وتجربة أولية، ثم فحص البنية العاملية والثبات والصدق التمييزي. لا يكفي أن تكون ألفا مرتفعة؛ فالمشكلة الحقيقية هي ما إذا كان W مميزا من Y، وما إذا كان X مميزا من M.

20. اختبار النموذج: من المعادلات إلى الأثر غير المباشر المشروط

يمكن اختبار النموذج بتحليل مسار أو SEM أو PROCESS بحسب طبيعة القياس وحجم العينة. إذا استخدمت درجات مركبة، يقدر الباحث أولا معادلة M التي تتضمن X وW وحاصل

التفاعل X×W، ثم معادلة Y التي تتضمن M وX والمتغيرات الضابطة المبررة. لا تكون الخطوة الحاسمة دلالة a3 وحدها؛ بل تقدير الأثر غير المباشر عند قيم مختلفة من W، ثم فحص ما إذا كان هذا الأثر يتغير فعلا.

في النموذج الخطي يكون «مؤشر الوساطة المعدلة» مساويا لمعامل التفاعل في مسار a مضروبا في b، أي a3×b. اقترح Hayes استخدام فاصل ثقة bootstrap لهذا المؤشر بوصفه اختبارا مباشرا لما إذا كان الأثر غير المباشر دالة في المعدل. إذا لم يتضمن الفاصل صفرا، توجد أدلة على أن الأثر غير المباشر يتغير خطيا مع W. أما الاكتفاء بالقول إن التفاعل دال والوساطة دالة كل على حدة فلا يختبر الفرضية المركبة.

بعد ذلك تعرض الآثار غير المباشرة المشروطة عند قيم ذات معنى من W، مثل المتوسط وانحراف معياري دونه وفوقه، مع الحذر إذا كان توزيع W غير متماثل أو القيم الطرفية قليلة. ويمكن استخدام Johnson-Neyman لمسار التفاعل لتحديد نطاق W الذي يصبح فيه أثر X في M مختلفا عن الصفر، لكن تفسير المنطقة يجب أن يبقى داخل النطاق الفعلي للبيانات. لا يجوز الحديث عن مستوى افتراضي لقوة حاجة النمو لم يوجد في العينة.

وفي التحليل الكامن يجب فحص نموذج القياس قبل تفسير المسارات البنائية. الاستقلالية والمسؤولية والدافعية وحاجة النمو متقاربة دلاليا بما يكفي لجعل الصدق التمييزي سؤالا حاسما. إذا لم تتميز العوامل، قد يظهر التفاعل أو الأثر غير المباشر نتيجة تداخل القياس. لذلك تسبق اختبارات CR وAVE وHTMT أو البدائل المناسبة تفسير الوساطة المعدلة، مع فحص الثبات بين الموجات إذا أعيد قياس البناء نفسه زمنيا. ولا تعوض ملاءمة النموذج الكلية ضعف تعريف البنى؛ النموذج البنائي الجيد يبدأ من قياس يثبت أن كل سهم يصل بين مفاهيم مختلفة فعلا.

حجم العينة يحتاج إلى تخطيط أكثر تحفظا من نموذج وساطة بسيط، لأن معاملات التفاعل عادة أصغر وأكثر حساسية لخطأ القياس. لا يكفي استخدام قاعدة ثابتة من نوع عشرة مشاركين لكل متغير. الأفضل إجراء تحليل قدرة أو محاكاة يستند إلى تأثيرات متوقعة معقولة للمسارات a وb والتفاعل a3، مع توقع فقد حالات بين موجات القياس. وإذا استخدم SEM بمتغيرات كامنة وتفاعل كامن، تزداد الحاجة إلى عينة أكبر ونوعية قياس جيدة. التخطيط هنا جزء من قابلية النظرية للاختبار: فرضية لا يمكن للتصميم اكتشاف حجمها الواقعي تصبح مساهمة شكلية حتى لو كانت منطقية.

ينبغي أن يعرض تقرير النتائج جميع مكونات الحجة لا النتيجة النهائية وحدها. يذكر الباحث معامل M -> X عند القيمة المرجعية لـ W، ومعامل W، ومعامل التفاعل، ثم معامل Y <- M والمسار المباشر c’، ويعرض فواصل الثقة لاختبارات المسارات. بعد ذلك يقدم الأثر غير المباشر المشروط عند قيم ذات معنى من قوة حاجة النمو ومؤشر الوساطة المعدلة وفاصل ثقته. بهذه الطريقة يستطيع القارئ أن يعرف هل تغير الأثر غير المباشر بسبب تغير المسار الأول فعلا، أم بسبب معامل b ضعيف أو تباين محدود في W. كما يفضل إرفاق شكل يوضح الميل البسيط للاستقلالية في المسؤولية عند مستويات ممثلة من حاجة النمو، بشرط ألا يستبدل الشكل الاختبار العددي.

21. لا تقسم قوة حاجة النمو إلى مرتفع ومنخفض

تحويل W المستمر إلى مجموعتين عبر المتوسط أو الوسيط يهدر معلومات ويخفض القدرة الاحصائية وقد يخلق حدودا مصطنعة. موظف درجته 4.01 لا يصبح نوعا بشريا مختلفا عن موظف درجته 3.99 لمجرد خط تقسيم. يحتفظ التحليل بالمتغير مستمرا، ويستخدم القيم المنخفضة والمتوسطة والمرتفعة فقط لعرض الميل أو الأثر المشروط.

إذا كانت النظرية نفسها تفترض عتبة نوعية حقيقية، يمكن اختبارها بنموذج غير خطي أو تقسيم مبرر مسبقا، لكن JCM لا يحتاج إلى هذا الافتراض في الحالة الحالية. كما أن مركزية المتغيرات قبل إنشاء التفاعل قد تسهل تفسير المعاملات وتخفض الارتباطات غير الضرورية بين الحدود، لكنها لا تغير دلالة التفاعل جوهريا ولا تصلح مشكلة تعدد خطي بنيوية إذا كان X وW متداخلين مفهوما.

22. المتغيرات الضابطة: لا تجعلها سلة لكل ما في الاستبانة

يمكن أن تتأثر الاستقلالية والمسؤولية والدافعية بعوامل مثل الخبرة أو نوع الوظيفة أو درجة التعقيد، لكن إدخال جميع المتغيرات الديموغرافية آليا قد يزيد الضوضاء ويخلق تحيزا إذا كانت بعض الضوابط نتيجة للمتغير المستقل أو جزءا من الآلية. القاعدة أن يدخل الضابط لسبب سببي أو نظري واضح، وأن يبين الباحث ما الذي سيتغير في تقدير العلاقة بوجوده.

في الحالة الحالية قد يكون تعقيد المهمة أو مستوى الصلاحية الرسميان مهمين إذا كانا يفسران كل من الاستقلالية والدافعية، لكن يجب قياسهما بطريقة مستقلة قدر الإمكان. أما العمر والجنس والحالة الاجتماعية فلا تدخل لمجرد أنها متاحة. وتعرض النتائج الرئيسة مع تحليل حساسية يبين ما إذا كان الاستنتاج يتغير عند إدخال الضوابط المعقولة أو حذفها.

23. النماذج البديلة: الترتيب النظري يجب أن يواجه منافسين

أقوى ما يميز رسالة دكتوراه عن تطبيق روتيني هو اختبار ترتيب بديل معقول. المنافس الأول هو نموذج SDT المباشر: الاستقلالية -> الدافعية الداخلية، مع دور محدود أو غير ضروري للمسؤولية المدركة. إذا كان هذا النموذج يفسر البيانات بصورة أفضل، تصبح حجة JCM المحددة أضعف. المنافس الثاني هو عكس ترتيب الوسيط والنتيجة، أي الاستقلالية -> الدافعية الداخلية -> المسؤولية المدركة. هذا الترتيب قد يبدو نفسيا معقولا لأن الشخص المتحفز قد يتحمل مسؤولية أكبر، ولذلك لا يكفي أن يكون النموذج الأصلي هو الوحيد الذي شغله الباحث في البرنامج.

المنافس الثالث هو نموذج لا يضع التفاعل في المسار الأول بل في المسار M -> Y. إذا كانت حاجة النمو لا تغير تكوين المسؤولية من الاستقلالية، لكنها تجعل المسؤولية أكثر قدرة على توليد دافعية داخلية، فسيظهر نمط مختلف. لا ينبغي نقل موضع التعديل بعد رؤية النتائج بلا حجة جديدة، لكن يمكن تسجيل النموذج البديل مسبقا بوصفه اختبارا للموضع النظري لشرط الحد. بهذا تصبح البيانات قادرة على التمييز بين «من يتولد لديه الشعور بالمسؤولية؟» و«لمن تتحول المسؤولية إلى دافعية؟».

24. ماذا تعني النتائج المحتملة للنظرية؟

إذا كان X -> M موجبا، وM -> Y موجبا، والتفاعل X×W موجبا، ومؤشر الوساطة المعدلة مختلفا عن الصفر في الاتجاه المتوقع، فإن النتيجة تتفق مع الحجة: الاستقلالية تولد مسؤولية بصورة أقوى لدى مرتفعي حاجة النمو، ومن ثم يصبح أثرها غير المباشر في الدافعية أكبر. لكن حتى هذه النتيجة لا تثبت الآلية وحدها إذا كان التصميم مقطعيا أو جميع القياسات من المصدر نفسه؛ لغة الاستنتاج يجب أن تعكس قوة التصميم.

إذا كان أثر الاستقلالية في المسؤولية دالا لكن التفاعل غير دال، يبقى جزء الوساطة قابلا للنقاش بينما لا تدعم البيانات شرط الحد المقترح. هنا لا يصح حذف W من المقال ثم القول إن النظرية دعمت بالكامل؛ بل تسجل أن الفروق الفردية في حاجة النمو لم تغير المسار كما توقع. وإذا كان التفاعل دالا لكن b ضعيفا، فلدينا تعديل في نشوء المسؤولية من دون دليل على أن هذه المسؤولية تنقل الأثر إلى الدافعية.

إذا كان الأثر المباشر X -> Y قويا بينما M ضعيف، يصبح التفسير المنافس المستند إلى SDT جديا: ربما تدعم الاستقلالية الدافعية عبر إشباع حاجة الاستقلالية أو الشعور بالإرادة مباشرة. وإذا ظهر النموذج المعكوس أكثر ملاءمة طوليا، فقد تكون الدافعية السابقة هي التي تجعل

الفرد يطلب مساحة أكبر ويتبنى مسؤولية، ما يستدعي إعادة صياغة السببية. هذه السيناريوهات تظهر لماذا لا تكون النظرية الحاكمة «حقيقة» قبل التحليل؛ هي أفضل تفسير سابق للاختبار، وقيمتها في أنها تحدد ما الذي سيضعفها.

25. أثر المصدر المشترك والسببية العكسية

لأن X وM وY وW يمكن أن تقاس جميعا من الموظف، يرتفع خطر أن تعكس العلاقات أسلوب الاستجابة أو المزاج أو الرغبة في الظهور الإيجابي. الفصل الزمني يخفف بعض هذا الخطر لكنه لا يلغيه. يمكن إضافة بيانات موضوعية عن مساحة القرار في الوظيفة، أو تقييم المشرف لدرجة الاستقلالية الممنوحة، أو وصف رسمي للوظيفة، مع إبقاء الخبرة النفسية للمسؤولية والدافعية لدى الفرد. الهدف ليس استبدال الإدراك، بل تنويع المصدر حين يكون ذلك منطقيا.

السببية العكسية مهمة أيضا. الموظف مرتفع الدافعية قد يطلب استقلالية أكبر أو يمنحه المدير حرية لأنه أثبت كفاءة، فيظهر ارتباط X -> Y بينما جزء منه Y سابق -> X لاحق. التصميم الطولي مع قياس سابق للدافعية أو التغير التنظيمي الطبيعي في الاستقلالية يساعد على تقوية الادعاء. وإذا توفر تدخل يعيد تصميم العمل لبعض الفرق دون غيرها، تصبح القدرة على الاستدلال أقوى بكثير من استبانة مقطعية.

26. لماذا لا نضيف SDT نظرية مساندة «للاحتياط»؟

قد يجادل الباحث بأن SDT تضيف تفسير الدافعية الداخلية، بينما JCM يفسر تصميم العمل. لكن في النموذج المحدد لا توجد فجوة مستقلة عند Y تستدعي نظرية ثانية؛ JCM نفسه يضع الدافعية الداخلية ضمن نتائجه. إضافة SDT ستكرر علاقة الاستقلالية بالدافعية بلغة مختلفة، وقد تدفع الباحث إلى الخلط بين الاستقلالية كخاصية وظيفة والاستقلالية كحاجة نفسية. هذا مثال واضح على التكديس النظري الذي يمنحه كثرة أسماء لا كثرة توقعات.

يمكن أن تتغير الإجابة إذا تغير النموذج. لو أصبح الوسيط «إشباع حاجة الاستقلالية» بدلا من المسؤولية المدركة، أو كان السؤال عن نوعية التنظيم الدافعي تحت رقابة خوارزمية، فقد تصبح SDT الحاكمة ويتراجع JCM. ولو أصبح W هو درجة توافق حاجة الموظف للاستقلالية مع ما توفره الوظيفة، فقد تتقدم P-E Fit. الاختيار تابع للنموذج الفعلي لا للقطاع أو الكلمات العامة في العنوان.

27. سجل القرار المختصر للحالة

العنصر	القرار	الدليل أو سبب الاستبعاد
النموذج	X الاستقلالية -> M المسؤولية -> Y الدافعية؛ W حاجة النمو تعدل X -> M	وساطة معدلة من المرحلة الاولى
النظرية الحاكمة	نموذج خصائص العمل JCM	يمتلك الاستقلالية والمسؤولية والنتيجة الدافعية والفروق في حاجة النمو
المنافس الاقرب	نظرية التحديد الذاتي SDT	قوية في X -> Y لكنها لا تملك M وW كما عرفا
منافس شرط الحد	P-E Fit	تفسر اختلاف استجابة الفرد للبيئة لكن التشغيل لا يقيس ملاءمة متكافئة
مرشح واسع	JD-R	يستوعب الاستقلالية موردا لكن يمدد الآلية أكثر من اللازم
مستبعد	SCT	المتغيرات التي تمثل فاعليتها وتعلمها ووكالتها غير مقاسة
قرار الادوار	نظرية حاكمة واحدة بلا مساند	لا توجد فجوة تفسيرية مستقلة تستدعي تكديس النظريات

28. أخطاء شائعة في الوساطة المعدلة

الخطأ الأول اختيار موضع التعديل لأنه يعطي دلالة إحصائية أعلى، ثم اختراع مبرر بعد ظهور النتائج. الخطأ الثاني اعتبار دلالة التفاعل ودلالة الأثر غير المباشر اختبارا كافيا للوساطة المعدلة من دون فحص تغير الأثر غير المباشر نفسه. الخطأ الثالث تقسيم W إلى مرتفع ومنخفض، ثم التعامل مع الفرق بين المجموعتين كأنه التفاعل. الخطأ الرابع وضع المعدل خارج السلسلة التي تشكل الأثر غير المباشر ثم استخدام التسمية نفسها.

الخطأ الخامس جمع نظرية للوسيط ونظرية للمعدل ونظرية للمتغير المستقل حتى عندما تملك نظرية واحدة الشبكة كلها. الخطأ السادس الخلط بين بنيتين تحملان اسما متشابها، مثل الاستقلالية الوظيفية في JCM وخبرة الاستقلالية في SDT. الخطأ السابع قياس الوسيط والنتيجة والمعدل بصياغات وجدانية متقاربة ثم تفسير التفاعل كآلية. الخطأ الثامن تجاهل الزمن، وكأن وضع الأسهم في PROCESS يمنح ترتيبها سببية.

الخطأ التاسع تفسير الأثر المشروط خارج نطاق W الموجود في العينة. الخطأ العاشر اعتبار عدم دلالة الأثر عند مستوى منخفض من W ودلالته عند مستوى مرتفع دليلا على أن الفرق بين

المستويين دال؛ الاختبار الصحيح هو معامل التفاعل أو فرق الآثار المشروطة. والخطأ الحادي عشر البحث عن «وساطة كاملة» بحذف المسار المباشر، مع أن النظرية لا تشترط اختفاءه.

29. تمرين تطبيقي

1. اختر علاقة في تصميم العمل يمكن أن تمر عبر حالة نفسية. 2. حدد وسيطا يفسر لماذا يعمل X، ثم اكتب شرط حد يجيب لمن أو متى يتكون هذا الوسيط. 3. ولد خمسة مرشحين من عائلات مختلفة، واستبعد من لا يملك الظاهرة أو الآلية قبل الروبريك. 4. ارسم موضع التعديل في مسار واحد واكتب معادلة الأثر غير المباشر المشروط. 5. اقترح تصميما زمنيا يسبق فيه X وW الوسيط وتسبق فيه M النتيجة. 6. اكتب نموذجا بديلا يغير موضع التعديل أو ترتيب المتغيرات، وحدد ما النتيجة التي ستجعلك تفضله على النموذج الأصلي.

30. خلاصة الفصل

أظهر هذا الفصل أن الوساطة المعدلة ليست مستوى أعلى من التعقيد لمجرد أنها تحتوي ثلاثة اسهم وتفاعلا. في الحالة التطبيقية تم تعريف الاستقلالية الوظيفية كخاصية تصميم، والمسؤولية المدركة كحالة نفسية، والدافعية الداخلية كنتيجة دافعية، وقوة حاجة النمو كاختلاف فردي يغير تحول الاستقلالية إلى مسؤولية. بعد توليد خمسة مرشحين واستبعاد النظرية المعرفية الاجتماعية بالبوابات، تفوق نموذج خصائص العمل لأنه امتلك السلسلة وشرط الحد داخل منطق واحد وبأقل تكلف.

النتيجة المنهجية الاهم هي أن تعقيد النموذج لا يبرر تعدد النظريات. النظرية الحاكمة تختار لأنها تملك الآلية المركبة، لا لأنها تغطي المتغيرات واحدا واحدا. والوساطة المعدلة تختبر بتغير الأثر غير المباشر مع W، لا بمجرد اجتماع وساطة وتفاعل. كما أن الزمن والمستوى جزء من الادعاء: من دون ترتيب زمني مناسب وتمييز بين مستوى الفرد والوظيفة، تتحول العملية المفترضة إلى شبكة ارتباطات يصعب الدفاع عن اتجاهها.

وبذلك تقدم الحالة نموذجا يمكن لطالب الدكتوراه تقليده: نموذج محدد، خمسة مرشحين، استبعاد قبل التقييم، مصفوفة ملكية، روبريك وعقوبة تكلف، ترتيب، قرار نظرية حاكمة، ثم كتابة فرضيات وتصميم واختبارات تميز التفسير المختار من منافسيه. الفصل التالي ينتقل إلى تحد مختلف: ماذا يحدث عندما تعبر المتغيرات بين مستويات أو تتكشف الآلية عبر الزمن بحيث يصبح التجميع والتأخر الزمني جزءا من النظرية لا مجرد تفصيل إحصائي؟

المراجع

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. Journal of Occupational Health Psychology, 22(3), 273-285. https://doi.org/10.1037/ocp0000056

Bandura, A. (1986). Social foundations of thought and action: A .social cognitive theory. Prentice-Hall

Caplan, R. D. (1987). Person-environment fit theory and organizations: Commensurate dimensions, time perspectives, and mechanisms. Journal of Vocational Behavior, 31(3), 248-267. https://doi.org/10.1016/0001-8791(87)90042-X

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The what and why of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. Psychological Inquiry, 11(4), 227-268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01

Fried, Y., & Ferris, G. R. (1987). The validity of the Job Characteristics Model: A review and meta-analysis. Personnel Psychology, 40(2), 287-322. https://doi.org/10.1111/j.1744-tb00605.x.6570.1987

Gagne, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. Journal of Organizational Behavior, 26(4), 331-362. https://doi.org/10.1002/job.322

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. Organizational Behavior and Human Performance, 16(2), 250-279. https://doi.org/10.1016/0030-7-90016(76)5073

Hayes, A. F. (2015). An index and test of linear moderated mediation. Multivariate Behavioral Research, 50(1), 1-22. https://doi.org/10.1080/00273171.2014.962683

Hayes, A. F. (2022). Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach (3rd ed.). .Guilford Press

Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: A meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. Journal of Applied Psychology, 92(5), 1332-1356. https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.5.1332

Maxwell, S. E., & Cole, D. A. (2007). Bias in cross-sectional analyses of longitudinal mediation. Psychological Methods, 12(1), https://doi.org/10.1037/1082-989X.12.1.23 .44-23

Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. Journal of Applied Psychology, 91(6), 1321-1339. https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1321

Parker, S. K., Morgeson, F. P., & Johns, G. (2017). One hundred years of work design research: Looking back and looking forward. Journal of Applied Psychology, 102(3), 403-420. https://doi.org/10.1037/apl0000106

Preacher, K. J., Rucker, D. D., & Hayes, A. F. (2007). Addressing moderated mediation hypotheses: Theory, methods, and prescriptions. Multivariate Behavioral Research, 42(1), 185-227. https://doi.org/10.1080/00273170701341316

الفصل 108

حالة دكتوراه 5: نموذج متعدد المستويات أو زمني

مدخل: حين لا يكون كل متغير في المستوى نفسه

تزداد أخطاء التأصيل النظري في النماذج متعددة المستويات عندما ينظر الباحث إلى ملف البيانات بدلا من النظر إلى موقع الفعل التفسيري. قد يجيب الموظفون جميعا عن استبانة واحدة، ومع ذلك لا تكون المتغيرات كلها فردية. وقد يحسب الباحث متوسط إجابات أعضاء الفريق، ومع ذلك لا يصبح المتوسط تلقائيا مناخا جماعيا. كما قد تظهر علاقة قوية بين متوسطات الفرق، من دون أن تعني أن العلاقة نفسها قائمة بين الأفراد داخل كل فريق. لهذا فإن الحالة متعددة المستويات لا تبدأ باختيار برنامج التحليل، بل بتعيين من يتغير، ومن يؤثر، وما الذي ينشأ من التفاعل، وأي زمن يحتاجه الأثر للانتقال بين المستويات.

تطبق هذه الحالة نظام القرار على نموذج دكتوراه من نوع 1-1-2: مناخ دعم الابتكار على مستوى فريق العمل يؤثر في السلوك الابتكاري الفردي من خلال الفاعلية الذاتية الإبداعية للفرد. المستوى 2 هو الفريق، والمستوى 1 هو الموظف. ويضاف بعد زمني صريح: يقاس المناخ بعد فترة تسمح بتكونه في T1، ثم تقاس الفاعلية الذاتية الإبداعية في T2، ثم يقيم المشرف السلوك الابتكاري في T3. بهذه البنية لا يكون تعدد المستويات مجرد تصحيح للخطأ المعياري، بل جزءا من الحجة: بيئة مشتركة ناشئة في الفريق تغير اعتقاد الفرد بقدرته، ثم ينعكس هذا الاعتقاد على سلوكه.

1. تثبيت حالة الدكتوراه قبل اختيار النظرية

نفترض دراسة دكتوراه بعنوان: «أثر مناخ دعم الابتكار في فرق العمل في السلوك الابتكاري الفردي: الدور الوسيط للفاعلية الذاتية الإبداعية - دراسة متعددة المستويات في شركات الخدمات المعرفية». لا يفترض العنوان أن كل عضو يختبر المناخ بالدرجة نفسها، ولا أن الفريق مجرد اسم لمجموعة أفراد. الادعاء هو أن التفاعلات المتكررة، والرسائل القيادية، واستجابة الزملاء للأفكار، وتوفر الوقت للتجريب، وطريقة التعامل مع الخطأ تنتج معنى مشتركا نسبيا حول ما إذا كان الابتكار مرحبا به ومحميا وممكنا داخل الفريق. هذا المعنى المشترك هو X_j.

أما M_ij فهي الفاعلية الذاتية الإبداعية: اعتقاد الموظف i في الفريق j بأنه قادر على توليد أفكار مفيدة، تطويرها، الدفاع عنها، وتجريب حلول جديدة في نطاق عمله. وY_ij هو السلوك

الابتكاري الفردي، ويفضل أن يقيمه المشرف أو مصدر آخر غير الموظف، بحيث يشمل اقتراح الأفكار وترويجها والمساهمة في تطبيقها. لا يعاد تعريف الفاعلية الذاتية بوصفها «ثقة بالنفس» عامة، ولا السلوك الابتكاري بوصفه مجرد نية. كل بناء يحتفظ بمرجعه ووحدته.

العنصر	التحديد في الحالة	مستوى البناء	مصدر القياس/الزمن
X_j: مناخ دعم الابتكار	معنى مشترك داخل الفريق حول تشجيع الأفكار والتجريب والتعلم من الخطأ وتوفير الدعم	الفريق - Level 2	أعضاء الفريق بمرجع «في فريقي...» في T1 ثم تجميع مبرر
M_ij: الفاعلية الذاتية الإبداعية	اعتقاد الفرد بقدرته على تنفيذ سلوك إبداعي محدد تحت متطلبات العمل	الفرد - Level 1	الموظف في T2
Y_ij: السلوك الابتكاري الفردي	توليد أفكار مفيدة وترويجها والمساهمة في تطبيقها	الفرد - Level 1	المشرف في T3
نوع النموذج	وساطة عابرة للمستوى من 2 إلى 1 ثم مسار فردي 1 إلى 1	1-1-2	MSEM أو MLM ملائم للوساطة المتعددة المستويات

2. لماذا هذا نموذج متعدد المستويات فعلا؟

العلامة الحاسمة ليست وجود فرق في العينة، بل وجود بناء جماعي حقيقي وعلاقة من المستوى الأعلى إلى الأدنى. X_j لا يتغير بين أعضاء الفريق الواحد بعد اعتماده بوصفه مناخا مشتركا؛ يتغير بين الفرق. في المقابل تتغير الفاعلية الذاتية والسلوك بين الأفراد داخل الفريق نفسه. لذلك يكون السهم X_j -> M_ij علاقة عابرة للمستوى من أعلى إلى أسفل، بينما يكون M_ij -> Y_ij علاقة داخل المستوى الفردي. ويمكن اختبار أثر مباشر متبق من X_j إلى Y_ij، لكنه يظل عابرا للمستوى كذلك.

هذا التحديد يمنع خطأ شائعا: أن يدخل الباحث متوسط المناخ في انحدار عادي مع بيانات الأفراد ويعامل 300 موظف كأن لديهم 300 قيمة مستقلة للمناخ، مع أن القيم الفعلية قد تكون 45 قيمة فقط إذا كانت العينة 45 فريقا. حينها تتكرر قيمة الفريق على أعضائه ويبدو حجم المعلومات أكبر مما هو عليه. النموذج المتعدد المستويات يعترف بالبنية العنقودية ويفصل تباين الفرد عن تباين الفريق، فلا تتحول البنية التنظيمية إلى خدعة في حجم العينة.

3. من الإدراكات الفردية إلى مناخ الفريق: الانبثاق قبل التجميع

في هذه الحالة لا يعرف المناخ بوصفه متوسط رضا الأعضاء عن الابتكار. المناخ يفترض تعرض الأعضاء لرسائل وممارسات متكررة ذات صلة: هل يستطيع العضو طرح فكرة مخالفة من دون سخرية؟ هل يمنح الفريق وقتا للتجريب؟ هل يناقش الخطأ بوصفه فرصة تعلم أم دليلا على عدم الكفاءة؟ هل يساند الزملاء من يطور فكرة؟ مع تكرار هذه الخبرات يتكون معنى مشترك نسبيا. هذا هو منطق الانبثاق: المستوى الأعلى لا يوجد في كل فرد منفردا، لكنه ينشأ من أنماط التفاعل والمشاركة عبر الزمن.

وعليه تستخدم فقرات ذات تحول مرجعي، مثل «في فريقي تشجع مناقشة الحلول غير التقليدية» بدلا من «أشعر أنني أشجع على الابتكار». التحول المرجعي مهم لأنه يجعل موضوع الحكم هو الفريق، لا الخبرة الخاصة للفرد. بعد ذلك فقط يسأل الباحث هل يوجد اتفاق كاف داخل الفرق وتمييز كاف بينها لتبرير تمثيل المناخ بمتوسط أو عامل كامن على مستوى الفريق. إذا غاب الاتفاق، لا يصح دفن المشكلة تحت متوسط رقمي؛ قد تكون الحقيقة أن الفريق منقسم إلى مناخات فرعية أو أن القيادة تعطي رسائل متفاوتة.

قرار التركيب	ما الذي يعنيه في هذه الحالة	ما الدليل المطلوب	ما الذي لا يجوز فعله
مرجع جماعي	الفقرات تصف «فريقي» لا تجربة «أنا» فقط	صياغة referent-shift متسقة ومجال فريق محدد	جمع بنود فردية ثم تغيير اسم المتوسط إلى مناخ
اتفاق داخل الفريق	الأعضاء يرون نمطا مشتركا بدرجة معقولة	rwg أو قرائن اتفاق مناسبة مع	اعتبار قيمة قطع واحدة قانونا آليا

قرار التركيب	ما الذي يعنيه في هذه الحالة	ما الدليل المطلوب	ما الذي لا يجوز فعله
		فحص التشتت	
تمييز بين الفرق	متوسطات الفرق قابلة للتمييز وليست ضوضاء فقط	ICC)1(و)2(ICC أو نموذج قياس متعدد المستويات	التجميع عندما لا يوجد تباين بين الوحدات
زمن للانبثاق	المناخ يحتاج تفاعلات متكررة حتى يتكون	فرق مستقرة وفترة تعرض معقولة قبل T1	قياس المناخ في أول يوم من تشكيل الفريق
الاحتفاظ بالتشتت	قد يكون ضعف الاتفاق نفسه معلومة عن قوة المناخ	تحليل تشتت وحساسية عند الحاجة	إخفاء الانقسام الداخلي بالمتوسط فقط

4. أين تدخل النظرية؟ قناة العبور أهم من السهم

يمكن رسم سهم من مناخ الفريق إلى فاعلية الفرد بسهولة، لكن الرسم لا يفسر كيف يعبر الأثر المستوى. تحتاج الحالة إلى قناة نقل. المنطق المقترح هو أن المناخ المشترك يغير البيئة القريبة التي يقرأ منها الفرد إمكان الفعل ونتائجه. حين يرى نماذج زملاء يجربون وينجحون، ويحصل على تغذية راجعة بناءة، وتتعامل المجموعة مع الخطأ من دون عقاب اجتماعي، تتوافر له خبرات نجاح مباشرة وغير مباشرة وإشارات اجتماعية تزيد تقديره لقدرته على التصرف إبداعيا. هذه القناة تجعل X بيئة اجتماعية حقيقية، وM عاملا معرفيا شخصيا، وY سلوكا.

وبذلك لا يكون المناخ مجرد «عامل إيجابي» يرفع كل شيء. إذا كان المناخ مرتفعا بالخطاب فقط لكن التجارب الفعلية تعاقب الفشل، فقد لا تتغير الفاعلية. وإذا كان الموظف لا يمتلك معرفة فنية كافية، قد تكون الرسائل الداعمة أقل قدرة على بناء اعتقاد واقعي بالكفاءة. النظرية المختارة يجب أن تسمح ببيئة تقدم نماذج وخبرات وإقناعا وتغذية راجعة، وبفرد يفسر هذه الإشارات إلى اعتقاد قدرة، ثم يقرر مقدار المبادرة والمثابرة.

5. الزمن جزء من الحالة لا مجرد فصل بين الاستبانات

يحتاج المسار المقترح زمنا على مرحلتين. أولا، يحتاج مناخ الابتكار نفسه إلى تاريخ من التفاعل حتى يصبح مشتركا. لا يمكن إعلان سياسة صباحا وقياس «المناخ» مساء ثم القول إن السياسة أنشأته. ثانيا، يحتاج انتقال المناخ إلى الفاعلية الذاتية إلى خبرات ونماذج وتغذية راجعة تسمح للفرد بتحديث اعتقاده بقدرته. وثالثا، يحتاج هذا الاعتقاد إلى فرص سلوكية لاحقة حتى يظهر في اقتراح فكرة أو الدفاع عنها أو تجربتها. لهذا تقاس المتغيرات في موجات متعاقبة بدلا من جمعها في استبانة واحدة.

في تصميم ميداني معقول يمكن تثبيت عضوية الفرق لمدة لا تقل عن عدة أشهر قبل T1، ثم قياس المناخ في T1، وبعد 4-6 أسابيع قياس الفاعلية الذاتية الإبداعية في T2، وبعد 4-6 أسابيع أخرى جمع تقييمات المشرفين للسلوك الابتكاري في T3. هذه الفواصل ليست وصفة عامة؛ يجب تبريرها من إيقاع العمل. فريق تطوير برمجيات سريع قد يحتاج فواصل أقصر من فريق هندسي يعمل في دورات مشاريع طويلة. المهم أن يطابق الزمن العملية لا جدول الباحث.

6. توليد خمسة مرشحين نظريين

بعد تثبيت الظاهرة والمستويات والزمن، تولد قائمة مرشحين من الآليات لا من الكلمات. وجود كلمة «مناخ» لا يعني أن نظرية المناخ بحد ذاتها تملك الوساطة، ووجود «ابتكار» لا يجعل كل نظرية ابتكار صالحة. المرشحون الخمسة هنا هم: النظرية المعرفية الاجتماعية SCT، نموذج متطلبات العمل والموارد JD-R، نظرية التحديد الذاتي SDT، نظرية التبادل الاجتماعي SET، ونظرية الهوية الاجتماعية SIT. لكل مرشح سبب دخول أولي، ثم يختبر ما إذا كان يملك البيئة -> الاعتقاد بالقدرة -> السلوك، وما إذا كان يستطيع التعامل مع فرق المستوى والزمن.

المرشح	الموطن في الأطلس	سبب الترشيح	السؤال الحرج قبل القبول
النظرية المعرفية الاجتماعية MT-0092	الفصل 18	تربط البيئة بالعوامل الشخصية والسلوك، وتجعل الفاعلية الذاتية والتعلم بالملاحظة آليات مركزية	هل تملك انتقال البيئة الجماعية إلى فاعلية الفرد ثم سلوكه من دون تغيير معنى البنى؟

المرشح	الموطن في الأطلس	سبب الترشيح	السؤال الحرج قبل القبول
نموذج متطلبات العمل والموارد MT-0015	الفصل 19	يمكن أن يعامل مناخ الابتكار موردا وظيفيا، وتسمح تطويراته بموارد شخصية	هل الفاعلية الذاتية وسيط أصلي في المسار المقترح أم امتداد ثانوي؟
نظرية التحديد الذاتي MT-0012	الفصل 18	السياق الداعم قد يعزز الاستقلالية والكفاءة والدافعية	هل الوسيط المقاس فاعلية ذاتية أم إشباع كفاءة/دافعية ذاتية؟
نظرية التبادل الاجتماعي	الفصل 21	الدعم والمنافع قد تثير الرد بسلوك يتجاوز الدور	هل الآلية هنا مقابلة منفعة أم اعتقاد قدرة؟
نظرية الهوية الاجتماعية	الفصل 23	المناخ المشترك قد يزيد بروز هوية الفريق ويؤثر في السلوك	هل الهوية مقاسة أو لازمة للمسار الحالي؟

7. المرشح الأول: النظرية المعرفية الاجتماعية

تدخل SCT القائمة بأقوى تطابق أولي. في أصلها لا تعامل البيئة سببا أحاديا ولا الفرد صندوقا مغلقا، بل ترى تفاعلا بين البيئة والعوامل الشخصية والسلوك عبر الزمن. الفاعلية الذاتية داخلها ليست ثقة عامة، بل حكم محدد بالقدرة على تنظيم الأفعال اللازمة لتحقيق أداء في مجال معين. هذه البنية تناسب M_ij مباشرة: يقدر الموظف قدرته على التفكير الإبداعي وتجريب الحلول وإقناع الآخرين في سياق عمل محدد.

كما تملك SCT مصادر معقولة لانتقال X_j إلى M_ij. مناخ الابتكار يوفر فرص خبرة نجاح، ونماذج زملاء، واقناعا اجتماعيا، وتفسيرا أقل تهديدا للفشل. الموظف لا «يمتص» المناخ، بل يرى أفعالا ونتائج ويستنتج منها ما يستطيع فعله. ثم تؤثر الفاعلية في بدء السلوك والمثابرة أمام الرفض أو صعوبة التنفيذ. وبذلك تغطي النظرية المسارين وتسمح بأن يكون السياق جماعيا والعامل المعرفي والسلوك فرديين.

لكن الملاءمة لا تعني أن الدراسة تختبر الحتمية المتبادلة كاملة. النموذج الحالي يختبر جزءا موجها من بيئة T1 إلى اعتقاد T2 إلى سلوك T3. يجب التصريح بأن SCT أوسع؛ فقد يعيد السلوك الابتكاري الناجح تشكيل المناخ لاحقا. إذا لم تجمع الدراسة موجة رابعة، يبقى هذا التغذية الراجعة خارج الاختبار. الاعتراف بالجزء غير المختبر يحمي النظرية من ادعاء أكبر من التصميم.

8. المرشح الثاني: نموذج متطلبات العمل والموارد

يدخل JD-R لأن مناخ دعم الابتكار يمكن أن يعمل موردا يساعد على تحقيق أهداف العمل ويخفض كلفة التجريب ويفتح فرص التعلم. كما أن الأدبيات المطورة للنموذج تسمح بموارد شخصية مثل الفاعلية الذاتية. لذلك لا يستبعد المرشح لفظيا. إلا أن سؤال الملكية أدق: هل المسار من مناخ الفريق إلى الفاعلية الذاتية الإبداعية ثم السلوك الابتكاري هو قلب JD-R، أم يمكن للنموذج استيعابه بعد إضافة موارد شخصية وتوسيع نتيجة المسار التحفيزي؟

المشكلة أن JD-R ينظم العمل أساسا حول مطالب وموارد ومساري استنزاف وتحفيز. الوسيط الأكثر أصالة في المسار التحفيزي هو الاندماج أو طاقة دافعية مشابهة، بينما الفاعلية الذاتية الإبداعية بناء معرفي خاص بالمهمة يحتاج إلى مصادر تكوين وتعلم لا يشرحها JD-R بالدقة نفسها. كذلك لا يقدم النموذج بذاته منطق تكوين المناخ الجماعي. لذلك يجتاز المرشح البوابات بصعوبة باعتباره امتدادا موثقا، لكنه يتعرض لعقوبة تكلف إذا استخدم وحده لادعاء أن «المورد الجماعي يبني الفاعلية ثم الابتكار» من دون آلية تعلم ووكالة.

9. المرشح الثالث: نظرية التحديد الذاتي

يمكن للسياق الداعم للابتكار أن يمنح الموظف خبرة اختيار وكفاءة وانتماء، ولهذا تبدو SDT مغرية. لكنها تغير الوسيط. في SDT، الكفاءة حاجة نفسية وخبرة فاعلية ضمن تنظيم دافعي، وليست مساوية للفاعلية الذاتية بوصفها حكما معرفيا حول القدرة على تنفيذ فعل تحت شروط محددة. كما أن الناتج الأقرب قد يكون الدافعية الذاتية أو الاندماج أو الرفاه ثم الأداء. إذا أبقى الباحث M_ij كما عرف، تصبح الاستعانة بـSDT إعادة تسمية للبناء بعد جمع البيانات.

لذلك تفشل SDT بوابة الآلية في هذا النموذج. كان يمكن أن تصبح مرشحة قوية لو كان الوسيط «إشباع الحاجة إلى الكفاءة والدافعية الذاتية»، أو لو كان X «دعم الاستقلالية» بدلا من مناخ دعم الابتكار. لكن تغير النظرية هنا يتطلب تغير النموذج، لا مجرد إضافة مرجع إلى الإطار النظري.

10. المرشح الرابع: نظرية التبادل الاجتماعي

تفسر SET لماذا يرد الفرد على معاملة ذات قيمة بسلوك يعود بالنفع على الطرف الآخر. إذا شعر الموظف أن الفريق أو المنظمة دعماه ومنحاه موارد للتجريب، فقد يرد بمبادرات أو سلوك يتجاوز الدور. غير أن M_ij في الحالة ليس شعور التزام أو ثقة أو قاعدة مقابلة، بل اعتقاد قدرة. يستطيع التبادل تفسير مسار آخر من الدعم إلى الالتزام بالمقابلة إلى المبادرة، لكنه لا يملك المسار الحالي بلا استيراد وسيط من نظرية أخرى.

كما أن مصدر X هنا فريق ناشئ لا طرف تبادل محددا بالضرورة. يمكن أن يرى الفرد الدعم صادرا من المشرف أو المنظمة أو الزملاء، ويصعب عندئذ تحديد من يرد لمن. لهذا تفشل SET بوابتي الآلية والفاعل بالنسبة إلى الصياغة الحالية، رغم أنها قد تكون بديلا نظريا صالحا في دراسة أخرى تستخدم الدعم المدرك أو الالتزام بالمقابلة.

11. المرشح الخامس: نظرية الهوية الاجتماعية

يمكن لمناخ الفريق أن يجعل عضوية الفريق أكثر بروزا ويعطي الابتكار معنى «نحن نفعل الأشياء بهذه الطريقة»، فتؤثر الهوية في السلوك. لكن هذا السيناريو يحتاج إلى قياس هوية الفريق أو التصنيف الذاتي وتحديد كيف تصبح العضوية جزءا من مفهوم الذات. النموذج الحالي لا يفعل ذلك. لا يكفي أن يكون X جماعيا كي تصبح الهوية الاجتماعية النظرية الصحيحة. لذلك يفشل المرشح بوابة الآلية، ويظل خيارا لبناء نموذج مختلف يكون فيه التماهي مع الفريق وسيطا أو شرطا لانتقال المناخ إلى السلوك.

12. تشغيل بوابات القبول قبل الروبريك

تطبق البوابات الخمس بصورة ثنائية: الظاهرة، المستوى، الافتراضات، الآلية، والقابلية للاختبار. لا يعاد شرح البوابات هنا؛ يسجل فقط كيف عملت في الحالة. النتيجة أن SCT و-JD R يدخلان المقارنة، بينما تستبعد SDT وSET وSIT لأن الوسيط الفعلي أو قناة العبور المطلوبة لا تنتمي إلى قلب تفسيرها في النموذج كما عرف.

المرشح	الظاهرة والمستوى	الافتراضات والآلية	القابلية للاختبار	القرار
SCT	تطابق: بيئة فريقية تؤثر في عامل شخصي	تملك البيئة -> الفاعلية -> السلوك	قابلة للاختبار بنموذج 2-1-1 وزمن	يدخل الروبريك

المرشح	الظاهرة والمستوى	الافتراضات والآلية	القابلية للاختبار	القرار
	ثم سلوك فردي	وتسمح بالتفاعل الزمني	متعدد الموجات	
JD-R	تطابق جزئي: المناخ يمكن أن يمثل مورد عمل جماعيا	الفاعلية الشخصية ممكنة كتطوير، لكن ليست الوسيط الأصلي الأكثر تميزا	قابل للاختبار مع تمدد محدود	يدخل الروبريك مع تحفظ
SDT	السياق الداعم مناسب، لكن البناء الوسيط مختلف	تحتاج استبدال M بإشباع الكفاءة/الدافعية الذاتية	الاختبار الحالي لن يكون اختبارا أمينا لـSDT	يستبعد
SET	الدعم قد يخلق ردا بالمقابلة	M ليس التزاما بالمقابلة ولا ثقة ولا مورد تبادل محددا	يتطلب إعادة تعريف الوسيط والفاعل	يستبعد
SIT	المستوى الجماعي ممكن	لا توجد هوية أو تصنيف ذاتي في المسار المقاس	يمكن اختبار نموذج آخر لا هذا النموذج	يستبعد

13. مصفوفة التغطية: أين يكسب SCT المقارنة؟

بعد الاستبعاد لا تكفي عبارة أن SCT «أفضل». تقارن مطالب النموذج بندا بندا. أهم مطلبين هما ملكية المسار العابر X_j -> M_ij وملكية المسار الفردي Y_ij <- M_ij. ويضاف إليهما منطق الزمن، والتمييز بين الفاعلية الفردية والفاعلية الجماعية، وإمكان تفسير المناخ بوصفه بيئة قريبة لا نتيجة سلوكية.

مطلب النموذج	SCT	JD-R	الحكم المقارن

مطلب النموذج	SCT	JD-R	الحكم المقارن
X_j -> M_ij	قوي: البيئة والنمذجة والتغذية الراجعة وخبرات النجاح تغير الفاعلية	متوسط: المورد قد يدعم الموارد الشخصية لكن قناة التكوين أقل تحديدا	أفضلية واضحة لـSCT
M_ij -> Y_ij	قوي: الفاعلية تؤثر في البدء والمثابرة والتنظيم الذاتي	متوسط: الموارد الشخصية ترتبط بالأداء لكن المسار أقل أصالة	أفضلية SCT
العبور بين المستويات	مقبول نظريا: بيئة اجتماعية مشتركة تصبح سياقا لفرد	مقبول كموارد جماعية مع حاجة لتبرير إضافي	SCT أكثر اقتصادا
الزمن والتغذية الراجعة	أصيل: الحتمية المتبادلة تقتضي عمليات عبر الزمن	موجود في الدوامات والتأثيرات المتبادلة لكنه غير خاص بهذا الوسيط	أفضلية SCT
تمايز البناء	يفرق الفاعلية الفردية من الجماعية ويشترط مهمة محددة	قد يوسع «المورد الشخصي» بصورة فضفاضة	SCT أدق
التنبؤ المميز	فشل المناخ في بناء خبرات قدرة يضعف الوساطة حتى مع كونه داعما لفظيا	يتوقع غالبا موارد أعلى -> نتائج أفضل بصورة أوسع	SCT أكثر قابلية للتفنيد

14. الروبريك وعقوبة التكلف

تستخدم الأبعاد الستة نفسها التي اعتمدها نظام القرار: 25 نقطة لتغطية المسار المركزي، 20 لسلامة الآلية، 20 للبنية المركبة والوساطة أو الحدود، 15 للمستوى والزمن والسياق، 10 للقابلية

للاختبار، و10 للاقتصاد التفسيري. ثم تطرح عقوبة التكلف. الرقم ليس ختم صحة، لكنه يجبر القرار على إظهار سبب الفروق.

المرشح	المسار 25	الآلية 20	البنية المتعددة المستويات 20	المستوى والزمن 15
SCT	25	20	19	15
JD-R	18	15	13	12
المرشح	الاختبار 10	الاقتصاد 10	عقوبة التكلف	النتيجة النهائية
SCT	9	9	1	96
JD-R	8	7	6	67

يحصل SCT على 96 بعد خصم نقطة واحدة فقط لأن النموذج يختبر اتجاها محددا من نظرية أوسع ذات حتمية متبادلة؛ لا يعد ذلك عيبا، لكنه يفرض صياغة متواضعة بشأن الجزء المختبر. أما JD-R فيحصل على 67 بعد الخصم. قوته أنه يستطيع اعتبار المناخ موردا وأن يسمح بدور الموارد الشخصية، لكن استخدامه يحتاج إلى تمديدين في آن واحد: تحويل المناخ إلى مورد جماعي ثم جعل الفاعلية الذاتية الإبداعية القناة المحددة نحو السلوك الابتكاري. هذا التمدد ممكن بحثيا، لكنه أقل اقتصادا من SCT.

15. القرار النهائي: SCT نظرية حاكمة من دون نظرية مساندة

القرار هو اعتماد النظرية المعرفية الاجتماعية نظرية حاكمة وحيدة. لا تضاف JD-R بوصفها نظرية مساندة لأن الفجوة التي ستسدها غير مستقلة. وصف المناخ بأنه مورد لا يضيف توقعا جديدا ضروريا بعد أن فسرت SCT كيف تعمل البيئة الاجتماعية عبر الفاعلية الذاتية. إضافة JD-R هنا ستزيد عدد المراجع أكثر مما تزيد المحتوى التفسيري. ويمكن الاستفادة من أدبيات مناخ الابتكار والقياس المتعدد المستويات من دون تحويلها إلى نظرية ثانية حاكمة.

هذا القرار مهم تربويا: النموذج متعدد المستويات لا يحتاج تلقائيا إلى نظرية لكل مستوى. النظرية الواحدة يمكن أن تكون مناسبة إذا امتلكت قناة العبور. وفي المقابل، وجود نظرية قوية

فرديا ونظرية قوية جماعيا لا يضمن التكامل إذا لم تلتقيا عند الآلية. المعيار هو وظيفة كل إضافة، لا عدد المستويات.

16. الصياغة النظرية التي يمكن أن تدخل الرسالة

يمكن صياغة التأصيل النهائي على النحو الآتي: تنظر النظرية المعرفية الاجتماعية إلى السلوك بوصفه ناتجا من تفاعل متبادل بين البيئة والعوامل الشخصية والسلوك، وتحتل الفاعلية الذاتية موقعا مركزيا في تقدير الفرد قدرته على تنظيم الأفعال المطلوبة والبدء فيها والمثابرة أمام العوائق. في فرق العمل، يشكل مناخ دعم الابتكار بيئة اجتماعية قريبة توفر نماذج سلوكية وتغذية راجعة وخبرات نجاح وفشل ورسائل عن مشروعية التجريب. عندما تكون هذه الرسائل مشتركة نسبيا بين أعضاء الفريق، فإنها لا تعمل بوصفها إدراكا فرديا منفصلا، بل بوصفها خاصية فريقية سياقية يمكن أن تشكل اعتقاد كل موظف بقدرته على الأداء الإبداعي.

وبناء على ذلك، يتوقع أن يسهم مناخ دعم الابتكار في رفع الفاعلية الذاتية الإبداعية، لأن الموظف يرى فرصا واقعية لاستخدام قدراته ويتعلم من نجاح النماذج القريبة ويستقبل تغذية راجعة تقلل تكلفة الخطأ المعرفية والاجتماعية. وتزيد الفاعلية الذاتية الإبداعية بدورها احتمال المبادرة بأفكار جديدة والمثابرة في تطويرها والدفاع عنها أمام الرفض الأولي. ومن ثم لا يفترض النموذج أن المناخ يخلق الابتكار مباشرة في كل فرد، بل أن جزءا من أثره يعبر إلى المستوى الفردي من خلال اعتقاد محدد بالقدرة.

17. الفرضيات المستقاة من القرار

H1: يؤثر مناخ دعم الابتكار على مستوى فريق العمل تأثيرا موجبا في الفاعلية الذاتية الإبداعية للعاملين الأفراد.

H2: تؤثر الفاعلية الذاتية الإبداعية تأثيرا موجبا في السلوك الابتكاري الفردي.

H3: تتوسط الفاعلية الذاتية الإبداعية العلاقة بين مناخ دعم الابتكار على مستوى الفريق والسلوك الابتكاري الفردي، بحيث يكون الأثر غير المباشر للمناخ في السلوك موجبا.

يمكن إضافة فرضية للأثر المباشر إذا كان السؤال يحتاج إلى اختبار الوساطة الجزئية، لكن عدم دلالة المسار المباشر بعد إدخال الوسيط لا يجعل الوساطة «كاملة» بمعنى سببي قطعي. الأهم هو الأثر غير المباشر وفاصل ثقته واتساقه مع ترتيب القياس. كما أن H1 عابرة للمستوى، بينما H2 داخل المستوى، وهذا الفرق يجب أن يظهر في التحليل لا في الرسم فقط.

18. تصميم العينة: عدد الموظفين لا يعوض نقص الفرق

في هذا النموذج توجد قوتان للعينة: عدد الأفراد داخل الفرق وعدد الفرق نفسها. إذا جمعت الدراسة 600 موظف من 12 فريقا، فلديها عدد أفراد كبير لكن معلومات قليلة عن اختلاف X_j بين الفرق. الأثر العابر للمستوى يعتمد بصورة جوهرية على عدد وحدات المستوى 2 وتباينها. لذلك يجب تصميم العينة انطلاقا من الفرق أولا، ثم الأفراد داخلها. لا يوجد رقم سحري واحد، لأن القوة تعتمد على حجم الأثر وICC وعدد الأفراد غير المتساوي ونوع النموذج، لكن منطق التخطيط يجب أن يعترف بأن 80-50 فريقا مثلا أكثر فائدة لاختبار أثر فريق من 10 فرق ضخمة.

ينبغي كذلك تجنب فرق من عضوين أو ثلاثة عندما يكون X مناخا مشتركا يحتاج تقديرا مستقرا للاتفاق. تحدد شروط الإدراج قبل التحليل: حد أدنى لعضوية الموظف في الفريق، مدة كافية للعمل معا، مشرف واضح، واستقرار نسبي في حدود الفريق خلال فترة القياس. إذا تغيرت العضوية بقوة بين T1 وT3، فقد يكون «المناخ» الذي قيس في البداية لا يمثل البيئة التي أنتجت السلوك لاحقا.

19. بروتوكول تجميع مناخ الابتكار

يبدأ البروتوكول بنموذج تركيب نظري: مناخ دعم الابتكار بناء إجماع مع تحول مرجعي. بعد جمع T1 تفحص صلاحية المقياس داخل المستوى وبين المستويات إذا كانت العينة تسمح، ثم تحسب مؤشرات الاتفاق داخل كل فريق ومؤشرات rwg .ICC يجيب عن مقدار تقارب أحكام الأعضاء قياسا بتوزيع مرجعي مناسب، بينما)1(ICC يبين مقدار التباين في الاستجابات المنسوب إلى عضوية الفريق، و)2(ICC يبين اعتمادية متوسط الفريق. هذه المؤشرات لا تؤدي الوظيفة نفسها، ولا يبرر أحدها وحده التجميع.

إذا كانت بعض الفرق ذات اتفاق ضعيف، لا تحذف آليا حتى تتحسن الأرقام. يفحص الباحث السبب: هل الفريق جديد؟ هل يوجد مديران برسائل متعارضة؟ هل توجد مجموعات فرعية؟ قد يتحول ضعف الاتفاق إلى اكتشاف نظري عن قوة المناخ. ويمكن إجراء تحليل حساسية باستبعاد الفرق شديدة الانقسام ومقارنة النتائج، مع الإبلاغ الكامل. أما إخفاء المشكلة بالمتوسط فهو يجعل القياس أكثر أناقة وأقل صدقا.

ولا ينبغي تحويل مؤشرات التجميع إلى اختبار آلي من نوع "نجح أو فشل". فـ)1(ICC يبين مقدار التباين الذي يمكن نسبته إلى عضوية الفريق، بينما يعكس)2(ICC اعتمادية متوسط الفريق في ضوء حجم الفريق ودرجة التباين بين الفرق، ويقدم rwg قرينة مختلفة تتعلق بتقارب أحكام

الأعضاء حول المرجع المشترك. وقد تتعارض القرائن: قد يكون الاتفاق داخل فريق مرتفعا لكن الفروق بين الفرق محدودة، أو تكون الفروق بين الفرق واضحة بينما تتباين أحكام الأعضاء داخل بعض الفرق. في الحالتين لا يحل رقم منفرد محل تعريف المناخ. لذلك يسجل الباحث حجم كل فريق، وعدد المستجيبين الفعلي، ونمط البيانات المفقودة، وتوزيع مؤشرات الاتفاق، ثم يجري تحليل حساسية يستبعد الفرق الصغيرة جدا أو الفرق ذات الاتفاق المتدني ليرى هل يتغير الاستنتاج. وإذا أدى الاستبعاد إلى قلب النتيجة، فهذه معلومة عن هشاشة البناء الجماعي لا مشكلة ينبغي إخفاؤها. ويجب كذلك التحقق من أن صياغة البنود تحمل مرجعا جمعيا واضحا مثل "في فريقنا" بدلا من "أنا أشعر"، لأن المتوسط الحسابي لتجارب فردية خاصة لا ينتج تلقائيا مناخا مشتركا حتى إذا كان ICC دالا.

20. فصل التباين داخل الفرق عن التباين بينها

قبل اختبار الوساطة، يفحص الباحث نموذج العدم لـM وY لمعرفة مقدار التباين بين الفرق. وجود ICC غير صفري لا يثبت نظرية متعددة المستويات، لكنه يبين أن الاستقلال التام بين الملاحظات غير صحيح. ثم يحدد أين توضع المتغيرات. X يوجد بين الفرق فقط. M وY لهما تباين داخل الفرق وبينها، لكن الفرضية H2 تقصد أساسا أن الموظفين الأعلى في الفاعلية من أقرانهم داخل الفريق يميلون إلى سلوك ابتكاري أعلى، بعد فصل التباين بين الفرق.

هنا تصبح مسألة التمركز مهمة. إذا استخدم نموذج MLM تقليدي، يمكن تمركز M حول متوسط الفريق عندما يكون الهدف تقدير علاقة within نقية، مع تمثيل متوسط M على مستوى الفريق إذا احتاج النموذج إلى فصل الأثرين. أما في MSEM فيفصل النموذج مكون M داخل الفريق ومكونه بين الفرق بصورة كامنة. الخطأ هو استخدام M الخام في انحدار واحد ثم تفسير معاملها كأنه فردي خالص، لأن المعامل قد يخلط علاقة داخل الفرق بعلاقة بين متوسطات الفرق.

21. اختبار الوساطة 1-1-2

يمكن تمثيل المسار الأول على مستوى الفرد بكون M_ij يتأثر بثابت يختلف بين الفرق، ثم يفسر جزء من اختلاف هذا الثابت بواسطة X_j. أما Y_ij فيتأثر بـM_ij داخل المستوى، ويمكن أن يتضمن أثرا مباشرا لـX_j. الأثر غير المباشر المطلوب هو حاصل المسار العابر a من X_j إلى M_ij والمسار b من المكون الفردي لـM إلى Y. في البيانات العنقودية لا ينبغي حساب الوساطة كما لو كانت جميع المسارات على مستوى واحد.

يوفر MSEM ميزة مهمة لأنه يفصل التباين within وbetween في الوسيط بدلا من خلطهما، ويسمح بتقدير الأثر غير المباشر في البنية الصحيحة. إذا استخدمت أدوات MLM، يجب

اتباع صياغة متعددة المستويات موثقة للأثر غير المباشر مع فواصل ثقة ملائمة. لا يغير اختيار البرنامج جوهر القرار: يجب أن يكون a عابرا للمستوى وb فرديا كما عرفتهما النظرية. وإذا تغيرت هذه التعريفات أثناء التحليل، فالمشكلة ليست تقنية بل تغير في الادعاء.

ويحتاج تفسير الأثر غير المباشر إلى فصل سؤالين لا ينبغي دمجهما. الأول: هل يختلف متوسط الفاعلية الذاتية الإبداعية بين الفرق باختلاف مناخها؟ وهذا سؤال بيني جزئيا، لأن X متغير فريق. الثاني: هل اختلاف الموظفين داخل الفريق في فاعليتهم الذاتية يرتبط باختلاف سلوكهم الابتكاري؟ وهذا سؤال داخل الفريق. إذا حسب الباحث متوسط M لكل فريق ثم ربطه بمتوسط Y، فقد غير النموذج إلى 2-2-2 وفقد الآلية الفردية التي صيغت أصلا. وإذا تجاهل بنية التعشيش واستخدم M الفردية من دون فصل مكونيها، فقد يحصل على معامل b يجمع بين علاقتين مختلفتين. لهذا تكون القيمة العلمية لـMSEM في أنها تسمح بتمثيل المكونين داخل وبين بصورة صريحة، ثم تقدير الأثر غير المباشر المقصود من دون الخلط بينهما. ويستحسن عرض معاملات المسارين مع فواصل الثقة للأثر غير المباشر، لا الاكتفاء بأن كل مسار منفرد دال إحصائيا. كما ينبغي مقارنة النموذج بنسخة تتضمن الأثر المباشر X -> Y، لأن بقاء هذا الأثر لا ينفي الوساطة بل يحدد أن الآلية المقاسة لا تستنفد كل قنوات التأثير. أما إذا أصبح الأثر غير المباشر دالا فقط بعد حذف الفرق المخالفة أو تغيير طريقة التمركز، فيجب عرض ذلك بوصفه حساسية في الاستنتاج لا اختيارا تقنيا محايدا.

ومن المفيد كذلك فحص ما إذا كان المسار b يختلف عشوائيا بين الفرق. النموذج الأساسي يفترض أن ارتباط الفاعلية الذاتية الإبداعية بالسلوك الابتكاري متقارب عبر الفرق، لكن هذا افتراض يمكن اختباره عندما يسمح عدد الفرق وحجمها بذلك. إذا ظهر تباين جوهري في الميل، فلا يجوز متوسطه ثم وصفه بعلاقة عامة مستقرة؛ يصبح السؤال الجديد: ما الخاصية الفريقية التي تفسر اختلاف قوة هذا المسار؟ عندها فقط ينشأ مبرر نظري لإضافة معدل من المستوى 2، ويتحول النموذج إلى وساطة متعددة المستويات مشروطة. أما إضافة معدل بعد رؤية تباين الميل من دون حجة مسبقة فتبدل الدراسة من اختبار نظرية إلى تنقيب لاحق. لذلك يسجل الباحث منذ الخطة ما إذا كان الميل ثابتا أم عشوائيا في النموذج المتوقع، وما الذي سيفعله إذا كشفت البيانات تغايرا غير متوقع. هذا الانضباط يحافظ على الفرق بين التوسع النظري المشروع وإعادة بناء النموذج بعد النتائج.

22. منع المغالطة البيئية والمغالطة الذرية

لو وجدت الدراسة أن الفرق الأعلى في مناخ الابتكار تضم في المتوسط موظفين أكثر ابتكارا، لا يجوز استنتاج أن الموظف الذي يدرك دعما أعلى من زميله داخل الفريق هو الأكثر ابتكارا. هذه مغالطة بيئية لأن انتظاما بين الفرق تحول إلى ادعاء عن الأفراد. والعكس صحيح: إذا كان الموظفون ذوو الفاعلية الأعلى أكثر ابتكارا داخل الفرق، لا يجوز استنتاج أن الفرق ذات متوسط الفاعلية الأعلى ستكون الأكثر ابتكارا جماعيا؛ ذلك يحتاج بناء جماعيا وآلية تركيب ونتيجة على مستوى الفريق.

في الحالة الحالية تحمى H1 من المغالطة لأنها تقول صراحة إن خاصية فريقية تفسر اختلافا فرديا عبر قناة معرفية. وتحمي H2 نفسها بفصل within. أما إذا حسب الباحث متوسطات الفرق لكل شيء واختبر ثلاثة أسهم بين 50 متوسطا، فقد يحول M وY إلى بناوين جماعيين جديدين من دون حجة. وإذا حلل كل شيء فرديا، فقد يدمر X الجماعي ويستبدله بإدراك شخصي. الطريق الصحيح ليس متوسطا بين الخطأين؛ بل الحفاظ على هوية كل بناء.

23. الزمن والسببية العكسية: ما الذي يمكن للتصميم ادعاؤه؟

الفصل الزمني يحسن ترتيب الدليل لكنه لا يجعل السببية مكتملة. قد يكون الموظفون الأكثر ابتكارا هم الذين يغيرون مناخ الفريق بمرور الزمن، وقد تزيد نجاحاتهم فاعليتهم الذاتية لاحقا. SCT نفسها تتوقع إمكان هذه التغذية الراجعة. لذلك يجب أن تصف الرسالة النموذج الحالي بأنه اختبار لمسار موجه نظريا داخل دورة أوسع. يمكن تقوية الدليل بقياس Y السابق في T1 أو T2، أو قياس M السابق، أو استخدام أربع موجات تسمح بفحص المسارات المتبادلة، لكن كل إضافة تزيد متطلبات العينة والنموذج.

كما ينبغي عدم اختيار الفاصل الزمني لأنه «معتاد». إذا كان السلوك الابتكاري حدثا نادرا يحتاج شهورا لظهوره، فإن 4 أسابيع قد تكون قصيرة. وإذا كانت فرق المبيعات تطبق أفكارا يوميا، قد يكون 3 أشهر طويلا ويجمع أحداثا كثيرة بين القياسات. الزمن الأمثل يشتق من دورة الابتكار الفعلية: توليد الفكرة، مناقشتها، الحصول على موارد، وتجريبها.

أما اختيار الفاصل الزمني فلا ينبغي أن يكون نتيجة سهولة الوصول إلى المبحوثين. يفترض المسار أن المناخ المشترك يحتاج زمنا كافيا كي تستقر رسائله لدى الأعضاء، ثم تحتاج الفاعلية الذاتية الإبداعية إلى خبرات وتجارب تجعلها تتغير، وبعد ذلك يحتاج السلوك الابتكاري إلى فرصة فعلية للظهور والملاحظة. ولهذا قد يكون فاصل أربعة إلى ستة أسابيع معقولا في فرق مستقرة ذات دورات عمل سريعة، لكنه ليس قاعدة عامة. في فرق المشروعات الطويلة قد يلزم زمن

أطول، وفي فرق الابتكار اليومية قد تكون القياسات الأقرب أكثر حساسية. المعيار هو سرعة العملية النظرية لا التقويم الإداري. ويستحسن أن يجمع الباحث تاريخ انضمام العضو إلى الفريق ومدة التعرض للمناخ، لأن العضو الجديد قد لا يكون قد شارك بعد في تكوين المعنى المشترك نفسه. كما يمكن، إذا سمحت الموارد، إعادة قياس M أو Y في موجة إضافية لاختبار الاستقرار أو الاتجاه العكسي. فإذا تنبأ السلوك الابتكاري السابق بفاعلية ذاتية لاحقة بعد ضبط قيمتها السابقة، فذلك لا يبطل SCT، لكنه يشير إلى الحلقة التبادلية التي تحذر النظرية من اختزالها في سهم واحد. هنا يصبح الزمن جزءا من تفسير النتيجة لا مجرد إجراء للحد من تحيز المصدر المشترك.

24. القياس: لا تجعل تشابه الكلمات يلغي اختلاف المستويات

يقاس X بأداة مناخ فريقية صريحة، ويمكن الاستفادة من أدبيات Team Climate Inventory أو مقاييس مناخ الابتكار الملائمة للسياق مع اختبار الصدق. لكن ليس ضروريا نقل أداة كاملة إذا كان السؤال يركز في دعم الابتكار فقط؛ المهم أن تتطابق الأبعاد مع التعريف. يقاس M بمقياس فاعلية ذاتية إبداعية موجه لمهام الدراسة، ويمكن الاستفادة من Tierney وFarmer، مع التحقق من أن البنود تقيس قدرة متصورة لا رغبة أو مناخا. ويقاس Y بتقييم المشرف أو زميل مطلع، أو بمؤشرات سلوكية متعددة إن أمكن.

مصادر البيانات المختلفة تقلل مشكلة المصدر المشترك لكنها لا تعالج كل شيء. يمكن للمشرف أن يخلط الابتكار بالأداء العام أو أن يفضل أعضاء بعينهم. لذلك يفيد استخدام تعليمات واضحة وسلوكيات محددة، وربما أكثر من مقيم في فرق كبيرة. كما يجب اختبار التمييز بين M وY؛ الموظف قد يعتقد أنه قادر لكنه لا يتصرف بسبب نقص الفرصة، والعكس قد يظهر سلوكا مدفوعا بمتطلبات الدور رغم فاعلية متوسطة.

25. النماذج البديلة التي يجب أن تهدد الحجة

الحجة القوية تعرض بدائل قابلة للاختبار بدلا من حماية النموذج. البديل الأول أثر مباشر فقط: Y_ij <- X_j من دون M. إذا كان هذا النموذج يفسر البيانات بالقدر نفسه، تضعف دعوى الآلية المعرفية. البديل الثاني عكس ترتيب M وY: السلوك الابتكاري السابق يرفع الفاعلية الذاتية لاحقا. البديل الثالث إدراك فردي للمناخ بدلا من مناخ جماعي؛ إذا كان الأثر محصورا في الإدراك الشخصي ولا يوجد اتفاق أو تباين بين الفرق، فقد تكون النظرية فردية أكثر مما ادعت الدراسة.

البديل الرابع هو وسيط دافعي مثل الاندماج أو الدافعية الذاتية، وهو ما يقرب JD-R أو SDT. لا يلزم قياس جميع البدائل في رسالة واحدة، لكن يجب على الأقل بيان أي نتيجة ستجعل النظرية الحاكمة أقل إقناعا. من أمثلة ذلك: عدم وجود أثر X على M رغم تجميع قوي للمناخ، أو

بقاء أثر X على Y مع غياب صلة M، أو ظهور أن الفاعلية مجرد انعكاس لأداء سابق. القابلية للتفنيد جزء من قوة القرار.

26. ماذا لو لم ينجح التجميع؟

إذا لم تظهر قرائن كافية لاعتبار X مناخا جماعيا، لا يصح متابعة النموذج نفسه وكأن شيئا لم يحدث. أمام الباحث ثلاثة خيارات مشروعة بحسب التعريف والبيانات. الأول إعادة تعريف X بوصفه إدراكا فرديا لدعم الابتكار وتحويل النموذج إلى 1-1-1؛ هذا تغيير نظري يجب التصريح به، لا تعديل تقني. الثاني الاحتفاظ بالتشتت بوصفه «قوة المناخ» أو اختلاف الخبرات إذا كانت النظرية تسمح بذلك. الثالث جمع بيانات إضافية أو انتظار استقرار الفرق إذا كان ضعف الاتفاق سببه توقيت مبكر.

أما الخيار غير المشروع فهو حذف فرق بعينها حتى ترتفع ICC أو rwg من دون قاعدة مسبقة. المؤشرات ليست اختبار قبول شكلي، بل دليل على أن البناء الجماعي موجود بالطريقة التي عرف بها. الفشل في التجميع قد يكون نتيجة علمية مهمة: ربما كانت المنظمة تعلن سياسة ابتكار واحدة، لكن الفرق لا تنتج معنى مشتركا حولها.

27. ماذا لو كان الأثر غير المباشر غير دال؟

عدم دلالة الأثر غير المباشر لا تعني أن SCT «فشلت» بالكامل، ولا تسمح بإضافة نظرية ثانية بعد النتيجة لإنقاذ النموذج. يراجع سجل المسار. إذا كان a ضعيفا، فقد يكون المناخ لا يبني خبرات قدرة في هذا السياق، أو الفاصل الزمني غير مناسب، أو القياس الجماعي غير قوي. إذا كان b ضعيفا، قد تكون الفرص أو الموارد أو متطلبات الدور تمنع تحويل الفاعلية إلى سلوك. إذا كان كلاهما معقولا لكن حاصل الضرب غير دال، قد تكون القوة الإحصائية على مستوى الفرق غير كافية.

هذا التفكيك يمنع التفسير بعدي الصنع. كان يمكن قبل التحليل تسجيل توقع أن المناخ يرفع الفاعلية من خلال النمذجة والخبرة والتغذية الراجعة. إذا لم تعمل هذه القناة، يجب مناقشة السبب في ضوء السياق والقياس والزمن، لا تغيير معنى «الدعم» إلى تبادل أو دافعية لمجرد أن نتيجة أخرى أصبحت دالة.

28. سجل القرار الكامل للحالة

العنصر	القرار	الدليل أو سبب الاستبعاد

العنصر	القرار	الدليل أو سبب الاستبعاد
النموذج	X :1-1-2 مناخ فريق -> M فاعلية فردية -> Y سلوك فردي	يحتوي علاقة عابرة للمستوى ومسارا فرديا
X	مناخ دعم الابتكار كإجماع ناشئ مع تحول مرجعي	لا يعتمد التجميع إلا بعد قرائن اتفاق وتمييز بين الفرق
الزمن	T1 مناخ، T2 فاعلية، T3 سلوك	يتوافق مع الانبثاق وتحديث اعتقاد القدرة وظهور السلوك
المرشح الحاكم	SCT - الفصل 18	تملك البيئة والعامل الشخصي والسلوك والفاعلية والتعلم بالملاحظة
المنافس المقارن	JD-R - الفصل 19	يملك منطق الموارد لكنه أقل تحديدا في تكوين الفاعلية الإبداعية
المستبعد 1	SDT	الوسيط الحقيقي ليس إشباع الكفاءة أو نوع الدافعية
المستبعد 2	SET	لا توجد مقابلة أو مورد تبادل محدد كآلية
المستبعد 3	SIT	لا يقاس التماهي أو التصنيف الذاتي
التحليل	MSEM مفضل عند الإمكان، مع فصل within وbetween	يتجنب خلط المسارات ومستويات الوسيط
الحماية من الخطأ	لا استدلال فردي من متوسطات الفرق ولا جماعي من علاقات الأفراد	منع المغالطة البيئية والذرية

29. أخطاء شائعة يكشفها هذا النموذج

الخطأ الأول: تسمية كل مقياس أجاب عنه الأفراد متغيرا فرديا. في حالتنا يجيب الأفراد عن المناخ، لكن مرجع البناء فريق. الخطأ الثاني: حساب المتوسط ثم اعتباره دليلا على المناخ؛ التجميع حساب، أما التركيب فحجة. الخطأ الثالث: استخدام ICC باعتباره معيارا وحيدا؛ الاتفاق والاعتمادية والتباين تؤدي وظائف مختلفة. الخطأ الرابع: تحليل الأفراد بانحدار عادي وإهمال الاعتماد داخل الفرق. الخطأ الخامس: استخدام متوسطات الفرق لكل المتغيرات وفقد المسار الفردي.

الخطأ السادس: اعتبار الفصل الزمني دليلا كافيا على السببية. الخطأ السابع: زيادة عدد الأفراد مع بقاء عدد الفرق صغيرا ثم الادعاء بقوة مرتفعة للمستوى 2. الخطأ الثامن: اختيار النظرية بعد معرفة أي مستوى كان دالا. الخطأ التاسع: نقل الفاعلية الفردية إلى «فاعلية جماعية» بمجرد المتوسط، رغم أن الفاعلية الجماعية حكم عن قدرة مشتركة وتنسيق وليست متوسط «أنا أستطيع». الخطأ العاشر: تفسير غياب الاتفاق بوصفه مشكلة تقنية بدلا من احتمال أن المناخ غير موحد فعلا.

30. تمرين تطبيقي لطالب الدكتوراه

خذ نموذجا من رسالتك يحتوي متغيرا تنظيميا أو فريقيا ونتيجة فردية. اكتب أمام كل بناء جملة «يتباين ماذا بين ماذا؟». إذا كان البناء مناخا أو ممارسة مشتركة، حدد كيف ينشأ ولماذا يتوقع اتفاق الأعضاء، وما إذا كان المرجع في البنود «أنا» أم «نحن/الفريق». ثم ارسم كل سهم واكتب فوقه: داخل المستوى، أعلى -> أدنى، أو أدنى -> أعلى. أي سهم عابر لا تستطيع إكمال جملة «ينتقل الأثر لأن...» يحتاج إعادة تأصيل.

بعد ذلك حدد الزمن الذي يحتاجه كل انتقال، لا زمن جمع البيانات فقط. أخيرا ولد خمسة مرشحين، واستبعد من لا يملك قناة العبور أو المستوى أو الآلية قبل الروبريك. إذا انتهيت إلى نظرية مختلفة لمجرد أن متغير المستوى الأعلى يحمل اسم «مناخ» أو «استراتيجية»، أعد العملية؛ المفردة ليست هي النظرية.

31. خاتمة

أظهرت الحالة أن النموذج متعدد المستويات ليس نموذجا إحصائيا يضاف في نهاية الرسالة، بل التزام نظري يبدأ من تعريف البناء. مناخ دعم الابتكار لا يصبح جماعيا لأن الباحث حسب متوسطا، بل لأن التفاعلات والممارسات تنتج معنى مشتركا ويؤيد القياس هذا الادعاء. والفاعلية

الذاتية الإبداعية تظل فردية حتى لو عمل الموظفون في فرق، لأنها حكم كل فرد على قدرته. والسلوك الابتكاري الفردي لا يتحول إلى ابتكار فريق بمجرد جمع درجاته.

ضمن هذه البنية كانت النظرية المعرفية الاجتماعية أكثر المرشحين قدرة على امتلاك المسار الكامل: البيئة الجماعية تقدم نماذج وخبرات ورسائل، فتشكل اعتقاد الفرد بقدرته، ثم يؤثر هذا الاعتقاد في البدء والمثابرة والسلوك. كما أن اتساع SCT يذكر الباحث بأن السلوك قد يعيد تشكيل البيئة لاحقا، ولذلك اختبرت الدراسة جزءا زمنيا من دورة أوسع ولم تدع امتلاكها كاملة. بهذا تتكامل دقة النظرية مع دقة المستوى والزمن، ويصبح الانتقال بين الفريق والفرد حجة قابلة للاختبار لا مجرد أسهم بين صناديق.

المراجع

Anderson, N. R., & West, M. A. (1998). Measuring climate for work group innovation: Development and validation of the Team Climate Inventory. Journal of Organizational Behavior, 19(3), 235-258. https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199805)19:3<235::AID-JOB837>3.0.CO;2-C

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. Journal of Managerial Psychology, 22(3), 309-328. https://doi.org/10.1108/02683940710733115

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. Journal of Occupational Health Psychology, 22(3), 273-285. https://doi.org/10.1037/ocp0000056

Bandura, A. (1986). Social foundations of thought and action: A social cognitive theory. Prentice-Hall.

Bandura, A. (1997). Self-efficacy: The exercise of control. W. H. Freeman.

Chan, D. (1998). Functional relations among constructs in the same content domain at different levels of analysis: A typology of composition models. Journal of Applied Psychology, 83(2), 234-246. https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.2.234

Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. Journal of Management, 31(6), 874-900. https://doi.org/10.1177/0149206305279602

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The what and why of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. Psychological Inquiry, 11(4), 227-268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01

James, L. R., Demaree, R. G., & Wolf, G. (1984). Estimating within-group interrater reliability with and without response bias. Journal of Applied Psychology, 69(1), 85-98. https://doi.org/10.1037/0021-9010.69.1.85

Klein, K. J., Dansereau, F., & Hall, R. J. (1994). Levels issues in theory development, data collection, and analysis. Academy of Management Review, 19(2), 195-229. https://doi.org/10.5465/amr.1994.9410210745

Klein, K. J., & Kozlowski, S. W. J. (2000). From micro to meso: Critical steps in conceptualizing and conducting multilevel research. Organizational Research Methods, 3(3), 211-236. https://doi.org/10.1177/109442810033001

Kozlowski, S. W. J., & Klein, K. J. (2000). A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal, and emergent processes. In K. J. Klein & S. W. J. Kozlowski (Eds.), Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions (pp. 3-90). Jossey-Bass.

Morgeson, F. P., & Hofmann, D. A. (1999). The structure and function of collective constructs: Implications for multilevel research and theory development. Academy of Management Review, 24(2), 249-265. https://doi.org/10.5465/amr.1999.1893935

Ployhart, R. E., & Vandenberg, R. J. (2010). Longitudinal research: The theory, design, and analysis of change. Journal of Management, 36(1), 94-120. https://doi.org/10.1177/0149206309352110

Preacher, K. J., Zhang, Z., & Zyphur, M. J. (2011). Alternative methods for assessing mediation in multilevel data: The advantages of multilevel SEM. Structural Equation Modeling, 18(2), 161-182. https://doi.org/10.1080/10705511.2011.557329

Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. Academy of Management Journal, 37(3), 580-607. https://doi.org/10.5465/256701

Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In W. G. Austin & S. Worchel (Eds.), The Social Psychology of Intergroup Relations (pp. 33-47). Brooks/Cole.

Tierney, P., & Farmer, S. M. (2002). Creative self-efficacy: Its potential antecedents and relationship to creative performance. Academy of Management Journal, 45(6), 1137-1148. https://doi.org/10.5465/3069429

الفصل 109

حالة دكتوراه 6: نموذج يجمع التقنية والسلوك

مدخل: متى يكفي نموذج التقنية، ومتى نحتاج نظرية سلوكية ثانية؟

تولد دراسات التقنية في الإدارة إغراء خاصا بالتكديس النظري. يرى الباحث نظاما رقميا فيستدعي نموذج قبول التقنية، ثم يضيف نظرية سلوكية لأن المتغير التابع سلوك، ثم يضيف نظرية ملاءمة لأن هناك مهمة، ثم إطارا تنظيميا لأن التطبيق يجري داخل مؤسسة. والنتيجة غالبا نموذج كثير الأسماء ضعيف الملكية: كل نظرية تفسر كلمة، ولا توجد نظرية تملك المسار الذي تقوم عليه الحجة. الحالة الحالية تعالج هذا الخطأ عند نقطة دقيقة: إذا كانت الظاهرة هي انتقال المستخدم من إدراك خصائص تقنية واجتماعية إلى نية ثم إلى استخدام فعلي، فقد يكون نموذج قبول متكامل كافيا. أما إذا تجاوزت النتيجة حدود القبول والاستخدام إلى تعلم أو إبداع أو مقاومة أو سلوك مهني نوعي، فقد تظهر فجوة تبرر نظرية سلوكية مستقلة. الحكم لا يصدر من عنوان المجال، بل من موضع توقف الآلية الأولى.

لهذا تبنى الحالة على نموذج واقعي لا يسأل هل الذكاء الاصطناعي مفيد بصورة عامة، بل لماذا يستخدم بعض العاملين أداة توليدية متاحة لهم بصورة منتظمة في إعداد التقارير والتحليل، بينما يبقى آخرون عند التجربة العرضية أو لا يستخدمونها. تتحرك الحجة من توقع الأداء، وتوقع الجهد، والتأثير الاجتماعي، والظروف الميسرة إلى النية السلوكية ثم الاستخدام الفعلي. هذه البنية تجمع التقنية بالسلوك فعلا، لكنها لا تفترض مقدما أن الجمع بين المجالين يوجب جمع نظريتين. المطلوب أولا اختبار ما إذا كان المرشح التقني الأقوى يملك الانتقال السلوكي نفسه.

1. تثبيت حالة الدكتوراه قبل النظر إلى أسماء النظريات

نفترض دراسة دكتوراه بعنوان: «محددات الاستخدام الفعلي لأدوات الذكاء الاصطناعي التوليدي في إعداد التقارير الإدارية: الدور الوسيط للنية السلوكية لدى العاملين المعرفيين في شركات الخدمات المهنية». تقصر الدراسة نفسها على موظفين أتيحت لهم الأداة رسميا، وتلقوا حدا أدنى من التعريف أو التدريب، ويظل الاستخدام في جزء معتبر من مهامهم اختياريا أو شبه اختياري. هذا القيد مهم لأن الاستخدام المفروض بالكامل لا يمثل السلوك نفسه؛ يمكن أن يستخدم الموظف النظام امتثالا مع بقاء نية الاستخدام منخفضة.

يضم النموذج أربعة مداخل. الأول توقع الأداء، أي اعتقاد الموظف أن استخدام الأداة يساعده على إنجاز التقرير أو التحليل بسرعة أو دقة أو جودة أعلى. الثاني توقع الجهد، أي مقدار السهولة

المتوقعة في تعلم الأداة والتفاعل معها وإدماجها في سير العمل. الثالث التأثير الاجتماعي، أي إدراك الموظف أن أشخاصا مهمين مهنيا - مثل المدير والزملاء المرجعيين - يرون أن استخدام الأداة مناسب أو مطلوب. الرابع الظروف الميسرة، أي توافر البنية والدعم والسياسات والوصول والتكامل التي تجعل الاستخدام ممكنا فعلا. ويقاس الوسيط في صورة نية سلوكية لاستخدام الأداة بصورة منتظمة، أما النتيجة فهي الاستخدام الفعلي خلال فترة لاحقة، ويفضل أن يستند إلى سجلات النظام بدلا من السؤال العام «هل تستخدم الذكاء الاصطناعي؟».

البناء	وظيفته في النموذج	ما الذي لا يعنيه	القياس المقترح
توقع الأداء	تقدير المنفعة المهنية المتوقعة من استخدام الأداة	ليس الأداء الفعلي ولا جودة التقرير ذاتها	مقياس إدراكي في T1
توقع الجهد	السهولة المتوقعة في التعلم والتفاعل والإدماج	ليس مستوى المهارة الموضوعي ولا عدد ساعات التدريب	مقياس إدراكي في T1
التأثير الاجتماعي	توقعات وضغط مرجعي من أطراف مهمة للمستخدم	ليس الثقافة التنظيمية كلها ولا الدعم الإداري العام	مقياس فردي في T1
الظروف الميسرة	موارد وبنية وسياسات ودعم تجعل الاستخدام ممكنا	ليست النية ولا المنفعة المدركة	مقياس فردي/موثق في T1
النية السلوكية	استعداد مقصود لاستخدام الأداة في فترة مقبلة	ليست الاستخدام الفعلي	مقياس في T2
الاستخدام الفعلي	سلوك استعمال الأداة في مهام محددة خلال نافذة زمنية	ليس مجرد تسجيل الدخول أو الموافقة اللفظية	سجلات T3: تكرار + اتساع مهام + عمق مناسب

2. السؤال التفسيري الحاكم: من التوقع إلى الفعل

لو حذفنا كل أسماء النظريات يبقى السؤال: ما الذي يجعل العامل الذي يرى قيمة في أداة رقمية، ويجد استخدامها ممكنا اجتماعيا وتشغيليا، يكون نية حقيقية ثم يحول هذه النية إلى استخدام؟ هذه هي الظاهرة التي يجب أن تملكها النظرية. لا يكفي أن تتحدث عن تقنية أو عن نية أو عن سلوك على نحو منفصل. المرشح الأقوى يجب أن يفسر لماذا تؤثر توقعات الأداء والجهد والتأثير الاجتماعي في النية، ولماذا تؤثر الظروف الميسرة والنية في الاستخدام الفعلي، وأن يفعل ذلك على مستوى الفرد وفي سياق تبن مهني لتقنية محددة.

يمنع هذا التعريف ثلاثة اختصارات شائعة. الأول اختيار نظرية ملاءمة المهمة والتقنية لمجرد أن الموظف يستخدم التقنية في مهمة؛ الدراسة لا تقيس درجة المطابقة بين خصائص المهمة وقدرات التقنية. الثاني اختيار نظرية التقنية في الممارسة لمجرد أن النتيجة اسمها «استخدام»؛ الدراسة لا تبحث كيف يعيد المستخدمون سن البنى أو تشكيل روتينهم عبر تفاعل متكرر. الثالث إضافة نظرية سلوكية مستقلة لمجرد أن Y سلوك؛ قد يكون السلوك جزءا أصيلا من نموذج القبول نفسه. لذلك يبدأ التنافس بملكية الآلية، لا بتشابه المفردات.

3. المرشحون الخمسة: قائمة قصيرة من عائلات مختلفة

اختير خمسة مرشحين بحيث يمثلون تفسيرات قبول وملاءمة وممارسة وسلوك، لا خمسة أسماء متجاورة. المرشح الأول هو النظرية الموحدة لقبول التقنية واستخدامها UTAUT، التي يعاملها الأطلس تشغيليا كنموذج تكاملي لقبول التقنية واستخدامها. المرشح الثاني نموذج قبول التقنية TAM. المرشح الثالث نموذج ملاءمة المهمة والتقنية TTF. المرشح الرابع منظور التقنية في الممارسة Technology-in-Practice. والمرشح الخامس نظرية السلوك المخطط TPB بوصفها منافسا سلوكيا عاما يملك بنية معتقدات - نية - سلوك.

المرشح	موطنه في الأطلس	الآلية التي تجعله مرشحا	السؤال الفاصل
UTAUT	الفصل 56	توقع الأداء والجهد والتأثير الاجتماعي والظروف الميسرة <- نية/استخدام	هل تغطي البنية الحالية جوهر مساراته من التوقع إلى الاستخدام؟
TAM	الفصل	المنفعة المدركة والسهولة	هل يكفي لامتلاك التأثير

المرشح	موطنه في الأطلس	الآلية التي تجعله مرشحا	السؤال الفاصل
	56	الاتجاه/النية -> الاستخدام ->	الاجتماعي والظروف الميسرة؟
TTF	الفصل 57	ملاءمة قدرات التقنية لمتطلبات المهمة -> استخدام/أثر أداء	هل تقيس الدراسة الملاءمة فعلا أم مجرد توقعات قبول؟
Technology-in-Practice	الفصل 59	الممارسة المتكررة تسن بنى استخدام فعلية وتتغير عبر الزمن	هل السؤال عن تكوين الممارسة أم عن قرار القبول والاستخدام؟
TPB	الفصل 63	اتجاه + معيار ذاتي + سيطرة مدركة -> نية -> سلوك	هل constructs الحالية هي فعلا اتجاه ومعيار وسيطرة، أم أن إعادة تسميتها ستولد تكلفا؟

4. المرشح الأول: UTAUT يطابق هوية النموذج قبل أي تكييف

جاء UTAUT أصلا من مقارنة ودمج نماذج قبول تقنية متعددة، وصاغ توقع الأداء وتوقع الجهد والتأثير الاجتماعي بوصفها محددات مركزية للنية، مع دور للظروف الميسرة في الاستخدام الفعلي، وانتقال من النية إلى السلوك. هذه البنية قريبة بصورة مباشرة من الحالة: المستخدم فرد، النظام محدد، المخرجات الأولى إدراكات مرتبطة باستخدام النظام، ثم نية، ثم استخدام. لا يحتاج الباحث إلى تحويل معنى المتغيرات حتى يجعلها تتكلم لغة النموذج؛ العلاقة بين الأسماء والوظائف أصلية.

مع ذلك لا يصح تقديم UTAUT بوصفه قانونا كاملا لكل استخدام تقني. الصياغة الأصلية أعطت أيضا أدوارا لمعدلات مثل الخبرة والطوعية وبعض الخصائص الفردية. الدراسة الحالية لا تدعي اختبار كل الصيغة الأصلية، بل تختبر نواتها السببية الملائمة لسؤالها. لذلك يجب أن تقول بوضوح إنها «نموذج مستند إلى UTAUT» أو «اختبار لمساراته الأساسية» إذا لم تنفذ جميع المعدلات. هذا أصدق من نقل الاسم كاملا ثم إسقاط ما لا يناسب التصميم من دون تصريح.

5. المرشح الثاني: TAM قوي في النواة الفردية لكنه أضيق من النموذج الحالي

يملك TAM ميزة الاقتصاد. إذا كانت الدراسة لا تتجاوز المنفعة المدركة وسهولة الاستخدام والنية، يكون من أكثر المرشحين وضوحا. توقع الأداء قريب من المنفعة المدركة، وتوقع الجهد قريب من سهولة الاستخدام، والنية هي البوابة السلوكية. لهذا لا يسقط TAM عند البوابات؛ لديه ظاهرة صحيحة ومستوى صحيح وآلية قابلة للاختبار.

لكن النموذج الحالي لا يتوقف عند هذين المدخلين. التأثير الاجتماعي ليس تفصيلا خارجيا، والظروف الميسرة ليست مجرد سهولة مدركة. يمكن توسيع TAM بإضافات من أدبيات لاحقة، إلا أن السؤال عند المقارنة ليس «هل يمكن توسيعه؟» بل «هل يحتاج إلى توسع لكي يمتلك ما يملكه منافس آخر من داخله؟». كلما اضطر الباحث إلى استعارة التأثير الاجتماعي والدعم البنيوي من خارج النواة، انخفض اقتصاده النسبي في هذه الحالة. لذلك يبقى TAM منافسا حقيقيا، لكنه لا يتقدم على UTAUT عندما تكون البنية الاجتماعية والتشغيلية جزءا مقصودا من النموذج لا ضوابط هامشية.

6. المرشح الثالث: TTF لا يفوز لمجرد وجود مهمة وتقنية

يطرح TTF سؤالا مختلفا: هل قدرات التقنية مناسبة لمتطلبات المهمة بما يسمح باستخدام مفيد وأثر أفضل في الأداء؟ لو كانت الدراسة تقيس خصائص مهمة إعداد التقرير - مثل التعقيد والحاجة إلى دمج مصادر متعددة ودقة الصياغة - وتقيس قدرات الأداة - مثل التلخيص والتحليل واستخراج الأنماط - ثم تبني درجة أو أبعاد ملاءمة، لأصبح TTF مرشحا قويا وربما حاكما. لكن الحالة لا تفعل ذلك. توقع الأداء هو حكم عن المنفعة، وليس قياسا مطابقا للملاءمة بين طرفين مستقلين.

محاولة إعادة تسمية توقع الأداء «ملاءمة» بعد جمع البيانات تخلط بين مفهومين. يمكن لمستخدم أن يرى الأداة مفيدة رغم ضعف ملاءمتها لبعض أجزاء المهمة، أو يرى ملاءمة عالية لكنه لا ينوي استخدامها بسبب سياسة أو ضغط اجتماعي أو صعوبة تشغيلية. لهذا يفشل TTF بوابة الآلية في النموذج الحالي: الظاهرة التقنية موجودة، لكن البناء المركزي الذي يمنحه هويته غير مقاس. الاستبعاد هنا لا يعني أن TTF نظرية أضعف؛ يعني أن السؤال ليس سؤاله.

7. المرشح الرابع: التقنية في الممارسة تسأل عما يحدث بعد أن يصبح الاستخدام حياة يومية

منظور Technology-in-Practice يصبح شديد القيمة عندما لا تكون التقنية حزمة خصائص ثابتة، بل تتكون آثارها من الطريقة التي يعيد بها الناس استخدامها في ممارسات متكررة. قد يعتمد فريقان الأداة نفسها، ثم يبني أحدهما ممارسة تحقق وتوثيق ومراجعة جماعية،

بينما يستخدمها الآخر كآلة اختصار فردي. هنا يكون السؤال عن البنى المسنونة في الممارسة، لا عن نية الاستخدام وحدها.

الحالة الحالية تقيس توقعات قبل الاستخدام اللاحق، ثم تتابع السلوك في نافذة محددة، ولا تحلل كيف تتغير قواعد العمل أو المعاني أو الممارسات نفسها نتيجة الاستخدام. لذلك يفشل منظور التقنية في الممارسة بوابة الظاهرة والآلية معا. مجرد وجود بيانات استخدام لاحقة لا يحوله إلى دراسة ممارسة. لو جمعت الدراسة يوميات رقمية ومقابلات وتتبع تغير الروتين عبر أشهر، لتغير السؤال وربما تقدم هذا المنظور على نماذج القبول. هذا الفرق يحمي الباحث من الخلط بين «الاستخدام كمتغير» و«الاستخدام كممارسة متشكلة».

8. المرشح الخامس: TPB منافس سلوكي جاد، لكن التشابه لا يساوي ملكية

تملك نظرية السلوك المخطط بنية قوية من المعتقدات إلى النية ثم إلى السلوك. الاتجاه نحو السلوك، والمعيار الذاتي، والسيطرة السلوكية المدركة يمكن أن تفسر كثيرا من أفعال الاستخدام الإرادي. لذلك تبدو جذابة هنا: التأثير الاجتماعي قريب من المعيار الذاتي، والظروف الميسرة قد ترتبط بإمكان السيطرة، والنية تقود إلى السلوك. لكنها ليست مطابقة تلقائية. توقع الأداء وتوقع الجهد في UTAUT ليسا مجرد اسمين جديدين للاتجاه، والظروف الميسرة ليست هي السيطرة السلوكية المدركة على نحو واحد لواحد.

لكي تصبح TPB حاكمة يجب أن يقيس الباحث اتجاه المستخدم نحو استخدام الأداة، ومعياره الذاتي، وسيطرته السلوكية المدركة وفق تعريفاتها، ثم يربطها بالنية والسلوك. أما أن يأخذ متغيرات UTAUT ويعيد تفسيرها بعديا بوصفها مكونات TPB فهو تكلف بنائي. لذا تجتاز TPB البوابات بوصفها منافسا عاما للسلوك المقصود، لكنها تحصل لاحقا على خصم لأنها لا تملك المدخلات التقنية المحددة من دون إعادة ترميز مفاهيمي.

9. بوابات القبول قبل الروبريك

تطبق البوابات الخمس بصورة ثنائية: مطابقة الظاهرة، المستوى، الافتراضات، الآلية، والقابلية للاختبار. لا تدخل النظرية الروبريك إذا كان فشلها يمس جوهر السؤال، لأن المقارنة الرقمية لا تصلح عيبا في الهوية.

المرشح	نتيجة البوابات	الدليل المختصر	القرار
UTAUT	يجتاز 5/5	فرد + قبول/استخدام + نية +	يدخل

المرشح	نتيجة البوابات	الدليل المختصر	القرار
		مدخلات تقنية واجتماعية وتشغيلية قابلة للقياس	الروبريك
TAM	يجتاز 5/5	يمتلك المنفعة والسهولة والنية والاستخدام، مع نقص نسبي في الاجتماعي والتسهيلات	يدخل الروبريك
TTF	يفشل الآلية	لا توجد مطابقة صريحة بين متطلبات المهمة وقدرات التقنية	يستبعد قبل الروبريك
Technology-in-Practice	يفشل الظاهرة والآلية	النموذج لا يدرس سن الممارسة أو تغير البنى أثناء الاستخدام	يستبعد قبل الروبريك
TPB	يجتاز 5/5 بتحفظ	يمتلك النية والسلوك، لكن المدخلات الحالية ليست constructs TPB الأصلية بصورة كاملة	يدخل الروبريك

10. مصفوفة التغطية: أي جزء من النموذج يملكه كل ناج من البوابات؟

بعد الاستبعاد يتبقى UTAUT وTAM وTPB. تركز المقارنة على المسارات التي لو حذفت تغيرت هوية الدراسة: أثر توقع الأداء والجهد والتأثير الاجتماعي في النية، أثر النية في الاستخدام، وأثر الظروف الميسرة في القدرة على تحويل النية إلى سلوك فعلي. كما يفحص ما إذا كانت النظرية تتطلب استيراد constructs لم تقاس.

مطلب النموذج	UTAUT	TAM	TPB
توقع الأداء -> النية	ملكية أصلية قوية	تغطية قوية عبر المنفعة المدركة	تغطية غير مباشرة إذا أعيد بناؤه كاعتقاد يولد اتجاها

مطلب النموذج	UTAUT	TAM	TPB
توقع الجهد -> النية	ملكية أصلية قوية	تغطية قوية عبر سهولة الاستخدام	ليس construct أصليا مستقلا
التأثير الاجتماعي -> النية	ملكية أصلية	ضعيف في النواة الأصلية	قوي عبر المعيار الذاتي إذا قيس فعلا
الظروف الميسرة -> الاستخدام	ملكية أصلية	تغطية محدودة	قريب جزئيا من السيطرة لكن ليس مطابقا
النية -> الاستخدام الفعلي	ملكية أصلية	موجود في تقليد القبول	ملكية أصلية للسلوك المقصود
الاقتصاد وعدم الاستيراد	عال	متوسط-عال	متوسط بسبب إعادة تفسير المدخلات

11. الروبريك ذو 100 نقطة وعقوبة التكلف

تستخدم الأوزان الستة نفسها: 25 لتغطية المسار المركزي، 20 لسلامة الآلية، 20 للبنية المركبة والحدود، 15 لاتساق المستوى والزمن والسياق، 10 للقابلية للاختبار، و10 للاقتصاد التفسيري. ثم تخصم عقوبة التكلف من 0 إلى 20 عندما تأتي التغطية من إعادة تسمية أو استعارة غير لازمة.

المرشح	الدرجة الأساسية	موضع القوة/النقص	عقوبة التكلف	النهائية
UTAUT	92	يمتلك المدخلات والنية والاستخدام؛ النقص الرئيس أن الدراسة تختبر النواة لا كل المعدلات الأصلية	0	92
TAM	81	اقتصادي وقوي في المنفعة والسهولة والنية، لكنه يحتاج إضافة مستقلة	2	79

المرشح	الدرجة الأساسية	موضع القوة/النقص	عقوبة التكلف	النهائية
		للاجتماعي والتسهيلات		
TPB	79	قوي في النية والسلوك، لكن مواءمة مدخلات UTAUT مع الاتجاه/المعيار/السيطرة تتطلب إعادة بناء	6	73

12. القرار: UTAUT نموذج حاكم، ولا نظرية سلوكية مساندة

يحصل UTAUT على أعلى درجة لأنه يملك المسار كما صيغ، لا لأنه الأشهر في بحوث التقنية. المدخلات الأربعة والنية والاستخدام تقع في مجاله الأصلي وبالمستوى نفسه. TAM يظل منافسا ممتازا لو اختزل النموذج إلى المنفعة والسهولة والنية، لكن إدخال التأثير الاجتماعي والظروف الميسرة يجعل UTAUT أكثر اقتصادا. أما TPB فتؤكد أن الانتقال من النية إلى السلوك يمكن تفسيره سلوكيا، لكنها لا تضيف في هذه الحالة وظيفة مستقلة لا يملكها UTAUT؛ بل تعيد بناء جزء كبير من الآلية بلغة أخرى.

ومن ثم يكون القرار الثاني أهم من القرار الأول: لا تضاف TPB كنظرية مساندة. لا توجد «فجوة سلوكية» لمجرد أن المتغير التابع استخدام فعلي. UTAUT لا يتوقف عند موقف المستخدم أو تقييمه؛ بنيته تصل إلى النية والاستخدام. إضافة TPB ستنشئ تكرارا بين النية والنية، وبين التأثير الاجتماعي والمعيار، وبين الظروف الميسرة والسيطرة، وتدفع الباحث إلى الدفاع عن فروق لا يحتاجها النموذج. هذه الحالة تقدم مثالا على أن التكامل الجيد قد يكون قرارا بعدم التكامل.

13. متى تصبح النظرية السلوكية الثانية ضرورية فعلا؟ اختبار الفجوة

يمكن فحص الحاجة إلى نظرية ثانية بسؤال واحد: بعد أن تنهي النظرية التقنية تفسيرها، هل تبقى علاقة مركزية في النموذج لا تملك لها آلية؟ في الحالة الحالية تنتهي النتيجة عند الاستخدام، فلا تبقى فجوة. لكن لو تغير Y إلى «السلوك الابتكاري بعد استخدام الذكاء الاصطناعي»، فلن يكفي UTAUT. سيخبرنا لماذا دخل الموظف إلى الأداة واستخدمها، لكنه لا يفسر لماذا يحول بعض المستخدمين ذلك الاستخدام إلى تجريب ومثابرة وتطوير فكرة بينما يكرر آخرون

استخدامات روتينية. عندئذ يمكن أن تتقدم النظرية المعرفية الاجتماعية إذا قيس بناء مثل الفاعلية الذاتية الإبداعية أو التعلم بالملاحظة وتكون له وظيفة مستقلة.

ولو تغير السؤال إلى «كيف تغيرت قواعد إعداد التقارير بعد ستة أشهر من الاستخدام؟» تصبح Technology-in-Practice أقرب، لأن النتيجة ليست مقدار استخدام بل ممارسة ناشئة. ولو أصبحت النتيجة «أثر الاستخدام في جودة الأداء» مع قياس تطابق متطلبات المهمة وقدرات الأداة، يمكن أن تتقدم TTF. ولو أصبح قرار التبني نفسه على مستوى المنظمة، تنتقل الملكية إلى إطار مثل TOE بدلا من UTAUT الفردي. إذن تغيير متغير واحد قد يغير النظرية لأن الفعل التفسيري نفسه تغير، لا لأن الباحث يريد إثراء الإطار النظري.

14. بناء الحجة السببية داخل UTAUT

يبدأ المسار من توقع الأداء. العامل الذي يتوقع أن الأداة تحسن جودة التحليل أو تسرع الوصول إلى مسودة أو تقلل العمل المتكرر يرى قيمة مهنية في إدخالها إلى روتينه. هذه القيمة لا تعني أن الأداة فعلا رفعت الأداء بعد؛ إنها اعتقاد سابق للسلوك. لذلك يجب أن تصاغ البنود حول النتيجة المتوقعة من الاستخدام، لا حول الأداء المتحقق. إذا سئل الموظف «تجعلني الأداة أقدم تقارير أفضل» بعد شهور من الخبرة، فقد يجيب من واقع أداء سابق، مما يزيد احتمال التزامن أو السببية العكسية.

توقع الجهد يعمل من زاوية مختلفة. حتى أداة نافعة قد لا تتحول إلى نية إذا كان تعلمها أو دمجها في سير العمل مكلفا معرفيا وزمنيا. في الأدوات التوليدية لا تعني السهولة مجرد فتح الواجهة؛ قد تشمل فهم حدود الأداة، بناء تعليمات واضحة، نقل النتائج إلى قالب المؤسسة، والتحقق من المخرجات. لذلك يجب أن يرتبط مقياس الجهد بمهام الدراسة لا بسهولة استخدام أي تطبيق استهلاكي.

أما التأثير الاجتماعي فيدخل لأن استخدام الأدوات الجديدة ليس قرارا فرديا معزولا. الموظف يراقب ما يفعله مديره، وما يكافئه الفريق، وما يعتبر مهنيا أو مخاطرا. إذا كانت الجماعة المرجعية ترى الاستخدام علامة كفاءة، قد ترتفع النية. وإذا كانت تنظر إليه كاختصار غير مشروع أو مصدر خطأ، يمكن أن تنخفض. ومع ذلك لا ينبغي تضخيم هذا المتغير إلى «ثقافة رقمية» كاملة؛ التأثير الاجتماعي هنا إدراك فردي لتوقعات أشخاص مهمين تجاه سلوك محدد.

الظروف الميسرة تحل مشكلة مختلفة: قد توجد نية عالية ولا يحدث الاستخدام لأن الحساب غير متاح، أو البيانات لا يمكن إدخالها بسبب سياسة الخصوصية، أو لا يوجد تكامل مع النظام، أو لا تتوافر جهة دعم، أو تمنع القيود التنظيمية استخدام الأداة في التقارير الرسمية. لهذا يمكن أن تؤثر

الظروف الميسرة مباشرة في الاستخدام. وهي تفسر فجوة النية - السلوك من زاوية القدرة والبنية، من دون الحاجة إلى تحويلها تلقائيا إلى نظرية سلوكية ثانية.

15. الفرضيات المستقاة من القرار النظري

H1: يؤثر توقع الأداء تأثيرا موجبا في النية السلوكية لاستخدام أدوات الذكاء الاصطناعي التوليدي في إعداد التقارير الإدارية.

H2: يؤثر توقع الجهد تأثيرا موجبا في النية السلوكية لاستخدام أدوات الذكاء الاصطناعي التوليدي.

H3: يؤثر التأثير الاجتماعي تأثيرا موجبا في النية السلوكية لاستخدام أدوات الذكاء الاصطناعي التوليدي.

H4: تؤثر النية السلوكية تأثيرا موجبا في الاستخدام الفعلي لأدوات الذكاء الاصطناعي التوليدي خلال الفترة اللاحقة.

H5: تؤثر الظروف الميسرة تأثيرا موجبا في الاستخدام الفعلي لأدوات الذكاء الاصطناعي التوليدي.

يمكن اختبار آثار غير مباشرة من H1-H3 إلى الاستخدام عبر النية، لكن لا ينبغي تسمية النية «وسيطا نفسيا عميقا» لمجرد وجود أثر غير مباشر. وظيفتها هنا ناتج قصدي قريب يربط التوقعات بسلوك لاحق. كما لا يلزم فرض أن الظروف الميسرة تعمل عبر النية إذا كانت الحجة النظرية تجعلها شرط قدرة مباشر على السلوك.

16. التشغيل الدقيق للمتغيرات: الاسم القريب لا يكفي

توقع الأداء يقاس بما إذا كان المستخدم يتوقع زيادة الفاعلية والجودة والسرعة في المهمة المحددة. ينبغي تجنب بنود مثل «الذكاء الاصطناعي مهم للمستقبل»، لأنها تعبر عن اتجاه عام للتقنية لا عن نتيجة أداء. توقع الجهد يقاس بسهولة التعلم والاستخدام والدمج في مهمة إعداد التقرير. إذا كانت العينة تضم خبراء ومبتدئين، يمكن قياس الخبرة السابقة وضبطها أو استخدامها في تحليل حساسية، لأن سهولة الاستخدام المدركة تتغير مع الخبرة.

التأثير الاجتماعي يحتاج مرجعا. عبارة «الناس يشجعون الذكاء الاصطناعي» ضعيفة. الأفضل أن تحدد الإدارة المباشرة أو الزملاء الذين يعتد المستخدم برأيهم أو المعايير المهنية في الوحدة. الظروف الميسرة يمكن أن تجمع بين عناصر إدراكية وأدلة موضوعية، لكن يجب عدم دمجها بطريقة تخفي الفرق. وجود ترخيص رسمي حقيقة تنظيمية، بينما شعور الموظف بوجود

دعم تقني إدراك. إذا دمجت المؤشرات في بناء واحد، تبرر الدراسة لماذا تمثل قدرة تمكينية مشتركة.

17. الاستخدام الفعلي: أصعب متغير في الدراسة رغم بساطة اسمه

كثير من بحوث القبول تسأل المستجيب عن «مدى استخدامه» ثم تعيد تسمية الإجابة استخداما فعليا. هذه الصيغة مفيدة عندما لا توجد سجلات، لكنها ضعيفة إذا كانت الأداة نفسها توفر آثارا رقمية. الاستخدام ليس رقما واحدا دائما. قد يسجل موظف الدخول يوميا من دون أن يعتمد الأداة في مهمة جوهرية، بينما يستخدم آخر الأداة مرتين أسبوعيا في تحليلات عميقة. لذلك يجب تعريف وظيفة الاستخدام قبل اختيار مؤشره.

في هذه الحالة يمكن بناء ملف استخدام من ثلاثة أبعاد متمايزة: التكرار، أي عدد الأيام أو الجلسات النشطة خلال 8 أسابيع؛ اتساع المهام، أي عدد أنواع المهام التي استخدمت فيها الأداة مثل التلخيص والمقارنة والتحليل وصياغة المسودة؛ والعمق الوظيفي، أي مقدار إدماج المخرجات في سير عمل التقرير مع تحقق ومراجعة. لا يلزم جمع الأبعاد الثلاثة في مؤشر واحد. يمكن اختيار المقياس الذي يطابق الفرضية وإجراء تحليلات حساسية بالبقية. الفكرة أن المقياس يجب أن يمثل السلوك النظري لا مجرد ما يسهل استخراجه من السجل.

كما يجب التفريق بين استخدام النظام واستخدام المخرجات. قد يرسل الموظف أسئلة كثيرة ولا يعتمد أي ناتج بسبب ضعف الثقة أو جودة الرد. إذا كانت الفرضية عن القبول السلوكي للأداة، يكفي سلوك التفاعل المنضبط. أما إذا كانت الدراسة تزعم أثر الاستخدام في الأداء، فإن مجرد عدد الجلسات يصبح أضعف ويحتاج إلى ربط الاستخدام بالمهمة والنتيجة. هذا هو الموضع الذي قد يجعل TTF أو نموذج نجاح نظم المعلومات أكثر ملاءمة في دراسة أخرى، لكنه لا يغير سؤال الحالة الحالية.

18. التصميم الزمني: افصل التوقع والنية والسلوك

يقاس توقع الأداء والجهد والتأثير الاجتماعي والظروف الميسرة في T1 بعد أن يحصل المشاركون على فرصة كافية لفهم الأداة، لا قبل أول تعرض لها. بعد نحو أسبوعين يمكن قياس النية في T2، ثم تجمع سجلات الاستخدام خلال 6 إلى 8 أسابيع تالية بوصفها T3. هذا الترتيب لا يثبت السببية وحده، لكنه يمنع أن تكون النية والوصف السلوكي جوابين متجاورين في الاستبانة نفسها ويعطي السلوك نافذة لاحقة قابلة للرصد.

إذا كانت الأداة جديدة تماما، قد تتغير التوقعات بسرعة خلال الأسابيع الأولى. لذلك يفيد قياس موجة إضافية من توقع الأداء والجهد في نهاية T3 عند الرغبة في دراسة التحديث بالتجربة، لكن

ذلك يصبح سؤالا أوسع من UTAUT الخطي البسيط. لا ينبغي للدراسة الحالية ادعاء تفسير دورة التعلم المتبادل إذا لم تقسه. تصميم موجات ثلاثة مناسب لاختبار المسار المقصود، بينما تبقى التغذية الراجعة المحتملة موضوعا للنقاش أو لدراسة لاحقة.

19. الطوعية والفرض التنظيمي: حد نظري لا تفصيل عينة

تتغير دلالة النية عندما يكون الاستخدام إلزاميا. إذا أمرت المنظمة الموظفين باستخدام النظام في كل تقرير، قد ترتفع السجلات حتى لدى من لا يرونه نافعا أو سهلا. عندها يصبح الاستخدام مزيجا من القبول والامتثال. لذلك تقيد الحالة العينة بمهام يكون فيها استخدام الأداة مسموحا ومدعوما لكنه ليس الطريق الوحيد لإنجاز العمل. ويمكن قياس درجة الطوعية المدركة وإجراء تحليل حساسية؛ فإذا كانت منخفضة جدا، يجب تفسير علاقة النية بالاستخدام بحذر.

هذا الحد مهم أيضا عند قراءة عدم دلالة H4. قد يكون السبب أن الناس يستخدمون لأن النظام مفروض، لا أن النية غير مهمة في السلوك التقني عموما. وبالعكس، في بيئة شديدة الطوعية قد تكون الظروف الميسرة أقل حسما إذا كان الموظفون يستطيعون الوصول إلى بدائل خارجية، لكن ذلك يفتح قضايا حوكمة وأمن لا ينبغي إدخالها إلى النموذج من دون تصميم جديد. الحد النظري يحدد أين يعمل الادعاء، ولا يتحول إلى قائمة أعذار بعد ظهور النتيجة.

20. القياس والصدق التمييزي: لا تجعل المنفعة والنية شيئا واحدا

تقارب بعض بنود القبول يرفع خطر التداخل. الموظف الذي يقول «أنوي استخدام الأداة لأنها مفيدة» قد يعطي مقياس النية جزءا من مضمون المنفعة. لذلك يجب أن تكون بنود توقع الأداء أحكاما عن النتيجة المتوقعة، بينما تكون بنود النية التزاما زمنيا بالسلوك المقبل. وبالمثل لا تصاغ الظروف الميسرة في صورة «أستطيع استخدام الأداة بسهولة»، لأن ذلك يختلط بتوقع الجهد والسيطرة المدركة.

قبل اختبار المسارات تفحص البنية العاملية والصدق التمييزي، سواء استخدمت CFA أو PLS-SEM بحسب منطق الدراسة وحجمها وخصائص القياس. إذا ظهرت علاقة شديدة الارتفاع بين توقع الأداء والنية، لا يحل حذف بنود حتى تنخفض الأرقام فقط؛ يعود الباحث إلى التعريف ويبحث عن بنود تعيد الفرق بين «أرى منفعة» و«أعتزم الفعل». وإذا كانت الظروف الميسرة مؤشرا مركبا يجمع موارد مختلفة، يجب أن يعامل قياسيا بالطريقة التي تناسب طبيعته بدلا من افتراض انعكاسية كل مؤشر.

21. خطة التحليل: من نموذج القياس إلى أثر النية

يبدأ التحليل بوصف العينة ودرجة التعرض للأداة ثم صلاحية المقاييس. بعد ذلك يختبر النموذج البنيوي لمسارات H1-H5. يفضل استخدام فواصل ثقة bootstrap للآثار غير المباشرة من توقع الأداء والجهد والتأثير الاجتماعي إلى الاستخدام عبر النية، مع عرض الأثر المباشر إن كان جزءا من النموذج البديل. وإذا كانت بيانات الاستخدام عددية شديدة الانحراف أو كثيرة الأصفار، فقد لا يكون الانحدار الخطي أو SEM الطبيعي هو الاختيار الأفضل؛ يمكن استخدام تحويل مناسب أو نموذج عددي يتطابق مع التوزيع، مع الحفاظ على المعنى النظري للمسار.

كما يفيد الفصل بين «وجود استخدام» و«كثافة استخدام» إذا كان عدد معتبر من المشاركين لم يستخدم الأداة إطلاقا. قرار البدء قد يختلف عن قرار التكرار بعد البدء. لا يلزم بناء نموذجين إن لم يخدم السؤال، لكن يجب فحص التوزيع حتى لا تخفي قيمة المتوسط عمليتين مختلفتين. وتعرض الدراسة حجم الأثر وفاصل الثقة، لا مجرد p-value، لأن الفروق الصغيرة قد تصبح دالة في عينات رقمية كبيرة من السجلات.

22. النماذج البديلة التي تهدد القرار

البديل الأول TAM مبسط: توقع الأداء والجهد -> النية -> الاستخدام. إذا لم يضف التأثير الاجتماعي أو الظروف الميسرة قدرة تفسيرية معتبرة، يصبح سبب تفضيل UTAUT أضعف ويكون TAM أكثر اقتصادا. البديل الثاني TPB صريح لا بالاستعارة: إذا جمعت الدراسة أيضا الاتجاه والمعيار الذاتي والسيطرة السلوكية المدركة، يمكن مقارنته مع UTAUT. البديل الثالث نموذج مباشر من المدخلات إلى الاستخدام من دون نية؛ إذا كان هذا البديل مساويا أو أفضل، تضعف الحجة بأن النية هي البوابة القريبة للسلوك.

البديل الرابع انعكاس زمني: الاستخدام المبكر قبل T1 قد يرفع توقع الأداء ويخفض توقع الجهد، فتبدو التوقعات أسبابا وهي جزئيا نتائج خبرة. لذلك تسجل الدراسة الاستخدام السابق وتدخله كضبط أو تحدد فترة «خط أساس». البديل الخامس هو TTF إذا أضيفت مقاييس فعلية لمتطلبات المهمة وقدرات التقنية. لا تختبر الدراسة كل البدائل لزيادة التعقيد، لكنها تذكر ما الذي سيغير قرار النظرية. النظرية الحاكمة ليست لقب شرف؛ هي أفضل تفسير مشروط بالنموذج كما صمم.

23. ماذا تعني النتائج غير المتوقعة؟

إذا لم يؤثر توقع الجهد في النية بينما أثر توقع الأداء بقوة، فقد يكون السياق ناضجا تقنيا إلى درجة أن السهولة لم تعد فاصلا بين المستخدمين. لا يعني ذلك أن UTAUT «فشل»، لكنه يضيق

شرط أهمية الجهد في هذه العينة. وإذا لم يظهر التأثير الاجتماعي، يمكن أن يكون الاستخدام قرارا مهنيا فرديا أو أن المرجع المقاس غير مناسب. أما إذا لم تؤثر الظروف الميسرة في الاستخدام رغم وجود تفاوت حقيقي فيها، فيجب فحص ما إذا كانت الموارد الأساسية أصبحت متاحة للجميع بما يقلل التباين.

النتيجة الأكثر تحديا هي ضعف علاقة النية بالاستخدام في بيئة طوعية. عندها يجب فحص صلاحية قياس السلوك، طول النافذة، التغيرات التنظيمية، أو وجود عوائق غير ممثلة. إذا كان السلوك مقيدا بقوة بعوامل قدرة خارجية، قد تحتاج الدراسة المستقبلية إلى نظرية سلوكية أو بيئية أخرى، لكن لا تضاف بأثر رجعي إلى الدراسة الحالية لتفسير كل شيء. يظل الاستنتاج مضبوطا: النموذج المدروس لم يفسر الانتقال كما توقع، ويحدد الباحث أين انقطع المسار.

23.1. الذكاء الاصطناعي التوليدي لا يبرر توسيع النموذج بلا حدود

قد يبدو سياق الذكاء الاصطناعي التوليدي أغنى من أن يحتويه نموذج قبول تقني تقليدي، لأن المستخدم يواجه أيضا قضايا الثقة، الهلوسة، الخصوصية، الملكية الفكرية، والاعتماد المفرط. لكن وجود هذه القضايا في الواقع لا يعني أن الدراسة الحالية يجب أن تحول كل واحدة منها إلى متغير. إذا كان العامل لا يستخدم الأداة لأنه يتوقع أن مخرجاتها غير موثوقة، فقد يظهر هذا جزئيا في انخفاض توقع الأداء. وإذا كان الاستخدام محظورا بسبب قواعد البيانات، فقد يظهر في الظروف الميسرة. أما إذا كان السؤال نفسه عن الثقة في المخرجات أو المخاطر الأخلاقية، فحينها تتغير الظاهرة ويجب إعادة بناء قائمة المرشحين بدلا من إضافة بناء جديد إلى النموذج القائم.

هذه القاعدة مهمة لأن تقنيات الذكاء الاصطناعي تخلق عددا كبيرا من المتغيرات المغرية. الباحث القوي لا يلتقط كل ما هو حديث، بل يحدد أي عامل يغير الآلية التي يريد تفسيرها. يمكن أن تستخدم الثقة كشرط حد إذا كان المستخدم لا يستطيع تقييم جودة المخرجات قبل الاستخدام، ويمكن أن تصبح المخاطر المدركة متغيرا مركزيا في سياقات صحية أو مالية، لكن كل إضافة تحتاج فرضية ووظيفة مستقلة وقياسا يميزها من توقع الأداء والجهد. وإلا يصبح النموذج قائمة مخاوف معاصرة لا نظرية.

كما أن طبيعة الذكاء الاصطناعي التوليدي تجعل «النظام» نفسه متغيرا أسرع مما كان في كثير من نظم المعلومات التقليدية. قد تتغير الواجهة أو جودة النموذج أو سياسة المؤسسة خلال فترة جمع البيانات. لذلك يسجل الباحث إصدار الأداة، وسياسة الوصول، وأهم التغيرات خلال T1-T3، ويتحقق من أن المشاركين واجهوا بيئة تقنية متقاربة بما يكفي. إذا حدث تحديث جوهري

بين قياس التوقعات ونافذة الاستخدام، فلا تعالج المشكلة إحصائيا فقط؛ يناقش أثرها في صدق الانتقال الزمني. هذا توثيق سياقي يحمي الحجة من إسناد تغير تقني إلى تغير سلوكي.

24. صياغة تأصيل نظري صالح للرسالة

يمكن أن يكتب الباحث: «تستند الدراسة إلى النظرية الموحدة لقبول التقنية واستخدامها بوصفها النموذج الحاكم لتفسير انتقال العامل من توقعات مرتبطة بقيمة التقنية وكلفة استخدامها والسياق الاجتماعي والتسهيلات المتاحة إلى نية استخدام ثم إلى سلوك فعلي. فحين يتوقع الموظف أن الأداة تحسن أداء المهمة، ويرى أن الجهد المطلوب لإتقانها مقبول، ويستقبل إشارات اجتماعية تشجع استخدامها، ترتفع احتمالات تكوين نية سلوكية لاستخدامها. وتتحول هذه النية إلى سلوك بدرجة أكبر عندما تتوافر الموارد والبنية والدعم اللازمون. وبذلك لا تعامل الدراسة استخدام الذكاء الاصطناعي بوصفه نتيجة للمنفعة التقنية وحدها، ولا بوصفه سلوكا منفصلا عن شروط القدرة والتنفيذ».

ثم يوضح الباحث سبب عدم إضافة TPB: «لا تستخدم الدراسة نظرية سلوكية ثانية لتفسير الاستخدام لأن UTAUT يملك أصلا حلقة النية - الاستخدام، ولأن constructs TPB الأساسية ليست مقاسة كمتغيرات مستقلة. إضافة TPB في هذه البنية ستكرر الوظيفة بدلا من سد فجوة. تصبح نظرية سلوكية إضافية مبررة فقط إذا امتد النموذج إلى نتيجة تتجاوز الاستخدام ذاته، مثل التعلم أو السلوك الابتكاري، وقيست الآلية الخاصة بهذه النظرية». هذه الجملة تحول عدم الإضافة إلى قرار نظري موثق.

25. سجل القرار النهائي

يحتفظ سجل الحالة بخمس نقاط. أولا، الظاهرة هي قبول واستخدام فردي لتقنية متاحة في العمل، لا تبن تنظيمي ولا ممارسة ناشئة ولا أثر أداء. ثانيا، المرشحون خمسة من عائلات قبول وملاءمة وممارسة وسلوك. ثالثا، استبعد TTF لأن الملاءمة غير مقاسة، واستبعد Technology-in-Practice لأن الممارسة المتشكلة ليست موضوع السؤال. رابعا، دخل UTAUT وTAM وTPB الروبريك، وتقدم UTAUT بدرجة 92 مقابل 79 و73 بعد عقوبة التكلف. خامسا، لم تضف نظرية سلوكية مساندة لأن UTAUT يملك النية والاستخدام، ولا توجد علاقة مركزية باقية خارج آليته.

إذا تغير النموذج، يعاد القرار. حذف التأثير الاجتماعي والظروف الميسرة قد يجعل TAM أكثر اقتصادا. إضافة ملاءمة صريحة بين قدرات الأداة ومتطلبات المهمة قد تقدم TTF. استبدال الاستخدام بالابتكار أو التعلم قد يخلق فجوة تبرر SCT. تغيير المستوى إلى تبني المنظمة قد

يستدعي TOE. بهذه القاعدة لا تصبح النظرية اختيارا دائما للدراسة لمجرد أن عنوانها يحتوي «ذكاء اصطناعي»، بل قرارا قابلا لإعادة الفحص كلما تغيرت الآلية.

26. أخطاء شائعة في نماذج التقنية والسلوك

الخطأ الأول هو استخدام TAM وUTAUT وTPB معا لتفسير النية نفسها، ثم اعتبار كثرة النظريات عمقا. الخطأ الثاني تسمية المنفعة المدركة «أداء» ثم الادعاء أن التقنية حسنت الأداء رغم أن المتغير كله إدراكي. الخطأ الثالث قياس الاستخدام الفعلي بسؤال واحد في الموجة نفسها التي تقاس فيها النية. الخطأ الرابع اختيار TTF لأن هناك مهمة وتقنية من دون قياس طرفي الملاءمة. الخطأ الخامس اختيار Technology-in-Practice لأن الباحث جمع بيانات بعد الاستخدام، مع أن السؤال لا يتضمن ممارسات أو تغيرا في البنى.

الخطأ السادس تحويل ظروف المنظمة إلى إدراكات فردية ثم إصدار استنتاجات تنظيمية. الخطأ السابع تجاهل الإلزام؛ الاستخدام تحت أمر إداري ليس النظير نفسه للاستخدام الطوعي. الخطأ الثامن إضافة الثقة والمخاطر والخصوصية والاستعداد الرقمي والقلق التقني لأن الأدبيات الحديثة تذكرها، من دون أن تكون جزءا من الظاهرة المحددة. يمكن لأي منها أن يصبح مهما، لكن دخوله يحتاج سببا ومسارا وحدا، لا مجرد حداثة المصطلح.

27. تمرين تطبيقي: غير النتيجة ولاحظ كيف تتغير النظرية

ابدأ بالنموذج الحالي واجعل Y = الاستخدام الفعلي. طبق المرشحين الخمسة وستجد أن UTAUT يملك معظم السلسلة. ثم غير Y فقط إلى «السلوك الابتكاري في العمل» مع إبقاء المدخلات نفسها. اسأل: أين يتوقف UTAUT؟ ما البناء الذي يمكن أن يفسر انتقال الاستخدام إلى الابتكار؟ إذا اخترت SCT، حدد ما إذا كنت ستقيس فاعلية ذاتية أو تعلم ملاحظة أو تنظيم ذاتي، وإلا فإن ذكرها لا يضيف آلية. بعد ذلك غير Y إلى «جودة الأداء» وأضف قياسا لخصائص المهمة وقدرات الأداة؛ راقب كيف يصبح TTF منافسا أقوى. وأخيرا غير السؤال إلى «كيف تغيرت طريقة إعداد التقارير خلال سنة؟»؛ عندها يصبح منظور الممارسة مرشحا جديا.

هدف التمرين ليس الحصول على نظرية واحدة صحيحة، بل تدريب الباحث على رؤية أن النظرية تتبع الفعل التفسيري. التقنية نفسها لا تحدد النظرية. يمكن للنظام نفسه أن يدرس من زاوية القبول، الملاءمة، الممارسة، التعلم، الحوكمة، أو الابتكار، وكل زاوية تملك سؤالا وحدودا وبيانات مختلفة. البحث القوي لا يجمع الزوايا كلها في نموذج واحد، بل يختار ما يحتاجه السؤال ويترك الباقي لمواطنه الصحيحة.

28. خلاصة الحالة

أظهرت الحالة أن جمع التقنية والسلوك لا يساوي جمع نظرية تقنية ونظرية سلوكية بصورة آلية. بدأ القرار من نموذج محدد: توقع أداء وجهد وتأثير اجتماعي وظروف ميسرة، ثم نية، ثم استخدام فعلي. بين المرشحين الخمسة اجتاز UTAUT وTAM وTPB البوابات، بينما استبعد TTF لأن الملاءمة غير مقاسة، واستبعد Technology-in-Practice لأن الممارسة المتشكلة ليست الظاهرة. أظهر الروبريك أن UTAUT يملك أكبر قدر من المسار بأقل تمدد، فاختير حاكما.

وكان القرار الأهم هو عدم إضافة TPB رغم أنها نظرية سلوكية قوية. لم تبق فجوة آلية بعد UTAUT عند حد الاستخدام الفعلي؛ لذلك ستكرر TPB وظيفة موجودة. تصبح الإضافة مشروعة عندما يتجاوز السؤال حدود الاستخدام إلى سلوك نوعي لا يفسره نموذج القبول، وعندما يقاس البناء الذي يحمل الآلية الجديدة. بهذه القاعدة يصبح التكامل النظري انتقائيا وقابلا للدفاع: نظرية واحدة إذا كفت، ونظرية ثانية فقط إذا امتلكت عملا تفسيريا لا يمكن للأولى القيام به من دون تكلف.

المراجع

Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 50(2), 179-211. https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T

Burton-Jones, A., & Straub, D. W., Jr. (2006). Reconceptualizing system usage: An approach and empirical test. Information Systems Research, 17(3), 228-246. https://doi.org/10.1287/isre.1060.0096

Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. MIS Quarterly, 13(3), 319-340. https://doi.org/10.2307/249008

Goodhue, D. L., & Thompson, R. L. (1995). Task-technology fit and individual performance. MIS Quarterly, 19(2), 213-236. https://doi.org/10.2307/249689

Orlikowski, W. J. (2000). Using technology and constituting structures: A practice lens for studying technology in organizations. Organization Science, 11(4), 404-428. https://doi.org/10.1287/orsc.11.4.404.14600

Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B., & Davis, F. D. (2003). User acceptance of information technology: Toward a unified

view. MIS Quarterly, 27(3), 425-478. https://doi.org/10.2307/30036540

الفصل 110

حالة دكتوراه 7: نموذج يجمع الاستراتيجية والحوكمة

مدخل: عندما يكون خلق القيمة والرقابة سؤالين مختلفين في نموذج واحد

تلتقي الاستراتيجية والحوكمة كثيرا في عناوين رسائل الدكتوراه، لكن التقاؤهما في الرسم لا يعني أن نظرية واحدة تستطيع امتلاك كل ما في الرسم. الاستراتيجية تسأل عادة كيف تنشأ قيمة أو ميزة من موارد وقدرات وقرارات تموضع وتعلم وتنسيق، بينما الحوكمة تسأل من يملك حق القرار، ومن يراقب من، وكيف تحد المخاطر الانتهازية، وكيف توزع الحقوق والمسؤوليات، ولمن تكون الإدارة مسؤولة. الخلط بين السؤالين ينتج أحد خطأين: إما تحميل نظرية استراتيجية وظيفة رقابية لا تملكها، أو استخدام نظرية حوكمة لتفسير الميزة التنافسية من دون آلية خلق قيمة. وظيفة هذه الحالة هي إظهار أن التكامل النظري الجيد لا يبدأ بعدد النظريات، بل بتقسيم العمل التفسيري بينها.

ستعمل الحالة على نموذج وساطة تنظيمي يربط استقلالية مجلس الإدارة بفاعلية تنسيق الموارد الاستراتيجي ثم بالميزة التنافسية. هذا الاختيار مقصود لأنه يضع آلية حوكمة في بداية السلسلة وآلية استراتيجية في وسطها ونتيجة تنافسية في نهايتها. إذا حاول الباحث تفسير السلسلة كلها بنظرية الوكالة وحدها، سيبقى سؤال تحويل الموارد إلى قيمة ضعيفا. وإذا استخدم نظرية تنسيق الموارد وحدها، سيبقى سبب توقع أن يؤثر استقلال المجلس في قرارات الموارد غير مكتمل. لذلك تمثل الحالة اختبارا مناسبا لقاعدة الأطلس: لا تضف نظرية ثانية إلا عندما تستطيع تسمية فجوة لا تغطيها النظرية الحاكمة، ثم امنح النظرية المساندة تلك الفجوة فقط.

1. تثبيت حالة الدكتوراه قبل البحث عن النظرية

نفترض رسالة دكتوراه بعنوان: «أثر استقلالية مجلس الإدارة في الميزة التنافسية من خلال فاعلية تنسيق الموارد الاستراتيجي: دراسة طولية على الشركات المساهمة المدرجة». المتغير المستقل X هو استقلالية مجلس الإدارة، والمتغير الوسيط M هو فاعلية تنسيق الموارد الاستراتيجي، والمتغير التابع Y هو الميزة التنافسية النسبية. وحدة النظرية والتحليل هي الشركة، أما مصادر البيانات فقد تكون متعددة: تقارير الحوكمة والبيانات الرسمية لقياس X، ومسح الإدارة العليا أو ترميز قرارات الموارد لقياس M، ومؤشرات تنافسية ومالية لاحقة لقياس Y. بهذه الصياغة لا يصبح المدير الفرد وحدة الاستدلال لمجرد أنه يجيب عن بعض فقرات الوسيط.

لا تستخدم الحالة «جودة الحوكمة» كمفهوم مظلي يجمع الاستقلال والشفافية والتدقيق وحقوق المساهمين والالتزام القانوني في رقم واحد، لأن ذلك يفسد ملكية الآلية. الاستقلالية هنا محددة بوصفها درجة انفصال أعضاء المجلس القائمين بوظيفة الرقابة عن الإدارة التنفيذية وقدرتهم المؤسسية على مراجعة القرارات الجوهرية من غير تبعية مباشرة لمن يتخذها. ولا تعني الاستقلالية أن العضو أكثر حكمة بالضرورة، ولا أنها تعني غياب المعرفة الداخلية. إنها آلية تصميم حوكمي تقلل بعض مشكلات السيطرة والمعلومات وتغير شروط مراجعة قرارات الإدارة.

أما فاعلية تنسيق الموارد فلا تعني كثرة الموارد ولا حجم الإنفاق الرأسمالي. المقصود هو مدى قدرة الإدارة على هيكلة محفظة الموارد، وتجميع الموارد في قدرات قابلة للعمل، ثم استثمار تلك القدرات في السوق بصورة منسقة. وتعرف الميزة التنافسية بوصفها تفوقا نسبيا قابلا للملاحظة على منافسين ذوي صلة في قيمة العميل أو الكلفة أو الابتكار أو الأداء السوقي، لا مجرد رضا الإدارة عن أدائها. هذا الفصل المفاهيمي يمنع أن يصبح الوسيط نسخة لغوية من النتيجة.

2. خريطة النموذج: ثلاثة أسهم لا يملكها فاعل نظري واحد تلقائيا

يتكون النموذج من سهم أول M <- X يسأل: لماذا يمكن لاستقلالية مجلس الإدارة أن تغير نوعية قرارات هيكلة الموارد وتجميعها واستثمارها؟ والسهم الثاني Y <- M يسأل: لماذا يؤدي التنسيق الأفضل للموارد إلى قيمة أو ميزة نسبية؟ أما الأثر غير المباشر Y <- M <- X فيسأل كيف تنتقل وظيفة رقابية في قمة المنظمة إلى نتيجة تنافسية عبر عملية استراتيجية. هذه الأسئلة الثلاثة ليست متطابقة. النظرية الحاكمة يجب أن تملك قلب ظاهرة القيمة، بينما النظرية المساندة لا تدخل إلا إذا كان السهم الحوكمي لا يمكن اشتقاقه من الحاكمة من دون تكلف.

يمكن تصور التصميم زمنيا في ثلاث نقاط. في T1 تسجل بنية المجلس واستقلاليته قبل دورة تخصيص الموارد. في T2، بعد مدة تسمح بظهور قرارات استحواذ أو تخارج أو إعادة توزيع أو بناء قدرات، تقاس فاعلية تنسيق الموارد. وفي T3 تقاس النتيجة التنافسية اللاحقة. هذا الترتيب لا يجعل الدراسة سببية تلقائيا، لكنه يحسن تطابق الترتيب الزمني مع الحجة ويقلل خطر أن تكون الشركات الناجحة هي التي تغير مجالسها وتتبنى لغة تنسيق الموارد بعد النجاح.

البناء	تعريفه في الحالة	ما الذي لا يعنيه	مصدر القياس المقترح
استقلالية مجلس الإدارة X	استقلال رقابي فعلي عن الإدارة التنفيذية في مراجعة القرارات الجوهرية	ليست مرادفا لحجم المجلس أو خبرة العضو أو جودة الحوكمة كلها	تقارير الحوكمة والملكية ومحاضر أو إفصاحات المجلس في T1

فاعلية تنسيق الموارد M	هيكلة الموارد وتجميعها في قدرات ثم استثمار القدرات بصورة منسقة	ليست كمية الموارد ولا القدرة الديناميكية تلقائيا	مقياس تنظيمي متعدد المخبرين أو أدلة قرارات الموارد في T2
الميزة التنافسية Y	تفوق نسبي على منافسين محددين في قيمة أو كلفة أو ابتكار أو أداء سوقي	ليست الأداء المطلق ولا الربحية في سنة منفردة	مؤشرات نسبية أو متعددة السنوات في T3
المستوى	الشركة	لا يتحول إلى مستوى فردي لأن المدير أجاب عن الاستبانة	تعريف مرجعي مشترك ومخبرون ذوو معرفة تنظيمية
الزمن	حوكمة سابقة <- قرارات موارد <- نتيجة لاحقة	لا يفترض تزامن الآليات الثلاث	ثلاث موجات أو بيانات أرشيفية طولية

3. لماذا لا نبدأ بنظرية الوكالة لمجرد وجود مجلس إدارة؟

وجود مجلس إدارة في النموذج يغري باختيار نظرية الوكالة مباشرة. لكن بوابة الظاهرة تفرض سؤالا أدق: ما النتيجة التي نريد تفسيرها في النهاية؟ إذا كان الهدف هو تفسير تكاليف الوكالة أو اختيار عقد أو حافز أو رقابة، يمكن أن تكون الوكالة مرساة حاكمة. أما الحالة الحالية فتنتهي بميزة تنافسية وتضع عملية تنسيق الموارد في مركز السلسلة. لذلك لا ينبغي أن يحدد اسم المتغير الأول هوية النظرية الحاكمة. الحوكمة تفسر لماذا تتغير جودة السيطرة على قرارات الموارد، والاستراتيجية تفسر كيف تتحول قرارات الموارد إلى قيمة.

هذه القاعدة تمنع ما يمكن تسميته «هيمنة أول متغير». بعض الرسائل تختار النظرية من المتغير المستقل، ثم تجبر بقية النموذج على الدخول تحتها. البديل هو تحديد مركز الثقل التفسيري: ما الآلية التي لو حذفت لفقد النموذج قصته؟ في هذه الحالة، إذا حذف تنسيق الموارد، يصبح الانتقال من استقلال المجلس إلى الميزة صندوقا أسود. وإذا حذف الاستقلال، يبقى لدى النظرية الاستراتيجية تفسير مكتمل تقريبا لكيفية خلق القيمة من الموارد، لكنه يفقد سبب اختلاف الانضباط الحوكمي السابق للعملية. لذلك تكون ملكية النظرية موزعة بصورة غير متماثلة، لا متساوية حسابيا.

4. توليد المرشحين الخمسة

جرى توليد خمسة مرشحين يمثلون عائلتين لا قائمة أسماء عشوائية. من عائلة الاستراتيجية: نظرية تنسيق الموارد Resource Orchestration Theory، والرؤية القائمة على الموارد Resource-Based View، ونظرية القدرات الديناميكية Dynamic Capabilities Theory. ومن عائلة الحوكمة: نظرية الوكالة Agency Theory، ونظرية الرعاية Stewardship Theory. لم تدخل نظرية أصحاب المصلحة إلى القائمة القصيرة لأن النموذج لا يحتوي تمثيل أصحاب المصلحة أو شرعية مطالبهم أو توزيع قيمة بينهم؛ ولم تدخل نظرية حقوق الملكية لأن حقوق الاستخدام والدخل والرقابة ليست هي البناء المقاس. هذا الاستبعاد المبكر يمنع توسيع القائمة لمجرد أن أسماء النظريات جميعها تنتمي إلى باب الحوكمة.

المرشحون الخمسة لا يتنافسون على الوظيفة نفسها. الثلاثة الاستراتيجيون يتنافسون أساسا على تفسير خلق القيمة من الموارد، بينما الوكالة والرعاية يتنافسان على تفسير معنى الرقابة وعلاقة المجلس بالإدارة. ومع ذلك يخضع الجميع للبوابات نفسها، لأن النظرية التي تريد دخول النموذج يجب أن تملك وظيفة واضحة يمكن تمييزها عن غيرها، حتى لو كانت وظيفتها مساندة وليست حاكمة.

المرشح	موطنه الأصلي في الأطلس	الوظيفة المحتملة	السؤال الفاصل
تنسيق الموارد MT-0131	الفصل 43	هيكلة الموارد وتجميعها واستثمار القدرات لخلق قيمة	هل M عملية إدارة موارد فعلية تقود Y؟
الرؤية القائمة على الموارد MT-0031	الفصل 42	خصائص الموارد غير المتجانسة ومصادر الميزة	هل السؤال عن امتلاك مورد مميز أم عن إدارته؟
القدرات الديناميكية MT-0033	الفصل 43	الاستشعار والاغتنام وإعادة تشكيل قاعدة الموارد	هل البيئة الديناميكية وإعادة التشكيل هما قلب M؟
نظرية الوكالة MT-0024	الفصل 50	ضبط تضارب المصالح والمعلومات والانتهازية وحقوق القرار	هل الاستقلال يعمل عبر المراقبة والسيطرة على القرار؟
نظرية الرعاية MT-0132	الفصل 50	تفسير المدير كراع ذي دوافع جماعية وهوية والتزام بالمنظمة	هل الثقة والتمكين والتماهي هي آلية الحوكمة المقاسة؟

5. المرشح الأول: نظرية تنسيق الموارد وملكية مسار خلق القيمة

نظرية تنسيق الموارد MT-0131 هي المرشح الأكثر مباشرة للوسيط (Sirmon et al., 2007, 2011). منطقها لا يكتفي بأن المنشأة تمتلك موارد ثم تحقق أداء؛ بل يدخل إلى الصندوق الأسود الإداري: هيكلة محفظة الموارد، ثم تجميع الموارد في قدرات، ثم استثمار القدرات لخلق قيمة. هذا يطابق بناء M كما عرف في الحالة. إذا حصلت شركتان على موارد متقاربة، فقد تختلفان في القرارات التي تتخليان بها عن موارد ضعيفة، وفي طريقة ربط الموارد البشرية والتقنية والمالية، وفي توقيت توظيف القدرات في السوق. هذه الفروق هي التي تجعل إدارة الموارد عملية نظرية لا مخزونا ساكنا.

تملك النظرية السهم M -> Y بوضوح، وتقدم أيضا منطق الوساطة على مستوى السلسلة لأن فائدة الحوكمة لا يفترض أن تظهر في السوق مباشرة؛ يجب أن تمر عبر قرارات تجعل الموارد أكثر اتساقا مع الفرص. لكنها لا تملك تلقائيا سبب استقلال المجلس نفسه. يمكن القول بصورة عامة إن المديرين يؤثرون في إدارة الموارد، لكن تحويل «استقلالية المجلس» إلى انضباط في قرارات الإدارة يحتاج نظرية عن الفصل بين الملكية والسيطرة والمراقبة والمعلومات. إذا حاول الباحث استخراج ذلك من تنسيق الموارد وحده، يصبح قد وسع النظرية خارج آليتها الأصلية.

حدها المهم أن التناسق لا يساوي النجاح بعد وقوعه. إذا قيس M بفقرات مثل «ننسق مواردنا بطريقة تحقق ميزة تنافسية»، فقد اندمج الوسيط في النتيجة. ينبغي أن تقيس الأداة أفعالا وعمليات: إعادة تشكيل المحفظة، تكوين الحزم، نقل الموارد بين الوحدات، ربط القدرات بالفرص، وإيقاف الاستخدامات ذات العائد الاستراتيجي المنخفض. عندها يصبح M قابلا للاختبار مستقلا عن Y.

6. المرشح الثاني: RBV قوية في منطق الميزة وأضعف في عملية الوساطة

الرؤية القائمة على الموارد MT-0031 تقدم أساسا قويا لفهم لماذا يمكن لموارد ذات قيمة وندرة وصعوبة تقليد وعدم إحلال أن تدعم ميزة مستدامة (Barney, 1991). وهي لذلك مرشح لا يجوز تجاهله عندما تكون Y ميزة تنافسية. غير أن الحالة لا تسأل فقط: ما الموارد التي تملكها الشركة؟ بل لماذا تتحول بنية الحوكمة إلى اختلاف في طريقة إدارة الموارد. هنا تظهر المسافة بين «امتلاك مورد» و«تنسيق المورد». يمكن لـRBV أن تبرر أهمية الموارد المتباينة، لكنها أقل تحديدا في توصيف الخطوات الإدارية التي يتكون منها الوسيط.

قد يحاول الباحث إنقاذ المطابقة بتسمية استقلال المجلس «موردا حوكما نادرا» ثم القول إن المورد يولد ميزة. هذه حركة نظرية مكلفة، لأنها تلغي الوسيط بدل تفسيره، وتجعل كل شيء موردا. إذا كان المطلوب اختبار أن مجلسا مستقلا ذا معرفة نادرة يمثل موردا استراتيجيا بحد

ذاته، فسيكون نموذجا آخر. أما في النموذج الحالي فالمجلس يغير رقابة القرارات، والميزة تظهر بعد عملية تنسيق موارد؛ لذلك تبقى RBV مرجعا أساسيا للنسب النظري لخلق القيمة، لكنها لا تتفوق على ROT في ملكية M.

7. المرشح الثالث: القدرات الديناميكية لا تفوز بكلمة «ديناميكي»

نظرية القدرات الديناميكية MT-0033 تفسر قدرة المنشأة على استشعار الفرص والتهديدات واغتنامها وإعادة تشكيل قاعدة الموارد، خصوصا في البيئات سريعة التغير (Teece et al., 1997). وهي قريبة من تنسيق الموارد، لذلك تحتاج المقارنة إلى ضبط. إذا كان M يقيس قدرة متكررة عالية الرتبة على إعادة تشكيل القاعدة التشغيلية عند تغير البيئة، وإذا كانت الدراسة تتابع تغير تلك القدرة عبر الزمن، فقد تصبح القدرات الديناميكية أقرب إلى القلب. لكن بناء M في هذه الحالة أوسع من إعادة التشكيل وأقرب إلى سلسلة structuring-bundling-leveraging، ولذلك تطابقه ROT بصورة أكثر مباشرة.

كما أن استخدام القدرات الديناميكية يفرض التزاما سياقيا وزمنيا. لا يكفي أن تكون الصناعة حديثة أو أن تذكر الدراسة كلمة تحول. يجب أن يكون التغير البيئي وعدم كفاية الروتين القائم جزءا من الحجة، وأن يميز القياس بين القدرة التي تعيد تشكيل قدرات أخرى والقدرة التشغيلية الناتجة. إذا لم يفعل الباحث ذلك، تصبح النظرية اسما واسعا يرفع مستوى الادعاء أكثر مما يحتمله التصميم. لهذا تبقى منافسا قويا، لكنها لا تحصل على ملكية الوسيط لمجرد أن قرارات الموارد تتغير.

8. المرشح الرابع: نظرية الوكالة وملكية الوظيفة الرقابية

نظرية الوكالة MT-0024 تبدأ من انفصال الملكية عن الإدارة، وتفاوت المعلومات، واحتمال اختلاف مصالح الأصيل والوكيل (Jensen & Meckling, 1976; Eisenhardt, 1989). في هذا السياق تصبح المراقبة، والحوافز، وتوزيع حقوق القرار، ونظم المعلومات وسائل للحد من تكاليف الوكالة. استقلالية مجلس الإدارة تدخل في هذا المنطق بوصفها آلية يمكن أن تزيد قدرة المجلس على مراجعة قرارات المديرين من دون تبعية مباشرة لهم، خصوصا في القرارات ذات الحجم الكبير أو الأفق الطويل أو صعوبة عكسها.

في الحالة الحالية لا تدعي الوكالة أن المجلس المستقل «يصنع الميزة» بنفسه. وظيفتها أضيق وأكثر دقة: تفسر لماذا قد تنخفض القرارات الموجهة إلى بناء إمبراطوريات إدارية، أو حماية مشروعات المدير المفضلة، أو إبقاء موارد ضعيفة بسبب مصالح شخصية، ولماذا قد تتحسن مساءلة قرارات الاستحواذ والتخارج والاستثمار. هذه القناة توفر مبررا نظريا للسهم M <- X.

بعد أن يتحسن انضباط قرار الموارد، تنتهي ملكية الوكالة ويبدأ عمل نظرية تنسيق الموارد في تفسير كيف تتحول المحفظة والحزم والقدرات إلى قيمة.

لكن افتراضات الوكالة ليست وصفا لكل مدير وكل مجلس. إذا كانت الإدارة شديدة التماهي مع المنظمة، أو إذا كانت المشكلة الرئيسة نقص المعرفة لا الانتهازية، أو إذا أدى استقلال المجلس إلى بعد معلوماتي عن العمليات، فقد يضعف أثر المراقبة أو يصبح غير خطي. لذلك لا يستخدم الفصل الوكالة كحقيقة أخلاقية عن المديرين، بل كمنطق مشروط لسبب حاجتنا إلى رقابة مستقلة عندما توجد فجوة معلومات ومخاطر انحراف في القرار.

9. المرشح الخامس: نظرية الرعاية ولماذا تستبعد قبل الروبريك

نظرية الرعاية MT-0132 تقدم افتراضا مختلفا عن علاقة الإدارة بالمنظمة (Davis et al., 1997). المدير قد يكون مدفوعا بالإنجاز والهوية الجماعية والمسؤولية، وقد تعمل الثقة والتمكين والسلطة الموحدة أفضل من رقابة تفترض الانتهازية. لو كانت الحالة عن منح الإدارة الاستراتيجية مساحة قرار واسعة، أو عن ثقة المجلس بالرئيس التنفيذي، أو عن أثر تمكين الإدارة في سرعة إعادة تخصيص الموارد، لكانت الرعاية منافسا مهما وربما حاكما لجزء الحوكمة.

لكن X هنا هو استقلالية المجلس، والحجة المقترحة تركز صراحة على استقلال الرقابة عن الإدارة والحد من انحراف القرار. لا تقيس الدراسة التماهي أو الدافع الجمعي أو الثقة أو التمكين، ولا تتنبأ بأن خفض الرقابة يزيد قيمة الرعاية. لذلك تفشل نظرية الرعاية في بوابة الآلية للحالة كما صيغت. لا يعني ذلك أن النظرية خاطئة أو أن المديرين انتهازيون دائما؛ يعني فقط أن البنية المقاسة لا تمنحها وظيفة مستقلة قابلة للاختبار. استبعادها قبل الروبريك يمنع إبقاء نظرية بديلة لمجرد التوازن الشكلي بين مدرستين في الحوكمة.

10. تشغيل البوابات الخمس

تعمل البوابات هنا كاختبار صلاحية أولي لا كدرجات. بوابة الظاهرة تسأل هل المرشح يفسر قيمة تنافسية أو رقابة حوكمة ذات صلة بالنموذج. بوابة المستوى تسأل هل يعمل على مستوى الشركة أو يمكن ربطه به من دون قفزة. بوابة الافتراضات تفحص ما إذا كانت شروط النظرية حاضرة. بوابة الآلية تطلب فعلا تفسيريا محددا لا مجرد ارتباط بين أسماء متغيرات. وبوابة القابلية للاختبار تسأل هل يمكن اشتقاق توقع قد يفشل. المرشح الذي يفشل في وظيفة جوهرية لا يعوض فشله بجمع نقاط لاحقا.

المرشح	نتيجة البوابات	الدليل المختصر	القرار

تنسيق الموارد	يجتاز 5/5 مع فجوة حوكمة	يطابق M وY ومستوى الشركة والزمن، لكنه لا يملك استقلال المجلس	يدخل الروبريك كمرشح حاكم
RBV	يجتاز 5/5 بصورة أضعف	تملك منطق الموارد والميزة، وآلية إدارة الموارد أقل تحديدا	يدخل الروبريك
القدرات الديناميكية	يجتاز 5/5 بشرط	قوية إذا كانت إعادة التشكيل تحت تغير بيئي هي قلب M	يدخل الروبريك
نظرية الوكالة	يجتاز 5/5 بوظيفة جزئية	تملك X -> انضباط القرار ولا تملك M -> Y	يدخل الروبريك كمرشح مساند
نظرية الرعاية	تفشل بوابة الآلية	المتغير لا يقيس الثقة أو التمكين أو التماهي؛ منطق الحالة رقابي	تستبعد قبل الروبريك

11. مصفوفة الملكية: أين تبدأ كل نظرية وأين يجب أن تتوقف؟

قبل احتساب الدرجات يفيد رسم مصفوفة ملكية. الهدف ليس أن تحصل نظرية على علامة في كل خلية، بل أن نرى أين توجد فجوة حقيقية. ROT تملك بقوة تعريف M ومسار M -> Y، وتمتلك منطق الأثر غير المباشر بعد دخول مورد حوكمي سابق، لكنها ضعيفة في تفسير لماذا الاستقلال يغير سلوك الإدارة. Agency تملك منطق X -> الانضباط والمساءلة، لكنها لا تحدد كيف تهيكل الموارد أو تبنى القدرات أو تستثمر. RBV تفسر الميزة من خصائص الموارد، لكنها أقل قدرة على تفكيك M. Dynamic Capabilities تملك إعادة التشكيل إذا كانت البيئة متغيرة، لكنها لا تفسر استقلال المجلس.

هذه المصفوفة تكشف أن وجود نظريتين قد يكون اقتصاديا أكثر من محاولة تمديد واحدة. الاقتصاد النظري لا يعني دائما نظرية واحدة؛ يعني أقل عدد من النظريات اللازمة لتغطية وظائف لا تتكرر. نظرية حاكمة + نظرية مساندة ذات نطاق محدد قد تكون أكثر اقتصادا من نظرية واحدة مشوهة، كما قد تكون أفضل من ثلاث نظريات تتقاسم السهم نفسه من دون تمييز.

مطلب النموذج	تنسيق الموارد	الوكالة	RBV	القدرات الديناميكية
استقلال المجلس -> انضباط القرار	ضعيف	ملكية أصلية قوية	ضعيف	ضعيف
تعريف عملية M	ملكية أصلية قوية	لا تملكها	جزئي	قوي إذا كانت إعادة تشكيل

M -> الميزة	قوي ومباشر	ضعيف	قوي لكن أقل عملية	قوي في البيئة الديناميكية
منطق الوساطة الكاملة	قوي بعد جسر حوكمي	يغطي الجزء السابق فقط	متوسط	متوسط إلى قوي
الحدود الزمنية والسياقية	قوية	قوية في مشكلة الوكالة	متوسطة	قوية جدا مع تغير البيئة

12. تطبيق الروبريك: الدرجات لا تلغي اختلاف الوظائف

يطبق الروبريك المئوي على المرشحين الذين اجتازوا البوابات، مع عقوبة للتكلف النظري. لأن هذه الحالة مركبة، لا يقرأ مجموع النقاط وحده بوصفه قرارا نهائيا؛ يجب النظر إلى موضع القوة. فقد تحصل الوكالة على درجة أقل من ROT لأنها لا تفسر النتيجة الاستراتيجية، ومع ذلك تكون لازمة كسند للسهم الذي لا تملكه ROT. هذه نقطة تعليمية مهمة: النظرية المساندة لا تحتاج إلى هزيمة النظرية الحاكمة في مجموع الدرجات، بل تحتاج إلى امتلاك وظيفة لا يمكن الاستغناء عنها.

المرشح	المسار 25	الآلية 20	الحدود/الوساطة 20	المستوى/الزمن 15	الاختبار 10	الاقتصاد 10	العقوبة	النهائية
تنسيق الموارد	22	19	18	14	9	9	2	89
نظرية الوكالة	18	18	15	14	9	9	2	81
القدرات الديناميكية	19	17	16	14	9	8	4	79
RBV	18	15	13	14	8	9	2	75

13. تفسير الدرجات: لماذا فازت ROT ولم تسقط الوكالة؟

تحصل نظرية تنسيق الموارد على 89 بعد العقوبة، فتقع في نطاق الملاءمة المرتفعة جدا للحالة. مصدر قوتها ليس شهرتها بل مطابقتها للوسيط وآلية خلق القيمة. تحصل الوكالة على 81، وهي ملاءمة مرتفعة، لكن نقصها واضح: لا تستطيع وحدها تفسير تحول تنسيق الموارد إلى ميزة. القدرات الديناميكية تحصل على 79 لأن كثيرا من منطقها قابل للعمل، لكن استخدامها يتطلب إعادة تعريف M باتجاه إعادة التشكيل المستمر وربط الدراسة ببيئة تغير أسرع. وتحصل RBV

على 75 لأنها مرجع قوي للميزة لكنها أقل تحديدا في العملية الإدارية التي اختارتها الدراسة وسيطا.

لو كان القرار آليا لأخذ الباحث أعلى نظرية وأغلق الملف. لكن فحص التغطية يبين أن ROT، رغم فوزها، تترك فجوة upstream عند X -> M. هذه الفجوة ليست كلمة ناقصة بل سؤال سببي مستقل: لماذا يغير استقلال المجلس جودة قرارات الإدارة بشأن الموارد؟ هنا تدخل الوكالة بوظيفة محددة. لذلك يكون القرار «ROT حاكمة + Agency مساندة»، لا «ROT وAgency نظريتان متساويتان» ولا «نظرية هجينة» تخلط مصطلحاتهما.

14. سجل القرار النهائي: نظرية حاكمة واحدة ونظرية مساندة واحدة

النظرية الحاكمة هي نظرية تنسيق الموارد MT-0131، موطنها الأصلي الفصل 43. وظيفتها في هذه الحالة تفسير كيف تتحول جودة إدارة محفظة الموارد وتجميعها واستثمارها إلى ميزة تنافسية، وكيف يعمل M كآلية استراتيجية في السلسلة. النظرية المساندة هي نظرية الوكالة MT-0024، موطنها الأصلي الفصل 50. وظيفتها الوحيدة تفسير لماذا يمكن لاستقلال المجلس أن يحسن الرقابة على القرارات الاستراتيجية للموارد عندما توجد فجوة معلومات واحتمال تعارض مصالح.

لا يسمح هذا القرار بنقل مفاهيم الوكالة إلى كل أجزاء النموذج. الميزة التنافسية ليست «انخفاض تكاليف وكالة» بصياغة أخرى، وتنظيم الموارد ليس مرادفا للمراقبة. كما لا يسمح بتحويل ROT إلى نظرية حوكمة. يحافظ الفصل على حد فاصل: Agency تفسر control، وROT تفسر value creation. يلتقيان عند قرار الموارد، لكنه يظل نقطة وصل بين آليتين لا ذريعة لمحو الفروق بينهما.

15. الجسر النظري بين النظريتين: كيف تنتقل الرقابة إلى خلق القيمة؟

الجسر المقترح هو «انضباط قرارات الالتزام بالموارد». لا يقدم بوصفه متغيرا ثالثا إلزاميا، بل كعبارة آلية تصل المنطقين. في منظور الوكالة، المجلس المستقل يستطيع مساءلة الإدارة عن استثمارات كبيرة، ومراجعة الاستحواذات، وطلب معلومات عن المشروعات المتعثرة، والحد من إبقاء أصول تخدم مكانة المدير أكثر مما تخدم الملاك. النتيجة المتوقعة ليست ميزة مباشرة، بل بيئة قرار أكثر انضباطا لما يدخل محفظة الموارد وما يخرج منها.

بعد ذلك تبدأ ROT. الموارد التي جرى اختيارها أو التخلص منها تحتاج إلى تركيب في حزم، وبناء قدرات، ثم استثمار متسق مع الفرص. قد تكون الرقابة ممتازة ولا تنشأ ميزة إذا كانت الإدارة عاجزة عن bundling أو leveraging. وقد تكون الإدارة ماهرة في التنسيق لكنها

تعمل تحت حوكمة تسمح باستثمارات ذاتية المصلحة تستهلك مواردها. هذا الانفصال يخلق تنبؤا مهما: الأثر غير المباشر يتطلب عمل الوظيفتين بالتتابع، ولا يساوي مجرد إضافة أثرين مستقلين.

16. اشتقاق الفرضية الأولى من نظرية الوكالة

الفرضية H1: «تؤثر استقلالية مجلس الإدارة إيجابيا في فاعلية تنسيق الموارد الاستراتيجي». لا تشتق هذه الفرضية من القول العام إن الحوكمة الجيدة تحسن الأداء، بل من منطق أكثر تحديدا. عندما يكون المجلس أقدر على مراجعة الإدارة من دون تبعية مباشرة لها، ينخفض مجال قبول استثمارات تخدم مصالح المدير الخاصة، وتزداد مساءلة القرارات التي تجمد رأس المال في استخدامات ضعيفة أو تؤخر التخارج أو تحجب معلومات عن أداء الموارد. لذلك يتوقع أن تصبح قرارات الهيكلة والتجميع والاستثمار أكثر انضباطا.

لكن H1 مشروطة ضمنيا بقدرة المجلس على الحصول على معلومات وبوجود خبرة كافية لتقييم قرارات الموارد. الاستقلال بلا معلومات قد ينتج مراقبة شكلية، والاستقلال بلا خبرة قد يزيد المسافة عن الواقع التشغيلي. لذلك لا يقال إن زيادة نسبة الأعضاء المستقلين إلى أي مستوى تضمن تحسنا خطيا دائما. ما تختبره الحالة هو أثر ضمن نطاق مؤسسي تتوافر فيه حقوق وصول ومساءلة تسمح للاستقلال بأداء وظيفته.

17. اشتقاق الفرضية الثانية من نظرية تنسيق الموارد

الفرضية H2: «تؤثر فاعلية تنسيق الموارد الاستراتيجي إيجابيا في الميزة التنافسية». تشتق من التسلسل الذي يجعل القيمة نتيجة لإدارة الموارد لا لوجودها فقط. عندما تعيد الشركة تشكيل المحفظة بما يزيل موارد ميتة أو يضيف موارد مكملة، ثم تجمعها في قدرات يصعب تقليدها، ثم تستثمر القدرات في عرض أو سوق أو نموذج عمل مناسب، تصبح احتمالات خلق قيمة نسبية أعلى. لا يعني ذلك أن كل قرار إعادة توزيع ناجح، بل أن العملية الأفضل تزيد قابلية الموارد للتحول إلى قيمة.

يلزم أن تقاس Y بصورة نسبية. فقد ترتفع أرباح جميع شركات الصناعة بسبب توسع السوق، ولا تكون الشركة قد اكتسبت ميزة. لذلك يمكن استخدام مؤشرات أداء معدلة بالصناعة، أو حصة سوقية، أو قدرة ابتكار مقارنة بمنافسين، أو قيمة للعميل تقاس في سوق واضح. وإذا استخدمت الربحية، يفضل مسار متعدد السنوات أو مقارنة مع مجموعة مرجعية حتى لا تتحول صدمة مؤقتة إلى «ميزة تنافسية مستدامة».

18. اشتقاق الفرضية الثالثة: الأثر غير المباشر ليس مجرد حاصل ضرب

الفرضية H3: «تؤثر استقلالية مجلس الإدارة بصورة غير مباشرة في الميزة التنافسية من خلال فاعلية تنسيق الموارد الاستراتيجي». إحصائيا يمكن تقدير الأثر غير المباشر، لكن معناه النظري يأتي من تقسيم العمل: Agency تفسر لماذا X يحسن انضباط قرار الموارد، وROT تفسر لماذا M يحسن Y. إذا كان الجزء الأول صفرا، فلا تصل الحوكمة إلى العملية الاستراتيجية. وإذا كان الجزء الثاني صفرا، فقد تتحسن الرقابة من دون أن تخلق ميزة. لذلك يمثل الأثر غير المباشر تكاملا وظيفيا، لا دليلا على أن النظريتين أصبحتا نظرية واحدة.

لا يشترط أن يكون الأثر المباشر X -> Y دالا قبل فحص الوساطة. كما لا ينبغي تسمية النتيجة «وساطة كاملة» لمجرد أن c-prime أصبح غير دال بعد إدخال M. قد توجد قنوات أخرى من المجلس إلى النتائج عبر التمويل أو السمعة أو المخاطر أو اختيار الرئيس التنفيذي. وظيفة الحالة هي اختبار القناة المحددة، لا إثبات أن كل آثار الحوكمة تمر عبر تنسيق الموارد.

19. لماذا لا نضيف RBV أو القدرات الديناميكية كنظرية ثالثة؟

قد يقول الباحث إن ROT امتداد من عائلة RBV، وإن الميزة التنافسية مفهوم مركزي في RBV، ولذلك يجب إضافة RBV إلى إطار الدراسة. هذا المنطق يخلط النسب النظري بالوظيفة التفسيرية الحالية. يمكن الإحالة إلى RBV عند تأصيل عائلة الموارد وشرح عدم التجانس، لكن ROT في هذه الحالة تملك الوظيفة التي نحتاجها بصورة أكثر قربا: إدارة الموارد عبر structuring وbundling وleveraging. إضافة RBV كنظرية ثالثة لا تغلق فجوة جديدة؛ إنها تزيد الخلفية التاريخية فقط.

تستخدم قاعدة عدم التكرار هنا بصرامة. إذا أمكن كتابة جملة وظيفة لـRBV تختلف عن ROT وتنتج فرضية أو شرطا أو توقعا مميزا غير موجود، يمكن إعادة فتح القرار. أما إذا كانت الجملة «الموارد مهمة للميزة»، فهي مضمونة داخل النسب النظري ولا تبرر نظرية حاكمة ثالثة. بهذه الطريقة يبقى الإطار النظري غنيا من دون أن يتحول إلى قائمة أسماء.

الحجة نفسها تطبق على القدرات الديناميكية. يمكن أن تصبح ضرورية إذا أعيد تعريف M بوصفه قدرة على sensing-seizing-reconfiguring، وإذا كان التغير البيئي الشديد يجعل إعادة تشكيل القاعدة هو التفسير المركزي. عندها قد تستبدل DCT نظرية تنسيق الموارد أو تقسم الوظيفة معها بعد اختبار واضح. أما في الحالة الحالية فإضافة DCT فوق ROT ستخلق تداخلا في سؤال إعادة تشكيل الموارد من دون بناء يميز بين القدرة الديناميكية وعملية تنسيق الموارد.

20. متى تتغير نظرية الحوكمة؟ من أصحاب المصلحة إلى الرعاية

إذا استبدل الباحث استقلال المجلس بتمثيل أصحاب المصلحة في المجلس، أو بحقوق مجتمعات متأثرة، أو بآليات موازنة مصالح المساهمين والعاملين والعملاء، فلن تكفي Agency بالضرورة. ستصبح نظرية أصحاب المصلحة مرشحا أقوى لأنها تملك سؤال شرعية المطالب وتوزيع القيمة والمسؤولية. وإذا أصبح المتغير هو توزيع حقوق الاستخدام والدخل والرقابة على أصل محدد، قد تصبح نظرية حقوق الملكية أقرب. وإذا كان القرار الحوكمي هو اختيار بين السوق والعقد والتكامل الرأسي تحت خصائص معاملة، فقد تدخل تكاليف المعاملات.

هذا المثال يوضح أن «الحوكمة» ليست كلمة مفتاح لنظرية واحدة. النظرية تتبع الآلية. المجلس المستقل يثير سؤال مراقبة ومعلومات، بينما مجلس يمثل أصحاب المصلحة يثير سؤال مطالب وقيمة، وحقوق الملكية تثير حوافز استعمال أصل، وترتيب الحدود التنظيمية يثير تكاليف معاملة. لذلك لا يجوز تثبيت Agency ثم تبديل متغيرات الحوكمة مع إبقاء التأصيل كما هو.

