

المهمة السابعة - مقرر قضايا بحثية 3

عمل الطالبة : مها حمد الحمودي
الرقم الجامعي: 252001816
إشراف الدكتور: أحمد يحيى



7

المهمة المطلوبة



عرض ومناقشة أحد المداخل النظرية المرتبطة بموضوع
البحث وتحليل مدى ملاءمتها للدراسة.

عنوان الدراسة

7

“Multiple Paths for Entrepreneurial Strategy to Create Value: Longitudinal Research Suggests the Integration of Antecedents to Improve Robustness”

تعدد مسارات الاستراتيجية الريادية لخلق القيمة: بحث طولي يشير إلى أن تكامل العوامل السابقة يعزز المتانة

الباحثتان: Mette Neville و Tove Brink

سنة النشر: 2025

اسم المجلة: Journal of Innovation and Entrepreneurship

المجلد ورقم المقال: المجلد 14، المقالة رقم 145

تاريخ النشر: 27 نوفمبر 2025

نوع الدراسة: دراسة بحثية أصلية مفتوحة الوصول

أولاً: مقدمة

تعمل المنشآت الصغيرة والمتوسطة عادةً في بيئات تتسم بعدم اليقين، ومحدودية الموارد المالية والبشرية، وسرعة تغير احتياجات العملاء والأسواق. ولذلك لا تكون النماذج الاستراتيجية التقليدية، القائمة على التخطيط المسبق والتنبؤ الدقيق بالمستقبل، مناسبة دائماً لتفسير القرارات التي يتخذها رواد الأعمال في هذه المنشآت.

تناولت دراسة Brink و (2025) Neville كيفية تمكّن المنشآت الصغيرة والمتوسطة من خلق قيمة مستدامة في ظل عدم اليقين، من خلال التكامل بين ثلاثة عناصر رئيسية، هي:

1. السلوك الفردي والتنظيمي.
 2. ابتكار نموذج الأعمال.
 3. إدارة التدفقات النقدية.
- وترتبط الدراسة بعدة مداخل نظرية في مجال ريادة الأعمال، أبرزها مدخل التدبير الريادي أو نظرية الفاعلية السببية العكسية (Effectuation Theory)، ومدخل خلق الفرص، ومدخل الارتجال أو التوليف الريادي للموارد. وسيجري التركيز هنا على نظرية الفاعلية؛ نظراً إلى ارتباطها المباشر باتخاذ القرارات الريادية في ظل عدم اليقين.

ثانيًا: مفهوم نظرية الفاعلية

طورت Saras Sarasvathy نظرية الفاعلية لتفسير الكيفية التي يتخذ بها رواد الأعمال قراراتهم عندما يصعب التنبؤ بالمستقبل. وتنطلق النظرية من أن رائد الأعمال لا يبدأ دائمًا بهدف نهائي محدد، ثم يبحث عن الوسائل اللازمة لتحقيقه، وإنما يبدأ بما هو متاح لديه من وسائل وموارد، ثم يحدد النتائج التي يمكن تحقيقها باستخدامها.

ويُعبر عن منطق الفاعلية بالسؤال الآتي:

بالنظر إلى من أكون، وما أعرفه، ومن أعرفهم، فما الذي يمكنني فعله بالموارد المتاحة لي؟

يختلف ذلك عن منطق السببية التقليدي (Causation)، الذي يبدأ بهدف محدد، ثم يختار الوسائل المناسبة لتحقيقه. وفي المقابل، يبدأ منطق الفاعلية بالوسائل المتاحة، ويترك المجال مفتوحًا أمام تعدد النتائج والمسارات الممكنة.

ثالثاً: المبادئ الأساسية لنظرية الفاعلية

1. مبدأ الطائر في اليد (Bird-in-Hand)

يبدأ رائد الأعمال بما يمتلكه بالفعل من موارد، وتشمل:

- هويته وخبراته وصفاته الشخصية.
- معارفه ومهاراته المهنية.
- شبكة علاقاته الاجتماعية والمهنية.
- الموارد المالية والتنظيمية المتاحة له.

