

# سر الصنعة

## في بناء البحث وكتابته

The Craft Behind Research: From Building to Writing



د. عبدالله عمرو

# سر الصنعة

في بناء البحث وكتابته



# سر الصنعة

في بناء البحث وكتابته

The Craft Behind Research:  
From Building to Writing

د. عبدالله عمرو

العنوان  
سر الصناعة في بناء البحث وكتابته

تأليف  
عمرو، عبدالله بشير علي

الطبعة العربية الأولى  
2026

رقم الإيداع: 1447 / 15282  
ردمك: 978-603-06-5137-5

دار شهزاد للنشر والتوزيع

عمان / شارع الملك حسين / عمارة 45

هاتف: 0798153362 - 0798153329

E-mail: dar\_shahrazad@hotmail.com



شهرزاد

## المحتوى

5	المحتوى
7	تمهيد
11	اختيار مثال الدراسة
15	الفصل الأول من الظاهرة إلى الفرضية
15	المرحلة الأولى: استشعار الظاهرة في الميدان
25	المرحلة الثانية: المسح الاستكشافي للدراسات السابقة
35	المرحلة الثالثة: صياغة مشكلة البحث
45	المرحلة الرابعة: بناء الأهداف البحثية
56	المرحلة الخامسة: الأسئلة البحثية
61	المرحلة السادسة: المراجعة المتعمقة للدراسات سابقة
105	المرحلة السابعة: بناء النموذج المفاهيمي
114	المرحلة الثامنة: تطوير الفرضيات العلمية
126	المرحلة التاسعة: إعادة ضبط الأهداف والأسئلة
130	خاتمة الفصل
133	الفصل الثاني معمارية البحث
133	المرحلة الأولى: بناء منهج البحث
197	المرحلة الثانية: بناء الاستبيان الأولي
103	المرحلة الثالثة: الفحص المبدئي للأداة
206	المرحلة الرابعة: التجربة الأولية
226	المرحلة الخامسة: مرحلة جمع البيانات
235	خاتمة الفصل
239	الفصل الثالث التحليل الإحصائي
240	المرحلة الأولى: تجهيز البيانات
248	المرحلة الثانية: التحقق من صلاحية نموذج القياس
264	المرحلة الثالثة: تحليل النموذج الهيكلي
294	خاتمة الفصل
297	الفصل الرابع مناقشة النتائج ودلالاتها
298	تفسير النتائج الإحصائية
316	مناقشة أسئلة البحث

320	..... مناقشة الأهداف البحثية
327	..... مناقشة إسهامات الدراسة
340	..... مناقشة دلالات الدراسة
350	..... مناقشة حدود الدراسة
360	..... مناقشة مقترحات البحوث المستقبلية
367	..... مناقشة الخاتمة العامة
370	..... خاتمة الفصل
375	..... الفصل الخامس هيكلية تقرير البحث
375	..... هيكلية البحث الأكاديمي
427	..... هيكلية البحث المهني
432	..... مقارنة بين هيكلية البحث الأكاديمي والبحث المهني
437	..... خاتمة الفصل
439	..... خاتمة الكتاب امتلاك الصنعة

## تمهيد

الحمد لله الذي علم الإنسان بالقلم، وهدى العقول إلى طلب المعرفة وبنائها. أحمده سبحانه على ما يسر من هذا العمل، وأسأله أن يجعل فيه نفعاً لكل باحث يسعى إلى فهم منطق البحث وإتقان صنعته. كثيراً من الباحثين يطالعون الأبحاث العلمية ويتعرفون إلى هيكلها العام وترتيب فصولها، فتتكون لديهم صورة واضحة عن شكل البحث وكيف تنتظم أجزاؤه. لذلك عندما يبدأ الباحث كتابة بحثه يميل إلى تقليد الهياكل الشائعة أو إلى إنشاء الفصول والأقسام الفرعية وفق الهيكلية التي توصي بها المؤسسة التي ينتمي إليها، سواء كانت جامعة أو جهة مهنية. غير أنه ما إن يبدأ ملء هذه الفصول بالمحتوى حتى يكتشف أن معضلة البحث لا تقف عند معرفة الهيكل، بل تتجاوز ذلك إلى القدرة على توليد و بناء المحتوى نفسه.

بمعنى أن الإشكال لا يكمن في معرفة عناوين الموضوعات أو مسمياتها، بل في توليد محتواها. فالباحث لا تحلّ مشكلته بمجرد معرفته بما يجب تضمينه في مشكلة البحث، بل يفهم ماذا يكتب داخل كل عنصر وكيف توصل إليه فعلياً. ولا يكفي أن يعرف أين تُعرض النظريات داخل تقرير البحث أو الرسالة، بل الأهم أن يدرك كيف يحدّد النظريات المناسبة ولماذا اختارها تحديداً. وكذلك في إسهامات البحث؛ فالمسألة ليست في معرفة تصنيفاتها إلى نظرية وعملية ومنهجية، بل في فهم كيف تكوّنت هذه الإسهامات أثناء تنفيذ الدراسة قبل أن تُكتب في فصلها الختامي. وهكذا في بقية الأجزاء؛ فجوهر التحدي ليس في معرفة عناوين الأقسام، بل في القدرة على ملئها بمحتوى مبني على خطوات حقيقية قام بها الباحث.

ويرجع جانب من هذا الإشكال إلى طبيعة كثير من الكتب التي تعلّم البحث العلمي؛ إذ تفترض هذه الكتب أن محتوى البحث مكتمل في ذهن الباحث منذ البداية؛ فمشكلة البحث محددة، والأهداف واضحة، والأسئلة جاهزة، والمادة العلمية متوفرة، وكان دور الباحث يقتصر على ترتيب هذا المحتوى وصياغته، لا على بنائه من الأساس. وبناءً على هذا الافتراض، تنتشغل هذه الكتب بتوجيه الباحث حول ما الذي يكتبه في كل فصل، وكيف يرتّب الأقسام، وكيف يصوغ العبارات. لكن ما يتم تجاهله غالباً هو ما يحدث قبل الكتابة؛ أي كيف يصل الباحث إلى ما سيكتبه أصلاً. كيف يحدّد المشكلة من واقع أو ملاحظة، كيف يحولها إلى عناصر محددة يمكن تناولها، كيف يختار ما يُبقيه وما يستبعده، وكيف يبني العلاقات بين هذه العناصر قبل أن يضعها في نص. هنا تحديداً يظهر التعرّض؛ لأن المشكلة ليست في ترتيب فقرات جاهزة، بل في إنتاج محتوى واضح ومبرر لكل جزء من أجزاء البحث.

وهنا يدرك الباحث أن ما يحتاجه ليس مجرد تحسين في الكتابة، بل إتقان صنعة متكاملة الأركان. فالبحث العلمي لا يقوم على ترتيب فصول ولا على تجميع معلومات، بل على بناء نتيجة من خلال سلسلة قرارات واعية ومترابطة. يحدّد الباحث المشكلة، يضبط حدودها، يختار ما يدخل فيها وما يُستبعد، يحدّد مفاهيمه ونظرياته، ويربط بينها وفق منطق واضح، ثم يحول هذا البناء إلى بيانات، ويقرأها ليصل إلى معنى يمكن تفسيره والدفاع عنه. ويُسهّم به في تطوير النظرية وإثراء الواقع العملي في آنٍ واحد.

وهو صنعة لأن هذه الخطوات لا تعمل بشكل منفصل، بل ضمن منظومة واحدة؛ كل قرار يقود لما بعده، وكل اختيار يؤثر مباشرة على مسار النتيجة. لذلك لا يكفي أن يعرف الباحث ماذا يكتب في كل فصل، بل يحتاج أن يفهم كيف يصل إلى ما يكتبه، وعلى أي أساس اتُّخذ كل قرار في الطريق. عند هذه النقطة، لا تصبح الكتابة بداية العمل، بل نتيجته؛ نتيجة مسار يمكن تتبُّعه وتبريره، ويمكن لغيره أن يتعلَّم منطقته ويعيد إنتاجه، لا أن ينسخ شكله. وهذا هو الفرق بين تعلُّم البحث بوصفه صنعة وتكراره بوصفه قالباً.

ومن هذا المنطلق جاء هذا الكتاب ليُفشي سرَّ الصنعة. فهو لا يقَدِّم قوالب جاهزة ولا نصوصاً تُعاد صياغتها وتدويرها، بل يضع بين يدي الباحث طريقة تفكير عملية، وإطاراً لاتخاذ قرارات البحث خطوةً بخطوة، تمكِّنه من بناء بحثٍ متماسك ومحكم البنية، يقود فكرته بوضوح من بدايتها إلى نتائج أصيلة ذات قيمة علمية وعملية.

كُتِبَ هذا الكتاب باللغة العربية لأن هدفه لا يقتصر على شرح خطوات البحث، بل يتجاوز ذلك إلى بيان طريقة التفكير التي تقف خلف هذه الخطوات. فعندما يكون الحديث عن التفكير والتحليل واتخاذ القرار، تصبح اللغة الأم أداة أساسية لتوضيح المعنى وتقليل الإجهاد الذهني، بما يتيح للباحث أن يركِّز على الفكرة نفسها بدلاً من استنزاف وقته وجهده في ترجمتها. كما يهدف هذا الكتاب أيضاً إلى الإسهام في إثراء المحتوى العربي في منهجية البحث، وتقديم مرجعٍ يمكن للباحث العربي أن يعود إليه بثقة وهو يبني فكرته، ويحدِّد مشكلته، ويختار مساره، ثم يكتب نصّه بوضوح.

وفي الوقت نفسه يدرك هذا الكتاب أن جزءاً كبيراً من الدراسات العلمية منشور باللغة الإنجليزية، وهي في الغالب تشكّل العمود الفقري الذي تستند إليه الأبحاث المعاصرة. لذلك حرص على إدراج المصطلحات الأساسية باللغتين العربية والإنجليزية معاً، ليتمكَّن القارئ من البحث عنها في قواعد البيانات العلمية ومطابقتها كما وردت في الدراسات السابقة، وتجنُّب الالتباس الناتج عن تعدُّد الترجمات أو اختلاف الاستخدامات بين التخصصات.

كما يتوجَّه هذا الكتاب إلى الأكاديميين والممارسين المهنيين في المنظمات وقطاعات الأعمال على السواء؛ فكلهما يحتاج إلى امتلاك صنعة البحث، وإن اختلفت مقاصد استخدامها وآليات توظيفها. لذلك يعالج الكتاب مسارين متكاملين؛ مسار البحث الأكاديمي الذي يركِّز على بناء معرفة قابلة للنقاش والتطوير، ومسار البحث المهني التطبيقي الذي يسعى إلى قرار عملي وتحسين ملموس.

لا يهدف هذا الكتاب إلى تغطية جميع المدارس المنهجية أو استقصاء تفاصيلها النظرية، بل يقتصر على ما يحتاجه الباحث ليفهم الفروق الأساسية بين التصاميم البحثية ويختار منها ما يناسب مشكلة بحثه وطبيعة بياناته. وفي هذا الإطار، يمنح الكتاب مساحة تحليلية أوسع للتصميمات الكمية، باعتبارها الأكثر استخداماً في التطبيقات الأكاديمية والمهنية، ولأن ضبط منطقتها يساعد على ترسيخ أساس يمكن البناء عليه لفهم بقية التصاميم. ومع ذلك، لا يُهْمَل المنهجيات النوعية أو المختلطة، بل يتناولها بالقدر الذي يوضِّح كيفية التعامل معها عملياً، وما يميِّزها من حيث اختيار المشاركين، وبناء أدوات جمع البيانات، وطريقة تحليل النتائج، بما يمكِّن الباحث من الانتقال بينها بوعي منهجي لا بمجرد تقليد أو تفضيل مسبق.

لتجنب تشتيت القارئ بين أمثلة متفرقة، يعتمد الكتاب على موضوع بحثي واحد تُبنى عليه جميع الأمثلة عبر فصوله المختلفة. يرافق هذا المثال القارئ منذ البداية ليُظهر البحث العلمي بوصفه عملية بناء متكاملة تتطور تدريجياً، لا مجموعة مراحل منفصلة. ومن خلال تتبّعه عبر الفصول تتضح الروابط بين مراحل البحث وكيف تتراكم عناصره خطوة بعد أخرى حتى الوصول إلى عرض النتائج ومناقشتها وتفسير دلالاتها. وتجدر الإشارة إلى أن هذه الأمثلة صيغت لأغراض تعليمية؛ لذا استُخدمت بعض الأرقام الإحصائية والاستشهادات المرجعية بصيغة تمثيلية لتقريب الفكرة، وليس بوصفها عرضاً لنتائج دراسة فعلية أو مراجعة مكتملة للدراسات السابقة.

في هذا الكتاب لن تتعلّم فقط كيف تكتب مقدمة أو تصوغ فرضية، بل كيف يتكوّن البحث منذ لحظته الأولى حتى يبلغ بناءً علمياً ناضجاً. إنه كتاب لمن يريد أن يفهم البحث بوصفه ممارسة واعية يمكن تكرارها، لا مجرد واجبٍ شكلي، ومنهجاً يُتبع بإدراك وفهم، لا وصفة جاهزة تُنسخ وتُلصق. ولتحقيق أقصى فائدة من هذا الكتاب، من الأفضل أن تقرأه كاملاً قراءة أولى قبل أن تبدأ تطبيقه. فهذه القراءة تمنحك صورة واضحة لمسار البحث كله، وتجعلك ترى كيف ترتبط مراحلها بعضها ببعض. بعد ذلك، وعندما تبدأ تنفيذ بحثك فعلياً، عد إلى الكتاب مرة أخرى، واستخدم كل فصل في المرحلة التي يعمل عليها بحثك. وبهذه الطريقة تجمع بين فهم الصورة الكلية للبحث وبين الاستفادة العملية من كل خطوة عند تطبيقها.

والله وليّ التوفيق، وهو الهادي إلى سواء السبيل



## اختيار مثال الدراسة

تُعرض أمثلة هذا الكتاب من خلال حالة تطبيقية واحدة تتطور مع تقدّم الفصول، بحيث يرى القارئ كيف تتكوّن عناصر البحث تدريجياً داخل سياق واحد واضح، بدلاً من الانتقال بين أمثلة متفرقة. وقد تم اختيار حالة ترتبط بولاء العميل في خدمات ما بعد البيع في قطاع السيارات، انطلاقاً من افتراض منطقي مفاده أن هذه التجربة مألوفة لدى معظم القراء. فقد مرّ كثيرٌ منهم بها فعلياً، من حجز الموعد، وتسليم المركبة، والانتظار، ثم استلامها وتكوين انطباع عن الخدمة. وهذا القرب من التجربة يجعل المفاهيم البحثية المرتبطة بهذا الموضوع أكثر وضوحاً وأسهل فهماً.

وقد لا يكون القارئ قد مرّ بهذه التجربة في قطاع السيارات تحديداً، لكنه مرّ حتماً بتجارب مشابهة في مجالات خدمية أخرى، مثل المستشفيات، والبنوك، وشركات الاتصالات، وخدمات التوصيل. ففي جميع هذه الحالات، تلقى خدمة، وعاش تجربة كعميل، وتفاعل مع ما يحدث خلال الرحلة، ثم اتخذ قراراً بالاستمرار أو التغيير، وكون انطباعاً عن طريقة تعامل الجهة معه.

ونتيجة لذلك، فإن هذه الخبرات - سواء في قطاع السيارات أو في غيره من القطاعات الخدمية - تجعل مفاهيم الحالة التطبيقية مألوفة لدى القارئ، لا تُقدّم له بوصفها أفكاراً جديدة، بل كاشياء سبق أن تعامل معها بشكل مباشر. كما أن هذه التجارب كوّنت لديه تصوراً أولياً، قد يكون بسيطاً أو غير دقيق، لكنه كافٍ لتمكينه من فهم هذه المفاهيم دون الحاجة إلى تمهيد نظري مطوّل.

وعليه، فإن المتغيرات الواردة هنا مثل تجربة العميل (CX)، وولاء العميل (CL)، وتفاعل العميل (CE)، وإدارة علاقات العملاء (CRM)، وثقافة المنظمة تجاه العميل (CCC) لا تظهر للقارئ كمفاهيم غريبة، بل كإعادة تنظيم لما يعرفه بالفعل ضمن إطار أكثر وضوحاً. فهو يدرك تجربة العميل من خلال ما يمرّ به أثناء تلقي الخدمة، مثل سهولة الوصول، ووضوح الإجراءات، وزمن الانتظار، وطريقة استلام الخدمة أو نتيجتها. ويفهم الولاء من خلال سلوكه الفعلي، كاستمراره في التعامل مع نفس الجهة، أو تكرار التجربة، أو ترشيحها لغيره. ويلاحظ التفاعل في سلوكه أثناء الخدمة، مثل طرح الأسئلة، وطلب التوضيح، والاستجابة لما يُقدّم له من خيارات. ويرى إدارة العلاقة في أسلوب التعامل معه، مثل الاهتمام بمتابعته، وطريقة حل مشكلته، ويستشعر ثقافة المنظمة في سلوك الموظفين، كمدى احترامهم له، وحرصهم على خدمته، ونوعية القرارات التي تُتخذ أثناء تقديم الخدمة. وفي المقابل، لو تم استخدام متغيرات أكثر تجريداً وتخصصاً مثل الميزة التنافسية المستدامة (Sustainable Competitive Advantage) أو المرونة التنظيمية (Organizational Agility) أو التميّز المؤسسي (Business Excellence)، فلن يمتلك معظم القراء نفس هذا الأساس المسبق، لأن هذه المفاهيم لا تظهر مباشرة في التجربة اليومية ولا يمكن ملاحظتها من خلال موقف واحد واضح، بل تحتاج إلى بناء نظري لفهمها. فلو طُرح في المثال مفهوم مثل الميزة التنافسية المستدامة، فإن القارئ غير المتخصص في "الاستراتيجية" لن يتمكن من التعامل معه مباشرة؛ لأنه يحتاج أولاً إلى فهم ما المقصود به، وما مكوناته، وكيف يتشكل داخل المنظمة، قبل أن يفهم دوره كمتغير في الدراسة.

وعندها سينصرف تركيزه إلى فهم المفهوم نفسه بدلاً من متابعة كيفية بناء البحث، وهو ما يضعف الغاية الأساسية من استخدام هذا المثال.

ولا يقتصر اختيار هذه الحالة على كونها مألوفة للقارئ، بل لأنها تتيح بناء فهم مترابط يمكن العمل عليه لاحقاً داخل البحث. فالمفاهيم المستخدمة فيها ليست مجرد أفكار عامة، بل يمكن تنظيمها، وربطها ببعضها، والتعامل معها بطريقة منهجية تسمح بتحويلها إلى عناصر قابلة للدراسة والتحليل. وهذا يجعل الحالة التطبيقية مناسبة ليس فقط لتوضيح الفكرة، بل لتدريب القارئ على الانتقال من التجربة التي يعرفها إلى بناء بحث يمكن العمل عليه خطوةً بعد أخرى. كما أن طبيعة هذه الحالة لا تقيدّها بقطاع محدد، بل تسمح بتطبيق المنطق نفسه في مجالات خدمية مختلفة، وهو ما يساعد القارئ على نقل ما يتعلمه إلى سياقات أخرى دون أن يفقد وضوح الفكرة أو تسلسلها.