إذا أعيد تصميم الحالة لتصبح X «تمكين الإدارة العليا من قبل المجلس» أو «الثقة بين المجلس والرئيس التنفيذي» وأصبح السؤال كيف تسمح حرية التصرف بإعادة تخصيص سريعة للموارد، فقد تتغير البوابات. في بيئة تتسم بتماهي الإدارة مع أهداف المنظمة ودافع إنجاز جمعي، قد تتوقع نظرية الرعاية أن الرقابة الزائدة تقيد المبادرة، وأن الثقة والسلطة الموحدة يمكن أن تحسن القرار. حينئذ لا تبقى الرعاية مستبعدة؛ قد تنافس الوكالة مباشرة أو تصبح النظرية الحاكمة للسهم الحوكمي.

هذه المقارنة لا تعني جمع Agency وStewardship دائما لعرض «وجهتي نظر». إذا كانت الدراسة تقيس شروطا تسمح باختبار أي المنطقين يعمل، يمكن بناؤهما كمنافسين وتطوير فرضيات مختلفة. أما إذا لم تقيس سوى الاستقلال والرقابة، فلا معنى لإبقاء الرعاية كفقرة أدبية عامة. النظرية البديلة يجب أن تكون قابلة للهزيمة في التصميم، لا مجرد اسم متوازن في الإطار النظري.

21. ضبط المستوى والزمن: الشركة ليست متوسط آراء المديرين

جميع الأبنية المركزية في الحالة تنظيمية. استقلالية المجلس خاصية في بنية الحوكمة. تنسيق الموارد عملية تنسب إلى الشركة أو الإدارة العليا بوصفها نظام قرار، والميزة التنافسية نتيجة على مستوى الشركة. إذا جمعت بيانات M من مديرين عدة، فالمجيب مصدر قياس لا وحدة نظرية. يجب أن تشير الفقرات إلى ممارسات الشركة أو الفريق الإداري المرجعي، وأن يبرر الباحث

تجميعها بمؤشرات اتفاق أو اعتمادية مناسبة، أو يستخدم نموذجا متعدد المخبرين إذا كان الاختلاف نفسه ذا معنى.

يظهر خطأ ذري إذا قاس الباحث إدراك كل مدير لمدى جودة التنسيق ثم استنتج أن المدير الأكثر اقتناعا بالتنسيق يحقق ميزة للشركة. ويظهر خطأ بيئي معكوس إذا أخذ نسبة استقلال المجلس التنظيمية وحاول تفسير موقف فردي من دون قناة عابرة للمستوى. النموذج الحالي يتجنب ذلك بإبقاء الاستدلال عند الشركة. وإذا أراد الباحث لاحقا إدخال سلوك المدير الفردي، يصبح النموذج متعدد المستويات ويحتاج جسرا جديدا لا مجرد إضافة استبانة.

الزمن ليس إجراء شكليا في هذه الحالة. استقلال المجلس في نهاية السنة قد لا يغير فورا محفظة الموارد؛ فبعض الاستثمارات عقود طويلة وبعض التخارجات تحتاج موافقات. كما أن بناء قدرة من موارد جديدة يحتاج زمنا قبل أن يظهر في السوق. لذلك يفضل استخدام تأخر نظري يستند إلى دورة القرار في القطاع، لا اختيار 3 أو 6 أشهر لمجرد سهولة جمع البيانات. في بعض الصناعات قد تكون سنة واحدة معقولة، وفي أخرى يحتاج الأثر إلى عدة سنوات.

يجب أيضا اختبار الاحتمال العكسي. الشركات ذات الميزة الأعلى قد تستقطب أعضاء مستقلين أفضل، أو قد تكون حوكمة المجلس استجابة لضغط مستثمرين بعد أداء ضعيف. يمكن معالجة جزء من ذلك ببيانات لوحية، أو تأخر المتغيرات، أو نماذج بديلة، أو أحداث تغيير في المجلس. لا يحول أي منها الدراسة تلقائيا إلى تجربة، لكنه يجعل الادعاء أكثر انضباطا من نموذج مقطعي يقيس كل شيء في استبانة إدارة واحدة.

22. القياس: لا تحول النظرية إلى مقياس دائري

لقياس X يمكن استخدام نسبة الأعضاء المستقلين وفق تعريف قانوني أو تنظيمي ثابت، مع تسجيل انفصال منصب الرئيس التنفيذي عن رئيس المجلس أو استقلال اللجان عند الحاجة بوصفها متغيرات منفصلة لا أجزاء إجبارية من بناء واحد. ينبغي توثيق التعريف المستخدم لأن معنى «مستقل» يختلف بين الأنظمة. وإذا كان العضو مستقلا شكليا لكنه مرتبط تجاريا أو عائليا بالإدارة، فقد تحتاج الدراسة إلى مؤشر استقلال فعلي أكثر دقة.

أما M فيحتاج مقياسا يحاكي العملية من دون أن يكرر النتيجة. يمكن أن تتوزع الفقرات على الهيكلة، والتجميع، والاستثمار، مع أسئلة عن التخلص من موارد غير منتجة، دمج موارد مكملة، نقل موارد بين مبادرات، وبناء قدرات ثم نشرها في فرص سوقية. لا تستخدم عبارات مثل «ننسق مواردنا بما يضمن التفوق»، لأنها تجعل Y جزءا من M. ويمكن دعم الاستبانة ببيانات قرارات فعلية مثل الاستحواذات والتخارجات وإعادة تخصيص رأس المال.

لقياس Y يفضل عدم الاعتماد على تقييم الرئيس التنفيذي وحده. يمكن استخدام مؤشرات نسبية متعددة: نمو الحصة السوقية مقارنة بالصناعة، هامش معدل بالمنافسين، سرعة ابتكار قابلة للمقارنة، أو تقييم قيمة العميل من مصدر مستقل. وإذا استخدمت مقاييس إدراكية للأداء التنافسي، يفضل الحصول عليها من مصدر مختلف عن مخبري M لتقليل تضخيم العلاقة بمصدر مشترك.

23. الاختبار الإحصائي: بنية الوساطة تتبع النظرية لا العكس

يمكن اختبار النموذج عبر SEM أو نماذج انحدار/مسار طولية بحسب طبيعة القياس والعينة. إذا كان M بناءا كامنا متعدد الأبعاد، يصبح SEM مناسبا لتقدير نموذج القياس ثم المسار غير المباشر. وإذا كانت X نسبة أرشيفية وY مؤشرا ماليا، يمكن دمج المتغيرات المرصودة والكامنة. المهم أن يكون bootstrap للأثر غير المباشر أداة استدلال، لا مصدر المعنى النظري. المعنى جاء من Agency + ROT قبل تشغيل البرنامج.

إذا كانت البيانات لوحية على شركات وسنوات، ينبغي الانتباه إلى عدم استقلال المشاهدات، وإمكان استخدام تأثيرات ثابتة أو عشوائية أو نماذج مناسبة للوحة بحسب السؤال والافتراضات. كما أن استقلال المجلس قد يتغير ببطء، ما يقلل التباين داخل الشركة. لا يحل الباحث ذلك بتجاهل البنية الزمنية أو بمضاعفة عدد الصفوف بوصفها حالات مستقلة. اختيار النموذج الإحصائي يجب أن يحترم وحدة الشركة والزمن المتكرر.

24. النماذج البديلة وشروط الحدود

النموذج البديل الأول هو Y السابقة -> X: الأداء التنافسي الضعيف يدفع الملاك إلى زيادة استقلال المجلس. النموذج البديل الثاني هو M السابقة -> X: الشركات ذات أنظمة تخصيص موارد أكثر احترافا قد تطلب مجالس أكثر استقلالا. النموذج الثالث هو عامل ثالث مثل جودة الإدارة العليا أو تركيز الملكية يؤثر في X وM وY. النموذج الرابع يفترض أثرا مباشرا من X إلى Y عبر خفض تكلفة رأس المال أو المخاطر من دون المرور بـM. هذه البدائل لا تبطل النموذج، لكنها تحدد ما يجب على التصميم جمعه والتحكم فيه.

يفضل ألا تتحول قائمة الضوابط إلى مستودع. كل متغير ضابط يحتاج سببا يربطه بالآلية أو بمصدر تحيز محتمل، مثل حجم الشركة وعمرها وشدة الصناعة وتركيز الملكية. وإدخال متغير بعد أن تبين أنه يغير الدلالة لا يعد تأصيلا. كما ينبغي الحذر من ضبط متغير يقع فعليا على المسار السببي، لأن ذلك قد يزيل جزءا من الأثر الذي تريد النظرية تفسيره.

تحدد الحالة عدة حدود قبل رؤية النتائج. أولا، استقلال المجلس يحتاج معلومات؛ في الشركات شديدة التعقيد قد يملك التنفيذيون معرفة لا يستطيع الأعضاء الخارجيون تعويضها، فيضعف أثر

الرقابة. ثانيا، يختلف أثر الاستقلال باختلاف تركيز الملكية؛ مالك مسيطر قد يحد من استقلال المجلس الفعلي رغم الشكل القانوني. ثالثا، في البيئات فائقة السرعة قد تخلق المراجعة البطيئة تكلفة تأخير في قرارات الموارد. رابعا، إذا كانت الموارد متجانسة ومتاحة للجميع ولا توجد مساحة إدارية حقيقية للتنسيق، يضعف مسار M -> Y.

هذه الحدود تساعد في تفسير نتائج غير متجانسة من دون حماية النظرية من الفشل. فإذا كانت العينة داخل نطاق تتوافر فيه معلومات وخبرة وحقوق قرار ثم لم يرتبط الاستقلال بأي تغير في M، تضعف الحجة الوكالية المحددة. وإذا تغير M ولم يظهر أثر لاحق على Y رغم قياس جيد ومدة كافية، تضعف حجة ROT في الحالة. الحدود ليست أعذارا بعدية، بل شروط مخاطرة تكتب قبل الاختبار.

25. ما الذي يعنيه ظهور أثر مباشر قوي من استقلال المجلس إلى الميزة؟

إذا ظهر c-prime قويا بعد إدخال M، لا نضيف نظرية ثالثة مباشرة. نبدأ بالسؤال: هل هناك قناة نظرية غير ممثلة؟ قد يكون المجلس المستقل يحسن الإفصاح ويخفض تكلفة التمويل، أو يغير اختيار الرئيس التنفيذي، أو يعزز ثقة المستثمرين. كل قناة تحتاج بناء ودليلا مستقلا. وقد يكون الأثر المباشر نتيجة تحيز قياس M أو زمن غير مناسب. لذلك لا يحول البرنامج الإحصائي المسار المتبقي إلى نظرية جديدة.

26. كتابة الإطار النظري من دون تكرار ملفات الأطلس

لا يعاد في الرسالة شرح كل تاريخ RBV أو كل تطور لنظرية الوكالة. تبدأ الكتابة من المشكلة. فقرة أولى تبين أن استقلال المجلس يغير قدرة الملاك على مراقبة القرارات تحت فصل الملكية والسيطرة، مع إحالة إلى Agency. فقرة ثانية تحدد أي قرارات يقصد بها: قرارات بناء محفظة الموارد والتخلص منها وتجميعها واستثمارها. فقرة ثالثة تنتقل إلى ROT لتفسير لماذا تتحول جودة تلك العملية إلى ميزة. فقرة رابعة تكتب الجسر والحدود والزمن. بهذه البنية تصبح النظريتان أدوات تفسير لا موضوعين مستقلين في فصل نظري طويل.

يمكن أن تكتب الفقرة الحاكمة هكذا من حيث المنطق: استقلال المجلس لا يخلق الميزة مباشرة؛ فهو يغير نظام السيطرة على قرارات الموارد. عندما تحد الرقابة المستقلة من الالتزامات ذات المصلحة الخاصة وتحسن مساءلة تخصيص الموارد، تصبح الإدارة أكثر قدرة على هيكلة محفظة الموارد وتجميعها في قدرات واستثمارها في فرص ذات قيمة. ومن ثم تظهر الميزة عبر عملية تنسيق الموارد، لا من صفة المجلس بذاتها. هذه الجملة تبين نقطة التسليم بين Agency وROT.

27. صياغة فرضيات الدراسة بصورتها النهائية

H1: تؤثر استقلالية مجلس الإدارة إيجابيا في فاعلية تنسيق الموارد الاستراتيجي في الشركة. H2: تؤثر فاعلية تنسيق الموارد الاستراتيجي إيجابيا في الميزة التنافسية للشركة. H3: تؤثر استقلالية مجلس الإدارة بصورة غير مباشرة في الميزة التنافسية من خلال فاعلية تنسيق الموارد الاستراتيجي. ويمكن تقدير المسار المباشر X -> Y لأغراض اختبار بنية الوساطة، لكنه لا يقدم كفرضية مستقلة إلا إذا صيغت له آلية إضافية قبل التحليل.

إذا كانت البيانات لا تسمح بالترتيب الزمني، ينبغي تخفيف لغة السببية: «ترتبط استقلالية المجلس بفاعلية أعلى لتنسيق الموارد»، ثم وصف الأثر غير المباشر بوصفه نمطا متسقا مع الوساطة النظرية لا إثباتا زمنيا لها. قوة التأصيل لا تعوض ضعف التصميم، والعكس صحيح. الحالة الجيدة تجعل ادعاءها بحجم ما يستطيع التصميم حمله.

28. قرار التكامل: متى تكون نظريتان أقل من واحدة؟

قد يبدو التعبير متناقضا، لكنه جوهر الفصل: نظريتان مقسمتا الوظائف يمكن أن تكونا أكثر اقتصادا من نظرية واحدة محملة بوظائف ليست لها. ROT وحدها ستضطر إلى اختراع تفسير حوكمي لاستقلال المجلس. Agency وحدها ستضطر إلى اختراع تفسير استراتيجي لكيفية تحول الموارد إلى ميزة. عند الجمع المنضبط، لا تتكرر الآليات: الوكالة تملك الرقابة، وتنظيم الموارد يملك خلق القيمة. لهذا يكون الجمع مبررا.

لكن لو تغير النموذج بحيث أصبح X هو فاعلية تنسيق الموارد وY هي الميزة فقط، تحذف Agency فورا. ولو أصبح X هو استقلال المجلس وY تكاليف الوكالة أو حماية حقوق المساهمين، قد تحكم Agency وحدها. ولو أصبح M قدرة ديناميكية صريحة تحت اضطراب تقني، يعاد فتح المنافسة بين ROT وDCT. النظرية تتبع بنية السؤال، ولا تحتفظ بمكانها لأنها استخدمت في نسخة سابقة من النموذج.

29. أخطاء شائعة يكشفها هذا النوع من النماذج

الخطأ الأول اختيار نظرية الوكالة لكل دراسة تحتوي مجلس إدارة، حتى إذا كانت النتيجة ابتكارا أو ميزة لا تملك الوكالة آلية خلقها. الخطأ الثاني استخدام RBV لكل نتيجة تنافسية حتى إذا كان المتغير المركزي رقابة أو حقوقا. الخطأ الثالث جمع Agency وStewardship في الإطار من غير بناء يسمح بمقارنتهما. الخطأ الرابع تسمية كل تغير في الموارد «قدرة ديناميكية». الخطأ الخامس قياس الحوكمة والوسيط والميزة من الشخص نفسه في الوقت نفسه ثم تقديم السلسلة كسببية. الخطأ السادس إضافة نظرية أصحاب المصلحة لمجرد أن الشركة لديها أصحاب مصلحة.

الخطأ السابع هو تبرير النظرية بعد ظهور النتائج: إذا لم يظهر أثر الاستقلال قيل إن الرعاية تعمل، وإذا ظهر قيل إن الوكالة تعمل، من دون قياس شروط أي منهما. والخطأ الثامن استخدام كلمة «التكامل» لإخفاء التكرار. التكامل الحقيقي يحدد لكل نظرية مدخلا ومخرجا وحدا، ويبين ماذا سيبقى غير مفسر إذا حذفت. إذا لم تتغير الحجة بعد حذف نظرية، فهي زائدة.

30. تمرين تطبيقي: أعد بناء الحالة بثلاث حوكميات مختلفة

يطلب من طالب الدكتوراه إعادة كتابة النموذج ثلاث مرات مع إبقاء Y ميزة تنافسية. في النسخة الأولى يستخدم استقلالية مجلس الإدارة ويختبر هل Agency لازمة للسهم السابق لـM. في الثانية يستبدلها بتمثيل أصحاب المصلحة ويختبر هل تصبح Stakeholder Theory أكثر ملاءمة. في الثالثة يستخدم توزيع حقوق القرار على أصل استراتيجي ويختبر دور Property Rights Theory. في كل نسخة يجب أن يختار نظرية استراتيجية واحدة فقط لخلق القيمة، ثم يبرر النظرية الحوكمة بناء على الآلية لا على المجال.

بعد ذلك يكتب الطالب سجل قرار من صفحة واحدة: النموذج، خمسة مرشحين، من فشل البوابات ولماذا، درجات الباقين، النظرية الحاكمة، النظرية المساندة إن وجدت، جملة الوظيفة لكل واحدة، وثلاث فرضيات فقط. إذا احتاج إلى أكثر من سطر لشرح لماذا توجد نظرية ثالثة، فغالبا لم يحدد الفجوة التي تملكها.

31. خلاصة الحالة

أثبتت الحالة أن الجمع بين الاستراتيجية والحوكمة لا يبرر تلقائيا جمع نظريات متعددة. بدأ القرار من نموذج محدد: استقلالية مجلس الإدارة -> فاعلية تنسيق الموارد -> الميزة التنافسية. ولدت خمسة مرشحين، واستبعدت نظرية الرعاية قبل الروبريك لغياب آلية الثقة والتمكين في البناء الحالي. ثم أظهر التقييم أن نظرية تنسيق الموارد هي الأقوى في مسار خلق القيمة، بينما تملك نظرية الوكالة وظيفة لا تغطيها الحاكمة في تفسير الرقابة على قرار الموارد.

القرار النهائي هو ROT نظرية حاكمة وAgency نظرية مساندة بحد واضح. لا تضاف RBV لأنها تعيد جزءا من منطق الموارد من دون وظيفة جديدة، ولا DCT لأن الحالة لا تجعل إعادة التشكيل تحت الاضطراب قلب الوسيط، ولا Stakeholder Theory لأن مطالب أصحاب المصلحة ليست بناء في النموذج. ومن هذا القرار اشتقت الفرضيات والتصميم الزمني ومصادر القياس والبدائل السببية. بهذه الصورة يصبح التكامل النظري تقسيم عمل قابل للمراجعة، لا تكديسا لأسماء النظريات.

المراجع

Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management, 17(1), 99-120. https://doi.org/10.1177/014920639101700108

Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management. Academy of Management Review, 22(1), 20-47. https://doi.org/10.5465/amr.1997.9707180258

Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: An assessment and review. Academy of Management Review, 14(1), 57-74. https://doi.org/10.5465/amr.1989.4279003

Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983). Separation of ownership and control. Journal of Law and Economics, 26(2), 301-325. https://doi.org/10.1086/467037

Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. Journal of Financial Economics, 3(4), 305-360. https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X

Sirmon, D. G., Hitt, M. A., & Ireland, R. D. (2007). Managing firm resources in dynamic environments to create value: Looking inside the black box. Academy of Management Review, 32(1), 273-292. https://doi.org/10.5465/amr.2007.23466005

Sirmon, D. G., Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Gilbert, B. A. (2011). Resource orchestration to create competitive advantage: Breadth, depth, and life cycle effects. Journal of Management, 37(5), 1390-1412. https://doi.org/10.1177/0149206310385695

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. Strategic Management Journal, 18(7), 509-533. https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z

الفصل 111

حالة دكتوراه 8: الموارد البشرية والتحول الرقمي

مدخل: عندما تعبر ممارسات الموارد البشرية من مستوى النظام إلى سلوك الموظف

يجمع هذا النوع من رسائل الدكتوراه بين حقلين يميل كل منهما إلى امتلاك لغته الخاصة. في إدارة الموارد البشرية يدور السؤال حول الحزم والممارسات التي تختار العاملين وتطورهم وتكافئهم وتمنحهم فرصة المشاركة. وفي التحول الرقمي يدور السؤال حول المهارات الرقمية، واستخدام التقنيات، وإعادة تصميم العمل، والقدرة على التعلم والتجريب. الخطر أن يضع الباحث المصطلحات كلها في رسم واحد ثم يوزع عليها نظريات بحسب أسماء الحقول: نظرية للموارد البشرية، ونظرية للتحول الرقمي، ونظرية للسلوك، ونظرية للتقنية. النتيجة غالبا ليست تكاملا بل ازدحاما تفسيريا؛ فكل نظرية تعيد جزءا من المسار ولا يحدد الباحث من يملك الآلية فعلا.

ستنفذ الحالة نظام القرار على نموذج متعدد المستويات يجعل نظام ممارسات الموارد البشرية متغيرا أعلى مستوى، ويجعل القدرة والدافعية وفرصة المشاركة الرقمية خبرات فردية، ثم يربطها بالسلوك الابتكاري الرقمي للعاملين. الغرض ليس إثبات أن إطارا واحدا صالح لكل بحوث الموارد البشرية الرقمية، بل إظهار أن اختيار المرساة النظرية يتوقف على تعريف المتغيرات ومستوياتها. إذا تحولت القدرة الرقمية من قدرة فردية إلى قدرة تنظيمية لإعادة تشكيل الموارد، فسيتغير القرار النظري جذريا. وإذا تحولت النتيجة من سلوك العامل إلى أداء الشركة، تتغير وحدة الاستدلال كذلك. لذلك يبدأ الفصل بالبناء والمستوى قبل اسم النظرية.

1. تثبيت حالة الدكتوراه قبل توليد المرشحين

نفترض رسالة دكتوراه بعنوان: «أثر نظام ممارسات الموارد البشرية الموجهة للتحول الرقمي في السلوك الابتكاري الرقمي للعاملين من خلال القدرة والدافعية وفرصة المشاركة الرقمية: دراسة متعددة المستويات في شركات الخدمات». المتغير المستقل X هو نظام ممارسات الموارد البشرية الموجهة للتحول الرقمي على مستوى المنظمة أو وحدة الأعمال. لا يعني ذلك رقمنة قسم الموارد البشرية أو استخدام نظام إلكتروني للرواتب؛ بل حزمة متسقة من الاستقطاب والاختيار والتدريب وإدارة الأداء والمكافآت وتصميم المشاركة بحيث تبني استعداد العاملين للعمل الرقمي وتدعمه. هذا التفريق يمنع الخلط بين digital HRM بوصفه تقنية لإدارة وظيفة الموارد البشرية، وبين HRM for digital transformation بوصفه نظاما يهيئ الناس لتنفيذ التحول.

تتكون الآلية الفردية من ثلاثة مسارات مترابطة. A هي القدرة الرقمية: معرفة ومهارة قابلة للتطبيق في استخدام البيانات والمنصات والأدوات الرقمية ذات الصلة بالوظيفة. M هي الدافعية الرقمية: استعداد الموظف لبذل الجهد في التعلم والتجريب وتطبيق الأدوات الجديدة، لا مجرد الرضا عن التقنية. O هي فرصة المشاركة الرقمية: مساحة فعل حقيقية تتيح للموظف استخدام ما يعرفه، واقتراح تحسينات، والمشاركة في فرق أو قرارات تتعلق بالعمل الرقمي. النتيجة Y هي السلوك الابتكاري الرقمي الفردي: توليد أفكار لتحسين العمل رقميا، والدفاع عنها، وتجريبها وتنفيذها ضمن حدود الدور والسياق. بهذه التعريفات يصبح النموذج 1-1-2: نظام أعلى مستوى يغير شروطا فردية ثم سلوكا فرديا.

2. بطاقة البناء والمستوى ومصدر الدليل

أكثر الأخطاء شيوعا في هذا النوع من النماذج أن يتعامل الباحث مع مستوى القياس وكأنه مستوى النظرية. قد يجيب الموظفون عن أسئلة تخص الممارسات، لكن ذلك لا يجعل نظام الموارد البشرية بناء فرديا تلقائيا. وقد تقيس الشركة مهارة الموظف باختبار فردي، فلا يجوز جمع الدرجات وتسميتها «قدرة رقمية تنظيمية» إلا إذا كانت هناك حجة انبثاق وتركيب تفسر كيف تتحول المعارف الفردية إلى مورد جماعي. لذلك تفصل الحالة بين من يجيب، وما الذي تصفه الفقرة، وعلى أي مستوى يصاغ الادعاء.

البناء	المستوى النظري	التعريف في الحالة	مصدر الدليل المفضل
X نظام ممارسات الموارد البشرية الموجهة رقميا	المنظمة/وحدة الأعمال	حزمة متسقة تبني القدرة والدافعية وفرصة المشاركة اللازمة للعمل الرقمي	سجلات وسياسات الموارد البشرية + أكثر من مخبر إداري أو إدراكات موظفين مع تبرير التجميع
A القدرة الرقمية	الفرد	معارف ومهارات فعلية أو قابلة للتطبيق في مهام رقمية محددة	اختبار مهارة/تقييم سلوكي/مقياس كفاءة محدد المجال
M الدافعية	الفرد	الاستعداد لبذل الجهد والتعلم	تقرير الموظف في

البناء	المستوى النظري	التعريف في الحالة	مصدر الدليل المفضل
الرقمية		والتجريب في العمل الرقمي	وقت لاحق أو مؤشرات سلوكية مساندة
O فرصة المشاركة الرقمية	الفرد داخل السياق	إتاحة موارد ووقت وصلاحية وقنوات للمشاركة في التحسين الرقمي	تقرير الموظف مع أدلة من تصميم العمل والمشروعات
Y السلوك الابتكاري الرقمي	الفرد	توليد ودعم وتنفيذ أفكار رقمية مرتبطة بالعمل	تقييم المشرف/الزملاء أو سجل مبادرات؛ ويفضل ألا يكون من المصدر نفسه لكل المتغيرات

3. لماذا تعد كلمة «التحول الرقمي» سياقا لا نظرية؟

التحول الرقمي في هذه الحالة هو سياق يحدد نوع المهارات والممارسات والسلوك، لا متغيرا غامضا يوضع في منتصف النموذج. الأدبيات تميز بين إدخال أدوات رقمية جزئية وبين تحول أوسع يغير مسارات خلق القيمة والهياكل والعمليات (Vial, 2019; Verhoef et al., 2021). لذلك لا تكفي كلمة «رقمي» لتبرير نظرية القدرات الديناميكية أو نظرية قبول التقنية. الموظف قد يعمل في مشروع تحول رقمي، لكن السؤال هنا ليس لماذا ينوي قبول منصة، ولا كيف تعيد الشركة تشكيل محفظة مواردها الاستراتيجية، بل كيف تهيئ حزمة الموارد البشرية قدرة الموظف ودافعيته وفرصة مشاركته ثم يترجم ذلك إلى سلوك ابتكاري رقمي.

هذا التحديد يحمي الدراسة من تمديد المفاهيم. لو سميت كل مهارة «قدرة ديناميكية» فقد ضاع الفرق بين معرفة الفرد وروتين الوحدة وقدرة المنظمة على إعادة تشكيل قاعدة الموارد. ولو سمي كل استخدام جديد «ابتكارا» فقد اختلط السلوك الابتكاري بالتبني أو الامتثال. وتفيد هذه الحدود أيضا في اختيار المقياس: لا تستخدم فقرة «تتمتع منظمتنا بقدرة رقمية عالية» لقياس مهارة فرد، ولا فقرة «أستخدم النظام كثيرا» لقياس سلوك ابتكاري قد يتضمن تغيير طريقة العمل نفسها.

4. خريطة الآلية: أربعة أسهم وممر عابر للمستوى

يمكن تمثيل النموذج بثلاثة مسارات وسيطة متوازية: X -> M -> Y، وX -> A -> Y، وX -> O -> Y. يبدأ كل مسار من نظام أعلى مستوى، لكنه لا يقفز إلى سلوك الفرد بلا قناة. الاستقطاب والتدريب وإدارة الأداء والتغذية الراجعة يمكن أن ترفع القدرة؛ وضوح القيمة والمكافآت والتقدير وإشارات الأولوية يمكن أن تدعم الدافعية؛ تصميم العمل والمشاركة والوصول إلى الأدوات والوقت والصلاحية يمكن أن يوسع الفرصة. ثم يحتاج السلوك الابتكاري إلى اجتماع مستوى كاف من القدرة مع رغبة في الفعل ومساحة تسمح بالفعل. هذا هو منطق AMO حين يستخدم بوصفه إطارا لشرح كيف تعمل حزمة ممارسات الموارد البشرية من خلال ability وmotivation وopportunity.

لا يفترض النموذج أن A وM وO متغيرات مستقلة تماما. قد يزيد التدريب المهارة ويزيد الثقة والدافعية في الوقت نفسه، وقد تضعف الدافعية إذا تعلم الموظف مهارة جديدة ثم لم يجد فرصة لاستخدامها. لذلك ينبغي التمييز بين الترابط الواقعي وبين الدمج القياسي. وجود ترابط بين الوسطاء لا يبرر جمعهم في مؤشر واحد إذا كانت الحجة تتوقع أن لكل منهم قناة مختلفة. كما لا يلزم أن تكون كل ممارسة مسؤولة عن عنصر واحد فقط؛ المقصود أن الحزمة تولد نظام إشارات وموارد يمكن تفكيك آثاره تحليليا.

5. توليد المرشحين الخمسة

ولدت الحالة خمسة مرشحين يمثلون عائلات تفسيرية مختلفة: إطار القدرة والدافعية والفرصة AMO - MT-0126؛ نظرية رأس المال البشري HCT - MT-0125؛ النظرية المعرفية الاجتماعية SCT - MT-0092؛ نظرية النظم الاجتماعية التقنية STS - MT-0083؛ ونظرية القدرات الديناميكية DCT - MT-0033. إدخال هذه المرشحات لا يعني أن كلها متساوية أو أنها ستبقى حتى النهاية. المرشح الجيد يجب أن يملك الفعل التفسيري المحدد، لا أن يكون مشهورا في المجال أو يحتوي كلمة قريبة من اسم المتغير.

المرشح	موطنه الأصلي	ما الذي يملكه مبدئيا؟	السؤال الفاصل
AMO - MT-0126	الفصل 33	تحويل نظام ممارسات الموارد البشرية إلى سلوك عبر القدرة والدافعية وفرصة	هل X حزمة HRM وهل A/M/O هي الآليات الفعلية المقاسة؟

المرشح	موطنه الأصلي	ما الذي يملكه مبدئيا؟	السؤال الفاصل
		المشاركة	
رأس المال البشري - MT-0125	الفصل 33	الاستثمار في المعرفة والمهارة ورفع القيمة الناتجة عنها	هل المشكلة عن القدرة فقط أم عن القدرة والدافعية والفرصة معا؟
SCT - MT-0092	الفصل 18	التعلم والفاعلية الذاتية والوكالة والتفاعل بين الشخص والسلوك والبيئة	هل الوسيط اعتقاد فاعلية ذاتية أم مهارة فعلية؟
STS - MT-0083	الفصل 37	التحسين المشترك بين النظام الاجتماعي والتقني في نظام العمل	هل الدراسة تقيس فعلا تصميم النظامين وتفاعلهما؟
DCT - MT-0033	الفصل 43	استشعار الفرص واغتنامها وإعادة تشكيل الموارد على مستوى المنشأة	هل توجد قدرة تنظيمية عليا لإعادة التشكيل أم أن المتغيرات فردية؟

6. المرشح الأول: AMO والملكية المباشرة للمسار

إطار القدرة والدافعية والفرصة MT-0126 هو المرشح الأقرب لأن بنيته تتطابق مع تصميم الحالة من دون إعادة تعريف قسرية. في أدبيات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، تعمل الممارسات عندما تعزز ما يستطيع العامل فعله، وما يريد أن يبذله، وما تتيحه له الوظيفة والنظام من مساحة للفعل. وقد بينت التحليلات التجميعية لمسارات HRM أن رأس المال البشري والدافعية والفرصة من الآليات المهمة بين نظم الموارد البشرية والنتائج التنظيمية (Jiang et al., 2012). في حالتنا لا تستخدم A وM وO كعناوين تجميلية؛ بل تمثل ثلاثة أسباب يمكن أن تفشل إحداها مع بقاء الأخريين.

قوة AMO أيضا أنه يسمح بربط المستوى الأعلى بالأدنى من خلال منطق النظام. نظام الموارد البشرية لا «يسكن» داخل الموظف، لكن الموظف يتعرض لإشارات وممارسات متكررة تشكل مهارته ودافعيته وفرصته. هنا تصبح قوة نظام الموارد البشرية ووضوحه واتساقه مسألة مهمة؛ فالممارسات الرسمية قد لا تنتج خبرة مشتركة إذا كانت رسائل المديرين متناقضة أو التنفيذ متفاوتا (Bowen & Ostroff, 2004). ولذلك لا يختزل X إلى مجموع درجات خمس ممارسات، بل يعامل حزمة يفترض أن لها منطق هدف مشترك: تمكين العمل والتحول الرقمي.

7. المرشح الثاني: رأس المال البشري قوي في A لكنه لا يملك M وO

نظرية رأس المال البشري MT-0125 تفسر الاستثمار في المعرفة والمهارة والخبرة بوصفه استثمارا يمكن أن يرفع الإنتاجية والعائد (Becker, 1964). لو كان نموذج الدراسة X = التدريب الرقمي وM = المهارة الرقمية وY = إنتاجية الفرد، لكانت HCT منافسا قويا جدا وربما الحاكمة. كما أنها تمنع التعامل مع المعرفة الرقمية كصفة مجانية؛ فبناء المهارة يحتاج وقتا وتعلما وخبرة، وقد تصبح قيمة حين ترتبط بمهام فعلية وتستخدم في الإنتاج.

لكن نموذجنا لا يسأل عن القدرة وحدها. الموظف قد يكون ماهرا ولا يرغب في التجريب، أو راغبا ولا يملك صلاحية أو وقتا أو وصولا إلى البيانات. لكي تملك HCT النموذج كله ستضطر إلى تسمية الدافعية والفرصة «رأس مال» أيضا، وهو تمديد يضعف الدقة. كما أن الانتقال من مهارات الأفراد إلى مورد رأسمال بشري على مستوى الوحدة يحتاج حجة انبثاق مستقلة؛ لا يكفي المتوسط الحسابي. يوضح Ployhart و)2011(Moliterno أن المورد البشري الجماعي ينشأ من خصائص الأفراد عبر عمليات وحدة، لا بمجرد جمع الاختبارات. لذلك تبقى HCT مرشحا جزئيا مهما لا مرساة شاملة للحالة.

8. المرشح الثالث: SCT ولماذا لا نساوي المهارة بالفاعلية الذاتية

النظرية المعرفية الاجتماعية MT-0092 جذابة في التحول الرقمي لأنها تملك التعلم بالملاحظة والفاعلية الذاتية والتنظيم الذاتي والتفاعل المتبادل بين الشخص والسلوك والبيئة. وفي مجال التقنية أظهر Compeau و)1995(Higgins أهمية الفاعلية الذاتية الحاسوبية في توقعات النتائج والانفعالات والاستخدام. إذا كان وسيط الحالة «الفاعلية الذاتية الرقمية» لكان لـSCT حق ملكية أقوى: التدريب وخبرات النجاح والنماذج والتشجيع يمكن أن تغير اعتقاد الموظف بقدرته، وهذا الاعتقاد يغير التجريب والمثابرة.

غير أن A في النموذج الحالي هي قدرة رقمية فعلية أو قابلة للأداء، لا اعتقادا بالقدرة. الموظف قد يثق بنفسه أكثر مما تسمح به مهارته، أو يملك مهارة عالية لكنه يتردد في موقف جديد. دمج

الاثنين في مقياس واحد يخلق صدقا ظاهريا لكنه يفسد الآلية. كما أن SCT لا تقدم بصورة أصلية بنية حزمة ممارسات الموارد البشرية A-M-O. يمكن استخدامها مساندا إذا أضيفت الفاعلية الذاتية كآلية مستقلة ذات قياس منفصل، أما في النموذج الحالي فإضافتها إلى AMO ستكرر جزءا من مسار الدافعية والقدرة وتزيد عدد النظريات بلا فجوة لازمة.

9. المرشح الرابع: النظم الاجتماعية التقنية وسؤال تصميم نظام العمل

نظرية النظم الاجتماعية التقنية MT-0083 تنطلق من أن الأداء والرفاه لا ينتجان من تحسين التقنية أو النظام الاجتماعي منفردا، بل من الملاءمة والتحسين المشترك بينهما. لذلك تبدو ملائمة لأي بحث يحمل كلمة «رقمي». لكنها تصبح مرساة حقيقية فقط إذا كان السؤال عن تصميم نظام العمل المشترك: توزيع المهام بين الإنسان والتقنية، الاستقلالية، تدفق المعلومات، بنية الفريق، أو أثر إدخال تقنية في العلاقات والأدوار. عندئذ يصبح التفاعل بين الاجتماعي والتقني آلية، لا خلفية.

الحالة الحالية أضيق. X ليس نظام العمل الاجتماعي التقني كاملا، بل حزمة HRM، والوسطاء خبرات فردية A/M/O، وY سلوك فردي. يمكن لـSTS أن تقدم حد سياق مهما: المهارة والدافعية لا تنتجان أثرا إذا كان تصميم التقنية يمنع الفعل أو إذا كانت الأداة غير ملائمة للمهمة. لكن هذا الحد لا يكفي لمنحها ملكية النموذج. إذا أعيد تصميم الدراسة لتقيس joint optimization أو إعادة توزيع المهام بين الموظفين والذكاء الاصطناعي، ستصبح STS مرشحا أقوى وقد تستبدل AMO في مركز الثقل.

10. المرشح الخامس: القدرات الديناميكية ومشكلة القفز من الفرد إلى المنظمة

نظرية القدرات الديناميكية MT-0033 تفسر كيف تستشعر المنشأة الفرص والتهديدات، وتغتنمها، ثم تعيد تشكيل قاعدة مواردها في بيئة متغيرة (Teece et al., 1997). وقد استخدمت بفاعلية لفهم بناء قدرات التحول الرقمي باعتباره تجديدا استراتيجيا مستمرا (Warner & Wäger, 2019). لذلك لا يمكن استبعادها لمجرد أنها «استراتيجية»؛ لكنها يجب أن تطابق بناءا تنظيميا فعليا.

في نموذجنا لا يوجد متغير على مستوى المنشأة يسمى قدرة ديناميكية رقمية، ولا نقيس sensing أو seizing أو reconfiguring. A مهارة فردية، وM دافعية فردية، وO فرصة فردية في سياق العمل، وY سلوك فردي. تسمية A «قدرة ديناميكية» ستكون خطأ مستوى وخطأ مفهوم معا. لذلك تفشل DCT بوابة المستوى والآلية قبل الروبريك. وإذا أعيد بناء الرسالة بحيث أصبح الوسيط «القدرة التنظيمية على إعادة تشكيل العمليات الرقمية» والنتيجة «سرعة التجديد أو

الأداء»، تعاد DCT إلى المنافسة، وقد تحتاج الدراسة حينها إلى جسر منفصل نحو سلوك الموظف.

11. تشغيل البوابات الخمس

تطبق البوابات هنا قبل النقاط. بوابة الظاهرة تفحص هل المرشح يفسر حزمة HRM أو آليات الموظف أو السلوك الناتج. بوابة المستوى تفصل نظاما تنظيميا من قدرة فردية وسلوك فردي. بوابة الافتراضات تسأل هل عناصر المرشح موجودة فعلا في التصميم، فلا تفترض إعادة تشكيل تنظيمي ولا فاعلية ذاتية إذا لم تقاس. بوابة الآلية تفحص ملكية الأسهم لا تشابه الكلمات. وبوابة القابلية للاختبار تسأل هل تنتج النظرية فروقا يمكن قياسها في A وM وO وY وفي أثر X العابر للمستوى.

المرشح	نتيجة البوابات	الدليل المختصر	القرار
AMO	يجتاز 5/5	يتطابق مع X وحزمة A/M/O والنتيجة الفردية، ويسمح بجسر من النظام إلى خبرة الموظف	يدخل الروبريك كمرشح حاكم
رأس المال البشري	يجتاز مع فجوة	قوي في الاستثمار والقدرة، أضعف في الدافعية والفرصة والسلوك الابتكاري	يدخل الروبريك كمنافس جزئي
SCT	يجتاز بتحفظ مفاهيمي	قوي في التعلم والفاعلية الذاتية والسلوك، لكن A ليست self-efficacy	يدخل الروبريك مع عقوبة تكلف
STS	يجتاز جزئيا	السياق رقمي، لكن الدراسة لا تقيس التحسين المشترك للنظام الاجتماعي والتقني	يدخل الروبريك كمنافس سياقي
DCT	يفشل	لا توجد قدرة تنظيمية عليا	يستبعد قبل

المرشح	نتيجة البوابات	الدليل المختصر	القرار
	المستوى والآلية	لإعادة تشكيل الموارد، والمتغيرات الوسيطة فردية	الروبريك

12. مصفوفة التغطية: من يملك أي جزء؟

تكشف مصفوفة التغطية لماذا لا تكفي شهرة النظرية. AMO ليس الأقوى في كل مفهوم رقمي، لكنه الوحيد الذي يملك بنية الحزمة ومسارات القدرة والدافعية والفرصة معا. HCT يملك A بصورة أصلية، وSCT يملك التعلم والفاعلية الذاتية أكثر من المهارة الفعلية، وSTS يملك تفاعل تصميم العمل مع التقنية، بينما DCT - المستبعدة - كانت ستملك قدرة تنظيمية عليا لو كانت موجودة. لذلك السؤال ليس «أي نظرية تتحدث عن الرقمية؟» بل «أي إطار يشرح لماذا تعمل الممارسات المحددة عبر الوسطاء المحددين على المستوى المحدد؟».

مطلب النموذج	AMO	رأس المال البشري	SCT	STS
X كنظام ممارسات موارد بشرية	ملكية قوية	متوسطة	ضعيفة	متوسطة
X -> القدرة الرقمية A	قوية	قوية جدا	متوسطة إذا كانت تعلم/فاعلية	جزئية
X -> الدافعية M	قوية	ضعيفة	قوية نسبيا	جزئية
X -> فرصة المشاركة O	قوية	ضعيفة	متوسطة كبيئة	قوية إذا كان تصميم العمل مقاسا
A/M/O -> السلوك	قوية على	ضعيفة إلى	قوية للسلوك	متوسطة

مطلب النموذج	AMO	رأس المال البشري	SCT	STS
الابتكاري Y	مستوى البنية	متوسطة	والوكالة	
العبور من نظام أعلى إلى فرد	قابل للتأصيل مباشرة	يحتاج عملية انبثاق/استثمار	يحتاج تحديد إشارات البيئة	قابل إذا كان نظام العمل هو المستوى الأعلى

13. تطبيق الروبريك وعقوبة التكلف

بعد الاستبعاد الأولي يطبق الروبريك على أربعة مرشحين. لا تعني النقاط أن AMO «أفضل علميا» من HCT أو SCT أو STS، بل أنها أكثر مطابقة لهذه الحالة كما عرفت. خصصت نقاط المسار لتغطية X والوسطاء وY، ونقاط الآلية لتفسير كيف تتحول الممارسات إلى شروط فعل، ونقاط الوساطة والحدود لقدرة المرشح على تبرير A/M/O بوصفها آليات لا زخارف. أما عقوبة التكلف فتزداد عندما يحتاج المرشح إلى إعادة تسمية البناء أو إدخال مفاهيم غير مقاسة.

المرشح	المسار 25	الآلية 20	الوساطة/الحدود 20	المستوى/الزمن 15	الاختبار 10	الاقتصاد 10	العقوبة	النهائية
AMO	24	19	19	14	9	10	1	94
رأس المال البشري	18	15	11	13	8	8	2	71
SCT	17	17	13	12	9	8	3	73
STS	16	14	11	13	8	8	3	67

14. تفسير الدرجات: لماذا تحكم AMO وحدها؟

تحصل AMO على 94 بعد العقوبة لأنها لا تحتاج إلى إعادة بناء الحالة. X حزمة HRM، والوسطاء هي القدرة والدافعية والفرصة، والنتيجة سلوك فردي؛ وهي البنية التي صمم الإطار أساسا لتفسيرها. أما SCT فتقترب في السلوك والتعلم لكنها تحتاج تحويل «القدرة» إلى فاعلية ذاتية أو إضافة بناء جديد. HCT تفسر الاستثمار في المهارة بقوة لكنها تترك M وO بلا ملكية. وSTS تفتح سؤال تصميم العمل، لكنه ليس متغيرا مركزيا في النموذج الحالي.

الأهم أن النتيجة لا تستدعي نظرية ثانية لمجرد أن Y سلوك «رقمي». كلمة الرقمي تحدد مجال السلوك، ولا تغير آلية A-M-O ما دامت الممارسات والوسطاء معرفين بهذا الشكل. لذلك تكون AMO المرساة الحاكمة الوحيدة، مع إحالات وظيفية إلى HCT وSCT وSTS عند مناقشة حدود المفاهيم، لا نظريات مساندة في النموذج. هذا القرار يحقق الاقتصاد النظري: إطار واحد يملك المسارات المركزية ولا توجد فجوة آلية باقية تبرر دمج نظرية ثانية.

15. السجل النهائي للقرار النظري

المرساة الحاكمة هي إطار القدرة والدافعية والفرصة AMO - MT-0126، موطنه الأصلي الفصل 33. وظيفته في هذه الحالة تفسير كيف تعمل حزمة ممارسات الموارد البشرية الموجهة للتحول الرقمي من خلال رفع القدرة الرقمية، ودعم الدافعية الرقمية، وتوسيع فرصة المشاركة، بما يزيد احتمال السلوك الابتكاري الرقمي. لا يقدم الإطار في الأطلس بوصفه «نظرية مستقلة» مغلقة، ولذلك تحافظ الصياغة على حالته العلمية بوصفه إطارا تفسيريا شائعا في الموارد البشرية.

نظرية رأس المال البشري MT-0125 لا تضاف لأنها ستكرر قناة القدرة من دون أن تملك القناتين الأخريين. SCT MT-0092 لا تضاف لأن النموذج لا يقيس الفاعلية الذاتية أو التعلم بالملاحظة كوسيط مستقل. STS MT-0083 لا تضاف لأن تصميم النظام الاجتماعي التقني ليس بناء مركزيا. DCT MT-0033 استبعدت لأن المستوى التنظيمي وآلية إعادة التشكيل غير موجودين. هذا السجل أهم من مجرد ترتيب الدرجات لأنه يبين سبب عدم إضافة كل مرشح، لا سبب اختيار الفائز فقط.

16. صياغة فرضية النظام إلى القدرة الرقمية

H1: «يرتبط نظام ممارسات الموارد البشرية الموجهة للتحول الرقمي على مستوى المنظمة بقدرة رقمية أعلى لدى العاملين». تشتق الفرضية من مكونات ability-building في الحزمة: اختيار أشخاص ذوي استعدادات ملائمة، تدريب مستمر، تعيينات أو تنقلات تتيح التعلم، وتغذية راجعة مرتبطة بمهام رقمية. لا تعني الفرضية أن كل تدريب يرفع المهارة؛ فقد يكون التدريب

عاما أو مبكرا أو منفصلا عن المهمة. ولذلك يجب أن يقاس X من زاوية اتساق الممارسات مع المتطلبات الرقمية الفعلية، وأن تقاس A بمهام أو معايير قريبة من العمل.

إذا كانت القدرة تقاس بتقرير ذاتي فقط، يزيد خطر اختلاطها بالثقة أو الدافعية. الأفضل عندما يمكن ذلك استخدام اختبار معرفة أو مهمة أداء أو تقييم مشرف مدعوم بسلوك. وإذا تعذر، ينبغي أن تصاغ الفقرات حول ما يستطيع الموظف تنفيذه في مواقف محددة، لا حول شعوره العام بأنه «جيد في التقنية». هذه الدقة تجعل H1 اختبارا للقدرة لا للشعور بالقدرة.

17. صياغة فرضية النظام إلى الدافعية الرقمية

H2: «يرتبط نظام ممارسات الموارد البشرية الموجهة للتحول الرقمي بدافعية أعلى لدى العاملين للتعلم والتجريب الرقمي». تعمل الممارسات هنا بوصفها إشارات وحوافز ومعايير. عندما تربط إدارة الأداء الأهداف الرقمية بعمل ذي معنى، ويقدم المدير تغذية راجعة، وتعترف المكافآت بمحاولات التحسين لا بالنتائج الآمنة فقط، يتغير حساب الجهد وقيمة السلوك. لكن الدافعية لا تختزل في المكافأة المالية؛ فقد تكون المكافآت مفرطة في الضبط أو تشجع الامتثال بدلا من التجريب. لذلك يحتاج القياس إلى تحديد نوع الدافعية المقصودة وارتباطها بالسلوك الرقمي.

يمكن أن تدخل SCT أو نظرية التحديد الذاتي إذا أصبحت نوعية الدافعية أو الفاعلية الذاتية هي قلب الرسالة، لكن ذلك تغيير في النموذج لا مجرد تحسين للمراجع. في الحالة الحالية يكفي AMO لأن M تؤدي وظيفة «الرغبة في الأداء والتعلم» ضمن الحزمة، ولا ندعي تفسير كل ديناميات الدافعية الممكنة.

18. صياغة فرضية النظام إلى فرصة المشاركة

H3: «يرتبط نظام ممارسات الموارد البشرية الموجهة للتحول الرقمي بفرصة أكبر للعاملين لاستخدام مهاراتهم والمشاركة في التحسين الرقمي». هذه القناة مهمة لأنها تمنع خطأ افتراض أن الموظف الماهر والمتحفز سيبتكر تلقائيا. قد تكون صلاحياته ضيقة، أو النظام مغلقا، أو الوقت مستهلكا بالكامل في التشغيل، أو القرارات الرقمية محصورة في خبراء مركزيين. عندها تبقى القدرة والدافعية بلا سلوك. تتجسد O في تصميم العمل، والوصول إلى الأدوات والبيانات، وفرق التحسين، وحق الاقتراح، ووقت التجريب، واستجابة الإدارة للأفكار.

لهذا السبب لا ينبغي قياس O بفقرات عامة عن «مناخ الابتكار» ما لم تكن الحجة فعلا عن مناخ جماعي. فرصة المشاركة هنا خبرة فردية داخل سياق أعلى: هل لدى هذا الموظف مساحة واقعية لاستخدام قدرته؟ ويمكن أن تختلف داخل المنظمة نفسها بسبب اختلاف المديرين والأدوار.

إذا أراد الباحث تحويلها إلى خاصية فريقية مشتركة، يحتاج إلى تعريف مناخ وفرضيته وتجميعه، ولا يحق له فعل ذلك بعد رؤية ICC فقط.

19. من A وM وO إلى السلوك الابتكاري الرقمي

H4a: ترتبط القدرة الرقمية إيجابيا بالسلوك الابتكاري الرقمي. H4b: ترتبط الدافعية الرقمية إيجابيا بالسلوك الابتكاري الرقمي. H4c: ترتبط فرصة المشاركة الرقمية إيجابيا بالسلوك الابتكاري الرقمي. المنطق ليس أن كل عنصر كاف منفردا، بل أن كل واحد يزيل قيدا مختلفا. القدرة تخفض تكلفة التعلم والتنفيذ، والدافعية تجعل الموظف يبذل جهدا ويتحمل عدم اليقين، والفرصة تسمح بترجمة الفكرة إلى فعل داخل النظام. هذا يتسق مع فهم السلوك الابتكاري كعملية تتجاوز توليد الفكرة إلى دعمها وتنفيذها (Scott & Bruce, 1994).

يمكن اختبار تفاعلات بين A وM وO، لكن لا تضاف تلقائيا. بعض صيغ AMO تفترض منطق الضرب أو التكامل، حيث يضعف الأداء إذا اقترب أي عنصر من الصفر، بينما تطبيقات أخرى تختبر آثارا مضافة أو وسائط متوازية. القرار يجب أن يسبق التحليل. في هذه الحالة الأساسية نختبر وساطة متوازية قابلة للفهم ثم نعامل التفاعل فرضية إضافية تحتاج تبريرا وحجما مناسبا، لا وسيلة لرفع تعقيد الرسالة.

20. الفرضيات غير المباشرة: متى يصبح A/M/O آليات فعلا؟

H5a: يؤثر نظام الممارسات بصورة غير مباشرة في السلوك الابتكاري الرقمي عبر القدرة الرقمية. H5b: يؤثر بصورة غير مباشرة عبر الدافعية الرقمية. H5c: يؤثر بصورة غير مباشرة عبر فرصة المشاركة الرقمية. دلالة حاصل الضرب الإحصائي لا تكفي وحدها لإثبات أن كل وسيط آلية سببية. يجب أن يسبق X الوسيط زمنيا، وأن تميز المقاييس بين الممارسات والوسطاء، وأن توجد حجة تبين لماذا يمكن للممارسات تغيير ذلك الوسيط، ثم لماذا يغير الوسيط السلوك.

لا يلزم أن يكون الأثر الكلي X -> Y دالا قبل اختبار الآثار غير المباشرة. فقد تعمل قنوات مختلفة في اتجاهات متباينة، أو يكون الأثر المباشر صغيرا بينما توجد وساطة واضحة. لكن لا يقال «وساطة كاملة» لمجرد أن المسار المباشر أصبح غير دال. الأهم تقدير الآثار غير المباشرة بفواصل ثقة bootstrap أو في نموذج متعدد المستويات ملائم، ومناقشة التصميم الزمني والمصادر البديلة.

21. العبور من المستوى 2 إلى المستوى 1: ما قناة النقل؟

العلاقة العابرة للمستوى تحتاج قناة، وإلا تصبح «المنظمة تؤثر في الموظف» عبارة عامة. القناة هنا هي التنفيذ المتكرر للممارسات وإشاراتها: من يتم اختياره، ما التدريب المتاح، ما الذي

تكافئه الإدارة، ما الأهداف التي تراجع، وما صلاحيات المشاركة. الموظف لا يتعرض لـ«السياسة» كوثيقة فقط، بل لنسخة منفذة من النظام. لهذا تفيد أعمال Bowen و Ostroff (2004) و(Nishii et al. 2008) في التمييز بين الممارسات المقصودة والمطبقة والمدركة، وفي إظهار أن تفسير العاملين للممارسات قد يغير الاستجابة.

يمكن للباحث أن يجعل X خاصية تنظيمية موثقة من سجلات وسياسات، ثم يقيس A/M/O/Y لدى العاملين. ويمكن أن يقيس «قوة النظام» أو اتساق التنفيذ عبر الموظفين إذا كانت هذه جزءا من الحجة. لكن لا يجوز جمع إدراكات الموظفين إلى مستوى المنظمة آليا. إذا كان المرجع «في هذه المنظمة تطبق الممارسة...» وكانت الحجة عن معنى مشترك، يلزم تبرير التركيب والاتفاق. أما إذا كان المرجع «تلقيت تدريبا...» فالبناء إدراك فردي، وقد يصبح متغيرا في المستوى 1 حتى لو كانت السياسة موحدة رسميا.

22. التجميع والانبعاث: متى تصبح مهارات الأفراد قدرة تنظيمية؟

الحالة تعمدت إبقاء A قدرة فردية، لأن هذا هو المستوى الذي تقاس عنده المعرفة والمهارة وتؤثر في السلوك الفردي. لكن كثيرا من الرسائل تجمع متوسط مهارات العاملين وتسميه «القدرة الرقمية التنظيمية». هذه القفزة تحتاج نظرية انبثاق: كيف تتفاعل مهارات مختلفة، وكيف تنسقها الروتينات والاتصالات والأدوار بحيث تصبح خاصية للوحدة؟ يبين Ployhart و Moliterno (2011) أن المورد البشري الجماعي ينشأ عبر عمليات تحول المعرفة والمهارة الفردية إلى مورد وحدة، ولا يساوي المتوسط البسيط.

إذا كان هدف الباحث فعلا بناء قدرة رقمية تنظيمية، فقد يحتاج إلى متغيرات مثل تنسيق المعرفة، تكامل البيانات، الروتينات الرقمية، أو القدرة على إعادة التشكيل. عندها يتغير مستوى M ويعاد فتح قرار النظرية: قد تصبح ROT أو DCT أو KBV مرشحا أقوى. هذه ليست مسألة إحصائية صغيرة، بل تغيير في ماهية الظاهرة ووحدة التفسير.

23. التصميم الزمني: الممارسة لا تتحول إلى مهارة وسلوك في اللحظة نفسها

يفضل تصميم يفصل المراحل. في T1 توثق حزمة ممارسات الموارد البشرية أو تقاس على المستوى الأعلى. بعد دورة تعلم وتطبيق معقولة، تقاس A وM وO في T2. ثم تقاس Y في T3 من المشرف أو سجل المبادرات. لا يوجد تأخر زمني صالح للجميع؛ دورة تدريب رقمي قصير قد تظهر آثارها في أسابيع، بينما إعادة تصميم نظام إدارة الأداء والمشاركة قد تحتاج فصلا أو سنة. يجب أن يتبع التأخر منطق تكون المتغير لا جدول الباحث.

التصميم المقطعي يمكن أن يختبر اتساق نمط العلاقات مع AMO، لكنه ضعيف في استبعاد السببية العكسية. العاملون المبتكرون قد يبحثون عن تدريب أكثر، أو يتلقون فرصا إضافية لأن المدير يرى فيهم قدرة سابقة. كما قد تختار المنظمة ذات الثقافة الرقمية أصلا ممارسات HRM أكثر تطورا. لذلك تساعد القياسات المتكررة، والمتغيرات السابقة، والمصادر المتعددة، أو التصميمات شبه التجريبية عند تغيير سياسة HRM في تحسين قوة الاستدلال.

24. القياس: لا تجعل البعد يحمل نتيجة البعد الآخر

يحتاج X إلى قياس «نظام» لا قائمة مستقلة بلا منطق. يمكن أن تشمل الممارسات الاستقطاب والاختيار للتعلم الرقمي، التدريب والتطوير، إدارة الأداء، المكافآت، المشاركة وتصميم العمل. لكن لا ينبغي أن تحتوي فقرات X على النتيجة، مثل «تدربنا حتى أصبحنا مبتكرين رقميا». تقيس الفقرة الممارسة نفسها: وجود تدريب مرتبط بالمهام، تكراره، جودته، الوصول إليه، أو ارتباطه بمسارات العمل. ويجب تقرير هل الممارسات تكوينية formative أم انعكاسية reflective بحسب تعريف الحزمة، لا افتراض أن alpha المرتفع يحل المسألة.

A يجب أن تميز المعرفة والمهارة عن self-efficacy. M يجب أن تتجنب الرضا العام أو الالتزام التنظيمي إذا كان المقصود دافعية رقمية. O يجب أن تلتقط الإتاحة الفعلية لا مجرد الشعور بالدعم. Y ينبغي أن يركز على أفعال الابتكار الرقمي لا على كثافة استخدام النظام. إذا كانت جميع المتغيرات من استبانة واحدة وفي وقت واحد، قد ترتفع العلاقات بسبب المصدر المشترك؛ لذلك يفضل فصل المصادر، خاصة Y، واستخدام أدلة موضوعية أو تقييمات المشرف عندما تسمح طبيعة العمل.

25. الاختبار الإحصائي في نموذج 1-1-2

لأن X أعلى مستوى والوسطاء وY فردية، لا يكفي انحدار عادي يتجاهل تعشيش العاملين داخل المنظمات أو الوحدات. يبدأ التحليل بفحص مقدار التباين بين الوحدات في Y والوسطاء، ثم اختيار نموذج متعدد المستويات أو MSEM يسمح بتقدير الأثر العابر للمستوى والآثار غير المباشرة. عدد الموظفين الكبير لا يعوض عددا صغيرا جدا من الوحدات في المستوى 2؛ فالقوة الإحصائية للأثر الأعلى تعتمد بدرجة مهمة على عدد الوحدات وتباين X بينها.

إذا قيس X من إدراكات العاملين وجمع إلى مستوى الوحدة، تستخدم مؤشرات الاتفاق والاعتمادية بما يخدم حجة التركيب، مثل rwg و)1(ICC و)2(ICC، مع تجنب تحويل حدود إرشادية إلى قوانين. وإذا بقي X فرديا - أي خبرة كل موظف بالممارسات - يصبح النموذج 1-1-1 ولا يجوز تسميته تأثير نظام تنظيمي. ينبغي كذلك التفكير في centering عند المتغيرات

الفردية إذا كانت علاقات داخل الوحدة جزءا من النموذج، لأن اختيار التمركز يغير معنى المعاملات.

26. لماذا لا نستخدم TAM أو UTAUT هنا؟

وجود تقنية لا يجعل TAM أو UTAUT مرساة افتراضية. هذان النموذجان مناسبان عندما يكون السؤال عن نية الفرد لاستخدام نظام وسلوكه الفعلي، مع متغيرات مثل المنفعة أو توقع الأداء والجهد والتأثير الاجتماعي والظروف الميسرة. أما Y هنا فليست نية قبول منصة، بل سلوك ابتكاري يغير أو يحسن العمل باستخدام موارد رقمية. قد يستخدم الموظف النظام يوميا لأنه إلزامي من دون أن يقترح تحسينا واحدا. وقد يكون مبتكرا رقميا بعد تجاوز مرحلة القبول منذ زمن.

إذا تغيرت الرسالة إلى «أثر ممارسات التدريب في نية استخدام نظام ذكاء اصطناعي جديد»، يصبح نموذج قبول التقنية مرشحا مشروعا. أما إدخاله في الحالة الحالية فيضيف حلقة قبول لا يقيسها النموذج ويصرف الانتباه عن سؤال الموارد البشرية. هذه قاعدة عامة: النظرية التقنية تختار من الظاهرة التقنية المحددة، لا من وجود كلمة «رقمي» في العنوان.

27. متى تصبح نظرية ثانية ضرورية فعلا؟

توجد ثلاث حالات تغير قرار الاقتصاد النظري. الأولى إذا استبدلت A بالفاعلية الذاتية الرقمية، وأضافت الدراسة مصادرها وآثارها، فقد تصبح SCT نظرية مساندة حقيقية لأنها تملك آلية belief -> agency -> behavior التي لا يفصلها AMO. الثانية إذا أضيفت قدرة رقمية تنظيمية عليا تتضمن الاستشعار والاغتنام وإعادة التشكيل، فقد تدخل DCT لامتلاك ذلك الجزء، مع بقاء AMO للجسر نحو العاملين. الثالثة إذا أصبح السؤال عن إعادة تصميم المهام والعلاقات بين البشر والذكاء الاصطناعي، فقد تحتاج STS لامتلاك joint optimization.

في كل حالة لا يضاف اسم النظرية إلى القائمة فقط؛ يعاد رسم النموذج وتحديد المستوى والآلية. النظرية الثانية تستحق مكانها عندما تملك وظيفة لا تستطيع المرساة الحاكمة أداءها من دون تمديد غير مشروع. أما الاستشهاد بنظرية ثانية لتأكيد أن «المهارة مهمة» أو أن «التقنية تغير العمل» فلا يبرر دمجها في الإطار التفسيري.

28. النماذج البديلة وشروط الحدود

النموذج البديل الأول هو selection: المنظمات الرقمية تستقطب أصلا موظفين أعلى قدرة ودافعية، فتظهر علاقة X بـA/M بسبب الاختيار لا التطوير. لذلك يفيد ضبط القدرة السابقة أو فصل ممارسات الاستقطاب عن ممارسات التطوير. البديل الثاني هو reverse causality: الموظفون المبتكرون يحصلون على فرص أكبر ومكافآت أكثر، فتبدو O أو M سببا وهي جزئيا

نتيجة. البديل الثالث هو leadership implementation: قد يكون المدير المباشر، لا النظام الرسمي، هو الذي يخلق اختلاف التجربة بين الوحدات. إذا كان ذلك محتملا، ينبغي قياس جودة التنفيذ أو نمط القيادة لا دفنه في الخطأ.

تحدد الحدود أيضا قبل رؤية النتائج. يكون أثر الممارسات أضعف عندما تكون المهام قليلة المحتوى الرقمي، أو عندما تكون الأدوات مقيدة قانونيا ولا تسمح بالتجريب، أو عندما تتغير التقنية بسرعة تفوق دورة التدريب. وقد تكون فرصة المشاركة أكثر أهمية في الوظائف ذات الاستقلالية، بينما يكون الامتثال هو السلوك المطلوب في المهام الحرجة للسلامة. هذه الحدود لا تحمي AMO من الفشل؛ بل تحدد أين يجب أن تعمل الآلية وأين تحتاج إلى إعادة صياغة.

29. كتابة الإطار النظري من دون نسخ ملفات النظريات

تبدأ الكتابة من المسار لا من تاريخ النظريات. الفقرة الأولى تعرف نظام الممارسات الموجهة للتحول الرقمي وتبين أنه نظام أعلى مستوى، لا رقمنة لوظيفة HR. الفقرة الثانية تعرض منطق AMO بجملة وظيفية: تعمل الممارسات حين ترفع القدرة والدافعية وفرصة المشاركة. ثم تخصص فقرة لكل مسار A -> X وM -> X وO -> X، وفق ما تقيسه الدراسة فعلا. بعد ذلك تربط كل وسيط بالسلوك الابتكاري الرقمي وتوضح لماذا تعد الآثار غير المباشرة آليات قابلة للاختبار.

تستخدم HCT وSCT وSTS وDCT إحالات حدية ومقارنات عندما تساعد في منع الخلط: HCT لتمييز الاستثمار في المهارة، SCT لتمييز المهارة عن الفاعلية الذاتية، STS لتمييز HRM عن تصميم نظام العمل، DCT لتمييز القدرة الفردية من القدرة التنظيمية على إعادة التشكيل. لا يعاد في هذا الفصل شرح الملفات الأصلية لهذه الكيانات؛ وظيفة الحالة هي تشغيل نظام الاختيار عليها.

30. صياغة فرضيات الدراسة بصورتها النهائية

H1: يرتبط نظام ممارسات الموارد البشرية الموجهة للتحول الرقمي على مستوى المنظمة بقدرة رقمية أعلى لدى العاملين. H2: يرتبط النظام بدافعية أعلى لدى العاملين للتعلم والتجريب الرقمي. H3: يرتبط النظام بفرصة أكبر لدى العاملين للمشاركة في التحسين الرقمي. H4a: ترتبط القدرة الرقمية إيجابيا بالسلوك الابتكاري الرقمي. H4b: ترتبط الدافعية الرقمية إيجابيا بالسلوك الابتكاري الرقمي. H4c: ترتبط فرصة المشاركة الرقمية إيجابيا بالسلوك الابتكاري الرقمي. H5a-H5c: يؤثر النظام بصورة غير مباشرة في السلوك الابتكاري الرقمي عبر كل من القدرة والدافعية والفرصة على الترتيب.

إذا كان التصميم مقطعيا أو X إدراكا فرديا، تعدل اللغة لتناسب ما يستطيع الدليل إثباته: «يرتبط» بدلا من «يؤثر»، وتوصف النتائج غير المباشرة بأنها متسقة مع آلية AMO لا برهان سببي نهائي. كما لا يلزم إضافة فرضية أثر مباشر X -> Y إلا إذا كانت هناك حجة مستقلة؛ وجود المسار في البرنامج الإحصائي لا يجعله ادعاء نظريا.

31. أخطاء شائعة يكشفها هذا النوع من النماذج

الخطأ الأول تسمية رقمنة إدارة الموارد البشرية «تحولا رقميا للموارد البشرية» ثم افتراض أنها حزمة ممارسات لتنمية الموظف. الخطأ الثاني تحويل كل مهارة فردية إلى «قدرة تنظيمية» بالمتوسط. الخطأ الثالث استعمال self-efficacy بوصفها مرادفا للقدرة الفعلية. الخطأ الرابع جعل كل وسيط من A/M/O مقياسا عاما متداخلا مع الآخر. الخطأ الخامس اختيار DCT لأن الدراسة رقمية حتى لو لم توجد إعادة تشكيل على مستوى المنشأة. الخطأ السادس اختيار TAM لأن هناك تقنية رغم أن Y سلوك ابتكاري لا قبول. الخطأ السابع جمع AMO وHCT وSCT وSTS في فصل النظريات ثم عدم إسناد وظيفة فريدة لكل واحدة.

الخطأ الثامن تجاهل اختلاف تنفيذ الممارسات بين المديرين والوحدات، والحديث عن سياسة موحدة كأنها خبرة موحدة. الخطأ التاسع استخدام بيانات موظفين فقط لقياس X وA وM وO وY في الاستبانة نفسها ثم عرض النتائج كمسار سببي متعدد المستويات. الخطأ العاشر إضافة متغيرات ضابطة كثيرة من العمر والجنس والخبرة من دون حجة، ثم تفسير تغير الدلالة على أنه اكتشاف نظري. كل خطأ من هذه الأخطاء يمكن اكتشافه مبكرا إذا كتب الباحث أمام كل بناء: المستوى، المرجع، مصدر القياس، والآلية التي يملكها.

32. تمرين تطبيقي: أعد بناء الحالة بثلاثة تعريفات للقدرة الرقمية

يعيد طالب الدكتوراه تصميم الحالة ثلاث مرات. في النسخة الأولى تبقى القدرة الرقمية مهارة فردية، ويختبر هل AMO وحدها تكفي. في النسخة الثانية تصبح «الفاعلية الذاتية الرقمية» اعتقادا فرديا خاصا بالمهمة، ويقرر هل تصبح SCT مساندة لازمة أم يمكن استيعاب البناء داخل منطق AMO من دون فقد الدقة. في النسخة الثالثة تصبح «القدرة الرقمية التنظيمية» قدرة وحدة على تكامل البيانات والمهارات والروتينات، ثم يحدد هل DCT أو ROT أو KBV أقرب بحسب تعريف القدرة.

بعد ذلك يكتب سجل قرار من صفحة واحدة يضم النموذج والمستويات، خمسة مرشحين، نتيجة البوابات، الدرجات، المرساة الحاكمة، والنظرية المساندة إن وجدت، مع جملة وظيفة واحدة لكل

كيان. إذا بقيت النظرية نفسها في النسخ الثلاث رغم تغير مستوى القدرة ومعناها، فهذا مؤشر قوي على أن الاختيار تم بالعنوان لا بالآلية.

33. خلاصة الحالة

بدأت الحالة من سؤال متعدد المستويات: كيف يتحول نظام ممارسات الموارد البشرية الموجهة للتحول الرقمي إلى سلوك ابتكاري رقمي لدى العاملين؟ جرى تفكيك المسار إلى القدرة والدافعية وفرصة المشاركة، وتم الفصل بين النظام التنظيمي وخبرة الفرد وسلوكه. ولدت خمسة مرشحين، واستبعدت DCT قبل الروبريك بسبب غياب قدرة تنظيمية عليا وآلية إعادة تشكيل، بينما اجتازت HCT وSCT وSTS مع حدود واضحة. أظهر الروبريك أن AMO هي المرساة الأكثر اقتصادا ومطابقة لأنها تملك الحزمة والمسارات الثلاثة والنتيجة من دون إعادة تعريف المتغيرات.

القرار النهائي هو استخدام AMO إطارا حاكما وحيدا، لا لأن الموارد البشرية «ينبغي» أن تفسر بنظرية موارد بشرية، بل لأن النموذج نفسه صيغ على منطق ability-motivation-opportunity. وتبقى النظريات الأخرى بدائل أو إحالات وظيفية يمكن أن تصبح لازمة إذا تغير معنى القدرة أو مستوى التحليل أو نوع السلوك. بهذه الطريقة يصبح ضبط الفرد والمنظمة جزءا من النظرية والتصميم، لا ملاحظة إحصائية متأخرة، ويصبح التحول الرقمي سياقا يحدد ما الذي يتعلمه الموظف وما الذي يستطيع فعله، لا ذريعة لتكديس نظريات التقنية والاستراتيجية والسلوك في نموذج واحد.

المراجع

Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. L. (2000). Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Systems Pay Off. Cornell University Press.

Bandura, A. (1986). Social foundations of thought and action: A social cognitive theory. Prentice-Hall.

Becker, G. S. (1964). Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education. University of Chicago Press.

Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the strength of the HRM system. Academy of Management Review, 29(2), 203-221. https://doi.org/10.5465/amr.2004.12736076

Compeau, D. R., & Higgins, C. A. (1995). Computer self-efficacy: Development of a measure and initial test. MIS Quarterly, 19(2), 189-211. https://doi.org/10.2307/249688

Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. Academy of Management Journal, 55(6), 1264-1294. https://doi.org/10.5465/amj.2011.0088

Klein, K. J., Dansereau, F., & Hall, R. J. (1994). Levels issues in theory development, data collection, and analysis. Academy of Management Review, 19(2), 195-229. https://doi.org/10.5465/amr.1994.9410210745

Kozlowski, S. W. J., & Klein, K. J. (2000). A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal, and emergent processes. In K. J. Klein & S. W. J. Kozlowski (Eds.), Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions (pp. 3-90). Jossey-Bass.

Nishii, L. H., Lepak, D. P., & Schneider, B. (2008). Employee attributions of the why of HR practices: Their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction. Personnel Psychology, 61(3), 503-545. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.00121.x

Ployhart, R. E., & Moliterno, T. P. (2011). Emergence of the human capital resource: A multilevel model. Academy of Management Review, 36(1), 127-150. https://doi.org/10.5465/amr.2009.0318

Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. Academy of Management Journal, 37(3), 580-607. https://doi.org/10.5465/256701

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. Strategic Management Journal, 18(7), 509-533. https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z

Trist, E. L., & Bamforth, K. W. (1951). Some social and psychological consequences of the longwall method of coal-getting. Human Relations, 4(1), 3-38. https://doi.org/10.1177/001872675100400101

Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. Journal of

Business Research, 122, 889-901. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022

Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. Journal of Strategic Information Systems, 28(2), 118-144. https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003

Warner, K. S. R., & Wäger, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. Long Range Planning, 52(3), 326-349. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.12.001

الفصل 112

حالة دكتوراه 9: الإدارة الإلكترونية ثم الحوكمة ثم التميز المؤسسي

مدخل: السلسلة التي تبدو بديهية لكنها تخفي ثلاث آليات مختلفة

تبدو عبارة «الإدارة الإلكترونية ثم الحوكمة ثم التميز المؤسسي» سهلة الرسم: يوضع متغير رقمي في البداية، ومتغير حوكمة في الوسط، ونتيجة مرغوبة في النهاية، ثم يبحث الباحث عن نظرية شهيرة لكل كلمة. غير أن هذا الطريق ينتج غالبا نموذجا مفاهيميا أكثر أناقة من منطقه النظري. الإدارة الإلكترونية ليست في ذاتها آلية سببية واحدة، والحوكمة ليست مرادفا للشفافية فقط، والتميز المؤسسي قد يتحول إلى وعاء يضم القيادة والعمليات والنتائج في الوقت نفسه. إذا لم تفصل الدراسة هذه الطبقات قبل اختيار النظرية، ستبدو الوساطة صحيحة بصريا بينما تكون دائرية مفاهيميا.

تنفذ هذه الحالة نظام القرار على نموذج تنظيمي في الجامعات الأهلية، حيث تكون الإدارة الإلكترونية خاصية في البنية والعمليات، وتكون الحوكمة المؤسسية آلية وسيطة تتعلق بوضوح المعلومات والمساءلة والمشاركة وتحديد الحقوق والمسؤوليات، بينما يقاس التميز المؤسسي من جانب النتائج لا من جانب الممكنات التي سبق إدخالها في X أو M. هذا الفصل مهم لأنه يختبر قدرة الباحث على توزيع الوظائف التفسيرية بين نظريتين غير متكررتين: نظرية تملك التحول المعلوماتي الذي تحدثه الإدارة الإلكترونية، ونظرية تفسر لماذا تتحول الحوكمة الجيدة إلى قيمة ونتائج أوسع لأصحاب المصلحة.

1. تثبيت حالة الدكتوراه قبل البحث عن النظريات

نفترض رسالة دكتوراه بعنوان: «أثر تكامل الإدارة الإلكترونية في التميز المؤسسي من خلال جودة الحوكمة المؤسسية: دراسة طولية متعددة المصادر في الجامعات الأهلية». يعرف المتغير X - تكامل الإدارة الإلكترونية - بأنه مدى تشغيل عمليات التخطيط والاعتماد والمراسلات والسجلات والمتابعة والخدمات الداخلية عبر منصات رقمية مترابطة تسمح بتدفق البيانات بين الوحدات، وتترك أثرا قابلا للتتبع للقرارات والمعاملات، وتقلل الانقطاع بين إدخال المعلومة واستخدامها في القرار. لا يقاس X بمدى إعجاب الموظف بالنظام ولا بنيته لاستخدامه، لأن ذلك يعيد الحالة إلى قبول فردي للتقنية.

المتغير الوسيط M هو جودة الحوكمة المؤسسية، ويقصد بها في هذه الحالة وضوح المسؤوليات، وإتاحة المعلومات ذات الصلة في الوقت المناسب، وقابلية تتبع القرار والمساءلة

عنه، ووجود قنوات فعلية لمشاركة الأطراف المعنية في المسائل التي تمسها. أما Y فهو التميز المؤسسي في جانبه الناتجي: استدامة جودة الخدمة، موثوقية العمليات، تحقيق الأهداف الاستراتيجية، التعلم والتحسين، والقدرة على الاستجابة لأصحاب المصلحة. بهذه الحدود لا يدخل «وجود نظام إلكتروني» داخل التميز مرة ثانية، ولا تدخل «الشفافية» في X وM وY معا.

2. بطاقة البناء والمستوى والزمن

المتغيرات الثلاثة تنظيمية المستوى، لكن مصادر الدليل يمكن أن تكون متعددة. قد تستخرج درجة تكامل الإدارة الإلكترونية من سجلات النظم وتكامل قواعد البيانات ومراجعة الإجراءات، وقد تقاس جودة الحوكمة من وثائق وسياسات ومجموعة مخبرين من مجلس الجامعة والإدارة الأكاديمية والإدارية، وقد تجمع نتائج التميز من مؤشرات أداء وسجلات خدمة واستبانات أصحاب مصلحة. لذلك لا يصبح المتغير فرديا لمجرد أن الموظف أجاب عن فقرة في الاستبانة. مستوى النظرية يحدد أولا، ثم يختار المخبر والدليل بما يلائم البناء.

زمنيا، يفضل قياس X في T1 بعد استقرار النظام الإلكتروني بما يكفي ليصبح ممارسة لا مجرد مشروع إطلاق، ثم قياس M في T2 بعد فترة تسمح لتدفقات المعلومات وقابلية التتبع بأن تنعكس على الحوكمة، ثم Y في T3. لا توجد مدة زمنية سحرية تصلح لكل الجامعات؛ يحدد الفاصل بحسب دورة القرار والاعتماد والتقارير والخدمات التي يفترض أن تحمل الأثر. إذا كانت دورة القرار فصلية، فإن قياس الحوكمة بعد أسبوعين من تشغيل منصة جديدة لا يختبر الآلية بل يقيس الضجيج المبكر.

البناء	المستوى النظري	التعريف التشغيلي في الحالة	الدليل والزمن
X تكامل الإدارة الإلكترونية	الجامعة/الوحدة التنظيمية	ترابط رقمي لعمليات الإدارة والبيانات مع قابلية تتبع القرار والمعاملة	سجلات النظم ومراجعة العمليات في T1
M جودة الحوكمة المؤسسية	الجامعة/مجلسها ووحداتها	شفافية معلومات، مساءلة، وضوح حقوق وأدوار، ومشاركة فعلية في القرار	وثائق + مخبرون متعددون في T2
Y التميز المؤسسي - جانب النتائج	الجامعة	جودة وموثوقية وتحقيق أهداف وتحسين واستجابة مستدامة	مؤشرات أداء وبيانات أصحاب مصلحة في T3
وحدة التحليل	الجامعة	الاستدلال النهائي بين الجامعات لا بين الموظفين	عدد كاف من الجامعات أو الوحدات المستقلة تحليليا

3. لماذا لا تعد الإدارة الإلكترونية نظرية تقنية تلقائيا؟

مصطلح الإدارة الإلكترونية يصف ترتيبا إداريا مدعوما بالتقنية، لكنه لا يحدد وحده لماذا ينبغي أن يتغير شيء بعد تطبيقه. قد تفسر نظرية قبول التقنية نية الموظف إلى الاستخدام، وقد يفسر TTF ملاءمة أداة لمهمة، وقد تفسر Technology-in-Practice كيف يعيد المستخدمون تشكيل التقنية في الممارسة. لكن الحالة الحالية لا تسأل هل سيستخدم الموظف النظام، بل ماذا يحدث للقدرة التنظيمية على إنتاج المعلومات ونقلها وتوثيقها عندما تتكامل العمليات إلكترونيا، ثم كيف ينعكس ذلك على الحوكمة.

لذلك يكون التحدي الأول هو مقاومة الاسم اللامع. وجود منصة أو بوابة أو أرشيف إلكتروني لا يجعل TAM أو UTAUT مرساة صحيحة. إذا كان X خاصية تنظيمية تتعلق ببنية المعلومات والعمليات، فإن النظرية المرشحة يجب أن تعمل على مستوى المنظمة أو الوحدة، وأن تملك آلية تفسر معالجة المعلومات أو تصميم النظام الاجتماعي التقني. وإلا يصبح الباحث قد نقل نظرية فردية إلى مستوى تنظيمي لمجرد اشتراك الظاهرتين في كلمة «تقنية».

4. ضبط التميز المؤسسي: النتيجة لا يجوز أن تعيد ابتلاع أسبابها

أكثر نقاط الضعف خطورة في نماذج التميز أن يستخدم الباحث أداة واسعة تضم القيادة والحوكمة والموارد البشرية والعمليات والنتائج، ثم يضع الحوكمة متغيرا وسيطا والإدارة الإلكترونية متغيرا مستقلا. عندها تصبح بعض فقرات M وX اجزاء من Y، ويصبح «الأثر» جزءا من تداخل القياس. لذلك تعيد الحالة تعريف Y بوصفه نتائج تميز مؤسسي لا بوصفه إطارا شاملا للممكنات والنتائج معا.

يمكن أن تمثل النتيجة مركبا من جودة الخدمة وموثوقية الإجراءات وتحقيق الأهداف الاستراتيجية وسرعة التعلم والتحسين واستقرار الأداء عبر الزمن. وإذا استخدم الباحث نموذجا للتميز معروفا، فعليه استخراج جانب النتائج الذي لا يتضمن القيادة أو الحوكمة أو الرقمنة بوصفها ممكنات. هذا القرار ليس تجميلا قياسيا؛ إنه شرط لصلاحية الوساطة. لا يمكن للحوكمة أن تتوسط أثرا إلى متغير تابع يحتوي الحوكمة في تعريفه ثم يدعي الباحث أنه أثبت مسارا سببيا مستقلا.

5. خريطة الآلية قبل أسماء النظريات

يمكن كتابة المسار في جملة واحدة: عندما تتكامل الإدارة الإلكترونية، ترتفع قدرة المنظمة على جمع المعلومات الصحيحة وربطها وإتاحتها وتتبع استخدامها في القرار؛ هذه القدرة المعلوماتية تخفض المساحات التي تعمل فيها القرارات بلا أثر موثق، وتقوي الشفافية والمساءلة والمشاركة المبنية على معلومات؛ وعندما تصبح الحوكمة أكثر جودة، تتحسن جودة القرار وتوازن المصالح

والاستجابة للأطراف المعنية، فتتحسن نتائج المؤسسة بصورة أكثر استدامة. المسار إذن X -> قدرة معالجة معلومات أفضل -> M -> إدارة علاقات وحقوق ومسؤوليات أكثر اتزانا -> Y.

هذا الوصف يكشف فجوتين تفسيريتين. الأولى معلوماتية/تصميمية بين الإدارة الإلكترونية والحوكمة. الثانية حوكمية/علائقية بين الحوكمة والتميز. إذا حاولت نظرية واحدة امتلاك المسارين فستحتاج غالبا إلى تمدد كبير. لذلك لا تبدأ الحالة من فرض «ضرورة نظريتين»، بل من اختبار هل تبقى فجوة بعد اختيار المرساة الأقوى. إذا بقيت وظيفة مركزية لا تملكها المرساة، تضاف نظرية مساندة محددة الوظيفة، لا نظرية ثانية لكل متغير.

6. توليد المرشحين الخمسة

اختير خمسة مرشحين من عائلات مختلفة حتى لا تكون المقارنة بين أسماء تؤدي الوظيفة نفسها. المرشح الأول نظرية معالجة المعلومات التنظيمية OIPT - MT-0084، لأنها تفسر مطابقة حاجة المنظمة إلى المعلومات مع قدرتها على معالجتها. المرشح الثاني نظرية أصحاب المصلحة - MT-0034، لأنها تفسر خلق القيمة وإدارة العلاقات والحقوق بين أطراف متعددة. المرشح الثالث نظرية الوكالة - MT-0024، لأنها تفسر الرقابة وعدم تماثل المعلومات وتعارض المصالح. المرشح الرابع نظرية النظم الاجتماعية التقنية STS - MT-0083، لأنها تجعل الأداء نتيجة للمواءمة بين النظامين الاجتماعي والتقني. المرشح الخامس النظرية المؤسسية - MT-0026، وقد أدخلت عمدا لاختبار خطأ المطابقة اللفظية بين «التميز المؤسسي» و«النظرية المؤسسية».

المرشح	المعرف والموطن الأصلي	ملكيته المبدئية	السؤال الفاصل
OIPT	MT-0084 - الفصل 38	سعة معالجة المعلومات والتنسيق وعدم اليقين	هل X يغير قدرة المنظمة المعلوماتية فعلا؟
أصحاب المصلحة	MT-0034 - الفصل 51	إدارة مطالب وحقوق وقيمة أطراف متعددة	هل الحوكمة متعددة الأطراف جزء مركزي من M وY؟
الوكالة	MT-0024 - الفصل 50	عدم تماثل المعلومات والرقابة وتعارض المصالح	هل توجد علاقة أصيل-وكيل واضحة ونتيجة منضبطة بها؟
STS	MT-0083 - الفصل 37	التحسين المشترك للنظام الاجتماعي والتقني	هل الدراسة تقيس إعادة تصميم نظام العمل لا مجرد تكامل المعلومات؟

المرشح	المعرف والموطن الأصلي	ملكيته المبدئية	السؤال الفاصل
المؤسسية	MT-0026 - الفصل 47	الضغوط والشرعية والتماثل المؤسسي	هل توجد ضغوط مؤسسية أو شرعية في النموذج؟

7. المرشح الأول: OIPT تملك الانتقال من التكامل الرقمي إلى حوكمة قابلة للعمل

تنطلق OIPT من مشكلة جوهرية: المنظمات تواجه عدم يقين وحاجة إلى معلومات، ويجب أن تبني قدرة على معالجة تلك المعلومات تتناسب مع متطلبات المهام والتنسيق (Galbraith, 1974). في الجامعة، تتوزع البيانات بين القبول والشؤون الأكاديمية والمالية والموارد البشرية والجودة ومجالس القرار. عندما تكون النظم منفصلة، تتأخر المعلومة وتكثر النسخ ويصعب معرفة أي نسخة اعتمدت، وقد تصبح الرقابة لاحقة أكثر منها مرافقة للقرار. التكامل الإلكتروني يرفع السعة المعلوماتية ويربط المسارات ويترك سجلا زمنيا يمكن مراجعته.

هذا لا يعني أن التقنية «تخلق الشفافية» بذاتها. النظام قد يزيد قدرة المراقبة من دون أن يمنح الأطراف حق الوصول، وقد ينتج بيانات كثيرة بلا قواعد للمساءلة. ملكية OIPT إذن قوية للممر M -> X من جهة توفر المعلومات وسرعتها وترابطها وقابليتها للتتبع، لكنها لا تملك وحدها سؤال لمن تكون المعلومات متاحة، ومن يملك حق الاعتراض، وكيف توازن المؤسسة مصالح الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والمالكين والمنظمين والمجتمع. هنا تظهر فجوة حقيقية بعد النظرية الحاكمة.

8. المرشح الثاني: نظرية أصحاب المصلحة تملك وظيفة الحوكمة متعددة الأطراف

في الجامعة الأهلية لا توجد علاقة واحدة تختصر الحوكمة. الطالب يدفع ويتلقى خدمة تعليمية، عضو هيئة التدريس ينتج معرفة ويحمل مسؤولية مهنية، المالك أو مجلس الأمناء يمول ويحدد المخاطر، جهة الاعتماد تفرض معايير، والمجتمع يتأثر بنوعية الخريجين. نظرية أصحاب المصلحة تنقل السؤال من «كيف نراقب الوكيل؟» إلى «لمن تخلق المؤسسة القيمة، ومن يملك مطالبة مشروعة، وكيف تدار العلاقات المتبادلة؟» (Freeman, 1984; Donaldson & Preston, 1995).

لهذا تناسب النظرية وظيفة محددة في الحالة: تفسير لماذا تصبح الحوكمة الجيدة قناة إلى التميز عندما تجعل القرار أكثر استجابة لمعلومات ومصالح متعددة بدلا من أن تكتفي بالرقابة الشكلية. لا تستخدم النظرية هنا لتفسير تشغيل المنصة أو ربط قواعد البيانات؛ تلك ليست وظيفتها. كما لا تقدم بديلا عن OIPT. تكامل النظريتين مشروع لأن الأولى تشرح كيف تصبح المنظمة قادرة على

إنتاج معلومات حوكمة أفضل، والثانية تشرح لماذا يؤدي توظيف الحوكمة في إدارة مطالب أصحاب المصلحة إلى نتائج مؤسسية أوسع.

9. المرشح الثالث: نظرية الوكالة قوية في الرقابة لكنها أضيق من سياق الجامعة

نظرية الوكالة تقدم آلية دقيقة عندما يوجد أصيل ووكيل، وعدم تماثل معلومات، واحتمال تعارض مصالح، وحاجة إلى الحوافز والرقابة والإفصاح (Jensen & Meckling, 1976). الإدارة الإلكترونية يمكن أن تخفض بعض تكاليف المراقبة من خلال سجلات قابلة للتتبع، والحوكمة يمكن أن تحد السلوك الانتهازي وتزيد انضباط القرار. لذلك لا تستبعد النظرية بسبب عدم الصلة؛ إنها منافس جاد لمسار الحوكمة.

لكن الحالة لا تعرف المشكلة بوصفها تعارض مالك ومدير فقط، ولا تجعل عائد المالك النتيجة الوحيدة. التميز المؤسسي هنا متعدد النتائج ومتعدد الأطراف، والجامعة شبكة من حقوق ومصالح مهنية وتعليمية وتنظيمية لا تختزل في عقد وكالة واحد. يمكن توسيع الوكالة إلى وكلاء وأصول متعددة، إلا أن تكلفة التمديد ترتفع، بينما تملك نظرية أصحاب المصلحة هذه التعددية بصورة أصلية. لذلك تبقى الوكالة منافسا قويا يمكن أن يفوز إذا تغير السياق إلى شركة مساهمة أو أصبح المتغير الوسيط رقابة مجلس الإدارة تحديدا.

10. المرشح الرابع: STS تفسر جودة تصميم النظام لا وسيط الحوكمة كاملا

تقوم نظرية النظم الاجتماعية التقنية على أن الأداء لا ينتج من تحسين التقنية منفردة، بل من التحسين المشترك للتقنية وتنظيم العمل والأدوار والتفاعل البشري. هذا يجعلها جذابة جدا إذا كان X يصف إعادة تصميم العمل باستخدام أنظمة إلكترونية، أو إذا كانت الدراسة تقيس كيف تغير الصلاحيات والفرق وسير العمل مع التقنية (Trist & Bamforth, 1951).

لكن X في الحالة الحالية محدد بدرجة تكامل الإدارة الإلكترونية، بينما M حوكمة تشمل الشفافية والمساءلة والحقوق والمشاركة. لكي تمتلك STS السلسلة كلها يجب تحويل الحوكمة إلى «تصميم اجتماعي» عام، وتحويل التميز إلى أداء نظام العمل، وهو ما يذيب المفاهيم بدلا من تفسيرها. لذلك تدخل STS الروبريك لأنها تقدم تفسيرا جزئيا معقولا للمسار من الرقمنة إلى العمل المؤسسي، لكنها ستتحمل عقوبة تكلف إذا حاولت امتلاك M وY بتعريفاتهما الحالية.

11. المرشح الخامس: النظرية المؤسسية وخطأ المطابقة اللفظية

النظرية المؤسسية تفسر الامتثال للضغوط والقواعد والمعايير والسعي إلى الشرعية، وتشرح لماذا تتشابه المنظمات حتى عندما لا يكون التقليد مدفوعا بالكفاءة المباشرة (Meyer & Rowan, 1977; DiMaggio & Powell, 1983). وجود كلمة «المؤسسي» في التميز

المؤسسي لا يمنحها ملكية للنموذج. الحالة الحالية لا تقيس ضغوطا قسرية أو معيارية أو تقليدية، ولا تجعل الشرعية وسيطا أو نتيجة، ولا تسأل لماذا تبنت الجامعة نظاما إلكترونيا امتثالا لبيئتها.

لكي تصبح النظرية المؤسسية مرساة، يجب أن يعاد تعريف النموذج: ضغوط الاعتماد والوزارة والمنافسين -> تبني ممارسات الإدارة الإلكترونية أو الحوكمة -> الشرعية أو الفصل بين التبني والممارسة. أما استخدامها في النموذج الحالي فمطابقة اسمية لا آلية. لذلك تفشل بوابة الظاهرة والآلية قبل الروبريك، وتستبعد من المقارنة الرقمية. هذه الحالة تعلم الباحث أن الصفة «المؤسسي» في عنوان متغير ليست مفتاحا آليا إلى Institutional Theory.

12. تشغيل البوابات الخمس قبل إعطاء النقاط

تطبق البوابات بالترتيب: الظاهرة، المستوى، الافتراضات، الآلية، والقابلية للاختبار. OIPT تجتاز الخمس لأنها تعمل على مستوى المنظمة وتقدم آلية يمكن ربطها بمؤشرات تكامل البيانات وسعة المعالجة والتنسيق، مع تحفظ أنها لا تملك كل معنى الحوكمة. نظرية أصحاب المصلحة تجتاز الخمس، لكنها تبدأ من M أكثر مما تبدأ من X. الوكالة تجتاز مع تحفظ السياق لأنها تملك الرقابة وعدم تماثل المعلومات، لكنها أضيق من تعدد أصحاب المصلحة. STS تجتاز مع تحفظ مفاهيمي لأنها تحتاج قياس النظام الاجتماعي التقني كي لا تصبح مجرد استعارة.

النظرية المؤسسية تفشل قبل الروبريك. فشلها ليس لأن النظرية ضعيفة، بل لأن افتراضاتها ومسارها المركزي غير موجودين في الحالة. لا ضغوط مؤسسية في X، ولا شرعية في M أو Y، ولا تبن نتيجة للتماثل. إدخالها في جدول النقاط سيعطي دقة زائفة؛ قد تحصل على نقاط عامة في المستوى والسياق لكنها لا تملك الظاهرة. الاستبعاد المبكر يوفر على الباحث تبرير نظرية لا يختبرها فعليا.

المرشح	نتيجة البوابات	الدليل المختصر	القرار
OIPT	يجتاز 5/5	تطابق قوي مع المستوى التنظيمي وقناة المعلومات من X إلى M	يدخل الروبريك كمرشح حاكم
أصحاب المصلحة	يجتاز 5/5	قوي في معنى الحوكمة متعددة الأطراف وتحويلها إلى قيمة	يدخل الروبريك كمرشح مساند
الوكالة	يجتاز بتحفظ	قوي في الرقابة وعدم تماثل المعلومات، أضيق من السياق متعدد الأطراف	يدخل الروبريك كمنافس

المرشح	نتيجة البوابات	الدليل المختصر	القرار
STS	يجتاز بتحفظ	قوي في تصميم النظام الاجتماعي التقني، M ليست بناءه الأصلي	يدخل الروبريك مع عقوبة تكلف
المؤسسية	يفشل الظاهرة والآلية	لا ضغوط مؤسسية ولا شرعية ولا تماثل في النموذج	يستبعد قبل النقاط

13. مصفوفة التغطية: من يملك أي سهم؟

المصفوفة تكشف أن OIPT تملك X وتعطي جسرا قويا إلى M، لكنها لا تملك وحدها العلاقة M -> Y إذا كانت الحوكمة معرفة بوصفها إدارة حقوق ومصالح متعددة. نظرية أصحاب المصلحة تفعل العكس تقريبا: لا تفسر بنية الإدارة الإلكترونية، لكنها قوية في معنى الحوكمة وفي تحويلها إلى قيمة موزعة على أطراف متعددة. الوكالة تملك جزءا من M وتفسر بعض النتائج من خلال خفض مشكلات الرقابة، بينما STS تملك العلاقة بين التقنية وتصميم العمل أكثر مما تملك الحوكمة.

هذه الصورة هي ما يبرر التكامل. لو كانت OIPT تملك السهمين على نحو كاف لما أضيفت نظرية ثانية. ولو كان المتغير M مجرد «جودة المعلومات» لما احتجنا إلى أصحاب المصلحة أصلا. وجود النظرية المساندة سببه تعريف الحوكمة في النموذج لا شهرة النظرية في حقل الحوكمة.

مطلب النموذج	OIPT	أصحاب المصلحة	الوكالة	STS
هوية X كتكامل إدارة إلكترونية تنظيمي	قوية جدا	ضعيفة	ضعيفة	قوية نسبيا
X -> معلومات مترابطة وقابلة للتتبع	قوية جدا	ضعيفة	متوسطة	متوسطة
معنى M كحوكمة مؤسسية	متوسطة	قوية جدا	قوية جزئيا	متوسطة
M -> Y نتائج التميز	متوسطة	قوية	قوية في سياق الوكالة	متوسطة
تعدد أصحاب المصلحة في الجامعة	ضعيفة	قوية جدا	ضعيفة/متوسطة	متوسطة
الاقتصاد من دون إعادة تسمية	قوي	قوي في النصف الثاني	متوسط	أضعف

14. تطبيق الروبريك وعقوبة التكلف

يطبق الروبريك على المرشحين الأربعة الذين اجتازوا البوابات. تحصل OIPT على أعلى تغطية للمسار المركزي لأنها تملك السبب الأول وقناة المعلومات، لكنها تخسر بعض النقاط في ملكية الجزء العلائقي من الحوكمة والنتيجة. نظرية أصحاب المصلحة تحصل على تغطية أقل للنموذج الكامل، لكنها قوية في الآلية الثانية وشروط الحدود. الوكالة قريبة منها في الحوكمة لكنها تتطلب اختزالا أكبر للسياق. STS تتطلب توسيع X وإعادة تفسير M، ولذلك ترتفع عقوبة التكلف.

عقوبة التكلف لا تعاقب النظرية على الاتساع في ذاتها، بل على مقدار إعادة تسمية المتغيرات والافتراضات اللازمة حتى تبدو مناسبة. المرشح الذي يحتاج أن نسمي تكامل الإدارة الإلكترونية «نظاما اجتماعيا تقنيا كاملا»، ونسمي الحوكمة «تصميما اجتماعيا»، ثم نسمي التميز «أداء نظام» يدفع تكلفة أكبر من مرشح يطابق البناء كما عرف في الدراسة.

المرشح	المسار 25	الآلية 20	الوساطة والحدود 20	المستوى والزمن 15
OIPT	23	19	16	14
أصحاب المصلحة	18	18	17	13
الوكالة	17	17	14	12
STS	17	15	13	13

المرشح	الاختبار 10	الاقتصاد 10	عقوبة التكلف	النتيجة النهائية
OIPT	9	9	2	88
أصحاب المصلحة	8	9	2	81
الوكالة	9	8	4	73
STS	8	7	4	69

15. القرار النظري: OIPT حاكمة وأصحاب المصلحة مساندة

القرار النهائي هو استخدام OIPT - MT-0084 بوصفها النظرية الحاكمة، لأنها تملك نقطة انطلاق النموذج وتفسر لماذا يمكن لتكامل الإدارة الإلكترونية أن يغير بنية المعلومات التي تقوم عليها الشفافية والمساءلة. وتضاف نظرية أصحاب المصلحة - MT-0034 بوصفها نظرية مساندة محددة الوظيفة لمسار M -> Y، لأن الحوكمة في الجامعة الأهلية لا تتعلق بالمراقبة فقط، بل بتنظيم المطالب والحقوق والمشاركة والقيمة بين أطراف متعددة.

لا تضاف نظرية الوكالة كنظرية ثالثة، لأنها ستكرر جزءا من وظيفة الحوكمة من زاوية أضيق. ولا تضاف STS لأنها لا توجد فجوة في تصميم النظام الاجتماعي التقني كما عرف النموذج. بهذا تصبح النظريتان أقل كلفة من ثلاث أو أربع نظريات، وأكثر تفسيرا من نظرية واحدة ممدودة. الحاكمة تملك البنية المعلوماتية للسلسلة، والمساندة تملأ فجوة علائقية محددة من دون أن تنازعها ملكية X.

16. لماذا يعد هذا تكاملا لا تكديسا؟

التكديس يحدث عندما تستشهد نظريتان بالسهم نفسه وتستخدمان كلمات مختلفة للآلية نفسها. أما هنا فحدود الملكية قابلة للكتابة في سطرين: OIPT تشرح كيف تزيد الإدارة الإلكترونية قدرة المنظمة على معالجة المعلومات وتداولها وتوثيقها، بما يهيئ شروط حوكمة أقوى. نظرية أصحاب المصلحة تشرح لماذا يؤدي استخدام هذه الحوكمة في موازنة المطالب والحقوق وتحسين الاستجابة إلى نتائج تميز أوسع. إذا حذفنا نظرية أصحاب المصلحة، تبقى فجوة في وظيفة M -> Y. وإذا حذفنا OIPT، لا يوجد تفسير دقيق لمسار X -> M.

ويجب ألا يكتب الإطار النظري فصلين منفصلين ثم يوضع سهم بينهما. التكامل الحقيقي يظهر في جملة الوصل: «يزيد التكامل الإلكتروني قابلية رؤية المعلومات وتتبع القرار؛ وعندما تستخدم بنية الحوكمة هذه الرؤية لمساءلة القرار وإشراك أصحاب المصلحة ذوي المطالب المشروعة، تتحول القدرة المعلوماتية إلى قيمة مؤسسية». هذه الجملة تحدد نقطة التسليم بين النظريتين وتحافظ على حدود كل منهما.

17. اشتقاق H1: من الإدارة الإلكترونية إلى جودة الحوكمة

H1: «يؤثر تكامل الإدارة الإلكترونية تأثيرا موجبا في جودة الحوكمة المؤسسية في الجامعات الأهلية». لا تشتق الفرضية من فكرة عامة أن الرقمنة جيدة، بل من منطق OIPT. التكامل يقلل زمن البحث عن المعلومات، يربط مصادر كانت منفصلة، يزيد اتساق النسخ، ويولد آثارا زمنية للمعاملات والاعتمادات. هذه الخصائص تزيد قدرة المجالس والإدارات واللجان على الوصول إلى المعلومات اللازمة في الوقت المناسب ومقارنة القرار بالقواعد والمسؤوليات.

لكن الأثر ليس آليا. إذا كانت صلاحيات الوصول مقيدة بطريقة تعيد إنتاج احتكار المعلومات، أو كانت البيانات رديئة، أو كانت القرارات الحقيقية تتخذ خارج النظام، فقد توجد إدارة إلكترونية عالية شكليا وحوكمة ضعيفة فعليا. لذلك تتضمن الفرضية شرطا ضمنيا: أن يكون التكامل تشغيليا ومستخدما في العمليات الجوهرية، لا مجرد وجود بوابة. يمكن اختبار هذا الشرط بمؤشرات استخدام وتكامل وسجلات لا بتقرير ذاتي عن «توفر التقنية» فقط.

18. اشتقاق H2: من الحوكمة إلى التميز المؤسسي

H2: «تؤثر جودة الحوكمة المؤسسية تأثيرا موجبا في التميز المؤسسي في الجامعات الأهلية». تفسر نظرية أصحاب المصلحة هذه العلاقة من خلال جودة إدارة المطالب والحقوق والمعلومات. عندما تكون المسؤوليات واضحة، والمعلومة قابلة للوصول، والقرار قابلا للمساءلة، وقنوات المشاركة فعالة، تقل احتمالات أن يخدم القرار طرفا واحدا على حساب جودة النظام ككل، وتتحسن قدرة الجامعة على التقاط إشارات الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والجهات المنظمة والمجتمع.

التميز هنا لا يعني رضا الجميع عن كل قرار. نظرية أصحاب المصلحة لا تفترض إمكان تعظيم مطالب متعارضة في وقت واحد. المقصود أن بنية الحوكمة الجيدة تجعل المفاضلات أكثر وضوحا وقابلية للتبرير وتقلل القرارات التي تخفي تكاليفها على طرف آخر. ومن ثم تتحسن موثوقية الخدمة والتعلم المؤسسي وتحقيق الأهداف على المدى المتوسط. إذا قيس Y بمجرد رضا طرف واحد، تصبح الحجة أضيق من النظرية المستخدمة.

19. اشتقاق H3: الوساطة هي آلية لا ترتيب زمني فقط

H3: «تتوسط جودة الحوكمة المؤسسية العلاقة بين تكامل الإدارة الإلكترونية والتميز المؤسسي». معنى الوساطة ليس أن X ظهر أولا وM ثانيا وY ثالثا فحسب. يجب أن يكون جزء معتبر من قيمة الإدارة الإلكترونية ناتجا من تغيير كيفية تدفق المعلومات إلى مواقع القرار والمساءلة، ثم من استخدام هذه البنية الحوكمية في إدارة العلاقات والحقوق. إذا لم يتغير M، فإن مجرد الرقمنة قد ترفع سرعة بعض الإجراءات من دون أن تنتج التميز المقصود.

إحصائيا يختبر الأثر غير المباشر a*b بفاصل ثقة ملائم، لكن التفسير النظري يسبق الحساب. لا تشترط دلالة الأثر الكلي قبل اختبار الوساطة، ولا يعني بقاء أثر مباشر 'c أن الوساطة فشلت. قد تعمل الإدارة الإلكترونية أيضا عبر خفض زمن المعاملة أو تحسين التنسيق أو جودة الخدمة مباشرة. المطلوب أن تكون القناة عبر الحوكمة محددة مسبقا ومقاسة في زمن ومصدر يساعدان على التمييز بينها وبين القنوات الأخرى.

20. ماذا لو بقي الأثر المباشر X -> Y قويا؟

وجود أثر مباشر قوي بعد إدخال M لا يبرر إضافة نظرية ثالثة تلقائيا. قد يكون 'c دليلا على قنوات أخرى متوقعة أصلا: أتمتة المعاملات تقلل الأخطاء، التكامل يسرع الخدمة، أو البيانات الفورية تدعم التخطيط. إذا كان هدف الرسالة تفسير الحوكمة بوصفها قناة مهمة لا حصرية، فإن الوساطة الجزئية منطقية. أما إذا صاغ الباحث ادعاء أن «الإدارة الإلكترونية لا تؤدي إلى التميز إلا من خلال الحوكمة»، فعليه تبرير سبب استبعاد كل هذه القنوات البديلة.

يمكن استخدام الأثر المباشر لاختبار حدود الحجة. إذا كان كبيرا جدا بينما a*b ضعيف، فقد تكون الحوكمة ليست الآلية المركزية في هذا السياق. عندها لا ينبغي حماية النموذج بإضافة وسطاء بعد رؤية النتائج. الأفضل مقارنة النموذج بنموذج مباشر أو بوسيط بديل مخطط له مسبقا مثل جودة العمليات أو قدرة معالجة المعلومات، ثم بيان ما إذا كانت البيانات تدعم القصة التي اختيرت قبل التحليل.

21. قياس X: تكامل الإدارة الإلكترونية وليس «استخدام الحاسوب»

ينبغي أن يركز مقياس X على بنية الإدارة لا على المهارات الشخصية. من المؤشرات المناسبة: ترابط قواعد البيانات بين الوظائف الإدارية، تكامل سير الموافقات إلكترونيا، وجود معرفات موحدة للمعاملات، قابلية تتبع من أدخل وراجع واعتمد، إتاحة لوحات متابعة للقرارات، وانخفاض الحاجة إلى إعادة إدخال البيانات يدويا. يمكن دعم الاستبانة بمؤشرات موضوعية مثل عدد العمليات المتكاملة، نسبة المعاملات المنجزة عبر النظام، أو زمن الانتقال بين الخطوات.

لا تضع في X فقرات مثل «يسهم النظام في زيادة الشفافية» أو «حقق النظام التميز»، لأنها تستورد M وY إلى المتغير المستقل وتخلق علاقة بنيوية داخل صياغة البنود. كذلك لا تجعل سهولة الاستخدام أو الرضا جزءا من X إلا إذا كانت الحالة عن قبول المستخدم. التكامل التنظيمي قد يكون مرتفعا حتى لو وجد بعض المستخدمين الواجهة مزعجة، والعكس صحيح.

22. قياس M: الحوكمة ليست قائمة شعارات

يجب أن تقاس الحوكمة بأبعاد يمكن ربطها بالآلية: شفافية المعلومات ذات الصلة، قابلية المساءلة عن القرار، وضوح توزيع الحقوق والمسؤوليات، وفاعلية قنوات المشاركة أو المشاورة في القرارات التي تمس أصحاب المصلحة. ويمكن إضافة الاستقلال أو الرقابة إذا كان هيكل الجامعة يستدعيهما، لكن لا تجمع كل مفردات الحوكمة في قائمة طويلة بلا تمييز. كل بعد يجب أن يحدد من يحكم من، وعلى أي قرار، وبأي معلومة أو حق.

ومن المهم التمييز بين وجود قاعدة رسمية وبين عملها. قد تنص اللائحة على نشر المعلومات ولا يجد أصحاب المصلحة البيانات في الوقت المناسب، وقد توجد لجنة مشاركة لا تؤثر في قرار واحد. لذلك يفضل الجمع بين الوثائق والإدراكات والسجلات. كما يمكن قياس التباين بين مجموعات أصحاب المصلحة بوصفه معلومة مهمة بدلا من دمجه دائما في متوسط واحد؛ اختلاف تقييم الإدارة والطلبة للشفافية قد يكشف فجوة حوكمة بحد ذاته.

23. قياس Y: التميز المؤسسي من جانب النتائج

لحماية النموذج من الدوران، يقاس Y بمؤشرات نتيجة لا تعيد X أو M. أمثلة ذلك: ثبات جودة الخدمات التعليمية والإدارية، تحقيق أهداف استراتيجية محددة، انخفاض الأخطاء وإعادة العمل، زمن الاستجابة للشكاوى، نجاح التحسينات، الالتزام بمخرجات الاعتماد، واستدامة رضا أو ثقة مجموعات رئيسة على مدى زمني. إذا كانت البيانات تسمح، يفضل استخدام مزيج من مؤشرات أداء فعلية وتقييمات أصحاب مصلحة بدلا من استبانة واحدة تجمع كل شيء.

إذا أصر الباحث على استخدام إطار تميز شامل يحتوي القيادة والحوكمة والعمليات والنتائج، فعليه إما إعادة تعريف Y إلى «نتائج التميز» أو إعادة بناء النموذج بحيث لا تصبح مكوناته الداخلية متغيرات سابقة عليه. لا يوجد حل إحصائي يعالج تداخل التعريفات بعد جمع البيانات؛ الصدق التمييزي لا يصنع استقلالا مفاهيميا إذا كانت البنود نفسها تعيد المعنى نفسه في ثلاثة مواضع.

24. المستوى التنظيمي: المخبر الفردي لا يحول الجامعة إلى فرد

كل متغير في الحالة منسوب إلى الجامعة أو وحدة تنظيمية مستقلة. لذلك يحتاج الباحث إلى تبرير أن المخبر يملك معرفة بالمجال الذي يصفه. مسؤول نظم المعلومات قد يعرف التكامل التقني لكنه لا يملك وحده صورة الحوكمة، وعضو مجلس قد يعرف القرارات لكنه لا يعرف زمن المعاملة اليومية، والطالب يعرف تجربة الخدمة لكنه لا يرى كل عمليات الإدارة. الحل هو توزيع مصادر الدليل بحسب البناء لا اختيار «المستجيب الأنسب» لكل الدراسة مرة واحدة.

إذا استخدمت إدراكات عدة أفراد لتمثيل M أو X، يجب تحديد منطق التجميع وفحص الاتفاق أو الاعتمادية بين المخبرين عند الحاجة. أما إذا استخدمت بيانات تنظيمية مباشرة فلا حاجة إلى تجميع نفسي مصطنع. والقاعدة المهمة: عدد الأفراد الذين يجيبون لا يحدد مستوى التحليل؛ يمكن لمئة موظف أن ينتجوا مئة إدراك فردي إذا لم توجد حجة تجعل المتوسط خاصية للجامعة.

25. التصميم الزمني ومتعددة المصادر

تصميم T1-T2-T3 يخدم الآلية إذا كان لكل موجة وظيفة. في T1 تجمع مؤشرات تكامل الإدارة الإلكترونية من السجلات والمسؤولين التقنيين ومراجعة العمليات. في T2، بعد دورة قرار مناسبة، تقاس الحوكمة من وثائق ومخبرين متعددين. في T3 تجمع نتائج التميز من مؤشرات أداء وخدمات وأصحاب مصلحة. هذا الترتيب يقلل التزامن ويجعل السببية العكسية أقل سهولة، لكنه لا يلغيها.

قد تكون الجامعات المتميزة أصلا أكثر قدرة على تمويل الإدارة الإلكترونية والحوكمة، لذلك يفضل قياس خط أساس لـY قبل T1 أو استخدام بيانات تاريخية. ويمكن إدخال Y0 أو تغير Y بدلا من الاكتفاء بالمستوى النهائي. كما أن تاريخ بدء النظام مهم: الجامعة التي أطلقت النظام قبل شهر ليست مساوية لجامعة عملت عليه ثلاث سنوات. الزمن منذ الاستقرار التشغيلي يمكن أن يكون حد سياق أو متغير ضبط مبررا نظريا.

26. خطة التحليل: من نموذج القياس إلى الوساطة

يبدأ التحليل بفحص هوية البنى قبل اختبار السهم. يجب أن يظهر تمايز X وM وY في نموذج القياس، وخصوصا بين الشفافية في M وبين مؤشرات توافر المعلومات في X. إذا استخدمت مقاييس انعكاسية، تفحص الاعتمادية المركبة وAVE والصدق التمييزي بما في ذلك HTMT أو بدائل ملائمة. وإذا كانت بعض البنى تكوينية، لا تطبق معايير الانعكاسية عليها ميكانيكيا بل تبرر أوزان المؤشرات والتداخل بينها.

بعد ذلك يختبر المسار X -> M، ثم M -> Y مع X، ثم الأثر غير المباشر. يمكن استخدام SEM إذا كان حجم العينة على مستوى الجامعات كافيا، أو تحليل مسار على درجات مركبة موثوقة، أو نماذج بايزية في العينات التنظيمية المحدودة. لا تحدد الطريقة قبل معرفة عدد الوحدات. إذا كان عدد الجامعات صغيرا جدا، فإن جمع آلاف الاستبانات داخلها لا يعوض نقص N على مستوى الاستدلال التنظيمي.

27. مشكلة حجم العينة عندما تكون المنظمة هي الوحدة

هذا النوع من الدراسات يكشف خطأ شائعا في الرسائل: يحدد الباحث المجتمع «العاملين في الجامعات»، يجمع 500 استبانة، ثم يختبر فرضية عن أثر خصائص الجامعات وكأن N=500 منظمة. إذا كان X وM وY تنظيمية، فإن المعلومات المستقلة بشأن الفروق بين الجامعات تساوي عدد الجامعات أو الوحدات التنظيمية المستقلة، لا عدد الأفراد. تكرار الأفراد داخل الجامعة يحسن تقدير البناء لكنه لا يخلق جامعات جديدة.

لهذا يجب أن يخطط البحث للطاقة الإحصائية على مستوى الوحدة، وربما يوسع النطاق إلى فروع أو كليات إذا كانت مستقلة نظريا في الإدارة والحوكمة والنتائج، مع تبرير ذلك. ويمكن استخدام نموذج متعدد المستويات إذا كان بعض المتغيرات فرديا وبعضها تنظيميا، لكن لا يجوز تغيير مستوى Y بعد جمع البيانات لإنقاذ الحجم. المستوى قرار نظري قبل أن يكون قرارا إحصائيا.

28. النماذج البديلة التي يجب التخطيط لها

النموذج البديل الأول هو Y <- X مباشرة، ويسأل هل تقدم الحوكمة قيمة تفسيرية فوق الأثر التشغيلي المباشر. الثاني هو Y السابق -> X اللاحق، لأن المؤسسات المتميزة قد تستثمر أكثر في الرقمنة. الثالث هو X <- M، فقد تدفع حوكمة قوية إلى طلب أنظمة أكثر شفافية وتتبعا. الرابع يضع «جودة المعلومات» وسيطا أقرب إلى OIPT بين X وM، إذا كانت الدراسة تريد تفكيك المرحلة الأولى إلى آلية أدق.

لا يلزم اختبار كل نموذج ممكن، لكن يجب أن تكون البدائل التي تهدد الحجة معروفة قبل النتائج. يمكن مقارنة ملاءمة نماذج SEM غير المتداخلة بحذر، أو استخدام بيانات طولية ونماذج متقاطعة التأخر إذا توافرت موجات كافية، أو على الأقل إجراء اختبارات حساسية. المهم ألا يتحول البديل إلى قصة بعدية تستخدم فقط عندما تأتي النتيجة مخالفة.

29. التحيز المشترك والمصدر الواحد

إذا أجاب الشخص نفسه في جلسة واحدة عن «تكامل الإدارة الإلكترونية»، و«شفافية الحوكمة»، و«تميز المؤسسة»، فإن النموذج قد يقيس نمط استجابة واحدا أكثر مما يقيس سلسلة تنظيمية. فصل الأزمنة لا يكفي إذا ظل المصدر نفسه والتقييم العام نفسه. لذلك تفضل الحالة مصادر مختلفة لكل بناء، أو على الأقل مصدرين مع مؤشرات موضوعية.

اختبار العامل الواحد أو Harman لا يصلح ضمانا بأن التحيز اختفى. المعالجة الأقوى تصميمية: فصل المصادر، استخدام بيانات أرشيفية، تغيير صياغة البنود حتى لا تلمح إلى النتيجة، وضبط ترتيب القياس. وإذا بقيت بيانات المصدر الواحد ضرورة ميدانية، يعترف الباحث بالحد ويستخدم نماذج عامل طريقة أو اختبارات حساسية عندما تكون مناسبة بدلا من ادعاء أن اختبارا واحدا «أثبت عدم وجود التحيز».

30. شروط الحدود: متى لا تنتج الرقمنة حوكمة أفضل؟

الشرط الأول جودة البيانات. نظام متكامل ببيانات ناقصة أو غير موثوقة يسرع تداول الخطأ. الشرط الثاني حقوق الوصول؛ يمكن أن تكون البيانات موجودة لكن محتجزة في يد فئة صغيرة. الشرط الثالث فعالية القواعد؛ إذا اتخذت القرارات الحقيقية عبر قنوات غير رسمية خارج النظام فلن تنتقل قابلية التتبع إلى مساءلة. الشرط الرابع الثقافة المهنية والثقة؛ الإفراط في المراقبة قد يولد سلوكا دفاعيا أو تحايلا بدلا من حوكمة أفضل.

هذه الحدود لا تحتاج جميعها أن تتحول إلى معدلات. بعضها يحدد نطاق التعميم، وبعضها يمكن اختباره في دراسات لاحقة. إذا أدخل الباحث كل حد في نموذج واحد، تتحول الحالة إلى شبكة غير

قابلة للقراءة. الأهم أن يذكر متى تتوقع OIPT أن تكون زيادة السعة المعلوماتية مفيدة، ومتى لا تكفي، ومتى تحتاج نظرية أصحاب المصلحة إلى قنوات مشاركة حقيقية لا مجرد إتاحة بيانات.

31. متى تفوز نظرية الوكالة بدلا من أصحاب المصلحة؟

إذا تغيرت الحالة إلى شركة مساهمة وكان M «فعالية رقابة مجلس الإدارة» وY «الأداء المالي المعدل بالمخاطر»، يصبح سؤال الوكالة أكثر مركزية. حينها تفسر الإدارة الإلكترونية أو نظم التقارير كيف تقل فجوة المعلومات بين المجلس والإدارة، وتفسر الوكالة كيف تخفض الرقابة المحسنة السلوك الانتهازي وتكلفة الوكالة. في هذا التصميم قد تكون OIPT حاكمة للمسار الأول والوكالة مساندة للمسار الثاني.

أما في الجامعة الأهلية الحالية، فإن اختزال الحوكمة إلى مراقبة المدير لا يملك كل ما في M. هذا المثال يبين أن اختيار النظرية ليس حكم قيمة على الحوكمة «الأفضل»، بل مطابقة بين تعريف البنية والفاعل والنتيجة. تغيير وحدة التحليل أو صاحب الحق المركزي قد يغير النظرية حتى لو بقيت أسماء المتغيرات على الرسم كما هي.

32. متى تصبح STS أو النظرية المؤسسية حاكمة؟

تتحول STS إلى مرساة إذا كان X إعادة تصميم نظام العمل الرقمي نفسه: توزيع الصلاحيات بين الإنسان والنظام، استقلالية الفرق، تصميم الواجهة والتغذية الراجعة، وتكامل المهام الاجتماعية والتقنية، وكانت Y أداء نظام العمل ورفاهه. عندها تكون الحوكمة إن وجدت جزءا من تصميم السلطة أو حد سياق، لا وسيطا عاما. هذا تغيير في السؤال لا إضافة نظرية إلى الحالة نفسها.

أما النظرية المؤسسية فتفوز إذا أصبح السؤال: كيف تدفع ضغوط الاعتماد والتنظيم والمنافسة الجامعات إلى تبني الإدارة الإلكترونية والحوكمة، وهل يكون التبني جوهريا أم احتفاليا، وكيف يؤثر ذلك في الشرعية. هنا تصبح الضغوط والشرعية والتماثل قلب النموذج، وربما يصبح التميز نتيجة ثانوية أو حتى منفصلا عن الشرعية. هذا التحول يوضح لماذا لا يجوز اختيار Institutional Theory من كلمة «مؤسسي» وحدها.

33. كتابة التأصيل النظري في الرسالة

لا يبدأ التأصيل بتعريف الإدارة الإلكترونية ثم تعريف الحوكمة ثم تعريف التميز في ثلاث فقرات منفصلة. يبدأ بالسؤال التفسيري: لماذا يفترض أن يغير تكامل العمليات الإلكترونية جودة الحوكمة؟ تقدم OIPT الحجة المتعلقة بحاجة المعالجة وسعتها، ثم يعرف X بما يتفق معها. بعد ذلك يسأل: لماذا يفترض أن تحول الحوكمة هذه القدرة المعلوماتية إلى نتائج تميز؟ هنا تدخل نظرية أصحاب المصلحة بملكية مستقلة، ثم يعرف M وY بما يمنع التداخل.

بعد توضيح نقطتي الآلية، تعرض الفرضيات بوصفها تنبؤات قابلة للفشل لا تلخيصات تعريفية. يجب أن يستطيع القارئ تصور نتيجة تناقض الحجة: قد يكون X مرتفعا من دون تغير M لأن القرارات خارج النظام، أو قد تكون M مرتفعة من دون Y لأن المطالب المتعارضة تعطل التنفيذ، أو قد يكون Y مرتفعا من قنوات تشغيلية مباشرة. وجود إمكان للفشل علامة على أن النظرية تفسر فعلا.

34. الفرضيات بصورتها النهائية

H1: يؤثر تكامل الإدارة الإلكترونية تأثيرا موجبا في جودة الحوكمة المؤسسية في الجامعات الأهلية. H2: تؤثر جودة الحوكمة المؤسسية تأثيرا موجبا في نتائج التميز المؤسسي. H3: تتوسط جودة الحوكمة المؤسسية العلاقة بين تكامل الإدارة الإلكترونية ونتائج التميز المؤسسي، بحيث يظهر أثر غير مباشر موجب من X إلى Y عبر M. ويمكن إضافة H4 عن الأثر المباشر لـX في Y فقط إذا كانت الدراسة تريد اختبار الوساطة الجزئية لا إذا كان هدفها حصريا إثبات القناة الحوكمية.

يجب ألا تتكاثر الفرضيات بتقسيم كل بعد إلى كل بعد من دون حجة. إذا كانت الشفافية والمساءلة والمشاركة أبعادا لبناء حوكمة من الرتبة الثانية، فاختبار كل بعد منفردا يحتاج سببا نظريا لا مجرد قدرة البرنامج على إخراج معاملات إضافية. وينطبق الأمر نفسه على نتائج التميز؛ تفكيكها يصبح مشروعا إذا توقع الباحث مسارات مختلفة، لا لأن الجدول يسمح بذلك.

35. سجل القرار النهائي

القرار الحاكم: OIPT - MT-0084، موطنها الأصلي الفصل 38، وتستخدم هنا لتفسير أثر تكامل الإدارة الإلكترونية في قدرة المنظمة على معالجة المعلومات وإتاحتها وربطها وتتبعها، ومن ثم تهيئة شروط الحوكمة. القرار المساند: نظرية أصحاب المصلحة - MT-0034، موطنها الأصلي الفصل 51، وتستخدم فقط لتفسير كيف تحول الحوكمة متعددة الأطراف المعلومات والحقوق والمشاركة إلى قيمة ونتائج مؤسسية أوسع.

الوكالة - MT-0024 تبقى منافسا حوكميا ولا تضاف. STS - MT-0083 تبقى منافسا تصميميا ولا تضاف. النظرية المؤسسية - MT-0026 تستبعد قبل الروبريك. هذا السجل يمنع أن تتحول قائمة المراجع إلى خمسة ملفات نظرية كاملة. في متن الرسالة يعالج كل كيان بقدر وظيفته في النموذج، وتحال تفاصيله الأصلية إلى موطنه في الأطلس.

الكيان	الدور النهائي	الوظيفة المحددة في الحالة	ما لا يملكه هنا

الكيان	الدور النهائي	الوظيفة المحددة في الحالة	ما لا يملكه هنا
OIPT - MT-0084	حاكمة	X -> M عبر سعة المعالجة، التكامل، الرؤية، التتبع	حقوق أصحاب المصلحة وقيمة M -> Y كاملة
Stakeholder - MT-0034	مساندة ضرورية	M -> Y عبر الحقوق والمشاركة والقيمة متعددة الأطراف	تشغيل النظام الإلكتروني أو تكامل قواعد البيانات
Agency - MT-0024	منافس فقط	رقابة وعدم تماثل المعلومات	التعدد الكامل لأصحاب المصلحة في الحالة
STS - MT-0083	منافس فقط	التصميم الاجتماعي التقني	الحوكمة بوصفها حقوقا ومساءلة متعددة الأطراف
Institutional - MT-0026	مستبعد	لا وظيفة في النموذج الحالي	الظاهرة والآلية الحاكمتان

36. أخطاء شائعة يكشفها هذا النموذج

الخطأ الأول تسمية كل استخدام للتقنية «إدارة إلكترونية» من دون تحديد عمليات أو مستوى. الخطأ الثاني اختيار TAM أو UTAUT لمجرد وجود نظام رقمي بينما النتيجة تنظيمية. الخطأ الثالث إدخال الشفافية أو الحوكمة ضمن تعريف X ثم استخدامها M. الخطأ الرابع قياس التميز بإطار يحتوي الحوكمة ثم اختبار الحوكمة وسيطا. الخطأ الخامس استخدام النظرية المؤسسية بسبب كلمة «مؤسسي». الخطأ السادس جمع استجابات مئات الموظفين واعتبارها مئات منظمات.

الخطأ السابع إضافة الوكالة وأصحاب المصلحة والمؤسسية وRBV وSTS معا تحت عنوان «التكامل النظري» من دون تقسيم ملكية الآليات. الخطأ الثامن افتراض أن النظام الإلكتروني يخلق المساءلة تلقائيا. الخطأ التاسع استخدام مصدر واحد وتوقيت واحد لكل البنى ثم كتابة لغة سببية قوية. الخطأ العاشر اعتبار أي دلالة للوساطة إثباتا أن الحوكمة هي القناة الوحيدة. إصلاح هذه الأخطاء يبدأ من تعريف البنى قبل التحليل لا من تعديل النموذج بعد ظهور النتائج.

37. تمرين تطبيقي: غير تعريف الحوكمة ولاحظ كيف يتغير القرار

أعد بناء الحالة ثلاث مرات. في النسخة الأولى اجعل M «رقابة مجلس الإدارة» في شركة مساهمة؛ ستقترب نظرية الوكالة من دور المساندة وربما تتراجع نظرية أصحاب المصلحة. في النسخة الثانية اجعل M «شرعية الممارسات الرقمية» تحت ضغط الاعتماد؛ ستتغير البنية كلها

وتصبح النظرية المؤسسية مرشحا حاكما أو مساندا. في النسخة الثالثة اجعل M «جودة تصميم العمل الاجتماعي التقني»؛ ستصبح STS أقرب بينما قد تختفي الحوكمة بصورتها الحالية.

ثم احتفظ باسم X وY قدر الإمكان واسأل: هل النظرية تتغير رغم ثبات الكلمات العامة؟ إذا كانت الإجابة نعم، فقد فهمت قاعدة الأطلس: النظرية تتبع الآلية وتعريف البناء والمستوى، لا عنوان المتغير. وإذا بقيت النظرية نفسها مهما غيرت المعنى، فالغالب أن الاختيار يتم بالاسم لا بالتفسير.

38. خلاصة الحالة

أثبتت الحالة أن السلسلة «الإدارة الإلكترونية -> الحوكمة -> التميز المؤسسي» لا تحتاج إلى نظرية لكل كلمة، لكنها تحتاج إلى فصل دقيق بين وظيفتين تفسيريتين. OIPT تملك كيف يغير التكامل الإلكتروني قدرة المنظمة على معالجة المعلومات والتنسيق والتتبع. نظرية أصحاب المصلحة تملك لماذا تصبح الحوكمة، عندما تنظم الحقوق والمعلومات والمشاركة بين أطراف متعددة، قناة إلى نتائج تميز أوسع. التكامل بينهما مبرر لأن كل واحدة تملأ فجوة لا تملكها الأخرى.

كما أظهرت الحالة أن جودة النموذج تعتمد على ما يستبعد بقدر ما يعتمد على ما يختار. استبعدت النظرية المؤسسية لأنها لا تفسر الصفة «المؤسسية» بذاتها، ورفضت إضافة الوكالة وSTS بسبب غياب فجوة مستقلة تستدعيهما. وضبطت النتيجة كي لا تعيد احتواء الحوكمة والرقمنة. بهذا يصبح النموذج قابلا للاختبار والمراجعة، لا مجرد ترتيب جميل لثلاثة مفاهيم مرغوبة.

المراجع

Chan, Y. E. (2000). IT value: The great divide between qualitative and quantitative and individual and organizational measures. Journal of Management Information Systems, 16(4), 225-261. https://doi.org/10.1080/07421222.2000.11518272

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. American Sociological Review, 48(2), 147-160. https://doi.org/10.2307/2095101

Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. Academy of Management Review, 20(1), 65-91. https://doi.org/10.5465/amr.1995.9503271992

Freeman, R. E. (1984). Strategic Management: A Stakeholder .Approach. Pitman

Galbraith, J. R. (1974). Organization design: An information processing view. Interfaces, 4(3), 28-36. https://doi.org/10.1287/inte.4.3.28

Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. Journal of Financial Economics, 3(4), 305-360. https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X

Melville, N., Kraemer, K., & Gurbaxani, V. (2004). Review: Information technology and organizational performance: An integrative model of IT business value. MIS Quarterly, 28(2), 283-322. https://doi.org/10.2307/25148636

Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. American Journal of Sociology, 83(2), 340-363. https://doi.org/10.1086/226550

Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience. Academy of Management Review, 22(4), 853-886. https://doi.org/10.5465/amr.1997.9711022105

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. Journal of Applied Psychology, 88(5), 879-903. https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879

Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. Behavior Research Methods, 40(3), 879-891. https://doi.org/10.3758/BRM.40.3.879

Trist, E. L., & Bamforth, K. W. (1951). Some social and psychological consequences of the longwall method of coal-getting. Human Relations, 4(1), 3-38. https://doi.org/10.1177/001872675100400101

Tushman, M. L., & Nadler, D. A. (1978). Information processing as an integrating concept in organizational design. Academy of Management Review, 3(3), 613-624. https://doi.org/10.5465/amr.1978.4305791

Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B., & Davis, F. D. (2003). User acceptance of information technology: Toward a unified view. MIS Quarterly, 27(3), 425-478. https://doi.org/10.2307/30036540

Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. Journal of Business Research, 122, 889-901. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022

Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. Journal of Strategic Information Systems, 28(2), https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003 .144-118

Zhao, X., Lynch, J. G., Jr., & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. Journal of Consumer Research, 37(2), 197-206. https://doi.org/10.1086/651257

الفصل 113

مختبر الأخطاء: عشر حالات لاختيار نظري ضعيف وكيفية إصلاحها

مدخل: لماذا يحتاج الباحث إلى أمثلة خاطئة بقدر حاجته إلى الأمثلة الصحيحة؟

يتعلم الباحث اختيار النظرية على نحو أعمق عندما يرى القرار الصحيح والقرار الخاطئ متجاورين. المثال الصحيح يبين كيف يمكن بناء حجة نظرية متماسكة، أما المثال المضاد فيكشف المكان الذي يبدأ فيه الانحراف: أحيانا من تشابه لفظي بين اسم النظرية واسم المتغير، وأحيانا من شهرة نظرية في مجال معين، وأحيانا من رغبة في إسناد كل سهم في النموذج إلى نظرية مختلفة. ولهذا لا يعمل هذا الفصل بوصفه قائمة أخطاء شكلية، بل بوصفه مختبرا تشخيصيا. كل حالة تبدأ بقرار يبدو معقولا للوهلة الأولى، ثم تفكك سبب جاذبيته، وتحدد البوابة التي فشل عندها، وتعيد بناء النموذج بأقل قدر ممكن من التكلف النظري.

المشكلة في الاختيار النظري الضعيف أنه قد ينتج نصا يبدو أكاديميا جدا. يستطيع الباحث أن يملأ صفحات بتعريف النظرية وتاريخها ومفاهيمها، وأن يورد عشرات المراجع، ومع ذلك تبقى النظرية خارج المسار السببي الحقيقي للدراسة. لذلك لا يكفي السؤال: هل توجد مراجع استخدمت هذه النظرية في موضوع مشابه؟ السؤال الأدق هو: هل تملك النظرية الظاهرة والآلية والمستوى والحدود التي يتطلبها النموذج الحالي، وهل تولد تنبؤا يمكن أن يختلف لو استبدلت بنظرية منافسة؟ إذا لم يتغير التفسير أو التنبؤ عند تبديل اسم النظرية، فالغالب أن الحجة تعتمد على تسمية لا على آلية.

يعيد المختبر تشغيل منطق البوابات والتقييم من دون إعادة شرح النظام الذي سبق تأسيسه في الفصول السابقة. المطلوب هنا هو سرعة التشخيص ودقة الإصلاح. ولهذا يتكرر في كل حالة سجل مصغر للقرار: النموذج الضعيف، سبب الإغراء، موضع الفشل، البديل الأنسب، وما الذي يجب أن يتغير في الصياغة أو القياس أو التصميم حتى يصبح الاختيار قابلا للدفاع. وتتنوع الحالات عمدا بين التقنية، والاستراتيجية، والحوكمة، والموارد البشرية، والسلوك التنظيمي، والتصميم متعدد المستويات، والزمن؛ لأن الخطأ نفسه قد يتخفى في حقول مختلفة.

1. خريطة المختبر: عشرة اختصارات تقود إلى اختيار ضعيف

الحالة	الاختصار الخاطئ	القرار الضعيف	موضع الفشل	منطق الإصلاح

الحالة	الاختصار الخاطئ	القرار الضعيف	موضع الفشل	منطق الإصلاح
1	التشابه اللفظي	اختيار النظرية المؤسسية لأن النتيجة تسمى التميز المؤسسي	الظاهرة والآلية	فصل معنى الصفة «المؤسسي» عن آلية الشرعية والتماثل
2	شهرة النظرية في المجال	استخدام TAM لتفسير تبني منظمة لنظام ذكاء اصطناعي	المستوى والظاهرة	الانتقال إلى TOE أو انتشار الابتكار عند مستوى المنظمة
3	النظرية المظلة	استخدام RBV لكل علاقة بين الموارد والأداء	الآلية	اختيار تنسيق الموارد عندما يكون فعل الإدارة هو الحلقة المركزية
4	القفز بين المستويات	تحويل متوسط إدراكات الأفراد إلى خاصية تنظيمية بلا منطق ظهور	المستوى	تعريف التركيب والتجميع واختبار الاتفاق والتباين بين الوحدات
5	الوسيط اليتيم	الاحتفاظ بنظرية لا تملك المتغير الوسيط أو الانتقال خلاله	المسار المركزي	تغيير المرساة أو إضافة مساندة ذات وظيفة غير مكررة
6	المعدل الزخرفي	إضافة متغير معدل بعد ظهور دلالة إحصائية	الحدود والاختبار	اشتقاق شرط الحد قبل التحليل وتحديد المسار الذي يعدله
7	تكديس المتشابه	جمع TAM وTPB وUTAUT وTRA لنموذج نية استخدام واحد	الاقتصاد وعدم التكرار	اختيار مرساة واحدة وإضافة نظرية فقط لفجوة آلية مستقلة
8	النظرية بعد النتائج	اختيار التفسير بعد معرفة أي المسارات دال	القابلية للاختبار	تثبيت المرشحين ومنطق القرار قبل فحص النتائج
9	نسيان الزمن	استخدام القدرات الديناميكية في لقطة ساكنة ثم ادعاء التجديد	الزمن والآلية	قياس التغير أو إعادة صياغة الظاهرة كناتج ساكن
10	التمديد القسري	اعتبار أي مدير «وكيلا» وأي جمهور «صاحب مصلحة» لتبرير نظرية بعيدة	الافتراضات والتكلف	رفض النظرية التي تتطلب إعادة تسمية البنى أو افتراض آليات غير مقاسة

لا تعني هذه الخريطة أن لكل خطأ نظرية بديلة ثابتة. الإصلاح ليس قاموسا من نوع «إذا ظهر المتغير X فاختر النظرية Y». النظرية الصحيحة تتغير عندما تتغير وحدة التحليل، أو ترتيب الزمن، أو تعريف المتغير، أو الآلية المقترحة. لذلك يركز المختبر على كيفية إعادة صياغة سؤال النظرية، لا على حفظ أسماء بديلة.

2. الحالة الأولى: عندما يخدع الاسم الباحث - «التميز المؤسسي» لا يستدعي النظرية المؤسسية تلقائيا

النموذج الضعيف

يفترض الباحث نموذجا بعنوان: «أثر الإدارة الإلكترونية في التميز المؤسسي من خلال الحوكمة». ثم يكتب أن النظرية المؤسسية هي النظرية الحاكمة لأن المتغير التابع هو «التميز المؤسسي»، ولأن الجامعة أو الشركة «مؤسسة». يبدو الاستدلال لغويا منسجما، لكنه لا يجيب عن السؤال العلمي. النظرية المؤسسية، في صورتها المعاصرة، تفسر الامتثال للقواعد والمعايير والضغوط، والبحث عن الشرعية، والتماثل بين المنظمات، وإمكان الفصل بين البنية الرسمية والممارسة. هذه ليست مرادفات للتميز المؤسسي ولا للكفاءة التشغيلية ولا لجودة الحوكمة.

لماذا يبدو القرار مقنعا؟

اللغة الإدارية العربية تجعل كلمة «مؤسسي» شديدة الاتساع: أداء مؤسسي، تميز مؤسسي، بناء مؤسسي، حوكمة مؤسسية، ثقافة مؤسسية. فينتقل الباحث من الصفة إلى النظرية كما لو أن الاشتراك اللفظي دليل ملكية تفسيرية. ويزداد الإغراء عندما يجد دراسات سابقة جمعت المتغير نفسه مع Institutional Theory من دون فحص دقيق للآلية. هنا يتحول الاستشهاد السابق من قرينة إلى سلطة بديلة عن التفكير.

التشخيص

تفشل النظرية عند بوابة الظاهرة إذا كان السؤال الحقيقي هو: كيف تزيد رقمنة العمليات القدرة على معالجة المعلومات والشفافية وسرعة القرار بما يرفع جودة الأداء؟ هذا سؤال عن معالجة المعلومات والتصميم والحوكمة، لا عن الشرعية أو الضغوط المعيارية. كما تفشل عند بوابة الآلية إذا لم يتضمن النموذج ضغطا قسريا أو معياريا أو محاكيا، ولا شرعية، ولا انفصالا بين الشكل والممارسة. إدخال النظرية المؤسسية في هذه الحالة يضطر الباحث إلى إضافة مفردات لم تقاس ولم يطلبها النموذج.

الإصلاح

يعاد فتح قائمة المرشحين. إذا كانت الإدارة الإلكترونية تزيد تكامل المعلومات وتقلل عدم اليقين وتدعم المساءلة، تصبح نظرية معالجة المعلومات التنظيمية OIPT - MT-0084 مرساة أقرب للمسار الأول. وإذا كانت الحوكمة تعبر عن موازنة مصالح أطراف متعددة وقابلية المساءلة أمامهم، يمكن أن تؤدي نظرية أصحاب المصلحة وظيفة مساندة لمسار مختلف. أما النظرية المؤسسية MT-0026 فتعود إلى المنافسة فقط إذا أعيد تعريف السؤال ليصبح عن تبني ممارسات الحوكمة الرقمية استجابة لضغوط تنظيمية ومهنية ومحاكاة جامعات مرجعية أو طلبا للشرعية.

الإصلاح الحقيقي هنا لا يتم باستبدال اسم نظرية باسم آخر فقط، بل بتعديل حجة الدراسة. يجب أن تتطابق صياغة الفرضيات مع الآلية: تكامل المعلومات وتوقيت وصولها يقللان فجوات الرقابة ويزيدان وضوح القرار؛ ثم ترتبط الحوكمة بالنتائج التنظيمية عبر جودة الحقوق والمساءلة وتنسيق مصالح الأطراف. عندها يصبح كل مفهوم في النظرية مرئيا في النموذج وقابلا للاختبار، ولا يعود مصطلح «المؤسسي» هو الذي يقود القرار.

3. الحالة الثانية: شهرة TAM في البحوث التقنية لا تجعلها نظرية للتبني التنظيمي

النموذج الضعيف

تدرس رسالة دكتوراه «أثر الجاهزية التنظيمية والضغط التنافسي في تبني الذكاء الاصطناعي في شركات التأمين». وحدة التحليل هي الشركة، والمستجيبون مديرو التقنية والعمليات، والنتيجة قرار تنظيمي يتعلق بالاستثمار والتطبيق على نطاق المؤسسة. يختار الباحث نموذج قبول التقنية TAM - MT-0044 لأنه أشهر نموذج في أدبيات نظم المعلومات، ثم يعيد تسمية المنفعة المدركة إلى «المنفعة التنظيمية» والسهولة المدركة إلى «سهولة التطبيق المؤسسي».

موضع الفشل

TAM صمم أساسا لتفسير قبول الفرد للتقنية عبر المنفعة والسهولة المدركتين وعلاقتهما بالنية والاستخدام. عندما تكون النتيجة قرار منظمة، تتحول خصائص البيئة، والموارد، والبنية، والحجم، والضغوط الخارجية إلى جزء من الظاهرة. لا يكفي جمع إجابات المديرين ثم القول إن المنظمة «تنوي» الاستخدام بالمعنى نفسه الذي ينوي فيه فرد استعمال نظام. هنا يحدث خلط بين مصدر البيانات ومستوى البناء: المدير يجيب، لكن البناء قد يكون تنظيميا.

الإصلاح

إذا بقي السؤال على مستوى المنظمة، يصبح إطار التقنية والمنظمة والبيئة TOE - MT-0048 مرشحا طبيعيا لأنه ينظم عوامل السياق التقني والتنظيمي والبيئي المؤثرة في قرار التبني.

ويمكن مقارنة ذلك بنظرية انتشار الابتكارات إذا كان الزمن، وخصائص الابتكار، وقنوات الانتشار، وفئات المتبنين مركزية. أما إذا أعيد تصميم الدراسة لتسأل عن نية الموظف استخدام أداة الذكاء الاصطناعي بعد أن تبنتها الشركة، فإن TAM أو UTAUT يعودان إلى موطنهما الصحيح.

تكشف الحالة قاعدة مهمة: «مجال التقنية» ليس مستوى تحليل. يمكن للظاهرة التقنية أن تكون فردية، أو فريقية، أو تنظيمية، أو منظومية. النظرية لا تختار لأن موضوع الرسالة رقمي، بل لأن السؤال التفسيري يطابق الفاعل والوحدة والآلية. وفي سجل القرار ينبغي أن يكتب الباحث بوضوح: رفض TAM ليس حكما على قوته العلمية، بل حكم ملاءمة لهذا التصميم المحدد.

4. الحالة الثالثة: RBV ليست تفسيرا كاملا لكل نموذج يبدأ بالموارد وينتهي بالأداء

النموذج الضعيف

تفترض الدراسة أن ممارسات إعادة توزيع الموارد، وتجميعها في حزم، ونقلها بين وحدات الأعمال تؤثر في سرعة إطلاق خدمات جديدة ثم في الأداء. يختار الباحث الرؤية القائمة على الموارد RBV - MT-0031 مرساة وحيدة، ويقول إن الموارد القيمة والنادرة والصعبة التقليد تقود إلى الميزة. تبدو الحجة مألوفة، لكنها تترك المتغير المستقل الحقيقي بلا تفسير: الدراسة لا تقيس فقط ما تملكه الشركة، بل ما يفعله المديرون بالموارد.

التشخيص

RBV قوية في تفسير اختلاف النتائج بسبب عدم تجانس الموارد وخصائصها، لكنها أقل تحديدا عندما تكون الآلية المقاسة هي هيكلة الحافظة، وتجميع الموارد، واستثمارها، وإعادة توزيعها. إذا كان السؤال «لماذا تحقق الشركة ميزة من موارد معينة؟» فقد تكفي RBV. أما إذا كان السؤال «كيف يحول المدير الموارد القائمة إلى قدرة وقيمة عبر أفعال تنسيقية؟» فقد أصبحت نظرية تنسيق الموارد Resource Orchestration Theory - MT-0131 أقرب إلى المسار المركزي.

الإصلاح

يعاد ترتيب الأدوار: تنسيق الموارد يصبح النظرية الحاكمة لأنه يملك الفعل الإداري المقاس، بينما تبقى RBV خلفية منافسة أو أساسا مفاهيميا يوضح لماذا لا تكون الموارد متساوية القيمة. وإذا كان النموذج يركز على استشعار فرص رقمية واغتنامها وإعادة تشكيل القاعدة تحت تغير بيئي، فقد تنافس القدرات الديناميكية MT-0033 بقوة. الفرق ليس في شهرة النظرية، بل في الفعل الذي تملكه: مخزون مورد، أو إعادة تشكيل قدرة، أو تنسيق إداري للموارد.

من علامات الخطأ أن يستطيع الباحث حذف وصف الممارسات الإدارية من النموذج ويبقى التأصيل النظري كما هو. إذا حدث ذلك، فالنظرية لا تملك المتغير المستقل بالفعل. أما في الاختيار الأقوى فإن حذف فعل الهيكلة أو التجميع أو الاستفادة يغير الحجة، لأن النظرية الحاكمة تفسر هذا الفعل بالذات.

5. الحالة الرابعة: متوسط إجابات الأفراد لا يصنع متغيرا تنظيميا تلقائيا

النموذج الضعيف

يقيس الباحث «ثقافة الابتكار التنظيمية» بخمس فقرات يجيب عنها الموظفون بصيغة «أنا أشعر أن الابتكار مهم في عملي»، ثم يحسب متوسط كل شركة ويستخدمه متغيرا تنظيميا يفسر الأداء المؤسسي. بعد ذلك يستند إلى نظرية على مستوى الفرد لتفسير العلاقة، أو يتعامل مع المتوسط كما لو كان خاصية ظهرت تلقائيا بمجرد الحساب. هنا تتداخل ثلاثة أخطاء: مرجع الفقرة فردي، ومنطق الظهور غير محدد، والتجميع إجرائي لا نظري.

التشخيص

الفرق بين «متوسط الأفراد» و«خاصية المنظمة» ليس حسابيا. لكي يصبح الإدراك الفردي بناء مشتركا، يجب أن يكون للنظرية سبب يبرر التشابه داخل الوحدة والاختلاف بين الوحدات. كما يجب أن يكون مرجع القياس مناسبا، مثل «في هذه الوحدة نشجع...» بدلا من «أنا أشعر...»، وأن تفحص قرائن الاتفاق داخل المجموعة والاعتمادية بين الوحدات، مثل rwg و)1(ICC و)2(ICC بحسب نوع البناء والغرض. وحتى مع قبول التجميع، لا يجوز استنتاج أن علاقة ظهرت بين الشركات موجودة بالضرورة بين الأفراد؛ وإلا وقع الباحث في المغالطة البيئية.

الإصلاح

يبدأ الإصلاح قبل التحليل: تحديد ما إذا كان البناء تركيبا توافقيا composition أم خاصية تجميعية/تكوينية compilation، وتحديد المرجع النظري للمتغير. إذا كان المقصود مناخا مشتركا، تصاغ الفقرات بمرجع جماعي وتجمع فقط عند وجود سند نظري وإمبيريقي. وإذا كان المقصود تباين الخبرات داخل الفريق، فقد يكون التشتت نفسه بناء ذا معنى ولا ينبغي محوه بالمتوسط. ثم يستخدم نموذج متعدد المستويات عندما توجد علاقات عابرة للمستويات، مع فصل الأثر داخل الوحدة عن الأثر بين الوحدات.

الخطأ هنا ليس تقنيا صغيرا في اختيار معامل ICC؛ إنه خطأ في وجود المتغير نفسه. النظرية لا يمكنها إنقاذ بناء لم يحدد كيف ينشأ من الأفراد. ولهذا يكون قرار النظرية لاحقا لتعريف المستوى والظهور، لا سابقا له.

6. الحالة الخامسة: الوسيط اليتيم - نظرية قوية لا تملك الحلقة الوسطى

النموذج الضعيف

تدرس رسالة «أثر تصميم العمل الرقمي في الاحتراق الوظيفي من خلال فقدان الموارد النفسية». يختار الباحث نموذج خصائص العمل JCM لأنه يتناول تصميم الوظيفة، ثم يشتق فرضية الوساطة كما لو أن JCM يفسر تلقائيا فقدان الموارد. المشكلة أن JCM يربط خصائص العمل بحالات نفسية حرجة مثل المعنى والمسؤولية ومعرفة النتائج؛ أما «دوامة فقد الموارد» فلها منطق مختلف يقوم على تهديد الموارد وفقدها والاستثمار لحمايتها.

لماذا يحدث هذا الخطأ؟

غالبا يبدأ الباحث من المتغير المستقل، فيختار نظرية تفسره، ثم يضيف وسيطا جذابا من أدبيات أخرى من دون أن يعيد فتح قرار النظرية. فيتحول الوسيط إلى مجرد اسم بين سهمين. ويزداد الخطر عندما يكون للوسيط مقياس موثوق ودراسات كثيرة، لأن جودة القياس قد تخفي ضعف الملكية النظرية.

الإصلاح

توجد ثلاثة مسارات إصلاح مشروعة. الأول: إعادة تعريف الوسيط بما يتفق مع النظرية الحاكمة، إذا كان ذلك منطقيا ومسبقا، مثل استخدام مسؤولية العمل المدركة أو معنى العمل داخل JCM. الثاني: تغيير النظرية الحاكمة إذا أصبح فقد الموارد هو القلب الحقيقي للآلية، فتنافس نظرية حفظ الموارد COR أو نموذج متطلبات العمل والموارد JD-R. الثالث: استخدام نظرية مساندة فقط إذا كانت تملك وظيفة مستقلة لا تغطيها الحاكمة، مع توضيح نقطة التسليم بين النظريتين وعدم تكرار تفسير المسار نفسه.

قاعدة الاختبار بسيطة: اكتب الفقرة التي تبرر X -> M والفقرة التي تبرر M -> Y من المفاهيم الأصلية للنظرية من دون استبدال الأسماء. إذا اضطررت إلى استعمال عبارات عامة من نوع «تؤكد النظرية أهمية العوامل النفسية» أو «ترى النظرية أن البيئة تؤثر في الفرد»، فهذه إشارة إلى أن الوسيط يتيم نظريا.

7. الحالة السادسة: المعدل الزخرفي - عندما تأتي «شروط الحدود» بعد رؤية النتائج

النموذج الضعيف

يبني الباحث نموذجا مباشرا بين القيادة الرقمية والأداء، ثم بعد التحليل يجد أن العلاقة تختلف بين الذكور والإناث أو بين فئات العمر أو حسب خبرة استخدام التقنية. فيضيف متغيرا معدلا

ويبحث لاحقا عن نظرية تبرره. في نسخة أخرى يضع «الثقافة التنظيمية» أو «عدم اليقين البيئي» معدلا فقط لأن الأدبيات تقول إنه «مهم»، من دون تحديد أي مسار سيتغير ولماذا.

التشخيص

المعدل ليس متغيرا إضافيا على الرسم، بل فرضية عن شرط حد: متى، ولمن، وفي أي سياق تتغير قوة أو اتجاه آلية محددة. لذلك يجب أن يكون للنظرية سبب يفسر حساسية مسار بعينه للمتغير W. إذا لم توجد آلية تجعل W يغير X -> Y أو X -> M أو M -> Y، فإن التفاعل يصبح اختبارا استكشافيا لا امتدادا نظريا. كما أن تقسيم العينة ثم مقارنة دلالة المسار في كل مجموعة لا يساوي اختبارا صحيحا للتفاعل.

الإصلاح

قبل التحليل يحدد الباحث المسار المعدل وصيغة التوقع. إذا كان السياق عالي عدم اليقين يزيد الحاجة إلى معالجة المعلومات، مثلا، فقد تستند حجة تعديل أثر بنية تنسيقية في الأداء إلى منظور معالجة المعلومات أو الموقفية، بشرط أن يقاس عدم اليقين ويكون جزءا من شروط النظرية. أما إذا ظهر الاختلاف بعد النتائج، فيقدم كتحليل استكشافي منفصل ويعاد اختباره في دراسة لاحقة، بدلا من إعادة كتابة التاريخ النظري كما لو أن الفرضية كانت سابقة.

تتصل هذه الحالة مباشرة بأخلاق الاستدلال: النظرية لا تستخدم غطاء لما كشفته البيانات مصادفة. قوة الحجة تأتي من احتمال التكذيب المسبق؛ أي أن الباحث كان مستعدا لقبول عدم وجود التفاعل لأن النظرية جعلت وجوده توقعا حقيقيا لا زخرفة.

8. الحالة السابعة: أربع نظريات للنية الواحدة - التكديس الذي يزيد الصفحات ولا يزيد التفسير

النموذج الضعيف

في دراسة عن نية استخدام منصة مصرفية، يجمع الباحث نموذج قبول التقنية TAM، والنظرية الموحدة UTAUT، ونظرية السلوك المخطط TPB، ونظرية الفعل المعلل TRA، ثم يخصص لكل منها صفحات مستقلة. يبرر ذلك بأن «تكامل النظريات يزيد شمول النموذج». لكن المتغيرات الفعلية هي المنفعة المدركة، سهولة الاستخدام، التأثير الاجتماعي، والنية. معظم الوظيفة التفسيرية هنا تدور حول المعتقدات والاتجاهات أو التوقعات والنية، أي أن النظريات تتزاحم على المسار نفسه.

التشخيص

التكامل المشروع يتطلب وظائف غير مكررة. إذا فسرت نظريتان السبب نفسه وبالمستوى نفسه وللنتيجة نفسها، فإن جمعهما لا يضاعف المعرفة بل يصعب معرفة أي آلية نجحت. UTAUT

نفسه نموذج تكاملي صيغ من عدة نماذج سابقة، وإضافة TAM وTRA وTPB إليه من دون فجوة محددة قد تعيد إدخال الأسلاف داخل النموذج المتكامل. كما أن ارتفاع عدد الاستشهادات لا يعوض ضعف الاقتصاد النظري.

الإصلاح

يختار الباحث مرساة واحدة تناسب البنى المقاسة. إذا كانت الدراسة عن نية الاستخدام والسلوك وتضم توقع الأداء والجهد والتأثير الاجتماعي والظروف الميسرة، فـUTAUT أقرب. إذا كانت أبسط وتتركز في المنفعة والسهولة، فقد يكفي TAM. وإذا كان السؤال عن السلوك المقصود وتوجد الاتجاهات والمعايير والسيطرة السلوكية المدركة، تصبح TPB مرشحة. لا تضاف نظرية ثانية إلا إذا دخلت آلية جديدة حقا؛ مثلا TTF إذا أصبحت ملاءمة التقنية للمهمة أساس تفسير الأداء بعد الاستخدام، أو SCT إذا أصبحت الفاعلية الذاتية والتعلم بالملاحظة مركزية.

أفضل اختبار ضد التكديس هو «اختبار الحذف»: إذا حذفت النظرية الثالثة ولم تفقد فرضية ولا آلية ولا شرط حد ولا تنبؤا مميزا، فهي لا تقوم بوظيفة تفسيرية مستقلة. وجودها في الفصل النظري يصبح تكرارا لا تكاملا.

9. الحالة الثامنة: اختيار النظرية بعد رؤية النتائج - عندما يتحول التفسير إلى قصة مقاومة للتكذيب

النموذج الضعيف

يجمع الباحث البيانات أولا ثم يجرب نماذج متعددة. يجد أن الدعم التنظيمي لم يؤثر في الأداء مباشرة، لكنه أثر في الالتزام، وأن العدالة التفاعلية كانت أقوى من العدالة الإجرائية. بعد ذلك يبحث عن نظرية تناسب هذه النتائج ويكتب مقدمة توحي بأن نظرية الدعم التنظيمي أو التبادل الاجتماعي كانت أساس الدراسة منذ البداية. هذا شكل من HARKing: صياغة الفرضيات أو تبريرها بعد معرفة النتائج مع تقديمها كأنها تنبؤات سابقة.

لماذا يضعف هذا الاختيار النظرية؟

النظرية العلمية تكتسب قوتها من المخاطرة بالتنبؤ. عندما تختار النظرية بعد النتائج، تختفي المخاطرة لأن أي نمط تقريبا يمكن أن يجد قصة تفسيرية لاحقة. كما يصبح ترتيب المرشحين تابعا للدلالة الإحصائية لا للملاءمة الظاهراتية والآلية. وقد يدفع ذلك إلى تجاهل نموذج منافس كان أفضل نظريا لكنه لم ينتج النتيجة المرغوبة في العينة الحالية.

الإصلاح

قبل التحليل تثبت قائمة المرشحين وسبب إدراج كل واحد، وتحدد شروط الاستبعاد ونظام التقييم، ويحتفظ الباحث بسجل قرار مؤرخ. لا يلزم أن تكون كل تفاصيل التحليل مسجلة علنا في كل مشروع، لكن ينبغي الفصل داخل العمل بين الفروض التأكيدية والتحليلات الاستكشافية. إذا قادت النتائج إلى نظرية جديدة، تقدم بوصفها تفسيرا لاحقا يولد فرضيات لدراسة تالية، لا بوصفها أساسا سبق البيانات.

يمكن أيضا تشغيل نماذج منافسة مخططة مسبقا. فبدلا من أن يصبح اختلاف النتائج سببا لتغيير النظرية، يصبح فرصة لاختبار أي تفسير يمتلك تنبؤا مميزا. وهنا تتحول المنافسة النظرية من تهديد إلى مصدر قوة: لا نحتاج إلى نظرية «تنجح» بعد كل نتيجة، بل إلى نظرية كان يمكن أن تفشل.

10. الحالة التاسعة: نظرية زمنية في تصميم بلا زمن - القدرات الديناميكية بوصفها لقطة فوتوغرافية

النموذج الضعيف

تعلن الدراسة أنها تختبر «أثر القدرات الديناميكية في التحول الرقمي والأداء»، وتقيس في استبانة واحدة مدى استشعار الفرص واغتنامها وإعادة التشكيل، ثم تقيس الأداء في اللحظة نفسها من المدير نفسه. بعد ذلك تكتب أن الشركة «طورت» و«جددت» و«أعادت تشكيل» مواردها وأدى ذلك إلى الأداء. المشكلة ليست فقط تحيز المصدر المشترك، بل أن ألفاظ النظرية نفسها تحمل حركة زمنية لا يلتقطها التصميم.

التشخيص

القدرات الديناميكية MT-0033 تتعلق بتجديد قاعدة الموارد تحت التغير: استشعار، اغتنام، وإعادة تشكيل. قياس إدراك ساكن قد يعطي مؤشرا على وجود قدرة، لكنه لا يبرهن على التسلسل أو التغير أو اتجاه السببية. إذا كانت الحجة تتطلب أن الاستشعار يسبق الاغتنام وأن إعادة التشكيل تنتج تحولا لاحقا، فلابد من تصميم يلتقط على الأقل جزءا من هذا الزمن. وإلا يصبح الزمن المفترض مخفيا داخل اللغة.

الإصلاح

يمكن تقوية التصميم بطبقات زمنية: قياس ممارسات الاستشعار في T1، قرارات الاغتنام والاستثمار في T2، إعادة تشكيل الموارد أو العمليات في T3، ثم نتيجة لاحقة. ويمكن استخدام سجلات الأحداث والاستثمارات والتحولات بدلا من الاعتماد الكامل على الاستبانة. وإذا تعذر

الزمن وكان السؤال الفعلي ساكنا عن قيمة الموارد الرقمية الحالية، فقد تكون RBV أو نظرية أخرى عن مخزون الموارد أكثر اتساقا من ادعاء عملية ديناميكية لا يمكن رصدها.

ليست كل نظرية تتضمن كلمة «ديناميكية» ملزمة بنموذج زمني واحد، لكن الباحث مسؤول عن احترام منطقها الزمني. القاعدة الأوسع: إذا كانت آلية النظرية فعلا، أو تعلما، أو تكوينا، أو تراكما، أو فقدا، أو استردادا، فيجب أن يسأل التصميم متى يحدث الانتقال وكيف يمكن تمييز السبب السابق عن النتيجة اللاحقة.

11. الحالة العاشرة: التمديد القسري - عندما تنجو النظرية فقط بإعادة تسمية كل شيء

النموذج الضعيف

يستخدم الباحث نظرية الوكالة لتفسير السلوك الابتكاري للموظفين بحجة أن كل موظف «وكيل» عن الإدارة، أو يستخدم نظرية أصحاب المصلحة لتفسير الرضا الوظيفي لأن الموظف «صاحب مصلحة»، أو يفسر فاعلية فرق الذكاء الاصطناعي بنظرية مؤسسية لأن المنظمة «مؤسسة». هذه الصياغات صحيحة لغويا على مستوى شديد العمومية، لكنها لا تكفي علميا. النظرية تصبح قابلة للتمديد إلى أي شيء، وعندما تفسر كل شيء بهذه الطريقة لا تميز شيئا.

التشخيص عبر عقوبة التكلف

التكلف النظري يظهر عندما يحتاج الباحث إلى واحد أو أكثر من الحركات التالية: إعادة تعريف بناء مركزي ليشبه مفهوما نظريا؛ افتراض آلية لم تقاس؛ نقل مستوى التحليل من دون مبرر؛ تجاهل شرط حد معلن في النظرية؛ أو استعمال كلمة عامة محل مفهوم محدد. في مثال الوكالة، إذا لم توجد علاقة أصيل-وكيل ذات تعارض مصالح وعدم تماثل معلومات وآليات حوافز أو رقابة، فإن مجرد وجود موظف ومدير لا يكفي. وفي مثال أصحاب المصلحة، إذا لم يكن السؤال عن خلق القيمة وتوازن المطالب بين أطراف متعددة، فصفة «صاحب مصلحة» وحدها لا تمنح النظرية ملكية النتيجة.

الإصلاح

يعاد النموذج إلى الظاهرة الفعلية. إذا كان السؤال عن تعلم الموظف وثقته بقدرته على استخدام أداة جديدة، قد تكون النظرية المعرفية الاجتماعية SCT - MT-0092 أقرب. إذا كان السؤال عن ممارسات الموارد البشرية التي تبني القدرة والدافعية وفرصة المشاركة، فقد يخدم AMO - MT-0126. وإذا كان السؤال عن إعادة تصميم نظام العمل المشترك بين الإنسان والتقنية، تصبح STS - MT-0083 مرشحا. ولا يعني ذلك أن هذه النظريات صحيحة تلقائيا؛ بل يعني أنها تبدأ من آليات أقرب إلى البنى المقاسة ولا تحتاج إلى قدر كبير من إعادة التسمية.

قرار الاستبعاد هنا مهم بقدر قرار الاختيار. بعض الباحثين يخشون كتابة أن نظرية معروفة «لا تناسب» دراستهم، وكأنهم ينتقدون النظرية. لكن الاستبعاد المنضبط هو احترام للنظرية: هو اعتراف بحدودها وافتراضاتها، ورفض لاستعمالها خارج مجالها لمجرد رفع هيبة النص.

12. كيف نميز الخطأ القابل للإصلاح من النموذج الذي يحتاج إلى إعادة بناء؟

ليست الأخطاء العشرة متساوية في كلفة الإصلاح. بعضها لغوي يمكن إصلاحه بإعادة تحديد وظيفة النظرية من دون تغيير البيانات، مثل التكديس أو التشابه اللفظي. وبعضها يمس بنية النموذج ويحتاج إلى تعديل فرضيات أو متغيرات، مثل الوسيط اليتيم أو المعدل الزخرفي. وبعضها يهدد صلاحية الاستدلال نفسه، مثل خطأ المستوى أو الزمن؛ وهنا لا يكفي تحسين التأصيل النظري لأن التصميم لا يختبر ما تدعي النظرية أنه يحدث.

نوع الخطأ	كلفة الإصلاح	الإجراء الرئيس	هل يحتاج بيانات جديدة؟
تشابه لفظي / شهرة مجال	منخفضة إلى متوسطة	إعادة فتح المرشحين وكتابة آلية مطابقة	غالبا لا
نظرية مظلة	متوسطة	استبدال المرساة أو ضبط دور المظلة	أحيانا
قفز مستوى / تجميع	مرتفعة	إعادة تعريف البناء والمستوى ونموذج التحليل	غالبا نعم
وسيط يتيم	متوسطة إلى مرتفعة	تغيير الوسيط أو النظرية أو إضافة مساندة وظيفية	قد يلزم
معدل زخرفي	متوسطة	فصل التأكيدي عن الاستكشافي أو إعادة تصميم شرط الحد	قد يلزم
تكديس	منخفضة	الحذف والاقتصاد النظري	لا
اختيار بعد النتائج	مرتفعة في الاستدلال	وسم الاستكشاف وإعادة اختبار مستقل	نعم للتحقق
زمن مفقود	مرتفعة	تصميم طولي/حدثي أو تخفيض الادعاء السببي	غالبا نعم
تمديد قسري	متوسطة	رفض النظرية والعودة للظاهرة	حسب النموذج

تساعد هذه المصفوفة في قرار مبكر مهم: هل نحاول إنقاذ النموذج أم نعيد تصميمه؟ لا ينبغي للباحث أن يحافظ على رسم مفاهيمي فقط لأنه أدرجه في المقترح الأولي. إذا كان الإصلاح يتطلب

تغيير مستوى البناء أو إضافة زمن أو فصل مصدر القياس، فهذه ليست تعديلات تجميلية بل تحسينات في قابلية الاختبار. الرسالة الأقوى هي التي تسمح للنظرية بإعادة تشكيل التصميم، لا التي تجبر النظرية على تبرير تصميم مغلق مسبقا.