لا ينتظر رائد الأعمال وفق هذا المبدأ توافر الموارد المثالية، بل يوظف إمكاناته الحالية لبناء فرصة ريادية قابلة للتطوير.

2. مبدأ الخسارة المقبولة (Affordable Loss)

يركز رائد الأعمال على مقدار الخسارة التي يمكنه تحملها بدلاً من محاولة التنبؤ بالعائد المتوقع بدقة. وتساعد هذه الآلية على اتخاذ قرارات أكثر واقعية في البيئات التي يصعب فيها تقدير الأرباح المستقبلية.

ثالثاً: المبادئ الأساسية لنظرية الفاعلية

3. مبدأ شبكة الشراكات (Crazy Quilt)

تؤكد النظرية أهمية بناء الشراكات والحصول على التزامات مسبقة من العملاء والموردين والمستثمرين والأطراف الأخرى. وتساعد هذه الشراكات على تقليل عدم اليقين، وتوفير الموارد، وتطوير الفرصة الريادية بصورة مشتركة.

4. مبدأ تحويل المفاجآت إلى فرص (Lemonade)

لا ينظر رائد الأعمال إلى الأحداث غير المتوقعة بوصفها تهديدات فحسب، وإنما يحاول توظيفها في اكتشاف فرص أو تطوير منتجات وخدمات ومسابقات جديدة.

5. مبدأ قائد الطائرة (Pilot-in-the-Plane)

يركز هذا المبدأ على إمكانية التأثير في المستقبل بدلاً من محاولة التنبؤ به. فكلما استطاع رواد الأعمال التحكم في الموارد والعلاقات والقرارات الواقعة ضمن نطاق تأثيرهم، قلت حاجتهم إلى التنبؤ الدقيق بالبيئة المستقبلية.

رابعًا: توظيف نظرية الفاعلية في الدراسة

تتفق دراسة Brink و Neville مع منطق الفاعلية في رفض افتراض وجود مسار استراتيجي واحد يصلح لجميع المنشآت الصغيرة والمتوسطة. فقد أظهرت الدراسة أن خلق القيمة يمكن أن يتحقق عبر مسارات مختلفة، تبعًا لخصائص كل منشأة ومديرها ومواردها وظروفها التنظيمية والمالية. ويظهر توظيف النظرية في الدراسة من خلال الجوانب الآتية:

1. التركيز على عدم اليقين

انطلقت الدراسة من أن المنشآت الصغيرة والمتوسطة تعمل في ظروف يصعب فيها التنبؤ بالأسواق والنتائج. وهذا يتوافق مباشرةً مع نظرية الفاعلية التي طُورت أساسًا لتفسير السلوك الريادي في ظل عدم اليقين.

2. الانطلاق من الموارد المتاحة

بحثت الدراسة في كيفية استخدام المنشآت لمواردها السلوكية والتنظيمية والمالية المتاحة من أجل خلق القيمة، بدلًا من افتراض قدرتها على الحصول على جميع الموارد اللازمة مسبقًا.

رابعًا: توظيف نظرية الفاعلية في الدراسة

3. تعدد المسارات المؤدية إلى خلق القيمة

خلصت الدراسة إلى أنه لا يوجد تسلسل موحد للعوامل يؤدي إلى خلق القيمة في جميع المنشآت؛ فقد تبدأ منشأة بتطوير السلوك الإداري والتنظيمي، بينما تبدأ أخرى بابتكار نموذج الأعمال أو بتحسين إدارة التدفقات النقدية.

يتوافق ذلك مع منطق الفاعلية الذي يسمح بظهور نتائج مختلفة انطلاقًا من الوسائل والموارد الخاصة بكل رائد أعمال.

4. التعلم من خلال العمل

اعتمدت الدراسة على البحث الإجرائي والتعلم القائم على الممارسة، وهو ما يتلاءم مع افتراض أن المعرفة الريادية تتطور من خلال التجريب والتفاعل واتخاذ القرارات الفعلية، لا من خلال التخطيط النظري وحده.