---

ملاحظة منهجية مهمة: إن المراجع الواردة في الأمثلة أدرجت لغرض التوضيح فقط، لبيان كيفية كتابة الاستشهادات وعرض الدراسات السابقة من حيث الشكل، وليست للاعتماد عليها كمراجع علمية فعلية. لذلك لا يجوز نقلها كما هي في أي عمل بحثي، بل يجب الرجوع إلى المصادر الأصلية وبناء الاستشهادات بشكل مستقل وفقاً لمتطلبات البحث الأكاديمي.

---

# الفصل الأول

## من الظاهرة إلى الفرضية



## الفصل الأول من الظاهرة إلى الفرضية

سيلاحظ القارئ الفرق بين هذا الكتاب وغيره منذ الصفحات الأولى من هذا الفصل. فبدلاً من عرض المفاهيم البحثية بوصفها تعريفات نظرية مجردة، يركز الفصل على منطق تشكّل التفكير البحثي قبل كتابة أي سطر من الدراسة.

تبدأ العملية بملاحظة الظواهر في الواقع المحيط بالباحث، والتمييز بين ملاحظة عابرة وفكرة يمكن أن تحمل قيمة بحثية. ثم تُنظّم هذه الملاحظات وتُفحص في ضوء المعرفة المتاحة حتى تتضح أهميتها وإمكان البناء عليها علمياً قبل تحويلها إلى مشكلة بحثية واضحة.

ويؤدي المسح الاستكشافي للدراسات السابقة دوراً أساسياً في هذه المرحلة؛ إذ يساعد الباحث على التمييز بين فجوة بحثية حقيقية وبين امتداد محدود لما هو قائم في الدراسات السابقة، وما يترتب على ذلك من قرار بالمضي في الفكرة أو إعادة توجيهها أو تعديلها.

وعندما يستقر القرار على المضي قدماً، يوضح الفصل كيفية صياغة مشكلة البحث صياغة منطقية تستند إلى ما كشفه هذا المسح، ثم ينتقل إلى تحديد أهداف البحث وأسئلته بما يتلاءم مع طبيعة المشكلة وحدودها الواقعية. كما يتناول كيفية تعريف المفاهيم والمتغيرات وتحديد أبعادها، والاستفادة من الدراسات السابقة في تطوير أدوات القياس وتحويلها إلى تعريفات تشغيلية قابلة للاختبار.

بعد ذلك يناقش الفصل اختيار النظرية الداعمة بوصفها إطاراً تفسيرياً يوجّه البحث، مبيناً كيفية اختيار النظرية الأكثر انسجاماً مع طبيعة المشكلة وسؤال البحث والعلاقات بين المتغيرات. ومن هذا الأساس يتشكل النموذج المفاهيمي الذي ينظم العلاقات بين المتغيرات، وتنبثق عنه الفرضيات أو التوقعات البحثية بوصفها امتداداً منطقياً لمسار التفكير.

وبذلك يضع الفصل الأساس الفكري الذي يقوم عليه البحث كله، مركزاً على منطق البداية الصحيحة قبل الانتقال إلى قضايا التصميم المنهجي والتحليل وعرض النتائج في الفصول اللاحقة.

### المرحلة الأولى: استشعار الظاهرة في الميدان

في الواقع المهني، تتكرر المشكلات بأشكال مختلفة. بعضها واضح ومألوف، ويمكن التعامل معه بإجراءات معروفة تعيد العمل سريعاً إلى مساره الطبيعي. لكن بعضها الآخر يختلف في طبيعته؛ يظهر في صور غير معتادة، أو يستمر رغم محاولات المعالجة، أو يشير إلى خلل أعمق من أن يُحتوى بإجراء سريع. هذا النوع من المشكلات لا يحتاج فقط إلى حل مباشر، بقدر ما يحتاج إلى فهم عميق. وهنا يبدأ دور البحث العلمي.

الوظيفة الحقيقية للبحث العلمي ليست البحث لمجرد البحث، ولا إضافة صفحات جديدة إلى الدراسات الأكاديمية، بل تحويل الإشكال الغامض إلى معرفة راسخة يمكن الاعتماد عليها في الفهم واتخاذ القرار وإحداث التغيير. فهو يعيد بناء المشكلة على نحو يسمح بتحديد ما الذي يحدث بدقة، ولماذا يحدث، وما العوامل التي تُنتجها أو تُبقيه قائماً. وبهذا المعنى لا يقتصر البحث على وصف

قطاع الضيافة - الفنادق والمنتجعات - حيث تُبنى العلاقة على تجارب مترابطة، وشركات التقنية {SaaS} التي تعتمد بالكامل على الاشتراك وتجديد العلاقة مع العميل شهرياً أو سنوياً. السبب بسيط: هذه القطاعات غالباً متقدمة أكثر في تصميم تجربة العميل وبناء التفاعل والولاء، ويمكن لقطاع السيارات - أو أي قطاع آخر - أن يتعلم منها بدلاً من إعادة اختراع العجلة.

تعرف الشركة أنها أنهت مرحلة جمع المعرفة بنجاح عندما تصبح قادرة على الإجابة بصراحة على سؤال: هل المشكلة تحتاج تنفيذ حل جاهز، أم تحتاج فهماً أعمق عبر بحث علمي؟. إذا كانت الأدلة من السوق، المنافسين، التقارير الصناعية، والمبادرات السابقة تشير إلى وجود حل واضح ومُثبت، عندها يكون القرار هو التطبيق المباشر، ولا حاجة للخوض في رحلة بحث طويلة. هنا يتحول الفريق إلى التنفيذ، وبناء خطة عمل، وتخصيص الموارد، وقياس النتائج. أما إذا كانت الحلول الجاهزة لا تفسّر ما يحدث داخل الشركة، أو تم تنفيذها مسبقاً ولم تعالج المشكلة من جذورها، أو هناك عوامل سلوكية ونفسية وثقافية خلف التجربة لا يمكن فهمها عبر البيانات التشغيلية فقط، عندها تكون وجب الانتقال إلى الخطوة التالية و البدء بصياغة المشكلة البحثية {Problem Statement}، وتغيير المسار من مشروع تحسين تشغيلي إلى مشروع بحثي استكشافي يهدف إلى فهم الظاهرة وليس فقط علاج أعراضها.

### المرحلة الثالثة: صياغة مشكلة البحث

بعد أن يلتقط الباحث الإشارة الأولى من الواقع التشغيلي والسوق في مرحلة استشعار الظاهرة، ثم يتأكد عبر المراجعة الاستكشافية للدراسات السابقة {Scanning the Literature} أن ما يحدث ليس حالة فردية عابرة، بل نمطاً متكرراً أو فجوة غير مفسّرة في الدراسات السابقة، تنتقل رحلة البحث إلى مرحلة أكثر نضجاً: صياغة مشكلة البحث. هنا بالضبط يتحوّل الوضع من "هناك شيء غير مفهوم يحدث" إلى "لدينا مشكلة بحثية واضحة تستحق الدراسة العلمية".

#### ■ كتابة مشكلة البحث {Writing the Problem Statement}

لا وجود لمشكلة بحثية بلا فجوة حقيقية في الدراسات سابقة. إذا كانت المشكلة موجودة في الواقع فقط دون وجود فجوة في الدراسات سابقة ← فهذا ليس بحثاً، بل مشكلة تطبيقية. المشكلة البحثية يجب أن تربط بين الواقع العملي وبين ما توضّحه الدراسات سابقة وما تفشل في توضيحه. وإذا كانت الفجوة موجودة في الدراسات سابقة ولا ترتبط بسياق واقعي أو سوقي ← فهذا بحث نظري، قيمته العملية ضعيفة.

المشكلة البحثية الجيدة ليست مجرد جملة تصف حالة مزعجة في السوق، أو ظاهرة غامضة يلاحظها الباحث، بل هي صياغة منهجية مكتملة تربط بين ما يحدث في الواقع وبين ما تقوله الدراسات السابقة، وتوضح لماذا تستحق هذه القضية أن تُدرس علمياً. عندما تُصاغ المشكلة بهذه الطريقة تصبح قاعدة البناء في الدراسة، حيث منها تنطلق أهداف البحث وأسلته، ثم تُشتق الفرضيات،

---

ملاحظة منهجية: من المهم أن تُختتم الفقرة أو الفقرات المتعلقة بنقاش فجوات البحث بتحديد واضح ومباشر لفجوة البحث الرئيسية، بحيث تُلخّص في صياغة واحدة دقيقة تعبّر بشكل مباشر عن المشكلة التي سيتعامل معها البحث، مع الإشارة الصريحة في النص إلى أنها فجوة البحث الرئيسية.

---

بعد تثبيت المشكلة والفجوة يأتي دور توضيح سبب أهمية معالجة المشكلة؛ وبما أن أهمية البحث ستُعرض لاحقاً في قسم مستقل، فدور الباحث هنا - في أثناء عرض مشكلة البحث - ليس تقديم شرح موسّع عن القيمة والأثر، بل الإشارة إليها بقدر يخدم إثبات الحاجة للبحث فقط. التركيز المطلوب في هذا الموضوع هو توضيح لماذا تمثل المشكلة فجوة تستدعي دراسة علمية، وليس كيف ستغير النتائج القطاع بالكامل. يُفضّل أن يكتفي الباحث هنا بربط مختصر بين وجود الفجوة وبين ضرورة البحث، بصياغة متزنة مثل: "إن استمرار هذه الظاهرة دون تفسير علمي يشير إلى وجود فجوة بحثية تحتاج معالجة منهجية...". لا يُتوقع في هذا القسم من الباحث أن يستفيض في عرض المكاسب المتوقعة أو الأثر التطبيقي أو النظري، ذلك التفصيل سيكون في قسم الأهمية فيما بعد. المطلوب فقط تمهيد منطقي يوضح أن المشكلة ليست حالة عابرة، وأن الفجوة ليست سطحية، بل تستحق أن تتحول إلى موضوع بحث، على أن تُناقش القيمة العلمية والعملية الكاملة في موقعها المخصص لاحقاً.

في المقابل، يجب تجنّب أخطاء تُضعف هذا القسم مهما كانت الفكرة قوية، مثل: الكتابة العامة، أو الاعتماد على رأي شخصي بدلاً من مؤشرات، أو خلط مشكلة البحث مع مراجعة الدراسات السابقة، أو سرد كل أنواع الفجوات دون أن يعالج البحث سوى جزء صغير منها، أو عرض مشكلة جذابة دون إيضاح أثرها العلمي والتطبيقي.

فيما يلي المثال 1.6 يوضح عملياً على كيفية كتابة هذا القسم خطوة بخطوة، من وصف الظاهرة، مروراً بنقد الدراسات السابقة، وصولاً إلى صياغة فجوة محددة وأهمية متعددة الأبعاد.

---

### مثال 1.6: مشكلة البحث (Problem Statement)

---

تُظهر تقارير ما بعد البيع في قطاع السيارات في المملكة العربية السعودية نمطاً متبايناً بين ما تعكسه مؤشرات تجربة العميل (CX) وما تكشفه البيانات التشغيلية الفعلية. فمن جهة، تسجّل استبيانات تجربة العميل مستويات مرتفعة في عناصر محددة تشمل جودة الاستقبال، وضوح الإجراءات، زمن تسليم المركبة، مهنية موظفي الواجهة، وتجهيزات المرافق، كما تنعكس هذه النتائج في مؤشرات معيارية مثل صافي نقاط الترويج (NPS) التي تُستخدم لتقييم تجربة العميل في قطاع خدمات السيارات (Sight, 20234). في المقابل، تُظهر البيانات المستخرجة من أنظمة إدارة علاقات العملاء (CRM) وسجلات المبيعات وخدمات ما بعد البيع نمطاً مختلفاً على مستوى السلوك الفعلي، حيث تبقى معدلات الاحتفاظ بالعميل (Retention) ضمن مستويات أقل من المتوقع، ويظهر الولاء (Loyalty) بدرجة غير مستقرة، مع انتقال نسبة ملحوظة من العملاء إلى مزودي خدمة بديلين بعد عدد محدود من الزيارات، رغم تطبيق برامج الولاء (Loyalty Programs) وتوسّع استخدام القنوات الرقمية.

لتغطية الظاهرة في هذه المرحلة، وتشكل قاعدة مناسبة يمكن البناء عليها لاحقاً عند تطوير النموذج المفاهيمي بشكل أكثر دقة.

## المرحلة الخامسة: الأسئلة البحثية

الانتقال من أهداف البحث (Research Objectives) إلى أسئلة البحث (Research Questions) يمثل المرحلة التي يتحوّل فيها البحث من خطة تنظيمية إلى آلية تحليل علمي. ففي مرحلة صياغة الأهداف يكون الباحث قد حدّد ما ينبغي إنجازه لمعالجة مشكلة البحث، لكن الأهداف مهما كانت دقيقة لا تُستخدم مباشرة في التحليل أو الاختبار التجريبي؛ فهي تعمل كخارطة طريق، بينما لا تزال بحاجة إلى "ترجمة منهجية" تجعلها قابلة للاختبار. وهنا تظهر أسئلة البحث بوصفها الامتداد الطبيعي للأهداف، وليست مرحلة منفصلة أو موازية لها، بل حلقة تطويرية في مسار يتقدم تدريجياً منذ استشعار الظاهرة في السوق، ثم مراجعة الدراسات سابقة الأولوية، ثم تحديد الفجوة وصياغة مشكلة البحث، ثم ضبط الأهداف، وأخيراً تحويل هذه الأهداف إلى أسئلة قابلة للاختبار.

عند هذه النقطة يتغيّر جوهر التفكير من "ما الذي نريد إنجازه؟" إلى "كيف سنُخضع ما نريد إنجازه للتحليل العلمي؟". الهدف البحثي يشبه إعلان نية، مثل قياس تأثير إدارة علاقة العملاء (CRM) على تجربة العميل (CX)، أما سؤال البحث فيعيد صياغة هذه النية إلى صيغة تحليلية، مثل إلى أي مدى يؤثر إدارة علاقة العملاء (CRM) على تجربة العميل (CX) في قطاع خدمات ما بعد البيع في السعودية؟. بهذا الشكل يتحول الهدف الواحد إلى سؤال واحد، ثم يتحول السؤال بالضرورة إلى فرضية قابلة للاختبار، ثم إلى نموذج قياس، ثم إلى متغيرات وعلاقات إحصائية أو نوعية.

الأهداف ثابتة نسبياً وتعطي الدراسة اتجاهاً عاماً، أما أسئلة البحث فترسم معالم التحليل العلمي الذي سيبنى على البرنامج الإحصائي والنموذج المفاهيمي. ومن هنا يصبح الفرق بينهما عملياً لا لغوياً فقط، فالهدف يحدد ما نريد الوصول إليه، أما السؤال فيحدد كيف سنختبر هذا الوصول. وقد يكون الهدف واسعاً إلى حد ما طالما أنه قابل للقياس، بينما يجب أن يكون سؤال البحث محدداً بدقة لأنه هو الذي ستقوم عليه الفرضيات والاختبارات من حيث الأثر والاتجاه والقوة. لذلك تتقدم أسئلة البحث مباشرة نحو المتغيرات والعلاقات، بينما تبقى الأهداف في مستوى أعلى من التجريد.

إن تحويل أهداف البحث إلى أسئلة بحث يمثل اللحظة التي يصبح فيها البحث "قابلاً للتحقق" وليس مجرد مخطط أو رؤية. عند هذه النقطة يتغيّر جوهر التفكير من "ما الذي نريد إنجازه؟" إلى "كيف سنخضع ما نريد إنجازه للتحليل العلمي؟"، حيث تتحول الأهداف من عبارات توجيهية عامة إلى أسئلة محددة تقود عملية الفحص المنهجي.

في الدراسات الكمية، تأخذ هذه الأسئلة صيغة قابلة للاختبار الإحصائي، فتبنى عليها الفرضيات والنماذج التحليلية. أما في الدراسات النوعية، فتُصاغ بوصفها أسئلة استكشافية مفتوحة توجه جمع البيانات وتعمّق فهم الظاهرة دون افتراض نتائج مسبقة. وفي الحالتين، تمثل أسئلة البحث نقطة الانتقال من مستوى النية العلمية (Scientific Intention) إلى مستوى الفحص المنهجي (Systematic

Inquiry)، سواء كان اختبارياً أو تفسيرياً (Saunders et al., 2023).

تحليل تساعد على فهم الظاهرة بعمق، وقد تتشكل تدريجياً من البيانات بدلاً من أن تكون محددة مسبقاً. وبذلك، يمكن النظر إلى العلاقة على النحو التالي:  
المتغير = مجموعة أبعاد، وكل بُعد = زاوية فهم أو قياس، تُترجم في الكمي إلى بنود، وفي النوعي إلى محاور أو أنماط تحليل.

تحديد الأبعاد لا يتم عبر الانطباعات أو الرأي الشخصي، بل عبر مراجعة الدراسات سابقة الحديثة ومعرفة كيف تم قياس المتغير فعلياً في الدراسات السابقة، بحيث تتوافق الأداة لاحقاً مع الأساس العلمي وليس مع توقعات الباحث.

### ■ الأبعاد (Dimensions) لماذا نحتاجها؟

تكتسب الأبعاد (Dimensions) أهميتها العلمية والعملية من كونها تمنع الباحث والإدارة من الوقوع في فخ القياس الجزئي والتفسير الخاطئ للمفهوم. عندما يُقاس متغير معقد من زاوية واحدة فقط، فإن أي قرار يُبنى على هذا القياس سيكون ناقصاً بالضرورة (DeVellis and Thorpe, 2022). يرتبط عدد الأبعاد المستخدمة بطبيعة المتغير ومستوى تعقيده، لا بقاعدة رقمية ثابتة. فالمتغيرات البسيطة يمكن تمثيلها ببعد واحد دون فقدان جوهري في معنى المفهوم، بينما تتطلب المتغيرات المركبة - وخاصة الإدراكية والسلوكية والتنظيمية - تفكيكها إلى عدة أبعاد تعكس بنيتها الفعلية. في هذا السياق، يؤدي الاكتفاء ببعد واحد إلى قياس ناقص (Partial Measurement)، كما أن الاختصار على بُعدين غالباً لا يلتقط كامل الظاهرة. عملياً، يوفّر القياس عبر ثلاث إلى خمس أبعاد مستوى مناسباً من الشمول مع الحفاظ على قابلية التحليل، في حين أن التوسع غير المبرر في عدد الأبعاد يقود إلى تفتيت مفاهيمي (Over-Fragmentation) يضعف وضوح النموذج وقيّمته التفسيرية. وتظهر الإشكالات المنهجية عندما يُساء تقدير هذا التوازن: فالإفراط في الأبعاد يعكس غموضاً في بناء المتغير، والتقليل منها ينتج قياساً قاصراً، كما أن تجميع أبعاد من مصادر مختلفة دون إطار تكاملي واضح يخلق بنية غير متماسكة، في حين أن غياب الإسناد العلمي للأبعاد يفقد القياس شرعيته النظرية.

من المهم إدراك أن الاختيار المنهجي للأبعاد يجب أن يقوم على مبدأ ملاءمة الأبعاد للسياق الذي يُدرس فيه المفهوم. فالباحث يبدأ أولاً بمسح شامل واستعراض جميع الأبعاد التي طُرحت لقياس المفهوم عبر الدراسات العملية المختلفة، ثم يقوم بعملية انتقاء تحليلي يختار فيها فقط الأبعاد التي تتسق مع طبيعة الظاهرة والسياق التطبيقي للدراسة.