13. سجل قرار موحد للحالات العشر

بعد تشخيص أي حالة، يكتب الباحث سجلا مختصرا يجعل القرار قابلا للمراجعة من المشرف أو المحكم. لا يحتاج السجل إلى صفحات؛ تكفي أسئلة حادة تمنع عودة الاختصارات الخاطئة. ويجب أن يكتب بلغة تقريرية تحدد ما قيس وما لم يقس، لا بلغة إنشائية عن «أهمية النظرية».

محور القرار	السؤال التشخيصي	اختبار القبول
الظاهرة	ما الشيء الذي يحتاج إلى تفسير فعلا؟	هل تملك النظرية هذه الظاهرة أم تشترك معها لفظيا فقط؟
المستوى	فرد، فريق، منظمة، شبكة، حقل؟	هل مستوى النظرية والمتغيرات والتحليل متسق؟
الآلية	ما الانتقال السببي الذي يربط X بالنتيجة؟	هل تظهر مفاهيم النظرية داخل هذا الانتقال؟
الوساطة/التعديل	من يملك M أو W؟	هل توجد فجوة حقيقية تبرر نظرية مساندة؟
الزمن	ما الذي يجب أن يسبق ماذا؟	هل التصميم يرى الزمن الذي تفترضه النظرية؟
التنبؤ	ماذا تتوقع النظرية تحديدا؟	هل يمكن أن تفشل أمام بديل منافس؟
التكلف	ما الذي اضطررنا إلى إعادة تسميته أو افتراضه؟	هل يمكن حذف التمديدات والحصول على تفسير أنظف؟
الاقتصاد	ماذا تفقد الدراسة بحذف كل نظرية؟	إذا لم تفقد وظيفة، تحذف النظرية.

السجل يمنع ظاهرة شائعة في الرسائل: أن يتغير منطق النظرية بين المقدمة والفروض والتحليل. عندما يثبت الباحث ملكية كل مسار قبل كتابة النص، يصبح من السهل اكتشاف ما إذا كانت النظرية قد تحولت إلى مجرد فصل تاريخي لا علاقة له بفرضيات الدراسة. كما يسهل على المحكم أن يميز بين خلاف مشروع حول أفضل نظرية وبين خلل بنيوي مثل مستوى خاطئ أو آلية غير مقاسة.

14. عشر قواعد إصلاح تستخلص من المختبر

1. ابدأ من الظاهرة لا من اسم المتغير. كلمة «مؤسسي» أو «رقمي» أو «استراتيجي» لا تختار النظرية بالنيابة عن الباحث. يجب أن يترجم العنوان إلى سؤال سببي محدد قبل فتح سجل النظريات.

2. افصل مصدر البيانات عن مستوى البناء. إجابة المدير لا تجعل المتغير فرديا، ومتوسط الموظفين لا يجعل المتغير تنظيميا. المستوى قرار نظري وقياسي وتحليلي متكامل.

3. لا تسمح للنظرية المظلة بأن تحجب الآلية الأقرب. RBV وInstitutional Theory وOpen Systems Perspective قد تكون خلفيات قوية، لكن النموذج الذي يقيس فعلا دقيقا قد يحتاج نظرية أكثر تحديدا.

4. اجعل الوسيط أصعب اختبار للنظرية. النظرية التي تفسر X وY فقط ولا تملك لماذا يمر الأثر عبر M لا تبرر نموذج الوساطة كاملا.

5. عامل المعدل بوصفه شرط حد لا متغيرا احتياطيا. يجب تحديد سبب تغير المسار عند مستويات W قبل النتائج، وإلا قدم التحليل باعتباره استكشافيا.

6. التكامل ليس جمعا. كل نظرية إضافية يجب أن تؤدي وظيفة لا تستطيع الحاكمة أداءها من دون تمديد قسري، وأن تملك نقطة تسليم واضحة داخل النموذج.

7. لا تستخدم الدلالة الإحصائية لاختيار النظرية. يمكن أن تكون النظرية الملائمة غير مدعومة في عينة معينة، ويمكن أن تظهر علاقة دالة لأسباب لا تملكها النظرية. القرار النظري يسبق اختبار النتائج.

8. احترم الزمن المستبطن في الأفعال النظرية. التعلم والتجديد والفقد والتراكم والتشكل ليست أسماء ساكنة؛ إذا كانت مركز الحجة، يجب أن يرى التصميم شيئا من ترتيبها أو تغيرها.

9. استخدم عقوبة التكلف بجدية. كلما كثرت إعادة التسمية، والافتراضات غير المقاسة، والجسور بين مستويات غير مبررة، انخفضت ملاءمة النظرية حتى لو كانت شهيرة.

10. اكتب سبب الاستبعاد كما تكتب سبب الاختيار. سجل القرار الجيد لا يقول فقط «اخترنا النظرية X»، بل يبين لماذا لم تنجح البدائل الأقرب. هنا تتحول عملية الاختيار إلى حجة قابلة للمراجعة لا إلى ذوق شخصي.

15. نموذج تطبيقي سريع: من فقرة ضعيفة إلى حجة قابلة للدفاع

الصياغة الضعيفة

«استندت الدراسة إلى النظرية المؤسسية لأنها من أهم النظريات التي تفسر التميز المؤسسي، كما استندت إلى نظرية قبول التقنية لتفسير الإدارة الإلكترونية، وإلى نظرية الوكالة لتفسير الحوكمة، وإلى نظرية الموارد لتفسير الأداء. ويسهم دمج هذه النظريات في تقديم تفسير شامل لمتغيرات الدراسة.» هذه الفقرة مألوفة لأنها تربط كل اسم بمتغير، لكنها لا تحدد آلية واحدة ولا تفسر لماذا نحتاج أربع نظريات ولا ما الذي سيفقد إذا حذفنا إحداها.

الصياغة بعد الإصلاح

«تتعامل الدراسة مع الإدارة الإلكترونية بوصفها تكاملا تنظيميا للمعلومات والعمليات، لا بوصفها نية فردية لقبول نظام. لذلك تختار نظرية معالجة المعلومات التنظيمية مرساة لمسار الإدارة الإلكترونية إلى جودة الحوكمة، لأن التكامل الرقمي يزيد قدرة المنظمة على جمع المعلومات وتوزيعها ومعالجتها في مواجهة عدم اليقين، بما يعزز قابلية التتبع ووضوح المسؤولية. ويضاف منظور أصحاب المصلحة لمسار الحوكمة إلى التميز فقط لأن النتيجة تتضمن قيمة ومساءلة أمام أطراف متعددة، وهي وظيفة لا تملكها نظرية معالجة المعلومات. ولا تستخدم النظرية المؤسسية لأن النموذج لا يقيس ضغطا أو شرعية أو تماثلا، ولا TAM لأن وحدة التحليل ليست نية مستخدم فردي، ولا الوكالة لأن الحوكمة في هذا التصميم لا تختزل إلى تعارض المساهم والمدير.»

الفارق بين الفقرتين ليس الأسلوب. الفقرة الثانية تحدد مستوى التحليل، وملكية الآلية، ووظيفة النظرية المساندة، وأسباب استبعاد البدائل. ويمكن للمحكم أن يعارضها في نقطة محددة ويقترح اختبارا أو بديلا، بينما الفقرة الأولى محصنة بالعمومية ولا تقدم شيئا يمكن اختباره سوى كثرة الأسماء.

16. حالات رمادية: متى يكون القرار المختلف مقبولا؟

لا يهدف المختبر إلى تحويل الاختيار النظري إلى خوارزمية صلبة تنتج جوابا واحدا دائما. قد يختلف باحثان مؤهلان حول المرساة مع بقاء القرارين قابلين للدفاع، بشرط أن يكون الاختلاف في تصور الظاهرة أو الآلية لا في مجرد التفضيل الشخصي. فدراسة تبني نظام ذكاء اصطناعي على مستوى المنظمة قد تفسر بإطار TOE إذا كان السؤال عن الجاهزية والبيئة والخصائص التقنية، وقد تفسر بانتشار الابتكار إذا كان الزمن وقنوات الانتشار وخصائص الابتكار هي المركز. لا يعد

هذا تناقضا؛ إنه اختلاف في السؤال الحاكم. الخطأ يبدأ حين يستخدم الباحث النظرية من دون أن يبين أي نسخة من السؤال يجيب عنها.

الحالة الرمادية الأولى تظهر عندما تملك نظريتان المسار نفسه لكن بتنبؤات مختلفة. مثال ذلك تفسير أثر الاستقلالية في الأداء: قد يقرأها JCM كخاصية تصميم تولد حالات نفسية ذات معنى ومسؤولية، بينما تقرأها SDT باعتبارها إشباعا لحاجة نفسية أساسية. إذا قاس النموذج المسؤولية المدركة والمعنى، تميل الملكية إلى JCM؛ وإذا قاس إشباع الحاجة إلى الاستقلالية والدافعية الذاتية، تتقدم SDT. لا يكفي أن يقول الباحث إن النظريتين «تدعمان العلاقة»؛ عليه أن يختبر البنية التي تميز إحداهما عن الأخرى.

الحالة الثانية تظهر عندما تكون النظرية العامة صحيحة لكن النظرية الأضيق أكثر فائدة. يمكن أن تكون RBV خلفية منطقية لبحث عن الموارد الرقمية، لكن إذا كان المتغير المستقل هو أفعال المديرين في هيكلة الموارد وتجميعها واستثمارها، فقد تنتج نظرية تنسيق الموارد تنبؤات أدق. هنا لا يعني اختيار النظرية الأضيق رفض المظلة؛ بل يعني إعطاء وظيفة الحوكمة التفسيرية للمنظور الذي يمتلك المتغير المقاس مباشرة.

الحالة الثالثة تتعلق بالحوكمة. قد تكون الوكالة مناسبة عندما يتركز النموذج في تعارض المصالح وعدم تماثل المعلومات والرقابة بين المالك والإدارة، وقد يكون أصحاب المصلحة أنسب عندما تكون القيمة والمساءلة موزعتين بين موظفين وعملاء ومجتمع وممولين وجهات تنظيمية. ويمكن أن تتكامل النظريتان إذا كان النموذج يقيس فعلا وظيفتين منفصلتين، لكن لا يجوز دمجهما لمجرد أن كلتيهما «من نظريات الحوكمة». التحديد المسبق للحقوق والمطالب والآليات هو الذي يحسم وظيفة كل واحدة.

الحالة الرابعة تظهر في التقنية والسلوك. إذا كان الهدف تفسير نية الاستخدام، يمكن أن تعمل UTAUT وحدها بكفاءة. أما إذا أصبح الأداء بعد الاستخدام مشروطا بملاءمة خصائص التقنية لمتطلبات المهمة، فـTTF تضيف آلية مختلفة ولا تعد تكرارا. وإذا أصبحت الفاعلية الذاتية والتعلم بالملاحظة محورين مستقلين، قد تصبح SCT مساندة. الاختبار هنا هو أن يستطيع الباحث رسم نقطة انتقال واضحة بين النظريتين، لا مجرد وضعهما في فقرتين متجاورتين.

الحالة الخامسة هي الأكثر حساسية: قد يكون التصميم الحالي أضعف من أن يميز بين نظريتين قويتين. في هذه الحالة لا ينبغي اختلاق تفوق نظري حاسم. يمكن للباحث أن يعلن أن المرشحين متقاربان، وأن البيانات المتاحة لا تختبر التنبؤ المميز بينهما، ثم يقترح قياسا أو تصميما لاحقا يفصل بينهما. الاعتراف بعدم الحسم أفضل من ادعاء يقين لا تسمح به البنى أو البيانات.

17. كيف يكتب الباحث تقرير تصحيح نظري يمكن للمشرف أو المحكم مراجعته؟

التصحيح النظري الجيد لا يقتصر على تعديل فصل الأدبيات. عندما يكتشف الباحث أن المرساة ضعيفة، ينبغي أن يترك أثرا واضحا للتغيير في أربع طبقات: تعريف الظاهرة، النموذج المفاهيمي، الفروض، وتصميم القياس أو التحليل. إذا تغيرت النظرية وبقيت الفروض والمقاييس كما هي حرفيا، فغالبا لم تتغير الآلية فعلا. لذلك يجب أن يكتب تقرير التصحيح بصورة تجعل القارئ يرى ماذا تغير ولماذا.

يبدأ التقرير بوصف القرار السابق من دون تجميل: «اختيرت TAM سابقا لأن الدراسة تقنية». ثم يحدد سبب الرفض: «وحدة التحليل تنظيمية والنتيجة قرار تبن مؤسسي، بينما TAM يملك نية المستخدم الفردي». بعد ذلك يسجل البديل: «أعيد فتح المرشحين واختير TOE لأن البنى المقاسة موزعة على السياقات التقنية والتنظيمية والبيئية». وأخيرا يبين أثر القرار في التصميم: تعديل صياغة الفقرات، حذف نية المستخدم، إضافة خصائص البيئة والجاهزية، وتغيير مستوى الاستدلال. بهذه الطريقة يصبح التصحيح سلسلة منطقية لا استبدالا تحريريا لاسم نظرية.

في الوساطة، يجب أن يذكر التقرير ملكية كل انتقال. فإذا كان النموذج X -> M -> Y، لا يكفي القول إن «النظرية تفسر العلاقة بين المتغيرات». يكتب الباحث: المفهوم النظري الذي يبرر X -> M، ثم المفهوم الذي يبرر M -> Y، ثم لماذا لا توجد نظرية أخرى تكرر الوظيفة نفسها. وإذا احتاج إلى نظرية مساندة، يذكر نقطة دخولها وخروجها. هذه الصياغة تمنع المساندة من التحول إلى نظرية ثانية تحاول امتلاك النموذج كله.

في التعديل، يكتب التقرير شرط الحد بصيغة سببية: «عندما يرتفع W يتغير أثر X في M لأن...» لا بصيغة وصفية «يؤثر W في العلاقة». ويحدد ما إذا كان W خاصية فرد أو فريق أو منظمة، وكيف قيس، ولماذا يسبق التفاعل النتيجة زمنيا. وإذا كان المعدل قد ظهر استكشافيا، يوسم كذلك. هذا التفريق بين التأكيدي والاستكشافي يحافظ على صدق الاستدلال ولا يقلل قيمة الاكتشاف.

أما في النماذج متعددة المستويات، فيجب أن يتضمن تقرير التصحيح ثلاث جمل لا غنى عنها: ما مرجع البناء، كيف ينشأ على المستوى الأعلى، وما الدليل الذي يسمح بالتجميع. إذا كانت الفقرات فردية المرجع ولا يوجد منطق ظهور، فلا ينبغي إخفاء المشكلة خلف معاملات إحصائية. وقد يكون الحل الصحيح إبقاء المتغير فرديا واستخدام نموذج متعدد المستويات بدلا من صناعة متوسط تنظيمي مصطنع.

ينتهي التقرير بفقرة تسمى «ما الذي لم يعد مسموحا لنا بادعائه». هذه الخطوة مهمة لأن التصحيح قد يخفض نطاق الاستنتاج. فإذا بقي التصميم مقطعيا، لا يجوز بعد التصحيح استخدام لغة «تطور» أو «سبب» قوية لنظرية زمنية. وإذا بقي المصدر واحدا، يجب تخفيف ادعاءات السببية والاعتراف بمخاطر المصدر المشترك. التصحيح النظري الصادق لا يوسع الرسالة دائما؛ أحيانا يجعلها أضيق وأكثر قوة.

18. حالة مركبة: كيف تتراكم أربعة أخطاء في نموذج واحد ثم تفكك؟

لنفترض مقترحا بعنوان: «أثر التحول الرقمي في الأداء المؤسسي من خلال الرضا الوظيفي: الدور المعدل للثقافة التنظيمية». يختار الباحث TAM لأن الموضوع رقمي، وRBV لأن النتيجة أداء، ونظرية العاملين لهيرزبرغ لأن الوسيط رضا، والنظرية المؤسسية لأن النتيجة مؤسسية، ثم يعلن أن الثقافة التنظيمية تعدل العلاقة لأن «الثقافة تؤثر في كل شيء». النموذج يبدو ثريا، لكنه يجمع أربعة أخطاء في وقت واحد: اختيار من اسم المجال، وتكديس نظريات على النتيجة نفسها، ووسيط لا ينسجم بالضرورة مع مستوى التحول التنظيمي، ومعدل بلا شرط حد محدد.

يبدأ التفكيك بتثبيت المستوى. إذا كان التحول الرقمي بناء تنظيميا والأداء تنظيميا بينما الرضا فردي، فالنموذج ليس وساطة بسيطة على مستوى واحد. يجب إما تغيير الوسيط إلى بناء تنظيمي يملك آلية تربط التحول بالأداء، مثل قدرة معالجة المعلومات أو قدرة رقمية أو جودة عملية، وإما تصميم نموذج متعدد المستويات يوضح كيف يؤثر التحول التنظيمي في خبرة الفرد وكيف تتجمع النتائج لاحقا. هذه الخطوة وحدها قد تغير قائمة النظريات كلها قبل أي تقييم.

نفترض أن الباحث قرر أن الظاهرة الحقيقية هي: تكامل رقمي للعمليات -> قدرة تنظيمية على معالجة المعلومات -> أداء تشغيلي. عندها يخرج TAM لأن نية المستخدم ليست محور السؤال، وتضعف نظرية العاملين لأن الرضا لم يعد وسيطا، ولا تستدعى النظرية المؤسسية إلا إذا كانت الضغوط والشرعية جزءا مقاسا من سبب التحول. تصبح OIPT مرشحا قويا لأنها تملك مطابقة حاجة معالجة المعلومات مع قدرة المنظمة، وقد تنافس القدرات الديناميكية إذا كان النموذج يقيس استشعارا واغتناما وإعادة تشكيل لا مجرد تكامل معلوماتي.

ثم يفحص الباحث الثقافة. إذا كانت الثقافة التنظيمية ستبقى معدلا، يجب تحديد أي مسار تعدله ولماذا. يمكن مثلا أن يكون منطق الدراسة أن ثقافة تشجع مشاركة المعلومات تزيد قدرة التكامل الرقمي على التحول إلى معالجة معلومات فعلية. لكن هذا يتطلب بناء ثقافة محددا ومرجعا تنظيميا وقياسا يبرر التجميع، لا متغيرا عاما باسم «الثقافة». وإذا تعذر اشتقاق الآلية، يحذف المعدل بدلا من الإبقاء عليه لإثراء الرسم.

بعد الإصلاح قد تنخفض النظريات من أربع إلى واحدة أو اثنتين، لكن القوة التفسيرية ترتفع. وهذا يوضح لماذا لا تقاس جودة الفصل النظري بعدد صفحاته أو أسماء النظريات فيه. النموذج الأول كان واسعا لفظيا وفقيرا آليا؛ النموذج المصحح أضيق لكنه يحدد فاعلا ومستوى وآلية وزمنا وشرط حد يمكن اختبارها. هذه هي النتيجة التي يجب أن يتعلمها طالب الدكتوراه من مختبر الأخطاء: الإصلاح الجيد يعيد تصميم السؤال قبل أن يعيد كتابة المراجع.

يمكن تشغيل اختبار أخير على الحالة المركبة: اطلب من الباحث أن يكتب جملة واحدة لكل سهم مستخدما مفهوما أصليا من النظرية، ثم جملة واحدة تذكر ما الذي تتنبأ به النظرية المنافسة بصورة مختلفة. إذا لم يستطع، يعود إلى قائمة المرشحين. وإذا استطاع لكن البيانات لا تقيس المفهوم الفاصل، يسجل ذلك كحد تصميمي. بهذه الطريقة لا تتحول المرونة النظرية إلى حرية غير محدودة، بل إلى سلسلة قرارات قابلة للتدقيق.

19. خمس لحظات يجب أن يتوقف عندها الباحث قبل اعتماد النظرية

اللحظة الأولى هي بعد تثبيت عنوان الدراسة مباشرة. ينبغي ألا ينتقل الباحث من العنوان إلى «النظرية المناسبة» قبل تفكيك الكلمات الكبرى إلى أفعال قابلة للتفسير. عبارة مثل التحول الرقمي قد تعني قرار تبن، أو إعادة تصميم عمليات، أو خلق قدرة رقمية، أو تغير ممارسة، أو انتشار ابتكار. وكل معنى يفتح عائلة مختلفة من النظريات. إذا لم يحدد الباحث أي هذه الظواهر يقصد، ستصبح قائمة المرشحين واسعة لدرجة تسمح له باختيار أي اسم تقريبا.

اللحظة الثانية تأتي بعد رسم النموذج وقبل كتابة الفروض. هنا يفحص الباحث كل سهم مستقلا ثم يعيد النظر في السلسلة كاملة. قد تكون نظرية ما جيدة لعلاقة X -> Y لكنها لا تملك الوسيط الذي أضيف لاحقا. وقد تكون نظرية ممتازة للنتيجة لكنها لا تشرح المتغير المستقل. يجب أن يسأل: هل تبقى المرساة نفسها بعد إضافة M أو W؟ إذا تغير النموذج ولم يعد قرار النظرية مناسبا، يعاد فتح الاختيار بدلا من حماية قرار قديم.

اللحظة الثالثة بعد تصميم القياس. أحيانا يكشف المقياس أن النظرية المختارة لا تختبر فعلا. الباحث قد يقول إنه يدرس «الاستقلالية» وفق SDT، بينما فقراته تقيس حرية الجدولة واتخاذ القرار في تصميم العمل، وهي أقرب إلى job autonomy. وقد يقول إنه يدرس «الثقافة التنظيمية» بينما البنود كلها إدراكات شخصية بلا مرجع جماعي. هنا يجب أن تخضع اللغة النظرية للمقياس الفعلي أو يعاد تصميم القياس؛ لا يجوز حل التناقض في فصل المناقشة.

اللحظة الرابعة بعد خطة التحليل وقبل النظر إلى النتائج. إذا كان النموذج متعدد المستويات، يجب التأكد من أن التحليل يفصل within عن between وأن عدد الوحدات الأعلى يسمح

باختبار الأثر المطلوب. وإذا كان النموذج وساطة زمنية، يجب فحص ما إذا كانت الفواصل الزمنية معقولة للآلية. وإذا كان هناك تعديل، يجب أن يكون اختبار التفاعل هو الاختبار الحاسم لا مقارنة دلالة مجموعتين منفصلتين. النظرية التي لا يمكن اختبار تنبؤها بالطريقة المخططة تحتاج إلى إعادة نظر حتى لو كان نصها مقنعا.

اللحظة الخامسة بعد النتائج ولكن قبل إعادة كتابة التأصيل. هنا يمنع الباحث نفسه من «مكافأة» النظرية التي وافقت النتيجة و«معاقبة» النظرية التي لم توافقها. يقرأ النتائج في ضوء التنبؤات السابقة، ويسجل أين دعمت النظرية وأين فشلت، ويفصل بين التفسير التأكيدي والتفسير اللاحق. النظرية غير المدعومة لا تصبح غير ملائمة تلقائيا؛ قد تكون البيانات أو القياس أو السياق سبب الفشل. وبالمثل، العلاقة الدالة لا تثبت أن النظرية التي اختارها الباحث هي سببها. هذا التوقف الأخير يحافظ على الفرق بين اختبار النظرية وصناعة قصة بعد النتائج.

20. الخلاصة: الاختيار النظري الجيد هو فن الرفض المنضبط

تجمع الحالات العشر رسالة واحدة: كثيرا ما يتحسن التأصيل النظري عندما نحذف لا عندما نضيف. الخطأ الشائع ليس نقص عدد النظريات، بل ضعف المطابقة بين النظرية والسؤال. النظرية الشهيرة في المجال قد تكون في مستوى مختلف، والنظرية التي تحمل كلمة قريبة من المتغير قد تفسر ظاهرة أخرى، والنظرية المظلة قد تحتاج إلى آلية وسطى أكثر تحديدا، والنظرية الصحيحة في ذاتها قد تصبح ضعيفة إذا حملناها وسيطا لا تملكه أو زمنا لا يقيسه التصميم.

لذلك يبدأ الإصلاح بتقليل الحرية غير المنضبطة. يثبت الباحث الظاهرة والمستوى والزمن والبنى قبل النظر إلى النتائج، ويولد مجموعة مرشحين معقولة، ويستبعد ما يفشل البوابات، ثم يقارن الباقي على تغطية المسار والآلية والحدود وقابلية الاختبار والاقتصاد. وإذا احتاج إلى أكثر من نظرية، يوزع الوظائف صراحة. هذه العملية لا تلغي الحكم العلمي؛ بل تجعل الحكم مرئيا وقابلا للنقد.

أقوى نتيجة للمختبر ليست حفظ الحالات العشر، بل اكتساب حس تشخيصي. عندما يقرأ الباحث عنوانا جديدا يجب أن يسمع الأسئلة قبل أسماء النظريات: ما الذي يحدث؟ عند أي مستوى؟ عبر أي آلية؟ في أي زمن؟ وتحت أي شروط؟ عندها فقط تصبح النظرية اختيارا تفسيريا، لا زينة مرجعية.

المراجع

Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 50(2), 179-211. https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T

Bandura, A. (1986). Social foundations of thought and action: A social cognitive theory. Prentice-Hall.

Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management, 17(1), 99-120. https://doi.org/10.1177/014920639101700108

Bliese, P. D. (2000). Within-group agreement, non-independence, and reliability. In K. J. Klein & S. W. J. Kozlowski (Eds.), Multilevel Theory, Research, and Methods in Organizations (pp. 349-381). Jossey-Bass.

Chan, D. (1998). Functional relations among constructs in the same content domain at different levels of analysis: A typology of composition models. Journal of Applied Psychology, 83(2), 234-246. https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.2.234

Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. MIS Quarterly, 13(3), 319-340. https://doi.org/10.2307/249008

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. American Sociological Review, 48(2), 147-160. https://doi.org/10.2307/2095101

Edwards, J. R., & Lambert, L. S. (2007). Methods for integrating moderation and mediation: A general analytical framework using moderated path analysis. Psychological Methods, 12(1), 1-22. https://doi.org/10.1037/1082-989X.12.1.1

Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? Strategic Management Journal, 21(10-11), 1105-1121. https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E

Freeman, R. E. (1984). Strategic Management: A Stakeholder Approach. Pitman.

Galbraith, J. R. (1974). Organization design: An information processing view. Interfaces, 4(3), 28-36. https://doi.org/10.1287/inte.4.3.28

Goodhue, D. L., & Thompson, R. L. (1995). Task-technology fit and individual performance. MIS Quarterly, 19(2), 213-236. https://doi.org/10.2307/249689

Hayes, A. F. (2022). Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach (3rd ed.). .Guilford Press

Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. Journal of Financial Economics, 3(4), 305-360. https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X

Kerr, N. L. (1998). HARKing: Hypothesizing after the results are known. Personality and Social Psychology Review, 2(3), 196-217. https://doi.org/10.1207/s15327957pspr0203_4

Klein, K. J., & Kozlowski, S. W. J. (Eds.). (2000). Multilevel Theory, Research, and Methods in Organizations: Foundations, Extensions, and New Directions. Jossey-Bass.

Maxwell, S. E., & Cole, D. A. (2007). Bias in cross-sectional analyses of longitudinal mediation. Psychological Methods, 12(1), 23-44. https://doi.org/10.1037/1082-989X.12.1.23

Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. American Journal of Sociology, 83(2), 340-363. https://doi.org/10.1086/226550

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. Journal of Applied Psychology, 88(5), 879-903. https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879

Rogers, E. M. (2003). Diffusion of Innovations (5th ed.). Free Press.

Sirmon, D. G., Hitt, M. A., & Ireland, R. D. (2007). Managing firm resources in dynamic environments to create value: Looking inside the black box. Academy of Management Review, 32(1), 273-292. https://doi.org/10.5465/amr.2007.23466005

Sirmon, D. G., Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Gilbert, B. A. (2011). Resource orchestration to create competitive advantage: Breadth, depth, and life cycle effects. Journal of Management, 37(5), 1390-1412. https://doi.org/10.1177/0149206310385695

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. Strategic Management Journal, 18(7), https://doi.org/10.1002/(SICI)1097- .533-509 AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z::509>18:7(199708)0266

Tornatzky, L. G., & Fleischer, M. (1990). The Processes of Technological Innovation. Lexington Books.

Trist, E. L., & Bamforth, K. W. (1951). Some social and psychological consequences of the longwall method of coal-getting. Human Relations, 4(1), 3-38. https://doi.org/10.1177/001872675100400101

Tushman, M. L., & Nadler, D. A. (1978). Information processing as an integrating concept in organizational design. Academy of Management Review, 3(3), 613-624. https://doi.org/10.5465/amr.1978.4305791

Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B., & Davis, F. D. (2003). User acceptance of information technology: Toward a unified view. MIS Quarterly, 27(3), 425-478. https://doi.org/10.2307/30036540

۞ الباب 24 ۞

الحدود الجديدة وبناء النظرية

الفصول 114-121

مدخل الباب 24: الحدود الجديدة وبناء النظرية

يجمع الباب 24 الفصول 114-121 حول سؤال واحد: متى تمثل الظاهرة الجديدة امتدادا لنظرية قائمة، ومتى تكشف قصورا تفسيريا يستحق بناء نظرية جديدة؟ هذه الوحدة هي سبب جمع الفصول في باب واحد؛ فهي لا تفترض أن النظريات متشابهة، بل أن بينها توترا أو تكاملا يسمح للقارئ بمقارنة إجابات مختلفة عن عائلة واحدة من المشكلات.

المحاور التي تضبط القراءة هنا هي: الظواهر الجديدة، تشخيص القصور، اكتشاف الفرصة النظرية، البناء والتقويم والبرنامج البحثي. ويتغير وزن كل محور بحسب الظاهرة ومستوى التحليل. لذلك لا يقرأ الباب كتاريخ أسماء، ولا كقائمة وصفات، بل كسلسلة من القرارات: ما الوحدة التي يجري تفسيرها؟ ما الآلية المركزية؟ ما النتيجة التي تستطيع النظرية تفسيرها فعلا؟ وما الشروط التي تجعل استخدامها خارج نطاقها الأصلي غير مبرر؟

يحتفظ كل فصل بوظيفة محددة داخل هذا المسار. الفصل 114: تحديد ما إذا كانت الظاهرة الجديدة تغير الفاعل أو الآلية أو مستوى التحليل أو شروط الحدود في نظريات العمل والتنظيم.؛ الفصل 115: قضايا السلطة والشفافية والتفويض والمساءلة والتنسيق عندما تتخذ الخوارزميات

والوكلاء أدوارا إدارية.؛ الفصل 116: الحدود المتحركة للمنظمة والعمل الموزع وتعدد الأطراف والاعتماد المتبادل في المنصات.؛ الفصل 117: كيف تتغير شروط الحدود عندما تكون النتائج متعددة المستويات وطويلة الأجل ومتناقضة بين الأداء والأثر.؛ الفصل 118: تمييز الصدمة المؤقتة من الحالة البنيوية المستمرة، واختبار نظريات الموارد والتهديد والتعقيد والمؤسسات.؛ الفصل 119: معايير تثبت أن الفجوة ليست نقص استشهادات أو سوء تشغيل، بل عجز في المفهوم أو الآلية أو المستوى أو الحدود.؛ الفصل 120: تحويل الظاهرة إلى مفاهيم محددة وعلاقات وآليات وشروط حدية، وبناء بدائل تفسيرية قابلة للاختبار.؛ الفصل 121: اختبار الاتساق والتمييز والاقتصاد والخصوبة، وتجنب التسمية المبكرة، وتصميم سلسلة دراسات تراكمية.. هذه الموضوعات متجاورة لكنها غير مترادفة؛ ومن ثم فإن انتقال الباحث من فصل إلى آخر ينبغي أن يستند إلى تغير في السؤال أو الآلية أو المستوى، لا إلى رغبة في زيادة عدد النظريات في الإطار النظري.

تساعد المراجع المؤسسة والامتدادات الرئيسة على فهم هذه الحدود، ومن نقاط الارتكاز في هذا الباب: Corley and ،)2007(Alvesson and Kärreman ،)1995(Weick)2017(Shepherd and Suddaby ،)2011(Gioia. لا تكفي إحالة واحدة إلى هذه الأعمال للحكم على ملاءمة النظرية، لكنها تذكر القارئ بأن كل بناء داخل الباب له نسب علمي وسؤال أصلي لا ينبغي فصلهما عن الاستخدام المعاصر.

ويغلق هذا الباب المسار الموضوعي الأخير في الأطلس، فتنتقل القراءة بعده إلى المراجع والفهارس أو إلى الباب التالي من الأطلس. تبقى الإحالات إلى الأبواب الأخرى مفتوحة عندما تتجاوز الظاهرة حدود الحقل، لكن القاعدة هي العودة إلى الموطن الأصلي للمعالجة الكاملة. بهذه الطريقة يحافظ الباب على تماسكه ويظل جزءا من شبكة أكبر، ويستطيع القارئ استخدامه منفردا أو ضمن مسار الأطلس الكامل.

الفصل 114

الذكاء الاصطناعي والعمل التنظيمي والتعاون بين الإنسان والآلة

مدخل: ليست المسألة ما إذا كان الذكاء الاصطناعي جديدا، بل ما الذي يغيره نظريا

يدخل الذكاء الاصطناعي إلى العمل التنظيمي من أبواب متعددة: مساعدا يكتب مسودة، ونظاما يقترح قرارا، ومحركا للبحث والتنبؤ، ووسيطا ينسق تدفق المعلومات، وأحيانا طرفا يؤدي جزءا من المهمة بصورة شبه مستقلة. هذا التنوع يجعل العبارة العامة «أثر الذكاء الاصطناعي في العمل» ضعيفة نظريا؛ لأن الاسم التقني الواحد يمكن أن يغطي ظواهر سببية مختلفة تماما. السؤال الحاسم ليس: هل الذكاء الاصطناعي مهم؟ بل: ماذا تغير في الظاهرة التي كنا نملك لها نظرية؟ هل تغير الفاعل، أم آلية الفعل، أم مستوى التحليل، أم شروط الحدود، أم أن التقنية الجديدة لم تفعل أكثر من زيادة سرعة آلية قديمة؟

لهذا لا يعامل هذا الفصل الذكاء الاصطناعي بوصفه دعوة تلقائية إلى بناء نظرية جديدة. نقطة البداية هي العكس: يجب أولا إخضاع الظاهرة الجديدة لاختبار كفاية النظريات القائمة. إذا استطاعت نظرية راسخة تفسير الفعل الجديد مع تعديلات سياقية محدودة، فالأفضل الحفاظ عليها. أما إذا اضطر الباحث إلى إعادة تعريف الفاعل، أو اختراع آلية غير موجودة في النظرية، أو القفز من مستوى الفرد إلى نظام هجين، أو تعليق افتراضات مركزية كي تلائم التقنية، فهنا تظهر إشارة حقيقية إلى قصور تفسيري لا إلى مجرد حداثة موضوعية.

تزداد أهمية هذا الاختبار مع الذكاء الاصطناعي التوليدي. فالأنظمة التنبؤية التقليدية كانت في كثير من التطبيقات تنتج تصنيفا أو درجة أو توصية؛ بينما تستطيع الأنظمة التوليدية إنتاج نصوص وصور وبرمجيات وبدائل وحجج ومقترحات، وتدخل في حلقات مراجعة متتابعة مع العامل. وقد وصفت الأدبيات الحديثة هذا الانتقال بأنه يوسع نطاق العمل من التنبؤ والدعم إلى الإبداع والتعلم والتوليد المشترك، مع بقاء الوكالة البشرية حاسمة في تحديد الاستخدام والنتائج. لذلك يصبح المطلوب فحص إعادة توزيع العمل المعرفي لا مجرد قياس «استخدام التقنية» أو «قبولها».

1. وحدة التشخيص: خمسة أسئلة قبل اختيار أي نظرية

يمكن ضبط البحث في التعاون بين الإنسان والآلة عبر خمسة أسئلة مترابطة. السؤال الأول عن الظاهرة: ما السلوك أو النتيجة التي تحتاج إلى تفسير؟ قبول أداة، تحسين قرار، تعلم مهارة، ابتكار، إعادة تصميم وظيفة، أم تنسيق فريق؟ السؤال الثاني عن الفاعل: هل الإنسان هو الفاعل الوحيد والتقنية مورد في بيئته، أم أصبح الناتج ثمرة فعل موزع بين الإنسان والنظام؟ السؤال

الثالث عن الآلية: هل القيمة ناتجة من معالجة معلومات أكبر، أم ملاءمة مهمة وتقنية، أم تغذية راجعة، أم تعلم، أم تقسيم عمل، أم إعادة تشكيل روتين؟ السؤال الرابع عن المستوى: هل التغير يقع داخل الفرد، أم في ثنائي إنسان-آلة، أم في فريق، أم في نظام عمل، أم في المنظمة؟ أما السؤال الخامس فيختبر الحدود: تحت أي درجة من عدم اليقين والخبرة والموثوقية والاستقلالية وقابلية التفسير تظل العلاقة متوقعة؟

البعد التشخيصي	السؤال الحاكم	علامة أن النظرية القائمة ما زالت كافية	علامة ضغط نظري
الظاهرة	ما الذي تغير فعلا في العمل؟	التقنية تغير الشدة أو السرعة مع بقاء الظاهرة نفسها	ظهور نوع فعل أو نتيجة لا تتسع لها مفاهيم النظرية
الفاعل	من يختار ويقرر وينفذ؟	الإنسان يظل صاحب الفعل والنظام مورد أو أداة	الفعل موزع ويتغير عبر مبادرات النظام واستجابات الإنسان
الآلية	كيف تنتج النتيجة؟	الآلية الأصلية تعمل ويمكن قياسها مباشرة	نحتاج آلية جديدة كي نفسر الانتقال بين المدخل والنتيجة
المستوى	أين تقع الظاهرة؟	المستوى الأصلي للنظرية يطابق وحدة التحليل	تظهر خصائص ثنائية أو جماعية أو نظامية لا تختزل إلى الفرد
الحدود	متى تتغير العلاقة؟	الشروط القديمة تستوعب التقنية كسياق جديد	الموثوقية أو الاستقلالية أو التكيف الزمني تقلب العلاقة أو معناها

هذه الأسئلة تمنع خطأين متعاكسين. الأول هو الانبهار التقني: إعلان أن كل تطبيق للذكاء الاصطناعي يحتاج نظرية جديدة. والثاني هو المحافظة الاسمية: وضع كلمة «رقمي» أو «مدعوم بالذكاء الاصطناعي» أمام متغيرات قديمة مع افتراض أن جميع علاقاتها تظل كما كانت. الطريق العلمي بينهما هو اختبار الاستمرارية والقطيعة على مستوى الآلية.

2. من الأداة إلى الشريك الوظيفي: أربع صور يجب عدم خلطها

تتدرج أدوار الذكاء الاصطناعي في العمل من أداة إلى علاقة تعاون أكثر كثافة. في الصورة الأولى يعمل النظام كأداة تنفيذ: يصحح نصا، يبحث في مستندات، يلخص بيانات، أو يحول صيغة. هنا يكون الإنسان محدد الهدف ومصدر المعايير وصاحب القرار، وغالبا تكفي نظريات الاستخدام

والملاءمة وتصميم العمل. في الصورة الثانية يصبح النظام مستشارا: يولد بدائل أو توقعات أو توصيات، لكن القرار النهائي يبقى بشريا. تظهر عندئذ أسئلة الثقة والاعتماد على النصيحة ومقارنة الخبرة البشرية بالأداء الخوارزمي.

في الصورة الثالثة يدخل النظام في تعاون تكراري: يقترح الإنسان، ويولد النظام، ثم ينقد الإنسان، ويعيد النظام التركيب، وتتكرر الدورة حتى يظهر منتج لم يكن لأي طرف أن ينتجه بالطريقة نفسها منفردا. هذه الصورة أقرب إلى مفهوم التعزيز augmentation وإلى الذكاء الهجين. وهي لا تجعل الآلة «عضوا بشريا» في الفريق، لكنها تنقل مركز التحليل من امتلاك تقنية إلى تنظيم تبادل متكرر بين قدرات مختلفة. في الصورة الرابعة ترتفع الاستقلالية والمبادرة إلى حد أن النظام يختار أهدافا فرعية أو أدوات أو تسلسلا تنفيذيا. عند هذه النقطة يبدأ التداخل مع قضايا التفويض والسلطة والمساءلة والوكالة، وهي الحد الذي يستلمه الفصل التالي، ولا ينبغي أن يبتلعه فصل التعاون في العمل.

التمييز مهم لأن الأدبيات تحذر من مساواة التعزيز بالأتمتة. يبين Raisch وKrakowski أن الأتمتة والتعزيز ليسا بديلين منفصلين دائما؛ فقد تتعايش عمليات إحلال بعض المهام مع تعزيز مهام أخرى، وقد يؤدي النجاح في التعزيز إلى أتمتة لاحقة، أو تدفع الأتمتة إلى خلق مهام بشرية جديدة. لذلك لا يكفي سؤال «هل الذكاء الاصطناعي بديل أم مكمل؟»؛ الأفضل دراسة كيف يعاد توزيع المهام، ومن يحتفظ بالحكم، وكيف تتغير المهارات والحدود عبر الزمن.

3. اختبار الكفاية الأول: نظرية النظم الاجتماعية التقنية STS - MT-0083

تملك نظرية النظم الاجتماعية التقنية، وموطنها الأصلي الفصل 37، أفضل نقطة انطلاق عندما يكون السؤال عن نظام عمل كامل يجمع أشخاصا وتقنية ومهام وبنية وتنسيقا. جوهرها ليس أن التقنية «تؤثر» في الإنسان، بل أن الأداء والرفاه يعتمدان على التحسين المشترك للنظامين الاجتماعي والتقني. هذه الفكرة تصبح أكثر قيمة مع الذكاء الاصطناعي لأن الأداء لا ينتج من جودة النموذج وحدها، كما لا ينتج من مهارة العامل وحدها؛ بل من توزيع المهمة، وتصميم نقاط التسليم، وقابلية مراجعة المخرجات، ووضوح المسؤوليات، وإتاحة التعلم والتصحيح.

في مركز خدمة مثلا قد يخفض مساعد توليدي زمن البحث عن الحلول، لكنه يرفع الاعتماد على إجابات جاهزة ويغير مقدار الاستقلالية. إذا صمم العمل بحيث يحصل الموظف على اقتراح قابل للفحص ويحتفظ بسلطة التعديل ويتعلم من الحالات، فقد يتحقق تحسين مشترك. أما إذا قيس الموظف على سرعة قبول اقتراحات النظام فقط، فقد ترتفع الإنتاجية قصيرة الأجل بينما تنخفض

المعرفة المستقلة وتزداد هشاشة الأداء عند فشل النظام. STS تستوعب هذا التوتر لأنها تنظر إلى التصميم الكلي، لا إلى معدل الاستخدام فقط.

مع ذلك تظهر حدودها عندما يصبح النظام شديد التكيف ويغير سلوكه بمرور الوقت بحيث لا يعود «الجزء التقني» مستقرا بما يكفي ليصمم مرة واحدة. هنا يجب تحويل التحسين المشترك من قرار تصميم ثابت إلى عملية إعادة مواءمة دورية. لا يعني ذلك سقوط النظرية، بل تعديل شرط حدودها الزمني: كلما زادت قابلية النظام للتعلم أو تغيرت نماذجه وأدواته، أصبح الاختبار الطولي ضروريا، وصارت جودة آليات الرصد والتحديث جزءا من النظام الاجتماعي التقني نفسه.

4. اختبار الكفاية الثاني: التقنية في الممارسة TiP - MT-0050

تقدم نظرية التقنية في الممارسة، وموطنها الفصل 59، عدسة مختلفة. فهي لا تبدأ من خصائص التقنية المعلنة بل من البنى والممارسات التي ينشئها المستخدمون فعليا أثناء الاستخدام المتكرر. هذا مناسب جدا للذكاء الاصطناعي التوليدي لأن الأدوات العامة نفسها يمكن أن تنتج أنماطا تنظيمية متباينة. فريق قد يستخدمها محررا أوليا، وفريق آخر ناقدا، وثالثا مولدا للبدائل، ورابع قد يحولها إلى بوابة إلزامية لكل مهمة. التقنية واحدة، لكن الممارسة مختلفة، ومن ثم تختلف الآثار في الاستقلالية والخبرة والتنسيق.

الدراسات التنظيمية على الخوارزميات تقدم مثالا واضحا: يمكن لنظام متشابه أن يتحول في سياق بيروقراطي إلى «قفص خوارزمي» يضيق الحكم المهني، وفي سياق آخر إلى «زميل خوارزمي» يدعم الحكم البشري. هذه النتيجة لا تفسرها خصائص النموذج وحدها، بل طريقة إدخاله في الروتين، ومكانة الخبرة، وقواعد المتابعة، والمعاني التي يمنحها العاملون للتوصيات. وهنا تكون TiP أقوى من نموذج قبول يكتفي بالسؤال عن النية أو سهولة الاستخدام.

لكن الضغط النظري يظهر إذا افترض الباحث أن كل ما يحدث مصدره «سن» المستخدمين للتقنية، بينما النظام التوليدي قد يقترح مسارا جديدا أو يولد مخرجا غير متوقع يدفع الممارسة إلى اتجاه لم يخطط له المستخدم. يمكن التعامل مع ذلك من دون شخصنة الآلة: نميز بين المبادرة التقنية بوصفها خاصية تشغيلية للنظام وبين الوكالة الاجتماعية والقانونية. فإذا أصبحت المبادرات الآلية محركا مركزيا لتغير الروتين، ينبغي قياسها صراحة ومتابعة حلقات التفاعل لا الاكتفاء بوصف ممارسة بشرية ثابتة.

5. اختبار الكفاية الثالث: نظرية الإمكانات الاستعمالية Affordance - MT-0052

تساعد نظرية الإمكانات الاستعمالية، وموطنها الفصل 60، في فهم لماذا لا تنتج التقنية الأثر نفسه لكل عامل. الإمكانية الاستعمالية ليست خاصية موجودة داخل الأداة بصورة مستقلة، وليست السلوك الفعلي نفسه؛ إنها إمكان فعل ينشأ من العلاقة بين خصائص التقنية وأهداف الفاعل وقدرته وسياقه. في الذكاء الاصطناعي التوليدي قد تتيح الأداة لعامل خبير إمكان توليد بدائل بسرعة ومقارنتها، بينما تتيح لمبتدئ إمكان التعلم من الأمثلة، وقد تتيح في مهمة أخرى إمكان تفويض جزء من الصياغة أو البرمجة.

تكمن قيمة النظرية في فصل ثلاثة أشياء كثيرا ما تختلط في البحوث: وجود خاصية تقنية، إدراك إمكانية فعل، وتحقيق الإمكانية في ممارسة فعلية. فوجود قدرة على التلخيص لا يعني أن الموظف أدركها، وإدراكها لا يعني أنه استخدمها، والاستخدام لا يعني أن النتيجة كانت نافعة. هذا الفصل يسمح ببناء نماذج أكثر دقة من الصيغة المباشرة «استخدام الذكاء الاصطناعي يؤدي إلى الأداء». كما يفتح المجال لمعدلات حقيقية مثل الخبرة، وعدم يقين المهمة، وإمكانية التحقق، ودعم المنظمة.

ومع ذلك لا ينبغي توسيع مفهوم الإمكانية إلى حد أن يصبح مرادفا لكل أثر تقني. إذا كان السؤال عن الدافعية أو الاحتراق أو بناء هوية مهنية، فالإمكانية الاستعمالية قد تفسر كيف أصبح فعل معين ممكنا، لكنها لا تملك وحدها الآلية النفسية اللاحقة. وإذا كان السؤال عن التعاون المتكرر بين عامل ونظام، فينبغي قياس سلسلة إمكانات تتحقق وتتغير بمرور الوقت، لا «إمكانية عامة» ثابتة تقاس مرة واحدة.

6. اختبار الكفاية الرابع: نظريات تصميم العمل - JCM وJD-R

عندما يكون السؤال عن تجربة العامل ونتائج الوظيفة، تظل نظريات تصميم العمل ضرورية. نموذج خصائص العمل JCM - MT-0093، وموطنه الفصل 19، يلفت الانتباه إلى تنوع المهارة وهوية المهمة وأهمية المهمة والاستقلالية والتغذية الراجعة والحالات النفسية التي تتوسط النتائج. الذكاء الاصطناعي لا يلغي هذه البنى، لكنه قد يعيد تركيبها. قد يزيد التغذية الراجعة ويخفض الجهد الروتيني، لكنه قد يخفض هوية المهمة إذا لم يعد العامل يرى العمل كاملا، أو يرفع الاستقلالية في مهمة ويخفضها في أخرى إذا أصبحت توصية النظام معيارا إلزاميا.

أما نموذج متطلبات العمل والموارد JD-R - MT-0015، وموطنه أيضا الفصل 19، فيوفر لغة مناسبة للآثار المزدوجة. الذكاء الاصطناعي قد يكون موردا يخفض الحمل المعرفي ويزيد

الوصول إلى المعلومات، وفي الوقت نفسه قد يخلق متطلبات جديدة مثل تعلم المطالبات، والتحقق من المخرجات، ومراقبة الأخطاء، وتسارع وتيرة الإنجاز، وعدم اليقين بشأن بقاء المهارات. لذلك لا يصح تصنيف «استخدام الذكاء الاصطناعي» موردا أو مطلبا في ذاته؛ يجب تفكيك ما يضيفه إلى الوظيفة وما ينتزعه منها.

القصور هنا ليس في صلاحية النظريتين لنتائج العامل، بل في ملكية عملية التعاون نفسها. JCM وJD-R يفسران ماذا يحدث لتصميم الوظيفة والدافعية والرفاه، لكنهما لا يفسران وحدهما كيف يتوزع الإدراك والمعرفة بين الإنسان والنظام أو كيف تتشكل الممارسة الهجينة. لذلك يمكن أن تكون إحداهما نظرية حاكمة إذا كانت النتيجة هي الدافعية أو الاحتراق، وتصبح نظرية مساندة إذا كان السؤال المركزي عن بناء التعاون أو تنظيم المعرفة.

الخبرة البشرية: هل يعزز التعاون المهارة أم ينقلها إلى النظام؟

إحدى القضايا التي يصعب التقاطها في الدراسات القصيرة هي مصير الخبرة البشرية. قد يرتفع أداء العامل مباشرة لأن النظام يوفر مسودة أو كودا أو تفسيرا أو قائمة بدائل، لكن ذلك لا يكشف هل تعلم العامل أم أصبح أكثر اعتمادا. يجب التمييز بين ثلاث نتائج: أداء الإنسان مستقلا، وأداء النظام مستقلا، وأداء الثنائية أثناء التعاون. إذا تحسن الثالث وحده فنحن أمام قدرة مشتركة، لا تنمية مؤكدة لرأس المال البشري. وإذا تحسن الأول أيضا بعد فترة من الاستخدام، يمكن الحديث عن تعلم أو نقل معرفة. أما إذا انخفض الأداء المستقل مع ارتفاع المشترك، فلدينا تحول في موقع القدرة يحتاج إلى تفسير وتصميم احتياطي.

هذا التمييز يغير كيفية صياغة فرضيات التدريب. قد يكون أفضل تصميم للعمل ليس تعظيم الاعتماد على AI، بل توزيع الاستخدام بحيث تبقى للإنسان فرص ممارسة في المهارات الحرجة، خصوصا عندما تكون أخطاء النظام نادرة لكنها عالية الأثر. وتصبح قيمة الخبرة ذات وجهين: هي مورد يسمح بالتحقق من المخرجات، لكنها قد تتآكل إذا ألغيت الممارسة التي أنتجتها. لذلك ينبغي قياس المهارة على فترات، وربطها بنمط التفويض لا بحجم الاستخدام فقط.

7. اختبار الكفاية الخامس: أنظمة الذاكرة التبادلية TMS - MT-0109

تقدم نظرية أنظمة الذاكرة التبادلية، وموطنها الفصل 25، سؤالا أكثر جرأة: ماذا يحدث لآلية «من يعرف ماذا» عندما تدخل أداة تستطيع تخزين المعرفة واسترجاعها وتوليد تركيب جديد منها؟ في الفريق البشري التقليدي تتكون الذاكرة التبادلية عندما يعرف الأعضاء تخصص بعضهم بعضا ويثقون في خبراتهم وينسقون الاسترجاع. مع الذكاء الاصطناعي يمكن أن يتحول جزء من

المعرفة الإجرائية إلى ذاكرة خارجية مشتركة، ويصبح السؤال ليس من يعرف الإجابة فقط، بل من يعرف متى يعتمد على النظام، ومتى يتحقق منه، ومن يملك معرفة السياق التي لا توجد في البيانات.

يمكن تشغيل TMS بصورة محافظة إذا عومل النظام مخزنا أو وسيطا معرفيا داخل بنية الفريق، من دون وصفه عضوا اجتماعيا كامل الحقوق. عندها يمكن قياس التخصص البشري، ومعرفة أعضاء الفريق بحدود النظام، ومصداقية مصادره، وآليات التحقق. ويظهر الضغط النظري عندما يصبح النظام مولدا لمعارف أو حلول غير معروفة مسبقا لأي عضو، أو عندما تتغير قدراته مع تحديث النموذج بحيث لا تستقر خريطة «من يعرف ماذا». هذه الحالات لا تبطل TMS، لكنها تجعل دقة الخريطة وثباتها زمانيا بناءين يجب اختبارهما لا افتراضهما.

الثقة والمعايرة: الاعتماد المناسب أهم من الثقة المرتفعة

الثقة في الذكاء الاصطناعي ليست هدفا كلما ارتفعت كان ذلك أفضل. الهدف في العمل عالي الجودة هو المعايرة: أن يعتمد العامل على النظام عندما تكون كفاءته مرتفعة في المهمة، وأن يشكك فيه عندما تكون الإشارة ضعيفة أو السياق خارج نطاقه. الثقة المنخفضة جدا تهدر إمكان التعزيز، والثقة المفرطة تحول التوصية إلى بديل عن الحكم. لذلك يجب فصل الثقة عن الاعتماد الفعلي وعن صحة الاعتماد. قد يثق عامل بنظام ويعدله دائما، وقد لا يثق به لكنه يتبعه بسبب ضغط تنظيمي أو معيار أداء.

تزداد أهمية المعايرة مع الأنظمة التوليدية لأنها تقدم مخرجات لغوية متماسكة حتى عندما تكون المعلومات ناقصة أو خاطئة. وعليه لا يكفي أن يقيس الباحث «الثقة في AI» ثم يربطها بالأداء. الأفضل أن يقيس دقة تقدير العامل لحدود النظام، وسلوكه عند التعارض بين رأيه والمخرج، وقدرته على اكتشاف الخطأ، وما إذا كانت المؤسسة تمنحه حق الرفض. هذه المتغيرات تحدد نوع التعاون بصورة أدق من الموقف العام الإيجابي نحو التقنية.

8. مفارقة الأتمتة والتعزيز: لماذا لا يكفي اختيار جانب واحد

يوفر منظور المفارقة تفسيرا تكميليا عندما تتعايش مطالب تبدو متعارضة ولا يمكن حلها نهائيا. في التعاون مع الذكاء الاصطناعي يتجسد ذلك في رغبة المنظمة في أتمتة العمل لخفض التكلفة وزيادة الاتساق، وفي الوقت نفسه حاجتها إلى إبقاء الخبرة البشرية والتعلم والحكم كي تتمكن من معالجة الحالات غير الروتينية. التركيز الزائد على التعزيز قد يبقي عمليات يفضل

أتمتتها، والتركيز الزائد على الأتمتة قد يستنزف المهارات التي يحتاج إليها النظام وقت الانحراف أو الفشل.

هذا المنطق لا ينبغي أن يتحول إلى نظرية حاكمة لكل بحث عن الذكاء الاصطناعي. إذا لم توجد مطالبتان مترابطتان ومستمرتان، فالمفارقة مجرد استعارة. أما إذا كان البحث يتتبع كيف تعيد المنظمة توزيع المهام بين الأتمتة والتعزيز عبر الزمن، وكيف تولد كل استجابة توترا مقابلا، فتصبح عدسة المفارقة ذات وظيفة حقيقية. هذه الدقة تمنع استخدام عبارة «مفارقة الإنسان والآلة» لمجرد أن للذكاء الاصطناعي مزايا ومخاطر.

9. النتيجة المقارنة: لا توجد «نظرية الذكاء الاصطناعي» الواحدة

النظرية/المنظور	ما الذي تملكه؟	متى تكفي؟	متى يظهر الضغط؟
STS - MT-0083	التصميم المشترك للنظام الاجتماعي والتقني	عندما تكون وحدة التحليل نظام العمل وتوزيع المهمة	عندما تتغير التقنية ذاتيا بسرعة ولا يختبر التصميم زمنيا
TiP - MT-0050	تكون الممارسة والبنية أثناء الاستخدام	عندما يكون الاختلاف في كيفية سن التقنية داخل الروتين	إذا نسبت كل المبادرة للإنسان وأهملت استجابات النظام المتكيفة
Affordance - MT-0052	إمكانات الفعل العلائقية بين الفاعل والتقنية	عندما يفسر البحث كيف تتحول الخصائص إلى أفعال ممكنة ومتحققة	إذا استعملت الإمكانية مرادفا للخاصية أو الاستخدام أو النتيجة
JCM / JD-R	تغير تصميم الوظيفة والمتطلبات والموارد والنتائج النفسية	عندما تكون النتيجة دافعية أو رفاه أو أداء فرديا	إذا طلب منهما تفسير تنسيق المعرفة أو الممارسة الهجينة نفسها
TMS - MT-0109	توزيع معرفة من يعرف ماذا وتنسيق الاسترجاع	عندما يكون AI موردا معرفيا داخل فريق	عندما تصبح خريطة المعرفة شديدة التغير أو يولد النظام معرفة غير مستقرة
Paradox lens	التوتر المستمر بين الأتمتة والتعزيز	عندما تتعايش مطالبتان متناقضتان ومترابطتان عبر الزمن	إذا لم يوجد توتر مستمر وقابل للرصد

تكشف المقارنة أن السؤال العلمي الجيد يبدأ من نوع الظاهرة. دراسة «رضا العامل عن استخدام مساعد ذكي» لا تحتاج STS بالضرورة؛ ودراسة «إعادة تصميم نظام عمل مختلط بين الإنسان والذكاء الاصطناعي» لا تكفيها TAM؛ ودراسة «توزيع الخبرة في فريق يستخدم نموذجا توليديا» قد تجد TMS أقرب من نظريات القبول. حداثة الأداة لا تلغي قاعدة الملكية النظرية: النظرية تختار لأنها تملك الآلية، لا لأنها تحمل كلمات قريبة من عنوان الدراسة.

10. هل تغير الفاعل؟ من الفرد المستعمل إلى وحدة فعل موزعة

أصعب تحد نظري هو مفهوم الفاعل. كثير من النظريات الإدارية تفترض أن الفرد أو الفريق يدرك ويقصد ويختار، وأن التقنية مورد أو بنية أو وسيط. في معظم التطبيقات الحالية يظل هذا الافتراض صالحا: النظام لا يتحمل مسؤولية أخلاقية ولا يملك مصالح تنظيمية مستقلة، والإنسان أو المنظمة هما من يحددان الأهداف ويقرران الاعتماد على المخرج. لذلك يجب مقاومة اللغة التي تمنح الأداة صفات بشرية لمجرد أنها تتحدث أو تولد نصا.

لكن بقاء المسؤولية البشرية لا يعني أن العملية السببية فردية. يمكن أن يكون الإنتاج موزعا: العامل يصوغ المشكلة، النظام يولد بدائل، العامل يختار معيارا، النظام يعيد التوليد، ثم يختبر العامل المخرجات. في هذه الحالة تصبح وحدة الفعل التحليلية سلسلة تفاعل، لا «استخداما» لحظيا. ويمكن تمثيلها كثنائي وظيفي إنسان-نظام من دون ادعاء أن الطرفين متساويان اجتماعيا. هذا التحول مهم لأن خصائص النتيجة قد تنشأ من نمط التبادل نفسه: ترتيب المراجعة، وعدد الجولات، وموضع التحقق، ومدى تنوع البدائل.

وعندما يتخذ النظام مبادرات فرعية أو يختار أدوات أو يتصرف في بيئة رقمية، نقترب من مفهوم الوكالة التقنية أو الأنظمة الوكيلية. عندئذ لم تعد مسألة الفاعل مجرد سؤال عن التعاون، بل عن التفويض والرقابة والحدود القانونية والتنظيمية للمساءلة. لذلك يرسم هذا الفصل خطا واضحا: يدرس الفعل الموزع في إنجاز العمل، بينما تنتقل السلطة والمساءلة والذكاء الاصطناعي الوكيلي إلى الفصل 115.

11. هل تغيرت الآلية؟ ست حلقات سببية يجب فصلها

لا توجد آلية واحدة اسمها «التعاون مع الذكاء الاصطناعي». يمكن فصل ست حلقات على الأقل. الأولى هي التوسيع المعرفي: زيادة كمية المعلومات أو البدائل التي يستطيع العامل معالجتها. الثانية هي تفويض المهمة: نقل جزء من التنفيذ إلى النظام. الثالثة هي التغذية الراجعة: مقارنة المخرج البشري باقتراح أو تقييم آلي. الرابعة هي التعلم المتبادل وظيفيا: يغير العامل

أسلوبه استجابة للمخرجات، وتعدل المؤسسة النظام أو المطالبات أو قواعده استجابة للخبرة. الخامسة هي التنسيق: توزيع العمل بين أعضاء بشر وأنظمة. السادسة هي إعادة تشكيل المهارة: اعتماد طويل قد يرفع قدرة العامل في مجال ويضعفها في مجال آخر.

لكل حلقة تنبؤات مختلفة. إذا كان التوسيع المعرفي هو الآلية، نتوقع استفادة أكبر في المهام عالية التعقيد المعلوماتي حتى حد الحمل الزائد. إذا كان التفويض هو الآلية، تصبح موثوقية النظام وقابلية اكتشاف الخطأ شروطا حاسمة. إذا كانت التغذية الراجعة مركزية، تتغير النتيجة بحسب خبرة العامل وقدرته على تقييم النصيحة. وإذا كان التعلم طويل الأجل هو السؤال، فلا يكفي قياس الأداء في جلسة واحدة. هذا التفكيك هو ما يحول موضوعا رائجا إلى برنامج نظري قابل للاختبار.

12. هل تغير المستوى؟ خطر اختزال التعاون إلى استبانة فردية

جزء كبير من الدراسات المبكرة يقيس موقف الفرد من الذكاء الاصطناعي، وهذا مهم لكنه لا يساوي تفسير العمل التنظيمي. التعاون قد يبدأ عند الفرد، لكنه يتأثر بقواعد الفريق، وبنية الوظيفة، وسياسات المنظمة، وتحديثات النظام، ومصادر البيانات. وتظهر أدلة المراجعات متعددة المستويات أن آثار الذكاء الاصطناعي موزعة عبر الفرد والفريق والمنظمة، من المواقف والمهارات إلى الهوية المهنية والثقافة والتصميم والرقابة.

إذا كان المتغير مثلا «جودة التعاون بين الإنسان والذكاء الاصطناعي»، يجب سؤال الباحث: هل هي خبرة فردية، أم خاصية لثنائي وظيفي، أم روتين فريق، أم قدرة نظام عمل؟ لا يجوز جمع إجابات أفراد ثم إعلانها «قدرة تنظيمية» من دون نظرية تركيب وأدلة اتفاق. وبالمثل لا يجوز استنتاج أثر تنظيمي من تجربة فردية قصيرة. المستويات ليست مجرد مصادر بيانات؛ إنها كيانات نظرية مختلفة، ولكل منها عملية نشوء وحدود.

13. الزمن ليس ملحقا: التعاون يتغير مع التعلم والاعتماد

التصميم المقطعي يلتقط لقطة في علاقة تتحرك بسرعة. في البداية قد يستهلك استخدام الذكاء الاصطناعي وقتا أكبر بسبب التعلم والتحقق. بعد أسابيع قد تتحسن السرعة وتتكون قواعد محلية للاستخدام. وبعد أشهر قد تظهر نتائج لم تكن مرئية في البداية: تغير المهارات، تحول حدود الوظيفة، اعتماد مفرط، أو انتقال مهام جديدة إلى الإنسان. كما قد يتغير النظام نفسه عبر تحديثات النموذج أو السياسات. لذلك لا يمكن تفسير المسار كله بمقارنة مستخدمين وغير مستخدمين في لحظة واحدة.

الحد الأدنى الجيد هو تصميم يفصل بين التعرض والممارسة والنتيجة، أو يجمع سجلات استخدام متتابعة مع قياسات للخبرة والمهارة وجودة الأداء. ولأسئلة التعلم أو فقد المهارة يجب قياس الأداء من دون مساعدة النظام أيضا، لأن ارتفاع الأداء المشترك لا يثبت أن القدرة البشرية ارتفعت. قد يكون العامل أصبح أفضل مع الأداة وأضعف من دونها. هذه النتيجة ليست فشلا بالضرورة، لكنها تغير معنى «تنمية القدرة» وتفرض على النظرية تحديد المستوى الذي توجد فيه القدرة: الفرد أم الثنائية أم نظام العمل.

حلقة الارتداد: استخدام AI يغير العامل ثم يغير نوع الاستخدام

توجد خاصية زمنية أخرى لا تلتقطها النماذج الخطية البسيطة: الاستخدام يغير قدرات العامل وتوقعاته، وهذه القدرات الجديدة تغير بدورها طريقة الاستخدام. قد يبدأ الموظف باستعمال المساعد للبحث عن معلومات، ثم يتعلم صياغة أسئلة أفضل فيتحول إلى توليد البدائل، وبعد ذلك يطور قواعد تحقق فيصبح قادرا على تفويض جزء أكبر من المهمة. وفي اتجاه آخر قد يؤدي الاعتماد المتكرر إلى ضعف المعرفة التفصيلية، فيزداد الاعتماد لأن تكلفة العمل المستقل أصبحت أعلى. هنا تكون العلاقة حلقة ارتداد لا سهم تأثير واحد.

ينبغي للبحث أن يقرر هل يريد تفسير نقطة في هذه الحلقة أم تطورها. إذا كان السؤال عن النتيجة بعد أسبوع فقد يكفي نموذج وساطة تقليدي. أما إذا كان السؤال عن تحول العمل على مدى عام، فيلزم تصميم يلتقط المسارات المتبادلة ويختبر ما إذا كانت الزيادة في الاستخدام سببا للمهارة أو نتيجة لها. هذا النوع من التمييز هو الذي يمنع تفسير الارتباط الزمني على أنه أثر أحادي الاتجاه.

14. حدود جديدة يجب أن تدخل النموذج لا الهامش

تظهر في العمل الهجين مع الذكاء الاصطناعي شروط حدود ذات قوة تفسيرية عالية. أولها موثوقية المخرجات: كلما انخفضت، ارتفعت كلفة التحقق وقد تنقلب فائدة التفويض. ثانيها قابلية التحقق: الخطأ في صياغة إعلان أسهل اكتشافا من خطأ في تشخيص أو قرار مالي معقد. ثالثها خبرة العامل: الخبير يستطيع كشف بعض الأخطاء لكنه قد يرفض النصيحة أكثر، والمبتدئ قد يستفيد أكثر لكنه أقل قدرة على التحقق. رابعها غموض المهمة: في المشكلات المفتوحة قد يضيف النظام تنوعا، بينما في المهام ذات معيار واحد قد تكون الدقة هي المحدد الأساسي.

خامسها شفافية مصدر المخرج وإمكان تفسيره بما يكفي للمهمة، لا بمعنى افتراض أن كل نموذج يجب أن يكون قابلا للتفسير تقنيا بالطريقة نفسها. سادسها قابلية عكس القرار: استخدام

اقتراح خاطئ في مسودة يمكن تصحيحه، بينما قرار غير قابل للعكس يرفع الحاجة إلى مراجعة بشرية. سابعها تكرار التفاعل، لأن التعاون المتكرر يسمح ببناء قواعد ثقة ومعرفة بحدود النظام تختلف عن الاستخدام العابر. هذه الشروط ليست «متغيرات ضابطة» ثانوية؛ إنها قد تحدد اتجاه الأثر نفسه.

عدم تماثل تكلفة الخطأ: لماذا تتغير قواعد التعاون باختلاف المهمة؟

لا يمكن نقل تصميم تعاون ناجح من مهمة منخفضة المخاطر إلى أخرى عالية المخاطر لمجرد أن الأداة نفسها. في كتابة مسودة داخلية تكون تكلفة الخطأ محدودة وقابلة للعكس، لذلك قد يكون من الكفء السماح للنظام بتوليد نص كامل ثم مراجعته. في قرار ائتماني أو تشخيص أو التزام تعاقدي، قد تكون تكلفة خطأ واحد أعلى من مكاسب مئات الحالات الصحيحة، فتتغير بنية التحقق المطلوبة. هنا تصبح المخاطر موزونة لا بعدد الأخطاء فقط بل بشدتها وقابلية اكتشافها وعكسها.

هذا يفسر لماذا ينبغي أن يدخل «ملف مخاطر المهمة» في شروط الحدود. حين تكون الأخطاء قابلة للكشف والعكس، يمكن توسيع التفويض. وحين تكون خفية أو غير قابلة للعكس، يرتفع وزن الخبرة البشرية والمراجعة المستقلة. وبذلك لا تكون أفضلية التعاون خاصية عامة للذكاء الاصطناعي، بل نتيجة لملاءمة بين نوع المهمة وموثوقية النظام وهندسة الرقابة البشرية.

15. من «الأداء الأعلى» إلى جودة التكوين البشري-الآلي

الاعتماد على متوسط الأداء النهائي وحده يخفي بنية التعاون. قد يحقق فريق إنسان-آلة دقة أعلى من الإنسان وحده، لكن ذلك لا يخبرنا هل تحققت القيمة لأن النظام صحح البشر، أم لأن البشر صححوا النظام، أم لأن تقسيم العمل منع أخطاء الطرفين. كما يمكن أن يكون المتوسط أفضل بينما تتزايد الأخطاء النادرة عالية الخطورة. لذلك يجب أن تشمل مقاييس الجودة دقة النتيجة، وزمن الإنجاز، ومعدل اكتشاف الخطأ، ومقدار المراجعة، وتنوع البدائل، والقدرة على نقل التعلم إلى حالة جديدة.

في الأعمال الإبداعية تحديدا يصبح قياس الجودة أكثر تعقيدا. سرعة توليد أفكار أكثر لا تساوي ابتكارا أفضل إذا كانت البدائل متشابهة أو مألوفة. الأدبيات الحديثة حول الذكاء الاصطناعي التوليدي تشير إلى إمكان رفع الإبداع والتنوع المعرفي، لكن قيمة ذلك تعتمد على دور الإنسان في صياغة المشكلة والاختيار والدمج. ولهذا يستحسن فصل «إنتاج البدائل» عن «الحكم على البدائل» وعن «تنفيذ الحل»، لأن التعاون قد يكون متفوقا في مرحلة ومحدودا في أخرى.

16. تصميم دراسة قوية: ماذا ينبغي أن يقاس؟

المكون	قياس ضعيف شائع	بديل أقوى
التعرض للذكاء الاصطناعي	سؤال نعم/لا عن الاستخدام	سجلات فعلية: تكرار، مدة، نوع مهمة، عدد جولات، وظيفة الاستخدام
التعاون	مقياس رضا عام	توزيع الأدوار، نقاط التسليم، التحقق، الاعتماد، التصحيح المتبادل
المهارة	تقدير ذاتي فقط	مهمة معيارية مع AI ومهمة مستقلة بدونه
الأداء	إدراك الموظف لأدائه	مخرجات موضوعية أو تقييم مستقل متعدد الأبعاد
المستوى	جمع الأفراد وتسميته قدرة تنظيمية	تحديد نشوء البناء واختبار الاتفاق والاختلاف بين المستويات
الزمن	استبانة واحدة	موجات أو سجلات طولية تلتقط التعلم والاعتماد وتغير الروتين

لا يعني ذلك أن كل دراسة يجب أن تكون تجربة معقدة. يمكن للدراسة الميدانية الجيدة أن تجمع سجلات المنصة مع تقييمات المشرفين ومقابلات تفسر الممارسة. ويمكن للتجربة أن تفصل بين مراحل المهمة، فتقارن الإنسان وحده والنظام وحده والتعاون في شروط مختلفة من الخبرة والموثوقية. ويمكن للدراسة الطولية أن ترصد تغير الأداء المستقل والمشترك. المهم هو أن يعكس التصميم الآلية التي تزعم النظرية وجودها.

17. ست قضايا بحثية قابلة للتحويل إلى فرضيات

أولا، كلما ارتفعت قابلية التحقق من مخرجات الذكاء الاصطناعي، زادت منفعة التفويض الجزئي مقارنة بالاعتماد الكامل، لأن الإنسان يستطيع استثمار سرعة النظام مع احتواء أخطائه. ثانيا، أثر الذكاء الاصطناعي في الاستقلالية ليس ثابتا؛ يصبح إيجابيا عندما تكون توصياته اختيارية وقابلة للتعديل، وسلبيا عندما تتحول إلى معيار إلزامي للأداء. ثالثا، الخبرة قد تنتج علاقة غير خطية مع منفعة التعاون: المبتدئ يستفيد من المعرفة لكنه يضعف في التحقق، والخبير يتحقق جيدا لكنه قد يواجه عوائد هامشية أو نفورا من النصيحة، وقد تكون المنفعة الأعلى عند مستوى متوسط بحسب المهمة.

رابعا، جودة التعاون على المدى الطويل تعتمد على الاحتفاظ بفرص ممارسة مستقلة تحفظ المهارة الحرجة، خاصة في المهام النادرة عالية المخاطر. خامسا، كلما كان العمل جماعيا، أصبح أثر الذكاء الاصطناعي في الأداء مشروطا بوضوح خريطة الخبرة: من يملك معرفة المجال، ومن يتحقق من المخرج، ومن يفهم حدود النظام. سادسا، قدرة الفريق على إعادة توزيع الأدوار مع تغير أداء النظام تتنبأ بالمرونة أكثر من مستوى الاستخدام نفسه. هذه القضايا لا تمثل نظرية جديدة؛ إنها أمثلة لكيفية اشتقاق أسئلة حدود وآليات من النظريات القائمة قبل إعلان قصورها.

برنامج بحثي من ثلاث طبقات بدل نموذج شامل واحد

يمكن تنظيم البحوث المستقبلية في ثلاث طبقات مترابطة. الطبقة الأولى هي المهمة: ما الجزء الذي يؤديه الإنسان وما الجزء الذي يؤديه النظام، وما طبيعة الاعتماد بينهما؟ هنا تفيد تجارب الأداء، وملاءمة المهمة والتقنية، وتحليل الإمكانات الاستعمالية. الطبقة الثانية هي الممارسة أو الفريق: كيف تتكون قواعد الاستخدام، وكيف توزع الخبرة، وكيف يصحح الأعضاء بعضهم بعضا، وكيف تدخل مخرجات النظام في الروتين؟ هنا تصبح TiP وTMS وSTS أكثر ملاءمة. الطبقة الثالثة هي المنظمة: كيف يعاد تصميم الوظائف، والتدريب، والحوافز، والحدود، ومن يقرر درجة التفويض؟ هذه الطبقة لا تختزل إلى مجموع مواقف الأفراد.

ميزة هذا البناء أنه لا يجبر الباحث على نظرية واحدة تفسر كل شيء. يمكن للدراسة أن تحدد طبقتها الحاكمة ثم تستدعي نظرية مساندة فقط إذا احتاجت آلية عبور بين طبقتين. مثال ذلك أن يفسر STS إعادة تصميم نظام العمل، بينما يفسر JD-R أثر التصميم الجديد في الاحتراق؛ أو تفسر TMS توزيع المعرفة بينما يفسر JCM أثر إعادة توزيع المهمة في الاستقلالية. الشرط أن تكون لكل نظرية وظيفة غير مكررة وأن تكون حدود الانتقال بين المستويات واضحة.

كما يسمح هذا البرنامج بتراكم النتائج. بدلا من عشرات الدراسات التي تستخدم متغيرا عاما اسمه «AI use»، يمكن بناء سلسلة تبدأ بتصنيف أنماط التعاون، ثم اختبار الآليات، ثم مقارنة شروط الحدود، ثم دراسة التغير الزمني. عندئذ يصبح اختلاف النتائج بين القطاعات مفيدا: لا نسأل أي دراسة صحيحة، بل أي تركيب من المهمة والخبرة والموثوقية والتصميم يجعل كل نتيجة متوقعة.

18. متى نقول إن النظريات القائمة لم تعد تكفي؟

لا يكفي أن تكون نتائج الدراسة جديدة أو أن يكون اسم التقنية جديدا. توجد أربعة اختبارات أقسى. الأول: هل تحتاج الظاهرة إلى فاعل لا تستطيع النظرية تمثيله من دون تشويه افتراضاتها؟

الثاني: هل توجد آلية سببية متكررة لا يمكن اشتقاقها من مفاهيم النظرية؟ الثالث: هل تظهر خاصية في مستوى ثنائي أو نظام عمل لا يمكن اختزالها إلى المستوى الأصلي؟ الرابع: هل تغير التقنية شروط الحدود بحيث تنقلب تنبؤات النظرية بصورة منهجية؟ إذا كانت الإجابة نعم بعد استبعاد أخطاء القياس والتطبيق، تظهر فرصة حقيقية لبناء نظرية.

أما إذا كان القصور ناتجا من قياس «استخدام AI» بفقرتين عامتين، أو من خلط المستويات، أو من دراسة تصميم مقطعي لعلاقة زمنية، أو من اختيار نظرية لا تملك الظاهرة أصلا، فلا يجوز تحميل النظرية مسؤولية ضعف البحث. هذا التمييز مهم لأن الفصل 119 سيعالج تشخيص القصور التفسيري نفسه. هنا يكفي تثبيت القاعدة: لا تبدأ نظرية جديدة حيث يكفي إصلاح السؤال أو القياس أو التصميم.

التمديد النظري أم بناء نظرية جديدة؟ قاعدة الاقتصاد قبل الابتكار الاسمي

إذا ظهرت نتيجة لا تفسرها النظرية، فهناك درجات للاستجابة. الدرجة الأولى تعديل شرط حدود: النظرية تعمل لكن تحت موثوقية أو خبرة معينة. الدرجة الثانية إضافة آلية وسيطة منسجمة مع افتراضاتها. الدرجة الثالثة توسيع مستوى التحليل مع بيان عملية النشوء أو العبور. الدرجة الرابعة هي بناء نظرية جديدة، ولا تبرر إلا عندما تصبح التعديلات السابقة تشويها للمنطق الأصلي أو عندما يظهر نمط سببي متكرر لا يمكن تمثيله بمفاهيمه. هذا التسلسل يحمي الحقل من تضخم الأسماء.

في سياق الإنسان والآلة تحديدا يجب الحذر من تسمية كل إطار جديد «نظرية تعاون إنسان-AI». قد يكون ما نحتاجه أحيانا امتدادا لـSTS يضيف التكيف المستمر، أو امتدادا لـTMS يميز الذاكرة البشرية من الذاكرة الاصطناعية، أو شرط حدود لـJCM يتعلق بمصدر التغذية الراجعة. تصبح النظرية الجديدة مستحقة فقط عندما نمتلك مفاهيم وآليات وتنبؤات تمييزية لا يستطيع هذا التمديد الاقتصادي تقديمها.

19. مثال تطبيقي مختصر: فريق تحليل ائتماني يعمل مع مساعد توليدي

لنفترض أن بنكا يتيح لمحللي الائتمان مساعدا توليديا يلخص ملفات العملاء، يستخرج التناقضات، ويقترح أسئلة تحقق، من دون أن يملك سلطة اعتماد القرار. إذا كان السؤال: «هل يقبل المحللون الأداة؟» فالنظرية المناسبة تقع في عائلة القبول. إذا كان السؤال: «هل تتلاءم قدراتها مع متطلبات تحليل الائتمان؟» تبرز ملاءمة المهمة والتقنية. وإذا كان السؤال: «كيف أعيد

تصميم سير العمل بين المحلل والنظام بما يرفع الدقة ويحفظ الحكم المهني؟» تصبح STS مرساة أقوى.

إذا لاحظنا بعد ستة أشهر أن بعض الفرق تستخدم المساعد لتوليد بدائل ثم تحققها، بينما تستخدمه فرق أخرى لإنتاج قرار أولي يمر بسرعة، فإن TiP تفسر تباين الممارسة. وإذا أردنا تفسير كيف يوزع الفريق معرفة من يجيد نمذجة المخاطر ومن يفهم القطاع ومن يعرف حدود النظام، تصبح TMS ذات وظيفة. وإذا كانت النتيجة احتراق المحلل أو شعوره بفقد الاستقلالية، يدخل JD-R أو JCM. المثال نفسه يوضح لماذا لا توجد نظرية واحدة «للذكاء الاصطناعي في البنك»: النظرية تتغير بتغير السؤال والآلية والمستوى.

ويجب في هذه الحالة قياس الأداء المشترك والدقة المستقلة للمحللين، وسجلات التفاعل، ومعدل اكتشاف الأخطاء، وزمن المهمة، وتوزيع الأدوار. فإذا ارتفعت الدقة المشتركة وانخفضت القدرة المستقلة بمرور الزمن، فلدينا تغير في مكان وجود القدرة لا مجرد «تحسن أداء». عندئذ يمكن بناء فرضية عن اعتماد النظام على خبرة بشرية مستمرة أو عن ضرورة دورات ممارسة مستقلة. هذا النوع من النتيجة هو ما يجعل التعاون موضوعا تنظيميا لا تقنية إنتاجية فقط.

التعاون الجماعي: عندما يصبح AI بنية تنسيق لا مساعدا فرديا

يختلف أثر الذكاء الاصطناعي عندما ينتقل من شاشة فردية إلى بنية مشتركة للفريق. قد يعمل كذاكرة مشتركة تسترجع محاضر وقرارات، أو كوسيط يربط مساهمات الأعضاء، أو كمولد لبدائل يوسع مساحة البحث الجماعي. في هذه الحالات لا ينبغي قياس الأثر من خلال رضا كل عضو فقط؛ لأن القيمة قد تظهر في سرعة التنسيق، وتقليل فقد المعلومات، وتنوع البدائل، أو في المقابل في تجانس الأفكار حول المخرجات نفسها. تصبح خصائص الفريق - التنوع والخبرة وقواعد الاعتراض وتوزيع المسؤولية - جزءا من الآلية.

وهنا تظهر فكرة الذكاء الجمعي بوصفها نتيجة محتملة لا نظرية بديلة جاهزة. قد يرفع AI الذكاء الجمعي إذا حرر الانتباه من الاسترجاع الروتيني وربط المعرفة الموزعة وأبقى النقاش البشري فعالا. وقد يخفضه إذا جعل الأعضاء يتقاربون بسرعة حول اقتراح أولي واحد أو استبدل النقاش بالاعتماد على إجابة مشتركة. لذلك يحتاج البحث إلى مقارنة جودة التفاعل قبل الأداة وبعدها، وقياس استقلال مساهمات الأعضاء، ومقدار تصحيحهم للمخرج الآلي، لا الاكتفاء بعدد الأفكار أو زمن الاجتماع.

إذا كانت وحدة التحليل فريقا، يمكن أن تكون STS أو TMS مرساة مناسبة بحسب السؤال، بينما تظل الأدبيات الحديثة عن الآلات كزملاء وظيفيين مصدرا لصياغة ظواهر وحدود جديدة. لكن وصف النظام «زميلا» يجب أن يبقى استعارة وظيفية ما لم يحدد الباحث بدقة ما الذي يعنيه: مشاركة معلومات، أخذ دور، تقديم اقتراح، أو تنسيق مهمة. اللغة الدقيقة هنا تحمي النظرية من أن تسبق الظاهرة.

20. الحدود مع الفصل التالي: متى يتحول التعاون إلى حوكمة ووكالة؟

ينتهي نطاق هذا الفصل عندما يكون الذكاء الاصطناعي جزءا من إنجاز العمل وتوزيع المعرفة والمهام والتغذية الراجعة، مع بقاء السلطة التنظيمية النهائية محددة بشريا. إذا بدأ النظام يراقب العاملين، يحدد جداولهم أو مكافآتهم، يفرض معايير أداء، أو يتخذ إجراءات إدارية، تصبح المسألة إدارة خوارزمية وسلطة ورقابة. وإذا منح النظام أهدافا قابلة للتنفيذ ويختار أدوات وخطوات ويتصرف عبر أنظمة أخرى، تصبح قضية الوكالة والتفويض والمساءلة مركزية.

هذا الفصل بين العمل والحوكمة ليس شكليا. نظريات تصميم العمل والممارسة قد تفسر كيف يتغير الفعل، لكنها لا تكفي وحدها لتحديد من يملك الحق في القرار ومن يتحمل العواقب. لذلك يتولى الفصل 115 الإدارة الخوارزمية وحوكمة الذكاء الاصطناعي والذكاء الاصطناعي الوكيلي. أما هنا فالنتيجة الأساسية هي أن الذكاء الاصطناعي يضغط على نظريات العمل عندما يعيد توزيع الفعل والمعرفة والزمن والمستوى، لا لمجرد أنه أداة جديدة.

خلاصة الفصل

يقدم التعاون بين الإنسان والآلة اختبارا حقيقيا لقدرة الأطلس على أن يكون استشرافيا من دون التخلي عن الانضباط النظري. معظم الظواهر لا تتطلب إلغاء النظريات القائمة. نظرية النظم الاجتماعية التقنية تستوعب إعادة تصميم نظام العمل، والتقنية في الممارسة تفسر اختلاف أنماط الاستخدام الفعلي، والإمكانات الاستعمالية تربط خصائص التقنية بإمكانات الفعل، ونظريات تصميم العمل تفسر الدافعية والرفاه، وأنظمة الذاكرة التبادلية تساعد في فهم توزيع المعرفة. لكن كل واحدة تصبح ضعيفة إذا كلفت بآلية لا تملكها أو نقلت إلى مستوى لم تصمم له.

التحول الأعمق يقع عندما لا يعود الأداء خاصية للفرد أو الأداة، بل خاصية لعلاقة تكرارية تتغير عبر الزمن؛ وعندما تصبح جودة التعاون مرهونة بتقسيم العمل، والتحقق، والخبرة، والموثوقية، والتعلم، وإعادة توزيع الأدوار. عندها يجب أن تتحول البحوث من سؤال «هل يستخدم الموظف الذكاء الاصطناعي؟» إلى سؤال «كيف يتكون نظام فعل بشري-تقني، ومتى يحقق أداء

أفضل من بدائله، وما الذي يخسره أو يكتسبه مع الزمن؟». وإذا تجاوز النظام حدود العمل إلى السلطة والتفويض والمساءلة، تبدأ ساحة نظرية مختلفة هي موضوع الفصل التالي.

المراجع

Bankins, S., Ocampo, A. C., Marrone, M., Restubog, S. L. D., & Woo, S. E. (2024). A multilevel review of artificial intelligence in organizations: Implications for organizational behavior research and practice. Journal of Organizational Behavior, 45(2), 159-182. https://doi.org/10.1002/job.2735

Dellermann, D., Ebel, P., Söllner, M., & Leimeister, J. M. (2019). Hybrid intelligence. Business & Information Systems Engineering, https://doi.org/10.1007/s12599-019-00595-2 .643-637 ,61

Faraj, S., Pachidi, S., & Sayegh, K. (2018). Working and organizing in the age of the learning algorithm. Information and Organization, 28(1), 62-70. https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2018.02.005

Feldman, M. S., & Pentland, B. T. (2003). Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change. Administrative Science Quarterly, 48(1), 94-118. https://doi.org/10.2307/3556620

Gibson, J. J. (1979). The Ecological Approach to Visual .Perception. Houghton Mifflin

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. Organizational Behavior and Human Performance, 16(2), 250-279. https://doi.org/10.1016/0030-7-90016(76)5073

Jarrahi, M. H. (2018). Artificial intelligence and the future of work: Human-AI symbiosis in organizational decision making. Business Horizons, 61(4), 577-586. https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.03.007

Kellogg, K. C., Valentine, M. A., & Christin, A. (2020). Algorithms at work: The new contested terrain of control. Academy of Management Annals, 14(1), 366-410. https://doi.org/10.5465/annals.2018.0174

Krakowski, S. (2025). Human-AI agency in the age of generative AI. Information and Organization, 35(1), 100560. https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2025.100560

Meijer, A., Lorenz, L., & Wessels, M. (2021). Algorithmization of bureaucratic organizations: Using a practice lens to study how context shapes predictive policing systems. Public Administration Review, 81(5), 837-846. https://doi.org/10.1111/puar.13391

Nguyen, T., & Elbanna, A. (2025). Understanding human-AI augmentation in the workplace: A review and a future research agenda. Information Systems Frontiers. https://doi.org/10.1007/s10796-025-10591-5

Orlikowski, W. J. (2000). Using technology and constituting structures: A practice lens for studying technology in organizations. Organization Science, 11(4), 404-428. https://doi.org/10.1287/orsc.11.4.404.14600

Raisch, S., & Krakowski, S. (2021). Artificial intelligence and management: The automation-augmentation paradox. Academy of Management Review, 46(1), 192-210. https://doi.org/10.5465/amr.2018.0072

Seeber, I., Bittner, E., Briggs, R. O., de Vreede, T., de Vreede, G.-J., Elkins, A., Maier, R., Merz, A. B., Oeste-Reiß, S., Randrup, N., Schwabe, G., & Söllner, M. (2020). Machines as teammates: A research agenda on AI in team collaboration. Information & Management, 57(2), 103174. https://doi.org/10.1016/j.im.2019.103174

Trist, E. L., & Bamforth, K. W. (1951). Some social and psychological consequences of the longwall method of coal-getting. Human Relations, 4(1), 3-38. https://doi.org/10.1177/001872675100400101

Wegner, D. M. (1987). Transactive memory: A contemporary analysis of the group mind. In B. Mullen & G. R. Goethals (Eds.), Theories of Group Behavior (pp. 185-208). Springer. https://doi.org/10.1007/978-1-4612-4634-3_9

الفصل 115

الإدارة الخوارزمية وحوكمة الذكاء الاصطناعي والذكاء الاصطناعي الوكيلي

مدخل: عندما تنتقل الخوارزمية من تقديم المعلومة إلى ممارسة وظيفة إدارية

لم تعد المسألة التنظيمية في الذكاء الاصطناعي محصورة في قبول أداة أو تحسين إنتاجية مهمة. فحين يحدد نظام آلي لمن يذهب العمل، وما الأولوية، وما المعيار الذي يقاس به الأداء، ومتى يرفع الاستثناء، أو حين يمنح وكيل ذكي صلاحية تنفيذ سلسلة من الأفعال داخل أنظمة المؤسسة، يصبح السؤال أقرب إلى قلب النظرية الإدارية: من يملك سلطة القرار؟ من يراقب؟ من يفسر الانحراف؟ ومن يتحمل المساءلة عندما يكون الفعل موزعا بين مدير ومطور ونظام ونموذج ومورد خارجي؟

يفصل هذا الفصل بين ثلاث ظواهر متجاورة كثيرا ما تدمج في تسمية واحدة. الإدارة الخوارزمية تعني استخدام النظم الحسابية في وظائف كانت تعد إدارية مثل التخصيص والتوجيه والمتابعة والتقييم والانضباط. حوكمة الذكاء الاصطناعي تعني بنية الحقوق والقيود والرقابة والمساءلة التي تضبط تصميم أنظمة الذكاء الاصطناعي واستخدامها وتغييرها. أما الذكاء الاصطناعي الوكيلي فيشير إلى نظم تستطيع، ضمن حدود معينة، متابعة هدف، وتقسيمه إلى خطوات، واختيار أدوات، وتنفيذ أفعال متتابعة، والاحتفاظ بسياق أو ذاكرة تشغيلية، وأحيانا تنسيق وكلاء آخرين. التمييز ليس لغويا؛ فكل ظاهرة تغير موضعا مختلفا في بنية السلطة والتنظيم.

الهدف هنا ليس إعلان موت النظريات القائمة ولا اختراع نظرية جديدة لمجرد أن التقنية جديدة. وظيفة الفصل هي اختبار كفاية النظريات المعروفة أمام خمس قضايا حاكمة نصت عليها خارطة الأطلس: السلطة، الشفافية، التفويض، المساءلة، والتنسيق. فإذا استطاعت نظرية قائمة تمثيل الفاعل والآلية والمستوى والحدود من دون تكلف، بقيت صالحة. وإذا احتاجت إلى إعادة تعريف جوهرها أو تجاهلت جزءا سببيا لا يمكن حذفه، يسجل القصور بوصفه بقايا تفسيرية تستحق البحث، لا بوصفه مبررا فوريا لبناء نظرية جديدة.

1. ضبط المفاهيم: ثلاث طبقات لا يجوز جمعها في متغير واحد

تبدأ الإدارة الخوارزمية من وظيفة إدارية. قد يوصي النظام بجدول العمل، أو يوزع المهام، أو يقيس الإنتاجية، أو يصنف الموظفين، أو يحدد المكافآت، أو يرسل تنبيهات وانذارات. وتبين المراجعة المعروفة لـKellogg وValentine وChristin أن السيطرة الخوارزمية يمكن أن تعمل عبر التقييد والتوصية، والتسجيل والتقييم، والاستبدال والمكافأة. أهمية هذا الوصف أنه يحول

النقاش من سؤال «هل تستخدم المؤسسة خوارزمية؟» إلى سؤال «أي وظيفة من وظائف السيطرة تم نقلها إلى الخوارزمية، وبأي حقوق اعتراض أو مراجعة؟».

أما حوكمة الذكاء الاصطناعي فهي طبقة أعلى. فهي لا تسأل فقط ماذا يفعل النظام، بل من سمح له أن يفعل، وما البيانات والأدوات التي يحق له الوصول إليها، ومن يغير السياسة أو النموذج، وما السجل الذي يبقى بعد التنفيذ، وكيف تعالج الشكاوى، وما قواعد الإيقاف والتصعيد. وبذلك يمكن لمؤسسة أن تستخدم إدارة خوارزمية مكثفة مع حوكمة ضعيفة، أو أن تستخدم تطبيقات ذكاء اصطناعي محدودة مع حوكمة قوية. الخلط بين الاستخدام والحوكمة يجعل الباحث يقيس كثافة التقنية ثم يسميها مساءلة أو شفافية، وهو خطأ مفاهيمي.

الذكاء الاصطناعي الوكيلي يضيف طبقة ثالثة لأنه يوسع نطاق «حق الفعل». النظام التقليدي قد ينتج توصية ينتظر بعدها الإنسان. النظام الوكيلي يستطيع، حسب التصميم، أن يحجز موعدا، يحدث سجلا، يطلب معلومات، يستدعي خدمة أخرى، يرسل رسالة، ينفذ تحليلا جديدا، أو ينسق مع وكيل آخر قبل العودة للإنسان. لذلك يتغير موضوع التفويض من «تفويض قرار منفرد» إلى «تفويض مسار أفعال». وكلما طال المسار وكثرت الأدوات وتنوعت البيئات، ارتفعت أهمية الحدود، والسجل، ونقاط التوقف، وقابلية العكس.

الطبقة	السؤال الحاكم	وحدة التحليل الأنسب	الخطأ الشائع
الإدارة الخوارزمية	أي وظيفة إدارية تؤدى حسابيا، وكيف تمارس السيطرة؟	مهمة / عامل / وحدة عمل	قياس استخدام التقنية وتسميته إدارة خوارزمية
حوكمة الذكاء الاصطناعي	من يملك الحقوق والرقابة والمساءلة على النظام؟	منظمة / بنية حوكمة / سلسلة قرار	اختزال الحوكمة في وجود سياسة مكتوبة
الذكاء الاصطناعي الوكيلي	ما الذي يستطيع النظام فعله ذاتيا عبر خطوات وأدوات؟	حلقة تفويض / وكيل / شبكة وكلاء	مساواة الاستقلالية التقنية بالاستقلالية القانونية أو الأخلاقية

2. اختبار الفاعل: من هو «المدير» عندما تنفذ الإدارة عبر بنية هجينة؟

النظريات الإدارية الكلاسيكية تفترض عادة وجود فاعلين بشريين داخل أدوار منظمة: مدير يصدر التوجيه، موظف ينفذ، مجلس يراقب، أو أصيل يفوض وكيلا. الإدارة الخوارزمية لا تلغي هؤلاء الفاعلين، لكنها قد تفصل بين مصدر القاعدة ومصدر القرار الظاهر ومصدر التنفيذ. قد

تحدد الإدارة العليا هدفا، ويترجمه فريق البيانات إلى معيار، ويحوله النظام إلى ترتيب آلي، ثم يطبقه مشرف لا يرى سوى النتيجة. من منظور العامل يبدو «النظام» مديرا، بينما السلطة الفعلية موزعة في سلسلة تصميم واعتماد وتشغيل.

يصبح الخطأ النظري حادا إذا عامل الباحث الخوارزمية كفاعل مستقل فقط لأنها تنتج نتيجة. الفاعلية في التحليل التنظيمي ليست مرادفا للقدرة الحسابية. يجب التمييز بين أربعة حقوق: حق تعريف الهدف، وحق اختيار الوسيلة، وحق تنفيذ الفعل، وحق تعديل القاعدة التي تحكم الأفعال اللاحقة. قد يمتلك الوكيل الذكي الثاني والثالث جزئيا، بينما يبقى الأول والرابع لدى البشر. وقد تتغير الصورة إذا سمح للوكيل بتوليد أهداف فرعية أو تعديل خطته من التغذية الراجعة. هنا يصبح السؤال عن توزيع الفاعلية، لا عن استبدال الإنسان بآلة.

هذا التوزيع يجعل «المستوى» أكثر أهمية من اسم التقنية. ففي إدارة خوارزمية بسيطة قد تكون وحدة التحليل العامل أو المهمة. وفي نظام وكيلي يدير تدفق طلبات بين أقسام متعددة تصبح الوحدة الأقرب هي شبكة قرار أو نظام تنسيق. وإذا كان أكثر من وكيل يتفاوض أو يوزع العمل فيما بينهم، فقد تكون الظاهرة على مستوى منظومة وكلاء داخل بنية تنظيمية. نقل نظرية فردية إلى هذا المستوى من دون آلية تركيب يخلق مغالطة لا تعالجها زيادة حجم العينة.

3. البيروقراطية - MT-0003: هل تصبح القاعدة المكتوبة قاعدة قابلة للتنفيذ؟

توفر نظرية البيروقراطية، وموطنها الأصلي الفصل 10، نقطة بداية قوية لفهم جزء من الإدارة الخوارزمية. فالعقلنة، والقاعدة الرسمية، والتدرج، وتحديد الاختصاص، وتوثيق الإجراءات، كلها عناصر قابلة للتحويل إلى منطق برمجي. عندما تتحول قاعدة الاستحقاق أو ترتيب الأولوية أو مسار الموافقة إلى شرط تنفيذي داخل النظام، لا تعود القاعدة مجرد نص ينتظر تفسير الموظف؛ تصبح جزءا من البنية التي تحد ما يمكن فعله وما لا يمكن فعله. بهذا المعنى قد تنتج الخوارزمية «بيروقراطية قابلة للتنفيذ» أكثر اتساقا وسرعة من الوثيقة الورقية.

لكن قوة هذا الامتداد تكشف أيضا حدوده. البيروقراطية الكلاسيكية تفترض قدرا من ثبات القاعدة ومن إمكانية ردها إلى سلطة قانونية أو تنظيمية محددة. النظم المتعلمة والأنظمة الوكيلية قد تنتج اختلافا في المسارات لا لأن القاعدة تغيرت رسميا، بل لأن النموذج أو البيانات أو السياق أو الذاكرة التشغيلية تغيرت. وقد يطبق النظام قاعدة صحيحة على حالة لم تكن متوقعة عند تصميمها. لذلك لا يكفي القول إن «الخوارزمية قاعدة». يجب فصل القاعدة المعلنة، ومنطق التنفيذ، ونموذج التنبؤ، وسياسة الاستثناء، وإصدار النظام الذي كان فعالا لحظة القرار.

تظهر هنا خاصية جديدة نسبيا: إمكان أن تكون السلطة الرسمية ثابتة بينما يكون تنفيذها متكيفا. وهذا يخلق سؤالا للبحث: متى تزيد الرقمنة قابلية التنبؤ البيروقراطي، ومتى تحولها إلى شكل من السلطة لا يستطيع العامل أو المدير الوسيط تفسير منطقها بالكامل؟ إذا كان النظام قابلا للتدقيق ويعمل بقواعد صريحة، تكفي البيروقراطية بدرجة كبيرة. أما إذا كانت النتيجة ناتجة من نموذج احتمالي متغير أو من سلسلة أفعال وكيلية، فالنظرية تحتاج إلى مساندة من نظريات المعلومات والتفويض والمساءلة.

4. نظرية الوكالة - MT-0024: لا تخلط «الوكيل الذكي» بالوكيل الاقتصادي

نظرية الوكالة، وموطنها الأصلي الفصل 50، مرشح طبيعي حين يصبح التفويض مركز الظاهرة. لكنها أيضا أكثر النظريات عرضة للالتباس الاصطلاحي. «الوكيل» في نظرية الوكالة فاعل ذو مصالح أو أهداف قد لا تتطابق مع مصالح الأصيل، وتظهر مشكلة المراقبة بسبب عدم تماثل المعلومات وصعوبة ضبط السلوك. أما AI agent فهو وصف تقني لنظام ينفذ أفعالا لتحقيق هدف تحت سياسة أو صلاحيات. وجود كلمة agent في الحالتين لا يجعل النظرية منطبقة تلقائيا.

مع ذلك يمكن تشغيل نظرية الوكالة على الذكاء الاصطناعي الوكيلي إذا صيغت المشكلة بعناية. فالمؤسسة تفوض نظاما أو موردا تقنيا في تنفيذ أعمال، ولا تستطيع دائما ملاحظة كل خطوة أو التنبؤ بكل نتيجة. يظهر هنا عدم تماثل للمعلومات من نوع مختلف: ليس لأن النظام يخفي معلومات لمصلحته بالضرورة، بل لأن سلوكه معقد أو غير قابل للملاحظة الكاملة، أو لأن المورد الخارجي يملك معرفة تقنية لا يملكها العميل. كما قد تتعدد علاقات الوكالة: مجلس مع إدارة، إدارة مع فريق تقني، مؤسسة مع مزود نموذج، ومدير مع وكيل آلي. عندئذ تصبح المسألة أقرب إلى «سلسلة وكالة» منها إلى علاقة ثنائية واحدة.

الحد الحاسم هو الحافز. إذا لم يوجد تعارض مصالح أو احتمال انتهازية من طرف بشري أو تنظيمي، فلا يجوز استيراد كل افتراضات الوكالة لمجرد وجود تفويض تقني. يمكن استخدام مفاهيم المراقبة، حقوق القرار، وكلفة الضبط بصورة محددة، لكن يجب عدم إسناد نية انتهازية إلى النظام من دون مسوغ. وقد يكون الخطر الأكبر في كثير من التطبيقات ليس «خيانة الوكيل»، بل سوء تعريف الهدف، أو مكافأة بديلة، أو بيانات ناقصة، أو تراكم أخطاء عبر خطوات. هذه آليات لا تملكها الوكالة وحدها.

5. العقلانية المحدودة - MT-0005: الذكاء الاصطناعي لا يلغي الحدود بل ينقلها

قد يوحي اتساع قدرة الأنظمة على البحث والحساب بأن مشكلة العقلانية المحدودة تتراجع. لكن منظور Simon، وموطنه الأصلي الفصل 11، يصبح أكثر دقة إذا سألنا: أين انتقلت الحدود؟ يستطيع النظام مقارنة بدائل أكثر ومعالجة بيانات أسرع، لكنه لا يختار بالضرورة الهدف الاجتماعي الصحيح، ولا يعرف كل القيود الضمنية، ولا يملك تلقائيا معيارا يوازن بين قيم متعارضة. لذلك قد ينخفض قيد البحث بينما يرتفع قيد الصياغة، أو ينخفض نقص الذاكرة بينما ترتفع مشكلة جودة البيانات.

في نظام وكيلي، تظهر حدود جديدة في «ميزانية الانتباه الرقابي». إذا نفذ الوكيل مئات الأفعال، فلن يستطيع المدير مراجعة كل خطوة. يصبح مطلوبا تصميم آلية تختار ما يستحق الانتباه البشري: استثناءات، انحرافات، قرارات غير قابلة للعكس، أو نتائج تتجاوز عتبة مخاطرة. هكذا تتحول العقلانية المحدودة من تفسير قرار المدير المفرد إلى تفسير تصميم الإشراف نفسه. لا يصبح الإنسان مطلق العقلانية لأنه يستخدم AI؛ بل يعيد توزيع انتباهه بين الحالات.

ويفسر هذا لماذا لا ينبغي أن يكون هدف الحوكمة «الإنسان في الحلقة» بصورة مطلقة. إذا وضعت موافقة بشرية شكلية بعد كل خطوة في تدفق عالي الحجم، قد ينشأ اعتماد روتيني تصبح فيه الموافقة مجرد نقرة. الأفضل نظريا هو مواءمة موقع الإنسان مع نوع عدم اليقين وقابلية التحقق وكلفة الخطأ. العقلانية المحدودة تدفع نحو هندسة الانتباه لا مجرد إضافة توقيع بشري.

6. نظرية معالجة المعلومات التنظيمية - MT-0084: من القرار المفرد إلى هندسة الاستثناء

تمتلك نظرية معالجة المعلومات التنظيمية OIPT، وموطنها الأصلي الفصل 38، قوة خاصة في هذا الفصل لأنها تسأل عن ملاءمة حاجة المنظمة إلى معالجة المعلومات مع قدرتها على ذلك. حين تدخل الإدارة الخوارزمية، تزداد القدرة على الرصد والتصنيف والتنسيق؛ وحين يدخل الذكاء الاصطناعي الوكيلي، قد تنتقل بعض عمليات المعالجة والتنفيذ إلى طبقة آلية تعمل باستمرار. لكن زيادة القدرة لا تعني تلقائيا تحسن التنظيم. إذا تولد عن النظام عدد أكبر من الاستثناءات أو التنبيهات أو القرارات التي تحتاج مراجعة، قد تتحول الوفرة المعلوماتية إلى اختناق في الحوكمة.

المفهوم الحاسم هنا هو «هندسة الاستثناء». يجب تحديد ما الذي يعالج آليا، وما الذي يصعد إلى مدير، وما الذي يحتاج لجنة أو خبيرا، وما الذي يوقف النظام كله. يمكن تصور النظام الوكيلي كآلية لمعالجة المعلومات وتنسيق العمل ضمن نطاق ثقة، بينما يحتفظ البشر بالقرارات ذات الغموض أو النزاع القيمي أو الأثر الكبير. كلما تحسنت قواعد التصعيد، أمكن توسيع التفويض من دون توسيع المخاطرة بالنسبة نفسها.

هذه النظرية تساعد أيضا على تفسير تحول دور المدير. في التنظيم التقليدي قد يخصص المدير جزءا كبيرا من وقته لجمع المعلومات وتوزيعها ومتابعة التنفيذ. في التنظيم المدعوم بالوكلاء، قد تنتقل هذه الأعمال إلى البنية الرقمية، ويتحول دور المدير إلى تصميم القواعد، ومراجعة الاستثناءات، وحل التعارضات بين أهداف الوكلاء أو الوحدات، وتحديث حدود التفويض. وهنا يكون أثر AI في الإدارة أثرا في تصميم المنظمة لا مجرد إنتاجية فردية.

7. من التفويض إلى الاستقلالية: سلم للحقوق لا وصف تقني واحد

لا تكفي ثنائية «إنسان مقابل آلة» لوصف التفويض. الأنسب هو سلم يحدد مقدار حق الفعل وحق الاستمرار من دون مراجعة. في المستوى الأول يساعد النظام في جمع المعلومات أو إعداد المسودة ولا يصدر توصية حاسمة. في المستوى الثاني يقدم توصية ويختار الإنسان. في الثالث ينفذ النظام بعد موافقة صريحة. في الرابع ينفذ ذاتيا داخل حدود ومعايير محددة ثم يبلغ الإنسان. في الخامس ينسق سلسلة أفعال وأدوات ويصعد الاستثناءات فقط. وكل انتقال بين المستويات هو انتقال في بنية القرار، وليس مجرد ترقية تقنية.

يجب أن يرتبط مستوى الاستقلالية بخصائص المهمة. فالقرارات القابلة للعكس، منخفضة التكلفة، عالية التكرار، وذات معايير واضحة تقبل نطاقا أوسع من التفويض. أما القرارات التي تمس حقوقا أو سمعة أو أموالا كبيرة أو سلامة أو علاقات طويلة الأجل فتحتاج قيودا أعلى، حتى لو كان النظام دقيقا في المتوسط. المتوسط لا يلغي مخاطر الذيل ولا يحل مسألة الشرعية.

المستوى	حق النظام	دور الإنسان	شرط الحوكمة الحاسم
1. مساعدة	جمع/توليد مسودة	المراجعة والتنفيذ	وضوح المصدر وسلامة البيانات
2. توصية	اقتراح خيار أو ترتيب	الاختيار	تفسير الأساس وإظهار البدائل
3. تنفيذ مشروط	ينفذ بعد موافقة	اعتماد كل حالة	وضوح أثر الموافقة وسجلها
4. استقلالية مقيدة	ينفذ ضمن حدود	مراقبة دورية وتدخل عند الاستثناء	حدود صلاحية وعكس سريع
5. تنسيق وكيلي	يخطط ويستخدم أدوات وينسق خطوات	تصميم الأهداف والعتبات والتصعيد	تتبع كامل، صلاحيات مجزأة، توقف آمن

8. المساءلة: لا يكفي أن نعرف من ضغط الزر

تزداد صعوبة المساءلة كلما ابتعد صاحب السلطة عن لحظة التنفيذ. في نظام خوارزمي قد يطبق موظف قرارا لم يصممه، ويكون المطور قد بنى النموذج وفق مواصفات مدير أعمال، بينما جاءت البيانات من نظام آخر، والموديل الأساسي من مورد خارجي. إذا وقع ضرر، فإن البحث عن «المذنب» الواحد قد يكون أقل فائدة من تحليل سلسلة الحقوق والواجبات التي شكلت القرار.

يمكن تفكيك المساءلة إلى ست وظائف: تحديد الغاية، منح الصلاحية، مراقبة الأداء، حق الإيقاف أو التجاوز، واجب تفسير القرار، وواجب الإصلاح أو التعويض. قد تكون هذه الوظائف موزعة على أدوار مختلفة. المهم ألا توجد وظيفة بلا مالك. العبارة «النظام اتخذ القرار» تصف مسار التنفيذ لكنها لا تحدد من يملك واجب التفسير أو الإصلاح. المؤسسة هي التي صممت أو تبنت مسار التفويض، ولذلك يجب أن تحتفظ بخريطة واضحة لملاك الحقوق والالتزامات.

في الذكاء الاصطناعي الوكيلي تتفاقم المشكلة بسبب الطول الزمني للسلسلة. قد لا يكون الخطأ في خطوة واحدة، بل في تراكم خمس خطوات مقبولة منفردة أدت مجتمعة إلى نتيجة غير مقبولة. لذلك تصبح المساءلة حدثية وتسلسلية: يجب أن يكون ممكنا إعادة بناء ما كان الهدف، وما البيانات المتاحة، وما الأدوات المستعملة، وما الأفعال المنفذة، وما نقاط التصعيد التي تجاوزها النظام. من دون هذا السجل تتحول المساءلة إلى تخمين بعد الواقعة.

9. الشفافية ليست متغيرا واحدا: ست طبقات يجب فصلها

كثير من الدراسات تسأل العامل هل «النظام شفاف» ثم تستنتج أن الحوكمة مرتفعة أو منخفضة. هذا الاختزال يخفي فروقا جوهرية. الشفافية التقنية تتعلق بما هو معروف عن النموذج والبيانات والقيود. قابلية التتبع تتعلق بإمكان إعادة بناء مسار التنفيذ. الشفافية الإجرائية توضح من وضع القاعدة ومن يراجعها. التفسير يتعلق بإعطاء سبب مفيد للقرار في سياقه. الإفصاح يوضح للمتأثر أن AI استخدم ودوره في النتيجة. أما قابلية الطعن فتعني وجود قناة يستطيع الشخص من خلالها الاعتراض والحصول على مراجعة ذات معنى.

لا ترتفع هذه الأبعاد معا بالضرورة. قد يكون النموذج معقدا تقنيا لكنه عالي التتبع لأن كل مدخل وفعل مسجل. وقد يكون النموذج بسيطا لكن القرار غير قابل للطعن. وقد يكون التفسير المتاح للموظف واضحا بينما لا تستطيع المؤسسة تحديد إصدار النموذج الذي أنتج القرار. لذلك يجب أن يحدد الباحث أي شفافية يدرسها وما الآلية التي يفترض أنها تغير الثقة أو العدالة أو الأداء.

كما أن الشفافية الكاملة ليست دائما هدفا مطلقا. نشر كل تفاصيل النظام قد يفتح مجالا للتلاعب أو يكشف معلومات حساسة، بينما إخفاء كل شيء يقوض الثقة والقدرة على التصحيح. القضية النظرية هي ملاءمة نوع الشفافية مع صاحب الحق ونوع القرار. العامل يحتاج معرفة مختلفة عن المدقق، والمطور يحتاج سجلا مختلفا عن العميل، والإدارة العليا تحتاج مؤشرات مختلفة عن المستخدم النهائي.

10. منظور العدالة التنظيمية - MT-0097: السلطة الحسابية تحتاج إلى شرعية إجرائية

يوفر منظور العدالة التنظيمية، وموطنه الأصلي الفصل 22، آلية مهمة لفهم استجابة الأفراد للإدارة الخوارزمية. قد يكون القرار دقيقا إحصائيا لكنه يرفض تنظيميا إذا رآه العامل غير قابل للتفسير أو الاعتراض، أو إذا شعر أن البيانات المستخدمة لا تمثل ظروفه. العدالة هنا ليست مجرد عدالة النتيجة؛ بل تشمل عدالة الإجراء، ونوعية المعاملة، وكفاية المعلومات المقدمة حول القرار.

تتأكد هذه النقطة في التقييم الخوارزمي للأداء. إذا سجل النظام ما يمكن قياسه بسهولة وأهمل أعمالا غير مرئية مثل مساعدة الزملاء أو معالجة الحالات الصعبة، فقد تتحول الدقة العددية إلى تحيز في تعريف الأداء نفسه. المشكلة ليست في «خطأ الخوارزمية» فقط، بل في أن المقياس يحول بعض جوانب العمل إلى واقع إداري ويجعل جوانب أخرى غير مرئية. العدالة التنظيمية تفسر أثر ذلك في القبول والثقة والسلوك الاحتجاجي، لكنها لا تفسر وحدها لماذا اختير هذا المقياس أو كيف بنيت السلطة التي فرضته.

قابلية الطعن تصبح هنا جزءا من الآلية، لا بندا أخلاقيا مضافا. عندما يستطيع العامل تقديم سياق لم يظهر في البيانات والحصول على مراجعة بشرية فعلية، تتحسن فرص العدالة الإجرائية. أما إذا كان «الاستئناف» يعيد تمرير الحالة في النظام نفسه، فلا يوجد تصحيح حقيقي. لذلك يجب على الدراسات أن تقيس جودة المراجعة لا مجرد وجود قناة شكوى.

11. نظرية أصحاب المصلحة - MT-0034: الحوكمة لا تنتهي عند حدود الموظف

تنتقل حوكمة الذكاء الاصطناعي من علاقة داخلية إلى شبكة مصالح متى أثرت القرارات في عملاء أو موردين أو مجتمعات أو جهات رقابية. نظرية أصحاب المصلحة، وموطنها الأصلي الفصل 51، مفيدة هنا لأنها تسأل لمن تخلق المنظمة القيمة ومن يتحمل المخاطر. قد يرفع وكيل آلي كفاءة خدمة العملاء لكنه ينقل عبء التحقق إلى العميل، أو يحسن اكتشاف الاحتيال بينما يرفع نسبة التدقيق على فئة معينة، أو يقلل تكلفة التشغيل مع زيادة هشاشة الموردين الصغار.

ميزة النظرية أنها تمنع حصر الحوكمة في «حماية المؤسسة من المخاطر». الحوكمة الجيدة لا تقتصر على منع خسارة الشركة؛ بل تشمل توزيع المنافع والأعباء وحقوق الأطراف المتأثرة. ومع

ذلك لا ينبغي تحميل النظرية ما لا تملكه. هي تحدد أصحاب الحقوق والمصالح ومنطق خلق القيمة متعدد الأطراف، لكنها لا تفسر بالتفصيل آلية تنسيق وكلاء متعددين أو منطق معالجة الاستثناء داخل النظام. لذلك تكون حاكمة عندما يكون التوازن بين مصالح الأطراف هو السؤال المركزي، ومساندة عندما يكون التركيز تقنيا-تنظيميا داخليا.

12. النظرية المؤسسية - MT-0026: من الامتثال المعلن إلى الامتثال المنفذ

تفسر النظرية المؤسسية، وموطنها الأصلي الفصل 47، لماذا تتبنى المنظمات سياسات ولجانا ومعايير للذكاء الاصطناعي تحت ضغط تنظيمي ومهني وتقليدي. لكنها تكتسب أهمية إضافية لأن فجوة جديدة قد تظهر بين «حوكمة على الورق» و«حوكمة في البنية». قد تمتلك المؤسسة سياسة تنص على مراجعة بشرية، بينما تدفع كثافة العمل الموظفين إلى اعتماد مخرجات النظام دون مراجعة ذات معنى. وقد يعلن مبدأ عدم استخدام بيانات حساسة، بينما تسمح تكاملات تقنية غير مرئية بوصول غير مباشر إلى بدائل عنها.

هذه الفجوة هي صورة حديثة من الفصل بين البنية الرسمية والممارسة الفعلية. ويمكن اختبارها بقياس الفرق بين السياسة المكتوبة وسجلات التشغيل: كم مرة حدثت مراجعة؟ كم استغرقت؟ كم مرة تجاوز البشر النظام؟ هل نقاط الإيقاف تعمل؟ هل تحديث النموذج خضع للاعتماد نفسه؟ بهذه الطريقة تصبح النظرية المؤسسية قابلة للاختبار في AI governance بدلا من استخدامها كشعار عام عن «الضغوط التنظيمية».

ومع ظهور وكلاء قادرين على اتخاذ أفعال، ينتقل الامتثال من مراجعة مخرجات إلى ضبط صلاحيات. فالمبدأ الأخلاقي لا يمنع فعلا إذا لم يتحول إلى قيد تنفيذي أو مراقبة فعالة. ومن هنا تتقاطع المؤسسية مع فكرة الحوكمة المضمنة في العمارة: القاعدة تكتسب قوة عندما تدخل مسار العمل لا عندما تبقى وثيقة منفصلة عنه.

13. اقتصاد تكاليف المعاملات - MT-0023: من يملك الوكيل ومن يملك تبعاته؟

لا تقتصر حوكمة الذكاء الاصطناعي على ما يحدث داخل المؤسسة. كثير من القدرات تأتي من نماذج ومنصات وأدوات خارجية. هنا تساعد نظرية اقتصاد تكاليف المعاملات، وموطنها الأصلي الفصل 49، في سؤال make-or-buy بصيغة جديدة: ما الذي يجب أن تبنيه المؤسسة أو تستضيفه أو تشتريه أو تتعاقد عليه؟ وكيف تؤثر خصوصية البيانات، وعدم اليقين، وكلفة التحول، والاعتماد على مورد واحد في بنية الحوكمة؟

في النظام الوكيلي لا يقتصر الاعتماد على نموذج أساسي؛ قد يعتمد الوكيل على أدوات دفع، وبحث، وتخزين، وهوية، ونماذج متعددة. كل أداة تضيف علاقة تعاقدية وتقنية ومصدرا

للمخاطرة. لذلك قد يكون «الوكيل» ظاهريا نظاما واحدا لكنه تنظيميا سلسلة من المعاملات والخدمات. يصبح اختيار الحدود مسألة حوكمة: أي الوظائف الحساسة تبقى تحت سيطرة داخلية، وأيها يمكن إسناده مع ضمانات ومخارج واضحة؟

لكن TCE لا تفسر العدالة أو الشرعية أو تجربة الموظف. دورها أدق في ملكية البنية، والاعتماد، والضمانات، وتكاليف التحول والتعاقد. إضافتها إلى نموذج سلوكي عن العامل من دون وجود قرار حدود أو تعاقد فعلي هو تكديس نظري، لا إثراء.

14. الذكاء الاصطناعي الوكيلي: ما الجديد فعلا؟

تسبق فكرة تفويض نظم المعلومات تطور نماذج اللغة الحديثة. وقد قدم Baird وMaruping إطارا للتفويض إلى ومن نظم معلومات ذات خصائص وكيلية، وهو مفيد لأنه يميز بين استخدام أداة وبين تفويض جزء من الفعل لها. الجديد في الموجة الوكيلية الحالية هو تلاقي عدة خصائص في تطبيق واحد: فهم تعليمات مرنة، تخطيط متعدد الخطوات، استدعاء أدوات، الاحتفاظ بسياق، التكيف مع نتائج الأفعال، وأحيانا تنسيق وكلاء متخصصة. كل خاصية كانت ممكنة جزئيا من قبل، لكن جمعها يوسع المسافة بين أمر الإنسان والنتيجة النهائية.

المسافة السببية هي جوهر الحوكمة. في برنامج تقليدي يعرف المصمم غالبا التسلسل المحدد للقواعد. في وكيل مخطط قد يحدد الإنسان الهدف والقيود ثم يختار النظام تسلسلا من الوسائل. لذلك يجب أن تتحول الرقابة من مراجعة كل قرار مسبقا إلى مراقبة النطاق، والحدود، والأدوات، والنتائج الوسيطة، وأنماط الانحراف. هذا هو معنى «الاستقلالية المقيدة»: ليست حرية مطلقة، بل قدرة على اختيار الوسائل داخل مساحة صلاحية.

وتشير كتابات حديثة في 2026 إلى احتمال انتقال AI من «فاعل داخل المنظمة» إلى طبقة تنسيق تعيد توزيع حقوق القرار بين البشر والأنظمة. ينبغي التعامل مع هذا الاتجاه بوصفه فرضية تنظيمية قوية تحتاج تقويما، لا بوصفه حقيقة مكتملة. فوجود وكلاء متعددين لا يعني أن المنظمة أصبحت «منسقة بالذكاء الاصطناعي» ما لم تكن البنية فعلا توزع الأولويات، وتوجه العمل، وتطبق قواعد الحوكمة، وتحدد متى يتدخل البشر.

15. التنسيق بين الوكلاء: من فريق بشري إلى بنية تنظيمية هجينة

عندما يعمل وكيل واحد داخل مهمة، يمكن غالبا تمثيل العلاقة كتفويض ثنائي أو كأداة داخل نظام عمل. لكن شبكات الوكلاء تضيف مشكلة تنسيق. قد يختص وكيل بالبحث، وآخر بالتحقق، وثالث بالتنفيذ، ورابع بالمراقبة. وقد تتبادل الوكلاء الرسائل أو تعيد توزيع العمل. هنا تظهر أسئلة

تشبه أسئلة تصميم المنظمة: تقسيم العمل، التخصص، التدرج، الاعتماد المتبادل، فض النزاع، الذاكرة، والتصعيد.

نظرية معالجة المعلومات التنظيمية تصبح نافعة في تصميم تدفق المعلومات، بينما تفسر البيروقراطية القواعد والصلاحيات، وتفسر الوكالة بعض مشكلات التفويض، لكن لا واحدة منها تكفي وحدها لشرح التفاعل الناشئ إذا كان الوكلاء يعيدون تركيب الخطط بصورة ديناميكية. يجب أن يحدد البحث هل التنسيق مركزي عبر orchestrator، أم موزع عبر بروتوكول، وهل الوكلاء يتقاسمون ذاكرة أو أهدافا أو موارد محدودة. هذه ليست تفاصيل برمجية هامشية؛ إنها بنية التنظيم الهجين.

تظهر كذلك مخاطرة «تضاعف الخطأ». خطأ صغير في تلخيص معلومة قد يصبح مدخلا لوكيل آخر، ثم يتحول إلى قرار، ثم إلى فعل خارجي. لذلك لا يكفي قياس دقة كل وكيل منفردا؛ يلزم قياس موثوقية السلسلة. ويمكن أن يكون النظام الذي يضم وكلاء أقل دقة منفردة أكثر أمانا إذا كانت بينهم آليات تحقق متبادلة، بينما قد يكون نظام ذو نموذج قوي جدا هشا إذا منح صلاحيات واسعة بلا تدقيق.

16. هندسة المساءلة في الأنظمة الوكيلية: أربعة حواجز قبل الفعل وبعده

يمكن تنظيم الحوكمة العملية في أربع طبقات. الأولى حوكمة قبل التنفيذ: تحديد المهمة، الهوية، البيانات المسموح بها، الأدوات، السقف المالي، والقرارات المحظورة. الثانية حوكمة أثناء التنفيذ: مراقبة الأفعال، التحقق من الشروط، كشف الانحراف، وفرض عتبات للتصعيد. الثالثة حوكمة بعد التنفيذ: حفظ السجل، مقارنة النتيجة بالهدف، تحليل الخطأ، وإعادة الحالات المتضررة. الرابعة حوكمة التغيير: من يوافق على تحديث النموذج أو الأداة أو الذاكرة أو السياسة، وكيف يعاد الاختبار بعد التغيير.

تكتسب طبقة التغيير أهمية خاصة لأن النظام قد يبدو مستقرا بينما تغير المورد أو النموذج أو بيانات الاسترجاع جزءا من سلوكه. الحوكمة ليست قرار اعتماد مرة واحدة؛ بل إدارة تكوين حي. ومن هنا يصبح الإصدار version جزءا من هوية القرار. أي دراسة جادة للمساءلة في agentic AI تحتاج أن تعرف «أي نسخة كانت تعمل؟» لا فقط «أي نظام استخدم؟».

أما kill switch أو الإيقاف الطارئ فليس بديلا عن الحوكمة؛ هو خط دفاع أخير. إذا كان الاعتماد على الإيقاف هو الضمان الرئيسي، فهذا يعني أن الصلاحيات والاختبارات والتصعيد لم تصمم بما يكفي. النظرية التنظيمية تدفع إلى توزيع الضبط عبر مراحل العمل، بحيث تمنع معظم الانحرافات قبل أن تتحول إلى أفعال عالية الكلفة.

طبقة الحوكمة	أمثلة للضبط	ما الذي يجب تسجيله	سؤال المساءلة
قبل التنفيذ	نطاق مهمة، صلاحيات، أدوات، عتبات	الهدف، السياسة، الإصدار، المالك	من منح الصلاحية وبأي منطق؟
أثناء التنفيذ	مراقبة، تحقق، تصعيد، حظر	تسلسل الأفعال، الأدوات، الاستثناءات	متى كان يجب أن يتدخل النظام أو الإنسان؟
بعد التنفيذ	تدقيق، مراجعة، تصحيح، تعويض	النتيجة، الانحراف، الاعتراض، الإصلاح	من يفسر ويصلح الأثر؟
حوكمة التغيير	اختبار وتوثيق واعتماد التحديث	الفروق بين الإصدارات ونتائج الاختبار	من سمح بتغيير قواعد السلوك؟

17. المدير بعد الوكلاء: من صانع كل قرار إلى مهندس حقوق القرار

إذا نجح الذكاء الاصطناعي الوكيلي في تنفيذ أعمال روتينية ومعقدة نسبيا، فلن تختفي الإدارة بل يتغير موضعها. يصبح المدير مسؤولا بدرجة أكبر عن تصميم الحدود، وتعريف النتائج المقبولة، واختيار ما لا يجوز تفويضه، وضبط التعارض بين السرعة والعدالة وبين الكفاءة والمرونة. وهذا يشبه انتقال الإدارة من «العمل داخل العملية» إلى «تصميم العملية ومراقبة استثناءاتها».

يمكن أن يخلق هذا التحول مفارقة في السلطة. قد يشعر المدير أن قدرته زادت لأن لديه معلومات وتنفيذا فوريا، لكنه قد يفقد فهما تفصيليا للكيفية التي تتشكل بها القرارات إذا اعتمد على طبقة تقنية معقدة. لذلك ترتفع قيمة معرفة جديدة: القدرة على سؤال النظام، وفهم حدود الأدلة، وقراءة سجلات التنفيذ، وتصميم اختبارات، والتمييز بين خطأ نموذج وخطأ هدف وخطأ بيانات وخطأ صلاحية. إنها ليست مهارة برمجية بحتة، بل كفاءة حوكمة تقنية.

كما يتغير دور المدير الوسيط. الإدارة الخوارزمية قد تقلل بعض سلطته إذا كانت التخصيصات والتقييمات آلية، لكنها قد تمنحه دورا أعمق في التعامل مع الحالات الشاذة وحماية السياق البشري. النتيجة ليست حتمية. تصميم الحوكمة هو الذي يحدد هل يتحول المدير إلى مجرد منفذ لقرار خوارزمي أم إلى حارس استثناء يستطيع الاعتراض وتقديم تفسير بديل.

18. مصفوفة كفاية النظريات: من يملك أي جزء من الظاهرة؟

لا يخرج الفصل بنظرية واحدة تحكم الإدارة الخوارزمية والحوكمة والذكاء الاصطناعي الوكيلي معا. هذا متعمد. الظاهرة طبقية، والنظرية الجيدة يجب أن تملك الآلية التي يختبرها البحث. إذا كان السؤال عن السلطة الرسمية والقواعد، تتقدم البيروقراطية. إذا كان عن التفويض والمراقبة وعدم تماثل المعلومات، تتقدم الوكالة. إذا كان عن توزيع القدرة على معالجة المعلومات والاستثناء، تتقدم OIPT. إذا كان عن استجابة العامل للإجراء والتفسير والطعن، تتقدم العدالة التنظيمية. وإذا كان عن الأطراف المتأثرة والشرعية الخارجية، تتقدم أصحاب المصلحة أو المؤسسية بحسب السؤال.

هذا لا يعني أن الدراسة تحتاج خمس نظريات. العكس هو الصحيح: تبدأ بتحديد المسار السببي ثم تختار المرساة التي تملك الجزء الأكبر منه. لا تستدعى نظرية ثانية إلا إذا بقيت فجوة آلية لا يمكن للأولى امتلاكها من دون تكلف. دراسة «أثر شفافية التقييم الخوارزمي في سلوك الاعتراض عبر العدالة الإجرائية» قد تكفيها العدالة التنظيمية. دراسة «كيف تعيد الوكلاء توزيع حقوق القرار والاستثناء بين وحدات المؤسسة» قد تملكها OIPT مع دعم محدود من الوكالة إذا كان التفويض جزءا مقاسا. أما نموذج يجمع كل النظريات لأنه يذكر AI فهو نموذج ضعيف مهما بدا غنيا.

النظرية / المنظور	ما تملكه بقوة	موضع الضغط أمام AI	متى تكون حاكمة؟
البيروقراطية MT-0003	القواعد، السلطة الرسمية، الاختصاص	التكيف والنتائج الاحتمالية وتغير التنفيذ	عندما يكون السؤال عن القاعدة والسلطة والتوحيد
الوكالة MT-0024	التفويض، المراقبة، عدم تماثل المعلومات	AI لا يملك بالضرورة مصلحة انتهازية	عندما تكون حقوق القرار والرقابة جوهر النموذج
العقلانية المحدودة MT-0005	حدود البحث والانتباه وصنع القرار	تنتقل الحدود من الحساب إلى الصياغة والإشراف	عندما يكون توزيع الانتباه والاختيار هو الآلية
OIPT MT-0084	المعلومات، الاستثناء، التنسيق	التنسيق بين وكلاء متكيفة متعددة الأدوات	عندما يكون تصميم تدفق القرار والمعلومات مركزيا
العدالة MT-0097	الإجراء، المعلومات، الطعن، القبول	لا تفسر بنية النظام التقنية أو حقوق الملكية	عندما تكون استجابة المتأثر للقرار هي النتيجة

النظرية / المنظور	ما تملكه بقوة	موضع الضغط أمام AI	متى تكون حاكمة؟
أصحاب المصلحة MT-0034	المنافع والأعباء وحقوق الأطراف	لا تملك آلية التنفيذ الداخلي التفصيلية	عندما تكون القيمة والمساءلة متعددة الأطراف
المؤسسية MT-0026	الشرعية والضغط والفصل بين الرسمي والممارسة	لا تفسر الأداء التقني المباشر	عندما يكون الامتثال والشرعية والحقل هو السؤال
TCE MT-0023	حدود المؤسسة والتعاقد والاعتماد	لا تفسر العدالة والسلوك الفردي	عندما يكون قرار البناء/الشراء والضمانات جوهريا

19. شروط الحدود: متى تتغير قيمة التفويض والرقابة؟

لا يمكن تقييم الإدارة الخوارزمية أو agentic AI بمعزل عن خصائص المهمة. أول شرط هو قابلية العكس: إذا كان الفعل يمكن التراجع عنه بسهولة، يمكن توسيع التفويض. الثاني هو إمكانية التحقق: كلما استطاع الإنسان أو نظام مستقل اكتشاف الخطأ بسرعة، ارتفعت قابلية الاستقلالية. الثالث هو شدة الأثر: القرار الذي يغير ترتيب مهمة داخلية ليس كالقرار الذي يفرض التزاما ماليا أو يمس حقا أساسيا. الرابع هو درجة الغموض القيمي: بعض المسائل لا ينقصها حساب بل تحتاج موازنة قيم لا يمكن اختزالها في هدف واحد.

خامس الشروط هو استقرار البيئة. الوكيل الذي يعمل في بيئة ثابتة يمكن اختباره بصورة أعمق، بينما تتزايد مخاطر الانحراف في بيئة تتغير فيها الأدوات والقواعد والبيانات. السادس هو قابلية الملاحظة: إذا كان أثر الفعل يظهر متأخرا، يصبح التعلم من الخطأ أصعب. السابع هو الاعتماد المتبادل: قرار صغير في وحدة قد يطلق سلسلة واسعة في شبكة مترابطة. والثامن هو ندرة الخبرة البشرية؛ كلما قل عدد الخبراء القادرين على التحقق، لا يجوز افتراض وجود رقابة بشرية فعالة لمجرد النص عليها.

هذه الشروط ليست قائمة امتثال بل متغيرات نظرية. يمكن أن تعدل أثر الاستقلالية في الأداء أو المخاطرة، ويمكن أن تفسر اختلاف نتائج الدراسات. فإذا وجدت دراسة أثرا إيجابيا للتفويض وأخرى أثرا سلبيا، قد يكون الفرق ناتجا من قابلية التحقق أو العكس أو عدم تماثل تكلفة الخطأ، لا من تناقض الأدلة.

20. كيف تصمم دراسة دكتوراه قوية في الإدارة الخوارزمية أو agentic AI؟

تبدأ الدراسة القوية بوحدة فعل محددة. بدلا من متغير عام اسمه «استخدام الذكاء الاصطناعي»، يحدد الباحث حلقة قرار: تخصيص المهام، تقييم الأداء، معالجة طلب، إبرام شراء، إعداد تقرير، أو إدارة استثناء. ثم يصف من يحدد الهدف، وما الذي يراه النظام، وما الذي يسمح له أن يفعله، ومتى يتدخل الإنسان. هذا الوصف هو خريطة الآلية قبل أن يكون وصفا تقنيا.

ثانيا، يجب جمع بيانات لا يستطيع الاستبيان وحده تقديمها. سجلات النظام تبين الأفعال الفعلية، ونقاط الموافقة، والتجاوزات، وزمن التصعيد، والأدوات المستعملة، ونسب الاعتراض. المقابلات تفسر كيف يفهم المديرون والموظفون السلطة والعدالة والمسؤولية. وثائق السياسات تكشف البنية الرسمية، ومقارنتها بالسجلات تكشف فجوة التطبيق. وتسمح بيانات النتائج بتقدير ما إذا كان التفويض حسن الأداء فعلا أم نقل الخطأ إلى مكان آخر.

ثالثا، ينبغي التعامل مع تحديثات النظام كأحداث زمنية. إذا تغير النموذج أو السياسة أثناء الدراسة، فالبيانات قبل التحديث وبعده ليست من النظام نفسه نظريا. يمكن استخدام تصميم حدثي أو سلسلة زمنية أو فرق في الفروق عند وجود مجموعة مقارنة مناسبة. وفي الدراسات التجريبية يمكن التلاعب بمستوى الاستقلالية أو قابلية التفسير أو قابلية الطعن، مع إبقاء جودة المخرج ثابتة قدر الإمكان لفصل أثر الحوكمة عن أثر الأداء.

رابعا، يجب ضبط الانتقاء. قد تفوض المؤسسة إلى AI الحالات الأسهل أو الأصعب بصورة غير عشوائية، ثم يبدو النظام أفضل أو أسوأ بسبب نوع الحالات. ويمكن أن يختار الموظفون استخدام الوكيل عندما يكونون أكثر خبرة أو أقل ضغطا. لذلك يحتاج التصميم إلى بيانات عن صعوبة المهمة، وخبرة العامل، وسبب الإحالة، وسياسة التخصيص. في النماذج متعددة المستويات، يجب الفصل بين خصائص النظام العامة وخبرة المستخدم الفردية.

خامسا، ينبغي أن تتضمن النتيجة أكثر من الكفاءة. الزمن والتكلفة مهمان، لكن الحوكمة تتطلب أيضا جودة القرار، معدل الخطأ القابل للكشف، معدل الخطأ غير المكتشف، عدالة التوزيع، الاعتراضات، زمن الإصلاح، والحالات التي تجاوز فيها البشر النظام. قد يحقق نظام مكاسب تشغيلية بينما يرفع كلفة المراجعة أو يضعف ثقة العاملين، ولا يظهر ذلك إذا كان المقياس الوحيد هو الإنتاجية.

21. مقاييس بحثية أكثر دقة من «الثقة في الذكاء الاصطناعي»

يمكن بناء مؤشرات حول «كثافة التفويض» من نسبة القرارات أو الأفعال التي ينفذها النظام من دون موافقة مسبقة، وحول «اتساع الصلاحية» من عدد الأدوات والبيانات التي يستطيع

الوصول إليها، وحول «قابلية العكس» من الزمن والكلفة اللازمين لإلغاء الفعل. ويمكن قياس «زمن التجاوز» من اكتشاف المشكلة إلى تدخل الإنسان، و«كثافة الاستثناء» من نسبة الحالات التي تتجاوز الحدود الآلية، و«قابلية التتبع» من قدرة المدقق على إعادة بناء القرار من السجل.

كما يمكن قياس «فجوة الحوكمة» بالفرق بين القاعدة الرسمية والسلوك الفعلي. فإذا نصت السياسة على مراجعة 100% من الحالات عالية المخاطر وأظهرت السجلات أن 40% فقط خضعت لمراجعة ذات معنى، فالفجوة قابلة للقياس. ويمكن قياس «جودة الطعن» بنسبة الاعتراضات التي تصل إلى مراجعة مستقلة، وزمن الاستجابة، ونسبة القرارات التي تتغير بعد تقديم سياق جديد. هذه المؤشرات أكثر تفسيرية من سؤال عام عن وجود سياسة.

في شبكات الوكلاء يمكن قياس «عمق السلسلة» بعدد الخطوات قبل العودة إلى الإنسان، و«تمركز التنسيق» بنسبة القرارات التي تمر عبر وكيل منسق، و«انتشار الخطأ» بعدد المكونات المتأثرة بخطأ أولي. هذه المقاييس تفتح مجالا لتراكم علمي بدلا من الاعتماد على تسميات تسويقية تتغير بسرعة.

22. أين تظهر البقايا التفسيرية التي قد تبرر بناء نظرية لاحقا؟

تكشف الاختبارات السابقة أن النظريات القائمة لا تزال قوية إذا صيغ السؤال داخل موطنها: البيروقراطية للسلطة الرسمية، الوكالة للتفويض والمراقبة، العقلانية المحدودة للانتباه، OIPT للتنسيق ومعالجة المعلومات، العدالة لقبول الإجراءات، والمؤسسية للشرعية. لكن توجد بقايا يصعب توزيعها بالكامل. أولها «التفويض المتكيف»: عندما يتغير مستوى استقلالية النظام ديناميكيا بناء على أدائه وسياق المهمة، فتتحرك حقوق القرار بمرور الوقت بدلا من أن تثبت في هيكل رسمي.

الثانية هي «المساءلة الموزعة عبر سلسلة غير مرئية بالكامل»: لا يوجد فاعل واحد يملك كل المعرفة أو السيطرة، ومع ذلك يجب أن توجد مسؤولية قابلة للتنفيذ. الثالثة هي «التنسيق آلة-آلة» حين تصبح قرارات الوكلاء المتبادلة جزءا من بنية المنظمة، لا مجرد أداة للفريق البشري. الرابعة هي «الحوكمة المضمنة في العمارة» حيث لا تكون القاعدة وثيقة أو قرارا بشريا منفصلا، بل قيدا ينفذ داخل النظام نفسه. الخامسة هي «انحراف الهدف عبر التفكيك» حين يحافظ الوكيل على الهدف الظاهري لكنه يختار أهدافا فرعية تنتج نتيجة غير مرغوبة.

هذه البقايا لا تثبت أن النظرية القائمة فاشلة. قد تظهر لاحقا أنها امتدادات لنظريات التنظيم والوكالة والمعلومات. المطلوب هو اختبارها أولا: هل تتنبأ النظريات القائمة بها بعد توضيح المستوى والزمن والحدود؟ إذا بقيت ظواهر متكررة لا تستطيع التفسيرات المعروفة امتلاكها من

دون تغيير افتراضاتها الأساسية، ينتقل الأطلس في الفصول اللاحقة إلى تشخيص القصور ثم بناء النظرية. هذا الفصل يسجل الأسئلة ولا يقفز على مراحل البناء.

23. مثال تركيبي: وكيل خدمة عملاء يملك حق التعويض المحدود

لنفترض شركة خدمات رقمية تمنح وكيلا ذكيا صلاحية معالجة شكاوى العملاء. يستقبل الوكيل الطلب، يبحث في سجل العميل، يحدد نوع المشكلة، يقترح حلا، ويمكنه منح تعويض حتى حد مالي معين من دون موافقة بشرية. إذا تجاوز المبلغ الحد أو كانت الشكوى من نوع حساس يصعد الحالة إلى مدير. هنا يمكن قراءة النظام نظريا من أكثر من زاوية من دون خلطها.

البيروقراطية تفسر تحويل قواعد التعويض والتصعيد إلى صلاحيات تنفيذية. نظرية الوكالة تساعد في تصميم حدود التفويض والرقابة على الفعل المفوض، خصوصا إذا كان مزود النظام خارجيا. OIPT تفسر لماذا ترسل الحالات القياسية إلى الوكيل والاستثناءات إلى البشر. العدالة التنظيمية تصبح مركزية إذا شعر العملاء أن الاعتراض غير ممكن أو أن التفسير ضعيف. نظرية أصحاب المصلحة تظهر إذا كانت سياسة التعويض تحقق كفاءة للشركة على حساب فئات من العملاء. لا تحتاج الدراسة إلى جمع هذه النظريات كلها؛ تختار منها ما يطابق سؤالها.

إذا كان سؤال الدكتوراه: «كيف تؤثر قابلية الطعن في قرارات التعويض الوكيلية في ثقة العميل عبر العدالة الإجرائية؟» فالعدالة هي المرساة، ولا حاجة إلى نظرية الوكالة إلا إذا قيس التفويض نفسه. وإذا كان السؤال: «كيف تؤثر استقلالية الوكيل في زمن حل الشكوى تحت تعديل قابلية العكس؟» فالمسار أقرب إلى تصميم التفويض وOIPT. وإذا كان السؤال: «لماذا تتباعد السياسة الرسمية عن الممارسة الفعلية بعد ضغط تنظيمي؟» تصبح النظرية المؤسسية مرشحا أقوى. النموذج العلمي يبدأ من الظاهرة لا من اسم AI.

24. سبعة أخطاء يجب منعها قبل السيمينار

الخطأ الأول هو مساواة agentic AI بنظرية الوكالة بسبب التشابه اللفظي. الثاني هو استعمال «حوكمة AI» كمتغير واسع يجمع الأخلاق والأمن والخصوصية والشفافية والمساءلة في درجة واحدة بلا آلية. الثالث هو وصف أي أتمتة بأنها إدارة خوارزمية حتى إذا لم تؤد وظيفة إدارية. الرابع هو قياس الشفافية بفقرة عامة من دون تحديد نوعها وصاحب الحق فيها.

الخطأ الخامس هو الادعاء بوجود Human-in-the-loop لأن موظفا يستطيع نظريا التدخل، من دون قياس هل يتدخل فعلا وكم يستغرق ذلك. السادس هو استخدام استبانة مقطعية لتفسير نظام يتغير عبر تحديثات ولا تسجيل لإصدار النظام أو زمن الاستخدام. السابع هو اختيار

خمس نظريات تغطي أسماء المتغيرات بدلا من نظرية أو اثنتين تملكان الآليات. هذه الأخطاء تعطي مظهرا حديثا للبحث لكنها تخفض صدقه التفسيري.

25. أجندة بحثية: من قياس الاستخدام إلى قياس هندسة السلطة

يمكن تنظيم برنامج بحثي في أربع مجموعات. الأولى عن حقوق القرار: كيف تتغير جودة القرار عندما يتحرك حق التنفيذ من الإنسان إلى الوكيل؟ وما أثر التفويض المتكيف مقارنة بالتفويض الثابت؟ الثانية عن المساءلة: أي توزيع لأدوار المراقبة والتفسير والإصلاح يقلل فجوة المسؤولية؟ الثالثة عن التنسيق: متى تحسن شبكات الوكلاء سرعة المنظمة ومتى تضاعف الأخطاء أو تخلق اختناقات جديدة؟ الرابعة عن الشرعية والعدالة: ما الذي يجعل العامل أو العميل يقبل قرارا آليا حتى عندما يكون غير موات له؟

ويجب أن يكون الزمن حاضرا في كل مجموعة. فنجاح أولي لنظام وكيلي قد يرفع الثقة ثم يوسع التفويض، وقد يؤدي خطأ بارز إلى ارتداد تنظيمي يعيد السلطة للبشر. وقد تتعلم المنظمة من سجلات الاستثناء فتعيد تصميم حدودها. لذلك يمكن تصور الحوكمة كحلقة تعلم: تفويض - مراقبة - استثناء - مراجعة - إعادة تصميم. دراسة هذه الحلقة أكثر قيمة من قياس «نضج AI» في نقطة واحدة.

أما على مستوى النظرية، فالأولوية ليست تسمية ظاهرة جديدة بل اختبار ما إذا كانت إعادة توزيع السلطة والتنسيق عبر البشر والأنظمة تنتج آليات قابلة للتعميم. إذا اتضح أن متغيرات مثل ديناميكية حقوق القرار، وقابلية العكس، وكثافة السلسلة الوكيلية، وموقع الحوكمة داخل العمارة تتنبأ بالنتائج عبر سياقات متعددة، عندها تصبح لدينا لبنات أوضح لنظرية ناشئة. قبل ذلك يجب أن تبقى اللغة دقيقة ومتواضعة.

خلاصة الفصل: الحوكمة هي تصميم للسلطة قبل أن تكون قائمة مبادئ

تكشف الإدارة الخوارزمية أن السلطة يمكن أن تمارس من خلال نظام يخصص ويوصي ويسجل ويقيم ويكافئ، حتى إذا بقي المدير البشري في الهيكل الرسمي. ويكشف الذكاء الاصطناعي الوكيلي أن التفويض يمكن أن يمتد من قرار إلى سلسلة أفعال. وتكشف الحوكمة أن المسؤولية لا يمكن تركها للنظام أو للمورد بصورة مبهمة؛ يجب توزيع الحقوق والواجبات بحيث تبقى الغاية والصلاحية والمراقبة والتجاوز والتفسير والإصلاح مملوكة بوضوح.

النظريات القائمة لا تزال قادرة على تفسير أجزاء كبيرة من هذه الظواهر إذا استخدمت في مواضعها الصحيحة. البيروقراطية تفسر القاعدة والسلطة، والوكالة تفسر التفويض والرقابة، والعقلانية المحدودة تفسر حدود الانتباه، وOIPT تفسر تصميم المعلومات والاستثناء، والعدالة

تفسر شرعية الإجراء لدى المتأثر، وأصحاب المصلحة والمؤسسية توسعان الحوكمة إلى البيئة والشرعية. القصور يظهر عندما تصبح حقوق القرار متحركة، والمساءلة موزعة، والتنسيق آلة-آلة، والقاعدة مدمجة في عمارة تتغير بمرور الوقت.

بهذا المعنى لا يكون السؤال الحاسم: «هل AI أكثر ذكاء؟» بل «كيف يعاد تصميم التنظيم عندما يصبح جزء من السلطة والتنسيق قابلا للتنفيذ حسابيا؟». ومن هذه النقطة ينتقل الأطلس في الفصل التالي إلى العمل الرقمي والمنظمات الهجينة ومنظومات المنصات، حيث لا تتغير أدوار المدير فقط، بل تتحرك حدود المنظمة نفسها ويتوسع الاعتماد المتبادل بين فاعلين داخلها وخارجها.

والاختبار العملي الأخير لأي نموذج بحثي في هذا المجال هو أن يستطيع الباحث رسم خريطة قرار واحدة من بدايتها إلى نهايتها من دون منطقة رمادية: من صاغ الهدف، ومن منح الصلاحية، وما الذي رآه النظام، وما الذي اختاره، وما الذي نفذه، ومن كان قادرا على الإيقاف، ومن تلقى أثر القرار، ومن يستطيع الاعتراض، ومن يملك واجب الإصلاح. إذا تعذر رسم هذه الخريطة، فالغالب أن المشكلة ليست نقص نظرية إضافية بل غموض في تعريف الظاهرة ووحدة التحليل. أما إذا أصبحت الخريطة واضحة وبقيت آلية متكررة لا تملكها النظريات القائمة - كتحرك حقوق القرار تلقائيا بين البشر والوكلاء أو تضخم أثر الخطأ عبر تنسيق آلة-آلة - فهنا فقط يظهر سؤال قصور تفسيري مشروع يستحق الانتقال إلى فصول بناء النظرية.

المراجع

Baird, A., & Maruping, L. M. (2021). The next generation of research on IS use: A theoretical framework of delegation to and from agentic IS artifacts. MIS Quarterly, 45(1), 315-341. https://doi.org/10.25300/MISQ/2021/15882

Bankins, S., Formosa, P., Griep, Y., & Richards, D. (2022). AI decision making with dignity? Contrasting workers' justice perceptions of human and AI decision making in a human resource management context. Information Systems Frontiers, 24, 857-875. https://doi.org/10.1007/s10796-021-10223-8

Coase, R. H. (1937). The nature of the firm. Economica, 4(16), https://doi.org/10.1111/j.1468-0335.1937.tb00002.x .405-386

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. American Sociological Review, 48(2), 147-160. https://doi.org/10.2307/2095101

Freeman, R. E. (1984). Strategic Management: A Stakeholder .Approach. Pitman

Galbraith, J. R. (1974). Organization design: An information processing view. Interfaces, 4(3), 28-36. https://doi.org/10.1287/inte.4.3.28

Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. Academy of Management Review, 12(1), 9-22. https://doi.org/10.5465/amr.1987.4306437

Jarrahi, M. H. (2018). Artificial intelligence and the future of work: Human-AI symbiosis in organizational decision making. Business Horizons, 61(4), 577-586. https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.03.007

Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. Journal of Financial Economics, 3(4), 305-360. https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X

Kellogg, K. C., Valentine, M. A., & Christin, A. (2020). Algorithms at work: The new contested terrain of control. Academy of Management Annals, 14(1), 366-410. https://doi.org/10.5465/annals.2018.0174

Lee, M. K., Kusbit, D., Metsky, E., & Dabbish, L. (2015). Working with machines: The impact of algorithmic and data-driven management on human workers. Proceedings of the 33rd Annual ACM Conference on Human Factors in Computing Systems, 1603- https://doi.org/10.1145/2702123.2702548 .1612

Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. American Journal of Sociology, 83(2), 340-363. https://doi.org/10.1086/226550

Raisch, S., & Krakowski, S. (2021). Artificial intelligence and management: The automation-augmentation paradox. Academy of Management Review, 46(1), 192-210. https://doi.org/10.5465/amr.2018.0072

Shrestha, Y. R., Ben-Menahem, S. M., & von Krogh, G. (2019). Organizational decision-making structures in the age of artificial intelligence. California Management Review, 61(4), 66-83. https://doi.org/10.1177/0008125619862257

.Simon, H. A. (1947). Administrative Behavior. Macmillan

van Esch, P. (2026). From agentic AI to AI-orchestrated organizations: Understanding the next surge in artificial intelligence. Business Horizons. Advance online publication. https://doi.org/10.1016/j.bushor.2026.03.003

Weber, M. (1978). Economy and Society. University of California .Press. (Original work published 1922)

Williamson, O. E. (1975). Markets and Hierarchies: Analysis and .Antitrust Implications. Free Press

الفصل 116

العمل الرقمي والمنظمات الهجينة ومنظومات المنصات

مدخل: عندما لا تعود حدود المنظمة خطا واحدا يمكن رسمه حول الموظفين والأصول

كانت أسئلة حدود المنظمة في جزء كبير من النظرية الإدارية والاستراتيجية تدور حول قرار يبدو قابلا للرسم: ما الذي يبقى داخل الشركة، وما الذي يشترى من السوق، وأين تنتهي سلطة المدير وتبدأ علاقة التعاقد مع طرف خارجي؟ في العمل الرقمي والمنظمات الهجينة ومنظومات المنصات لم يختف هذا السؤال، لكنه انقسم إلى حدود متعددة لا تتحرك في الاتجاه نفسه. قد يكون العامل خارج علاقة التوظيف التقليدية لكنه خاضع لتوجيه خوارزمي شديد، وقد تكون الشركة لا تملك أصل الشريك لكنها تعتمد على مكونه كي يتحقق عرض القيمة، وقد يعمل الموظف من منزله داخل حدود قانونية وتنظيمية كاملة للمنظمة بينما يقع جزء مهم من التنسيق في فضاء تقني تديره شركة أخرى. لهذا لا يكفي أن نسأل: من داخل المنظمة ومن خارجها؟ بل يجب أن نسأل: داخل أي حد بالتحديد؟

وظيفة هذا الفصل ليست تقديم قائمة بظواهر رقمية معاصرة، ولا إعلان أن المنصة أو العمل الهجين يفرضان نظرية جديدة تلقائيا. وفق منطق هذا الباب، يبدأ العمل باختبار كفاية النظريات القائمة. فإذا استطاعت نظرية معروفة تفسير الآلية والمستوى وشروط الحدود من دون تمديد قسري، تبقى هي المرساة المناسبة. أما إذا بقي جزء سببي من الظاهرة خارج ملكية النظريات القائمة - مثل الاعتماد المتبادل متعدد الأطراف تحت قواعد موحدة، أو العضوية التنظيمية الجزئية التي تجمع التبعية والاستقلال، أو تحول مكان العمل من موقع إلى بنية تحتية موزعة - فإن هذا الجزء يسجل بوصفه بقايا تفسيرية قابلة للبحث، لا اسما جذابا لنظرية لم تولد بعد.

ينطلق الفصل من ثلاث ظواهر متجاورة يجب فصلها منذ البداية: العمل الرقمي، والعمل أو التنظيم الهجين، ومنظومة المنصة. وقد تتقاطع الظواهر الثلاث في حالة واحدة، لكنها لا تتطابق. الموظف الذي يقسم أسبوعه بين المكتب والمنزل يمارس عملا هجينا من دون أن يكون عاملا منصاتيا. والمستقل الذي ينجز مشروعا عبر منصة رقمية يعمل داخل بنية منصاتية من دون أن ينتمي إلى منظمة هجينة بالمعنى نفسه. أما الشركة التي تنسق مطورين ومكملين وموردين وعملاء حول منصة مشتركة فقد تكون منظومة متعددة الأطراف حتى لو كان معظم المشاركين يعملون في مقار تقليدية. الخلط بينها يولد اختيارا نظريا فضفاضا منذ السطر الأول.

1. ضبط المفاهيم: العمل الرقمي، العمل الهجين، والمنظومة ليست مترادفات

العمل الرقمي هو كل عمل تصبح فيه التقنيات الرقمية جزءا جوهريا من إنتاج المهمة أو توزيعها أو مراقبتها أو تسليم نتيجتها. هذا التعريف أوسع من العمل عن بعد؛ فقد يكون العامل داخل المصنع أو المصرف لكن سير العمل والبيانات والتنسيق والقياس تمر عبر بنى رقمية. لذلك لا يصح جعل الموقع الجغرافي شرطا لتعريف العمل الرقمي. النظريات المطلوبة هنا تتحدد بحسب الآلية: تصميم العمل، معالجة المعلومات، التبادل، الرقابة، أو الشبكات، لا بحسب وجود شاشة أو تطبيق.

أما العمل الهجين فيتطلب التناوب المستمر بين أوضاع مختلفة للعمل، لا مجرد استخدام أدوات رقمية. ويساعد التصور الحديث الذي يقترحه Lauring وJonasson على تفكيكه عبر ثلاثة أبعاد: النمط أو الوسيط - وجاهي مقابل رقمي؛ المكان - مشترك مقابل موزع؛ والزمن - متزامن مقابل غير متزامن. أهميته النظرية أن الفرد والفريق قد ينتقلان بين تراكيب مختلفة من هذه الأبعاد، ولذلك لا يكون «الهجين» قيمة ثابتة يمكن اختزالها في عدد أيام العمل من المنزل. قد يكون الفريق متشاركا مكانيا لكنه يعمل لا تزامنيا، أو موزعا مكانيا لكنه شديد التزامن، ولكل تركيب آليات تنسيق وحدود مختلفة.

ومنظومة المنصة هي بنية متعددة الأطراف تتوسطها منصة أو نواة رقمية وتشارك فيها أطراف مستقلة نسبيا في إنتاج عرض قيمة أو تبادل خدمات أو مكملات. المنصة قد تكون شركة، لكنها ليست مرادفا للشركة؛ والمنظومة ليست مجرد «شبكة شركاء». ما يميزها هو وجود أدوار مترابطة، وقواعد تصميم أو دخول أو واجهات أو شروط تعامل، واعتماد متبادل لا يمكن فهمه دائما بعلاقة ثنائية واحدة. لهذا تصبح المنظومة وحدة تحليل ممكنة بذاتها، إلى جانب العامل والفريق والمنظمة.

2. خريطة الحدود: ستة خطوط قد تتباعد بدلا من أن تتطابق

الحد الأول هو حد الملكية: من يملك الأصل أو المنصة أو البيانات أو رأس المال المستخدم؟ الحد الثاني هو حد التوظيف: من تربطه بالمنظمة علاقة عمل مباشرة؟ الحد الثالث هو حد السلطة: من يستطيع تخصيص المهمة أو تقييمها أو منع الوصول أو تغيير القواعد؟ الحد الرابع هو حد المعلومات: من يرى البيانات، ومن يستطيع دمجها أو نقلها أو الاحتفاظ بها؟ الحد الخامس هو حد التقنية: أين تنتهي بنية المؤسسة وتبدأ بنية مزود سحابي أو منصة أو واجهة خارجية؟ والحد السادس هو حد القيمة: من الأطراف التي لا يكتمل عرض القيمة من دون مساهمتها؟

في التنظيم الصناعي التقليدي كانت هذه الحدود تتقارب كثيرا، ولذلك كان من الممكن استخدام «داخل الشركة» بوصفه اختصارا مقبولا. في البيئات الرقمية قد تتفرق. العامل المستقل لا يقع داخل حد التوظيف، لكنه قد يقع داخل حد السلطة عندما تحدد الخوارزمية أولوية العمل ومعايير القبول والعقوبات. المطور الخارجي لا يقع داخل الملكية لكنه يقع داخل حد القيمة إذا كان تطبيقه مكملا لازما. مزود السحابة يقع خارج التوظيف والملكية لكنه داخل حد التقنية والمعلومات على نحو حرج. هذه التعددية هي أول سبب يجعل دراسة الحدود المتحركة تحتاج إلى نموذج متعدد الأبعاد لا إلى متغير ثنائي واحد.

البعد الحدودي	السؤال التشخيصي	مثال في البيئة الرقمية	الخطر عند تجاهله
الملكية	من يملك الأصل أو المنصة أو البيانات؟	منصة مملوكة لشركة، ومكملات يملكها مطورون	الخلط بين الملكية والسيطرة الفعلية
التوظيف	من هو موظف ومن هو متعاقد أو مستقل؟	خبير مستقل يؤدي عملا جوهريا للقيمة	افتراض أن الخارجي هامشي
السلطة	من يخصص ويقيم ويعاقب ويغير القواعد؟	خوارزمية منصة توزع العمل وتعيد الترتيب	إخفاء علاقة السيطرة خلف لغة السوق
المعلومات	من يصل إلى البيانات ومن يدمجها؟	مزود سحابي أو طرف تحليلي خارجي	تجاهل اعتماد معلوماتي حرج
التقنية	أين تقع البنية التي تجعل العمل ممكنا؟	واجهات API وخدمات سحابية ومنصات تعاون	رسم المنظمة حول المبنى فقط
القيمة	من يلزم اكتمال عرضه كي تتحقق القيمة؟	مطورو تطبيقات وموردون ومقدمو خدمة	تحويل اعتماد متعدد الأطراف إلى ثنائيات

3. اختبار الفاعل والآلية والمستوى: ما الذي تغير فعلا؟

عند تحليل هذه الظواهر يجب فصل ثلاثة أسئلة قبل استدعاء أي نظرية. أولا: من الفاعل؟ قد يكون موظفا، فريقا موزعا، منظمة، منصة، مكملا، أو منظومة كاملة. ثانيا: ما الآلية؟ شراء من السوق، اعتماد على مورد، ثقة وشبكة، تكامل مكملات، معالجة معلومات، أو سلطة عبر قواعد المنصة. ثالثا: ما المستوى؟ بعض النتائج فردية مثل العزلة أو الاستقلالية، وبعضها تنظيمي مثل سرعة التنسيق، وبعضها منظومي مثل فشل عرض القيمة بسبب طرف لم يكتمل دوره.

تنبع أخطاء كثيرة من تثبيت اسم الظاهرة ثم البحث عن نظرية تحمل مفردات قريبة. إذا كان السؤال عن اختيار الشركة بين التوظيف والمقاول، فإن اقتصاد تكاليف المعاملات مرشح طبيعي. إذا كان السؤال عن قدرة المنظمة على التحكم في مورد خارجي حرج، يصبح الاعتماد على الموارد أقوى. إذا كان السؤال عن ريع يتولد من استثمارات وروتينات مشتركة بين شركتين، تتقدم الرؤية العلائقية. وإذا كانت المشكلة في تنسيق مجموعة أدوار مكملة لا تجمعها سلسلة أو علاقة ثنائية واحدة، تظهر المنظومة بوصفها بنية. الحداثة الرقمية لا تغير هذا المنطق؛ هي فقط تجعل التمييز أكثر ضرورة.

4. منظور النظم المفتوحة - MT-0021: بداية جيدة لفهم نفاذ الحدود، لا نهاية التفسير

يمتلك منظور النظم المفتوحة موطنا واضحا في الأطلس لأنه يعامل المنظمة بوصفها نظاما يتبادل المدخلات والمخرجات والمعلومات والطاقة مع بيئته. وهذه نقطة قوة مهمة في العمل الرقمي: الحدود ليست جدارا مغلقا بل أغشية تمر عبرها بيانات ومهارات وموارد وتعليقات وأسواق. كما يسمح المنظور بإدخال التغذية الراجعة والتكيف، ويمنع افتراض أن الأداء نتيجة متغيرات داخلية فقط.

لكن اتساع المنظور هو أيضا حد كفايته. القول إن المنظمة مفتوحة لا يحدد لماذا تستخدم متعاقدا بدلا من موظف، ولا كيف توزع سلطة المنصة، ولا لماذا ينهار عرض قيمة بسبب مكمل محدد، ولا كيف تنتج بنية الشبكة فرصا أو قيودا. لذلك يعمل منظور النظم المفتوحة هنا بوصفه عدسة تأسيسية ترسم نفاذ الحدود وتدفق الموارد، ثم يحتاج الباحث إلى نظرية أكثر دقة تملك الآلية التي يختبرها. استخدامه وحده يصبح ضعيفا إذا تحولت «الانفتاحية» إلى وصف عام لكل اتصال رقمي.

5. اقتصاد تكاليف المعاملات - MT-0023: هل ما زال سؤال make-or-buy كافيا؟

يظل اقتصاد تكاليف المعاملات من أقوى النظريات عند السؤال عن حد المنظمة الاقتصادي: متى تدار المعاملة داخل التدرج، ومتى تترك للسوق، ومتى تظهر صيغة هجينة؟ عدم اليقين، وتكرار المعاملة، وخصوصية الأصل، ومخاطر الانتهازية تساعد على تفسير اختيار ترتيبات الحوكمة. في العمل الرقمي يمكن استخدام هذا المنطق لتحليل الاستعانة بمستقلين، أو التعهيد السحابي، أو شراء خدمة رقمية بدلا من بناء قدرة داخلية.

غير أن المنصات تكشف منطقة لا تكفي فيها ثنائية السوق والتدرج إذا استخدمت بصورة خشنة. المنصة قد تبقي المشاركين مستقلين قانونيا لكنها تفرض قواعد دخول وتسعير وترتيب وواجهات وحقوق وصول، أي إنها لا تترك التبادل لسوق غير منسق. وفي الوقت نفسه لا تملك أدوات الأمر الإداري الكامل التي تملكها الشركة تجاه موظفيها. هذا ما يجعل بعض المنصات أقرب إلى تنظيمات فوقية أو meta-organizations: أقل هرمية من الشركة، وأكثر تنظيما من السوق. هنا يبقى TCE مفيدا لفهم التعاقد والضمانات وحدود التكامل، لكنه لا يملك وحده كل آليات التنسيق متعدد الأطراف أو خلق القيمة عبر المكملات.

6. نظرية الاعتماد على الموارد - MT-0025: الحدود تتحرك حيث تتحرك الموارد الحرجة

تشرح نظرية الاعتماد على الموارد لماذا لا تكون الاستقلالية القانونية مرادفا للاستقلال التنظيمي. المؤسسة التي تعتمد على منصة واحدة للوصول إلى العملاء، أو على مزود سحابي واحد لبنيتها التشغيلية، أو على مطورين محددين لمكملات حرجة قد تكون شديدة التبعية رغم أن العقود تبقي الأطراف منفصلة. وتصبح القوة نتيجة قدرة طرف على التحكم في مورد حرج مع محدودية البدائل.

في المنظومات الرقمية يمكن قياس الاعتماد عبر تركز مصادر الوصول، وقابلية نقل البيانات، وتكاليف التحول، وتوفر البدائل، وحصرية الواجهات، ودرجة اعتماد الإيرادات على منصة واحدة. وهكذا تقدم RDT تفسيرا أدق من لغة «الشراكة» حين تكون العلاقة في جوهرها علاقة قوة. لكن حدودها تظهر عندما يكون السؤال ليس من يسيطر على مورد، بل كيف تتكامل مساهمات متعددة لتكوين عرض قيمة، أو كيف تؤثر بنية الروابط في انتشار المعرفة. هناك تنتقل الملكية التفسيرية إلى نظريات أخرى.

7. الرؤية العلائقية - MT-0035: عندما تكون وحدة القيمة علاقة لا منشأة منفردة

تتحرك الرؤية العلائقية خارج افتراض أن كل الميزة توجد داخل حدود شركة واحدة. يمكن أن ينشأ الريع من استثمارات مخصصة للعلاقة، وتبادل معرفة، وروتينات تكامل، وآليات حوكمة تكمل بعضها بعضا. وهذا يجعلها مناسبة للتحالفات الرقمية والشراكات التقنية التي تنتج فيها العلاقة نفسها موردا لا يملكه أي طرف منفردا.