5. المرونة في تعديل المسار

بينت النتائج أن المنشآت تحتاج إلى إعادة تقييم سلوكها ونماذج أعمالها ومواردها المالية بصورة مستمرة. ويتفق ذلك مع منطق الفاعلية الذي ينظر إلى الاستراتيجية الريادية باعتبارها عملية مرنة ومتطورة وليست خطة ثابتة.

خامساً: العلاقة بين نظرية الفاعلية ومتغيرات الدراسة

عنصر نظرية الفاعلية	العنصر المقابل في الدراسة	طبيعة العلاقة
الانطلاق من الوسائل المتاحة	السلوك الفردي والتنظيمي	تستخدم المنشأة خبرات المدير وقدرات العاملين وعلاقاتهم نقطة بداية للعمل الريادي
الخسارة المقبولة	إدارة التدفقات النقدية	تراعي المنشأة قدرتها المالية وحجم الموارد التي يمكن المخاطرة بها
المرونة والتجريب	ابتكار نموذج الأعمال	تعُدّل المنشأة عرض القيمة والعملاء والأنشطة وفق النتائج والتغذية الراجعة
بناء الشراكات	العلاقات التنظيمية وشبكات أصحاب المصلحة	تسهم الشراكات في توفير الموارد وتقليل عدم اليقين
السيطرة بدلاً من التنبؤ	السلوك الإداري الريادي	يركز المدير على القرارات والإجراءات التي يستطيع التأثير فيها
تحويل المفاجآت إلى فرص	تعدد مسارات خلق القيمة	تستجيب المنشآت للتغيرات بطرق مختلفة تؤدي إلى فرص ومسارات جديدة

سادسًا: مدى ملائمة نظرية الفاعلية للدراسة

تُعد نظرية الفاعلية ملائمة بدرجة كبيرة للدراسة للأسباب الآتية:

1. ملائمتها لطبيعة المنشآت الصغيرة والمتوسطة

تعاني هذه المنشآت عادةً من محدودية رأس المال والخبرات والكوادر، ولذلك تتخذ قراراتها استنادًا إلى الموارد المتاحة أكثر من اعتمادها على خطط استراتيجية طويلة الأجل. وهذا هو الافتراض الأساسي لنظرية الفاعلية.

2. تفسيرها للسلوك الريادي في ظل عدم اليقين

تركز الدراسة على قدرة المنشآت على خلق القيمة في بيئات غير مستقرة. وتقدم نظرية الفاعلية تفسيرًا واضحًا لكيفية اتخاذ القرارات عندما تكون المعلومات محدودة ولا يمكن تقدير النتائج المستقبلية بدرجة عالية من الدقة.

3. اتساقها مع تعدد مسارات خلق القيمة

أظهرت الدراسة أن المنشآت لا تحقق القيمة بالطريقة نفسها، بل تتبع مسارات متنوعة وفق مواردها وسلوك مديرها ونماذج أعمالها. وتدعم نظرية الفاعلية هذه النتيجة؛ لأنها لا تفترض وجود مسار خطي واحد يبدأ بالتخطيط وينتهي بتحقيق هدف محدد.

سادسًا: مدى ملاءمة نظرية الفاعلية للدراسة

4. ملاءمتها للمنهج الطولي والإجرائي

اعتمدت الدراسة منهجًا نوعيًا طويلًا متعدد الحالات، واتبعت 22 منشأة صغيرة ومتوسطة خلال الفترة من 2014 إلى 2017، مع تواصل لاحق مع بعض المنشآت. كما استخدمت البحث الإجرائي ووحدات التعلم والتوجيه. أفسح هذا التصميم المجال لملاحظة تطور القرارات والممارسات بمرور الوقت، وهو مناسب لدراسة الفاعلية باعتبارها عملية ديناميكية تقوم على التجريب والتعلم وتعديل المسار.