فبعض الأبعاد تكون مركزية و محورية في سياقات معينة لكنها تفقد أهميتها أو معناها التفسيري في سياقات أخرى. فعلى سبيل المثال، يُعدُّ بُعد التجربة العاطفية (Affective Experience) عنصراً مهماً في قطاعات تعتمد أساساً على خلق مشاعر إيجابية لدى العميل، مثل قطاع السياحة والضيافة، أو المتنزهات الترفيهية، أو تجربة التسوق في العلامات الفاخرة، حيث تُصمَّم التجربة بالكامل لإثارة

8. العروض أو الاقتراحات تناسب طبيعة سيارتي وطريقة استخدامي لها.
9. يقدم الموظفون حلولاً تتناسب مع حالتي وليس نصائح عامة.

### ■ ماذا يحدث عملياً في هذه المرحلة في البحث النوعي؟

في الدراسات النوعية، لا تُستخدم الأبعاد (Dimensions) بوصفها مكونات قياس ثابتة كما في البحث الكمي، بل بوصفها أطراً توجيهية مرنة تساعد الباحث على الاقتراب من الظاهرة دون فرض بنية جاهزة عليها. ومع ذلك، فإن الأبعاد النظرية للمتغيرات تظل ذات قيمة منهجية مهمة إذا استُخدمت بطريقة صحيحة؛ فهي لا تُحوّل إلى بنود مغلقة، بل تُستثمر كـ "مفاهيم استشعار" (Sensitizing Concepts) تُوجّه تصميم أداة جمع البيانات.

يستفيد الباحث من هذه الأبعاد عند بناء دليل المقابلة أو محاور النقاش عبر تحويل كل بُعد نظري إلى "مجال استكشاف" مفتوح، لا إلى سؤال قياس مباشر. الفكرة ليست التأكد من وجود البُعد، بل فهم كيف يظهر في الواقع، وبأي معنى يعبر عنه المشاركون، وهل يتخذ نفس الشكل الذي افترضته الدراسات السابقة أم لا.

عملياً، إذا كان لدينا بُعد نظري معيّن، فإن التعامل معه في الدراسات الكمية يبدأ بتفكيكه إلى مؤشرات (Indicators) تعبر عن مظاهره القابلة للملاحظة، ثم تُترجم هذه المؤشرات إلى بنود (Items) مغلقة في الاستبيان. فمثلاً، في بُعد المتابعة والتواصل (Interaction/Communication) يُعبر عنه كمياً من خلال بنود مثل: "يتم التواصل معي عند الحاجة لمتابعة الصيانة أو قطع الغيار"، و"أتلقي إشعارات واضحة عن حالة الطلبات أو الشكاوى"، و"المركز يُبادر بالتواصل عند تأخر العمل أو وجود مستجدات"، حيث يتم قياس درجة تحقق هذا البُعد كما هو مُعرّف مسبقاً. أما في البحث النوعي، فلا يتم تحويل هذا البُعد إلى أسئلة مغلقة، بل يُستخدم كنقطة انطلاق لاستكشاف التجربة، مثل: "حدثني كيف تم التواصل معك خلال الخدمة؟، ماذا كان يحدث فعلياً؟، متى شعرت أن الأمور كانت واضحة أو غير واضحة؟"، وهنا قد يتضح أن جوهر المشكلة لا يرتبط بوضوح التواصل فقط، بل بتوقيته أو استمراريته. وبنفس المنطق، في بُعد التخصيص (Personalization) يُقاس كمياً عبر بنود مثل: "أشعر بأن الخدمات المقدمة مخصّصة بناءً على احتياجاتي وليس خدمات عامة للجميع"، و"العروض أو الاقتراحات تناسب طبيعة سيارتي وطريقة استخدامي لها"، و"يقدم الموظفون حلولاً تتناسب مع حالتي وليس نصائح عامة"، بينما في النوعي يُستكشف هذا البُعد عبر أسئلة من نوع: "هل شعرت أن الخدمة كانت مناسبة لك تحديداً؟، كيف؟، وهل كان هناك شيء بدا عاماً أو غير موجه لك؟"، وقد يظهر أن التخصيص يُفهم كاهتمام شخصي أو تذکر لتاريخ العميل أكثر من كونه مجرد مواءمة تقنية للخدمة.

أما في بُعد دعم القيادة (Leadership Support)، فيُترجم كمياً إلى بنود مثل: "سياسات المركز تُظهر بوضوح أن احتياجات العملاء تأتي أولاً"، و"القرارات التشغيلية تُراجع دائماً من منظور أثرها على العميل"، و"الإدارة العليا تعطي أولوية واضحة لتحسين تجربة العميل"، بينما في النوعي

الحاجة لاختبار المسارين	CE قد يوسّط العلاقة بين CRM و CL	Verhoef et al., 2021; } {Kumar et al., 2021	CRM → CE → CL	Rel-10
الثقافة عامل حاسم تنظيمي	CCC تؤثر مباشرة على إدراك التجربة	Lemon, 2024; Homburg } {et al., 2017	CCC → CX	Rel-11
تعتمد على القيادة التنظيمية	الثقافة تعزّز أو تضعف التفاعل	{Homburg et al., 2017}	CCC → CE	Rel-12
قوية في الخدمات والتأمين؛ محدودة في ما بعد البيع	CRM الاستراتيجي يحسّن CX عبر التخصيص والمتابعة. تتقوى بوجود CCC	Amro, 2025; } {Kumar et al., 2021	CCC → CL	Rel-13
نتائج متباينة حسب نضج CRM	CRM يعزّز التفاعل عندما يكون موجهاً بالقيمة. مباشرة لكنها غير مستقرة	Sadiq, 2021; } {Verhoef et al., 2021	CCC × (CX → CE)	Rel-14
ضعيفة كمسار مباشر	تأثير CRM على الولاء غالباً غير مباشر عبر CX و CE	Verhoef & Lemon, 2016; } {Jaakkola & Beker, 2020	CCC × (CE → CL)	Rel-15

هذا النوع من الجداول لا يُوضع بالضرورة كما هو في الرسالة فقد يُختصر أو يُعاد تنسيقه، لكنه مهم في مرحلة بناء البحث لضبط المنطق.

### الخطوة السادسة: اختيار النظرية الداعمة (Selecting Underpinning Theories)

يختلف دور النظرية باختلاف المنهج المستخدم في البحث. ففي الدراسات الكمية، تُستخدم النظرية بوصفها إطاراً تفسيريّاً سابقاً على جمع البيانات، حيث تُبنى عليها الفرضيات، ويُستند إليها في تبرير العلاقات بين المتغيرات، وتحديد اتجاهات النموذج المفاهيمي. هنا تعمل النظرية كمرجعية حاکمة (Guiding Framework) تسبق التحليل وتوجّه تصميم الدراسة واختبارها، بحيث يكون الهدف هو التحقق من مدى توافق البيانات مع ما تطرحه النظرية من منطق سببي.

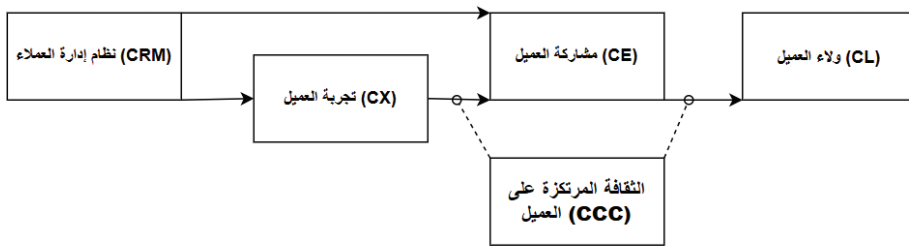
أما في الدراسات النوعية، فإن دور النظرية يختلف من حيث التوقيت والوظيفة؛ فهي لا تُستخدم لفرض نموذج تفسيري جاهز على البيانات، بل تُوظف كإطار مرّن يساعد في توجيه الاستكشاف دون تقييده. قد يبدأ الباحث بمفاهيم أو عدسات نظرية أولية، لكنها تبقى قابلة للتعديل أو إعادة التفسير أثناء التحليل. وفي كثير من الحالات، لا يكون الهدف اختبار النظرية، بل فهم الظاهرة كما تتجلى في الواقع، وقد ينتهي التحليل إلى تأكيد النظرية جزئياً، أو توسيعها، أو حتى اقتراح تفسير جديد يتجاوزها. وبذلك، تتحول النظرية في النوعي من كونها "مرجعاً حاکماً" إلى "أداة تفسيرية مرنة" تتفاعل مع البيانات بدلاً من أن تُفرض عليها، مما يسمح ببناء فهم أعمق وأكثر ارتباطاً بالسياق الفعلي

بعد ذلك تُرسم العلاقات المباشرة بين هذه المتغيرات كما تم اعتمادها، فيظهر المسار  $CRM \rightarrow CX$  إلى جانب المسارات المباشرة الإضافية  $CRM \rightarrow CE$  و  $CRM \rightarrow CL$ ، وكذلك  $CX \rightarrow CE$  و  $CX \rightarrow CL$  و  $CE \rightarrow CL$ ، بما يعكس التأثيرات المباشرة بين المراحل المختلفة دون افتراض المرور الإلزامي عبر التسلسل الكامل في جميع الحالات.

أما العلاقات غير المباشرة، فلا يتم تمثيلها كأسهم مستقلة، بل تُفهم ضمناً من خلال هذا البناء، وتشمل المسارات  $CRM \rightarrow CX \rightarrow CE$  و  $CRM \rightarrow CX \rightarrow CL$  و  $CX \rightarrow CE \rightarrow CL$  و  $CRM \rightarrow CE \rightarrow CL$ ، بوصفها آليات تفسيرية توضّح كيف ينتقل الأثر عبر مراحل الإدراك والسلوك، دون أن تُرسم كعلاقات منفصلة لتجنّب التكرار البصري لنفس المنطق.

ثم يُوضع المتغير  $CCC$  خارج هذا المسار، أعلى أو أسفل النموذج، لأنه لا يمثل جزءاً من التدفق السببي، بل عاملاً سياقياً، وتُرسم منه خطوط متقطعة باتجاه العلاقات التي يعدلها، وهي العلاقة بين  $CX \rightarrow CE$  والعلاقة بين  $CE \rightarrow CL$ ، للدلالة على أنه يؤثر في قوة هذه الروابط لا في اتجاهها. وبهذا يتحول النموذج من مجموعة علاقات منفصلة إلى بنية مفاهيمية متماسكة، تُظهر بوضوح نقطة الانطلاق، وتسلسل انتقال الأثر، والمسارات المباشرة والبدلية، وآليات الوساطة التفسيرية، والعوامل السياقية التي تتحكم في قوة هذه العلاقات، بحيث يصبح الرسم انعكاساً مباشراً للمنطق النظري الذي بُنيت عليه الدراسة، دون تضارب بين التمثيل البصري والعلاقات المختبرة.

وبهذا يتحول النموذج من مجموعة علاقات منفصلة إلى بنية مفاهيمية واضحة تُظهر نقطة البداية، ومسار انتقال الأثر، والنتيجة النهائية، والعوامل التي تتحكم في شدة هذا المسار، بحيث يصبح الرسم انعكاساً مباشراً للمنطق النظري الذي بُنيت عليه الدراسة.  
النموذج المفاهيمي النهائي المعبر عن جميع العلاقات:



$CRM \rightarrow CX \rightarrow CE \rightarrow CL$ ,  $CRM \rightarrow CE$ ,

$CX \rightarrow CE$ ,  $CE \rightarrow CL$  (معدل)  $CCC$

## المرحلة الثامنة: تطوير الفرضيات العلمية

بعد أن ينتهي الباحث من بناء النموذج المفاهيمي (Conceptual Framework) بوصفه الخريطة البصرية التي توضّح كيف يُتوقَّع أن ترتبط المتغيرات ببعضها (متغيرات مستقلة IV، تابعة DV، وسيطة Mediators، معدِّلة Moderators)، ينتقل البحث إلى إثبات العلاقات المحتملة بين المتغيرات

## مثال 1.23: اشتقاق أهداف البحث وأسئلته انطلاقاً من الفرضيات النهائية

### {Deriving Research Objectives and Questions from Final Hypotheses}

يوضح هذا المثال كيفية إعادة ضبط أهداف البحث وأسئلته اعتماداً على قائمة الفرضيات النهائية، وبالالتزام الصارم بالقاعدة المنهجية التي تحكم هذا المستوى من البناء البحثي، وهي: فرضية واحدة = هدف واحد = سؤال بحثي واحد.

H1: يؤثر نظام إدارة علاقات العملاء {CRM} تأثيراً إيجابياً على تجربة العميل {CX}.

OBJ1: قياس تأثير نظام إدارة علاقات العملاء {CRM} على تجربة العميل {CX}.

RQ1: ما تأثير نظام إدارة علاقات العملاء {CRM} على تجربة العميل {CX}؟

H2: يؤثر نظام إدارة علاقات العملاء {CRM} تأثيراً إيجابياً على تفاعل العميل {CE}.

OBJ2: اختبار تأثير نظام إدارة علاقات العملاء {CRM} على تفاعل العميل {CE}.

RQ2: ما تأثير نظام إدارة علاقات العملاء {CRM} على تفاعل العميل {CE}؟

H3: يؤثر نظام إدارة علاقات العملاء {CRM} تأثيراً إيجابياً على ولاء العميل {CL}.

OBJ3: اختبار تأثير نظام إدارة علاقات العملاء {CRM} على ولاء العميل {CL}.

RQ3: ما تأثير نظام إدارة علاقات العملاء {CRM} على ولاء العميل {CL}؟

H4: تؤثر تجربة العميل {CX} تأثيراً إيجابياً على تفاعل العميل {CE}.

OBJ4: تحليل تأثير تجربة العميل {CX} على تفاعل العميل {CE}.

RQ4: ما تأثير تجربة العميل {CX} على تفاعل العميل {CE}؟

H5: تؤثر تجربة العميل {CX} تأثيراً إيجابياً على ولاء العميل {CL}.

OBJ5: اختبار تأثير تجربة العميل {CX} على ولاء العميل {CL}.

RQ5: ما تأثير تجربة العميل {CX} على ولاء العميل {CL}؟

H6: يؤثر تفاعل العميل {CE} تأثيراً إيجابياً على ولاء العميل {CL}.

OBJ6: اختبار تأثير تفاعل العميل {CE} على ولاء العميل {CL}.

RQ6: ما تأثير تفاعل العميل {CE} على ولاء العميل {CL}؟

H7: تتوسط تجربة العميل {CX} العلاقة بين نظام إدارة علاقات العملاء {CRM} وتفاعل العميل {CE}.

OBJ7: اختبار الدور الوسيط لتجربة العميل {CX} في العلاقة بين نظام إدارة علاقات العملاء {CRM} وتفاعل العميل {CE}.

RQ7: هل تتوسط تجربة العميل {CX} العلاقة بين نظام إدارة علاقات العملاء {CRM} وتفاعل العميل {CE}؟

H8: يتوسط تفاعل العميل {CE} العلاقة بين تجربة العميل {CX} وولاء العميل {CL}.

OBJ8: اختبار الدور الوسيط لتفاعل العميل {CE} في العلاقة بين تجربة العميل {CX} وولاء

## خاتمة الفصل

تهانينا. لقد أنهيت الآن أحد أهم فصول البحث، لأنه الفصل الذي تعلمت فيه كيف تُبنى المعرفة العلمية نفسها. لم تجمع هنا نتائج بعد، ولم تختبر فرضيات، بل أنجزت المهمة الأساسية في أي مشروع بحثي: نقلت فكرة أولية من الواقع إلى بناء علمي واضح يمكن اختباره.

صحيح أن الرحلة لم تنته بعد، لكنها عند هذه النقطة اكتسبت اتجاهها الواضح. فقد بدأت من الواقع باستشعار الظاهرة في الميدان، ثم عدت إلى العلم عبر مراجعة الدراسات السابقة لفهم ما قيل حولها. بعد ذلك حدّدت مشكلة البحث بدقة، وصغت أهدافه وأسئلته، ثم عدت إلى الدراسات السابقة مرة أخرى لتبني المفاهيم والمتغيرات وأبعادها، وتحوّلها إلى تعريفات تشغيلية وبنود قياس واضحة. ومن هذا البناء ظهرت العلاقات بين المتغيرات، واخترت النظرية التي تفسرها، حتى تشكّل النموذج المفاهيمي بصورة طبيعية، وانتهيت بصياغة الفرضيات بوصفها الصياغة الاختبارية لهذا البناء كله.

لم يكن هذا الانتقال بين الواقع والعلم تردداً ولا تكراراً بلا معنى، بل كان جوهر العمل البحثي الرصين؛ فالبحث لا يتقدم في خط مستقيم، بل يتحرك بين الظاهرة في الواقع والتفسير في النظرية. عندما يفصل البحث عن الواقع يتحول إلى تجريد نظري، وعندما يفصل عن النظرية يبقى مجرد وصف للأحداث بلا تفسير. وحده البحث الذي يربط بين الاثنين يستطيع أن يبني معرفة علمية حقيقية.

مع نهاية هذا الفصل لم تُجب بعد عن الأسئلة البحثية، ولم تختبر الفرضيات. ما أنجزته حتى الآن أنك تأكدت من أنك تطرح الأسئلة الصحيحة، وأنت نقلت فكرتك من ظاهرة عامة إلى نموذج علمي قابل للاختبار. أما الفصل القادم فسينقلك إلى مرحلة مختلفة تماماً. لم يعد السؤال: ماذا نريد أن نعرف؟، ولماذا؟، بل يصبح السؤال: كيف سنعرف؟. هنا تنتقل من بناء الفكرة إلى تصميم الاختبار: ستختار المنهج، وتحدد نوع الدراسة، وتقرر كيف ستجمع البيانات، ومن ستسأل ولماذا بهذه الطريقة. إذا كان هذا الفصل قد أجاب عن سؤال: لماذا هذا البحث موجود؟، فإن الفصل التالي سيجيب عن سؤال لا يقل أهمية: هل ما تفكر فيه قابل للاختبار فعلاً؟.

هنا تنتهي رحلة بناء الفكرة... وتبدأ رحلة تصميم البحث.

## الفصل الثاني

### معمارية البحث



## الفصل الثاني معمارية البحث

يأتي هذا الفصل امتداداً طبيعياً لما تم بناؤه في الفصل الأول. فبعد أن توضحّت الفكرة واتضح اتجاه البحث، ينتقل الباحث هنا إلى مرحلة تنظيم العمل وبنائه بصورة قابلة للتنفيذ. يركّز الفصل على تحويل الفكرة إلى خطة منهجية واضحة تقوم على ترابط الخطوات وتسلسل القرارات، بحيث يستند كل اختيار إلى ما سبقه ضمن منطوق واحد متماسك.

يبدأ الفصل بأحد أكثر المواضيع التي يتعثر فيها الباحثون: اختيار الفلسفة البحثية والنموذج الفلسفي. فالمسألة ليست مجرد تسمية النموذج الفلسفي، بل بفهم أي نموذج هو الذي ينسجم مع طبيعة البحث ولماذا. ينعكس هذا الاختيار مباشرة على المنهج المستخدم، وتصميم الدراسة، وطريقة فهم البيانات وتفسير النتائج.

