

التكليف التاسع نقد التحليل الإحصائي

اسم الطالبة: زكية السلمي
المقرر: دراسات نقدية
المرحلة: دكتوراه فلسفة الإدارة
جامعة ميدأوشن



تمثل النتائج اللحظة التي يواجه فيها الباحث سؤالاً بالغ الأهمية:
ما الذي تسمح لي بياناتي أن أقول؟

فليست كل نتيجة إحصائية حقيقة إدارية، وليست كل علاقة دالة تفسيرًا سببيًا، وليست كل نتيجة قابلة للتحويل مباشرة إلى توصية.
ومن هنا فإن نقد النتائج والتوصيات يقوم على اختبار سلسلة معرفية واحدة:

المشكلة - النظرية - الفرضيات - المنهج - النتائج - التفسير - التوصيات.

أرى أن قيمة النتائج لا تتحدد فقط بصدق العمليات الإحصائية، وإنما بمشروعية المعنى الذي يُبنى عليها.

النتيجة الجيدة ليست التي تعطينا إجابة فقط، بل التي تحدد لنا أيضًا حدود هذه الإجابة.
وهذا يقود إلى البداية الحقيقية للنقد: ماذا وجدت الدراسة فعلاً؟

ما الذي أثبتته النتائج فعلاً؟

قدمت الدراسة نموذجاً يربط بين:

الكفاءة المدركة للقائد - الأمل - البحث عن التغذية الراجعة للتحسين الذاتي
مع افتراض أن LMX، أي جودة العلاقة بين القائد والموظف، يغير قوة هذه العلاقات.
إلا أن النتائج لم تدعم النموذج بصورة خطية بسيطة.

فالفرضية الأولى التي افترضت علاقة مباشرة بين الكفاءة المدركة للقائد وسلوك البحث عن التغذية الراجعة لم تُدعم إحصائياً؛ إذ كان الأثر المباشر غير دال.

وهنا تظهر نقطة - مهمة:

لو اكتفينا بعنوان الدراسة أو نموذجها النظري، فقد نقول:
القائد الكفاء يجعل الموظف أكثر بحثاً عن التغذية الراجعة.
لكن النتائج تقول شيئاً أكثر تحفظاً وتعقيداً.

الدراسة لم تثبت أن الكفاءة وحدها هي المحرك المباشر للسلوك.

أهم نتائج الدراسة ليست أن الكفاءة القيادية تؤثر، بل أن أثرها ليس مباشراً أو مطلقاً.
وبذلك ينتقل السؤال من هل تؤثر الكفاءة؟ إلى كيف ومتى تصبح الكفاءة مؤثرة؟

من هل تؤثر؟ إلى كيف ومتى تؤثر؟

هنا تكمن القوة الحقيقية للدراسة.

أظهرت النتائج أن الأمل Hope يمثل آلية نفسية محتملة تربط إدراك كفاءة القائد بالسلوك، لكن هذه العلاقة لم تكن قوية بالدرجة نفسها في جميع الظروف.

كما ظهر أن جودة العلاقة بين القائد والمرووس LMX أدت دورًا حاسمًا؛ فالعلاقة بين كفاءة القائد والأمل أصبحت إيجابية ودالة عندما كان LMX مرتفعًا، ولم تكن دالة عندما كان منخفضًا. كذلك قويت العلاقة بين الأمل والبحث عن التغذية الراجعة عندما ارتفعت جودة LMX. هذه النتيجة تنقل تفسير القيادة من:

Leader-centered explanation

تفسير يتركز حول صفات القائد

إلى:

Relational explanation

تفسير علائقي يرى أن أثر القيادة يتشكل داخل العلاقة بين القائد والموظف.

أرى أن كفاءة القائد هنا تشبه موردًا كامنًا؛ وجوده وحده لا يضمن النتيجة، وإنما يحتاج إلى بيئة علائقية تسمح بتحويله إلى أمل ثم إلى سلوك.

القيادة ليست فقط من يكون القائد، وإنما أيضًا ماذا يحدث في العلاقة بين القائد والموظف.

وهنا تبدأ القيمة النظرية الحقيقية للدراسة.

هل فُسرَت النتائج دون مبالغة؟
الدراسة نفسها كانت حذرة نسبياً؛ فقد أقرت بأن الأثر المباشر غير دال، وأن بعض العلاقات والأثر غير المباشر كان هامشي الدلالة عند المستويات المتوسطة لـ LMX.
وهذا يعني أن النتيجة لا تبرر القول:
كفاءة القائد تؤدي إلى سلوك التحسين الذاتي لدى جميع الموظفين.
الأدق :
قد تسهم الكفاءة المدركة للقائد في تعزيز هذا السلوك بصورة غير مباشرة، وتحت شروط علائقية محددة.