لكن قوة الرؤية العلائقية في الثنائية تصبح قيدا حين تتحول الظاهرة إلى اعتماد متعدد الأطراف. إذا كان نجاح تطبيق ما يعتمد على منصة ومزود دفع وشريك بيانات ومطور واجهة ومستخدم نهائي، فلا توجد «علاقة واحدة» يمكنها حمل كل السببية. يمكن للرؤية العلائقية تفسير روابط حاسمة داخل المنظومة، لكنها لا ينبغي أن تستخدم لتسمية المنظومة كلها علاقة موسعة. هذا هو الفارق بين امتداد معقول للنظرية وتمديد يذيب مستوى التحليل الذي صممت له.

8. التجذر الاجتماعي MT-0079 والشبكات الاجتماعية MT-0115: من العقد إلى البنية

تذكرنا نظرية التجذر الاجتماعي بأن التبادل الاقتصادي لا يحدث بين ذرات معزولة. الثقة والتاريخ والروابط المتكررة وموقع الفاعل في شبكة علاقات تغير فرصه وسلوكه. أما نظرية الشبكات الاجتماعية فتجعل بنية العلاقات نفسها موضوعا قابلا للقياس: المركزية، الكثافة، الوساطة، الانقسامات، وتدفقات المعلومات. في فرق العمل الموزعة ومنظومات المنصات، قد تحدد الشبكة من يعرف من، ومن يصل إلى معلومة أو فرصة، ومن يستطيع تنسيق أطراف بعيدة.

غير أن وجود شبكة لا يعني أن نظرية الشبكات هي الحاكمة. إذا كان الباحث يرسم العلاقات فقط ثم يفسر النتيجة بآلية تعاقدية أو تكاملية أو مؤسسية، فالشبكة تصبح بنية للبيانات لا نظرية سببية مكتملة. كما أن الروابط الاجتماعية لا تفسر وحدها قواعد المنصة التقنية، ولا حقوق الدخول، ولا الاعتماد الوظيفي بين مكملات قد لا تربط منتجيها علاقة اجتماعية مباشرة. لذلك ينبغي السؤال دائما: هل البنية الشبكية نفسها تولد النتيجة، أم أنها مسرح تعمل فوقه آلية أخرى؟

9. نظرية المنظومة بوصفها بنية - MT-0080: عندما يصبح الاعتماد متعدد الأطراف هو الظاهرة

تتقدم نظرية المنظومة بوصفها بنية عندما لا يكتمل عرض القيمة إلا عبر مجموعة أدوار مترابطة، وعندما لا يمكن اختزال الاعتماد إلى سلسلة توريد خطية أو عقد ثنائي. في هذا المنظور لا تكون المنظومة مجرد قائمة شركاء، بل بنية أنشطة ومواقع وعلاقات تكامل لازمة لتحقيق

عرض قيمة محدد. قيمة الفكرة أنها تجبر الباحث على تسمية الأطراف وأدوارها ومواطن الاعتماد والفشل بدلا من استخدام «النظام البيئي» استعارة تسويقية.

تؤكد أدبيات المنظومات المعاصرة أن المعيار المميز هو الاعتماد المتبادل بين مكملات أو أدوار لا تخضع كلها لسلطة هرمية واحدة. ويبين Adner أن تحليل المنظومة يبدأ من عرض القيمة والبنية اللازمة لتحقيقه، بينما يوضح Jacobides وCennamo وGawer دور المعيارية والتكاملات غير العامة في ظهور المنظومات، وتقدم أعمال Kretschmer وزملائه صورة المنصة بوصفها تنظيما فوقيا يحتاج إلى تنسيق مشاركين لا تتطابق مصالحهم. هذه الأدبيات تجعل نظرية المنظومة مرشحا قويا عندما يكون فشل طرف أو تأخره قادرا على تعطيل القيمة الكلية رغم نجاح بقية الأطراف.

العدسة النظرية	ما تملكه تفسيريا	متى تكون قوية؟	حد الكفاية في الظاهرة الرقمية
النظم المفتوحة MT-0021	التبادل مع البيئة والتغذية الراجعة	نفاذ الحدود واعتماد المنظمة على البيئة	واسعة ولا تحدد آلية حوكمة أو تكامل بعينها
TCE MT-0023	اختيار بنية الحوكمة للمعاملة	make-or-buy، التعهيد، العقود والضمانات	أضعف في الاعتماد متعدد الأطراف وخلق القيمة المشترك
RDT MT-0025	الاعتماد والقوة حول الموارد الحرجة	المنصات أو المزودون المسيطرون والبدائل المحدودة	لا تفسر وحدها هندسة المكملات أو الشبكة
الرؤية العلائقية MT-0035	الريع الناتج من العلاقة المشتركة	تحالف أو شراكة ثنائية عميقة	تجهد عند تحويل الثنائية إلى منظومة كاملة

العدسة النظرية	ما تملكه تفسيريا	متى تكون قوية؟	حد الكفاية في الظاهرة الرقمية
التجذر/الشبكات MT-0115/0079	بنية العلاقات والثقة والتدفقات	فرق موزعة وشبكات تعاون وفرص	لا تملك قواعد المنصة أو تكامل عرض القيمة
المنظومة كبنية MT-0080	الأدوار والمكملات والاعتماد المتعدد	عرض قيمة يحتاج أطرافا متكاملة	لا تفسر وحدها تجربة العامل أو الدافعية الفردية

10. العمل الهجين: ليس «أين يعمل الموظف؟» بل كيف ينتقل بين أوضاع العمل

أحد أكثر الاستخدامات تضليلا للمصطلح هو مساواة العمل الهجين بنسبة أيام المنزل إلى المكتب. هذا القياس مفيد إداريا لكنه فقير نظريا. إذا عرف العمل الهجين بوصفه انتقالا ديناميكيا بين أوضاع تختلف في الوسيط والمكان والزمن، فإن السؤال يتحول إلى: كيف يغير الانتقال نفسه تدفقات المعرفة، وتكلفة التنسيق، والوضوح، والاندماج الاجتماعي، وحدود الانتباه؟ وهذا يفتح المجال لنظريات الاتصال، والشبكات، وتصميم العمل، والذاكرة التبادلية، لا لنظرية واحدة تحمل اسم «الهجين».

المستوى مهم أيضا. الفرد قد يعمل ثلاثة أيام عن بعد، لكن الفريق يمكن أن يكون غير متماثل إذا حضر بعض أعضائه دائما وبقي آخرون بعيدين. عدم التماثل قد ينشئ فروقا في الوصول إلى المعلومات غير الرسمية وفي مركزية الشبكة وفي الظهور أمام المديرين. لذلك لا يصح استنتاج خصائص الفريق من متوسط أيام العمل عن بعد فقط. ينبغي قياس التوزيع وعدم التماثل والتزامن، وربطها بالآلية المقصودة.

11. من العضوية الكاملة إلى العضوية الجزئية: المنظمة تجمع مشاركين بدرجات متفاوتة

تدفع البيئات الرقمية إلى إعادة التفكير في العضوية التنظيمية بوصفها متصلا لا ثنائية. الموظف التقليدي يملك عقدا وحقوقا وواجبات واندماجا في نظم الموارد البشرية. المتعاقد قد يؤدي مهمة محددة. عامل المنصة مستقل قانونيا لكنه يخضع لقواعد ترتيب وتقييم ووصول. المطور المكمل لا يعمل للمنصة لكنه يستثمر في معاييرها ويعتمد على وصوله إليها. العميل نفسه قد ينتج بيانات أو محتوى أو تقييما يدخل في عملية القيمة.

هذه الدرجات لا تعني إزالة الحدود، بل تعني تعددها. ويمكن تمثيل المشاركة عبر حزمة حقوق: حق الدخول، وحق استخدام الأصل، وحق الوصول إلى البيانات، وحق تغيير القواعد، وحق الاعتراض، وحق التقاط جزء من القيمة. كلما فصل الباحث هذه الحقوق عن صفة «موظف/غير موظف» ظهرت آليات أدق للسلطة والتنسيق. وهذا يربط الفصل مباشرة بالفصل السابق عن حوكمة الذكاء الاصطناعي، لكنه يوسعه من علاقة الإنسان بالنظام إلى علاقة أطراف متعددة بالبنية الرقمية المشتركة.

12. المنصة بين السوق والتدرج والبنية التحتية

يمكن النظر إلى المنصة من ثلاث زوايا لا ينبغي دمجها. بوصفها سوقا، هي تسهل المطابقة والتبادل بين أطراف. وبوصفها تنظيما، هي تضع قواعد وتوزع رؤية وفرصا وتراقب بعض السلوك. وبوصفها بنية تحتية، هي تحدد الواجهات والبيانات والمعايير التي يصبح من خلالها الفعل ممكنا. اختلاف الزاوية يغير النظرية المناسبة. TCE يقرأ المعاملة وترتيب الحوكمة؛ نظرية الوكالة أو العدالة قد تقرآن الرقابة والحوافز؛ أما منظور المنظومة والبنى الرقمية فيقرآن الاعتماد على الواجهات والمكملات.

تزداد أهمية زاوية البنية التحتية لأن مكان العمل نفسه قد يصبح «بنية» لا موقعا. تشير الأدبيات إلى أن المنصة تستطيع تشكيل شروط العمل من خلال ترتيبات تقنية واجتماعية تسمح بالمرونة والتقييد في الوقت نفسه. العامل قد ينتقل بين مدن أو دول، لكن مكان العمل الوظيفي يبقى داخل تطبيق وبنية دفع وتقييم واتصال. هنا يفشل المقياس المكاني وحده في التقاط حدود السيطرة.

13. الاعتماد المتبادل متعدد الأطراف: الآلية التي تكسر الاختزال إلى علاقات ثنائية

الاعتماد المتبادل في المنظومة ليس مجرد مجموع علاقات ثنائية. قد يكون طرفان لا يتعاملان مباشرة ومع ذلك يعتمد نجاح أحدهما على إكمال الآخر لنشاطه. مثال ذلك خدمة دفع رقمية تتطلب بنك تسوية، ومزود هوية، وتاجر، ومطور تطبيق، ومستخدم. إذا تعطل مزود الهوية، لا تعوض جودة العلاقة بين التاجر والمنصة هذا الفشل. لذلك يصبح ترتيب الأنشطة وتسلسلها والتكامل بين المكملات جزءا من السببية.

هذا يغير أيضا مفهوم المخاطر. الخطر لا يوجد فقط في احتمال انتهازية طرف متعاقد، بل في مخاطر الاعتماد، والتبني، والتوافق، والتأخر، وتغير القواعد، وفشل واجهة. ويستطيع الباحث تحويل هذه المخاطر إلى متغيرات قابلة للاختبار بدلا من وصف المنظومة بأنها «معقدة». عدد

العقد الحرجة، ودرجة قابلية الاستبدال، وتركيز الاعتماد، وعمق سلسلة المكملات، وتزامن التسليم كلها مؤشرات أفضل من حجم المنصة وحده.

14. البيانات والواجهات بوصفها موارد حدودية

في المنظمة الرقمية لا تعمل الحدود فقط عبر العقود، بل عبر واجهات الوصول. API، صلاحية البيانات، نموذج الهوية، متجر التطبيقات، بوابة الدفع، أو منصة التعاون كلها تحدد من يستطيع أن يفعل ماذا. ولذلك يمكن أن تكون الواجهة آلية حوكمة: تفتح الابتكار من جهة، وتقيد السلوك من جهة أخرى. كل حق تقني يعكس قرارا تنظيميا حتى لو ظهر للمستخدم كخيار برمجي.

وتصبح البيانات موردا حدوديا مزدوجا. فهي تنتقل بين الأطراف لتسمح بالتنسيق، لكنها في الوقت نفسه تنتج قوة لمن يستطيع جمعها ودمجها وتحويلها إلى معرفة. هنا يمكن لـRDT تفسير الاعتماد على البيانات، وللرؤية العلائقية تفسير قيمة مشاركة المعرفة داخل علاقة، وللمنظومة تفسير موقع البيانات داخل عرض القيمة. الخطأ هو تسمية «البيانات» متغيرا واحدا ثم تحميل نظرية واحدة كل هذه الوظائف.

15. العمل المنصاتي: الاستقلال القانوني لا يلغي التنظيم

تظهر منصات العمل بوضوح أن الحدود القانونية لا تكفي لقياس الحدود التنظيمية. كثير من العمال يصنفون متعاقدين مستقلين، لكن المنصة قد تحدد شروط الوصول، وترتيب الفرص، ومقاييس الجودة، ومعدل القبول، ونظام السمعة، وأحيانا السعر. لذلك يمكن أن تتعايش الاستقلالية في اختيار الوقت مع رقابة قوية على كيفية الوصول إلى العمل أو استمرار الحساب. وقد وصفت الأدبيات هذا التعايش بوصفه مفارقة بين استقلالية ظاهرة وسيطرة خوارزمية.

من منظور إدارة الموارد البشرية، يثير ذلك تحديا لنماذج تفترض أن العامل الخارجي يخضع لممارسات محدودة لأن رأسماله البشري منخفض القيمة أو التفرد. تبين Keegan وMeijerink أن المنصات قد تستخدم مع المتعاقدين ممارسات تجمع الامتثال والإنتاجية وأحيانا الالتزام، مستفيدة من إمكانات الإدارة الخوارزمية. الدرس النظري أوسع من المنصات: طريقة التوظيف لا تحدد تلقائيا كثافة إدارة العامل أو قيمته الاستراتيجية.

16. المنظمات الهجينة مكانيا وتقنيا: التنسيق لا يساوي الاتصال

زيادة قنوات الاتصال لا تعني تحسن التنسيق. الفريق الموزع قد يمتلك اجتماعات أكثر ورسائل أكثر، لكنه يعاني من تجزؤ السياق أو تفاوت الوصول إلى المعرفة. التنسيق يتطلب معرفة من

يفعل ماذا، ومتى يحتاج الآخرون إلى مخرجاته، وأي قناة تناسب درجة غموض المهمة، وكيف تحفظ القرارات وتسترجع. لذلك ينبغي فصل كثافة الاتصال عن جودة التنسيق، وفصل الحضور الرقمي عن التكامل الفعلي للمعرفة.

كما أن اللا تزامن ليس عيبا بذاته. يمكنه تخفيف تكلفة المناطق الزمنية وزيادة وقت التركيز، لكنه يتطلب توثيقا أفضل وحدودا واضحة لزمن الاستجابة وحقوق القرار. يصبح التصميم الهجين فعالا عندما يطابق نوع المهمة بآلية التنسيق المناسبة، لا عندما يطبق قاعدة موحدة مثل «ثلاثة أيام في المكتب». هذه نقطة تعيد الاعتبار للمنظور الموقفي وللنظريات الخاصة بالاتصال والعمل، من دون اختراع نظرية جديدة لكل ترتيب مكاني.

17. القوة في المنصة: من يملك حق تغيير القاعدة؟

في الشبكات التقليدية يمكن أن تأتي القوة من موقع مركزي أو من التحكم في موارد حرجة. في المنصات تضاف قوة تصميمية: قدرة المشغل على تعديل شروط الدخول، ورسوم المعاملة، وترتيب النتائج، ومتطلبات التوافق، وواجهات البيانات. هذه القوة قد تعيد توزيع القيمة بين أطراف لم تتغير عقودهم الثنائية. لذلك يجب أن يقيس البحث سلطة تغيير القواعد، لا مجرد حصة السوق أو حجم الشبكة.

وهنا يصبح الفرق بين المنصة والمنظومة مهما. المنصة هي بنية أو نواة وقواعد؛ المنظومة تشمل المشاركين والأنشطة والمكملات حول عرض القيمة. قد تملك شركة المنصة قدرة قوية على الحوكمة لكنها لا تملك كل الموارد أو الخبرات أو الطلب. هذه المزاوجة بين قوة القاعدة واعتمادها على المشاركين تفسر لماذا يمكن للمنصة أن تكون قوية وهشة في الوقت نفسه.

18. تعدد مستويات التحليل: من العامل إلى المنظومة

دراسة العمل الرقمي معرضة لمغالطتين متعاكستين. الأولى اختزال الظاهرة الكلية إلى مواقف الأفراد: سؤال العمال عن «جودة المنصة» ثم استنتاج خصائص المنظومة. والثانية تحويل مؤشرات كلية إلى خبرات فردية: القول إن منصة ذات ملايين المستخدمين تمنح كل عامل قوة شبكية أكبر. يجب فصل مستويات الفرد، والثنائي، والفريق، والمنظمة، والمنصة، والمنظومة، والحقل المؤسسي، ثم تحديد مسار العبور بينها.

يمكن مثلا بناء نموذج يبدأ بقاعدة منصة على المستوى المنظومي، تؤثر في توزيع الفرص بين مقدمي الخدمة، ثم في الاعتماد الفردي على المنصة، ثم في سلوك الاحتفاظ أو تعدد المنصات. لكن كل انتقال يحتاج آلية. قاعدة عامة لا تصبح إدراكا فرديا إلا عبر تعرض العامل لها وتجربته.

وحجم الشبكة لا يصبح قيمة للشركة إلا إذا ولد تكاملات أو طلبا أو معرفة يمكن التقاطها. الانضباط المستوبي هو الفاصل بين دراسة رقمية جذابة ودراسة نظرية صالحة.

19. الزمن: الحدود الرقمية يعاد رسمها باستمرار

المنظومات ليست هياكل ساكنة. منصة تبدأ وسيطا بسيطا ثم تزيد قواعدها، أو تدخل خدمة دفع، أو تستحوذ على مكمل، أو تفتح واجهات كانت مغلقة. عامل يبدأ باستخدام منصة واحدة ثم يصبح متعدد المنصات. فريق يبدأ عن بعد ثم يعيد بناء أيام الحضور بعد اكتشاف نقاط فشل في التنسيق. لذلك قد تكون «الحدود» متغيرا زمنيا، لا خاصية ثابتة تقاس مرة واحدة.

يفرض ذلك على الدراسات القوية التقاط الأحداث التي تعيد رسم الحدود: تغيير سياسة API، تعديل عمولة، إدخال خوارزمية ترتيب، استحواذ على شريك، تشريع جديد، أو انتقال فريق إلى نظام هجين. التصميم الطولي أو دراسة الحدث قد تكشف السببية أفضل من استبانة مقطعية تقيس كل شيء بعد استقرار الترتيب. كما تسمح بملاحظة حلقات الارتداد: اعتماد أكبر على المنصة يعطيها بيانات وقوة أكبر، ما يزيد صعوبة الخروج، أو على العكس يحفز المشاركين على تنويع علاقاتهم.

20. اختبار الكفاية المقارن: لا تبحث عن فائز واحد لكل الظواهر

في هذا الفصل لا توجد نتيجة واحدة من نوع «نظرية X هي الأفضل للعمل الرقمي». النتيجة الأدق هي خريطة ملكية. TCE يملك قرار الحوكمة للمعاملة؛ RDT يملك الاعتماد والقوة حول الموارد الحرجة؛ الرؤية العلائقية تملك القيمة الناتجة من علاقة ثنائية عميقة؛ الشبكات تملك البنية والتدفقات؛ Ecosystem-as-Structure تملك التنسيق متعدد الأطراف حول عرض القيمة؛ والنظم المفتوحة تملك النفاذ العام بين المنظمة والبيئة. اختيار النظرية يبدأ من تحديد الآلية المراد تفسيرها لا من تسمية المجال.

وقد تكون دراسة واحدة بحاجة إلى تكامل نظري، لكن التكامل يبرر فقط إذا كانت كل نظرية تملك وظيفة غير مكررة. مثال: دراسة أثر قواعد منصة جديدة في أداء مزودي خدمة قد تستخدم منظور المنظومة لتحديد الاعتماد متعدد الأطراف، وتستخدم RDT إذا كان تفاوت الاعتماد على المنصة يفسر اختلاف الاستجابة. أما إضافة الشبكات وتكاليف المعاملات والمؤسسية لمجرد أنها «ذات صلة» فيحول النموذج إلى مكتبة لا تفسير.

سؤال البحث	وحدة التحليل الأنسب	المرساة الأولى	إضافة ثانية محتملة فقط إذا...
لماذا تستعين الشركة بمستقلين بدل التوظيف؟	معاملة / منظمة	TCE MT-0023	أضيفت RDT إذا كان مورد حرج يخلق تبعية قوة
كيف يؤثر الاعتماد على منصة واحدة في قرارات البائع؟	منظمة / منصة	RDT MT-0025	أضيفت الشبكات إذا كان موقع العلاقات آلية مستقلة
كيف تنتج شراكة رقمية قيمة لا يملكها أي طرف منفردا؟	ثنائي	الرؤية العلائقية MT-0035	أضيف TCE إذا كانت الضمانات التعاقدية جزءا من الآلية
لماذا يفشل عرض قيمة رغم نجاح بعض الشركاء؟	منظومة	Ecosystem-as-Structure MT-0080	أضيف RDT إذا كان التحكم في مورد حرج يفسر الفشل
كيف يغير العمل الهجين تدفق المعرفة داخل الفريق؟	فريق / فرد	شبكات أو نظرية اتصال مناسبة	أضيف تصميم العمل إذا كانت خصائص الوظيفة آلية مستقلة
كيف تعيد منصة العمل رسم العلاقة بين العامل والمنظمة؟	فرد / منصة / مؤسسة	نظرية حسب السيطرة أو التبادل أو الحدود	يمنع التكامل حتى تحدد الآلية المقاسة بدقة

21. كيف تصمم دراسة قوية في المنظمات الهجينة والمنصات؟

الخطوة الأولى هي تحديد «الموضوع الحدودي» الذي تنتقل عبره القيمة أو السلطة أو المعلومات: مهمة، عقد، بيانات، عميل، مكمل، أو حق قرار. الخطوة الثانية رسم الأطراف لا مجرد المتغيرات. من يشارك؟ من يملك؟ من يعتمد على من؟ من يغير القواعد؟ الخطوة الثالثة

تحديد مستوى كل بناء. الخطوة الرابعة اختيار النظرية التي تملك الآلية. الخطوة الخامسة اختيار بيانات تستطيع رؤية العلاقات الفعلية، لأن كثيرا من أسئلة المنصات لا تكفيها استبانة أحادية المصدر.

مصادر البيانات قد تشمل سجلات معاملات، وشبكات تواصل، وتغييرات قواعد المنصة، وبيانات زمنية عن العمل، ومقابلات، وعقود، وواجهات تقنية، واستبانات مواقف. المزج بينها ليس غاية في ذاته؛ فائدته أنه يطابق نوع الادعاء بمصدر مناسب. السلطة الفعلية قد تظهر في سجل قرارات الحظر أو تغيير الأسعار أكثر مما تظهر في رأي إداري عام، وموقع الشبكة يحتاج بيانات علاقات لا متوسطات، والاعتماد يحتاج حصة الإيراد وقابلية التحول لا عبارة «نحن نعتمد كثيرا على المنصة».

22. مقاييس أفضل من كلمات «المرونة» و«الرقمنة» و«الشراكة»

يمكن قياس حركة الحدود بمؤشرات أكثر دقة. كثافة المشاركة الخارجية: نسبة الأنشطة الحرجة التي ينفذها أطراف خارج التوظيف. تركز الاعتماد: نسبة القيمة أو الطلب أو البيانات التي تمر عبر أكبر منصة أو مزود. قابلية النقل: الزمن والكلفة اللازمان لنقل البيانات أو السمعة أو العملاء إلى بديل. قوة القاعدة: عدد القرارات المؤثرة التي يستطيع مشغل المنصة تغييرها أحاديا. عدم تماثل العمل الهجين: تباين أنماط المكان والزمن والوسيط داخل الفريق. عمق التكامل المنظومي: عدد المكملات الحرجة المتتابعة قبل تحقق عرض القيمة.

هذه المؤشرات تمنع الباحث من وضع كل شيء في مقياس إدراكي واحد. كما تسمح ببناء فرضيات قابلة للتفنيد. مثال: كلما ارتفع تركز الاعتماد على منصة، ازداد أثر تغييرات قواعدها في قرارات الاستثمار الخاصة بالمشاركين، مع انخفاض الأثر كلما ارتفعت قابلية النقل إلى بدائل. أو: يضعف أثر العمل الهجين في تبادل المعرفة عندما يرتفع عدم التماثل داخل الفريق وتتركز الروابط غير الرسمية في الأعضاء الأكثر حضورا. الفرضية الجيدة تحدد الآلية والحد معا.

من خرائط الحدود إلى فروض قابلة للاختبار

يمكن تحويل خريطة الحدود السابقة إلى نماذج سببية منضبطة إذا ربط الباحث كل حد بآلية لا بمجرد وصف. في دراسة العمل الهجين مثلا لا تكون الفرضية الجيدة أن «العمل الهجين يؤثر في الأداء»، لأن الهجين يحتوي ترتيبات مختلفة قد تعمل في اتجاهات متعاكسة. الأكثر دقة أن يفترض الباحث أن عدم تماثل الحضور داخل الفريق يقلل تدفق المعرفة غير الرسمية إلى الأعضاء الأقل حضورا، وأن هذا الأثر يزداد عندما تكون المهمة شديدة الاعتماد المتبادل ويضعف عندما تكون

القرارات والوثائق محفوظة في بنية رقمية مشتركة قابلة للبحث. هنا تحدد الفرضية المتغير، والآلية، والمستوى، والحدود، ويمكن لنظرية الشبكات أو معالجة المعلومات أن تمتلك الجزء السببي المقاس فعلا.

وفي منظومات المنصات يمكن صياغة سلسلة سببية تبدأ من قوة تغيير القاعدة لدى مشغل المنصة، تمر بارتفاع عدم اليقين الذي يواجهه المكملون، ثم تصل إلى انخفاض الاستثمارات المخصصة للمنصة أو زيادة تعدد المنصات. لكن هذا المسار لا يصبح تلقائيا «نظرية منظومات»؛ فقد تملك RDT آلية القوة والاعتماد، بينما يحدد إطار المنظومة موقع المكمل داخل عرض القيمة. ويمكن اختبار حد مهم: كلما ارتفعت قابلية نقل السمعة والبيانات والعملاء إلى بديل، ضعف أثر قوة القاعدة في سلوك الانسحاب أو التحوط. هذه الصياغة تمنع تحويل مصطلحات مثل lock-in أو ecosystem dependence إلى استعارات غير قابلة للاختبار.

أما في العمل المنصاتي على مستوى الفرد فيمكن فصل الاستقلالية الاسمية عن الاستقلالية التشغيلية. قد يختار العامل متى يدخل المنصة، لكنه لا يختار كيفية ترتيب الفرص أو قواعد التقييم. لذلك يمكن بناء مؤشر ثنائي البعد: حرية الدخول والخروج من جهة، وحرية التحكم في سير المهمة ونتائجها من جهة أخرى. ثم يختبر الباحث ما إذا كان التباعد بين البعدين يفسر التوتر أو السلوك الاحترازي أو تعدد المنصات بصورة أفضل من سؤال عام عن «الاستقلالية». القيمة النظرية هنا ليست في إضافة بناء جديد لمجرد الحداثة، بل في كشف أن حدود السلطة والتوظيف لا تتحرك معا، وهو ما يخلق تنبؤا لا يظهر إذا بقي الحد التنظيمي ثنائيا.

ويمكن أيضا بناء فرضيات على مستوى المنظمة عن قابلية العكس. كلما كانت البنية الرقمية أكثر قابلية لفك الارتباط - عبر معايير مفتوحة، وقابلية نقل البيانات، وتعدد الموردين، وواجهات قابلة للاستبدال - انخفضت تبعية المنظمة لطرف خارجي حرج، لكن قد ترتفع في المقابل تكاليف التنسيق والتكامل بين بدائل متعددة. هذه مفاضلة نظرية قابلة للاختبار تجمع بين منطق الاعتماد والحوكمة من دون دمجهما مفاهيميا: RDT تملك انخفاض التبعية، وTCE يملك كلفة ترتيب المعاملات والضمانات. وإذا لم يقس الباحث كلا الجانبين فلا يجوز له ادعاء تكامل النظريتين.

23. ستة أخطاء يجب منعها قبل السيمينار

الخطأ الأول هو استخدام «العمل الرقمي» متغيرا مستقلا من دون تحديد ما تغير في المهمة أو التنسيق أو الرقابة. الثاني مساواة العمل الهجين بالعمل من المنزل. الثالث تسمية أي مجموعة شركات «منظومة» من دون عرض قيمة واعتماد متعدد الأطراف. الرابع استخدام TCE لتفسير

كل شيء يقع خارج الشركة، حتى عندما تكون المشكلة قوة أو شبكة أو تكامل مكملات. الخامس اعتبار المستقل خارج المنظمة تماما رغم خضوعه لحقوق قرار رقمية داخلية. السادس قياس خصائص المنصة بإدراكات أفراد ثم استنتاج علاقات على مستوى المنظومة.

الإصلاح المشترك لهذه الأخطاء هو العودة إلى السؤال السببي. ما الذي تحاول الدراسة تفسيره؟ ما الفاعل؟ ما الشيء الذي يعبر الحد؟ كيف تنتقل السببية من مستوى إلى آخر؟ وما النتيجة التي ستجعل النظرية المختارة تبدو خاطئة؟ إذا لم يستطع الباحث الإجابة، فالمشكلة ليست نقص مراجع بل غياب تصميم نظري.

24. أين تظهر البقايا التفسيرية التي قد تبرر تطويرا نظريا؟

بعد استنفاد النظريات القائمة تبقى أربع مناطق تستحق مراقبة. الأولى العضوية الجزئية: فاعلون خارج التوظيف لكن داخل نطاق السلطة أو القيمة. الثانية الحوكمة بالواجهات: قواعد تقنية تمارس دورا تنظيميا من دون أوامر إدارية مباشرة. الثالثة الاعتماد متعدد الأطراف المتغير زمنيا، حيث تتبدل قيمة الطرف وموقعه مع تغير المكملات والقواعد. الرابعة التراكب بين حدود متعددة - توظيف وبيانات وسلطة وتقنية - بحيث لا يمكن تمثيل المنظمة بحد واحد.

هذه المناطق لا تكفي وحدها لإعلان نظرية جديدة. المطلوب إثبات أن النظريات القائمة تفشل بصورة منتظمة، وأن الفشل لا يرجع إلى سوء قياس أو اختيار مستوى خاطئ أو غياب متغير وسيط واضح. ثم يجب تحديد مفاهيم وآليات وتنبؤات مميزة. ولهذا يحجز الأطلس الفصول 119- 121 لتشخيص القصور ثم اكتشاف فرصة بناء نظرية ثم بناء النظرية الناشئة وتقويمها. وظيفة هذا الفصل هي إنتاج بقايا منضبطة تصلح للدخول إلى ذلك المسار.

25. مثال تركيبي: شركة خدمات مهنية تعمل كمنظمة هجينة داخل منظومة منصة

لنفترض شركة استشارات توظف نواة من الخبراء، وتستعين بخبراء مستقلين عبر منصة، وتستخدم مزودا سحابيا، وتبيع بعض خدماتها من خلال منصة سوقية كبرى. إذا كان السؤال لماذا تستعين بخبير مستقل لمهمة متخصصة، فـTCE مرشح. إذا كان السؤال كيف يؤثر اعتماد الشركة على المنصة السوقية في قدرتها على التفاوض، فـRDT أقوى. إذا كان السؤال كيف تنتج علاقة طويلة مع مزود تحليلي معرفة مشتركة يصعب تقليدها، فالرؤية العلائقية أنسب. وإذا كان السؤال لماذا يفشل عرض الخدمة عندما لا يكتمل تكامل المنصة والمزود والخبير والعميل، فـEcosystem-as-Structure تتقدم.

الحالة نفسها تحتوي عملا هجينا أيضا: الخبراء الداخليون يتناوبون بين المكتب والعمل عن بعد، بينما المستقلون موزعون مكانيا. هنا لا يجوز استدعاء نظرية المنظومة لتفسير عزلة الموظفين أو جودة التواصل لمجرد أن الشركة «تعمل داخل منظومة». مستوى الفرد والفريق يحتاج نظريات العمل والاتصال والشبكات المناسبة. المثال يوضح الفكرة المركزية للفصل: الظاهرة الرقمية الواحدة قد تحتوي عدة آليات، لكن كل آلية لها مالك نظري وحدود تحليلية.

26. الحدود مع الفصل التالي: متى تصبح المنصة سؤال استدامة وتحول مجتمعي؟

ينتهي هذا الفصل عند حدود التنظيم والعمل والمنظومة. لكن المنصات والعمل الهجين لا تنتج نتائج اقتصادية فقط. قد تعيد توزيع الانبعاثات بين التنقل ومراكز البيانات، وتغير فرص المدن والأقاليم، وتخلق أنماطا جديدة من عدم المساواة والوصول، وتعيد توزيع المخاطر بين الشركات والعاملين والمجتمع. عندئذ لا تكفي نظريات الحدود والمنظومات وحدها لأن النتيجة تصبح متعددة المستويات وطويلة الأجل ومتناقضة بين الأداء والأثر.

وهذا هو موضع الانتقال إلى الفصل 117: الاستدامة والتحولات الكبرى والتحديات المجتمعية. هناك يتحول السؤال من «كيف تنظم الأطراف الرقمية العمل والقيمة؟» إلى «كيف تتغير شروط الحدود النظرية عندما تكون النتائج متزامنة اقتصاديا واجتماعيا وبيئيا، وعندما يمتد الأثر عبر أطراف وأجيال ومستويات لا تملكها نظرية أداء تقليدية واحدة؟»

خلاصة الفصل

العمل الرقمي والمنظمات الهجينة ومنظومات المنصات لا تلغي حدود المنظمة؛ إنها تفكك الحد الواحد إلى حدود ملكية وتوظيف وسلطة ومعلومات وتقنية وقيمة. لذلك لا يعود السؤال الجيد: هل المنظمة مفتوحة أم مغلقة، داخلية أم خارجية؟ بل: أي حد يتحرك، ومن يعبره، وبأي حق، وتحت أي اعتماد، وما الآلية التي تحول هذا الترتيب إلى نتيجة؟

أظهر اختبار الكفاية أن النظريات القائمة ما تزال قوية عندما تستخدم في مواضعها الصحيحة. النظم المفتوحة تفسر التبادل مع البيئة، وتكاليف المعاملات تفسر اختيار الحوكمة، والاعتماد على الموارد يفسر القوة والتبعية، والرؤية العلائقية تفسر الريع الثنائي، والشبكات والتجذر يفسران بنية العلاقات والتدفقات، والمنظومة بوصفها بنية تفسر الاعتماد متعدد الأطراف حول عرض قيمة. الجديد ليس ضرورة التخلي عنها، بل ضرورة منع تمديد أي منها خارج ملكيتها.

أما البقايا التفسيرية الأهم فتظهر حيث تتراكب حدود متعددة وتصبح العضوية جزئية، أو تمارس الواجهات التقنية سلطة تنظيمية، أو تتغير علاقات الاعتماد والمكملات بسرعة، أو يصبح

مكان العمل بنية موزعة لا موقعا. هذه البقايا تستحق بحثا منظما، لكنها لا تصبح نظرية لمجرد أنها جديدة. الاختبار الصارم للنظريات القائمة يسبق دائما حق المطالبة ببناء نظرية جديدة.

المراجع

Adner, R. (2017). Ecosystem as structure: An actionable construct for strategy. Journal of Management, 43(1), 39-58. https://doi.org/10.1177/0149206316678451

Borgatti, S. P., & Halgin, D. S. (2011). On network theory. Organization Science, 22(5), 1168-1181. https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0641

Coase, R. H. (1937). The nature of the firm. Economica, 4(16), 386-405. https://doi.org/10.1111/j.1468-0335.1937.tb00002.x

de Reuver, M., Sørensen, C., & Basole, R. C. (2018). The digital platform: A research agenda. Journal of Information Technology, 33(2), 124-135. https://doi.org/10.1057/s41265-016-0033-3

Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. Academy of Management Review, 23(4), 660-679. https://doi.org/10.5465/amr.1998.1255632

Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. American Journal of Sociology, 91(3), 481-510. https://doi.org/10.1086/228311

Gulati, R., Puranam, P., & Tushman, M. (2012). Meta-organization design: Rethinking design in interorganizational and community contexts. Strategic Management Journal, 33(6), 571-586. https://doi.org/10.1002/smj.1975

Jacobides, M. G., Cennamo, C., & Gawer, A. (2018). Towards a theory of ecosystems. Strategic Management Journal, 39(8), 2255-2276. https://doi.org/10.1002/smj.2904

Katz, D., & Kahn, R. L. (1966). The Social Psychology of Organizations. Wiley.

Keegan, A., & Meijerink, J. (2023). Dynamism and realignment in the HR architecture: Online labor platform ecosystems and the key role of contractors. Human Resource Management, 62(1), 15-29. https://doi.org/10.1002/hrm.22120

Kellogg, K. C., Valentine, M. A., & Christin, A. (2020). Algorithms at work: The new contested terrain of control. Academy of Management Annals, 14(1), 366-410. https://doi.org/10.5465/annals.2018.0174

Kretschmer, T., Leiponen, A., Schilling, M., & Vasudeva, G. (2022). Platform ecosystems as meta-organizations: Implications for platform strategies. Strategic Management Journal, 43(3), 405-424. https://doi.org/10.1002/smj.3250

Lauring, J., & Jonasson, C. (2025). What is hybrid work? Towards greater conceptual clarity of a common term and understanding its consequences. Human Resource Management Review, 35(1), 101044. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2024.101044

Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective. Harper & Row.

Vallas, S., & Schor, J. B. (2020). What do platforms do? Understanding the gig economy. Annual Review of Sociology, 46, 273-294. https://doi.org/10.1146/annurev-soc-121919-054857

Williamson, O. E. (1975). Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications. Free Press.

Wood, A. J., Graham, M., Lehdonvirta, V., & Hjorth, I. (2019). Good gig, bad gig: Autonomy and algorithmic control in the global gig economy. Work, Employment and Society, 33(1), 56-75. https://doi.org/10.1177/0950017018785616

الفصل 117

الاستدامة والتحولات الكبرى والتحديات المجتمعية

مدخل: عندما تصبح نتيجة المنظمة جزءا صغيرا من نتيجة أكبر

تبدو الاستدامة في ظاهرها موضوعا جديدا يمكن إلحاقه بنظريات الإدارة القائمة عبر إضافة متغير بيئي أو اجتماعي إلى نموذج الأداء. لكن هذا التصور يلتقط القشرة ويترك التحول الأعمق. ففي التحديات المجتمعية الكبرى لا يعود السؤال فقط: هل تحسن المنظمة أداءها؟ بل يصبح: ما الذي يحدث خارج حدودها، وعلى من تتوزع المنافع والأعباء، وكم يستغرق الأثر حتى يظهر، وهل يمكن أن يكون ما يعد نجاحا تنظيميا قصير الأجل سببا في خسارة اجتماعية أو بيئية طويلة الأجل؟ هنا يتغير تعريف النتيجة قبل أن تتغير أسماء النظريات.

وظيفة هذا الفصل هي اختبار شروط الحدود في النظريات القائمة عندما تصبح النتائج متعددة المستويات وطويلة الأجل وقد تتعارض فيها قيمة المنشأة مع الأثر المجتمعي. لا يفترض الفصل أن الاستدامة أو التحولات الكبرى تحتاج تلقائيا إلى نظرية جديدة، كما لا يقبل أن تظل نظريات الأداء والموارد والشرعية وأصحاب المصلحة صالحة بلا تعديل في تصميم السؤال. الاختبار الحاسم هو: هل ما زالت النظرية تحدد الفاعل والآلية والنتيجة والزمن على نحو يطابق الظاهرة، أم أن تطبيقها الحديث يوسعها حتى تفقد معناها؟

تنطلق المعالجة من خمسة تحولات مترابطة: انتقال النتيجة من أداء منظمة إلى آثار متعددة المستويات؛ انتقال الزمن من دورة تقريرية قصيرة إلى أفق قد يمتد سنوات وأجيالا؛ انتقال الفاعل من منظمة منفردة إلى منظومات من شركات وحكومات ومجتمعات؛ انتقال معيار النجاح من قيمة اقتصادية واحدة إلى نتائج قد تكون متعارضة؛ وانتقال السببية من علاقة خطية سهلة الإسناد إلى مساهمة موزعة في مشكلة جماعية. ومن هذه التحولات يعاد فحص الرؤية القائمة على الموارد الطبيعية، ونظرية أصحاب المصلحة، ونظرية الشرعية، ونظرية المفارقة، وإطار المحصلة الثلاثية، مع الاستفادة من أدبيات التحديات الكبرى والزمن في الاستدامة.

1. الاستدامة ليست مرادفا للمسؤولية ولا مرادفا للأداء البيئي

أول خطأ يجب منعه هو استخدام كلمة الاستدامة بوصفها مظلة لأي نشاط اجتماعي أو بيئي. قد تتبرع الشركة للمجتمع وتبقى آلية أعمالها غير مستدامة، وقد تخفض انبعاثاتها في وحدة إنتاج بينما تنقل الأثر إلى مورد بعيد، وقد تحقق تصنيفا مرتفعا في الإفصاح بينما لا يتغير الأثر المادي. لذلك

يلزم فصل ثلاثة أشياء: المسؤولية بوصفها التزاما أو استجابة لأصحاب مصلحة؛ الاستدامة بوصفها قدرة على استمرار الرفاه والموارد عبر الزمن مع مراعاة القيود الاجتماعية والبيئية؛ والأداء المستدام بوصفه مجموعة نتائج تقاس على أكثر من بعد.

يضيف الزمن فارقا حاسما. بين Bansal وDesJardine أن معنى الاستدامة يضيع إذا حذفت المفاضلات بين الحاضر والمستقبل. شركة تخفض التكلفة اليوم عبر استنزاف مورد أو تأجيل صيانة بنية حرجة قد تبدو أكثر كفاءة في المؤشر السنوي، لكنها تنقل التكلفة إلى فترة لاحقة أو إلى طرف آخر. ومن ثم لا يكفي أن يضاف متغير بيئي إلى نموذج أداء تقليدي؛ بل يجب أن يحدد الباحث أفق الأثر، ومن يتحمل الكلفة الآن، ومن سيحملها لاحقا، وهل هناك عدم قابلية للعكس.

2. خمسة تحولات تغير شروط الحدود في نظريات الإدارة

التحول الأول يتعلق بالنتيجة. كثير من نظريات الإدارة بني على نواتج قريبة من المنظمة: الربحية، الإنتاجية، الميزة، الرضا، البقاء، الشرعية. أما في الاستدامة فقد تكون النتيجة انبعاثا في سلسلة توريد، أو صحة مجتمع، أو استنزاف مياه، أو قدرة منظومة محلية على الصمود. هذه نتائج لا تقع جميعها داخل وحدة التحليل الأصلية للنظرية. التحول الثاني زمني: قد يظهر أثر القرار بعد انتهاء ولاية المدير أو بعد دورة الاستثمار، ما يضعف آليات الحوافز والتعلم التي تفترض رجوع النتيجة إلى صاحب القرار.

التحول الثالث في الفاعل. التحديات الكبرى مثل تغير المناخ، الفقر الحضري، الأمن الغذائي، فقد التنوع الحيوي أو الأوبئة لا تملكها منظمة واحدة. هي مشكلات موزعة بين فاعلين تختلف أهدافهم وقدراتهم وشرعيتهم. التحول الرابع في معيار التقييم: الإجراء نفسه قد يرفع الربح ويخفض العمالة، أو يخفض الانبعاثات ويرفع سعر الخدمة، أو يحسن الكفاءة ويزيد هشاشة المجتمع. والتحول الخامس في الإسناد السببي: من الصعب القول إن شركة واحدة سببت أو حلت تحديا كليا، لذلك يتحول سؤال الأثر من attribution الكامل إلى contribution قابل للتحديد والاختبار.

البعد	السؤال التقليدي	السؤال تحت الاستدامة والتحديات الكبرى	الخطر النظري

البعد	السؤال التقليدي	السؤال تحت الاستدامة والتحديات الكبرى	الخطر النظري
النتيجة	ما أثر القرار في أداء المنظمة؟	ما أثره في المنظمة وأصحاب المصلحة والنظام الاجتماعي أو الطبيعي؟	اختزال الأثر في مؤشر تنظيمي واحد
الزمن	متى يظهر الأداء في الفترة القريبة؟	كيف تتوزع المنافع والأعباء بين الحاضر والمستقبل؟	قصر الأفق والانحياز للنتائج السريعة
المستوى	فرد أو فريق أو منظمة	منظمة - شبكة - مجتمع - نظام طبيعي	مغالطة الانتقال بين المستويات
الفاعل	فاعل مركزي له سلطة قرار	فاعلون متعددون بلا سلطة مركزية كاملة	نسبة النتيجة إلى فاعل واحد
معيار النجاح	قيمة أو أداء قابل للتجميع	نتائج متعارضة اقتصاديا واجتماعيا وبيئيا	إخفاء المقايضات داخل متوسط واحد
السببية	مسار قريب وقابل للإسناد	مساهمة موزعة ومسارات متأخرة ومتداخلة	الادعاء بأثر لا تسمح به البيانات

3. الرؤية القائمة على الموارد الطبيعية - MT-0077: متى تصبح القيود الطبيعية جزءا من نظرية الميزة؟

تمثل الرؤية القائمة على الموارد الطبيعية امتدادا استراتيجيا مهما لأنها لا تعامل البيئة الطبيعية بوصفها مجرد قيد خارجي أو تكلفة امتثال. في موطنها في الفصل 81 تسأل متى تصبح الوقاية من التلوث والإشراف على المنتج والتنمية المستدامة قدرات تولد ميزة، أي إنها تبقي منطق الموارد والقدرات لكنها تغير ما يعد موردا ذا قيمة وما يعد قيدا لا يمكن تجاهله. هذه القوة تجعلها مناسبة عندما يكون السؤال عن بناء قدرات بيئية أو دائرية أو منخفضة الكربون تؤثر في الأداء والميزة.

لكن قوتها تحدد أيضا حدودها. إذا كان السؤال الرئيس هو العدالة في توزيع عبء التحول، أو شرعية قرار يضر مجتمعا محليا، أو التوتر بين أرباح قصيرة الأجل وأثر اجتماعي طويل الأجل، فإن NRBV لا تملك وحدها الآلية اللازمة. كما أن تحويل كل نشاط استدامة إلى «قدرة خضراء» يفرغ النظرية من معيارها: يجب إثبات أن هناك روتينات أو موارد أو مهارات منسقة تتجاوز إجراء امتثال منفرد، وأن صلتها بالنتيجة تمر عبر آلية موارد وقدرات، لا بمجرد وجود سياسة بيئية.

وتظهر مشكلة مستوى التحليل بوضوح. المنشأة قد تبني قدرة تقلل كثافة الانبعاث داخل عملياتها، بينما يزداد الانبعاث المطلق على مستوى سلسلة القيمة بسبب النمو. إذا قاس الباحث تحسن كثافة الانبعاث في الشركة وسمى النتيجة «استدامة بيئية» يكون قد خلط نتيجة تنظيمية جزئية بأثر نظامي. هنا لا تسقط NRBV، لكن يجب تضييق الادعاء: النظرية تفسر بناء القدرة والميزة على مستوى المنشأة؛ أما الأثر الكلي فيحتاج قياسا ومفاهيم على المستوى المناسب.

4. نظرية أصحاب المصلحة - MT-0034: من خلق القيمة إلى توزيع القيمة والضرر

تزداد أهمية نظرية أصحاب المصلحة عندما لا يكون السؤال «كم قيمة خلقت المنشأة؟» بل «لمن خلقت القيمة، ومن تحمل الكلفة؟». هذه النقلة مركزية في الاستدامة لأن كثيرا من المقايضات تختفي إذا جمعنا النتائج في رقم واحد. مشروع بنية تحتية قد يخلق عائدا للمستثمرين وفرص عمل على المستوى الوطني، لكنه يفرض تهجيرا أو تلوثا محليا. وفي المقابل قد تتكبد المنشأة كلفة قصيرة الأجل لحماية مورد مشترك يعود نفعه على مجتمع واسع.

مع ذلك لا يجوز تحويل نظرية أصحاب المصلحة إلى نظرية شاملة لأي نتيجة اجتماعية. النظرية تفسر علاقات ومصالح وخلق قيمة والتزامات بين المنظمة وأطراف متعددة؛ لكنها لا تقدم بمفردها آلية فيزيائية لانخفاض الانبعاث، ولا تفسر كل ديناميكية بيئية. لذلك يجب أن تظهر هوية أصحاب المصلحة، وكيف تتعارض أو تتكامل مصالحهم، وما آلية الاستجابة أو المشاركة أو خلق القيمة. إذا اكتفى الباحث بوضع «أداء اجتماعي» تابعا ثم استدعى أصحاب المصلحة لأن الدراسة تتحدث عن المجتمع، فالتأصيل اسمي لا آلي.

وتزداد الصعوبة حين لا يكون صاحب المصلحة الحالي هو الطرف الوحيد المتأثر. الأجيال المستقبلية والطبيعة لا تشارك في التفاوض بالطريقة نفسها التي يشارك بها الموظف أو المورد. هنا تظهر حدود تمثيل المصالح: من يتحدث باسم الطرف الغائب؟ وما قواعد ترجيح صوته؟ هذه

ليست سببا لرفض النظرية، بل شرط حد جديد يجب التصريح به في الدراسات التي تمدها إلى العدالة بين الأجيال أو النظم الطبيعية.

5. نظرية الشرعية - MT-0078: القبول الاجتماعي ليس أثرا مستداما

تفسر نظرية الشرعية لماذا تسعى المنظمة إلى مواءمة أفعالها وخطابها مع قيم وتوقعات المجتمع، وكيف تدافع عن قبولها أو تصلحه عند حدوث فجوة. وهي مفيدة في بحوث الإفصاح المناخي، السمعة، الاستجابة للانتقادات، والتضليل الأخضر. لكن الخطر الأكبر في أدبيات الاستدامة هو مساواة الشرعية بالأثر. قد تكون الشركة مشروعة اجتماعيا لأنها تتبنى خطابا مقبولا بينما يبقى الأثر البيئي ضعيفا، وقد تحقق خفضا ماديا مهما من دون أن تحسن شرعيتها إذا لم يكن الجمهور على علم به.

لذلك يجب الفصل بين outcome اجتماعي إدراكي وبين impact مادي. الشرعية نتيجة في مستوى علاقة المنظمة بالمجتمع، لا مقياس بديل لانخفاض الضرر البيئي أو تحسن رفاه السكان. وعندما يختبر الباحث الإفصاح أو السياسات الرمزية، تصبح النظرية قوية. أما عندما يختبر كفاءة الطاقة أو إعادة تدوير المواد أو القدرة على التكيف المناخي، فإن الشرعية قد تكون متغيرا سياقيا أو نتيجة ثانوية، لا النظرية الحاكمة بالضرورة.

6. إطار المحصلة الثلاثية - MT-0150: خريطة قياس لا آلة سببية

إطار المحصلة الثلاثية مهم لأنه يمنع حصر الأداء في البعد الاقتصادي، وينظم النظر إلى الاقتصادي والاجتماعي والبيئي. لكن السجل المركزي في الأطلس يصنفه إطارا لا نظرية سببية، وهذه التفرقة ضرورية. TBL يساعد الباحث في تحديد ما الذي يجب قياسه، لكنه لا يشرح لماذا تؤدي ممارسة معينة إلى تحسن الأبعاد الثلاثة، ولا لماذا تظهر مقايضة بينها، ولا من يملك آلية القرار.

إحدى المشكلات المنهجية هي تحويل الأبعاد الثلاثة إلى مؤشر مركب بلا منطق تعويضي معلن. إذا عوض ارتفاع الربح انخفاضا حادا في السلامة أو زيادة في الانبعاث داخل متوسط حسابي، فقد اختفى جوهر الاستدامة داخل الحساب. لذلك يجب أن يقرر الباحث هل الأبعاد قابلة للتعويض، وهل هناك حدود دنيا لا يجوز تجاوزها، وهل الهدف وصف ملف الأداء أم اختبار علاقة سببية. حين يكون الهدف سببيا يلزم إطار أو نظرية تمتلك الآلية، ويستخدم TBL لتنظيم النواتج لا لتفسيرها.

7. نظرية المفارقة - MT-0091: عندما لا تكون المقايضة مشكلة يمكن إنهاؤها

تتقدم نظرية المفارقة حين تكون المطالب متعارضة ومترابطة ومستمرة. هذا الوصف يناسب كثيرا من قضايا الاستدامة: الكفاءة والمرونة، الحاضر والمستقبل، الربح والأثر، النمو وخفض الاستهلاك، الشمول والسرعة. الفكرة ليست أن كل تعارض مفارقة. إذا أمكن حل التعارض بقرار تقني بسيط أو إذا كان الهدفان مستقلين، فاستدعاء النظرية مبالغة. المفارقة تتطلب استمرار التوتر وتداخل قطبيه بحيث يؤدي حذف أحدهما إلى إضعاف النظام أو إعادة ظهور المشكلة.

يوضح Hahn وزملاؤه كيف تغير الأطر الإدراكية طريقة رؤية المدير للتوترات في الاستدامة، بينما تظهر دراسة Slawinski وBansal أن وضع المدى القصير والطويل جنبا إلى جنب يكشف تعقيد العلاقة بين الأعمال والمجتمع. هنا تضيف نظرية المفارقة ما لا تضيفه NRBV أو الشرعية: إنها تفسر كيف يدير الفاعلون توترا لا يختفي بمجرد تحسين الكفاءة. لكنها لا تقيس الأثر البيئي بذاتها، ولا تحدد أصحاب المصلحة تلقائيا؛ ولذلك تحتاج المتغيرات إلى أن تعكس التوتر والاستجابة له، لا مجرد وجود هدفين.

8. التحولات الكبرى Grand Challenges: لماذا تصبح المنظمة فاعلا جزئيا داخل مشكلة كلية؟

تصف أدبيات التحديات الكبرى مشكلات واسعة ذات تعقيد وعدم يقين وتعدد في القيم، ولا يمكن لفاعل منفرد حلها. يرى George وزملاؤه أن هذه المشكلات تتطلب جهودا منسقة ومتعاونة عبر الأفراد والمنظمات والمجتمعات والدول. ويقدم Ferraro وEtzion وGehman مفهوم الفعل المتين عبر بنى مشاركة وكتابات متعددة المعاني وتجريب موزع. القيمة النظرية هنا ليست إضافة اسم جديد إلى القائمة، بل إدراك أن الفاعل المركزي في نظرية المنشأة قد يصبح مساهما داخل عملية أوسع.

هذا التحول يعيد تعريف المسؤولية السببية. إذا كانت شركة واحدة مسؤولة عن 2% من سلسلة أثر معينة، لا يعني ذلك أن أثر تدخلها يمكن تقديره بمعزل عن استجابات الموردين والعملاء والمنظمين. وقد ينجح تدخل على مستوى المنشأة ويفشل النظام لأن فاعلين آخرين يعوضون أثره. لذلك تصبح وحدات مثل الشبكة، الحقل، النظام المحلي أو سلسلة القيمة مهمة، كما تصبح آليات التنسيق والتعلم والتجريب والتحالفات جزءا من تفسير النتيجة.

9. الزمن: من فترة التقرير إلى العدالة بين الفترات والأجيال

تختبر الاستدامة افتراضا زمنيا خفيا في كثير من النماذج الإدارية: أن الفترة التي يظهر فيها الأداء قريبة بما يكفي من القرار لكي تعمل الحوافز والتعلم والمساءلة. في الواقع قد تكون تكلفة التحول فورية بينما تظهر الفائدة بعد سنوات؛ وقد يكون العكس صحيحا، فتظهر الفائدة الحالية بينما تتراكم تكلفة بيئية بطيئة. إذا قيس النموذج في سنة واحدة فقد يكافئ السلوك الذي ينقل الخسارة إلى المستقبل.

لا يكفي لذلك إضافة «المدة» كمتغير رقابي. يجب أن يصبح الزمن جزءا من النظرية والتصميم: ما التأخر المتوقع؟ هل المسار خطي أم توجد عتبات؟ هل هناك نقطة لا عودة؟ هل يختلف الأثر عند T1 وT3؟ وهل التغير في السياسات يسبق التغير في النواتج المادية؟ الدراسات المقطعية قد تكون مناسبة لقياس موقف أو شرعية حالية، لكنها ضعيفة إذا ادعت استدامة طويلة الأجل أو أثر تحول بنيوي.

10. تعدد المستويات: النجاح في المنشأة قد يتزامن مع الفشل في النظام

من أخطر المغالطات في بحوث الاستدامة الانتقال من تحسن داخل المنظمة إلى تحسن مجتمعي. مثال بسيط: شركة تقلل النفايات لكل وحدة إنتاج 20% ثم تضاعف الإنتاج، فتزداد النفايات الكلية. أو بنك يرفع الشمول المالي من خلال تطبيق رقمي بينما يزيد استبعاد مناطق لا تملك اتصالا مستقرا. النتيجة التنظيمية صحيحة، لكن الاستنتاج النظامي يحتاج قياسا مختلفا.

ولهذا يجب رسم سلسلة المستوى قبل جمع البيانات: ممارسة على مستوى المنظمة - تغيير في عملية أو قدرة - نتيجة تنظيمية - أثر على صاحب مصلحة - أثر على نظام اجتماعي أو طبيعي. ليست كل دراسة مطالبة بقياس السلسلة كاملة، لكن عليها أن تقف عند الحد الذي تسمح به بياناتها. إذا كانت البيانات تنظيمية فلا يكتب الباحث أن «الشركة حققت التنمية المستدامة»؛ يكتب أنها حسنت مؤشرا تنظيميا مرتبطا بأحد أبعاد الاستدامة ضمن شروط محددة.

المستوى	مثال نتيجة	نظرية أو إطار أقرب	ما الذي لا يجوز استنتاجه تلقائيا؟
المنشأة	قدرة خضراء، كفاءة موارد، ميزة	NRBV - MT-0077	تحسن النظام البيئي أو المجتمع كله

المستوى	مثال نتيجة	نظرية أو إطار أقرب	ما الذي لا يجوز استنتاجه تلقائيا؟
المنظمة - أصحاب المصلحة	توزيع قيمة، مشاركة، ضرر أو منفعة	Stakeholder - MT-0034	أثر بيئي مادي من دون قياسه
المنظمة - المجتمع	قبول، ثقة، شرعية	Legitimacy - MT-0078	أن القبول يعني استدامة فعلية
أبعاد الأداء	اقتصادي، اجتماعي، بيئي	TBL - MT-0150	سبب التحسن أو المقايضة
التوتر التنظيمي	قصير/طويل، ربح/أثر	Paradox - MT-0091	أن كل هدفين متعارضين يشكلان مفارقة
الحقل أو التحدي الكبير	تنسيق وتجريب ومساهمة جماعية	أدبيات grand challenges + نظريات الشبكات والمؤسسات حسب السؤال	إسناد الحل إلى منظمة واحدة

11. الأداء Performance والنتيجة Outcome والأثر Impact: ثلاث كلمات يجب ألا تتبادل المواقع

الأداء هو ما تحققه الوحدة في علاقتها بأهدافها أو مواردها. النتيجة هي التغير الذي يظهر لدى طرف أو عملية بعد تدخل. الأثر هو التغير الأوسع المنسوب - بدرجة من الثقة - إلى التدخل مقارنة بما كان سيحدث بدونه. في الاستدامة تصبح هذه الفروق حاسمة. عدد ساعات التدريب البيئي ليس أثرا؛ انخفاض استهلاك الطاقة قد يكون نتيجة تشغيلية؛ تحسن جودة الهواء في مدينة أثر أوسع يتأثر بعشرات الفاعلين.

منهجيا، كلما ابتعدت النتيجة عن حدود المنظمة زادت صعوبة الإسناد. لذلك تحتاج دراسات الأثر إلى مجموعات مقارنة أو سلاسل زمنية أو تصميمات شبه تجريبية أو نماذج مساهمة

واضحة. أما الاستبيان الإدراكي لموظفين في شركة فلا يمكنه بمفرده إثبات أثر بيئي أو اجتماعي واسع. هذه ليست مسألة إحصائية فقط، بل مسألة تطابق بين النظرية ووحدة التحليل والادعاء.

12. هل يمكن جمع الاقتصادي والاجتماعي والبيئي في نموذج سببي واحد؟

يمكن ذلك إذا كانت الآلية محددة، لكن وجود ثلاثة أبعاد لا يبرر افتراض أن المؤثر نفسه يعمل عليها بالطريقة نفسها. قد تحسن إعادة تصميم سلسلة التوريد الكفاءة والانبعاث معا، بينما تؤثر في العمالة باتجاه مختلف. وقد تتطلب كل نتيجة زمنا مختلفا. لذلك يفضل بناء مسارات منفصلة أو نماذج متعددة النتائج مع اختبار العلاقات المتبادلة بدلا من إنشاء متغير كامن ضخم باسم «الاستدامة» يجمع مؤشرات لا تتشارك سببا واحدا.

إذا كان هدف الباحث التوصيف العام يمكن استخدام TBL كخريطة. وإذا كان الهدف تفسير قدرة استراتيجية خضراء، تتقدم NRBV. وإذا كان التفسير عن توزيع القيمة والتضارب بين الأطراف، تتقدم أصحاب المصلحة. وإذا كان عن قبول المجتمع أو الاستجابة لتهديد الشرعية، تتقدم الشرعية. وإذا كان السؤال عن إدارة مطالب مستمرة متعارضة، تتقدم المفارقة. هذه الخريطة تمنع الاختيار بالعنوان وتبقي الآلية هي معيار الاستدعاء.

13. المقارنة النظرية: أي نظرية تملك أي جزء من المشكلة؟

التحديات الكبرى مغرية لتكديس النظريات لأن الظاهرة غنية. لكن الغنى لا يبرر التكامل ما لم تملك كل نظرية وظيفة غير مكررة. يمكن مثلا أن تفسر NRBV كيف تبنى قدرة خضراء داخل المنشأة، بينما تفسر أصحاب المصلحة كيف توزع قيمة التحول وأعباؤه بين الأطراف. هذا تكامل ممكن إذا كان النموذج يقيس المرحلتين. أما إضافة الشرعية والمفارقة والمؤسسية وTBL جميعا إلى نموذج لا يقيس سوى «ممارسات الاستدامة -> الأداء» فسيحول التأصيل إلى قائمة أسماء.

المرشح	الآلية التي يملكها	أفضل سؤال	حد الكفاية في التحديات الكبرى
NRBV - MT-0077	الموارد والقدرات تحت القيود الطبيعية	كيف تتحول القدرة البيئية إلى قيمة وميزة؟	لا تفسر وحدها الشرعية أو توزيع الضرر

المرشح	الآلية التي يملكها	أفضل سؤال	حد الكفاية في التحديات الكبرى
Stakeholder - MT-0034	العلاقات والقيمة بين أطراف متعددة	لمن تخلق القيمة ومن يتحمل التكلفة؟	لا تقدم آلية مادية للأثر البيئي
Legitimacy - MT-0078	القبول والتوافق مع توقعات المجتمع	كيف تكتسب المنظمة القبول وتحافظ عليه؟	القبول لا يساوي الاستدامة الفعلية
Paradox - MT-0091	إدارة مطالب متعارضة ومستمرة	كيف تدار توترات لا يمكن حذف أحد قطبيها؟	ليس كل trade-off مفارقة
TBL - MT-0150	تنظيم أبعاد القياس	ما أبعاد الأداء التي يجب ألا تغيب؟	إطار قياس لا نظرية سببية
Institutional Theory - MT-0026	الضغوط والتماثل والشرعية المؤسسية	لماذا تتبنى المنظمات ممارسات متشابهة؟	التبني المؤسسي لا يثبت الأثر المادي

14. من المقايضة إلى المفارقة: اختبار قبل استخدام Paradox Theory

يمكن وضع اختبار من أربع خطوات. أولا: هل يوجد قطبان متعارضان فعلا؟ ثانيا: هل هما مترابطان بحيث لا يمكن تعظيم أحدهما بلا أثر في الآخر؟ ثالثا: هل يستمر التوتر عبر الزمن بدلا من أن يكون قرارا مؤقتا؟ رابعا: هل تتطلب الاستجابة موازنة ديناميكية أو فصلا زمنيا أو مكانيا أو دمجا متكررا؟ إذا فشلت الحالة في هذه الشروط فالأدق وصفها بمقايضة أو تعارض أهداف، لا بمفارقة.

يمنع هذا الاختبار شيوع عبارة «paradox of sustainability» لمجرد وجود الربح والبيئة في الدراسة. وقد يكون التوتر بين الربح والأثر قابلا للحل تقنيا في بعض الحالات، بينما

يكون مستمرا في حالات أخرى بسبب بنية السوق أو اختلاف الأفق الزمني. النظرية لا تفرض وجود المفارقة؛ الظاهرة هي التي يجب أن تثبتها.

15. تصميم البحوث: الاستدامة تحتاج زمنا ومصادر ومستويات أكثر من مجرد عينة أكبر

لا يعالج ضعف التصميم بزيادة عدد الاستبانات. دراسة تدعي أثرا اجتماعيا طويل الأجل من استبيان مقطعي واحد لا تصبح أقوى لأن N ارتفع من 300 إلى 1200. المطلوب تطابق تصميم القياس مع ادعاء النظرية. عند قياس قدرات بيئية يمكن استخدام بيانات تنظيمية ومؤشرات تشغيلية؛ عند قياس الشرعية يجب التقاط تقييمات الأطراف الخارجية أو بيانات السمعة والخطاب؛ عند قياس أثر مجتمعي يجب الخروج من حدود المنظمة إلى بيانات المجتمع أو البيئة.

الزمن يتطلب بدوره نقاط قياس تتبع الآلية: T1 للسياسة أو القدرة، T2 للتغير في العملية، T3 للنتيجة، وربما T4 للأثر المتأخر. وفي القضايا التي تتضمن صدمات أو تنظيمات جديدة يمكن استخدام فرق الفروق أو أحداث تنظيمية طبيعية. وعندما تكون الوحدة شبكة أو منطقة يجب أن تعكس العينة هذا المستوى. لا يجوز استخدام موظفين أفرادا للحكم على انبعاثات سلسلة توريد كاملة إلا إذا كان المتغير إدراكيا صريحا لا أثرا ماديا.

16. القياس: لا تجعل ESG بديلا آليا عن الاستدامة

أصبحت بيانات ESG شائعة، لكنها ليست مفهوما نظريا واحدا. بعض المؤشرات تقيس إفصاحا، وبعضها يقيس سياسات، وبعضها يقيس نتائج، وبعضها يعكس مخاطر مالية مرتبطة بقضايا بيئية واجتماعية وحوكمية. لذلك يجب على الباحث تفكيك المؤشر قبل استخدامه. إذا كانت النظرية تفسر الشرعية، فقد يكون الإفصاح مناسبا؛ إذا كانت تفسر NRBV، فالمؤشرات المادية للقدرات والنتائج أقرب؛ وإذا كانت تبحث في أصحاب المصلحة، فيلزم بيان من يستفيد ومن يتضرر.

كذلك لا ينبغي افتراض أن وكالات التصنيف المختلفة تقيس الشيء نفسه. اختلاف الأوزان والتعريفات قد يؤدي إلى تباعد كبير، وهو نفسه دليل على أن «ESG score» ليس حقيقة خاما بل بناء قياسيا. في الأطلس، القاعدة تبقى واحدة: ابدأ بالظاهرة والآلية، ثم اختر المؤشر الذي يمثلها؛ لا تبدأ بمؤشر متاح ثم تبحث له عن نظرية.

17. من الحل الفردي إلى المساهمة الجماعية: كيف يكتب الباحث الادعاء بحذر؟

في التحديات الكبرى تكون كلمة «حل» ثقيلة. الشركة قد تقلل انبعاثاتها أو تمول ابتكارا أو تنضم إلى تحالف، لكنها لا تحل تغير المناخ بمفردها. لذلك يفضل بناء ادعاءات على درجات: تنفيذ ممارسة، تحقيق نتيجة قريبة، المساهمة في أثر، ثم المشاركة في تغير نظامي. وكل درجة تحتاج دليلا مختلفا. هذا الانضباط يحمي البحث من المبالغة ويجعل تراكم الدراسات ممكنا.

وتتغير وحدة المقارنة أيضا. بدلا من مقارنة شركات فقط، قد تقارن مبادرات أو مدنا أو منظومات أو سياسات. وقد يصبح النجاح قدرة مجموعة فاعلين على إبقاء التعاون والتجريب مفتوحا تحت عدم اليقين. هنا تقدم أدبيات robust action والعمارة التشاركية والتجريب الموزع مفردات عملية، لكنها لا تلغي نظريات الإدارة الأصلية؛ بل توضح أين تصبح آليات التنسيق بين الفاعلين موضوعا مستقلا يحتاج قياسا.

18. أثر الارتداد وتسرب الأثر: لماذا قد يتحسن المؤشر المحلي بينما يسوء الأثر الكلي؟

من أكثر حدود القياس وضوحا في الاستدامة أن التحسن النسبي لا يضمن تحسنا مطلقا. قد تخفض تقنية جديدة استهلاك الطاقة لكل وحدة، ثم يؤدي انخفاض التكلفة أو اتساع السوق إلى زيادة الاستخدام الكلي. وقد تنقل الشركة نشاطا كثيف الانبعاث إلى مورد خارجي فتحسن بصمتها المباشرة بينما لا يتغير الأثر في سلسلة القيمة. هذه الحالات تكشف أن وحدة القياس ليست مسألة فنية هامشية؛ إنها جزء من النظرية لأن تعريف النتيجة يحدد ما الذي سيبدو نجاحا وما الذي سيبقى خارج الرؤية.

يمكن تسمية هذا الخطر بتسرب الأثر: ينخفض الضرر داخل الحد المحاسبي أو التنظيمي بينما ينتقل إلى مكان أو زمن أو طرف آخر. نظرية الموارد قد تفسر لماذا طورت المنظمة قدرة فعالة، لكنها لا تمنع تلقائيا انتقال الأثر إلى النظام. ونظرية الشرعية قد تفسر لماذا يكفي تحسن الصورة العامة لقبول المجتمع، لكنها لا تثبت أن التسرب لم يحدث. لذلك ينبغي أن يختبر الباحث ثلاثة حدود: الحد المكاني، والحد الزمني، وحد سلسلة القيمة. كلما ضاق الحد زادت احتمالات أن يكون التحسن المحلي نتيجة جزئية فقط.

هذا التمييز يغير صياغة الفروض أيضا. الفرض الذي يقول إن الكفاءة الخضراء تقلل الأثر البيئي يحتاج إلى تحديد هل الأثر يقاس لكل وحدة أم إجمالا، وهل يشمل العمليات المباشرة فقط أم الموردين والاستخدام النهائي. من دون ذلك قد يقبل النموذج علاقة صحيحة في المستوى الجزئي

ويعطيها اسما أوسع مما تسمح به. ومن ثم يصبح اختبار الارتداد والتسرب جزءا من شروط الحدود لا ملحقا بعد ظهور النتائج.

19. التحول العادل: عندما لا يكون خفض الضرر كافيا إذا توزعت كلفة التحول بصورة غير عادلة

تضيف التحولات الكبرى سؤالا لا تلتقطه مؤشرات الكفاءة وحدها: من يدفع ثمن الانتقال؟ إغلاق نشاط ملوث قد يخفض الانبعاثات، لكنه قد يدمر مصادر دخل مجتمع يعتمد عليه. رفع سعر الطاقة لتقليل الاستهلاك قد يحقق هدفا بيئيا، لكنه قد يثقل كاهل الأسر الأقل دخلا. هنا تظهر الاستدامة بوصفها مسألة توزيع لا مجرد مجموع نتائج. نظرية أصحاب المصلحة مرشح طبيعي لأنها تجبر الباحث على تحديد الأطراف ومصالحها، لكن تطبيقها يحتاج أن ينتقل من قائمة أصحاب مصلحة إلى تحليل فعلي لتوزيع المنافع والأعباء والقدرة على التأثير.

المشكلة لا تحل بقول عام إن المنظمة «توازن المصالح». التوازن يحتاج معيارا: هل تعطى الأولوية لمن يتحمل أكبر ضرر؟ أم لمن يملك حقا تعاقديا؟ أم لمن يستطيع تعطيل المشروع؟ هذه معايير مختلفة، وقد تقود إلى نتائج متعارضة. لذلك تكشف قضايا التحول العادل حدود النسخة الأداتية الضيقة من أصحاب المصلحة إذا اختزلت العلاقة في إدارة المخاطر على الشركة. حين يصبح السؤال أخلاقيا أو توزيعيا يجب أن يكون هذا البعد صريحا في المفاهيم والقياس، لا مخفيا داخل كلمة الاستدامة.

وتظهر هنا ضرورة الفصل بين العدالة الإجرائية والعدالة التوزيعية والأثر المادي. قد تكون العملية تشاركية وعادلة إجرائيا لكن النتيجة تبقى شديدة التفاوت، وقد توزع التعويضات بعدالة بينما يظل الضرر البيئي مرتفعا. لذلك لا يكفي متغير واحد باسم «عدالة التحول». يجب تحديد أي عدالة تقاس، وعلى أي مستوى، وما علاقتها بالنتيجة البيئية والاقتصادية. هذا مثال واضح على أن تعدد النتائج لا ينبغي أن يختزل في مؤشر واحد.

20. الحدود والعتبات: هل كل تحسن إضافي له القيمة نفسها؟

كثير من نماذج الإدارة تفترض ضمنيا استمرارية العلاقة: كل زيادة في الممارسة تؤدي إلى مقدار ما من التحسن. لكن بعض قضايا الاستدامة تتضمن عتبات وحدودا لا خطية. إذا كان النظام الطبيعي أو الاجتماعي يملك نقطة تحول، فقد يكون التحسن من 90 إلى 80 وحدة ضرر غير كاف رغم أنه كبير نسبيا، بينما يكون الانتقال تحت حد معين حاسما. هذا النوع من الظواهر يختبر النظريات التي تقيم النجاح عبر تحسن نسبي من دون مرجع خارجي.

لا يعني ذلك أن الأطلس يتبنى نظرية بيئية جديدة، بل يعني أن الباحث يجب أن يحدد معيار الأداء. هل المقارنة مع السنة السابقة؟ مع منافس؟ مع هدف تنظيمي؟ أم مع حد مادي أو اجتماعي؟ الاختيار يغير معنى النتيجة. منظمة تتفوق على منافسيها في خفض الانبعاث قد تبقى بعيدة عن المسار المطلوب نظاميا. وعندما يكون الحد الخارجي جوهريا يصبح شرطا من شروط التفسير، لأن الميزة النسبية لا تكفي للحكم على الاستدامة المطلقة.

هذه القضية مهمة أيضا في التحولات المجتمعية: خفض معدل التسرب المدرسي قليلا قد يكون تحسنا، لكنه لا يعني أن النظام صار عادلا؛ ورفع نسبة الوصول إلى خدمة رقمية قد يخفي جيوبا من الاستبعاد. لذلك ينبغي أن تتضمن الدراسات التي تستخدم لغة الأثر أو التحول معيارا يحدد متى يعد التغير ذا معنى، بدلا من الاكتفاء بالدلالة الإحصائية.

21. النظرية المؤسسية والفصل بين القول والممارسة: التبني ليس دليلا على التحول

تتقدم النظرية المؤسسية عندما يكون السؤال لماذا تتشابه المنظمات في سياسات الاستدامة أو الإفصاح تحت ضغط تنظيمي أو معياري أو تقليدي. وهي مفيدة جدا لفهم انتشار سياسات ESG والمعايير والشهادات. لكن هذه القوة نفسها تكشف خطرا: قد تفسر النظرية التبني الشكلي أو الامتثال، لا الأثر المادي. ومن ثم يجب ألا يتحول انتشار السياسة إلى دليل على نجاحها.

يظهر الفصل بين القول والممارسة حين تتبنى المنظمة بنية رسمية لإرضاء البيئة المؤسسية بينما تبقى العمليات الجوهرية أقل تغيرا. في هذه الحالة تكون الفجوة نفسها موضوعا نظريا، لا خطأ قياس فقط. ويمكن للباحث أن يختبر متى يزداد decoupling، وما الذي يعيد وصل السياسة بالممارسة، وكيف تؤثر الرقابة والشفافية والضغوط المتعددة. إذا كانت الدراسة تقيس مجرد وجود سياسة ثم تسميه استدامة، فهي تقف قبل النتيجة التي تدعي تفسيرها.

هذا التمييز يوضح العلاقة بين المؤسسية والشرعية. المؤسسية تركز على الضغوط والقواعد والتماثل في الحقل، بينما الشرعية تركز على القبول وتوافق الفعل مع توقعات المجتمع. قد يتكاملا إذا قيس المساران، لكنهما لا يضافان معا لمجرد أن الدراسة تتناول الإفصاح. السؤال هو دائما: هل الآلية ضغط مؤسسي يدفع إلى التبني، أم تقييم اجتماعي يدفع إلى إصلاح القبول، أم كلاهما في مراحل مختلفة؟

22. من الارتباط إلى المساهمة: تصميم سببي يناسب الأثر الموزع

عندما يكون الأثر موزعا بين فاعلين متعددين يصبح نموذج الانحدار البسيط أقل تعبيرا عن منطق الظاهرة. قد تحتاج الدراسة إلى نماذج شبكية، أو بيانات لوحية، أو تصميمات شبه تجريبية،

أو تحليل مسارات متعدد المستويات. الهدف ليس تعقيد المنهج لذاته، بل تمثيل حقيقة أن السبب قد يعمل عبر سلسلة من القرارات والفاعلين. إذا تغير تنظيم حكومي في T1، واستجابت الشركات في T2، وتغير الموردون في T3، ثم ظهر الأثر المجتمعي في T4، فإن جمع كل شيء في استبيان واحد يطمس المسار.

وفي التحديات الكبرى قد يكون سؤال contribution أكثر واقعية من attribution. يمكن للباحث أن يحدد ما إذا كان تدخل منظمة رفع احتمال نتيجة معينة أو حسن جزءا من مسار جماعي، من دون الادعاء أنه السبب الوحيد. هذا النوع من الادعاء ليس أضعف علميا؛ بل أدق حين تكون السببية موزعة. ويمكن تقويته عبر مقارنة حالات، وتتبع عمليات، واستخدام بيانات مستقلة عن المنظمة، وفحص تفسيرات بديلة.

كما ينبغي التمييز بين الأثر المقصود وغير المقصود. التحول الرقمي الأخضر مثلا قد يخفض التنقل لكنه يزيد استهلاك مراكز البيانات؛ وسياسة شراء محلية قد تدعم المجتمع لكنها تقلل التنوع في الموردين أو ترفع التكلفة. تصميم جيد لا يبحث فقط عن الفائدة التي تنص عليها الفرضية، بل يراقب مسارات الضرر المحتملة. وهذا جزء من اختبار كفاية النظرية: هل تسمح بتوقع آثار جانبية، أم إنها لا ترى سوى المسار المقصود؟

22.1 مصفوفة الأفق الزمني: متى يصبح التأخير جزءا من النظرية؟

يمكن للباحث قبل بناء الفروض أن يرسم مصفوفة بسيطة تجمع بين سرعة ظهور الكلفة وسرعة ظهور المنفعة. بعض مبادرات الاستدامة تكلفتها فورية ومنفعتها متأخرة، مثل استبدال تجهيزات كثيفة الاستهلاك أو إعادة تأهيل سلسلة توريد. وبعضها يعطي منفعة فورية لكنه يخلق تكلفة متأخرة، مثل تأجيل الصيانة أو استنزاف مورد رخيص. وهناك حالات تظهر فيها الكلفة والمنفعة معا في الأجل القصير، وحالات لا تتضح فيها أي منهما إلا بعد فترة طويلة. هذه المصفوفة تمنع افتراض lag واحد لجميع العلاقات.

وتترتب على ذلك نتائج نظرية. عندما تكون التكلفة فورية والمنفعة بعيدة، قد تصبح الحوافز قصيرة الأجل عائقا، وتحتاج الدراسة إلى تفسير كيف يحافظ الفاعلون على الالتزام رغم غياب المكافأة القريبة. وعندما تكون المنفعة فورية والكلفة مؤجلة، يصبح خطر نقل العبء إلى المستقبل مركزيا. أما إذا كانت الآثار غير قابلة للعكس، مثل فقد مورد حرج أو انهيار ثقة مجتمع، فإن الزمن لا يعود مجرد توقيت للقياس بل شرطا للقرار نفسه. لذلك ينبغي أن تذكر الفرضية لماذا يتوقع التأخر، لا أن تكتفي بتحديد T1 وT2 تعسفا.

كما يجب التمييز بين زمن الآلية وزمن النتيجة. قد تتغير سياسة المشتريات خلال أشهر، وتتغير تركيبة الموردين خلال سنة، ثم تظهر آثار اجتماعية محلية بعد سنوات. إذا قاس الباحث السياسة والنتيجة البعيدة في وقت واحد، فإنه يقفز فوق الوسائط الزمنية. وكلما طال المسار زادت الحاجة إلى بيانات مستقلة وتفسيرات بديلة ومؤشرات وسيطة توضح أن الآلية تعمل. هذه القاعدة مهمة خصوصا في الدراسات التي تستخدم لغة التحول أو المرونة أو التنمية المستدامة، لأن هذه المفاهيم تحمل ضمنيا زمنا أطول من معظم دورات جمع البيانات التقليدية.

22.2 التحقق المضاد: ما النتيجة التي ستفند ادعاء الاستدامة؟

تزداد قوة النظرية حين تحدد ما الذي يمكن أن يجعل تفسيرها خاطئا. في بحوث الاستدامة يختفي هذا الشرط كثيرا لأن النتائج المرغوبة واسعة ومرنة. فإذا قالت الدراسة إن ممارسة ما «تعزز الاستدامة»، يجب أن تسأل: ما المؤشر أو النتيجة التي لو ظهرت ستجعل هذا الادعاء غير مقبول؟ قد يكون تحسن الكفاءة مصحوبا بزيادة الأثر المطلق، أو قد تتحسن الشرعية بينما لا يتغير الأداء المادي، أو قد ترتفع أرباح أصحاب رأس المال بينما تتدهور أوضاع فئة متأثرة. هذه ليست نتائج جانبية؛ إنها اختبارات مضادة تحدد حدود النظرية.

ويمكن بناء هذا التحقق مسبقا عبر تحديد نتيجة رئيسة ونتيجة تحذير. النتيجة الرئيسة هي ما تتوقع النظرية تحسنه، ونتيجة التحذير هي ما قد يكشف نقل الضرر أو المقايضة الخفية. مثلا، عند دراسة كفاءة الطاقة يمكن قياس الانبعاث المطلق إلى جانب الكثافة؛ وعند دراسة التحول العادل يمكن قياس توزيع الكلفة إلى جانب إجمالي فرص العمل؛ وعند دراسة الإفصاح يمكن مقارنة تغير الخطاب بتغير المؤشرات المادية. هذا التصميم يرفع قابلية التكذيب ويمنع أن تتحول الاستدامة إلى مفهوم لا يمكن أن يفشل فيه أي تدخل.

كما يساعد التحقق المضاد على التمييز بين النجاح التنظيمي والنجاح المجتمعي. قد تحقق النظرية توقعها داخل الشركة، ومع ذلك تفشل فرضية الأثر الأوسع. في هذه الحالة لا يقال إن النظرية «فشلت» بالضرورة؛ بل يقال إن حدودها وقفت عند مستوى معين. هذه الصياغة أكثر علمية من توسيع التفسير بعد النتائج، وتمهد مباشرة لفكرة الفصل 119: تشخيص ما إذا كان القصور في النظرية نفسها أم في القياس أو مستوى الادعاء.

23. سجل قرار للباحث: كيف يختار النظرية في دراسة استدامة أو تحد كبير؟

يمكن تشغيل القرار في سبع خطوات مترابطة. 1. حدد النتيجة بلا كلمة «استدامة» العامة: انبعاث، عدالة توزيع، شرعية، قدرة خضراء، رفاه مجتمع، صمود، أو قيمة متعددة الأطراف. 2.

حدد المستوى الذي تقع فيه النتيجة. 3. حدد الأفق الزمني وتوقع التأخر. 4. عين الفاعل الذي يملك القرار ومن يملك الأثر. 5. اكتب الآلية في جملة سببية. 6. استدع النظريات التي تملك هذه الآلية لا التي تحمل كلمات المجال. 7. اختبر ما إذا كان الادعاء يتجاوز البيانات إلى مستوى أو زمن لم يقس.

إذا كانت الجملة «تؤدي قدرات خفض الانبعاث وإعادة تصميم الموارد إلى ميزة تنافسية» فـNRBV مرشح أصيل. إذا كانت «تؤثر مشاركة أصحاب المصلحة في توزيع قيمة التحول وعدالته» فأصحاب المصلحة أقرب. إذا كانت «تدفع فجوة بين أفعال الشركة وتوقعات المجتمع إلى إصلاح الشرعية» فالشرعية أقرب. إذا كانت «يدير المديرون توتر الربح قصير الأجل والاستثمار المناخي طويل الأجل عبر استجابات متكررة» فالمفارقة أقرب. هذه الجمل أقوى من اختيار النظرية من عنوان البحث.

24. متى تكفي النظريات القائمة، ومتى تظهر بقايا تفسيرية حقيقية؟

تكفي النظريات القائمة عندما يمكن تعريف الفاعل والآلية والمستوى والنتيجة والزمن من دون تغيير جوهر افتراضاتها. لا نحتاج نظرية جديدة لمجرد أن البيانات تخص المناخ أو ESG أو أهداف التنمية المستدامة. NRBV تظل قوية في القدرات البيئية، وأصحاب المصلحة في القيمة متعددة الأطراف، والشرعية في القبول، والمفارقة في التوترات المستمرة. الجديد في الظاهرة لا يساوي جديدا في الآلية.

لكن قد تظهر بقايا تفسيرية عندما لا يعود الفاعل منفردا، وعندما تنتج النتيجة من تنسيق موزع بلا سلطة مركزية، وعندما يكون الأثر طويل الأجل متعدد المستويات بحيث لا تستطيع النظرية تحديد من يتعلم ومن يتحمل الكلفة، أو عندما تكون العلاقة بين الأداء والأثر غير تعويضية وتوجد عتبات نظامية. هذه البقايا لا تبرر إعلان نظرية فورا؛ إنها إشارات يجب جمعها ومقارنتها، وهو ما ستبنيه الفصول 121-119 عند الانتقال من تشخيص القصور إلى فرصة بناء نظرية ثم برنامج بحثي.

25. خلاصة الفصل: الاستدامة تغير سؤال النجاح قبل أن تغير اسم النظرية

الاختبار المركزي في هذا الفصل هو أن الاستدامة والتحولات الكبرى لا تعطل النظريات الإدارية القديمة بمجرد ظهورها، لكنها تكشف افتراضاتها الخفية عن حدود النتيجة والزمن والفاعل والمستوى. النظرية التي كانت صالحة لتفسير أداء منشأة قد تظل صالحة إذا بقي الادعاء

في هذا المستوى، لكنها تصبح غير كافية إذا مد الباحث النتيجة إلى المجتمع أو النظام الطبيعي من دون آلية إضافية وبيانات مناسبة.

وعليه، لا ينبغي أن يتحول البحث في الاستدامة إلى سباق لإضافة أكبر عدد من الأبعاد والنظريات. القيمة العلمية تأتي من التمييز: القدرة ليست شرعية، والشرعية ليست أثرا، وTBL ليس نظرية سببية، والمقايضة ليست مفارقة تلقائيا، ونتيجة المنظمة ليست نتيجة المجتمع. وعندما تضبط هذه الفروق يصبح ممكنا معرفة أين تكفي النظريات القائمة وأين تبدأ فعلا حدودها. الفصل التالي ينقل الاختبار إلى نوع مختلف من الضغط: الندرة المزمنة والأزمات الممتدة والتجزؤ الجيوسياسي، حيث يصبح التحدي هو التمييز بين الصدمة المؤقتة والحالة البنيوية المستمرة.

المراجع

Bansal, P., & DesJardine, M. R. (2014). Business sustainability: It is about time. Strategic Organization, 12(1), 70-78. https://doi.org/10.1177/1476127013520265

Elkington, J. (1994). Towards the sustainable corporation: Win-win-win business strategies for sustainable development. California Management Review, 36(2), 90-100. https://doi.org/10.2307/41165746

Ferraro, F., Etzion, D., & Gehman, J. (2015). Tackling grand challenges pragmatically: Robust action revisited. Organization Studies, 36(3), 363-390. https://doi.org/10.1177/0170840614563742

Freeman, R. E. (1984). Strategic Management: A Stakeholder Approach. Pitman.

George, G., Howard-Grenville, J., Joshi, A., & Tihanyi, L. (2016). Understanding and tackling societal grand challenges through management research. Academy of Management Journal, 59(6), 1880-1895. https://doi.org/10.5465/amj.2016.4007

Hahn, T., Preuss, L., Pinkse, J., & Figge, F. (2014). Cognitive frames in corporate sustainability: Managerial sensemaking with paradoxical and business case frames. Academy of Management Review, 39(4), 463-487. https://doi.org/10.5465/amr.2012.0341

Hart, S. L. (1995). A natural-resource-based view of the firm. Academy of Management Review, 20(4), 986-1014. https://doi.org/10.5465/amr.1995.9512280033

Slawinski, N., & Bansal, P. (2015). Short on time: Intertemporal tensions in business sustainability. Organization Science, 26(2), 531-549. https://doi.org/10.1287/orsc.2014.0960

Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. Academy of Management Review, 36(2), 381-403. https://doi.org/10.5465/amr.2009.0223

Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. Academy of Management Review, 20(3), 571-610. https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080331

الفصل 118

الندرة المزمنة والأزمات الممتدة والتجزؤ الجيوسياسي

مدخل: حين لا تكون الأزمة حدثا بل تصبح البيئة الطبيعية للعمل

تبدأ معظم نظريات الأزمات من صورة ضمنية تبدو معقولة: هناك وضع طبيعي مستقر نسبيا، ثم تقع صدمة تخل بالتوازن، فتستجيب المنظمة كي تقلص الضرر وتستعيد قدرتها على العمل، ثم تعود إلى خط أساس جديد أو قريب من السابق. هذه الصورة مفيدة عندما تكون الأزمة حدثا محدودا في الزمن، لكنها تصبح مضللة عندما تعيش المنظمة لسنوات في نقص متكرر للعملة والطاقة والمدخلات، أو في حرب ممتدة، أو تحت قيود حدودية وتجارية وتقنية تتغير تبعا للمحاور الجيوسياسية. عندئذ لا يصبح السؤال كيف نعود إلى الطبيعي، بل ما الطبيعي أصلا عندما يتحول النقص والانقطاع وعدم قابلية التنبؤ إلى خصائص بنيوية للبيئة.

وظيفة هذا الفصل ليست إعلان نظرية جديدة للندرة المزمنة، وإنما اختبار كفاية النظريات القائمة عندما تطول الأزمة وتصبح متعددة المصادر ومتداخلة مع المؤسسات والقوة والاعتماد الخارجي. لذلك يميز الفصل بين الصدمة المؤقتة والحالة البنيوية المستمرة، ثم يختبر ما تملكه نظريات الموارد والتهديد والتعقيد والمؤسسات، وما لا تملكه. ويضاف إلى ذلك اختبار خاص للتجزؤ الجيوسياسي، لأن انقطاع المورد بسبب ندرة مادية يختلف نظريا عن انقطاعه بسبب حظر أو عقوبة أو تحالف سياسي أو تجزؤ تقني، حتى لو كانت النتيجة التشغيلية الظاهرة واحدة.

القاعدة الحاكمة هي أن طول الزمن لا يحول الأزمة وحده إلى ندرة مزمنة. المطلوب تغير في آلية البيئة: أن تصبح قيود الوصول إلى الموارد، أو تكرار الانقطاع، أو عدم استقرار القواعد، أو صعوبة الاستبدال جزءا متوقعا من بنية القرار. هنا تتغير شروط الحدود؛ فقد تكون الاستجابة التي تعد عقلانية في أسبوع الأزمة مدمرة إذا تحولت إلى روتين دائم، وقد تتحول المرونة من قدرة على العودة إلى خط الأساس إلى قدرة على البقاء والتجدد من دون افتراض إمكان العودة إليه.

1. التفريق الأول: صدمة، اضطراب متكرر، ندرة مزمنة، أزمة ممتدة، تجزؤ جيوسياسي

الصدمة حدث ذو بداية قابلة للرصد نسبيا، مثل انهيار مفاجئ في نظام معلومات أو توقف مورد رئيس بسبب كارثة. أما الاضطراب المتكرر فهو سلسلة أحداث منفصلة لكنها متقاربة، بحيث تظل المنظمة تتوقع عودة مؤقتة إلى حالة أقل اضطرابا. وتختلف الندرة المزمنة عندما يصبح نقص

مورد حرج - نقد أجنبي، وقود، مهارات، سعة لوجستية، دواء، بيانات أو بنية تحتية - مستمرا أو متجددا بوتيرة تجعل التنظيم مبنيا على تقنينه وإعادة توزيعه لا على انتظار وفرة قريبة.

الأزمة الممتدة أوسع من الندرة؛ فهي حالة طويلة من اختلال الشرعية أو الأمن أو السوق أو الدولة أو سلسلة التوريد، وقد تجمع نقص الموارد مع عدم اليقين السياسي وتغير القواعد وتعدد مراكز السلطة. أما التجزؤ الجيوسياسي فهو تغير في بنية الانفتاح نفسها: أسواق وتقنيات وبيانات وتمويل وسلاسل إمداد تصبح مقسمة إلى كتل أو أنظمة متنافسة، مع قيود على الانتقال بينها. هنا لا يكون المورد نادرا في العالم بالضرورة، لكنه قد يصبح غير متاح لمنظمة معينة بسبب موضعها في شبكة سياسية أو قانونية أو تقنية.

هذه الفروق ليست اصطلاحية فقط. كل نوع يستدعي آلية مختلفة: فقدان الموارد يناسب نظرية حفظ الموارد؛ التحكم الخارجي في مورد حرج يناسب الاعتماد على الموارد؛ تضييق الانتباه والرقابة تحت الخطر يناسب جمود التهديد؛ التكيف غير الخطي والآثار الناشئة يناسب منظور النظم المعقدة التكيفية؛ أما تغير ما يعد مشروعا ومسموحا ومقبولا في حقل تنظيمي فيدفع نحو النظرية المؤسسية. الخلط بينها يخلق نماذج تبدو غنية في المتغيرات لكنها فقيرة في الآلية.

الحالة	السمة الزمنية	الآلية الغالبة	سؤال الباحث
صدمة مؤقتة	بداية واضحة ونهاية أو تعاف متوقع	استجابة عاجلة وامتصاص ضرر	كيف تتصرف المنظمة أثناء الحدث وبعده؟
اضطراب متكرر	أحداث متقطعة متقاربة	تعلم من التكرار وبناء احتياطي	متى يتحول التكرار إلى روتين استعداد؟
ندرة مزمنة	نقص مستمر أو متجدد في مورد حرج	تقنين وإحلال وإعادة تركيب الموارد	كيف تعاد بنية العمل حول قيد دائم؟
أزمة ممتدة	تداخل مصادر الخطر عبر زمن طويل	تآكل موارد وتغير مؤسسات وتكيف متتابع	كيف تتغير الاستراتيجية والهوية والحدود بمرور الزمن؟

الحالة	السمة الزمنية	الآلية الغالبة	سؤال الباحث
تجزؤ جيوسياسي	انقسام طويل أو متصاعد في فضاءات السوق والقانون والتقنية	اعتماد وقوة وقيود وصول متباينة	كيف يغير موضع المنظمة في الكتل قدرتها على الوصول والاختيار؟

2. متى تصبح الندرة بنيوية؟ ستة مؤشرات تمنع التشخيص الانطباعي

وصف البيئة بأنها شحيحة يجب ألا يعتمد على الانطباع العام أو الخطاب السياسي. يمكن تشخيص البنية عبر ستة مؤشرات: مدة القيد، وتواتر عودته، وعمق العجز، واتساع الموارد المتأثرة، وقابلية الاستبدال، وعدم استقرار قواعد الوصول. المورد قد يكون منخفض الكمية لكنه سهل الاستبدال، فلا ينتج ندرة بنيوية. وقد يكون متوافرا كميا لكن الوصول إليه محكوما بموافقة سياسية أو منصة احتكارية أو نظام دفع دولي، فتكون الندرة مؤسسية أو شبكية أكثر منها مادية.

تزداد أهمية التمييز بين المخزون والتدفق. المنظمة قد تمتلك مخزونا كبيرا من مادة أو نقد، لكنها تواجه تدفقا متقطعا لا يسمح بالتخطيط؛ والعكس ممكن. كما أن الندرة المتوقعة تختلف عن الندرة المفاجئة. التوقع يتيح بناء بدائل وعقود وتخزين ومهارات إحلال، بينما عدم اليقين في توقيت القيد يرفع قيمة المرونة والخيارات. لذلك يجب ألا يقاس «شح الموارد» بسؤال إدراكي واحد من نوع «نعاني نقص الموارد»، بل بمؤشرات تعكس النقد والوقت والوصول والبدائل ومعدل التعافي.

التحول البنيوي يظهر عندما تصبح قرارات الهيكل والاستثمار والتوظيف والعقود مصممة حول القيد. عندئذ لا يعود التقنين استجابة مؤقتة بل قاعدة تشغيل، ولا يعود تعدد الموردين مجرد خطة طوارئ بل بنية سلسلة توريد، ولا يعود العمل الهجين أو اللامركزي استثناء بل طريقة للاستمرار. هذه النقطة هي التي تنقل البحث من إدارة الأزمة إلى نظرية التنظيم تحت الندرة.

3. نظرية حفظ الموارد - MT-0014: قوية في دوامات الخسارة، محدودة في تفسير بنية السوق

تملك نظرية حفظ الموارد COR آلية دقيقة ومفيدة: الأفراد والفرق يسعون إلى اكتساب الموارد وحمايتها، وفقد المورد أو تهديده يخلق ضغطا، كما قد تتراكم الخسائر في دوامات تجعل

من يملك موارد أقل أكثر عرضة لفقد إضافي. هذه الآلية مناسبة جدا لفهم العاملين والفرق في الأزمات الممتدة؛ فالتأخر المزمن في الأجور، وانقطاع الكهرباء، وتآكل الأمن الوظيفي، وضغط رعاية الأسرة، وارتفاع تكلفة التنقل لا تمثل ضغوطا منفصلة فقط، بل قد تتحول إلى قافلة خسائر مترابطة.

لكن COR لا ينبغي أن تحمل عبء تفسير لماذا أغلقت قناة تمويل دولية، أو لماذا أصبح مورد خارجي تحت سيطرة فاعل سياسي، أو لماذا تغيرت قواعد الاستيراد. تلك أسئلة عن مؤسسات واعتماد وقوة. إذا استخدمت COR على مستوى المنظمة، يجب أن يعلن الباحث ما إذا كان يتعامل مع الموارد التنظيمية بوصفها امتدادا تحليليا أم ينتقل إلى نظرية موارد أخرى. موطن COR الأصلي في الأطلس هو الفرد والفريق؛ ومن ثم فإن الانتقال منها مباشرة إلى «الدولة فقدت موارد» أو «الصناعة دخلت دوامة خسارة» قد يكون قفزة مستوى غير مبررة.

في الندرة المزمنة تتغير أيضا نقطة المرجع. العامل قد لا يقارن وضعه بحالة وفرة سابقة، بل يبني استراتيجيات حياة حول نقص دائم. هنا يصبح السؤال ليس فقط مقدار المورد المفقود، بل كيف يعاد تعريف الحد الأدنى المقبول وكيف تنشأ موارد بديلة، مثل شبكات مساعدة أو عمل ثان أو مهارة تحويلية. يمكن لـCOR تفسير جانب من ذلك عبر قوافل الموارد، لكن الباحث يحتاج إلى قياس مسار الموارد زمنيا، لا لقطة واحدة توحي بأن الضغط حدث ثابت.

4. نظرية جمود التهديد - MT-0107: من فائدة الانكماش المؤقت إلى خطر الجمود المزمن

تنطلق نظرية جمود التهديد من أن الخطر يضيق معالجة المعلومات ويزيد مركزية الرقابة والاعتماد على الاستجابات المتعلمة. تحت صدمة حادة قد تكون هذه الاستجابة مفيدة: تقليل البدائل يسرع القرار، وتركيز السلطة يخفض تكلفة التنسيق، والعودة إلى روتين مألوف تقلل الأخطاء. لكن ما يعد تكيفا قصير الأجل قد يصبح مشكلة حين يستمر التهديد سنوات. المركزية الدائمة تقلل التعلم المحلي، والتقشف الدائم يضعف القدرة على الابتكار، والاعتماد المستمر على قواعد طوارئ يحول المنظمة إلى جهاز يحمي نفسه أكثر مما يجدد نفسه.

لهذا يقدم الزمن اختبار حدود جوهريا للنظرية. لا ينبغي افتراض أن أثر التهديد خطي: كلما زاد التهديد زاد الجمود. قد تظهر بعد فترة أنماط أخرى، مثل الاعتياد، أو اللامركزية الاضطرارية، أو التجريب المحلي، أو خروج العاملين المهرة، أو نشوء وحدات ظل تتجاوز المركز. إذا ظهرت هذه الأنماط، فليس المطلوب إجبارها داخل جمود التهديد؛ بل الاعتراف بأن آلية التهديد وحدها لم تعد كافية لتفسير التكيف الطويل.

وتبرز هنا قيمة الفصل بين «الخطر على البقاء» و«الندرة المعتادة». التهديد يتضمن إدراكا بخسارة وشيكة أو فشل محتمل، أما الندرة المزمنة فقد تصبح قاعدة العمل من دون شعور دائم بالخطر. إذا كانت الدراسة لا تقيس إدراك التهديد ولا التضييق المعرفي ولا المركزية ولا الاعتماد على الروتين، فمجرد وجود حرب أو أزمة لا يجعل TRT نظرية مناسبة تلقائيا.

5. نظرية الاعتماد على الموارد - MT-0025: عندما تكون الندرة في يد طرف آخر

في البيئات المجزأة، لا يكفي سؤال «كم نملك من الموارد؟»؛ بل يجب سؤال «من يتحكم في الموارد التي لا نملكها؟». هذه هي منطقة قوة نظرية الاعتماد على الموارد RDT. المنظمة تعتمد على المورد أو الجهة الممولة أو الدولة أو المنصة أو مزود السحابة عندما يكون المورد حرجا وقليل البدائل وخارج السيطرة. ومن ثم تنشأ علاقات قوة، وتظهر استجابات مثل تنويع الموردين، والتحالفات، والتكامل، وبناء مخزون، واستيعاب ممثلين من البيئة، أو إعادة تصميم المنتج لتقليل الاعتماد.

التجزؤ الجيوسياسي يجعل هذه الآلية أكثر وضوحا لأن التحكم قد لا يكون اقتصاديا فقط. مورد تقني قد يصبح غير متاح بسبب قواعد تصدير؛ نظام دفع قد يرفض تحويلات لسبب تنظيمي؛ شركة سحابية قد تقيد منطقة؛ طريق شحن قد يصبح عالي المخاطر. في كل حالة تتغير خريطة الاعتماد والقوة من دون أن تتغير الحاجة الفنية للمنظمة. لذلك ينبغي قياس تركيز الموردين، ونسبة الموارد الحرجة ذات البدائل المحدودة، والاعتماد على دولة أو كتلة واحدة، ووقت الاستبدال، والتكاليف الغارقة في معايير تقنية مغلقة.

حد RDT أنها لا تفسر وحدها لماذا أصبحت القاعدة شرعية أو لماذا تتبناها منظمات متعددة حتى عندما لا تحسن الكفاءة؛ هنا تدخل المؤسسية. كما أن RDT تركز على إدارة الاعتماد أكثر من تفاصيل التكيف الداخلي اليومي. لكن في تفسير التجزؤ الجيوسياسي هي من أقوى المرشحين لأنها تضع القوة والتحكم في المورد في قلب الآلية بدلا من التعامل مع البيئة بوصفها ضوضاء خارجية.

6. النظرية المؤسسية - MT-0026: الندرة التي تصنعها القواعد لا الندرة التي تصنعها الطبيعة

تكتسب النظرية المؤسسية أهمية عندما تكون بيئة الأزمة محكومة بقواعد ومعايير وتوقعات شرعية تغير ما تستطيع المنظمة فعله وما تستطيع قوله. القيود على الاستيراد، متطلبات الامتثال، قواعد توطين البيانات، سياسات المشتريات المحلية، أو معايير الإفصاح قد تعيد تشكيل الحقل كله.

المنظمة قد تختار موردا أعلى كلفة لأنه مقبول تنظيميا، أو تفصل خطابها الرسمي عن الممارسة الفعلية كي تحافظ على الشرعية، أو تقلد استجابة منافس ناجح تحت الغموض.

ومع ذلك لا يجوز استخدام المؤسسية لتفسير النقص المادي نفسه. إذا انخفضت كمية الوقود بسبب تدمير منشأة أو جفاف أو اختناق لوجستي، فالآلية ليست «ضغطا مؤسسيا» بالضرورة. تصبح المؤسسية حاكمة عندما يهم السؤال لماذا تتشابه الاستجابات، أو كيف تحدد القواعد ما يعد ممكنا ومشروعا، أو كيف يحدث الفصل بين السياسات الرسمية والممارسة. أما مقدار المخزون أو كلفة الإحلال فليست آلية مؤسسية بذاتها.

في الأزمات الممتدة قد تظهر تعددية مؤسسية: سلطات متنافسة، قواعد رسمية وغير رسمية، جهات مانحة، سلطات محلية، قوانين دولية، ومعايير مهنية. هنا لا تكفي صيغة بسيطة «ضغط قسري - معياري - تقليدي» إذا كان الفاعل يواجه قواعد متعارضة. يصبح السؤال كيف يوازن بينها ويختار مرجعية، وهو ما قد يقرب الدراسة من المنطق المؤسسي أو العمل المؤسسي إذا كانت تلك البنى مقاسة فعلا.

7. منظور النظم المعقدة التكيفية - MT-0085: من سلسلة الأسباب إلى شبكة التفاعلات

الأزمات الممتدة تتسم غالبا بآثار غير خطية: نقص صغير في الوقود يؤخر النقل، فينخفض الإنتاج، فتتأخر المدفوعات، فيخرج مورد صغير من السوق، فتزداد هيمنة مورد آخر، ثم يرتفع السعر ويزداد التخزين الاحترازي، فتتفاقم الندرة. هذا النوع من حلقات الارتداد لا ينسجم بسهولة مع نموذج خطي بسيط. منظور النظم المعقدة التكيفية CAS مفيد عندما تكون النتيجة الكلية ناشئة من تفاعلات فاعلين مترابطين، وعندما تغير الاستجابات المحلية البيئة نفسها.

قوة المنظور أنه يغير وحدة النظر: المنظمة ليست متلقيا سلبيا للبيئة بل فاعل ضمن نظام يتكيف. لكن هذه القوة قد تتحول إلى غموض إذا استخدمت كلمات مثل «تعقيد» و«انبثاق» من دون آلية أو بيانات زمنية أو شبكية. مجرد كثرة المتغيرات لا تجعل النظام معقدا تكيفيا. يحتاج الباحث إلى تفاعلات، ولاخطية، وتغذية راجعة، واحتمال أن تنتج قواعد محلية نمطا كليا غير مقصود.

كما أن CAS لا يخبرنا وحده من يملك القوة أو لماذا يحظى فعل ما بالشرعية. لذلك يمكن أن يكون إطارا لفهم ديناميكية النظام، مع RDT أو المؤسسية لتملك آلية محددة. المهم ألا يتحول التكامل إلى تجميع أسماء؛ يجب أن يحدد كل منظور وظيفة لا يملكها الآخر.

8. البريكولاج الريادي - MT-0039: التكيف من الموجود، ولكن لمن وعلى أي مستوى؟

نظرية التوليف الريادي من الموارد المتاحة Entrepreneurial Bricolage جذابة في سياقات الندرة لأنها تفسر صنع حلول جديدة عبر إعادة تركيب ما هو متاح بدلا من انتظار الموارد المثالية. تظهر قيمتها عندما يعيد مشروع صغير استخدام معدات، أو يمزج مهارات العاملين، أو يبني قناة توزيع غير رسمية، أو يحول مدخلا محليا محدود الجودة إلى منتج مقبول. وهي تقدم بديلا عن التصور الذي يساوي نقص الموارد بالعجز التلقائي.

لكن موطنها الأصلي الريادي/المشروع، ولذلك لا يصح نقلها آليا إلى وزارة أو بنك كبير أو شبكة لوجستية وطنية. كما أن البريكولاج ليس مرادفا لأي ارتجال. يجب أن يكون هناك فعل واضح بإعادة تركيب موارد متاحة لحل مشكلة جديدة. وإذا أصبحت الممارسة مستقرة ومقننة فقد تنتقل من البريكولاج إلى روتين أو قدرة تنظيمية. هنا يغير الزمن الحالة النظرية للبناء نفسه.

ومن القيود المهمة أن البريكولاج قد يحل مشكلة اليوم ويخلق دين تقنية أو جودة أو سلامة غدا. في الندرة المزمنة يجب قياس كلفة الحل البديل المتراكمة، لا نجاحه اللحظي فقط. قد تصبح المنظمة بارعة في النجاة لكنها محبوسة في حلول منخفضة الإنتاجية لا تتيح الاستثمار طويل الأجل. هذا يفتح بابا لدراسة متى يتحول التكيف تحت الندرة من قدرة إلى قيد مساري.

النظرية / المنظور	ما يملكه	أفضل مستوى	ما لا يفسره منفردا
COR - MT-0014	فقد الموارد ودوامات الخسارة والكسب	فرد / فريق	القوة الخارجية والقواعد الجيوسياسية
TRT - MT-0107	تضييق المعلومات والمركزية والاعتماد على المألوف تحت التهديد	فرد / جماعة / منظمة	التكيف طويل الأجل إذا تغيرت الآلية بعد الاعتياد
RDT - MT-0025	الاعتماد والقوة والتحكم في المورد الحرج	منظمة / شبكة	الشرعية أو التكيف الداخلي التفصيلي
Institutional - MT-0026	القواعد والمعايير والشرعية والتماثل	منظمة / حقل	النقص المادي المباشر

النظرية / المنظور	ما يملكه	أفضل مستوى	ما لا يفسره منفردا
CAS - MT-0085	الانبثاق واللاخطية وحلقات الارتداد	فريق / منظمة / منظومة	ملكية القوة أو الشرعية دون إضافة آلية
Bricolage - MT-0039	إعادة تركيب الموارد المتاحة تحت القيود	ريادي / مشروع	حوكمة الحقول الكبيرة أو بنية الاعتماد الجيوسياسي

9. التجزؤ الجيوسياسي ليس مرادفا لعدم اليقين

من أكثر الاختزالات إرباكا وصف التجزؤ الجيوسياسي بأنه «زيادة عدم اليقين». عدم اليقين بناء معرفي يتعلق بعدم القدرة على التنبؤ، بينما التجزؤ قد يكون واضحا جدا: شركة تعرف يقينا أنها لا تستطيع شراء تقنية من سوق معين. القضية هنا قيد وصول أو انقسام نظامي لا غموض. كما قد تكون القاعدة معلومة اليوم لكنها قابلة للعكس سياسيا غدا، فيجتمع القيد المؤكد مع عدم يقين زمني في الاستمرار.

لذلك يجب تفكيك التجزؤ إلى: قيود تجارة واستثمار، قيود تقنية ومعيارية، قيود بيانات، قيود تمويل ومدفوعات، مخاطر لوجستية وحدودية، وانقسام في قواعد الشرعية والامتثال. وقد تتعايش هذه الأبعاد بدرجات مختلفة. منظمة برمجيات تتأثر أكثر بالبيانات والمعايير؛ مصنع دواء بالمدخلات والترخيص؛ بنك بالمدفوعات والامتثال؛ جامعة بالتنقل العلمي والوصول إلى قواعد المعرفة.

هذه المقاربة تحول «الجغرافيا السياسية» من متغير خلفية غامض إلى بنى يمكن رصدها. كما تمنع الباحث من اعتبار كل تراجع في الأداء أثرا مباشرا للصراع السياسي. يجب بيان مسار السببية: القيد السياسي يغير الوصول أو التكلفة أو زمن الإمداد أو مشروعية الشريك؛ ثم تتغير قرارات المنظمة؛ ثم تظهر النتيجة.

10. من التعافي إلى الاستمرار: إعادة تعريف المرونة في الأزمة الممتدة

إذا كان خط الأساس السابق غير قابل للعودة، يصبح تعريف المرونة بوصفها bounce back ناقصا. قد تعني المرونة الاستمرار في تقديم وظيفة أساسية، أو إعادة التشكيل، أو التحول

إلى نموذج عمل آخر. في ندرة الكهرباء مثلا، المنظمة التي تعود في كل انقطاع إلى المولد نفسه قد تبدو مرنة قصير الأجل لكنها تظل معتمدة على مورد وقود هش. المنظمة التي تعيد تصميم العمليات لتقليل استهلاك الطاقة قد تكون أبطأ في الاستجابة الأولى لكنها أكثر قدرة على البقاء.

هذا الفرق يفرض قياسا زمنيا: سرعة الامتصاص، مدة الاستمرار، مقدار التدهور، معدل استعادة الوظيفة، حجم إعادة التشكيل، وكلفة الحل البديل. ولا ينبغي الخلط بين البقاء والنجاح. بعض المنظمات تبقى لأنها تقلص الجودة أو تدفع الكلفة إلى الموظفين أو الموردين؛ وهذا بقاء قد يحمل آثارا مستقبلية تهدد القدرة نفسها.

11. نموذج القياس: كيف نقيس «نظام الندرة» بدلا من سؤال عام عن الأزمة؟

يمكن للباحث بناء ملف سياقي لنظام الندرة من سبعة أبعاد: حرجة المورد، عمق العجز، استمرار الزمن، تكرار الانقطاع، قابلية الاستبدال، تركيز جهة التحكم، واستقرار قواعد الوصول. لا يلزم دمجها في مؤشر واحد؛ فقد تكون تكوينية أكثر منها انعكاسية، ويجب ألا يتوقع الباحث ارتباطها كلها بقوة. الأهم أن يعلن أي بعد هو الآلية في الفرضية.

مثال: إذا كان السؤال عن اعتماد المنظمة على مورد خارجي، فتركيز الموردين وبدائلهم ووقت الإحلال أكثر أهمية من إدراك الموظفين للأزمة. وإذا كان السؤال عن جمود التهديد، فيجب قياس إدراك الخطر والمركزية وتضييق المعلومات. وإذا كان السؤال عن فقد الموارد لدى العاملين، فبيانات الدخل والوقت والدعم والأمن والطاقة النفسية أقرب من مؤشر جيوسياسي عام.

البعد المقاس	مؤشر ممكن	مستوى البيانات	الخطأ الشائع
حرجة المورد	نسبة العمليات التي تتوقف بدونه	عملية / منظمة	اعتبار كل مورد نادرا ذا أهمية متساوية
قابلية الاستبدال	عدد البدائل + زمن التحول + كلفة التحول	منظمة / سوق	عد البدائل من دون اختبار صلاحيتها
تركيز التحكم	حصة أكبر مورد/دولة/منصة	شبكة / منظمة	الخلط بين التركيز والندرة
استمرار القيد	أشهر/سنوات + نسبة الوقت تحت القيد	زمني	قياس الأزمة في مقطع واحد

البعد المقاس	مؤشر ممكن	مستوى البيانات	الخطأ الشائع
تقلب الوصول	تباين زمن الإمداد أو تكرار الإغلاق	زمني / تشغيلي	استخدام متوسط يخفي الانقطاعات
عدم استقرار القواعد	عدد تغيرات السياسة/الترخيص/الامتثال	حقل / دولة	تسمية كل تغير «عدم يقين» من دون مسار

12. التصميم الزمني: الأزمة الممتدة لا تدرس بصورة صادقة بلقطة واحدة

الدراسة المقطعية قد تقيس حالة تحت الأزمة، لكنها لا تستطيع تمييز التدهور من التكيف. منظمة ذات أداء متوسط اليوم قد تكون تحسنت من انهيار شديد أو تراجعت من مستوى مرتفع. لذلك يحتاج البحث - متى أمكن - إلى نقاط زمنية تربط مراحل القيد: قبل، بداية، استمرار، إعادة تشكيل، أو إلى سلسلة بيانات شهرية/ربع سنوية. في البيئات التي لا تتوافر فيها بيانات تاريخية كاملة يمكن استخدام أحداث سياسات أو تغيرات حدودية أو تواريخ انقطاع موثقة لتثبيت الزمن.

كما يجب الانتباه إلى تغير السكان أنفسهم. الشركات التي تفشل تختفي من العينة، والعاملون الأكثر قدرة قد يهاجرون أو يتركون القطاع، فيبدو متوسط الباقين مستقرا. هذا تحيز بقاء لا دليل مرونة. في الأزمات الممتدة يصبح تتبع الخروج والانقطاع والإغلاق جزءا من الظاهرة لا ضوضاء ينبغي حذفها.

13. التصميم متعدد المستويات: المورد في الخارج، القرار في المنظمة، العبء على الفرد

أحد أسباب ضعف دراسات الأزمات أنها تقيس كل شيء من مستجيب فردي واحد. لكن التجزؤ الجيوسياسي قد يكون على مستوى الدولة أو الشبكة، والاعتماد على مستوى المنظمة، والاستجابة على مستوى الوحدة، والضغط على مستوى الفرد. النموذج الجيد يحدد انتقالا بين المستويات بدلا من ضغطها في استبانة واحدة. مثلا: تركيز الاعتماد الخارجي على مستوى الشركة -> سياسات تقنين مركزية -> فقد استقلالية وموارد وقتية لدى العاملين -> احتراق أو نية ترك.

يمكن هنا الجمع بين RDT وCOR إذا كان لكل منهما مسار مستقل محدد: RDT تفسر لماذا تنشأ قيود المنظمة من اعتماد خارجي؛ وCOR تفسر كيف يتحول التقنين إلى فقد موارد لدى

العاملين. أما استخدام النظريتين لمجرد أن كلتيهما تحتوي كلمة «موارد» فهو تكامل لفظي لا نظري.

14. متى تتكامل النظريات ومتى يجب أن تبقى متنافسة؟

التكامل مبرر عندما توجد مرحلتان لا تملكهما نظرية واحدة. مثال: قيد تصدير تقني يرفع اعتماد الشركة على مورد واحد - RDT؛ هذا الاعتماد يدفع الإدارة إلى مركزية القرار تحت تهديد البقاء - TRT. هنا تختلف الآليتان والمستويان ويمكن اختبار المسار. ومثال آخر: قواعد امتثال جديدة تغير شركاء التجارة المقبولين - Institutional؛ ثم يؤدي تقليل البدائل إلى زيادة اعتماد المورد - RDT.

أما إذا كان السؤال فقط لماذا تقلص المنظمة الاستثمارات تحت تهديد حاد، فقد تكون TRT كافية ولا حاجة إلى CAS والمؤسسية وRDT والبريكولاج. الاقتصاد النظري مهم خصوصا في موضوعات الأزمات لأنها تغري الباحث بتجميع كل ما يبدو ذا صلة. التعدد الحقيقي ليس في عدد النظريات بل في تمييز الآليات.

15. متى تفشل النظريات القائمة؟ اختبار البقايا التفسيرية

الفشل النظري لا يثبت بمجرد أن تكون البيئة جديدة أو أن النتيجة غير دالة. ينبغي أولا استبعاد ضعف القياس، وخطأ المستوى، وسوء تشغيل النظرية، وعدم مطابقة شروط الحدود. بعد ذلك يمكن البحث عن بقايا تفسيرية ثابتة: ظاهرة متكررة لا تفسرها الآليات المتاحة. في سياق الندرة المزمنة قد تكون البقايا مثلا أن بعض المنظمات لا تسعى إلى إزالة القيد أو التحوط منه، بل تبني هوية واستراتيجية وميزتها حول القدرة على العمل داخله؛ أو أن حلول البقاء نفسها تعيد إنتاج الندرة في النظام.

إذا ثبتت هذه البقايا عبر سياقات وبيانات متتابعة، تصبح مادة للفصل التالي الذي يشخص متى لا تكفي النظريات القائمة. أما في هذه المرحلة فالأصح وصفها «فرصة تفسيرية» لا نظرية جديدة. هذه المحافظة تمنع تضخم الأدبيات بمفاهيم تحمل أسماء جديدة لآليات قديمة.

16. حالات تطبيقية قصيرة: كيف يتغير الاختيار النظري بتغير سؤال واحد؟

الحالة الأولى: مستشفى لا يجد دواء حرجا بسبب نقص عالمي. إذا كان السؤال عن ضغط الطواقم نتيجة النقص، COR أقرب. إذا كان السؤال عن اعتماد المستشفى على مورد وحيد، RDT. إذا كانت وزارة الصحة تفرض بروتوكولا يغير قائمة الموردين المقبولين، تدخل

المؤسسية. وإذا أدت استجابات مستشفيات متعددة إلى تخزين مفرط يزيد النقص على مستوى السوق، يبرز CAS.

الحالة الثانية: شركة تقنية تقع بين كتلتين تنظيميتين مختلفتين. إذا كان السؤال لماذا تنقل بياناتها أو تغير هيكل شركائها لتوافق قواعد محلية، المؤسسية مهمة. إذا كان السؤال كيف يقل اعتمادها على مزود سحابي خاضع لقيد تصدير، RDT. إذا أصبح التهديد يدفع القيادة إلى تشديد الرقابة ومنع التجريب، TRT. نفس السياق لا يحدد النظرية؛ الظاهرة والآلية تفعلان ذلك.

الحالة الثالثة: مشروع صغير في اقتصاد يعاني ندرة تمويل ومدخلات. إذا أعاد استخدام الموجود وابتكر حلولا محلية، البريكولاج مرشح قوي. لكن إذا كان موضوع الدراسة بقاء مئات الشركات تحت انتقاء بيئي طويل، فقد يصبح مستوى السكان أو المؤسسات أنسب. اسم «الندرة» لا يمنح البريكولاج ملكية تلقائية للمشكلة.

17. سبع مغالطات يجب منعها في بحوث الندرة والأزمات

1. مغالطة الحدث: اعتبار كل أزمة ممتدة صدمة واحدة طويلة، مع تجاهل تغير آلية الاستجابة عبر الزمن. 2. مغالطة المورد: اعتبار أي انخفاض في الأداء دليلا على نقص الموارد من دون تحديد المورد الحرج. 3. مغالطة المستوى: قياس التجزؤ الجيوسياسي بإدراك موظف فرد. 4. مغالطة المرونة: مساواة البقاء بالعودة أو بالنمو. 5. مغالطة التعقيد: استدعاء CAS لأن الواقع معقد في اللغة اليومية. 6. مغالطة الجغرافيا السياسية: استخدام مؤشر عام للصراع من دون مسار يربطه بقرار المنظمة. 7. مغالطة التكامل: جمع نظريات الموارد والتهديد والمؤسسات في نموذج واحد بلا ملكية واضحة للآليات.

18. برنامج بحث تراكمي: من الوصف إلى اختبار حدود النظرية

يمكن بناء برنامج بحث في أربع موجات. الموجة الأولى ترسم نظام الندرة وتوثق مدته وموارده الحرجة وقواعد الوصول والفاعلين المسيطرين. الموجة الثانية تختبر نظرية واحدة في آلية محددة، مثل الاعتماد على مورد خارجي واستجابة التنويع. الموجة الثالثة تقارن آليتين متنافستين: هل المركزية ناتجة من تهديد مدرك أم من متطلبات امتثال مؤسسية؟ الموجة الرابعة تختبر التحول الزمني: هل الاستجابة نفسها تتغير من جمود أولي إلى تجريب أو إعادة تشكيل بعد عامين؟

بهذه الطريقة يتحول السياق الصعب من مبرر لضعف البيانات إلى مختبر نظري. فالبيئات ذات الندرة المزمنة لا تحتاج «نظرية خاصة بالدول الهشة» بقدر ما تحتاج أولا إلى استخدام دقيق

للنظريات القائمة، ثم اختبار منظم لنقاط انكسارها. القيمة النظرية تأتي من إظهار أين يعمل التفسير وأين يتوقف، لا من إلحاق صفة الأزمة بعنوان كل متغير.

18.1. نظام الندرة كخاصية سياقية: من المتغير الخلفي إلى بنية قابلة للمقارنة

من المفيد التعامل مع الندرة المزمنة بوصفها «نظام ندرة» Scarcity Regime لا بوصفها درجة واحدة من النقص. النظام يحدد أي الموارد حرجة، ومن يملك حق الوصول إليها، ومدى سرعة الاستبدال، وكيف تتغير القواعد، ومن يتحمل تكلفة التكيف. بهذا يصبح ممكنا مقارنة منظمتين في البلد نفسه: قد تواجهان البيئة السياسية ذاتها، لكن إحداهما مرتبطة بسلسلة توريد محلية متنوعة، والأخرى معتمدة على مورد أجنبي واحد، فتختلف آلية الأزمة جذريا. كما يمكن مقارنة بلدان مختلفة إذا تشابهت بنية الاعتماد رغم اختلاف الخطاب السياسي.

هذا التصور يمنع إدخال متغير «شدة الأزمة» في كل نموذج بوصفه عاملا ضابطا مبهما. فشدة الأزمة قد تعني انخفاض الطلب، أو ارتفاع السعر، أو خطر أمني، أو إغلاقا تنظيميا. القياس الجيد يربط البعد بالآلية: إذا كانت النظرية RDT تقاس ندرة البدائل والتحكم الخارجي؛ وإذا كانت TRT يقاس إدراك التهديد وضيق زمن القرار؛ وإذا كانت COR تقاس خسارة موارد الفرد وقوافل الموارد؛ وإذا كانت المؤسسية تقاس كثافة القواعد وتعارضها أو قوة الامتثال. بذلك تصبح المقارنة بين النظريات ممكنة بدلا من أن تتحدث كل واحدة عن «الأزمة» بالمعنى المختلف نفسه.

18.2. فخ الاستبدال: عندما يحل المورد البديل مشكلة ويصنع اعتمادا جديدا

التكيف تحت الندرة لا يعني دائما خفض الاعتماد. قد تستبدل المنظمة موردا دوليا بمورد محلي، لكنها تصبح رهينة مورد واحد ذي جودة منخفضة؛ أو تنتقل من نظام دفع عالمي إلى وسيط إقليمي عالي الكلفة؛ أو تستخدم تقنية بديلة مغلقة تزيد تكلفة العودة لاحقا. لذلك يجب فصل «إمكان الاستبدال» عن «جودة الاستبدال» و«قابلية عكسه». البديل السريع قد يقلل خطر الانقطاع اليوم ويزيد القفل التقني أو التعاقدي غدا. في هذه الحالة يوفر RDT لغة للاعتماد الجديد، بينما تفسر نظرية الخيارات الحقيقية - إذا كانت المرونة الاستثمارية مركز السؤال - قيمة إبقاء بدائل مفتوحة وعدم الالتزام الكامل مبكرا.

ويمتد الفخ إلى رأس المال البشري. حين تهاجر الكفاءات أو تتقلص فرص التدريب، قد تعيد المنظمة توزيع المهام على عدد أقل من العاملين. ينجح الحل تشغيليا لفترة، لكنه يرفع الحمل ويخفض الاحتياط المعرفي ويزيد هشاشة المنظمة إذا غادر فرد آخر. هنا تظهر حلقة بين مستوى المنظمة والفرد: الندرة تدفع إلى إعادة توزيع العمل، وإعادة التوزيع تخلق فقد موارد وضغطا،

والضغط يزيد التسرب البشري، فتتعمق الندرة. هذا مثال جيد على تكامل RDT أو قياس الندرة التنظيمية مع COR على مستوى الأفراد، أو على استخدام CAS إذا كان الهدف دراسة الحلقة النظامية نفسها.

18.3. الاقتصاد غير الرسمي والمؤسسات الموازية: التكيف لا يحدث دائما داخل القواعد الرسمية

في الأزمات الممتدة تنشأ أسواق وشبكات ووساطات غير رسمية لسد فراغات الدولة والسوق الرسمي. وقد تصبح هذه القنوات أكثر فاعلية من القنوات الرسمية في الوصول إلى الوقود أو النقد أو النقل أو المعلومات. لا ينبغي للباحث أن يصفها تلقائيا بأنها «فساد» أو «مرونة»؛ فالتصنيف يعتمد على السؤال. مؤسسيا، هي قواعد وممارسات قد تكتسب شرعية محلية رغم تعارضها مع القانون الرسمي. شبكيا، قد تعتمد المنظمة على وسطاء ذوي موقع قوي. ومن منظور RDT، قد تنتقل السيطرة من مؤسسة رسمية إلى عقدة غير رسمية تتحكم في المورد.

هذه الظاهرة تكشف أهمية التمييز بين الشرعية القانونية والشرعية العملية. منظمة قد تضطر إلى استخدام ترتيبات غير رسمية كي تستمر، لكنها في الوقت نفسه تحافظ على واجهة رسمية متوافقة مع متطلبات جهة مانحة أو سلطة تنظيمية. هنا يمكن أن يظهر الفصل بين البنية الرسمية والممارسة الفعلية كما تعالجه المؤسسية. ويحتاج البحث إلى حساسية أخلاقية ومنهجية؛ لأن الأسئلة المباشرة قد تنتج إنكارا أو تحيزا، بينما سجلات زمن المعاملة، ومسارات الموافقة، والمقابلات متعددة المصادر قد تكشف البنية بصورة أكثر صدقا.

18.4. عدم تجانس المنظمات: الأزمة الواحدة لا تنتج استجابة واحدة

من الخطأ اعتبار الشركات في البيئة نفسها متعرضة بالمقدار ذاته. أثر الندرة يعتمد على مخزون البداية، والقدرة على التخزين، وتنويع الموردين، والوصول إلى العملة، ومرونة المنتج، والعلاقات الحكومية، وحجم المنظمة، وموقعها الشبكي. وقد تستفيد بعض المنظمات من الأزمة لأن منافسين أضعف يخرجون أو لأن لديها وصولا مميزا لمورد حرج. لذلك فإن متوسط أثر الأزمة قد يخفي إعادة توزيع كبيرة للقوة والحصة السوقية. هذه النقطة تجعل التحليل النسبي - من يخسر مقارنة بمن - مكملا للتحليل المطلق للأداء.

نظريا، يحدد هذا أي إطار يقود التفسير. إذا كان الاختلاف ناتجا من موارد داخلية متراكمة فقد تكون RBV أو القدرات الديناميكية أقرب. إذا كان من موقع في شبكة موردين أو علاقة مع جهة تحكم، فـRDT أو الشبكات أقرب. وإذا كان من القدرة على قبول حلول غير معيارية وإعادة

تركيب الموجود، فقد يظهر البريكولاج. لا ينبغي إذن تحويل «الأزمة» إلى سبب شامل؛ الأزمة تكشف اختلافات قائمة وتخلق اختلافات جديدة، والبحث الجيد يحدد أيهما يحدث.

18.5. مفارقة الكفاءة والمرونة: الاحتياطي الذي يبدو هدرا قد يكون أصل بقاء

في البيئات المستقرة تدفع نماذج الكفاءة إلى خفض المخزون، وتقليص الموردين، وزيادة التخصص، وإزالة السعة الزائدة. لكن الندرة المزمنة تغير قيمة الاحتياطي. مخزون السلامة، وتعدد الموردين، والمهارات المتقاطعة، والطاقة الاحتياطية قد تبدو تكاليف غير مستغلة في المتوسط، لكنها تمنح خيارات عند الانقطاع. لذلك ينبغي الحذر من تقييم المنظمة بأدوات كفاءة صممت ضمن افتراض الاستقرار نفسه الذي كسرته الأزمة.

المشكلة ليست أن «الاحتياطي أفضل دائما». الإفراط فيه قد يجمد رأس المال ويخفض التنافسية. السؤال الموقفي هو مقدار الاحتياطي الذي يوازن كلفة عدم الاستخدام مع كلفة الانقطاع، وكيف تتغير هذه الموازنة عندما يصبح الانقطاع متكررا. بحث هذا السؤال يحتاج بيانات عن التوزيع الكامل للانقطاعات لا متوسطاتها فقط، وعن تكلفة فقد الخدمة مقارنة بكلفة السعة الزائدة. وهنا يمكن أن يتكامل المنظور الموقفي أو خيارات حقيقية مع نظريات الاعتماد إذا كان الاحتياطي آلية للتحوط من قوة المورد.

18.6. السببية تحت الأزمة: لماذا يصعب إثبات أن الندرة سببت الأداء؟

الأزمات الممتدة تخلق مشكلة تحديد سببي قوية. المنظمة الضعيفة قد تكون أكثر تعرضا للندرة لأنها لا تستطيع الدفع مقدما أو تنويع الموردين؛ أي أن الأداء الضعيف يسبب اعتمادا أعلى كما يسببه الاعتماد. كما أن السياسات قد تستهدف القطاعات المتدهورة تحديدا، فينشأ تحيز اختيار. لهذا لا تكفي علاقة ارتباطية بين «شدة الأزمة المدركة» والأداء. يحتاج الباحث، حين تسمح البيانات، إلى ترتيب زمني، أو صدمات سياسة خارجية نسبيا، أو فروق في التعرض قبل الحدث، أو مقارنات بين وحدات متشابهة تختلف في الاعتماد.

يمكن استخدام تصاميم الفرق في الفروق عندما توجد سياسة أو إغلاق يؤثر في مجموعة أكثر من أخرى مع تحقق افتراض الاتجاهات المتوازية، أو دراسات أحداث لتتبع التغير حول تاريخ معروف، أو بيانات لوحية بنماذج آثار ثابتة لعزل خصائص لا تتغير. وفي البحوث النوعية، يمكن بناء تتبع عمليات Process Tracing يربط القيد بقرار محدد ثم بنتيجة، مع البحث عن أدلة تناقض المسار البديل. المنهج هنا ليس زينة تقنية؛ بل جزء من اختبار النظرية لأن النظريات المتنافسة قد تتنبأ بالنتيجة نفسها عبر آليات مختلفة.

18.7. فرضيات قابلة للاختبار من دون تحويل الفصل إلى نظرية جديدة

يمكن اشتقاق تنبؤات محددة من النظريات القائمة. من RDT: يزداد أثر القيد الخارجي في إعادة هيكلة الموردين كلما ارتفعت حرجة المورد وانخفضت قابلية الاستبدال. من TRT: يؤدي ارتفاع إدراك تهديد البقاء إلى زيادة مركزية القرار وتضييق البحث عن البدائل، ويصبح هذا الأثر أضعف عندما تكون المنظمة قد طورت خبرة متكررة في الاضطراب. من COR: يرتبط تراكم فقد الموارد عبر الزمن بارتفاع الاحتراق ونية الترك، مع حماية جزئية توفرها قوافل الموارد مثل الدعم والمهارة والمرونة الزمنية. من المؤسسية: تزداد محاكاة ممارسات المنظمات المرجعية عندما تكون القواعد غامضة ويصعب تقييم كفاءة البدائل مباشرة.

ويمكن صياغة فرضية نظامية تحت CAS: قد تؤدي زيادة التخزين الاحترازي الفردي إلى رفع بقاء بعض المنظمات قصير الأجل لكنها تزيد تذبذب السوق وعمق النقص على مستوى النظام. هذه الفرضية توضح سبب ضرورة إعلان المستوى: السلوك العقلاني محليا قد ينتج نتيجة غير عقلانية كليا. كما توضح أن «المرونة» ليست خاصية محمودة مطلقا؛ ما يحمي فاعلا قد ينقل الخطر إلى فاعل آخر أو إلى زمن لاحق.

18.8. مصفوفة قرار سريعة: أي نظرية تبدأ بها؟

يمكن اختصار قرار البدء بسلسلة أسئلة لا تحل محل الحكم النظري لكنها تمنع الاختيار العشوائي. إذا كانت النتيجة الرئيسة هي فقد موارد الفرد أو الفريق ودورات الاستنزاف، تبدأ COR. إذا كان التغير الرئيس في الانتباه والمركزية والاعتماد على المألوف تحت خطر البقاء، تبدأ TRT. إذا كان المورد خارج المنظمة ويتحكم فيه طرف ذو قوة مع بدائل محدودة، تبدأ RDT. إذا كانت القواعد والمعايير والشرعية هي التي تحدد ما يسمح به الحقل، تبدأ المؤسسية. إذا كانت النتيجة الكلية ناشئة من تفاعلات ولاخطية وتغذية راجعة، يبدأ CAS. وإذا كان الفاعل رياديا ويعيد تركيب المتاح فعليا تحت قيد الموارد، يبدأ البريكولاج.

ثم يأتي سؤال ثان: ما الذي يبقى غير مفسر بعد اختيار المرساة؟ إذا بقيت فجوة مستقلة قابلة للقياس، يمكن إضافة نظرية مساندة محددة الوظيفة. أما إذا كانت النظرية الثانية تعيد وصف الآلية نفسها بلغة أخرى، فهي عبء لا تكامل. ويجب أن يظهر هذا القرار في النموذج والفرضيات: لكل نظرية متغير أو انتقال أو شرط حدود تملكه، لا فقرة أدبية منفصلة فقط.

وأخيرا يجب إجراء اختبار عكسي: لو اختفى سياق الحرب أو العقوبات وبقيت البنى المقاسة نفسها، هل تظل النظرية منطقية؟ إذا كانت الإجابة نعم، فهذا يعني أن الباحث اختار الآلية لا

الحدث. أما إذا انهار الاختيار بمجرد حذف كلمة «أزمة» من العنوان، فغالبا لم يحدد الظاهرة بما يكفي. هذه القاعدة تجعل الفصل جسرا مباشرا إلى تشخيص القصور التفسيري في الفصل التالي.

19. خلاصة الفصل

الندرة المزمنة والأزمات الممتدة والتجزؤ الجيوسياسي لا تضيف مجرد سياق قاس إلى النظريات الإدارية؛ إنها تختبر افتراضاتها عن الزمن، وخط الأساس، والفاعل، والحدود، ومصدر الموارد والقوة. COR تفسر دوامات فقد الموارد لدى الأفراد والفرق؛ TRT تفسر تضييق المعلومات والمركزية تحت التهديد لكنها تحتاج اختبارا زمنيا حين يطول الخطر؛ RDT تضع التحكم الخارجي والاعتماد في مركز التفسير؛ المؤسسية تفسر القيود والقواعد والشرعية؛ CAS يفسر التفاعلات غير الخطية والآثار الناشئة؛ والبريكولاج يوضح كيف يمكن خلق فعل من الموارد المتاحة في مستوى ريادي محدد.

الدرس الأهم أن الأزمة المؤقتة تفترض إمكان العودة، أما الحالة البنيوية المستمرة فتجبر النظرية على تفسير كيفية إعادة بناء التنظيم حول قيد قد لا يزول. وعندما تنقسم الأسواق والتقنيات والمؤسسات إلى كتل، يصبح الوصول نفسه متغيرا استراتيجيا. لذلك ينبغي للباحث أن يحدد قبل اختيار النظرية: هل المشكلة فقد مورد، أم اعتماد على من يملكه، أم تهديد يغير الإدراك والرقابة، أم قاعدة مؤسسية، أم تفاعل نظامي ناشئ، أم إعادة تركيب ريادي؟ الإجابة هي التي تحدد النظرية، لا كلمة «أزمة» في العنوان.

المراجع

Anderson, P. (1999). Complexity theory and organization science. Organization Science, 10(3), 216-232. https://doi.org/10.1287/orsc.10.3.216

Baker, T., & Nelson, R. E. (2005). Creating something from nothing: Resource construction through entrepreneurial bricolage. Administrative Science Quarterly, 50(3), 329-366. https://doi.org/10.2189/asqu.2005.50.3.329

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. American Sociological Review, 48(2), 147-160. https://doi.org/10.2307/2095101

George, G., Howard-Grenville, J., Joshi, A., & Tihanyi, L. (2016). Understanding and tackling societal grand challenges through

management research. Academy of Management Journal, 59(6), https://doi.org/10.5465/amj.2016.4007 .1895-1880

Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. American Psychologist, 44(3), 513-524. https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513

Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. American Journal of Sociology, 83(2), 340-363. https://doi.org/10.1086/226550

Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). The External Control of .Organizations: A Resource Dependence Perspective. Harper & Row

Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. Academy of Management Review, 26(2), 243-263. https://doi.org/10.5465/amr.2001.4378020

Staw, B. M., Sandelands, L. E., & Dutton, J. E. (1981). Threat-rigidity effects in organizational behavior: A multilevel analysis. Administrative Science Quarterly, 26(4), 501-524. https://doi.org/10.2307/2392337

Williams, T. A., Gruber, D. A., Sutcliffe, K. M., Shepherd, D. A., & Zhao, E. Y. (2017). Organizational response to adversity: Fusing crisis management and resilience research streams. Academy of Management Annals, 11(2), 733-769. https://doi.org/10.5465/annals.2015.0134

Witt, M. A. (2019). De-globalization: Theories, predictions, and opportunities for international business research. Journal of International Business Studies, 50, 1053-1077. https://doi.org/10.1057/s41267-019-00219-7

الفصل 119

متى لا تكفي النظريات القائمة؟ تشخيص القصور التفسيري

مدخل: النتيجة المزعجة ليست دليلا تلقائيا على فشل النظرية

تبدأ فرصة بناء نظرية جديدة غالبا من عدم رضا الباحث عن تفسير قائم: علاقة لا تظهر كما توقع، آلية تبدو ناقصة، سياق جديد لا تستوعبه الفروض القديمة، أو ظاهرة تتكرر ولا تجد لها الأدبيات لغة تفسيرية كافية. لكن أخطر خطوة في هذا الموضع هي القفز من الملاحظة المزعجة إلى إعلان أن النظرية القائمة لم تعد تكفي. فبين النظرية والنتيجة المرصودة سلسلة طويلة من المفاهيم والقياس والعينة والتصميم والتحليل والسياق والتنفيذ؛ ويمكن لأي حلقة فيها أن تنتج مظهرا يشبه القصور النظري من دون أن يكون القصور في النظرية نفسها.

يمتلك هذا الفصل مهمة تشخيصية محددة: كيف نثبت أن المشكلة تفسيرية بالفعل، لا أنها ناتجة من قياس ضعيف، أو تطبيق لا يطابق افتراضات النظرية، أو تصميم لا يستطيع تحديد الآلية، أو مراجعة أدبيات ناقصة جعلت الباحث يظن أن التفسير غير موجود؟ لا يبني الفصل نظرية بديلة، ولا يسمي مفاهيم جديدة، ولا يمد الجسور التي سيقوم عليها النموذج الناشئ؛ تلك مهمة الفصل التالي. هنا تقف العملية عند إصدار حكم مبرر: النظرية الحالية كافية، أو تحتاج تضييق حدودها، أو تحتاج تمديدا محدودا، أو توجد فجوة تفسيرية لا يمكن إصلاحها من داخلها من دون تكلف.

الفكرة الحاكمة بسيطة وصارمة: لا يثبت القصور التفسيري بمجرد رفض فرضية، ولا بانخفاض R^2، ولا بضعف دلالة معامل، ولا بنجاح نظرية منافسة، ولا بكون الظاهرة حديثة. يثبت عندما تظهر، بعد استبعاد بدائل القياس والتصميم والسياق، فجوة منظمة في ما ينبغي تفسيره أو في الآلية أو الفاعل أو المستوى أو الزمن أو شروط الحدود، وتقاوم هذه الفجوة المحاولات المعقولة لإعادة المواصفة داخل النظرية من غير تحريف لهويتها. عند هذه النقطة يصبح الحديث عن فرصة لبناء نظرية مشروعا علميا، لا مجرد رغبة في الأصالة.

1. ما المقصود بالقصور التفسيري؟

النظرية في معناها الإداري ليست قائمة متغيرات مترابطة، وإنما حجة تفسر لماذا وكيف تنشأ نتيجة معينة تحت شروط محددة. لهذا فإن الحكم على كفايتها يجب أن ينصب على الوعد الذي تقدمه هي، لا على كل ما قد يرغب الباحث في تفسيره. إذا كانت نظرية ما تفسر تكوين النية

السلوكية فلا يعد عجزها عن تفسير أثر الاستخدام بعد سنوات فشلا داخليا، بل تجاوزا لمجالها. وإذا كانت نظرية تفسر اعتماد المنظمة على مورد خارجي فلا يثبت قصورها لأن الباحث يريد منها تفسير هوية العامل أو رفاهه النفسي. يبدأ التشخيص إذن باستعادة السؤال الأصلي: ما الظاهرة التي تدعي النظرية تفسيرها، وبأي آلية، وعلى أي مستوى، وفي أي نطاق؟

يمكن تعريف القصور التفسيري هنا بأنه عجز مستقر ومحدد في البنية التفسيرية للنظرية عن تغطية جزء لازم من الظاهرة التي تقع - بعد ضبط الحدود - داخل مجالها المنطقي، بحيث لا يمكن سد العجز بتصحيح القياس أو التصميم أو التطبيق أو بإضافة شرط حد معروف، ولا بإحالة معقولة إلى نظرية قائمة أخرى تملك الآلية. هذا التعريف يتعمد رفع عتبة الادعاء. فالعلم لا يستفيد من تحويل كل نتيجة غير متوقعة إلى «أزمة نظرية»، كما لا يستفيد من حماية النظريات إلى ما لا نهاية عبر تمديدات لغوية تجعلها قادرة على تفسير كل شيء بعد وقوعه.

يعني ذلك أن القصور له ثلاثة شروط متزامنة. أولا، أن تكون الظاهرة داخل النطاق الذي تدعي النظرية تغطيته أو قريبة منه بما يكفي ليكون الاختبار عادلا. ثانيا، أن يكون الاختبار التجريبي صالحا بحيث يمكنه فعلا كشف ما تتنبأ به النظرية. ثالثا، أن يكون الفشل منظما ومفسرا بنمط، لا مجرد ضوضاء أو اختلاف عينة. إذا غاب أحد هذه الشروط يكون الحديث الأدق عن مشكلة اختبار أو نقل أو تحديد حدود، لا عن عجز تفسيري مثبت.

2. سلم التشخيص: قبل اتهام النظرية افحص الطبقات الأدنى

من المفيد ترتيب مصادر الفشل الظاهر في سلم يبدأ من البيانات وينتهي بالنظرية. القاعدة هي الصعود درجة واحدة فقط بعد أن تنجو الدرجة السابقة من الفحص. فالبيانات قد تكون ناقصة أو مقيدة المدى؛ والأداة قد لا تقيس البناء المقصود؛ والنموذج الإحصائي قد لا يمثل الشكل الحقيقي للعلاقة؛ والتصميم قد يعجز عن ترتيب السبب والنتيجة؛ والسياق قد يقع خارج شروط النظرية؛ ثم يأتي السؤال النظري في النهاية. هذا الترتيب ليس دفاعا محافظا عن النظريات، بل حماية لفكرة بناء النظرية من أن تصبح ملاذا لأخطاء منهجية عادية.

الخلط بين هذه الطبقات شائع لأنه مغر أكاديميا. نتيجة غير دالة يمكن عرضها بوصفها «تحديا للنظرية» أكثر إثارة من الاعتراف بأن المقياس غير موثوق، كما أن نموذج SEM معقد قد يوحي بأن كل ما يمر باختبارات الملاءمة صار اختبارا للنظرية. لكن النظرية لا ترى البيانات الخام؛ نحن نبني سلسلة تمثيلات من المفهوم إلى المؤشر إلى التصميم إلى المعامل. لذلك يجب أن يكون

تشخيص القصور سلسلة تفكيك مضادة: هل فشل البناء؟ هل فشل المؤشر؟ هل فشل التحديد السببي؟ هل تغير السياق؟ وبعدها فقط: هل فشلت الآلية النظرية؟

توجد طبقة أخرى كثيرا ما تهمل: تحديد نسخة النظرية نفسها. فالنظرية قد تمر خلال عقود بامتدادات ومراجعات واستخدامات تطبيقية، ثم يختبر الباحث خليطا منها وينسبه إلى «النظرية» بصيغة واحدة. إذا لم يحدد أي افتراضات وأي مسارات وأي شروط حدود يعتمدها، يصبح الفشل غير قابل للتفسير: هل فشلت الصياغة المؤسسة أم امتداد لاحق أم توليف صنعته الدراسة؟ لهذا يجب تجميد النسخة المختبرة قبل التحليل، وتوثيق ما أخذ منها وما ترك. التشخيص لا يكون عادلا إذا تغير موضوع الحكم كلما ظهرت نتيجة جديدة.

الطبقة	العرض الذي قد يفسر خطأ كقصور نظري	اختبار الاستبعاد	الحكم إذا فشل الاختبار
البيانات	تباين ضعيف أو أثر متقلب	فحص المفقودات، تقييد المدى، القوة، القيم الشاذة وجودة المصدر	مشكلة بيانات
البناء	المفهوم لا يتصرف كما تتوقع النظرية	مطابقة التعريف والبعد والمستوى مع النص النظري	مشكلة مفهوم/تشغيل
القياس	معامل ضعيف أو تمييز سيئ	الثبات، الصدق، التكافؤ، تعدد المصادر	مشكلة قياس
التصميم	تسلسل سببي غير واضح	الزمن، البدائل، الانتقائية، مستوى التحليل، الشكل الوظيفي	مشكلة تحديد/تصميم
السياق	اختلاف النتائج بين البيئات	فحص شروط من/أين/متى وتغير المؤسسات أو السلطة أو الطوعية	حد نظري محتمل
النظرية	يبقى شذوذ منظم بعد الفحوص	مقارنة النظريات والآليات والتكلف النظري والتكرار	قصور تفسيري محتمل

3. الفشل الأول الكاذب: مشكلة البناء وليست مشكلة النظرية

أحيانا تكون الكلمة نفسها هي مصدر الأزمة. يستخدم الباحث «المرونة»، أو «التحول الرقمي»، أو «الثقة»، أو «الحوكمة» بمعنى مختلف عما تستخدمه النظرية، ثم يفسر ضعف

النتائج بوصفه قصورا في النظرية. وضوح البناء يسبق الاختبار؛ فإذا تغيرت حدوده المفهومية أو اختلط ببناء مجاور فقد أصبح الاختبار موجها إلى شيء آخر. ويؤكد أدب وضوح المفاهيم أن جودة النظرية تعتمد على تعريف البناء وعلاقاته بما يجاوره، لا على كثرة مؤشراته فقط. لهذا يجب فحص الهوية الدلالية والبنية الداخلية للمفهوم قبل الانتقال إلى صدق القياس.

تظهر المشكلة بوضوح عندما يوسع الباحث بناء معروفا كي يلائم الظاهرة الجديدة. فمثلا قد يسمى أي استخدام للذكاء الاصطناعي «قدرة رقمية»، أو أي إفصاح بيئي «استدامة»، أو أي تنسيق رسمي «حوكمة». إذا كانت النظرية تفترض موردا مستقرا بينما يقيس الباحث ممارسة لحظية، أو تفترض إدراكا فرديا بينما يستخدم متوسطا تنظيميا، فإن الانفصال يقع قبل الإحصاء. لا معنى عندها للقول إن الآلية لم تعمل؛ لأن ما أدخل إلى الاختبار ليس هو ما تنص عليه الآلية.

4. الفشل الثاني الكاذب: القياس لا يمثل البناء

حتى مع تعريف مفهومي صحيح قد يكون القياس عاجزا عن تمثيله. انخفاض الثبات، ضعف الصدق التقاربي أو التمييزي، حذف بنود جوهرية بحثا عن ملاءمة أفضل، أو استخدام مؤشر أحادي لبناء متعدد الأبعاد يمكن أن يضعف العلاقات أو يغير معناها. والتمييز بين البناء والمقياس أساسي: البناء كيان نظري، أما درجات الاستبانة أو السجلات فهي عمليات تمثيل. لذلك لا يجوز أن ينتقل فشل المقياس إلى النظرية بمجرد أن المعامل بين متغيرين خرج ضعيفا.

هناك مشكلات أكثر خفاء من الثبات. قد يكون المقياس غير متكافئ بين ثقافتين أو فترتين، وقد يتغير معنى البند عندما تتحول التقنية أو الوظيفة، وقد لا يكون نطاق المقياس كافيا لالتقاط الحالات القصوى التي تعمل عندها الآلية. كما قد ينتج التحيز من مصدر واحد، أو من رغبة اجتماعية، أو من قياس السبب والنتيجة في اللحظة نفسها. وفي كل هذه الحالات تكون الخطوة العلمية هي تحسين تمثيل البناء أو جمع بيانات متعددة المصادر والزمن، لا اختراع تفسير نظري لما صنعه القياس.

5. الفشل الثالث الكاذب: التصميم لا يستطيع اختبار الادعاء

الفرضية السببية أقوى من الارتباط الذي يقاس في مقطع واحد. فإذا كانت النظرية تتحدث عن تراكم موارد أو تعلم أو تحول روتين أو استجابة تتغير مع الزمن، فإن جمع المتغيرات في استبانة واحدة قد لا يسمح بتحديد ترتيب الآلية. وبالمثل، إذا كانت العلاقة متبادلة أو توجد انتقائية في

التعرض للمعالجة، يمكن أن يبدو التفسير ضعيفا بينما المشكلة أن التصميم لا يميز المسارات المنافسة. لا يحق للباحث أن يطلب من النظرية نتيجة أوضح من قدرة تصميمه على كشفها.

يشمل ذلك سوء مواصفة الشكل الوظيفي. قد تكون العلاقة منحنى U أو ذات عتبة أو مشروطة بمتغير ثالث، بينما يختبر الباحث خطا مستقيما واحدا. وقد يكون التأثير قصير الأجل موجبا وطويل الأجل سالبا، بينما تدمج نافذة القياس المرحلتين. وقد تكون النتيجة على مستوى الفريق بينما التحليل يتعامل مع الأفراد كحالات مستقلة. كل واحد من هذه الأخطاء يمكن أن يولد «فشلا» زائفا. والتشخيص الجيد يسأل: هل صمم الاختبار بحيث تكون النتيجة التي تتنبأ بها النظرية مرئية لو كانت موجودة؟

6. الفشل الرابع الكاذب: سوء التطبيق أو تجاوز شروط الحدود

كل نظرية تتضمن حدودا، بعضها صريح وبعضها بقي طويلا ضمنيا. حدود «من؟ أين؟ متى؟» ليست هامشا بعد الفروض، بل جزء من معنى الادعاء. عندما تنتقل دراسة من سوق تنافسي إلى مؤسسة عامة مغلقة، أو من استخدام طوعي لتقنية إلى استخدام إلزامي، أو من عمل فردي إلى منظومة متعددة الأطراف، قد يتغير سبب السلوك نفسه. إذا لم تعمل العلاقة خارج النطاق المألوف، فقد تكون النتيجة اكتشافا لشرط حد جديد لا دليلا على سقوط النظرية.

ينبغي التمييز بين شرط حد يضيق النظرية وبين قصور في قلبها. إذا كانت الآلية تعمل في السياق الأصلي وتتغير عند قيمة محددة من السياق الجديد، فإن التقدم النظري قد يكون في تعريف الحد. أما إذا ظلت الآلية تفشل داخل النطاق الذي تتنبأ فيه النظرية بوضوح وبعد قياسها وتصميمها جيدا، عندها يصبح سؤال القصور أقوى. هذا الفرق يمنع نزعة شائعة إلى إعلان «عدم صلاحية النظرية في الدول النامية» أو «في عصر الذكاء الاصطناعي» من دراسة واحدة لم تفحص ما تغير فعلا في الفاعل أو الآلية أو الشروط.

7. الفشل الخامس الكاذب: مراجعة الأدبيات هي الناقصة

قد يظن الباحث أنه اكتشف فجوة لأن النظرية التي يعرفها لا تفسر الظاهرة، بينما توجد في حقل مجاور نظرية تملك الآلية بالفعل. هنا لا يوجد قصور في مخزون النظرية، بل قصور في البحث النظري. ولذلك يجب قبل إعلان فرصة البناء توسيع البحث من أسماء المتغيرات إلى الآليات: البحث عن الاعتماد، والتبادل، والانتباه، والتعلم، والشرعية، والتنسيق، والهوية، وعدم اليقين، وغير ذلك من الميكانيزمات التي قد تظهر بأسماء تطبيقية مختلفة.

المراجعة القائمة على الكلمات المفتاحية وحدها خطرة في الظواهر الجديدة، لأن المصطلح الحديث قد يغطي آلية قديمة موثقة. «حوكمة الذكاء الاصطناعي» قد تتضمن وكالة أو حقوق قرار أو عدالة أو شرعية؛ و«العمل الهجين» قد يتضمن تصميم عمل أو حدودا أو شبكات أو هوية. إذا وجد التفسير في نظرية قائمة ولكن الباحث لم يصل إليه، فبناء نظرية جديدة يضاعف المصطلحات ولا يزيد المعرفة. لذلك يتطلب تشخيص القصور اختبارا عابرا للتخصصات قبل الحكم بالفراغ.

8. ليست كل نتيجة غير دالة أزمة نظرية

رفض الفرضية حدث إحصائي، أما فشل النظرية فهو حكم تفسيري. قد لا تظهر الدلالة بسبب ضعف القوة الإحصائية أو تقييد المدى أو خطأ القياس أو عدم تجانس التأثيرات. وحتى مع تقدير دقيق قريب من الصفر لا يكفي ذلك وحده، لأن النظرية قد تتنبأ بالتأثير تحت شروط لم تتحقق أو قد تملك تنبؤا بمسار غير مباشر لا يلتقطه الأثر الكلي. لذلك ينبغي قراءة حجم الأثر وفواصل الثقة والنمط الكامل للنتائج، لا تحويل قيمة p إلى حكم وجودي على النظرية.

وبالمثل لا يمثل انخفاض R^2 برهانا على ضعف النظرية. النظرية قد تقصد تفسير آلية محددة لا تعظيم التنبؤ بكل التباين. يمكن لنظرية جيدة أن تقدم تنبؤا مميزا وصغيرا لكنه قابل للتكذيب، بينما يحقق نموذج تنبؤي ضخم R^2 مرتفعا من دون أن يوضح لماذا يحدث السلوك. التفسير والتنبؤ يتقاطعان لكنهما ليسا الشيء نفسه؛ ومن ثم يجب تقييم النظرية بما تعد به من آلية وتمييز، لا بمقدار التباين المفسر منفردا.

9. متى يبدأ الشك الحقيقي؟ الأنماط أهم من الحالات المنفردة

الشك الأقوى ينشأ عندما يتكرر الانحراف نفسه عبر دراسات مستقلة وقياسات وتصاميم وسياقات مناسبة. إذا توقعت النظرية أن X يرفع Y عبر M، لكن دراسات متعددة جيدة تجد أن X يرفع Y من دون تغير M، أو أن M يتحرك في الاتجاه المعاكس، فالمشكلة ليست مجرد ضعف معامل؛ بل انكسار في سلسلة الآلية. وإذا ظهرت النتيجة نفسها عندما يقاس M بطرق مختلفة وعند التحكم في البدائل المعقولة، يتحول الشذوذ من ضوضاء إلى نمط يستحق التفسير.

النمط المنظم قد يكون أيضا في المكان الذي تفشل فيه النظرية. إذا نجحت في المؤسسات المستقرة وفشلت فقط عندما تتغير السلطة بين البشر والخوارزميات، أو نجحت في العلاقات الثنائية وفشلت في منظومات متعددة الأطراف، فإن هذا التجمع يشير إلى متغير حدود أو مستوى غائب. أما إذا كانت حالات النجاح والفشل مبعثرة بلا بنية، فالأرجح أن المشكلة تجريبية أو أن

هناك عدم تجانس لم يفهم بعد. النظرية الجديدة تحتاج سؤالا يمكن صياغته، لا سحابة من النتائج المتناقضة.

10. ستة أشكال للقصور التفسيري الحقيقي

بعد تجاوز الفحوص السابقة يمكن تصنيف القصور إلى أشكال محددة. هذا التصنيف مهم لأنه يمنع استعمال كلمة «فجوة» بوصفها وصفا عاما، ويبين أين يقع الانقطاع داخل الحجة. القصور الحقيقي لا يعني بالضرورة هدم النظرية كلها؛ قد يكون فقدان حلقة واحدة في سلسلة تفسيرية، أو مستوى لا تستطيع النظرية عبوره، أو زمن لم تبن لتفسيره. وتحديد نوع القصور هو آخر ما ينجزه هذا الفصل قبل الانتقال في الفصل التالي إلى بناء البدائل.

نوع القصور	السؤال التشخيصي	علامة قوية	ما لا يكفي وحده
قصور المفهوم	هل تفتقد النظرية كيانا لازما لوصف الظاهرة؟	لا يمكن تمثيل ظاهرة متكررة بالبنى الحالية من دون تغيير معناها	ظهور مصطلح إداري حديث
قصور الآلية	هل ينقطع تفسير لماذا/كيف؟	المسار المفترض لا يعمل ويظهر مسار بديل منظم بعد استبعاد البدائل	علاقة غير دالة واحدة
قصور الفاعل	هل تغير من يملك قدرة الفعل أو القرار؟	أثر سببي مستقل لوحدة لا تمثلها النظرية بوصفها أداة فقط	وصف التقنية بأنها فاعل
قصور المستوى	هل يفسر العبور بين الفرد والفريق/المنظمة/المنظومة ؟	انبثاق أو أثر عابر للمستويات لا يختزل في التجميع	وجود بيانات متداخلة
قصور الزمن	هل تتغير الآلية مع المدة أو التسلسل؟	انعكاس أو تراكم أو حلقة ارتداد متكررة لا تملكها النظرية	فرق بين موجتين فقط
قصور الحدود	هل تكثر الاستثناءات حتى تكسر الوعد الأصلي؟	حدود منتظمة مركزية للظاهرة لا تستوعبها النظرية دون تكلف	عدم التعميم إلى كل سياق

11. قصور الآلية هو أقوى المرشحين لبناء نظرية

أكثر حالات القصور قيمة ليست أن المتغير X لم يتنبأ بـY، بل أن الباحث يستطيع إظهار أن السبب المفترض في النظرية لا يعمل بينما يعمل انتقال منظم آخر غير مفسر. الآلية هي الجسر الذي يجعل النظرية أكثر من ارتباط. فإذا كانت نظرية تعتمد على مبدأ المقايضة، ولكن السلوك يستمر حتى عندما تزول المقايضة، أو تعتمد على إدراك فردي بينما النتيجة تتشكل قبل الإدراك من خلال بنية جماعية، فإن المشكلة تصبح أعمق من ضعف معامل.

لكن اكتشاف آلية ناقصة يحتاج استبعاد آليات بديلة معروفة. قد يبدو «التنسيق الخوارزمي» آلية جديدة، بينما يمكن تفكيكه إلى مراقبة، معالجة معلومات، أو تخصيص حقوق قرار سبق أن تناولتها نظريات قائمة. لا يصبح الوصف الجديد آلية نظرية إلا عندما يحدد انتقالا سببا مميزا، ويولد تنبؤات لا تختزل بسهولة في بديل قائم. ولهذا فإن تسمية عملية حديثة لا تكفي؛ يجب إظهار ما الذي تفعله هذه العملية في السلسلة السببية على نحو لم يكن مملوكا من قبل.

12. قصور الفاعل: عندما تتغير وحدة القدرة على الفعل

تتعرض النظريات للضغط عندما يظهر فاعل لا يطابق الأنطولوجيا التي بنيت عليها. كثير من نظريات المنظمة تفترض أفرادا أو فرقا أو منظمات تملك نيات أو مصالح أو موارد. في البيئات الرقمية قد يصبح القرار موزعا بين إنسان وخوارزمية ونظام توصية ومنصة وقواعد آلية. لا يعني ذلك أن «الذكاء الاصطناعي» فاعل نظري جديد تلقائيا؛ المطلوب تحديد هل انتقلت فعلا قدرة الاختيار أو تنفيذ القرار أو تعديل القواعد بحيث لا يعود الفاعل القديم كافيا لوصف السببية.

يصبح قصور الفاعل مرجحا عندما تفشل النظرية حتى بعد إعادة تمثيل التقنية كأداة أو مورد أو قناة معلومات، وتظل هناك آثار ناتجة من استقلالية أو تفاعل أو تفويض لا يمكن إسنادها بصورة معقولة إلى الفاعل البشري وحده. أما إذا كان الإنسان يحدد الهدف والقاعدة ويملك التجاوز ويوافق على النتيجة، فقد يكون الأنسب تمديد حدود نظرية قائمة لا إعلان فاعل جديد. هذا التشخيص يتطلب أدلة على بنية القرار، لا استعارات عن «آلة تفكر».

13. قصور المستوى: عندما لا يجمع الجزء إلى الكل بالطريقة المفترضة

من أكثر مصادر الادعاء النظري الزائف أخطاء المستوى. قد يلاحظ الباحث خاصية على مستوى المنظمة ثم يقيسها من استجابات أفراد من دون نظرية للتجميع، أو يستخدم علاقة فردية لتفسير نتيجة فريقية. إذا لم تظهر العلاقة فلا يعرف هل فشلت النظرية أم أن مستوى الاختبار

مختلف عن مستواها. لكن بعد ضبط التركيب والتجميع قد تكشف البيانات عن فجوة حقيقية: مثلا عندما ينشأ نمط جماعي من تفاعلات محلية بطريقة غير خطية لا يمكن تمثيلها بمتوسط الأفراد.

في هذه الحالة يكون القصور في نظرية العبور بين المستويات لا في كل مفرداتها. السؤال الحاسم هو: هل تملك النظرية قاعدة تكوين Composition أو ظهور Emergence تشرح كيف تتحول الأفعال الفردية إلى خاصية جماعية، وكيف تعود الخاصية الجماعية لتقيد الأفراد؟ إذا كانت تفترض ضمنيا أن التجميع حسابي بينما الواقع يعتمد على التفاعل والتوزيع والبنية، فقد يكون هناك قصور مستوى يستحق بناء آلية جديدة. أما مجرد وجود بيانات متداخلة فلا يثبت ذلك.

14. قصور الزمن: عندما تتغير العلاقة مع المدة والإيقاع والتسلسل

قد تكون النظرية صحيحة في اتجاهها وخاطئة في تصورها للزمن. بعض الآثار تحتاج فترة كمون، وبعضها يبلغ ذروة ثم يتراجع، وبعضها يتراكم في حلقات تغذية راجعة. فإذا اختبر الباحث العلاقة عند نقطة واحدة لن يستطيع تمييز هذه الأنماط. لذلك لا يعد اختلاف النتائج بين T1 وT2 دليلا على قصور إلا بعد بناء منطق زمني واضح يحدد لماذا ينبغي أن تكون العلاقة ثابتة أو متغيرة.

يبدأ القصور الزمني الحقيقي عندما يتكرر أن الآلية نفسها تغير معنى البناء أو اتجاه العلاقة عبر الزمن، بينما لا توفر النظرية أي قاعدة لهذا التحول ولا يمكن إضافته كحد بسيط. مثلا قد يرفع إجراء طارئ الأداء في الأسابيع الأولى لكنه يولد فقد مهارات أو اعتمادا أو جمودا بعد أشهر، بحيث يصبح «الأثر» سلسلة لا قيمة واحدة. هنا لا تكفي عبارة «الزمن معدل»؛ قد تكون البنية النظرية ذاتها بحاجة إلى أن تصبح عملية وديناميكية.

15. قصور الحدود ليس دائما قصورا في النظرية

من الضروري المحافظة على فرق بين نظرية ذات حدود ضيقة ونظرية قاصرة. إذا كانت نظرية صالحة لعلاقة تعاقدية ثنائية في سياق تبادل معين، فلا تفشل لأنها لا تفسر منظومة عامة. ضيق النطاق قد يكون ثمنا مقبولا للدقة. يصبح القصور ذا دلالة عندما تزعم النظرية عمومية أو يستخدمها الحقل عمليا كمرساة عامة، ثم تظهر حدود منتظمة لا تستطيع النظرية تحديدها إلا بعد استثناءات متزايدة تفكك وعدها الأصلي.

إذن، اكتشاف شرط حد جديد غالبا تطوير للنظرية لا استبدال لها. لكن تراكم شروط الحدود يمكن أن يصبح علامة تحذير: إذا كان الباحث يحتاج سلسلة طويلة من «إلا إذا» كي يحافظ على

الآلية، وإذا اختلفت التنبؤات جذريا بين سياقات أصبحت مركزية للظاهرة، فقد يشير ذلك إلى أن هناك مفهوما أو آلية مفقودة خلف الحدود. الفصل الحالي يسجل هذا التحول بوصفه قصورا محتملا، لكنه لا يحوله بعد إلى نظرية جديدة.