بعد تثبيت الأساس الفلسفي، ينتقل الفصل إلى توجيه الباحث لاختيار المنهج البحثي الأكثر ملاءمة لطبيعة الدراسة والأسئلة التي تسعى للإجابة عنها، مع بيان الحالات التي يكون فيها استخدام المنهج الكمي أو النوعي أو المختلط مناسباً، بحيث يخدم أهداف البحث دون إدخاله في تعقيد منهجي غير مبرر. ثم يتعمق الفصل في شرح الأدوات البحثية المرتبطة بكل منهج وتوضيح كيفية استخدامها، ابتداءً من مرحلة الفحص التمهيدي للأداة (Pre test)، مروراً بالتجربة الأولية (Pilot test)، وصولاً إلى بناء التصميم النهائي لأداة البحث بصورة منهجية قابلة للتطبيق.

### المرحلة الأولى: بناء منهج البحث

اختيار المنهج وفلسفته (Philosophy and Method) ليس قراراً اعتباطياً ولا خطوة شكلية تُدرج تلقائياً في الرسالة، بل هو امتداد مباشر لما انتهى إليه الباحث في الفصول السابقة من تحديد الظاهرة، ومراجعة الدراسات سابقة، والكشف عن الفجوة، وبناء النموذج المفاهيمي (Conceptual Model) وصياغة الفرضيات (Hypotheses)، فلا يتم اختيار الفلسفة والمنهج قبل معرفة ما الذي سيتم اختباره، بل بعد أن تتضح المتغيرات والعلاقات واتجاهات التأثير المتوقعة. لذلك فإن طبيعة الأسئلة البحثية هي القوة الحقيقية التي تحدد الاتجاه المنهجي؛ فالسؤال من نوع "هل توجد علاقة؟"، ما حجم التأثير؟، إلى أي درجة؟"، يقود إلى المنهج الكمي (Quantitative) الذي يعتمد على القياس العددي واختبار الفرضيات إحصائياً، بينما السؤال من نوع "لماذا يحدث ذلك؟"، كيف تحدث الظاهرة؟، ما معنى التجربة لدى المشاركين؟"، ينتمي إلى المنهج النوعي (Qualitative) الذي يركز على الفهم والتفسير، أما الأسئلة التي تتطلب التفسير من ناحية والقياس من ناحية أخرى فنقود إلى المنهج المختلط (Mixed Methods) الذي يجمع بين النتائج الكمية والنتائج النوعية (Creswell & Creswell, 2022).

بهذا يصبح التسلسل المنطقي واضحاً:

الأسئلة البحثية ← تحدد الفلسفة (Research Philosophy) ← تحدد المنهج (Research Approach) ← تحدد التصميم (Research Design) والأداة المناسبة لجمع البيانات. وعليه، لا يمكن

مثال رضا العملاء عن مراكز الخدمة، قد يصرّح الباحث منذ البداية بأن خبرته المهنية في قطاع خدمات السيارات جعلته يلاحظ تكرار شكاوى العملاء المتعلقة بتأخر تسليم المركبات، ولذلك يفترض أن الالتزام بموعد التسليم قد يكون عاملاً مؤثراً في رضا العملاء. هذه القناعة لا تُخفي، بل تُذكر بوضوح باعتبارها أحد الدوافع التي وجّهت تصميم الدراسة.

انعكاس ذلك يظهر في تصميم البحث نفسه. فقد يمنح الباحث عامل الالتزام بالوقت اهتماماً تحليلياً خاصاً، فيخصص له أسئلة أكثر تفصيلاً في المقابلات أو بنوداً متعددة في الاستبيان، لأنه يريد اختبار هذه الفرضية المهنية بصورة مباشرة. لكنه في الوقت نفسه يظل ملتزماً بقاعدة أساسية: القناعة توجه السؤال، لكنها لا تحدد النتيجة.

وعند تحليل البيانات، إذا أظهرت النتائج أن عامل الوقت ليس الأكثر تأثيراً مقارنة بعوامل مثل الاحترام أو الشفافية، فإن الباحث يعرض هذه النتيجة بوضوح، ويستخدمها أيضاً لمناقشة الفجوة بين تصورات العاملين في القطاع وبين الأولويات الفعلية للعملاء. في هذه الحالة تصبح خبرة الباحث جزءاً من تفسير النتائج وليس شيئاً مخفياً خارج النص.

الخلاصة هنا مختلفة عن الحياد الكامل: في الحياد يحاول الباحث إبعاد قيمه عن البحث قدر الإمكان، أما في عدم الحياد فإنه يعترف بأن قيمه وخبرته ساهمتا في تشكيل زاوية النظر إلى المشكلة البحثية، لكنه يظل ملتزماً بأن البيانات هي التي تحسم النتيجة النهائية.

الخلاصة أن الأكسيولوجيا ليست سؤالاً أخلاقياً عن أن تكون الذات "صحيحة" أو "خاطئة"، ولا جدلاً وجودياً عن الحقيقة؛ بل هي سؤال منهجي عملي: ما مقدار ظهور الباحث في البحث؟ وكيف يتحكم في تأثير قيمه ليبقى البحث علمياً وإنسانياً في الوقت نفسه؟، عندما تُدار الأكسيولوجيا بوعي، لا يتحول البحث إلى تقرير جاف بلا روح، ولا إلى انعكاس ذاتي بلا موضوعية، بل يصبح نصاً علمياً قادراً على الجمع بين الدقة والفهم الإنساني. وهنا تتكامل الأكسيولوجيا مع الأنطولوجيا والأبستمولوجيا بصورة منطقية: من يرى الواقع موضوعياً، ويتعامل مع المعرفة قائمة على القياس، غالباً سيختار لنفسه دور الباحث المحايد (Neutral) الذي يخفي خلف الأداة. ومن يرى الواقع تجربة ذاتية، ويتعامل مع المعرفة قائمة على المعنى، غالباً سيقبل بدور الباحث غير المحايد (Non-neutral) الذي يشارك في بناء الفهم من داخل التجربة.

#### ■ النماذج الفلسفية (Philosophy Paradigms)

بعد أن اتضح معنى الفلسفة البحثية وما الذي تحدده في الدراسة، ننقل الآن إلى النماذج الفلسفية بوصفها الصيغة العملية التي تُترجم هذا الفهم إلى اختيار واضح يقود العمل المنهجي. فالنموذج الفلسفي هو "اختصار مركز" لمنطق الباحث: كيف يرى الواقع، وكيف يبني المعرفة، وما دور الباحث داخل الدراسة. ومن هذا الاختصار تنبثق قرارات المنهج والأداة والتحليل وطبيعة النتائج.

تخيّل أنك تستطيع أن تخبر قارئك بكلمة أو كلمتين فقط بكل نواياك في البحث: ما نوع الأسئلة التي تطرحها، وما الذي تعتبره دليلاً موثقاً، وهل أنت هنا لتقيس أثراً، أم لفهم

في السياق الأكاديمي، يظهر هذا التوجه عندما يضع الباحث دراسة هدفها تطوير نموذج تطبيقي يمكن للمؤسسات استخدامه، أو اختبار عدة بدائل لحل مشكلة تشغيلية، أو اقتراح إطار يساعد المديرين على اتخاذ قرارات أدق في المستقبل. هنا لا يكفي الباحث بإثبات نظرية، بل يسعى إلى بناء معرفة قابلة للاستخدام، قد تعتمد على أساليب كمية أو نوعية أو على مزيج بينهما. أما في السياق المهني، فيكون التركيز أكثر مباشرة على التطبيق: خفض التكلفة، رفع رضا العملاء، تحسين أداء الموظفين، تقليل الأخطاء أو الهدر، تسريع إنجاز الخدمة... إلخ. الفارق أن الباحث الأكاديمي يهتم بأن تكون النتائج قابلة للتعميم على حالات مشابهة، بينما المدير أو الممارس يهتم بحل المشكلة في مكانها وزمانها الحالي بأسرع وأفضل شكل ممكن، لكن الاثنين يشتركان في مبدأ واحد: قيمة البحث تُفاس بجدواه العملية، لا بانتمائه لمدرسة فلسفية معينة.

هذا النمط من التفكير يقود مباشرة إلى البراغماتية (Pragmatism)؛ لأنها لا تتحاز مسبقاً للمنهج الكمي أو النوعي، ولا ترى الفلسفة هدفاً مستقلاً، بل تعتبرها إطاراً مرناً يساعد الباحث على اختيار المنهج والأداة التي تخدم القرار والمشكلة بأفضل صورة. الباحث البراغماتي قد يبدأ بمقابلات نوعية لفهم جذور المشكلة وصياغتها بدقة، ثم يجري دراسة كمية لاختبار أي الحلول المقترحة أنسب وأقوى دعماً بالأدلة، أو قد يعكس الترتيب بحسب الحاجة؛ المهم ليس "شكل الطريق"، بل أن ينتهي البحث إلى نتيجة قابلة للتطبيق يمكن أن تُحدث فرقاً في الواقع.

#### ■ تحديد الموقف الفلسفي (Defining the Philosophical Stance)

ابدأ دائماً من سؤال واحد: ما النتيجة الرئيسية التي أريد الوصول إليها من هذا البحث؟، من هنا تنقسم الخيارات إلى مسارين كبيرين:

أولاً: مسار إذا كان الهدف الأساسي هو تحسين الواقع واتخاذ قرار عملي هذا المسار يقود مباشرة إلى البراغماتية (Pragmatism)؛ ففيه يكون السؤال الجوهرى هو: كيف أستطيع حل المشكلة فعلياً، وتحسين الوضع، وتقديم توصيات قابلة للتطبيق؟. المعيار الأساسي للحكم على البحث في هذا الإطار ليس جمال الإطار النظري ولا تعقيد النموذج الإحصائي، بل إجابة عملية بسيطة: هل تساعد نتائج هذا البحث صاحب القرار - سواء كان مديراً أو جهة تنظيمية أو مؤسسة - على اتخاذ قرار أفضل أو تصميم حل يمكن تنفيذه في الواقع؟. في هذا المسار تصبح المعرفة وسيلة لخدمة القرار وليست غاية مستقلة بذاتها، ويختفي الالتزام المسبق بالمنهج الكمي أو النوعي؛ إذ يتم اختيار الأداة وفق ما يخدم الحل لا وفق الولاء لمدرسة فلسفية، فقد يبدأ الباحث بأساليب نوعية لفهم جذور المشكلة وصياغتها بدقة، ثم ينتقل إلى دراسة كمية لاختبار البدائل والحلول بشكل منظم، أو يعكس الترتيب وفق مقتضيات السياق وطبيعة البيانات المتاحة. القاعدة العملية هنا واضحة: إذا كان "تحسين القرار أو السياسة أو الخدمة" هو الهدف الأول المعلن للبحث، فإن التوجه الفلسفي في جوهره براغماتي، حتى لو اختلفت الأدوات والأساليب المستخدمة.

ثانياً: مسار فهم الظاهرة (لا تحسين القرار)، فهنا ندخل في عائلتين رئيسيتين

يكون مفيداً جداً في الدراسات التطبيقية والإدارية والتسويقية التي تحتاج في الوقت نفسه إلى أرقام تدعم القرار، ومعنى يفسّر تجربة العملاء أو الموظفين أو الشركاء.

### حدود المنهج المختلط {Mixed Methods Limitations}

في المقابل، المنهج المختلط ليس حلاً سحرياً، وله متطلبات وحدود واضحة. فهو يتطلب تعقيداً منهجياً أعلى من الكمي أو النوعي وحدهما، لأن الباحث يحتاج إلى تصميم متماسك يحدد بوضوح متى يُستخدم الكمي ومتى يُستخدم النوعي وكيف سيتم الدمج بينهما. كما يحتاج إلى مهارات مزدوجة، بحيث يمتلك الباحث أو فريق البحث قدرة على التحليل الإحصائي وفي الوقت نفسه قدرة على التحليل النوعي، وهو ما لا يتوافر دائماً بنفس القوة لدى جميع الباحثين. ويستهلك كذلك وقتاً وجهداً أكبر لأن جمع نوعين من البيانات وتحليل مجموعتين ثم دمجهما عملية أطول وأكثر تكلفة من الالتزام بنهج واحد. وقد يقع الباحث في فخ الشكل دون الجوهر، فيجمع بيانات كمية ونوعية لكنه يفشل في دمجهما فعلياً، فيتحول "المنهج المختلط" إلى دراستين منفصلتين بدل أن يكون نموذجاً واحداً متكاملًا. إضافة إلى ذلك، يحتاج إلى وضوح فلسفي، لأن غياب الوعي بالأساس الفلسفي قد يجعل الدمج اعتباطياً وغير مبرر.

وبهذا المعنى، المنهج المختلط لا يلغي المنهج الكمي ولا المنهج النوعي، ولا يدّعي التفوق المطلق عليهما، بل يبيّن فوقهما؛ إذ يجمع قوة القياس والسببية من الكمي، وقوة الفهم والمعنى من النوعي، ليقدم معرفة أكثر اتزاناً وملائمة للظواهر المعقدة في الإدارة والتسويق والعلوم الاجتماعية المعاصرة.

### تصاميم البحث المختلط {Mixed Methods Designs}

في المنهج المختلط لا يختلف الأمر في نوع البيانات فقط، بل أيضاً في ترتيب وتتابع المكوّنين الكمي والنوعي داخل تصميم البحث، بحيث يُخطّط مسبقاً متى يدخل كل منهما وكيف يخدم الآخر. جوهر هذا المنهج هو مبدأ الدمج الواعي {Integration}؛ أي أن تتضمن الدراسة نقطة محددة واضحة يتم فيها ربط النتائج الكمية بالنتائج النوعية لتوليد استنتاج واحد متماسك ومتكامل، بدلاً من إنتاج نتيجتين منفصلتين وكأنهما دراستان مستقلتان جُمعتا في ملف واحد دون تفاعل حقيقي بينهما. و يوجد ثلاثة تصاميم شهيرة للبحث المختلط:

#### أولاً، تصميم تتابعي تفسيري {Explanatory Sequential Design}:

يقوم هذا التصميم على مبدأ واضح، حيث يكون البدء بالقياس العددي ثم الانتقال إلى التفسير المعنوي. أي أن الدراسة تتطلق أولاً من مرحلة كمية {Quantitative} تهدف إلى رصد الأنماط والعلاقات وقياس قوة التأثير بين المتغيرات، ثم تُستكمل بمرحلة نوعية {Qualitative} لفهم "القصة" الكامنة خلف النتائج الإحصائية.

من حيث ترتيب المراحل، يبدأ الباحث بجمع البيانات الكمية، غالباً من خلال استبيان {Survey Questionnaire}، لتحليل العلاقات بين المتغيرات وقياس مستوياتها وقوة تأثيرها، مثل الرضا، والثقة، والولاء، وتجربة العميل. وبعد الانتهاء من التحليل الإحصائي واستخلاص النتائج الرئيسية، ينتقل الباحث إلى المرحلة النوعية، عادة عبر مقابلات {Interviews} أو مجموعات تركيز {Focus

## الخطوة الرابعة: تحديد مجتمع الدراسة والعينة (Population & Sampling)

تحديد المجتمع والعينة ليس نشاطاً شكلياً ولا خطوة روتينية في فصل المنهجية؛ بل هو قرار علمي جوهري يحدد من سيتم قياسه (المجتمع - Population). ولماذا هؤلاء تحديداً، وكيف سيتم اختيارهم (العينة - Sampling)، بغض النظر عن كون البحث كمياً أو نوعياً.

أي خلل في هذه المرحلة يضرب صلاحية النتائج (Validity) ويشوّه موثوقية النموذج (Reliability) حتى لو كانت الأدوات الإحصائية أو التحليلية متقدمة. فالمجتمع والعينة لا يرتبطان فقط بالاستبيانات (Surveys)، بل يحكمان كل أشكال جمع البيانات مثل المقابلات (Interviews)، والمجموعات البؤرية (Focus Groups)، والملاحظة الميدانية (Field Observation)، وتحليل المستندات والسجلات (Document Analysis)، والبيانات السلوكية أو الرقمية، والدراسات الطولية (Longitudinal Studies)، ودراسات الحالة (Case Studies) في الدراسات النوعية، لتحديد هوية المشاركين بناءً على قدرتهم على تقديم حالات غنية بالمعلومات وليس على التمثيل العددي، بينما في الدراسات الكمية يكون التركيز على التمثيل الإحصائي (Statistical Representativeness) لضمان صحة التعميم (Generalizability).

ومع ذلك، يظل السؤال الأول واحداً في كلا النهجين: من هم أصحاب الخبرة أو السلوك الذين يحملون البيانات اللازمة للإجابة عن سؤال البحث؟. من هنا يصبح تحديد المجتمع جزءاً من الهندسة المنهجية (Methodological Design) وليس قراراً إدارياً أو لوجستياً؛ فحدود المجتمع تتحدد وفق وحدة التحليل (Unit of Analysis) سواء كانت فرداً، أو مجموعة، أو فرعاً، أو منظمة، أو حدثاً، بينما تتحدد العينة بناءً على منطق التمثيل أو منطق المعلومات بحسب طبيعة الدراسة. في التصميم الكمي تكون العينة أداة لقياس العلاقات بدقة واختبار الفرضيات، في حين تكون العينة في التصميم النوعي أداة لتفكيك الظاهرة وفهم السياق وبناء المعنى، لا لإجراء تعميم إحصائي. لذلك لا تُبنى قرارات المجتمع والعينة على من يمكن الوصول إليهم، ولا على من تيسر حضورهم، بل على من يجب أن يمثل الظاهرة فعلياً، وإلا أصبحت المعرفة المنتجة قائمة على بيانات منحازة تعاني من (Sampling Bias) تحيز العينة. في النهاية، يبقى تحديد المجتمع والعينة هو العامود الفقري لأي منهجية علمية، سواء اعتمدت على الأرقام أو السرديات، لأن البحث لا يمكن أن يكون أقوى من جودة من تم قياسهم وكيف تم اختيارهم.

### ■ أولاً: تحديد مجتمع الدراسة (Population)

لبناء تعريف دقيق لمجتمع الدراسة، يجب البدء أولاً من فهم وحدة التحليل (Unit of Analysis)، لأنها تمثل الكيان الأساسي الذي تُقاس عليه الظاهرة في البحث. وحدة التحليل هي الشكل الذي يتجسد فيه موضوع الدراسة داخل الواقع؛ قد تكون فرداً حين يكون الاهتمام منصباً على السلوك أو الإدراك الشخصي، أو مجموعة عندما يكون التركيز على التفاعلات بين الأفراد، أو فرعاً أو وحدة تشغيلية عندما يكون محور الدراسة هو الأداء المؤسسي، أو منظمة كاملة عندما يكون التحليل على المستوى

الخلاصة في مثالنا باختصار شديد:  
المجتمع = جميع العملاء الذين يتعاملون مع شركات تملك نظام إدارة علاقات العملاء (CRM)،  
ويعيشون تجربة ما بعد البيع، ولديهم حرية العودة.  
إطار العينة = القوائم والسجلات الواقعية لهؤلاء العملاء داخل أنظمة الشركات (CRM database)  
أو سجلات الخدمة.  
العينة = العملاء الذين تم اختيارهم من تلك القوائم لتطبيق أداة القياس عليهم.