أرى أن الفرق بين العبارتين ليس لغوياً، بل منهجي وفلسفي؛ لأن الأولى تحول النتيجة إلى قاعدة عامة، بينما الثانية تحافظ على شروطها وحدودها.

كلما كانت النتيجة مشروطة، وجب أن يكون الاستنتاج مشروطاً معها.
ومن هنا يصبح نقد النتائج مرتبطاً مباشرة بنقد المنهج الذي أنتجها.

استخدمت الدراسة تصميمًا من ثلاث موجات زمنية، يفصل بين كل موجة والأخرى قرابة شهر:
T1: الكفاءة المدركة للقائد.

T2: الأمل وLMX.

T3: سلوك البحث عن التغذية الراجعة.

وشملت العينة النهائية 660 موظفًا. وهذا التصميم أقوى من جمع جميع المتغيرات في لحظة واحدة، كما يساعد على تقليل بعض مشكلات تحيز الطريقة المشتركة.

لكن هناك حد مهم:

لم تُقَسَّ الدراسة Feedback-seeking في T1 بوصفه خط أساس Baseline؛ ولذلك أقر الباحثون بأنهم لا يستطيعون تحديد التغير الفعلي في السلوك عبر الزمن بدقة.

كما أن الفصل الزمني لا يحول الدراسة تلقائيًا إلى تجربة سببية.

أرى أن التصميم يدعم: التنبؤ الزمني والتفسير المشروط

أكثر مما يدعم:

الإثبات السببي الحاسم.

التسلسل الزمني يقوي الحجة السببية، لكنه لا يصنع السببية بمفرده.

وبالتالي يجب أن تظل لغة النتائج متناسبة مع قدرة التصميم.

هل أضافت النتائج معرفة جديدة أم كررت ما نعرفه؟

الدراسات السابقة أثبتت أن سلوكيات القادة وأنماط القيادة والدعم الإشرافي ترتبط بالبحث عن التغذية الراجعة، لكن الباحثين لاحظوا أن إدراك كفاءة القائد لم يحظ بالاهتمام نفسه، كما أن جانب التحسين الذاتي من Feedback-seeking ما زال أقل دراسة. وتقدم الدراسة ثلاثة إسهامات:

- التركيز على Feedback-seeking بغرض التحسين الذاتي.

- إدخال الأمل كآلية دافعية.

- إظهار أن LMX يحدد متى تصبح هذه الآليات أكثر قوة.

أرى أن القيمة النظرية الكبرى ليست مجرد إضافة متغير جديد إلى نموذج سابق.

بل إن النتائج تعيد بناء فهمنا للعلاقة:

الكفاءة لا تعمل بصورة منفردة - الأمل لا يتحول تلقائيًا إلى سلوك - العلاقة التنظيمية تحدد متى يعمل الاثنان.

الإضافة العلمية لا تكمن في إثبات علاقة جديدة فقط، وإنما أحيانًا في كشف الشروط التي تجعل العلاقة القديمة صحيحة أو غير صحيحة.

وبهذا تنتقل الدراسة من سؤال What إلى How and When

التوصيات: هل حملت الأدلة أكثر مما تحتمل؟
أوصت الدراسة المنظمات بتطوير قدرات القادة، واستخدام تقييمات الكفاءة في الاختيار والترقية، وتعزيز جودة LMX، وتنمية الأمل لدى الموظفين من خلال بيئات داعمة وتدخلات مثل Mindfulness وعقلية النمو.
لكن هذه التوصيات لا تمتلك الدرجة نفسها من الدعم التجريبي.

الأقرب إلى نتائج الدراسة:

تعزيز جودة العلاقة بين القائد والموظف.

الأبعد عن الاختبار المباشر:

إدخال كفاءة القائد في نظم الاختيار والترقية.

أما Mindfulness و Growth Mindset فلم تُختبرا ضمن النموذج الحالي، وإنما استند الباحثون فيهما إلى أدبيات أخرى.
أرى أن الدراسة انتقلت أحياناً من:

Evidence generated by this study

إلى:

Theoretically reasonable recommendations

دون فصل واضح بين المستويين.

التوصية العلمية يجب أن تكون بحجم الدليل الذي تستند إليه، لا بحجم طموح الباحث.
وهنا لا نكتفي بالانتقاد، بل نعيد بناء توصيات أكثر انضباطاً.

إعادة بناء التوصيات: من العمومية إلى القابلية للتنفيذ
أقترح إعادة ترتيب التوصيات بحسب قوة الدليل.