16. Theory Strain: التكلف النظري إشارة تشخيصية لا حكم نهائي

يظهر التكلف النظري عندما لا يستطيع الباحث جعل النظرية تغطي النموذج إلا بتغيير معنى بنائها، أو إدخال وسيط لا تملكه، أو نقلها إلى مستوى آخر بلا آلية عبور، أو تحويل استعارة إلى فرض سببي. كل تمديد يحتاج إلى شرح، لكن التمديد ليس ممنوعا في ذاته؛ النظريات تنمو من خلال الاستخدام. المشكلة تبدأ عندما يصبح التمديد ضروريا لحماية النظرية من أي نتيجة ممكنة، أو عندما لا يعود القارئ قادرا على التمييز بين النسخة الأصلية والنسخة التي صنعت خصيصا للدراسة.

لهذا يعامل التكلف كإشارة لا كإثبات. ربما يكون التمديد المشروع هو مساهمة نظرية مهمة، وربما يدل على أن نظرية أخرى أنسب، وربما يكشف قصورا حقيقيا. يتم التمييز عبر سؤالين: هل يمكن اشتقاق الإضافة من الافتراضات الأساسية للنظرية من دون تناقض؟ وهل تولد الإضافة تنبؤا جديدا قابلا للاختبار قبل رؤية النتائج؟ إذا كانت الإجابة نعم فقد نكون أمام امتداد. وإذا كانت الإضافة لا تظهر إلا بعد النتائج وتعيد تسمية الشذوذ، فهي حماية بعدية لا تقدم تفسيرا.

17. أربع حالات تطبيقية: من الفشل الظاهر إلى التشخيص الصحيح

الحالة الأولى: دراسة تتوقع أن تزيد الاستقلالية الوظيفية الدافعية الداخلية، لكن العلاقة غير دالة. قبل إعلان قصور نموذج خصائص العمل يتبين أن العينة تتكون من وظائف منظمة خوارزميا، وأن مقياس الاستقلالية يسأل عن حرية اختيار وقت العمل فقط بينما النظام يحدد طريقة التنفيذ وتسلسل المهام. التشخيص: نقص تغطية في القياس وهوية البناء، لا قصور في النظرية. الإصلاح هو قياس أبعاد الاستقلالية التي تملكها الآلية ثم إعادة الاختبار.

الحالة الثانية: نظرية تهديد تتنبأ بتشديد الرقابة تحت الخطر. في أزمة طويلة تجد الدراسة أن بعض المنظمات توسع التفويض بدلا من المركزية. القياس جيد والتصميم طولي، لكن نمط النتائج يظهر أن المنظمات ذات شبكات خبرة موزعة تتصرف بعكس غيرها. هنا لا يلزم إعلان النظرية خاطئة؛ قد يكون اكتشاف شرط حد يتعلق بتوزيع الخبرة أو نوع التهديد. المطلوب اختبار التفاعل بصورة سابقة التحديد، لا بناء نظرية جديدة من أول انحراف.

الحالة الثالثة: نظرية تبني تقنية تفسر النية إلى الاستخدام، لكن في بيئة أصبح فيها وكيل برمجي ينفذ سلسلة مهام مستقلة يظهر أثر تنظيمي مهم بعد الاستخدام لا يتوسطه أي تغير في النية أو القبول. إذا ثبت أن الاستخدام قائم ومفروض تقنيا وأن النتيجة تنشأ من كيفية تفويض الصلاحية والتنسيق بين وكلاء متعددين، تصبح نظرية القبول خارج explanandum الأساسي. هذه ليست «فشلا» لها، بل خطأ اختيار نظرية. يجب أولا فحص نظريات الوكالة والحوكمة والتنسيق قبل الحديث عن قصور جديد.

الحالة الرابعة هي الأقرب إلى قصور حقيقي: مجموعة دراسات عالية الجودة في بيئات متعددة تظهر ظاهرة واحدة - قرارات جماعية تتغير نوعيا عندما يشارك فاعل اصطناعي مستقل قادر على تنفيذ القرار وتعديل مساره - ولا تنجح نماذج الأداة أو المورد أو المعلومات أو الوكالة التقليدية في تفسير نمط المسؤولية والتعلم المتبادل، حتى بعد تضمين حدودها المعروفة. هنا لا يزال الحكم «قصور تفسيري مرجح» لا «نظرية جديدة مثبتة». وما يبرره هو نمط شذوذ متكرر بعد استبعاد البدائل، لا حداثة الظاهرة.

الحالة	الانطباع الأول	التشخيص بعد الفحص	القرار الصحيح
استقلالية - دافعية	النظرية لا تعمل في العمل الخوارزمي	المقياس يلتقط توقيت العمل ولا يلتقط استقلالية طريقة التنفيذ	إصلاح القياس وإعادة الاختبار
تهديد - مركزية	نتيجة معاكسة للنظرية	الأثر مشروط بتوزيع الخبرة ونوع التهديد	تطوير شرط حدود واختباره
قبول تقنية - أثر تنظيمي	نظرية القبول قديمة	السؤال بعد الاستخدام ويدور حول التفويض والتنسيق	اختيار نظرية أخرى قبل بناء جديد
فاعل اصطناعي مستقل	النظريات التقليدية فشلت	شذوذ متكرر بعد اختبار الأداة والمورد والوكالة والتنسيق	قصور تفسيري مرجح ينتقل للبناء

18. بروتوكول السبع بوابات لتشخيص القصور

يمكن تحويل المنطق السابق إلى سبع بوابات متتابعة. لا تعطي البوابات درجة آلية، لأن جودة الدليل تختلف بين المجالات، لكنها تمنع الانتقال المبكر. البوابة الأولى تسأل هل حددت النظرية في

نسختها ومصدرها وآليتها بدقة. الثانية هل البناء المقاس هو البناء النظري نفسه. الثالثة هل القياس صالح وثابت ومتكافئ حيث يلزم. الرابعة هل التصميم والتحليل قادران على كشف العلاقة والشكل الزمني والمستوى. الخامسة هل تقع الحالة داخل الحدود أو هل وثق الباحث الحد الجديد. السادسة هل استبعدت النظريات البديلة التي تملك الآلية. السابعة هل بقي شذوذ منظم ومتكرر لا يمكن استيعابه من دون تكلف.

إذا فشلت الدراسة في بوابة من الأولى إلى الرابعة فهي غير جاهزة للحكم على النظرية. وإذا توقفت عند الخامسة فالأرجح أن المساهمة في شروط الحدود. وإذا توقفت عند السادسة فالمشكلة في اختيار النظرية أو في التكامل بين نظريات قائمة. وحدها الحالات التي تعبر السادسة وتبقي في السابعة فجوة مستقرة تعطي أساسا معقولا للانتقال إلى الفصل التالي: ما المفاهيم أو الآليات أو المستويات أو الحدود البديلة التي قد تفسر ما بقي.

19. ما نوع الدليل المطلوب لإعلان قصور تفسيري؟

لا توجد عتبة رقمية واحدة، لكن هناك خصائص تجعل الادعاء أقوى. أولها التكرار المستقل: يظهر الشذوذ في أكثر من دراسة أو عينة. ثانيها تنوع الطرق: لا يعتمد النمط على أداة واحدة أو مصدر واحد. ثالثها الصلاحية التصميمية: يوجد ترتيب زمني أو شبه تجربة أو تحليل بديل يحد من التفسيرات السهلة. رابعها المقارنة النظرية: تختبر النظرية ضد منافسين لا ضد فرضية صفرية فقط. خامسها التنبؤ المميز: يظهر موضع محدد تخطئ فيه النظرية القائمة بطريقة يمكن توقعها مسبقا.

سادسها أن يكون الشذوذ بنيويا لا مجرد «متبقي» إحصائي. البواقي لا تبني نظرية ما لم تحمل نمطا يمكن وصفه. سابعها أن يقاوم النمط إعادة المواصفة المعقولة. وثامنها أن يؤدي إنقاذ النظرية إلى تكلف واضح: افتراضات إضافية كثيرة، أو تغير في معنى البنى، أو نقل مستوى بلا أساس. كلما اجتمعت هذه الخصائص أصبح الانتقال من «نتيجة غير متوقعة» إلى «قصور تفسيري» أكثر شرعية.

ويزداد عبء الإثبات كلما كان الادعاء أوسع. القول إن علاقة محددة لا تعمل في ظرف محدد يحتاج دليلا أقل من القول إن «النظرية لم تعد صالحة». لذلك يجب أن تتناسب قوة اللغة مع اتساع الدليل. كما أن غياب الأثر في دراسة واحدة لا يعادل وجود دليل على غياب الآلية؛ فالأخير يحتاج تقديرا دقيقا يسمح باستبعاد أحجام آثار ذات معنى، لا مجرد عدم تجاوز عتبة الدلالة. هذا التمييز

مهم لأنه يحول النقاش من ثنائية نجاح/فشل إلى سؤال أكثر علمية: ما نطاق النتائج الذي ما زال متوافقا مع النظرية، وما النطاق الذي أصبح غير محتمل؟

20. الاختبار المقارن أفضل من الاختبار المنفرد

من الصعب تشخيص قصور نظرية إذا لم نعرف ما إذا كانت نظرية أخرى تفسر النمط نفسه بصورة أفضل. لذلك يفضل تصميم اختبارات تنافسية تشتق تنبؤات مميزة من نظريتين أو أكثر. فإذا توقعت الأولى علاقة موجبة مستقرة، والثانية علاقة مشروطة بحد معين، يصبح موضع الاختلاف اختبارا أغنى من مجرد فحص وجود الأثر. المقارنة لا تعني أن النظرية الخاسرة «باطلة»؛ قد تكون حدودها أضيق. لكنها تكشف أين تقع القوة التفسيرية وما إذا كان القصور في آلية أو نطاق.

تكتسب هذه المقارنات قيمة أكبر عندما تكون التنبؤات خطرة بالمعنى العلمي، أي عندما يوجد نمط من النتائج لا تستطيع النظرية قبوله بسهولة. النظرية التي يمكن بعد كل نتيجة إعادة تفسيرها بحيث تبقى صحيحة لا تسمح بتشخيص قصورها. لذلك يجب على الباحث قبل التحليل أن يسجل ما الذي سيعد نتيجة ضد الآلية، وما الذي سيعد شرط حد، وما الذي سيعد مشكلة قياس. هذه الممارسة تحول «المفاجأة» من قصة بعدية إلى اختبار قابل للمراجعة.

ومن المفيد في الاختبارات الحاسمة أن يصمم الباحث ما يشبه «مواجهة تنبؤية» بين البدائل. لا يكفي أن تعطي كل نظرية سببا عاما للنتيجة نفسها؛ ينبغي البحث عن نقطة تفترق عندها التنبؤات: اتجاه مختلف، توقيت مختلف، وسيط مختلف، أو حالة حد تعطي فيها إحداها الأثر ولا تعطيه الأخرى. إذا لم توجد أي نتيجة ممكنة تميز البدائل، فالمشكلة ليست نقص البيانات فقط بل ضعف قابلية المقارنة النظرية. أما عندما توجد نتيجة فاصلة وتكرر دعمها، يصبح تشخيص موضع القصور أكثر قوة وأقل اعتمادا على التفسير اللاحق.

21. التشخيص في الدراسات النوعية ودراسات الحالات

القصور التفسيري لا يقتصر على الاختبارات الكمية. في الدراسة النوعية يمكن أن يظهر عندما تكرر الحالات تسلسلا أو فاعلا أو ممارسة لا تستطيع النظرية تفسير موضعها في العملية، أو عندما تتوقع النظرية انتقالا معينا وتظهر الحالات مسارا مختلفا بصورة متسقة. هنا لا تكون المهمة حساب دلالة، بل بناء سلسلة أدلة تربط الحدث والفاعل والتوقيت والنتيجة، ثم مقارنة السلسلة بما تتطلبه الآلية النظرية.

تساعد الحالات السلبية والمقارنات داخل الحالة وبين الحالات على منع التسرع. إذا ظهر النمط المزعوم في حالة واحدة فقط بينما توجد حالات مماثلة لا يظهر فيها، فقد تكون هناك شروط حدود. وإذا تغير النمط عندما يتغير مصدر البيانات أو المشارك، فقد تكون المشكلة في الرواية أو التحيز. أما إذا بقي التسلسل نفسه عبر حالات ذات خصائص مختلفة وبعد فحص التفسيرات المنافسة، فالدليل على فجوة آلية يصبح أقوى. المنطق هنا هو نفسه: استبعاد طبقات الفشل الأدنى قبل الصعود إلى النظرية.

22. التشخيص في المراجعات التراكمية والتحليل البعدي

يوفر التحليل البعدي والمراجعات المنهجية فرصة قوية لأن القصور الحقيقي يفترض نمطا يتجاوز دراسة منفردة. لكن المتوسط المجمع وحده لا يكفي. الأهم هو عدم التجانس: هل تتغير الآثار بصورة منتظمة مع الزمن أو السياق أو نوع القياس؟ إذا كان التباين يفسر باختلاف جودة المقياس أو خصائص العينة، فالمشكلة ليست في النظرية. وإذا بقي عدم تجانس منظم يرتبط بمتغير لم تضعه النظرية ضمن حدودها، فقد تكون المساهمة في الحدود أو الآلية.

كما يجب تجنب تحيز النشر. قد يبدو أن نظرية ما «تنجح دائما» لأن النتائج المخالفة لا تنشر، أو تبدو ضعيفة لأن الدراسات تستخدم نسخا مختلفة من البنى تحت الاسم نفسه. لذلك يحتاج التشخيص التراكمي إلى ترميز دقيق لتعريفات البنى، نسخ النظرية، مستويات التحليل، الأزمنة، والتصاميم. عندها فقط يصبح تجميع الأدلة اختبارا للتفسير بدلا من تجميع أسماء متشابهة.

ويجب الفصل أيضا بين إعادة الاختبار الحرفية وإعادة الاختبار المفاهيمية. الأولى تفيد في كشف هشاشة نتيجة مرتبطة بإجراء أو عينة، أما الثانية فتختبر الآلية نفسها بمقاييس أو سياقات مختلفة. القصور النظري يصبح أكثر ترجيحا عندما يتكرر الشذوذ في إعادة اختبارات مفاهيمية تحافظ على الآلية وتغير تفاصيل التشغيل، لأن هذا يقلل احتمال أن يكون النمط أسير أداة بعينها. ومع ذلك، إذا تغيرت شروط الحدود في كل إعادة اختبار، فلا يجوز جمع حالات الفشل تحت حكم واحد؛ فالتراكم الحقيقي يحتاج قابلية مقارنة في الادعاء الذي يختبر، لا مجرد تشابه عناوين الدراسات.

23. سجل قرار القصور التفسيري

قبل أن يكتب الباحث عبارة «النظريات القائمة لا تكفي»، ينبغي أن يترك أثرا يمكن مراجعته. سجل القرار المقترح لا يحتاج أن يكون طويلا؛ يكفي أن يبين النظرية ونسختها، الادعاء الذي

اختبر، البناء والمقياس، مستوى التحليل، التصميم والزمن، شروط الحدود، النظريات البديلة المفحوصة، الشذوذ المتبقي، ومحاولات التفسير أو التمديد التي رفضت ولماذا. قيمة السجل أنه يجعل القفزات مرئية ويمنع تحويل النتيجة المرغوبة إلى منطق بأثر رجعي.

يمكن للمشرف أو المحكم قراءة هذا السجل وسؤال الباحث عند كل انتقال: ما الدليل؟ فإذا كان الجواب في خانة القياس ضعيفا يتوقف التشخيص هناك. وإذا كانت النظرية البديلة لم تبحث، يعود العمل إلى الأدبيات. وإذا كانت كل الحلقات قوية ويبقى شذوذ واضح، يصبح ادعاء القصور قابلا للدفاع. بهذه الطريقة يصبح بناء النظرية نتيجة لمسار استبعاد منظم، لا مكافأة لغوية تمنح لأي موضوع حديث.

ويفضل أن يرفق السجل بتحليل حساسية مفاهيمي ومنهجي: ما الذي يتغير في الحكم إذا استعمل تعريف أضيق للبناء، أو استبعدت حالات ذات جودة بيانات ضعيفة، أو تغيرت نافذة الزمن، أو استخدم بديل سببي معقول؟ إذا ظل موضع الانقطاع قائما عبر هذه التغييرات، فذلك يقوي كونه خاصية في التفسير لا نتيجة قرار تحليلي واحد. أما إذا اختفى القصور بمجرد تعديل مشروع ومعقول، فالأدق تسجيل أن الدليل غير حاسم. هذه الحساسية لا تطلب من الباحث تجربة كل نموذج ممكن، بل تركز على القرارات التي لو كانت مختلفة لكان حكم القصور نفسه مختلفا؛ أي أنها تختبر متانة التشخيص قبل أن يصبح أساسا لنظرية ناشئة.

24. صياغات يجب تجنبها وصياغات أدق

من الصياغات الضعيفة: «لم تفسر الدراسات السابقة الظاهرة»، «لا توجد نظرية شاملة»، «انخفاض R^2 يثبت قصور النظرية»، «حداثة الذكاء الاصطناعي تجعل النظريات التقليدية غير صالحة»، أو «اختلاف النتائج يفرض بناء نظرية جديدة». هذه عبارات تتجاوز الدليل. البديل هو تحديد موضع الفجوة: «بعد ضبط صلاحية القياس والتصميم، تكرر غياب المسار M الذي تفترضه النظرية»، أو «تتغير العلاقة بصورة منتظمة عند انتقال سلطة القرار إلى مستوى لا تحدده النظرية»، أو «لا توفر النظرية قاعدة لتفسير التحول الزمني المرصود رغم وقوع الحالة داخل حدودها المعلنة».

الدقة هنا ليست تواضعا بل قوة. كلما كان الادعاء أضيق أصبح قابلا للاختبار والإصلاح. القول إن «النظرية لا تكفي لتفسير آلية محددة في شرط محدد» أكثر فائدة من القول إنها «لم تعد مناسبة للعصر». كما يسمح الادعاء المحدد بأن يبقى الجزء الناجح من النظرية قائما، وأن يوجه الفصل التالي إلى المكان الذي يحتاج فعلا إلى بناء مفاهيم أو آليات بديلة.

25. مصفوفة القرار النهائية: كاف، حد جديد، امتداد، أم قصور؟

الحالة النهائية	وضع الآلية	وضع الحدود	حجم التعديل المطلوب	المخرج العلمي
النظرية كافية	تعمل كما صيغت	معلومة/مستوفاة	لا تعديل جوهري	اختبار أو تطبيق جيد
شرط حد جديد	تعمل لكن مشروطا	تحتاج تضييقا أو توسيعا محددا	تعديل النطاق	تطوير شروط الحدود
امتداد نظري	القلب صالح وتوجد حلقة قابلة للاشتقاق	يمكن ضبطها	إضافة محدودة لا تغير الهوية	امتداد يولد تنبؤا جديدا
قصور تفسيري	حلقة لازمة غائبة أو مكسورة	لا يكفي تعديل الحدود	يتطلب مفهوما/آلية/مستوى /زمن بديل	فرصة بناء نظرية

المصفوفة لا تحول الحكم إلى حساب ميكانيكي، لكنها تفرض لغة قرار. «كاف» يعني أن النظرية تفسر الظاهرة ضمن حدودها بعد اختبار صالح. «حد جديد» يعني أن الآلية تظل سليمة لكن نطاق عملها يحتاج تحديثا. «امتداد» يعني أن إضافة صغيرة مشتقة من منطق النظرية تحسن التفسير وتولد تنبؤات جديدة. أما «قصور تفسيري» فيعني أن جزءا لازما من الظاهرة يبقى بلا تفسير بعد استبعاد القياس والتصميم والحدود والبدائل، وأن إنقاذ النظرية يتطلب تغييرا يمس هويتها أو تكلفا غير مبرر.

26. قائمة التحقق قبل فتح باب بناء نظرية جديدة

قبل الانتقال إلى البناء، يجيب الباحث إجابات موثقة عن الأسئلة الآتية: هل حددت الادعاء الأصلي للنظرية بدقة؟ هل البنى واضحة وغير ملتبسة؟ هل القياس صالح ومتكافئ؟ هل التصميم يستطيع كشف الآلية والزمن والمستوى؟ هل فحصت الشروط التي قد تجعل الحالة خارج النطاق؟ هل بحثت نظريات مجاورة بالآلية لا بالاسم فقط؟ هل تكرر الشذوذ أو دعمه أكثر من مصدر؟ هل يمكن وصف موضع الانقطاع في جملة واحدة؟ هل توجد نتيجة محتملة كانت ستجعلني أرفض ادعاء القصور؟ وهل يمكن إنقاذ النظرية من دون تغيير هويتها؟

إذا بقيت الإجابات غير مكتملة، فالأولوية ليست بناء نظرية بل تحسين الاختبار. وإذا اكتملت وبقيت الفجوة، يكون الفصل 119 قد أدى مهمته: نقل الباحث من انطباع «لا توجد نظرية مناسبة» إلى تشخيص يمكن مراجعته. هذا التشخيص لا يضمن أن النظرية الناشئة التي ستبنى لاحقا ستكون ناجحة، لكنه يمنع ولادتها من سبب خاطئ.

خلاصة الفصل: بناء النظرية يبدأ من تشخيص منضبط لا من الرغبة في الجدة

أقوى فرصة نظرية لا تبدأ عادة من إعلان فراغ، بل من شذوذ قاوم التفسيرات الأقل كلفة. القياس والتصميم والسياق والمراجعة الأدبية ليست تفاصيل منهجية منفصلة عن النظرية؛ إنها حواجز تمنع إساءة تشخيصها. لذلك فإن العبور إلى بناء نظرية جديدة يحتاج أدلة على أن ما تبقى هو فجوة في التفسير نفسه: فاعل لا تمثله الأنطولوجيا، أو آلية مفقودة، أو عبور مستوى غير مفسر، أو زمن يغير منطق العلاقة، أو حدود تكاثرت حتى أصبحت تشير إلى بنية غير ممثلة.

من هذه النقطة فقط يصبح السؤال التالي مشروعا: إذا كان القصور حقيقيا، فما المفاهيم والآليات والمستويات والحدود التي يجب أن يتكون منها تفسير أفضل؟ هذا هو انتقال الفصل 120. أما الفصل الحالي فيغلق الباب أمام طريق مختصر ولكنه مكلف علميا: تحويل كل نتيجة غير متوقعة إلى نظرية جديدة. التشخيص الجيد يحفظ ما تعمل به النظريات القائمة، يحدد بدقة ما لا تعمل فيه، ويمنح البناء الجديد مشكلة تفسيرية حقيقية بدلا من مساحة لغوية فارغة.

المراجع

Aguinis, H., & Vandenberg, R. J. (2014). An ounce of prevention is worth a pound of cure: Improving research quality before data collection. Organizational Research Methods, 17(2), 103-120. https://doi.org/10.1177/1094428114521898

Bacharach, S. B. (1989). Organizational theories: Some criteria for evaluation. Academy of Management Review, 14(4), 496-515. https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308374

Bollen, K. A. (1989). Structural Equations with Latent Variables. .Wiley

Busse, C., Kach, A. P., & Wagner, S. M. (2017). Boundary conditions: What they are, how to explore them, why we need them, and when to consider them. Organizational Research Methods, https://doi.org/10.1177/1094428116641191 .609-574 ,(4)20

Campbell, D. T., & Fiske, D. W. (1959). Convergent and discriminant validation by the multitrait-multimethod matrix. Psychological Bulletin, 56(2), 81-105. https://doi.org/10.1037/h0046016

Colquitt, J. A., & Zapata-Phelan, C. P. (2007). Trends in theory building and theory testing: A five-decade study of the Academy of Management Journal. Academy of Management Journal, 50(6), https://doi.org/10.5465/amj.2007.28165855 .1303-1281

Corley, K. G., & Gioia, D. A. (2011). Building theory about theory building: What constitutes a theoretical contribution? Academy of Management Review, 36(1), 12-32. https://doi.org/10.5465/amr.2009.0486

Cronbach, L. J., & Meehl, P. E. (1955). Construct validity in psychological tests. Psychological Bulletin, 52(4), 281-302. https://doi.org/10.1037/h0040957

Edwards, J. R., & Bagozzi, R. P. (2000). On the nature and direction of relationships between constructs and measures. Psychological Methods, 5(2), 155-174. https://doi.org/10.1037/1082-989X.5.2.155

George, J. M., & Jones, G. R. (2000). The role of time in theory and theory building. Journal of Management, 26(4), 657-684. https://doi.org/10.1177/014920630002600404

Johns, G. (2006). The essential impact of context on organizational behavior. Academy of Management Review, 31(2), https://doi.org/10.5465/amr.2006.20208687 .408-386

Klein, K. J., Dansereau, F., & Hall, R. J. (1994). Levels issues in theory development, data collection, and analysis. Academy of Management Review, 19(2), 195-229. https://doi.org/10.5465/amr.1994.9410210745

MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Podsakoff, N. P. (2011). Construct measurement and validation procedures in MIS and behavioral research: Integrating new and existing techniques. MIS Quarterly, 35(2), 293-334. https://doi.org/10.2307/23044045

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. Common method biases in behavioral research: A critical .(2003)

review of the literature and recommended remedies. Journal of Applied Psychology, 88(5), 879-903. https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879

Shadish, W. R., Cook, T. D., & Campbell, D. T. (2002). Experimental and Quasi-Experimental Designs for Generalized Causal Inference. Houghton Mifflin.

Shepherd, D. A., & Suddaby, R. (2017). Theory building: A review and integration. Journal of Management, 43(1), 59-86. https://doi.org/10.1177/0149206316647102

Suddaby, R. (2010). Editor's comments: Construct clarity in theories of management and organization. Academy of Management Review, 35(3), 346-357. https://doi.org/10.5465/amr.35.3.zok346

Sutton, R. I., & Staw, B. M. (1995). What theory is not. Administrative Science Quarterly, 40(3), 371-384. https://doi.org/10.2307/2393788

Weick, K. E. (1989). Theory construction as disciplined imagination. Academy of Management Review, 14(4), 516-531. https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308376

Whetten, D. A. (1989). What constitutes a theoretical contribution? Academy of Management Review, 14(4), 490-495. https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308371

الفصل 120

اكتشاف فرصة بناء نظرية: المفاهيم والآليات والمستويات والحدود

مدخل: من تشخيص القصور إلى تصميم بديل تفسيري

ينتهي الفصل السابق عند حكم صعب: قد يكون العجز الذي نراه عجزا في النظرية نفسها، بعد استبعاد ضعف البناء والقياس والتصميم وسوء التطبيق والبحث الانتقائي في الأدبيات. لكن هذا الحكم لا ينتج نظرية بديلة تلقائيا. إن قول الباحث إن التفسير القائم لا يكفي هو بداية طريق، لا نهايته. المرحلة التالية هي تحويل البقايا التفسيرية التي قاومت التشخيص إلى مواد أولية لبناء تصور أكثر دقة: ما المفهوم الذي لا نملكه؟ ما الآلية التي لا تفسرها النظريات المرشحة؟ ما الفاعل أو المستوى الذي غاب عن عدستنا؟ وما الشروط التي يتغير عندها معنى العلاقة أو اتجاهها؟ بهذه الأسئلة ينتقل الباحث من نقد النظريات إلى عمل بنائي منضبط.

يمتلك هذا الفصل وظيفة محددة في الأطلس: تعليم الباحث كيف يكتشف فرصة حقيقية لبناء نظرية من دون أن يقع في غواية تسمية كل متغير جديد «نظرية»، أو أن يوسع نظرية قائمة حتى تفقد هويتها. البناء النظري الجيد لا يبدأ باسم جذاب، بل يبدأ بمشكلة تفسيرية مصاغة بدقة وبعدد كاف من البدائل. وقد وصف Weick (1989) بناء النظرية بأنه خيال منضبط؛ أي إن الإبداع مطلوب، لكن قيمته لا تظهر إلا حين يخضع لمعايير التماسك والاقتصاد وقابلية الاختبار. كما أن Whetten (1989) وضع في قلب الإسهام النظري أسئلة ماذا وكيف ولماذا ومن وأين ومتى. سنعيد تنظيم هذه الأسئلة هنا في بنية تنفيذية تتكون من المفاهيم والآليات والمستويات والزمن والحدود، مع بقاء الاختبار المقارن ملازما لكل خطوة.

1. متى تتحول الفجوة التفسيرية إلى فرصة بناء نظرية؟

ليست كل فجوة في الأدبيات فرصة لبناء نظرية. غياب دراسة في بلد أو قطاع أو عينة لا يخلق تلقائيا حاجة نظرية؛ فقد يكون مجرد فراغ تطبيقي يمكن ملؤه بالنظرية نفسها. كذلك فإن إضافة وسيط أو معدل لم يستخدم سابقا لا تعني أن الباحث بنى تفسيرا جديدا، ما لم يبين لماذا يغير هذا البناء فهم الآلية الحاكمة. الفرصة النظرية تظهر عندما توجد ملاحظة أو نمط أو نتيجة لا يمكن استيعابها داخل البنية التفسيرية القائمة إلا بتكلف واضح، أو عندما تتطلب الظاهرة مفهوما لا يعادل مفهوما قائما، أو عندما تكون الآلية المسببة مختلفة عما تفترضه النظريات المتاحة.

يمكن صياغة اختبار أولي بأربعة أسئلة. أولا: هل الباقي غير المفسر مستقر عبر أكثر من دراسة أو حالة أو مصدر بيانات؟ ثانيا: هل يترتب عليه فرق في التنبؤ أو القرار، لا مجرد فرق لغوي؟ ثالثا: هل حاول الباحث بجدية استخدام النظريات المجاورة قبل إعلان الفراغ؟ رابعا: هل يستطيع وصف ما ينقص بلغة إيجابية، مثل «لا نملك آلية تشرح انتقال القرار من الوكيل البشري إلى سلسلة وكلاء رقمية»، بدلا من العبارة السلبية العامة «النظريات القديمة لا تصلح»؟ إذا تعذر الإجابة عن هذه الأسئلة، يكون من المبكر الانتقال إلى بناء نظرية. أما إذا نجحت، فإن الباقي يصبح «بذرة تفسيرية» تستحق التطوير.

2. الباقي التشخيصي هو نقطة البداية لا البيانات الخام وحدها

أفضل بداية للفصل الحالي هي سجل القرار الذي خرج به الفصل 119. ذلك السجل يحدد النظرية أو النظريات التي اختبرت، وشروط حدودها، والقياسات البديلة، والمنافسين الذين استبعدوا، والنمط الذي بقي بلا تفسير مقنع. هذه البقايا أهم من كثرة البيانات، لأن جمع بيانات جديدة قبل تحديد موضع العجز قد يضاعف التشويش. المطلوب هو إعادة صياغة كل بقايا في جملة سببية أو عملية محددة: «تتراكم الالتفافات المحلية على قيود النظام حتى تصبح قاعدة عمل جماعية»، أو «كلما امتدت سلسلة التفويض الخوارزمي تضعف قابلية إرجاع القرار إلى نقطة بشرية واحدة»، أو «الندرة المزمنة تغير خط الأساس الذي يحدد ما يعد أداء مقبولا».

هذه الصياغة تمنع تحويل الاستثناء إلى بناء جديد لمجرد أنه مثير. فإذا كانت البقايا تعكس خطأ قياس، أو تباينا عشوائيا، أو حالة متطرفة بلا منطق متكرر، فلا يوجد مبرر للبناء. أما إذا أمكن وصفها بوصفها نمطا متكررا له تسلسل أو شروط ظهور، فإنها تصبح مادة يمكن تفكيكها إلى مفاهيم وآليات ومستويات وحدود. ومن المفيد أن يحتفظ الباحث منذ هذه اللحظة بمنافسين تفسيريين؛ لأن النظرية الجديدة لا تكتسب قيمتها من قدرتها على رواية قصة بعد وقوع الحدث فقط، بل من قدرتها على تمييز نفسها عن قصص أخرى معقولة.

الباقي التشخيصي	السؤال البنائي	المكون المحتمل	اختبار يمنع القفز
نمط متكرر لا تفسره الآلية الحالية	هل ينقصنا انتقال سببي؟	آلية	هل ينتج التفسير الجديد توقعا مختلفا؟

الباقي التشخيصي	السؤال البنائي	المكون المحتمل	اختبار يمنع القفز
الحالات تختلف رغم تشابه المتغيرات	هل يوجد شرط يغير معنى العلاقة؟	حدود / سياق	هل يمكن تعريف الشرط كخاصية قابلة للمقارنة؟
تظهر نتيجة جماعية من أفعال فردية	كيف ينشأ البناء الأعلى؟	مستوى / نشوء	هل توجد عملية تركيب أو تفاعل، لا مجرد متوسط؟
يتغير الأثر بعد مدة أو يتراكم	ما ترتيب الأحداث وإيقاعها؟	زمن	هل يختلف التنبؤ عند تغيير المدة؟
مصطلح قائم يفقد معنى ضروريا	هل نحتاج بناء متميزا؟	مفهوم	هل يمكن لبناء قائم تمثيل الخاصية دون تشويه؟

3. الهيكل الأدنى للفرصة النظرية

يحتاج الباحث إلى نواة لا تقل عن خمسة مكونات مترابطة. المكون الأول هو المفاهيم: ما الكيانات أو الحالات أو الخصائص التي يجب أن تكون موجودة في التفسير؟ المكون الثاني هو الآلية: ما الذي يفعله الفاعلون أو البنى أو الموارد بحيث ينتقل النظام من حالة إلى أخرى؟ المكون الثالث هو المستوى: أين توجد هذه المفاهيم ومن يحملها، الفرد أم الفريق أم المنظمة أم الشبكة أم الحقل؟ المكون الرابع هو الزمن: ما ترتيب الأحداث، وما المدة اللازمة، وهل الأثر فوري أم تراكمي أم دوري؟ المكون الخامس هو الحدود: تحت أي شروط يجب أن تعمل الآلية، ومتى يفترض أن تضعف أو تنعكس أو تتوقف؟

هذه المكونات ليست خانات مستقلة. فالمفهوم قد يتغير مع المستوى، والآلية قد لا تظهر إلا بعد مدة، والحدود قد تعيد تعريف الفاعل نفسه. مثال ذلك «الثقة»: ثقة الفرد في أداة تختلف عن الثقة الجماعية في نظام، وتختلف عن شرعية نظام قرار آلي على مستوى المنظمة. لذلك لا يكفي أن يضع الباحث مربعات وأسهم.)1989(Bacharach شدد على ضرورة وضوح البنى والعلاقات وقابليتها للتقويم، بينما يذكر Sutton و)1995(Staw بأن المراجع والبيانات

والقوائم والفرضيات لا تشكل نظرية وحدها. النظرية تبدأ عندما تفسر العلاقات منطقيا وتنتج توقعات يمكن أن تكون خاطئة.

4. المفهوم الجديد: الحاجة قبل التسمية

أكثر أبواب البناء النظري عرضة للتضخم هو باب المفاهيم. يمكن لأي باحث أن يضع صفة جديدة أمام كلمة مألوفة وينتج اسما جذابا، لكن ذلك لا يخلق بناء علميا. يقتضي المفهوم الجديد ضرورة تمييزية: يجب أن توجد ظاهرة لا يمكن تمثيلها تمثيلا كافيا بمفهوم قائم من دون فقدان جزء مهم من معناها أو آليتها. لذلك تبدأ عملية بناء المفهوم بالمقارنة لا بالتسمية. يجمع الباحث أقرب المفاهيم، ويكتب لكل منها تعريفه ونطاقه ومؤشراته ونتائجه، ثم يحدد بدقة ما الذي يبقى خارجها.

وضوح المفهوم يعني أكثر من تعريف لغوي. يشير Suddaby (2010) إلى أهمية ضبط التعريف والعلاقات الدلالية والاتساق مع الحقل الذي يعمل فيه البناء. ويمكن تشغيل ذلك عبر أربعة اختبارات: اختبار الضرورة - ماذا نفقد إذا حذفنا المفهوم المقترح؟ اختبار الهوية - ما الخاصية التي تجعله مختلفا عن أقرب بناء؟ اختبار المجال - ما الحالات التي تقع داخله وما الحالات التي يجب استبعادها؟ واختبار الدلالة التجريبية - ما الملاحظة التي ستتغير إذا كان البناء موجودا حقا؟ إذا لم ينجح المفهوم في هذه الاختبارات، فالأفضل استخدام بناء قائم أو وصف الظاهرة بلغة مباشرة بدلا من زيادة قاموس الإدارة بمصطلح زائد.

5. تعريف البناء: الجوهر والمجال والحدود الدلالية

يمكن بناء تعريف متين في ثلاث طبقات. طبقة الجوهر تحدد الخاصية الأساسية التي يحملها البناء، مثل «درجة تشتت قابلية إرجاع القرار عبر حلقات التفويض» بدلا من «الغموض في المسؤولية». طبقة المجال تحدد الوحدة التي ينطبق عليها البناء: قرار، علاقة، فريق، منظمة، منظومة. وطبقة الحدود الدلالية تذكر ما ليس هو البناء، حتى لا يتمدد بلا قيود. التعريف الجيد لا يكرر الاسم ولا يعرف البناء بنتيجته. فقولنا «القدرة التكيفية هي قدرة المنظمة على التكيف» تعريف دائري، وقولنا «المرونة هي ما يجعل الأداء يستمر» يخلط البناء بالنتيجة.

بعد ذلك تأتي الشبكة الاسمية أو nomological network: ما السوابق المتوقعة، والنتائج، والبنى المجاورة، والعلاقات المميزة؟ لا يحتاج الباحث في هذه المرحلة إلى مقياس نهائي، لكن عليه أن يعرف كيف يمكن أن يظهر البناء في الواقع. يمكن للبيانات النوعية أن تساعد على كشف

أبعاد لم تكن مرئية، ويمكن للمقارنة بين حالات متباينة أن تكشف ما هو جوهري وما هو عرضي. منهج Gioia وزملائه (2013) مفيد في تطوير المفاهيم من بيانات نوعية بطريقة شفافة، لكنه ليس وصفة آلية؛ يجب أن يبقى الانتقال من كلمات المشاركين إلى بناء نظري انتقالا مبررا بالمقارنة والمنطق، لا مجرد إعادة تسمية الفئات.

عنصر بطاقة المفهوم	السؤال	دليل مطلوب	علامة خطر
الجوهر	ما الخاصية التي تجعل البناء هو نفسه؟	تعريف إيجابي غير دائري	تعريف بالاسم أو بالنتيجة
المجال	على من أو ما ينطبق؟	وحدة واضحة وحالات دخول وخروج	امتداد غير محدود
التمييز	ما أقرب بناء وما الفرق؟	مقارنة تعريفية وتجريبية	اختلاف لفظي فقط
الشبكة الاسمية	ما سوابقه ونتائجه وجيرانه؟	توقعات قابلة للملاحظة	قائمة علاقات بلا منطق
القياس الأولي	كيف يمكن أن يظهر؟	آثار أو مؤشرات متعددة	مؤشر واحد يعادل البناء

5.1 من الملاحظة إلى اللغز المفهومي

تظهر المفاهيم المهمة غالبا عندما تتكرر ملاحظة لا تتسق مع التقسيمات المتاحة. لكن الباحث يجب أن يميز بين «ملاحظة مثيرة» و«لغز مفهومي». الملاحظة المثيرة قد تكون حالة نادرة أو استثناء عابرا، أما اللغز المفهومي فيتكون عندما يؤدي استخدام المفاهيم الحالية إلى أحكام متناقضة أو إلى فقدان فرق له نتائج نظرية. يمكن للباحث أن يصنع اللغز بإجراء مقارنة مزدوجة: حالات تبدو مختلفة لكن المفهوم القائم يعاملها بوصفها واحدة، وحالات تبدو متشابهة لكن نتائجها تنحرف بصورة منتظمة. هذه المقارنة تكشف ما إذا كانت اللغة النظرية الحالية شديدة الخشونة أو شديدة التجزئة.

لا ينبغي أن تبدأ هذه العملية من الرغبة في «ابتكار مصطلح»، بل من سؤال: ما القرار النظري الذي يتغير إذا فصلنا بين الحالتين؟ فإذا لم يتغير أي توقع أو آلية أو شرط حد، فالتمييز ربما وصفي فقط. أما إذا كان الفصل يسمح بتفسير لماذا تعمل علاقة في حالة وتفشل في أخرى، فقد يكون المفهوم الجديد ذا قيمة. ومن المفيد استخدام حالات حدية أو متطرفة لأن الفروق تكون أوضح، ثم العودة إلى الحالات العادية لاختبار ما إذا كان البناء يحافظ على معناه. بهذا المعنى، لا تعد الجدة المفهومية زخرفة لغوية بل أداة ضغط على النظرية كي ترى تباينا كانت تخفيه.

6. متى يكون البناء امتدادا ومتى يكون مفهوما جديدا؟

القرار بين توسيع مفهوم قائم وإنشاء مفهوم جديد يحتاج اقتصادا صارما. إذا كانت الخاصية الجديدة تقع داخل تعريف البناء الحالي ويمكن تمثيلها كبعد أو حالة أو مستوى منه، فالأصل هو الامتداد. أما إذا أدى إدخالها إلى تغيير جوهر البناء أو وحدته أو آليته بصورة تجعل التعريف القديم غير قادر على التمييز، فقد يكون المفهوم الجديد مبررا. مثال ذلك الفرق بين «استقلالية العمل» و«استقلالية قرار وكيل رقمي». قد تبدوان متقاربتين لفظيا، لكن الأولى خاصية تصميم وظيفة بشرية، بينما الثانية قد تكون خاصية لصلاحية نظام تقني في اتخاذ أفعال دون تدخل بشري. دمجهما في مقياس واحد قد يمحو اختلاف الفاعل والحقوق والآثار.

كذلك ينبغي الحذر من «إعادة الوسم». إذا كان المفهوم الجديد مطابقا في تعريفه ومؤشراته ونتائجه لبناء معروف، فإن اختلاف السياق أو التقنية لا يكفي لمنحه هوية مستقلة. وفي الاتجاه المقابل، لا ينبغي إجبار الظاهرة على مفهوم قائم فقط لتقليل عدد المفاهيم. الاقتصاد النظري ليس تقشفا لغويا، بل اختيار أقل عدد من البنى القادرة على حفظ التباين التفسيري المهم.

6.2 مصفوفة التمييز المفهومي قبل اعتماد البناء

يمكن للباحث أن يجري اختبارا أكثر صرامة عبر مصفوفة تقارن البناء المرشح بأقرب 3 أو 4 مفاهيم على أبعاد ثابتة: الجوهر، وحدة التحليل، مصدر التباين، الآلية المفترضة، السوابق، النتائج، والحدود. إذا ظهر البناء مختلفا في الاسم فقط ومتشابها في بقية الخانات، فالحاجة إليه ضعيفة. أما إذا كانت له وحدة مختلفة أو آلية مميزة أو تنبؤات حدودية لا تملكها المفاهيم الأخرى، فهنا يبدأ مبرر حقيقي. هذه المقارنة يجب أن تسبق تطوير المقياس، لأن المقياس المصمم لمفهوم غامض قد ينتج تمايزا إحصائيا مصطنعا لا يثبت اختلافا نظريا.

وينبغي التمييز بين التباين المفهومي والتباين التجريبي. قد تكون بنيتان مختلفتين نظريا لكنهما شديدتا الارتباط في سياق محدد، والعكس صحيح. لذلك لا يحسم HTMT أو CFA وحدهما هوية المفهوم. الصدق التمييزي يبدأ من تعريفات واضحة ثم تدعمه البيانات. كما أن وجود أبعاد فرعية لا يعني تلقائيا بناء من الدرجة الثانية؛ يجب أن يبين الباحث لماذا تمثل الأبعاد وجوها لمفهوم أعلى وما الذي يضيفه المستوى الأعلى للتفسير. هذه الدقة تمنع نشوء «بناء جديد» لأن المؤشرات لم تلائم نموذجا قياسيا سابقا.

ومن المفيد إجراء اختبار الحذف الذهني: أعد صياغة النظرية من دون البناء المقترح. إذا أمكن الحفاظ على الآلية والتنبؤات نفسها باستخدام بناء معروف، فالأرجح أن الجديد غير ضروري. أما إذا أدى الحذف إلى فقدان تفسير انتقال محدد أو شرط حد أو نتيجة مميزة، فيكون البناء قد بدأ يثبت ضرورته. هذا الاختبار البسيط يربط الوضوح المفهومي بالاقتصاد النظري مباشرة.

7. الآلية: القلب الذي يحول الارتباط إلى تفسير

إذا كانت المفاهيم تجيب عن «ما الموجود؟»، فإن الآلية تجيب عن «كيف ولماذا يتحول الموجود؟». في الدراسات الإدارية يستخدم لفظ الآلية أحيانا بصورة فضفاضة للدلالة على أي متغير وسيط. لكن الوسيط متغير في نموذج إحصائي، بينما الآلية هي عملية سببية أو توليدية تحدد الكيانات والأنشطة والتسلسل الذي ينتج النتيجة. قد يمثل الوسيط جزءا من الآلية، وقد يكون مجرد مؤشر لها، وقد لا يكون آلية أصلا. Hedström و)2010(Ylikoski يربطان التفسير بالآليات التي توضح كيف تنتج حالة من أخرى عبر عمليات محددة، لا بمجرد انتظام إحصائي.

يمكن تفكيك الآلية إلى خمسة أسئلة: من أو ما الفاعل الذي يتحرك؟ ما المورد أو المعلومة أو الحافز الذي يتغير؟ ما الفعل أو التفاعل الذي يحدث؟ ما الحالة الوسيطة التي ينتجها هذا الفعل؟ وما النتيجة التي تصبح أكثر احتمالا بسبب هذا التسلسل؟ مثال: «تقييد الموارد يرفع الاعتماد على مورد خارجي، فيمنح المزود قوة تفاوضية، فتقبل المنظمة شروطا تقلل استقلال قرارها». هنا توجد سلسلة يمكن اختبار أجزائها وتحديد مستوياتها، وليست مجرد سهم من الندرة إلى انخفاض الأداء.

8. الوسيط ليس مرادفا للآلية

من أكثر الأخطاء شيوعا أن يقال «المتغير M هو الآلية» لأن النموذج يتضمن X ثم M ثم Y. هذه صياغة ناقصة. يجب أن يشرح الباحث لماذا يغير X حالة M، ولماذا تؤدي حالة M إلى Y،

وما السلوك أو التفاعل الذي ينقل الأثر. إذا كان M «الثقة»، مثلا، فالآلية قد تكون خفض الحاجة إلى التحقق والمراقبة، أو زيادة قبول المخاطرة، أو تسريع تبادل المعرفة. ولكل واحد من هذه المسارات توقعات مختلفة. قياس الثقة وحده لا يخبرنا أي مسار يعمل.

يمكن للباحث بناء «خريطة آلية» تفصل الكيانات عن الأنشطة والحالات. وتفيد هذه الخريطة في اكتشاف الثغرات: إذا كان الانتقال من الحالة 2 إلى الحالة 3 يعتمد على افتراض غير مقاس أو فاعل غير محدد، فهنا توجد فرصة لتحسين النظرية. كما تسمح الخريطة بمنافسة الآليات. فقد يفسر سلوك واحد بآلية حافز، أو هوية، أو تعلم، أو اعتماد. النظرية الأقوى ليست التي تضيفها كلها، بل التي تحدد أيها أساسي وتنتج تنبؤا يميزها عن البدائل.

طبقة الآلية	السؤال الحاكم	مثال عام	خطأ شائع
الكيان / الفاعل	من يفعل أو يتغير؟	مدير، فريق، نظام، شبكة	فاعل ضمني
المورد / الحالة	ما الذي يصبح متاحا أو مهددا؟	معلومة، صلاحية، مورد، هوية	تسمية المتغير آلية
النشاط	ما الفعل الذي ينقل الأثر؟	مراقبة، تعلم، تفاوض، تقليد	سهم بلا فعل
التسلسل	بأي ترتيب يحدث الانتقال؟	A ثم B ثم C	ترابط متزامن فقط
النتيجة المولدة	لماذا تصبح Y أكثر احتمالا؟	خفض خطأ، زيادة اعتماد، تثبيت روتين	استنتاج النتيجة من تعريف X

8.1 اختبار التمييز بين الآلية والنتيجة الوسيطة

يمكن اختبار الآلية بثلاثة أنواع من الأدلة. دليل الترتيب: يجب أن يظهر النشاط أو الحالة الوسيطة قبل النتيجة بالترتيب الذي تدعيه النظرية. دليل التدخل: إذا عطلنا جزءا من الآلية أو غيرناه، ينبغي أن يتغير المسار المتوقع، لا أن تبقى العلاقة كما هي. ودليل التغاير النوعي: قد يظل X وY مرتبطين في مجموعتين، لكن الآلية تتوقع اختلافا في كيفية الوصول إلى Y أو في سرعة الوصول إليها. هذه الأدلة لا تتطلب دائما تجربة كاملة، لكنها تفرض على الباحث جمع آثار عملية أكثر ثراء من استبانة متزامنة.

وتظهر أهمية ذلك في الوساطة الإحصائية. قد ينجح اختبار الأثر غير المباشر، لكن ذلك لا يثبت وحده أن M هو العملية المولدة. ربما يكون M نتيجة مصاحبة لآلية ثالثة، أو يكون ترتيبه الزمني معكوسا، أو تعكس بنوده جزءا من Y. لذلك يجب أن تتوافق الوساطة مع قصة سببية تتضمن فاعلين وأفعالا وتوقيتا. بناء النظرية لا يرفض الأدوات الإحصائية؛ بل يمنعها من حمل عبء تفسيري أكبر مما تستطيع.

9. آليات متعددة: التسلسل والتوازي والتغذية الراجعة

ليست كل الظواهر خطية. قد تعمل آليتان بالتوازي، وقد تعمل واحدة ثم تفتح الثانية، وقد توجد حلقة تغذية راجعة تجعل النتيجة سببا لاحقا. التحدي هو ألا تتحول النظرية إلى شبكة غير محدودة. يبدأ الباحث بتحديد المسار الأدنى الضروري، ثم يسأل: هل الآلية الثانية تملك وظيفة مستقلة لا يمكن للآلية الأولى أداءها؟ إذا كانت مجرد صياغة أخرى للمسار نفسه، فإن إضافتها تضر بالاقتصاد. أما إذا كانت تفسر انتقالا مختلفا، أو تعمل على مستوى مختلف، فقد تكون ضرورية.

الظواهر الممتدة زمنيا تحتاج غالبا إلى حلقات. مثلا، نجاح المنظمة في استخدام حل مؤقت تحت الندرة قد يعزز اعتمادها على ذلك الحل، فيصبح ما كان استجابة طارئة روتينا مستقرا. هنا تتكون حلقة «حل مؤقت - تعلم - استثمار تكميلي - قفل مسار - استمرار الحل». النموذج المقطعي الذي يختبر أثر الندرة على الابتكار لن يكشف هذا التحول. لذلك تكون الآلية الجيدة مرتبطة ببنية زمنية واضحة، وهو ما سيظهر لاحقا عند مناقشة الزمن.

10. الفاعل: من الذي يملك القدرة على إحداث الانتقال؟

قد يكون العجز النظري في تحديد الفاعل لا في المفهوم أو العلاقة. كثير من النظريات الإدارية تفترض ضمنيا فاعلا بشريا أو منظمة ذات حدود واضحة. لكن الظواهر المعاصرة قد تتضمن وكلاء رقميين، منصات، شبكات، مجتمعات مهنية، أو مجموعات غير رسمية تملك قدرة فعلية على توجيه النتائج. بناء النظرية يتطلب وصف الفاعل من حيث الصلاحية والموارد والمعلومات والقدرة على التعلم، لا من حيث اسمه فقط.

تغيير الفاعل لا يبرر تلقائيا نظرية جديدة. إذا أدت الخوارزمية وظيفة مطابقة لوظيفة فاعل كان موجودا في النظرية، فقد يكفي تعديل شرط حدود. أما إذا غير وجودها بنية الفعل - مثلا بتكرار القرارات بسرعة عالية، أو بتوزيع القرار على سلسلة وكلاء، أو بجعل القاعدة نفسها قابلة للتعديل

أثناء التشغيل - فإن بنية الآلية قد تتغير. الفرصة النظرية تبدأ عند هذا الفرق البنيوي، لا عند استخدام كلمة «ذكاء اصطناعي».

11. المستوى: أين توجد الظاهرة فعلا؟

ينبغي الفصل بين مستوى النظرية ومستوى القياس ومستوى البيانات ومستوى الاستدلال. قد تكون النظرية عن الفريق، بينما تقاس تصورات أفراد الفريق؛ وقد تكون البيانات فردية لكن الاستدلال تنظيمي. هذه التحولات لا تكون مشروعة إلا إذا قدم الباحث منطق تركيب أو نشوء.)1998(Chan يوضح أن الانتقال بين المستويات يتطلب تحديد نوع العلاقة بين البنى، بينما يبين Morgeson و)1999(Hofmann أن البنى الجمعية تنشأ من التفاعل ثم يمكن أن تؤثر لاحقا في التفاعلات نفسها.

فرصة بناء النظرية تظهر أحيانا لأن النظرية القائمة تقف عند مستوى واحد. مثلا قد تفسر نظرية فردية لماذا يحمي العامل موارده، لكنها لا تفسر كيف تتحول استجابات الأفراد المتكررة إلى روتين تنظيمي يغير قواعد التخصيص. هنا لا يكفي تجميع متوسطات. المطلوب آلية نشوء: كيف تتكرر الأفعال، كيف تتبادل الإشارات، متى يتكون اتفاق، وكيف يثبت البناء الجماعي ويصبح قيدا على الأفراد. من دون هذه الخطوات يقع الباحث في مغالطة بيئية أو ذرية.

12. العبور بين المستويات: الصعود والهبوط لا مجرد سهم طويل

يمكن تصور العبور الصاعد حين تنتج أفعال فردية متكررة نمطا جماعيا أو تنظيميا، والعبور الهابط حين تفرض بنية جماعية قيودا أو فرصا على الأفراد. لكن السهم من «قيادة المنظمة» إلى «سلوك الموظف» لا يشرح كيف حدث العبور. يجب تحديد حامل التأثير: سياسات، حوافز، معلومات، أعراف، موارد، تصميم عمل، أو إدراك مشترك. كل حامل يمثل آلية يمكن قياسها أو تتبعها.

في بناء نظرية جديدة، يفيد رسم «سلم المستوى» من أدنى فاعل إلى أعلى بنية، ثم كتابة كل انتقال على حدة. إذا فشل الباحث في كتابة فعل أو عملية بين مستويين، فذلك مؤشر على فجوة حقيقية أو على قفزة غير مبررة. كما ينبغي تجنب تحويل كل علاقة إلى متعددة المستويات لمجرد الحداثة؛ يكفي المستوى الواحد حين يملك الظاهرة كاملة. التعدد يصبح ضروريا فقط عندما لا يمكن تفسير النتيجة من دون ظهور خصائص أو تأثيرات عابرة للمستويات.

نوع الانتقال	السؤال	ما الذي يجب تفسيره	مثال لخطأ

نوع الانتقال	السؤال	ما الذي يجب تفسيره	مثال لخطأ
فرد -> فريق	كيف تظهر خاصية جمعية؟	التفاعل، الاتفاق، التكرار، التركيب	أخذ المتوسط فقط
فريق -> فرد	كيف يصل الأثر إلى الفرد؟	حوافز، قواعد، معايير، معلومات	سهم عابر للمستوى بلا حامل
منظمة -> وحدة	كيف تترجم البنية العليا محليا؟	سياسة، موارد، تفويض، نظام	افتراض تطبيق متماثل
شبكة -> منظمة	كيف يغير الاعتماد الخارجي القرار؟	قوة، موارد، قواعد منصة، علاقات	اعتبار الشبكة خلفية فقط
تغذية راجعة	كيف تعيد النتيجة تشكيل المستوى الأعلى؟	تعلم، روتين، قفل مسار، تعديل قاعدة	نموذج أحادي الاتجاه

12.1 النشوء لا يعني التجميع الحسابي

عندما يقترح الباحث بناء جماعيا جديدا، يجب أن يشرح كيف ينشأ. بعض البنى تتكون من توافق إدراكات الأعضاء، وبعضها من تنوعها، وبعضها من شبكات تفاعل لا يمكن اختزالها إلى خصائص الأفراد. لذلك لا يوجد إجراء تجميع واحد يناسب كل البنى. المتوسط مناسب فقط إذا كان معنى البناء يقوم على مستوى مشترك أو كمية جمعية، بينما قد تكون التباينات أو المواقع الشبكية هي الظاهرة نفسها. استخدام rwg أو ICC لا ينشئ نظرية للنشوء؛ هذه إحصاءات تساعد على تقييم بعض شروط التركيب بعد أن يحدد المنطق النظري نوع التركيب المطلوب.

كما أن النشوء قد يكون تدريجيا. يبدأ نمط محلي، يتكرر، يكتسب توقعا مشتركا، ثم يترسخ في روتين أو قاعدة. هنا يصبح الزمن جزءا من انتقال المستوى. إذا قاس الباحث الأفراد والمنظمة في اللحظة نفسها فلن يستطيع تمييز ما إذا كانت البنية العليا سببا أم نتيجة. ولذلك فإن فرصة البناء المتعدد المستويات تستفيد من تتبع المراحل التي يتحول عندها الفعل المحلي إلى خاصية جمعية ثم يعود ليقيد السلوك المحلي. هذا الدوران الصاعد والهابط هو ما يمنح النظرية قيمة تتجاوز مجرد «وجود مستوى 1 ومستوى 2» في التحليل.

13. الزمن: جزء من النظرية لا مجرد موعد القياس

الزمن قد يغير معنى البناء والعلاقة، لا توقيتها فقط. George و)2000(Jones يبينان أن المدة ومعدل التغير والإيقاع والدورات والمسار التاريخي يمكن أن تدخل في تعريف الظواهر التنظيمية. ولذلك على الباحث أن يحدد هل نظريته تفسر حالة مستقرة، أو تغيرا، أو تسلسلا، أو تراكما، أو نقطة تحول. علاقة تظهر بعد أسبوع قد تختفي بعد سنة، وقد تنعكس بسبب التعلم أو التشبع أو القفل المساري.

هناك خمسة أسئلة زمنية عملية: متى يبدأ أثر الآلية؟ ما المدة اللازمة كي يظهر؟ هل يتراكم أم يتلاشى؟ ما الذي يوقفه أو يعكسه؟ وهل يغير التاريخ السابق نقطة البداية؟ هذه الأسئلة توجه التصميم لاحقا. Ployhart و)2010(Vandenberg يشددان على أن دراسة التغير تحتاج نظرية تغير قبل اختيار أداة التحليل. لذلك لا ينبغي أن يختار الباحث ثلاث موجات لأنه يريد «دراسة طولية» ثم يبحث عن تفسير للفواصل الزمنية؛ بل يشتق الفاصل من زمن الآلية.

14. الحدود: أين يجب أن تفشل النظرية؟

النظرية بلا حدود ادعاء لا يمكن دحضه. شروط الحدود تحدد من وأين ومتى وتحت أي قيم سياقية يفترض أن تعمل الآلية. وقد طور Busse وزملاؤه (2017) نقاشا منهجيا حول أهمية الحدود وكيفية استكشافها. في البناء النظري الجديد، الحدود ليست جملة احترازية في نهاية المقال، بل عنصر من تعريف الادعاء. فإذا قالت النظرية إن آلية ما تعمل «كلما ارتفع عدم اليقين»، يجب تحديد نوع عدم اليقين ومداه، لأن عدم اليقين قد يتحول عند مستويات شديدة إلى عجز عن الفعل بدلا من تحفيز البحث.

أفضل اختبار للحدود هو صياغة حالة يتوقع فيها الباحث ألا تعمل الآلية. إذا تعذر تخيل هذه الحالة، فربما تكون النظرية مرنة أكثر من اللازم. الحدود قد ترتبط بالفاعل، أو الموارد، أو التقنية، أو الثقافة، أو المؤسسات، أو البنية التعاقدية، أو المرحلة الزمنية. لكنها لا ينبغي أن تستخدم لإنقاذ النظرية بعد كل نتيجة مخالفة. الشرط الجيد مشتق مسبقا من منطق الآلية ويمكن اختباره، وليس تبريرا بعديا.

فئة الحد	سؤال Who/Where/ When	مثال للخاصية	كيف تدخل النظرية

فئة الحد	سؤال Who/Where/ When	مثال للخاصية	كيف تدخل النظرية
الفاعل	من يملك الصلاحية أو الموارد؟	خبرة، استقلالية، نوع وكيل	يغير قدرة الآلية على العمل
السياق المؤسسي	أين تعمل القواعد والشرعية؟	إنفاذ العقود، تعدد السلطات	يغير كلفة أو معنى الفعل
التقنية	ما حدود النظام المادي أو الرقمي؟	قابلية العكس، سرعة التنفيذ	يغير التسلسل أو الخطر
الزمن	متى يظهر أو يضعف الأثر؟	مدة التعلم، تكرار الصدمة	يغير القوة أو الاتجاه
المستوى	عند أي درجة من التجميع؟	فرد، فريق، منظمة، شبكة	يغير حامل البناء

14.1 المعدل الإحصائي ليس بالضرورة شرط حدود

من المهم الفصل بين «المعدل» في النموذج الإحصائي و«شرط الحدود» في النظرية. قد يختبر الباحث تفاعلا بين X وZ ويجد أن أثر X على Y يختلف باختلاف Z، لكن هذا لا يجعل Z شرط حدود تلقائيا. شرط الحدود يحدد مجال صلاحية الادعاء أو تغير منطق الآلية، بينما قد يكون المعدل مجرد عامل يزيد القوة أو يضعفها داخل المجال نفسه. لكي يصبح Z شرطا نظريا يجب تفسير لماذا يغير قدرة الآلية على العمل أو معنى العلاقة، وتحديد القيم أو الحالات التي ينتقل عندها الادعاء من صالح إلى غير صالح أو إلى صيغة مختلفة.

العكس صحيح أيضا: قد توجد شروط حدود مهمة لا تمثلها معادلة تفاعل بسيطة. حدود الزمن، أو نوع الفاعل، أو قابلية القرار للعكس، أو تغير قواعد الحقل المؤسسي قد تتطلب مقارنة مجموعات أو مراحل أو نماذج عملياتية مختلفة. اختزال الحدود إلى «moderation» يجعل الباحث أسير الشكل الإحصائي. النظرية أسبق من الأداة: نحدد أولا ما الذي يجعل الآلية تعمل أو تتوقف، ثم نختار الاختبار المناسب.

وتظهر فائدة هذا الفصل في منع التمديد البعدي. إذا لم يكن Z مشتقا من منطق النظرية قبل رؤية النتائج، فلا يصح تقديم التفاعل بعد ظهوره بوصفه «حدا جديدا» للنظرية من دون تبرير ومقارنة بديلة. يمكن اعتباره نتيجة استكشافية تستحق التحقق، ثم يعاد اختباره في دراسة مستقلة. هذا الفصل بين الاكتشاف والتأكيد يحافظ على مصداقية بناء الحدود ويمنعها من التحول إلى صندوق لإنقاذ كل علاقة غير مستقرة.

15. السياق ليس مرادفا لشرط الحدود

السياق يضم فرصا وقيودا تمنح السلوك معنى وتغير حدوثه وعلاقاته، كما يناقش Johns (2006). لكن ليس كل عنصر سياقي شرط حد. إذا ذكرت الدراسة أن العينة من «اليمن» أو «البنوك» من دون بيان ما الخاصية التي يضيفها هذا السياق إلى الآلية، فالسياق مجرد وصف. يتحول إلى شرط حدود حين يصاغ كخاصية قابلة للمقارنة: شدة الندرة المؤسسية، تقلب القواعد، تركيز السوق، قابلية القرار للعكس، أو درجة مركزية السلطة.

هذا التحويل مهم لبناء نظرية قابلة للتراكم. أسماء البلدان والقطاعات لا تنتقل بسهولة بين الدراسات، أما الخصائص السياقية فتسمح بالمقارنة. لذلك إذا اكتشف الباحث أن النظرية تفشل في بيئة معينة، فعليه أن يسأل ما البعد الفعلي الذي يميز هذه البيئة. قد تكون المشكلة ليست «اقتصادا ناميا» بل ضعف قابلية إنفاذ العقود، أو ندرة البيانات، أو تعدد السلطات. عندها يصبح الشرط الجديد أكثر عمومية وأقرب إلى النظرية.

16. مصفوفة التحويل: من البقايا إلى مكونات النظرية

بعد تحديد المفاهيم والآليات والمستويات والزمن والحدود، يحتاج الباحث إلى أداة تمنع القفز بين الملاحظات. مصفوفة التحويل تربط كل بقايا تشخيصية بمكون تفسيري مرشح وباختبار تمييزي. فائدتها أنها تكشف متى يحاول الباحث حل عجز آلية بإضافة مفهوم، أو حل خطأ مستوى بإضافة وسيط. كما تكشف التضخم: إذا كان المفهوم المقترح لا يحل أي بقايا مستقلة، فوجوده غير ضروري.

يمكن تشغيل المصفوفة تكراريا. يكتب الباحث 3 إلى 5 بقايا قوية، ثم يولد لكل منها أكثر من تفسير ممكن. بعد ذلك يبحث عن بنية مشتركة بين البقايا. إذا كان تفسير واحد يحل عدة بقايا بتكلفة أقل، ترتفع قيمته. أما إذا احتاج كل استثناء إلى مفهوم وآلية منفصلة، فقد لا توجد نظرية موحدة،

وقد يكون المجال عبارة عن حالات غير متجانسة. الاعتراف بعدم وجود نواة واحدة أفضل من اختراع مظلة واسعة بلا قدرة تفسيرية.

16.1 المصفوفة المورفولوجية لتوليد بدائل تفسيرية

بعد تشخيص البقايا يمكن للباحث استخدام مصفوفة مورفولوجية صغيرة لتوسيع فضاء البدائل قبل الاختيار. يضع في الصفوف العناصر التي يمكن أن تختلف - نوع الفاعل، مصدر الموارد، منطق الفعل، آلية الانتقال، مستوى النتيجة، الإيقاع الزمني، وشرط الحدود - ثم يكتب لكل عنصر عددا محدودا من القيم المعقولة. بعد ذلك يركب بدائل متماسكة لا جميع التركيبات الممكنة. الهدف ليس زيادة التعقيد، بل مقاومة التثبيت المبكر على أول قصة تخطر في الذهن.

مثلا في ظاهرة اعتماد المنظمة على منصة رقمية قد يكون الفاعل الحاسم إدارة المنظمة أو مزود المنصة أو شبكة الشركاء، وقد تكون الآلية قوة تفاوضية أو قفل تقني أو شرعية أو تعلم شبكي. إذا اختار الباحث «مزود المنصة + قفل تقني + قرار تنظيمي + تراكم زمني» فإنه ينتج مسارا مختلفا عن «شبكة الشركاء + شرعية + حقل مؤسسي + تقليد سريع». كل مسار يستدعي نظريات وبيانات مختلفة. تساعد المصفوفة على اكتشاف أن ما بدا نقصا في نظرية واحدة قد يكون في الحقيقة خطأ في تعريف الفاعل أو الآلية.

بعد التوليد	بديل 1	بديل 2	بديل 3
الفاعل	فرد / مدير	فريق / وحدة	منظمة / شبكة / نظام
منطق الفعل	حافز / اختيار	تعلم / هوية	قوة / اعتماد / شرعية
البنية الزمنية	أثر فوري	تراكم / تعلم	حلقة راجعة / نقطة تحول
المستوى	داخل المستوى	صعود ناشئ	هبوط سياقي
الحدود	موارد	تقنية	مؤسسات / قابلية عكس / خطر

17. اختيار مسار البناء: امتداد أم تكامل أم نظرية ناشئة؟

ليست النتيجة الطبيعية لكل فرصة تفسيرية هي «نظرية جديدة». توجد أربعة مسارات. المسار الأول تعديل شرط حدود لنظرية قائمة حين تبقى مفاهيمها وآليتها الأساسية سليمة. المسار الثاني امتداد نظري بإضافة مفهوم أو آلية محدودة إلى قلب قائم. المسار الثالث تكامل نظري حين تملك نظريتان وظائف مستقلة متكاملة، بشرط ألا يتكرر تفسيرهما. المسار الرابع بناء نظرية ناشئة حين لا تستطيع النظريات القائمة امتلاك المفاهيم والآلية والمستوى والحدود دون إعادة تعريف جوهرية.

يمكن اتخاذ القرار باختبار الاستبدال. حاول صياغة التفسير باستخدام النظرية الأقرب فقط. إذا احتاجت إلى تغيير افتراضاتها المركزية أو إعادة تسمية بناها أو استعارة آلية لا تملكها، احسب ذلك تكلفا. ثم جرب الامتداد المحدود. إذا بقيت البقايا، جرب التكامل. لا ينتقل الباحث إلى نظرية ناشئة إلا عندما تكون هذه البدائل أقل اقتصادا أو أقل تمييزا. هذا المسار يحمي الأدبيات من تضخم «النظريات الجديدة» ويحافظ على التراكم.

المسار	متى يفضل	ما الذي يبقى ثابتا	اختبار الاستبعاد
تعديل حدود	الآلية والمفاهيم سليمة لكن المجال أضيق	قلب النظرية	هل يكفي شرط قابل للاختبار؟
امتداد نظري	ينقص مفهوم أو انتقال محدود	معظم الافتراضات والآلية	هل الامتداد أقل تكلفا من نظرية جديدة؟
تكامل	نظريتان تملكان وظيفتين غير متكررتين	هوية كل نظرية	هل حذف إحداهما يترك فجوة مستقلة؟
نظرية ناشئة	الفاعل أو الآلية أو المستوى أو الحدود يعاد بناؤها جوهريا	الظاهرة فقط	هل تفشل البدائل بعد اختبار جاد؟

18. مصادر الدليل لبناء المفاهيم والآليات

يمكن أن تبدأ فرصة البناء من بيانات نوعية، حالات متعددة، تجربة، محاكاة، بيانات أرشيفية طولية، أو حتى تناقضات متكررة في الأدبيات. لا توجد طريقة واحدة لبناء النظرية.

)1989(Eisenhardt تبين كيف يمكن للحالات أن تولد بنى ومقترحات مرتبطة بالبيانات، وEisenhardt و)2007(Graebner يوضحان قيمة منطق التكرار المقارن بين الحالات.)1999(Langley تعرض استراتيجيات متعددة للتنظير من بيانات العمليات. القيمة ليست في اسم المنهج، بل في قدرته على كشف بنية لا تظهر في تصميم أبسط.

الظواهر الجديدة تستفيد كثيرا من البيانات العملية: سجلات زمنية، آثار رقمية، محاضر قرارات، تغييرات قواعد، وسلاسل أحداث. المقابلات تكشف المعاني والتفسيرات لكنها قد لا تكفي لتثبيت التسلسل الفعلي. لذلك من الأفضل بناء «حزمة أدلة» تربط ما يقول الفاعلون بما فعلوه وبما تغير بعد الفعل. وفي القضايا التي تتضمن عمليات معقدة يمكن للمحاكاة أن تختبر ما إذا كانت آلية بسيطة قادرة على توليد النمط الكلي، لكن المحاكاة لا تعوض غياب الارتباط التجريبي بالسياق الحقيقي.

18.2 تتبع العملية والحالات السلبية

عندما يكون الادعاء عن آلية أو تسلسل، يصبح تتبع العملية أداة مهمة. لا يكفي أن نجد X في البداية وY في النهاية؛ ينبغي البحث عن آثار تدل على المراحل الوسيطة التي يفترضها التفسير. قد تكون هذه الآثار قرارات موثقة، تغيرات في قواعد العمل، تبادل رسائل، سجلات زمنية، تغيرا في توزيع الموارد، أو انتقالا في من يملك حق القرار. كل أثر يجب أن يرتبط بجزء محدد من الآلية. وبذلك يعرف الباحث مسبقا ما الذي يبحث عنه بدلا من جمع قصة واسعة بعد وقوع النتيجة.

الحالات السلبية أو المخالفة ذات قيمة خاصة. إذا وجدت منظمة تملك X لكنها لا تظهر Y، فبدلا من حذفها بوصفها «استثناء» اسأل أي مرحلة من الآلية لم تعمل. ربما غاب الشرط الحد، أو فشل الفعل الوسيط، أو كان المستوى مختلفا. هذه الحالات تساعد على فصل الآلية عن الارتباط، وتمنع توسع النظرية لتفسير كل شيء. كما يمكن استخدام مقارنة «الأكثر تشابها» لعزل الشرط الذي يختلف، أو «الأكثر اختلافا» للبحث عن آلية مشتركة تعبر السياقات.

ولا ينبغي الخلط بين كثافة الوصف وقوة الدليل. وصف حالة في عشرات الصفحات لا يثبت الآلية إذا لم يحدد الباحث ما الذي كان يجب أن يراه لو كانت الآلية المنافسة صحيحة. قوة التتبع تأتي من الاختبارات التشخيصية داخل التسلسل، ومن استخدام أدلة لها قيمة مختلفة للمنافسين. كلما اقترب الدليل من نقطة يتباعد فيها التفسيران، ارتفعت قيمته النظرية.

19. الاستدلال الاستنباطي والاستقرائي والاستبعادي

بناء النظرية الواقعي غالبا ليس استقرائيا خالصا ولا استنباطيا خالصا. الباحث يدخل الميدان بمفاهيم أولية، يواجه ملاحظة مفاجئة، يعود إلى الأدبيات، يعيد تعريف البنية، ثم يختبرها على حالة أخرى. هذا المنطق قريب من الاستدلال الاستبعادي abduction: البحث عن أفضل تفسير لملاحظة لا تنسجم مع التوقع الحالي. Alvesson و)2007(Kärreman يصفان «بناء اللغز» كطريقة لتحويل الانقطاع بين التوقع والبيانات إلى فرصة للتنظير.

لكن الاستبعاد ليس رخصة لرواية قصة جذابة. يجب إبقاء البدائل حية. كل دورة بين البيانات والفكرة ينبغي أن تنتج شيئا يمكن أن يفشل: حالة متوقعة، ترتيب زمني، علاقة حدود، أو اختلافا بين مجموعتين. بهذه الطريقة يصبح الإبداع قابلا للتقويم. ويذكر)2007(Van de Ven بأهمية الصلة الوثيقة بين صياغة المشكلة وبناء النظرية؛ فالفكرة القوية تنشأ من فهم عميق للمشكلة لا من تبديل أسماء متغيرات داخل نموذج جاهز.

19.1 التثليث بين الأدلة والمنافسين

القوة في البناء النظري لا تأتي من كثرة المصادر بحد ذاتها، بل من استخدام مصادر مختلفة لاختبار الادعاء نفسه من زوايا لا تشترك في العيب ذاته. قد تكشف المقابلات معنى الفعل، وتكشف السجلات ترتيب الأحداث، وتكشف المقارنة بين الحالات شرط الحدود، وتكشف البيانات الكمية اتساق النمط على نطاق أوسع. هذا التثليث لا يعني مطالبة كل دراسة بكل الأدوات، لكنه يوجه برنامجا بحثيا تراكميا.

الأهم أن يكون التثليث موجها ضد المنافسين، لا فقط لصالح الفكرة. إذا كانت آليتان تنتجان النتيجة نفسها، فابحث عن دليل لا يمكن لإحداهما تفسيره بسهولة. في دراسات العمليات قد يكون الاختلاف في الترتيب، وفي دراسات المستويات قد يكون في مصدر التباين، وفي دراسات الحدود قد يكون في انقلاب العلاقة عند شرط محدد. كل دليل يضيق مجال القصص الممكنة. وبذلك تتحول «الملاءمة مع البيانات» من معيار رخو إلى منافسة بين تفسيرات.

20. حالة تطبيقية: من فجوة في تفويض الذكاء الاصطناعي إلى نواة تفسيرية

لنطبق المسار على ظاهرة ظهرت في الفصل 115: منظمة تستخدم وكيلا رقميا ينفذ مهاما، ثم يسمح له باستدعاء وكلاء فرعيين أو أدوات أخرى، بينما يحتفظ مدير بشري بحق التدخل. النظريات القائمة تشرح أجزاء من الصورة: نظرية الوكالة تفسر تعارض المصالح والرقابة،

والبيروقراطية تفسر القواعد والسلطة الرسمية، ومعالجة المعلومات تفسر سعة القرار تحت عدم اليقين. لكن يبقى سؤال لا تملكه هذه الأطر كاملا: ماذا يحدث لقابلية إرجاع القرار عندما تمتد سلسلة التفويض وتصبح بعض الأفعال غير قابلة للعكس قبل وصول المراقب البشري؟

البقايا هنا ليست «الذكاء الاصطناعي جديد». إنها بنية محددة: طول سلسلة التفويض، تفاوت صلاحيات الحلقات، سرعة الفعل مقارنة بزمن المراقبة، وقابلية الرجوع. يمكن اقتراح مفهوم مرشح مثل «عمق التفويض التنفيذي» لوصف عدد طبقات القرار الفعلي بين واضع الهدف والتنفيذ، لكن لا نعلن بناءه قبل مقارنة مفاهيم الوكالة والتدرج واللامركزية. أما الآلية المرشحة فهي «تخفف التحكم القابل للتصحيح»: كل حلقة تزيد المسافة المعلوماتية والزمنية، فتقل فرصة اكتشاف الانحراف قبل أن ينتج أثرا غير قابل للعكس. هذه الآلية تختلف عن تعارض المصالح، لأنها قد تعمل حتى عندما تكون أهداف الوكلاء متطابقة تماما.

المستوى هنا متعدد: الفعل يحدث عند وكيل، لكن قابلية الإرجاع خاصية لسلسلة أو نظام قرار. الزمن مركزي لأن نسبة زمن المراقبة إلى زمن تنفيذ السلسلة تحدد ما إذا كان التدخل ممكنا. الحدود تشمل قابلية الأفعال للعكس، وطبيعة المهمة، ودرجة الاستقلالية. من هذه العناصر تتكون نواة تفسيرية قابلة للاختبار من دون تسمية نظرية جديدة. إذا أثبتت الدراسات لاحقا أن هذه النواة تفسر نمطا متكررا لا تملكه النظريات القائمة، يصبح الانتقال إلى الفصل 121 مبررا.

عنصر النواة التطبيقية	التحديد في حالة التفويض الوكيلي	المنافس الأقرب	التنبؤ المميز
الباقي	صعوبة إرجاع القرار عبر سلسلة تنفيذ سريعة	الوكالة / البيروقراطية	المشكلة قد تظهر مع تطابق المصالح
المفهوم المرشح	عمق التفويض التنفيذي	اللامركزية / span of control	عدد الطبقات وحده لا يكفي دون صلاحية فعلية
الآلية	تخفف التحكم القابل للتصحيح	عدم تماثل المعلومات	يعتمد على نسبة زمن المراقبة إلى زمن التنفيذ
المستوى	سلسلة أو نظام قرار	الفرد / الوكيل	الخاصية لا تختزل إلى سلوك حلقة واحدة

عنصر النواة التطبيقية	التحديد في حالة التفويض الوكيلي	المنافس الأقرب	التنبؤ المميز
الحدود	قابلية العكس ونوع المهمة والاستقلالية	قواعد رقابة عامة	ينخفض الخطر إذا كانت الأفعال سهلة العكس

21. من النواة إلى المقترحات النظرية

المقترح النظري ليس فرضية إحصائية مزينة. هو عبارة تربط المفاهيم عبر آلية وتحدد اتجاه التغير أو شرطه. في الحالة السابقة يمكن صياغة مقترح: «كلما ارتفع عمق التفويض التنفيذي نسبة إلى قدرة المراقبة الزمنية، انخفضت قابلية التصحيح قبل التنفيذ، ويشتد الأثر عندما تكون الأفعال منخفضة القابلية للعكس». هذه العبارة تكشف المفهوم والآلية والزمن والحدود. ويمكن اشتقاق فرضيات قياسية منها لاحقا.

ينبغي أن تتضمن الحزمة الأولية من المقترحات أنواعا مختلفة: مقترح تكويني يوضح كيف يتكون البناء، مقترح آلية يشرح الانتقال، مقترح مستوى يوضح الصعود أو الهبوط، مقترح زمني يحدد التراكم أو التأخير، ومقترح حدود يحدد التغير الشرطي. ليست كل نظرية بحاجة إلى الأنواع الخمسة، لكن التفكير فيها يكشف مواضع النقص. النظرية التي لا تستطيع قول شيء عن الترتيب أو الحدود غالبا لا تزال وصفا عاما.

22. التنبؤ المميز: كيف تثبت أن البناء يضيف معرفة؟

أقوى دفاع عن فرصة نظرية هو تنبؤ لا تنتجه النظرية المنافسة. إذا كانت نظريتان تتوقعان أن X يرتبط بـY إيجابيا، فلا يميز بينهما نجاح هذا الاختبار. يجب البحث عن حالة يتباعد فيها توقعهما: اختلاف في الوسيط، أو شكل غير خطي، أو توقيت، أو مستوى، أو شرط حد. هذا هو «الاختبار المميز» الذي يحول التنظير من قصة توافقية إلى منافسة تفسيرية.

في مثال التفويض، نظرية الوكالة قد تتوقع تحسن النتائج عندما تزداد محاذاة الأهداف والرقابة. النواة الجديدة تتوقع أن المشكلة قد تستمر حتى مع محاذاة الأهداف إذا كان تنفيذ السلسلة أسرع من زمن التدخل وكانت الأفعال غير قابلة للعكس. هذه حالة تمييزية. إذا لم تظهر، يضعف الادعاء

بوجود آلية مستقلة. لذلك يجب أن يدخل الباحث الفصل التالي وفي يده على الأقل تنبؤ واحد قد يهزم فكرته، لا مجرد حالات تؤيدها.

22.1 من المقترحات إلى برنامج اختبارات متسلسل

لا تختبر النواة النظرية كلها في دراسة واحدة بالضرورة. من الأفضل ترتيب الاختبارات بحيث يقل عدم اليقين تدريجيا. المرحلة الأولى تثبت وجود البناء وتمييزه. المرحلة الثانية تختبر الآلية في سياق يسمح برؤية العملية. المرحلة الثالثة تختبر الحدود أو المستويات أو الزمن. المرحلة الرابعة تقارن التنبؤات مع النظرية المنافسة في عينة أو سياق مختلف. هذا التسلسل يمنع بناء نموذج بالغ التعقيد قبل التأكد من أن عناصره الأساسية موجودة فعلا.

كما يسمح التسلسل بالتعديل من دون انهيار المشروع. إذا فشل مفهوم مرشح في الصدق التمييزي، يمكن الرجوع إلى التعريف قبل الاستثمار في فرضيات كثيرة. وإذا نجحت الآلية لكن لم يظهر شرط الحدود، يعاد التفكير في المجال بدلا من رفض النواة كلها. هكذا يصبح برنامج البناء تراكميا وقابلا للتعلم، لا رهانا واحدا على نموذج ضخم.

23. معايير جودة فرصة البناء قبل إعلان نظرية

يمكن تقويم فرصة البناء على سبعة أبعاد. الضرورة: هل تحل بقايا حقيقية؟ الوضوح: هل المفاهيم محددة ويمكن تمييزها؟ الآلية: هل يوجد تفسير للعملية لا مجرد علاقة؟ الاتساق المستوي: هل مستويات الفاعلين والبنى والقياس منطقية؟ الزمن: هل التسلسل والمدة جزء من الادعاء؟ الحدود: هل نعرف أين يفترض أن يضعف التفسير؟ والتمييز: هل توجد توقعات تختلف عن البدائل؟

تضاف إلى ذلك قابلية التراكم. قد تكون الفكرة جذابة جدا لكنها خاصة بحالة واحدة بحيث يصعب نقلها. لا يعني هذا طلب عمومية شاملة؛ نظريات المدى المتوسط قد تكون أكثر إنتاجية، كما يشير تقليد Merton وكما يناقش)1989(Weick. المطلوب أن تملك الفكرة مجالا معرفا يمكن أن تتكرر داخله. وإذا كانت لا تملك إلا وصف حالة واحدة، فهي قد تكون دراسة حالة ممتازة لكنها ليست بعد برنامجا نظريا.

24. أخطاء شائعة عند الانتقال من القصور إلى البناء

الخطأ الأول هو تسمية البناء قبل فهمه؛ الاسم يخلق التزاما نفسيا يجعل الباحث يدافع عنه. الخطأ الثاني هو استخدام مصطلح جديد لحماية دراسة من التشابه مع الأدبيات. الخطأ الثالث هو

تحويل كل وسيط إلى آلية مستقلة. الخطأ الرابع هو تجميع مستويات مختلفة تحت متغير واحد. الخطأ الخامس هو حذف الزمن من ظاهرة عملية. الخطأ السادس هو استخدام السياق كحجة للخصوصية من دون استخراج خاصية قابلة للمقارنة. الخطأ السابع هو إدخال أكثر من نظرية لتغطية كل سهم، فتضيع النواة.

هناك خطأ أكثر عمقا: أن يعتقد الباحث أن بناء النظرية يعني «ملء الصندوق الفارغ» في شكل مفاهيمي. النظرية ليست هندسة شكلية. قد تكون مساهمة مهمة في إعادة تعريف بناء واحد أو كشف آلية واحدة أو شرط حد جوهري.)1989(Whetten يذكر بأن الإسهام النظري يمكن أن يأتي من إعادة التفكير في ماذا وكيف ولماذا ومن وأين ومتى، لا من زيادة عدد العناصر. لذلك يتفوق أحيانا تعديل عميق محدود على نموذج كبير يزعم تفسير كل شيء.

24.1 معيار الاقتصاد مقابل الشمول

بناء النظرية يواجه توترا دائما بين الشمول والاقتصاد. التفسير شديد البساطة قد يهمل عناصر حاسمة، والتفسير الشامل قد يصبح غير قابل للاختبار. يمكن للباحث استخدام مبدأ «أقل نواة كافية»: احتفظ فقط بالمكونات التي يسبب حذفها خسارة في تفسير بقايا مستقلة أو في تنبؤ مميز. إذا كان حذف متغير لا يغير الآلية أو الحدود أو التوقعات، فهو مرشح للحذف أو للتحويل إلى متغير ضبط.

لكن الاقتصاد لا يعني أن النظرية يجب أن تكون أحادية الآلية دائما. بعض الظواهر تتطلب مرحلتين أو مستويين. المعيار هو عدم التكرار. إذا كانت آليتان تنتجان وظيفتين مختلفتين في التسلسل، فقد يكون وجودهما ضروريا. أما إذا كانتا مجرد لغتين مختلفتين لشرح السهم نفسه، فهما تكديس. هذا المبدأ يمهد مباشرة للفصل 121، حيث سيصبح تقييم الاتساق والاقتصاد جزءا من الحكم على النظرية الناشئة.

25. بطاقة عمل لاكتشاف فرصة بناء النظرية

قبل الانتقال إلى بناء النظرية الناشئة في الفصل 121، ينبغي أن يملأ الباحث بطاقة عمل من صفحة أو صفحتين. تبدأ بجملة الباقي التفسيري، ثم أقرب النظريات ولماذا لا تملك الجزء المتبقي. بعد ذلك يسجل المفهوم أو المفاهيم المرشحة، والآلية، والفاعل والمستوى، والزمن، وشروط الحدود، وأقوى تفسير منافس، والتنبؤ الذي يفصل بينهما. ثم يكتب نوع الإسهام المحتمل: شرط حدود، امتداد، تكامل، أو نواة نظرية ناشئة.

هذه البطاقة ليست بديلا عن التفكير، لكنها تمنع التشتت. فإذا لم يستطع الباحث ملء خانة «متى يجب أن تفشل فكرتي؟» أو «ما المنافس الأقرب؟» فالفكرة لم تنضج. وإذا احتاج عشرات المفاهيم لشرح ظاهرة واحدة، فالاقتصاد ضعيف. وإذا كان كل ما في البطاقة يمكن وصفه باسم نظرية قائمة، فلا توجد ضرورة لتسمية نظرية جديدة. القرار الصارم هنا يوفر سنوات من البناء على أساس هش.

خانة البطاقة	ما يكتب فيها	سؤال فحص
الباقي التفسيري	جملة دقيقة للنمط غير المفسر	هل نجا من تشخيص الفصل 119؟
النظريات الأقرب	2 إلى 5 بدائل وموضع قصورها	هل اختبرنا المنافس الأقوى؟
المفهوم / الآلية	البناء الضروري والتسلسل السببي	هل هناك فرق يتجاوز إعادة التسمية؟
المستوى والزمن	حامل البناء وترتيب الأحداث	هل القياس قادر على تمثيل الادعاء؟
الحدود	من وأين ومتى يفترض أن يعمل	هل نعرف حالة يجب أن يفشل فيها؟
التنبؤ المميز	نتيجة تختلف عن النظرية المنافسة	هل يمكن لهذه النتيجة أن تضعف فكرتنا؟
نوع الإسهام	حدود / امتداد / تكامل / ناشئ	هل اخترنا أقل مسار تكلفا؟

26. جسر إلى الفصل 121: ماذا يجب أن يكون جاهزا؟

الفصل التالي لا يبدأ من صفحة بيضاء. يجب أن تصل إليه نواة نظرية محددة: ظاهرة ذات حدود، وبقايا تفسيرية موثقة، ومفاهيم ضرورية لا مجرد أسماء، وآلية يمكن تتبعها، ومستويات صريحة، ومنطق زمني، وشروط حدود، ومنافسون، وتنبؤات مميزة. كما يجب أن يكون واضحا ما إذا كانت النواة نظرية كاملة أم امتدادا أو إطارا أو منظورا. الحالة العلمية جزء من الدقة، لا شأن تحريري ثانوي.

في الفصل 121 ستتحول هذه النواة إلى بناء أكثر اكتمالا: صياغة افتراضات، تنظيم المقترحات، اختبار الاتساق الداخلي، اختيار الاسم إن استحق، تحديد برنامج دراسات متراكم، ووضع معايير التقويم والتعديل. لكن أي محاولة للقفز إلى التسمية قبل إنجاز عمل الفصل 120 ستعيد إنتاج المشكلة التي حاربها الأطلس منذ البداية: نظرية تحمل اسما أكبر من تفسيرها.

خلاصة الفصل

اكتشاف فرصة بناء النظرية ليس لحظة إلهام منفصلة عن المنهج، بل عملية تحويل منضبطة. تبدأ ببقايا تفسيرية نجت من التشخيص، ثم تفكك إلى مفاهيم وآليات وفاعلين ومستويات وزمن وحدود. تختبر المفاهيم ضد أقرب البنى، وتفصل الآلية عن الوسيط، وتبرر العبور بين المستويات، وتجعل الزمن جزءا من الادعاء، وتحدد أين يجب أن تفشل النظرية. بعد ذلك تقارن أربعة مسارات: تعديل الحدود، والامتداد، والتكامل، والبناء الناشئ.

القيمة الحقيقية لهذه المرحلة أنها تجعل «الجدة» نتيجة لا نقطة بداية. قد ينتهي الباحث إلى أن النظرية القائمة كافية بعد تعديل بسيط، وهذا نجاح علمي لا فشل. وقد يكتشف مفهوما أو آلية أو مستوى لم يكن ممثلا في الأدبيات، فينشأ سبب حقيقي للبناء. وعندما تصل الفكرة إلى حد امتلاك نواة متميزة وتنبؤات يمكن أن تهزمها، يصبح من المشروع الانتقال إلى السؤال الأخير: كيف نبني النظرية الناشئة ونقومها ونسميها ونحولها إلى برنامج بحثي تراكمي؟

المراجع

Alvesson, M., & Kärreman, D. (2007). Constructing mystery: Empirical matters in theory development. Academy of Management Review, 32(4), 1265-1281. https://doi.org/10.5465/amr.2007.26586822

Bacharach, S. B. (1989). Organizational theories: Some criteria for evaluation. Academy of Management Review, 14(4), 496-515. https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308374

Busse, C., Kach, A. P., & Wagner, S. M. (2017). Boundary conditions: What they are, how to explore them, why we need them, and when to consider them. Organizational Research Methods, 20(4), 574-609. https://doi.org/10.1177/1094428116641191

Chan, D. (1998). Functional relations among constructs in the same content domain at different levels of analysis: A typology of composition models. Journal of Applied Psychology, 83(2), 234-246. https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.2.234

Cronbach, L. J., & Meehl, P. E. (1955). Construct validity in psychological tests. Psychological Bulletin, 52(4), 281-302. https://doi.org/10.1037/h0040957

Dubin, R. (1978). Theory Building (rev. ed.). Free Press.

Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. Academy of Management Review, 14(4), 532-550. https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308385

Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. Academy of Management Journal, 50(1), 25-32. https://doi.org/10.5465/amj.2007.24160888

George, J. M., & Jones, G. R. (2000). The role of time in theory and theory building. Journal of Management, 26(4), 657-684. https://doi.org/10.1177/014920630002600404

Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. Organizational Research Methods, 16(1), 15-31. https://doi.org/10.1177/1094428112452151

Hedström, P., & Ylikoski, P. (2010). Causal mechanisms in the social sciences. Annual Review of Sociology, 36, 49-67. https://doi.org/10.1146/annurev.soc.012809.102632

Johns, G. (2006). The essential impact of context on organizational behavior. Academy of Management Review, 31(2), 386-408. https://doi.org/10.5465/amr.2006.20208687

Klein, K. J., & Kozlowski, S. W. J. (Eds.). (2000). Multilevel Theory, Research, and Methods in Organizations: Foundations, Extensions, and New Directions. Jossey-Bass.

Langley, A. (1999). Strategies for theorizing from process data. Academy of Management Review, 24(4), 691-710. https://doi.org/10.5465/amr.1999.2553248

Morgeson, F. P., & Hofmann, D. A. (1999). The structure and function of collective constructs: Implications for multilevel research and theory development. Academy of Management Review, 24(2), 249-265. https://doi.org/10.5465/amr.1999.1893935

Ployhart, R. E., & Vandenberg, R. J. (2010). Longitudinal research: The theory, design, and analysis of change. Journal of Management, 36(1), 94-120. https://doi.org/10.1177/0149206309352110

Suddaby, R. (2010). Editor's comments: Construct clarity in theories of management and organization. Academy of Management Review, 35(3), 346-357. https://doi.org/10.5465/amr.35.3.zok346

Sutton, R. I., & Staw, B. M. (1995). What theory is not. Administrative Science Quarterly, 40(3), 371-384. https://doi.org/10.2307/2393788

Van de Ven, A. H. (2007). Engaged Scholarship: A Guide for Organizational and Social Research. Oxford University Press. https://doi.org/10.1093/oso/9780199226290.001.0001

Weick, K. E. (1989). Theory construction as disciplined imagination. Academy of Management Review, 14(4), 516-531. https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308376

Whetten, D. A. (1989). What constitutes a theoretical contribution? Academy of Management Review, 14(4), 490-495. https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308371

الفصل 121

بناء النظرية الناشئة وتقويمها وتسميتها وبرنامجها البحثي

مدخل: من نواة تفسيرية إلى نظرية قابلة للحياة

يصل القارئ إلى هذا الفصل بعد مرحلتين متعمدتين من التمهل. في الفصل 119 كان السؤال: هل القصور حقيقي في النظرية أم أنه ناتج من قياس ضعيف أو تصميم غير ملائم أو تطبيق انتقائي أو نقص في تتبع الأدبيات؟ وفي الفصل 120 تحول القصور الذي نجا من ذلك التشخيص إلى مفاهيم وآلية وفاعل ومستوى وزمن وحدود وتنبؤات مميزة. لذلك لا يبدأ الفصل الحالي من فكرة جذابة ولا من رغبة في إطلاق اسم جديد، بل من نواة ثبتت ضرورتها المبدئية وجرى فصلها عن البدائل الأقرب. وظيفة هذا الفصل هي تحويل تلك النواة إلى بناء نظري أكثر اكتمالا، ثم إخضاعه لتقويم صارم، وتحديد ما إذا كان يستحق اسما مستقلا، وبناء برنامج دراسات يسمح له بالنمو أو الانكماش أو الاندماج في نظرية أخرى أو حتى الاختفاء.

هذا الترتيب مهم لأن أكثر ما يضعف بناء النظرية هو تقديم الاسم قبل الحجة، أو رسم نموذج مفاهيمي قبل تثبيت المفاهيم، أو صياغة فرضيات كثيرة قبل أن يعرف الباحث ما الذي يجب أن يفشل. النظرية الناشئة لا تصبح علما لأنها تحمل عنوانا جديدا. تصبح جديرة بالتراكم عندما تملك افتراضات واضحة، ومفاهيم ذات حدود، وآلية سببية يمكن تتبعها، وعلاقات أو مقترحات مترابطة، ومجالا محددا، وتنبؤات تنافسية، ومعايير تعديل معلنة. ويبين (Bacharach 1989) و(Whetten وSutton 1989) و(Staw 1995) أن قيمة النظرية تأتي من تفسيرها ومن قدرتها على تنظيم العلاقات والحدود، لا من كثرة المتغيرات أو الاقتباسات.

1. متى تصبح النواة نظرية ناشئة؟

النواة التفسيرية التي خرجت من الفصل 120 قد تكون مفهوما واحدا جديدا، أو آلية، أو انتقالا بين مستويات، أو شرط حدود. لا ينبغي منحها وضع «نظرية ناشئة» إلا إذا أمكن تنظيم هذه العناصر في منظومة تولد أكثر من وصف لحالة بعينها. الحد الأدنى هو أن تتضمن النظرية مجموعة مفاهيم مرتبطة بعلاقات مفسرة بآلية، وأن تحدد المجال الذي تتوقع فيه تلك العلاقات، وأن تنتج ادعاءات يمكن أن تخطئ. إذا كان كل ما لدى الباحث اسما لبناء جديد ومقياسا له، فهو مشروع تطوير بناء لا نظرية. وإذا كان لديه علاقة واحدة بلا تفسير سببي، فهو نموذج ارتباطي.

وإذا كانت لديه قصة حالة لا تنتج توقعات خارجها، فهي تفسير حالة مهم لكنه لم يكتسب بعد صفة النظرية.

يمكن إجراء اختبار أولي من ستة أسئلة. هل تستطيع النواة أن تجيب عن ماذا يحدث؟ وهل تشرح كيف ولماذا؟ وهل تحدد من هو الفاعل أو النظام الذي يحمل الآلية؟ وهل تعرف متى وأين يضعف التفسير؟ وهل تختلف توقعاتها عن أقرب منافس؟ وهل يمكن ترتيب برنامج دراسات يختبر أجزاءها دون إعادة تعريفها في كل مرة؟ إذا فشل أكثر من سؤالين، فالأفضل إبقاء النواة في وضع «برنامج بناء» بدلا من تسميتها نظرية. أما إذا نجحت، فيبدأ العمل على الصياغة النظرية المنظمة لا على الترويج للاسم.

2. العمارة الدنيا للنظرية

تتكون العمارة الدنيا من سبعة عناصر مترابطة: الظاهرة، والمفاهيم، والافتراضات، والآلية، والمقترحات، والمجال أو شروط الحدود، والتنبؤات المميزة. الظاهرة تحدد ما الذي نسعى إلى تفسيره، والمفاهيم تحدد الوحدات أو الحالات الضرورية، والافتراضات تصف الشروط التي يقوم عليها المنطق، والآلية تشرح العملية المولدة، والمقترحات تربط المكونات، والحدود تمنع التعميم غير المشروع، والتنبؤات المميزة توضح ما الذي ستقوله النظرية ولا يقوله المنافس. حذف أي عنصر قد لا يهدم كل نظرية، لكن غيابه يجب أن يكون مبررا لا غير ملحوظ.

هذه العمارة تمنع خطأ شائعا هو مساواة النظرية بالشكل المفاهيمي. الأسهم لا تحمل معنى بذاتها. السهم بين X وY لا يقول من يتحرك، ولا كيف، ولا لماذا، ولا كم يستغرق الأثر، ولا ما الذي يعطله. لذلك يكتب الباحث قبل الرسم فقرة سببية لكل علاقة: الحالة الأولية، الفعل أو التحول، الحالة الناتجة، والشرط الذي يسمح بالانتقال. بعد ذلك يصبح الشكل اختصارا بصريا للحجة، لا بديلا عنها.

العنصر	السؤال الحاكم	علامة الاكتمال	علامة الخطر
الظاهرة	ما النمط الذي يحتاج تفسيره؟	حدود واضحة للباقي التفسيري	موضوع واسع بلا لغز محدد
المفاهيم	ما الكيانات والحالات الضرورية؟	تعريفات وتمييز عن الجوار	أسماء جديدة بلا فرق وظيفي

العنصر	السؤال الحاكم	علامة الاكتمال	علامة الخطر
الآلية	كيف ولماذا يحدث الانتقال؟	سلسلة أفعال قابلة للتتبع	سهم أو وسيط بلا عملية
الحدود	متى وأين يضعف التفسير؟	حالة فشل متوقعة	تعميم غير محدود
التنبؤ المميز	أين يختلف المنافس؟	اختبار قد يهزم الفكرة	تأييد لا يميز بين تفسيرات

3. صياغة الافتراضات: ما الذي تفترضه النظرية قبل أن تبدأ؟

الافتراضات هي الشروط التي إذا لم تصح فقد يتغير منطق النظرية كله. قد تتعلق بطبيعة الفاعل، أو بوجود مورد، أو بدرجة عقلانية القرار، أو بقابلية المراقبة، أو بإمكان التفاعل، أو باستقرار القواعد. الخطأ هو تركها ضمنية ثم الدفاع عنها بعد ظهور النتائج. النظرية القوية تذكر افتراضاتها المركزية مسبقا، وتفصل بينها وبين شروط الحدود. الافتراض شرط بنيوي داخل المنطق؛ أما شرط الحد فيحدد مجال عمل الآلية أو قوتها. مثلا قد تفترض نظرية أن الفاعلين قادرون على إصدار أفعال مستقلة، ثم تجعل قابلية تلك الأفعال للعكس شرطا يحدد شدة الأثر.

يفيد تقسيم الافتراضات إلى ثلاثة مستويات: افتراضات أنطولوجية حول طبيعة الكيانات، وافتراضات سلوكية حول كيفية الفعل، وافتراضات سياقية دنيا حول البيئة التي تجعل الآلية ممكنة. ثم يختبر الباحث كل افتراض بسؤال مضاد: إذا أزلناه، هل تبقى النظرية نفسها؟ إذا كان الجواب نعم، فهو غالبا تفصيل لا افتراض مركزي. وإذا كان تغييره يقلب التنبؤات، فينبغي إظهاره بوضوح وتتبعه في الدراسات اللاحقة.

نوع الافتراض	مضمونه	سؤال الفحص	مثال عام
أنطولوجي	طبيعة الفاعل أو الكيان	هل يتغير جوهر النظرية إذا تغير؟	وجود فاعل يملك صلاحية فعل
سلوكي	كيفية اتخاذ الفعل أو التفاعل	هل الآلية تتوقف بدونه؟	التعلم، الاختيار، المحاكاة
سياقي أدنى	شرط يسمح للآلية بالعمل	هل هو شرط دخول للمجال؟	وجود قناة مراقبة أو مورد حرج

نوع الافتراض	مضمونه	سؤال الفحص	مثال عام
حدود - وليس افتراضا	خاصية تغير قوة العلاقة	هل يحدد أين تضعف الآلية؟	قابلية العكس أو شدة عدم اليقين

4. من المفاهيم إلى منظومة مفاهيم

وضوح كل مفهوم على حدة لا يكفي. يجب أن تكون العلاقات الدلالية بين المفاهيم متسقة. إذا عرف الباحث «عمق التفويض» مرة بعدد الطبقات ومرة بدرجة الاستقلالية، ثم استخدمه سببا لنتيجة تعتمد على السرعة، أصبحت النظرية غير مستقرة. لذلك توضع خريطة مفاهيم تحدد لكل بناء: تعريفه، وحدته، مصدر التباين، ما لا يدخل فيه، وأقرب بناء يلتبس به. ثم تراجع الخريطة بحثا عن التداخل الدائري، مثل تعريف النتيجة بجزء من السبب أو تعريف الوسيط بما يترتب عليه.

كما يجب تحديد ما إذا كانت بعض المفاهيم أبعادا لبناء واحد أم كيانات مستقلة. جمع عناصر مختلفة في مؤشر مركب قد يخفي آليات متباينة. والعكس صحيح: تفتيت بناء واحد إلى أسماء عديدة يضخم النظرية. معيار الفصل هو التمييز في الجوهر والآلية والتنبؤ. إذا كان حذف أحد البعدين يغير معنى البناء لكنه لا يخلق آلية مستقلة، فقد يكون بعدا. وإذا كان لكل منهما سوابق ونتائج وحدود مختلفة، فقد يستحقان فصلا مفاهيميا.

5. الآلية بوصفها سلسلة توليد لا مجرد وسيط

الآلية هي قلب النظرية. يمكن تمثيلها كسلسلة: فاعل أو نظام في حالة أولية، يتلقى معلومة أو حافزا أو قيدا، ينفذ فعلا أو تفاعلا، فتتغير حالة وسيطة، ثم تنتج نتيجة. هذه السلسلة قد تتكرر أو تدخل في حلقة تغذية راجعة. المهم أن تكون كل وصلة قابلة للفحص بأثر أو ملاحظة أو تدخل. ولذلك لا يكفي القول إن «الثقة تتوسط العلاقة». المطلوب بيان كيف تغير الممارسة إدراك الثقة، وكيف يغير ذلك السلوك، وما الذي يحدث إذا تعطلت مرحلة من المراحل.

تعطي الآلية النظرية قوة تفسيرية وتسمح باختبارات أقوى من اختبار الأثر الكلي. عندما تفشل النتيجة، يستطيع الباحث تحديد أي مرحلة لم تعمل. وعندما تنجح، يستطيع المنافس تحدي مرحلة بعينها. هذا ما يجعل التراكم ممكنا. ومن الناحية المنهجية قد تتطلب الآلية بيانات نوعية أو زمنية أو رقمية أو تجريبية مختلفة عن البيانات اللازمة لقياس النتيجة. لذلك لا ينبغي إجبار كل آلية على شكل SEM واحد إذا كان ترتيب الأحداث أو التفاعل الحقيقي لا يظهر فيه.

6. المقترحات النظرية: عبارات تحمل الحجة

المقترح النظري Proposition يختلف عن الفرضية القياسية. هو عبارة عامة نسبيا تربط المفاهيم عبر منطق وتحدد اتجاها أو شكلا أو شرطا أو تسلسلا. يمكن أن يشتق منه أكثر من اختبار تجريبي. لذلك تبدأ النظرية الناشئة بحزمة مقترحات قليلة ولكن عالية الوظيفة. المقترح التكويني يوضح كيف ينشأ بناء، والمقترح الآلي يصف الانتقال، والمقترح الزمني يحدد التراكم أو التأخير، والمقترح المستوي يشرح العبور، ومقترح الحدود يحدد متى يتغير الأثر.

يجب أن تكون المقترحات غير متكررة. إذا كانت P2 مجرد إعادة صياغة لـP1 بلغة مختلفة، فهذا تضخم. وإذا كانت P3 لا يمكن اشتقاقها من الافتراضات والآلية، فهي إضافة غير مملوكة. أفضل اختبار هو رسم «سلسلة الاشتقاق»: أي افتراضات ومفاهيم وآليات تدعم كل مقترح؟ إذا لم يكن للمقترح مسار اشتقاق واضح، يحذف أو يعاد بناؤه. وإذا كان مقترح واحد يعتمد على مكونات لم تظهر في بقية النظرية، فهذا مؤشر على نظرية ثانية مختبئة داخل الأولى.

7. الاتساق الداخلي والإغلاق السببي

الاتساق الداخلي لا يعني أن النظرية يجب أن تكون بسيطة إلى حد السذاجة، لكنه يعني أن أجزاءها لا تتناقض. إذا افترضت أن الفاعل عقلاني تماما ثم فسرت النتيجة بانحياز إدراكي دون إدخال شرط أو انتقال، فهناك كسر. وإذا جعلت الزمن ضروريا للآلية ثم استخدمت مقترحات ساكنة لا تتغير عبر الزمن، فهناك عدم اتساق. وإذا فسرت النتيجة نفسها بآليتين متعارضتين في المنطق من دون تحديد متى تعمل كل واحدة، فالنظرية تجمع قصتين لا منظومة واحدة.

الإغلاق السببي المقصود هنا نسبي: ينبغي أن تكون الآلية كافية لشرح النتيجة داخل المجال المعلن من دون ترك قفزات مركزية مجهولة. لا يعني ذلك تفسير كل شيء. بل يعني أن ما يترك خارج النظرية يعلن بوصفه خارج المجال أو متغيرا خارجيا. هذا يحمي الباحث من إضافة عوامل جديدة بعد كل نتيجة. ويجعل تعديل النظرية لاحقا قابلا للتتبع: نعرف أي جزء تغير ولماذا.

8. المجال وشروط الحدود: قوة النظرية تأتي أيضا من حدودها

النظرية التي تدعي العمل في كل مكان ومع كل فاعل وفي كل زمن لا تكاد تكون قابلة للاختبار. المجال يحدد نوع الظواهر والفاعلين والأنظمة التي تستهدفها النظرية. وشروط الحدود تحدد متى تضعف أو تتغير الآلية. يمكن أن تكون الحدود تقنية، أو مؤسسية، أو زمنية، أو مرتبطة بقابلية الفعل للعكس، أو بدرجة عدم اليقين، أو بحجم الشبكة. المهم أن تكون الخصائص نفسها قابلة للرصد أو التعريف، لا مجرد أسماء بلدان وقطاعات.

ويجب صياغة حد سلبي واحد على الأقل: حالة تتوقع فيها النظرية ألا تظهر النتيجة أو أن ينقلب الأثر. هذا الحد ذو قيمة كبيرة لأنه يمنع التفسير بعد الحدث. ويمكن أن يتحول لاحقا إلى اختبار حاسم بين النظرية والمنافس. وفي الدراسات الأولى قد تكون الحدود واسعة نسبيا، لكن ينبغي تضييقها مع تراكم الدليل لا توسيعها لتشمل كل استثناء.

9. المستويات والزمن: اختبار الهوية النظرية عبر التحول

إذا كانت النظرية متعددة المستويات، فيجب تحديد مكان كل بناء ومصدره. لا يكفي القول إن «سياسة المنظمة تؤثر في الموظف». يجب وصف حامل التأثير: موارد، قاعدة، مناخ، إشراف، منصة، أو تفاعل. وإذا كانت النتيجة خاصية نظامية، فيجب تفسير كيف تنشأ من أفعال الأجزاء. هذه الدقة تمنع المغالطة البيئية والذرية وتوضح نوع البيانات والتجميع المطلوب.

الزمن كذلك جزء من الهوية. النظريات الناشئة غالبا تفشل لأن الباحث يكتب «يؤثر X في Y» من دون مدة أو إيقاع. يمكن أن يكون الأثر فوريا، أو متراكما، أو مشروطا بنافذة زمنية، أو على هيئة نقطة تحول. ينبغي للنظرية أن تقول ما إذا كانت العلاقات تتقوى مع التكرار، أو تتلاشى، أو تدخل في حلقة راجعة. ثم يشتق التصميم من ذلك. لا نختار T1 وT2 وT3 لأنها مريحة، بل لأنها تمثل مراحل الآلية.

10. التنبؤ المميز واختبار المنافس الأقوى

لا تثبت الجدة بأن النظرية تفسر بياناتا يمكن لنظرية قائمة تفسيرها. يجب أن توجد حالة يتباعد فيها التنبؤان. لذلك يختار الباحث أقوى منافس، لا أضعفه، ويكتب ما الذي يتوقعه كل منهما في الحالة نفسها. قد يكون الفرق في الاتجاه، أو الوسيط، أو الزمن، أو المستوى، أو شرط الحدود، أو شكل العلاقة. هذه المقارنة تحول النظرية الناشئة من رواية بديلة إلى برنامج منافسة علمية.

ويفيد اختبار «المنافس الكامل»: حاول توسيع النظرية القائمة بأقل تعديل ممكن. إذا استطاعت إنتاج التنبؤ المميز من داخل منطقها، فالجدة أضعف مما تصورنا. وإذا احتاجت إلى تغيير افتراض مركزي أو استعارة آلية لا تملكها، يزداد مبرر النظرية الناشئة. لكن هذا لا يعني الانتصار النهائي؛ قد يتبين لاحقا أن الامتداد القائم أكثر اقتصادا. النظرية الجديدة مطالبة باستمرار بإثبات أن تكلفة وجودها أقل من تكلفة تفسير الظاهرة بالبدائل.

11. معايير تقويم النظرية الناشئة

يمكن تجميع معايير التقويم في ثمانية أبعاد: الوضوح، والاتساق الداخلي، والقوة التفسيرية، والقابلية للاختبار، والتمييز عن المنافسين، والاقتصاد، ونطاق المجال، وقابلية التراكم.

Bacharach (1989) يركز على قابلية الدحض والمنفعة ضمن حدود، بينما يميز Whetten (1989) بين إضافة المتغيرات وبين تغيير لماذا ومتى ومن بما يخلق مساهمة حقيقية. أما Weick (1989) فيؤكد الانضباط في الخيال النظري. هذه الرؤى لا تقدم رقما سحريا، لكنها تسمح ببطاقة تقويم قبل إطلاق الاسم.

التقويم يجب أن يكون مرحليا. في البداية قد يكون وضوح المفهوم والآلية أهم من الاتساق الخارجي. وبعد تطوير القياس يصبح الصدق التمييزي مهما. ثم تأتي الاختبارات السببية والمنافسة والحدود. الخطأ هو مطالبة النظرية الناشئة من اليوم الأول بعمومية نظرية عمرها عقود، أو العكس: منحها إعفاء دائما بحجة أنها جديدة. المطلوب «تشدد متزايد» كلما تقدم البرنامج البحثي.

البعد	سؤال التقويم	دليل مقبول	قرار إذا كان ضعيفا
الوضوح	هل البنى محددة ومتميزة؟	تعريفات ومقارنات وحدود	إعادة التعريف قبل الاختبار
الاتساق	هل الاشتقاق بلا تناقض؟	خريطة افتراضات -> آلية -> مقترحات	حذف أو فصل القصص المتعارضة
التفسير	هل توجد عملية مولدة؟	آثار عملية أو تدخل أو تسلسل	العودة من الارتباط إلى الآلية
القابلية للاختبار	هل يمكن أن تخطئ النظرية؟	تنبؤات وحدود وقواعد توقف	تضييق الادعاء
التمييز	هل تتفوق على المنافس؟	اختبار نقطة تباعد	دمج أو امتداد بدل نظرية جديدة
الاقتصاد	هل كل مكون ضروري؟	اختبار حذف	إزالة التكرار
التراكم	هل تنتج برنامجا متسلسلا؟	دراسات مستقلة وأسئلة لاحقة	إبقاءها تفسير حالة

12. الجدة ليست وحدها معيار القيمة

قد تكون النظرية شديدة الجدة لكنها تشرح ظاهرة هامشية أو تفعل ذلك بتكلفة مفاهيمية كبيرة. وقد تكون مساهمتها أصغر لكنها تغير فهما مركزيا أو قرارا مهما. لذلك يفصل التقويم بين الجدة والفائدة. الجدة تسأل: ما الذي لم يكن موجودا؟ والفائدة تسأل: ما القرار أو التفسير أو التنبؤ الذي يصبح أفضل؟ Corley و)2011(Gioia يناقشان قيمة الأصالة والمنفعة في المساهمة النظرية، وهي موازنة مفيدة للنظرية الناشئة.

يمكن أيضا أن تكون القيمة في إعادة ترتيب ما نعرفه لا في إضافة مفهوم. نظرية تبين أن آلية معروفة تعمل بترتيب زمني مختلف، أو تنتقل بين مستويات، قد تكون مساهمتها أقوى من مفهوم جديد بلا تنبؤ. لذلك يجب ألا يصبح «الجديد» غاية. الغاية هي تقليل الجهل التفسيري بطريقة قابلة للتراكم.

13. الاقتصاد النظري: أقل نواة كافية

كل مفهوم إضافي يزيد قدرة النظرية على الملاءمة، لكنه يزيد أيضا تكلفتها وخطر عدم القابلية للاختبار. مبدأ الاقتصاد لا يعني اختيار أقل عدد مطلق من المتغيرات، بل أقل بنية تفسر الباقي وتنتج التنبؤ المميز. يمكن إجراء اختبار الحذف: احذف كل مكون بالتتابع. إذا بقيت الآلية والتوقعات نفسها، فالمكون زائد. وإذا انهار منطق ضروري، يبقى.

ويجب مقاومة تكديس النظريات المجاورة داخل النظرية الناشئة. إذا احتاجت النواة إلى مفاهيم من الوكالة والموارد والمؤسسات والهوية دفعة واحدة، فقد يكون لدينا تكامل نظري لا نظرية جديدة. أو قد نكون أمام تفسير بالغ الاتساع. البناء الجيد يحدد وظيفته الخاصة ويترك ما هو خارجها لنظريات أخرى.

14. القابلية للدحض وقواعد التخلي

يصبح بناء النظرية أكثر صدقا حين يكتب الباحث مسبقا ما الذي سيضعفها. يمكن وضع «قواعد توقف» Stop Rules: إذا لم يتميز المفهوم عن البناء الأقرب في دراستين مستقلتين، يعاد دمجه. إذا لم يظهر الأثر الآلي في تصميم زمني أو تدخلي مناسب، تعاد صياغة الآلية. إذا فشل التنبؤ المميز مرارا بينما نجح المنافس، يتراجع الادعاء. وإذا لم تعد الحدود قابلة للتحديد إلا بإضافات بعدية مستمرة، قد تكون النظرية غير منتجة.

هذه القواعد لا تجعل العلم آليا. لكنها تمنع الدفاع غير المحدود. ومنطق Popper في القابلية للتكذيب ومنهج البرامج البحثية عند Lakatos يذكران بأن النظرية تتعلم من الاختبارات الخطرة

لا من جمع التأييدات فقط. في الإدارة قد لا توجد تجارب حاسمة، لكن يمكن زيادة شدة الاختبارات بتغيير المنهج والسياق والمصدر والوقت، وبالتركيز على نقاط تباعد المنافسين.

15. متى يحق للنظرية اسم؟

الاسم يأتي متأخرا. لا يحق للنواة اسما مستقلا لمجرد أن الباحث يحتاج عنوانا للنشر. الاسم يصبح مفيدا حين يؤدي وظيفة معرفية: يختصر آلية أو علاقة مركزية، ويميز البرنامج عن البناء المجاور، ويبقى مستقرا عبر أكثر من دراسة. إذا كان الاسم لا يحمل سوى سياق مثل «نظرية الذكاء الاصطناعي الإداري»، فهو واسع وغير مفسر. وإذا كان يتضمن النتيجة نفسها مثل «نظرية النجاح الرقمي»، فهو دائري.

هناك أربعة اختبارات للاسم. اختبار الآلية: هل يلمح إلى ما يولد الظاهرة؟ اختبار المجال: هل هو أضيق من الادعاء وليس أوسع؟ اختبار التمييز: هل يقلل الخلط مع نظرية قائمة؟ اختبار المتانة: هل سيظل صالحا إذا تغيرت التقنية أو القطاع؟ الاسم الجيد لا يصبح قيدا؛ يمكن تعديله إذا كشفت الدراسات أن القلب مختلف عما ظن الباحث.

15.1 قواعد عملية للتسمية

يفضل أن يتكون الاسم من آلية أو ظاهرة مركزية مع قيد عند الحاجة. تجنب أسماء العلامات التجارية والأدوات المؤقتة والعبارات الدعائية. لا تستخدم كلمة «نظرية» إذا كان العمل في الحقيقة إطار قياس أو نموذج وصفي. وإذا كان البناء في بدايته، يمكن تسميته «منظور ناشئ» أو «آلية مقترحة» حتى يتراكم الدليل. هذا الانضباط يحمي الأدبيات من تضخم الأسماء ويجعل التسمية نتيجة لاستقرار الهوية لا وسيلة لصنعها.

كما ينبغي إجراء بحث اصطلاحي واسع قبل تثبيت الاسم للتأكد من عدم وجود بناء قريب يحمل المصطلح نفسه. وفي الكتاب أو الرسالة لا يكفي القول «لم نجد الاسم»، بل يقارن الباحث التعريف والآلية مع أقرب عائلات نظرية. الاسم قد يكون جديدا بينما الفكرة قديمة. المعيار هو الجدة التفسيرية لا الجدة اللفظية.

16. الحالة التطبيقية: تحويل نواة التفويض الوكيلي إلى نظرية ناشئة

نعود إلى الحالة التي بنيت نواتها في الفصل 120. توجد منظمة تستخدم وكيلا رقميا يستطيع تنفيذ مهمة ثم تفويض جزء منها إلى وكلاء فرعيين أو أدوات أخرى. يحتفظ البشر بالهدف العام وبحق التدخل، لكن السلسلة قد تنفذ أفعالا أسرع من دورة المراقبة، وبعض الأفعال قد يصبح مكلفا

أو مستحيلا عكسه. النظريات القائمة تفسر الرقابة والحوافز والتدرج ومعالجة المعلومات، لكنها لا تملك بالضرورة الآلية التي تجعل قابلية الاستدراك تتآكل حتى مع تطابق الأهداف.

النواة المقترحة تتكون من خمسة مفاهيم: عمق التفويض التنفيذي، ونسبة سرعة التنفيذ إلى زمن المراقبة، وقابلية الفعل للعكس، وتشتت حق التدخل، وقابلية الاستدراك التنظيمي. الآلية هي «تخفف التحكم القابل للاستدراك»: كل طبقة تنفيذ ذات صلاحية فعلية تضيف زمنا ومعلومة ومسافة قرار، ومع ارتفاع سرعة السلسلة أو انخفاض قابلية العكس تتقلص نافذة التدخل التي تسمح للسلطة البشرية باكتشاف الانحراف وإيقافه أو إصلاحه قبل أن ينتشر.

17. تعريف المفاهيم في الحالة التطبيقية

عمق التفويض التنفيذي ليس عدد العقد في الرسم التقني، بل عدد طبقات الفعل المستقلة التي تستطيع اتخاذ خطوة مؤثرة دون موافقة مباشرة من واضع الهدف. لذلك قد يكون النظام عميقا تقنيا لكنه ضحلا إداريا إذا كانت كل خطوة تنتظر موافقة بشرية. «نسبة سرعة التنفيذ إلى زمن المراقبة» هي مقارنة بين الزمن اللازم لسلسلة الأفعال والزمن الواقعي لاكتشافها ومراجعتها. «قابلية العكس» تصف كلفة وإمكان إعادة الحالة السابقة بعد الفعل.

«تشتت حق التدخل» يصف مدى توزع سلطة الإيقاف أو التعديل بين نقاط متعددة بحيث لا يعرف كل فاعل متى يملك تجاوز السلسلة. أما «قابلية الاستدراك التنظيمي» فهي قدرة نظام القرار على اكتشاف انحراف ذي صلة، ووقف التنفيذ، وعكس الأثر أو تعويضه، وإعادة ضبط السلسلة قبل أن تتراكم تبعات لا يمكن علاجها. هذا التعريف يجعل البناء خاصية للنظام التنظيمي-التقني، لا صفة أخلاقية للذكاء الاصطناعي.

البناء	التعريف التشغيلي النظري	المستوى	أقرب التباس يجب منعه
عمق التفويض التنفيذي	عدد طبقات الفعل ذات الصلاحية المستقلة بين واضع الهدف والتنفيذ	سلسلة قرار / نظام	عدد العقد التقنية أو اللامركزية الاسمية

البناء	التعريف التشغيلي النظري	المستوى	أقرب التباس يجب منعه
نسبة سرعة التنفيذ إلى المراقبة	زمن السلسلة مقارنة بزمن اكتشافها ومراجعتها	عملية / نظام	سرعة الحوسبة وحدها
قابلية العكس	إمكان وكلفة إعادة الحالة السابقة بعد الفعل	فعل / معاملة	الخطورة العامة
تشتت حق التدخل	توزع سلطة الإيقاف والتجاوز بين نقاط متعددة	نظام حوكمة	مجرد توزيع المهام
قابلية الاستدراك التنظيمي	قدرة النظام على الكشف والإيقاف والعكس والإصلاح قبل تراكم تبعات غير قابلة للعلاج	نظام تنظيمي-تقني	الرقابة أو الشفافية وحدهما

18. افتراضات النظرية الناشئة في الحالة

يمكن صياغة ستة افتراضات أولية. A1: توجد طبقات تفويض ذات صلاحية فعل حقيقية. A2: لا تصل كل معلومة عن الفعل إلى صاحب الهدف فوريا وبالكمال نفسه. A3: المراقبة والتدخل يحتاجان زمنا غير صفري. A4: بعض الأفعال تختلف في قابليتها للعكس. A5: تتابع الأفعال قد يجعل تصحيح خطوة متأخرة أكثر كلفة من تصحيح خطوة مبكرة. A6: محاذاة الأهداف لا تلغي أخطاء التنفيذ أو التفسير أو التنسيق. إذا غاب A1 تماما، تعود الظاهرة إلى أداة تنفيذ بسيطة. وإذا كانت كل الأفعال قابلة للعكس فوريا وبتكلفة شبه صفرية، ينخفض مركز الخطر الذي تفسره النظرية.

هذه الافتراضات تميز النواة عن نظرية الوكالة. الوكالة لا تختفي، لكنها تركز تقليديا على تعارض المصالح وعدم تماثل المعلومات والرقابة. هنا يمكن أن تكون المصالح متطابقة ويظل الخطر قائما بسبب سرعة التنفيذ وتسلسل الصلاحيات وقابلية العكس. كما تختلف عن البيروقراطية

لأن المشكلة ليست فقط وضوح القواعد أو التدرج، وعن OIPT لأن زيادة سعة المعلومات لا تضمن وحدها وجود نافذة زمنية قابلة للتدخل.

19. الآلية المرحلية: كيف يتآكل التحكم القابل للاستدراك؟

تمر الآلية في أربع مراحل. المرحلة الأولى هي التوزيع: الهدف العام يتحول إلى مهام فرعية، ويتوزع حق الفعل. المرحلة الثانية هي التسارع: تبدأ الوحدات أو الوكلاء في تنفيذ سلسلة أسرع من قدرة المراقبة البشرية على مراجعة كل انتقال. المرحلة الثالثة هي تراكم الالتزام: بعض الأفعال تخلق تبعات تجعل العودة أصعب، مثل إرسال أمر خارجي أو تعديل نظام أو إبرام التزام. المرحلة الرابعة هي انكماش نافذة التصحيح: يصبح التدخل متأخرا أو جزئيا أو مكلفا، حتى وإن اكتشف الانحراف أخيرا.

هذه الآلية لا تفترض بالضرورة فشل كل تفويض عميق. قد تزيد الأتمتة الأداء. النظرية تفسر شرطا محددا: عندما يتفوق معدل تنفيذ الأفعال ذات الصلاحية على معدل المراقبة، وتتراكم أفعال منخفضة العكس، تضعف قابلية الاستدراك. وإذا كانت هناك نقاط توقف تلقائية أو حدود صلاحية أو معاملات قابلة للعكس أو مراقبة أسرع، يمكن أن تنقطع السلسلة قبل النتيجة. بذلك تصبح أدوات الحوكمة جزءا من حدود الآلية لا مجرد توصيات لاحقة.

20. المقترحات النظرية الأولية للحالة

P1: مع ثبات درجة محاذاة الأهداف، يزداد خطر تخفف التحكم القابل للاستدراك كلما زاد عمق التفويض التنفيذي الفعلي. P2: يشتد أثر عمق التفويض حين ترتفع نسبة سرعة التنفيذ إلى زمن المراقبة. P3: يشتد التخفف حين تنخفض قابلية الأفعال للعكس أو ترتفع كلفة عكسها. P4: يفاقم تشتت حق التدخل أثر العمق عندما يخلق غموضا في نقطة المسؤولية عن الإيقاف. P5: تؤدي نقاط التوقف المسبقة والحدود الصريحة للصلاحية إلى إضعاف المسار من العمق إلى تخفف التحكم حتى مع بقاء عدد طبقات التنفيذ.

P6: يزداد احتمال الضرر المتسلسل عندما يسبق تراكم الالتزامات الخارجية اكتشاف الانحراف، ويتوسط تخفف التحكم القابل للاستدراك العلاقة بين بنية التفويض والنتيجة السلبية. P7: في الأنظمة التي تكون فيها الأفعال عالية القابلية للعكس والمراقبة أسرع من التنفيذ، لا يفترض أن ينتج عمق التفويض وحده انخفاضا جوهريا في قابلية الاستدراك. المقترح الأخير مهم لأنه يحدد حالة فشل متوقعة ويمنع تحويل «العمق» إلى سبب عام لكل مشكلة.

المقترح	الادعاء المختصر	نوعه	ما الذي قد يفنده
P1	عمق التفويض يزيد تخفف التحكم مع ثبات المحاذاة	آلية	غياب الأثر في أنظمة ذات صلاحية فعلية
P2	سرعة التنفيذ نسبة إلى المراقبة تشدد الأثر	زمني/تعديل	عدم تغير الأثر عبر نسب السرعة
P3	انخفاض قابلية العكس يشدد الأثر	حدود	ثبات الخطر مع عكس فوري منخفض الكلفة
P4	تشتت حق التدخل يفاقم التخفف	حوكمة	وضوح التدخل لا يغير المسار
P5	نقاط التوقف والحدود الصريحة تضعف المسار	تدخل	عدم تحسن الاستدراك بعد إدخالها
P7	العمق وحده لا يكفي تحت عكس مرتفع ومراقبة أسرع	تنبؤ سلبي	ظهور أثر قوي رغم تحقق الشرطين

21. التنبؤات المميزة عن النظريات الأقرب

أقوى اختبار ضد Agency Theory هو حالة محاذاة الأهداف. إذا كانت الأهداف والحوافز متطابقة ولا توجد انتهازية، تتوقع النواة الحالية أن خطر الاستدراك قد يستمر عندما تكون السلسلة سريعة والأفعال غير قابلة للعكس. ضد البيروقراطية، يمكن أن توجد قواعد واضحة وتدرج رسمي ومع ذلك تفشل المراقبة لأن التنفيذ يسبق حق التدخل. وضد OIPT، قد تكون المعلومات متاحة بعد الفعل وبجودة عالية، لكنها تصل بعد انقضاء نافذة التصحيح.

إذا لم تظهر هذه الاختلافات في بيانات مناسبة، تضعف ضرورة النظرية. وقد يتبين أن نظرية الوكالة الموسعة أو تصميم البيروقراطية الرقمية أو OIPT يكفي. لذلك لا ينبغي بناء البرنامج

على إثبات أن النظريات الأخرى «خاطئة»، بل على اختبار ما إذا كانت النواة تضيف آلية مستقلة ذات تبعات مميزة.

22. هل تستحق الحالة اسما نظريا؟

في هذه المرحلة يمكن منحها اسما مؤقتا لا نهائيا: «نظرية تخفف التحكم القابل للاستدراك في سلاسل التفويض». الاسم يلتقط الآلية والمجال ولا يدعي تفسير كل حوكمة الذكاء الاصطناعي. ويجب أن يبقى وصف «ناشئة» أو «مقترحة» ملازما لها حتى تمر اختبارات التمييز والآلية والحدود. وإذا أظهرت الأدبيات أن مفهوم القابلية للاستدراك موجود بالفعل تحت اسم راسخ، يجب تغيير الاسم أو إعادة دمج البناء.

وتوجد بدائل تسمية أقصر، لكن الأقصر ليس دائما أدق. لا يفضل اسم يربط النظرية بعلامة تقنية أو بجيل معين من الوكلاء، لأن القلب هو بنية التفويض والسرعة والعكس. إذا تغيرت التقنية وبقيت الآلية، يجب أن يبقى الاسم صالحا. وهذا اختبار متانة مهم.

23. بطاقة تقويم النظرية التطبيقية قبل إطلاق البرنامج

يمكن تقويم النسخة الأولية على ثمانية أبعاد. الضرورة عالية مبدئيا لأن الباقي لا يختزل في تعارض المصالح. وضوح المفاهيم متوسط إلى عال لكنه يحتاج تطوير مقاييس. الآلية واضحة وممرحلة وقابلة لتتبع الأحداث. الاتساق المستوي جيد إذا عوملت قابلية الاستدراك خاصية نظام لا متوسطا لتصورات الأفراد. الزمن مركزي ومحدد بنسبة التنفيذ إلى المراقبة. الحدود معروفة مبدئيا: العكس، السرعة، الصلاحية، ونقاط التوقف. التنبؤ المميز موجود. أما التراكم فما يزال افتراضيا لأنه يحتاج دراسات مستقلة.

هذه البطاقة لا تمنح «درجة نجاح». وظيفتها تحديد أين يذهب الجهد. فإذا كان أضعف بعد هو القياس، لا معنى لتصميم دراسة كبيرة لفرضيات بعيدة. وإذا كان أضعف بعد هو التمييز عن نظرية قائمة، يبدأ البرنامج بمقارنة مباشرة. تقويم النظرية الجيد يوجه البحث، لا يزين الخاتمة.

بعد التقويم	الحكم الأولي	سبب الحكم	أولوية البحث
الضرورة	مرتفعة مبدئيا	باقي مستقل عن تعارض المصالح	مقارنة مباشرة مع الوكالة
وضوح المفاهيم	متوسط إلى عال	تعريفات موجودة والقياس غير مستقر	فرز مفاهيم وتطوير مقياس

بعد التقويم	الحكم الأولي	سبب الحكم	أولوية البحث
الآلية	مرتفعة	أربع مراحل قابلة للتتبع	تتبع عملية وحالات سلبية
التمييز	متوسط	تنبؤات مميزة لكنها غير مختبرة	تصميم منافسة قوي
الحدود	متوسطة	العكس والسرعة والحوكمة محددة مبدئيا	اختبارات سياقية وزمنية
التراكم	منخفض حاليا	الدليل لم يتكرر مستقلا	برنامج متعدد المراحل

24. البرنامج البحثي: من الفكرة إلى تراكم يمكن تصحيحه

البرنامج البحثي ليس قائمة دراسات متشابهة. هو تسلسل يخصص لكل دراسة مخاطرة معرفية مختلفة. يبدأ بإثبات الهوية المفهومية، ثم الآلية، ثم الصدق القياسي، ثم السببية والحدود، ثم التعميم والمنافسة. كل مرحلة يجب أن تملك قرارا واضحا: إذا نجحت، ما الذي يصبح مسموحا بادعائه؟ وإذا فشلت، أي جزء يعدل؟ بهذه الطريقة لا تعتمد النظرية على دراسة واحدة ولا تتغير بعد كل نتيجة.

من المفيد تصميم البرنامج كشبكة مترابطة لا خط واحد. بعض الدراسات قد تسير بالتوازي: تطوير القياس، وتتبع العملية، ومحاكاة بنية التفويض. لكن هناك تبعيات منطقية. لا يصح مثلا اختبار نموذج سببي معقد قبل أن نعرف أن «قابلية الاستدراك» بناء مميز وقابل للقياس. ولا يصح تعميم النظرية على قطاعات مختلفة قبل إثبات الآلية في سياق يسمح برؤيتها.

المرحلة	السؤال	التصميم المفضل	بوابة القرار
1 - المفهوم	هل البناء مميز؟	مراجعة مفاهيمية + خبراء + حالات	إبقاء / دمج / إعادة تعريف
2 - الآلية	هل يظهر التسلسل؟	تتبع عملية + حالات سلبية + محاكاة	تثبيت / تعديل الآلية

المرحلة	السؤال	التصميم المفضل	بوابة القرار
3 - القياس	هل البنى قابلة للقياس؟	متعدد مصادر + نماذج قياس مناسبة	تثبيت المقياس أو الرجوع
4 - السببية	هل تنتج النواة تنبؤا مميزا؟	تجربة / شبه تجربة / مقارنة منافس	تقوية أو تقليص الادعاء
5 - الحدود	أين تعمل وأين تفشل؟	طولي + متعدد سياقات ومستويات	تضييق أو توسيع المجال
6 - التكرار	هل تتراكم مستقلا؟	تكرار مستقل + مراجعة منهجية	استقلال / اندماج / توقف

25. المرحلة 1: تثبيت المفهوم واللغة

تبدأ المرحلة الأولى بمراجعة مفاهيمية واسعة لأقرب المصطلحات: controllability، recoverability، reversibility، human override، escalation، span of control، delegation depth، وmonitoring latency. ثم تستخدم مقابلات خبراء ودراسات حالات وصفية لاختبار ما إذا كانت الظاهرة التي يسميها الباحث «قابلية الاستدراك» مميزة فعلا. يمكن استخدام فرز بنود أو أمثلة حدودية لاختبار وضوح التعريف. النجاح هنا يعني تعريفا يستطيع خبراء مستقلون استخدامه لتمييز الحالات، لا مجرد اتفاقهم مع الباحث.

إذا ظهر أن المفهوم مطابق لبناء قائم، يتوقف مسار التسمية ويعاد دمجه. إذا كان مختلفا جزئيا، قد يتحول إلى بعد أو امتداد. فقط إذا بقي فرق جوهري في التعريف والآلية والتنبؤ ننتقل إلى المرحلة الثانية. هذا القرار المبكر يوفر سنوات من بناء اسم غير ضروري.

26. المرحلة 2: إثبات الآلية وتتبع العملية

تختار هذه المرحلة حالات تسمح برؤية التسلسل: سجلات تنفيذ، قرارات تفويض، نقاط تدخل، وأحداث قابلة للعكس وغير قابلة للعكس. يستخدم تتبع العملية لتحديد ما إذا كانت المراحل الأربع تظهر بالترتيب المتوقع. الحالات السلبية مهمة: سلاسل عميقة لم تفقد قابلية الاستدراك، أو سلاسل قصيرة فشلت رغم ذلك. هذه الحالات تساعد في تثبيت شروط الحدود أو كشف آلية بديلة.

يمكن أيضا استخدام محاكاة أو مختبر تنظيمي حيث يتغير عمق التفويض وزمن المراقبة والعكس بشكل مضبوط. الهدف ليس إثبات واقعية العالم كله، بل اختبار منطق السببية. إذا لم يتغير احتمال التدخل الناجح عندما تتغير نسبة التنفيذ إلى المراقبة، يصبح قلب النظرية موضع شك.

27. المرحلة 3: بناء القياس واختبار الشبكة الاسمية

بعد تثبيت المعنى والآلية يبدأ القياس. بعض البنى يمكن قياسها موضوعيا: عدد طبقات التفويض ذات الصلاحية، زمن التنفيذ، زمن اكتشاف الحدث، زمن التدخل، ونسبة الأفعال القابلة للعكس. أما تشتت حق التدخل فقد يحتاج ترميزا هيكليا أو استبانة متعددة المستجيبين. قابلية الاستدراك يمكن أن تكون مؤشرا تكوينيا لا انعكاسيا إذا تكونت من الكشف والإيقاف والعكس والإصلاح. اختيار نموذج القياس يجب أن يتبع تعريف البناء لا سهولة التحليل.

تختبر الشبكة الاسمية بعلاقات متوقعة مع مفاهيم مجاورة: الرقابة، المركزية، الاستقلالية، عدم تماثل المعلومات، المرونة التشغيلية. الهدف هو إثبات أن البناء ليس نسخة من هذه المفاهيم. ويمكن أن تفشل بعض الأبعاد؛ حينها يعاد التعريف قبل الاستمرار.

28. المرحلة 4: الاختبارات السببية والمنافسة

هنا يصبح البرنامج أكثر شدة. تصمم دراسة أو أكثر تفصل بين التنبؤات. مثال: نظامان متساويان في محاذاة الأهداف وجودة المعلومات، لكنهما يختلفان في عمق التفويض وسرعة السلسلة والعكس. إذا اختلفت قابلية الاستدراك كما تتوقع النظرية، فهذا دليل مميز. ويمكن اختبار نموذج منافس يضع عدم تماثل المعلومات أو ضعف الحوافز وسيطا. المهم أن تكون المقارنة متماثلة في جودة القياس والبيانات.

يفضل أيضا اختبار مكونات النظرية منفصلة ثم مجتمعة. إذا كان عمق التفويض لا يؤثر إلا عبر السرعة، فقد يعاد تعريفه شرطا لا سببا. وإذا كانت قابلية العكس هي العامل الحاسم وحده، قد تصبح النظرية أبسط. البرنامج الجيد يسمح للبيانات بتقليص النظرية.

29. المرحلة 5: الحدود والتعميم والتحولات بين السياقات

بعد نجاح القلب تبدأ اختبارات الحدود: المهام الإدارية، والعمليات المالية، وسلاسل الإمداد، والأنظمة التقنية، مع اختلاف القواعد والسرعة والرقابة. لا يكون الهدف إثبات أن النظرية تعمل في كل قطاع، بل معرفة أي خصائص تنقلها. قد تظهر حدود مؤسسية، مثل إلزام التوقيع البشري، أو تقنية، مثل المعاملات غير القابلة للعكس، أو تنظيمية، مثل تعدد مراكز السلطة.

ويجب اختبار الزمن. قد يتعلم التنظيم مع الممارسة فتتحسن المراقبة، أو قد يزداد الاعتماد على الوكلاء فتطول السلسلة. دراسة طولية تكشف ما إذا كان تخفف التحكم حالة مؤقتة في منحنى التعلم أو خاصية بنيوية تستمر. هذا الفرق قد يعيد تعريف النظرية.

30. المرحلة 6: التكرار المستقل والتحديث النظري

لا يصبح البرنامج تراكميا إذا اختبرت المجموعة نفسها النظرية بالطريقة نفسها. تحتاج النظرية إلى تكرار مستقل وسياقات جديدة وتحليلات بديلة. عند كل موجة تحدث «بطاقة الحالة النظرية»: ما المكونات التي نمت أدلتها، ما الحدود الجديدة، ما الذي حذف، وما المنافس الذي أصبح أقوى؟ هذا يمنع بقاء النسخة الأولى مقدسة.

يمكن في مرحلة لاحقة استخدام مراجعة منهجية أو تحليل تجميعي لتقدير استقرار العلاقات، لكن ذلك لا يغني عن التحقق من الآلية. كما ينبغي حفظ النتائج الصفرية والانحرافات لأنها قد تكون أكثر قيمة لتحديد الحدود من دراسة إيجابية أخرى.

31. قواعد تعديل النظرية عبر البرنامج

التعديل المشروع يختلف عن الإنقاذ البعدي. التعديل المشروع ينطلق من نمط متكرر ويحدد الجزء المتغير وسبب تغيره ثم ينتج توقعا جديدا. أما الإنقاذ فيضيف شرطا أو وسيطا فقط لجعل نتيجة سابقة «متسقة». يمكن وضع سجل إصدار للنظرية: v0.1 للنواة، v0.2 بعد وضوح المفهوم، v0.3 بعد الآلية، وهكذا. لا يظهر هذا الترميز في كل منشور بالضرورة، لكنه مفيد للحوكمة الداخلية للبرنامج.

ويجب التمييز بين ثلاثة قرارات: توسيع المجال، تضييقه، وتغيير القلب. توسيع المجال يحتاج دليلا من سياق جديد. تضييق المجال قد يزيد قوة النظرية. أما تغيير القلب - المفهوم أو الآلية المركزية - فقد يعني أننا أمام نظرية أخرى. حين يحدث ذلك يجب الاعتراف بالانقطاع بدل الحفاظ على الاسم لأسباب استثمارية.

نوع التغيير	متى يكون مشروعا	ما الذي يجب توثيقه	خطر يجب تجنبه
تضييق المجال	فشل متكرر خارج خاصية محددة	الحد الجديد والتنبؤ الناتج	حذف الحالات غير الملائمة

نوع التغيير	متى يكون مشروعا	ما الذي يجب توثيقه	خطر يجب تجنبه
توسيع المجال	نجاح في سياق جديد مع الآلية نفسها	سبب النقل وخصائص السياق	التعميم من عينة واحدة
تعديل مفهوم	دلائل تمييز أو قياس جديدة	التعريف القديم والجديد	إبقاء الاسم مع قلب مختلف
تعديل الآلية	أثر عملية متكرر	المرحلة المتغيرة والبدائل	وسيط بعدي لإنقاذ النتيجة
دمج النظرية	استيعابها اقتصاديا في نظرية قائمة	ما الذي يبقى وما الذي يختفي	حماية الاسم رغم زوال الجدة

32. متى تندمج النظرية الناشئة في نظرية قائمة؟

نجاح البرنامج لا يعني بالضرورة بقاء اسم مستقل. قد تكشف الأدلة أن الآلية تمثل حالة خاصة من نظرية أوسع. إذا أمكن للنظرية القائمة استيعاب المفاهيم والحدود من دون تشويه جوهرها، قد يكون الاندماج أفضل للتراكم. هذا ليس فشلا؛ هو نتيجة علمية تقلل ازدحام النظريات.

هناك ثلاث إشارات للاندماج: تقلص التنبؤات المميزة، وتبين أن البناء الجديد بعد من بناء معروف، ونجاح امتداد قائم في تفسير الحالات بكلفة أقل. في المقابل يبقى الاستقلال مبررا إذا حافظت النظرية الناشئة على آلية مختلفة وتنبؤات لا تنتجها البدائل عبر أكثر من سياق.

33. متى يجب التخلي عن النظرية؟

التخلي قرار علمي مشروع. ينبغي التفكير فيه إذا فشل البناء في التمييز، أو لم تظهر الآلية في تصاميم مناسبة، أو لم تنجح التنبؤات المميزة، أو احتاج كل اختبار إلى شرط جديد، أو أصبحت النظرية أوسع حتى لا يمكن دحضها. كذلك إذا استطاعت نظرية قائمة بعد تعديل محدود أن تفسر النتائج نفسها بوضوح أكبر، فالأفضل وقف التضخم.

ويفضل تحديد هذه القواعد قبل أن يرتبط الباحث بالاسم. لأن تكلفة التخلي النفسية والمؤسسية ترتفع مع النشر والتمويل والهوية. إن بناء برنامج يسمح بالموت المبكر للفكرة الضعيفة يحسن جودة النظريات التي تبقى.

34. كتابة المساهمة النظرية من دون مبالغة

المساهمة لا تكتب بعبارات مثل «هذه أول نظرية على الإطلاق» إلا بدليل واسع جدا. الصياغة الأقوى تحدد ما الذي تغير: «نقترح آلية مستقلة تفسر انخفاض قابلية الاستدراك تحت محاذاة الأهداف، وهي نتيجة لا تفسرها آلية الوكالة وحدها». ثم تبين الأدلة والحدود. يمكن أن تكون المساهمة مفهوما أو آلية أو حدا أو مستوى أو زمنا أو برنامجا بحثيا، ولا يلزم الادعاء بإعادة بناء الحقل.

كما يجب التفريق بين المساهمة النظرية والمنهجية والسياقية. مقياس جديد لا يصبح نظرية، وسياق جديد لا يصبح فجوة نظرية إلا إذا غير الآلية أو الحدود. هذا الفصل يغلق الدائرة التي بدأت في الفصل 119: كل ادعاء يجب أن يعود إلى القصور الذي ثبت، لا إلى الرغبة في الجدة.

35. بطاقة النظرية الناشئة النهائية

قبل اعتماد نظرية ناشئة داخل رسالة أو برنامج بحثي، تكتب بطاقة من صفحة أو صفحتين: اسم مؤقت، الظاهرة، المجال، المفاهيم، الافتراضات، الآلية، المقترحات، الزمن، المستويات، الحدود، المنافس الأقوى، التنبؤات المميزة، الأدلة الحالية، نقاط الضعف، وقواعد التعديل أو التخلي. هذه البطاقة أكثر قيمة من شكل بصري جميل لأنها تجبر الباحث على كشف كل القرارات التي عادة تبقى ضمنية.

يمكن للمشرف أو المحكم استخدام البطاقة لتحديد موضع النقد. فإذا كان الخلاف في المفهوم لا يناقش الإحصاء بعد. وإذا كان الخلاف في حدود المجال لا يطلب حذف الآلية كلها. وهكذا تتحول المناقشة من انطباعات عامة إلى قرارات قابلة للمراجعة.

خانة البطاقة	ما يسجل	سؤال المراجعة
الاسم المؤقت	اسم يلتقط الآلية والمجال	هل هو أضيق من الادعاء؟
الظاهرة والباقي	النمط الذي نجا من تشخيص الفصل 119	هل هو قصور نظري فعلا؟
المفاهيم	تعريفات ومستويات وحدود دلالية	هل يوجد تداخل أو إعادة تسمية؟

خانة البطاقة	ما يسجل	سؤال المراجعة
الافتراضات والآلية	الشروط وسلسلة التوليد	هل كل وصلة قابلة للفحص؟
المقترحات	ادعاءات غير متكررة	هل لكل مقترح مسار اشتقاق؟
المنافس	أقوى نظرية بديلة	أين تتباعد التنبؤات؟
الحدود والزمن	أين ومتى تضعف النظرية	هل توجد حالة فشل متوقعة؟
قواعد التعديل/التخلي	شروط مسبقة للمراجعة	هل يمكن للفكرة أن تموت؟

36. من الأطلس إلى ممارسة البحث: دورة كاملة

تكتمل هنا دورة منهجية عبر ثلاثة فصول. الفصل 119 يسأل هل القصور حقيقي. الفصل 120 يحول القصور إلى مكونات تفسيرية. الفصل 121 يبني النظرية ويقومها ويضع لها برنامجا بحثيا. هذه الدورة تمنع القفز بين «فجوة» و«نظرية». كما تتصل بالفصول السابقة من الأطلس التي علمت اختيار النظرية واختبار ملاءمتها ومنع التمديد القسري.

والنتيجة العملية أن الباحث لا يحتاج إلى نظرية جديدة في كل دراسة. كثيرا ما يكون أفضل إنجاز هو اختيار نظرية قائمة بدقة أو تحديد شرط حدود. لكن عندما توجد بقايا حقيقية وتنبؤات مميزة وبرنامج اختبار، يصبح بناء النظرية عملا مشروعا ومنظما. وهذه هي النقطة التي يتحول فيها الأطلس من دليل لاختيار النظريات إلى دليل للمساهمة في نموها.

37. مصفوفة الادعاء والدليل: ماذا يثبت كل نوع من الدراسات؟

من الأخطاء التي تظهر بعد صياغة النظرية أن يعامل الباحث كل دليل كما لو كان يثبت الشيء نفسه. المقابلات قد تدعم وجود مفهوم أو معنى، لكنها لا تثبت وحدها اتجاه السببية. التتبع الزمني قد يدعم ترتيب الآلية، لكنه لا يحسم بالضرورة البدائل الكامنة. التجربة قد تعزل علاقة محددة لكنها قد تعمل في بيئة مبسطة. البيانات الأرشيفية الواسعة تدعم الاتساق الخارجي لكنها قد تكون فقيرة في الآلية. لذلك يحتاج البرنامج البحثي إلى مصفوفة تربط كل ادعاء بنوع الدليل الذي

يستطيع فعلا تقويته. بهذه الطريقة لا يطلب من دراسة واحدة أن تقوم بكل شيء، ولا تستخدم كثرة الدراسات لتعويض غياب اختبار حاسم.

يمكن تصنيف الادعاءات إلى ست فئات: هوية المفهوم، وجود الآلية، ترتيب الزمن، قوة العلاقة، شرط الحدود، والتنبؤ المميز. لكل فئة تصميم أقوى نسبيا. هوية المفهوم تستفيد من المقارنة التعريفية والفرز والصدق التمييزي. وجود الآلية يستفيد من تتبع العملية والتدخل. الزمن يحتاج بيانات طولية أو سجلات دقيقة. الحدود تحتاج تباينا مقصودا في الشرط. والتنبؤ المميز يحتاج وضع المنافسين في الاختبار نفسه. وإذا تراكمت الأدلة بهذه الطريقة، يصبح البرنامج أقل عرضة لما يمكن تسميته «التأييد المتجانس»، أي تكرار نوع الدليل نفسه من دون زيادة فعلية في قوة الاستدلال.

38. المراجعة الخصومية للنظرية قبل الاستثمار الكبير

قبل الانتقال إلى دراسة مكلفة، من المفيد إجراء مراجعة خصومية Adversarial Review داخل فريق البحث أو خارجه. تكلف مجموعة أو باحث بدور المدافع عن أقوى نظرية منافسة، ويطلب منه تفسير الظاهرة بالنظرية القائمة، وتحديد أين تبالغ النواة الجديدة، واقتراح اختبارات يمكن أن تهزمها. هذا الأسلوب يختلف عن التحكيم التقليدي لأنه لا يبحث عن تحسين العرض، بل عن كشف الأسباب التي تجعل النظرية غير ضرورية. إذا نجت النواة من هذه الجولة، يصبح برنامج الاختبارات أكثر تركيزا. وإذا لم تنج، فذلك مكسب مبكر لأنه يمنع استثمارا كبيرا في هوية ضعيفة.

تتضمن المراجعة الخصومية خمسة أسئلة: هل هناك بناء قائم يؤدي الوظيفة نفسها؟ هل يمكن تفسير الآلية بامتداد محدود لنظرية قائمة؟ هل التنبؤ المميز حقيقي أم صيغ بعد رؤية البيانات؟ هل الحدود محددة قبل الاختبار؟ وهل توجد نتيجة واضحة تجعلنا نتخلى عن النظرية؟ ثم يكتب الفريق «نسخة منافس» من النظرية في صفحة واحدة ويقارنها بالنسخة الناشئة على الاقتصاد والتفسير والاختبار. هذه المقارنة تعيد مبدأ المنافس الأقوى إلى قلب البرنامج بدل أن يبقى فقرة في مراجعة الأدبيات.

39. الانفتاح العلمي والتسجيل المسبق في برنامج بناء النظرية

قد يبدو التسجيل المسبق مرتبطا باختبار الفرضيات أكثر من بناء النظرية، لكنه مفيد في المراحل التي تصبح فيها التنبؤات محددة. يمكن تسجيل التنبؤات المميزة، وتعريف الحدود، وقواعد استبعاد الحالات، وخطة تحليل الاختبارات المنافسة قبل رؤية النتائج. هذا لا يمنع

الاستكشاف؛ بل يفصل بين ما كان متوقعا وما ظهر لاحقا. ويمكن نشر تحليلات استكشافية بوصفها مولدة للنسخة التالية من النظرية، مع اختبارها لاحقا في بيانات مستقلة.

كما يفيد حفظ مواد البرنامج: تعريفات الإصدارات، المقاييس، شفرات الترميز، بروتوكولات المحاكاة، وسجل التعديلات. الشفافية هنا ليست مطلبا إجرائيا فقط، بل أداة لحماية الهوية النظرية. عندما يعرف القارئ كيف تغير التعريف من v0.1 إلى v0.3، يستطيع تقييم ما إذا كان التغيير تعلما أم إنقاذا بعديا. وعندما تتاح النتائج الصفرية، تقل نزعة النظرية إلى التوسع غير المحدود. وبذلك تصبح الممارسات المفتوحة جزءا من حوكمة النظرية الناشئة نفسها.

40. نظرية المدى المتوسط بوصفها هدفا واقعيا

لا تحتاج النظرية الناشئة إلى ادعاء تفسير الإدارة كلها. في كثير من الحالات يكون هدف نظرية المدى المتوسط أكثر واقعية وفائدة: مجال واضح، وآلية محددة، وعدد محدود من الحدود، وقدرة على الانتقال بين عدة سياقات تشترك في خصائص معينة. هذا المستوى يسمح بالاختبار والتراكم من دون أن يتحول البناء إلى وصف محلي ضيق أو مظلة شاملة. وتساعد فكرة المدى المتوسط على ضبط طموح الحالة التطبيقية في هذا الفصل: النظرية المقترحة لا تفسر كل الذكاء الاصطناعي ولا كل التفويض، بل تفسر تآكل قابلية الاستدراك حين تجتمع بنية تفويض متسلسل مع سرعة تنفيذ وصعوبة عكس وغموض تدخل بدرجات معينة.

هذا التحديد يزيد قيمة النظرية بدلا من أن ينقصها. فكلما عرفنا مجالها بدقة استطعنا اختيار الحالات والاختبارات المناسبة، ومقارنتها بنظريات أوسع في المواضع التي تتقاطع معها. وإذا تراكم الدليل مستقبلا على آليات إضافية يمكن توسيع المجال تدريجيا. أما البدء بادعاء شامل ثم تضييقه بعد كل فشل فيخلق نظرية مطاطة. لذلك ينتهي بناء النظرية الناشئة بقرار مزدوج: ما الذي تفسره بوضوح، وما الذي تتركه عمدا خارجها.

41. مؤشرات نضج النظرية قبل الانتقال من ناشئة إلى مستقرة

لا توجد لحظة رسمية واحدة تتحول فيها النظرية من «ناشئة» إلى «مستقرة»، لكن يمكن تتبع مؤشرات نضج. أولها استقرار التعريفات عبر دراسات مستقلة؛ فإذا تغير جوهر البناء في كل دراسة، فالهوية لم تستقر. ثانيها تكرار الآلية لا النتيجة فقط: ينبغي أن تظهر المراحل أو آثارها في أكثر من تصميم. ثالثها بقاء التنبؤ المميز عندما يتحسن قياس المنافس وتتنوع البيانات. رابعها وضوح الحدود؛ فالنظرية الناضجة تعرف أين لا تعمل بقدر ما تعرف أين تعمل. خامسها وجود تعديلات تقلل التعقيد بدلا من زيادته، بحيث يصبح الإصدار اللاحق أكثر اقتصادا. وسادسها قدرة

باحثين مستقلين على استخدامها من دون الرجوع إلى مؤسسها لتفسير كل قرار. هذه المؤشرات تحول النضج من شهرة الاسم أو عدد الاستشهادات إلى جودة التراكم.

ومن المفيد أن يضع البرنامج تقرير نضج دوري كل عدة دراسات يجيب عن أربعة أسئلة: ما الذي أصبح ثابتا؟ ما الذي ما زال مؤقتا؟ ما المنافس الذي اقترب أو ابتعد؟ وما الاختبار الأكثر خطرا في المرحلة التالية؟ فإذا استقرت المفاهيم والآلية والحدود وبقيت التنبؤات المميزة، يمكن تخفيف وصف «مقترحة» تدريجيا. أما إذا تراكمت الاستثناءات أو تقلصت الفروق عن نظرية قائمة، فيجب أن يكون البرنامج مستعدا لإعادة التصنيف كامتداد أو حالة خاصة. بهذا لا يصبح الاسم امتيازا دائما، بل حالة معرفية تتبع قوة الدليل.

خلاصة الفصل

بناء النظرية الناشئة ليس فعل تسمية، بل عملية تقوية تدريجية لنواة تفسيرية. تبدأ بالافتراضات والمفاهيم والآلية، ثم تنظم في مقترحات وتحدد مستوياتها وزمنها وحدودها، وتواجه أقوى المنافسين، وتخضع لمعايير الوضوح والاتساق والتفسير والاختبار والتمييز والاقتصاد والتراكم. لا يثبت الاسم إلا بعد أن يستقر القلب، ويظل مؤقتا ما دام الدليل محدودا.

ويحسم البرنامج البحثي مستقبل النظرية. الدراسة الأولى لا تؤسس شرعية دائمة. كل مرحلة يجب أن تعرض جزءا من النظرية لخطر حقيقي: وضوح المفهوم، وجود الآلية، صحة القياس، السببية، الحدود، التكرار، والمنافسة. قد تنمو النظرية، أو تنكمش، أو تندمج في غيرها، أو تموت. هذه القابلية للتصحيح ليست ضعفا، بل شرط أن تصبح النظرية جزءا من معرفة إدارية تراكمية. بهذا ينتهي الأطلس عند نقطة منطقية: لا عند قائمة نظريات مغلقة، بل عند قدرة القارئ على اختيار النظرية، تشخيص قصورها، وبناء بديل قابل للتقويم حين تكون الحاجة حقيقية.

المراجع

Bacharach, S. B. (1989). Organizational theories: Some criteria for evaluation. Academy of Management Review, 14(4), 496-515. https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308374

Busse, C., Kach, A. P., & Wagner, S. M. (2017). Boundary conditions: What they are, how to explore them, why we need them, and when to consider them. Organizational Research Methods, 20(4), 574-609. https://doi.org/10.1177/1094428116641191

Colquitt, J. A., & Zapata-Phelan, C. P. (2007). Trends in theory building and theory testing: A five-decade study of the Academy of Management Journal. Academy of Management Journal, 50(6), 1281-1303. https://doi.org/10.5465/amj.2007.28165855

Corley, K. G., & Gioia, D. A. (2011). Building theory about theory building: What constitutes a theoretical contribution? Academy of Management Review, 36(1), 12-32. https://doi.org/10.5465/amr.2009.0486

Cronbach, L. J., & Meehl, P. E. (1955). Construct validity in psychological tests. Psychological Bulletin, 52(4), 281-302. https://doi.org/10.1037/h0040957

Dubin, R. (1978). Theory Building (rev. ed.). Free Press.

Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. Academy of Management Review, 14(4), 532-550. https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308385

George, J. M., & Jones, G. R. (2000). The role of time in theory and theory building. Journal of Management, 26(4), 657-684. https://doi.org/10.1177/014920630002600404

Lakatos, I. (1970). Falsification and the methodology of scientific research programmes. In I. Lakatos & A. Musgrave (Eds.), Criticism and the Growth of Knowledge (pp. 91-196). Cambridge University Press.

Langley, A. (1999). Strategies for theorizing from process data. Academy of Management Review, 24(4), 691-710. https://doi.org/10.5465/amr.1999.2553248

Popper, K. R. (1959). The Logic of Scientific Discovery. Hutchinson.

Suddaby, R. (2010). Editor's comments: Construct clarity in theories of management and organization. Academy of Management Review, 35(3), 346-https://doi.org/10.5465/amr.35.3.zok346 .357

Sutton, R. I., & Staw, B. M. (1995). What theory is not. Administrative Science Quarterly, 40(3), 371-384. https://doi.org/10.2307/2393788

Van de Ven, A. H. (2007). Engaged Scholarship: A Guide for Organizational and Social Research. Oxford University Press. https://doi.org/10.1093/oso/9780199226290.001.0001

Weick, K. E. (1989). Theory construction as disciplined imagination. Academy of Management Review, 14(4), 516-531. https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308376

Whetten, D. A. (1989). What constitutes a theoretical contribution? Academy of Management Review, 14(4), 490-495. https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308371

الرمز	المحتوى	الوظيفة
الملحق أ	السجل المختصر للكيانات النظرية	151 كيانا: المعرف، الاسم العربي والإنجليزي، الحالة العلمية، الفصل المالك.
الملحق ب	بوابات وروبريكات الاختيار والتقويم	أدوات أهلية النظرية، المقارنة، عقوبة التكلف، الأدوار، تشخيص القصور وتقويم النظرية الناشئة.
الملحق ج	القوالب العملية	بطاقات قابلة للنسخ للاختيار والتكامل واشتقاق الفروض وبناء النظرية.
الملحق د	الفهرس العربي الإنجليزي	دخول ثنائي الاتجاه إلى أسماء الكيانات مع المعرف الدائم والفصل المالك.