### أنواع العينات وتصنيفاتها (Types of Samples and Their Classifications)

يصبح من الواضح، عند تأمل منطق اختيار العينة، أن هذا القرار لا يمكن أن يتم بمعزل عن هدف البحث أو طبيعة الأسئلة التي يسعى إلى الإجابة عنها، فالدراسات التي تهدف إلى التعميم الإحصائي تحتاج عينات مختلفة عن الدراسات التي تهدف إلى الفهم العميق أو التفسير النوعي، كما أن مستوى التعقيد المطلوب في التحليل، ودرجة الدقة في تمثيل المجتمع، وعمق الظاهرة المراد تفسيرها، كلها عوامل تُسهم في تشكيل الأسلوب الأنسب لاختيار العينة. ولهذا، فإن اختيار نوع العينة ليس خطوة تقنية محضة، بل قرار منهجي يتكوّن مباشرة من طبيعة المتغيرات، والفرضيات، والغاية العلمية من الدراسة، وحجم الحاجة إلى دقة القياس أو إلى فهم السياق.

وتُصنّف أساليب أخذ العينات في البحث العلمي إلى مجموعتين رئيسيتين: العينات الاحتمالية (Probability Sampling) والعينات غير الاحتمالية (Non-Probability Sampling). ويستند هذا التصنيف إلى سؤال محوري يحدد جوهر الاختلاف بينهما: هل تمتلك كل وحدة في المجتمع فرصة معروفة ومحددة للدخول في العينة أم لا؟ (Saunders et al., 2023).

فإذا كانت الإجابة نعم، وكانت كل وحدة من وحدات المجتمع تملك فرصة معروفة للدخول في العينة، فإن الأسلوب المستخدم يُصنّف ضمن العينات الاحتمالية، وهي الأكثر مناسبة للدراسات الكمية والتحليل الإحصائي. أما إذا كانت الإجابة لا، وكانت الوحدات تُختار وفق معايير قسدية أو عملية أو اعتماداً على سهولة الوصول دون معرفة احتمال الدخول، فإن الأسلوب المستخدم يُصنّف ضمن العينات غير الاحتمالية، وهي الأكثر ارتباطاً بالدراسات النوعية أو الدراسات الاستكشافية.

### أولاً: العينات الاحتمالية (Probability Sampling)

العينات الاحتمالية هي العينات التي تكون فيها فرصة دخول كل وحدة من وحدات المجتمع إلى العينة معروفة ومحددة؛ قد تكون متساوية بين الجميع، أو موزّعة بنسب معينة حسب تصميم البحث. هذا النوع هو الأقوى منهجياً لأنه يسمح للباحث أن يقول بثقة: ما وجدته في العينة يمكن أن يمثل المجتمع ككل، وبالتالي يدعم التعميم الإحصائي للنتائج.

لهذا السبب تُستخدم العينات الاحتمالية أساساً في البحوث الكمية التي تعتمد على الأرقام والاختبارات الإحصائية، مثل دراسات القياس، واختبار الفرضيات، والنماذج السببية. أما في البحوث النوعية التي تركز على الفهم العميق للخبرة والمعنى أكثر من التعميم العددي، فنادرًا ما نحتاج إلى

في الدراسات النوعية لا يُقاس النجاح بعدد المشاركين، بل بمقدار المعنى المُستخرج من كل حالة . قد تمنحك عشر مقابلات عميقة تمتد لساعة أو ساعتين بيانات أغنى وأكثر فائدة من ثلاثين مقابلة قصيرة لا تتجاوز نصف الوقت ولا تفتح المجال للسرد والتجربة والتفاصيل الدقيقة. فالعبارة ليست بالكَم، بل بعمق الغوص داخل التجربة الإنسانية، وكلما كانت البيانات ثرية وتحليلها متيناً، قلّت الحاجة إلى عينات كبيرة. في المنهج النوعي تصبح الجودة بدلاً عن العدد، لأن الهدف هو تفسير الظاهرة واكتشاف معانيها، وليس قياسها إحصائياً.

### المرحلة الثانية: بناء الاستبيان الأولي

بعد الانتهاء من تعريف المتغيرات وبناء أبعادها وتحويلها إلى مؤشرات وبنود قابلة للقياس، يبدأ البحث رحلة أكثر واقعية وأكثر خطورة في الوقت نفسه، وهي مرحلة بناء الاستبيان الأولي الذي تنتقل فيه الأداة للمرة الأولى من فضاء التحليل العلمي إلى ميدان الاستجابة البشرية.

في الأقسام السابقة كان التفكير محصوراً داخل إطار الباحث، تحليله، ومنطقه السببي، أما هنا فيخرج النموذج إلى يد المشارك الذي لا يملك بالضرورة خلفية نظرية، بل يتعامل مع الاستبيان كما هو، بجملة، وترتيبه، وسهولة فهمه. لهذا تُعد هذه المرحلة حسّاسة، لأنها تمثل لحظة التحول من تفكير الباحث إلى صوت المشارك؛ من نموذج مفاهيمي محسوب إلى بيانات حقيقية ستغذي التحليل الإحصائي لاحقاً.

أي غموض في الصياغة، أو تكرار غير مبرر، أو دمج لمؤشرين داخل بند واحد، يمكن أن يُسقط جودة النموذج بمجرد البدء في جمع البيانات، فيظهر ذلك على شكل نموذج قياس ضعيف (Measurement Model) أو أحمال عاملية منخفضة (Factor Loadings) تؤدي لحذف بنود أثناء التحليل، وربما فشل الفرضيات رغم قوتها النظرية.

ببساطة أن الاستبيان ليس فقط قائمة أسئلة، بل أداة قياس علمية (Measurement Instrument) إذا اختلفت في البداية اختلفت النتائج مهما كانت طرق التحليل قوية.

### ■ المعايير الأساسية لصياغة بنود الاستبيان (Expanded Core Criteria)

لضمان أن ينتقل البناء من الورق إلى الواقع بفاعلية، لا يكفي وجود مؤشرات صحيحة، بل يجب أن تتحول إلى بنود قابلة للفهم، وخالية من الانحياز، وقابلة للتحميل الإحصائي. ويتم ذلك عبر خمسة معايير مركزية (DeVellis, 2022):

- الحيادية (Neutrality): تعني أن بند القياس لا يوحي بالإجابة ولا يدفع المشارك نحو اتجاه معين، بل يطرح الفكرة بلغة وصفية دون مبالغة أو حكم مسبق. فالبنود غير المحايد يزرع التقييم داخل السؤال، بينما البنود المحايد يترك التقييم للمشارك. ولتوضيح ذلك لنستعرض المثال 2.15.

- عينات أكاديمية أو محترفة (Academic / Professional Samples): كطلبة دراسات عليا، أعضاء هيئة تدريس، أو مدراء تنفيذيين، أو متخصصين؛ هؤلاء يستطيعون التمييز بدرجة أدق بين "موافق قليلاً" و"موافق إلى حد كبير"، ولن يتضايقوا من وجود سبع درجات بدلاً من خمس، لأن لديها الخلفية الكافية للتعامل مع تدرجات أكثر تفصيلاً في التقييم.
  - أبحاث سلوك المستهلك المتقدم (Advanced Consumer Behavior): عندما يكون الهدف التقاط فروق صغيرة في الاتجاهات، مثل الفروق بين تصور علامتين تجاريتين قريبتين جداً في الجودة، أو التمييز بين مستويات عالية من الولاء أو التفاعل.
  - الحاجة لزيادة تباين الاستجابات (Enhancing Response Variability): في بعض النماذج الهيكلية المعقدة، يفيد وجود نطاق أوسع من الدرجات في زيادة التباين الإحصائي، ما قد يساعد على تحسين تقدير المعاملات (Hair et al., 2022).
- من الناحية التحليلية، كلا المقياسين 5-1 و 7-1 مقبولان وصالحان للاستخدام في نماذج التحليل الإحصائي، بما في ذلك نماذج المعادلات الهيكلية (Structural Equation Modeling – SEM) وبرامج التحليل الإحصائي الشائعة مثل (SPSS)، شريطة الالتزام بالاتساق الداخلي في الأداة. المهم هو: الاتساق (Consistency) داخل الأداة: لا يتم خلط 5-1 مع 7-1 في نفس الاستبيان، ملائمة المقياس لطبيعة العينة (Sample Appropriateness): لا تفرض على عميل بسيط مقياساً دقيقاً جداً، ولا تحصر باحثاً أو مديراً في مقياس شديد الخشونة، وضوح التعليمات (Clear Instructions): يجب أن تكون طريقة استخدام المقياس موضحة بعبارة قصيرة في بداية كل قسم أو في مقدمة الأداة.

### المرحلة الثالثة: الفحص المبني للأداة

قبل أن يبدأ الباحث في جمع البيانات الفعلية، ينبغي أن يتعامل مع الاستبيان بوصفه "فرضية قياس" تحتاج إلى اختبار، لا أداة نهائية ثابتة. لذلك يأتي الفحص المبني للأداة (Pre-test) بوصفه سلسلة من الخطوات المنهجية التي تهدف إلى الإجابة عن سؤال يبدو بسيطاً لكنه شديد الأثر: هل تقيس الأداة ما يفترض أن تقيسه؟، وهل يفهمها المشاركون بالطريقة التي قصدها الباحث؟. وللوصول إلى إجابة مقنعة، يُدار الفحص المبني (Pre-test) على مستويين متكاملين؛ الأول على مستوى الخبراء للتحقق من صلاحية المحتوى (Content Validity)، والثاني على مستوى المشاركين الفعليين (Cognitive / Participant Pre-test) للتحقق من وضوح البنود وسهولة الإجابة. ورغم أن كليهما يُعد (Pre-test)، فإن زاوية النظر مختلفة، وبالتالي تختلف طبيعة الأخطاء التي يمكن اكتشافها في كل مستوى.

### الفحص المبني عبر الخبراء: صلاحية المحتوى (Expert Pre-test / Content Validity)

في هذا المستوى من الاختبار المبني (Pre-test) يُعامل الاستبيان باعتباره "ترجمة تشغيلية" لمفاهيم نظرية. المطلوب هنا هو فحص صلاحية المحتوى (Content Validity)؛ أي: هل تعكس البنود المتغيرات كما حُدِّدت في الإطار النظري، أم أن هناك فجوات، أو تشوّه، أو تكرار؟.

الإجابة، مما يساعد على كشف الفجوة بين "نية الباحث" و"تفسير المشارك". بناءً على هذه الملاحظات يقوم الباحث بتبسيط الصياغات المعقدة، واستبدال الكلمات الأكاديمية بألفاظ أكثر شيوعاً، وحذف أو دمج البنود التي يُنظر إليها على أنها مكررة، وإعادة ترتيب الأسئلة لتقليل العبء الذهني، بل وتقليل عدد البنود إذا تبين أن الوقت المستغرق غير مقبول أو مرهق. في النهاية ينتج عن هذه المرحلة استبيان مفهوم لغوياً وثقافياً، قابل للتطبيق في بيئة العمل أو الميدان الحقيقي، ويحترم وقت المستجيب وقدرته على التركيز (Meadows, 2021).

### العلاقة بين النوعين: تكامل لا تنافس

لا يُنظر إلى الفحص المبدئي عبر الخبراء و الفحص المبدئي عبر المشاركين كبديلين أحدهما يغني عن الآخر، بل كمستويين متكاملين في عملية تنقية الأداة واختبار صلاحيتها قبل الانتقال إلى التطبيق الواسع. يعمل الأول على حماية الاستبيان من الخطأ المفاهيمي؛ أي الانحراف عن المتغيرات العلمية المقصودة وقياس ما لم يُصمَّم لقياسه، بينما يحمي الثاني من الخطأ التطبيقي الناشئ عن غموض اللغة، إرهاق المشارك، أو اختلاف الفهم عن نية الباحث.

وعليه، يعالج أحدهما سؤال: هل نقيس المفهوم الصحيح؟، بينما يعالج الآخر سؤال: هل يفهم المشارك السؤال بالطريقة التي أَرادها الباحث؟، ومن توازن هذين البعدين تنتج أداة قياس قوية نظرياً ومفهومة عملياً، قابلة للتطبيق الميداني دون تشويه في النتائج.

قد يكفي بالفحص المبدئي عبر الخبراء عندما تكون الأداة مبنية على مقياس عالمي جاهز ومعتمد، وعندما تكون العينة متخصصة ومعتمدة على المصطلحات الأكاديمية مثل الأطباء والمهندسين والباحثين، وحين تكون اللغة واضحة وثابتة وغير حساسة ثقافياً. في المقابل يمكن اعتماد الفحص المبدئي عبر المشاركين وحده في الدراسات التطبيقية التي تستهدف مستخدمين أو عملاء أو جمهوراً عاماً، خاصة عندما يكون الهدف قياس انطباع أو تجربة وليس اختبار نموذج سببي معقد، وعندما تكون البنود قصيرة ومباشرة مثل استبيانات رضا المستخدم. لكن في كلتا الحالتين تبقى هناك مخاطرة: إذا اكتفينا بالخبراء فقط قد نفشل في كشف صعوبة الفهم، وإذا اكتفينا بالمشاركين قد نقيس المفهوم بشكل ناقص أو مشوّه نظرياً.

### المرحلة الرابعة: التجربة الأولية

بعد انتهاء مرحلة الاختبار التمهيدي (Pre-test)، والوصول إلى مسودة استبيان واضحة ومفهومة ومبنية على أساس نظري سليم، تصبح الأداة جاهزة للانتقال إلى خطوة أكثر واقعية وهي التجربة الأولية (Pilot Test). في هذه المرحلة لا يكون الهدف اختبار الفرضيات أو تقدير النموذج الإحصائي النهائي، بل اختبار صلاحية الأداة نفسها عند استخدامها في الميدان. الفارق الجوهرى أن الاختبار التمهيدي يجيب عن سؤال: هل يفهم المشاركون الأسئلة؟، بينما تجيب التجربة الأولية عن سؤال: هل تعمل الأداة إحصائياً كما يفترض لها أن تعمل؟، ولذلك تُعد هذه المرحلة حلقة وصل حاسمة بين تصميم الأداة ومرحلة جمع البيانات الفعلي على نطاق واسع (Dillman et al., 2022).

من خلال الأرقام. وفي هذه المرحلة نستخدم القيمة الذاتية (Eigenvalue) ونسبة التباين التراكمي (Cumulative Variance %) لتحديد: كم عدد الأبعاد التي ستبقى بعد الغربلة الإحصائية؟، كم تفسر هذه الأبعاد من الفروق بين المشاركين؟.

ولكي نوضح ذلك عملياً، سنعرض مثلاً باستخدام مقياس تجربة العميل (CX) المكوّن نظرياً من أربعة أبعاد، ثم نبيّن كيف قاد التحليل الإحصائي إلى تقليصها إلى ثلاثة أبعاد فقط، وفقاً لقيم القيمة الذاتية (Eigenvalue) ونسبة نسبة التباين التراكمي (Cumulative Variance %):

المكوّن Component	القيم الذاتية الابتدائية			قيم الاستخراج		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
	إجمالي التباين المفسّر	نسبة التباين	التراكم الكلي	إجمالي التباين المفسّر	نسبة التباين	التراكم الكلي
1	4.100	34.17%	34.17%	4.100	34.17%	34.17%
2	2.100	17.50%	51.67%	2.100	17.50%	51.67%
3	1.350	11.25%	62.92%	1.350	11.25%	62.92%
4	0.920	7.67%	70.59%	—	—	—
5	0.800	6.67%	77.26%	—	—	—
6	0.700	5.83%	83.09%	—	—	—
7	0.550	4.58%	87.67%	—	—	—
8	0.480	4.00%	91.67%	—	—	—
9	0.400	3.33%	95.00%	—	—	—
10	0.300	2.50%	97.50%	—	—	—
11	0.180	1.50%	99.00%	—	—	—
12	0.120	1.00%	100.00%	—	—	—

كيف نقرأ هذا الجدول؟، لدينا 12 بنداً ← إذن 12 مكوّن (Component) ممكن حسابياً. نستخدم قاعدة  $Eigenvalue \geq 1$  للاحتفاظ بالأبعاد القوية.

من الجدول: المكوّن (1):  $Eigenvalue = 4.10$ ، المكوّن (2):  $Eigenvalue = 2.10$ ، المكوّن (3):  $Eigenvalue = 1.35$ ، المكوّن (4):  $Eigenvalue = 0.92 < 1$  ← لا يتم الاحتفاظ به، البقية أقل من 1 أيضاً ← تُستبعد.

إذن: نظرياً: 4 أبعاد، إحصائياً (بعد الغربلة بالقيمة الذاتية): 3 أبعاد فقط. ماذا نقول لنا نسبة التباين التراكمي هنا؟، انظر إلى عمود: التراكم الكلي (Cumulative %) في جزء قيم الاستخراج (Extraction Sums of Squared Loadings): البعد 1 يفسر وحده 34.17% من

تمثل خط الإنتاج الكامل لصنع متغير صالح للقياس، وبإعادة تطبيقها على كل متغير في الدراسة نضمن أن النتائج النهائية لا تُبنى على افتراضات، بل على مقاييس ثابتة، موثوقة، ومدعومة بالأدلة الإحصائية.

ويتم تطبيق هذه الفحوصات لكل متغير في الدراسة دون استثناء، لأن كل متغير هو بناء مستقل بذاته ويجب التأكد من صحة قياسه قبل استخدامه في التحليل البنائي أو في اختبار العلاقات بين المتغيرات. لا يكفي أن ينجح أحد المقاييس أو أحد الأبعاد؛ فشل متغير واحد يعني أن جزءاً من النموذج النظري أصبح غير قابل للقياس، وبالتالي لا يمكن الاعتماد عليه في تفسير النتائج أو بناء الاستنتاجات العلمية. لذلك تُعاد سلسلة الاختبارات نفسها: من ملائمة البيانات، وتحديد عدد الأبعاد، وتحليل التحويلات العملية، وصولاً إلى معامل الثبات، مع كل متغير على حدة لضمان أن كل مكون في النموذج صلب وقابل للاستخدام الإحصائي بثقة.

### المرحلة الخامسة: مرحلة جمع البيانات

بعد اجتياز الأداة لاختبار التجربة الأولية (Pilot Test) والتأكد من صلاحيتها، تبدأ المرحلة التشغيلية الأولى في البحث: جمع البيانات الفعلية من مجتمع الدراسة. هذه المرحلة لا تقتصر على نشر رابط استبيان أو توزيع نموذج؛ هي عملية منهجية لها معايير واضحة، وتنفيذها الخاطئ يعني نتائج ضعيفة، وبالتالي بحث غير قابل للاعتماد الأكاديمي. تقوم مرحلة جمع البيانات (Data Collection) عملياً على أربع متطلبات تشغيلية غير قابلة للتجاوز (Saunders et al., 2023):

- أداة صحيحة (Methodologically Valid): المقياس يجب أن يكون موثقاً، واضحاً، تمت تجربته، وتعكس بنوده المتغيرات بدقة تشغيلية. أداة ضعيفة تعني نتائج غير قابلة للتفسير، حتى لو كانت العينة كبيرة.
- عينة مُمثلة (Representatively Sampled): لا يكفي حجم العينة، بل يجب أن تعكس مجتمع الدراسة من حيث التوزيع الديموغرافي، الخبرة، السياق الجغرافي، وطبيعة المشاركة. العينة غير الممثلة = نتائج لا يمكن تعميمها.
- تطبيق أخلاقي (Ethically Conducted): يجب ضمان أن يشارك الأفراد في الدراسة بعد معرفة هدفها وطبيعة مشاركتهم فيها، مع الحفاظ على سرية البيانات، وإعطاء المشارك حق الانسحاب في أي وقت، وحماية المعلومات من أي استخدام غير مشروع. وأي انتهاك لهذه المبادئ قد يضعف مصداقية البحث بالكامل.
- بيانات كافية للتحليل (Statistically Sufficient): يتطلب التحليل الإحصائي حجماً كافياً من البيانات، وأن تكون البيانات مكتملة وخالية من الأخطاء أو التشويه. فالعينة غير الكافية أو وجود تحيز كبير في الاستجابات يجعل تفسير النموذج ضعيفاً وغير موثوق.