5. تفسيرها لدور السلوك الفردي والتنظيمي

لا يقتصر نجاح المنشأة وفق الدراسة على توافر الموارد المالية، بل يعتمد أيضًا على قدرة المدير والمنظمة على التعلم والتنسيق واتخاذ الإجراءات المناسبة. وتؤكد نظرية الفاعلية أن خبرة رائد الأعمال وهويته وشبكة علاقاته تؤثر في الفرص والنتائج التي يمكنه تحقيقها.

سابعًا: جوانب القصور في الاعتماد على نظرية الفاعلية وحدها

على الرغم من ملاءمة النظرية للدراسة، فإنها لا تقدم تفسيرًا شاملاً لجميع أبعاد خلق القيمة، وذلك للأسباب الآتية:

1. محدودية تفسير الجوانب المالية

تركز الفاعلية أساسًا على السلوك واتخاذ القرار تحت عدم اليقين، لكنها لا تقدم معالجة تفصيلية لإدارة التدفقات النقدية ومؤشرات الأداء المالي. لذلك أضافت الدراسة إدارة التدفقات النقدية عنصرًا مستقلًا في إطارها التكاملي.

2. عدم كفايتها لتفسير ابتكار نموذج الأعمال بالكامل

تفسر النظرية التجريب والمرونة، لكنها لا توضح بالتفصيل كيفية إعادة تصميم عرض القيمة أو شرائح العملاء أو هيكل الإيرادات والتكاليف. ولهذا احتاجت الدراسة إلى الاستفادة من أدبيات ابتكار نماذج الأعمال.

3. احتمال المبالغة في أهمية المرونة

قد يكون التخطيط السببي التقليدي ضروريًا في بعض المواقف، خصوصًا عند استقرار السوق أو اتخاذ قرارات استثمارية كبيرة أو الحاجة إلى التنبؤ بالتدفقات المالية. ومن ثم لا ينبغي تقديم الفاعلية بديلًا مطلقًا للتخطيط.

4. التأثير بخصائص المدير

قد تتباين قدرة المديرين على تطبيق منطق الفاعلية تبعًا للخبرة والاستعداد للتعلم والقدرة على تحمل الغموض. لذلك لا يعني توافر الموارد بالضرورة قدرة جميع المنشآت على استخدامها بفاعلية.

ثامناً: الإطار التكاملي الذي تقترحه الدراسة

لم تعتمد الدراسة على نظرية الفاعلية بصورة منفردة، بل قدمت ما سمّته إطار الثلاث التكاملي (Trinity Framework)، والذي يجمع بين: السلوك الإداري والتنظيمي، ابتكار نموذج الأعمال، وإدارة التدفقات النقدية. كما ربطت هذه العناصر بثلاثة فروع نظرية في أدبيات ريادة الأعمال:

المدخل النظري	محور التركيز	علاقته بإطار الدراسة
مدخل خلق الفرص	اكتشاف الاختلالات السوقية وتطوير فرص النمو	يرتبط بابتكار نموذج الأعمال وتحديد مصادر القيمة
نظرية الفاعلية	السلوك والتعلم واتخاذ القرار في ظل عدم اليقين	ترتبط بالسلوك الإداري والتنظيمي والمرونة
مدخل التوليف أو الارتجال الريادي	الاستخدام الإبداعي للموارد المتاحة	يرتبط بالتعامل مع القيود المالية والتنظيمية

يوفر هذا التكامل تفسيراً أوسع من اعتماد أي نظرية منفردة؛ لأن خلق القيمة لا ينتج عن السلوك الريادي وحده، ولا عن الإدارة المالية وحدها، وإنما عن التفاعل بينها.

وقد أظهرت النتائج أن المنشآت التي استطاعت دمج العناصر الثلاثة حققت متانة أكبر في خلق القيمة. ووفق الدراسة، استخدمت سبع منشآت، بما يعادل 32% من الحالات الأساسية، العناصر الثلاثة مجتمعة، مع تفاوت في نتائج النمو والأداء المالي بين تلك المنشآت. وهذا يدل على أن التكامل يعزز القدرة على خلق القيمة، لكنه لا يضمن نتيجة مالية موحدة بسبب اختلاف السياق والقدرات التنفيذية لكل منشأة.