المعرف	الاسم العربي	English Name	الحالة العلمية	الفصل
MT-0001	الإدارة العلمية	Scientific Management	مدرسة إدارية	10
MT-0002	النظرية الإدارية	Administrative Theory	مدرسة إدارية	10
MT-0003	نظرية البيروقراطية	Bureaucratic Theory	نظرية	10
MT-0004	نظرية النظم التعاونية	Cooperative Systems Theory	نظرية	11
MT-0005	العقلانية المحدودة	Bounded Rationality Theory	منظور نظري	11
MT-0006	النظرية السلوكية للمنشأة	Behavioral Theory of the Firm	نظرية	12

الرمز	المحتوى	الوظيفة		
MT-0007	نظرية تدرج الحاجات	Hierarchy of Needs Theory	نظرية	17
MT-0008	نظرية العاملين	Two-Factor Theory	نظرية	17
MT-0009	نظرية التوقع	Expectancy Theory	نظرية	17
MT-0010	نظرية الإنصاف	Equity Theory	نظرية	22
MT-0011	نظرية تحديد الأهداف	Goal-Setting Theory	نظرية	18
المعرف	الاسم العربي	English Name	الحالة العلمية	الفصل
MT-0012	نظرية التحديد الذاتي	Self-Determination Theory	نظرية	18
MT-0013	نظرية التبادل الاجتماعي	Social Exchange Theory	نظرية	21
MT-0014	نظرية حفظ الموارد	Conservation of Resources Theory	نظرية	20
MT-0015	نموذج متطلبات العمل والموارد	Job Demands-Resources Model	نموذج	19

الرمز	المحتوى	الوظيفة		
MT-0016	نظرية القيادة التحويلية	Transformational Leadership Theory	نظرية	30
MT-0017	نظرية التبادل بين القائد والعضو	Leader-Member Exchange Theory	نظرية	31
MT-0018	نظرية المسار والهدف	Path-Goal Theory	نظرية	29
MT-0019	نظرية القيادات العليا	Upper Echelons Theory	نظرية	32
MT-0020	منظور القيادة المشتركة	Shared Leadership Theory	منظور نظري	31
MT-0021	منظور النظم المفتوحة	Open Systems Theory	منظور نظري	37
المعرف	الاسم العربي	English Name	الحالة العلمية	الفصل
MT-0022	المنظور الموقفي	Contingency Theory	منظور نظري	38
MT-0023	نظرية اقتصاد تكاليف المعاملات	Transaction Cost Economics	نظرية	49
MT-0024	نظرية الوكالة	Agency Theory	نظرية	50

الرمز	المحتوى	الوظيفة		
MT-0025	نظرية الاعتماد على الموارد	Resource Dependence Theory	نظرية	46
MT-0026	النظرية المؤسسية	Institutional Theory	منظور نظري	47
MT-0027	نظرية بيئة السكان التنظيمية	Organizational Population Ecology Theory	نظرية	46
MT-0028	منظور صنع المعنى	Sensemaking Theory	منظور نظري	24
MT-0029	نظرية التوازن المتقطع في التغيير التنظيمي	Punctuated Equilibrium Theory of Organizational Change	نظرية	39
MT-0030	منظور التنظيم الصناعي	Industrial Organization Perspective	منظور نظري	41
MT-0031	الرؤية القائمة على الموارد	Resource-Based View	منظور نظري	42
المعرف	الاسم العربي	English Name	الحالة العلمية	الفصل

الرمز	المحتوى	الوظيفة		
MT-0032	الرؤية القائمة على المعرفة	Knowledge-Based View	منظور نظري	43
MT-0033	نظرية القدرات الديناميكية	Dynamic Capabilities Theory	منظور نظري	43
MT-0034	نظرية أصحاب المصلحة	Stakeholder Theory	نظرية	51
MT-0035	الرؤية العلائقية	Relational View	منظور نظري	55
MT-0036	الرؤية القائمة على الانتباه	Attention-Based View	منظور نظري	44
MT-0037	نظرية الخيارات الحقيقية	Real Options Theory	نظرية	44
MT-0038	نظرية التأثيرية	Effectuation Theory	نظرية	62
MT-0039	نظرية التوليف الريادي من الموارد المتاحة	Entrepreneurial Bricolage Theory	منظور نظري	62
MT-0040	نظرية السلوك المخطط	Theory of Planned Behavior	نظرية	63
MT-0041	نموذج الحدث الريادي	Entrepreneurial Event Model	نموذج	63

المعرف	الاسم العربي	English Name	الحالة العلمية	الفصل
MT-0042	منظور اكتشاف الفرص	Opportunity Discovery Perspective	منظور نظري	63
MT-0043	نظرية الثروة الاجتماعية العاطفية	Socioemotional Wealth Theory	منظور نظري	64
MT-0044	نموذج قبول التقنية	Technology Acceptance Model	نموذج	56
MT-0045	النظرية الموحدة لقبول التقنية واستخدامها	Unified Theory of Acceptance and Use of Technology	نموذج	56
MT-0046	نظرية ملاءمة المهمة والتقنية	Task-Technology Fit Theory	نموذج	57
MT-0047	نظرية انتشار الابتكارات	Diffusion of Innovations Theory	نظرية	58

الرمز	المحتوى	الوظيفة		
MT-0048	إطار التقنية والمنظمة والبيئة	Technology-Organization-Environment Framework	إطار	58
MT-0049	نظرية التشكيل التكيفي	Adaptive Structuration Theory	نظرية	59
MT-0050	نظرية التقنية في الممارسة	Technology-in-Practice Theory	منظور نظري	59
MT-0051	منظور المادية الاجتماعية	Sociomateriality	منظور نظري	60
المعرف	الاسم العربي	English Name	الحالة العلمية	الفصل
MT-0052	نظرية الإمكانات الاستعمالية	Affordance Theory	منظور نظري	60
MT-0053	إطار المعمار الطبقي المعياري للابتكار الرقمي	Layered Modular Architecture of Digital Innovation	إطار	60
MT-0054	نظرية التعلم التنظيمي	Organizational Learning Theory	نظرية	65

الرمز	المحتوى	الوظيفة		
MT-0055	نظرية الاستكشاف والاستغلال	Exploration-Exploitation Theory	منظور نظري	65
MT-0056	نظرية القدرة الاستيعابية	Absorptive Capacity Theory	منظور نظري	66
MT-0057	نظرية خلق المعرفة التنظيمية	Organizational Knowledge Creation Theory	نظرية	66
MT-0058	منظور الابتكار المفتوح	Open Innovation	منطق أو تقليد بحثي	66
MT-0059	نظرية الفعل المعلل	Theory of Reasoned Action	نظرية	67
MT-0060	نظرية عدم تحقق التوقعات	Expectation-Disconfirmation Theory	نظرية	67
MT-0061	نظرية الالتزام والثقة في التسويق العلائقي	Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing	نظرية	68
المعرف	الاسم العربي	English Name	الحالة العلمية	الفصل

الرمز	المحتوى	الوظيفة		
MT-0062	منطق الخدمة المهيمن	Service-Dominant Logic	منطق أو تقليد بحثي	69
MT-0063	نظرية ثقافة المستهلك	Consumer Culture Theory	منطق أو تقليد بحثي	69
MT-0064	نظرية الاحتمالات	Prospect Theory	نظرية	75
MT-0065	نظرية الإشارة	Signaling Theory	نظرية	76
MT-0066	نظرية ترتيب مصادر التمويل	Pecking Order Theory	نظرية	76
MT-0067	نظرية المفاضلة في هيكل رأس المال	Trade-Off Theory of Capital Structure	نظرية	76
MT-0068	نظرية المحاسبة الإيجابية	Positive Accounting Theory	نظرية	77
MT-0069	نظرية القيود	Theory of Constraints	منطق أو تقليد بحثي	71
MT-0070	نظرية التدفق السريع المنتظم	Theory of Swift, Even Flow	نظرية	72
MT-0071	نظرية المنظمات عالية الاعتمادية	High Reliability Organization Theory	منظور نظري	73

المعرف	الاسم العربي	English Name	الحالة العلمية	الفصل
MT-0072	نظرية أثر السوط	Bullwhip Effect Theory	ظاهرة نظرية	72
MT-0073	نموذج أوبسالا للتدويل	Uppsala Internationalization Process Model	نموذج	79
MT-0074	نموذج الملكية والموقع والاستدخال	OLI Paradigm	نموذج إرشادي	80
MT-0075	نظرية الاستدخال	Internalization Theory	نظرية	80
MT-0076	نظرية المنشأة العالمية منذ التأسيس	Born Global Theory	منظور نظري	79
MT-0077	الرؤية القائمة على الموارد الطبيعية	Natural Resource-Based View	منظور نظري	81
MT-0078	نظرية الشرعية	Legitimacy Theory	منظور نظري	81
MT-0079	نظرية التجذر الاجتماعي	Embeddedness Theory	نظرية	53
MT-0080	نظرية المنظومة بوصفها بنية	Ecosystem-as-Structure Theory	إطار	55

الرمز	المحتوى	الوظيفة		
MT-0081	إطار القوى الخمس	Five Forces Framework	إطار	41
المعرف	الاسم العربي	English Name	الحالة العلمية	الفصل
MT-0082	منظور خلق الفرص	Opportunity Creation Perspective	منظور نظري	63
MT-0083	نظرية النظم الاجتماعية التقنية	Socio-Technical Systems Theory	نظرية	37
MT-0084	نظرية معالجة المعلومات التنظيمية	Organizational Information Processing Theory	نظرية	38
MT-0085	منظور النظم المعقدة التكيفية	Complex Adaptive Systems Perspective	منظور نظري	39
MT-0086	نظرية التكوينات التنظيمية	Configuration Theory	نظرية	38
MT-0087	منظور الثقافة التنظيمية	Organizational Culture Perspective	منظور نظري	40

الرمز	المحتوى		الوظيفة	
MT-0088	نظرية الروتين التنظيمي	Organizational Routines Theory	نظرية	40
MT-0089	منظور المنطق المؤسسي	Institutional Logics Perspective	منظور نظري	47
MT-0090	منظور العمل المؤسسي	Institutional Work Perspective	منظور نظري	48
MT-0091	نظرية المفارقة	Paradox Theory	نظرية	82
المعرف	الاسم العربي	English Name	الحالة العلمية	الفصل
MT-0092	النظرية المعرفية الاجتماعية	Social Cognitive Theory	نظرية	18
MT-0093	نموذج خصائص العمل	Job Characteristics Model	نموذج	19
MT-0094	نظرية ملاءمة الشخص والبيئة	Person-Environment Fit Theory	نظرية	19
MT-0095	نظرية الدعم التنظيمي	Organizational Support Theory	نظرية	21

الرمز	المحتوى	الوظيفة		
MT-0096	نظرية العقد النفسي	Psychological Contract Theory	نظرية	21
MT-0097	منظور العدالة التنظيمية	Organizational Justice Perspective	منظور نظري	22
MT-0098	نظرية الهوية الاجتماعية	Social Identity Theory	نظرية	23
MT-0099	نظرية التصنيف الذاتي	Self-Categorization Theory	نظرية	23
MT-0100	نظرية العزو	Attribution Theory	نظرية	24
MT-0101	نظرية التنافر المعرفي	Cognitive Dissonance Theory	نظرية	24
المعرف	الاسم العربي	English Name	الحالة العلمية	الفصل
MT-0102	نظرية الاحداث الوجدانية	Affective Events Theory	نظرية	20
MT-0103	نظرية بؤرة التنظيم	Regulatory Focus Theory	نظرية	18
MT-0104	نظرية التجذر الوظيفي	Job Embeddedness Theory	نظرية	34

الرمز	المحتوى	الوظيفة		
MT-0105	نظرية تشكيل العمل	Job Crafting Theory	نظرية	34
MT-0106	نظرية بناء المسار المهني	Career Construction Theory	نظرية	35
MT-0107	نظرية جمود التهديد	Threat-Rigidity Theory	نظرية	82
MT-0108	نظرية الاعتماد المتبادل الاجتماعي	Social Interdependence Theory	نظرية	25
MT-0109	نظرية أنظمة الذاكرة التبادلية	Transactive Memory Systems Theory	نظرية	25
MT-0110	نموذج التصنيف والتفصيل	Categorization-Elaboration Model	نموذج	26
MT-0111	نظرية الحدود الفاصلة الجماعية	Group Faultline Theory	نظرية	26
المعرف	الاسم العربي	English Name	الحالة العلمية	الفصل
MT-0112	نظرية ثراء الوسيلة	Media Richness Theory	نظرية	27
MT-0113	نظرية تزامن الوسيلة	Media Synchronicity Theory	نظرية	27

الرمز	المحتوى	الوظيفة		
MT-0114	نموذج الاهتمام المزدوج	Dual Concern Model	نموذج	28
MT-0115	نظرية الشبكات الاجتماعية	Social Network Theory	نظرية	54
MT-0116	نظرية رأس المال الاجتماعي	Social Capital Theory	نظرية	54
MT-0117	نظرية الفجوات البنيوية	Structural Holes Theory	نظرية	54
MT-0118	نظرية قوة الروابط الضعيفة	Strength of Weak Ties Theory	نظرية	53
MT-0119	إطار التقاطعية	Intersectionality Framework	إطار	26
MT-0120	نظرية تهديد الصورة النمطية	Stereotype Threat Theory	نظرية	26
MT-0121	نموذج فيدلر الموقفي للقيادة	Fiedler Contingency Model	نموذج	29
المعرف	الاسم العربي	English Name	الحالة العلمية	الفصل
MT-0122	منظور القيادة الخادمة	Servant Leadership Approach	منظور نظري	30

الرمز	المحتوى	الوظيفة		
MT-0123	نظرية القيادة الاصيلة	Authentic Leadership Theory	نظرية	30
MT-0124	نظرية القيادة الاخلاقية	Ethical Leadership Theory	نظرية	30
MT-0125	نظرية رأس المال البشري	Human Capital Theory	نظرية	33
MT-0126	إطار القدرة والدافعية والفرصة	Ability-Motivation-Opportunity Framework	إطار	33
MT-0127	منظور الكفاءة الجوهرية	Core Competence Perspective	منظور نظري	42
MT-0128	نظرية الديناميات التنافسية	Competitive Dynamics Theory	نظرية	45
MT-0129	نظرية الاختيار الاستراتيجي	Strategic Choice Theory	نظرية	44
MT-0130	منظور الاستراتيجية كممارسة	Strategy-as-Practice Perspective	منظور نظري	45

الرمز	المحتوى	الوظيفة		
MT-0131	نظرية تنسيق الموارد	Resource Orchestration Theory	نظرية	43
المعرف	الاسم العربي	English Name	الحالة العلمية	الفصل
MT-0132	نظرية الرعاية	Stewardship Theory	نظرية	50
MT-0133	نظرية حقوق الملكية	Property Rights Theory	نظرية	49
MT-0134	نظرية القيمة العامة	Public Value Theory	نظرية	83
MT-0135	نظرية دافعية الخدمة العامة	Public Service Motivation Theory	نظرية	83
MT-0136	منظور الحوكمة الشبكية	Network Governance Perspective	منظور نظري	84
MT-0137	إطار الفعل الجماعي المؤسسي	Institutional Collective Action Framework	إطار	84
MT-0138	نموذج مخاطر التدقيق	Audit Risk Model	نموذج	78

الرمز	المحتوى	الوظيفة		
MT-0139	نموذج نجاح نظم المعلومات	Information Systems Success Model	نموذج	57
MT-0140	منظور الاطر التقنية	Technological Frames Perspective	منظور نظري	59
MT-0141	نظرية الفاعل والشبكة	Actor-Network Theory	نظرية	60
المعرف	الاسم العربي	English Name	الحالة العلمية	الفصل
MT-0142	منظور البراعة التنظيمية	Organizational Ambidexterity Perspective	منظور نظري	65
MT-0143	نظرية توقيت السوق	Market Timing Theory	نظرية	75
MT-0144	فرضية كفاءة السوق	Efficient Market Hypothesis	منظور نظري	75
MT-0145	المنظور الموقفي للمحاسبة الادارية	Contingency Theory of Management Accounting	منظور نظري	77

الرمز	المحتوى	الوظيفة		
MT-0146	إطار روافع الرقابة	Levers of Control Framework	إطار	78
MT-0147	نظرية الطوابير	Queueing Theory	نظرية	71
MT-0148	نظرية الحوادث العادية	Normal Accident Theory	نظرية	82
MT-0149	نظرية المنظمة المؤقتة	Temporary Organization Theory	نظرية	73
MT-0150	إطار المحصلة الثلاثية	Triple Bottom Line Framework	إطار	81
MT-0151	مسؤولية الغربة	Liability of Foreignness	منظور نظري	80

#	البوابة	سؤال القرار	الحكم
1	الظاهرة	هل تفسر النظرية الظاهرة نفسها لا مجرد المجال أو الكلمات القريبة؟	يجتاز / لا يجتاز
2	المستوى	هل فاعل النظرية ومستوى البناء ومصدر البيانات متسقة أو يوجد جسر انتقال مبرر؟	يجتاز / لا يجتاز
3	الافتراضات	هل الشروط التي تحرك الآلية المركزية موجودة بدرجة معقولة في الحالة؟	يجتاز / لا يجتاز

الرمز	المحتوى	الوظيفة	
4	الآلية	هل تملك النظرية جملة لماذا وكيف للمسار المركزي من داخل منطقها؟	يجتاز / لا يجتاز
5	القابلية للاختبار	هل يمكن تحديد دليل أو نتيجة تضعف التفسير وتميزه عن بديل قريب؟	يجتاز / لا يجتاز

البوابة	الدليل من المصدر النظري	الدليل من تصميم الدراسة	الحكم
الظاهرة	....	....	يجتاز / لا يجتاز
المستوى	....	....	يجتاز / لا يجتاز
الافتراضات	....	....	يجتاز / لا يجتاز
الآلية	....	....	يجتاز / لا يجتاز
القابلية للاختبار	....	....	يجتاز / لا يجتاز

البعد	الوزن	سؤال الفحص
تغطية المسار التفسيري المركزي	25	هل تمتلك النظرية المسار الذي يبرر وجودها في النموذج؟
سلامة الآلية السببية	20	هل لماذا وكيف صريحة ومتصلة بمفاهيم النظرية؟
الوساطة والتعديل وشروط الحدود	20	هل تغطي الحلقات أو الشروط التي يدعيها النموذج عند وجودها؟

الرمز	المحتوى	الوظيفة
المستوى والزمن والسياق	15	هل تتسق مستويات الفاعل وترتيب الزمن وحدود النقل؟
القابلية للاختبار والتوقعات المميزة	10	هل تنتج توقعات يمكن أن تؤيدها أو تضعفها مقارنة بمنافس؟
الاقتصاد التفسيري وعدم التكرار	10	هل تحقق التغطية من دون تكديس أو تكرار وظيفة نظرية أخرى؟

البعد	مرتكزات إرشادية
المسار المركزي - 25	21-25 تغطية أصلية كاملة؛ 15-20 تغطية قوية مع فجوة محدودة؛ 8-14 جزئية؛ 0-7 ضعيفة أو اسمية.
الآلية - 20	17-20 آلية صريحة قابلة للرصد؛ 11-16 موجودة مع حاجة لتوضيح؛ 5-10 تسمية أكثر من تفسير؛ 0-4 آلية مستعارة.
الوساطة/التعديل/الحدود - 20	17-20 الحلقة أو الحد مملوك بوضوح؛ 11-16 امتداد معقول؛ 5-10 تغطية جزئية؛ 0-4 لا يملكها المرشح.
المستوى/الزمن/السياق - 15	13-15 اتساق واضح؛ 9-12 جسر موثق؛ 5-8 مشكلات قابلة للإصلاح؛ 0-4 تعارض جوهري.
الاختبار - 10	8-10 توقعات مميزة؛ 5-7 اختبار ممكن لكن واسع؛ 0-4 لا يحدد ما الذي يضعف التفسير.
الاقتصاد - 10	8-10 أقل تركيب يفسر المطلوب؛ 5-7 بعض التكرار؛ 0-4 تضخم أو اعتماد واسع على ترقيع خارجي.

موضع التكلف	الخصم الإرشادي
مفهوم محوري مستورد لا توضح النظرية موقعه	-3 لكل حالة
انتقال مستوى غير مبرر	-4 لكل حالة
علاقة مركزية تحتاج افتراضا خارجيا كي تعمل	-4 لكل حالة
تكرار وظيفة نظرية أخرى بلا توقع مستقل	-3 لكل حالة
تمديد شرط حد بما يناقض الصياغة الأصلية	-2 إلى -4

الرمز	المحتوى	الوظيفة
السقف الكلي للعقوبة	0 إلى -20	

مطلب النموذج	المرشح أ	المرشح ب	حكم التغطية
المسار المركزي X -> Y	....	.....	كامل / جزئي / لا يغطي
الوسيط M إن وجد	....	.....	كامل / جزئي / لا يغطي
المعدل W إن وجد	....	.....	كامل / جزئي / لا يغطي
شروط الحدود	....	.....	واضحة / عامة / غائبة
مستوى التحليل	....	.....	متسق / يحتاج جسر / غير متسق
الزمن والتأخر	....	.....	متسق / غير محدد / متعارض
التوقع المميز	....	.....	مميز / واسع / غير موجود

الدور	ملكيته	اختبار القرار
حاكمة	تحمل الآلية المركزية للمسار ضمن المستوى والزمن والحدود.	اختبار الحاكمية: هل يمكن كتابة لماذا وكيف من منطقها بعد حذف اسمها؟
مساندة	تسد فجوة ضرورية: آلية أو مستوى أو شرط حد أو مرحلة زمنية لا تملكها الحاكمة.	اختبار الحذف: إذا حذفت، هل تتغير فرضية أو قياس أو حد أو توقع؟
تكامل	يربط وظيفتين مختلفتين بجسر واضح ونقطة تسليم بين النظريتين.	حدد أين تنتهي وظيفة الأولى وأين تبدأ الثانية وما الدليل على الجسر.
منافسة	تقدم آلية بديلة للنتيجة نفسها وتنتج توقعا فاصلا.	اكتب نتيجة تؤيد أ وتضعف ب، ونتيجة أخرى تفعل العكس.
نوع النموذج	السؤال الحاسم	الدليل المطلوب

الرمز	المحتوى	الوظيفة
وساطة	هل M يمثل عملية تحدث بعد X وقبل Y؟ هل تملكه النظرية أو يوجد جسر معلن؟	ترتيب زمني + أثر غير مباشر + بدائل سببية.
تعديل	هل W يغير قوة أو اتجاه الآلية بسبب شرط نظري محدد؟	توقع مشروط واضح، لا إضافة بعدية لمتغير مشهور.
متعدد المستويات	هل يوجد بناء جماعي حقيقي أو جسر 2-1/1-2 مبرر؟	مصدر بيانات مناسب + تبرير تجميع/تكوين + فصل within/between.
زمني	هل الآلية تحتاج تأخرا أو تراكما أو تغير معنى عبر الزمن؟	فواصل زمنية مبررة بإيقاع الظاهرة، لا فواصل اعتباطية.
تقنية/سلوك	هل السؤال قبول/استخدام أم ممارسة/تحول أم قدرة/أداء؟	اختيار النظرية بحسب الظاهرة والفاعل، لا كلمة التقنية.
حوكمة/استراتيجية	هل وظيفة الرقابة والحقوق منفصلة عن وظيفة خلق القيمة والميزة؟	تحديد ملكية كل حلقة ومنع نظرية واحدة من تجاوز مجالها.

#	البوابة	سؤال التشخيص
1	تحديد النظرية	هل حددت النسخة والمصدر والآلية بدقة؟
2	مطابقة البناء	هل ما قيس هو البناء النظري نفسه؟
3	صلاحية القياس	هل القياس صالح وثابت ومتكافئ حيث يلزم؟
4	قدرة التصميم	هل التصميم والتحليل يكشفان العلاقة والزمن والمستوى؟
5	الحدود	هل الحالة داخل حدود النظرية، أو هل وثق حد جديد بدلا من إعلان الفشل؟
6	البدائل	هل استبعدت نظرية بديلة تملك الآلية بصورة أفضل؟
7	الشذوذ المنظم	هل بقي نمط متكرر لا يستوعب إلا بتكلف يغير قلب النظرية؟

البعد	سؤال التقويم
الوضوح	هل المفاهيم محددة ومتميزة عن البنى المجاورة؟
الاتساق الداخلي	هل الافتراضات والمفاهيم والمقترحات لا تتناقض؟

الرمز	المحتوى	الوظيفة
القوة التفسيرية		هل الآلية تفسر النمط الذي فشلت البدائل في تفسيره؟
القابلية للاختبار		هل توجد نتائج يمكن أن تضعف الادعاء؟
التمييز عن المنافسين		هل تنتج توقعات تختلف عن أقوى بديل قائم؟
الاقتصاد		هل تضيف أقل قدر من البناء النظري اللازم؟
نطاق المجال		هل يحدد ما تفسره النظرية وما تتركه خارجها؟
قابلية التراكم		هل يمكن للدراسات اللاحقة إعادة القياس والاختبار والتعديل؟
الحقل		التسجيل
عنوان الدراسة		....
الظاهرة المركزية		....
الفاعل أو وحدة الفعل		....
المتغير/السبب X		....
النتيجة Y		....
الوسيط M إن وجد		....
المعدل W إن وجد		....
مستوى التحليل		فرد / فريق / منظمة / شبكة / قطاع / متعدد المستويات
الزمن أو الإيقاع		....
السياق وحدوده		....
العنصر		التسجيل
المسار المراد تفسيره		X <- ..... Y <- ....

الرمز	المحتوى	الوظيفة
جملة لأن		يؤثر X في Y لأن ....
ما الذي يتغير فعليا؟		معلومة / حافز / هوية / مورد / قدرة / توقع / شرعية / اعتماد / ممارسة / غير ذلك
الفاعل الذي يحمل التغير		....
أول حدث في السلسلة		....
الحلقة الوسيطة		....
النتيجة القريبة		....
شرط الحدود المتوقع		....
مؤشر يميز الآلية		....

#	النظرية المرشحة	المعرف MT	نوع الصلة	سبب الدخول
1	....	....	قريب / منافس / مكمل	....
2	....	....	قريب / منافس / مكمل	....
3	....	....	قريب / منافس / مكمل	....
4	....	....	قريب / منافس / مكمل	....

الرمز	المحتوى	الوظيفة	
5	....	....	قريب / منافس / مكمل ....

البوابة	حجة الاجتياز	المصدر	الحكم
الظاهرة	....	....	يجتاز / لا يجتاز
المستوى	....	....	يجتاز / لا يجتاز
الافتراضات	....	....	يجتاز / لا يجتاز
الآلية	....	....	يجتاز / لا يجتاز
القابلية للاختبار	....	....	يجتاز / لا يجتاز

مطلب النموذج	مرشح أ	مرشح ب	مرشح ج
X -> Y	كامل / جزئي / لا	كامل / جزئي / لا	كامل / جزئي / لا
X -> M	كامل / جزئي / لا	كامل / جزئي / لا	كامل / جزئي / لا
M -> Y	كامل / جزئي / لا	كامل / جزئي / لا	كامل / جزئي / لا
التعديل W	كامل / جزئي / لا	كامل / جزئي / لا	كامل / جزئي / لا
شروط الحدود	كامل / جزئي / لا	كامل / جزئي / لا	كامل / جزئي / لا
المستوى	كامل / جزئي / لا	كامل / جزئي / لا	كامل / جزئي / لا

الرمز	المحتوى	الوظيفة
الزمن	كامل / جزئي / لا	كامل / جزئي / لا	كامل / جزئي / لا
السياق	كامل / جزئي / لا	كامل / جزئي / لا	كامل / جزئي / لا
التوقع المميز	كامل / جزئي / لا	كامل / جزئي / لا	كامل / جزئي / لا

البعد	الحد الأعلى	درجة المرشح
المسار المركزي	25	.....
الآلية	20	.....
الوساطة/التعديل/الحدود	20	.....
المستوى/الزمن/السياق	15	.....
الاختبار والتوقعات المميزة	10	.....
الاقتصاد وعدم التكرار	10	.....
المجموع	100	.....

#	موضع التكلف	نوعه ودليله	الخصم
1	.....	.....	.....
2	.....	.....	.....
3	.....	.....	.....
4	.....	.....	.....
5	.....	.....	.....

جزء النموذج	النظرية المالكة	سبب الملكية

الرمز	المحتوى	الوظيفة
المسار المركزي	.....	.....
الوسيط	.....	.....
المعدل/الحد	.....	.....
المستوى	.....	.....
الزمن	.....	.....
النتيجة النهائية	.....	.....

العنصر	التسجيل
السؤال التفسيري المركزي	....
الحاكمة وما تملكه	....
الفجوة غير المغطاة	....
المساندة وما تملكه	....
نقطة التسليم بينهما	....
جسر المستوى أو الزمن	....
اختبار حذف المساندة	ماذا يتغير إذا حذفت؟ ....
اتساق الافتراضات	متسقة / متعارضة / تحتاج شرط فصل
المصدر الذي يثبت الجسر	....

الفرضية	الآلية المفسرة	النظرية المالكة	المصدر الرئيس
H1	....	.....	....
H2	....	.....	....

الرمز	المحتوى	الوظيفة
H3	....	....
H4	....	....
H5	....	....
H6	....	....

البناء	مستوى البناء	التوقيت	مصدر البيانات
X	فرد / فريق / منظمة / شبكة	T1 / الفترة	....
M	فرد / فريق / منظمة / شبكة	T2 / الفترة	....
W	فرد / فريق / منظمة / شبكة	T1/T2 / ثابت	....
Y	فرد / فريق / منظمة / شبكة	T3 / الفترة	....

النوع	السؤال	الإجابة
الوساطة	ما العملية التي يمثلها M؟	....
الوساطة	لماذا يسبق M النتيجة Y؟	....
الوساطة	ما البديل السببي الأقوى؟	....
التعديل	ما الشرط الذي يمثله W؟	....

الرمز	المحتوى	الوظيفة
التعديل	لماذا يغير W قوة/اتجاه الآلية؟	....
التعديل	ما النمط المتوقع عند W منخفض/مرتفع؟	....

الحقل	التسجيل
المصدر المؤسس	....
مراجعة أو تطوير رئيس	....
تعريف الظاهرة في المصدر	....
مستوى التحليل	....
الافتراض المركزي	....
الآلية بصياغة المصدر	....
شروط الحدود	....
ما لا تدعيه النظرية	....
موضع النص/الصفحة	....

#	المرشح	سبب الاستبعاد/الإبقاء	المصدر	التاريخ
1	....	....	....	.....

الرمز	المحتوى	الوظيفة		
2	....	....	....	.....
3	....	....	....	.....
4	....	....	....	.....
5	....	....	....	.....

طبقة التشخيص	الحكم	الدليل/الإجراء التالي
تحديد النظرية	محسوم / غير محسوم	.....
مطابقة البناء	محسوم / غير محسوم	.....
صلاحية القياس	محسوم / غير محسوم	.....
قدرة التصميم والتحليل	محسوم / غير محسوم	.....
الحدود والسياق	محسوم / غير محسوم	.....
البدائل النظرية	محسوم / غير محسوم	.....
الشذوذ المنظم المتكرر	موجود / غير موجود	.....

العنصر	التسجيل
الظاهرة التي لا تفسر جيدا	....
الباقي التفسيري المنظم	....
المفهوم الجديد/المعدل	....

الرمز	المحتوى	الوظيفة
الآلية المقترحة		....
الفاعل		....
المستوى		....
الزمن		....
شروط الحدود		....
أقوى منافس قائم		....
التنبؤ المميز		....
العنصر		التسجيل
اسم مؤقت		....
الظاهرة والمجال		....
المفاهيم الأساسية		....
الافتراضات		....
الآلية المركزية		....
المقترحات النظرية		P1: ..... P2: .....
المستويات		....
الزمن		....

الرمز	المحتوى	الوظيفة
شروط الحدود		....
المنافس الأقوى		....

المرحلة	الهدف	السؤال	نوع الدليل
1	تمييز المفهوم	هل البناء مختلف فعلا عن البنى القائمة؟	تعريفات، فرز مفاهيمي، أدلة نوعية.
2	تطوير القياس	هل يمكن قياس المفاهيم بصدق وثبات؟	مقاييس، صدق تقاربي وتمييزي، تكافؤ.
3	اختبار الآلية	هل تعمل السلسلة المقترحة؟	تصميم طولي/تجريبي/تتبع عملية.
4	منافسة النظرية	هل تتفوق التنبؤات المميزة على أقوى بديل؟	اختبارات مقارنة حرجة.
5	اختبار الحدود	أين تضعف أو تنقلب الآلية؟	سياقات ومستويات وأزمنة متعددة.
6	التكرار والتراكم	هل يبقى القلب مستقرا عبر الدراسات؟	تكرار، مراجعات، سجل تعديلات، دمج أو تخلي عند الحاجة.

المدخل	المدخل
إطار التقاطعية Intersectionality Framework MT-0119 | الفصل 26	الرؤية القائمة على الانتباه View Attention-Based MT-0036 | الفصل 44
إطار التقنية والمنظمة والبيئة Technology-Organization-Environment Framework MT-0048 | الفصل 58	الرؤية القائمة على المعرفة View Knowledge-Based MT-0032 | الفصل 43
إطار الفعل الجماعي المؤسسي Institutional Collective Action Framework MT-0137 | الفصل 84	الرؤية القائمة على الموارد View Resource-Based MT-0031 | الفصل 42

الرمز	المحتوى	الوظيفة
إطار القدرة والدافعية والفرصة Ability-Motivation-Opportunity Framework MT-0126 | الفصل 33	الرؤية القائمة على الموارد الطبيعية Natural Resource-Based View MT-0077 | الفصل 81	
إطار القوى الخمس Five Forces Framework MT-0081 | الفصل 41	العقلانية المحدودة Bounded Rationality Theory MT-0005 | الفصل 11	
إطار المحصلة الثلاثية Triple Bottom Line Framework MT-0150 | الفصل 81	المنظور الموقفي Contingency Theory MT-0022 | الفصل 38	
إطار المعمار الطبقي المعياري للابتكار الرقمي Layered Modular Architecture of Digital Innovation MT-0053 | الفصل 60	المنظور الموقفي للمحاسبة الادارية Contingency Theory of Management Accounting MT-0145 | الفصل 77	
إطار روافع الرقابة Levers of Control Framework MT-0146 | الفصل 78	النظرية الإدارية Administrative Theory MT-0002 | الفصل 10	
الإدارة العلمية Scientific Management MT-0001 | الفصل 10	النظرية السلوكية للمنشأة Behavioral Theory of the Firm MT-0006 | الفصل 12	
الرؤية العلائقية Relational View MT-0035 | الفصل 55		
المدخل	المدخل	
النظرية المعرفية الاجتماعية Social Cognitive Theory MT-0092 | الفصل 18	منظور البراعة التنظيمية Organizational Ambidexterity Perspective MT-0142 | الفصل 65	

الرمز	المحتوى	الوظيفة
MT-0045 | الفصل 56	النظرية الموحدة لقبول التقنية واستخدامها Unified Theory of Acceptance and Use of Technology	منظور التنظيم الصناعي Industrial Organization Perspective MT-0030 | الفصل 41
MT-0026 | الفصل 47	النظرية المؤسسية Institutional Theory	منظور الثقافة التنظيمية Organizational Culture Perspective MT-0087 | الفصل 40
MT-0144 | الفصل 75	فرضية كفاءة السوق Efficient Market Hypothesis	منظور الحوكمة الشبكية Network Governance Perspective MT-0136 | الفصل 84
MT-0151 | الفصل 80	مسؤولية الغربة Liability of Foreignness	منظور العدالة التنظيمية Organizational Justice Perspective MT-0097 | الفصل 22
MT-0062 | الفصل 69	منطق الخدمة المهيمن Service-Dominant Logic	منظور العمل المؤسسي Institutional Work Perspective MT-0090 | الفصل 48
MT-0042 | الفصل 63	منظور اكتشاف الفرص Opportunity Discovery Perspective	منظور القيادة الخادمة Servant Leadership Approach MT-0122 | الفصل 30
MT-0058 | الفصل 66	منظور الابتكار المفتوح Open Innovation	منظور القيادة المشتركة Shared Leadership Theory MT-0020 | الفصل 31
MT-0130 | الفصل 45	منظور الاستراتيجية كممارسة Strategy-as-Practice Perspective	منظور الكفاءة الجوهرية Core Competence Perspective MT-0127 | الفصل 42
MT-0140 | الفصل 59	منظور الاطر التقنية Technological Frames Perspective	
المدخل		المدخل

الرمز	المحتوى	الوظيفة
MT-0051 | الفصل 60	منظور المادية الاجتماعية Sociomateriality	نظرية الاحداث الوجدانية Theory Events Affective
MT-0089 | الفصل 47	منظور المنطق المؤسسي Institutional Logics Perspective	نظرية الاختيار الاستراتيجي Theory Choice Strategic
MT-0085 | الفصل 39	منظور النظم المعقدة التكيفية Complex Adaptive Systems Perspective	نظرية الاستدخال Theory Internalization
MT-0021 | الفصل 37	منظور النظم المفتوحة Open Systems Theory	نظرية الاستكشاف والاستغلال Theory Exploration-Exploitation
MT-0082 | الفصل 63	منظور خلق الفرص Opportunity Creation Perspective	نظرية الإشارة Theory Signaling
MT-0028 | الفصل 24	منظور صنع المعنى Sensemaking Theory	نظرية الاعتماد المتبادل الاجتماعي Theory Interdependence Social
MT-0072 | الفصل 72	نظرية أثر السوط Bullwhip Effect Theory	نظرية الاعتماد على الموارد Theory Dependence Resource
MT-0034 | الفصل 51	نظرية أصحاب المصلحة Stakeholder Theory	نظرية الالتزام والثقة في التسويق العلائقي Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing
MT-0023 | الفصل 49	نظرية اقتصاد تكاليف المعاملات Transaction Cost Economics	نظرية الإمكانات الاستعمالية Theory Affordance
MT-0064 | الفصل 75	نظرية الاحتمالات Prospect Theory	
المدخل		المدخل

الرمز	المحتوى	الوظيفة
MT-0010 | الفصل 22	نظرية الإنصاف Equity Theory	نظرية التصنيف الذاتي Self-Categorization Theory | MT-0099 | الفصل 23
MT-0003 | الفصل 10	نظرية البيروقراطية Bureaucratic Theory	نظرية التعلم التنظيمي Organizational Learning Theory | MT-0054 | الفصل 65
MT-0038 | الفصل 62	نظرية التأثيرية Effectuation Theory	نظرية التقنية في الممارسة Technology-in-Practice Theory | MT-0050 | الفصل 59
MT-0013 | الفصل 21	نظرية التبادل الاجتماعي Social Exchange Theory	نظرية التكوينات التنظيمية Configuration Theory | MT-0086 | الفصل 38
MT-0017 | الفصل 31	نظرية التبادل بين القائد والعضو Leader-Member Exchange Theory	نظرية التنافر المعرفي Cognitive Dissonance Theory | MT-0101 | الفصل 24
MT-0079 | الفصل 53	نظرية التجذر الاجتماعي Embeddedness Theory	نظرية التوازن المتقطع في التغيير التنظيمي Punctuated Equilibrium Theory of Organizational Change | MT-0029 | الفصل 39
MT-0104 | الفصل 34	نظرية التجذر الوظيفي Job Embeddedness Theory	نظرية التوقع Expectancy Theory | MT-0009 | الفصل 17
MT-0012 | الفصل 18	نظرية التحديد الذاتي Self-Determination Theory	نظرية التوليف الريادي من الموارد المتاحة Entrepreneurial Bricolage Theory | MT-0039 | الفصل 62
MT-0070 | الفصل 72	نظرية التدفق السريع المنتظم Theory of Swift, Even Flow	نظرية الثروة الاجتماعية العاطفية Socioemotional Wealth Theory | MT-0043 | الفصل 64
MT-0049 | الفصل 59	نظرية التشكيل التكيفي Adaptive Structuration Theory	

المدخل	المدخل
نظرية الحدود الفاصلة الجماعية Group Faultline Theory MT-0111 | الفصل 26	نظرية الطوابير Queueing Theory MT-0147 | الفصل 71
نظرية الحوادث العادية Normal Accident Theory MT-0148 | الفصل 82	نظرية العاملين Two-Factor Theory MT-0008 | الفصل 17
نظرية الخيارات الحقيقية Real Options Theory MT-0037 | الفصل 44	نظرية العزو Attribution Theory MT-0100 | الفصل 24
نظرية الدعم التنظيمي Organizational Support Theory MT-0095 | الفصل 21	نظرية العقد النفسي Psychological Contract Theory MT-0096 | الفصل 21
نظرية الديناميات التنافسية Competitive Dynamics Theory MT-0128 | الفصل 45	نظرية الفاعل والشبكة Actor-Network Theory MT-0141 | الفصل 60
نظرية الرعاية Stewardship Theory MT-0132 | الفصل 50	نظرية الفجوات البنيوية Structural Holes Theory MT-0117 | الفصل 54
نظرية الروتين التنظيمي Organizational Routines Theory MT-0088 | الفصل 40	نظرية الفعل المعلل Theory of Reasoned Action MT-0059 | الفصل 67
نظرية السلوك المخطط Theory of Planned Behavior MT-0040 | الفصل 63	نظرية القدرات الديناميكية Dynamic Capabilities Theory MT-0033 | الفصل 43
نظرية الشبكات الاجتماعية Social Network Theory MT-0115 | الفصل 54	نظرية القدرة الاستيعابية Absorptive Capacity Theory MT-0056 | الفصل 66
نظرية الشرعية Legitimacy Theory MT-0078 | الفصل 81	
المدخل	المدخل

الرمز	المحتوى	الوظيفة
MT-0019 | الفصل 32	نظرية القيادات العليا Upper Echelons Theory	نظرية المنشأة العالمية منذ التأسيس Born Global Theory | الفصل 79 MT-0076
MT-0124 | الفصل 30	نظرية القيادة الاخلاقية Ethical Leadership Theory	نظرية المنظمات عالية الاعتمادية High Reliability Organization Theory | الفصل 73 MT-0071
MT-0123 | الفصل 30	نظرية القيادة الاصيلة Authentic Leadership Theory	نظرية المنظمة المؤقتة Temporary Organization Theory | الفصل 73 MT-0149
MT-0016 | الفصل 30	نظرية القيادة التحويلية Transformational Leadership Theory	نظرية المنظومة بوصفها بنية Ecosystem-as-Structure Theory | الفصل 55 MT-0080
MT-0134 | الفصل 83	نظرية القيمة العامة Public Value Theory	نظرية النظم الاجتماعية التقنية Socio-Technical Systems Theory | الفصل 37 MT-0083
MT-0069 | الفصل 71	نظرية القيود Theory of Constraints	نظرية النظم التعاونية Cooperative Systems Theory | الفصل 11 MT-0004
MT-0068 | الفصل 77	نظرية المحاسبة الإيجابية Positive Accounting Theory	نظرية الهوية الاجتماعية Social Identity Theory | الفصل 23 MT-0098
MT-0018 | الفصل 29	نظرية المسار والهدف Path-Goal Theory	نظرية الوكالة Agency Theory | الفصل 50 MT-0024
MT-0091 | الفصل 82	نظرية المفارقة Paradox Theory	نظرية انتشار الابتكارات Diffusion of Innovations Theory | الفصل 58 MT-0047
MT-0067 | الفصل 76	نظرية المفاضلة في هيكل رأس المال Trade-Off Theory of Capital Structure	

المدخل	المدخل
نظرية أنظمة الذاكرة التبادلية Transactive Memory Systems Theory MT-0109 | الفصل 25	نظرية تهديد الصورة النمطية Stereotype Threat Theory MT-0120 | الفصل 26
نظرية بناء المسار المهني Career Construction Theory MT-0106 | الفصل 35	نظرية توقيت السوق Market Timing Theory MT-0143 | الفصل 75
نظرية بيئة السكان التنظيمية Organizational Population Ecology Theory MT-0027 | الفصل 46	نظرية ثراء الوسيلة Media Richness Theory MT-0112 | الفصل 27
نظرية بؤرة التنظيم Regulatory Focus Theory MT-0103 | الفصل 18	نظرية ثقافة المستهلك Consumer Culture Theory MT-0063 | الفصل 69
نظرية تحديد الأهداف Goal-Setting Theory MT-0011 | الفصل 18	نظرية جمود التهديد Threat-Rigidity Theory MT-0107 | الفصل 82
نظرية تدرج الحاجات Hierarchy of Needs Theory MT-0007 | الفصل 17	نظرية حفظ الموارد Conservation of Resources Theory MT-0014 | الفصل 20
نظرية ترتيب مصادر التمويل Pecking Order Theory MT-0066 | الفصل 76	نظرية حقوق الملكية Property Rights Theory MT-0133 | الفصل 49
نظرية تزامن الوسيلة Media Synchronicity Theory MT-0113 | الفصل 27	نظرية خلق المعرفة التنظيمية Organizational Knowledge Creation Theory MT-0057 | الفصل 66
نظرية تشكيل العمل Job Crafting Theory MT-0105 | الفصل 34	نظرية دافعية الخدمة العامة Public Service Motivation Theory MT-0135 | الفصل 83

الرمز	المحتوى	الوظيفة
MT-0131 | الفصل 43	نظرية تنسيق الموارد Resource Orchestration Theory	
المدخل		المدخل
MT-0116 | الفصل 54	نظرية رأس المال الاجتماعي Social Capital Theory	نموذج الحدث الريادي Entrepreneurial Event Model | MT-0041 | الفصل 63
MT-0125 | الفصل 33	نظرية رأس المال البشري Human Capital Theory	نموذج الملكية والموقع والاستدخال OLI Paradigm | MT-0074 | الفصل 80
MT-0060 | الفصل 67	نظرية عدم تحقق التوقعات Expectation-Disconfirmation Theory	نموذج أوبسالا للتدويل Uppsala Internationalization Process Model | MT-0073 | الفصل 79
MT-0118 | الفصل 53	نظرية قوة الروابط الضعيفة Strength of Weak Ties Theory	نموذج خصائص العمل Job Characteristics Model | MT-0093 | الفصل 19
MT-0084 | الفصل 38	نظرية معالجة المعلومات التنظيمية Organizational Information Processing Theory	نموذج فيدلر الموقفي للقيادة Fiedler Contingency Model | MT-0121 | الفصل 29
MT-0094 | الفصل 19	نظرية ملاءمة الشخص والبيئة Person-Environment Fit Theory	نموذج قبول التقنية Technology Acceptance Model | MT-0044 | الفصل 56
MT-0046 | الفصل 57	نظرية ملاءمة المهمة والتقنية Task-Technology Fit Theory	نموذج متطلبات العمل والموارد Job Demands-Resources Model | MT-0015 | الفصل 19
MT-0114 | الفصل 28	نموذج الاهتمام المزدوج Dual Concern Model	نموذج مخاطر التدقيق Audit Risk Model | MT-0138 | الفصل 78

الرمز	المحتوى	الوظيفة
MT-0110 | الفصل 26	نموذج التصنيف والتفصيل Categorization-Elaboration Model	نموذج نجاح نظم المعلومات Information Systems Success Model | MT-0139 | الفصل 57
المدخل		المدخل
MT-0126 | الفصل 33	Ability-Motivation-Opportunity Framework إطار القدرة والدافعية والفرصة	Audit Risk Model نموذج مخاطر التدقيق | MT-0138 | الفصل 78
MT-0056 | الفصل 66	Absorptive Capacity Theory نظرية القدرة الاستيعابية	Authentic Leadership Theory نظرية القيادة الاصيلة | MT-0123 | الفصل 30
MT-0141 | الفصل 60	Actor-Network Theory نظرية الفاعل والشبكة	Behavioral Theory of the Firm النظرية السلوكية للمنشأة | MT-0006 | الفصل 12
MT-0049 | الفصل 59	Adaptive Structuration Theory نظرية التشكيل التكيفي	Born Global Theory نظرية المنشأة العالمية منذ التأسيس | MT-0076 | الفصل 79
MT-0002 | الفصل 10	Administrative Theory النظرية الإدارية	Bounded Rationality Theory العقلانية المحدودة | MT-0005 | الفصل 11
MT-0102 | الفصل 20	Affective Events Theory نظرية الاحداث الوجدانية	Bullwhip Effect Theory نظرية أثر السوط | MT-0072 | الفصل 72
MT-0052 | الفصل 60	Affordance Theory نظرية الإمكانات الاستعمالية	Bureaucratic Theory نظرية البيروقراطية | MT-0003 | الفصل 10
MT-0024 | الفصل 50	Agency Theory نظرية الوكالة	Career Construction Theory نظرية بناء المسار المهني | MT-0106 | الفصل 35
MT-0036 | الفصل 44	Attention-Based View الرؤية القائمة على الانتباه	Categorization-Elaboration Model نموذج التصنيف والتفصيل | MT-0110 | الفصل 26

الرمز	المحتوى	الوظيفة
MT-0100	Attribution Theory نظرية العزو الفصل 24	
المدخل		المدخل
MT-0101	Cognitive Dissonance Theory نظرية التنافر المعرفي الفصل 24	Core Competence Perspective منظور الكفاءة الجوهرية MT-0127 | الفصل 42
MT-0061	Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing نظرية الالتزام والثقة في التسويق العلائقي الفصل 68	Diffusion of Innovations Theory نظرية انتشار الابتكارات MT-0047 | الفصل 58
MT-0128	Competitive Dynamics Theory نظرية الديناميات التنافسية الفصل 45	Dual Concern Model نموذج الاهتمام المزدوج MT-0114 | الفصل 28
MT-0085	Complex Adaptive Systems Perspective منظور النظم المعقدة التكيفية الفصل 39	Dynamic Capabilities Theory نظرية القدرات الديناميكية MT-0033 | الفصل 43
MT-0086	Configuration Theory نظرية التكوينات التنظيمية الفصل 38	Ecosystem-as-Structure Theory نظرية المنظومة بوصفها بنية MT-0080 | الفصل 55
MT-0014	Conservation of Resources Theory نظرية حفظ الموارد الفصل 20	Effectuation Theory نظرية التأثيرية MT-0038 | الفصل 62
MT-0063	Consumer Culture Theory نظرية ثقافة المستهلك الفصل 69	Efficient Market Hypothesis فرضية كفاءة السوق MT-0144 | الفصل 75
MT-0022	Contingency Theory المنظور الموقفي الفصل 38	Embeddedness Theory نظرية التجذر الاجتماعي MT-0079 | الفصل 53

الرمز	المحتوى	الوظيفة
Contingency Theory of Management Accounting المنظور الموقفي للمحاسبة الادارية MT-0145 | الفصل 77	Entrepreneurial Bricolage Theory نظرية التوليف الريادي من الموارد المتاحة MT-0039 | الفصل 62	
Cooperative Systems Theory نظرية النظم التعاونية MT-0004 | الفصل 11		
المدخل	المدخل	
Entrepreneurial Event Model نموذج الحدث الريادي MT-0041 | الفصل 63	Hierarchy of Needs Theory نظرية تدرج الحاجات MT-0007 | الفصل 17	
Equity Theory نظرية الإنصاف MT-0010 | الفصل 22	High Reliability Organization Theory نظرية المنظمات عالية الاعتمادية MT-0071 | الفصل 73	
Ethical Leadership Theory نظرية القيادة الاخلاقية MT-0124 | الفصل 30	Human Capital Theory نظرية رأس المال البشري MT-0125 | الفصل 33	
Expectancy Theory نظرية التوقع MT-0009 | الفصل 17	Industrial Organization Perspective منظور التنظيم الصناعي MT-0030 | الفصل 41	
Expectation-Disconfirmation Theory نظرية عدم تحقق التوقعات MT-0060 | الفصل 67	Information Systems Success Model نموذج نجاح نظم المعلومات MT-0139 | الفصل 57	
Exploration-Exploitation Theory نظرية الاستكشاف والاستغلال MT-0055 | الفصل 65	Institutional Collective Action Framework إطار الفعل الجماعي المؤسسي MT-0137 | الفصل 84	
Fiedler Contingency Model نموذج فيدلر الموقفي للقيادة MT-0121 | الفصل 29	Institutional Logics Perspective منظور المنطق المؤسسي MT-0089 | الفصل 47	

الرمز	المحتوى	الوظيفة
Five Forces Framework إطار القوى الخمس MT-0081 | الفصل 41	Institutional Theory النظرية المؤسسية MT-0026 | الفصل 47	
Goal-Setting Theory نظرية تحديد الأهداف MT-0011 | الفصل 18	Institutional Work Perspective منظور العمل المؤسسي MT-0090 | الفصل 48	
Group Faultline Theory نظرية الحدود الفاصلة الجماعية MT-0111 | الفصل 26		
المدخل		المدخل
Internalization Theory نظرية الاستدخال MT-0075 | الفصل 80	Levers of Control Framework إطار روافع الرقابة MT-0146 | الفصل 78	
Intersectionality Framework إطار التقاطعية MT-0119 | الفصل 26	Liability of Foreignness مسؤولية الغربة MT-0151 | الفصل 80	
Job Characteristics Model نموذج خصائص العمل MT-0093 | الفصل 19	Market Timing Theory نظرية توقيت السوق MT-0143 | الفصل 75	
Job Crafting Theory نظرية تشكيل العمل MT-0105 | الفصل 34	Media Richness Theory نظرية ثراء الوسيلة MT-0112 | الفصل 27	
Job Demands-Resources Model نموذج متطلبات العمل والموارد MT-0015 | الفصل 19	Media Synchronicity Theory نظرية تزامن الوسيلة MT-0113 | الفصل 27	
Job Embeddedness Theory نظرية التجذر الوظيفي MT-0104 | الفصل 34	Natural Resource-Based View الرؤية القائمة على الموارد الطبيعية MT-0077 | الفصل 81	

الرمز	المحتوى	الوظيفة
MT-0032 | الفصل 43	Knowledge-Based View الرؤية القائمة على المعرفة	MT-0136 | الفصل 84	Network Governance Perspective منظور الحوكمة الشبكية
MT-0053 | الفصل 60	Layered Modular Architecture of Digital Innovation إطار المعمار الطبقي المعياري للابتكار الرقمي	MT-0148 | الفصل 82	Normal Accident Theory نظرية الحوادث العادية
MT-0017 | الفصل 31	Leader-Member Exchange Theory نظرية التبادل بين القائد والعضو	MT-0074 | الفصل 80	OLI Paradigm نموذج الملكية والموقع والاستدخال
MT-0078 | الفصل 81	Legitimacy Theory نظرية الشرعية		
المدخل		المدخل	
MT-0058 | الفصل 66	Open Innovation منظور الابتكار المفتوح	MT-0027 | الفصل 46	Organizational Population Ecology Theory نظرية بيئة السكان التنظيمية
MT-0021 | الفصل 37	Open Systems Theory منظور النظم المفتوحة	MT-0088 | الفصل 40	Organizational Routines Theory نظرية الروتين التنظيمي
MT-0082 | الفصل 63	Opportunity Creation Perspective منظور خلق الفرص	MT-0095 | الفصل 21	Organizational Support Theory نظرية الدعم التنظيمي
MT-0042 | الفصل 63	Opportunity Discovery Perspective منظور اكتشاف الفرص	MT-0091 | الفصل 82	Paradox Theory نظرية المفارقة

الرمز	المحتوى	الوظيفة
MT-0142	Organizational Ambidexterity Perspective منظور البراعة التنظيمية الفصل 65	Path-Goal Theory نظرية المسار والهدف MT-0018 | الفصل 29
MT-0087	Organizational Culture Perspective منظور الثقافة التنظيمية الفصل 40	Pecking Order Theory نظرية ترتيب مصادر التمويل MT-0066 | الفصل 76
MT-0084	Organizational Information Processing Theory نظرية معالجة المعلومات التنظيمية الفصل 38	Person-Environment Fit Theory نظرية ملاءمة الشخص والبيئة MT-0094 | الفصل 19
MT-0097	Organizational Justice Perspective منظور العدالة التنظيمية الفصل 22	Positive Accounting Theory نظرية المحاسبة الإيجابية MT-0068 | الفصل 77
MT-0057	Organizational Knowledge Creation Theory نظرية خلق المعرفة التنظيمية الفصل 66	Property Rights Theory نظرية حقوق الملكية MT-0133 | الفصل 49
MT-0054	Organizational Learning Theory نظرية التعلم التنظيمي الفصل 65	
المدخل	المدخل	المدخل
MT-0064	Prospect Theory نظرية الاحتمالات الفصل 75	Resource Orchestration Theory نظرية تنسيق الموارد MT-0131 | الفصل 43
MT-0096	Psychological Contract Theory نظرية العقد النفسي الفصل 21	Resource-Based View الرؤية القائمة على الموارد MT-0031 | الفصل 42

الرمز	المحتوى	الوظيفة
MT-0135 | الفصل 83	Public Service Motivation Theory نظرية دافعية الخدمة العامة	Scientific Management العلمية الإدارة MT-0001 | الفصل 10
MT-0134 | الفصل 83	Public Value Theory نظرية القيمة العامة	Self-Categorization Theory نظرية التصنيف الذاتي MT-0099 | الفصل 23
MT-0029 | الفصل 39	Punctuated Equilibrium Theory of Organizational Change نظرية التوازن المتقطع في التغيير التنظيمي	Self-Determination Theory نظرية التحديد الذاتي MT-0012 | الفصل 18
MT-0147 | الفصل 71	Queueing Theory نظرية الطوابير	Sensemaking Theory منظور صنع المعنى MT-0028 | الفصل 24
MT-0037 | الفصل 44	Real Options Theory نظرية الخيارات الحقيقية	Servant Leadership Approach منظور القيادة الخادمة MT-0122 | الفصل 30
MT-0103 | الفصل 18	Regulatory Focus Theory نظرية بؤرة التنظيم	Service-Dominant Logic منطق الخدمة المهيمن MT-0062 | الفصل 69
MT-0035 | الفصل 55	Relational View الرؤية العلائقية	Shared Leadership Theory منظور القيادة المشتركة MT-0020 | الفصل 31
MT-0025 | الفصل 46	Resource Dependence Theory نظرية الاعتماد على الموارد	
المدخل		المدخل
MT-0065 | الفصل 76	Signaling Theory نظرية الإشارة	Stakeholder Theory نظرية أصحاب المصلحة MT-0034 | الفصل 51

الرمز	المحتوى	الوظيفة
Social Capital Theory نظرية رأس المال الاجتماعي MT-0116 | الفصل 54	Stereotype Threat Theory نظرية تهديد الصورة النمطية MT-0120 | الفصل 26	
Social Cognitive Theory النظرية المعرفية الاجتماعية MT-0092 | الفصل 18	Stewardship Theory نظرية الرعاية MT-0132 | الفصل 50	
Social Exchange Theory نظرية التبادل الاجتماعي MT-0013 | الفصل 21	Strategic Choice Theory نظرية الاختيار الاستراتيجي MT-0129 | الفصل 44	
Social Identity Theory نظرية الهوية الاجتماعية MT-0098 | الفصل 23	Strategy-as-Practice Perspective منظور الاستراتيجية كممارسة MT-0130 | الفصل 45	
Social Interdependence Theory نظرية الاعتماد المتبادل الاجتماعي MT-0108 | الفصل 25	Strength of Weak Ties Theory نظرية قوة الروابط الضعيفة MT-0118 | الفصل 53	
Social Network Theory نظرية الشبكات الاجتماعية MT-0115 | الفصل 54	Structural Holes Theory نظرية الفجوات البنيوية MT-0117 | الفصل 54	
Socio-Technical Systems Theory نظرية النظم الاجتماعية التقنية MT-0083 | الفصل 37	Task-Technology Fit Theory نظرية ملاءمة المهمة والتقنية MT-0046 | الفصل 57	
Socioemotional Wealth Theory نظرية الثروة الاجتماعية العاطفية MT-0043 | الفصل 64	Technological Frames Perspective منظور الاطر التقنية MT-0140 | الفصل 59	
Sociomateriality منظور المادية الاجتماعية MT-0051 | الفصل 60		
المدخل		المدخل

الرمز	المحتوى	الوظيفة
Technology Acceptance Model نموذج قبول التقنية MT-0044 | الفصل 56		Trade-Off Theory of Capital Structure نظرية المفاضلة في هيكل رأس المال MT-0067 | الفصل 76
Technology-in-Practice Theory نظرية التقنية في الممارسة MT-0050 | الفصل 59		Transaction Cost Economics نظرية اقتصاد تكاليف المعاملات MT-0023 | الفصل 49
Technology-Organization-Environment Framework إطار التقنية والمنظمة والبيئة MT-0048 | الفصل 58		Transactive Memory Systems Theory نظرية أنظمة الذاكرة التبادلية MT-0109 | الفصل 25
Temporary Organization Theory نظرية المنظمة المؤقتة MT-0149 | الفصل 73		Transformational Leadership Theory نظرية القيادة التحويلية MT-0016 | الفصل 30
Theory of Constraints نظرية القيود MT-0069 | الفصل 71		Triple Bottom Line Framework إطار المحصلة الثلاثية MT-0150 | الفصل 81
Theory of Planned Behavior نظرية السلوك المخطط MT-0040 | الفصل 63		Two-Factor Theory نظرية العاملين MT-0008 | الفصل 17
Theory of Reasoned Action نظرية الفعل المعلل MT-0059 | الفصل 67		Unified Theory of Acceptance and Use of Technology النظرية الموحدة لقبول التقنية واستخدامها MT-0045 | الفصل 56
Theory of Swift, Even Flow نظرية التدفق السريع المنتظم MT-0070 | الفصل 72		Upper Echelons Theory نظرية القيادات العليا MT-0019 | الفصل 32
Threat-Rigidity Theory نظرية جمود التهديد MT-0107 | الفصل 82		Uppsala Internationalization Process Model نموذج أوبسالا للتدويل MT-0073 | الفصل 79

قائمة المراجع

Abend, G. (2008). The meaning of theory. Sociological Theory, 26(2), 173-199. https://doi.org/10.1111/j.1467-9558.2008.00324.x

Abernethy, M. A., & Brownell, P. (1999). The role of budgets in organizations facing strategic change: An exploratory study. Accounting, Organizations and Society, 24(3), 189-204.

Abrahamson, E. (1996). Management fashion. Academy of Management Review, 21(1), 254-285. https://doi.org/10.5465/amr.1996.9602161572

Acker, J. (1990). Hierarchies, jobs, bodies: A theory of gendered organizations. Gender & Society, 4(2), 139-158. https://doi.org/10.1177/089124390004002002

Acker, J. (2006). Inequality regimes: Gender, class, and race in organizations. Gender & Society, 20(4), 441-464. https://doi.org/10.1177/0891243206289499

Aczel, B., Szaszi, B., Clelland, H. T., Kovacs, M., Holzmeister, F., van Ravenzwaaij, D., Schulz-Kümpel, H., Hoffmann, S., Nilsonne, G., Kosa, L., Torma, Z. A., Abdelfatah, Y., Aberson, C. L., Acar, O. A., Acem, E., Adamkovic, M., Adamovich, T., Adiasto, K., Ahnström, L.,... Nosek, B. A. (2026). Investigating the analytical robustness of the social and behavioural sciences. Nature, 652, 135-142. https://doi.org/10.1038/s41586-025-09844-9

Adams, J. S. (1963). Toward an understanding of inequity. Journal of Abnormal and Social Psychology, 67(5), 422-436. https://doi.org/10.1037/h0040968

Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), Advances in Experimental Social Psychology (Vol. 2, pp. 267-299). Academic Press. https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2

Adams, R. J., Smart, P., & Huff, A. S. (2017). Shades of grey: Guidelines for working with the grey literature in systematic reviews for management and organizational studies. International Journal of Management Reviews, 19(4), 432-454. https://doi.org/10.1111/ijmr.12102

Adcock, R., & Collier, D. (2001). Measurement validity: A shared standard for qualitative and quantitative research. American Political Science Review, 95(3), 529-546. https://doi.org/10.1017/S0003055401003100

Adler, P. S. (1999). Building better bureaucracies. Academy of Management Executive, 13(4), 36-47. https://doi.org/10.5465/ame.1999.2570553

Adler, P. S. (2012). The sociological ambivalence of bureaucracy: From Weber via Gouldner to Marx. Organization Science, 23(1), 244-266. https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0615

Adler, P. S., & Borys, B. (1996). Two types of bureaucracy: Enabling and coercive. Administrative Science Quarterly, 41(1), 61-89. https://doi.org/10.2307/2393986

Adler, P. S., & Kwon, S.-W. (2002). Social capital: Prospects for a new concept. Academy of Management Review, 27(1), 17-40. https://doi.org/10.5465/amr.2002.5922314

Adner, R. (2017). Ecosystem as structure: An actionable construct for strategy. Journal of Management, 43(1), 39-58. https://doi.org/10.1177/0149206316678451

Adner, R., & Helfat, C. E. (2003). Corporate effects and dynamic managerial capabilities. Strategic Management Journal, 24(10), 1011-1025.

Adner, R., & Kapoor, R. (2010). Value creation in innovation ecosystems: How the structure of technological interdependence affects firm performance in new technology generations. Strategic Management Journal, 31(3), 306-333. https://doi.org/10.1002/smj.821

Adner, R., & Levinthal, D. A. (2004). What is not a real option: Considering boundaries for the application of real options to business strategy. Academy of Management Review, 29(1), 74-85. https://doi.org/10.5465/AMR.2004.11851715

Adner, R., Pólos, L., Ryall, M. D., & Sorenson, O. (2009). The case for formal theory. Academy of Management Review, 34(2), 201-208. https://doi.org/10.5465/amr.2009.36982613

Agarwal, R., Gao, G., DesRoches, C., & Jha, A. K. (2010). Research commentary - The digital transformation of healthcare: Current status and the road ahead. Information Systems Research, 21(4), 796-809. https://doi.org/10.1287/isre.1100.0327

Aghion, P., & Tirole, J. (1997). Formal and real authority in organizations. Journal of Political Economy, 105(1), 1-29. https://doi.org/10.1086/262063

Agranoff, R., & McGuire, M. (2001). Big questions in public network management research. Journal of Public Administration Research and Theory, 11(3), 295-326. https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a003504

Aguinis, H., Cope, A., Martin, U., & Yokoya, R. (2025). Transparency, reproducibility, and replicability in human resource management research. Personnel Review. Advance online publication. https://doi.org/10.1108/PR-10-2024-0946

Aguinis, H., Gottfredson, R. K., & Culpepper, S. A. (2013). Best-practice recommendations for estimating cross-level interaction effects using multilevel modeling. Journal of Management, 39(6), 1490-1528. https://doi.org/10.1177/0149206313478188

Aguinis, H., & Solarino, A. M. (2019). Transparency and replicability in qualitative research: The case of interviews with elite informants. Strategic Management Journal, 40(8), 1291-1315. https://doi.org/10.1002/smj.3015

Aguinis, H., & Vandenberg, R. J. (2014). An ounce of prevention is worth a pound of cure: Improving research quality before data collection. Organizational Research Methods, 17(2), 103-120. https://doi.org/10.1177/1094428114521898

Ahuja, G. (2000). Collaboration networks, structural holes, and innovation: A longitudinal study. Administrative Science Quarterly, 45(3), 425-455. https://doi.org/10.2307/2667105

AICPA Auditing Standards Board. (1983). Statement on Auditing Standards No. 47: Audit Risk and Materiality in Conducting an Audit. American Institute of Certified Public Accountants.

Aiken, L. S., & West, S. G. (1991). Multiple regression: Testing and interpreting interactions. Sage.

Ajzen, I. (1985). From intentions to actions: A theory of planned behavior. In J. Kuhl & J. Beckmann (Eds.), Action control: From cognition to behavior (pp. 11-39). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-642-69746-3_2

Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 50(2), 179-211. https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T

Ajzen, I. (2002). Perceived behavioral control, self-efficacy, locus of control, and the theory of planned behavior. Journal of Applied Social Psychology, 32(4), 665-683. https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2002.tb00236.x

Ajzen, I. (2020). The theory of planned behavior: Frequently asked questions. Human Behavior and Emerging Technologies, 2(4), 314-324. https://doi.org/10.1002/hbe2.195

Albert, S., & Whetten, D. A. (1985). Organizational identity. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), Research in Organizational Behavior (Vol. 7, pp. 263-295). JAI Press.

Aldrich, H. E., & Pfeffer, J. (1976). Environments of organizations. Annual Review of Sociology, 2, 79-105.

Alexander, M., & Vallstrom, N. (2023). Value co-destruction: Problems and solutions. AMS Review, 13, 200-210. https://doi.org/10.1007/s13162-023-00269-z

Alford, J., & O'Flynn, J. (2009). Making sense of public value: Concepts, critiques and emergent meanings. International Journal of Public Administration, 32(3-4), 171-191. https://doi.org/10.1080/01900690902732731

Alter, S. (2017). Nothing is more practical than a good conceptual artifact... which may be a theory, framework, model, metaphor, paradigm or perhaps some other abstraction. Information Systems Journal, 27(5), 671-693. https://doi.org/10.1111/isj.12116

Alti, A. (2006). How persistent is the impact of market timing on capital structure? The Journal of Finance, 61(4), 1681-1710. https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.2006.00886.x

Alvarez, S. A., & Barney, J. B. (2007). Discovery and creation: Alternative theories of entrepreneurial action. Strategic Entrepreneurship Journal, 1(1-2), 11-26. https://doi.org/10.1002/sej.4

Alvarez, S. A., & Barney, J. B. (2010). Entrepreneurship and epistemology: The philosophical underpinnings of the study of entrepreneurial opportunities. Academy of Management Annals, 4(1), 557-583. https://doi.org/10.5465/19416520.2010.495521

Alvarez, S. A., Barney, J. B., & Anderson, P. (2013). Forming and exploiting opportunities: The implications of discovery and creation processes for entrepreneurial and organizational research. Organization Science, 24(1), 301-317. https://doi.org/10.1287/orsc.1110.0727

Alvarez, S. A., Young, S. L., & Woolley, J. L. (2015). Opportunities and institutions: A co-creation story of the king crab industry. Journal of Business Venturing, 30(1), 95-112. https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2014.07.011

Alvesson, M., & Deetz, S. (2000). Doing Critical Management Research. SAGE.

Alvesson, M., & Kärreman, D. (2007). Constructing mystery: Empirical matters in theory development. Academy of Management Review, 32(4), 1265-1281. https://doi.org/10.5465/amr.2007.26586822

Alvesson, M., & Sandberg, J. (2011). Generating research questions through problematization. Academy of Management Review, 36(2), 247-271. https://doi.org/10.5465/amr.2009.0188

Alvesson, M., & Willmott, H. (Eds.). (1992). Critical Management Studies. SAGE.

Ambrose, M. L., & Schminke, M. (2009). The role of overall justice judgments in organizational justice research: A test of mediation. Journal of Applied Psychology, 94(2), 491-500. https://doi.org/10.1037/a0013203

American Educational Research Association, American Psychological Association, & National Council on Measurement in Education. (2014). Standards for educational and psychological testing. American Educational Research Association.

American Institute of Certified Public Accountants, Auditing Standards Board. (1983). Audit Risk and Materiality in Conducting an Audit: Statement on Auditing Standards No. 47.

Amit, R., & Schoemaker, P. J. H. (1993). Strategic assets and organizational rent. Strategic Management Journal, 14(1), 33-46. https://doi.org/10.1002/smj.4250140105

Amrhein, V., Greenland, S., & McShane, B. (2019). Scientists rise up against statistical significance. Nature, 567, 305-307. https://doi.org/10.1038/d41586-019-00857-9

Andersen, O. (1993). On the internationalization process of firms: A critical analysis. Journal of International Business Studies, 24(2), 209-231. https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490230

Anderson, E. W., & Sullivan, M. W. (1993). The antecedents and consequences of customer satisfaction for firms. Marketing Science, 12(2), 125-143. https://doi.org/10.1287/mksc.12.2.125

Anderson, E., & Weitz, B. (1992). The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels. Journal of Marketing Research, 29(1), 18-34. https://doi.org/10.1177/002224379202900103

Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. Psychological Bulletin, 103(3), 411-423. https://doi.org/10.1037/0033-2909.103.3.411

Anderson, M. H. (2006). How can we know what we think until we see what we said? A citation and citation context analysis of Karl Weick's The Social Psychology of Organizing. Organization Studies, 27(11), 1675-1692. https://doi.org/10.1177/0170840606068346

Anderson, M. H., & Lemken, R. K. (2019). An empirical assessment of the influence of March and Simon's Organizations: The realized contribution and unfulfilled promise of a masterpiece. Journal of Management Studies, 56(8), 1537-1569. https://doi.org/10.1111/joms.12527

Anderson, M. H., & Lemken, R. K. (2023). Citation context analysis as a method for conducting rigorous and impactful literature reviews. Organizational Research Methods, 26(1), 77-106. https://doi.org/10.1177/1094428120969905

Anderson, N. R., & West, M. A. (1998). Measuring climate for work group innovation: Development and validation of the Team Climate Inventory. Journal of Organizational Behavior, 19(3), 235-258. https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199805)19:3<235::AID-JOB837>3.0.CO;2-C

Anderson, P. (1999). Perspective: Complexity theory and organization science. Organization Science, 10(3), 216-232. https://doi.org/10.1287/orsc.10.3.216

Anderson, P., Meyer, A., Eisenhardt, K., Carley, K., & Pettigrew, A. (1999). Introduction to the special issue: Applications of complexity theory to organization science. Organization Science, 10(3), 233-236. https://doi.org/10.1287/orsc.10.3.233

Andrews, K. R. (1968). Introduction. In C. I. Barnard, The functions of the executive (30th anniversary ed., pp. vii-xxi). Harvard University Press.

Andriopoulos, C., & Lewis, M. W. (2009). Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity: Managing paradoxes of innovation. Organization Science, 20(4), 696-717. https://doi.org/10.1287/orsc.1080.0406

Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. Journal of Public Administration Research and Theory, 18(4), 543-571. https://doi.org/10.1093/jopart/mum032

Antonakis, J., Bendahan, S., Jacquart, P., & Lalive, R. (2010). On making causal claims: A review and recommendations. The Leadership Quarterly, 21(6), 1086-1120. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.10.010

Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. L. (2000). Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off. Cornell University Press.

Apriliyanti, I. D., & Alon, I. (2017). Bibliometric analysis of absorptive capacity. International Business Review, 26(5), 896-907. https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2017.02.007

Aragón-Correa, J. A., & Sharma, S. (2003). A contingent resource-based view of proactive corporate environmental strategy. Academy of Management Review, 28(1), 71-88. https://doi.org/10.5465/amr.2003.8925233

Arend, R. J., Sarooghi, H., & Burkemper, A. (2015). Effectuation as ineffectual? Applying the 3E theory-assessment framework to a proposed new theory of entrepreneurship. Academy of Management Review, 40(4), 630-651. https://doi.org/10.5465/amr.2014.0455

Argote, L., & Greve, H. R. (2007). A behavioral theory of the firm - 40 years and counting: Introduction and impact. Organization Science, 18(3), 337-349. https://doi.org/10.1287/orsc.1070.0280

Argote, L., & Miron-Spektor, E. (2011). Organizational learning: From experience to knowledge. Organization Science, 22(5), 1123-1137. https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0621

Argote, L., & Ren, Y. (2012). Transactive memory systems: A microfoundation of dynamic capabilities. Journal of Management Studies, 49(8), 1375-1382. https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2012.01077.x

Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). Organizational learning: A theory of action perspective. Addison-Wesley.

Argyris, C., & Schon, D. A. (1978). Organizational Learning: A Theory of Action Perspective. Addison-Wesley.

Arkadan, F., Macdonald, E. K., & Wilson, H. N. (2024). Customer experience orientation: Conceptual model, propositions, and research directions. Journal of the Academy of Marketing Science, 52, 1560-1584. https://doi.org/10.1007/s11747-024-01031-y

Arnould, E. J., Press, M., Salminen, E., & Tillotson, J. S. (2019). Consumer culture theory: Development, critique, application and prospects. Foundations and Trends in Marketing, 12(2), 80-166. https://doi.org/10.1561/1700000052

Arnould, E. J., & Thompson, C. J. (2005). Consumer culture theory (CCT): Twenty years of research. Journal of Consumer Research, 31(4), 868-882. https://doi.org/10.1086/426626

Arnould, E. J., & Thompson, C. J. (2026). Re-imagining CCT for crisis times: Theorizing collaborative consumer culture. Journal of the Academy of Marketing Science. Advance online publication. https://doi.org/10.1007/s11747-026-01157-1

Arrfelt, M., Wiseman, R. M., & Hult, G. T. M. (2013). Looking backward instead of forward: Aspiration-driven influences on the efficiency of the capital allocation process. Academy of Management Journal, 56(4), 1081-1103. https://doi.org/10.5465/amj.2010.0879

Ashforth, B. E., Harrison, S. H., & Corley, K. G. (2008). Identification in organizations: An examination of four fundamental questions. Journal of Management, 34(3), 325-374. https://doi.org/10.1177/0149206308316059

Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. Academy of Management Review, 14(1), 20-39. https://doi.org/10.5465/amr.1989.4278999

Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. Academy of Management Review, 14(1), 20-39.

Askegaard, S., & Linnet, J. T. (2011). Towards an epistemology of consumer culture theory: Phenomenology and the context of context. Marketing Theory, 11(4), 381-404. https://doi.org/10.1177/1470593111418796

Astley, W. G., & Van de Ven, A. H. (1983). Central perspectives and debates in organization theory. Administrative Science Quarterly, 28(2), 245-273. https://doi.org/10.2307/2392620

Audia, P. G., & Greve, H. R. (2006). Less likely to fail: Low performance, firm size, and factory expansion in the shipbuilding industry. Management Science, 52(1), 83-94. https://doi.org/10.1287/mnsc.1050.0446

Augier, M. (2001). Simon says: Bounded rationality matters. Journal of Economic Psychology, 22(3), 307-321. https://doi.org/10.1016/S0167-4870(01)00043-6

Augier, M., & March, J. G. (2008). A retrospective look at a behavioral theory of the firm. Journal of Economic Behavior & Organization, 66(1), 1-6. https://doi.org/10.1016/j.jebo.2008.01.005

Austin, J. R. (2003). Transactive memory in organizational groups: The effects of content, consensus, specialization, and accuracy on group performance. Journal of Applied Psychology, 88(5), 866-878. https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.866

Autio, E., Sapienza, H. J., & Almeida, J. G. (2000). Effects of age at entry, knowledge intensity, and imitability on international growth. Academy of Management Journal, 43(5), 909-924. https://doi.org/10.2307/1556419

Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. The Leadership Quarterly, 16(3), 315-338. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001

Babbage, C. (1832). On the economy of machinery and manufactures. Charles Knight.

Bacelar-Silva, G. M., Cox, J. F. III, & Rodrigues, P. P. (2022). Outcomes of managing healthcare services using the Theory of Constraints: A systematic review. Health Systems, 11(1), 1-16. https://doi.org/10.1080/20476965.2020.1813056

Bacharach, S. B. (1989). Organizational theories: Some criteria for evaluation. Academy of Management Review, 14(4), 496-515. https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308374

Bagozzi, R. P. (2007). The legacy of the technology acceptance model and a proposal for a paradigm shift. Journal of the Association for Information Systems, 8(4), 244-254.

Bagozzi, R. P., & Edwards, J. R. (1998). A general approach for representing constructs in organizational research. Organizational Research Methods, 1(1), 45-87. https://doi.org/10.1177/109442819800100104

Bagozzi, R. P., Yi, Y., & Phillips, L. W. (1991). Assessing construct validity in organizational research. Administrative Science Quarterly, 36(3), 421-458. https://doi.org/10.2307/2393203

Bailey, T. (1993). Discretionary effort and the organization of work: Employee participation and work reform since Hawthorne. Columbia University.

Bain, J. S. (1956). Barriers to new competition: Their character and consequences in manufacturing industries. Harvard University Press. https://doi.org/10.4159/harvard.9780674188037

Bain, J. S. (1959). Industrial Organization. Wiley.

Baird, A., & Maruping, L. M. (2021). The next generation of research on IS use: A theoretical framework of delegation to and from agentic IS artifacts. MIS Quarterly, 45(1), 315-341. https://doi.org/10.25300/MISQ/2021/15882

Baker, J. (2012). The Technology-Organization-Environment Framework. In Y. K. Dwivedi, M. R. Wade, & S. L. Schneberger (Eds.), Information Systems Theory: Explaining and Predicting Our Digital Society, Vol. 1 (pp. 231-245). Springer. https://doi.org/10.1007/978-1-4419-6108-2_12

Baker, M., & Wurgler, J. (2000). The equity share in new issues and aggregate stock returns. The Journal of Finance, 55(5), 2219-2257. https://doi.org/10.1111/0022-1082.00285

Baker, M., & Wurgler, J. (2002). Market timing and capital structure. The Journal of Finance, 57(1), 1-32. https://doi.org/10.1111/1540-6261.00414

Baker, T., Miner, A. S., & Eesley, D. T. (2003). Improvising firms: Bricolage, account giving and improvisational competencies in the founding process. Research Policy, 32(2), 255-276. https://doi.org/10.1016/S0048-7333(02)00099-9

Baker, T., & Nelson, R. E. (2005). Creating something from nothing: Resource construction through entrepreneurial bricolage. Administrative Science Quarterly, 50(3), 329-366. https://doi.org/10.2189/asqu.2005.50.3.329

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. Journal of Managerial Psychology, 22(3), 309-328. https://doi.org/10.1108/02683940710733115

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. Journal of Occupational Health Psychology, 22(3), 273-285. https://doi.org/10.1037/ocp0000056

Bakker, A. B., Demerouti, E., & Euwema, M. C. (2005). Job resources buffer the impact of job demands on burnout. Journal of Occupational Health Psychology, 10(2), 170-180. https://doi.org/10.1037/1076-8998.10.2.170

Bakker, R. M. (2010). Taking stock of temporary organizational forms: A systematic review and research agenda. International Journal of Management Reviews, 12(4), 466-486. https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2010.00281.x

Bakker, R. M., Boroş, S., Kenis, P., & Oerlemans, L. A. G. (2013). It's only temporary: Time frame and the dynamics of creative project teams. British Journal of Management, 24(3), 383-397. https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2012.00810.x

Bal, P. M., De Lange, A. H., Jansen, P. G. W., & Van der Velde, M. E. G. (2008). Psychological contract breach and job attitudes: A meta-analysis of age as a moderator. Journal of Vocational Behavior, 72(1), 143-158. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2007.10.005

Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. Psychological Review, 84(2), 191-215. https://doi.org/10.1037/0033-295X.84.2.191

Bandura, A. (1986). Social foundations of thought and action: A social cognitive theory. Prentice-Hall.

Bandura, A. (1991). Social cognitive theory of self-regulation. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 50(2), 248-287. https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90022-L

Bandura, A. (1997). Self-efficacy: The exercise of control. W. H. Freeman.

Bankins, S., Formosa, P., Griep, Y., & Richards, D. (2022). AI decision making with dignity? Contrasting workers' justice perceptions of human and AI decision making in a human resource management context. Information Systems Frontiers, 24, 857-875. https://doi.org/10.1007/s10796-021-10223-8

Bankins, S., Ocampo, A. C., Marrone, M., Restubog, S. L. D., & Woo, S. E. (2024). A multilevel review of artificial intelligence in organizations: Implications for organizational behavior research and practice. Journal of Organizational Behavior, 45(2), 159-182. https://doi.org/10.1002/job.2735

Banks, G. C., McCauley, K. D., Gardner, W. L., & Guler, C. E. (2016). A meta-analytic review of authentic and transformational leadership: A test for redundancy. The Leadership Quarterly, 27(4), 634-652. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.02.006

Bansal, P. (2005). Evolving sustainably: A longitudinal study of corporate sustainable development. Strategic Management Journal, 26(3), 197-218. https://doi.org/10.1002/smj.441

Bansal, P., & DesJardine, M. R. (2014). Business sustainability: It is about time. Strategic Organization, 12(1), 70-78. https://doi.org/10.1177/1476127013520265

Bansal, P., & Roth, K. (2000). Why companies go green: A model of ecological responsiveness. Academy of Management Journal, 43(4), 717-736. https://doi.org/10.2307/1556363

Bantel, K. A., & Jackson, S. E. (1989). Top management and innovations in banking: Does the composition of the top team make a difference? Strategic Management Journal, 10(S1), 107-124. https://doi.org/10.1002/smj.4250100709

Bapuji, H., & Crossan, M. (2004). From questions to answers: Reviewing organizational learning research. Management Learning, 35(4), 397-417. https://doi.org/10.1177/1350507604048270

Barberis, N. C. (2013). Thirty years of prospect theory in economics: A review and assessment. Journal of Economic Perspectives, 27(1), 173-196. https://doi.org/10.1257/jep.27.1.173

Barnard, C. I. (1938). The functions of the executive. Harvard University Press.

Barnard, C. I. (1948). Organization and management: Selected papers. Harvard University Press.

Barnett, C. K., & Pratt, M. G. (2000). From threat-rigidity to flexibility: Toward a learning model of autogenic crisis in organizations. Journal of Organizational Change Management, 13(1), 74-88.

Barney, J. (2018). Editor's comments: Positioning a theory paper for publication. Academy of Management Review, 43(3), 345-348. https://doi.org/10.5465/amr.2018.0112

Barney, J. B. (1986). Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy. Management Science, 32(10), 1231-1241. https://doi.org/10.1287/mnsc.32.10.1231

Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management, 17(1), 99-120. https://doi.org/10.1177/014920639101700108

Barney, J. B. (1995). Looking inside for competitive advantage. Academy of Management Executive, 9(4), 49-61.

Barney, J. B. (2001). Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. Journal of Management, 27(6), 643-650. https://doi.org/10.1177/014920630102700602

Barney, J. B., & Harrison, J. S. (2020). Stakeholder theory at the crossroads. Business & Society, 59(2), 203-212. https://doi.org/10.1177/0007650318796792

Barney, J. B., Ketchen, D. J., Jr., & Wright, M. (2021). Resource-based theory and the value creation framework. Journal of Management, 47(7), 1936-1955. https://doi.org/10.1177/01492063211021655

Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. Journal of Personality and Social Psychology, 51(6), 1173-1182. https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173

Barsade, S. G., & Gibson, D. E. (2007). Why does affect matter in organizations? Academy of Management Perspectives, 21(1), 36-59. https://doi.org/10.5465/amp.2007.24286163

Bartunek, J. M., & Lei, C. Y. (2026). Creating theory that is generative for scholarship and practice. Organizational Psychology Review, 16(1), 37-56. https://doi.org/10.1177/20413866231207001

Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. Free Press.

Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. The Leadership Quarterly, 10(2), 181-217. https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00016-8

Bates, M. J. (1989). The design of browsing and berrypicking techniques for the online search interface. Online Review, 13(5), 407-424. https://doi.org/10.1108/eb024320

Battilana, J., & Dorado, S. (2010). Building sustainable hybrid organizations: The case of commercial microfinance organizations. Academy of Management Journal, 53(6), 1419-1440. https://doi.org/10.5465/amj.2010.57318391

Battilana, J., Leca, B., & Boxenbaum, E. (2009). How actors change institutions: Towards a theory of institutional entrepreneurship. Academy of Management Annals, 3(1), 65-107. https://doi.org/10.1080/19416520903053598

Baum, J. A. C. (1996). Organizational ecology. In S. R. Clegg, C. Hardy, & W. R. Nord (Eds.), Handbook of organization studies (pp. 77-114). Sage.

Baum, J. A. C., & Dahlin, K. B. (2007). Aspiration performance and railroads' patterns of learning from train wrecks and crashes. Organization Science, 18(3), 368-385. https://doi.org/10.1287/orsc.1060.0239

Baum, J. A. C., Li, S. X., & Usher, J. M. (2000). Making the next move: How experiential and vicarious learning shape the locations of chains' acquisitions. Administrative Science Quarterly, 45(4), 766-801. https://doi.org/10.2307/2667019

Baxter, G., & Sommerville, I. (2011). Socio-technical systems: From design methods to systems engineering. Interacting with Computers, 23(1), 4-17. https://doi.org/10.1016/j.intcom.2010.07.003

Bayless, M., & Chaplinsky, S. (1996). Is there a window of opportunity for seasoned equity issuance? The Journal of Finance, 51(1), 253-278. https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1996.tb05209.x

BBC Trust. (2007). Public Value Test: Guidance. British Broadcasting Corporation.

Beal, D. J., Weiss, H. M., Barros, E., & MacDermid, S. M. (2005). An episodic process model of affective influences on performance. Journal of Applied Psychology, 90(6), 1054-1068. https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.6.1054

Bechky, B. A. (2006). Gaffers, gofers, and grips: Role-based coordination in temporary organizations. Organization Science, 17(1), 3-21. https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0149

Becker, G. S. (1964). Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education. National Bureau of Economic Research.

Bedeian, A. G., & Wren, D. A. (2001). Most influential management books of the 20th century. Organizational Dynamics, 29(3), 221-225. https://doi.org/10.1016/S0090-2616(01)00022-5

Bedi, A., Alpaslan, C. M., & Green, S. (2016). A meta-analytic review of ethical leadership outcomes and moderators. Journal of Business Ethics, 139(3), 517-536. https://doi.org/10.1007/s10551-015-2625-1

Behfar, K. J., & Okhuysen, G. A. (2018). Perspective - Discovery within validation logic: Deliberately surfacing, complementing, and substituting abductive reasoning in hypothetico-deductive inquiry. Organization Science, 29(2), 323-340. https://doi.org/10.1287/orsc.2017.1193

Belk, R. W. (1988). Possessions and the extended self. Journal of Consumer Research, 15(2), 139-168. https://doi.org/10.1086/209154

Benartzi, S., & Thaler, R. H. (1995). Myopic loss aversion and the equity premium puzzle. The Quarterly Journal of Economics, 110(1), 73-92.

Bendor, J. (2003). Herbert A. Simon: Political scientist. Annual Review of Political Science, 6, 433-471. https://doi.org/10.1146/annurev.polisci.6.121901.085659

Benington, J. (2009). Creating the public in order to create public value? International Journal of Public Administration, 32(3-4), 232-249.

Benington, J., & Moore, M. H. (Eds.). (2011). Public Value: Theory and Practice. Palgrave Macmillan.

Berente, N., Gu, B., Recker, J., & Santhanam, R. (2021). Managing artificial intelligence. MIS Quarterly, 45(3), 1433-1450. https://doi.org/10.25300/MISQ/2021/16274

Berg, J. M., Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2010). Perceiving and responding to challenges in job crafting at different ranks: When proactivity requires adaptivity. Journal of Organizational Behavior, 31(2-3), 158-186. https://doi.org/10.1002/job.645

Beritelli, P., Bieger, T., & Laesser, C. (2007). Destination governance: Using corporate governance theories as a foundation for effective destination management. Journal of Travel Research, 46(1), 96-107. https://doi.org/10.1177/0047287507302385

Berle, A. A., & Means, G. C. (1932). The Modern Corporation and Private Property. Macmillan.

Berman, S. L., Wicks, A. C., Kotha, S., & Jones, T. M. (1999). Does stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder management models and firm financial performance. Academy of Management Journal, 42(5), 488-506. https://doi.org/10.2307/256972

Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. Family Business Review, 25(3), 258-279. https://doi.org/10.1177/0894486511435355

Besharov, M. L., & Smith, W. K. (2014). Multiple institutional logics in organizations: Explaining their varied nature and implications. Academy of Management Review, 39(3), 364-381. https://doi.org/10.5465/amr.2011.0431

Bettis, R. A., Ethiraj, S., Gambardella, A., Helfat, C., & Mitchell, W. (2016). Creating repeatable cumulative knowledge in strategic management: A call for a broad and deep conversation among authors, referees, and editors. Strategic Management Journal, 37(2), 257-261. https://doi.org/10.1002/smj.2477

Bettis, R. A., Helfat, C. E., & Shaver, J. M. (2016). The necessity, logic, and forms of replication. Strategic Management Journal, 37(11), 2193-2203. https://doi.org/10.1002/smj.2580

Bezrukova, K., Jehn, K. A., Zanutto, E. L., & Thatcher, S. M. B. (2009). Do workgroup faultlines help or hurt? A moderated model of faultlines, team identification, and group performance. Organization Science, 20(1), 35-50. https://doi.org/10.1287/orsc.1080.0379

Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2013). Digital business strategy: Toward a next generation of insights. MIS Quarterly, 37(2), 471-482. https://doi.org/10.25300/MISQ/2013/37:2.3

Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2013). Digital business strategy: Toward a next generation of insights. MIS Quarterly, 37(2), 471-482.

Bhat, U. N. (1969). Sixty years of queueing theory. Management Science, 15(6), B280-B294. https://doi.org/10.1287/mnsc.15.6.B280

Bhattacherjee, A. (2001). Understanding information systems continuance: An expectation-confirmation model. MIS Quarterly, 25(3), 351-370. https://doi.org/10.2307/3250921

Bian, Y. (1997). Bringing strong ties back in: Indirect ties, network bridges, and job searches in China. American Sociological Review, 62(3), 366-385. https://doi.org/10.2307/2657311

Bies, R. J., & Moag, J. S. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. In R. J. Lewicki, B. H. Sheppard, & M. H. Bazerman (Eds.), Research on Negotiation in Organizations (Vol. 1, pp. 43-55). JAI Press.

Birkinshaw, J., & Gupta, K. (2013). Clarifying the distinctive contribution of ambidexterity to the field of organization studies. Academy of Management Perspectives, 27(4), 287-298. https://doi.org/10.5465/amp.2012.0167

Bitektine, A. (2011). Toward a theory of social judgments of organizations: The case of legitimacy, reputation, and status. Academy of Management Review, 36(1), 151-179. https://doi.org/10.5465/amr.2009.0382

Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1964). The managerial grid: Key orientations for achieving production through people. Gulf Publishing Company.

Blau, P. M. (1955). The dynamics of bureaucracy: A study of interpersonal relations in two government agencies. University of Chicago Press.

Blau, P. M. (1964). Exchange and power in social life. Wiley.

Bliese, P. D. (2000). Within-group agreement, non-independence, and reliability. In K. J. Klein & S. W. J. Kozlowski (Eds.), Multilevel Theory, Research, and Methods in Organizations (pp. 349-381). Jossey-Bass.

Bliese, P. D., Certo, S. T., Smith, A. D., Wang, M., & Gruber, M. (2024). Strengthening theory-methods-data links. Academy of Management Journal, 67(4), 893-902. https://doi.org/10.5465/amj.2024.4004

Blumberg, M., & Pringle, C. D. (1982). The missing opportunity in organizational research: Some implications for a theory of work performance. Academy of Management Review, 7(4), 560-569. https://doi.org/10.5465/amr.1982.4285240

Bogers, M., Zobel, A.-K., Afuah, A., Almirall, E., Brunswicker, S., Dahlander, L., Frederiksen, L., Gawer, A., Gruber, M., Haefliger, S., Hagedoorn, J., Hilgers, D., Laursen, K., Magnusson, M. G., Majchrzak, A., McCarthy, I. P., Moeslein, K. M., Nambisan, S., Piller, F. T., Radziwon, A., Rossi-Lamastra, C., Sims, J., & Ter Wal, A. L. J. (2017). The open innovation research landscape:

Established perspectives and emerging themes across different levels of analysis. Industry and Innovation, 24(1), 8-40. https://doi.org/10.1080/13662716.2016.1240068

Bollen, K. A. (1989). Structural Equations with Latent Variables. Wiley.

Bollen, K., & Lennox, R. (1991). Conventional wisdom on measurement: A structural equation perspective. Psychological Bulletin, 110(2), 305-314. https://doi.org/10.1037/0033-2909.110.2.305

Bonett, D. G. (2021). Design and analysis of replication studies. Organizational Research Methods, 24(3), 513-529. https://doi.org/10.1177/1094428120911088

Borgatti, S. P., & Halgin, D. S. (2011). On network theory. Organization Science, 22(5), 1168-1181. https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0641

Borgatti, S. P., Mehra, A., Brass, D. J., & Labianca, G. (2009). Network analysis in the social sciences. Science, 323(5916), 892-895. https://doi.org/10.1126/science.1165821

Bornmann, L., Wray, K. B., & Haunschild, R. (2020). Citation concept analysis: A new form of citation analysis revealing the usefulness of concepts for other researchers illustrated by exemplary case studies including classic books by Thomas S. Kuhn and Karl R. Popper. Scientometrics, 122(2), 1051-1074. https://doi.org/10.1007/s11192-019-03326-2

Bos-Nehles, A., Townsend, K., Cafferkey, K., & Trullen, J. (2023). Examining the Ability, Motivation and Opportunity (AMO) framework in HRM research: Conceptualization, measurement and interactions. International Journal of Management Reviews, 25(4), 725-739. https://doi.org/10.1111/ijmr.12332

Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. Human Resource Management Journal, 15(3), 67-94. https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2005.tb00154.x

Bourgeois, L. J., III. (1981). On the measurement of organizational slack. Academy of Management Review, 6(1), 29-39. https://doi.org/10.5465/amr.1981.4287985

Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the strength of the HRM system. Academy of Management Review, 29(2), 203-221. https://doi.org/10.5465/amr.2004.12736076

Bowman, E. H., & Hurry, D. (1993). Strategy through the option lens: An integrated view of resource investments and the incremental-choice process. Academy of Management Review, 18(4), 760-782. https://doi.org/10.5465/AMR.1993.9402210157

Boyd, L. H., & Gupta, M. C. (2004). Constraints management: What is the theory? International Journal of Operations & Production Management, 24(4), 350-371. https://doi.org/10.1108/01443570410524631

Bozeman, B. (1993). A theory of government red tape. Journal of Public Administration Research and Theory, 3(3), 273-304.

Bozeman, B., & Su, X. (2015). Public service motivation concepts and theory: A critique. Public Administration Review, 75(5), 700-710. https://doi.org/10.1111/puar.12248

Brakus, J. J., Schmitt, B. H., & Zarantonello, L. (2009). Brand experience: What is it? How is it measured? Does it affect loyalty? Journal of Marketing, 73(3), 52-68. https://doi.org/10.1509/jmkg.73.3.052

Bramwell, B., & Lane, B. (2011). Critical research on the governance of tourism and sustainability. Journal of Sustainable Tourism, 19(4-5), 411-421. https://doi.org/10.1080/09669582.2011.580586

Brandon-Jones, E., Squire, B., Autry, C. W., & Petersen, K. J. (2014). A contingent resource-based perspective of supply chain resilience and robustness. Journal of Supply Chain Management, 50(3), 55-73. https://doi.org/10.1111/jscm.12050

Brass, D. J., Galaskiewicz, J., Greve, H. R., & Tsai, W. (2004). Taking stock of networks and organizations: A multilevel perspective. Academy of Management Journal, 47(6), 795-817. https://doi.org/10.2307/20159624

Brauch, M., Mohaghegh, M., & Großler, A. (2024). Causes of the bullwhip effect: A systematic review and categorization of its causes. Management Research Review, 47(7), 1127-1149. https://doi.org/10.1108/MRR-05-2023-0392

Braverman, H. (1974). Labor and monopoly capital: The degradation of work in the twentieth century. Monthly Review Press.

Bridgman, T., Cummings, S., & Ballard, J. (2019). Who built Maslow's pyramid? A history of the creation of management studies' most famous symbol and its implications for management education. Academy of Management Learning & Education, 18(1), 81-98. https://doi.org/10.5465/amle.2017.0351

Brief, A. P., & Weiss, H. M. (2002). Organizational behavior: Affect in the workplace. Annual Review of Psychology, 53, 279-307. https://doi.org/10.1146/annurev.psych.53.100901.135156

Brockner, J., & Higgins, E. T. (2001). Regulatory focus theory: Implications for the study of emotions at work. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 86(1), 35-66. https://doi.org/10.1006/obhd.2001.2972

Brodie, R. J., Hollebeek, L. D., Jurić, B., & Ilić, A. (2011). Customer engagement: Conceptual domain, fundamental propositions, and implications for research. Journal of Service Research, 14(3), 252-271. https://doi.org/10.1177/1094670511411703

Bromley, P., & Powell, W. W. (2012). From smoke and mirrors to walking the talk: Decoupling in the contemporary world. Academy of Management Annals, 6(1), 483-530. https://doi.org/10.5465/19416520.2012.684462

Broughton, V. (2013). Faceted classification as a general theory for knowledge organization. SRELS Journal of Information Management, 50(6), 735-750. https://doi.org/10.17821/srels/2013/v50i6/43823

Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. The Leadership Quarterly, 17(6), 595-616. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004

Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 97(2), 117-134. https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002

Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Bloomberg, L. (2014). Public value governance: Moving beyond traditional public administration and the New Public Management. Public Administration Review, 74(4), 445-456. https://doi.org/10.1111/puar.12238

Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Stone, M. M. (2006). The design and implementation of cross-sector collaborations: Propositions from the literature. Public Administration Review, 66(s1), 44-55. https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00665.x

Buckley, P. J., & Casson, M. (1976). The Future of the Multinational Enterprise. Macmillan. https://doi.org/10.1007/978-1-349-02899-3

Buckley, P. J., & Casson, M. (1976). The Future of the Multinational Enterprise. Macmillan.

Burns, J. M. (1978). Leadership. Harper & Row.

Burns, J., & Scapens, R. W. (2000). Conceptualizing management accounting change: An institutional framework. Management Accounting Research, 11(1), 3-25.

Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). The management of innovation. Tavistock Publications.

Burt, R. S. (1992). Structural Holes: The Social Structure of Competition. Harvard University Press.

Burt, R. S. (1997). The contingent value of social capital. Administrative Science Quarterly, 42(2), 339-365. https://doi.org/10.2307/2393923

Burt, R. S. (2004). Structural holes and good ideas. American Journal of Sociology, 110(2), 349-399. https://doi.org/10.1086/421787

Burt, R. S. (2005). Brokerage and Closure: An Introduction to Social Capital. Oxford University Press. https://doi.org/10.1093/oso/9780199249145.001.0001

Burton-Jones, A., & Straub, D. W., Jr. (2006). Reconceptualizing system usage: An approach and empirical test. Information Systems Research, 17(3), 228-246. https://doi.org/10.1287/isre.1060.0096

Burton, R. M., Obel, B., & Håkonsson, D. D. (2026). Organizational design: A step-by-step approach (5th ed.). Cambridge University Press. https://doi.org/10.1017/9781009607025

Busse, C., Kach, A. P., & Wagner, S. M. (2017). Boundary conditions: What they are, how to explore them, why we need them, and when to consider them. Organizational Research Methods, 20(4), 574-609. https://doi.org/10.1177/1094428116641191

Cable, D. M., & DeRue, D. S. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. Journal of Applied Psychology, 87(5), 875-884. https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.5.875

Cachon, G. P., Randall, T., & Schmidt, G. M. (2007). In search of the bullwhip effect. Manufacturing & Service Operations Management, 9(4), 457-479. https://doi.org/10.1287/msom.1060.0149

Callon, M. (1986). Some elements of a sociology of translation: Domestication of the scallops and the fishermen of St Brieuc Bay. In J. Law (Ed.), Power, Action and Belief: A New Sociology of Knowledge? (pp. 196-223). Routledge & Kegan Paul.

Campbell, D. T., & Fiske, D. W. (1959). Convergent and discriminant validation by the multitrait-multimethod matrix. Psychological Bulletin, 56(2), 81-105. https://doi.org/10.1037/h0046016

Campion, M. A., Maertz, C. P., Palmer, D. K., & Tan, H. H. (1997). Rules for references: Suggested guidelines for choosing literature citations for research articles in applied psychology. Personnel Psychology, 50(1), 165-167. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1997.tb00905.x

Cantu, J., Tolk, J., Fritts, S., & Gharehyakheh, A. (2020). High Reliability Organization (HRO) systematic literature review: Discovery of culture as a foundational hallmark. Journal of Contingencies and Crisis Management, 28(4), 399-410. https://doi.org/10.1111/1468-5973.12293

Caplan, R. D. (1987). Person-environment fit theory and organizations: Commensurate dimensions, time perspectives, and mechanisms. Journal of Vocational Behavior, 31(3), 248-267. https://doi.org/10.1016/0001-8791(87)90042-X

Carayon, P., Schoofs Hundt, A., Karsh, B.-T., Gurses, A. P., Alvarado, C. J., Smith, M., & Flatley Brennan, P. (2006). Work system design for patient safety: The SEIPS model. Quality and Safety in Health Care, 15(Suppl 1), i50-i58. https://doi.org/10.1136/qshc.2005.015842

Carlson, J. R., & Zmud, R. W. (1999). Channel expansion theory and the experiential nature of media richness perceptions. Academy of Management Journal, 42(2), 153-170. https://doi.org/10.2307/257090

Carpenter, M. A., Geletkanycz, M. A., & Sanders, W. G. (2004). Upper echelons research revisited: Antecedents, elements, and consequences of top management team composition. Journal of Management, 30(6), 749-778. https://doi.org/10.1016/j.jm.2004.06.001

Carroll, G. R., & Hannan, M. T. (1989). Density dependence in the evolution of populations of newspaper organizations. American Sociological Review, 54(4), 524-541. https://doi.org/10.2307/2095875

Carroll, G. R., & Hannan, M. T. (2000). The demography of corporations and industries. Princeton University Press.

Carson, J. B., Tesluk, P. E., & Marrone, J. A. (2007). Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance. Academy of Management Journal, 50(5), 1217-1234. https://doi.org/10.5465/amj.2007.20159921

Carton, A. M. (2025). The six dimensions of strong theory. Organization Science, 36(4), 1242-1270. https://doi.org/10.1287/orsc.2024.19018

Carton, A. M., & Cummings, J. N. (2012). A theory of subgroups in work teams. Academy of Management Review, 37(3), 441-470. https://doi.org/10.5465/amr.2009.0322

Casciaro, T., & Piskorski, M. J. (2005). Power imbalance, mutual dependence, and constraint absorption: A closer look at resource dependence theory. Administrative Science Quarterly, 50(2), 167-199. https://doi.org/10.2189/asqu.2005.50.2.167

Caves, R. E., & Porter, M. E. (1977). From entry barriers to mobility barriers: Conjectural decisions and contrived deterrence to new competition. Quarterly Journal of Economics, 91(2), 241-261.

Cavusgil, S. T., & Knight, G. (2015). The born global firm: An entrepreneurial and capabilities perspective on early and rapid internationalization. Journal of International Business Studies, 46(1), 3-16. https://doi.org/10.1057/jibs.2014.62

Caza, A., Harley, B., Coraiola, D. M., Lindebaum, D., & Moser, C. (2024). What is a contribution and how can you make one at AMLE? Academy of Management Learning & Education. Advance online publication. https://doi.org/10.5465/amle.2024.0445

Cerasoli, C. P., Nicklin, J. M., & Ford, M. T. (2014). Intrinsic motivation and extrinsic incentives jointly predict performance: A 40-year meta-analysis. Psychological Bulletin, 140(4), 980-1008. https://doi.org/10.1037/a0035661

Chan, D. (1998). Functional relations among constructs in the same content domain at different levels of analysis: A typology of composition models.

Journal of Applied Psychology, 83(2), 234-246. https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.2.234

Chan, Y. E. (2000). IT value: The great divide between qualitative and quantitative and individual and organizational measures. Journal of Management Information Systems, 16(4), 225-261. https://doi.org/10.1080/07421222.2000.11518272

Chandler, G. N., DeTienne, D. R., McKelvie, A., & Mumford, T. V. (2011). Causation and effectuation processes: A validation study. Journal of Business Venturing, 26(3), 375-390. https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.10.006

Chandler, J. D., & Vargo, S. L. (2011). Contextualization and value-in-context: How context frames exchange. Marketing Theory, 11(1), 35-49. https://doi.org/10.1177/1470593110393713

Chase, W. G., & Simon, H. A. (1973). Perception in chess. Cognitive Psychology, 4(1), 55-81. https://doi.org/10.1016/0010-0285(73)90004-2

Chatman, J. A., & O'Reilly, C. A. (2016). Paradigm lost: Reinvigorating the study of organizational culture. Research in Organizational Behavior, 36, 199-224. https://doi.org/10.1016/j.riob.2016.11.004

Chau, P. Y. K., & Tam, K. Y. (1997). Factors affecting the adoption of open systems: An exploratory study. MIS Quarterly, 21(1), 1-24. https://doi.org/10.2307/249740

Chen, F., Drezner, Z., Ryan, J. K., & Simchi-Levi, D. (2000). Quantifying the bullwhip effect in a simple supply chain: The impact of forecasting, lead times, and information. Management Science, 46(3), 436-443. https://doi.org/10.1287/mnsc.46.3.436.12069

Chen, G., Bliese, P. D., & Mathieu, J. E. (2005). Conceptual framework and statistical procedures for delineating and testing multilevel theories of homology. Organizational Research Methods, 8(4), 375-409. https://doi.org/10.1177/1094428105280056

Chen, M.-J. (1996). Competitor analysis and interfirm rivalry: Toward a theoretical integration. Academy of Management Review, 21(1), 100-134. https://doi.org/10.5465/amr.1996.9602161567

Chen, M.-J., & Miller, D. (2012). Competitive dynamics: Themes, trends, and a prospective research platform. Academy of Management Annals, 6(1), 135-210. https://doi.org/10.5465/19416520.2012.660762

Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: Findings from contingency-based research and directions for the future. Accounting, Organizations and Society, 28(2-3), 127-168. https://doi.org/10.1016/S0361-3682(01)00027-7

Cherns, A. (1976). The principles of sociotechnical design. Human Relations, 29(8), 783-792. https://doi.org/10.1177/001872677602900806

Cherns, A. (1987). Principles of sociotechnical design revisited. Human Relations, 40(3), 153-161. https://doi.org/10.1177/001872678704000303

Chesbrough, H., & Bogers, M. (2014). Explicating open innovation: Clarifying an emerging paradigm for understanding innovation. In H. Chesbrough, W. Vanhaverbeke, & J. West (Eds.), New frontiers in open innovation (pp. 3-28). Oxford University Press. https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199682461.003.0001

Chesbrough, H. W. (2003). Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology. Harvard Business School Press.

Chetty, S., & Campbell-Hunt, C. (2004). A strategic approach to internationalization: A traditional versus a born-global approach. Journal of International Marketing, 12(1), 57-81. https://doi.org/10.1509/jimk.12.1.57.25651

Child, J. (1972). Organizational structure, environment and performance: The role of strategic choice. Sociology, 6(1), 1-22. https://doi.org/10.1177/003803857200600101

Child, J. (1997). Strategic choice in the analysis of action, structure, organizations and environment: Retrospect and prospect. Organization Studies, 18(1), 43-76. https://doi.org/10.1177/017084069701800104

Chin, W. W., Gopal, A., & Salisbury, W. D. (1997). Advancing the theory of adaptive structuration: The development of a scale to measure faithfulness of appropriation. Information Systems Research, 8(4), 342-367. https://doi.org/10.1287/isre.8.4.342

Chiu, C.-Y. C., Owens, B. P., & Tesluk, P. E. (2016). Initiating and utilizing shared leadership in teams: The role of leader humility, team proactive personality, and team performance capability. Journal of Applied Psychology, 101(12), 1705-1720. https://doi.org/10.1037/apl0000159

Cho, K. W., Kim, S. M., Chae, Y. M., & Song, Y. U. (2017). Application of queueing theory to the analysis of changes in outpatients' waiting times in hospitals introducing EMR. Healthcare Informatics Research, 23(1), 35-42. https://doi.org/10.4258/hir.2017.23.1.35

Cho, T. S., & Hambrick, D. C. (2006). Attention as the mediator between top management team characteristics and strategic change: The case of airline deregulation. Organization Science, 17(4), 453-469. https://doi.org/10.1287/orsc.1060.0192

Chrisman, J. J. (2019). Stewardship theory: Realism, relevance, and family firm governance. Entrepreneurship Theory and Practice, 43(6), 1051-1066. https://doi.org/10.1177/1042258719838472

Christensen, R. K., Paarlberg, L., & Perry, J. L. (2017). Public service motivation research: Lessons for practice. Public Administration Review, 77(4), 529-542.

Christmann, P. (2000). Effects of best practices of environmental management on cost advantage: The role of complementary assets. Academy of Management Journal, 43(4), 663-680. https://doi.org/10.2307/1556360

Christopherson, S. (2007). Barriers to 'US style' lean retailing: The case of Wal-Mart's failure in Germany. Journal of Economic Geography, 7(4), 451-469. https://doi.org/10.1093/jeg/lbm010

Churchill, G. A., Jr. (1979). A paradigm for developing better measures of marketing constructs. Journal of Marketing Research, 16(1), 64-73. https://doi.org/10.1177/002224377901600110

Churchill, G. A., Jr., & Surprenant, C. (1982). An investigation into the determinants of customer satisfaction. Journal of Marketing Research, 19(4), 491-504. https://doi.org/10.1177/002224378201900410

Clark, L. A., & Watson, D. (2019). Constructing validity: New developments in creating objective measuring instruments. Psychological Assessment, 31(12), 1412-1427. https://doi.org/10.1037/pas0000626

Clegg, C. W. (2000). Sociotechnical principles for system design. Applied Ergonomics, 31(5), 463-477. https://doi.org/10.1016/S0003-6870(00)00009-0

Coase, R. H. (1937). The nature of the firm. Economica, 4(16), 386-405. https://doi.org/10.1111/j.1468-0335.1937.tb00002.x

Coe, N. M., & Lee, Y.-S. (2006). The strategic localization of transnational retailers: The case of Samsung-Tesco in South Korea. Economic Geography, 82(1), 61-88. https://doi.org/10.1111/j.1944-8287.2006.tb00288.x

Cohen, M. D., March, J. G., & Olsen, J. P. (1972). A garbage can model of organizational choice. Administrative Science Quarterly, 17(1), 1-25. https://doi.org/10.2307/2392088

Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. Administrative Science Quarterly, 35(1), 128-152. https://doi.org/10.2307/2393553

Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. American Journal of Sociology, 94, S95-S120. https://doi.org/10.1086/228943

Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. Journal of Applied Psychology, 86(3), 386-400. https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386

Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. Journal of Applied Psychology, 86(3), 425-445. https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.425

Colquitt, J. A., Scott, B. A., Rodell, J. B., Long, D. M., Zapata, C. P., Conlon, D. E., & Wesson, M. J. (2013). Justice at the millennium, a decade later: A meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives. Journal of Applied Psychology, 98(2), 199-236. https://doi.org/10.1037/a0031757

Colquitt, J. A., & Zapata-Phelan, C. P. (2007). Trends in theory building and theory testing: A five-decade study of the Academy of Management Journal. Academy of Management Journal, 50(6), 1281-1303. https://doi.org/10.5465/amj.2007.28165855

Compeau, D. R., & Higgins, C. A. (1995). Computer self-efficacy: Development of a measure and initial test. MIS Quarterly, 19(2), 189-211. https://doi.org/10.2307/249688

Connelly, B. L., Certo, S. T., Ireland, R. D., & Reutzel, C. R. (2011). Signaling theory: A review and assessment. Journal of Management, 37(1), 39-67. https://doi.org/10.1177/0149206310388419

Conner, K. R. (1991). A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics. Journal of Management, 17(1), 121-154.

Cooper, J., & Fazio, R. H. (1984). A new look at dissonance theory. Advances in Experimental Social Psychology, 17, 229-266. https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60121-5

Corley, K. G., & Gioia, D. A. (2011). Building theory about theory building: What constitutes a theoretical contribution? Academy of Management Review, 36(1), 12-32. https://doi.org/10.5465/amr.2009.0486

Cornelissen, J., & Kaandorp, M. (2023). Towards stronger causal claims in management research: Causal triangulation instead of causal identification. Journal of Management Studies, 60(4), 834-860. https://doi.org/10.1111/joms.12897

Cornelissen, J. P. (2005). Beyond compare: Metaphor in organization theory. Academy of Management Review, 30(4), 751-764. https://doi.org/10.5465/amr.2005.18378876

Cornelissen, J. P. (2017). Editor's comments: Developing propositions, a process model, or a typology? Addressing the challenges of writing theory without a boilerplate. Academy of Management Review, 42(1), 1-9. https://doi.org/10.5465/amr.2016.0196

Cornelissen, J. P. (2025). The problem with propositions: Theoretical triangulation to better explain phenomena in management research. Academy of Management Review, 50(2), 342-365. https://doi.org/10.5465/amr.2022.0297

Cornelissen, J. P., & Durand, R. (2014). Moving forward: Developing theoretical contributions in management studies. Journal of Management Studies, 51(6), 995-1022. https://doi.org/10.1111/joms.12078

Cornelissen, J. P., Höllerer, M. A., & Seidl, D. (2021). What theory is and can be: Forms of theorizing in organizational scholarship. Organization Theory, 2(3), 1-19. https://doi.org/10.1177/26317877211020328

Cornelissen, J. P., & Werner, M. D. (2026). What are mechanisms? Ways of conceptualizing and studying causal mechanisms. Organizational Research Methods, 29(2), 147-176. https://doi.org/10.1177/10944281251318727

Cornelissen, J. P., Werner, M. D., De Schutter, L., & Solinger, O. N. (2026). Construct fallacies and construct validation in theories of management and

organization. Academy of Management Review. Advance online publication. https://doi.org/10.5465/amr.2024.0235

Cornforth, C. (2012). Nonprofit governance research: Limitations of the focus on boards and suggestions for new directions. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 41(6), 1116-1135. https://doi.org/10.1177/0899764011427959

Cortina, J. M., Köhler, T., & Aulisi, L. C. (2023). Current reproducibility practices in management: What they are versus what they could be. Journal of Management Scientific Reports, 1(3-4), 171-205. https://doi.org/10.1177/27550311231202696

Coviello, N. E. (2006). The network dynamics of international new ventures. Journal of International Business Studies, 37(5), 713-731. https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400219

Crenshaw, K. (1989). Demarginalizing the intersection of race and sex: A Black feminist critique of antidiscrimination doctrine, feminist theory and antiracist politics. University of Chicago Legal Forum, 1989(1), Article 8, 139-167.

Crenshaw, K. (1991). Mapping the margins: Intersectionality, identity politics, and violence against women of color. Stanford Law Review, 43(6), 1241-1299. https://doi.org/10.2307/1229039

Cristofaro, M. (2017). Herbert Simon's bounded rationality: Its historical evolution in management and cross-fertilizing contribution. Journal of Management History, 23(2), 170-190. https://doi.org/10.1108/JMH-11-2016-0060

Cronbach, L. J., & Meehl, P. E. (1955). Construct validity in psychological tests. Psychological Bulletin, 52(4), 281-302. https://doi.org/10.1037/h0040957

Cronin, M. A., Stouten, J., & van Knippenberg, D. (2021). The theory crisis in management research: Solving the right problem. Academy of Management Review, 46(4), 667-683. https://doi.org/10.5465/amr.2019.0294

Crook, T. R., Ketchen, D. J., Jr., Combs, J. G., & Todd, S. Y. (2008). Strategic resources and performance: A meta-analysis. Strategic Management Journal, 29(11), 1141-1154. https://doi.org/10.1002/smj.703

Crook, T. R., Todd, S. Y., Combs, J. G., Woehr, D. J., & Ketchen, D. J., Jr. (2011). Does human capital matter? A meta-analysis of the relationship between human capital and firm performance. Journal of Applied Psychology, 96(3), 443-456. https://doi.org/10.1037/a0022147

Cropanzano, R., Anthony, E. L., Daniels, S. R., & Hall, A. V. (2017). Social exchange theory: A critical review with theoretical remedies. Academy of Management Annals, 11(1), 479-516. https://doi.org/10.5465/annals.2015.0099

Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). The management of organizational justice. Academy of Management Perspectives, 21(4), 34-48. https://doi.org/10.5465/amp.2007.27895338

Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. Journal of Management, 31(6), 874-900. https://doi.org/10.1177/0149206305279602

Crossan, M. M., Lane, H. W., & White, R. E. (1999). An organizational learning framework: From intuition to institution. Academy of Management Review, 24(3), 522-537. https://doi.org/10.5465/amr.1999.2202135

Crossan, M. M., Maurer, C. C., & White, R. E. (2011). Reflections on the 2009 AMR decade award: Do we have a theory of organizational learning? Academy of Management Review, 36(3), 446-460. https://doi.org/10.5465/amr.2010.0544

Crossley, C. D., Bennett, R. J., Jex, S. M., & Burnfield, J. L. (2007). Development of a global measure of job embeddedness and integration into a traditional model of voluntary turnover. Journal of Applied Psychology, 92(4), 1031-1042. https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.1031

Crotty, M. (1998). The foundations of social research: Meaning and perspective in the research process. SAGE Publications.

Crozier, M. (1964). The bureaucratic phenomenon. University of Chicago Press.

Currie, G., Lockett, A., Finn, R., Martin, G., & Waring, J. (2012). Institutional work to maintain professional power: Recreating the model of medical professionalism. Organization Studies, 33(7), 937-962. https://doi.org/10.1177/0170840612445116

Cyert, R. M., Dill, W. R., & March, J. G. (1958). The role of expectations in business decision making. Administrative Science Quarterly, 3(3), 307-340. https://doi.org/10.2307/2390716

Cyert, R. M., & March, J. G. (1956). Organizational factors in the theory of oligopoly. The Quarterly Journal of Economics, 70(1), 44-64. https://doi.org/10.2307/1884512

Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). A behavioral theory of the firm. Prentice-Hall.

Cyert, R. M., & March, J. G. (1992). A behavioral theory of the firm (2nd ed.). Wiley-Blackwell.

D'Adderio, L. (2011). Artifacts at the centre of routines: Performing the material turn in routines theory. Journal of Institutional Economics, 7(2), 197-230. https://doi.org/10.1017/S174413741000024X

D’Innocenzo, L., Mathieu, J. E., & Kukenberger, M. R. (2016). A meta-analysis of different forms of shared leadership-team performance relations. Journal of Management, 42(7), 1964-1991. https://doi.org/10.1177/0149206314525205

Daft, R. L., & Lengel, R. H. (1984). Information richness: A new approach to managerial behavior and organization design. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), Research in Organizational Behavior (Vol. 6, pp. 191-233). JAI Press.

Daft, R. L., & Lengel, R. H. (1986). Organizational information requirements, media richness and structural design. Management Science, 32(5), 554-571. https://doi.org/10.1287/mnsc.32.5.554

Daft, R. L., Lengel, R. H., & Trevino, L. K. (1987). Message equivocality, media selection, and manager performance: Implications for information systems. MIS Quarterly, 11(3), 355-366. https://doi.org/10.2307/248682

Dahlander, L., & Gann, D. M. (2010). How open is innovation? Research Policy, 39(6), 699-709. https://doi.org/10.1016/j.respol.2010.01.013

Daily, C. M., Dalton, D. R., & Cannella, A. A. Jr. (2003). Corporate governance: Decades of dialogue and data. Academy of Management Review, 28(3), 371-382. https://doi.org/10.5465/amr.2003.10196703

Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. Academy of Management Journal, 34(3), 555-590. https://doi.org/10.2307/256406

Daniel, C., Vogus, T. J., & Kudesia, R. S. (2026). Toward mindful project organizing: Tim Vogus on reliability, adaptation, and collective mindfulness. International Journal of Project Management, 44(6), 102903. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2026.102903

Dansereau, F., Graen, G., & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. Organizational Behavior and Human Performance, 13(1), 46-78. https://doi.org/10.1016/0030-5073(75)90005-7

Dau, L. A., Santangelo, G. D., & van Witteloostuijn, A. (2022). Replication studies in international business. Journal of International Business Studies, 53(2), 215-230. https://doi.org/10.1057/s41267-021-00471-w

David, R. J., & Han, S.-K. (2004). A systematic assessment of the empirical support for transaction cost economics. Strategic Management Journal, 25(1), 39-58. https://doi.org/10.1002/smj.359

Davidson, E. J. (2002). Technology frames and framing: A socio-cognitive investigation of requirements determination. MIS Quarterly, 26(4), 329-358. https://doi.org/10.2307/4132312

Davidsson, P. (2015). Entrepreneurial opportunities and the entrepreneurship nexus: A re-conceptualization. Journal of Business Venturing, 30(5), 674-695. https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2015.01.002

Davidsson, P., Baker, T., & Senyard, J. M. (2017). A measure of entrepreneurial bricolage behavior. International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, 23(1), 114-135. https://doi.org/10.1108/IJEBR-11-2015-0256

Davis, F. D. (1986). A technology acceptance model for empirically testing new end-user information systems: Theory and results [Doctoral dissertation, Massachusetts Institute of Technology]. MIT Libraries. https://hdl.handle.net/1721.1/15192

Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. MIS Quarterly, 13(3), 319-340. https://doi.org/10.2307/249008

Davis, F. D., Bagozzi, R. P., & Warshaw, P. R. (1989). User acceptance of computer technology: A comparison of two theoretical models. Management Science, 35(8), 982-1003. https://doi.org/10.1287/mnsc.35.8.982

Davis, G. F., & Cobb, J. A. (2010). Resource dependence theory: Past and future. Research in the Sociology of Organizations, 28, 21-42. https://doi.org/10.1108/S0733-558X(2010)0000028006

Davis, G. F., & Marquis, C. (2005). Prospects for organization theory in the early twenty-first century: Institutional fields and mechanisms. Organization Science, 16(4), 332-343. https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0137

Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management. Academy of Management Review, 22(1), 20-47. https://doi.org/10.5465/amr.1997.9707180258

Davis, J. P., Eisenhardt, K. M., & Bingham, C. B. (2007). Developing theory through simulation methods. Academy of Management Review, 32(2), 480-499. https://doi.org/10.5465/amr.2007.24351453

Davis, M. C., Challenger, R., Jayewardene, D. N. W., & Clegg, C. W. (2014). Advancing socio-technical systems thinking: A call for bravery. Applied Ergonomics, 45(2), 171-180. https://doi.org/10.1016/j.apergo.2013.02.009

Davis, M. S. (1971). That's interesting! Towards a phenomenology of sociology and a sociology of phenomenology. Philosophy of the Social Sciences, 1(2), 309-344. https://doi.org/10.1177/004839317100100211

Davis, M. S. (1971). That's interesting! Towards a phenomenology of sociology and a sociology of phenomenology. Philosophy of the Social Sciences, 1(4), 309-344.

Davis, M. S. (1986). That's classic! The phenomenology and rhetoric of successful social theories. Philosophy of the Social Sciences, 16(3), 285-301. https://doi.org/10.1177/004839318601600301

Dawson, J. F. (2014). Moderation in management research: What, why, when, and how. Journal of Business and Psychology, 29, 1-19. https://doi.org/10.1007/s10869-013-9308-7

De Dreu, C. K. W., Evers, A., Beersma, B., Kluwer, E. S., & Nauta, A. (2001). A theory-based measure of conflict management strategies in the workplace. Journal of Organizational Behavior, 22(6), 645-668. https://doi.org/10.1002/job.107

de Reuver, M., Sørensen, C., & Basole, R. C. (2018). The digital platform: A research agenda. Journal of Information Technology, 33(2), 124-135. https://doi.org/10.1057/s41265-016-0033-3

DeAngelo, H., & Roll, R. (2015). How stable are corporate capital structures? The Journal of Finance, 70(1), 373-418. https://doi.org/10.1111/jofi.12163

Debicki, B. J., Kellermanns, F. W., Chrisman, J. J., Pearson, A. W., & Spencer, B. A. (2016). Development of a socioemotional wealth importance (SEWi) scale for family firm research. Journal of Family Business Strategy, 7(1), 47-57. https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2016.01.002

DeCelles, K. A., Howard-Grenville, J., & Tihanyi, L. (2021). From the editors - Improving the transparency of empirical research published in AMJ. Academy of Management Journal, 64(4), 1009-1015. https://doi.org/10.5465/amj.2021.4004

Deci, E. L. (1971). Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. Journal of Personality and Social Psychology, 18(1), 105-115. https://doi.org/10.1037/h0030644

Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. Psychological Bulletin, 125(6), 627-668. https://doi.org/10.1037/0033-2909.125.6.627

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. Plenum.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The 'what' and 'why' of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. Psychological Inquiry, 11(4), 227-268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01

Deephouse, D. L., Bundy, J., Tost, L. P., & Suchman, M. C. (2017). Organizational legitimacy: Six key questions. In R. Greenwood, C. Oliver, T. B. Lawrence, & R. E. Meyer (Eds.), The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism (2nd ed., pp. 27-54). SAGE. https://doi.org/10.4135/9781446280669.n2

Deephouse, D. L., & Carter, S. M. (2005). An examination of differences between organizational legitimacy and organizational reputation. Journal of Management Studies, 42(2), 329-360. https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2005.00499.x

DeFond, M. L., & Jiambalvo, J. (1994). Debt covenant violation and manipulation of accruals. Journal of Accounting and Economics, 17(1-2), 145-176. https://doi.org/10.1016/0165-4101(94)90008-6

DeHart-Davis, L. (2009). Green tape: A theory of effective organizational rules. Journal of Public Administration Research and Theory, 19(2), 361-384. https://doi.org/10.1093/jopart/mun004

Dejonckheere, J., Disney, S. M., Lambrecht, M. R., & Towill, D. R. (2003). Measuring and avoiding the bullwhip effect: A control theoretic approach. European Journal of Operational Research, 147(3), 567-590. https://doi.org/10.1016/S0377-2217(02)00369-7

Dellermann, D., Ebel, P., Söllner, M., & Leimeister, J. M. (2019). Hybrid intelligence. Business & Information Systems Engineering, 61, 637-643. https://doi.org/10.1007/s12599-019-00595-2

DeLone, W. H., & McLean, E. R. (1992). Information systems success: The quest for the dependent variable. Information Systems Research, 3(1), 60-95. https://doi.org/10.1287/isre.3.1.60

DeLone, W. H., & McLean, E. R. (2003). The DeLone and McLean model of information systems success: A ten-year update. Journal of Management Information Systems, 19(4), 9-30. https://doi.org/10.1080/07421222.2003.11045748

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. Journal of Applied Psychology, 86(3), 499-512. https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499

Demsetz, H. (1973). Industry structure, market rivalry, and public policy. Journal of Law and Economics, 16(1), 1-9.

Dennis, A. R., Fuller, R. M., & Valacich, J. S. (2008). Media, tasks, and communication processes: A theory of media synchronicity. MIS Quarterly, 32(3), 575-600. https://doi.org/10.2307/25148857

Dennis, A. R., & Valacich, J. S. (1999). Rethinking media richness: Towards a theory of media synchronicity. Proceedings of the 32nd Annual Hawaii International Conference on Systems Sciences. https://doi.org/10.1109/HICSS.1999.772701

Dennis, A. R., Valacich, J. S., Speier, C., & Morris, M. G. (1998). Beyond media richness: An empirical test of media synchronicity theory. Proceedings of the Thirty-First Hawaii International Conference on System Sciences, 1, 48-57. https://doi.org/10.1109/HICSS.1998.653082

Desa, G., & Basu, S. (2013). Optimization or bricolage? Overcoming resource constraints in global social entrepreneurship. Strategic Entrepreneurship Journal, 7(1), 26-49. https://doi.org/10.1002/sej.1150

DeSanctis, G., & Poole, M. S. (1994). Capturing the complexity in advanced technology use: Adaptive structuration theory. Organization Science, 5(2), 121-147. https://doi.org/10.1287/orsc.5.2.121

Desveaud, K., Mandler, T., & Eisend, M. (2024). A meta-model of customer brand loyalty and its antecedents. Journal of Business Research, 176, 114589. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114589

Deutsch, M. (1949). A theory of co-operation and competition. Human Relations, 2(2), 129-152. https://doi.org/10.1177/001872674900200204

Deutsch, M. (1973). The resolution of conflict: Constructive and destructive processes. Yale University Press.

Devaraj, S., & Kohli, R. (2013). Examining the impact of information technology and patient flow on healthcare performance: A Theory of Swift and Even Flow perspective. Journal of Operations Management, 31(4), 181-192. https://doi.org/10.1016/j.jom.2013.03.001

DeVellis, R. F., & Thorpe, C. T. (2021). Scale development: Theory and applications (5th ed.). SAGE Publications.

Dew, N., Read, S., Sarasvathy, S. D., & Wiltbank, R. (2009). Effectual versus predictive logics in entrepreneurial decision-making: Differences between experts and novices. Journal of Business Venturing, 24(4), 287-309. https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2008.02.002

Dew, N., Sarasvathy, S. D., Read, S., & Wiltbank, R. (2009). Affordable loss: Behavioral economic aspects of the plunge decision. Strategic Entrepreneurship Journal, 3(2), 105-126. https://doi.org/10.1002/sej.66

Di Domenico, M. L., Haugh, H., & Tracey, P. (2010). Social bricolage: Theorizing social value creation in social enterprises. Entrepreneurship Theory and Practice, 34(4), 681-703. https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00370.x

Diamantopoulos, A., & Winklhofer, H. M. (2001). Index construction with formative indicators: An alternative to scale development. Journal of Marketing Research, 38(2), 269-277. https://doi.org/10.1509/jmkr.38.2.269.18845

Dichev, I. D., & Skinner, D. J. (2002). Large-sample evidence on the debt covenant hypothesis. Journal of Accounting Research, 40(4), 1091-1123. https://doi.org/10.1111/1475-679X.00083

Dick, A. S., & Basu, K. (1994). Customer loyalty: Toward an integrated conceptual framework. Journal of the Academy of Marketing Science, 22(2), 99-113. https://doi.org/10.1177/0092070394222001

Dierickx, I., & Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. Management Science, 35(12), 1504-1511. https://doi.org/10.1287/mnsc.35.12.1504

DiMaggio, P. J. (1988). Interest and agency in institutional theory. In L. G. Zucker (Ed.), Institutional patterns and organizations: Culture and environment (pp. 3-21). Ballinger.

DiMaggio, P. J. (1995). Comments on "What theory is not". Administrative Science Quarterly, 40(3), 391-397. https://doi.org/10.2307/2393790

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. American Sociological Review, 48(2), 147-160. https://doi.org/10.2307/2095101

Dimov, D. (2011). Grappling with the unbearable elusiveness of entrepreneurial opportunities. Entrepreneurship Theory and Practice, 35(1), 57-81. https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00423.x

Ding, M., & Wang, C. (2024). Relationship between leadership style and public service motivation: A meta-analysis. Social Behavior and Personality, 52(2), e12980. https://doi.org/10.2224/sbp.12980

Dishaw, M. T., & Strong, D. M. (1999). Extending the technology acceptance model with task-technology fit constructs. Information & Management, 36(1), 9-21. https://doi.org/10.1016/S0378-7206(98)00101-3

Dixit, A. K., & Pindyck, R. S. (1994). Investment under uncertainty. Princeton University Press.

Donaldson, C. (2019). Intentions resurrected: A systematic review of entrepreneurial intention research from 2014 to 2018 and future research agenda. International Entrepreneurship and Management Journal, 15(3), 953-975. https://doi.org/10.1007/s11365-019-00578-5

Donaldson, L. (2001). The contingency theory of organizations. SAGE Publications.

Donaldson, L., & Davis, J. H. (1991). Stewardship theory or agency theory: CEO governance and shareholder returns. Australian Journal of Management, 16(1), 49-64. https://doi.org/10.1177/031289629101600103

Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. Academy of Management Review, 20(1), 65-91. https://doi.org/10.5465/amr.1995.9503271992

Doney, P. M., & Cannon, J. P. (1997). An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships. Journal of Marketing, 61(2), 35-51. https://doi.org/10.1177/002224299706100203

Doty, D. H., Glick, W. H., & Huber, G. P. (1993). Fit, equifinality, and organizational effectiveness: A test of two configurational theories. Academy of Management Journal, 36(6), 1196-1250. https://doi.org/10.2307/256810

Dowling, J., & Pfeffer, J. (1975). Organizational legitimacy: Social values and organizational behavior. Pacific Sociological Review, 18(1), 122-136. https://doi.org/10.2307/1388226

Drazin, R., & Van de Ven, A. H. (1985). Alternative forms of fit in contingency theory. Administrative Science Quarterly, 30(4), 514-539. https://doi.org/10.2307/2392695

du Gay, P. (2000). In praise of bureaucracy: Weber, organization, ethics. SAGE.

Dubin, R. (1978). Theory building (Rev. ed.). Free Press.

Dubois, A., & Gadde, L.-E. (2002). Systematic combining: An abductive approach to case research. Journal of Business Research, 55(7), 553-560. https://doi.org/10.1016/S0148-2963(00)00195-8

DuBose, J. R. (2000). Sustainability and performance at Interface, Inc. Interfaces, 30(3), 190-201. https://doi.org/10.1287/inte.30.3.190.11665

Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L., & Ferris, G. R. (2012). A meta-analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange: Integrating the past with an eye toward the future. Journal of Management, 38(6), 1715-1759. https://doi.org/10.1177/0149206311415280

Duncan, R. B. (1976). The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. In R. H. Kilmann, L. R. Pondy, & D. P. Slevin (Eds.), The management of organization design: Strategies and implementation (Vol. 1, pp. 167-188). North-Holland.

Dunning, J. H. (1977). Trade, location of economic activity and the MNE: A search for an eclectic approach. In B. Ohlin, P.-O. Hesselborn, & P. M. Wijkman (Eds.), The International Allocation of Economic Activity (pp. 395-418). Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1007/978-1-349-03196-2_38

Dunning, J. H. (1980). Toward an eclectic theory of international production: Some empirical tests. Journal of International Business Studies, 11(1), 9-31.

Dunning, J. H. (1988). The eclectic paradigm of international production: A restatement and some possible extensions. Journal of International Business Studies, 19(1), 1-31. https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490372

Dunning, J. H. (1995). Reappraising the eclectic paradigm in an age of alliance capitalism. Journal of International Business Studies, 26(3), 461-491. https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490183

Dunning, J. H. (2001). The eclectic (OLI) paradigm of international production: Past, present and future. International Journal of the Economics of Business, 8(2), 173-190. https://doi.org/10.1080/13571510110051441

Dunning, J. H., & Lundan, S. M. (2008). Institutions and the OLI paradigm of the multinational enterprise. Asia Pacific Journal of Management, 25(4), 573-593. https://doi.org/10.1007/s10490-007-9074-z

Dusenbury, R. B., Reimers, J. L., & Wheeler, S. W. (2000). The audit risk model: An empirical test for conditional dependencies among assessed component risks. Auditing: A Journal of Practice & Theory, 19(2), 105-117. https://doi.org/10.2308/aud.2000.19.2.105

Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. Administrative Science Quarterly, 39(2), 239-263. https://doi.org/10.2307/2393235

Dutton, J. E., & Jackson, S. E. (1987). Categorizing strategic issues: Links to organizational action. Academy of Management Review, 12(1), 76-90. https://doi.org/10.5465/amr.1987.4306483

Dutton, J. E., & Ottensmeyer, E. (1987). Strategic issue management systems: Forms, functions, and contexts. Academy of Management Review, 12(2), 355-365. https://doi.org/10.5465/amr.1987.4307971

Duymedjian, R., & Rüling, C.-C. (2010). Towards a foundation of bricolage in organization and management theory. Organization Studies, 31(2), 133-151. https://doi.org/10.1177/0170840609347051

Dwyer, F. R., Schurr, P. H., & Oh, S. (1987). Developing buyer-seller relationships. Journal of Marketing, 51(2), 11-27. https://doi.org/10.1177/002224298705100202

Dyer, J. H. (1997). Effective interfirm collaboration: How firms minimize transaction costs and maximize transaction value. Strategic Management Journal, 18(7), 535-556.

Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. Academy of Management Review, 23(4), 660-679. https://doi.org/10.5465/amr.1998.1255632

Dyer, J. H., Singh, H., & Hesterly, W. S. (2018). The relational view revisited: A dynamic perspective on value creation and value capture. Strategic Management Journal, 39(12), 3140-3162. https://doi.org/10.1002/smj.2785

Ebrahim, A., Battilana, J., & Mair, J. (2014). The governance of social enterprises: Mission drift and accountability challenges in hybrid organizations. Research in Organizational Behavior, 34, 81-100. https://doi.org/10.1016/j.riob.2014.09.001

Eckhardt, J. T., & Shane, S. A. (2003). Opportunities and entrepreneurship. Journal of Management, 29(3), 333-349. https://doi.org/10.1177/014920630302900304

Eden, L., & Miller, S. R. (2004). Distance matters: Liability of foreignness, institutional distance and ownership strategy. Advances in International Management, 16, 187-221. https://doi.org/10.1016/S0747-7929(04)16010-1

Edmondson, A. C., & McManus, S. E. (2007). Methodological fit in management field research. Academy of Management Review, 32(4), 1246-1264. https://doi.org/10.5465/amr.2007.26586086

Edwards, J. R. (1991). Person-job fit: A conceptual integration, literature review, and methodological critique. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), International Review of Industrial and Organizational Psychology (Vol. 6, pp. 283-357). Wiley.

Edwards, J. R. (1994). The study of congruence in organizational behavior research: Critique and a proposed alternative. Organizational Behavior and

Human Decision Processes, 58(1), 51-100. https://doi.org/10.1006/obhd.1994.1029

Edwards, J. R. (2001). Multidimensional constructs in organizational behavior research: An integrative analytical framework. Organizational Research Methods, 4(2), 144-192. https://doi.org/10.1177/109442810142004

Edwards, J. R. (2008). To prosper, organizational psychology should overcome methodological barriers to progress. Journal of Organizational Behavior, 29(4), 469-491. https://doi.org/10.1002/job.529

Edwards, J. R., & Bagozzi, R. P. (2000). On the nature and direction of relationships between constructs and measures. Psychological Methods, 5(2), 155-174. https://doi.org/10.1037/1082-989X.5.2.155

Edwards, J. R., & Berry, J. W. (2010). The presence of something or the absence of nothing: Increasing theoretical precision in management research. Organizational Research Methods, 13(4), 668-689. https://doi.org/10.1177/1094428110380467

Edwards, J. R., & Lambert, L. S. (2007). Methods for integrating moderation and mediation: A general analytical framework using moderated path analysis. Psychological Methods, 12(1), 1-22. https://doi.org/10.1037/1082-989X.12.1.1

Edwards, J. R., & Parry, M. E. (1993). On the use of polynomial regression equations as an alternative to difference scores in organizational research. Academy of Management Journal, 36(6), 1577-1613. https://doi.org/10.2307/256822

Effectuation.org. (n.d.). The five principles of effectuation. https://effectuation.org/the-five-principles-of-effectuation

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. Journal of Applied Psychology, 71(3), 500-507. https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500

Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: An assessment and review. Academy of Management Review, 14(1), 57-74. https://doi.org/10.5465/amr.1989.4279003

Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. Academy of Management Review, 14(4), 532-550. https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308385

Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. Academy of Management Journal, 50(1), 25-32. https://doi.org/10.5465/amj.2007.24160888

Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? Strategic Management Journal, 21(10-11), 1105-1121. https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E

Eisenhardt, K. M., & Zbaracki, M. J. (1992). Strategic decision making. Strategic Management Journal, 13(S2), 17-37. https://doi.org/10.1002/smj.4250130904

Elkington, J. (1994). Towards the sustainable corporation: Win-win-win business strategies for sustainable development. California Management Review, 36(2), 90-100. https://doi.org/10.2307/41165746

Elkington, J. (1997). Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business. Capstone.

Elkington, J. (2018, June 25). 25 years ago I coined the phrase “Triple Bottom Line.” Here’s why it’s time to rethink it. Harvard Business Review.

Ely, R. J., & Thomas, D. A. (2001). Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes. Administrative Science Quarterly, 46(2), 229-273. https://doi.org/10.2307/2667087

Emerson, K., Nabatchi, T., & Balogh, S. (2012). An integrative framework for collaborative governance. Journal of Public Administration Research and Theory, 22(1), 1-29. https://doi.org/10.1093/jopart/mur011

Emerson, R. M. (1962). Power-dependence relations. American Sociological Review, 27(1), 31-41.

Emery, F. E., & Trist, E. L. (1965). The causal texture of organizational environments. Human Relations, 18(1), 21-32. https://doi.org/10.1177/001872676501800103

Erdogan, B., & Bauer, T. N. (2010). Differentiated leader-member exchanges: The buffering role of justice climate. Journal of Applied Psychology, 95(6), 1104-1120. https://doi.org/10.1037/a0020578

Etzion, D. (2007). Research on organizations and the natural environment, 1992-present: A review. Journal of Management, 33(4), 637-664. https://doi.org/10.1177/0149206307302553

Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant leadership: A systematic review and call for future research. The Leadership Quarterly, 30(1), 111-132. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004

Evans, M. G. (1970). The effects of supervisory behavior on the path-goal relationship. Organizational Behavior and Human Performance, 5(3), 277-298. https://doi.org/10.1016/0030-5073(70)90021-8

Fähndrich, J. (2023). A literature review on the impact of digitalisation on management control. Journal of Management Control, 34, 9-65. https://doi.org/10.1007/s00187-022-00349-4

Fabrigar, L. R., Wegener, D. T., MacCallum, R. C., & Strahan, E. J. (1999). Evaluating the use of exploratory factor analysis in psychological research. Psychological Methods, 4(3), 272-299. https://doi.org/10.1037/1082-989X.4.3.272

Fairhurst, G. T., Smith, W. K., Banghart, S. G., Lewis, M. W., Putnam, L. L., Raisch, S., & Schad, J. (2016). Diverging and converging: Integrative insights on a paradox meta-perspective. Academy of Management Annals, 10(1), 173-182. https://doi.org/10.5465/19416520.2016.1162423

Fama, E. F. (1970). Efficient capital markets: A review of theory and empirical work. The Journal of Finance, 25(2), 383-417. https://doi.org/10.2307/2325486

Fama, E. F. (1991). Efficient capital markets: II. The Journal of Finance, 46(5), 1575-1617. https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1991.tb04636.x

Fama, E. F. (1998). Market efficiency, long-term returns, and behavioral finance. Journal of Financial Economics, 49(3), 283-306. https://doi.org/10.1016/S0304-405X(98)00026-9

Fama, E. F., & French, K. R. (2002). Testing trade-off and pecking order predictions about dividends and debt. The Review of Financial Studies, 15(1), 1-33. https://doi.org/10.1093/rfs/15.1.1

Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983a). Separation of ownership and control. Journal of Law and Economics, 26(2), 301-325. https://doi.org/10.1086/467037

Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983b). Agency problems and residual claims. Journal of Law and Economics, 26(2), 327-349. https://doi.org/10.1086/467038

Faraj, S., & Azad, B. (2012). The materiality of technology: An affordance perspective. In P. M. Leonardi, B. A. Nardi, & J. Kallinikos (Eds.), Materiality and Organizing: Social Interaction in a Technological World (pp. 237-258). Oxford University Press. https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199664054.003.0012

Faraj, S., Pachidi, S., & Sayegh, K. (2018). Working and organizing in the age of the learning algorithm. Information and Organization, 28(1), 62-70. https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2018.02.005

Faulkner, N., & Kaufman, S. (2018). Avoiding theoretical stagnation: A systematic review and framework for measuring public value. Australian Journal of Public Administration, 77(1), 69-86.

Faulkner, P., & Runde, J. (2012). On sociomateriality. In P. M. Leonardi, B. A. Nardi, & J. Kallinikos (Eds.), Materiality and Organizing: Social Interaction in a

Technological World (pp. 49-66). Oxford University Press. https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199664054.003.0003

Fayol, H. (1916). Administration industrielle et générale. Bulletin de la Société de l'Industrie Minérale.

Fayol, H. (1949). General and industrial management (C. Storrs, Trans.). Sir Isaac Pitman & Sons. (Original work published 1916)

Feiock, R. C. (2009). Metropolitan governance and institutional collective action. Urban Affairs Review, 44(3), 356-377. https://doi.org/10.1177/1078087408324000

Feiock, R. C. (2013). The institutional collective action framework. Policy Studies Journal, 41(3), 397-425. https://doi.org/10.1111/psj.12023

Feiock, R. C., Steinacker, A., & Park, H. J. (2009). Institutional collective action and economic development joint ventures. Public Administration Review, 69(2), 256-270. https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2008.01972.x

Feldman, M. S., & Pentland, B. T. (2003). Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change. Administrative Science Quarterly, 48(1), 94-118. https://doi.org/10.2307/3556620

Feldman, M. S., Pentland, B. T., D'Adderio, L., & Lazaric, N. (2016). Beyond routines as things: Introduction to the special issue on routine dynamics. Organization Science, 27(3), 505-513. https://doi.org/10.1287/orsc.2016.1070

Ferlie, E., Fitzgerald, L., Wood, M., & Hawkins, C. (2005). The nonspread of innovations: The mediating role of professionals. Academy of Management Journal, 48(1), 117-134. https://doi.org/10.5465/amj.2005.15993150

Ferraro, F., Etzion, D., & Gehman, J. (2015). Tackling grand challenges pragmatically: Robust action revisited. Organization Studies, 36(3), 363-390. https://doi.org/10.1177/0170840614563742

Ferrier, W. J., Smith, K. G., & Grimm, C. M. (1999). The role of competitive action in market share erosion and industry dethronement: A study of industry

leaders and challengers. Academy of Management Journal, 42(4), 372-388. https://doi.org/10.2307/257009

Festinger, L. (1957). A theory of cognitive dissonance. Stanford University Press.

Festinger, L., & Carlsmith, J. M. (1959). Cognitive consequences of forced compliance. The Journal of Abnormal and Social Psychology, 58(2), 203-210. https://doi.org/10.1037/h0041593

Fiedler, F. E. (1964). A contingency model of leadership effectiveness. Advances in Experimental Social Psychology, 1, 149-190. https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60051-9

Fiedler, F. E. (1967). A theory of leadership effectiveness. McGraw-Hill.

Fiedler, F. E., & Chemers, M. M. (1984). Improving leadership effectiveness: The leader match concept (2nd ed.). Wiley.

Fiedler, F. E., & Garcia, J. E. (1987). New approaches to effective leadership: Cognitive resources and organizational performance. Wiley.

Fields, T. D., Lys, T. Z., & Vincent, L. (2001). Empirical research on accounting choice. Journal of Accounting and Economics, 31(1-3), 255-307. https://doi.org/10.1016/S0165-4101(01)00028-3

Finkelstein, S., & Hambrick, D. C. (1990). Top-management-team tenure and organizational outcomes: The moderating role of managerial discretion. Administrative Science Quarterly, 35(3), 484-503. https://doi.org/10.2307/2393314

Fiol, C. M., & Lyles, M. A. (1985). Organizational learning. Academy of Management Review, 10(4), 803-813. https://doi.org/10.5465/amr.1985.4279103

Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). Belief, attitude, intention and behavior: An introduction to theory and research. Addison-Wesley.

Fishbein, M., & Ajzen, I. (2010). Predicting and changing behavior: The reasoned action approach. Psychology Press. https://doi.org/10.4324/9780203838020

Fisher, C. D. (2000). Mood and emotions while working: Missing pieces of job satisfaction? Journal of Organizational Behavior, 21(2), 185-202.

Fisher, G. (2012). Effectuation, causation, and bricolage: A behavioral comparison of emerging theories in entrepreneurship research. Entrepreneurship Theory and Practice, 36(5), 1019-1051. https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2012.00537.x

Fisher, G., & Aguinis, H. (2017). Using theory elaboration to make theoretical advancements. Organizational Research Methods, 20(3), 438-464. https://doi.org/10.1177/1094428116689707

Fisher, G., Mayer, K., & Morris, S. (2021). From the editors - Phenomenon-based theorizing. Academy of Management Review, 46(4), 631-639. https://doi.org/10.5465/amr.2021.0320

Fiss, P. C. (2007). A set-theoretic approach to organizational configurations. Academy of Management Review, 32(4), 1180-1198. https://doi.org/10.5465/amr.2007.26586092

Fiss, P. C. (2011). Building better causal theories: A fuzzy set approach to typologies in organization research. Academy of Management Journal, 54(2), 393-420. https://doi.org/10.5465/amj.2011.60263120

Flake, J. K., Pek, J., & Hehman, E. (2017). Construct validation in social and personality research: Current practice and recommendations. Social Psychological and Personality Science, 8(4), 370-378. https://doi.org/10.1177/1948550617693063

Flannery, M. J., & Rangan, K. P. (2006). Partial adjustment toward target capital structures. Journal of Financial Economics, 79(3), 469-506. https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2005.03.004

Fleming, P., & Spicer, A. (2014). Power in management and organization science. Academy of Management Annals, 8(1), 237-298. https://doi.org/10.5465/19416520.2014.875671

Flore, P. C., & Wicherts, J. M. (2015). Does stereotype threat influence performance of girls in stereotyped domains? A meta-analysis. Journal of School Psychology, 53(1), 25-44. https://doi.org/10.1016/j.jsp.2014.10.002

Flynn, B. B., Huo, B., & Zhao, X. (2010). The impact of supply chain integration on performance: A contingency and configuration approach. Journal of Operations Management, 28(1), 58-71. https://doi.org/10.1016/j.jom.2009.06.001

Flynn, B. B., Schroeder, R. G., & Sakakibara, S. (1995). The impact of quality management practices on performance and competitive advantage. Decision Sciences, 26(5), 659-691. https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.1995.tb01445.x

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. Journal of Marketing Research, 18(1), 39-50. https://doi.org/10.1177/002224378101800104

Forrester, J. W. (1961). Industrial Dynamics. MIT Press.

Forsgren, M. (2002). The concept of learning in the Uppsala internationalization process model: A critical review. International Business Review, 11(3), 257-277. https://doi.org/10.1016/S0969-5931(01)00060-9

Fortin, I., & Hlouskova, J. (2024). Prospect theory and asset allocation. The Quarterly Review of Economics and Finance, 94, 214-240. https://doi.org/10.1016/j.qref.2024.01.010

Foss, K., & Foss, N. J. (2005). Resources and transaction costs: How property rights economics furthers the resource-based view. Strategic Management Journal, 26(6), 541-553. https://doi.org/10.1002/smj.465

Foss, N. J., & Saebi, T. (2017). Fifteen years of research on business model innovation: How far have we come, and where should we go? Journal of Management, 43(1), 200-227. https://doi.org/10.1177/0149206316675927

Foucault, M. (1980). Power/Knowledge: Selected Interviews and Other Writings, 1972-1977 (C. Gordon, Ed.). Pantheon Books.

Fournier, V., & Grey, C. (2000). At the critical moment: Conditions and prospects for critical management studies. Human Relations, 53(1), 7-32. https://doi.org/10.1177/0018726700531002

Frambach, R. T., & Schillewaert, N. (2002). Organizational innovation adoption: A multi-level framework of determinants and opportunities for future research. Journal of Business Research, 55(2), 163-176. https://doi.org/10.1016/S0148-2963(00)00152-1

Frank, M. Z., & Goyal, V. K. (2003). Testing the pecking order theory of capital structure. Journal of Financial Economics, 67(2), 217-248. https://doi.org/10.1016/S0304-405X(02)00252-0

Frank, M. Z., & Goyal, V. K. (2009). Capital structure decisions: Which factors are reliably important? Financial Management, 38(1), 1-37. https://doi.org/10.1111/j.1755-053X.2009.01026.x

Fredendall, L. D., Craig, J. B., Fowler, P. J., & Damali, U. (2009). Barriers to swift, even flow in the internal supply chain of perioperative surgical services department: A case study. Decision Sciences, 40(2), 327-349. https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.2009.00232.x

Freeman, J., Carroll, G. R., & Hannan, M. T. (1983). The liability of newness: Age dependence in organizational death rates. American Sociological Review, 48(5), 692-710. https://doi.org/10.2307/2094928

Freeman, R. E. (1984). Strategic management: A stakeholder approach. Pitman.

Freeman, R. E. (2010). Strategic management: A stakeholder approach. Cambridge University Press. https://doi.org/10.1017/CBO9781139192675

Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L., & de Colle, S. (2010). Stakeholder theory: The state of the art. Cambridge University Press.

Freeman, R. E., Phillips, R., & Sisodia, R. (2020). Tensions in stakeholder theory. Business & Society, 59(2), 213-231. https://doi.org/10.1177/0007650318773750

Freeman, S., Edwards, R., & Schroder, B. (2006). How smaller born-global firms use networks and alliances to overcome constraints to rapid internationalization. Journal of International Marketing, 14(3), 33-63. https://doi.org/10.1509/jimk.14.3.33

Fried, Y., & Ferris, G. R. (1987). The validity of the Job Characteristics Model: A review and meta-analysis. Personnel Psychology, 40(2), 287-322. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1987.tb00605.x

Friedland, R., & Alford, R. R. (1991). Bringing society back in: Symbols, practices, and institutional contradictions. In W. W. Powell & P. J. DiMaggio (Eds.), The new institutionalism in organizational analysis (pp. 232-263). University of Chicago Press.

Fulk, J., Steinfield, C. W., Schmitz, J., & Power, J. G. (1987). A social information processing model of media use in organizations. Communication Research, 14(5), 529-552. https://doi.org/10.1177/009365087014005005

Gómez-Conde, J., López-Valeiras, E., Rosa, F. S., & others. (2023). The effect of management control systems in managing the unknown: Does the market appreciate the breadth of vision? Review of Managerial Science, 17, 2769-2795. https://doi.org/10.1007/s11846-022-00601-0

Gómez-Mejía, L. R., Cruz, C., Berrone, P., & de Castro, J. (2011). The bind that ties: Socioemotional wealth preservation in family firms. Academy of Management Annals, 5(1), 653-707. https://doi.org/10.1080/19416520.2011.593320

Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J. L., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. Administrative Science Quarterly, 52(1), 106-137. https://doi.org/10.2189/asqu.52.1.106

Gómez-Mejía, L. R., & Herrero, I. (2022). Back to square one: The measurement of socioemotional wealth (SEW). Journal of Family Business Strategy, 13(4), Article 100480. https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2021.100480

Gaba, V., & Greve, H. R. (2019). Safe or profitable? The pursuit of conflicting goals. Organization Science, 30(4), 647-667. https://doi.org/10.1287/orsc.2018.1280

Gaba, V., & Joseph, J. (2013). Corporate structure and performance feedback: Aspirations and adaptation in M-form firms. Organization Science, 24(4), 1102-1119. https://doi.org/10.1287/orsc.1120.0788

Gaba, V., Lee, S., Meyer-Doyle, P., & Zhao-Ding, A. (2023). Prior experience of managers and maladaptive responses to performance feedback: Evidence from mutual funds. Organization Science, 34(2), 894-915. https://doi.org/10.1287/orsc.2022.1605

Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. Journal of Organizational Behavior, 26(4), 331-362. https://doi.org/10.1002/job.322

Galbraith, J. R. (1974). Organization design: An information processing view. Interfaces, 4(3), 28-36. https://doi.org/10.1287/inte.4.3.28

Ganesan, S. (1994). Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships. Journal of Marketing, 58(2), 1-19. https://doi.org/10.1177/002224299405800201

Gantt, H. L. (1910). Work, wages, and profits. The Engineering Magazine.

Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). “Can you see the real me?” A self-based model of authentic leader and follower development. The Leadership Quarterly, 16(3), 343-372. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.003

Garfield, E. (1955). Citation indexes for science: A new dimension in documentation through association of ideas. Science, 122(3159), 108-111. https://doi.org/10.1126/science.122.3159.108

Garfield, E. (2004). Historiographic mapping of knowledge domains literature. Journal of Information Science, 30(2), 119-145. https://doi.org/10.1177/0165551504042802

Garud, R., Gehman, J., & Giuliani, A. P. (2014). Contextualizing entrepreneurial innovation: A narrative perspective. Research Policy, 43(7), 1177-1188. https://doi.org/10.1016/j.respol.2014.02.015

Garud, R., & Karnøe, P. (2003). Bricolage versus breakthrough: Distributed and embedded agency in technology entrepreneurship. Research Policy, 32(2), 277-300. https://doi.org/10.1016/S0048-7333(02)00100-2

Gavetti, G. (2012). Toward a behavioral theory of strategy. Organization Science, 23(1), 267-285. https://doi.org/10.1287/orsc.1110.0644

Gavetti, G., Greve, H. R., Levinthal, D. A., & Ocasio, W. (2012). The behavioral theory of the firm: Assessment and prospects. Academy of Management Annals, 6(1), 1-40. https://doi.org/10.5465/19416520.2012.656841

Gavetti, G., Levinthal, D., & Ocasio, W. (2007). Neo-Carnegie: The Carnegie School's past, present, and reconstructing for the future. Organization Science, 18(3), 523-536. https://doi.org/10.1287/orsc.1070.0277

Gawer, A., & Cusumano, M. A. (2014). Industry platforms and ecosystem innovation. Journal of Product Innovation Management, 31(3), 417-433. https://doi.org/10.1111/jpim.12105

Gehman, J., Glaser, V. L., Eisenhardt, K. M., Gioia, D. A., Langley, A., & Corley, K. G. (2018). Finding theory-method fit: A comparison of three qualitative approaches to theory building. Journal of Management Inquiry, 27(3), 284-300. https://doi.org/10.1177/1056492617706029

George, G., Howard-Grenville, J., Joshi, A., & Tihanyi, L. (2016). Understanding and tackling societal grand challenges through management research. Academy of Management Journal, 59(6), 1880-1895. https://doi.org/10.5465/amj.2016.4007

George, J. M., & Jones, G. R. (2000). The role of time in theory and theory building. Journal of Management, 26(4), 657-684. https://doi.org/10.1177/014920630002600404

Gersick, C. J. G. (1991). Revolutionary change theories: A multilevel exploration of the punctuated equilibrium paradigm. Academy of Management Review, 16(1), 10-36. https://doi.org/10.5465/amr.1991.4278988

Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. Journal of Applied Psychology, 82(6), 827-844. https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.6.827

Geyskens, I., Steenkamp, J. B. E. M., & Kumar, N. (1998). Generalizations about trust in marketing channel relationships using meta-analysis. International Journal of Research in Marketing, 15(3), 223-248. https://doi.org/10.1016/S0167-8116(98)00002-0

Geyskens, I., Steenkamp, J.-B. E. M., & Kumar, N. (2006). Make, buy, or ally: A transaction cost theory meta-analysis. Academy of Management Journal, 49(3), 519-543. https://doi.org/10.5465/amj.2006.21794670

Geyskens, I., Steenkamp, J. B. E. M., Scheer, L. K., & Kumar, N. (1996). The effects of trust and interdependence on relationship commitment: A trans-Atlantic study. International Journal of Research in Marketing, 13(4), 303-317. https://doi.org/10.1016/S0167-8116(96)00006-7

Ghazawneh, A., & Henfridsson, O. (2013). Balancing platform control and external contribution in third-party development: The boundary resources model. Information Systems Journal, 23(2), 173-192. https://doi.org/10.1111/j.1365-2575.2012.00406.x

Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. Academy of Management Journal, 47(2), 209-226. https://doi.org/10.5465/20159573

Gibson, J. J. (1979). The Ecological Approach to Visual Perception. Houghton Mifflin.

Giddens, A. (1984). The Constitution of Society: Outline of the Theory of Structuration. University of California Press.

Gigerenzer, G., & Gaissmaier, W. (2011). Heuristic decision making. Annual Review of Psychology, 62, 451-482. https://doi.org/10.1146/annurev-psych-120709-145346

Gigerenzer, G., & Goldstein, D. G. (1996). Reasoning the fast and frugal way: Models of bounded rationality. Psychological Review, 103(4), 650-669. https://doi.org/10.1037/0033-295X.103.4.650

Gigerenzer, G., & Selten, R. (Eds.). (2001). Bounded rationality: The adaptive toolbox. MIT Press.

Gilbert, G. N. (1977). Referencing as persuasion. Social Studies of Science, 7(1), 113-122. https://doi.org/10.1177/030631277700700112

Gilbreth, F. B. (1911). Motion study: A method for increasing the efficiency of the workman. D. Van Nostrand.

Gilbreth, L. M. (1914). The psychology of management: The function of the mind in determining, teaching and installing methods of least waste. Sturgis & Walton.

Gioia, D. A., & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. Strategic Management Journal, 12(6), 433-448. https://doi.org/10.1002/smj.4250120604

Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. Organizational Research Methods, 16(1), 15-31. https://doi.org/10.1177/1094428112452151

Gioia, D. A., & Pitre, E. (1990). Multiparadigm perspectives on theory building. Academy of Management Review, 15(4), 584-602. https://doi.org/10.5465/amr.1990.4310758

Giorgi, S., Lockwood, C., & Glynn, M. A. (2015). The many faces of culture: Making sense of 30 years of research on culture in organization studies.

Academy of Management Annals, 9(1), 1-54. https://doi.org/10.5465/19416520.2015.1007645

Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research. Aldine.

Godfrey, P. C., & Mahoney, J. T. (2014). The functions of the executive at 75: An invitation to reconsider a timeless classic. Journal of Management Inquiry, 23(4), 360-372. https://doi.org/10.1177/1056492614530042

Goh, C. S., Chong, H.-Y., Jack, L., & Mohd Faris, A. F. (2020). Revisiting triple bottom line within the context of sustainable construction: A systematic review. Journal of Cleaner Production, 252, 119884. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.119884

Golden-Biddle, K., Locke, K., & Reay, T. (2006). Using knowledge in management studies: An investigation of how we cite prior work. Journal of Management Inquiry, 15(3), 237-254. https://doi.org/10.1177/1056492606291199

Goldratt, E. M. (1990). The Haystack Syndrome: Sifting Information Out of the Data Ocean. North River Press.

Goldratt, E. M. (1997). Critical Chain. North River Press.

Goldratt, E. M., & Cox, J. (1984). The Goal: A Process of Ongoing Improvement. North River Press.

Goldratt, E. M., & Cox, J. (1984). The Goal: Excellence in Manufacturing. North River Press.

Goodhue, D. L. (1998). Development and measurement validity of a task-technology fit instrument for user evaluations of information systems. Decision Sciences, 29(1), 105-138. https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.1998.tb01346.x

Goodhue, D. L., & Thompson, R. L. (1995). Task-technology fit and individual performance. MIS Quarterly, 19(2), 213-236. https://doi.org/10.2307/249689

Gordon, L. A., & Miller, D. (1976). A contingency framework for the design of accounting information systems. Accounting, Organizations and Society, 1(1), 59-69.

Gouldner, A. W. (1954). Patterns of industrial bureaucracy. Free Press.

Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. American Sociological Review, 25(2), 161-178. https://doi.org/10.2307/2092623

Gourlay, S. (2006). Conceptualizing knowledge creation: A critique of Nonaka's theory. Journal of Management Studies, 43(7), 1415-1436. https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00637.x

Grégoire, D. A., Barr, P. S., & Shepherd, D. A. (2010). Cognitive processes of opportunity recognition: The role of structural alignment. Organization Science, 21(2), 413-431. https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0462

Grégoire, D. A., & Cherchem, N. (2020). A structured literature review and suggestions for future effectuation research. Small Business Economics, 54, 621-639. https://doi.org/10.1007/s11187-019-00158-5

Graebner, M. E., Knott, A. M., Lieberman, M. B., & Mitchell, W. (2023). Empirical inquiry without hypotheses: A question-driven, phenomenon-based approach to strategic management research. Strategic Management Journal, 44(1), 3-10. https://doi.org/10.1002/smj.3393

Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. The Leadership Quarterly, 6(2), 219-247. https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5

Graham, J. R., & Harvey, C. R. (2001). The theory and practice of corporate finance: Evidence from the field. Journal of Financial Economics, 60(2-3), 187-243. https://doi.org/10.1016/S0304-405X(01)00044-7

Graham, J. R., Leary, M. T., & Roberts, M. R. (2015). A century of capital structure: The leveraging of corporate America. Journal of Financial Economics, 118(3), 658-683. https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2014.08.005

Granovetter, M. (1983). The strength of weak ties: A network theory revisited. Sociological Theory, 1, 201-233. https://doi.org/10.2307/202051

Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. American Journal of Sociology, 91(3), 481-510. https://doi.org/10.1086/228311

Granovetter, M. S. (1973). The strength of weak ties. American Journal of Sociology, 78(6), 1360-1380. https://doi.org/10.1086/225469

Grant, A. M., & Pollock, T. G. (2011). Publishing in AMJ-Part 3: Setting the hook. Academy of Management Journal, 54(5), 873-879. https://doi.org/10.5465/amj.2011.4000

Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. California Management Review, 33(3), 114-135.

Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. Strategic Management Journal, 17(S2), 109-122. https://doi.org/10.1002/smj.4250171110

Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. Academy of Management Review, 12(1), 9-22. https://doi.org/10.5465/amr.1987.4306437

Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. Journal of Management, 16(2), 399-432. https://doi.org/10.1177/014920639001600208

Greenberg, S. A. (2009). How citation distortions create unfounded authority: Analysis of a citation network. BMJ, 339, b2680. https://doi.org/10.1136/bmj.b2680

Greenhalgh, T., & Peacock, R. (2005). Effectiveness and efficiency of search methods in systematic reviews of complex evidence: Audit of primary sources. BMJ, 331(7524), 1064-1065. https://doi.org/10.1136/bmj.38636.593461.68

Greenleaf, R. K. (1970). The servant as leader. Robert K. Greenleaf Center for Servant Leadership.

Greenleaf, R. K. (1977). Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness. Paulist Press.

Greenwood, R., Raynard, M., Kodeih, F., Micelotta, E. R., & Lounsbury, M. (2011). Institutional complexity and organizational responses. Academy of Management Annals, 5(1), 317-371. https://doi.org/10.5465/19416520.2011.590299

Gregor, S. (2006). The nature of theory in information systems. MIS Quarterly, 30(3), 611-642.

Gregor, S. (2006). The nature of theory in information systems. MIS Quarterly, 30(3), 611-642. https://doi.org/10.2307/25148742

Greve, H. R. (1998). Performance, aspirations, and risky organizational change. Administrative Science Quarterly, 43(1), 58-86. https://doi.org/10.2307/2393591

Greve, H. R. (2002). Sticky aspirations: Organizational time perspective and competitiveness. Organization Science, 13(1), 1-17. https://doi.org/10.1287/orsc.13.1.1.540

Greve, H. R. (2003a). A behavioral theory of R&D expenditures and innovations: Evidence from shipbuilding. Academy of Management Journal, 46(6), 685-702. https://doi.org/10.2307/30040661

Greve, H. R. (2003b). Organizational learning from performance feedback: A behavioral perspective on innovation and change. Cambridge University Press. https://doi.org/10.1017/CBO9780511615139

Greve, H. R. (2008). A behavioral theory of firm growth: Sequential attention to size and performance goals. Academy of Management Journal, 51(3), 476-494. https://doi.org/10.5465/AMJ.2008.32625975

Gronroos, C., & Voima, P. (2013). Critical service logic: Making sense of value creation and co-creation. Journal of the Academy of Marketing Science, 41, 133-150. https://doi.org/10.1007/s11747-012-0308-3

Gross, D., Shortle, J. F., Thompson, J. M., & Harris, C. M. (2008). Fundamentals of Queueing Theory (4th ed.). Wiley. https://doi.org/10.1002/9781118625651

Grossman, S. J., & Hart, O. D. (1986). The costs and benefits of ownership: A theory of vertical and lateral integration. Journal of Political Economy, 94(4), 691-719. https://doi.org/10.1086/261404

Grossman, S. J., & Stiglitz, J. E. (1980). On the impossibility of informationally efficient markets. American Economic Review, 70(3), 393-408.

Guichard, J. (2009). Self-constructing. Journal of Vocational Behavior, 75(3), 251-258. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2009.03.004

Gulati, R. (1995). Social structure and alliance formation patterns: A longitudinal analysis. Administrative Science Quarterly, 40(4), 619-652. https://doi.org/10.2307/2393756

Gulati, R. (1998). Alliances and networks. Strategic Management Journal, 19(4), 293-317. https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199804)19:4<293::AID-SMJ982>3.0.CO;2-M

Gulati, R., Puranam, P., & Tushman, M. (2012). Meta-organization design: Rethinking design in interorganizational and community contexts. Strategic Management Journal, 33(6), 571-586. https://doi.org/10.1002/smj.1975

Gulick, L. (1937). Notes on the theory of organization. In L. Gulick & L. Urwick (Eds.), Papers on the science of administration (pp. 3-45). Institute of Public Administration.

Gulick, L., & Urwick, L. (Eds.). (1937). Papers on the science of administration. Institute of Public Administration.