الأولوية الأولى: تطوير العلاقة القيادية

لا ينبغي أن تركز المنظمة على Competence Development وحده، بل على قدرة القائد على بناء:
الثقة، والدعم، والاحترام المتبادل، والأمان في طلب التغذية الراجعة.

لأن النتائج أظهرت أن ارتفاع LMX هو الشرط الذي جعل العلاقات الرئيسة أقوى.

الأولوية الثانية: قياس النتائج قبل وبعد التدخل

إذا أرادت المنظمة تطوير الأمل أو LMX، ينبغي تنفيذ تدخل تنظيمي ثم قياس:

Baseline - Intervention - Follow-up

حتى نعرف هل حدث تغير فعلي.

الأولوية الثالثة: تعدد مصادر البيانات

بدل أن يقيم الموظف القائد وعلاقته وسلوكه بنفسه، يمكن استخدام:

- تقييم الموظف.
- تقييم القائد.
- بيانات فعلية عن Feedback-seeking.
- تقييم زملاء أو مشرفين.

النقد لا يكفي بالقول إن التوصية ضعيفة؛ بل يعيد صياغتها بحيث تصبح أقرب إلى الدليل وأكثر قابلية للاختبار والتنفيذ.

قابلية التعميم: هل تستطيع شركة واحدة أن تمثل المنظمات؟

أجريت الدراسة في شركة صينية واحدة للطاقة النووية، وكانت 91.4% من العينة من الذكور.

كما اعترف الباحثون صراحة بوجود مشكلة في External Validity، ودعوا إلى اختبار النموذج في عينات أكثر تنوعًا.

لكن المسألة أعمق من مجرد القول:

العينة من شركة واحدة.

فالطاقة النووية تمثل High-Reliability Organization؛ أي بيئة تكون فيها تكلفة الخطأ عالية جدًا.

وفي مثل هذه البيئة قد تكون:

الثقة بالقائد، والأمان العلائقي، وطلب التغذية الراجعة،

ذات معنى مختلف عن المنظمات الخدمية أو التعليمية أو الحكومية.

أرى أن السياق ليس مجرد قيد على التعميم؛ بل قد يكون جزءًا من سبب ظهور النتيجة نفسها.

النتائج قابلة للنقل النظري إلى سياقات أخرى، لكنها تحتاج إلى إعادة اختبار قبل تعميمها إحصائيًا أو تحويلها إلى سياسة إدارية عامة.

وهذا يفتح بابًا مباشرًا للبحث المستقبلي.

المحور	ما توصلت إليه الدراسة	الحكم النقدي	التحسين
النتائج	عرض منظم ومتعدد الاختبارات	الوضوح الإحصائي يحتاج معنى إداريًا	ترتيب النتائج حسب قوتها
H1	الأثر المباشر غير دال	الكفاءة ليست سببًا مباشرًا مثبتًا	تجنب التفسير الخطي
Hope	آلية وسيطة محتملة	بعض الأدلة هامشية	مزيد من الاختبار
LMX	عدّل العلاقات بصورة واضحة	يمثل قلب التفسير	إعطائه أولوية تطبيقية
المنهج	ثلاث موجات زمنية	يقوي التسلسل ولا يحسم السببية	إضافة Baseline وتصميمات أقوى
التفسير	نموذج How & When	أقوى من التفسير المباشر	التركيز على الشرطية
التوصيات	تطوير الكفاءة والأمل و LMX	ليست كلها مدعومة مباشرة	ترتيبها حسب قوة الدليل
التعميم	شركة نووية صينية	السياق قد يكون جزءًا من النتيجة	اختبار قطاعات وثقافات أخرى

بدأت الدراسة من سؤال:

هل كفاءة القائد تدفع الموظف إلى تطوير نفسه؟

لكن نتائجها قادتنا إلى إجابة أكثر تعقيداً:

الكفاءة القيادية ليست قوة مستقلة تعمل في الفراغ؛ وإنما تصبح مورداً مؤثراً عندما تتفاعل مع الحالة النفسية للموظف وجودة العلاقة التنظيمية التي يعيش داخلها.

ومن هنا، فالقيادة ليست فقط صفة Leader Trait، وإنما:

قائد + موظف + علاقة + سياق.

أرى أن الدراسة قوية عندما تُقرأ بوصفها نموذجاً يفسر كيف ومتى تعمل القيادة، وأضعف عندما تتحول نتائجها إلى ادعاء مباشر بأن كفاءة القائد وحدها تسبب البحث عن التغذية الراجعة.



Thank You