تاسعاً: التقييم النقدي لملاءمة المدخل النظري

يمكن الحكم بأن نظرية الفاعلية ملائمة بدرجة كبيرة ولكنها غير كافية بمفردها لتفسير موضوع الدراسة.

فهي ملائمة لأنها تفسر كلاً من: اتخاذ القرار في ظل عدم اليقين، الانطلاق من الموارد المتاحة، تعدد المسارات المؤدية إلى خلق القيمة، أهمية المرونة والتجريب والتعلم، دور المدير والشبكات والعلاقات.

لكنها غير كافية بمفردها لأنها لا تقدم تفسيراً تفصيلياً لكل من: إدارة التدفقات النقدية، قياس القيمة والأداء المالي، آليات ابتكار نموذج الأعمال، وأثر الاختلافات التنظيمية والسوقية بين المنشآت.

وبالتالي، كان توجه الباحثين نحو دمج نظرية الفاعلية مع خلق الفرص والتوليف الريادي للموارد، ضمن إطار الثالوث، مناسباً لطبيعة المشكلة البحثية. ويُعد هذا التكامل من أبرز نقاط القوة النظرية في الدراسة؛ لأنه يعكس التعقيد الحقيقي لعملية خلق القيمة في المنشآت الصغيرة والمتوسطة.

مع ذلك، يظل الإطار المقترح بحاجة إلى مزيد من الاختبار الكمي؛ فاعتماد الدراسة على عدد محدود من الحالات وفي سياق جغرافي معين يقلل من إمكانية تعميم النتائج. كما لم تختبر الدراسة إحصائياً الوزن النسبي لكل عنصر من عناصر الثالوث، أو ما إذا كان أحد العناصر يؤدي دوراً وسيطاً أو معدلاً في العلاقة بين العناصر الأخرى وخلق القيمة.

تُعد نظرية الفاعلية من أكثر المداخل النظرية ملائمة لدراسة الاستراتيجية الريادية وخلق القيمة في المنشآت الصغيرة والمتوسطة؛ لأنها تفسر كيفية اتخاذ القرارات في ظل عدم اليقين، وكيفية توظيف الموارد المتاحة، وبناء الشراكات، والتعلم من التجربة، وتعديل المسارات الاستراتيجية.

وقد نجحت دراسة Brink و Neville (2025) في الاستفادة من هذا المدخل، لكنها لم تكتفِ به، بل دمجته مع مدخلي خلق الفرص والتوليف الريادي للموارد، وربطته بابتكار نموذج الأعمال وإدارة التدفقات النقدية. وبذلك قدمت إطارًا أكثر شمولًا لفهم خلق القيمة.

وعليه، يمكن القول إن المدخل النظري المختار ملائم للدراسة من حيث موضوعها، و وحدات تحليلها ومنهجها ونتائجها. غير أن قوة الدراسة النظرية لا تكمن في الاعتماد على نظرية الفاعلية منفردة، بل في إدماجها ضمن إطار تكاملي يراعي الأبعاد السلوكية والاستراتيجية والمالية لخلق القيمة الريادية.



7

الخلاصة

- Baker, T., & Nelson, R. E. (2005). Creating something from nothing: Resource construction through entrepreneurial bricolage. *Administrative Science Quarterly*, 50(3), 329–366. <https://doi.org/10.2189/asqu.2005.50.3.329>
- Brink, T., & Neville, M. (2025). Multiple paths for entrepreneurial strategy to create value: Longitudinal research suggests the integration of antecedents to improve robustness. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 14, Article 145. <https://doi.org/10.1186/s13731-025-00600-x>
- Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management Review*, 26(2), 243–263. <https://doi.org/10.5465/amr.2001.4378020>
- Sarasvathy, S. D. (2008). *Effectuation: Elements of entrepreneurial expertise*. Edward Elgar Publishing.



مجموعة جامعة
الجميع الذكية
للتعليم القابضة

MIDOCEAN
UNIVERSITY



Thank You