Gunny, K. A., Mao, J., & Zhang, J. (2025). Group audit risk and component auditor use: A difference-in-differences analysis. Auditing: A Journal of Practice & Theory, 44(1), 73-103. https://doi.org/10.2308/AJPT-2022-027

Gupta, A. K., Smith, K. G., & Shalley, C. E. (2006). The interplay between exploration and exploitation. Academy of Management Journal, 49(4), 693-706. https://doi.org/10.5465/amj.2006.22083026

Gurevitch, J., Koricheva, J., Nakagawa, S., & Stewart, G. (2018). Meta-analysis and the science of research synthesis. Nature, 555, 175-182. https://doi.org/10.1038/nature25753

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. Organizational Behavior and Human Performance, 16(2), 250-279. https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7

Hagen, M., Su, W., & Junge, S. (2024). 60th birthday of 'A Behavioral Theory of the Firm': A review of the relational concepts and recommendations for future research. Management Review Quarterly, 74, 2637-2682. https://doi.org/10.1007/s11301-023-00369-x

Hahn, T., Preuss, L., Pinkse, J., & Figge, F. (2014). Cognitive frames in corporate sustainability: Managerial sensemaking with paradoxical and business case frames. Academy of Management Review, 39(4), 463-487. https://doi.org/10.5465/amr.2012.0341

Halbesleben, J. R. B., Neveu, J.-P., Paustian-Underdahl, S. C., & Westman, M. (2014). Getting to the COR: Understanding the role of resources in Conservation of Resources Theory. Journal of Management, 40(5), 1334-1364. https://doi.org/10.1177/0149206314527130

Hambrick, D. C. (2007). Upper echelons theory: An update. Academy of Management Review, 32(2), 334-343. https://doi.org/10.5465/AMR.2007.24345254

Hambrick, D. C., Cho, T. S., & Chen, M.-J. (1996). The influence of top management team heterogeneity on firms' competitive moves. Administrative Science Quarterly, 41(4), 659-684. https://doi.org/10.2307/2393871

Hambrick, D. C., Finkelstein, S., & Mooney, A. C. (2005). Executive job demands: New insights for explaining strategic decisions and leader behaviors. Academy of Management Review, 30(3), 472-491. https://doi.org/10.5465/AMR.2005.17293355

Hambrick, D. C., & Fukutomi, G. D. S. (1991). The seasons of a CEO's tenure. Academy of Management Review, 16(4), 719-742. https://doi.org/10.5465/amr.1991.4279621

Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. Academy of Management Review, 9(2), 193-206. https://doi.org/10.5465/amr.1984.4277628

Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1994). Competing for the future. Harvard Business School Press.

Hanelt, A., Bohnsack, R., Marz, D., & Antunes Marante, C. (2021). A systematic review of the literature on digital transformation: Insights and implications for strategy and organizational change. Journal of Management Studies, 58(5), 1159-1197. https://doi.org/10.1111/joms.12639

Hannan, M. T., & Carroll, G. R. (1992). Dynamics of organizational populations: Density, legitimation, and competition. Oxford University Press.

Hannan, M. T., & Freeman, J. (1977). The population ecology of organizations. American Journal of Sociology, 82(5), 929-964. https://doi.org/10.1086/226424

Hannan, M. T., & Freeman, J. (1984). Structural inertia and organizational change. American Sociological Review, 49(2), 149-164. https://doi.org/10.2307/2095567

Hannan, M. T., & Freeman, J. (1989). Organizational ecology. Harvard University Press.

Hansen, M. T. (1999). The search-transfer problem: The role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits. Administrative Science Quarterly, 44(1), 82-111. https://doi.org/10.2307/2667032

Hargens, L. L. (2000). Using the literature: Reference networks, reference contexts, and the social structure of scholarship. American Sociological Review, 65(6), 846-865. https://doi.org/10.1177/000312240006500603

Harmeling, C. M., Moffett, J. W., Arnold, M. J., & Carlson, B. D. (2017). Toward a theory of customer engagement marketing. Journal of the Academy of Marketing Science, 45(3), 312-335. https://doi.org/10.1007/s11747-016-0509-2

Harrison, D. A., & Klein, K. J. (2007). What's the difference? Diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations. Academy of Management Review, 32(4), 1199-1228. https://doi.org/10.5465/amr.2007.26586096

Harrison, J. R., Lin, Z., Carroll, G. R., & Carley, K. M. (2007). Simulation modeling in organizational and management research. Academy of Management Review, 32(4), 1229-1245. https://doi.org/10.5465/amr.2007.26586485

Hart, O. (1995). Firms, contracts, and financial structure. Oxford University Press. https://doi.org/10.1093/0198288816.001.0001

Hart, O., & Moore, J. (1990). Property rights and the nature of the firm. Journal of Political Economy, 98(6), 1119-1158. https://doi.org/10.1086/261729

Hart, S. L. (1995). A natural-resource-based view of the firm. Academy of Management Review, 20(4), 986-1014. https://doi.org/10.5465/amr.1995.9512280033

Hart, S. L., & Ahuja, G. (1996). Does it pay to be green? An empirical examination of the relationship between emission reduction and firm performance. Business Strategy and the Environment, 5(1), 30-37. https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-0836(199603)5:1<30::AID-BSE38>3.0.CO;2-Q

Hart, S. L., & Dowell, G. (2011). A natural-resource-based view of the firm: Fifteen years after. Journal of Management, 37(5), 1464-1479. https://doi.org/10.1177/0149206310390219

Hart, S. L., & Milstein, M. B. (2003). Creating sustainable value. Academy of Management Executive, 17(2), 56-69.

Hatch, M. J. (1993). The dynamics of organizational culture. Academy of Management Review, 18(4), 657-693. https://doi.org/10.5465/amr.1993.9402210154

Hatch, M. J. (2018). Organization theory: Modern, symbolic, and postmodern perspectives (4th ed.). Oxford University Press.

Hauck, J., Suess-Reyes, J., Beck, S., Prügl, R., & Frank, H. (2016). Measuring socioemotional wealth in family-owned and -managed firms: A validation and short form of the FIBER scale. Journal of Family Business Strategy, 7(3), 133-148. https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2016.08.001

Hayes, A. F. (2015). An index and test of linear moderated mediation. Multivariate Behavioral Research, 50(1), 1-22. https://doi.org/10.1080/00273171.2014.962683

Hayes, A. F. (2022). Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach (3rd ed.). Guilford Press.

Haynes, S. N., Richard, D. C. S., & Kubany, E. S. (1995). Content validity in psychological assessment: A functional approach to concepts and methods. Psychological Assessment, 7(3), 238-247. https://doi.org/10.1037/1040-3590.7.3.238

He, Z.-L., & Wong, P.-K. (2004). Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis. Organization Science, 15(4), 481-494. https://doi.org/10.1287/orsc.1040.0078

Healy, P. M. (1985). The effect of bonus schemes on accounting decisions. Journal of Accounting and Economics, 7(1-3), 85-107. https://doi.org/10.1016/0165-4101(85)90029-1

Hedström, P., & Ylikoski, P. (2010). Causal mechanisms in the social sciences. Annual Review of Sociology, 36, 49-67. https://doi.org/10.1146/annurev.soc.012809.102632

Heider, F. (1958). The psychology of interpersonal relations. Wiley. https://doi.org/10.1037/10628-000

Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M. A., Singh, H., Teece, D. J., & Winter, S. G. (2007). Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations. Blackwell.

Helfat, C. E., & Martin, J. A. (2015). Dynamic managerial capabilities: Review and assessment of managerial impact on strategic change. Journal of Management, 41(5), 1281-1312. https://doi.org/10.1177/0149206314561301

Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2003). The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. Strategic Management Journal, 24(10), 997-1010. https://doi.org/10.1002/smj.332

Heller, M. (2023). Rethinking historical methods in organization studies: Organizational source criticism. Organization Studies, 44(6), 987-1002. https://doi.org/10.1177/01708406231156978

Hempel, C. G., & Oppenheim, P. (1948). Studies in the logic of explanation. Philosophy of Science, 15(2), 135-175. https://doi.org/10.1086/286983

Henderson, D. J., Liden, R. C., Glibkowski, B. C., & Chaudhry, A. (2009). LMX differentiation: A multilevel review and examination of its antecedents and outcomes. The Leadership Quarterly, 20(4), 517-534. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.04.003

Hennart, J.-F. (1982). A Theory of Multinational Enterprise. University of Michigan Press.

Hensel, P. G. (2021). Reproducibility and replicability crisis: How management compares to psychology and economics - A systematic review of literature. European Management Journal, 39(5), 577-594. https://doi.org/10.1016/j.emj.2021.01.002

Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. Journal of the Academy of Marketing Science, 43, 115-135. https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8

Hernandez, M. (2012). Toward an understanding of the psychology of stewardship. Academy of Management Review, 37(2), 172-193. https://doi.org/10.5465/amr.2010.0363

Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees? Harvard Business Review, 46(1), 53-62.

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). The motivation to work (2nd ed.). Wiley.

Higgins, E. T. (1997). Beyond pleasure and pain. American Psychologist, 52(12), 1280-1300. https://doi.org/10.1037/0003-066X.52.12.1280

Higgins, E. T. (2000). Making a good decision: Value from fit. American Psychologist, 55(11), 1217-1230. https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.11.1217

Hillman, A. J., Withers, M. C., & Collins, B. J. (2009). Resource dependence theory: A review. Journal of Management, 35(6), 1404-1427. https://doi.org/10.1177/0149206309343469

Hinkin, T. R. (1995). A review of scale development practices in the study of organizations. Journal of Management, 21(5), 967-988. https://doi.org/10.1177/014920639502100509

Hinkin, T. R. (1998). A brief tutorial on the development of measures for use in survey questionnaires. Organizational Research Methods, 1(1), 104-121. https://doi.org/10.1177/109442819800100106

Hirschi, A. (2009). Career adaptability development in adolescence: Multiple predictors and effect on sense of power and life satisfaction. Journal of Vocational Behavior, 74(2), 145-155. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2009.01.002

Hirschi, A., Herrmann, A., & Keller, A. C. (2015). Career adaptivity, adaptability, and adapting: A conceptual and empirical investigation. Journal of Vocational Behavior, 87, 1-10. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2014.11.008

Hirschman, A. O. (1970). Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States. Harvard University Press.

Hitt, M. A., Beamish, P. W., Jackson, S. E., & Mathieu, J. E. (2007). Building theoretical and empirical bridges across levels: Multilevel research in management. Academy of Management Journal, 50(6), 1385-1399. https://doi.org/10.5465/amj.2007.28166219

Hjørland, B. (2011). The importance of theories of knowledge: Indexing and information retrieval as an example. Journal of the American Society for Information Science and Technology, 62(1), 72-77. https://doi.org/10.1002/asi.21451

Hjørland, B. (2013). Facet analysis: The logical approach to knowledge organization. Information Processing & Management, 49(2), 545-557. https://doi.org/10.1016/j.ipm.2012.10.001

Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. American Psychologist, 44(3), 513-524. https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513

Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing Conservation of Resources Theory. Applied Psychology, 50(3), 337-421. https://doi.org/10.1111/1464-0597.00062

Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J.-P., & Westman, M. (2018). Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 5, 103-128. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104640

Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H., & Wu, D. (2018). Do ethical, authentic, and servant leadership explain variance above and beyond

transformational leadership? A meta-analysis. Journal of Management, 44(2), 501-529. https://doi.org/10.1177/0149206316665461

Hoessler, A., & Carbon, C. C. (2023). Digital transformation and organizational ambidexterity: A systematic review. International Journal of Innovation Management, 27(1). https://doi.org/10.1142/S1363919622300033

Hofman, J. M., Watts, D. J., Athey, S., Garip, F., Griffiths, T. L., Kleinberg, J., Margetts, H., Mullainathan, S., Salganik, M. J., Vazire, S., Vespignani, A., & Yarkoni, T. (2021). Integrating explanation and prediction in computational social science. Nature, 595, 181-188. https://doi.org/10.1038/s41586-021-03659-0

Hogg, M. A., & Terry, D. J. (2000). Social identity and self-categorization processes in organizational contexts. Academy of Management Review, 25(1), 121-140. https://doi.org/10.5465/amr.2000.2791606

Hogg, M. A., Terry, D. J., & White, K. M. (1995). A tale of two theories: A critical comparison of identity theory with social identity theory. Social Psychology Quarterly, 58(4), 255-269. https://doi.org/10.2307/2787127

Hollebeek, L. D., Glynn, M. S., & Brodie, R. J. (2014). Consumer brand engagement in social media: Conceptualization, scale development and validation. Journal of Interactive Marketing, 28(2), 149-165. https://doi.org/10.1016/j.intmar.2013.12.002

Holt, D. B. (1995). How consumers consume: A typology of consumption practices. Journal of Consumer Research, 22(1), 1-16. https://doi.org/10.1086/209431

Holt, J. L., & DeVore, C. J. (2005). Culture, gender, organizational role, and styles of conflict resolution: A meta-analysis. International Journal of Intercultural Relations, 29(2), 165-196. https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2005.06.002

Holtom, B. C., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Eberly, M. B. (2008). Turnover and retention research: A glance at the past, a closer review of the present, and a

venture into the future. Academy of Management Annals, 2(1), 231-274. https://doi.org/10.5465/19416520802211552

Holvino, E. (2010). Intersections: The simultaneity of race, gender and class in organization studies. Gender, Work & Organization, 17(3), 248-277. https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2008.00400.x

Homan, A. C., van Knippenberg, D., Van Kleef, G. A., & De Dreu, C. K. W. (2007). Bridging faultlines by valuing diversity: Diversity beliefs, information elaboration, and performance in diverse work groups. Journal of Applied Psychology, 92(5), 1189-1199. https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.5.1189

Homans, G. C. (1958). Social behavior as exchange. American Journal of Sociology, 63(6), 597-606. https://doi.org/10.1086/222355

Hopkins, A. (1999). The limits of normal accident theory. Safety Science, 32(2-3), 93-102. https://doi.org/10.1016/S0925-7535(99)00015-6

Hopp, W. J., & Spearman, M. L. (2011). Factory Physics (3rd ed.). Waveland Press.

House, R. J. (1971). A path goal theory of leader effectiveness. Administrative Science Quarterly, 16(3), 321-339. https://doi.org/10.2307/2391905

House, R. J. (1996). Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory. The Leadership Quarterly, 7(3), 323-352. https://doi.org/10.1016/S1048-9843(96)90024-7

House, R. J., & Dessler, G. (1974). The path-goal theory of leadership: Some post hoc and a priori tests. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), Contingency approaches to leadership (pp. 29-55). Southern Illinois University Press.

House, R. J., & Mitchell, T. R. (1974). Path-goal theory of leadership. Journal of Contemporary Business, 3(4), 81-97.

House, R. J., & Wigdor, L. A. (1967). Herzberg's dual-factor theory of job satisfaction and motivation: A review of the evidence and a criticism. Personnel Psychology, 20(4), 369-390. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1967.tb02440.x

House, R., Rousseau, D. M., & Thomas-Hunt, M. (1995). The meso paradigm: A framework for the integration of micro and macro organizational behavior. Research in Organizational Behavior, 17, 71-114.

Hovakimian, A., Opler, T., & Titman, S. (2001). The debt-equity choice. The Journal of Financial and Quantitative Analysis, 36(1), 1-24.

Howard-Grenville, J. A. (2005). The persistence of flexible organizational routines: The role of agency and organizational context. Organization Science, 16(6), 618-636.

Hrebiniak, L. G., & Joyce, W. F. (1985). Organizational adaptation: Strategic choice and environmental determinism. Administrative Science Quarterly, 30(3), 336-349. https://doi.org/10.2307/2392666

Huber, G. P. (1991). Organizational learning: The contributing processes and the literatures. Organization Science, 2(1), 88-115. https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.88

Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: A meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. Journal of Applied Psychology, 92(5), 1332-1356. https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.5.1332

Hymer, S. H. (1976). The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment. MIT Press.

Iacovou, C. L., Benbasat, I., & Dexter, A. S. (1995). Electronic data interchange and small organizations: Adoption and impact of technology. MIS Quarterly, 19(4), 465-485. https://doi.org/10.2307/249629

Interface, Inc. (2026). 2025 Impact Report. Interface, Inc.

International Auditing and Assurance Standards Board. (2019). ISA 315 (Revised 2019): Identifying and Assessing the Risks of Material Misstatement. IFAC.

International Auditing and Assurance Standards Board. (2025). Handbook of International Quality Management, Auditing, Review, Other Assurance, and Related Services Pronouncements. IFAC.

International Auditing and Assurance Standards Board. (n.d.). ISA 200: Overall Objectives of the Independent Auditor and the Conduct of an Audit in Accordance with International Standards on Auditing. IFAC.

International Auditing and Assurance Standards Board. (n.d.). ISA 330: The Auditor's Responses to Assessed Risks. IFAC.

Isett, K. R., Mergel, I. A., LeRoux, K., Mischen, P. A., & Rethemeyer, R. K. (2011). Networks in public administration scholarship: Understanding where we are and where we need to go. Journal of Public Administration Research and Theory, 21(Suppl. 1), i157-i173. https://doi.org/10.1093/jopart/muq061

Isil, O., & Hernke, M. T. (2017). The triple bottom line: A critical review from a transdisciplinary perspective. Business Strategy and the Environment, 26(8), 1235-1251. https://doi.org/10.1002/bse.1982

Jöhnk, J., Weißert, M., & Wyrtki, K. (2021). Ready or not, AI comes - An interview study of organizational AI readiness factors. Business & Information Systems Engineering, 63, 5-20. https://doi.org/10.1007/s12599-020-00676-7

Jaakkola, E. (2020). Designing conceptual articles: Four approaches. AMS Review, 10(1-2), 18-26. https://doi.org/10.1007/s13162-020-00161-0

Jabareen, Y. (2009). Building a conceptual framework: Philosophy, definitions, and procedure. International Journal of Qualitative Methods, 8(4), 49-62. https://doi.org/10.1177/160940690900800406

Jacobides, M. G., Cennamo, C., & Gawer, A. (2018). Towards a theory of ecosystems. Strategic Management Journal, 39(8), 2255-2276. https://doi.org/10.1002/smj.2904

James, L. R., Demaree, R. G., & Wolf, G. (1984). Estimating within-group interrater reliability with and without response bias. Journal of Applied Psychology, 69(1), 85-98. https://doi.org/10.1037/0021-9010.69.1.85

Jansen, J. J. P., Van den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2006). Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: Effects of organizational antecedents and environmental moderators. Management Science, 52(11), 1661-1674. https://doi.org/10.1287/mnsc.1060.0576

Jarrahi, M. H. (2018). Artificial intelligence and the future of work: Human-AI symbiosis in organizational decision making. Business Horizons, 61(4), 577-586. https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.03.007

Jarvis, C. B., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, P. M. (2003). A critical review of construct indicators and measurement model misspecification in marketing and consumer research. Journal of Consumer Research, 30(2), 199-218. https://doi.org/10.1086/376806

Jarzabkowski, P. (2005). Strategy as practice: An activity-based approach. Sage.

Jarzabkowski, P., Balogun, J., & Seidl, D. (2007). Strategizing: The challenges of a practice perspective. Human Relations, 60(1), 5-27. https://doi.org/10.1177/0018726707075703

Jarzabkowski, P., Le, J. K., & Van de Ven, A. H. (2013). Responding to competing strategic demands: How organizing, belonging, and performing paradoxes coevolve. Strategic Organization, 11(3), 245-280. https://doi.org/10.1177/1476127013481016

Jensen, M. C. (2002). Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function. Business Ethics Quarterly, 12(2), 235-256. https://doi.org/10.2307/3857812

Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. Journal of Financial Economics, 3(4), 305-360. https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X

Jeyaraj, A., Rottman, J. W., & Lacity, M. C. (2006). A review of the predictors, linkages, and biases in IT innovation adoption research. Journal of Information Technology, 21(1), 1-23. https://doi.org/10.1057/palgrave.jit.2000056

Jiang, K., Lepak, D. P., Han, K., Hong, Y., Kim, A., & Winkler, A. (2012). Clarifying the construct of human resource systems: Relating human resource management to employee performance. Human Resource Management Review, 22(2), 73-85. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2011.11.005

Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. Academy of Management Journal, 55(6), 1264-1294. https://doi.org/10.5465/amj.2011.0088

Jiang, K., Liu, D., McKay, P. F., Lee, T. W., & Mitchell, T. R. (2012). When and how is job embeddedness predictive of turnover? A meta-analytic investigation. Journal of Applied Psychology, 97(5), 1077-1096. https://doi.org/10.1037/a0028610

Johansen, D. (1998). Interface, Inc.: Taking the lead toward sustainability. Corporate Environmental Strategy, 5(3), 53-59. https://doi.org/10.1016/S1066-7938(00)80100-1

Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1977). The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. Journal of International Business Studies, 8(1), 23-32. https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490676

Johanson, J., & Vahlne, J. E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. Journal of International Business Studies, 40(9), 1411-1431. https://doi.org/10.1057/jibs.2009.24

Johns, G. (2006). The essential impact of context on organizational behavior. Academy of Management Review, 31(2), 386-408. https://doi.org/10.5465/amr.2006.20208687

Johns, G. (2017). Reflections on the 2016 decade award: Incorporating context in organizational research. Academy of Management Review, 42(4), 577-595. https://doi.org/10.5465/amr.2017.0044

Johnson, D. W., & Johnson, R. T. (1989). Cooperation and competition: Theory and research. Interaction Book Company.

Johnson, D. W., & Johnson, R. T. (2005). New developments in social interdependence theory. Genetic, Social, and General Psychology Monographs, 131(4), 285-358. https://doi.org/10.3200/MONO.131.4.285-358

Johnson, D. W., & Johnson, R. T. (2009). An educational psychology success story: Social interdependence theory and cooperative learning. Educational Researcher, 38(5), 365-379. https://doi.org/10.3102/0013189X09339057

Johnson, D. W., Maruyama, G., Johnson, R. T., Nelson, D., & Skon, L. (1981). Effects of cooperative, competitive, and individualistic goal structures on achievement: A meta-analysis. Psychological Bulletin, 89(1), 47-62. https://doi.org/10.1037/0033-2909.89.1.47

Johnson, G., Melin, L., & Whittington, R. (2003). Micro strategy and strategizing: Towards an activity-based view. Journal of Management Studies, 40(1), 3-22. https://doi.org/10.1111/1467-6486.t01-2-00002

Johnston, C. S. (2018). A systematic review of the career adaptability literature and future outlook. Journal of Career Assessment, 26(1), 3-30. https://doi.org/10.1177/1069072716679921

Jones, E. E., & Davis, K. E. (1965). From acts to dispositions: The attribution process in person perception. Advances in Experimental Social Psychology, 2, 219-266. https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60107-0

Jones, T. M. (1995). Instrumental stakeholder theory: A synthesis of ethics and economics. Academy of Management Review, 20(2), 404-437. https://doi.org/10.5465/amr.1995.9507312924

Joseph, J., & Gaba, V. (2015). The fog of feedback: Ambiguity and firm responses to multiple aspiration levels. Strategic Management Journal, 36(13), 1960-1978. https://doi.org/10.1002/smj.2333

Joseph, J., & Gaba, V. (2020). Organizational structure, information processing, and decision-making: A retrospective and road map for research. Academy of

Management Annals, 14(1), 267-302. https://doi.org/10.5465/annals.2017.0103

Joseph, J., & Ocasio, W. (2012). Architecture, attention, and adaptation in the multibusiness firm: General Electric from 1951 to 2001. Strategic Management Journal, 33(6), 633-660. https://doi.org/10.1002/smj.1971

Joshi, A., & Roh, H. (2009). The role of context in work team diversity research: A meta-analytic review. Academy of Management Journal, 52(3), 599-627. https://doi.org/10.5465/amj.2009.41331491

Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. Journal of Applied Psychology, 89(5), 755-768. https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755

Junni, P., Sarala, R. M., Taras, V., & Tarba, S. Y. (2013). Organizational ambidexterity and performance: A meta-analysis. Academy of Management Perspectives, 27(4), 299-312. https://doi.org/10.5465/amp.2012.0015

Köhler, T., & Cortina, J. M. (2021). Play it again, Sam! An analysis of constructive replication in the organizational sciences. Journal of Management, 47(2), 488-518. https://doi.org/10.1177/0149206319843985

Köhler, T., & Cortina, J. M. (2023). Constructive replication, reproducibility, and generalizability: Getting theory testing for JOMSR right. Journal of Management Scientific Reports, 1(2), 75-93. https://doi.org/10.1177/27550311231176016

Kaelberer, M. (2017). Wal-Mart goes to Germany: Culture, institutions, and the limits of globalization. German Politics and Society, 35(1), 1-18. https://doi.org/10.3167/gps.2017.350101

Kahneman, D. (2003). Maps of bounded rationality: Psychology for behavioral economics. American Economic Review, 93(5), 1449-1475. https://doi.org/10.1257/000282803322655392

Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decision under risk. Econometrica, 47(2), 263-291. https://doi.org/10.2307/1914185

Kale, P., Dyer, J. H., & Singh, H. (2002). Alliance capability, stock market response, and long-term alliance success: The role of the alliance function. Strategic Management Journal, 23(8), 747-767. https://doi.org/10.1002/smj.248

Kale, P., Singh, H., & Perlmutter, H. (2000). Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: Building relational capital. Strategic Management Journal, 21(3), 217-237. https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(200003)21:3<217::AID-SMJ95>3.0.CO;2-Y

Kandil, T. T. (2025). Artificial intelligence and alleviating supply chain bullwhip effects: Social network analysis-based review. Journal of Global Operations and Strategic Sourcing, 18(1), 5-35. https://doi.org/10.1108/JGOSS-04-2023-0038

Kanfer, R., Frese, M., & Johnson, R. E. (2017). Motivation related to work: A century of progress. Journal of Applied Psychology, 102(3), 338-355. https://doi.org/10.1037/apl0000133

Kannan, P. K., & Li, H. A. (2017). Digital marketing: A framework, review and research agenda. International Journal of Research in Marketing, 34(1), 22-45. https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2016.11.006

Kaplan, A. (1964). The conduct of inquiry: Methodology for behavioral science. Chandler.

Kaplan, S. (2008). Framing contests: Strategy making under uncertainty. Organization Science, 19(5), 729-752. https://doi.org/10.1287/orsc.1070.0340

Katz, D., & Kahn, R. L. (1966). The social psychology of organizations. Wiley.

Kautonen, T., van Gelderen, M., & Fink, M. (2015). Robustness of the theory of planned behavior in predicting entrepreneurial intentions and actions. Entrepreneurship Theory and Practice, 39(3), 655-674. https://doi.org/10.1111/etap.12056

Kayhan, A., & Titman, S. (2007). Firms' histories and their capital structures. Journal of Financial Economics, 83(1), 1-32. https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2005.10.007

Keegan, A., & Meijerink, J. (2023). Dynamism and realignment in the HR architecture: Online labor platform ecosystems and the key role of contractors. Human Resource Management, 62(1), 15-29. https://doi.org/10.1002/hrm.22120

Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. Journal of Marketing, 57(1), 1-22. https://doi.org/10.1177/002224299305700101

Kellermanns, F. W., Eddleston, K. A., & Zellweger, T. M. (2012). Extending the socioemotional wealth perspective: A look at the dark side. Entrepreneurship Theory and Practice, 36(6), 1175-1182. https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2012.00544.x

Kelley, H. H., & Michela, J. L. (1980). Attribution theory and research. Annual Review of Psychology, 31, 457-501. https://doi.org/10.1146/annurev.ps.31.020180.002325

Kellogg, K. C., Valentine, M. A., & Christin, A. (2020). Algorithms at work: The new contested terrain of control. Academy of Management Annals, 14(1), 366-410. https://doi.org/10.5465/annals.2018.0174

Kendall, D. G. (1953). Stochastic processes occurring in the theory of queues and their analysis by the method of the imbedded Markov chain. The Annals of Mathematical Statistics, 24(3), 338-354. https://doi.org/10.1214/aoms/1177728975

Kerr, N. L. (1998). HARKing: Hypothesizing after the results are known. Personality and Social Psychology Review, 2(3), 196-217. https://doi.org/10.1207/s15327957pspr0203_4

Kessler, M. M. (1963). Bibliographic coupling between scientific papers. American Documentation, 14(1), 10-25. https://doi.org/10.1002/asi.5090140103

Ketokivi, M., & Mantere, S. (2010). Two strategies for inductive reasoning in organizational research. Academy of Management Review, 35(2), 315-333. https://doi.org/10.5465/amr.35.2.zok315

Kia, N., & Kim, G. J. (2024). Why public service motivated government employees experience varying job satisfaction levels across countries: A meta-analysis emphasizing cultural dimensions. Public Performance & Management Review, 47(4), 1014-1045. https://doi.org/10.1080/15309576.2024.2354891

Kieser, A. (1994). Why organization theory needs historical analyses - And how this should be performed. Organization Science, 5(4), 608-620. https://doi.org/10.1287/orsc.5.4.608

Kilduff, M., & Brass, D. J. (2010). Organizational social network research: Core ideas and key debates. Academy of Management Annals, 4(1), 317-357. https://doi.org/10.5465/19416520.2010.494827

Kim, J., & Mahoney, J. T. (2005). Property rights theory, transaction costs theory, and agency theory: An organizational economics approach to strategic management. Managerial and Decision Economics, 26(4), 223-242. https://doi.org/10.1002/mde.1218

Kim, P. H., Ployhart, R. E., & Gibson, C. B. (2018). Editors' comments: Is organizational behavior overtheorized? Academy of Management Review, 43(4), 541-545. https://doi.org/10.5465/amr.2018.0233

Kim, S., Mabin, V. J., & Davies, J. (2008). The theory of constraints thinking processes: Retrospect and prospect. International Journal of Operations & Production Management, 28(2), 155-184. https://doi.org/10.1108/01443570810846883

Kim, S., Vandenabeele, W., Wright, B. E., Andersen, L. B., Cerase, F. P., Christensen, R. K., Desmarais, C., Koumenta, M., Leisink, P., Liu, B., Palidauskaite, J., Pedersen, L. H., Perry, J. L., Ritz, A., Taylor, J., & De Vivo, P. (2013). Investigating the structure and meaning of public service motivation across populations: Developing an international instrument and addressing issues of measurement invariance. Journal of Public Administration Research and Theory, 23(1), 79-102. https://doi.org/10.1093/jopart/mus027

King, W. R., & He, J. (2006). A meta-analysis of the technology acceptance model. Information & Management, 43(6), 740-755. https://doi.org/10.1016/j.im.2006.05.003

Kingman, J. F. C. (1961). The single server queue in heavy traffic. Mathematical Proceedings of the Cambridge Philosophical Society, 57(4), 902-904. https://doi.org/10.1017/S0305004100036094

Kirzner, I. M. (1997). Entrepreneurial discovery and the competitive market process: An Austrian approach. Journal of Economic Literature, 35(1), 60-85. https://www.jstor.org/stable/2729693

Klein, B., Crawford, R. G., & Alchian, A. A. (1978). Vertical integration, appropriable rents, and the competitive contracting process. The Journal of Law and Economics, 21(2), 297-326. https://doi.org/10.1086/466922

Klein, K. J., Dansereau, F., & Hall, R. J. (1994). Levels issues in theory development, data collection, and analysis. Academy of Management Review, 19(2), 195-229. https://doi.org/10.5465/amr.1994.9410210745

Klein, K. J., & Kozlowski, S. W. J. (2000). From micro to meso: Critical steps in conceptualizing and conducting multilevel research. Organizational Research Methods, 3(3), 211-236. https://doi.org/10.1177/109442810033001

Klein, K. J., & Kozlowski, S. W. J. (Eds.). (2000). Multilevel Theory, Research, and Methods in Organizations: Foundations, Extensions, and New Directions. Jossey-Bass.

Klein, K. J., Tosi, H., & Cannella, A. A., Jr. (1999). Multilevel theory building: Benefits, barriers, and new developments. Academy of Management Review, 24(2), 243-248. https://doi.org/10.5465/amr.1999.1893934

Knight, G. A., & Cavusgil, S. T. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. Journal of International Business Studies, 35(2), 124-141. https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400071

Knudsen, T., & Levinthal, D. A. (2007). Two faces of search: Alternative generation and alternative evaluation. Organization Science, 18(1), 39-54. https://doi.org/10.1287/orsc.1060.0216

Kock, N. (2005). Media richness or media naturalness? The evolution of our biological communication apparatus and its influence on our behavior toward e-communication tools. IEEE Transactions on Professional Communication, 48(2), 117-130. https://doi.org/10.1109/TPC.2005.849649

Kock, N. (2007). Media naturalness and compensatory encoding: The burden of electronic media obstacles is on senders. Decision Support Systems, 44(1), 175-187. https://doi.org/10.1016/j.dss.2007.03.011

Kogut, B., & Kulatilaka, N. (2001). Capabilities as real options. Organization Science, 12(6), 744-758. https://doi.org/10.1287/orsc.12.6.744.10082

Kogut, B., & Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. Organization Science, 3(3), 383-397. https://doi.org/10.1287/orsc.3.3.383

Kostova, T., & Zaheer, S. (1999). Organizational legitimacy under conditions of complexity: The case of the multinational enterprise. Academy of Management Review, 24(1), 64-81. https://doi.org/10.5465/AMR.1999.1580441

Kouvelis, P., Chambers, C., & Wang, H. (2006). Supply chain management research and Production and Operations Management: Review, trends, and opportunities. Production and Operations Management, 15(3), 449-469. https://doi.org/10.1111/j.1937-5956.2006.tb00257.x

Kozlowski, S. W. J., & Klein, K. J. (2000). A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal, and emergent processes. In K. J. Klein & S. W. J. Kozlowski (Eds.), Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions (pp. 3-90). Jossey-Bass.

Kraaijenbrink, J., Spender, J.-C., & Groen, A. J. (2010). The resource-based view: A review and assessment of its critiques. Journal of Management, 36(1), 349-372. https://doi.org/10.1177/0149206309350775

Kraimer, M. L., Martin, X., Schulze, W., & Seibert, S. E. (2023). What does it mean to test theory? Journal of Management Scientific Reports, 1(1), 8-17. https://doi.org/10.1177/27550311231153484

Krakowski, S. (2025). Human-AI agency in the age of generative AI. Information and Organization, 35(1), 100560. https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2025.100560

Kraus, A., & Litzenberger, R. H. (1973). A state-preference model of optimal financial leverage. The Journal of Finance, 28(4), 911-922. https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1973.tb01415.x

Kretschmer, T., Leiponen, A., Schilling, M., & Vasudeva, G. (2022). Platform ecosystems as meta-organizations: Implications for platform strategies. Strategic Management Journal, 43(3), 405-424. https://doi.org/10.1002/smj.3250

Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. Personnel Psychology, 49(1), 1-49. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1996.tb01790.x

Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. Personnel Psychology, 58(2), 281-342. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x

Krueger, N. F. (2020). Entrepreneurial potential and potential entrepreneurs: 25 years on. Journal of the International Council for Small Business, 1(1), 52-55. https://doi.org/10.1080/26437015.2020.1714363

Krueger, N. F., Jr., & Brazeal, D. V. (1994). Entrepreneurial potential and potential entrepreneurs. Entrepreneurship Theory and Practice, 18(3), 91-104. https://doi.org/10.1177/104225879401800307

Krueger, N. F., Jr., Reilly, M. D., & Carsrud, A. L. (2000). Competing models of entrepreneurial intentions. Journal of Business Venturing, 15(5-6), 411-432. https://doi.org/10.1016/S0883-9026(98)00033-0

Kruis, A. M., Speklé, R. F., & Widener, S. K. (2016). The Levers of Control Framework: An exploratory analysis of balance. Management Accounting Research, 32, 27-44. https://doi.org/10.1016/j.mar.2015.12.002

Kuan, K. K. Y., & Chau, P. Y. K. (2001). A perception-based model for EDI adoption in small businesses using a technology-organization-environment framework. Information & Management, 38(8), 507-521. https://doi.org/10.1016/S0378-7206(01)00073-8

Kuhn, T. S. (2012). The structure of scientific revolutions (4th ed.). University of Chicago Press. (Original work published 1962)

Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2017). Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory. Journal of Management, 43(6), 1854-1884. https://doi.org/10.1177/0149206315575554

Lakatos, I. (1970). Falsification and the methodology of scientific research programmes. In I. Lakatos & A. Musgrave (Eds.), Criticism and the growth of knowledge (pp. 91-196). Cambridge University Press.

Lakens, D. (2017). Equivalence tests: A practical primer for t tests, correlations, and meta-analyses. Social Psychological and Personality Science, 8(4), 355-362. https://doi.org/10.1177/1948550617697177

Lakshmi, C., & Iyer, S. A. (2013). Application of queueing theory in health care: A literature review. Operations Research for Health Care, 2(1-2), 25-39. https://doi.org/10.1016/j.orhc.2013.03.002

Lamers, L., Meijerink, J., & Rettagliata, G. (2024). Blinded by algo economicus: Reflecting on the assumptions of algorithmic management research to move forward. Human Resource Management, 63(3), 413-426. https://doi.org/10.1002/hrm.22204

Lanaj, K., Chang, C.-H. D., & Johnson, R. E. (2012). Regulatory focus and work-related outcomes: A review and meta-analysis. Psychological Bulletin, 138(5), 998-1034. https://doi.org/10.1037/a0027723

Lane, P. J., Koka, B. R., & Pathak, S. (2006). The reification of absorptive capacity: A critical review and rejuvenation of the construct. Academy of Management Review, 31(4), 833-863. https://doi.org/10.5465/amr.2006.22527456

Langley, A. (1999). Strategies for theorizing from process data. Academy of Management Review, 24(4), 691-710. https://doi.org/10.5465/amr.1999.2553248

Langley, A., Smallman, C., Tsoukas, H., & Van de Ven, A. H. (2013). Process studies of change in organization and management: Unveiling temporality, activity, and flow. Academy of Management Journal, 56(1), 1-13. https://doi.org/10.5465/amj.2013.4001

Lant, T. K. (1992). Aspiration level adaptation: An empirical exploration. Management Science, 38(5), 623-644. https://doi.org/10.1287/mnsc.38.5.623

LaPorte, T. R., & Consolini, P. M. (1991). Working in practice but not in theory: Theoretical challenges of high-reliability organizations. Journal of Public Administration Research and Theory, 1(1), 19-48.

LaPorte, T. R., & Consolini, P. M. (1991). Working in practice but not in theory: Theoretical challenges of “high-reliability organizations”. Journal of Public

Administration Research and Theory, 1(1), 19-48. https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a037070

Latham, G. P., & Locke, E. A. (2007). New developments in and directions for goal-setting research. European Psychologist, 12(4), 290-300. https://doi.org/10.1027/1016-9040.12.4.290

Latour, B. (2005). Reassembling the Social: An Introduction to Actor-Network-Theory. Oxford University Press.

Lau, D. C., & Murnighan, J. K. (1998). Demographic diversity and faultlines: The compositional dynamics of organizational groups. Academy of Management Review, 23(2), 325-340. https://doi.org/10.5465/amr.1998.533229

Lau, D. C., & Murnighan, J. K. (2005). Interactions within groups and subgroups: The effects of demographic faultlines. Academy of Management Journal, 48(4), 645-659. https://doi.org/10.5465/amj.2005.17843943

Lauring, J., & Jonasson, C. (2025). What is hybrid work? Towards greater conceptual clarity of a common term and understanding its consequences. Human Resource Management Review, 35(1), 101044. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2024.101044

Laursen, K., & Salter, A. (2006). Open for innovation: The role of openness in explaining innovation performance among U.K. manufacturing firms. Strategic Management Journal, 27(2), 131-150. https://doi.org/10.1002/smj.507

Lavie, D. (2006). The competitive advantage of interconnected firms: An extension of the resource-based view. Academy of Management Review, 31(3), 638-658. https://doi.org/10.5465/amr.2006.21318922

Lavie, D., Stettner, U., & Tushman, M. L. (2010). Exploration and exploitation within and across organizations. Academy of Management Annals, 4(1), 109-155. https://doi.org/10.5465/19416521003691287

Law, K. S., Wong, C.-S., & Mobley, W. H. (1998). Toward a taxonomy of multidimensional constructs. Academy of Management Review, 23(4), 741-755. https://doi.org/10.5465/amr.1998.1255636

Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). Organization and environment: Managing differentiation and integration. Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.

Lawrence, T. B., & Suddaby, R. (2006). Institutions and institutional work. In S. R. Clegg, C. Hardy, T. B. Lawrence, & W. R. Nord (Eds.), The SAGE handbook of organization studies (2nd ed., pp. 215-254). SAGE.

Lawrence, T. B., Suddaby, R., & Leca, B. (2011). Institutional work: Refocusing institutional studies of organization. Journal of Management Inquiry, 20(1), 52-58. https://doi.org/10.1177/1056492610387222

Lawrence, T. B., Suddaby, R., & Leca, B. (Eds.). (2009). Institutional work: Actors and agency in institutional studies of organizations. Cambridge University Press.

Leana, C., Appelbaum, E., & Shevchuk, I. (2009). Work process and quality of care in early childhood education: The role of job crafting. Academy of Management Journal, 52(6), 1169-1192. https://doi.org/10.5465/amj.2009.47084651

Leary, M. T., & Roberts, M. R. (2005). Do firms rebalance their capital structures? The Journal of Finance, 60(6), 2575-2619. https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.2005.00811.x

Lecy, J. D., Schmitz, H. P., & Swedlund, H. (2012). Non-governmental and not-for-profit organizational effectiveness: A modern synthesis. Voluntas, 23(2), 434-457. https://doi.org/10.1007/s11266-011-9204-6

Lee, H. L., Padmanabhan, V., & Whang, S. (1997). Information distortion in a supply chain: The bullwhip effect. Management Science, 43(4), 546-558. https://doi.org/10.1287/mnsc.43.4.546

Lee, J. (2025). So, what is theory? Human Resource Development Review, 24(2), 225-241. https://doi.org/10.1177/15344843241313150

Lee, M. K. (2018). Understanding perception of algorithmic decisions: Fairness, trust, and emotion in response to algorithmic management. Big Data & Society, 5(1), 1-16. https://doi.org/10.1177/2053951718756684

Lee, M. K., Kusbit, D., Metsky, E., & Dabbish, L. (2015). Working with machines: The impact of algorithmic and data-driven management on human workers. Proceedings of the 33rd Annual ACM Conference on Human Factors in Computing Systems, 1603-1612. https://doi.org/10.1145/2702123.2702548

Lee, T. W., Mitchell, T. R., Sablynski, C. J., Burton, J. P., & Holtom, B. C. (2004). The effects of job embeddedness on organizational citizenship, job performance, volitional absences, and voluntary turnover. Academy of Management Journal, 47(5), 711-722. https://doi.org/10.5465/20159613

Legris, P., Ingham, J., & Collerette, P. (2003). Why do people use information technology? A critical review of the technology acceptance model. Information & Management, 40(3), 191-204.

Leland, H. E., & Pyle, D. H. (1977). Informational asymmetries, financial structure, and financial intermediation. The Journal of Finance, 32(2), 371-387. https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1977.tb03277.x

Lemmon, M. L., Roberts, M. R., & Zender, J. F. (2008). Back to the beginning: Persistence and the cross-section of corporate capital structure. The Journal of Finance, 63(4), 1575-1608. https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.2008.01369.x

Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. Journal of Marketing, 80(6), 69-96. https://doi.org/10.1509/jm.15.0420

Lenart, R. (2026). Generative artificial intelligence and organizational learning: A systematic literature review and multilevel research agenda. Journal of Organizational Change Management. https://doi.org/10.1108/JOCM-07-2024-0424

Leonardi, P. M. (2011). When flexible routines meet flexible technologies: Affordance, constraint, and the imbrication of human and material agencies. MIS Quarterly, 35(1), 147-167. https://doi.org/10.2307/23043493

Leonardi, P. M. (2012). Materiality, sociomateriality, and socio-technical systems: What do these terms mean? In P. M. Leonardi, B. A. Nardi, & J. Kallinikos (Eds.), Materiality and Organizing: Social Interaction in a Technological World (pp. 24-48). Oxford University Press. https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199664054.003.0002

Leone, P. V., Mantere, S., & Faraj, S. (2021). Open theorizing in management and organization studies. Academy of Management Review, 46(4), 725-749. https://doi.org/10.5465/amr.2019.0279

Lesener, T., Gusy, B., & Wolter, C. (2019). The job demands-resources model: A meta-analytic review of longitudinal studies. Work & Stress, 33(1), 76-103. https://doi.org/10.1080/02678373.2018.1529065

Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. In K. J. Gergen, M. S. Greenberg, & R. H. Willis (Eds.), Social Exchange: Advances in Theory and Research (pp. 27-55). Plenum Press.

Levinthal, D. A. (1997). Adaptation on rugged landscapes. Management Science, 43(7), 934-950. https://doi.org/10.1287/mnsc.43.7.934

Levinthal, D. A., & March, J. G. (1981). A model of adaptive organizational search. Journal of Economic Behavior & Organization, 2(4), 307-333. https://doi.org/10.1016/0167-2681(81)90012-3

Levinthal, D. A., & March, J. G. (1993). The myopia of learning. Strategic Management Journal, 14(S2), 95-112. https://doi.org/10.1002/smj.4250141009

Levitt, B., & March, J. G. (1988). Organizational learning. Annual Review of Sociology, 14, 319-338. https://doi.org/10.1146/annurev.so.14.080188.001535

Lewis, K. (2003). Measuring transactive memory systems in the field: Scale development and validation. Journal of Applied Psychology, 88(4), 587-604. https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.4.587

Lewis, K. (2004). Knowledge and performance in knowledge-worker teams: A longitudinal study of transactive memory systems. Management Science, 50(11), 1519-1533. https://doi.org/10.1287/mnsc.1040.0257

Lewis, K., & Herndon, B. (2011). Transactive memory systems: Current issues and future research directions. Organization Science, 22(5), 1254-1265. https://doi.org/10.1287/orsc.1110.0647

Lewis, K., Lange, D., & Gillis, L. (2005). Transactive memory systems, learning, and learning transfer. Organization Science, 16(6), 581-598. https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0143

Lewis, M. W. (2000). Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide. Academy of Management Review, 25(4), 760-776. https://doi.org/10.5465/amr.2000.3707712

Lewis, M. W., & Grimes, A. J. (1999). Metatriangulation: Building theory from multiple paradigms. Academy of Management Review, 24(4), 672-690. https://doi.org/10.5465/amr.1999.2553247

Liñán, F., & Chen, Y.-W. (2009). Development and cross-cultural application of a specific instrument to measure entrepreneurial intentions. Entrepreneurship Theory and Practice, 33(3), 593-617. https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2009.00318.x

Liñán, F., & Fayolle, A. (2015). A systematic literature review on entrepreneurial intentions: Citation, thematic analyses, and research agenda. International Entrepreneurship and Management Journal, 11(4), 907-933. https://doi.org/10.1007/s11365-015-0356-5

Liang, D. W., Moreland, R. L., & Argote, L. (1995). Group versus individual training and group performance: The mediating role of transactive memory.

Personality and Social Psychology Bulletin, 21(4), 384-393. https://doi.org/10.1177/0146167295214009

Liden, R. C., Erdogan, B., Wayne, S. J., & Sparrowe, R. T. (2006). Leader-member exchange, differentiation, and task interdependence: Implications for individual and group performance. Journal of Organizational Behavior, 27(6), 723-746. https://doi.org/10.1002/job.409

Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. Journal of Management, 24(1), 43-72. https://doi.org/10.1177/014920639802400105

Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. The Leadership Quarterly, 19(2), 161-177. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.01.006

Lin, N. (2001). Social Capital: A Theory of Social Structure and Action. Cambridge University Press.

Lindley, D. V. (1952). The theory of queues with a single server. Mathematical Proceedings of the Cambridge Philosophical Society, 48(2), 277-289. https://doi.org/10.1017/S0305004100027638

Little, J. D. C. (1961). A proof for the queuing formula: L = lambda W. Operations Research, 9(3), 383-387. https://doi.org/10.1287/opre.9.3.383

Little, J. D. C. (2011). OR FORUM - Little's Law as viewed on its 50th anniversary. Operations Research, 59(3), 536-549. https://doi.org/10.1287/opre.1110.0940

Lo, A. W. (2004). The adaptive markets hypothesis: Market efficiency from an evolutionary perspective. The Journal of Portfolio Management, 30(5), 15-29.

Locke, E. A. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives. Organizational Behavior and Human Performance, 3(2), 157-189. https://doi.org/10.1016/0030-5073(68)90004-4

Locke, E. A. (1982). The ideas of Frederick W. Taylor: An evaluation. Academy of Management Review, 7(1), 14-24. https://doi.org/10.5465/amr.1982.4285427

Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). A theory of goal setting and task performance. Prentice Hall.

Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. American Psychologist, 57(9), 705-717. https://doi.org/10.1037/0003-066X.57.9.705

Locke, K., & Golden-Biddle, K. (1997). Constructing opportunities for contribution: Structuring intertextual coherence and problematizing in organizational studies. Academy of Management Journal, 40(5), 1023-1062. https://doi.org/10.5465/256926

Locke, K., & Golden-Biddle, K. (1997). Constructing opportunities for contribution: Structuring intertextual coherence and problematizing in organizational studies. Academy of Management Journal, 40(5), 1023-1062. https://doi.org/10.2307/256926

Locke, K., Golden-Biddle, K., & Feldman, M. S. (2008). Making doubt generative: Rethinking the role of doubt in the research process. Organization Science, 19(6), 907-918. https://doi.org/10.1287/orsc.1080.0398

Low, C., Chen, Y., & Wu, M. (2011). Understanding the determinants of cloud computing adoption. Industrial Management & Data Systems, 111(7), 1006-1023. https://doi.org/10.1108/02635571111161262

Luciano, M. M., Mathieu, J. E., Park, S., & Tannenbaum, S. I. (2018). A fitting approach to construct and measurement alignment: The role of big data in advancing dynamic theories. Organizational Research Methods, 21(3), 592-632. https://doi.org/10.1177/1094428117728372

Lukes, S. (2005). Power: A Radical View (2nd ed.). Palgrave Macmillan.

Lundin, R. A., & Söderholm, A. (1995). A theory of the temporary organization. Scandinavian Journal of Management, 11(4), 437-455. https://doi.org/10.1016/0956-5221(95)00036-U

Lusch, R. F., & Vargo, S. L. (2006). Service-dominant logic: Reactions, reflections and refinements. Marketing Theory, 6(3), 281-288. https://doi.org/10.1177/1470593106066781

Mabin, V. J., & Balderstone, S. J. (2003). The performance of the Theory of Constraints methodology: Analysis and discussion of successful TOC applications. International Journal of Operations & Production Management, 23(6), 568-595. https://doi.org/10.1108/01443570310476636

Macher, J. T., & Richman, B. D. (2008). Transaction cost economics: An assessment of empirical research in the social sciences. Business and Politics, 10(1), 1-63. https://doi.org/10.2202/1469-3569.1210

MacInnis, D. J. (2011). A framework for conceptual contributions in marketing. Journal of Marketing, 75(4), 136-154. https://doi.org/10.1509/jmkg.75.4.136

MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Podsakoff, N. P. (2011). Construct measurement and validation procedures in MIS and behavioral research: Integrating new and existing techniques. MIS Quarterly, 35(2), 293-334. https://doi.org/10.2307/23044045

MacKinnon, D. P., Fairchild, A. J., & Fritz, M. S. (2007). Mediation analysis. Annual Review of Psychology, 58, 593-614. https://doi.org/10.1146/annurev.psych.58.110405.085542

Maclean, M., Harvey, C., & Clegg, S. R. (2016). Conceptualizing historical organization studies. Academy of Management Review, 41(4), 609-632. https://doi.org/10.5465/amr.2014.0133

Madison, K., Holt, D. T., Kellermanns, F. W., & Ranft, A. L. (2016). Viewing family firm behavior and governance through the lens of agency and stewardship theories. Family Business Review, 29(1), 65-93. https://doi.org/10.1177/0894486515594292

Madsen, T. K., & Servais, P. (1997). The internationalization of born globals: An evolutionary process? International Business Review, 6(6), 561-583. https://doi.org/10.1016/S0969-5931(97)00032-2

Mael, F., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. Journal of Organizational Behavior, 13(2), 103-123. https://doi.org/10.1002/job.4030130202

Mahajan, A., & Tartaroglu, S. (2008). Equity market timing and capital structure: International evidence. Journal of Banking & Finance, 32(5), 754-766.

Mahoney, J. T. (2002). The relevance of Chester I. Barnard's teachings to contemporary management education: Communicating the aesthetics of management. International Journal of Organization Theory and Behavior, 5(1-2), 159-172.

Mahoney, J. T., & Pandian, J. R. (1992). The resource-based view within the conversation of strategic management. Strategic Management Journal, 13(5), 363-380. https://doi.org/10.1002/smj.4250130505

Maitlis, S. (2005). The social processes of organizational sensemaking. Academy of Management Journal, 48(1), 21-49. https://doi.org/10.5465/amj.2005.15993111

Maitlis, S., & Christianson, M. (2014). Sensemaking in organizations: Taking stock and moving forward. Academy of Management Annals, 8(1), 57-125. https://doi.org/10.5465/19416520.2014.873177

Majchrzak, A., Rice, R. E., Malhotra, A., King, N., & Ba, S. (2000). Technology adaptation: The case of a computer-supported inter-organizational virtual team. MIS Quarterly, 24(4), 569-600. https://doi.org/10.2307/3250948

Makadok, R., Burton, R., & Barney, J. (2018). A practical guide for making theory contributions in strategic management. Strategic Management Journal, 39(6), 1530-1545. https://doi.org/10.1002/smj.2789

Malkiel, B. G. (2003). The efficient market hypothesis and its critics. Journal of Economic Perspectives, 17(1), 59-82. https://doi.org/10.1257/089533003321164958

Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package - Opportunities, challenges and research directions. Management Accounting Research, 19(4), 287-300.

Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package: Opportunities, challenges and research directions. Management Accounting Research, 19(4), 287-300. https://doi.org/10.1016/j.mar.2008.09.003

Mantere, S., & Ketokivi, M. (2013). Reasoning in organization science. Academy of Management Review, 38(1), 70-89. https://doi.org/10.5465/amr.2011.0188

Marangunic, N., & Granic, A. (2015). Technology acceptance model: A literature review from 1986 to 2013. Universal Access in the Information Society, 14, 81-95.

March, J. G. (1962). The business firm as a political coalition. The Journal of Politics, 24(4), 662-678. https://doi.org/10.1017/S0022381600016169

March, J. G. (1978). Bounded rationality, ambiguity, and the engineering of choice. The Bell Journal of Economics, 9(2), 587-608. https://doi.org/10.2307/3003600

March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. Organization Science, 2(1), 71-87. https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71

March, J. G. (1994). A primer on decision making: How decisions happen. Free Press.

March, J. G., & Simon, H. A. (1958). Organizations. Wiley.

Marchionini, G. (2006). Exploratory search: From finding to understanding. Communications of the ACM, 49(4), 41-46. https://doi.org/10.1145/1121949.1121979

Markus, M. L., & Silver, M. S. (2008). A foundation for the study of IT effects: A new look at DeSanctis and Poole’s concepts of structural features and spirit.

Journal of the Association for Information Systems, 9(10), 609-632. https://doi.org/10.17705/1jais.00176

Marsden, P. V., & Campbell, K. E. (1984). Measuring tie strength. Social Forces, 63(2), 482-501. https://doi.org/10.1093/sf/63.2.482

Martin, J. (1992). Cultures in organizations: Three perspectives. Oxford University Press. https://doi.org/10.1093/oso/9780195071634.001.0001

Martin, J. (2002). Organizational culture: Mapping the terrain. Sage.

Martinko, M. J., Harvey, P., & Douglas, S. C. (2007). The role, function, and contribution of attribution theory to leadership: A review. The Leadership Quarterly, 18(6), 561-585. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.09.004

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. Psychological Review, 50(4), 370-396. https://doi.org/10.1037/h0054346

Maslow, A. H. (1954). Motivation and personality. Harper & Brothers.

Mason, E. S. (1939). Price and production policies of large-scale enterprise. American Economic Review, 29(1), 61-74.

Masorgo, N., Hoang, T. T. J., Dobrzykowski, D. D., Bell, J., & Swink, M. (2026). Elaborating Theory of Swift Even Flow in e-fulfillment operations. Journal of Business Logistics, 47(2), e70063. https://doi.org/10.1111/jbl.70063

Mateus, S., & Sarkar, S. (2024). Bricolage: A systematic review, conceptualization, and research agenda. Entrepreneurship & Regional Development, 36(7-8), 833-854. https://doi.org/10.1080/08985626.2024.2303426

Mathieu, J. E., & Taylor, S. R. (2006). Clarifying conditions and decision points for mediational type inferences in organizational behavior. Journal of Organizational Behavior, 27(8), 1031-1056. https://doi.org/10.1002/job.406

Maxwell, J. A. (2013). Qualitative research design: An interactive approach (3rd ed.). SAGE Publications.

Maxwell, S. E., & Cole, D. A. (2007). Bias in cross-sectional analyses of longitudinal mediation. Psychological Methods, 12(1), 23-44. https://doi.org/10.1037/1082-989X.12.1.23

Mayo, D. G. (2018). Statistical inference as severe testing: How to get beyond the statistics wars. Cambridge University Press. https://doi.org/10.1017/9781107286184

McCain, K. W. (2012). Assessing obliteration by incorporation: Issues and caveats. Journal of the American Society for Information Science and Technology, 63(11), 2129-2139. https://doi.org/10.1002/asi.22719

McDougall, N., Wagner, B., & MacBryde, J. (2019). An empirical explanation of the natural-resource-based view of the firm. Production Planning & Control, 30(16), 1366-1382. https://doi.org/10.1080/09537287.2019.1620361

McDougall, P. P., Shane, S., & Oviatt, B. M. (1994). Explaining the formation of international new ventures: The limits of theories from international business research. Journal of Business Venturing, 9(6), 469-487. https://doi.org/10.1016/0883-9026(94)90017-5

McGahan, A. M., & Porter, M. E. (1997). How much does industry matter, really? Strategic Management Journal, 18(S1), 15-30. https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199707)18:1+<15::AID-SMJ916>3.0.CO;2-1

McGrath, R. G. (1997). A real options logic for initiating technology positioning investments. Academy of Management Review, 22(4), 974-996. https://doi.org/10.5465/AMR.1997.9711022113

McKelvey, B. (1999). Avoiding complexity catastrophe in coevolutionary pockets: Strategies for rugged landscapes. Organization Science, 10(3), 294-321. https://doi.org/10.1287/orsc.10.3.294

Meehl, P. E. (1967). Theory-testing in psychology and physics: A methodological paradox. Philosophy of Science, 34(2), 103-115. https://doi.org/10.1086/288135

Meehl, P. E. (1978). Theoretical risks and tabular asterisks: Sir Karl, Sir Ronald, and the slow progress of soft psychology. Journal of Consulting and Clinical Psychology, 46(4), 806-834. https://doi.org/10.1037/0022-006X.46.4.806

Meijer, A., Lorenz, L., & Wessels, M. (2021). Algorithmization of bureaucratic organizations: Using a practice lens to study how context shapes predictive policing systems. Public Administration Review, 81(5), 837-846. https://doi.org/10.1111/puar.13391

Melville, N., Kraemer, K., & Gurbaxani, V. (2004). Review: Information technology and organizational performance: An integrative model of IT business value. MIS Quarterly, 28(2), 283-322. https://doi.org/10.2307/25148636

Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2017). Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives (4th ed.). Pearson.

Merton, R. K. (1940). Bureaucratic structure and personality. Social Forces, 18(4), 560-568. https://doi.org/10.2307/2570634

Merton, R. K. (1968). Social theory and social structure (Enlarged ed.). Free Press.

Messick, S. (1995). Validity of psychological assessment: Validation of inferences from persons' responses and performances as scientific inquiry into score meaning. American Psychologist, 50(9), 741-749. https://doi.org/10.1037/0003-066X.50.9.741

Messier, W. F., Jr., & Austen, L. A. (2000). Inherent risk and control risk assessments: Evidence on the effect of pervasive and specific risk factors. Auditing: A Journal of Practice & Theory, 19(2), 119-131.

Meyer, A. D., Tsui, A. S., & Hinings, C. R. (1993). Configurational approaches to organizational analysis. Academy of Management Journal, 36(6), 1175-1195. https://doi.org/10.2307/256809

Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. American Journal of Sociology, 83(2), 340-363. https://doi.org/10.1086/226550

Meynhardt, T. (2009). Public value inside: What is public value creation? International Journal of Public Administration, 32(3-4), 192-219.

Mezias, J. M. (2002). How to identify liabilities of foreignness and assess their effects on multinational corporations. Journal of International Management, 8(3), 265-282. https://doi.org/10.1016/S1075-4253(02)00069-8

Mezias, J. M. (2002). Identifying liabilities of foreignness and strategies to minimize their effects: The case of labor lawsuit judgments in the United States. Strategic Management Journal, 23(3), 229-244. https://doi.org/10.1002/smj.220

Mezias, S. J., Chen, Y. R., & Murphy, P. R. (2002). Aspiration-level adaptation in an American financial services organization: A field study. Management Science, 48(10), 1285-1300. https://doi.org/10.1287/mnsc.48.10.1285.277

Mikalef, P., & Gupta, M. (2021). Artificial intelligence capability: Conceptualization, measurement calibration, and empirical study on its impact on organizational creativity and firm performance. Information & Management, 58(3), 103434. https://doi.org/10.1016/j.im.2021.103434

Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., & Coleman, H. J., Jr. (1978). Organizational strategy, structure, and process. Academy of Management Review, 3(3), 546-562. https://doi.org/10.5465/amr.1978.4305755

Miller, D. (1986). Configurations of strategy and structure: Towards a synthesis. Strategic Management Journal, 7(3), 233-249. https://doi.org/10.1002/smj.4250070305

Miller, D., & Friesen, P. H. (1984). Organizations: A quantum view. Prentice-Hall.

Miller, M. H., & Rock, K. (1985). Dividend policy under asymmetric information. The Journal of Finance, 40(4), 1031-1051. https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1985.tb02362.x

Miller, S. R., & Eden, L. (2006). Local density and foreign subsidiary performance. Academy of Management Journal, 49(2), 341-355. https://doi.org/10.5465/AMJ.2006.20786081

Mintzberg, H. (1979). The structuring of organizations: A synthesis of the research. Prentice-Hall.

Mintzberg, H. (1979). The structuring of organizations. Prentice-Hall.

Misangyi, V. F., Greckhamer, T., Furnari, S., Fiss, P. C., Crilly, D., & Aguilera, R. V. (2017). Embracing causal complexity: The emergence of a neo-configurational perspective. Journal of Management, 43(1), 255-282. https://doi.org/10.1177/0149206316679252

Miske, O., Abatayo, A. L., Daley, M., Dirzo, M., Fox, N., Haber, N., Hahn, K. M., Kline Struhl, M., Mawhinney, B., Silverstein, P., Stankov, T., Tyner, A. H., Adamkovič, M., Alzahawi, S., Anafinova, S., Awtrey, E., Axxe, E., Bailey, J., Bakker, B. N.,... Errington, T. M. (2026). Investigating the reproducibility of the social and behavioural sciences. Nature, 652, 126-134. https://doi.org/10.1038/s41586-026-10203-5

Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. Academy of Management Review, 22(4), 853-886. https://doi.org/10.5465/amr.1997.9711022105

Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablynski, C. J., & Erez, M. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. Academy of Management Journal, 44(6), 1102-1121. https://doi.org/10.5465/3069391

Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablynski, C. J., & Erez, M. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover.

Academy of Management Journal, 44(6), 1102-1121. https://doi.org/10.2307/3069391

Mitchell, T. R., & Scott, W. G. (1988). The Barnard-Simon contribution: A vanished legacy. Public Administration Quarterly, 12(3), 348-368.

Mittal, V., Kumar, P., & Tsiros, M. (1999). Attribute-level performance, satisfaction, and behavioral intentions over time: A consumption-system approach. Journal of Marketing, 63(2), 88-101. https://doi.org/10.1177/002224299906300206

Modigliani, F., & Miller, M. H. (1958). The cost of capital, corporation finance and the theory of investment. American Economic Review, 48(3), 261-297.

Modigliani, F., & Miller, M. H. (1963). Corporate income taxes and the cost of capital: A correction. American Economic Review, 53(3), 433-443.

Moen, O., Falahat, M., & Lee, Y.-Y. (2022). Are born global firms really a new breed of exporters? Empirical evidence from an emerging market. Journal of International Entrepreneurship, 20, 157-193. https://doi.org/10.1007/s10843-022-00307-0

Monteiro, P., & Adler, P. S. (2022). Bureaucracy for the 21st century: Clarifying and expanding our view of bureaucratic organization. Academy of Management Annals, 16(2), 427-475. https://doi.org/10.5465/annals.2019.0059

Moore, G. C., & Benbasat, I. (1991). Development of an instrument to measure the perceptions of adopting an information technology innovation. Information Systems Research, 2(3), 192-222. https://doi.org/10.1287/isre.2.3.192

Moore, M. H. (1995). Creating Public Value: Strategic Management in Government. Harvard University Press.

Moore, M. H. (2013). Recognizing Public Value. Harvard University Press.

Moore, M. H. (2014). Public value accounting: Establishing the philosophical basis. Public Administration Review, 74(4), 465-477. https://doi.org/10.1111/puar.12198

Moores, K., & Yuen, S. (2001). Management accounting systems and organizational configuration: A life-cycle perspective. Accounting, Organizations and Society, 26(4-5), 351-389. https://doi.org/10.1016/S0361-3682(00)00040-4

Moorman, C., Deshpande, R., & Zaltman, G. (1993). Factors affecting trust in market research relationships. Journal of Marketing, 57(1), 81-101. https://doi.org/10.1177/002224299305700106

Moorman, C., Zaltman, G., & Deshpande, R. (1992). Relationships between providers and users of market research: The dynamics of trust within and between organizations. Journal of Marketing Research, 29(3), 314-328. https://doi.org/10.1177/002224379202900303

Morgan, G. (1980). Paradigms, metaphors, and puzzle solving in organization theory. Administrative Science Quarterly, 25(4), 605-622. https://doi.org/10.2307/2392283

Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. Journal of Marketing, 58(3), 20-38. https://doi.org/10.1177/002224299405800302

Morgeson, F. P., & Hofmann, D. A. (1999). The structure and function of collective constructs: Implications for multilevel research and theory development. Academy of Management Review, 24(2), 249-265. https://doi.org/10.5465/amr.1999.1893935

Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. Journal of Applied Psychology, 91(6), 1321-1339. https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1321

Morrison, E. W. (2014). Employee voice and silence. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 1, 173-197. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091328

Morrison, E. W., & Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. Academy of Management Review, 22(1), 226-256. https://doi.org/10.5465/amr.1997.9707180265

Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. (2007). The role of organizations in fostering public service motivation. Public Administration Review, 67(1), 40-53.

Mumford, E. (2006). The story of socio-technical design: Reflections on its successes, failures and potential. Information Systems Journal, 16(4), 317-342. https://doi.org/10.1111/j.1365-2575.2006.00221.x

Munafò, M. R., Nosek, B. A., Bishop, D. V. M., Button, K. S., Chambers, C. D., Percie du Sert, N., Simonsohn, U., Wagenmakers, E. J., Ware, J. J., & Ioannidis, J. P. A. (2017). A manifesto for reproducible science. Nature Human Behaviour, 1, Article 0021. https://doi.org/10.1038/s41562-016-0021

Muthaffar, A., Vilches-Montero, S., & Bravo-Olavarria, R. (2024). From digital touchpoints to digital journeys: How shopping mindsets influence appraisal of omnichannel journeys. International Journal of Information Management, 77, 102778. https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2024.102778

Myers, S. C. (1984). The capital structure puzzle. The Journal of Finance, 39(3), 575-592. https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1984.tb03646.x

Myers, S. C., & Majluf, N. S. (1984). Corporate financing and investment decisions when firms have information that investors do not have. Journal of Financial Economics, 13(2), 187-221. https://doi.org/10.1016/0304-405X(84)90023-0

Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. Academy of Management Review, 23(2), 242-266. https://doi.org/10.5465/amr.1998.533225

Nair, A. (2006). Meta-analysis of the relationship between quality management practices and firm performance: Implications for quality management theory

development. Journal of Operations Management, 24(6), 948-975. https://doi.org/10.1016/j.jom.2005.11.005

Naldi, L., Nordqvist, M., Chirico, F., Gómez-Mejia, L., Ashforth, B. E., Swartz, R., & Melin, L. (2024). From “FIBER” to “FIRE”: Construct validation and refinement of the socioemotional wealth scale in family firms. Entrepreneurship & Regional Development. Advance online publication. https://doi.org/10.1080/08985626.2024.2328294

Nambisan, S., Lyytinen, K., Majchrzak, A., & Song, M. (2017). Digital innovation management: Reinventing innovation management research in a digital world. MIS Quarterly, 41(1), 223-238. https://doi.org/10.25300/MISQ/2017/41:1.03

Narula, R., & Verbeke, A. (2015). Making internalization theory good for practice: The essence of Alan Rugman's contributions to international business. Journal of World Business, 50(4), 612-622. https://doi.org/10.1016/j.jwb.2015.08.007

National Academies of Sciences, Engineering, and Medicine. (2019). Reproducibility and replicability in science. The National Academies Press. https://doi.org/10.17226/25303

Nelson, R. R., & Winter, S. G. (1982). An evolutionary theory of economic change. Harvard University Press.

Newbert, S. L. (2007). Empirical research on the resource-based view of the firm: An assessment and suggestions for future research. Strategic Management Journal, 28(2), 121-146. https://doi.org/10.1002/smj.573

Newell, A., & Simon, H. A. (1972). Human problem solving. Prentice-Hall.

Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2015). Ethical leadership: Meta-analytic evidence of criterion-related and incremental validity. Journal of Applied Psychology, 100(3), 948-965. https://doi.org/10.1037/a0038246

Nguyen, H.-H. D., & Ryan, A. M. (2008). Does stereotype threat affect test performance of minorities and women? A meta-analysis of experimental

evidence. Journal of Applied Psychology, 93(6), 1314-1334. https://doi.org/10.1037/a0012702

Nguyen, T., & Elbanna, A. (2025). Understanding human-AI augmentation in the workplace: A review and a future research agenda. Information Systems Frontiers. https://doi.org/10.1007/s10796-025-10591-5

Nickerson, J. A., & Zenger, T. R. (2004). A knowledge-based theory of the firm - The problem-solving perspective. Organization Science, 15(6), 617-632. https://doi.org/10.1287/orsc.1040.0093

Nicolaides, V. C., LaPort, K. A., Chen, T. R., Tomassetti, A. J., Weis, E. J., Zaccaro, S. J., & Cortina, J. M. (2014). The shared leadership of teams: A meta-analysis of proximal, distal, and moderating relationships. The Leadership Quarterly, 25(5), 923-942. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.06.006

Nishii, L. H., Lepak, D. P., & Schneider, B. (2008). Employee attributions of the “why” of HR practices: Their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction. Personnel Psychology, 61(3), 503-545. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.00121.x

Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. Organization Science, 5(1), 14-37. https://doi.org/10.1287/orsc.5.1.14

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation. Oxford University Press.

Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N. (2000). SECI, Ba and leadership: A unified model of dynamic knowledge creation. Long Range Planning, 33(1), 5-34. https://doi.org/10.1016/S0024-6301(99)00115-6

Nonaka, I., & von Krogh, G. (2009). Tacit knowledge and knowledge conversion: Controversy and advancement in organizational knowledge creation theory. Organization Science, 20(3), 635-652. https://doi.org/10.1287/orsc.1080.0412

Noponen, N., Feshchenko, P., Auvinen, T., Luoma-aho, V., & Abrahamsson, P. (2024). Taylorism on steroids or enabling autonomy? A systematic review of algorithmic management. Management Review Quarterly, 74(3), 1695-1721. https://doi.org/10.1007/s11301-023-00345-5

Norman, W., & MacDonald, C. (2004). Getting to the bottom of “Triple Bottom Line.” Business Ethics Quarterly, 14(2), 243-262. https://doi.org/10.5840/beq200414211

Nosek, B. A., Ebersole, C. R., DeHaven, A. C., & Mellor, D. T. (2018). The preregistration revolution. Proceedings of the National Academy of Sciences, 115(11), 2600-2606. https://doi.org/10.1073/pnas.1708274114

Nosek, B. A., & Errington, T. M. (2020). What is replication? PLOS Biology, 18(3), Article e3000691. https://doi.org/10.1371/journal.pbio.3000691

Nosek, B. A., Hardwicke, T. E., Moshontz, H., Allard, A., Corker, K. S., Dreber, A., Fidler, F., Hilgard, J., Kline Struhl, M., Nuijten, M. B., Rohrer, J. M., Romero, F., Scheel, A. M., Scherer, L. D., Schönbrodt, F. D., & Vazire, S. (2022). Replicability, robustness, and reproducibility in psychological science. Annual Review of Psychology, 73, 719-748. https://doi.org/10.1146/annurev-psych-020821-114157

Nosek, B. A., & Lakens, D. (2014). Registered reports: A method to increase the credibility of published results. Social Psychology, 45(3), 137-141. https://doi.org/10.1027/1864-9335/a000192

Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). Psychometric theory (3rd ed.). McGraw-Hill.

O'Flynn, J. (2007). From New Public Management to public value: Paradigmatic change and managerial implications. Australian Journal of Public Administration, 66(3), 353-366.

O'Reilly, C. A., III, & Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present, and future. Academy of Management Perspectives, 27(4), 324-338. https://doi.org/10.5465/amp.2013.0025

Obenauer, W. G. (2024). Designing, executing, and publishing replication research: Best practices for successfully taking replication ideas from conceptualization to publication. Journal of Management Scientific Reports, 2(1), 3-26. https://doi.org/10.1177/27550311241232661

Obstfeld, D. (2005). Social networks, the tertius iungens orientation, and involvement in innovation. Administrative Science Quarterly, 50(1), 100-130. https://doi.org/10.2189/asqu.2005.50.1.100

Ocasio, W. (2011). Attention to attention. Organization Science, 22(5), 1286-1296. https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0602

Odean, T. (1998). Are investors reluctant to realize their losses? The Journal of Finance, 53(5), 1775-1798. https://doi.org/10.1111/0022-1082.00072

Ogunmokun, O. C., Mafimisebi, O. P., & Obembe, D. (2023). Prospect theory and bank credit risk decision-making behaviour: A systematic literature review and future research agenda. SN Business & Economics, 3, Article 91. https://doi.org/10.1007/s43546-023-00464-x

Okhuysen, G. A., & Bonardi, J.-P. (2011). The challenges of building theory by combining lenses. Academy of Management Review, 36(1), 6-11. https://doi.org/10.5465/amr.36.1.zok006

Oliveira, T., & Martins, M. F. (2011). Literature review of information technology adoption models at firm level. Electronic Journal of Information Systems Evaluation, 14(1), 110-121.

Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. Academy of Management Review, 16(1), 145-179. https://doi.org/10.5465/amr.1991.4279002

Oliver, R. L. (1980). A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. Journal of Marketing Research, 17(4), 460-469. https://doi.org/10.1177/002224378001700405

Oliver, R. L. (1980). A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. Journal of Marketing Research, 17(4), 460-469. https://doi.org/10.2307/3150499

Oliver, R. L. (1997). Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer. McGraw-Hill.

Oliver, R. L. (1999). Whence consumer loyalty? Journal of Marketing, 63(Special Issue), 33-44. https://doi.org/10.1177/00222429990634s105

Oliver, R. L., & DeSarbo, W. S. (1988). Response determinants in satisfaction judgments. Journal of Consumer Research, 14(4), 495-507. https://doi.org/10.1086/209131

Olsen, J. P. (2006). Maybe it is time to rediscover bureaucracy. Journal of Public Administration Research and Theory, 16(1), 1-24. https://doi.org/10.1093/jopart/mui027

Open Science Collaboration. (2015). Estimating the reproducibility of psychological science. Science, 349(6251), Article aac4716. https://doi.org/10.1126/science.aac4716

Ordóñez, L. D., Schweitzer, M. E., Galinsky, A. D., & Bazerman, M. H. (2009). Goals gone wild: The systematic side effects of overprescribing goal setting. Academy of Management Perspectives, 23(1), 6-16.

Orlikowski, W. J. (1992). The duality of technology: Rethinking the concept of technology in organizations. Organization Science, 3(3), 398-427. https://doi.org/10.1287/orsc.3.3.398

Orlikowski, W. J. (2000). Using technology and constituting structures: A practice lens for studying technology in organizations. Organization Science, 11(4), 404-428. https://doi.org/10.1287/orsc.11.4.404.14600

Orlikowski, W. J. (2007). Sociomaterial practices: Exploring technology at work. Organization Studies, 28(9), 1435-1448. https://doi.org/10.1177/0170840607081138

Orlikowski, W. J., & Gash, D. C. (1994). Technological frames: Making sense of information technology in organizations. ACM Transactions on Information Systems, 12(2), 174-207. https://doi.org/10.1145/196734.196745

Orlikowski, W. J., & Scott, S. V. (2008). Sociomateriality: Challenging the separation of technology, work and organization. Academy of Management Annals, 2(1), 433-474. https://doi.org/10.1080/19416520802211644

Ostrom, E. (2011). Background on the institutional analysis and development framework. Policy Studies Journal, 39(1), 7-27. https://doi.org/10.1111/j.1541-0072.2010.00394.x

Oswick, C., Fleming, P., & Hanlon, G. (2011). From borrowing to blending: Rethinking the processes of organizational theory building. Academy of Management Review, 36(2), 318-337. https://doi.org/10.5465/amr.2009.0155

Otley, D. T. (1980). The contingency theory of management accounting: Achievement and prognosis. Accounting, Organizations and Society, 5(4), 413-428.

Otley, D. T. (1980). The contingency theory of management accounting: Achievement and prognosis. Accounting, Organizations and Society, 5(4), 413-428. https://doi.org/10.1016/0361-3682(80)90040-9

Otley, D. T. (2016). The contingency theory of management accounting and control: 1980-2014. Management Accounting Research, 31, 45-62. https://doi.org/10.1016/j.mar.2016.02.001

Otondo, R. F., Van Scotter, J. R., Allen, D. G., & Palvia, P. (2008). The complexity of richness: Media, message, and communication outcomes. Information & Management, 45(1), 21-30. https://doi.org/10.1016/j.im.2007.09.003

Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (1994). Toward a theory of international new ventures. Journal of International Business Studies, 25(1), 45-64. https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490193

Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (2005). Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization. Entrepreneurship Theory and Practice, 29(5), 537-553. https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00097.x

Pache, A.-C., & Santos, F. (2010). When worlds collide: The internal dynamics of organizational responses to conflicting institutional demands. Academy of Management Review, 35(3), 455-476. https://doi.org/10.5465/amr.35.3.zok455

Packendorff, J. (1995). Inquiring into the temporary organization: New directions for project management research. Scandinavian Journal of Management, 11(4), 319-333. https://doi.org/10.1016/0956-5221(95)00018-Q

Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S.,... Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. BMJ, 372, Article n71. https://doi.org/10.1136/bmj.n71

Palmatier, R. W., Dant, R. P., Grewal, D., & Evans, K. R. (2006). Factors influencing the effectiveness of relationship marketing: A meta-analysis. Journal of Marketing, 70(4), 136-153. https://doi.org/10.1509/jmkg.70.4.136

Pansari, A., & Kumar, V. (2017). Customer engagement: The construct, antecedents, and consequences. Journal of the Academy of Marketing Science, 45(3), 294-311. https://doi.org/10.1007/s11747-016-0485-6

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. Journal of Retailing, 64(1), 12-40.

Parent-Rocheleau, X., & Parker, S. K. (2022). Algorithms as work designers: How algorithmic management influences the design of jobs. Human Resource Management Review, 32(3), Article 100838. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100838

Parent-Rocheleau, X., Parker, S. K., Bujold, A., & Gaudet, M. C. (2024). Creation of the algorithmic management questionnaire: A six-phase scale development process. Human Resource Management, 63(1), 25-44. https://doi.org/10.1002/hrm.22185

Parker, S. K., & Grote, G. (2022). Automation, algorithms, and beyond: Why work design matters more than ever in a digital world. Applied Psychology, 71(4), 1171-1204. https://doi.org/10.1111/apps.12241

Parker, S. K., Morgeson, F. P., & Johns, G. (2017). One hundred years of work design research: Looking back and looking forward. Journal of Applied Psychology, 102(3), 403-420. https://doi.org/10.1037/apl0000106

Parmigiani, A., & Howard-Grenville, J. (2011). Routines revisited: Exploring the capabilities and practice perspectives. Academy of Management Annals, 5(1), 413-453. https://doi.org/10.5465/19416520.2011.589143

Pasmore, W. A. (1988). Designing effective organizations: The sociotechnical systems perspective. Wiley.

Pearce, C. L., & Conger, J. A. (Eds.). (2003). Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership. SAGE. https://doi.org/10.4135/9781452229539

Pearce, C. L., & Sims, H. P., Jr. (2002). Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: An examination of aversive, directive, transactional, transformational, and empowering leader behaviors. Group Dynamics: Theory, Research, and Practice, 6(2), 172-197. https://doi.org/10.1037/1089-2699.6.2.172

Penrose, E. T. (1959). The theory of the growth of the firm. Basil Blackwell.

Pentland, B. T. (1999). Building process theory with narrative: From description to explanation. Academy of Management Review, 24(4), 711-724. https://doi.org/10.5465/amr.1999.2553249

Pentland, B. T., & Feldman, M. S. (2005). Organizational routines as a unit of analysis. Industrial and Corporate Change, 14(5), 793-815. https://doi.org/10.1093/icc/dth070

Pentland, B. T., & Feldman, M. S. (2008). Designing routines: On the folly of designing artifacts, while hoping for patterns of action. Information and Organization, 18(4), 235-250. https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2008.08.001

Perrow, C. (1984). Normal Accidents: Living with High-Risk Technologies. Basic Books.

Perrow, C. (1986). Complex organizations: A critical essay (3rd ed.). Random House.

Perrow, C. (1999). Normal Accidents: Living with High-Risk Technologies. Updated edition. Princeton University Press.

Perry, J. L. (1996). Measuring public service motivation: An assessment of construct reliability and validity. Journal of Public Administration Research and Theory, 6(1), 5-22.

Perry, J. L., Hondeghem, A., & Wise, L. R. (2010). Revisiting the motivational bases of public service: Twenty years of research and an agenda for the future. Public Administration Review, 70(5), 681-690.

Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. Public Administration Review, 50(3), 367-373.

Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. Public Administration Review, 50(3), 367-373. https://doi.org/10.2307/976618

Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. Strategic Management Journal, 14(3), 179-191. https://doi.org/10.1002/smj.4250140303

Peteraf, M., Di Stefano, G., & Verona, G. (2013). The elephant in the room of dynamic capabilities: Bringing two diverging conversations together. Strategic Management Journal, 34(12), 1389-1410. https://doi.org/10.1002/smj.2078

Peters, L. H., Hartke, D. D., & Pohlmann, J. T. (1985). Fiedler's contingency theory of leadership: An application of the meta-analysis procedures of Schmidt and Hunter. Psychological Bulletin, 97(2), 274-285. https://doi.org/10.1037/0033-2909.97.2.274

Petrou, P., Demerouti, E., Peeters, M. C. W., Schaufeli, W. B., & Hetland, J. (2012). Crafting a job on a daily basis: Contextual correlates and the link to work engagement. Journal of Organizational Behavior, 33(8), 1120-1141. https://doi.org/10.1002/job.1783

Petter, S., DeLone, W., & McLean, E. (2008). Measuring information systems success: Models, dimensions, measures, and interrelationships. European Journal of Information Systems, 17(3), 236-263. https://doi.org/10.1057/ejis.2008.15

Petter, S., & McLean, E. R. (2009). A meta-analytic assessment of the DeLone and McLean IS success model: An examination of IS success at the individual level. Information & Management, 46(3), 159-166. https://doi.org/10.1016/j.im.2008.12.006

Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). The external control of organizations: A resource dependence perspective. Harper & Row.

Phillips, R., Freeman, R. E., & Wicks, A. C. (2003). What stakeholder theory is not. Business Ethics Quarterly, 13(4), 479-502. https://doi.org/10.5840/beq200313434

Platt, J. R. (1964). Strong inference. Science, 146(3642), 347-353. https://doi.org/10.1126/science.146.3642.347

Plowman, D. A., Solansky, S., Beck, T. E., Baker, L., Kulkarni, M., & Travis, D. V. (2007). The role of leadership in emergent, self-organization. The Leadership Quarterly, 18(4), 341-356. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.04.004

Ployhart, R. E., & Moliterno, T. P. (2011). Emergence of the human capital resource: A multilevel model. Academy of Management Review, 36(1), 127-150. https://doi.org/10.5465/amr.2009.0318

Ployhart, R. E., Nyberg, A. J., Reilly, G., & Maltarich, M. A. (2014). Human capital is dead; long live human capital resources! Journal of Management, 40(2), 371-398. https://doi.org/10.1177/0149206313512152

Ployhart, R. E., & Vandenberg, R. J. (2010). Longitudinal research: The theory, design, and analysis of change. Journal of Management, 36(1), 94-120. https://doi.org/10.1177/0149206309352110

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. Journal of Applied Psychology, 88(5), 879-903. https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2016). Recommendations for creating better concept definitions in the organizational, behavioral, and social sciences. Organizational Research Methods, 19(2), 159-203. https://doi.org/10.1177/1094428115624965

Polanyi, K. (1944). The great transformation: The political and economic origins of our time. Farrar & Rinehart.

Poole, M. S., & Van de Ven, A. H. (1989). Using paradox to build management and organization theories. Academy of Management Review, 14(4), 562-578. https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308389

Popper, K. R. (1959). The logic of scientific discovery. Hutchinson.

Popper, K. R. (2002). The logic of scientific discovery. Routledge. (Original work published 1959)

Poppo, L., & Zenger, T. (2002). Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements? Strategic Management Journal, 23(8), 707-725. https://doi.org/10.1002/smj.249

Porter, L. W., & Lawler, E. E. (1968). Managerial attitudes and performance. R. D. Irwin.

Porter, M. E. (1979). How competitive forces shape strategy. Harvard Business Review, 57(2), 137-145.

Porter, M. E. (1980). Competitive Strategy. Free Press.

Porter, M. E. (1980). Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors. Free Press.

Porter, M. E. (1981). The contributions of industrial organization to strategic management. Academy of Management Review, 6(4), 609-620. https://doi.org/10.5465/amr.1981.4285706

Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. Harvard Business Review, 86(1), 78-93, 137.

Posen, H. E., Keil, T., Kim, S., & Meissner, F. D. (2018). Renewing research on problemistic search - A review and research agenda. Academy of Management Annals, 12(1), 208-251. https://doi.org/10.5465/annals.2016.0018

Posen, H. E., Wang, M. Z., Chen, J. S., & Elfenbein, D. W. (2024). In defense of diversity in theory-building approaches. Academy of Management Review, 49(1), 199-205. https://doi.org/10.5465/amr.2023.0151

Post, C., Sarala, R., Gatrell, C., & Prescott, J. E. (2020). Advancing theory with review articles. Journal of Management Studies, 57(2), 351-376. https://doi.org/10.1111/joms.12549

Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. Harvard Business Review, 68(3), 79-91.

Preacher, K. J., Curran, P. J., & Bauer, D. J. (2006). Computational tools for probing interactions in multiple linear regression, multilevel modeling, and latent curve analysis. Journal of Educational and Behavioral Statistics, 31(4), 437-448. https://doi.org/10.3102/10769986031004437

Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. Behavior Research Methods, 40(3), 879-891. https://doi.org/10.3758/BRM.40.3.879

Preacher, K. J., Rucker, D. D., & Hayes, A. F. (2007). Addressing moderated mediation hypotheses: Theory, methods, and prescriptions. Multivariate Behavioral Research, 42(1), 185-227. https://doi.org/10.1080/00273170701341316

Preacher, K. J., Zhang, Z., & Zyphur, M. J. (2011). Alternative methods for assessing mediation in multilevel data: The advantages of multilevel SEM. Structural Equation Modeling, 18(2), 161-182. https://doi.org/10.1080/10705511.2011.557329

Priem, R. L., & Butler, J. E. (2001). Is the resource-based 'view' a useful perspective for strategic management research? Academy of Management Review, 26(1), 22-40. https://doi.org/10.5465/amr.2001.4011928

Provan, K. G., Fish, A., & Sydow, J. (2007). Interorganizational networks at the network level: A review of the empirical literature on whole networks. Journal of Management, 33(3), 479-516. https://doi.org/10.1177/0149206307302554

Provan, K. G., & Kenis, P. (2008). Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. Journal of Public Administration Research and Theory, 18(2), 229-252. https://doi.org/10.1093/jopart/mum015

Provan, K. G., & Lemaire, R. H. (2012). Core concepts and key ideas for understanding public sector organizational networks: Using research to inform scholarship and practice. Public Administration Review, 72(5), 638-648. https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2012.02595.x

Provan, K. G., & Milward, H. B. (1995). A preliminary theory of interorganizational network effectiveness: A comparative study of four community mental health systems. Administrative Science Quarterly, 40(1), 1-33. https://doi.org/10.2307/2393698

Provan, K. G., & Milward, H. B. (2001). Do networks really work? A framework for evaluating public-sector organizational networks. Public Administration Review, 61(4), 414-423. https://doi.org/10.1111/0033-3352.00045

Pruitt, D. G. (1983). Strategic choice in negotiation. American Behavioral Scientist, 27(2), 167-194.

Pruitt, D. G., & Rubin, J. Z. (1986). Social conflict: Escalation, stalemate, and settlement. Random House.

Puranam, P., Stieglitz, N., Osman, M., & Pillutla, M. M. (2015). Modelling bounded rationality in organizations: Progress and prospects. Academy of Management Annals, 9(1), 337-392. https://doi.org/10.1080/19416520.2015.1024498

Purdie-Vaughns, V., & Eibach, R. P. (2008). Intersectional invisibility: The distinctive advantages and disadvantages of multiple subordinate-group identities. Sex Roles, 59, 377-391. https://doi.org/10.1007/s11199-008-9424-4

Putnam, L. L., Fairhurst, G. T., & Banghart, S. (2016). Contradictions, dialectics, and paradoxes in organizations: A constitutive approach. Academy of Management Annals, 10(1), 65-171. https://doi.org/10.1080/19416520.2016.1162421

Putnick, D. L., & Bornstein, M. H. (2016). Measurement invariance conventions and reporting: The state of the art and future directions for psychological research. Developmental Review, 41, 71-90. https://doi.org/10.1016/j.dr.2016.06.004

Rahim, M. A., & Bonoma, T. V. (1979). Managing organizational conflict: A model for diagnosis and intervention. Psychological Reports, 44(3_suppl), 1323-1344. https://doi.org/10.2466/pr0.1979.44.3c.1323

Rahman, S. (1998). Theory of constraints: A review of the philosophy and its applications. International Journal of Operations & Production Management, 18(4), 336-355. https://doi.org/10.1108/01443579810199720

Rai, A., Lang, S. S., & Welker, R. B. (2002). Assessing the validity of IS success models: An empirical test and theoretical analysis. Information Systems Research, 13(1), 50-69. https://doi.org/10.1287/isre.13.1.50.96

Raisch, S., & Birkinshaw, J. (2008). Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators. Journal of Management, 34(3), 375-409. https://doi.org/10.1177/0149206308316058

Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G., & Tushman, M. L. (2009). Organizational ambidexterity: Balancing exploitation and exploration for sustained

performance. Organization Science, 20(4), 685-695. https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0428

Raisch, S., & Krakowski, S. (2021). Artificial intelligence and management: The automation-augmentation paradox. Academy of Management Review, 46(1), 192-210. https://doi.org/10.5465/amr.2018.0072

Rajagopalan, N., & Spreitzer, G. M. (1997). Toward a theory of strategic change: A multi-lens perspective and integrative framework. Academy of Management Review, 22(1), 48-79. https://doi.org/10.5465/amr.1997.9707180259

Rajala, R., Westerlund, M., & Lampikoski, T. (2016). Environmental sustainability in industrial manufacturing: Re-examining the greening of Interface's business model. Journal of Cleaner Production, 115, 52-61. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.12.057

Rajan, R. G., & Zingales, L. (1995). What do we know about capital structure? Some evidence from international data. The Journal of Finance, 50(5), 1421-1460. https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1995.tb05184.x

Ramoglou, S., & Tsang, E. W. K. (2016). A realist perspective of entrepreneurship: Opportunities as propensities. Academy of Management Review, 41(3), 410-434. https://doi.org/10.5465/amr.2014.0281

Ravitch, S. M., & Riggan, M. (2017). Reason and rigor: How conceptual frameworks guide research (2nd ed.). SAGE Publications.

Ray, C., Essman, S., Nyberg, A. J., Ployhart, R. E., & Hale, D. (2023). Human capital resources: Reviewing the first decade and establishing a foundation for future research. Journal of Management, 49(1), 280-324. https://doi.org/10.1177/01492063221085912

Raykov, T. (1997). Estimation of composite reliability for congeneric measures. Applied Psychological Measurement, 21(2), 173-184. https://doi.org/10.1177/01466216970212006

Read, S., Dew, N., Sarasvathy, S. D., Song, M., & Wiltbank, R. (2009). Marketing under uncertainty: The logic of an effectual approach. Journal of Marketing, 73(3), 1-18. https://doi.org/10.1509/jmkg.73.3.001

Read, S., Sarasvathy, S. D., Dew, N., & Wiltbank, R. (2016). Response to Arend, Sarooghi, and Burkemper (2015): Cocreating effectual entrepreneurship research. Academy of Management Review, 41(3), 528-536. https://doi.org/10.5465/amr.2015.0180

Read, S., Song, M., & Smit, W. (2009). A meta-analytic review of effectuation and venture performance. Journal of Business Venturing, 24(6), 573-587. https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2008.02.005

Reay, T., & Hinings, C. R. (2009). Managing the rivalry of competing institutional logics. Organization Studies, 30(6), 629-652. https://doi.org/10.1177/0170840609104803

Reina, W., Pla-Barber, J., & Villar, C. (2023). Socioemotional wealth in family business research: A systematic literature review on its definition, roles and dimensions. European Management Journal, 41(6), 1000-1020. https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.10.009

Reinecke, J., Little, L. M., Simons, T., Bliese, P., Dencker, J., Roberson, Q., von Krogh, G., & Gruber, M. (2024). Advancing management theory through interdisciplinary research: Challenges and opportunities. Academy of Management Journal, 67(6), 1421-1427. https://doi.org/10.5465/amj.2024.4006

Ren, Y., & Argote, L. (2011). Transactive memory systems 1985-2010: An integrative framework of key dimensions, antecedents, and consequences. Academy of Management Annals, 5(1), 189-229. https://doi.org/10.1080/19416520.2011.590300

Rennie, M. W. (1993). Global competitiveness: Born global. McKinsey Quarterly, 4, 45-52.

Reynolds, P. D. (1971). A primer in theory construction. Bobbs-Merrill.

Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. Journal of Applied Psychology, 87(4), 698-714. https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698

Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., & Johnson, G. (2009). Measuring organizational performance: Towards methodological best practice. Journal of Management, 35(3), 718-804. https://doi.org/10.1177/0149206308330560

Rijpma, J. A. (1997). Complexity, tight-coupling and reliability: Connecting Normal Accidents Theory and High Reliability Theory. Journal of Contingencies and Crisis Management, 5(1), 15-23. https://doi.org/10.1111/1468-5973.00033

Riketta, M. (2005). Organizational identification: A meta-analysis. Journal of Vocational Behavior, 66(2), 358-384. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2004.05.005

Ritter, J. R. (1991). The long-run performance of initial public offerings. The Journal of Finance, 46(1), 3-27. https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1991.tb03743.x

Ritz, A., Brewer, G. A., & Neumann, O. (2016). Public service motivation: A systematic literature review and outlook. Public Administration Review, 76(3), 414-426. https://doi.org/10.1111/puar.12505

Roberts, K. H. (1989). New challenges in organizational research: High reliability organizations. Industrial Crisis Quarterly, 3(2), 111-125. https://doi.org/10.1177/108602668900300202

Roberts, K. H. (1990). Some characteristics of one type of high reliability organization. Organization Science, 1(2), 160-176. https://doi.org/10.1287/orsc.1.2.160

Robinson, W. S. (1950). Ecological correlations and the behavior of individuals. American Sociological Review, 15(3), 351-357. https://doi.org/10.2307/2087176

Rogers, E. M. (2003). Diffusion of Innovations (5th ed.). Free Press.

Romanelli, E., & Tushman, M. L. (1994). Organizational transformation as punctuated equilibrium: An empirical test. Academy of Management Journal, 37(5), 1141-1166. https://doi.org/10.2307/256669

Romanello, R., Balboni, B., Chiarvesio, M., & Paul, J. (2024). Early, rapid or global? Internationalization speed and SME's performance. Global Business Review. Advance online publication. https://doi.org/10.1177/09721509231221915

Ross, L. (1977). The intuitive psychologist and his shortcomings: Distortions in the attribution process. Advances in Experimental Social Psychology, 10, 173-220. https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60357-3

Ross, S. A. (1977). The determination of financial structure: The incentive-signalling approach. The Bell Journal of Economics, 8(1), 23-40. https://doi.org/10.2307/3003485

Rothstein, B., & Teorell, J. (2008). What is quality of government? A theory of impartial government institutions. Governance, 21(2), 165-190. https://doi.org/10.1111/j.1468-0491.2008.00391.x

Rouleau, L. (2005). Micro-practices of strategic sensemaking and sensegiving: How middle managers interpret and sell change every day. Journal of Management Studies, 42(7), 1413-1441. https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2005.00549.x

Rouse, E., Reinecke, J., Ravasi, D., Langley, A., Grimes, M., & Gruber, M. (2025). Making a theoretical contribution with qualitative research. Academy of Management Journal, 68(2), 257-266. https://doi.org/10.5465/amj.2025.4002

Rousseau, D. M. (1985). Issues of level in organizational research: Multi-level and cross-level perspectives. Research in Organizational Behavior, 7, 1-37.

Rousseau, D. M. (1985). Issues of level in organizational research: Multilevel and cross-level perspectives. Research in Organizational Behavior, 7, 1-37.

Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. Employee Responsibilities and Rights Journal, 2, 121-139. https://doi.org/10.1007/BF01384942

Rowlinson, M., Hassard, J., & Decker, S. (2014). Research strategies for organizational history: A dialogue between historical theory and organization theory. Academy of Management Review, 39(3), 250-274. https://doi.org/10.5465/amr.2012.0203

Rudolph, C. W., Katz, I. M., Lavigne, K. N., & Zacher, H. (2017). Job crafting: A meta-analysis of relationships with individual differences, job characteristics, and work outcomes. Journal of Vocational Behavior, 102, 112-138. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.05.008

Rudolph, C. W., Lavigne, K. N., Katz, I. M., & Zacher, H. (2017). Linking dimensions of career adaptability to adaptation results: A meta-analysis. Journal of Vocational Behavior, 102, 151-173. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.06.003

Rudolph, C. W., Lavigne, K. N., & Zacher, H. (2017). Career adaptability: A meta-analysis of relationships with measures of adaptivity, adapting responses, and adaptation results. Journal of Vocational Behavior, 98, 17-34. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2016.09.002

Rugman, A. M. (1981). Inside the Multinationals: The Economics of Internal Markets. Columbia University Press.

Rumelt, R. P. (1991). How much does industry matter? Strategic Management Journal, 12(3), 167-185. https://doi.org/10.1002/smj.4250120302

Russo, M. V., & Fouts, P. A. (1997). A resource-based perspective on corporate environmental performance and profitability. Academy of Management Journal, 40(3), 534-559. https://doi.org/10.2307/257052

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. American Psychologist, 55(1), 68-78. https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68

Sætre, A. S., & Van de Ven, A. H. (2021). Generating theory by abduction. Academy of Management Review, 46(4), 684-701. https://doi.org/10.5465/amr.2019.0233

Sætre, A. S., & Van de Ven, A. H. (2024). Abductive theorizing is more than idea generation: Disciplined imagination and a prepared mind. Academy of Management Review, 49(2), 454-457. https://doi.org/10.5465/amr.2021.0317

Sagan, S. D. (1993). The Limits of Safety: Organizations, Accidents, and Nuclear Weapons. Princeton University Press.

Salajegheh, N., Khaleghi Forghani, A., Galkina, T., Aeeni, Z., & Akbari, M. (2025). Taking stock and looking ahead: A systematic literature review of effectuation research. Review of Managerial Science, 19, 2495-2527. https://doi.org/10.1007/s11846-024-00820-7

Salisbury, W. D., Chin, W. W., & Gopal, A. (2002). Better theory through measurement: Developing a scale to capture consensus on appropriation. Information Systems Research, 13(1), 91-103. https://doi.org/10.1287/isre.13.1.91.93

Sandberg, J., & Alvesson, M. (2011). Ways of constructing research questions: Gap-spotting or problematization? Organization, 18(1), 23-44. https://doi.org/10.1177/1350508410372151

Sandberg, J., & Tsoukas, H. (2015). Making sense of the sensemaking perspective: Its constituents, limitations, and opportunities for further development. Journal of Organizational Behavior, 36(S1), S6-S32. https://doi.org/10.1002/job.1937

Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. Academy of Management Review, 26(2), 243-263. https://doi.org/10.5465/amr.2001.4378020

Sarasvathy, S. D. (2008). Effectuation: Elements of entrepreneurial expertise. Edward Elgar Publishing. https://doi.org/10.4337/9781848440197

Sarasvathy, S. D., & Dew, N. (2005). New market creation through transformation. Journal of Evolutionary Economics, 15, 533-565. https://doi.org/10.1007/s00191-005-0264-x

Sarasvathy, S. D., & Ramesh, A. (2019). An effectual model of collective action for addressing sustainability challenges. Academy of Management Perspectives, 33(4), 405-424. https://doi.org/10.5465/amp.2017.0090

Sartori, G. (1970). Concept misformation in comparative politics. American Political Science Review, 64(4), 1033-1053. https://doi.org/10.2307/1958356

Saunders, F. C. (2015). Toward high reliability project organizing in safety-critical projects. Project Management Journal, 46(3), 25-35. https://doi.org/10.1002/pmj.21498

Saunders, F. C., Gale, A. W., & Sherry, A. H. (2016). Responding to project uncertainty: Evidence for high reliability practices in large-scale safety-critical projects. International Journal of Project Management, 34(7), 1252-1265. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.06.008

Savickas, M. L. (1997). Career adaptability: An integrative construct for life-span, life-space theory. The Career Development Quarterly, 45(3), 247-259. https://doi.org/10.1002/j.2161-0045.1997.tb00469.x

Savickas, M. L. (2005). The theory and practice of career construction. In S. D. Brown & R. W. Lent (Eds.), Career development and counseling: Putting theory and research to work (pp. 42-70). Wiley.

Savickas, M. L. (2011). Career counseling. American Psychological Association.

Savickas, M. L. (2012). Life design: A paradigm for career intervention in the 21st century. Journal of Counseling & Development, 90(1), 13-19. https://doi.org/10.1111/j.1556-6676.2012.00002.x

Savickas, M. L. (2013). Career construction theory and practice. In R. W. Lent & S. D. Brown (Eds.), Career development and counseling: Putting theory and research to work (2nd ed., pp. 147-183). Wiley.

Savickas, M. L. (2013). The 2012 Leona Tyler Award Address: Constructing careers: Actors, agents, and authors. The Counseling Psychologist, 41(4), 648-662. https://doi.org/10.1177/0011000012468339

Savickas, M. L., Nota, L., Rossier, J., Dauwalder, J. P., Duarte, M. E., Guichard, J., Soresi, S., Van Esbroeck, R., & van Vianen, A. E. M. (2009). Life designing: A paradigm for career construction in the 21st century. Journal of Vocational Behavior, 75(3), 239-250. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2009.04.004

Savickas, M. L., & Porfeli, E. J. (2012). Career Adapt-Abilities Scale: Construction, reliability, and measurement equivalence across 13 countries. Journal of Vocational Behavior, 80(3), 661-673. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2012.01.011

Schad, J., Lewis, M. W., Raisch, S., & Smith, W. K. (2016). Paradox research in management science: Looking back to move forward. Academy of Management Annals, 10(1), 5-64. https://doi.org/10.5465/19416520.2016.1162422

Schau, H. J., Muniz, A. M., Jr., & Arnould, E. J. (2009). How brand community practices create value. Journal of Marketing, 73(5), 30-51. https://doi.org/10.1509/jmkg.73.5.30

Schein, E. H. (2010). Organizational culture and leadership (4th ed.). Jossey-Bass.

Schepers, J., & Wetzels, M. (2007). A meta-analysis of the technology acceptance model: Investigating subjective norm and moderation effects. Information & Management, 44(1), 90-103.

Schiebler, T., Lee, N., & Brodbeck, F. C. (2026). Expectancy-disconfirmation and consumer satisfaction: A meta-analysis. Journal of the Academy of Marketing Science, 54, 91-112. https://doi.org/10.1007/s11747-024-01078-x

Schlaegel, C., & Koenig, M. (2014). Determinants of entrepreneurial intent: A meta-analytic test and integration of competing models. Entrepreneurship Theory and Practice, 38(2), 291-332. https://doi.org/10.1111/etap.12087

Schlichte, F., & Junge, S. (2025). The concept of entrepreneurial opportunities: A review and directions for future research. Management Review Quarterly, 75, 3699-3725. https://doi.org/10.1007/s11301-024-00466-5

Schmader, T., Johns, M., & Forbes, C. (2008). An integrated process model of stereotype threat effects on performance. Psychological Review, 115(2), 336-356. https://doi.org/10.1037/0033-295X.115.2.336

Schmalensee, R. (1985). Do markets differ much? American Economic Review, 75(3), 341-351.

Schmenner, R. W. (2001). Looking ahead by looking back: Swift, even flow in the history of manufacturing. Production and Operations Management, 10(1), 87-96.

Schmenner, R. W. (2004). Service businesses and productivity. Decision Sciences, 35(3), 333-347. https://doi.org/10.1111/j.0011-7315.2004.02558.x

Schmenner, R. W., & Swink, M. L. (1998). On theory in operations management. Journal of Operations Management, 17(1), 97-113. https://doi.org/10.1016/S0272-6963(98)00028-X

Schmidt, S. (2009). Shall we really do it again? The powerful concept of replication is neglected in the social sciences. Review of General Psychology, 13(2), 90-100. https://doi.org/10.1037/a0015108

Schneider, C. Q., & Wagemann, C. (2012). Set-theoretic methods for the social sciences: A guide to qualitative comparative analysis. Cambridge University Press.

Schneider, M., Scholz, J., Lubell, M., Mindruta, D., & Edwardsen, M. (2003). Building consensual institutions: Networks and the National Estuary Program. American Journal of Political Science, 47(1), 143-158. https://doi.org/10.1111/1540-5907.00010

Scholz, J. T., Berardo, R., & Kile, B. (2008). Do networks solve collective action problems? Credibility, search, and collaboration. The Journal of Politics, 70(2), 393-406. https://doi.org/10.1017/S0022381608080389

Schriesheim, C. A., & Neider, L. L. (1996). Path-goal leadership theory: The long and winding road. The Leadership Quarterly, 7(3), 317-321. https://doi.org/10.1016/S1048-9843(96)90023-5

Schriesheim, C. A., Powers, K. J., Scandura, T. A., Gardiner, C. C., & Lankau, M. J. (1993). Improving construct measurement in management research: Comments and a quantitative approach for assessing the theoretical content adequacy of paper-and-pencil survey-type instruments. Journal of Management, 19(2), 385-417. https://doi.org/10.1177/014920639301900208

Schultz, T. W. (1961). Investment in human capital. American Economic Review, 51(1), 1-17.

Schwab, A., Aguinis, H., Bamberger, P., Hodgkinson, G. P., Shapiro, D. L., Starbuck, W. H., & Tsui, A. S. (2023). How replication studies can improve doctoral student education. Journal of Management Scientific Reports, 1(1), 18-41. https://doi.org/10.1177/27550311231156880

Schwab, A., & Starbuck, W. H. (2017). A call for openness in research reporting: How to turn covert practices into helpful tools. Academy of Management Learning & Education, 16(1), 125-141. https://doi.org/10.5465/amle.2016.0039

Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. Academy of Management Journal, 37(3), 580-607. https://doi.org/10.5465/256701

Scott, W. R. (2014). Institutions and organizations: Ideas, interests, and identities (4th ed.). Sage.

Scott, W. R., & Davis, G. F. (2007). Organizations and organizing: Rational, natural, and open system perspectives. Pearson Prentice Hall.

Seddon, P. B. (1997). A respecification and extension of the DeLone and McLean model of IS success. Information Systems Research, 8(3), 240-253. https://doi.org/10.1287/isre.8.3.240

Seeber, I., Bittner, E., Briggs, R. O., de Vreede, T., de Vreede, G.-J., Elkins, A., Maier, R., Merz, A. B., Oeste-Reiß, S., Randrup, N., Schwabe, G., & Söllner,

M. (2020). Machines as teammates: A research agenda on AI in team collaboration. Information & Management, 57(2), 103174. https://doi.org/10.1016/j.im.2019.103174

Selten, R. (2001). What is bounded rationality? In G. Gigerenzer & R. Selten (Eds.), Bounded rationality: The adaptive toolbox (pp. 13-36). MIT Press.

Selznick, P. (1948). Foundations of the theory of organization. American Sociological Review, 13(1), 25-35. https://doi.org/10.2307/2086752

Senyard, J., Baker, T., Steffens, P., & Davidsson, P. (2014). Bricolage as a path to innovativeness for resource-constrained new firms. Journal of Product Innovation Management, 31(2), 211-230. https://doi.org/10.1111/jpim.12091

Shadish, W. R., Cook, T. D., & Campbell, D. T. (2002). Experimental and Quasi-Experimental Designs for Generalized Causal Inference. Houghton Mifflin.

Shah, R., & Ward, P. T. (2003). Lean manufacturing: Context, practice bundles, and performance. Journal of Operations Management, 21(2), 129-149. https://doi.org/10.1016/S0272-6963(02)00108-0

Shane, S. (2000). Prior knowledge and the discovery of entrepreneurial opportunities. Organization Science, 11(4), 448-469. https://doi.org/10.1287/orsc.11.4.448.14602

Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. Academy of Management Review, 25(1), 217-226. https://doi.org/10.5465/amr.2000.2791611

Shapero, A., & Sokol, L. (1982). The social dimensions of entrepreneurship. In C. A. Kent, D. L. Sexton, & K. H. Vesper (Eds.), Encyclopedia of entrepreneurship (pp. 72-90). Prentice-Hall. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1497759

Shefrin, H., & Statman, M. (1985). The disposition to sell winners too early and ride losers too long: Theory and evidence. The Journal of Finance, 40(3), 777-790. https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1985.tb05002.x

Shepherd, D. A., & Suddaby, R. (2017). Theory building: A review and integration. Journal of Management, 43(1), 59-86. https://doi.org/10.1177/0149206316647102

Sheppard, B. H., Hartwick, J., & Warshaw, P. R. (1988). The theory of reasoned action: A meta-analysis of past research with recommendations for modifications and future research. Journal of Consumer Research, 15(3), 325-343. https://doi.org/10.1086/209170

Shiller, R. J. (1981). Do stock prices move too much to be justified by subsequent changes in dividends? American Economic Review, 71(3), 421-436.

Shiller, R. J. (2003). From efficient markets theory to behavioral finance. Journal of Economic Perspectives, 17(1), 83-104. https://doi.org/10.1257/089533003321164967

Shinkle, G. A. (2012). Organizational aspirations, reference points, and goals: Building on the past and aiming for the future. Journal of Management, 38(1), 415-455. https://doi.org/10.1177/0149206311419856

Shipilov, A., & Gawer, A. (2020). Integrating research on interorganizational networks and ecosystems. Academy of Management Annals, 14(1), 92-121. https://doi.org/10.5465/annals.2018.0121

Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1997). A survey of corporate governance. Journal of Finance, 52(2), 737-783. https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1997.tb04820.x

Shmueli, G. (2010). To explain or to predict? Statistical Science, 25(3), 289-310. https://doi.org/10.1214/10-STS330

Shmueli, G. (2025). To explain, to predict, or to describe: Figuring out the study goal. Statistics in Medicine, 44(13-14), e10307. https://doi.org/10.1002/sim.10307

Shrestha, M. K., & Feiock, R. C. (2009). Governing U.S. metropolitan areas: Self-organizing and multiplex service networks. American Politics Research, 37(5), 801-823. https://doi.org/10.1177/1532673X09337466

Shrestha, M. K., & Feiock, R. C. (2011). Transaction cost, exchange embeddedness, and interlocal cooperation in local public goods supply. Political Research Quarterly, 64(3), 573-587. https://doi.org/10.1177/1065912910370683

Shrestha, M. K., & Feiock, R. C. (2021). Toward a multiplex network theory of interlocal service contracting. Public Administration Review, 81(5), 911-924. https://doi.org/10.1111/puar.13337

Shrestha, Y. R., Ben-Menahem, S. M., & von Krogh, G. (2019). Organizational decision-making structures in the age of artificial intelligence. California Management Review, 61(4), 66-83. https://doi.org/10.1177/0008125619862257

Shumate, M., Dougherty, S. M., Miles, J. P., Boyer, A. M., Wang, R., Gibson, Z. M., & Cooper, K. R. (2023). Network effectiveness in context. Journal of Public Administration Research and Theory, 33(4), 716-729. https://doi.org/10.1093/jopart/muad003

Shyam-Sunder, L., & Myers, S. C. (1999). Testing static tradeoff against pecking order models of capital structure. Journal of Financial Economics, 51(2), 219-244. https://doi.org/10.1016/S0304-405X(98)00051-8

Siggelkow, N. (2007). Persuasion with case studies. Academy of Management Journal, 50(1), 20-24. https://doi.org/10.5465/amj.2007.24160882

Simmons, J. P., Nelson, L. D., & Simonsohn, U. (2011). False-positive psychology: Undisclosed flexibility in data collection and analysis allows presenting anything as significant. Psychological Science, 22(11), 1359-1366. https://doi.org/10.1177/0956797611417632

Simon, H. A. (1946). The proverbs of administration. Public Administration Review, 6(1), 53-67. https://doi.org/10.2307/973030

Simon, H. A. (1947). Administrative behavior: A study of decision-making processes in administrative organization. Macmillan.

Simon, H. A. (1947). Administrative behavior. Macmillan.

Simon, H. A. (1951). A formal theory of the employment relationship. Econometrica, 19(3), 293-305. https://doi.org/10.2307/1906815

Simon, H. A. (1955). A behavioral model of rational choice. The Quarterly Journal of Economics, 69(1), 99-118. https://doi.org/10.2307/1884852

Simon, H. A. (1956). Rational choice and the structure of the environment. Psychological Review, 63(2), 129-138. https://doi.org/10.1037/h0042769

Simon, H. A. (1957). Models of man: Social and rational. Wiley.

Simon, H. A. (1962). The architecture of complexity. Proceedings of the American Philosophical Society, 106(6), 467-482.

Simon, H. A. (1969). The sciences of the artificial. MIT Press.

Simon, H. A. (1972). Theories of bounded rationality. In C. B. McGuire & R. Radner (Eds.), Decision and organization (pp. 161-176). North-Holland.

Simon, H. A. (1976). From substantive to procedural rationality. In S. J. Latsis (Ed.), Method and appraisal in economics (pp. 129-148). Cambridge University Press.

Simon, H. A. (1979). Rational decision making in business organizations. American Economic Review, 69(4), 493-513.

Simon, H. A. (1986). Rationality in psychology and economics. The Journal of Business, 59(4), S209-S224. https://doi.org/10.1086/296363

Simon, H. A. (1987). Making management decisions: The role of intuition and emotion. Academy of Management Executive, 1(1), 57-64. https://doi.org/10.5465/ame.1987.4275905

Simon, H. A. (1991). Bounded rationality and organizational learning. Organization Science, 2(1), 125-134. https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.125

Simon, H. A. (1997). Administrative behavior: A study of decision-making processes in administrative organizations (4th ed.). Free Press.

Simons, R. (1991). Strategic orientation and top management attention to control systems. Strategic Management Journal, 12(1), 49-62. https://doi.org/10.1002/smj.4250120105

Simons, R. (1994). How new top managers use control systems as levers of strategic renewal. Strategic Management Journal, 15(3), 169-189. https://doi.org/10.1002/smj.4250150301

Simons, R. (1995). Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal. Harvard Business School Press.

Simonsohn, U., Simmons, J. P., & Nelson, L. D. (2020). Specification curve analysis. Nature Human Behaviour, 4(11), 1208-1214. https://doi.org/10.1038/s41562-020-0912-z

Sirmon, D. G., Hitt, M. A., & Ireland, R. D. (2007). Managing firm resources in dynamic environments to create value: Looking inside the black box. Academy of Management Review, 32(1), 273-292. https://doi.org/10.5465/AMR.2007.23466005

Sirmon, D. G., Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Gilbert, B. A. (2011). Resource orchestration to create competitive advantage: Breadth, depth, and life cycle effects. Journal of Management, 37(5), 1390-1412. https://doi.org/10.1177/0149206310385695

Sitkin, S. B., Sutcliffe, K. M., & Barrios-Choplin, J. R. (1992). A dual-capacity model of communication media choice in organizations. Human Communication Research, 18(4), 563-598. https://doi.org/10.1111/j.1468-2958.1992.tb00572.x

Slawinski, N., & Bansal, P. (2015). Short on time: Intertemporal tensions in business sustainability. Organization Science, 26(2), 531-549. https://doi.org/10.1287/orsc.2014.0960

Small, H. (1973). Co-citation in the scientific literature: A new measure of the relationship between two documents. Journal of the American Society for Information Science, 24(4), 265-269. https://doi.org/10.1002/asi.4630240406

Smets, M., Morris, T., & Greenwood, R. (2012). From practice to field: A multilevel model of practice-driven institutional change. Academy of Management Journal, 55(4), 877-904. https://doi.org/10.5465/amj.2010.0013

Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. Administrative Science Quarterly, 28(3), 339-358. https://doi.org/10.2307/2392246

Smith, A. (1776). An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations. W. Strahan & T. Cadell.

Smith, K. G., Grimm, C. M., & Gannon, M. J. (1992). Dynamics of competitive strategy. Sage.

Smith, K. G., Grimm, C. M., Gannon, M. J., & Chen, M.-J. (1991). Organizational information processing, competitive responses, and performance in the U.S. domestic airline industry. Academy of Management Journal, 34(1), 60-85. https://doi.org/10.5465/256302

Smith, W. K. (2014). Dynamic decision making: A model of senior leaders managing strategic paradoxes. Academy of Management Journal, 57(6), 1592-1623. https://doi.org/10.5465/amj.2011.0932

Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. Academy of Management Review, 36(2), 381-403. https://doi.org/10.5465/amr.2009.0223

Smith, W. K., & Tushman, M. L. (2005). Managing strategic contradictions: A top management model for managing innovation streams. Organization Science, 16(5), 522-536. https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0134

Smolka, K. M., Verheul, I., Burmeister-Lamp, K., & Heugens, P. P. M. A. R. (2018). Get it together! Synergistic effects of causal and effectual decision-

making logics on venture performance. Entrepreneurship Theory and Practice, 42(4), 571-604. https://doi.org/10.1177/1042258718783429

Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. Journal of Business Research, 104, 333-339. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039

Sovacool, B. K. (2014). What are we doing here? Analyzing fifteen years of energy scholarship and proposing a social science research agenda. Energy Research & Social Science, 1, 1-29. https://doi.org/10.1016/j.erss.2014.02.003

Spence, M. (1973). Job market signaling. The Quarterly Journal of Economics, 87(3), 355-374. https://doi.org/10.2307/1882010

Spencer, S. J., Steele, C. M., & Quinn, D. M. (1999). Stereotype threat and women's math performance. Journal of Experimental Social Psychology, 35(1), 4-28. https://doi.org/10.1006/jesp.1998.1373

Spreng, R. A., MacKenzie, S. B., & Olshavsky, R. W. (1996). A reexamination of the determinants of consumer satisfaction. Journal of Marketing, 60(3), 15-32. https://doi.org/10.1177/002224299606000302

Stahl, G. K., Maznevski, M. L., Voigt, A., & Jonsen, K. (2010). Unraveling the effects of cultural diversity in teams: A meta-analysis of research on multicultural work groups. Journal of International Business Studies, 41, 690-709. https://doi.org/10.1057/jibs.2009.85

Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1998). Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. Psychological Bulletin, 124(2), 240-261. https://doi.org/10.1037/0033-2909.124.2.240

Staw, B. M. (1976). Knee-deep in the big muddy: A study of escalating commitment to a chosen course of action. Organizational Behavior and Human Performance, 16(1), 27-44. https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90005-2

Staw, B. M., Sandelands, L. E., & Dutton, J. E. (1981). Threat-rigidity effects in organizational behavior: A multilevel analysis. Administrative Science Quarterly, 26(4), 501-524. https://doi.org/10.2307/2392337

Steel, P., & König, C. J. (2006). Integrating theories of motivation. Academy of Management Review, 31(4), 889-913. https://doi.org/10.5465/amr.2006.22527462

Steele, C. M., & Aronson, J. (1995). Stereotype threat and the intellectual test performance of African Americans. Journal of Personality and Social Psychology, 69(5), 797-811. https://doi.org/10.1037/0022-3514.69.5.797

Steffens, P. R., Baker, T., Davidsson, P., & Senyard, J. M. (2023). When is less more? Boundary conditions of effective entrepreneurial bricolage. Journal of Management, 49(4), 1277-1311. https://doi.org/10.1177/01492063221077210

Sterman, J. D. (1989). Modeling managerial behavior: Misperceptions of feedback in a dynamic decision making experiment. Management Science, 35(3), 321-339. https://doi.org/10.1287/mnsc.35.3.321

Stinchcombe, A. L. (1959). Bureaucratic and craft administration of production: A comparative study. Administrative Science Quarterly, 4(2), 168-187. https://doi.org/10.2307/2390676

Stone, M. M., & Ostrower, F. (2007). Acting in the public interest? Another look at research on nonprofit governance. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 36(3), 416-438. https://doi.org/10.1177/0899764006296049

Strong, D. M., Volkoff, O., Johnson, S. A., Pelletier, L. R., Tulu, B., Bar-On, I., Trudel, J., & Garber, L. (2014). A theory of organization-EHR affordance actualization. Journal of the Association for Information Systems, 15(2), 53-85. https://doi.org/10.17705/1jais.00353

Strube, M. J., & Garcia, J. E. (1981). A meta-analytic investigation of Fiedler's contingency model of leadership effectiveness. Psychological Bulletin, 90(2), 307-321. https://doi.org/10.1037/0033-2909.90.2.307

Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. Academy of Management Review, 20(3), 571-610. https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080331

Suddaby, R. (2006). From the editors: What grounded theory is not. Academy of Management Journal, 49(4), 633-642. https://doi.org/10.5465/amj.2006.22083020

Suddaby, R. (2010). Editor's comments: Construct clarity in theories of management and organization. Academy of Management Review, 35(3), 346-357. https://doi.org/10.5465/amr.35.3.zok346

Suddaby, R. (2014). Editor's comments: Why theory? Academy of Management Review, 39(4), 407-411. https://doi.org/10.5465/amr.2014.0252

Suddaby, R. (2024). What theory is, what theory was: Whence and whither theory. Organization Theory, 5(4). https://doi.org/10.1177/26317877241293475

Suddaby, R., Bitektine, A., & Haack, P. (2017). Legitimacy. Academy of Management Annals, 11(1), 451-478. https://doi.org/10.5465/annals.2015.0101

Sundaramurthy, C., & Lewis, M. W. (2003). Control and collaboration: Paradoxes of governance. Academy of Management Review, 28(3), 397-415. https://doi.org/10.5465/amr.2003.10196737

Super, D. E., Savickas, M. L., & Super, C. M. (1996). The life-span, life-space approach to careers. In D. Brown, L. Brooks, & Associates (Eds.), Career choice and development (3rd ed., pp. 121-178). Jossey-Bass.

Sutton, R. I., & Staw, B. M. (1995). What theory is not. Administrative Science Quarterly, 40(3), 371-384. https://doi.org/10.2307/2393788

Sydow, J., Lindkvist, L., & DeFillippi, R. (2004). Project-based organizations, embeddedness and repositories of knowledge: Editorial. Organization Studies, 25(9), 1475-1489. https://doi.org/10.1177/0170840604048162

Sydow, J., Lundin, R., Ekstedt, E., & Braun, T. (2025). The theory of temporary organization three decades later: Re-visiting the 4 T framework, focusing tensions, adding project plasticity. Scandinavian Journal of Management, 41(2), 101405. https://doi.org/10.1016/j.scaman.2025.101405

Szymanski, D. M., & Henard, D. H. (2001). Customer satisfaction: A meta-analysis of the empirical evidence. Journal of the Academy of Marketing Science, 29(1), 16-35. https://doi.org/10.1177/009207030102900102

Tajfel, H., Billig, M. G., Bundy, R. P., & Flament, C. (1971). Social categorization and intergroup behaviour. European Journal of Social Psychology, 1(2), 149-178. https://doi.org/10.1002/ejsp.2420010202

Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In W. G. Austin & S. Worchel (Eds.), The Social Psychology of Intergroup Relations (pp. 33-47). Brooks/Cole.

Talbot, C. (2009). Public value: The next steps in public service reform. The Work Foundation.

Tang, H., An, S., Zhang, L., Xiao, Y., & Li, X. (2024). The antecedents and outcomes of public service motivation: A meta-analysis using the job demands-resources model. Behavioral Sciences, 14(10), 861. https://doi.org/10.3390/bs14100861

Tang, J., Kacmar, K. M., & Busenitz, L. (2012). Entrepreneurial alertness in the pursuit of new opportunities. Journal of Business Venturing, 27(1), 77-94. https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2010.07.001

Tavares, A. F., & Feiock, R. C. (2018). Applying an institutional collective action framework to investigate intermunicipal cooperation in Europe. Perspectives on Public Management and Governance, 1(4), 299-316. https://doi.org/10.1093/ppmgov/gvx014

Taylor, F. W. (1903). Shop management. Transactions of the American Society of Mechanical Engineers, 24, 1337-1456.

Taylor, F. W. (1911). The principles of scientific management. Harper & Brothers.

Taylor, S., & Todd, P. A. (1995). Understanding information technology usage: A test of competing models. Information Systems Research, 6(2), 144-176.

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of sustainable enterprise performance. Strategic Management Journal, 28(13), 1319-1350. https://doi.org/10.1002/smj.640

Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. Long Range Planning, 43(2-3), 172-194. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. Strategic Management Journal, 18(7), 509-533.

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. Strategic Management Journal, 18(7), 509-533. https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z

Tessier, S., & Otley, D. (2012). A conceptual development of Simons' Levers of Control framework. Management Accounting Research, 23(3), 171-185. https://doi.org/10.1016/j.mar.2012.04.003

Tetteh, C., Tasavori, M., Bhattarai, C. R., Zaefarian, R., & Rajwani, T. (2024). How do environmental factors shape entrepreneurial intention? A review and future research. International Entrepreneurship and Management Journal, 20, 2955-2977. https://doi.org/10.1007/s11365-024-01002-3

Thatcher, S. M. B., & Fisher, G. (2022). From the editors: The nuts and bolts of writing a theory paper: A practical guide to getting started. Academy of Management Review, 47(1), 1-8. https://doi.org/10.5465/amr.2021.0483

Thatcher, S. M. B., Jehn, K. A., & Zanutto, E. (2003). Cracks in diversity research: The effects of diversity faultlines on conflict and performance. Group Decision and Negotiation, 12, 217-241. https://doi.org/10.1023/A:1023325406946

Thibaut, J., & Walker, L. (1975). Procedural Justice: A Psychological Analysis. Lawrence Erlbaum Associates.

Thomas, K. W. (1976). Conflict and conflict management. In M. D. Dunnette (Ed.), Handbook of industrial and organizational psychology (pp. 889-935). Rand McNally.

Thomas, K. W. (1992). Conflict and conflict management: Reflections and update. Journal of Organizational Behavior, 13(3), 265-274. https://doi.org/10.1002/job.4030130307

Thompson, J. D. (1967). Organizations in action: Social science bases of administrative theory. McGraw-Hill.

Thornton, P. H., & Ocasio, W. (1999). Institutional logics and the historical contingency of power in organizations: Executive succession in the higher education publishing industry, 1958-1990. American Journal of Sociology, 105(3), 801-843. https://doi.org/10.1086/210361

Thornton, P. H., Ocasio, W., & Lounsbury, M. (2012). The institutional logics perspective: A new approach to culture, structure, and process. Oxford University Press.

Tierney, P., & Farmer, S. M. (2002). Creative self-efficacy: Its potential antecedents and relationship to creative performance. Academy of Management Journal, 45(6), 1137-1148. https://doi.org/10.5465/3069429

Timmermans, S., & Tavory, I. (2012). Theory construction in qualitative research: From grounded theory to abductive analysis. Sociological Theory, 30(3), 167-186. https://doi.org/10.1177/0735275112457914

Tims, M., & Bakker, A. B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. SA Journal of Industrial Psychology, 36(2), Article 841. https://doi.org/10.4102/sajip.v36i2.841

Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. Journal of Vocational Behavior, 80(1), 173-186. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.05.009

Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2013). The impact of job crafting on job demands, job resources, and well-being. Journal of Occupational Health Psychology, 18(2), 230-240. https://doi.org/10.1037/a0032141

Tiwana, A., Konsynski, B., & Bush, A. A. (2010). Platform evolution: Coevolution of platform architecture, governance, and environmental dynamics. Information Systems Research, 21(4), 675-687. https://doi.org/10.1287/isre.1100.0323

Tjosvold, D. (1984). Cooperation theory and organizations. Human Relations, 37(9), 743-767. https://doi.org/10.1177/001872678403700903

Todorova, G., & Durisin, B. (2007). Absorptive capacity: Valuing a reconceptualization. Academy of Management Review, 32(3), 774-786. https://doi.org/10.5465/amr.2007.25275513

Tolbert, P. S., & Zucker, L. G. (1983). Institutional sources of change in the formal structure of organizations: The diffusion of civil service reform, 1880-1935. Administrative Science Quarterly, 28(1), 22-39. https://doi.org/10.2307/2392383

Tombido, L., & Baihaqi, I. (2024). Perspectives on the bullwhip effect in supply chains. In J. Sarkis (Ed.), The Palgrave Handbook of Supply Chain Management (pp. 465-488). Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1007/978-3-031-19884-7_31

Tornatzky, L. G., & Fleischer, M. (1990). The processes of technological innovation. Lexington Books.

Tornatzky, L. G., & Klein, K. J. (1982). Innovation characteristics and innovation adoption-implementation: A meta-analysis of findings. IEEE Transactions on Engineering Management, EM-29(1), 28-45. https://doi.org/10.1109/TEM.1982.6447463

Torraco, R. J. (2005). Writing integrative literature reviews: Guidelines and examples. Human Resource Development Review, 4(3), 356-367. https://doi.org/10.1177/1534484305278283

Toulmin, S. E. (2003). The uses of argument (Updated ed.). Cambridge University Press. (Original work published 1958)

Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. British Journal of Management, 14(3), 207-222. https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375

Trevino, L. K., Lengel, R. H., & Daft, R. L. (1987). Media symbolism, media richness, and media choice in organizations: A symbolic interactionist perspective. Communication Research, 14(5), 553-574. https://doi.org/10.1177/009365087014005006

Trigeorgis, L. (1996). Real options: Managerial flexibility and strategy in resource allocation. MIT Press.

Trigeorgis, L., & Reuer, J. J. (2017). Real options theory in strategic management. Strategic Management Journal, 38(1), 42-63. https://doi.org/10.1002/smj.2593

Trist, E. L., & Bamforth, K. W. (1951). Some social and psychological consequences of the Longwall method of coal-getting. Human Relations, 4(1), 3-38. https://doi.org/10.1177/001872675100400101

Tsang, E. W. K. (2006). Behavioral assumptions and theory development: The case of transaction cost economics. Strategic Management Journal, 27(11), 999-1011. https://doi.org/10.1002/smj.553

Tsang, E. W. K., & Ellsaesser, F. (2011). How contrastive explanation facilitates theory building. Academy of Management Review, 36(2), 404-419. https://doi.org/10.5465/amr.2009.0153

Tsang, E. W. K., & Kwan, K. M. (1999). Replication and theory development in organizational science: A critical realist perspective. Academy of Management Review, 24(4), 759-780. https://doi.org/10.5465/amr.1999.2553252

Tsang, E. W. K., & Kwan, K.-M. (1999). Replication and theory development in organizational science: A critical realist perspective. Academy of Management Review, 24(4), 759-780. https://doi.org/10.5465/amr.1999.2553250

Tse, D. K., & Wilton, P. C. (1988). Models of consumer satisfaction formation: An extension. Journal of Marketing Research, 25(2), 204-212. https://doi.org/10.1177/002224378802500209

Turner, J. C., Hogg, M. A., Oakes, P. J., Reicher, S. D., & Wetherell, M. S. (1987). Rediscovering the Social Group: A Self-Categorization Theory. Basil Blackwell.

Tushman, M. L., & Nadler, D. A. (1978). Information processing as an integrating concept in organizational design. Academy of Management Review, 3(3), 613-624. https://doi.org/10.5465/amr.1978.4305791

Tushman, M. L., Newman, W. H., & Romanelli, E. (1986). Convergence and upheaval: Managing the unsteady pace of organizational evolution. California Management Review, 29(1), 29-44. https://doi.org/10.2307/41165225

Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A., III. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. California Management Review, 38(4), 8-30. https://doi.org/10.2307/41165852

Tushman, M. L., & Romanelli, E. (1985). Organizational evolution: A metamorphosis model of convergence and reorientation. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), Research in Organizational Behavior (Vol. 7, pp. 171-222). JAI Press.

Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. Science, 185(4157), 1124-1131. https://doi.org/10.1126/science.185.4157.1124

Tversky, A., & Kahneman, D. (1992). Advances in prospect theory: Cumulative representation of uncertainty. Journal of Risk and Uncertainty, 5, 297-323. https://doi.org/10.1007/BF00122574

Tyner, A. H., Abatayo, A. L., Daley, M., Field, S., Fox, N., Haber, N. A., Hahn, K. M., Kline Struhl, M., Mawhinney, B., Miske, O., Silverstein, P., Soderberg, C. K., Stankov, T., Abbasi, A., Aberson, C. L., Aczel, B., Adamkovič, M., Albayrak, N., Allen, P. J.,... Errington, T. M. (2026). Investigating the replicability of the social and behavioural sciences. Nature, 652, 143-150. https://doi.org/10.1038/s41586-025-10078-y

Uhl-Bien, M., Marion, R., & McKelvey, B. (2007). Complexity leadership theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. The Leadership Quarterly, 18(4), 298-318. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.04.002

Uzzi, B. (1997). Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness. Administrative Science Quarterly, 42(1), 35-67. https://doi.org/10.2307/2393808

Uzzi, B. (1999). Embeddedness in the making of financial capital: How social relations and networks benefit firms seeking financing. American Sociological Review, 64(4), 481-505. https://doi.org/10.1177/000312249906400402

Uzzi, B., & Spiro, J. (2005). Collaboration and creativity: The small world problem. American Journal of Sociology, 111(2), 447-504. https://doi.org/10.1086/432782

Vaara, E., & Whittington, R. (2012). Strategy-as-practice: Taking social practices seriously. Academy of Management Annals, 6(1), 285-336. https://doi.org/10.5465/19416520.2012.672039

Vahlne, J.-E. (2020). Development of the Uppsala model of internationalization process: From internationalization to evolution. Global Strategy Journal, 10(2), 239-250. https://doi.org/10.1002/gsj.1375

Vahlne, J.-E., & Johanson, J. (2017). From internationalization to evolution: The Uppsala model at 40 years. Journal of International Business Studies, 48, 1087-1102. https://doi.org/10.1057/s41267-017-0107-7

Vallas, S., & Schor, J. B. (2020). What do platforms do? Understanding the gig economy. Annual Review of Sociology, 46, 273-294. https://doi.org/10.1146/annurev-soc-121919-054857

Van de Ven, A. H. (1989). Nothing is quite so practical as a good theory. Academy of Management Review, 14(4), 486-489. https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308370

Van de Ven, A. H. (2007). Engaged scholarship: A guide for organizational and social research. Oxford University Press.

Van de Ven, A. H. (2007). Engaged Scholarship: A Guide for Organizational and Social Research. Oxford University Press. https://doi.org/10.1093/oso/9780199226290.001.0001

Van de Ven, A. H., & Poole, M. S. (1995). Explaining development and change in organizations. Academy of Management Review, 20(3), 510-540. https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080329

van den Oord, S., Kenis, P., Raab, J., & Cambré, B. (2023). Modes of network governance revisited: Assessing their prevalence, promises, and limitations in the literature. Public Administration Review, 83(6), 1564-1598. https://doi.org/10.1111/puar.13736

van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. Journal of Management, 37(4), 1228-1261. https://doi.org/10.1177/0149206310380462

van Dijk, H., van Engen, M. L., & van Knippenberg, D. (2012). Defying conventional wisdom: A meta-analytical examination of the differences between demographic and job-related diversity relationships with performance. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 119(1), 38-53. https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2012.06.003

Van Eerde, W., & Thierry, H. (1996). Vroom's expectancy models and work-related criteria: A meta-analysis. Journal of Applied Psychology, 81(5), 575-586. https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.5.575

van Esch, P. (2026). From agentic AI to AI-orchestrated organizations: Understanding the next surge in artificial intelligence. Business Horizons. Advance online publication. https://doi.org/10.1016/j.bushor.2026.03.003

van Gelderen, M., Kautonen, T., & Fink, M. (2015). From entrepreneurial intentions to actions: Self-control and action-related doubt, fear, and aversion. Journal of Business Venturing, 30(5), 655-673. https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2015.01.003

van Knippenberg, D., De Dreu, C. K. W., & Homan, A. C. (2004). Work group diversity and group performance: An integrative model and research agenda. Journal of Applied Psychology, 89(6), 1008-1022. https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.6.1008

Vandenabeele, W. (2007). Toward a public administration theory of public service motivation: An institutional approach. Public Management Review, 9(4), 545-556.

Vandenberg, R. J., & Lance, C. E. (2000). A review and synthesis of the measurement invariance literature: Suggestions, practices, and recommendations for organizational research. Organizational Research Methods, 3(1), 4-70. https://doi.org/10.1177/109442810031002

Vargo, S. L., & Akaka, M. A. (2012). Value cocreation and service systems (re)formation: A service ecosystems view. Service Science, 4(3), 207-217. https://doi.org/10.1287/serv.1120.0019

Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. Journal of Marketing, 68(1), 1-17. https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.1.24036

Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008). Service-dominant logic: Continuing the evolution. Journal of the Academy of Marketing Science, 36(1), 1-10. https://doi.org/10.1007/s11747-007-0069-6

Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2016). Institutions and axioms: An extension and update of service-dominant logic. Journal of the Academy of Marketing Science, 44, 5-23. https://doi.org/10.1007/s11747-015-0456-3

Vargo, S. L., Wieland, H., & O'Brien, M. (2023). Service-dominant logic as a unifying theoretical framework for the re-institutionalization of the marketing discipline. Journal of Business Research, 164, 113965. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113965

Varpio, L., Paradis, E., Uijtdehaage, S., & Young, M. (2020). The distinctions between theory, theoretical framework, and conceptual framework. Academic Medicine, 95(7), 989-994. https://doi.org/10.1097/ACM.0000000000003075

Venkatesh, V. (2000). Determinants of perceived ease of use: Integrating control, intrinsic motivation, and emotion into the technology acceptance model. Information Systems Research, 11(4), 342-365.

Venkatesh, V., & Bala, H. (2008). Technology Acceptance Model 3 and a research agenda on interventions. Decision Sciences, 39(2), 273-315. https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.2008.00192.x

Venkatesh, V., & Davis, F. D. (2000). A theoretical extension of the technology acceptance model: Four longitudinal field studies. Management Science, 46(2), 186-204. https://doi.org/10.1287/mnsc.46.2.186.11926

Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B., & Davis, F. D. (2003). User acceptance of information technology: Toward a unified view. MIS Quarterly, 27(3), 425-478. https://doi.org/10.2307/30036540

Venkatesh, V., Thong, J. Y. L., & Xu, X. (2012). Consumer acceptance and use of information technology: Extending the Unified Theory of Acceptance and Use of Technology. MIS Quarterly, 36(1), 157-178. https://doi.org/10.2307/41410412

Venkatesh, V., Thong, J. Y. L., & Xu, X. (2016). Unified theory of acceptance and use of technology: A synthesis and the road ahead. Journal of the Association for Information Systems, 17(5), 328-376.

Venkatraman, N. (1989). The concept of fit in strategy research: Toward verbal and statistical correspondence. Academy of Management Review, 14(3), 423-444. https://doi.org/10.5465/amr.1989.4279078

Venkatraman, N., & Grant, J. H. (1986). Construct measurement in organizational strategy research: A critique and proposal. Academy of Management Review, 11(1), 71-87. https://doi.org/10.5465/amr.1986.4282628

Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. Academy of Management Review, 11(4), 801-814. https://doi.org/10.5465/amr.1986.4283976

Verbeke, A., & Kano, L. (2016). An internalization theory perspective on the global and regional strategies of multinational enterprises. Journal of World Business, 51(1), 83-92.

Verhoef, P. C. (2003). Understanding the effect of customer relationship management efforts on customer retention and customer share development. Journal of Marketing, 67(4), 30-45. https://doi.org/10.1509/jmkg.67.4.30.18685

Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. Journal of Business Research, 122, 889-901. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022

Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. The Journal of Strategic Information Systems, 28(2), 118-144. https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003

Vogus, T. J., & Rerup, C. (2018). Sweating the “small stuff”: High-reliability organizing as a foundation for sustained superior performance. Strategic Organization, 16(2), 227-238. https://doi.org/10.1177/1476127017739535

Vogus, T. J., & Sutcliffe, K. M. (2007). The impact of safety organizing, trusted leadership, and care pathways on reported medication errors in hospital

nursing units. Medical Care, 45(10), 997-1002. https://doi.org/10.1097/MLR.0b013e318053674f

Vogus, T. J., & Sutcliffe, K. M. (2007). The Safety Organizing Scale: Development and validation of a behavioral measure of safety culture in hospital nursing units. Medical Care, 45(1), 46-54. https://doi.org/10.1097/01.mlr.0000244635.61178.7a

Volberda, H. W., Foss, N. J., & Lyles, M. A. (2010). Absorbing the concept of absorptive capacity: How to realize its potential in the organization field. Organization Science, 21(4), 931-951. https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0503

Volkoff, O., & Strong, D. M. (2013). Critical realism and affordances: Theorizing IT-associated organizational change processes. MIS Quarterly, 37(3), 819-834.

von Bertalanffy, L. (1968). General system theory: Foundations, development, applications. George Braziller.

von Krogh, G., Rossi-Lamastra, C., & Haefliger, S. (2012). Phenomenon-based research in management and organisation science: When is it rigorous and does it matter? Long Range Planning, 45(4), 277-298. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2012.05.001

Voorhees, C. M., Brady, M. K., Calantone, R., & Ramirez, E. (2016). Discriminant validity testing in marketing: An analysis, causes for concern, and proposed remedies. Journal of the Academy of Marketing Science, 44, 119-134. https://doi.org/10.1007/s11747-015-0455-4

Vroom, V. H. (1964). Work and motivation. Wiley.

Wüstenhagen, R., Wolsink, M., & Bürer, M. J. (2007). Social acceptance of renewable energy innovation: An introduction to the concept. Energy Policy, 35(5), 2683-2691. https://doi.org/10.1016/j.enpol.2006.12.001

Wahba, M. A., & Bridwell, L. G. (1976). Maslow reconsidered: A review of research on the need hierarchy theory. Organizational Behavior and Human Performance, 15(2), 212-240. https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90038-6

Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. Journal of Management, 34(1), 89-126. https://doi.org/10.1177/0149206307308913

Wang, D., Waldman, D. A., & Zhang, Z. (2014). A meta-analysis of shared leadership and team effectiveness. Journal of Applied Psychology, 99(2), 181-198. https://doi.org/10.1037/a0034531

Warner, K. S. R., & Wäger, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. Long Range Planning, 52(3), 326-349. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.12.001

Wasserman, S., & Faust, K. (1994). Social Network Analysis: Methods and Applications. Cambridge University Press. https://doi.org/10.1017/CBO9780511815478

Wasserstein, R. L., & Lazar, N. A. (2016). The ASA statement on p-values: Context, process, and purpose. The American Statistician, 70(2), 129-133. https://doi.org/10.1080/00031305.2016.1154108

Waterhouse, J. H., & Tiessen, P. (1978). A contingency framework for management accounting systems research. Accounting, Organizations and Society, 3(1), 65-76.

Watson, K. J., Blackstone, J. H., & Gardiner, S. C. (2007). The evolution of a management philosophy: The theory of constraints. Journal of Operations Management, 25(2), 387-402. https://doi.org/10.1016/j.jom.2006.04.004

Watts, R. L., & Zimmerman, J. L. (1978). Towards a positive theory of the determination of accounting standards. The Accounting Review, 53(1), 112-134. https://doi.org/10.2308/TAR-4500569

Watts, R. L., & Zimmerman, J. L. (1978). Towards a positive theory of the determination of accounting standards. The Accounting Review, 53(1), 112-134.

Watts, R. L., & Zimmerman, J. L. (1986). Positive Accounting Theory. Prentice-Hall.

Watts, R. L., & Zimmerman, J. L. (1990). Positive accounting theory: A ten year perspective. The Accounting Review, 65(1), 131-156.

Weber, M. (1947). The theory of social and economic organization (A. M. Henderson & T. Parsons, Trans.). Oxford University Press.

Weber, M. (1978). Economy and society: An outline of interpretive sociology (G. Roth & C. Wittich, Eds.). University of California Press. (Original work published 1922)

Weber, M. (1978). Economy and Society. University of California Press. (Original work published 1922).

Weber, M., & Camerer, C. F. (1998). The disposition effect in securities trading: An experimental analysis. Journal of Economic Behavior & Organization, 33(2), 167-184. https://doi.org/10.1016/S0167-2681(97)00089-9

Webster, J., & Watson, R. T. (2002). Analyzing the past to prepare for the future: Writing a literature review. MIS Quarterly, 26(2), xiii-xxiii.

Webster, J., & Watson, R. T. (2002). Analyzing the past to prepare for the future: Writing a literature review. MIS Quarterly, 26(2), xiii-xxiii. https://doi.org/10.2307/4132319

Weerawardena, J., Mort, G. S., Liesch, P. W., & Knight, G. (2007). Conceptualizing accelerated internationalization in the born global firm: A dynamic capabilities perspective. Journal of World Business, 42(3), 294-306. https://doi.org/10.1016/j.jwb.2007.04.004

Wegner, D. M. (1987). Transactive memory: A contemporary analysis of the group mind. In B. Mullen & G. R. Goethals (Eds.), Theories of group behavior (pp. 185-208). Springer. https://doi.org/10.1007/978-1-4612-4634-3_9

Wegner, D. M., Giuliano, T., & Hertel, P. T. (1985). Cognitive interdependence in close relationships. In W. Ickes (Ed.), Compatible and incompatible

relationships (pp. 253-276). Springer. https://doi.org/10.1007/978-1-4612-5044-9_12

Weick, K. E. (1989). Theory construction as disciplined imagination. Academy of Management Review, 14(4), 516-531. https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308376

Weick, K. E. (1993). The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster. Administrative Science Quarterly, 38(4), 628-652. https://doi.org/10.2307/2393339

Weick, K. E. (1995). Sensemaking in organizations. SAGE Publications.

Weick, K. E. (1995). What theory is not, theorizing is. Administrative Science Quarterly, 40(3), 385-390. https://doi.org/10.2307/2393789

Weick, K. E., & Roberts, K. H. (1993). Collective mind in organizations: Heedful interrelating on flight decks. Administrative Science Quarterly, 38(3), 357-381. https://doi.org/10.2307/2393372

Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2007). Managing the Unexpected: Resilient Performance in an Age of Uncertainty (2nd ed.). Jossey-Bass.

Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2015). Managing the unexpected: Sustained performance in a complex world (3rd ed.). Jossey-Bass.

Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (1999). Organizing for high reliability: Processes of collective mindfulness. Research in Organizational Behavior, 21, 81-123.

Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. Organization Science, 16(4), 409-421. https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0133

Weidig, J., Weippert, M., & Kuehnl, C. (2024). Personalized touchpoints and customer experience: A conceptual synthesis. Journal of Business Research, 177, 114641. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114641

Weiner, B. (1985). An attributional theory of achievement motivation and emotion. Psychological Review, 92(4), 548-573. https://doi.org/10.1037/0033-295X.92.4.548

Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. Research in Organizational Behavior, 18, 1-74.

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. Strategic Management Journal, 5(2), 171-180. https://doi.org/10.1002/smj.4250050207

Wessel, L., Baiyere, A., Ologeanu-Taddei, R., Cha, J., & Blegind Jensen, T. (2021). Unpacking the difference between digital transformation and IT-enabled organizational transformation. Journal of the Association for Information Systems, 22(1), 102-129. https://doi.org/10.17705/1jais.00655

West, J., & Bogers, M. (2014). Leveraging external sources of innovation: A review of research on open innovation. Journal of Product Innovation Management, 31(4), 814-831. https://doi.org/10.1111/jpim.12125

West, J., Salter, A., Vanhaverbeke, W., & Chesbrough, H. (2014). Open innovation: The next decade. Research Policy, 43(5), 805-811. https://doi.org/10.1016/j.respol.2014.03.001

Westbrook, R. A., & Oliver, R. L. (1991). The dimensionality of consumption emotion patterns and consumer satisfaction. Journal of Consumer Research, 18(1), 84-91. https://doi.org/10.1086/209243

Whetten, D. A. (1989). What constitutes a theoretical contribution? Academy of Management Review, 14(4), 490-495. https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308371

Whetten, D. A., Felin, T., & King, B. G. (2009). The practice of theory borrowing in organizational studies: Current issues and future directions. Journal of Management, 35(3), 537-563. https://doi.org/10.1177/0149206308330556

Whitt, W. (1993). Approximations for the GI/G/m queue. Production and Operations Management, 2(2), 114-161. https://doi.org/10.1111/j.1937-5956.1993.tb00094.x

Whittington, R. (1996). Strategy as practice. Long Range Planning, 29(5), 731-735. https://doi.org/10.1016/0024-6301(96)00068-4

Whittington, R. (2006). Completing the practice turn in strategy research. Organization Studies, 27(5), 613-634. https://doi.org/10.1177/0170840606064101

Widener, S. K. (2007). An empirical analysis of the levers of control framework. Accounting, Organizations and Society, 32(7-8), 757-788. https://doi.org/10.1016/j.aos.2007.01.001

Wilkinson, M. D., Dumontier, M., Aalbersberg, I. J., Appleton, G., Axton, M., Baak, A., Blomberg, N., Boiten, J. W., da Silva Santos, L. B., Bourne, P. E., Bouwman, J., Brookes, A. J., Clark, T., Crosas, M., Dillo, I., Dumon, O., Edmunds, S., Evelo, C. T., Finkers, R.,... Mons, B. (2016). The FAIR Guiding Principles for scientific data management and stewardship. Scientific Data, 3, 160018. https://doi.org/10.1038/sdata.2016.18

Williams, K. Y., & O'Reilly, C. A. (1998). Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research. Research in Organizational Behavior, 20, 77-140.

Williams, T. A., Gruber, D. A., Sutcliffe, K. M., Shepherd, D. A., & Zhao, E. Y. (2017). Organizational response to adversity: Fusing crisis management and resilience research streams. Academy of Management Annals, 11(2), 733-769. https://doi.org/10.5465/annals.2015.0134

Williamson, O. E. (1975). Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications. Free Press.

Williamson, O. E. (1979). Transaction-cost economics: The governance of contractual relations. The Journal of Law and Economics, 22(2), 233-261. https://doi.org/10.1086/466942

Williamson, O. E. (1985). The economic institutions of capitalism: Firms, markets, relational contracting. Free Press.

Williamson, O. E. (1991). Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives. Administrative Science Quarterly, 36(2), 269-296. https://doi.org/10.2307/2393356

Wiltbank, R., Dew, N., Read, S., & Sarasvathy, S. D. (2006). What to do next? The case for non-predictive strategy. Strategic Management Journal, 27(10), 981-998. https://doi.org/10.1002/smj.555

Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. Strategic Management Journal, 24(10), 991-995. https://doi.org/10.1002/smj.318

Wiseman, R. M., & Gomez-Mejia, L. R. (1998). A behavioral agency model of managerial risk taking. Academy of Management Review, 23(1), 133-153. https://doi.org/10.5465/amr.1998.192967

Witt, M. A. (2019). De-globalization: Theories, predictions, and opportunities for international business research. Journal of International Business Studies, 50, 1053-1077. https://doi.org/10.1057/s41267-019-00219-7

Wixom, B. H., & Todd, P. A. (2005). A theoretical integration of user satisfaction and technology acceptance. Information Systems Research, 16(1), 85-102. https://doi.org/10.1287/isre.1050.0042

Wofford, J. C., & Liska, L. Z. (1993). Path-goal theories of leadership: A meta-analysis. Journal of Management, 19(4), 857-876. https://doi.org/10.1016/0149-2063(93)90031-H

Wohlgezogen, F., Hofstetter, J. S., Brück, F., & Hamann, R. (2021). Supplier engagement in sustainability programs: A field experiment of enabling versus coercive formalization. Organization & Environment, 34(3), 435-458. https://doi.org/10.1177/1086026620921454

Wohlin, C. (2014). Guidelines for snowballing in systematic literature studies and a replication in software engineering. In Proceedings of the 18th International

Conference on Evaluation and Assessment in Software Engineering (Article 38, pp. 1-10). ACM. https://doi.org/10.1145/2601248.2601268

Wolf, W. B. (1974). The basic Barnard: An introduction to Chester I. Barnard and his theories of organization and management. Cornell University Press.

Wood, A. J., Graham, M., Lehdonvirta, V., & Hjorth, I. (2019). Good gig, bad gig: Autonomy and algorithmic control in the global gig economy. Work, Employment and Society, 33(1), 56-75. https://doi.org/10.1177/0950017018785616

Wood, M. S., & McKinley, W. (2010). The production of entrepreneurial opportunity: A constructivist perspective. Strategic Entrepreneurship Journal, 4(1), 66-84. https://doi.org/10.1002/sej.83

Wood, R., & Bandura, A. (1989). Social cognitive theory of organizational management. Academy of Management Review, 14(3), 361-384. https://doi.org/10.5465/amr.1989.4279067

Wood, R. E., Mento, A. J., & Locke, E. A. (1987). Task complexity as a moderator of goal effects: A meta-analysis. Journal of Applied Psychology, 72(3), 416-425. https://doi.org/10.1037/0021-9010.72.3.416

Woodward, J. (1965). Industrial organization: Theory and practice. Oxford University Press.

Wrege, C. D., & Hodgetts, R. M. (2000). Frederick W. Taylor's 1899 pig iron observations: Examining fact, fiction, and lessons for the new millennium. Academy of Management Journal, 43(6), 1283-1291. https://doi.org/10.5465/1556350

Wrege, C. D., & Perroni, A. G. (1974). Taylor's pig-tale: A historical analysis of Frederick W. Taylor's pig-iron experiments. Academy of Management Journal, 17(1), 6-27. https://doi.org/10.5465/254767

Wren, D. A., & Bedeian, A. G. (2023). The evolution of management thought (9th ed.). Wiley.

Wright, B. E., & Grant, A. M. (2010). Unanswered questions about public service motivation: Designing research to address key issues of emergence and effects. Public Administration Review, 70(5), 691-700.

Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. Journal of Management, 18(2), 295-320. https://doi.org/10.1177/014920639201800205

Wright, P. M., McMahan, G. C., & McWilliams, A. (1994). Human resources and sustained competitive advantage: A resource-based perspective. The International Journal of Human Resource Management, 5(2), 301-326. https://doi.org/10.1080/09585199400000020

Wry, T., Cobb, J. A., & Aldrich, H. E. (2013). More than a metaphor: Assessing the historical legacy of resource dependence and its contemporary promise as a theory of environmental complexity. Academy of Management Annals, 7(1), 439-486. https://doi.org/10.1080/19416520.2013.781862

Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. Academy of Management Review, 26(2), 179-201. https://doi.org/10.5465/amr.2001.4378011

Yadav, M. (2026). Behavioral shifts in finance through the lens of prospect theory: A systematic literature review and bibliometric analysis. Journal of Behavioral and Experimental Finance, 51, Article 101204. https://doi.org/10.1016/j.jbef.2026.101204

Yarkoni, T. (2022). The generalizability crisis. Behavioral and Brain Sciences, 45, Article e1. https://doi.org/10.1017/S0140525X20001685

Yoo, Y., Boland, R. J., Jr., Lyytinen, K., & Majchrzak, A. (2012). Organizing for innovation in the digitized world. Organization Science, 23(5), 1398-1408. https://doi.org/10.1287/orsc.1120.0771

Yoo, Y., Henfridsson, O., & Lyytinen, K. (2010). The new organizing logic of digital innovation: An agenda for information systems research. Information Systems Research, 21(4), 724-735. https://doi.org/10.1287/isre.1100.0322

Yuan, S., Den Hartog, D. N., Liu, Y., De Hoogh, A. H. B., Sun, L., Zhao, D., Riisla, K., & Belschak, F. D. (2026). Robustness analysis in quantitative management research: A review and recommendations. Journal of Management. Advance online publication. https://doi.org/10.1177/01492063261440210

Zaheer, A., & Bell, G. G. (2005). Benefiting from network position: Firm capabilities, structural holes, and performance. Strategic Management Journal, 26(9), 809-825. https://doi.org/10.1002/smj.482

Zaheer, A., & Venkatraman, N. (1995). Relational governance as an interorganizational strategy: An empirical test of the role of trust in economic exchange. Strategic Management Journal, 16(5), 373-392.

Zaheer, S. (1995). Overcoming the liability of foreignness. Academy of Management Journal, 38(2), 341-363. https://doi.org/10.2307/256683

Zaheer, S., & Mosakowski, E. (1997). The dynamics of the liability of foreignness: A global study of survival in financial services. Strategic Management Journal, 18(6), 439-463. https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199706)18:6<439::AID-SMJ884>3.0.CO;2-Y

Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. Academy of Management Review, 27(2), 185-203. https://doi.org/10.5465/amr.2002.6587995

Zeithaml, V. A. (1988). Consumer perceptions of price, quality, and value: A means-end model and synthesis of evidence. Journal of Marketing, 52(3), 2-22. https://doi.org/10.1177/002224298805200302

Zhang, F., & Parker, S. K. (2019). Reorienting job crafting research: A hierarchical structure of job crafting concepts and integrative review. Journal of Organizational Behavior, 40(2), 126-146. https://doi.org/10.1002/job.2332

Zhang, J., Chen, W., Petrovsky, N., & Walker, R. M. (2022). The expectancy-disconfirmation model and citizen satisfaction with public services: A meta-

analysis and an agenda for best practice. Public Administration Review, 82(1), 147-159. https://doi.org/10.1111/puar.13368

Zhang, M., Fried, D. D., & Griffeth, R. W. (2012). A review of job embeddedness: Conceptual, measurement issues, and directions for future research. Human Resource Management Review, 22(3), 220-231. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2012.02.004

Zhang, M. M., Cooke, F. L., Ahlstrom, D., & McNeil, N. (2025). The rise of algorithmic management and implications for work and organisations. New Technology, Work and Employment, 40(3), 659-671. https://doi.org/10.1111/ntwe.12343

Zhao, H., Wayne, S. J., Glibkowski, B. C., & Bravo, J. (2007). The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: A meta-analysis. Personnel Psychology, 60(3), 647-680. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2007.00087.x

Zhao, X., Lynch, J. G., Jr., & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. Journal of Consumer Research, 37(2), 197-206. https://doi.org/10.1086/651257

Zhu, K., Kraemer, K. L., & Xu, S. (2006). The process of innovation assimilation by firms in different countries: A technology diffusion perspective on e-business. Management Science, 52(10), 1557-1576. https://doi.org/10.1287/mnsc.1050.0487

Zietsma, C., & Lawrence, T. B. (2010). Institutional work in the transformation of an organizational field: The interplay of boundary work and practice work. Administrative Science Quarterly, 55(2), 189-221. https://doi.org/10.2189/asqu.2010.55.2.189

Zigurs, I., & Buckland, B. K. (1998). A theory of task/technology fit and group support systems effectiveness. MIS Quarterly, 22(3), 313-334. https://doi.org/10.2307/249668

Zimmerman, J. L. (2001). Conjectures regarding empirical managerial accounting research. Journal of Accounting and Economics, 32(1-3), 411-427.

Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. Organization Science, 13(3), 339-351.

Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. Organization Science, 13(3), 339-351. https://doi.org/10.1287/orsc.13.3.339.2780

Zott, C., & Amit, R. (2010). Business model design: An activity system perspective. Long Range Planning, 43(2-3), 216-226. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.004

Zucker, L. G. (1977). The role of institutionalization in cultural persistence. American Sociological Review, 42(5), 726-743. https://doi.org/10.2307/2094862

Zukin, S., & DiMaggio, P. (Eds.). (1990). Structures of capital: The social organization of the economy. Cambridge University Press.