## خاتمة الفصل

تهانينا... لقد انتهينا للتو من فصل مفصلي في رحلتك البحثية، فصل لا يلفت الانتباه بقدر ما يفرض احترامه على كل ما يأتي بعده. هنا، لم تكن تكتب أفكاراً ولا تراجع نظريات، بل كنت تبني المعمار الذي سيحمل البحث كاملاً دون أن ينهار عند أول اختبار. في هذا الفصل، تحوّلت من مفكّر يطرح أسئلة إلى باحث يخطّط بدقة كيف سيصل إلى الإجابة، ومن صاحب فكرة إلى مهندس منهج. بدأت هذه الرحلة ببناء منهج البحث، حيث حسمت منذ البداية كيف ستتعامل مع الظاهرة علمياً، وما المنطق الذي سيحكم قراراتك المنهجية، وما نوع الأدلة التي ستقبلها وما التي ستستبعدها. لم يكن هذا اختياراً شكلياً، بل إعلاناً صريحاً عن طريقة تفكيرك كباحث. بعد ذلك انتقلت إلى بناء الاستبيان الأولي، وهنا واجهت السؤال الأخطر: كيف تتحول المفاهيم والنظريات إلى أسئلة يمكن للناس أن يجيبوا عنها؟ في هذه المرحلة، لم تكن تكتب عبارات، بل كنت تترجم بناءً نظرياً كاملاً إلى أداة قياس واقعية، دقيقة، ومتوازنة.

ثم توقفت عمداً قبل أن تندفع إلى الميدان، وأجريت الفحص المبني للأداة. هذه الوقفة ليست خطوة شكلية، بل لحظة تواضع علمي تعترف فيها بأن الأداة قد تحمل غموضاً أو لبساً أو انحيازاً لم تنتبه له. هنا أصلحت الصياغة، واختبرت الفهم، وتأكدت أن السؤال يُقرأ كما قُصد له أن يُقرأ. وبعد ذلك انتقلت إلى التجربة الأولية، حيث اختبرت الأداة في بيئة مصغّرة تحاكي الواقع، لا لجمع النتائج، بل لمراقبة السلوك: هل يفهم المشاركون الأسئلة؟، هل تتماسك الأبعاد؟، هل تظهر مشكلات خفية لا تكشفها القراءة النظرية؟.

وعندما اجتزت هذه المراحل، وصلت إلى مرحلة جمع البيانات وأنت في موقع مختلف تماماً عن الباحث المتعجل. لم تدخل الميدان لتجرب حظك، بل لتنفيذ خطة واضحة. كل استبانة تجمعها الآن ليست مجرد إجابة، بل لبنة في نموذج صُمم بعناية. وكل رقم سيظهر لاحقاً لن يكون رقماً عابراً، بل سيحمل معنى واضحاً، لأن ما سبقه بُني على منطق علمي لا على الارتجال.

بهذا الفصل أنجزت ما لا يظهر في الجداول ولا في الرسوم البيانية، لكنه ما يمنح كل رقم سيظهر لاحقاً مصداقيته العلمية. فقد وضعت الأساس الذي يجعل النتائج قابلة للفهم والتفسير، وقابلة للدفاع عنها بثقة أمام أي قارئ أو محكم أو لجنة علمية.

الآن، ومع اكتمال هذا البناء، أصبحت مهياً للانتقال إلى المرحلة التالية بثقة الباحث لا بحماسة الهاوي. فما يأتي بعد هذا الفصل ليس مغامرة غير محسوبة، بل اختبارٌ منهجي لما بُني بعناية. اختبار لمنهج صيغ بتروّ، وأداة صُنقت بالمراجعة، وقرارات منهجية اتُخذت بوعي.

لقد أنهيت الفصل الذي يضع الأساس الذي ستقوم عليه بقية الدراسة. فهو الفصل الذي يسبق مرحلة الأرقام والتحليل، لكنه يمنح تلك الأرقام معناها وقيمتها العلمية. وبذلك أصبح لديك بناءً متين يمكن أن يقوم عليه التحليل في الفصل القادم بثقة ومنهجية واضحة.



## الفصل الثالث

# التحليل الإحصائي



## الفصل الثالث التحليل الإحصائي

كثير من الباحثين ينظرون إلى التحليل الإحصائي في البحوث الكمية على أنه أصعب جزء في البحث وأكثره إرباكاً. المشكلة ليست في الأرقام نفسها فقط، بل في الطريقة التي يُقدّم بها الإحصاء عادة: رموز ومعادلات واختبارات تُذكر بسرعة، دون شرح واضح لما تعنيه ولماذا نستخدمها. فيجد الباحث نفسه أمام أسئلة بسيطة لكنها محورية: ما الخطوة الأولى؟، لماذا هذا الاختبار بالذات؟، ماذا تعني هذه القيمة لسؤالي ولفرضياتي؟. هذا الفصل يبدأ من هذه المشكلة مباشرة، ويقدم الإحصاء بطريقة مختلفة: كمنطق تحليلي متدرّج وليس كحسابات معقدة. لذلك يركّز على فهم الفكرة وراء كل مرحلة من مراحل التحليل، وعلى كيف ترتبط البيانات بالقرارات البحثية، دون عرض معادلة واحدة. الهدف هنا ليس أن يعلمك "كيف تحسب"، بل أن يعلمك كيف تفهم ما يفعله الإحصاء، وكيف تنتقل من بيانات خام إلى نتائج يمكن تفسيرها والدفاع عنها بثقة، بحيث يصبح التحليل الإحصائي أداة للفهم والحكم، لا حاجزاً تقنياً يربك الباحث.

لذلك يتعامل هذا الفصل مع التحليل الإحصائي بوصفه رحلة مترابطة لها معنى، لا مجموعة اختبارات تُنفَّذ بلا روح. القيمة الحقيقية هنا أنها تمنح الباحث شعوراً بالاتجاه والإنجاز: بدل أن يشعر أنه تائه بين مؤشرات وأرقام متفرقة، يعرف أنه يتحرك في مسار واضح، وأن كل خطوة تقوده طبيعياً إلى الخطوة التي بعدها. ولهذا فُسم التحليل إلى ثلاث مراحل رئيسية: تهيئة البيانات، ثم التحقق من نموذج القياس، ثم تقييم النموذج الهيكلي واختبار الفرضيات. بهذا التنظيم يتحول الإحصاء من "مهمة ثقيلة" إلى تجربة مفهومة وممتعة نسبياً، لأن الباحث يرى الرابط بين ما يفعله وما يعنيه، ويشعر أن التحليل يتقدم كقصة واحدة مترابطة تنتهي بنتيجة يمكن فهمها وتفسيرها بثقة.

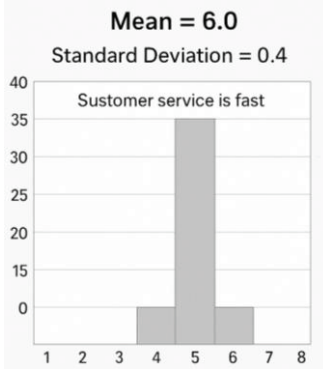
تركّز المرحلة الأولى، تهيئة البيانات، على إعداد الباحث لفهم سياق الدراسة قبل الدخول في أي تحليل متقدم. الهدف هنا ليس استخراج نتائج، بل التأكد من أن البيانات نفسها صالحة للاستخدام، وأن صورة العينة واضحة، وأن الأساس الذي سيبنى عليه التحليل اللاحق متين وقابل للاعتماد. هذه المرحلة تضع الإطار الذي يمنح بقية التحليل معناه.

أما المرحلة الثانية، التحقق من نموذج القياس، فتركّز على سؤال جوهري: هل الأداة التي قاست المتغيرات جديرة بالثقة؟. الهدف في هذه المرحلة هو التأكد من أن النتائج التي ستستخلص لاحقاً تعكس المتغيرات فعلاً، لا عيوب الأداة أو ضعف القياس. فهي تمثّل الجسر الضروري بين البيانات الخام وبين أي استنتاج تحليلي.

وفي المرحلة الثالثة، تقييم النموذج الهيكلي واختبار الفرضيات، ينتقل التحليل من فحص الأداة إلى فحص العلاقات نفسها. الهدف هنا ليس عرض معاملات أو أرقام، بل بناء أحكام مدعومة بالبيانات حول طبيعة التأثيرات بين المتغيرات، وقوتها، واتجاهها، وقدرة النموذج على التفسير والتنبؤ. عند هذه النقطة تكتمل الرحلة الإحصائية، وتتحول البيانات إلى نتائج يمكن ربطها بالجانب النظري والتطبيقي في الفصل اللاحق.

تخيّل أن لدينا مجموعتين، في كل مجموعة ثلاثة أشخاص. في المجموعة الأولى الرواتب هي 9 آلاف و10 آلاف و11 ألفاً، لذلك يكون متوسط الرواتب 10 آلاف، وهذا المتوسط هنا معبّر لأنه قريب من جميع الرواتب ويعكس مستوى المجموعة بشكل واضح. أما في المجموعة الثانية فالرواتب هي 1 ألف و10 آلاف و19 ألفاً، ورغم أن المتوسط هو نفسه 10 آلاف، إلا أنه أقل تعبيراً عن واقع المجموعة، لأن القيم فيها "منحرفة" عن المتوسط؛ بعضها منخفض جداً وبعضها مرتفع جداً. لذلك، تساوي المتوسط في الحالتين لا يعني تشابه التوزيع، بل يعتمد ذلك على درجة انحراف القيم حول المتوسط. ولفهم الموضوع لنستعرض المثال 3.1.

### مثال 3.1: الانحراف المعياري و المتوسط (Standard Deviation and Mean)



لنفرض أن المشاركين أجابوا على العبارة التالية في الاستبيان: "خدمة العملاء في المركز سريعة".

وجاءت نتائج التحليل لهذه العبارة في حالتين مختلفتين:

الحالة الأولى: المتوسط الحسابي (Mean) = 6.0 و الانحراف المعياري (Standard Deviation) = 0.4، كون المتوسط = 6.0 (على مقياس 1-7) فهذا يعني أن الاتجاه العام للمشاركين هو اتفاق قوي على أن خدمة العملاء سريعة.

لكن الأهم هنا هو أن الانحراف المعياري منخفض جداً (0.4)، وهذا يخبرنا أن المشاركين كانوا متقاربين جداً في إجاباتهم؛

أي أن معظمهم أعطى 5 كما يبين الشكل المجاور، ولم تكن الإجابات موزعة بشدة، و لم تكن هناك إجابات متطرفة. النتيجة: ليس فقط أن المشاركين يرون الخدمة سريعة، بل هم متفقون على ذلك بدرجة عالية. هنا نستطيع أن نقول إن العبارة مستقرة، والاتجاه واضح.

الحالة الثانية: المتوسط الحسابي (Mean) = 6.0، والانحراف المعياري (Standard Deviation) = 1.8



1.8. المتوسط ما زال 6.0، أي أن الصورة العامة للإجابات تقول إن المشاركين يرون أن "الخدمة سريعة".

لكن الانحراف المعياري هنا مرتفع (1.8)، وهذا يعني أن المشاركين اختلفوا فيما بينهم: فكما يظهر بالشكل المجاور، فلقد توزعت إجابات المشاركين، فبعضهم قيم الخدمة بـ 7 (اتفاق تام)، وبعضهم ربما قيمها بـ 3 أو 4 (غير متفق)، و نسبة لا بأس بها قيمت الخدمة بـ 5.

النتيجة العامة تبدو إيجابية لأن المتوسط مرتفع، لكن عندما نقرأ الانحراف المعياري نكتشف أن التجربة لم تكن متطابقة عند الجميع، وأن هناك تبايناً بين العملاء.

في إطار تحليل النموذج الإحصائي باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SmartPLS)، يُنحصر الصدق التقاربي عادةً من خلال أداتين أساسيتين، تُمكننا من التحقق رقمياً من مدى تقارب البنود داخل المتغير الواحد:

#### • المتوسط التبايني المستخلص (Average Variance Extracted - AVE)

يُعد متوسط التباين المستخلص (AVE) أحد أهم مؤشرات الصدق التقاربي؛ لأنه يوضح إلى أي مدى ينجح المتغير/المفهوم (Construct) في تفسير التباين الموجود داخل بنوده الخاصة. أي أننا ننتقل هنا من سؤال: هل البنود متسقة؟، إلى سؤال أدق: هل هذا الاتساق نابع فعلاً من المفهوم الذي نريد قياسه؟.

وبلغة أبسط، عندما يجيب المشاركون على بنود متغير مثل تجربة العميل (CX)، فإن إجاباتهم لا تكون متطابقة؛ فبعضهم يختار أوافق بشدة، وآخر موافق، وآخر محايد، وآخر غير موافق، وهكذا، هذا الاختلاف بين الإجابات هو ما يُسمى التباين (Variance)، وهو (كما شرحنا في الفصل السابق) جوهر التحليل الإحصائي، لأنه يعكس اختلاف التجارب الفعلية بين المشاركين.

هنا يأتي دور متوسط التباين المستخلص (AVE) ليسأل سؤالاً حاسماً: من هذا التباين الكلي في إجابات البنود، كم جزءاً منه ناتج فعلاً عن المتغير نفسه (تجربة العميل)، وكم جزءاً منه ناتج عن ضوضاء القياس أو ضعف البنود؟.

بعبارة أخرى، نتحقق إحصائياً مما إذا كان اختلاف إجابات المشاركين يعكس اختلافاً حقيقياً في تجاربهم (وهذا أمر مطلوب)، أم أنه اختلاف عشوائي سببه أن البنود لا تعبر عن المفهوم بدقة. فإذا كان مشارك قد عاش تجربة ممتازة فأجاب بدرجات مرتفعة، وآخر كانت تجربته سيئة فأجاب بدرجات منخفضة، فهذا تباين "صحي" ناتج عن المتغير نفسه. أما إذا كان التباين ناتجاً عن غموض الأسئلة أو عدم انتمائها الواضح للمفهوم، فهنا تظهر مشكلة الصدق.

قاعدة التفسير العملية للـ AVE واضحة (Hair et al., 2022)، إذا كانت قيمة  $AVE \geq 0.50$ ، فهذا يعني أن المتغير يفسر 50% أو أكثر من التباين الموجود في بنوده، أي أن أكثر من نصف الاختلاف في الإجابات يعود إلى المفهوم نفسه. في هذه الحالة نقول إن الصدق التقاربي متحقق، وأن البنود متقاربة وتعبر بوضوح عن الفكرة نفسها.

أما إذا كانت قيمة  $AVE < 0.50$ ، فهذا يعني أن المتغير يفسر أقل من نصف التباين، وأن جزءاً كبيراً من الاختلاف في الإجابات ناتج عن ضوضاء أو عدم انسجام بين البنود، وهو مؤشر على ضعف الصدق التقاربي.

وبالرابط مع ما تم شرحه سابقاً حول التباين (Variance)، فإن متوسط التباين المستخلص (AVE) لا يُعد رقماً تقنياً فقط، بل مؤشراً تفسيرياً عميقاً: هو يخبرنا إن كانت البنود قادرة فعلاً على التقاط الفروق الحقيقية بين المشاركين في تجاربهم، أم أنها بنود ضعيفة لا تميز بينهم. ولهذا يُعد متوسط التباين المستخلص (AVE) حجر الأساس في الحكم على أن المتغير لا يبدو متماسكاً فقط، بل يمثل المفهوم الذي يفترض أنه يقبسه تمثيلاً إحصائياً صحيحاً، كما يتضح في المثال 3.4.

### مثال 3.4: المتوسط التبايني المستخلص (Average Variance Extracted - AVE)

نفترض أننا نريد قياس تجربة العميل (CX) باستخدام أربعة أسئلة، ويُطلب من المشاركين تقييم مدى اتفاقهم مع كل عبارة على مقياس من 1 إلى 5:

بند 1: التعامل داخل المركز كان سلساً، بند 2: المعلومات التي حصلت عليها كانت واضحة، بند 3: الوقت المستغرق كان مناسباً، بند 4: التواصل أثناء الخدمة كان مستمراً.

بعد جمع الإجابات، لا نكتفي بالنظر إلى المتوسطات أو الاتساق الظاهري، بل نطرح سؤالاً أدق: هل هذه الإجابات تعكس فعلاً تجربة العميل، أم أنها متأثرة بعوامل أخرى ومتداخلة مع مفاهيم مختلفة؟، هنا يأتي دور متوسط التباين المستخلص (AVE) ليعطينا إجابة رقمية واضحة.

إذا كانت قيمة  $AVE = 0.65$  - وهي قيمة مرتفعة لأنها أكبر من 0.50 - فهذا يعني أن نحو 65% من الاختلاف في إجابات المشاركين يمكن تفسيره فعلاً بتغير تجربة العميل نفسها. بعبارة أخرى، الأسئلة الأربعة "تتحدث اللغة نفسها" وتعكس المفهوم ذاته بدقة. أي أن معظم الفروق بين المشاركين في الإجابات ناتجة عن اختلاف تجاربهم الحقيقية: مشارك كانت تجربته ممتازة فأعطى درجات مرتفعة، وآخر كانت تجربته ضعيفة فأعطى درجات منخفضة. أما النسبة المتبقية (حوالي 35%) فقد تعود لأسباب أخرى مثل اختلاف فهم بعض البنود، أو تداخل بسيط مع مفاهيم قريبة، أو ضوضاء عشوائية في القياس. ومع ذلك، وبما أن أكثر من نصف التباين يعود إلى المتغير نفسه، فإن الصدق التقاربي يُعد متحققاً إحصائياً.

أما إذا كانت قيمة  $AVE = 0.40$  (وهي قيمة منخفضة لأنها أقل من 0.50)، فهذا يعني أن 40% فقط من اختلاف الإجابات يمكن تفسيره بتغير تجربة العميل، بينما تعود النسبة الأكبر إلى عوامل أخرى. في هذه الحالة تكون البنود غير منسجمة؛ كل بند يسحب الإجابات نحو معنى مختلف، ولا يوجد مفهوم واحد واضح بجمعها. والنتيجة أن الصدق التقاربي ضعيف، ويشير ذلك إلى أن مقياس تجربة العميل بحاجة إلى مراجعة أو إعادة صياغة بنوده.

بهذا المثال يتضح أن (AVE) لا يقيس جمال الأسئلة أو منطقيتها، بل يقيس قدرتها الإحصائية على تمثيل المفهوم الواحد، ويمنحنا معياراً رقمياً نحكم من خلاله إن كانت البنود تعبر فعلاً عن المتغير الذي صُممت لقياسه.