Zupic, I., & Čater, T. (2015). Bibliometric methods in management and organization. Organizational Research Methods, 18(3), 429-472. https://doi.org/10.1177/1094428114562629

فهارس للمصطلحات والمفاهيم والمواقع

المصطلح / المدخل	الفئة	الفصول	الصفحات
أسرة مالكة / منشأة	مستوى تحليل	64	1984
اختبار الاستبدال	أداة هندسة الاختيار/التصميم	87، 90، 120	2638، 2714، 3408
اختبار الوظيفة المعرفية	مفهوم/أداة تأسيسية	2	91
اختيار النظرية	أداة هندسة الاختيار/التصميم	86-106، 108-110، 112-114، 116-119، 121	2616، 2638، 2662، 2687، 2714، 2739، 2770، 2797، 2828، 2845، 2862، 2882، 2900، 2918، 2936، 2954، 2977، 2995، 3016، 3036، 3062، 3109، 3136، 3159، 3209، 3235، 3265، 3312، 3338، 3361، 3384، 3439
استخراج الآلية والمستوى والزمن والحدود	مسار استخدام/حالة تطبيقية	88	2662
استقلالية مجلس الإدارة	ظاهرة/سياق بحثي	110	3159
اشتقاق الفرضيات	أداة هندسة الاختيار/التصميم	90، 92-93، 105، 107	2714، 2770، 2797، 3036، 3083
اكتشاف فرصة بناء نظرية	مسار استخدام/حالة تطبيقية	120	3408
الآلية	أداة هندسة الاختيار/التصميم	86-121	2616، 2638، 2662، 2687، 2714، 2739، 2770، 2797، 2828، 2845، 2862، 2882، 2900، 2918، 2936، 2954، 2977، 2995، 3016، 3036، 3062، 3083، 3109، 3136، 3159، 3183، 3209، 3235، 3265، 3289، 3312، 3338، 3361، 3384، 3408، 3439
الآلية السببية	أداة هندسة الاختيار/التصميم	91، 103، 111-112، 114، 121	2739، 2995، 3183، 3209، 3265، 3439
الأداء	ظاهرة/سياق بحثي	86-91، 93-97، 99-101، 103-121	2616، 2638، 2662، 2687، 2714، 2739، 2797، 2828، 2845، 2862، 2882، 2918، 2936، 2954، 2995، 3016، 3036، 3062، 3083، 3109، 3136، 3159، 3183، 3209، 3235، 3265، 3289، 3312، 3338، 3361، 3384، 3408، 3439
الأزمات الممتدة	ظاهرة/سياق بحثي	117-118	3338، 3361

المصطلح / المدخل	الفئة	الفصول	الصفحات
الأزمة	ظاهرة/سياق بحثي	86، 88، 102-103، 118-119	2616، 2662، 2977، 2995، 3361، 3384
الأطلس السريع: الأداء والتميز والقيمة والميزة	مسار استخدام/حالة تطبيقية	94	2828
الأطلس السريع: الابتكار والمعرفة والتعلم والبراعة	مسار استخدام/حالة تطبيقية	97	2882
الأطلس السريع: الاستدامة وESG والأزمة والمرونة	مسار استخدام/حالة تطبيقية	103	2995
الأطلس السريع: التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي ونظم المعلومات	مسار استخدام/حالة تطبيقية	96	2862
الأطلس السريع: التسويق والعميل والثقة والولاء والخدمات	مسار استخدام/حالة تطبيقية	99	2918
الأطلس السريع: الحوكمة والمالية والمحاسبة والتدقيق	مسار استخدام/حالة تطبيقية	101	2954
الأطلس السريع: الدولية والعامة وغير الربحية والسياق المؤسسي	مسار استخدام/حالة تطبيقية	102	2977
الأطلس السريع: الريادة ونموذج الأعمال والمنظومة	مسار استخدام/حالة تطبيقية	98	2900
الأطلس السريع: العمليات والجودة والمشروعات والسلسلة والصمود	مسار استخدام/حالة تطبيقية	100	2936
الأطلس السريع: القيادة والموارد	مسار استخدام/حالة تطبيقية	95	2845

المصطلح / المدخل	الفئة	الفصول	الصفحات
البشرية والعاملون			
الأعمال الدولية	حقل رئيس	80-79	2387
الأعمال الدولية	ظاهرة/سياق بحثي	102	2977
الإحالة	مفهوم/أداة تأسيسية	2، 6-7، 13-16	91، 228، 266، 475، 499، 519، 541
الإدارة الإلكترونية	ظاهرة/سياق بحثي	113-112	3209، 3235
الإدارة الخوارزمية	ظاهرة/سياق بحثي	116-114	3265، 3289، 3312
الإدارة الخوارزمية والذكاء الاصطناعي الوكيلي	مسار استخدام/حالة تطبيقية	115	3289
الإدارة العامة	ظاهرة/سياق بحثي	94، 102	2828، 2977
الإدارة العامة وغير الربحية والسياقات القطاعية	حقل رئيس	84-83	2534، 2564
الإدراك والانتباه والقرار	عائلة آلية	20، 24، 27، 32، 38، 59، 67، 75-76	684، 785، 935، 1064، 1197، 1804، 2075، 2259، 2296
الإطار المفاهيمي	مفهوم/أداة تأسيسية	2، 4	91، 156
الإطار النظري	مفهوم/أداة تأسيسية	2، 9، 13-15	91، 341، 475، 499، 519
الائتلافات	مفهوم/أداة تأسيسية	13-12	449، 475
الابتكار	ظاهرة/سياق بحثي	86-98، 101، 103، 108-111، 113-114، 116، 118، 120	2616، 2638، 2662، 2687، 2714، 2739، 2770، 2797، 2828، 2845، 2862، 2882، 2900، 2954، 2995، 3109، 3136، 3159، 3183، 3235، 3265، 3312، 3361، 3408
الابتكار والمعرفة والتعلم	حقل رئيس	66-65	1999، 2039
الاحتراق الوظيفي	ظاهرة/سياق بحثي	95، 106، 113-114، 118	2845، 3062، 3235، 3265، 3361
الاختبار الحرج	مفهوم/أداة تأسيسية	9، 15	341، 519
الادارة والمنظمة	مستوى تحليل	78	2366
الاستخدام الفعلي	ظاهرة/سياق بحثي	92، 96، 109، 114	2770، 2862، 3136، 3265

المصطلح / المدخل	الفئة	الفصول	الصفحات
الاستدامة	ظاهرة/سياق بحثي	86، 89-91، 94، 102-103، 116-117	2616، 2687، 2714، 2739، 2828، 2977، 2995، 3312، 3338
الاستدامة والأزمات والمرونة	حقل رئيس	81-82	2454، 2493
الاستدامة والتحولات الكبرى	مسار استخدام/حالة تطبيقية	117	3338
الاستدلال الاختطافي	مفهوم/أداة تأسيسية	3، 8، 16	122، 302، 541
الاستراتيجية والمنافسة والموارد والقدرات	حقل رئيس	41-45	1288-1289، 1311
الاستقراء	مفهوم/أداة تأسيسية	3، 8	122، 302
الاستقطاب	ظاهرة/سياق بحثي	86-88، 92-93، 95، 111	2616، 2638، 2662، 2770، 2797، 2845، 3183
الاستقلالية الوظيفية	ظاهرة/سياق بحثي	86، 95-96، 104، 106-108، 110-111، 113-116، 119-121	2616، 2845، 2862، 3016، 3062، 3083، 3109، 3159، 3183، 3235، 3265، 3289، 3312، 3384، 3408، 3439
الاستنباط	مفهوم/أداة تأسيسية	2، 8	91، 302
الاعتماد والانتقاء والقصور والبقاء	عائلة آلية	46	1456
الاقتصاد النظري	أداة هندسة الاختيار/التصميم	87، 102، 104، 110-111، 113، 118، 120-121	2638، 2977، 3016، 3159، 3183، 3235، 3361، 3408، 3439
الانتباه وعدم اليقين والاختيار الاستراتيجي	عائلة آلية	44	1289
البحث المشكلاتي	مفهوم/أداة تأسيسية	12-13، 15-16	449، 475، 519، 541
البراعة التنظيمية	ظاهرة/سياق بحثي	97	2882
البناء النظري	أداة هندسة الاختيار/التصميم	86-91، 93، 97-98، 108-109، 113، 116، 118-121	2616، 2638، 2662، 2687، 2714، 2739، 2797، 2882، 2900، 3109، 3136، 3235، 3312، 3361، 3384، 3408، 3439

المصطلح / المدخل	الفئة	الفصول	الصفحات
البناء النظري	مفهوم/أداة تأسيسية	1، 3-9، 11، 13، 16	60، 122، 156، 193، 228، 266، 302، 341، 417، 475، 541
التأصيل النظري	أداة هندسة الاختيار/التصميم	108، 112-113	3109، 3209، 3235
التأصيل النهائي واشتقاق الفرضيات	مسار استخدام/حالة تطبيقية	93	2797
التبادل والعدالة والهوية والإدراك	حقل رئيس	21-24	713، 756، 777، 785
التجذر وقوة الروابط والبنية الشبكية والموارد العلائقية	عائلة آلية	53-54	1623، 1653
التجزؤ الجيوسياسي	ظاهرة/سياق بحثي	117-118	3338، 3361
التجميع	أداة هندسة الاختيار/التصميم	88، 91-93، 95، 103-105، 107-108، 110-113، 119-121	2662، 2739، 2770، 2797، 2845، 2995، 3016، 3036، 3083، 3109، 3159، 3183، 3209، 3235، 3384، 3408، 3439
التحديات المجتمعية	ظاهرة/سياق بحثي	116-118	3312، 3338، 3361
التحول الرقمي	ظاهرة/سياق بحثي	86-96، 99، 105، 111، 113، 117، 119	2616، 2638، 2662، 2687، 2714، 2739، 2770، 2797، 2828، 2845، 2862، 2918، 3036، 3183، 3235، 3338، 3384
التحيز المشترك	أداة هندسة الاختيار/التصميم	112-113، 119	3209، 3235، 3384
التدقيق	ظاهرة/سياق بحثي	91-93، 100-101، 103، 110، 115	2739، 2770، 2797، 2936، 2954، 2995، 3159، 3289
التراكم المعرفي	مفهوم/أداة تأسيسية	9، 15	341، 519
التسجيل المسبق	أداة هندسة الاختيار/التصميم	121	3439
التسويق	ظاهرة/سياق بحثي	86-87، 89، 93-94، 98-99، 102	2616، 2638، 2687، 2797، 2828، 2900، 2918، 2977
التسويق والمستهلك والخدمات	حقل رئيس	67-70	2075، 2104، 2118، 2138
التصميم الطولي	أداة هندسة الاختيار/التصميم	88، 90، 92، 100-103، 105، 107-108، 110،	2662، 2714، 2770، 2936، 2954، 2977، 2995، 3036، 3083، 3109، 3159، 3209، 3235، 3265، 3384، 3408، 3439

المصطلح / المدخل	الفئة	الفصول	الصفحات
		112-114، 119-121	
التصميم والثقافة والروتين والتغيير	حقل رئيس	37-40	1168، 1197، 1232، 1237
التعاون	مفهوم/أداة تأسيسية	3، 10-12	122، 379، 417، 449
التعديل	أداة هندسة الاختيار/التصميم	86-93، 95-101، 103-107، 109، 112-114، 119-121	2616، 2638، 2662، 2687، 2714، 2739، 2770، 2797، 2845، 2862، 2882، 2900، 2918، 2936، 2954، 2995، 3016، 3036، 3062، 3083، 3136، 3209، 3235، 3265، 3384، 3408، 3439
التعديل	مفهوم/أداة تأسيسية	2-6، 8-14، 16	91، 122، 156، 193، 228، 302، 341، 379، 417، 449، 475، 499، 541
التعلم التنظيمي	ظاهرة/سياق بحثي	94، 97	2828، 2882
التعلم والمعرفة والانتشار	عائلة آلية	25، 58، 65-66، 79	854، 1773، 1999، 2039، 2387
التعويضات	ظاهرة/سياق بحثي	86-93، 95، 104، 117	2616، 2638، 2662، 2687، 2714، 2739، 2770، 2797، 2845، 3016، 3338
التفسير	مفهوم/أداة تأسيسية	1-16	60، 91، 122، 156، 193، 228، 266، 302، 341، 379، 417، 449، 475، 499، 519، 541
التفويض	أداة هندسة الاختيار/التصميم	94، 96، 104، 114-115، 119-121	2828، 2862، 3016، 3265، 3289، 3384، 3408، 3439
التقنية ونظم المعلومات والتحول الرقمي	حقل رئيس	56-60	1721، 1749، 1773، 1804، 1845
التقنية ونظم المعلومات والتحول الرقمي والذكاء الاصطناعي	حقل رئيس	61	1881
التكامل النظري	أداة هندسة الاختيار/التصميم	93، 109-110، 112، 116، 120-121	2797، 3136، 3159، 3209، 3312، 3408، 3439
التكامل النظري	مفهوم/أداة تأسيسية	15	519
التكرار	مفهوم/أداة تأسيسية	4-9، 12-13	156، 193، 228، 266، 302، 341، 449، 475،

المصطلح / المدخل	الفئة	الفصول	الصفحات
		16-15	519، 541
التكرار والتراكم	أداة هندسة الاختيار/التصميم	86، 88-89، 91-93، 96، 101، 104-106، 109-110، 113، 115، 118-121	2616، 2662، 2687، 2739، 2770، 2797، 2862، 2954، 3016، 3036، 3062، 3136، 3159، 3235، 3289، 3361، 3384، 3408، 3439
التميز المؤسسي	ظاهرة/سياق بحثي	94، 112-113	2828، 3209، 3235
التنبؤ	مفهوم/أداة تأسيسية	1-4، 7-10، 13	60، 91، 122، 156، 266، 302، 341، 379، 475
التنبؤ المميز	أداة هندسة الاختيار/التصميم	108، 113، 119-121	3109، 3235، 3384، 3408، 3439
الثقة	ظاهرة/سياق بحثي	86-95، 98-99، 101-102، 105، 107-112، 114-117، 119-121	2616، 2638، 2662، 2687، 2714، 2739، 2770، 2797، 2828، 2845، 2900، 2918، 2954، 2977، 3036، 3083، 3109، 3136، 3159، 3183، 3209، 3265، 3289، 3312، 3338، 3384، 3408، 3439
الثنائي والفريق	مستوى تحليل	25	854
الجماعة والمنظمة	مستوى تحليل	40	1237
الجودة	ظاهرة/سياق بحثي	86-90، 92-96، 99-101، 104-105، 109، 112، 114، 116، 118-119	2616، 2638، 2662، 2687، 2714، 2770، 2797، 2828، 2845، 2862، 2918، 2936، 2954، 3016، 3036، 3136، 3209، 3265، 3312، 3361، 3384
الحاكمة والمساندة والتنافس	مسار استخدام/حالة تطبيقية	92	2770
الحجة النظرية	مفهوم/أداة تأسيسية	2، 4-5، 13-14	91، 156، 193، 475، 499
الحكومة المحلية والشبكة والمؤسسة	مستوى تحليل	84	2564
الحوافز والتبادل والحوكمة	عائلة آلية	21-22، 28، 30، 69، 76-78، 80، 84	713، 756، 966، 1006، 2118، 2296، 2324، 2366، 2387، 2564
الحوكمة	ظاهرة/سياق بحثي	86-87، 89-97، 100-104، 109-110، 112-116، 119، 121	2616، 2638، 2687، 2714، 2739، 2770، 2797، 2828، 2845، 2862، 2882، 2936، 2954، 2977، 2995، 3016، 3136، 3159، 3209، 3235، 3265، 3289، 3312، 3384، 3439

المصطلح / المدخل	الفئة	الفصول	الصفحات
الحوكمة المؤسسية	ظاهرة/سياق بحثي	94، 112	2828، 3209
الحوكمة والقوة والأخلاق والمنظورات النقدية	حقل رئيس	52-49	1525، 1578، 1596
الخدمات	ظاهرة/سياق بحثي	86-94، 96-100، 102، 105-109، 111-112، 115-118	2616، 2638، 2662، 2687، 2714، 2739، 2770، 2797، 2828، 2862، 2882، 2900، 2918، 2936، 2977، 3036، 3062، 3083، 3109، 3136، 3183، 3209، 3289، 3312، 3338، 3361
الدافعية الداخلية	ظاهرة/سياق بحثي	104، 107، 119	3016، 3083، 3384
الدافعية والنية	عائلة آلية	17-19، 33، 56، 63، 67، 83	564، 589، 643، 1081، 1721، 1938، 2075، 2534
الدافعية وتصميم العمل والرفاه	حقل رئيس	17-20	564، 589، 643، 684
الدولية والعامة وغير الربحية والاستدامة والسياقات القطاعية	حقل رئيس	85	2591
الذكاء الاصطناعي	ظاهرة/سياق بحثي	87-101، 103، 105-117، 119-121	2638، 2662، 2687، 2714، 2739، 2770، 2797، 2828، 2845، 2862، 2882، 2900، 2918، 2936، 2954، 2995، 3036، 3062، 3083، 3109، 3136، 3159، 3183، 3209، 3235، 3265، 3289، 3312، 3338، 3384، 3408، 3439
الذكاء الاصطناعي الوكيلي	ظاهرة/سياق بحثي	114-115	3265، 3289
الذكاء الاصطناعي والعمل التنظيمي	مسار استخدام/حالة تطبيقية	114	3265
الروبريك	أداة هندسة الاختيار/التصميم	86، 90-92، 95-96، 102، 104-112	2616، 2714، 2739، 2770، 2845، 2862، 2977، 3016، 3036، 3062، 3083، 3109، 3136، 3159، 3183، 3209
الروبريك وعقوبة التكلف	مسار استخدام/حالة تطبيقية	91	2739
الريع العلائقي والتكامل وبنية المنظومة	عائلة آلية	55	1693
الزمن	أداة هندسة الاختيار/التصميم	86-121	2616، 2638، 2662، 2687، 2714، 2739، 2770،

المصطلح / المدخل	الفئة	الفصول	الصفحات
			2797، 2828، 2845، 2862، 2882، 2900، 2918، 2936، 2954، 2977، 2995، 3016، 3036، 3062، 3083، 3109، 3136، 3159، 3183، 3209، 3235، 3265، 3289، 3312، 3338، 3361، 3384، 3408، 3439
السؤال التفسيري	أداة هندسة الاختيار/التصميم	86-89، 92-93، 95-97، 101، 104، 106-107، 109، 112-113	2616، 2638، 2662، 2687، 2770، 2797، 2845، 2862، 2882، 2954، 3016، 3062، 3083، 3136، 3209، 3235
السببية العكسية	أداة هندسة الاختيار/التصميم	107-109، 111-112	3083، 3109، 3136، 3183، 3209
السجل المركزي	مفهوم/أداة تأسيسية	13-15	475، 499، 519
السلطة	مفهوم/أداة تأسيسية	1، 3، 5-6، 8-11، 14-15	60، 122، 193، 228، 302، 341، 379، 417، 499، 519
السلوك الابتكاري	ظاهرة/سياق بحثي	95، 108-109، 111، 113	2845، 3109، 3136، 3183، 3235
السوق والمستثمر	مستوى تحليل	75	2259
السياق المؤسسي	ظاهرة/سياق بحثي	101-102، 120	2954، 2977، 3408
الشبكات والعلاقات والتحالفات والمنظومات	حقل رئيس	53-55	1623، 1653، 1693
الشبكة الاجتماعية التقنية	مستوى تحليل	60	1845
الشبكة والمنظمة والحقل	مستوى تحليل	84	2564
الشرعية والمنطقيات والعمل المؤسسي	عائلة آلية	47-48	1479، 1505
الصمود	ظاهرة/سياق بحثي	99-100، 102-103، 117	2918، 2936، 2977، 2995، 3338
الصناعة والمنشأة	مستوى تحليل	41	1288
الظاهرة	أداة هندسة الاختيار/التصميم	86-121	2616، 2638، 2662، 2687، 2714، 2739، 2770، 2797، 2828، 2845، 2862، 2882، 2900، 2918، 2936، 2954، 2977، 2995، 3016، 3036، 3062، 3083، 3109، 3136، 3159، 3183، 3209، 3235،

المصطلح / المدخل	الفئة	الفصول	الصفحات
			3265، 3289، 3312، 3338، 3361، 3384، 3408، 3439
العدسة النظرية	مفهوم/أداة تأسيسية	2	91
العقلانية المحدودة	مفهوم/أداة تأسيسية	11-13، 15	417، 449، 475، 519
العقلنة	مفهوم/أداة تأسيسية	6، 9-10، 13	228، 341، 379، 475
العقود والملكية والتفويض والرقابة والرعاية	عائلة آلية	49-50	1525
العلاقات والهوية	عائلة آلية	21، 23، 25-26، 30-31، 34-35، 40، 64، 68-69، 84	713، 777، 854، 888، 1006، 1046، 1107، 1132، 1237، 1984، 2104، 2118، 2564
العلاقة الثنائية والشبكة والمنظمة	مستوى تحليل	53-54	1623، 1653
العلاقة بين المنظمات والمنظومة متعددة الأطراف	مستوى تحليل	55	1693
العمل الرقمي	ظاهرة/سياق بحثي	111-113، 115-116	3183، 3209، 3235، 3289، 3312
العمل الرقمي والمنظمات الهجينة والمنصات	مسار استخدام/حالة تطبيقية	116	3312
العمل الهجين	ظاهرة/سياق بحثي	114، 116، 118-119	3265، 3312، 3361، 3384
العمليات	ظاهرة/سياق بحثي	86، 88، 91-92، 94-97، 99-100، 103، 105، 110-113، 117-118، 120-121	2616، 2662، 2739، 2770، 2828، 2845، 2862، 2882، 2918، 2936، 2995، 3036، 3159، 3183، 3209، 3235، 3338، 3361، 3408، 3439
العمليات والجودة والمشروعات وسلاسل الإمداد	حقل رئيس	71-74	2161-2162، 2203، 2226
العملية والنظام	مستوى تحليل	71	2161

المصطلح / المدخل	الفئة	الفصول	الصفحات
التشغيلي			
الفاعلية الذاتية الإبداعية	ظاهرة/سياق بحثي	109-108	3109، 3136
الفرد	مستوى تحليل	18، 24	589، 785
الفرد والجماعة	مستوى تحليل	23	777
الفرد والجماعة والمؤسسة	مستوى تحليل	26	888
الفرد والجماعة والمنظمة	مستوى تحليل	59، 82	1804، 2493
الفرد والسياق الاجتماعي	مستوى تحليل	18	589
الفرد والعلاقة	مستوى تحليل	24، 28	785، 966
الفرد والعمل	مستوى تحليل	20	684
الفرد والعمل والمجتمع	مستوى تحليل	34	1107
الفرد والفريق	مستوى تحليل	25، 27	854، 935
الفرد والفريق والمشروع	مستوى تحليل	63	1938
الفرد والفريق والمنظمة	مستوى تحليل	22، 27، 82	756، 935، 2493
الفرد والمسار المهني	مستوى تحليل	35	1132
الفرد والمنظمة	مستوى تحليل	21	713
الفرد والمنظمة العامة	مستوى تحليل	83	2534
الفرد والمنظمة والاقتصاد	مستوى تحليل	33	1081
الفرد والمنظمة والنظام	مستوى تحليل	57	1749
الفرد والموقف الاجتماعي	مستوى تحليل	26	888
الفرد والوظيفة	مستوى تحليل	19، 34	643، 1107

المصطلح / المدخل	الفئة	الفصول	الصفحات
الفرد والوظيفة والمنظمة	مستوى تحليل	19	643
الفرد وعلاقة العمل	مستوى تحليل	21	713
الفرد ونظام ممارسات الموارد البشرية	مستوى تحليل	33	1081
الفرضيات	مفهوم/أداة تأسيسية	1-5، 8-13، 15-16	60، 91، 122، 156، 193، 302، 341، 379، 417، 449، 475، 519، 541
الفرق والاتصال والصراع والتنوع	حقل رئيس	25-28	854، 888، 935، 966
الفريق	مستوى تحليل	26	888
الفريق والمنظمة	مستوى تحليل	40	1237
الفريق والمنظمة والمنظومة	مستوى تحليل	39	1232
الفريق والمنظمة والوحدة	مستوى تحليل	65	1999
الفريق والمنظمة ونظام العمل	مستوى تحليل	37	1168
الفعل التنافسي والممارسة الاستراتيجية	عائلة آلية	45	1311
الفهرسة المتقاطعة	مفهوم/أداة تأسيسية	14	499
القائد والتابع	مستوى تحليل	30	1006
القائد والتابع والفريق	مستوى تحليل	30	1006
القائد والفريق والموقف	مستوى تحليل	29	985
القابلية للاختبار	أداة هندسة الاختيار/التصميم	87، 89-91، 94، 96، 101، 104-113، 120-121	2638، 2687، 2714، 2739، 2828، 2862، 2954، 3016، 3036، 3062، 3083، 3109، 3136، 3159، 3183، 3209، 3235، 3408، 3439
القابلية للدحض	مفهوم/أداة تأسيسية	4، 9	156، 341
القصور التفسيري	ظاهرة/سياق بحثي	114، 118-119	3265، 3361، 3384

المصطلح / المدخل	الفئة	الفصول	الصفحات
القيادة	حقل رئيس	32-29	985، 1006، 1046، 1064
القيادة	ظاهرة/سياق بحثي	89-86، 93-97، 101، 103، 105، 108، 111-113، 118	2616، 2638، 2662، 2687، 2797، 2828، 2845، 2862، 2882، 2954، 2995، 3036، 3109، 3183، 3209، 3235، 3361
القياس	مفهوم/أداة تأسيسية	1-12، 14-16	60، 91، 122، 156، 193، 228، 266، 302، 341، 379، 417، 449، 499، 519، 541
القيمة	ظاهرة/سياق بحثي	86-94، 96-118، 120-121	2616، 2638، 2662، 2687، 2714، 2739، 2770، 2797، 2828، 2862، 2882، 2900، 2918، 2936، 2954، 2977، 2995، 3016، 3036، 3062، 3083، 3109، 3136، 3159، 3183، 3209، 3235، 3265، 3289، 3312، 3338، 3361، 3408، 3439
المؤسسات والبيئة والسكان والتبعية	حقل رئيس	46-48	1456، 1479، 1505
المؤسسات والشرعية	عائلة آلية	80-81، 83	2387، 2454، 2534
المالية	ظاهرة/سياق بحثي	86، 94، 98، 100-102، 104، 110-112، 121	2616، 2828، 2900، 2936، 2954، 2977، 3016، 3159، 3183، 3209، 3439
المالية والمحاسبة والرقابة والتدقيق	حقل رئيس	75-78	2259، 2296، 2324، 2366
المحاسبة	ظاهرة/سياق بحثي	100-101	2936، 2954
المحاكاة	مفهوم/أداة تأسيسية	2، 8، 11	91، 302، 417
المراجعة الخصومية	أداة هندسة الاختيار/التصميم	121	3439
المرونة	ظاهرة/سياق بحثي	86-87، 89-92، 96-97، 100، 102-103، 113-121	2616، 2638، 2687، 2714، 2739، 2770، 2862، 2882، 2936، 2977، 2995، 3235، 3265، 3289، 3312، 3338، 3361، 3384، 3408، 3439
المساهمة النظرية	أداة هندسة الاختيار/التصميم	90-93، 106-107، 119، 121	2714، 2739، 2770، 2797، 3062، 3083، 3384، 3439
المساهمة النظرية	مفهوم/أداة تأسيسية	1، 3-6، 8، 10، 13-16	60، 122، 156، 193، 228، 302، 379، 475، 499، 519، 541
المشروع والمنظمة المؤقتة	مستوى تحليل	73	2203

المصطلح / المدخل	الفئة	الفصول	الصفحات
المشروعات	ظاهرة/سياق بحثي	86، 88، 90-91، 93-94، 98-100، 102، 107-108، 110-113، 117-121	2616، 2662، 2714، 2739، 2797، 2828، 2900، 2918، 2936، 2977، 3083، 3109، 3159، 3183، 3209، 3235، 3338، 3361، 3384، 3408، 3439
المطابقة اللفظية	أداة هندسة الاختيار/التصميم	86-89، 93-94، 96-97، 101، 104، 107، 112	2616، 2638، 2662، 2687، 2797، 2828، 2862، 2882، 2954، 3016، 3083، 3209
المطالب والقيمة والقوة والصوت والأخلاق	عائلة آلية	51-52	1578، 1596
المعاملة والأصل وعلاقة التفويض	مستوى تحليل	49-50	1525
المعرف الدائم	مفهوم/أداة تأسيسية	13، 15	475، 519
المعرفة	ظاهرة/سياق بحثي	86-89، 93-94، 96-98، 102، 105-106، 110-111، 113-116، 118-120	2616، 2638، 2662، 2687، 2797، 2828، 2862، 2882، 2900، 2977، 3036، 3062، 3159، 3183، 3235، 3265، 3289، 3312، 3361، 3384، 3408
المفارقة والتعقيد والمرونة	عائلة آلية	39، 60، 65، 71-73، 82	1232، 1845، 1999، 2161-2162، 2203، 2493
المفهوم	مفهوم/أداة تأسيسية	1-10، 12، 15	60، 91، 122، 156، 193، 228، 266، 302، 341، 379، 449، 519
المقترحات النظرية	أداة هندسة الاختيار/التصميم	87، 120-121	2638، 3408، 3439
الملاءمة والتكيف البيئي	عائلة آلية	19، 29، 37-38، 57-58، 71-72، 77	643، 985، 1168، 1197، 1749، 1773، 2161-2162، 2324
الممارسة والتشكيل المتبادل	عائلة آلية	34، 40، 59-60، 73	1107، 1237، 1804، 1845، 2203
المنافس النظري	أداة هندسة الاختيار/التصميم	87	2638
المنافسة النظرية	مفهوم/أداة تأسيسية	15	519
المنشأة والموارد والقدرات	مستوى تحليل	42-45	1289، 1311

المصطلح / المدخل	الفئة	الفصول	الصفحات
المنطق النظري	مفهوم/أداة تأسيسية	1-11، 13-16	60، 91، 122، 156، 193، 228، 266، 302، 341، 379، 417، 475، 499، 519، 541
المنظمات غير الربحية	ظاهرة/سياق بحثي	94، 101-102	2828، 2954، 2977
المنظمة	مستوى تحليل	38	1197
المنظمة التابعة والقطاع والبلد	مستوى تحليل	80	2387
المنظمة العامة والشبكة والمجتمع	مستوى تحليل	83	2534
المنظمة وأصحاب المصلحة	مستوى تحليل	81	2454
المنظمة وأصحاب المصلحة وترتيبات الحوكمة	مستوى تحليل	51-52	1578، 1596
المنظمة والحقل المؤسسي	مستوى تحليل	47-48	1479، 1505
المنظمة والسكان التنظيميون	مستوى تحليل	46	1456
المنظمة والسوق	مستوى تحليل	75	2259
المنظمة والوحدة التنظيمية	مستوى تحليل	38	1197
المنظور النظري	مفهوم/أداة تأسيسية	2	91
المنظومة	ظاهرة/سياق بحثي	97-98، 116، 119	2882، 2900، 3312، 3384
المهمة التدقيقية والمنظمة	مستوى تحليل	78	2366
الموارد البشرية	ظاهرة/سياق بحثي	86، 89، 93-95، 102، 110-113، 116	2616، 2687، 2797، 2828، 2845، 2977، 3159، 3183، 3209، 3235، 3312
الموارد البشرية والمسارات والعمل الجديد	حقل رئيس	33-35	1081، 1107، 1132

المصطلح / المدخل	الفئة	الفصول	الصفحات
الموارد والقدرات	عائلة آلية	19-20، 33، 80-81	643، 684، 1081، 2387، 2454
الموارد والكفاءات والمعرفة وتجديد القدرات وتنسيقها	عائلة آلية	42-43	1289
الميزة التنافسية	ظاهرة/سياق بحثي	93-94، 110	2797، 2828، 3159
الندرة المزمنة	ظاهرة/سياق بحثي	117-118، 120	3338، 3361، 3408
الندرة المزمنة والأزمات الممتدة والتجزؤ الجيوسياسي	مسار استخدام/حالة تطبيقية	118	3361
النظام والمنظمة والقطاع	مستوى تحليل	82	2493
النظرية	مفهوم/أداة تأسيسية	1-16	60، 91، 122، 156، 193، 228، 266، 302، 341، 379، 417، 449، 475، 499، 519، 541
النظرية الحاكمة	أداة هندسة الاختيار/التصميم	86-87، 89-96، 98-101، 104-110، 112-113، 117	2616، 2638، 2687، 2714، 2739، 2770، 2797، 2828، 2845، 2862، 2900، 2918، 2936، 2954، 3016، 3036، 3062، 3083، 3109، 3136، 3159، 3209، 3235، 3338
النظرية المجذرة	مفهوم/أداة تأسيسية	2، 8، 16	91، 302، 541
النظرية المساندة	أداة هندسة الاختيار/التصميم	87، 92-93، 104، 110-113	2638، 2770، 2797، 3016، 3159، 3183، 3209، 3235
النظرية الناشئة	أداة هندسة الاختيار/التصميم	91، 115-116، 119-121	2739، 3289، 3312، 3384، 3408، 3439
النماذج البديلة	أداة هندسة الاختيار/التصميم	105، 107-112	3036، 3083، 3109، 3136، 3159، 3183، 3209
النموذج	مفهوم/أداة تأسيسية	1-16	60، 91، 122، 156، 193، 228، 266، 302، 341، 379، 417، 449، 475، 499، 519، 541
النموذج بوصفه وحدة اختيار	مسار استخدام/حالة تطبيقية	87	2638
النموذج متعدد المستويات	أداة هندسة الاختيار/التصميم	88-90، 92، 94، 96، 102، 106-108، 110-114، 117-118، 120	2662، 2687، 2714، 2770، 2828، 2862، 2977، 3062، 3083، 3109، 3159، 3183، 3209، 3235، 3265، 3338، 3361، 3408
الوحدة والمنظمة	مستوى تحليل	77	2324

المصطلح / المدخل	الفئة	الفصول	الصفحات
الوساطة	أداة هندسة الاختيار/التصميم	87-88، 90-93، 95-101، 103، 105-108، 110-113، 116، 120	2638، 2662، 2714، 2739، 2770، 2797، 2845، 2862، 2882، 2900، 2918، 2936، 2954، 2995، 3036، 3062، 3083، 3109، 3159، 3183، 3209، 3235، 3312، 3408
الوساطة	مفهوم/أداة تأسيسية	1-3، 5، 7، 9-12، 14، 16	60، 91، 122، 193، 266، 341، 379، 417، 449، 499، 541
الوساطة المتسلسلة	أداة هندسة الاختيار/التصميم	107	3083
الوساطة المعدلة	أداة هندسة الاختيار/التصميم	87-88، 107	2638، 2662، 3083
الوصف	مفهوم/أداة تأسيسية	1-4، 6-8، 11، 13، 15	60، 91، 122، 156، 228، 266، 302، 417، 475، 519
الولاء	ظاهرة/سياق بحثي	90، 98-99	2714، 2900، 2918
برنامج البحث	أداة هندسة الاختيار/التصميم	114-115، 117، 120-121	3265، 3289، 3338، 3408، 3439
بروتوكول الاستخدام	مفهوم/أداة تأسيسية	16	541
بطاقة القراءة النظرية	مفهوم/أداة تأسيسية	16	541
بناء المفهوم	أداة هندسة الاختيار/التصميم	87-88، 90، 93، 97، 103، 105-106، 110-113، 115-117، 119-121	2638، 2662، 2714، 2797، 2882، 2995، 3036، 3062، 3159، 3183، 3209، 3235، 3289، 3312، 3338، 3384، 3408، 3439
بناء النظرية الناشئة وتقويمها	مسار استخدام/حالة تطبيقية	121	3439
بوابات الاستبعاد قبل التقييم	مسار استخدام/حالة تطبيقية	90	2714
بوابات قبول النظرية	أداة هندسة الاختيار/التصميم	88-93، 102، 104-113، 119	2662، 2687، 2714، 2739، 2770، 2797، 2977، 3016، 3036، 3062، 3083، 3109، 3136، 3159، 3183، 3209، 3235، 3384
تحليل الحساسية	أداة هندسة الاختيار/التصميم	91	2739
تحويل العنوان إلى سؤال تفسيري	مسار استخدام/حالة تطبيقية	86	2616
تشخيص القصور التفسيري	مسار استخدام/حالة تطبيقية	119	3384

المصطلح / المدخل	الفئة	الفصول	الصفحات
تعاون الإنسان والآلة	ظاهرة/سياق بحثي	96، 114-115	2862، 3265، 3289
تعدد مصادر البيانات	أداة هندسة الاختيار/التصميم	88، 96، 105، 112، 118-119	2662، 2862، 3036، 3209، 3361، 3384
تغطية النموذج	أداة هندسة الاختيار/التصميم	90-91، 106	2714، 2739، 3062
تفكيك العنوان	أداة هندسة الاختيار/التصميم	86	2616
تنسيق الموارد	ظاهرة/سياق بحثي	94، 96، 98، 105، 110، 113	2828، 2862، 2900، 3036، 3159، 3235
توليد القائمة المرشحة	مسار استخدام/حالة تطبيقية	89	2687
ثنائي	مستوى تحليل	31	1046
ثنائي / فريق / منظمة	مستوى تحليل	21، 30	713، 1006
جودة النظرية	مفهوم/أداة تأسيسية	1، 3-4	60، 122، 156
حالة دكتوراه: الإدارة الإلكترونية والحوكمة والتميز	مسار استخدام/حالة تطبيقية	112	3209
حالة دكتوراه: الاستراتيجية والحوكمة	مسار استخدام/حالة تطبيقية	110	3159
حالة دكتوراه: التقنية والسلوك	مسار استخدام/حالة تطبيقية	109	3136
حالة دكتوراه: الموارد البشرية والتحول الرقمي	مسار استخدام/حالة تطبيقية	111	3183
حالة دكتوراه: تعديل	مسار استخدام/حالة تطبيقية	106	3062
حالة دكتوراه: نموذج مباشر	مسار استخدام/حالة تطبيقية	104	3016
حالة دكتوراه: نموذج متعدد المستويات أو زمني	مسار استخدام/حالة تطبيقية	108	3109
حالة دكتوراه: وساطة	مسار استخدام/حالة تطبيقية	105	3036
حالة دكتوراه: وساطة متسلسلة أو معدلة	مسار استخدام/حالة تطبيقية	107	3083

المصطلح / المدخل	الفئة	الفصول	الصفحات
حوكمة الذكاء الاصطناعي	ظاهرة/سياق بحثي	96، 114-116، 119، 121	2862، 3265، 3289، 3312، 3384، 3439
خرائط النسب	مفهوم/أداة تأسيسية	15	519
دراسة الحالة	مفهوم/أداة تأسيسية	2، 8	91، 302
ريادة الأعمال	حقل رئيس	62-64	1908، 1938، 1984
ريادة الأعمال	ظاهرة/سياق بحثي	97-98، 102	2882، 2900، 2977
ريادي / سوق	مستوى تحليل	63	1938
ريادي / مشروع	مستوى تحليل	62	1908
سجل استراتيجية البحث	مفهوم/أداة تأسيسية	16	541
سجل القرار	أداة هندسة الاختيار/التصميم	91-93، 97-98، 103-113، 116-117، 119-120	2739، 2770، 2797، 2882، 2900، 2995، 3016، 3036، 3062، 3083، 3109، 3136، 3159، 3183، 3209، 3235، 3312، 3338، 3384، 3408
سجل القرار	مفهوم/أداة تأسيسية	7، 9، 16	266، 341، 541
سلسلة إمداد	مستوى تحليل	72	2162
سلسلة الإمداد	ظاهرة/سياق بحثي	100	2936
شروط الحدود	أداة هندسة الاختيار/التصميم	86-93، 96-107، 109-121	2616، 2638، 2662، 2687، 2714، 2739، 2770، 2797، 2862، 2882، 2900، 2918، 2936، 2954، 2977، 2995، 3016، 3036، 3062، 3083، 3136، 3159، 3183، 3209، 3235، 3265، 3289، 3312، 3338، 3361، 3384، 3408، 3439
شروط الحدود	مفهوم/أداة تأسيسية	1-5، 8-16	60، 91، 122، 156، 193، 302، 341، 379، 417، 449، 475، 499، 519، 541
عبء العمل	ظاهرة/سياق بحثي	95، 106	2845، 3062
عدم اليقين والفعل الريادي	عائلة آلية	62-63، 79	1908، 1938، 2387
عقوبة التكلف النظري	أداة هندسة الاختيار/التصميم	90-91، 94، 104-109، 111-113، 119	2714، 2739، 2828، 3016، 3036، 3062، 3083، 3109، 3136، 3183، 3209، 3235، 3384
علاقة / شبكة	مستوى تحليل	68	2104
عملية / مصنع /	مستوى تحليل	72	2162

المصطلح / المدخل	الفئة	الفصول	الصفحات
خدمة			
عملية / نظام	مستوى تحليل	71	2161
فاعل / تقنية / ممارسة	مستوى تحليل	60	1845
فاعل / شبكة خدمة	مستوى تحليل	69	2118
فرد	مستوى تحليل	17-18، 56، 63، 67	564، 589، 1721، 1938، 2075
فرد / جماعة / منظمة	مستوى تحليل	66	2039
فرد / علاقة	مستوى تحليل	22	756
فرد / فريق	مستوى تحليل	18، 20	589، 684
فرد / فريق / منظمة	مستوى تحليل	24، 65	785، 1999
فرد / قرار	مستوى تحليل	75	2259
فرد / منشأة / سوق	مستوى تحليل	76	2296
فرد / منظمة / مجتمع	مستوى تحليل	58	1773
فرد / مهمة	مستوى تحليل	57	1749
فرد / وظيفة	مستوى تحليل	17، 19	564، 643
فريق	مستوى تحليل	31	1046
فريق / منظمة	مستوى تحليل	38-39، 59، 73	1197، 1232، 1804، 2203
فريق قيادة عليا / منظمة	مستوى تحليل	32	1064
فهرس الآلية	مفهوم/أداة تأسيسية	14	499
فهرس الحقل	مفهوم/أداة تأسيسية	14	499
فهرس الظاهرة	مفهوم/أداة تأسيسية	14	499
قائد / تابع / فريق	مستوى تحليل	29	985
قابلية الاستدراك	أداة هندسة الاختيار/التصميم	121	3439
قابلية الدحض	أداة هندسة الاختيار/التصميم	121	3439
قبول التقنية	ظاهرة/سياق بحثي	87، 89، 96، 98-99، 109، 111-113	2638، 2687، 2862، 2900، 2918، 3136، 3183، 3209، 3235

المصطلح / المدخل	الفئة	الفصول	الصفحات
مختبر أخطاء الاختيار النظري	مسار استخدام/حالة تطبيقية	113	3235
مدير / منشأة	مستوى تحليل	77	2324
مستهلك / جماعة / سوق	مستوى تحليل	69	2118
مستهلك / مستخدم	مستوى تحليل	67	2075
مستوى التحليل	أداة هندسة الاختيار/التصميم	86-90، 92-95، 97-102، 104-107، 111-114، 116-117، 119	2616، 2638، 2662، 2687، 2714، 2770، 2797، 2828، 2845، 2882، 2900، 2918، 2936، 2954، 2977، 3016، 3036، 3062، 3083، 3183، 3209، 3235، 3265، 3312، 3338، 3384
مستوى التحليل	مفهوم/أداة تأسيسية	3-16	122، 156، 193، 228، 266، 302، 341، 379، 417، 449، 475، 499، 519، 541
مستوى الطموح	مفهوم/أداة تأسيسية	11-14، 16	417، 449، 475، 499، 541
ممارسات الموارد البشرية الموجهة للتحول الرقمي	ظاهرة/سياق بحثي	111	3183
ممارسة / جماعة / منظمة	مستوى تحليل	59	1804
ممارسة / منظمة	مستوى تحليل	60	1845
مناخ الابتكار	ظاهرة/سياق بحثي	108	3109
منتج / منصة / منظومة	مستوى تحليل	60	1845
منشأة	مستوى تحليل	76	2296
منشأة / بيئة طبيعية	مستوى تحليل	81	2454
منشأة / سوق دولة	مستوى تحليل	79	2387
منشأة متعددة الجنسيات / دولة	مستوى تحليل	80	2387
منشأة متعددة الجنسيات / معاملة	مستوى تحليل	80	2387
منشأة ناشئة / شبكة دولية	مستوى تحليل	79	2387

المصطلح / المدخل	الفئة	الفصول	الصفحات
منظمة	مستوى تحليل	58، 66	1773، 2039
منظمة / بيئة	مستوى تحليل	37	1168
منظمة / شبكة	مستوى تحليل	66	2039
منظمة / مجتمع	مستوى تحليل	81	2454
منظمة / نظام تعلم	مستوى تحليل	65	1999
منظومات المنصات	ظاهرة/سياق بحثي	116-115	3289، 3312
نتائج العاملين	ظاهرة/سياق بحثي	95-94	2828، 2845
نسب النظرية	مفهوم/أداة تأسيسية	4، 6، 12	156، 228، 449
نسخة الصفر	مفهوم/أداة تأسيسية	16	541
نظم المعلومات	ظاهرة/سياق بحثي	87-86، 90، 92، 96-95، 105، 115-109	2616، 2638، 2714، 2770، 2845، 2862، 3036، 3136، 3159، 3183، 3209، 3235، 3265، 3289
نموذج الأعمال	ظاهرة/سياق بحثي	98-96	2862، 2882، 2900
هيكل الصناعة والتموضع وتوزيع القيمة	عائلة آلية	41	1288
ESG	ظاهرة/سياق بحثي	90، 92، 102-103، 117	2714، 2770، 2977، 2995، 3338
HARKing	أداة هندسة الاختيار/التصميم	113	3235
ICC)1(	أداة هندسة الاختيار/التصميم	108، 111، 113	3109، 3183، 3235
ICC)2(	أداة هندسة الاختيار/التصميم	108، 111، 113	3109، 3183، 3235
MSEM	أداة هندسة الاختيار/التصميم	108، 111	3109، 3183
rwg	أداة هندسة الاختيار/التصميم	108، 111، 113، 120	3109، 3183، 3235، 3408

الفهرس العربي - الإنجليزي للكيانات النظرية

الاسم العربي	English Name	المعرف	الفصل	الصفحة
إطار التقاطعية	Intersectionality Framework	MT-0119	26	888
إطار التقنية والمنظمة والبيئة	Technology-Organization-Environment Framework	MT-0048	58	1776
إطار الفعل الجماعي المؤسسي	Institutional Collective Action Framework	MT-0137	84	2564
إطار القدرة والدافعية والفرصة	Ability-Motivation-Opportunity Framework	MT-0126	33	1081
إطار القوى الخمس	Five Forces Framework	MT-0081	41	1288
إطار المحصلة الثلاثية	Triple Bottom Line Framework	MT-0150	81	2458
إطار المعمار الطبقي المعياري للابتكار الرقمي	Layered Modular Architecture of Digital Innovation	MT-0053	60	1845
إطار روافع الرقابة	Levers of Control Framework	MT-0146	78	2366
الإدارة العلمية	Scientific Management	MT-0001	10	379
الرؤية العلائقية	Relational View	MT-0035	55	1694
الرؤية القائمة على الانتباه	Attention-Based View	MT-0036	44	1289
الرؤية القائمة على المعرفة	Knowledge-Based View	MT-0032	43	1289
الرؤية القائمة على الموارد	Resource-Based View	MT-0031	42	1289
الرؤية القائمة على الموارد الطبيعية	Natural Resource-Based View	MT-0077	81	2458
العقلانية المحدودة	Bounded Rationality Theory	MT-0005	11	417
المنظور الموقفي	Contingency Theory	MT-0022	38	1198
المنظور الموقفي للمحاسبة الادارية	Contingency Theory of Management Accounting	MT-0145	77	2343
النظرية الإدارية	Administrative Theory	MT-0002	10	379
النظرية السلوكية للمنشأة	Behavioral Theory of the Firm	MT-0006	12	449
النظرية المؤسسية	Institutional Theory	MT-0026	47	1479

الاسم العربي	English Name	المعرف	الفصل	الصفحة
النظرية المعرفية الاجتماعية	Social Cognitive Theory	MT-0092	18	589
النظرية الموحدة لقبول التقنية واستخدامها	Unified Theory of Acceptance and Use of Technology	MT-0045	56	1721
فرضية كفاءة السوق	Efficient Market Hypothesis	MT-0144	75	2259
مسؤولية الغربة	Liability of Foreignness	MT-0151	80	2418
منطق الخدمة المهيمن	Service-Dominant Logic	MT-0062	69	2121
منظور اكتشاف الفرص	Opportunity Discovery Perspective	MT-0042	63	1938
منظور الابتكار المفتوح	Open Innovation	MT-0058	66	2044
منظور الاستراتيجية كممارسة	Strategy-as-Practice Perspective	MT-0130	45	1424
منظور الاطر التقنية	Technological Frames Perspective	MT-0140	59	1804
منظور البراعة التنظيمية	Organizational Ambidexterity Perspective	MT-0142	65	2029
منظور التنظيم الصناعي	Industrial Organization Perspective	MT-0030	41	1288
منظور الثقافة التنظيمية	Organizational Culture Perspective	MT-0087	40	1257
منظور الحوكمة الشبكية	Network Governance Perspective	MT-0136	84	2564
منظور العدالة التنظيمية	Organizational Justice Perspective	MT-0097	22	756
منظور العمل المؤسسي	Institutional Work Perspective	MT-0090	48	1508
منظور القيادة الخادمة	Servant Leadership Approach	MT-0122	30	1006
منظور القيادة المشتركة	Shared Leadership Theory	MT-0020	31	1046
منظور الكفاءة الجوهرية	Core Competence Perspective	MT-0127	42	1289

الاسم العربي	English Name	المعرف	الفصل	الصفحة
منظور المادية الاجتماعية	Sociomateriality	MT-0051	60	1845
منظور المنطق المؤسسي	Institutional Logics Perspective	MT-0089	47	1479
منظور النظم المعقدة التكيفية	Complex Adaptive Systems Perspective	MT-0085	39	1236
منظور النظم المفتوحة	Open Systems Theory	MT-0021	37	1168
منظور خلق الفرص	Opportunity Creation Perspective	MT-0082	63	1938
منظور صنع المعنى	Sensemaking Theory	MT-0028	24	814
نظرية أثر السوط	Bullwhip Effect Theory	MT-0072	72	2190
نظرية أصحاب المصلحة	Stakeholder Theory	MT-0034	51	1578
نظرية أنظمة الذاكرة التبادلية	Transactive Memory Systems Theory	MT-0109	25	860
نظرية اقتصاد تكاليف المعاملات	Transaction Cost Economics	MT-0023	49	1525
نظرية الإشارة	Signaling Theory	MT-0065	76	2304
نظرية الإمكانات الاستعمالية	Affordance Theory	MT-0052	60	1845
نظرية الإنصاف	Equity Theory	MT-0010	22	756
نظرية الاحتمالات	Prospect Theory	MT-0064	75	2259
نظرية الاحداث الوجدانية	Affective Events Theory	MT-0102	20	684
نظرية الاختيار الاستراتيجي	Strategic Choice Theory	MT-0129	44	1289
نظرية الاستدخال	Internalization Theory	MT-0075	80	2418
نظرية الاستكشاف والاستغلال	Exploration-Exploitation Theory	MT-0055	65	2029
نظرية الاعتماد المتبادل الاجتماعي	Social Interdependence Theory	MT-0108	25	860
نظرية الاعتماد على الموارد	Resource Dependence Theory	MT-0025	46	1456
نظرية الالتزام والثقة في التسويق العلائقي	Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing	MT-0061	68	2104
نظرية البيروقراطية	Bureaucratic Theory	MT-0003	10	379

الاسم العربي	English Name	المعرف	الفصل	الصفحة
نظرية التأثيرية	Effectuation Theory	MT-0038	62	1922
نظرية التبادل الاجتماعي	Social Exchange Theory	MT-0013	21	715
نظرية التبادل بين القائد والعضو	Leader-Member Exchange Theory	MT-0017	31	1046
نظرية التجذر الاجتماعي	Embeddedness Theory	MT-0079	53	1623
نظرية التجذر الوظيفي	Job Embeddedness Theory	MT-0104	34	1107
نظرية التحديد الذاتي	Self-Determination Theory	MT-0012	18	589
نظرية التدفق السريع المنتظم	Theory of Swift, Even Flow	MT-0070	72	2190
نظرية التشكيل التكيفي	Adaptive Structuration Theory	MT-0049	59	1804
نظرية التصنيف الذاتي	Self-Categorization Theory	MT-0099	23	777
نظرية التعلم التنظيمي	Organizational Learning Theory	MT-0054	65	2029
نظرية التقنية في الممارسة	Technology-in-Practice Theory	MT-0050	59	1804
نظرية التكوينات التنظيمية	Configuration Theory	MT-0086	38	1197
نظرية التنافر المعرفي	Cognitive Dissonance Theory	MT-0101	24	814
نظرية التوازن المتقطع في التغيير التنظيمي	Punctuated Equilibrium Theory of Organizational Change	MT-0029	39	1236
نظرية التوقع	Expectancy Theory	MT-0009	17	564
نظرية التوليف الريادي من الموارد المتاحة	Entrepreneurial Bricolage Theory	MT-0039	62	1922
نظرية الثروة الاجتماعية العاطفية	Socioemotional Wealth Theory	MT-0043	64	1984
نظرية الحدود الفاصلة الجماعية	Group Faultline Theory	MT-0111	26	888
نظرية الحوادث العادية	Normal Accident Theory	MT-0148	82	2494
نظرية الخيارات الحقيقية	Real Options Theory	MT-0037	44	1289
نظرية الدعم التنظيمي	Organizational Support	MT-0095	21	715

الاسم العربي	English Name	المعرف	الفصل	الصفحة
	Theory			
نظرية الديناميات التنافسية	Competitive Dynamics Theory	MT-0128	45	1424
نظرية الرعاية	Stewardship Theory	MT-0132	50	1549
نظرية الروتين التنظيمي	Organizational Routines Theory	MT-0088	40	1257
نظرية السلوك المخطط	Theory of Planned Behavior	MT-0040	63	1938
نظرية الشبكات الاجتماعية	Social Network Theory	MT-0115	54	1653
نظرية الشرعية	Legitimacy Theory	MT-0078	81	2458
نظرية الطوابير	Queueing Theory	MT-0147	71	2161
نظرية العاملين	Two-Factor Theory	MT-0008	17	564
نظرية العزو	Attribution Theory	MT-0100	24	814
نظرية العقد النفسي	Psychological Contract Theory	MT-0096	21	715
نظرية الفاعل والشبكة	Actor-Network Theory	MT-0141	60	1845
نظرية الفجوات البنيوية	Structural Holes Theory	MT-0117	54	1653
نظرية الفعل المعلل	Theory of Reasoned Action	MT-0059	67	2081
نظرية القدرات الديناميكية	Dynamic Capabilities Theory	MT-0033	43	1289
نظرية القدرة الاستيعابية	Absorptive Capacity Theory	MT-0056	66	2044
نظرية القيادات العليا	Upper Echelons Theory	MT-0019	32	1064
نظرية القيادة الاخلاقية	Ethical Leadership Theory	MT-0124	30	1006
نظرية القيادة الاصيلة	Authentic Leadership Theory	MT-0123	30	1006
نظرية القيادة التحويلية	Transformational Leadership Theory	MT-0016	30	1006
نظرية القيمة العامة	Public Value Theory	MT-0134	83	2535
نظرية القيود	Theory of Constraints	MT-0069	71	2161
نظرية المحاسبة الإيجابية	Positive Accounting Theory	MT-0068	77	2343
نظرية المسار والهدف	Path-Goal Theory	MT-0018	29	985

الاسم العربي	English Name	المعرف	الفصل	الصفحة
نظرية المفارقة	Paradox Theory	MT-0091	82	2494
نظرية المفاضلة في هيكل رأس المال	Trade-Off Theory of Capital Structure	MT-0067	76	2304
نظرية المنشأة العالمية منذ التأسيس	Born Global Theory	MT-0076	79	2387
نظرية المنظمات عالية الاعتمادية	High Reliability Organization Theory	MT-0071	73	2206
نظرية المنظمة المؤقتة	Temporary Organization Theory	MT-0149	73	2206
نظرية المنظومة بوصفها بنية	Ecosystem-as-Structure Theory	MT-0080	55	1694
نظرية النظم الاجتماعية التقنية	Socio-Technical Systems Theory	MT-0083	37	1168
نظرية النظم التعاونية	Cooperative Systems Theory	MT-0004	11	417
نظرية الهوية الاجتماعية	Social Identity Theory	MT-0098	23	777
نظرية الوكالة	Agency Theory	MT-0024	50	1549
نظرية انتشار الابتكارات	Diffusion of Innovations Theory	MT-0047	58	1776
نظرية بؤرة التنظيم	Regulatory Focus Theory	MT-0103	18	589
نظرية بناء المسار المهني	Career Construction Theory	MT-0106	35	1132
نظرية بيئة السكان التنظيمية	Organizational Population Ecology Theory	MT-0027	46	1456
نظرية تحديد الأهداف	Goal-Setting Theory	MT-0011	18	589
نظرية تدرج الحاجات	Hierarchy of Needs Theory	MT-0007	17	564
نظرية ترتيب مصادر التمويل	Pecking Order Theory	MT-0066	76	2304
نظرية تزامن الوسيلة	Media Synchronicity Theory	MT-0113	27	935
نظرية تشكيل العمل	Job Crafting Theory	MT-0105	34	1107
نظرية تنسيق الموارد	Resource Orchestration Theory	MT-0131	43	1289
نظرية تهديد الصورة النمطية	Stereotype Threat Theory	MT-0120	26	888
نظرية توقيت السوق	Market Timing Theory	MT-0143	75	2259

الاسم العربي	English Name	المعرف	الفصل	الصفحة
نظرية ثراء الوسيلة	Media Richness Theory	MT-0112	27	935
نظرية ثقافة المستهلك	Consumer Culture Theory	MT-0063	69	2121
نظرية جمود التهديد	Threat-Rigidity Theory	MT-0107	82	2494
نظرية حفظ الموارد	Conservation of Resources Theory	MT-0014	20	684
نظرية حقوق الملكية	Property Rights Theory	MT-0133	49	1525
نظرية خلق المعرفة التنظيمية	Organizational Knowledge Creation Theory	MT-0057	66	2044
نظرية دافعية الخدمة العامة	Public Service Motivation Theory	MT-0135	83	2535
نظرية رأس المال الاجتماعي	Social Capital Theory	MT-0116	54	1653
نظرية رأس المال البشري	Human Capital Theory	MT-0125	33	1081
نظرية عدم تحقق التوقعات	Expectation-Disconfirmation Theory	MT-0060	67	2081
نظرية قوة الروابط الضعيفة	Strength of Weak Ties Theory	MT-0118	53	1623
نظرية معالجة المعلومات التنظيمية	Organizational Information Processing Theory	MT-0084	38	1197
نظرية ملاءمة الشخص والبيئة	Person-Environment Fit Theory	MT-0094	19	643
نظرية ملاءمة المهمة والتقنية	Task-Technology Fit Theory	MT-0046	57	1749
نموذج أوبسالا للتدويل	Uppsala Internationalization Process Model	MT-0073	79	2387
نموذج الاهتمام المزدوج	Dual Concern Model	MT-0114	28	966
نموذج التصنيف والتفصيل	Categorization-Elaboration Model	MT-0110	26	888
نموذج الحدث الريادي	Entrepreneurial Event Model	MT-0041	63	1938
نموذج الملكية والموقع والاستدخال	OLI Paradigm	MT-0074	80	2418
نموذج خصائص العمل	Job Characteristics Model	MT-0093	19	643
نموذج فيدلر الموقفي للقيادة	Fiedler Contingency Model	MT-0121	29	985

الاسم العربي	English Name	المعرف	الفصل	الصفحة
نموذج قبول التقنية	Technology Acceptance Model	MT-0044	56	1721
نموذج متطلبات العمل والموارد	Job Demands-Resources Model	MT-0015	19	643
نموذج مخاطر التدقيق	Audit Risk Model	MT-0138	78	2366
نموذج نجاح نظم المعلومات	Information Systems Success Model	MT-0139	57	1749

English - Arabic Index of Theoretical Entities

English Name	الاسم العربي	المعرف	الفصل	الصفحة
Ability-Motivation-Opportunity Framework	إطار القدرة والدافعية والفرصة	MT-0126	33	1081
Absorptive Capacity Theory	نظرية القدرة الاستيعابية	MT-0056	66	2044
Actor-Network Theory	نظرية الفاعل والشبكة	MT-0141	60	1845
Adaptive Structuration Theory	نظرية التشكيل التكيفي	MT-0049	59	1804
Administrative Theory	النظرية الإدارية	MT-0002	10	379
Affective Events Theory	نظرية الاحداث الوجدانية	MT-0102	20	684
Affordance Theory	نظرية الإمكانات الاستعمالية	MT-0052	60	1845
Agency Theory	نظرية الوكالة	MT-0024	50	1549
Attention-Based View	الرؤية القائمة على الانتباه	MT-0036	44	1289
Attribution Theory	نظرية العزو	MT-0100	24	814
Audit Risk Model	نموذج مخاطر التدقيق	MT-0138	78	2366
Authentic Leadership Theory	نظرية القيادة الاصيلة	MT-0123	30	1006
Behavioral Theory of the Firm	النظرية السلوكية للمنشأة	MT-0006	12	449
Born Global Theory	نظرية المنشأة العالمية منذ التأسيس	MT-0076	79	2387
Bounded Rationality Theory	العقلانية المحدودة	MT-0005	11	417
Bullwhip Effect Theory	نظرية أثر السوط	MT-0072	72	2190
Bureaucratic Theory	نظرية البيروقراطية	MT-0003	10	379
Career Construction Theory	نظرية بناء المسار المهني	MT-0106	35	1132
Categorization-Elaboration Model	نموذج التصنيف والتفصيل	MT-0110	26	888
Cognitive Dissonance Theory	نظرية التنافر المعرفي	MT-0101	24	814
Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing	نظرية الالتزام والثقة في التسويق العلائقي	MT-0061	68	2104
Competitive Dynamics	نظرية الديناميات التنافسية	MT-0128	45	1424

English Name	الاسم العربي	المعرف	الفصل	الصفحة
Theory				
Complex Adaptive Systems Perspective	منظور النظم المعقدة التكيفية	MT-0085	39	1236
Configuration Theory	نظرية التكوينات التنظيمية	MT-0086	38	1197
Conservation of Resources Theory	نظرية حفظ الموارد	MT-0014	20	684
Consumer Culture Theory	نظرية ثقافة المستهلك	MT-0063	69	2121
Contingency Theory	المنظور الموقفي	MT-0022	38	1198
Contingency Theory of Management Accounting	المنظور الموقفي للمحاسبة الادارية	MT-0145	77	2343
Cooperative Systems Theory	نظرية النظم التعاونية	MT-0004	11	417
Core Competence Perspective	منظور الكفاءة الجوهرية	MT-0127	42	1289
Diffusion of Innovations Theory	نظرية انتشار الابتكارات	MT-0047	58	1776
Dual Concern Model	نموذج الاهتمام المزدوج	MT-0114	28	966
Dynamic Capabilities Theory	نظرية القدرات الديناميكية	MT-0033	43	1289
Ecosystem-as-Structure Theory	نظرية المنظومة بوصفها بنية	MT-0080	55	1694
Effectuation Theory	نظرية التأثيرية	MT-0038	62	1922
Efficient Market Hypothesis	فرضية كفاءة السوق	MT-0144	75	2259
Embeddedness Theory	نظرية التجذر الاجتماعي	MT-0079	53	1623
Entrepreneurial Bricolage Theory	نظرية التوليف الريادي من الموارد المتاحة	MT-0039	62	1922
Entrepreneurial Event Model	نموذج الحدث الريادي	MT-0041	63	1938
Equity Theory	نظرية الإنصاف	MT-0010	22	756
Ethical Leadership Theory	نظرية القيادة الاخلاقية	MT-0124	30	1006
Expectancy Theory	نظرية التوقع	MT-0009	17	564
Expectation-Disconfirmation Theory	نظرية عدم تحقق التوقعات	MT-0060	67	2081

English Name	الاسم العربي	المعرف	الفصل	الصفحة
Exploration-Exploitation Theory	نظرية الاستكشاف والاستغلال	MT-0055	65	2029
Fiedler Contingency Model	نموذج فيدلر الموقفي للقيادة	MT-0121	29	985
Five Forces Framework	إطار القوى الخمس	MT-0081	41	1288
Goal-Setting Theory	نظرية تحديد الأهداف	MT-0011	18	589
Group Faultline Theory	نظرية الحدود الفاصلة الجماعية	MT-0111	26	888
Hierarchy of Needs Theory	نظرية تدرج الحاجات	MT-0007	17	564
High Reliability Organization Theory	نظرية المنظمات عالية الاعتمادية	MT-0071	73	2206
Human Capital Theory	نظرية رأس المال البشري	MT-0125	33	1081
Industrial Organization Perspective	منظور التنظيم الصناعي	MT-0030	41	1288
Information Systems Success Model	نموذج نجاح نظم المعلومات	MT-0139	57	1749
Institutional Collective Action Framework	إطار الفعل الجماعي المؤسسي	MT-0137	84	2564
Institutional Logics Perspective	منظور المنطق المؤسسي	MT-0089	47	1479
Institutional Theory	النظرية المؤسسية	MT-0026	47	1479
Institutional Work Perspective	منظور العمل المؤسسي	MT-0090	48	1508
Internalization Theory	نظرية الاستدخال	MT-0075	80	2418
Intersectionality Framework	إطار التقاطعية	MT-0119	26	888
Job Characteristics Model	نموذج خصائص العمل	MT-0093	19	643
Job Crafting Theory	نظرية تشكيل العمل	MT-0105	34	1107
Job Demands-Resources Model	نموذج متطلبات العمل والموارد	MT-0015	19	643
Job Embeddedness Theory	نظرية التجذر الوظيفي	MT-0104	34	1107
Knowledge-Based View	الرؤية القائمة على المعرفة	MT-0032	43	1289
Layered Modular	إطار المعمار الطبقي المعياري للابتكار	MT-0053	60	1845

English Name	الاسم العربي	المعرف	الفصل	الصفحة
Architecture of Digital Innovation	الرقمي			
Leader-Member Exchange Theory	نظرية التبادل بين القائد والعضو	MT-0017	31	1046
Legitimacy Theory	نظرية الشرعية	MT-0078	81	2458
Levers of Control Framework	إطار روافع الرقابة	MT-0146	78	2366
Liability of Foreignness	مسؤولية الغربة	MT-0151	80	2418
Market Timing Theory	نظرية توقيت السوق	MT-0143	75	2259
Media Richness Theory	نظرية ثراء الوسيلة	MT-0112	27	935
Media Synchronicity Theory	نظرية تزامن الوسيلة	MT-0113	27	935
Natural Resource-Based View	الرؤية القائمة على الموارد الطبيعية	MT-0077	81	2458
Network Governance Perspective	منظور الحوكمة الشبكية	MT-0136	84	2564
Normal Accident Theory	نظرية الحوادث العادية	MT-0148	82	2494
OLI Paradigm	نموذج الملكية والموقع والاستدخال	MT-0074	80	2418
Open Innovation	منظور الابتكار المفتوح	MT-0058	66	2044
Open Systems Theory	منظور النظم المفتوحة	MT-0021	37	1168
Opportunity Creation Perspective	منظور خلق الفرص	MT-0082	63	1938
Opportunity Discovery Perspective	منظور اكتشاف الفرص	MT-0042	63	1938
Organizational Ambidexterity Perspective	منظور البراعة التنظيمية	MT-0142	65	2029
Organizational Culture Perspective	منظور الثقافة التنظيمية	MT-0087	40	1257
Organizational Information Processing Theory	نظرية معالجة المعلومات التنظيمية	MT-0084	38	1197
Organizational Justice Perspective	منظور العدالة التنظيمية	MT-0097	22	756

English Name	الاسم العربي	المعرف	الفصل	الصفحة
Organizational Knowledge Creation Theory	نظرية خلق المعرفة التنظيمية	MT-0057	66	2044
Organizational Learning Theory	نظرية التعلم التنظيمي	MT-0054	65	2029
Organizational Population Ecology Theory	نظرية بيئة السكان التنظيمية	MT-0027	46	1456
Organizational Routines Theory	نظرية الروتين التنظيمي	MT-0088	40	1257
Organizational Support Theory	نظرية الدعم التنظيمي	MT-0095	21	715
Paradox Theory	نظرية المفارقة	MT-0091	82	2494
Path-Goal Theory	نظرية المسار والهدف	MT-0018	29	985
Pecking Order Theory	نظرية ترتيب مصادر التمويل	MT-0066	76	2304
Person-Environment Fit Theory	نظرية ملاءمة الشخص والبيئة	MT-0094	19	643
Positive Accounting Theory	نظرية المحاسبة الإيجابية	MT-0068	77	2343
Property Rights Theory	نظرية حقوق الملكية	MT-0133	49	1525
Prospect Theory	نظرية الاحتمالات	MT-0064	75	2259
Psychological Contract Theory	نظرية العقد النفسي	MT-0096	21	715
Public Service Motivation Theory	نظرية دافعية الخدمة العامة	MT-0135	83	2535
Public Value Theory	نظرية القيمة العامة	MT-0134	83	2535
Punctuated Equilibrium Theory of Organizational Change	نظرية التوازن المتقطع في التغيير التنظيمي	MT-0029	39	1236
Queueing Theory	نظرية الطوابير	MT-0147	71	2161
Real Options Theory	نظرية الخيارات الحقيقية	MT-0037	44	1289
Regulatory Focus Theory	نظرية بؤرة التنظيم	MT-0103	18	589
Relational View	الرؤية العلائقية	MT-0035	55	1694

English Name	الاسم العربي	المعرف	الفصل	الصفحة
Resource Dependence Theory	نظرية الاعتماد على الموارد	MT-0025	46	1456
Resource Orchestration Theory	نظرية تنسيق الموارد	MT-0131	43	1289
Resource-Based View	الرؤية القائمة على الموارد	MT-0031	42	1289
Scientific Management	الإدارة العلمية	MT-0001	10	379
Self-Categorization Theory	نظرية التصنيف الذاتي	MT-0099	23	777
Self-Determination Theory	نظرية التحديد الذاتي	MT-0012	18	589
Sensemaking Theory	منظور صنع المعنى	MT-0028	24	814
Servant Leadership Approach	منظور القيادة الخادمة	MT-0122	30	1006
Service-Dominant Logic	منطق الخدمة المهيمن	MT-0062	69	2121
Shared Leadership Theory	منظور القيادة المشتركة	MT-0020	31	1046
Signaling Theory	نظرية الإشارة	MT-0065	76	2304
Social Capital Theory	نظرية رأس المال الاجتماعي	MT-0116	54	1653
Social Cognitive Theory	النظرية المعرفية الاجتماعية	MT-0092	18	589
Social Exchange Theory	نظرية التبادل الاجتماعي	MT-0013	21	715
Social Identity Theory	نظرية الهوية الاجتماعية	MT-0098	23	777
Social Interdependence Theory	نظرية الاعتماد المتبادل الاجتماعي	MT-0108	25	860
Social Network Theory	نظرية الشبكات الاجتماعية	MT-0115	54	1653
Socio-Technical Systems Theory	نظرية النظم الاجتماعية التقنية	MT-0083	37	1168
Socioemotional Wealth Theory	نظرية الثروة الاجتماعية العاطفية	MT-0043	64	1984
Sociomateriality	منظور المادية الاجتماعية	MT-0051	60	1845
Stakeholder Theory	نظرية أصحاب المصلحة	MT-0034	51	1578
Stereotype Threat Theory	نظرية تهديد الصورة النمطية	MT-0120	26	888
Stewardship Theory	نظرية الرعاية	MT-0132	50	1549

English Name	الاسم العربي	المعرف	الفصل	الصفحة
Strategic Choice Theory	نظرية الاختيار الاستراتيجي	MT-0129	44	1289
Strategy-as-Practice Perspective	منظور الاستراتيجية كممارسة	MT-0130	45	1424
Strength of Weak Ties Theory	نظرية قوة الروابط الضعيفة	MT-0118	53	1623
Structural Holes Theory	نظرية الفجوات البنيوية	MT-0117	54	1653
Task-Technology Fit Theory	نظرية ملاءمة المهمة والتقنية	MT-0046	57	1749
Technological Frames Perspective	منظور الاطر التقنية	MT-0140	59	1804
Technology Acceptance Model	نموذج قبول التقنية	MT-0044	56	1721
Technology-in-Practice Theory	نظرية التقنية في الممارسة	MT-0050	59	1804
Technology-Organization-Environment Framework	إطار التقنية والمنظمة والبيئة	MT-0048	58	1776
Temporary Organization Theory	نظرية المنظمة المؤقتة	MT-0149	73	2206
Theory of Constraints	نظرية القيود	MT-0069	71	2161
Theory of Planned Behavior	نظرية السلوك المخطط	MT-0040	63	1938
Theory of Reasoned Action	نظرية الفعل المعلل	MT-0059	67	2081
Theory of Swift, Even Flow	نظرية التدفق السريع المنتظم	MT-0070	72	2190
Threat-Rigidity Theory	نظرية جمود التهديد	MT-0107	82	2494
Trade-Off Theory of Capital Structure	نظرية المفاضلة في هيكل رأس المال	MT-0067	76	2304
Transaction Cost Economics	نظرية اقتصاد تكاليف المعاملات	MT-0023	49	1525
Transactive Memory Systems Theory	نظرية أنظمة الذاكرة التبادلية	MT-0109	25	860
Transformational Leadership Theory	نظرية القيادة التحويلية	MT-0016	30	1006
Triple Bottom Line Framework	إطار المحصلة الثلاثية	MT-0150	81	2458

English Name	الاسم العربي	المعرف	الفصل	الصفحة
Two-Factor Theory	نظرية العاملين	MT-0008	17	564
Unified Theory of Acceptance and Use of Technology	النظرية الموحدة لقبول التقنية واستخدامها	MT-0045	56	1721
Upper Echelons Theory	نظرية القيادات العليا	MT-0019	32	1064
Uppsala Internationalization Process Model	نموذج أوبسالا للتدويل	MT-0073	79	2387

فهرس المؤلفين

المؤلف	الفصول	الصفحات
Aalbersberg	13	475
Abatayo	9	341
Abbasi	9	341
Abdelfatah	9	341
Abend, G	2-1	60، 91
Abernethy, M. A.	77	2324
Aberson	9	341
Abrahamson, E	6	228
Acar	9	341
Acem	9	341
Acker, J	10	379
Acker, J.	26، 52	888، 1596
Aczel	9	341
Adamkovic	9	341
Adamovich	9	341
Adams	6	228
Adams, J. S.	22، 95، 104	756، 2845، 3016
Adcock	7	266
Adiasto	9	341
Adis, C. S.	21	713
Adler	10	379
Adler, P. S.	54	1653
Adner	8	302
Adner, R.	43-44، 55، 98، 116	1289، 1693، 2900، 3312
Aeeni, Z.	62	1908
Afuah, A.	66	2039

المؤلف	الفصول	الصفحات
Agarwal, R.	61	1881
Aghion	10	379
Agle, B. R.	51، 112	1578، 3209
Agranoff, R.	84	2564
Aguilera, R. V.	38	1197
Aguinis	3، 9، 16	122، 341، 541
Aguinis, H.	119	3384
Ahlstrom	10	379
Ahnström	9	341
Ahuja, G.	54، 81	1653، 2454
AICPA Auditing Standards Board	101	2954
Aiken, L. S.	106	3062
Ajzen, I.	56، 63، 67، 98-99، 109، 113	1721، 1938، 2075، 2900، 2918، 3136، 3235
Akaka, M. A.	69	2118
Akbari, M.	62	1908
Akl	9	341
Albayrak	9	341
Albert, S.	23	777
Alchian, A. A.	49	1525
Aldrich, H. E.	46	1456
Alexander, M.	69	2118
Alford, J.	83	2534
Alford, R. R.	47	1479
Allard	9	341
Allen	9	341
Allen, D. G.	27	935

المؤلف	الفصول	الصفحات
Almeida, J. G.	79	2387
Almirall, E.	66	2039
Alon, I.	66	2039
Alpaslan, C. M.	30	1006
Alter, S	2	91
Alti, A.	75	2259
Alvarado, C. J.	37	1168
Alvarez, S. A.	63، 98	1938، 2900
Alvesson	5، 8	193، 302
Alvesson, M.	52، 86، 89، 93، 120	1596، 2616، 2687، 2797، 3408
Alzahawi	9	341
Ambrose, M. L.	22	756
American Educational Research Association, American Psychological Association, & National Council on Measurement in Education	7	266
American Institute of Certified Public Accountants, Auditing Standards Board.	78	2366
Amit, R.	42، 98	1289، 2900
Amrhein	9	341
An, S.	83	2534
Anafinova	9	341
Andersen, L. B.	83	2534
Andersen, O.	79	2387
Anderson	6-7	228، 266
Anderson, E.	68	2104
Anderson, E. W.	67	2075

المؤلف	الفصول	الصفحات
Anderson, N. R.	108	3109
Anderson, P.	39، 63، 118	1232، 1938، 3361
Andrews	11	417
Andriopoulos, C.	65، 82	1999، 2493
Ansell, C.	84	2564
Anthony, E. L.	21	713
Antonakis	3	122
Antunes Marante, C.	61	1881
Appelbaum, E.	33-34، 95، 111	1081، 1107، 2845، 3183
Appleton	13	475
Apriliyanti, I. D.	66	2039
Aragón-Correa, J. A.	81	2454
Arend, R. J.	62	1908
Argote	12	449
Argote, L.	25، 65	854، 1999
Argyris, C.	65، 94، 97	1999، 2828، 2882
Arkadan, F.	70	2138
Arnold, M. J.	70	2138
Arnould, E. J.	69-70، 99	2118، 2138، 2918
Aronson, J.	26	888
Arrfelt	12	449
Ashforth, B. E.	23، 52، 64، 95	777، 1596، 1984، 2845
Askegaard, S.	69	2118
Astley, W. G.	44	1289
Athey	3	122
Audia	12	449
Augier	12	449

المؤلف	الفصول	الصفحات
Augier, M	11	417
Aulisi	9	341
Austen, L. A.	78	2366
Austin, J. R.	25	854
Autio, E.	79	2387
Autry, C. W.	74	2226
Auvinen	10	379
Avolio, B. J.	30	1006
Awtrey	9	341
Axton	13	475
Axxe	9	341
Azad, B.	60	1845
Ba, S.	59	1804
Baak	13	475
Babbage, C	10	379
Bacelar-Silva, G. M.	71	2161
Bacharach	1، 3-6، 8-10، 13، 15-16	60، 122، 156، 193، 228، 302، 341، 379، 475، 519، 541
Bacharach, S. B.	86-93، 119-121	2616، 2638، 2662، 2687، 2714، 2739، 2770، 2797، 3384، 3408، 3439
Baer, J. C.	33، 36، 111	1081، 1148، 3183
Bagozzi	6-7	228، 266
Bagozzi, R. P.	56، 87، 119	1721، 2638، 3384
Baihaqi, I.	72	2162
Bailey	9	341
Bailey, T.	33، 95، 111	1081، 2845، 3183
Bain, J. S.	41، 94	1288، 2828

المؤلف	الفصول	الصفحات
Baird, A.	115	3289
Baiyere	7	266
Baiyere, A.	61	1881
Baker, J.	58	1773
Baker, L.	39	1232
Baker, M.	101 ،76-75	2954 ،2296 ،2259
Baker, T.	118 ،98 ،62	3361 ،2900 ،1908
Bakker	9	341
Bakker, A. B.	108-106 ،95 ،34 ،19	3083 ،3062 ،2845 ،1107 ،643 3109
Bakker, R. M.	74-73	2226 ،2203
Bal, P. M.	21	713
Bala, H.	56	1721
Balboni, B.	79	2387
Balderstone, S. J.	71	2161
Ballard, J.	17	564
Balogh, S.	84	2564
Balogun, J.	45	1311
Bamberger	9	341
Bamforth, K. W.	114-111 ،105 ،37	3235 ،3209 ،3183 ،3036 ،1168 3265
Bandura, A.	113 ،111 ،108-107 ،18	3235 ،3183 ،3109 ،3083 ،589
Banghart, S.	82	2493
Banghart, S. G.	82	2493
Bankins, S.	115-114	3289 ،3265
Banks, G. C.	30	1006
Bansal, P.	117 ،103 ،81	3338 ،2995 ،2454
Bantel, K. A.	32	1064

المؤلف	الفصول	الصفحات
Bapuji, H.	65	1999
Bar-On, I.	60	1845
Barberis, N. C.	75	2259
Barnard	12-11	417، 449
Barnett, C. K.	82	2493
Barney, J	2، 5	91، 193
Barney, J.	36، 81، 92-93	1148، 2454، 2770، 2797
Barney, J. B.	42-43، 51، 63، 93-94، 98، 105، 110، 113	1289، 1578، 1938، 2797، 2828، 2900، 3036، 3159، 3235
Baron	3	122
Barr, P. S.	63	1938
Barrios-Choplin, J. R.	27	935
Barros, E.	20	684
Barsade, S. G.	20	684
Bart	7	266
Bart, Y.	61، 111-112	1881، 3183، 3209
Bartunek	3	122
Basole, R. C.	116	3312
Bass, B. M.	30، 95	1006، 2845
Basu, K.	70	2138
Basu, S.	62	1908
Bates	14	499
Battilana, J.	47-48، 85	1479، 1505، 2591
Bauer, D. J.	106	3062
Bauer, T. N.	31	1046
Baum	12	449
Baum, J. A. C.	46	1456

المؤلف	الفصول	الصفحات
Baxter, G.	37	1168
Bayless, M.	75	2259
Bazerman, M. H.	18	589
BBC Trust.	83	2534
Beal, D. J.	20	684
Beamish	4	156
Bechky, B. A.	73	2203
Beck, S.	64	1984
Beck, T. E.	39	1232
Becker, G. S.	33، 36، 111	1081، 1148، 3183
Bedeian	11-10	379، 417
Bedi, A.	30	1006
Beersma, B.	28	966
Behfar	8	302
Belk, R. W.	69	2118
Bell, G. G.	54	1653
Bell, J.	72	2162
Belschak	9	341
Ben-Menahem, S. M.	115	3289
Benartzi, S.	75	2259
Benbasat, I.	58	1773
Bendahan	3	122
Bendor, J	11	417
Benington, J.	83	2534
Bennett, R. J.	34	1107
Berardo, R.	84	2564
Berente, N.	61	1881

المؤلف	الفصول	الصفحات
Berg, J. M.	34	1107
Berg, P.	33، 95، 111	1081، 2845، 3183
Beritelli, P.	85	2591
Berle, A. A.	50	1525
Berman, S. L.	51	1578
Bernstein	7	266
Berrone, P.	64	1984
Berry	9	341
Berry, L. L.	99	2918
Bertalanffy, L.	37	1168
Besharov, M. L.	47، 82	1479، 2493
Bettis	9	341
Bezrukova, K.	26	888
Bharadwaj, A.	61، 96	1881، 2862
Bhat, U. N.	71	2161
Bhattacharya	7	266
Bhattacharya, A.	61، 111-112	1881، 3183، 3209
Bhattacherjee, A.	67	2075
Bhattarai, C. R.	63	1938
Bian, Y.	53	1623
Bieger, T.	85	2591
Bies, R. J.	22	756
Billig, M. G.	23	777
Bingham	8	302
Birkinshaw, J.	65، 97	1999، 2882
Bishop	9	341
Bitektine, A.	81	2454

المؤلف	الفصول	الصفحات
Bittner, E.	114	3265
Blackstone, J. H.	71، 74	2161، 2226
Blake, R. R.	28	966
Blau	10	379
Blau, P. M.	21، 36، 95، 99	713، 1148، 2845، 2918
Blegind Jensen, T.	61	1881
Bliese	4، 8-9	156، 302، 341
Bliese, P. D.	113	3235
Blomberg	13	475
Bloomberg, L.	83، 85	2534، 2591
Blumberg, M.	33	1081
Bogers, M.	66	2039
Bohnsack, R.	61	1881
Boiten	13	475
Boland, R. J.	60	1845
Bollen	7	266
Bollen, K. A.	119	3384
Bommer, W. H.	30-31	1006، 1046
Bonardi	5، 8، 15	193، 302، 519
Bonardi, J.	89، 91-92	2687، 2739، 2770
Bonett	9	341
Bonoma, T. V.	28	966
Boon, C.	33	1081
Borgatti, S. P.	54، 116	1653، 3312
Bornmann	6	228
Bornstein	7	266
Boroş, S.	73	2203

المؤلف	الفصول	الصفحات
Bos-Nehles, A.	33	1081
Boselie, P.	33	1081
Bossuyt	9	341
Bourgeois	12	449
Bourne	13	475
Boutron	9	341
Bouwman	13	475
Bowen, D. E.	22، 36، 111	756، 1148، 3183
Bowman, E. H.	44	1289
Boxenbaum, E.	48	1505
Boyd, L. H.	71	2161
Boyer, A. M.	84	2564
Bozeman, B	10	379
Bozeman, B.	83	2534
Brady	7	266
Brakus, J. J.	70	2138
Bramwell, B.	85	2591
Brandon-Jones, E.	74	2226
Brass, D. J.	54	1653
Brauch, M.	72	2162
Braun, T.	73	2203
Braverman, H	10	379
Bravo, J.	21	713
Bravo-Olavarria, R.	70	2138
Brazeal, D. V.	63	1938
Brennan	9	341
Brewer, G. A.	83	2534

المؤلف	الفصول	الصفحات
Bridgman, T.	17	564
Bridwell, L. G.	17	564
Brief, A. P.	20	684
Briggs, R. O.	114	3265
Brockner, J.	18	589
Brodbeck, F. C.	67	2075
Brodie, R. J.	70	2138
Broekhuizen	7	266
Broekhuizen, T.	61، 111-112	1881، 3183، 3209
Bromley, P.	47	1479
Brookes	13	475
Brouer, R. L.	31	1046
Broughton, V	14	499
Brown, D. A.	77-78	2324، 2366
Brown, M. E.	30	1006
Brownell, P.	77	2324
Bruce, R. A.	108، 111	3109، 3183
Brunswicker, S.	66	2039
Bryson, J. M.	83، 85	2534، 2591
Brück	10	379
Buckland, B. K.	57	1749
Buckley, P. J.	80، 102	2387، 2977
Buffardi, L. C.	21	713
Bujold	10	379
Bundy, J.	81	2454
Bundy, R. P.	23	777
Burkemper, A.	62	1908

المؤلف	الفصول	الصفحات
Burmeister-Lamp, K.	62	1908
Burnfield, J. L.	34	1107
Burns, J.	77	2324
Burns, J. M.	30	1006
Burns, T.	38	1197
Burt, R. S.	54	1653
Burton	5، 8	193، 302
Burton, J. P.	34	1107
Burton, R.	92-93	2770، 2797
Burton, R. M.	38	1197
Burton-Jones, A.	109	3136
Busenitz, L.	63	1938
Bush, A. A.	60	1845
Busse	1، 4-5، 9	60، 156، 193، 341
Busse, C.	91، 119-121	2739، 3384، 3408، 3439
Butler, J. E.	42	1289
Button	9	341
Bürer, M. J.	85	2591
Cable, D. M.	19	643
Cachon, G. P.	72	2162
Cafferkey, K.	33	1081
Calantone	7	266
Callon, M.	60	1845
Cambré, B.	84	2564
Camerer, C. F.	75	2259
Campbell	7	266
Campbell, D. T.	119	3384

المؤلف	الفصول	الصفحات
Campbell, K. E.	53	1623
Campbell-Hunt, C.	79	2387
Campion	6	228
Cannella	4	156
Cannella, A. A. Jr.	50	1525
Cannon, J. P.	68	2104
Cantu, J.	73	2203
Caplan, R. D.	19، 106-107	643، 3062، 3083
Carayon, P.	37	1168
Carbon, C. C.	65	1999
Carley	8	302
Carley, K.	39	1232
Carlsmith, J. M.	24	785
Carlson, B. D.	70	2138
Carlson, J. R.	27	935
Carpenter, M. A.	32	1064
Carroll	8	302
Carroll, G. R.	46	1456
Carson, J. B.	31	1046
Carsrud, A. L.	63	1938
Carter, S. M.	81	2454
Carton	14	499
Carton, A. M.	26	888
Casciaro, T.	46	1456
Casson, M.	80، 102	2387، 2977
Caves, R. E.	41	1288
Cavusgil, S. T.	79	2387

المؤلف	الفصول	الصفحات
Caza	5	193
Cennamo, C.	55، 116	1693، 3312
Cerase, F. P.	83	2534
Cerasoli, C. P.	18، 104	589، 3016
Certo	9	341
Certo, S. T.	36، 76	1148، 2296
Cha	7	266
Cha, J.	61	1881
Chae, Y. M.	71	2161
Challenger, R.	37	1168
Chambers	9	341
Chambers, C.	74	2226
Chan, D	4	156
Chan, D.	108، 113، 120	3109، 3235، 3408
Chan, Y. E.	112	3209
Chandler, G. N.	62	1908
Chandler, J. D.	69	2118
Chang, C.-H. D.	18	589
Chaplinsky, S.	75	2259
Chase	11	417
Chatman, J. A.	40	1237
Chau, P. Y. K.	58	1773
Chaudhry, A.	31	1046
Chemers, M. M.	29	985
Chen	4، 8، 12، 15	156، 302، 449، 519
Chen, F.	72	2162
Chen, M.	45	1311

المؤلف	الفصول	الصفحات
Chen, M.-J.	32	1064
Chen, Q.	105، 112	3036، 3209
Chen, T. R.	31	1046
Chen, W.	67	2075
Chen, Y.	58، 63	1773، 1938
Chenhall, R. H.	77	2324
Cherchem, N.	62	1908
Cherns, A.	37	1168
Chesbrough, H.	66	2039
Chesbrough, H. W.	66، 97	2039، 2882
Chetty, S.	79	2387
Chiarvesio, M.	79	2387
Child, J.	38، 44	1197، 1289
Chin, W. W.	59	1804
Chirico, F.	64	1984
Chittipeddi, K.	24	785
Chiu, C.-Y. C.	31	1046
Cho, K. W.	71	2161
Cho, T. S.	32، 44	1064، 1289
Chong, H.	81	2454
Chou	9	341
Chrisman, J. J.	50، 64	1525، 1984
Christensen, R. K.	83	2534
Christianson, M.	24	785
Christin, A.	96، 114-116	2862، 3265، 3289، 3312
Christmann, P.	81	2454
Christopherson, S.	80	2387

المؤلف	الفصول	الصفحات
Churchill	7	266
Churchill, G. A.	67	2075
Clark	7، 13	266، 475
Clegg	6	228
Clegg, C. W.	37	1168
Clelland	9	341
Coase, R. H.	49، 80، 100، 115-116	1525، 2387، 2936، 3289، 3312
Cobb, J. A.	46	1456
Coe, N. M.	80	2387
Cohen	11	417
Cohen, W. M.	66، 97	2039، 2882
Cole, D. A.	105، 107، 113	3036، 3083، 3235
Coleman, H. J.	38	1197
Coleman, J. S.	54	1653
Collerette, P.	56	1721
Collins, B. J.	46	1456
Colquitt	4-6، 8-9	156، 193، 228، 302، 341
Colquitt, J. A.	22، 90-91، 119، 121	756، 2714، 2739، 3384، 3439
Combs, J. G.	33، 42	1081، 1289
Compeau, D. R.	111	3183
Conger, J. A.	31	1046
Conlon, D. E.	22	756
Connelly, B. L.	36، 76	1148، 2296
Conner, K. R.	42	1289
Consolini, P. M.	73، 82	2203، 2493
Cook, T. D.	119	3384
Cooke	10	379

المؤلف	الفصول	الصفحات
Cool, K.	42	1289
Cooper, J.	24	785
Cooper, K. R.	84	2564
Cope	9	341
Coraiola	5	193
Corker	9	341
Corley	15 ،8 ،5-4	519 ،302 ،193 ،156
Corley, K. G.	121-119 ،93-91 ،89 ،86 ،23	2770 ،2739 ،2687 ،2616 ،777 3439 ،3408 ،3384 ،2797
Cornelissen	9-7 ،5 ،3 ،1	341 ،302 ،266 ،193 ،122 ،60
Cornelissen, J.	87	2638
Cornelissen, J. P.	92-89	2770 ،2739 ،2714 ،2687
Cornforth, C.	85	2591
Cortina	9	341
Cortina, J. M.	31	1046
Coviello, N. E.	79	2387
Cox, J.	100 ،71	2936 ،2161
Cox, J. F. III	71	2161
Craig, J. B.	72	2162
Crawford, R. G.	49	1525
Crenshaw, K.	52 ،26	1596 ،888
Crilly, D.	38	1197
Cristofaro, M	11	417
Cronbach	13 ،7	475 ،266
Cronbach, L. J.	121-119 ،90	3439 ،3408 ،3384 ،2714
Cronin	5 ،3 ،1	193 ،122 ،60
Crook, T. R.	42 ،33	1289 ،1081

المؤلف	الفصول	الصفحات
Cropanzano, R.	20-22، 106، 108	684، 713، 756، 3062، 3109
Crosas	13	475
Crosby, B. C.	83، 85	2534، 2591
Crossan, M.	65	1999
Crossan, M. M.	65، 97	1999، 2882
Crossley, C. D.	34	1107
Crotty, M	2	91
Crozier, M	10	379
Cruz, C.	64	1984
Culpepper	3	122
Cummings, J. N.	26	888
Cummings, S.	17	564
Curran, P. J.	106	3062
Currie, G.	48	1505
Cusumano, M. A.	55	1693
Cyert	11-12	417، 449
Cyert, R. M.	40، 44	1237، 1289
D'Adderio, L.	40	1237
da Silva Santos	13	475
Dabbish, L.	115	3289
Daft, R. L.	27، 38	935، 1197
Dahlander, L.	66	2039
Dahlin	12	449
Daily, C. M.	50	1525
Daley	9	341
Dalton, D. R.	50	1525
Damali, U.	72	2162

المؤلف	الفصول	الصفحات
Damanpour, F.	58	1773
Daniel, C.	73	2203
Daniels, S. R.	21	713
Dansereau	4، 14، 16	156، 499، 541
Dansereau, F.	31، 88، 90-92، 95، 108، 111، 119	1046، 2662، 2714، 2739، 2770، 2845، 3109، 3183، 3384
Dant, R. P.	68	2104
Dau	9	341
Dauwalder, J. P.	35	1132
David, R. J.	49	1525
Davidson, E. J.	59	1804
Davidsson, P.	62-63	1908، 1938
Davies, J.	71	2161
Davis	1-2، 5-6، 8، 10-11	60، 91، 193، 228، 302، 379، 417
Davis, F. D.	56-57، 61، 96، 99، 109، 112-113	1721، 1749، 1881، 2862، 2918، 3136، 3209، 3235
Davis, G. B.	56-57، 61، 96، 109، 112-113	1721، 1749، 1881، 2862، 3136، 3209، 3235
Davis, G. F.	37، 46، 88	1168، 1456، 2662
Davis, J. H.	50، 92، 101، 110	1525، 2770، 2954، 3159
Davis, K. E.	24	785
Davis, M. C.	37	1168
Davis, M. S.	89	2687
Dawson, J. F.	106	3062
Day, D. V.	31	1046
de Castro, J.	64	1984
De Dreu, C. K. W.	26، 28	888، 966
De Hoogh	9	341

المؤلف	الفصول	الصفحات
De Lange, A. H.	21	713
de Reuver, M.	116	3312
De Schutter	1، 7	60، 266
De Schutter, L.	90	2714
De Vivo, P.	83	2534
de Vreede, G.	114	3265
de Vreede, T.	114	3265
DeAngelo, H.	76	2296
Debicki, B. J.	64	1984
DeCelles	9	341
Deci	3	122
Deci, E. L.	18، 95، 104، 106-108	589، 2845، 3016، 3062، 3083، 3109
Deephouse, D. L.	81	2454
Deetz, S.	52	1596
DeFillippi, R.	73	2203
DeFond, M. L.	77	2324
DeHart-Davis, L	10	379
DeHaven	9	341
Dejonckheere, J.	72	2162
Dellermann, D.	114	3265
DeLone, W.	57	1749
DeLone, W. H.	57، 61، 96، 105	1749، 1881، 2862، 3036
Demaree	4	156
Demaree, R. G.	108	3109
Demerouti, E.	19، 34، 95، 106-108	643، 1107، 2845، 3062، 3083، 3109
Demsetz, H.	41	1288

المؤلف	الفصول	الصفحات
Den Hartog	9	341
Dencker	8	302
Dennis, A. R.	27	935
Denyer	9، 16	341، 541
Derks, D.	34	1107
DeRue, D. S.	19	643
Desa, G.	62	1908
DeSanctis, G.	59، 96	1804، 2862
DeSarbo, W. S.	67	2075
Deshpande, R.	68	2104
DesJardine, M. R.	117	3338
Desmarais, C.	83	2534
DesRoches, C.	61	1881
Dessler, G.	29	985
Desveaud, K.	70	2138
DeTienne, D. R.	62	1908
Deutsch, M.	25	854
Devaraj, S.	72	2162
DeVellis	2، 7	91، 266
Devinney, T. M.	94	2828
DeVore, C. J.	28	966
Dew, N.	62	1908
Dexter, A. S.	58	1773
Di Domenico, M. L.	62	1908
Di Stefano, G.	43	1289
Diamantopoulos	7	266
Dichev, I. D.	77	2324

المؤلف	الفصول	الصفحات
Dick, A. S.	70	2138
Dierendonck, D.	30	1006
Dierickx, I.	42	1289
Dietz, G.	33	1081
Dijk, H.	26	888
Dill	12	449
Dillo	13	475
DiMaggio	2	91
DiMaggio, P.	53	1623
DiMaggio, P. J.	47-48، 85، 102-103، 112-113، 115، 118	1479، 1505، 2591، 2977، 2995، 3209، 3235، 3289، 3361
Dimov, D.	63	1938
Ding, M.	83	2534
Dirzo	9	341
Dishaw, M. T.	57	1749
Disney, S. M.	72	2162
Dixit, A. K.	44	1289
Dobrzykowski, D. D.	72	2162
Donaldson, C.	63	1938
Donaldson, L.	38، 50، 92، 101، 110	1197، 1525، 2770، 2954، 3159
Donaldson, T.	51، 112	1578، 3209
Doney, P. M.	68	2104
Dong	7	266
Dong, J. Q.	61، 111-112	1881، 3183، 3209
Dorado, S.	47	1479
Doty, D. H.	38	1197
Dougherty, S. M.	84	2564

المؤلف	الفصول	الصفحات
Douglas, S. C.	24	785
Dowell, G.	81	2454
Dowling, J.	81	2454
Drazin, R.	38	1197
Dreber	9	341
Drezner, Z.	72	2162
du Gay, P	10	379
Duarte, M. E.	35	1132
Dubin, R	1، 3، 5، 13	60، 122، 193، 475
Dubin, R.	121-120	3408، 3439
Dubois	8	302
DuBose, J. R.	81	2454
Dukerich, J. M.	23	777
Dulebohn, J. H.	31-30	1006، 1046
Dumon	13	475
Dumontier	13	475
Duncan, R. B.	65	1999
Dunning, J. H.	80، 102	2387، 2977
Durand, R.	89، 92-91	2687، 2739، 2770
Durisin, B.	66	2039
Dusenbury, R. B.	78	2366
Dutton, J. E.	23، 34، 82، 88، 95، 103، 118	777، 1107، 2493، 2662، 2845، 2995، 3361
Duymedjian, R.	62	1908
Dwyer, F. R.	68	2104
Dyer, J. H.	55، 94، 98، 100، 116	1693، 2828، 2900، 2936، 3312
D’Innocenzo, L.	31	1046

المؤلف	الفصول	الصفحات
Ebel, P.	114	3265
Eberly, M. B.	34	1107
Ebersole	9	341
Ebrahim, A.	85	2591
Eckhardt, J. T.	63	1938
Eddleston, K. A.	64	1984
Eden, L.	80	2387
Edmondson, A. C.	91	2739
Edmunds	13	475
Edwards	3، 7، 9	122، 266، 341
Edwards, J. R.	19، 87-88، 90-91، 106، 113، 119	643، 2638، 2662، 2714، 2739، 3062، 3235، 3384
Edwards, R.	79	2387
Edwardsen, M.	84	2564
Eesley, D. T.	62	1908
Effectuation.org	62	1908
Eibach, R. P.	26	888
Eisenberger, R.	21، 95	713، 2845
Eisend, M.	70	2138
Eisenhardt	8، 11	302، 417
Eisenhardt, K.	39	1232
Eisenhardt, K. M.	43، 50، 89، 93، 104، 110، 113، 120-121	1289، 1525، 2687، 2797، 3016، 3159، 3235، 3408، 3439
Ekstedt, E.	73	2203
El Sawy, O. A.	61، 96	1881، 2862
Elbanna, A.	114	3265
Elfenbein	8	302
Elkington, J	81	2454

المؤلف	الفصول	الصفحات
Elkington, J.	81، 103، 117	2454، 2995، 3338
Elkins, A.	114	3265
Ely, R. J.	26	888
Emerson, K.	84	2564
Emerson, R. M.	46	1456
Emery, F. E.	37	1168
Engen, M. L.	26	888
Erdogan, B.	31	1046
Erez, M.	34، 95	1107، 2845
Errington	9	341
Essman, S.	33	1081
Ethiraj	9	341
Etzion, D.	81، 117	2454، 3338
Euwema, M. C.	106	3062
Eva, N.	30	1006
Evans, K. R.	68	2104
Evans, M. G.	29	985
Evelo	13	475
Evers, A.	28	966
Fabian	7	266
Fabian, N.	61، 111-112	1881، 3183، 3209
Fabrigar	7	266
Fairchild	3	122
Fairchild, A. J.	87-88	2638، 2662
Fairhurst, G. T.	82	2493
Falahat, M.	79	2387
Fama, E. F.	50، 75-76، 101، 110	1525، 2259، 2296، 2954، 3159

المؤلف	الفصول	الصفحات
Faraj, S.	60، 96، 114	1845، 2862، 3265
Farmer, S. M.	108	3109
Faulkner, N.	83	2534
Faulkner, P.	60	1845
Faust, K.	54	1653
Fayol, H	10	379
Fayolle, A.	63	1938
Fazio, R. H.	24	785
Feiock, R. C.	84-85، 102	2564، 2591، 2977
Feldman	8	302
Feldman, D. C.	30	1006
Feldman, M. S.	40، 114	1237، 3265
Felin	8	302
Ferlie, E.	85	2591
Ferraro, F.	117	3338
Ferrier, W. J.	45	1311
Ferris, G. R.	19، 31، 107	643، 1046، 3083
Feshchenko	10	379
Festinger, L.	24	785
Fidler	9	341
Fiedler, F. E.	29	985
Field	9	341
Fields, T. D.	77	2324
Figge, F.	117	3338
Fink, M.	63	1938
Finkelstein, S.	32، 43	1064، 1289
Finkers	13	475

المؤلف	الفصول	الصفحات
Finn, R.	48	1505
Fiol, C. M.	65	1999
Fish, A.	84	2564
Fishbein	6	228
Fishbein, M.	67، 99	2075، 2918
Fisher	8	302
Fisher, C. D.	20	684
Fisher, G.	62، 86	1908، 2616
Fiske	7	266
Fiske, D. W.	119	3384
Fiss, P. C.	38	1197
Fitzgerald, L.	85	2591
Flake	7	266
Flament, C.	23	777
Flannery, M. J.	76	2296
Flatley Brennan, P.	37	1168
Fleischer, M.	58، 61، 96، 113	1773، 1881، 2862، 3235
Fleming	5، 8	193، 302
Fleming, P.	52	1596
Flore, P. C.	26	888
Flynn, B. B.	74	2226
Forbes, C.	26	888
Ford, M. T.	18، 21، 104	589، 713، 3016
Formosa, P.	115	3289
Fornell	7	266
Forrester, J. W.	72	2162
Forsgren, M.	79	2387

المؤلف	الفصول	الصفحات
Fortin, I.	75	2259
Foss, K.	49	1525
Foss, N. J.	49، 66، 98	1525، 2039، 2900
Foucault, M.	52	1596
Fournier, V.	52	1596
Fouts, P. A.	81	2454
Fowler, P. J.	72	2162
Fox	9	341
Frambach, R. T.	58	1773
Frank, H.	64	1984
Frank, M. Z.	76	2296
Fredendall, L. D.	72	2162
Frederiksen, L.	66	2039
Freeman, J.	46	1456
Freeman, R. E.	51-52، 85، 94، 101-103، 112-113، 115، 117	1578، 1596، 2591، 2828، 2954، 2977، 2995، 3209، 3235، 3289، 3338
Freeman, S.	79	2387
French, K. R.	76	2296
Frese, M.	17-18	564، 589
Fried, D. D.	34	1107
Fried, Y.	19، 107	643، 3083
Friedland, R.	47	1479
Friesen, P. H.	38	1197
Fritts, S.	73	2203
Fritz	3	122
Fritz, M. S.	87-88	2638، 2662
Fukutomi, G. D. S.	32	1064

المؤلف	الفصول	الصفحات
Fulk, J.	27	935
Fuller, R. M.	27	935
Furnari, S.	38	1197
Fähndrich, J.	77	2324
Gaba	12	449
Gadde	8	302
Gagne, M.	107-106	3062، 3083
Gagné, M.	18	589
Galaskiewicz, J.	54	1653
Galbraith, J. R.	38، 100، 112-113، 115	1197، 2936، 3209، 3235، 3289
Gale, A. W.	73	2203
Galinsky, A. D.	18	589
Galkina, T.	62	1908
Gambardella	9	341
Ganesan, S.	68	2104
Gann, D. M.	66	2039
Gannon, M. J.	45	1311
Gantt	10	379
Gao, G.	61	1881
Garber, L.	60	1845
Garcia, J. E.	29	985
Gardiner	7	266
Gardiner, S. C.	71، 74	2161، 2226
Gardner, W. L.	30	1006
Garfield, E	6	228
Garip	3	122
Garud, R.	63-62	1908، 1938

المؤلف	الفصول	الصفحات
Gash, A.	84	2564
Gash, D. C.	59، 96	1804، 2862
Gatrell	8	302
Gaudet	10	379
Gavetti	11-12	417، 449
Gavetti, G	11-12	417، 449
Gawer, A.	55، 66، 116	1693، 2039، 3312
Gehman	8	302
Gehman, J.	63، 117	1938، 3338
Geletkanycz, M. A.	32	1064
George	3-4	122، 156
George, G.	66، 97، 117-118	2039، 2882، 3338، 3361
George, J. M.	119-121	3384، 3408، 3439
Gerbing	7	266
Gersick, C. J. G.	39	1232
Gerstner, C. R.	31	1046
Geyskens, I.	49، 68	1525، 2104
Gharehyakheh, A.	73	2203
Ghazawneh, A.	60	1845
Ghoshal, S.	54	1653
Gibson	15	519
Gibson, C. B.	65	1999
Gibson, D. E.	20	684
Gibson, J. J.	60، 114	1845، 3265
Gibson, Z. M.	84	2564
Giddens, A.	59	1804
Gigerenzer	11	417

المؤلف	الفصول	الصفحات
Gilbert	6	228
Gilbert, B. A.	43، 105، 110، 113	1289، 3036، 3159، 3235
Gilbreth	10	379
Gilliland, S. W.	22	756
Gillis, L.	25	854
Gioia	2، 4-5، 8، 15	91، 156، 193، 302، 519
Gioia, D. A.	24، 86، 89، 91-93، 119-121	785، 2616، 2687، 2739، 2770، 2797، 3384، 3408، 3439
Giorgi, S.	40	1237
Giuliani, A. P.	63	1938
Giuliano, T.	25	854
Glanville	9	341
Glaser	2، 8	91، 302
Glibkowski, B. C.	21، 31	713، 1046
Glick, W. H.	38	1197
Glynn, M. A.	40	1237
Glynn, M. S.	70	2138
Godfrey	11	417
Goh, C. S.	81	2454
Golden-Biddle	6، 8	228، 302
Golden-Biddle, K.	86	2616
Goldratt, E. M.	71، 100	2161، 2936
Goldstein	11	417
Gomez-Mejia, L. R.	64، 98	1984، 2900
Goodhue, D. L.	27، 57، 61، 96، 105، 109، 113	935، 1749، 1881، 2862، 3036، 3136، 3235
Gopal, A.	59	1804
Gordon, L. A.	77	2324

المؤلف	الفصول	الصفحات
Gottfredson	3	122
Gouldner	10	379
Gouldner, A. W.	21	713
Gourlay, S.	66	2039
Goyal, V. K.	76	2296
Graebner	8	302
Graebner, M. E.	120 ،86	3408 ،2616
Graen, G.	95 ،31	2845 ،1046
Graen, G. B.	95 ،31	2845 ،1046
Graham, J. R.	76-75	2296 ،2259
Graham, M.	116	3312
Granic, A.	56	1721
Granovetter, M.	116 ،98 ،53	3312 ،2900 ،1623
Granovetter, M. S.	54-53	1653 ،1623
Grant	7	266
Grant, A. M.	93 ،83	2797 ،2534
Grant, R. M.	97 ،43-42	2882 ،1289
Greckhamer, T.	38	1197
Green, S.	30	1006
Greenberg	6	228
Greenberg, J.	115 ،36 ،22	3289 ،1148 ،756
Greenhalgh	6	228
Greenland	9	341
Greenleaf, R. K.	30	1006
Greenwood, R.	48-47	1505 ،1479
Gregor, S	13 ،3-1	475 ،122 ،91 ،60
Gregor, S.	87-86	2638 ،2616

المؤلف	الفصول	الصفحات
Greve	12	449
Greve, H. R.	54	1653
Grewal, D.	68	2104
Grey, C.	52	1596
Griep, Y.	115	3289
Griffeth, R. W.	34	1107
Griffiths	3	122
Grimes	5، 8، 15	193، 302، 519
Grimes, A. J.	92	2770
Grimm, C. M.	45	1311
Grimshaw	9	341
Groen, A. J.	42	1289
Gronroos, C.	69	2118
Gross, D.	71	2161
Großler, A.	72	2162
Grossman, S. J.	49، 75	1525، 2259
Gruber, D. A.	73، 118	2203، 3361
Gruber, M.	66	2039
Grégoire, D. A.	62-63	1908، 1938
Gu, B.	61	1881
Guichard, J.	35	1132
Gulati, R.	53، 55، 116	1623، 1693، 3312
Guler, C. E.	30	1006
Gulick	10	379
Gulick, L	10	379
Gunny, K. A.	78	2366
Gupta, A. K.	65، 97	1999، 2882

المؤلف	الفصول	الصفحات
Gupta, K.	65	1999
Gupta, M.	61	1881
Gupta, M. C.	71	2161
Gurbaxani, V.	105، 112	3036، 3209
Gurevitch	9	341
Gurses, A. P.	37	1168
Gusy, B.	19	643
Gómez-Conde, J.	77	2324
Gómez-Mejia, L.	64	1984
Gómez-Mejía, L. R.	64	1984
Haack, P.	81	2454
Haber	9	341
Hackman, J. R.	19، 107، 114	643، 3083، 3265
Haefliger, S.	66، 86	2039، 2616
Haenlein, M.	61، 111-112	1881، 3183، 3209
Haga, W. J.	31، 95	1046، 2845
Hagedoorn, J.	66	2039
Hagen	12	449
Hahn	9	341
Hahn, T.	117	3338
Halbesleben, J.	20، 106	684، 3062
Halbesleben, J. R. B.	20	684
Hale, D.	33	1081
Halgin, D. S.	54، 116	1653، 3312
Hall	4، 14، 16	156، 499، 541
Hall, A. V.	21	713
Hall, R. J.	88، 90-92، 108، 111، 119	2662، 2714، 2739، 2770، 3109،

المؤلف	الفصول	الصفحات
		3183، 3384
Hambrick, D. C.	32، 44، 95	1064، 1289، 2845
Hamel, G.	42	1289
Hamilton	8	302
Hamilton, A. L.	120	3408
Han, K.	33	1081
Han, S.	49	1525
Hanelt, A.	61	1881
Hannan, M. T.	46	1456
Hansen, M. T.	53	1623
Hardwicke	9	341
Hargens	6	228
Harley	5	193
Harmeling, C. M.	70	2138
Harquail, C. V.	23	777
Harris, C. M.	71	2161
Harrison	8	302
Harrison, D. A.	26، 30	888، 1006
Harrison, J. S.	51	1578
Harrison, S. H.	23	777
Hart, O.	49	1525
Hart, O. D.	49	1525
Hart, S. L.	81، 103، 117	2454، 2995، 3338
Hartke, D. D.	29	985
Hartwick, J.	67	2075
Harvey	6	228
Harvey, C. R.	75-76	2259، 2296

المؤلف	الفصول	الصفحات
Harvey, P.	24	785
Hassard	6	228
Hatch	10	379
Hatch, M. J.	40	1237
Hauck, J.	64	1984
Haugh, H.	62	1908
Hawkins, C.	85	2591
Hayes	3	122
Hayes, A. F.	87-88، 105-107، 112-113	2638، 2662، 3036، 3062، 3083، 3209، 3235
Haynes	7	266
Haynes, K. T.	64، 98	1984، 2900
He, J.	56	1721
He, Z.	65	1999
Healy, P. M.	77	2324
Hedström	1، 3، 5	60، 122، 193
Hedström, P.	120	3408
Heider, F.	24	785
Helfat	9	341
Helfat, C. E.	43، 105	1289، 3036
Heller, M	6	228
Hempel	3	122
Henard, D. H.	67	2075
Henderson, D.	30	1006
Henderson, D. J.	31	1046
Henfridsson, O.	60-61، 96	1845، 1881، 2862
Hennart, J.	80	2387

المؤلف	الفصول	الصفحات
Hensel	9	341
Henseler	7	266
Hernandez, M.	50	1525
Herndon, B.	25	854
Hernke, M. T.	81	2454
Herrero, I.	64	1984
Herrmann, A.	35	1132
Hertel, P. T.	25	854
Herzberg, F.	17	564
Hesterly, W. S.	55	1693
Hetland, J.	34	1107
Heugens, P. P. M. A. R.	62	1908
Higgins, C. A.	111	3183
Higgins, E. T.	18	589
Hilgard	9	341
Hilgers, D.	66	2039
Hillman, A. J.	46	1456
Hinings, C. R.	38، 47	1197، 1479
Hinkin	7	266
Hirschi, A.	35	1132
Hirschman, A. O.	52	1596
Hitt	4	156
Hitt, M. A.	43، 94، 97، 105، 110، 113	1289، 2828، 2882، 3036، 3159، 3235
Hjorth, I.	116	3312
Hjørland, B	14	499
Hlouskova, J.	75	2259

المؤلف	الفصول	الصفحات
Hoang, T. T. J.	72	2162
Hobfoll, S. E.	20، 95، 103، 106، 118	684، 2845، 2995، 3062، 3361
Hoch, J. E.	30	1006
Hodgetts	10	379
Hodgkinson	9	341
Hoessler, A.	65	1999
Hoffmann	9	341
Hofman	3	122
Hofmann	4	156
Hofmann, D. A.	108، 120	3109، 3408
Hofstetter	10	379
Hogg, M. A.	23	777
Hollebeek, L. D.	70	2138
Holt, D. B.	69	2118
Holt, D. T.	50	1525
Holt, J. L.	28	966
Holtom, B. C.	34، 95	1107، 2845
Holvino, E.	26	888
Holzmeister	9	341
Homan, A. C.	26	888
Homans, G. C.	21، 36، 99	713، 1148، 2918
Hondeghem, A.	83	2534
Hong, Y.	33	1081
Hopkins, A.	82	2493
Hopp, W. J.	71	2161
House	4	156
House, R. J.	17، 29، 95	564، 985، 2845

المؤلف	الفصول	الصفحات
Hovakimian, A.	76	2296
Howard-Grenville	9	341
Howard-Grenville, J.	40، 117-118	1237، 3338، 3361
Howard-Grenville, J. A.	40	1237
Hrebiniak, L. G.	44	1289
Hróbjartsson	9	341
Hu, J.	33، 36، 111	1081، 1148، 3183
Huber, G. P.	38، 65، 97	1197، 1999، 2882
Huff	6	228
Hult	12	449
Humphrey, S. E.	19، 107	643، 3083
Hunt, S. D.	68، 70، 99	2104، 2138، 2918
Huntington, R.	21، 95	713، 2845
Huo, B.	74	2226
Hurry, D.	44	1289
Hutchison, S.	21، 95	713، 2845
Hymer, S. H.	80	2387
Håkonsson, D. D.	38	1197
Höllerer	1، 3، 5	60، 122، 193
Iacovou, C. L.	58	1773
Ilić, A.	70	2138
Ingham, J.	56	1721
Interface, Inc.	81	2454
International Auditing and Assurance Standards Board	78	2366
International Auditing and Assurance Standards Board.	78	2366
Ioannidis	9	341

المؤلف	الفصول	الصفحات
Ireland, R. D.	36، 43، 76، 94، 97، 105، 110، 113	1148، 1289، 2296، 2828، 2882، 3036، 3159، 3235
Isett, K. R.	84	2564
Isil, O.	81	2454
Iyer, S. A.	71	2161
Jaakkola, E	8	302
Jaakkola, E.	89	2687
Jabareen, Y	2	91
Jack, L.	81	2454
Jackson	4	156
Jackson, S. E.	32، 82	1064، 2493
Jacobides, M. G.	55، 116	1693، 3312
Jacobson, K. J. L.	64، 98	1984، 2900
Jacquart	3	122
James	4	156
James, L. R.	108	3109
Jansen, J. J. P.	65	1999
Jansen, P. G. W.	21	713
Jarrahi, M. H.	96، 114-115	2862، 3265، 3289
Jarvis	7	266
Jarzabkowski, P.	45، 82	1311، 2493
Jayewardene, D. N. W.	37	1168
Jehn, K. A.	26	888
Jensen, M. C.	50-51، 85، 92، 94، 101، 104، 110، 112-113، 115	1525، 1578، 2591، 2770، 2828، 2954، 3016، 3159، 3209، 3235، 3289
Jex, S. M.	34	1107
Jeyaraj, A.	58	1773

المؤلف	الفصول	الصفحات
Jha, A. K.	61	1881
Jiambalvo, J.	77	2324
Jiang, K.	33-34، 36، 111	1081، 1107، 1148، 3183
Johansen, D.	81	2454
Johanson, J.	79، 102	2387، 2977
Johns, G	4، 9	156، 341
Johns, G.	19، 88، 90-92، 107، 119-120	643، 2662، 2714، 2739، 2770، 3083، 3384، 3408
Johns, M.	26	888
Johnson, D. W.	25	854
Johnson, E. C.	19	643
Johnson, G.	45، 94	1311، 2828
Johnson, R. E.	17-18	564، 589
Johnson, R. T.	25	854
Johnson, S. A.	60	1845
Johnston, C. S.	35	1132
Jonasson, C.	116	3312
Jones	3-4	122، 156
Jones, E. E.	24	785
Jones, G. R.	119-121	3384، 3408، 3439
Jones, T. M.	51	1578
Jonsen, K.	26	888
Joseph	12	449
Joseph, J.	44	1289
Joshi, A.	26، 117-118	888، 3338، 3361
Joyce, W. F.	44	1289
Judge, T. A.	30	1006

المؤلف	الفصول	الصفحات
Junge, S.	63	1938
Junni, P.	65	1999
Jurić, B.	70	2138
Jöhnk, J.	61	1881
Kach	1، 4-5، 9	60، 156، 193، 341
Kach, A. P.	91، 119-121	2739، 3384، 3408، 3439
Kacmar, K. M.	63	1938
Kaelberer, M.	80	2387
Kahn, R. L.	37، 116	1168، 3312
Kahneman, D	11	417
Kahneman, D.	75	2259
Kale, P.	55	1693
Kalleberg, A. L.	33، 95، 111	1081، 2845، 3183
Kandil, T. T.	72	2162
Kanfer, R.	17-18	564، 589
Kannan, P. K.	70	2138
Kano, L.	80	2387
Kaplan, A	1	60
Kaplan, S.	45	1311
Kapoor, R.	55	1693
Karnøe, P.	62	1908
Karsh, B.-T.	37	1168
Katz, D.	37، 116	1168، 3312
Katz, I. M.	34-35	1107، 1132
Kaufman, S.	83	2534
Kautonen, T.	63	1938
Kayhan, A.	75	2259

المؤلف	الفصول	الصفحات
Keegan, A.	116	3312
Keil	12	449
Keller, A. C.	35	1132
Keller, K. L.	70	2138
Kellermanns, F. W.	50، 64	1525، 1984
Kelley, H. H.	24	785
Kellogg	10	379
Kellogg, K. C.	96، 114-116	2862، 3265، 3289، 3312
Kendall, D. G.	71	2161
Kenis, P.	73، 84-85، 102	2203، 2564، 2591، 2977
Kenny	3	122
Kerr	9	341
Kerr, N. L.	113	3235
Kessler	6	228
Ketchen, D. J.	33، 42	1081، 1289
Ketokivi	8	302
Khaleghi Forghani, A.	62	1908
Kia, N.	83	2534
Kieser, A	6	228
Kilduff, M.	54	1653
Kile, B.	84	2564
Kim	12، 15	449، 519
Kim, A.	33	1081
Kim, G. J.	83	2534
Kim, J.	49	1525
Kim, S.	71، 83	2161، 2534
Kim, S. M.	71	2161

المؤلف	الفصول	الصفحات
King	8	302
King, N.	59	1804
King, W. R.	56	1721
Kingman, J. F. C.	71	2161
Kirzner, I. M.	63	1938
Klein	4، 14، 16	156، 499، 541
Klein, B.	49	1525
Klein, K. J.	26، 58، 88، 90-92، 108، 111، 113، 119-120	888، 1773، 2662، 2714، 2739، 2770، 3109، 3183، 3235، 3384، 3408
Kleinberg	3	122
Kline Struhl	9	341
Kluwer, E. S.	28	966
Knight, G.	79	2387
Knight, G. A.	79	2387
Knippenberg, D.	26	888
Knott, A. M.	86	2616
Knudsen	11-12	417، 449
Kock, N.	27	935
Kodeih, F.	47	1479
Koenig, M.	63	1938
Koestner, R.	18	589
Kogut, B.	43-44	1289
Kohli, R.	72	2162
Koka, B. R.	66	2039
Konno, N.	66	2039
Konsynski, B.	60	1845
Koricheva	9	341

المؤلف	الفصول	الصفحات
Kosa	9	341
Kostova, T.	80	2387
Kotha, S.	51	1578
Koumenta, M.	83	2534
Kouvelis, P.	74	2226
Kovacs	9	341
Kozlowski	4	156
Kozlowski, S. W. J.	88، 108، 111، 113، 120	2662، 3109، 3183، 3235، 3408
Kraaijenbrink, J.	42	1289
Kraemer, K.	105، 112	3036، 3209
Kraemer, K. L.	58	1773
Kraimer	9	341
Krakowski, S.	61، 96، 114-115	1881، 2862، 3265، 3289
Kraus, A.	76، 101	2296، 2954
Kretschmer, T.	116	3312
Kristof, A. L.	19	643
Kristof-Brown, A. L.	19	643
Krueger, N. F.	63	1938
Kruis, A. M.	78	2366
Kuan, K. K. Y.	58	1773
Kubany	7	266
Kudesia, R. S.	73	2203
Kuehnl, C.	70	2138
Kuhn	6	228
Kukenberger, M. R.	31	1046
Kulatilaka, N.	44	1289
Kulkarni, M.	39	1232

المؤلف	الفصول	الصفحات
Kumar, N.	49، 68	1525، 2104
Kumar, P.	67	2075
Kumar, V.	70	2138
Kurtessis, J. N.	21	713
Kusbit, D.	115	3289
Kwan	6، 9	228، 341
Kwon, S.	54	1653
Kärreman, D.	120	3408
Köhler	9	341
König, C. J.	17	564
Labianca, G.	54	1653
Lacity, M. C.	58	1773
Laesser, C.	85	2591
Lakatos, I	9	341
Lakatos, I.	121	3439
Lakens, D	9	341
Lakshmi, C.	71	2161
Lalu	9	341
Lambert	3	122
Lambert, L. S.	87-88، 113	2638، 2662، 3235
Lambrecht, M. R.	72	2162
Lamers	10	379
Lampikoski, T.	81	2454
Lanaj, K.	18	589
Lance	7	266
Lane, B.	85	2591
Lane, H. W.	65، 97	1999، 2882

المؤلف	الفصول	الصفحات
Lane, P. J.	66	2039
Lang, S. S.	57	1749
Lange, D.	25	854
Langley	5، 8	193، 302
Langley, A	8	302
Langley, A.	88، 120-121	2662، 3408، 3439
Lankau	7	266
Lant	12	449
LaPort, K. A.	31	1046
LaPorte, T. R.	73، 82	2203، 2493
Larcker	7	266
Latham, G. P.	18، 104	589، 3016
Latour, B.	60	1845
Lau, D. C.	26	888
Lauring, J.	116	3312
Laursen, K.	66، 97	2039، 2882
Lavie, D.	55، 65	1693، 1999
Lavigne, K. N.	34-35	1107، 1132
Law	7	266
Lawler, E. E.	17	564
Lawrence, P. R.	38	1197
Lawrence, T. B.	48، 52	1505، 1596
Lazar	9	341
Lazaric, N.	40	1237
Le, J. K.	82	2493
Leana, C.	34	1107
Leary, M. T.	76	2296

المؤلف	الفصول	الصفحات
Leca, B.	48	1505
Lecy, J. D.	85	2591
Lee	7، 12	266، 449
Lee, H. L.	72، 74، 100	2162، 2226، 2936
Lee, J	2	91
Lee, J.	112-113، 119	3209، 3235، 3384
Lee, M. K.	22، 115	756، 3289
Lee, N.	67	2075
Lee, T. W.	34، 95	1107، 2845
Lee, Y.	79-80	2387
Legris, P.	56	1721
Lehdonvirta, V.	116	3312
Lei	3	122
Leimeister, J. M.	114	3265
Leiponen, A.	116	3312
Leisink, P.	83	2534
Leland, H. E.	76	2296
Lemaire, R. H.	84	2564
Lemken	6	228
Lemmon, M. L.	76	2296
Lemon, K. N.	70	2138
Lenart, R.	65	1999
Lengel, R. H.	27، 38	935، 1197
Leonardi, P. M.	60، 96	1845، 2862
Leone	8	302
Lepak, D. P.	33، 36، 111	1081، 1148، 3183
LeRoux, K.	84	2564

المؤلف	الفصول	الصفحات
Lesener, T.	19	643
Leventhal, G. S.	22	756
Levinthal	12-11	417، 449
Levinthal, D. A.	39، 44، 66، 97	1232، 1289، 2039، 2882
Levitt, B.	65	1999
Lewis	8، 15	302، 519
Lewis, K.	25	854
Lewis, M. W.	65، 82، 85، 92، 103، 117	1999، 2493، 2591، 2770، 2995، 3338
Li	9، 12	341، 449
Li, H. A.	70	2138
Li, X.	83	2534
Liang, D. W.	25	854
Liden, R. C.	31-30	1006، 1046
Lieberman, M. B.	86	2616
Liesch, P. W.	79	2387
Lin	8	302
Lin, N.	54	1653
Lindebaum	5	193
Lindkvist, L.	73	2203
Lindley, D. V.	71	2161
Linnet, J. T.	69	2118
Liska, L. Z.	29	985
Little	8	302
Little, J. D. C.	71، 74، 100	2161، 2226، 2936
Litzenberger, R. H.	76، 101	2296، 2954
Liu	9	341

المؤلف	الفصول	الصفحات
Liu, B.	83	2534
Liu, D.	34	1107
Liñán, F.	63	1938
Lo, A. W.	75	2259
Locke	5-6، 8، 10	193، 228، 302، 379
Locke, E. A.	18، 94-95، 104	589، 2828، 2845، 3016
Locke, K.	86	2616
Lockett, A.	48	1505
Lockwood, C.	40	1237
Loder	9	341
Long, D. M.	22	756
Lorenz, L.	114	3265
Lorsch, J. W.	38	1197
Lounsbury, M.	47	1479
Low, C.	58	1773
Lubell, M.	84	2564
Luciano	4	156
Lukes, S.	52	1596
Lundan, S. M.	80	2387
Lundin, R.	73	2203
Lundin, R. A.	73-74، 100	2203، 2226، 2936
Luoma-aho	10	379
Lusch, R. F.	69-70، 99	2118، 2138، 2918
Luthans, F.	18، 30	589، 1006
Lyles, M. A.	65-66	1999، 2039
Lynch	3	122
Lynch, J. G.	105، 112	3036، 3209

المؤلف	الفصول	الصفحات
Lys, T. Z.	77	2324
Lyytinen, K.	96 ،61-60	2862 ،1881 ،1845
López-Valeiras, E.	77	2324
Mabin, V. J.	71	2161
MacBryde, J.	81	2454
MacCallum	7	266
MacDermid, S. M.	20	684
MacDonald, C.	81	2454
Macdonald, E. K.	70	2138
Macher, J. T.	49	1525
MacInnis, D. J.	89	2687
MacKenzie	7 ،1	266 ،60
MacKenzie, S. B.	119 ،113-112 ،67	3384 ،3235 ،3209 ،2075
MacKinnon	3	122
MacKinnon, D. P.	88-87	2662 ،2638
Maclean	6	228
Madison, K.	50	1525
Madsen, T. K.	79	2387
Mael, F.	95 ،52 ،23	2845 ،1596 ،777
Maertz	6	228
Mafimisebi, O. P.	75	2259
Magnusson, M. G.	66	2039
Mahajan, A.	75	2259
Mahoney	11	417
Mahoney, J. T.	49 ،42	1525 ،1289
Maier, R.	114	3265
Mair, J.	85	2591

المؤلف	الفصول	الصفحات
Maitlis, S.	24	785
Majchrzak, A.	66 ،61-59	2039 ،1881 ،1845 ،1804
Majluf, N. S.	101 ،76	2954 ،2296
Makadok	8 ،5	302 ،193
Makadok, R.	93-92	2797 ،2770
Malhotra, A.	59	1804
Malkiel, B. G.	75	2259
Malmi, T.	78-77	2366 ،2324
Maltarich, M. A.	33	1081
Mandler, T.	70	2138
Mantere	8	302
Mao, J.	78	2366
Marangunic, N.	56	1721
March	12-11	449 ،417
March, J. G.	97 ،65 ،44 ،40	2882 ،1999 ،1289 ،1237
Marchionini, G	14	499
Margetts	3	122
Marion, R.	39	1232
Markus, M. L.	60	1845
Marquis, C.	88	2662
Marrone, J. A.	31	1046
Marrone, M.	114	3265
Marsden, P. V.	53	1623
Martin	9	341
Martin, G.	48	1505
Martin, J.	40	1237
Martin, J. A.	113 ،43	3235 ،1289

المؤلف	الفصول	الصفحات
Martinko, M. J.	24	785
Martins, M. F.	58	1773
Maruping, L. M.	115	3289
Maruyama, G.	25	854
Marz, D.	61	1881
Maslow, A. H.	17	564
Maslyn, J. M.	31	1046
Mason, E. S.	41	1288
Mason, P. A.	32، 95	1064، 2845
Masorgo, N.	72	2162
Mateus, S.	62	1908
Mathieu	4-3	122، 156
Mathieu, J. E.	31	1046
Maurer, C. C.	65	1999
Mausner, B.	17	564
Mawhinney	9	341
Maxwell	2	91
Maxwell, S. E.	105، 107، 113	3036، 3083، 3235
May, D. R.	30	1006
Mayer	8	302
Mayer, K.	86	2616
Mayo	9	341
Mayo-Wilson	9	341
Maznevski, M. L.	26	888
McCain	6	228
McCarthy, I. P.	66	2039
McCauley, K. D.	30	1006

المؤلف	الفصول	الصفحات
McDonald	9	341
McDougall, N.	81	2454
McDougall, P. P.	79، 102	2387، 2977
McGahan, A. M.	41	1288
McGrath, R. G.	44	1289
McGuire, M.	84	2564
McKay, P. F.	34	1107
McKelvey, B.	39	1232
McKelvie, A.	62	1908
McKenzie	9	341
McKinley, W.	63	1938
McLean, E.	57	1749
McLean, E. R.	57، 61، 96، 105	1749، 1881، 2862، 3036
McMahan, G. C.	36	1148
McManus, S. E.	91	2739
McWilliams, A.	36	1148
Means, G. C.	50	1525
Meckling, W. H.	50، 85، 92، 94، 101، 104، 110، 112-113، 115	1525، 2591، 2770، 2828، 2954، 3016، 3159، 3209، 3235، 3289
Meehl	7، 9، 13	266، 341، 475
Meehl, P. E.	90، 119-121	2714، 3384، 3408، 3439
Mehra, A.	54	1653
Meijer, A.	114	3265
Meijerink	10	379
Meijerink, J.	116	3312
Meissner	12	449
Melin, L.	45، 64	1311، 1984

المؤلف	الفصول	الصفحات
Mellor	9	341
Melville, N.	105، 112	3036، 3209
Mento, A. J.	18	589
Merchant, K. A.	77	2324
Mergel, I. A.	84	2564
Merton	1، 6، 10	60، 228، 379
Merz, A. B.	114	3265
Messick, S	7	266
Messier, W. F.	78	2366
Metsky, E.	115	3289
Meyer, A.	39	1232
Meyer, A. D.	38	1197
Meyer, J. W.	36، 47-48، 85، 98، 102-103، 112-113، 115، 118	1148، 1479، 1505، 2591، 2900، 2977، 2995، 3209، 3235، 3289، 3361
Meyer-Doyle	12	449
Meynhardt, T.	83	2534
Mezias	12	449
Mezias, J. M.	80	2387
Micelotta, E. R.	47	1479
Michela, J. L.	24	785
Mikalef, P.	61	1881
Miles, J. P.	84	2564
Miles, R. E.	38	1197
Miller, D.	38، 45، 77	1197، 1311، 2324
Miller, M. H.	76	2296
Miller, S. R.	80	2387
Milstein, M. B.	81	2454

المؤلف	الفصول	الصفحات
Milward, H. B.	84	2564
Mindruta, D.	84	2564
Miner, A. S.	62	1908
Mintzberg, H	10	379
Mintzberg, H.	38	1197
Miron-Spektor, E.	65	1999
Misangyi, V. F.	38	1197
Mischen, P. A.	84	2564
Miske	9	341
Mitchell	11	417
Mitchell, M. S.	21، 108	713، 3109
Mitchell, R. K.	51، 112	1578، 3209
Mitchell, T. R.	29، 34، 95	985، 1107، 2845
Mitchell, W.	43، 86	1289، 2616
Mittal, V.	67	2075
Moag, J. S.	22	756
Mobley	7	266
Modigliani, F.	76	2296
Moen, O.	79	2387
Moeslein, K. M.	66	2039
Moffett, J. W.	70	2138
Mohaghegh, M.	72	2162
Mohd Faris, A. F.	81	2454
Moliterno, T. P.	33، 111	1081، 3183
Monteiro	10	379
Mooney, A. C.	32	1064
Moore, G. C.	58	1773

المؤلف	الفصول	الصفحات
Moore, J.	49	1525
Moore, M. H.	83، 85، 94، 102	2534، 2591، 2828، 2977
Moores, K.	77	2324
Moorman, C.	68	2104
Moreland, R. L.	25	854
Morgan, G	2	91
Morgan, R. M.	68، 70، 99	2104، 2138، 2918
Morgeson	4	156
Morgeson, F. P.	19، 107-108، 120	643، 3083، 3109، 3408
Morris	2، 6	91، 228
Morris, M. G.	27، 56-57، 61، 96، 109، 112-113	935، 1721، 1749، 1881، 2862، 3136، 3209، 3235
Morris, S.	86	2616
Morris, T.	48	1505
Morrison, E. W.	21، 52	713، 1596
Mort, G. S.	79	2387
Mosakowski, E.	80	2387
Moshontz	9	341
Mouton, J. S.	28	966
Moyano-Fuentes, J.	64، 98	1984، 2900
Moynihan, D. P.	83	2534
Mullainathan	3	122
Mulrow	9	341
Mumford, E.	37	1168
Mumford, T. V.	62	1908
Munafò	9	341
Muniz, A. M.	69	2118

المؤلف	الفصول	الصفحات
Murnighan, J. K.	26	888
Murphy	12	449
Muthaffar, A.	70	2138
Myers, S. C.	76، 101	2296، 2954
Nabatchi, T.	84	2564
Nachreiner, F.	19، 95، 106	643، 2845، 3062
Nadler, D. A.	38، 112-113	1197، 3209، 3235
Nahapiet, J.	54	1653
Nahrgang, J. D.	19، 107	643، 3083
Nair, A.	74	2226
Nakagawa	9	341
Naldi, L.	64	1984
Nambisan, S.	60-61، 66	1845، 1881، 2039
Narula, R.	80	2387
National Academies of Sciences, Engineering, and Medicine	9	341
Nauta, A.	28	966
Neider, L. L.	29	985
Nelson	9	341
Nelson, D.	25	854
Nelson, R. E.	62، 98، 118	1908، 2900، 3361
Nelson, R. R.	40	1237
Neumann, O.	83	2534
Neveu, J.	106	3062
Neveu, J.-P.	20	684
Newbert, S. L.	42	1289
Newell	11	417

المؤلف	الفصول	الصفحات
Newman, W. H.	39	1232
Ng, K. Y.	22	756
Ng, T. W. H.	30	1006
Nguyen, H.-H. D.	26	888
Nguyen, T.	114	3265
Nickerson, J. A.	43	1289
Nicklin, J. M.	18، 104	589، 3016
Nicolaides, V. C.	31	1046
Nilsonne	9	341
Nishii, L. H.	36، 111	1148، 3183
Nonaka, I.	66، 97	2039، 2882
Noponen	10	379
Nordqvist, M.	64	1984
Norman, W.	81	2454
Nosek	9	341
Nota, L.	35	1132
Nuijten	9	341
Nunez-Nickel, M.	98	2900
Nunnally	7	266
Nyberg, A. J.	33	1081
Núñez-Nickel, M.	64	1984
O'Brien, M.	69	2118
O'Flynn, J.	83	2534
O'Reilly, C. A.	26، 40، 65، 97	888، 1237، 1999، 2882
Oakes, P. J.	23	777
Obel, B.	38	1197
Obembe, D.	75	2259

المؤلف	الفصول	الصفحات
Obenauer	9	341
Obstfeld, D.	24، 54، 73-74، 100، 103	785، 1653، 2203، 2226، 2936، 2995
Ocampo, A. C.	114	3265
Ocasio, W	11-12	417، 449
Ocasio, W.	44، 47	1289، 1479
Odean, T.	75	2259
Oerlemans, L. A. G.	73	2203
Oeste-Reiß, S.	114	3265
Ogunmokun, O. C.	75	2259
Oh, S.	68	2104
Okhuysen	5، 8، 15	193، 302، 519
Okhuysen, G. A.	89، 91-92	2687، 2739، 2770
Oldham, G. R.	19، 107، 114	643، 3083، 3265
Oliveira, T.	58	1773
Oliver, C.	47، 81	1479، 2454
Oliver, R. L.	67، 70، 99	2075، 2138، 2918
Ologeanu-Taddei	7	266
Ologeanu-Taddei, R.	61	1881
Olsen	10-11	379، 417
Olshavsky, R. W.	67	2075
Open Science Collaboration	9	341
Opler, T.	76	2296
Ordóñez, L. D.	18	589
Orlikowski, W. J.	59-61، 96، 109، 114	1804، 1845، 1881، 2862، 3136، 3265
Osman	11-12	417، 449
Ostroff, C.	36، 111	1148، 3183

المؤلف	الفصول	الصفحات
Ostrom, E	2	91
Ostrower, F.	85	2591
Oswick	5، 8	193، 302
Otley, D.	78	2366
Otley, D. T.	77، 101	2324، 2954
Otondo, R. F.	27	935
Ottensmeyer, E.	82	2493
Oviatt, B. M.	79، 102	2387، 2977
Owens, B. P.	31	1046
Paarlberg, L.	83	2534
Pache, A.	47	1479
Pachidi, S.	96، 114	2862، 3265
Packendorff, J.	73	2203
Padmanabhan, V.	72، 74، 100	2162، 2226، 2936
Page	9	341
Palidauskaite, J.	83	2534
Palmatier, R. W.	68	2104
Palmer	6	228
Palvia, P.	27	935
Pandey, S. K.	83	2534
Pandian, J. R.	42	1289
Pansari, A.	70	2138
Paradis	2	91
Parasuraman, A.	99	2918
Parent-Rocheleau	10	379
Park	4	156
Park, H. J.	84	2564

المؤلف	الفصول	الصفحات
Parker	10	379
Parker, S. K.	19، 34، 107	643، 1107، 3083
Parmar, B. L.	51	1578
Parmigiani, A.	40	1237
Parry, M. E.	19	643
Pasmore, W. A.	37	1168
Pathak, S.	66	2039
Paul, J.	79	2387
Paustian-Underdahl, S. C.	20	684
Pavlou, P. A.	61، 96	1881، 2862
Pearce, C. L.	31	1046
Pearson, A. W.	64	1984
Pedersen, L. H.	83	2534
Peeters, M. C. W.	34	1107
Pek	7	266
Pelletier, L. R.	60	1845
Penrose, E. T.	43-42	1289
Pentland	3	122
Pentland, B. T.	40، 114	1237، 3265
Percie du Sert	9	341
Perlmutter, H.	55	1693
Perroni	10	379
Perrow, C	10	379
Perrow, C.	82، 92، 100، 103	2493، 2770، 2936، 2995
Perry, J. L.	83، 85، 102	2534، 2591، 2977
Peteraf, M.	43	1289
Peteraf, M. A.	42-43، 105	1289، 3036

المؤلف	الفصول	الصفحات
Peters, L. H.	29	985
Petersen, K. J.	74	2226
Peterson, S. J.	30	1006
Petrou, P.	34	1107
Petrovsky, N.	67	2075
Petter, S.	57	1749
Pettigrew, A.	39	1232
Pfeffer, J.	46، 52، 81، 85، 100، 102، 116، 118	1456، 1596، 2454، 2591، 2936، 2977، 3312، 3361
Phillips	7	266
Phillips, R.	51	1578
Piccolo, R. F.	30	1006
Piller, F. T.	66	2039
Pillutla	12-11	417، 449
Pindyck, R. S.	44	1289
Pinkse, J.	117	3338
Pisano, G.	43، 94، 96-98، 100، 103، 105، 110-111، 113	1289، 2828، 2862، 2882، 2900، 2936، 2995، 3036، 3159، 3183، 3235
Piskorski, M. J.	46	1456
Pitre, E.	92	2770
Pla-Barber, J.	64	1984
Platt	9	341
Plowman, D. A.	39	1232
Ployhart	15	519
Ployhart, R. E.	33، 88، 108، 111، 120	1081، 2662، 3109، 3183، 3408
Podsakoff	1، 7	60، 266
Podsakoff, N. P.	112-113، 119	3209، 3235، 3384

المؤلف	الفصول	الصفحات
Podsakoff, P. M.	112-113، 119	3209، 3235، 3384
Pohlmann, J. T.	29	985
Polanyi, K.	53	1623
Pollock, T. G.	93	2797
Poole	15	519
Poole, M. S.	39، 59، 92، 96	1232، 1804، 2770، 2862
Popper	3-4، 9	122، 156، 341
Popper, K. R.	90-91، 121	2714، 2739، 3439
Poppo, L.	55	1693
Porfeli, E. J.	35	1132
Porter, C. O. L. H.	22	756
Porter, L. W.	17	564
Porter, M. E.	41، 94	1288، 2828
Posen	8، 12	302، 449
Post	8	302
Powell, W. W.	47-48، 85، 102-103، 112-113، 115، 118	1479، 1505، 2591، 2977، 2995، 3209، 3235، 3289، 3361
Power, J. G.	27	935
Powers	7	266
Prahalad, C. K.	42	1289
Pratt, M. G.	82	2493
Preacher	3	122
Preacher, K. J.	87-88، 105-108، 112	2638، 2662، 3036، 3062، 3083، 3109، 3209
Prescott	8	302
Press, M.	69	2118
Preston, L. E.	51، 112	1578، 3209
Preuss, L.	117	3338

المؤلف	الفصول	الصفحات
Priem, R. L.	42	1289
Pringle, C. D.	33	1081
Probst, G.	65	1999
Provan, K. G.	84-85، 102	2564، 2591، 2977
Pruitt, D. G.	28	966
Prügl, R.	64	1984
Puranam	11-12	417، 449
Puranam, P.	116	3312
Purdie-Vaughns, V.	26	888
Putnam, L. L.	82	2493
Putnick	7	266
Pyle, D. H.	76	2296
Pólos	8	302
Quinn, D. M.	26	888
Raab, J.	84	2564
Radziwon, A.	66	2039
Rahim, M. A.	28	966
Rahman, S.	71	2161
Rai, A.	57	1749
Raisch, S.	61، 65، 82، 96-97، 114-115	1881، 1999، 2493، 2862، 2882، 3265، 3289
Rajagopalan	2	91
Rajala, R.	81	2454
Rajan, R. G.	76	2296
Rajwani, T.	63	1938
Ramanujam, V.	94	2828
Ramesh, A.	62	1908

المؤلف	الفصول	الصفحات
Ramoglou, S.	63	1938
Randall, T.	72	2162
Randrup, N.	114	3265
Ranft, A. L.	50	1525
Rangan, K. P.	76	2296
Ravasi	5، 8	193، 302
Ravitch	2	91
Ray, C.	33	1081
Raykov, T	7	266
Raynard, M.	47	1479
Read, S.	62	1908
Reay, T.	47	1479
Recker, J.	61	1881
Reicher, S. D.	23	777
Reilly, G.	33	1081
Reilly, M. D.	63	1938
Reimers, J. L.	78	2366
Reina, W.	64	1984
Reinecke	5، 8	193، 302
Ren, Y.	25	854
Rennie, M. W.	79	2387
Rerup, C.	73	2203
Restubog, S. L. D.	114	3265
Rethemeyer, R. K.	84	2564
Reuer, J. J.	44	1289
Reutzel, C. R.	36، 76	1148، 2296
Reynolds	1	60

المؤلف	الفصول	الصفحات
Rhoades, L.	21	713
Rice, R. E.	59	1804
Richard	7	266
Richard, P. J.	94	2828
Richards, D.	115	3289
Richman, B. D.	49	1525
Riisla	9	341
Rijpma, J. A.	82	2493
Riketta, M.	23	777
Ringle	7	266
Ritter, J. R.	75	2259
Ritz, A.	83	2534
Roberson	8	302
Roberts, K. H.	73-74، 100، 103	2203، 2226، 2936، 2995
Roberts, M. R.	76	2296
Robin, M.	30	1006
Robinson	4	156
Robinson, S. L.	21	713
Rock, K.	76	2296
Rodell, J. B.	22	756
Rodrigues, P. P.	71	2161
Rogers, E. M.	57-58، 61، 96، 113	1749، 1773، 1881، 2862، 3235
Roh, H.	26	888
Rohrer	9	341
Roll, R.	76	2296
Romanelli, E.	39	1232
Romanello, R.	79	2387

المؤلف	الفصول	الصفحات
Romero	9	341
Rosa, F. S.	77	2324
Ross, L.	24	785
Ross, S. A.	76	2296
Rossi-Lamastra, C.	66، 86	2039، 2616
Rossier, J.	35	1132
Roth, K.	81	2454
Rothstein	10	379
Rottman, J. W.	58	1773
Rouleau, L.	45	1311
Rouse	5، 8	193، 302
Rousseau	4	156
Rousseau, D. M.	21، 88، 95	713، 2662، 2845
Rowan, B.	36، 47-48، 85، 98، 102-103، 112-113، 115، 118	1148، 1479، 1505، 2591، 2900، 2977، 2995، 3209، 3235، 3289، 3361
Rowlinson	6	228
Rubin, J. Z.	28	966
Rucker	3	122
Rucker, D. D.	87-88، 107	2638، 2662، 3083
Rudolph, C. W.	34-35	1107، 1132
Rugman, A. M.	80	2387
Rumelt, R. P.	41	1288
Runde, J.	60	1845
Russo, M. V.	81	2454
Ryall	8	302
Ryan	3	122
Ryan, A. M.	26	888

المؤلف	الفصول	الصفحات
Ryan, J. K.	72	2162
Ryan, R. M.	18، 95، 104، 106-108	589، 2845، 3016، 3062، 3083، 3109
Rüling, C.	62	1908
Sablynski, C. J.	34، 95	1107، 2845
Saebi, T.	98	2900
Sagan, S. D.	82	2493
Sakakibara, S.	74	2226
Salajegheh, N.	62	1908
Salancik, G. R.	46، 52، 85، 100، 102، 116، 118	1456، 1596، 2591، 2936، 2977، 3312، 3361
Salganik	3	122
Salisbury, W. D.	59	1804
Salminen, E.	69	2118
Salter, A.	66، 97	2039، 2882
Sandberg, J.	24، 86، 89، 93	785، 2616، 2687، 2797
Sandelands, L. E.	82، 88، 103، 118	2493، 2662، 2995، 3361
Sanders, W. G.	32	1064
Santangelo	9	341
Santhanam, R.	61	1881
Santos, F.	47	1479
Sapienza, H. J.	79	2387
Sarala	8	302
Sarala, R. M.	65	1999
Sarasvathy, S. D.	62، 98، 118	1908، 2900، 3361
Sarkar, S.	62	1908
Sarooghi, H.	62	1908
Sartori, G	7	266

المؤلف	الفصول	الصفحات
Saunders, F. C.	73	2203
Savickas, M. L.	35	1132
Sayegh, K.	96، 114	2862، 3265
Scandura	7	266
Scapens, R. W.	77	2324
Schad, J.	82	2493
Schau, H. J.	69	2118
Schaufeli, W. B.	19، 34، 95، 106	643، 1107، 2845، 3062
Scheel	9	341
Scheer, L. K.	68	2104
Schein, E. H.	40	1237
Schepers, J.	56	1721
Scherer	9	341
Schiebler, T.	67	2075
Schillewaert, N.	58	1773
Schilling, M.	116	3312
Schlaegel, C.	63	1938
Schlichte, F.	63	1938
Schmader, T.	26	888
Schmalensee, R.	41	1288
Schmenner, R. W.	72، 74، 100	2162، 2226، 2936
Schmidt, G. M.	72	2162
Schmidt, S	9	341
Schminke, M.	22	756
Schmitt, B. H.	70	2138
Schmitz, H. P.	85	2591
Schmitz, J.	27	935

المؤلف	الفصول	الصفحات
Schneider, B.	36، 111	1148، 3183
Schneider, C. Q.	38	1197
Schneider, M.	84	2564
Schoemaker, P. J. H.	42	1289
Scholz, J.	84	2564
Scholz, J. T.	84	2564
Schon, D. A.	94، 97	2828، 2882
Schoofs Hundt, A.	37	1168
Schoorman, F. D.	50، 92، 101، 110	1525، 2770، 2954، 3159
Schor, J. B.	116	3312
Schriesheim	7	266
Schriesheim, C. A.	29	985
Schroder, B.	79	2387
Schroeder, R. G.	74	2226
Schultz, T. W.	33	1081
Schulz-Kümpel	9	341
Schulze	9	341
Schurr, P. H.	68	2104
Schwab	9	341
Schwabe, G.	114	3265
Schweitzer, M. E.	18	589
Schön, D. A.	65	1999
Schönbrodt	9	341
Scott	10-11	379، 417
Scott, B. A.	22	756
Scott, S. G.	108، 111	3109، 3183
Scott, S. V.	60، 96	1845، 2862

المؤلف	الفصول	الصفحات
Scott, W. R.	37، 47	1168، 1479
Seddon, P. B.	57	1749
Seeber, I.	114	3265
Seibert	9	341
Seidl, D.	45	1311
Selten	11	417
Selten, R	11	417
Selznick, P	10	379
Sendjaya, S.	30	1006
Senyard, J.	62	1908
Senyard, J. M.	62	1908
Servais, P.	79	2387
Shadish, W. R.	119	3384
Shah, R.	74	2226
Shalley, C. E.	65، 97	1999، 2882
Shamseer	9	341
Shane, S.	63، 79، 98	1938، 2387، 2900
Shane, S. A.	63	1938
Shapero, A.	63، 98	1938، 2900
Shapiro	9	341
Sharma, S.	81	2454
Shaver	9	341
Shefrin, H.	75	2259
Shepherd	3-5، 8	122، 156، 193، 302
Shepherd, D. A.	63، 73، 89-91، 118-119	1938، 2203، 2687، 2714، 2739، 3361، 3384
Sheppard, B. H.	67	2075

المؤلف	الفصول	الصفحات
Sherry, A. H.	73	2203
Shevchuk, I.	34	1107
Shiller, R. J.	75	2259
Shinkle	12	449
Shipilov, A.	55	1693
Shleifer, A.	50، 101	1525، 2954
Shmueli, G	3	122
Shmueli, G.	91	2739
Shortle, J. F.	71	2161
Shrestha, M. K.	84	2564
Shrestha, Y. R.	115	3289
Shuen, A.	43، 94، 96-98، 100، 103، 105، 110-111، 113	1289، 2828، 2862، 2882، 2900، 2936، 2995، 3036، 3159، 3183، 3235
Shumate, M.	84	2564
Shyam-Sunder, L.	76	2296
Siggelkow, N	8	302
Silver, M. S.	60	1845
Silverstein	9	341
Simchi-Levi, D.	72	2162
Simmons	9	341
Simon	10-12	379، 417، 449
Simon, H. A.	44، 115	1289، 3289
Simons	8	302
Simons, R.	78، 101	2366، 2954
Simonsohn	9	341
Sims, H. P.	31	1046
Sims, J.	66	2039

المؤلف	الفصول	الصفحات
Singh, H.	43، 55، 94، 98، 100، 116	1289، 1693، 2828، 2900، 2936، 3312
Sirmon, D. G.	43، 94، 97، 105، 110، 113	1289، 2828، 2882، 3036، 3159، 3235
Sisodia, R.	51	1578
Sitkin, S. B.	27	935
Skinner, D. J.	77	2324
Skon, L.	25	854
Slawinski, N.	117	3338
Small, H	6	228
Smallman	8	302
Smart	6	228
Smets, M.	48	1505
Smircich, L.	40	1237
Smit, W.	62	1908
Smith	9	341
Smith, K. G.	45، 65، 97	1311، 1999، 2882
Smith, M.	37	1168
Smith, W. K.	47، 82، 85، 103، 117	1479، 2493، 2591، 2995، 3338
Smolka, K. M.	62	1908
Snow, C. C.	38	1197
Snyder, H	16	541
Snyderman, B. B.	17	564
Soderberg	9	341
Soderholm, A.	100	2936
Sokol, L.	63، 98	1938، 2900
Solansky, S.	39	1232
Solarino	16	541

المؤلف	الفصول	الصفحات
Solinger	1، 7	60، 266
Solinger, O. N.	90	2714
Sommerville, I.	37	1168
Song, M.	60-62	1845، 1881، 1908
Song, Y. U.	71	2161
Soresi, S.	35	1132
Sovacool, B. K.	85	2591
Sowa, D.	21، 95	713، 2845
Sparrowe, R. T.	31	1046
Spearman, M. L.	71	2161
Speier, C.	27	935
Speklé, R. F.	78	2366
Spence, M.	36، 76، 93، 99، 101	1148، 2296، 2797، 2918، 2954
Spencer, B. A.	64	1984
Spencer, S. J.	26	888
Spender, J.	42	1289
Spicer, A.	52	1596
Spiro, J.	54	1653
Spreitzer	2	91
Spreng, R. A.	67	2075
Squire, B.	74	2226
Stahl, G. K.	26	888
Stajkovic, A. D.	18	589
Stalker, G. M.	38	1197
Stankov	9	341
Starbuck	9	341
Statman, M.	75	2259

المؤلف	الفصول	الصفحات
Staw	1-5، 8، 13-16	60، 91، 122، 156، 193، 302، 475، 499، 519، 541
Staw, B. M.	24، 82، 86-93، 103، 118-121	785، 2493، 2616، 2638، 2662، 2687، 2714، 2739، 2770، 2797، 2995، 3361، 3384، 3408، 3439
Steel, P.	17	564
Steele, C. M.	26	888
Steenkamp, J.	49	1525
Steenkamp, J. B. E. M.	68	2104
Steffens, P.	62	1908
Steffens, P. R.	62	1908
Steidlmeier, P.	30	1006
Steinacker, A.	84	2564
Steinfield, C. W.	27	935
Sterman, J. D.	72	2162
Stettner, U.	65	1999
Stewart, K. A.	21	713
Stieglitz	11-12	417، 449
Stiglitz, J. E.	75	2259
Stinchcombe	10	379
Stone, M. M.	85	2591
Stouten	1، 3، 5	60، 122، 193
Strahan	7	266
Straub, D. W.	109	3136
Strauss	2، 8	91، 302
Strong, D. M.	57، 60	1749، 1845
Strube, M. J.	29	985
Su	12	449

المؤلف	الفصول	الصفحات
Su, X.	83	2534
Suchman, M. C.	81، 85، 92-94، 98، 102-103، 117	2454، 2591، 2770، 2797، 2828، 2900، 2977، 2995، 3338
Suddaby, R	1، 4-5، 7-8، 13	60، 156، 193، 266، 302، 475
Suddaby, R.	48، 52، 81، 87، 89-91، 93، 119-121	1505، 1596، 2454، 2638، 2687، 2714، 2739، 2797، 3384، 3408، 3439
Suess-Reyes, J.	64	1984
Sullivan, M. W.	67	2075
Sun	9	341
Sundaramurthy, C.	82	2493
Super, C. M.	35	1132
Super, D. E.	35	1132
Surprenant, C.	67	2075
Sutcliffe, K. M.	24، 27، 73-74، 82، 92، 100، 103، 118	785، 935، 2203، 2226، 2493، 2770، 2936، 2995، 3361
Sutton	1-5، 8، 13-16	60، 91، 122، 156، 193، 302، 475، 499، 519، 541
Sutton, R. I.	86-93، 119-121	2616، 2638، 2662، 2687، 2714، 2739، 2770، 2797، 3384، 3408، 3439
Swartz, R.	64	1984
Swedlund, H.	85	2591
Swink, M.	72	2162
Swink, M. L.	72، 74، 100	2162، 2226، 2936
Sydow, J.	73، 84	2203، 2564
Szaszi	9	341
Szymanski, D. M.	67	2075
Sætre	8	302

المؤلف	الفصول	الصفحات
Söderholm, A.	74-73	2203، 2226
Söllner, M.	114	3265
Sørensen, C.	116	3312
Tajfel, H.	23، 52، 99، 108	777، 1596، 2918، 3109
Takeuchi, H.	66	2039
Talbot, C.	83	2534
Tam, K. Y.	58	1773
Tan	6	228
Tang, H.	83	2534
Tang, J.	63	1938
Tannenbaum	4	156
Taras, V.	65	1999
Tarba, S. Y.	65	1999
Tartaroglu, S.	75	2259
Tasavori, M.	63	1938
Tavares, A. F.	84	2564
Taylor	3، 10	122، 379
Taylor, J.	83	2534
Taylor, S.	56	1721
Teece, D. J.	43، 61، 94، 96-98، 100، 103، 105، 110-111، 113	1289، 1881، 2828، 2862، 2882، 2900، 2936، 2995، 3036، 3159، 3183، 3235
Ter Wal, A. L. J.	66	2039
Terry, D. J.	23	777
Tesluk, P. E.	31	1046
Tessier, S.	78	2366
Tetteh, C.	63	1938
Tetzlaff	9	341

المؤلف	الفصول	الصفحات
Thaler, R. H.	75	2259
Thatcher	5	193
Thatcher, S. M. B.	26	888
Thibaut, J.	22	756
Thierry, H.	17، 104	564، 3016
Thomas, D. A.	26	888
Thomas, K. W.	28	966
Thompson, C. J.	69-70، 99	2118، 2138، 2918
Thompson, J. D.	37-38	1168، 1197
Thompson, J. M.	71	2161
Thompson, R. L.	27، 57، 61، 96، 105، 109، 113	935، 1749، 1881، 2862، 3036، 3136، 3235
Thong, J. Y. L.	56	1721
Thornton, P. H.	47	1479
Thorpe	2، 7	91، 266
Tierney, P.	108	3109
Tiessen, P.	77	2324
Tihanyi, L.	117-118	3338، 3361
Tillotson, J. S.	69	2118
Timmermans	8، 16	302، 541
Tims, M.	34	1107
Titman, S.	75-76	2259، 2296
Tiwana, A.	60	1845
Tjosvold, D.	25	854
Todd, P. A.	56-57	1721، 1749
Todd, S. Y.	33، 42	1081، 1289
Todorova, G.	66	2039

المؤلف	الفصول	الصفحات
Tolbert, P. S.	47	1479
Tolk, J.	73	2203
Tomassetti, A. J.	31	1046
Tombido, L.	72	2162
Torma	9	341
Tornatzky	2	91
Tornatzky, L. G.	58، 61، 96، 113	1773، 1881، 2862، 3235
Torraco, R. J.	93	2797
Tosi	4	156
Tost, L. P.	81	2454
Toulmin	5	193
Towill, D. R.	72	2162
Townsend, K.	33	1081
Toyama, R.	66	2039
Tracey, P.	62	1908
Tranfield	9، 16	341، 541
Travis, D. V.	39	1232
Trevino, L. K.	27	935
Treviño, L. K.	30	1006
Trigeorgis, L.	44	1289
Trist, E. L.	37، 105، 111-114	1168، 3036، 3183، 3209، 3235، 3265
Trudel, J.	60	1845
Trullen, J.	33	1081
Tsai, W.	54	1653
Tsang	1، 3، 5-6، 9	60، 122، 193، 228، 341
Tsang, E. W. K.	63	1938

المؤلف	الفصول	الصفحات
Tse, D. K.	67	2075
Tsiros, M.	67	2075
Tsoukas	8	302
Tsoukas, H.	24	785
Tsui	9	341
Tsui, A. S.	38	1197
Tulu, B.	60	1845
Turner, J. C.	23، 52، 99، 108	777، 1596، 2918، 3109
Tushman, M.	116	3312
Tushman, M. L.	38-39، 65، 82، 97، 112-113	1197، 1232، 1999، 2493، 2882، 3209، 3235
Tversky	11	417
Tversky, A.	75	2259
Tyner	9	341
Uhl-Bien, M.	31، 39، 95	1046، 1232، 2845
Uijtdehaage	2	91
Urwick	10	379
Usher	12	449
Uzzi, B.	53-54	1623، 1653
Vaara, E.	45	1311
Vahlne, J.	79	2387
Vahlne, J. E.	79، 102	2387، 2977
Valacich, J. S.	27	935
Valentine	10	379
Valentine, M. A.	96، 114-116	2862، 3265، 3289، 3312
Vallas, S.	116	3312
Vallstrom, N.	69	2118

المؤلف	الفصول	الصفحات
Van de Ven	1، 3، 5، 8، 15	60، 122، 193، 302، 519
Van de Ven, A. H.	38-39، 44، 82، 86، 92، 120-121	1197، 1232، 1289، 2493، 2616، 2770، 3408، 3439
Van den Bosch, F. A. J.	65	1999
van den Oord, S.	84	2564
Van der Stede, W. A.	77	2324
Van der Velde, M. E. G.	21	713
Van Eerde, W.	17، 104	564، 3016
Van Esbroeck, R.	35	1132
van Esch, P.	115	3289
van Gelderen, M.	63	1938
Van Kleef, G. A.	26	888
van Ravenzwaaij	9	341
Van Scotter, J. R.	27	935
Vandenabeele, W.	83	2534
Vandenberg	7	266
Vandenberg, R. J.	88، 108، 119-120	2662، 3109، 3384، 3408
Vanhaverbeke, W.	66	2039
Vargo, S. L.	69-70، 99	2118، 2138، 2918
Varpio	2	91
Vasudeva, G.	116	3312
Vazire	3	122
Venkataraman, S.	63، 98	1938، 2900
Venkatesh	2، 6	91، 228
Venkatesh, V.	56-57، 61، 96، 109، 112-113	1721، 1749، 1881، 2862، 3136، 3209، 3235
Venkatraman	7	266
Venkatraman, N.	38، 55، 61، 94، 96	1197، 1693، 1881، 2828، 2862

المؤلف	الفصول	الصفحات
Verbeke, A.	80	2387
Verheul, I.	62	1908
Verhoef	7	266
Verhoef, P. C.	61، 68، 70، 111-112	1881، 2104، 2138، 3183، 3209
Verona, G.	43	1289
Vespignani	3	122
Vial, G	7	266
Vial, G.	61، 96، 111-112	1881، 2862، 3183، 3209
Vianen, A. E. M.	35	1132
Vilches-Montero, S.	70	2138
Villar, C.	64	1984
Vincent, L.	77	2324
Vishny, R. W.	50، 101	1525، 2954
Vogus, T. J.	73-74	2203، 2226
Voigt, A.	26	888
Voima, P.	69	2118
Volberda, H. W.	65-66	1999، 2039
Volkoff, O.	60	1845
von Krogh	8	302
von Krogh, G.	66، 86، 115	2039، 2616، 3289
Voorhees	7	266
Vroom, V. H.	17، 95، 104	564، 2845، 3016
Wagemann, C.	38	1197
Wagenmakers	9	341
Wagner	1، 4-5، 9	60، 156، 193، 341
Wagner, B.	81	2454
Wagner, S. M.	91، 119-121	2739، 3384، 3408، 3439

المؤلف	الفصول	الصفحات
Wahba, M. A.	17	564
Waldman, D. A.	31	1046
Walker, L.	22	756
Walker, R. M.	67	2075
Walumbwa, F.	30	1006
Walumbwa, F. O.	30	1006
Wang	9-8	302، 341
Wang, C.	83	2534
Wang, D.	31	1046
Wang, H.	74	2226
Wang, R.	84	2564
Ward, P. T.	74	2226
Ware	9	341
Waring, J.	48	1505
Warner, K. S. R.	61، 96، 111	1881، 2862، 3183
Warshaw	6	228
Warshaw, P. R.	56، 67	1721، 2075
Wasserman, S.	54	1653
Wasserstein	9	341
Waterhouse, J. H.	77	2324
Watson	6، 16	228، 541
Watson, K. J.	71، 74	2161، 2226
Watson, R. T.	93	2797
Watts	3	122
Watts, R. L.	77، 101	2324، 2954
Wayne, S. J.	21، 30-31	713، 1006، 1046
Weber, M	10	379

المؤلف	الفصول	الصفحات
Weber, M.	75، 115	2259، 3289
Webster	6، 16	228، 541
Webster, J.	93	2797
Weerawardena, J.	79	2387
Wegener	7	266
Wegner, D. M.	25، 114	854، 3265
Weick	2-5، 8، 13	91، 122، 156، 193، 302، 475
Weick, K. E.	24، 73-74، 82، 86-87، 89، 91-93، 100، 103، 119-121	785، 2203، 2226، 2493، 2616، 2638، 2687، 2739، 2770، 2797، 2936، 2995، 3384، 3408، 3439
Weidig, J.	70	2138
Weiner, B.	24	785
Weippert, M.	70	2138
Weis, E. J.	31	1046
Weiss, H. M.	20، 106	684، 3062
Weißert, M.	61	1881
Weitz, B.	68	2104
Welker, R. B.	57	1749
Werner	1، 7	60، 266
Werner, M. D.	90	2714
Wernerfelt, B.	42	1289
Wernsing, T. S.	30	1006
Wessel	7	266
Wessel, L.	61	1881
Wessels, M.	114	3265
Wesson, M. J.	22	756
West, J.	66	2039
West, M. A.	108	3109

المؤلف	الفصول	الصفحات
West, S. G.	106	3062
Westbrook, R. A.	67	2075
Westerlund, M.	81	2454
Westman, M.	20، 106	684، 3062
Wetherell, M. S.	23	777
Wetzels, M.	56	1721
Whang, S.	72، 74، 100	2162، 2226، 2936
Wheeler, S. W.	78	2366
Whetten	1، 3-6، 8، 10، 13-16	60، 122، 156، 193، 228، 302، 379، 475، 499، 519، 541
Whetten, D. A.	23، 86-93، 119-121	777، 2616، 2638، 2662، 2687، 2714، 2739، 2770، 2797، 3384، 3408، 3439
White, K. M.	23	777
White, R. E.	65، 97	1999، 2882
Whitt, W.	71	2161
Whittington, R.	45	1311
Wicherts, J. M.	26	888
Wicks, A. C.	51	1578
Widener, S. K.	78	2366
Wieland, H.	69	2118
Wigdor, L. A.	17	564
Wilkinson	13	475
Williams, K. Y.	26	888
Williams, T. A.	73، 118	2203، 3361
Williamson	11	417
Williamson, O. E.	49، 100، 115-116	1525، 2936، 3289، 3312
Willmott, H.	52	1596

المؤلف	الفصول	الصفحات
Wilson, H. N.	70	2138
Wiltbank, R.	62	1908
Wilton, P. C.	67	2075
Winkler, A.	33	1081
Winklhofer	7	266
Winter, S. G.	40، 43، 97، 105	1237، 1289، 2882، 3036
Wise, L. R.	83، 85، 102	2534، 2591، 2977
Wiseman	12	449
Wiseman, R. M.	64	1984
Withers, M. C.	46	1456
Witt, M. A.	118	3361
Wixom, B. H.	57	1749
Woehr, D. J.	33	1081
Wofford, J. C.	29	985
Wohlgezogen	10	379
Wohlin, C	6	228
Wolf	11	417
Wolf, G.	108	3109
Wolsink, M.	85	2591
Wolter, C.	19	643
Wong	7	266
Wong, P.	65	1999
Woo, S. E.	114	3265
Wood, A. J.	116	3312
Wood, D. J.	51، 112	1578، 3209
Wood, M.	85	2591
Wood, M. S.	63	1938

المؤلف	الفصول	الصفحات
Wood, R.	18	589
Wood, R. E.	18	589
Woodward, J.	38	1197
Woolley, J. L.	63	1938
Wray	6	228
Wrege	10	379
Wren	11-10	379، 417
Wright, B. E.	83	2534
Wright, M.	42	1289
Wright, P. M.	36	1148
Wry, T.	46	1456
Wrzesniewski, A.	34، 95	1107، 2845
Wu, D.	30	1006
Wu, M.	58	1773
Wurgler, J.	75-76، 101	2259، 2296، 2954
Wyrtki, K.	61	1881
Wäger, M.	61، 96، 111	1881، 2862، 3183
Wüstenhagen, R.	85	2591
Xiao, Y.	83	2534
Xu, S.	58	1773
Xu, X.	56	1721
Yadav, M.	75	2259
Yarkoni, T	9	341
Yi	7	266
Yip, G. S.	94	2828
Ylikoski, P.	120	3408
Yoo, Y.	60-61، 96	1845، 1881، 2862

المؤلف	الفصول	الصفحات
Young, S. L.	63	1938
Yuan	9	341
Yuen, S.	77	2324
Zaccaro, S. J.	31	1046
Zacher, H.	35-34	1107، 1132
Zaefarian, R.	63	1938
Zaheer, A.	55-54	1653، 1693
Zaheer, S.	80، 102	2387، 2977
Zahra, S. A.	66، 97	2039، 2882
Zaltman, G.	68	2104
Zander, U.	43	1289
Zanutto, E.	26	888
Zanutto, E. L.	26	888
Zapata, C. P.	22	756
Zapata-Phelan	6-4، 9-8	156، 193، 228، 302، 341
Zapata-Phelan, C. P.	90-91، 119، 121	2714، 2739، 3384، 3439
Zarantonello, L.	70	2138
Zbaracki	11	417
Zeithaml, V. A.	99	2918
Zellweger, T. M.	64	1984
Zender, J. F.	76	2296
Zenger, T.	55	1693
Zenger, T. R.	43	1289
Zhang	10	379
Zhang, F.	34	1107
Zhang, J.	67، 78	2075، 2366
Zhang, L.	83	2534

المؤلف	الفصول	الصفحات
Zhang, M.	34	1107
Zhang, Z.	31، 108	1046، 3109
Zhao	3، 9	122، 341
Zhao, E. Y.	73، 118	2203، 3361
Zhao, H.	21، 30	713، 1006
Zhao, X.	74، 105، 112	2226، 3036، 3209
Zhu, K.	58	1773
Zietsma, C.	48	1505
Zigurs, I.	57	1749
Zimmerman, J. L.	77، 101	2324، 2954
Zimmerman, R. D.	19	643
Zingales, L.	76	2296
Zmud, R. W.	27	935
Zobel, A.	66	2039
Zollo, M.	43، 97	1289، 2882
Zott, C.	98	2900
Zucker, L. G.	47	1479
Zukin, S.	53	1623
Zupic	6	228
Zyphur, M. J.	108	3109


Noor
PLATFORM FOR EDUCATION
عن الأطلس
ينطلق هذا الأطلس من معاناة طلبة الدراسات العليا والباحثين مع تشتت النظريات، وغياب مرجع جامع يرد كل نظرية إلى مصدرها الأصلي، ويكشف الفروق الدقيقة بينها، ويساعد الباحثين على تحديد النظرية أو النموذج الأقدر على تفسير جزء أكبر من النموذج البحثي وبنائه بصورة سليمة.
ويمثل هذا الأطلس خريطة مفاهيمية عالمية في مجال إدارة الأعمال، ويقترح طريقة خاصة في تنظيم النظريات والنماذج والمدارس التفسيرية، بما يعين الباحث على الفهم الصحيح والبناء العلمي السليم.
وتدعو منصة نور العلمية الباحثين إلى الاستفادة من هذا العمل ونشره، بوصفه إحدى إصداراتها التي تسعى إلى تقديم خدمات بحثية ذات تأثير حقيقي، تتجاوز الجوانب الظاهرة إلى سبر أغوار التخصصات الإدارية، وفهم الفكرة والمفاهيم من الأساس، والبناء الصحيح، ليبقى مجال إدارة الأعمال نقياً من الأخطاء والاعتماد غير السليم. وهو جهد نسأل الله أن يكتبه في ميزان حسناتنا، والله من وراء القصد.
IDEAS
THEORIES
MODELS
SOLUTIONS
A BRIGHTER TOMORROW
KNOWLEDGE
PEOPLE
IDEAS
RESEARCH
IMPACT
A BETTER TOMORROW
MANAGEMENT
STRATEGY
LEADERSHIP
ORGANIZATION
INNOVATION
SUSTAINABILITY
KNOWLEDGE CREATES OPPORTUNITIES
إهداء
إلى كل باحث عقلاني يبحث عن الحقيقة
بيانات المنصة
رقم التلفون: 00447446971161
البريد الإلكتروني: info@noor-platform.net
الموقع الإلكتروني: www.noor-platform.net
بريد المؤلف: a.tawaf@noor-platform.net
تقدمه منصة نور العلمية هدية مجانية للمجتمع البحثي، ويتاح الانتفاع به دون مقابل مع الإشارة إلى المصدر وفق الأصول العلمية المتعارف عليها.
جميع حقوق الطبع والنسخ والملكية محفوظة لمنصة نور العلمية.
AI
أنجز هذا العمل بمساعدة جوهرية من أدوات الذكاء الاصطناعي، وقد أسهمت في الاكتشاف والتنظيم والإخراج.
بالعلم نصنع فرصا أوسع