#### • التحميلات العاملية (Factor Loadings)

في اختبار الثبات (Reliability) استخدمنا التحميلات العاملية (Factor Loadings) لتأكد أن أسئلة المتغير الواحد تتحرك معاً. الفكرة هناك بسيطة: إذا كانت أسئلة تجربة العميل تقيس الشيء نفسه، فيجب أن ترتفع وتتنخفض معاً. أي أن المشارك الذي يوافق على سؤال منها، يميل عادةً إلى الموافقة على بقية الأسئلة. في تلك المرحلة كنا نهتم بأن تكون الأسئلة منسجمة كفريق واحد، ولم ننهم كثيراً أي بمدى قوة الأسئلة، ما دام جميعه يسير في الاتجاه نفسه.

أما في الصدق التقاربي (Convergent Validity) فننظر إلى التحميل من زاوية أدق. هنا لا نسأل: هل الأسئلة متقاربة؟، بل نسأل: هل كل سؤال مرتبط فعلاً بالمتغير الصحيح؟. التحميل

أخيراً وحاسماً للباحث: هل هذا النموذج يفسر فقط البيانات التي بين أيدينا، أم أنه قادر على إعطاء نتائج مشابهة إذا طُبق على عينة أخرى؟ فالنموذج الجيد لا يقتصر على وصف بيانات العينة التي استُخدمت في التحليل، بل هو النموذج الذي يمكن تعميم نتائجه. والمقصود بالتعميم هنا أن العلاقات التي كشفها النموذج لا تكون مرتبطة بالعينة الحالية فقط، بل يمكن توقع ظهورها أيضاً عند تطبيق النموذج على عينات أخرى من المجتمع نفسه.

هنا يأتي دور اختبار الصلاحية التنبؤية  $\{Q^2\}$ . فبينما يخبرنا  $\{R^2\}$  إلى أي مدى نجح النموذج في تفسير ما حدث بالفعل داخل العينة المدروسة، يذهب  $\{Q^2\}$  خطوة أبعد ليختبر ما إذا كان هذا النموذج قادراً على التنبؤ بما قد يحدث خارج هذه العينة.

المؤشر	الغرض	يوضح
$R^2$	التفسير $\{Explanation\}$	ماذا حدث بالفعل، مدى تفسير النموذج للتباين في البيانات الحالية.
$Q^2$	التنبؤ $\{Prediction\}$	ما الذي سيحدث، مدى قدرة النموذج على التنبؤ بنتائج جديدة بدقة.

ويُفسر هذا الاختبار على النحو التالي: إذا كانت قيمة  $\{Q^2\}$  أكبر من الصفر، فهذا يشير إلى أن النموذج يمتلك صلاحية تنبؤية حقيقية، وأن العلاقات التي بني عليها ليست مرتبطة فقط بالعينة الحالية، بل يمكن الاعتماد عليها في التعميم وصياغة توصيات تطبيقية بثقة أعلى. أما إذا كانت قيمة  $\{Q^2\}$  تساوي صفرًا أو أقل، فهذا يعني أن النموذج  $\{R^2\}$  رغم قدرته على تفسير البيانات الحالية لا يقدم قيمة تنبؤية إضافية، وبالتالي يكون استخدامه في التنبؤ أو اتخاذ قرارات مستقبلية أمراً غير آمن. وبذلك يُعد اختبار الصلاحية التنبؤية  $\{Q^2\}$  المرحلة الأخيرة التي تُكمل تقييم النموذج كما في المثال 3.15، لأنه ينقل التحليل من مستوى "الفهم والتفسير" إلى مستوى "القدرة على التنبؤ"، وهو ما يميز النموذج الأكاديمي الجيد عن النموذج القابل للاستخدام العملي  $\{Hair et al., 2022\}$ .

### مثال 3.15: الصلاحية التنبؤية $\{Q^2\}$ - Predictive Relevance

نفترض أن ولاء العميل  $\{CL\}$  هو المتغير التابع، وأنه يتأثر بثلاثة متغيرات مستقلة هي: تفاعل العميل  $\{CE\}$ ، إدارة علاقات العملاء  $\{CRM\}$ ، وتجربة العميل  $\{CX\}$ .

التفسير	الحالة	قيمة $Q^2$
النموذج يمتلك قدرة تنبؤية جيدة، ويمكن استخدامه للتنبؤ بمستوى رضا العملاء الجدد بدرجة ثقة معقولة.	الحالة الأولى	0.45

إذا كانت قيمة  $Q^2$  لمتغير ولاء العميل  $\{CL\}$  تساوي 0.45، فهذا يعني أن النموذج لا يكتفي بشرح بيانات العينة الحالية من خلال  $\{R^2\}$ ، بل يمتلك أيضاً صلاحية تنبؤية حقيقية، أي أنه قادر على إنتاج تنبؤات أفضل من التنبؤ العشوائي عندما نطبقه على بيانات جديدة، وبالتالي يمكن الاعتماد عليه بدرجة أعلى في التعميم وصياغة توصيات تطبيقية.

أكثر)، وفي كل مرة يُعاد حساب الأثر غير المباشر. والهدف من ذلك التأكد من أن النتيجة لا تعتمد على عينة واحدة فقط، بل تظهر بصورة متكررة عند إعادة التحليل.

بعد تنفيذ هذا الإجراء يعرض البرنامج ما يُعرف بفاصل الثقة (Confidence Interval) عند مستوى 95% للأثر غير المباشر. وفاصل الثقة هو نطاق من رقمين يحددان المجال الذي يُرجح أن يقع داخله الأثر الحقيقي. وقد سُمي فاصل ثقة 95% لأن هذا النطاق يكون صحيحاً في نحو 95% من الحالات عند تكرار الدراسة على عينات مختلفة من المجتمع.

وتكون قاعدة التفسير هنا بسيطة: إذا كان هذا المجال لا يحتوي على الصفر فهذا يعني أن الأثر غير المباشر موجود وثابت إحصائياً، أي أن المتغير الوسيط ينقل التأثير بصورة موثوقة. أما إذا كان المجال يحتوي على الصفر فهذا يعني أن أحد الاحتمالات هو أن الأثر قد يكون صفراً فعلاً، وبالتالي لا توجد أدلة كافية على وجود وساطة حقيقية. بعبارة أبسط، إذا لم يقع الصفر داخل فاصل الثقة نعتبر أن العلاقة الوسيطة مدعومة بالبيانات، أما إذا وقع الصفر داخل هذا المجال فلا يمكن الجزم بوجود هذا الأثر الوسيط (Hair et al., 2022).

### كيف يميز الباحث بين أنواع الوساطة؟

يميز الباحث بين أنواع الوساطة (Mediation Types) من خلال مقارنة نتيجتين داخل النموذج: هل الأثر غير المباشر عبر الوسيط معنوي أم لا، وماذا حدث للأثر المباشر بعد إدخال الوسيط. الفكرة أن الوساطة لا تُحكّم بالانطباع، بل بمنطق سببي واضح: هل الوسيط نقل التأثير فعلاً، وهل بقي للمسار المباشر وزن مستقل أم اختفى.

إذا كانت الوساطة كاملة (Full Mediation) فهذا يعني أن المتغير في بداية المسار لا يصل إلى المتغير في نهايته إلا عبر الوسيط. عملياً، نرى أن الأثر غير المباشر معنوي (فاصل الثقة لا يتضمن الصفر)، وفي الوقت نفسه يصبح المسار المباشر غير معنوي بعد إدخال الوسيط، أي أن العلاقة المباشرة "تختفي" إحصائياً، وبذلك تكون كل العلاقة تقريباً قد انتقلت عبر المسار (A → M → B). المعنى النظري هنا أن العلاقة ليست فورية بين (A) و (B)، بل لا تتحقق إلا عندما يحدث (A) تغييراً في (M)، ثم يقوم (M) بتحويل هذا التغيير إلى نتيجة في (B).

أما الوساطة الجزئية (Partial Mediation) فتعني أن الوسيط يفسر جزءاً من العلاقة، لكنه ليس القناة الوحيدة لنقل التأثير. في هذه الحالة يكون الأثر غير المباشر أيضاً معنوياً (فاصل الثقة لا يتضمن الصفر)، لكن المسار المباشر لا يختفي؛ بل يبقى معنوياً بعد إدخال الوسيط، وغالباً نلاحظ أن قيمة معامل المسار المباشر (β) تنخفض مقارنة بما كانت عليه قبل إدخال الوسيط، وهذا الانخفاض هو الإشارة المنهجية إلى أن جزءاً من التأثير انتقل عبر الوسيط، بينما بقي جزء آخر ينتقل مباشرة دون وساطة. المعنى النظري هنا أن هناك آليتين تعملان معاً: آلية تمر عبر الوسيط، وآلية أخرى مباشرة لا تحتاج المرور به.

## خاتمة الفصل

مبارك لك هذا الإنجاز... نعم، تستحق هذه التهئة حقاً. ليس لأنك أنهيت رحلة التحليل فحسب، بل لأنك أنهيتها بطريقة منهجية شاملة ومحترفة. فكثير من الباحثين يجرون تحليلاً ناقصاً ومبعثراً، يفتقر بين الجداول دون بناء علمي واضح، بينما أنت أنجزت مهمة التحليل بطريقة منهجية واعية. في المرحلة الأولى، تعاملت مع البيانات بحذر واحترام منهجي. لم تنظر إليها كأرقام جاهزة تُدفع مباشرة إلى برنامج التحليل، بل بوصفها مادة أولية قد تُضلل الباحث إن لم يفحصها بعناية. لذلك توفقت عند القيم المفقودة وحاولت فهم نمطها بدلاً من تجاهلها، ونقيت البيانات المدخلة من التكرار والقيم غير المنطقية، وتأكدت من صحة الترميز واتجاهات القياس. كما تأملت توزيع البيانات لا بدافع الفضول الإحصائي، بل لأن سلوك البيانات نفسه يخبرك ما إذا كانت قادرة على حمل نتائج يمكن الوثوق بها أم لا. وبعد أن أصبحت البيانات نظيفة ومهيأة للتحليل، لخصت خصائص العينة بثقة واتزان. لم تتعامل مع وصف العينة كفقرة شكلية في التقرير، بل بوصفه نتيجة طبيعية لعملٍ منهجي دقيق. عند هذه النقطة أصبحت لديك بيانات صالحة للاختبار، وعينة واضحة المعالم يمكنك أن تبني عليها بقية مراحل التحليل بثبات.

ثم انتقلت إلى المرحلة الثانية، وهنا تغير جوهر العمل جذرياً. لم يعد التركيز على جاهزية البيانات، بل على صلاحية الأداة نفسها. لذلك فحصت ما إذا كان الاستبيان يقيس فعلاً ما صُمم لقياسه، وتأكدت من الاتساق الداخلي لكل متغير، ومن تميز المتغيرات عن بعضها حتى لا تتكرر الفكرة نفسها تحت مسميات مختلفة. في هذه المرحلة لم تسمح لأي بند أن يمر لأنه "يبدو منطقياً"، ولم تقبل أي متغير لأنه "مألوف في الدراسات السابقة". اختبرت الصدق والثبات، وتعاملت مع نموذج القياس بوصفه الأساس الذي يجب أن يقوم عليه أي استنتاج لاحق. وهكذا تحول الاستبيان بين يديك من قائمة أسئلة إلى أداة قياس علمية يمكنك الدفاع عنها بثقة، وأصبح لكل متغير في النموذج مبرر إحصائي ومنهجي واضح لوجوده.

بعد ذلك انتقلت إلى المرحلة الثالثة، حيث وضعت النموذج الهيكلي تحت الاختبار وواجهت العلاقات التي افترضتها الإطار النظري بالبيانات الفعلية. فحصت العلاقات بين المتغيرات داخل النموذج، وتأكدت من أن كل متغير يضيف إسهاماً حقيقياً في تفسير المتغير المتأثر، وأن النموذج يمتلك قدرة تفسيرية مناسبة للظاهرة التي تدرسها. كما قدرت قوة هذه العلاقات وحجم الأثر الذي يتركه كل متغير داخل النموذج، حتى تتأكد أن النتائج لا تعكس ارتباطات شكلية، بل أدواراً حقيقية داخل البناء التفسيري للدراسة.

عند هذه النقطة اكتمل بناء النموذج واختباره، وأصبحت الفرضيات واضحة أمامك: تدعمها البيانات أو لا تدعمها. وهنا تصل إلى العتبة التي يبدأ عندها الجزء الأكثر عمقاً في البحث: تفسير النتائج. ففي الفصل القادم لن تكتفي بعرض الأرقام، بل ستقرأها وتربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة، لتفهم ما تعنيه هذه العلاقات داخل السياق الذي درسته. عندها تتحول النتائج من مؤشرات إحصائية إلى معرفة تفسيرية تمنحك فهماً أعمق للظاهرة.

## الفصل الرابع

### مناقشة النتائج ودلالاتها



## الفصل الرابع مناقشة النتائج ودلالاتها

بعد الانتهاء من تحليل البيانات تبدأ المرحلة التي تصنع الفارق الحقيقي في البحث؛ المرحلة التي تتحول فيها النتائج الرقمية إلى معرفة علمية ذات معنى. فالجداول، ومعاملات المسار، وقيم الدلالة تكشف ما حدث داخل البيانات، لكنها لا تفسّر وحدها لماذا حدث، ولا كيف يعمل النموذج، ولا ما الذي تعنيه هذه النتائج للنظرية أو للواقع العملي. ومن هنا تأتي مهمة هذا الفصل؛ إذ يعمل جسراً بين عالمين: عالم الإحصاء الذي يقَدّم الأدلة، وعالم التفسير الذي يمنح هذه الأدلة معناها وقيمتها العلمية. يركّز هذا الفصل على مهارة أساسية في البحث العلمي، وهي استخلاص المعنى من الأرقام. فالباحث لا يكتفي بأن يقرر أن علاقة ما كانت دالة إحصائياً أو غير دالة، ولا يحوّل المناقشة إلى إعادة عرض للنتائج والأرقام بصياغة مختلفة. المطلوب هنا هو قراءة ما وراء الأرقام؛ ما الذي تكشفه النتائج عن الآلية التي تتحرك بها المتغيرات؟، أين يعمل التأثير وأين يتوقف؟، هل الأثر قوي بما يكفي ليكون ذا قيمة عملية، أم أنه دال إحصائياً لكنه محدود في الواقع؟، وهل يقَدّم النموذج تفسيراً مقنعاً للظاهرة، أم يظل تفسيره جزئياً يحتاج إلى استكمال؟.

ولهذا لا تُناقش النتائج في هذا الفصل بوصفها أحكاماً نهائية، بل بوصفها إشارات تساعد على بناء تفسير متماسك. فعندما نقرأ معامل المسار  $\beta$  أو قيمة  $R^2$  أو  $F^2$  أو  $Q^2$ ، لا يكون الاهتمام بالرقم في ذاته، كبيراً كان أم صغيراً، وإنما بما يكشفه عن طبيعة العلاقة بين المتغيرات. فالمسألة هنا هي فهم ما يقوله الرقم عن كيفية عمل النموذج: هل التأثير مباشر أم يمر عبر آلية وسيطة؟، هل العلاقة عامة أم تتغير تبعاً للسياق؟، هل يمتلك المتغير المؤثر قدرة مباشرة على تحريك المتغير الآخر، أم أن أثره يظهر من خلال تحوله إلى تجربة أو إدراك أو ثقة؟. عند هذه النقطة تتحول المقاييس الإحصائية من أرقام مجردة إلى دلائل تساعد على فهم كيفية عمل النموذج.

يقوم التفسير في هذا الفصل على ثلاث طبقات مترابطة. الطبقة الأولى هي المعنى الإحصائي، أي فهم قوة العلاقة واتجاهها، ومقدار ما يفسّره النموذج فعلاً، مع التمييز بين الدلالة الإحصائية والقيمة العملية. الطبقة الثانية هي المعنى النظري، حيث توضع النتائج في سياق ما قدّمته الدراسات السابقة، لفهم ما إذا كانت تؤكد منطقاً نظرياً معروفاً، أو تكشف شرطاً لم يكن واضحاً، أو تفسّر تعارضاً بين دراسات سابقة بسبب اختلاف السياق أو القياس أو العينة. أما الطبقة الثالثة فهي المعنى العملي، وفيها تُترجم النتائج إلى دلالات يمكن أن يستفيد منها صانع القرار، لا على شكل شعارات عامة، بل على شكل أولويات واضحة: ما الذي ينبغي تعزيره؟، ما الذي يحتاج إلى إعادة تصميم؟، وما الذي يبدو أنه لا يعمل كما هو متوقع إلا إذا تغيّر شرط معين في الواقع التشغيلي؟.

بهذا المعنى لا يكتفي هذا الفصل بشرح النتائج، بل يعيد تركيبها داخل صورة متماسكة تربط بين ما حُطِّط له في بداية البحث وما كشفت عنه البيانات. فيتضح أين كانت العلاقات قوية ولماذا، وأين ضعفت ولماذا، وما الذي تعنيه هذه الصورة ككل لفهم الظاهرة وتطوير المعرفة واتخاذ القرار. كما يميّز بين ما يمكن الوثوق به بوصفه استنتاجاً، وما ينبغي التعامل معه بوصفه حدوداً أو شروطاً أو

احتمالات تحتاج إلى اختبار لاحق. ولتحقيق ذلك بصورة منظمة ينتقل الفصل من قراءة النتائج بوصفها بنية مترابطة، إلى تفسير العلاقات الرئيسية، ثم إلى إبراز ما تضيفه الدراسة علمياً وعملياً، وصولاً إلى بيان حدودها واقتراح مسارات تطويرها. وبهذه الطريقة لا يكون هذا الفصل نهاية التحليل، بل نقطة التحول التي تبدأ عندها النتائج في اكتساب معناها، فتنحدر الأرقام من مخرجات إحصائية إلى معرفة يمكن فهمها والاستفادة منها.

## تفسير النتائج الإحصائية

القسم الذي يلي عرض النتائج الإحصائية لا يتعامل مع الأرقام بوصفها أحكاماً على الفرضيات فحسب، بل بوصفها مؤشرات تكشف كيفية عمل النموذج وحدود فاعليته. فقد تظهر النتيجة الإحصائية في صورة مسار مباشر، أو أثر غير مباشر، أو فرق بين مجموعات، أو علاقة ضعيفة، أو حتى غياب للدلالة. وفي جميع هذه الحالات لا تقتصر مهمة الباحث على الاكتفاء بالقول إن الفرضية "مدعومة" أو "غير مدعومة"، بل تمتد إلى تفسير ما تكشفه هذه الأرقام عن منطق العلاقة بين المتغيرات، وطبيعة التأثير، والظروف التي يعمل ضمنها. فالإحصاء يبين ما حدث في البيانات من حيث القيمة والدلالة، لكنه لا يفسر وحده لماذا حدثت النتائج بهذه الصورة، ولا كيف يعمل النموذج داخل السياق المدروس. وهنا يبدأ دور التفسير العلمي (Booth et al., 2024).

ولتحويل أي نتيجة إحصائية (بغض النظر عن موقعها أو نوعها) إلى معنى تفسيري واضح، يمكن اتباع أربع خطوات تحليلية:

■ الخطوة الأولى: تثبيت النتيجة كما يكشفها التحليل قبل تفسيرها بوصفها حكماً على الفرضية في هذه الخطوة تثبت النتيجة كما كشفها التحليل، من دون مبالغة ولا أحكام مسبقة. نعرضها بوضوح: هل توجد علاقة أم لا؟، هل يظهر فرق بين المجموعات؟، هل الأثر مباشر أم غير مباشر؟، هل هو قوي أم ضعيف؟، وهل هو دال إحصائياً أم غير دال؟. الهدف هنا ليس أن نحكم فوراً على الأرقام بمنطق النجاح أو الفشل، بل أن نلتزم بما تكشفه البيانات فعلاً عن النمط الذي ظهر. وعندما نفعل ذلك نفصل النتيجة عن فكرة الربح والخسارة، ونقدمها بوصفها معلومة تحليلية تحتاج إلى تفسير وفهم، لا حكماً نهائياً ينتهي عنده النقاش.

■ الخطوة الثانية: قراءة النتيجة في ضوء معنى المتغيرات أو المؤشرات بعد تثبيت النتيجة تبدأ مرحلة فهمها. فالتحليل الإحصائي يعطينا رقماً يوضح وجود العلاقة وقوتها واتجاهها، لكنه لا يشرح وحده معنى هذه العلاقة في الواقع. الرقم يخبرنا بما حدث داخل البيانات، لكنه لا يفسر لماذا ظهر بهذه الصورة. هنا يظهر دور تعريف المتغيرات.

تعريف المتغير يوضح ما الذي نقيسه فعلاً. فالمتغير قد يمثل شعوراً أو تقيماً لدى الفرد، وقد يمثل سلوكاً يقوم به، وقد يعبر عن إجراء أو ممارسة داخل المنظمة. عندما نعود إلى هذه التعريفات ونضعها أمامنا يصبح تفسير النتائج أكثر منطقية. فالرقم لا يبقى مجرد قيمة إحصائية، بل يصبح دلالة مرتبطة بطبيعة الشيء الذي تم قياسه.

﴿CRM﴾ تفسّر جزءاً مهماً من كيفية تقييم العملاء لتجربة الخدمة، لكنها لا تفسّرها بالكامل. وهذا يتفق مع طبيعة تجربة ما بعد البيع؛ فالتجربة لا تتحدد فقط بالأنظمة التي تدبر العلاقة مع العميل، بل أيضاً بعوامل تشغيلية أخرى مثل أداء الموظفين، وضغط العمل داخل الورشة، ومدة الإصلاح، وتوفير قطع الغيار، وطريقة التواصل أثناء الخدمة. لذلك فإن تفسير نحو نصف التباين في تجربة العميل عبر ممارسات إدارة العلاقة يعد نتيجة منطقية في هذا النوع من الخدمات المعقدة.

أما بالنسبة لتفاعل العميل ﴿CE﴾، فقد بلغت القدرة التفسيرية للنموذج ﴿ $R^2 = 0.64$ ﴾، وهي نسبة مرتفعة نسبياً في الدراسات السلوكية. وتشير هذه النتيجة إلى أن تجربة العميل ﴿CX﴾ إلى جانب إدارة علاقات العملاء ﴿CRM﴾ - مع تأثير الثقافة المتمحورة حول العميل ﴿CCC﴾ في تعديل العلاقة بينهما - تفسّر جزءاً كبيراً من أسباب تفاعل العملاء مع مركز الخدمة. وهذا يعني أن التفاعل في هذا السياق لا يحدث عشوائياً، بل يرتبط بدرجة كبيرة بما يعيشه العميل خلال رحلة الخدمة وبكيفية إدارة العلاقة معه.

أما النتيجة الأكثر دلالة فتظهر في تفسير ولاء العميل ﴿CL﴾، حيث بلغت القدرة التفسيرية للنموذج ﴿ $R^2 = 0.72$ ﴾. في سياق سلوك العملاء في الخدمات، تعد هذه القيمة مرتفعة وتشير إلى أن المتغيرات المدرجة في النموذج تلتقط جزءاً كبيراً من الآلية التي يتكوّن من خلالها الولاء. فالنموذج يفسّر ما يقارب ثلاثة أرباع التباين في قرار العملاء بالاستمرار في التعامل مع نفس مركز الخدمة، وهو مستوى تفسير يشير إلى أن العوامل المرتبطة بإدارة العلاقة والتجربة والتفاعل تمثل عناصر مركزية في بناء الولاء داخل هذا القطاع.

وفي الوقت نفسه، فإن بقاء نحو ﴿28%﴾ من التباين غير مفسّر يدل على أن ولاء العميل لا يعتمد بالكامل على هذه العوامل وحدها. فقرارات العملاء قد تتأثر أيضاً بعوامل أخرى خارج نطاق النموذج، مثل السعر، أو قرب موقع المركز، أو توفر المواعيد، أو توصيات الآخرين، أو تجارب سابقة مع مراكز خدمة أخرى.

## مناقشة أسئلة البحث

عند مناقشة أسئلة البحث ﴿Research Questions Discussion﴾، ينبغي أن يتبع التحليل مساراً واضحاً يبدأ بربط كل سؤال من أسئلة البحث بالنتائج التي أجابته. في هذه المرحلة يُعاد عرض السؤال أو الفرضية بصياغة موجزة، ثم تُقدّم خلاصة مركزة للنتائج الإحصائية المرتبطة به دون الدخول في تفاصيل رقمية غير ضرورية. الهدف هو تذكير القارئ بما كان البحث يسعى لاختباره قبل الانتقال إلى تفسير ما كشفته النتائج فعلياً.

بعد ذلك ينتقل النقاش إلى التفسير النظري، وهو الجزء الأكثر عمقاً في هذا القسم. هنا لا يكفي القول إن الفرضية مدعومة أو غير مدعومة؛ بل يجب تفسير لماذا ظهرت النتيجة بهذه الصورة. ويتم ذلك عبر ربط النتائج بالمفاهيم والنظريات التي بُني عليها النموذج المفاهيمي، مع توضيح الآليات التي يمكن أن تفسر اتجاه العلاقة وقوتها داخل السياق المدروس.

بعد تحديد هذه الجوانب، تُنظَّم الإسهامات في ثلاثة محاور رئيسية: الإسهام النظري، والإسهام العملي، والإسهام المنهجي. ويجب أن تُكتب هذه الإسهامات بطريقة واضحة تُظهر مصدر الإضافة. أي يوضح الباحث أولاً ماذا كانت تقول الدراسات السابقة حول الموضوع، ثم يبيِّن ما الذي أظهرته نتائج دراسته، وأخيراً يشرح ما الجديد الذي تضيفه هذه النتائج مقارنة بما كان معروفاً من قبل، سواء على المستوى النظري أو التطبيقي أو المنهجي.

### استكشاف إسهامات الدراسة (Explore the Study Contribution)

استكشاف إسهامات الدراسة لا يبدأ بتعداد النتائج أو إعادة صياغتها بعبارات مختلفة. فالنتائج بحد ذاتها لا تُعد إسهاماً ما لم يُوضَّح ماذا تضيف إلى المعرفة القائمة. لذلك ينتقل الباحث في هذه المرحلة إلى سؤال أبسط وأكثر تحديداً: ماذا تغيَّر في فهم الموضوع بعد هذه الدراسة مقارنة بما قالته الدراسات السابقة؟ للوصول إلى ذلك، ينظر الباحث إلى نتائجه بجانب ما ورد في الدراسات السابقة. فإذا كانت الدراسات السابقة تفترض علاقة معينة بين متغيرين، ثم أظهرت نتائج الدراسة علاقة مختلفة أو كشفت عن آلية لم تكن واضحة من قبل، فإن هذا يمثل إضافة علمية. وكذلك إذا أظهرت النتائج أن العلاقة تعمل بطريقة مختلفة في السياق المدروس، أو كشفت جانباً لم تتناوله الدراسات السابقة، فإن ذلك يعد أيضاً إسهاماً.

بهذا المعنى، لا تُكتب الإسهامات عبر تكرار النتائج، بل عبر توضيح ما الذي تضيفه هذه النتائج إلى ما كان معروفاً. لذلك تأتي الإسهامات كمرحلة تربط بين نتائج الدراسة وبين قيمتها العلمية؛ فهي توضِّح أين تكمن الإضافة التي قدمتها الدراسة، قبل الانتقال إلى عرضها بصورة منظمة ضمن الإسهام النظري والإسهام العملي والإسهام المنهجي.

### ■ استكشاف الإسهام النظري (Theoretical Contribution)

– الفجوة النظرية التي عالجتها الدراسة (Theoretical Gap Addressed by the Study): عند استكشاف الإسهام النظري لدراستك، ابدأ بالسؤال الآتي: ما الذي أضافته نتائجك إلى فهم النظرية نفسها؟، لا تنظر إلى النظرية بوصفها مجرد إطار استخدمته لتفسير النتائج، بل افحص ما إذا كانت النتائج قد كشفت شيئاً جديداً حول كيفية عملها. راجع ما تقوله النظرية عن الظاهرة، ثم قارن ذلك بما أظهرته نتائج دراستك. اسأل نفسك: هل كشفت النتائج آلية تفسيرية لم تكن واضحة من قبل داخل النظرية؟، هل أظهرت أن العلاقة التي تتوقعها النظرية لا تعمل دائماً، بل عند توافر شروط معينة؟، هل أوضحت أن تفسير الظاهرة يتطلب إدخال عنصر لم يكن حاضراً بوضوح في الطرح النظري؟. إذا وجدت أن نتائج دراستك ساعدت في توضيح كيف تعمل النظرية فعلياً، أو متى تعمل، أو ما حدود تفسيرها، فهنا تكمن مساهمتك النظرية. في هذه الحالة لا تكون دراستك مجرد تطبيق للنظرية، بل تسهم في تطوير فهمها وتحديد شروط استخدامها في تفسير الظاهرة المدروسة.

– الربط الجديد بين المتغيرات أو الأطر النظرية (Novel Linkages): لا تبحث هنا في النظرية ذاتها، بل في بنية العلاقات داخل النموذج. اسأل نفسك: ما العلاقة أو المسار الذي اختبرته دراستي

## مناقشة حدود الدراسة

حدود الدراسة (Research Limitations) هو الجزء الذي يعرف "مجال صلاحية" نتائج الدراسة وحدود استخدامها. وهو لا يعرض مبررات أو سرداً دفاعياً، بل يقدم وصفاً واضحاً للشروط التي أنتجت داخلها النتائج: سياق الدراسة وبيئتها، تصميمها ومنهجها، خصائص العينة، أدوات القياس وجودة البيانات، طريقة التحليل والنمذجة، القيود الزمنية والمؤسسية، وحدود الإطار النظري. بمعنى آخر، هذا القسم يحدد أين تكون النتائج قوية ومناسبة للاستخدام، وأين يصبح تعميمها أو تفسيرها خارج نطاقها غير مضمون.

أهمية هذا القسم أنه يحول نتائج الدراسة من "استنتاجات عامة" إلى نتائج منضبطة قابلة للاستخدام العلمي والعملية. فهو يساعد القارئ على فهم ما يمكن تعميمه بثقة وما يجب التعامل معه بحذر، ويكشف بدقة ما الذي لم تختبره الدراسة لأن شروطه كانت ثابتة أو خارج نطاقها. كما أنه يضع إطاراً صحيحاً لبناء أبحاث لاحقة عبر توضيح ما الذي يحتاج اختباراً في سياقات أخرى، أو عينات مختلفة، أو بتصاميم ومنهجيات بديلة، حتى لا تُقرأ النتائج كقانون ثابت ينطبق على كل البيانات.

### استكشاف حدود الدراسة/البحث (Explore Research limitations)

يستخرج الباحث حدود الدراسة عبر قراءة دراسته بوعي نقدي، لا للدفاع عنها ولا لتقليل قيمتها، بل لتحديد المجال الحقيقي الذي تعمل فيه نتائجها. العملية تبدأ من سؤال بسيط: ضمن أي شروط أنتجت هذه النتائج؟. وكل شرط لم يتغير أثناء الدراسة يتحول تلقائياً إلى حد يجب الاعتراف به.

■ حدود السياق والبيئة (Contextual and Environmental Limitations): يستخرج الباحث حدود الدراسة بطريقة عملية جداً عبر الرجوع إلى سؤال واحد مباشر: أين جُمعت البيانات؟، لأن أي تحديد للمكان أو القطاع أو المؤسسة يُعتبر تلقائياً "حداً" للدراسة. فإذا كانت البيانات مثلاً من قطاع واحد فقط، أو من مدينة واحدة، أو من دولة واحدة، أو من نوع خدمة محدّد، فهذا يعني أن النتائج تُعبّر عن منطقتك ذلك السياق بعينه، ولا يجوز التعامل معها كأنها تنطبق بالضرورة على كل القطاعات وكل المدن وكل الدول.

الفكرة هنا ليست أن الدراسة ضعيفة، بل أن الدراسة عملت داخل بيئة لم تتغير فيها عوامل مهمّة مثل الثقافة التنظيمية، والقوانين، ونضج السوق، وتوقعات العملاء. وهذه العناصر بقيت ثابتة أثناء جمع البيانات؛ وما دام الشيء ثابتاً ولم يتغير داخل الدراسة، فلا يمكن اختبار تأثيره أو معرفة كيف سيغيّر النتائج لو تغيّر. لذلك يصبح هذا الثبات نفسه "حداً" يجب ذكره، لأن نتائج الدراسة صالحة ضمن المجال الذي جُمعت منه البيانات، وتحتاج حذراً عند تعميمها خارج هذا المجال.

■ حدود التصميم والمنهج (Design and Methodological Limitations): تُفهم حدود التصميم والمنهج في البحث العلمي بوصفها نتيجة مباشرة للطريقة التي اختار بها الباحث أن "يرى" الظاهرة، لا بوصفها قائمة قيود لاحقة تُضاف بعد ظهور النتائج. فكل دراسة تُبنى على مجموعة قرارات مترابطة تبدأ من النموذج الفلسفي، ثم تتجسد في التصميم، والاستراتيجية، وأداة القياس، وطريقة التحليل. وهذه القرارات لا تحدد فقط ما يمكن معرفته، بل تحدد أيضاً - وبالضرورة - ما

## خاتمة الفصل

تهانينا، فأنت حقاً تستحقّ التهنة. لكن دعني أقولها بطريقة أدقّ: لقد أحسنت الصنعة. فليس الإنجاز في أنك أنهيت فصلاً، ولا في أنك جمعت جداولاً وأرقاماً، بل في أنك بنيت بحثك بناءً صحيحاً من أساسه. بدأت بفكرة أولية، ثم صغتها كمشكلة قابلة للفحص، وبنيت لها نموذجاً يربط مفاهيمها، ونقلت هذه المفاهيم من المستوى النظري إلى مستوى القياس، ثم تعاملت مع البيانات بعين الباحث المتأنّي لا بطيش المُتَعَجِّل، حتى وصلت إلى نتائج استطعت أن تمنحها معنى ودلالة.

ما فعلته ليس سلسلة خطوات منفصلة، بل مسار واحد متصل من التفكير المنهجي. كل خطوة قادت إلى التي تليها، حتى اكتمل البناء. ولهذا فإن ما بين يديك الآن ليس مجرد فصول متتابعة، بل عمل بحثي طُيخ على نار هادئة، وبناء شُيّد طبقة فوق طبقة، حتى استقام بنيانه.

الأهم من ذلك كله أنك لم تُدر هذا البحث بعقلية من يتبع قالباً جاهزاً أو يقلد بحثاً أو رسالة سابقة، بل بعقلية الباحث الذي يبني عمله قراراً بعد قرار. لذلك بدأت من الواقع التحليلي كما هو؛ ففحصت القيم المفقودة لتفهمها بدلاً من تجاهلها، وراجعت إدخال البيانات لتصحيح الأخطاء المحتملة فيها، واستبعدت الاستجابات التي لا يمكن الاعتماد عليها بدلاً من ضمّها إلى العينة لمجرد زيادة حجمها. كما راجعت توزيع البيانات بوصفه فحصاً فنياً يضمن صلاحية التحليل، لا خطوة شكلية تُضَاف إلى التقرير. ثم عرّفت العينة كما ينبغي أن تُعرّف: لا كقفرة تُذكر في وصف البيانات، بل كحدّ معرفي واضح يحدد من تتحدث عنه النتائج، وعلى من يمكن أن تنطبق دالاتها.

ثم انتقلت إلى المرحلة التي تميّز بين النقل والصنعة: مرحلة اختبار الأداة قبل أن تطلب من النتائج أن تتكلم. هنا لم تتعامل مع الاستبيان بوصفه أمراً مسلماً به، ولم تمنح البنود شرعيّتها لأنها تبدو معقولة، ولم تُبق المتغيرات لأنها شائعة في الدراسات السابقة. تعاملت مع نموذج القياس بوصفه اختباراً حقيقياً للجودة؛ فاختبرت الثبات والصدق لا كمفردات تُذكر في التقرير، بل كمعايير يجب أن تتحقق فعلياً قبل أن تعتمد الأداة أساساً لأي نتيجة. وعند هذه النقطة خرجت الأداة من كونها مجموعة أسئلة مرتبة و أنيقة، إلى كونها أداة قياس يمكن الدفاع عنها بثقة أمام أي قارئ ناقد.

بعد ذلك جاءت النقلة التي تميّز بين من يكفي بإخراج الجداول ومن يقدم بحثاً حقيقياً شاملاً. لم تحوّل البحث إلى مجرد حُكْمٍ شكليّ على الفرضيات واكتفيت بتصنيفها تحت عناوين "مدعومة" أو "غير مدعومة"، بل تعلمت كيف تقرأ الأرقام بوصفها معنى؛ قرأت معاملات المسار بوصفها اتجاهاً للعلاقة داخل النموذج لا رقماً معزولاً، وقرأت قيمة  $R^2$  بوصفها قدرة تفسيرية للنموذج لا مجرد مؤشر عددي، وقرأت  $F^2$  بوصفه وزناً فعلياً يبيّن أي المتغيرات يُحدث فرقاً داخل النموذج، وقرأت  $Q^2$  بوصفها دلالة على القدرة التنبؤية للنموذج لا قيمة تُذكر على الهامش. عند هذه النقطة بدأ جوهر الحرفة البحثية بالظهور: لم تعد الأرقام نهاية الطريق، بل أصبحت مفاتيح تساعدك على فهم كيف يعمل النموذج، وأين تكمن قوته، وأين تتوقف فاعليته.

ولكي تكتمل الصورة، لم تكتفِ بإجراء التحليل، بل قدّمت إجابات. لم تُبق أسئلة البحث عناوين في الفصل الأول، بل عدت إليها في ضوء ما كشفته البيانات: أين يظهر التأثير؟، أين يضعف؟، متى

بمر عبر متغير وسيط؟، ومتى يتغير تبعاً لظرف أو سياق معين؟. وهكذا لم تترك القارئ يخمن معنى النتائج، بل قدمت له المسار واضحاً: من الرقم إلى الفهم، ومن الفهم إلى الاستنتاج. وبالمنطق نفسه، لم تعد أهداف البحث مجرد عبارات أنيقة في مقدمة الدراسة، بل تحولت إلى محطات يمكن التحقق منها في ضوء ما كشفته البيانات. تعاملت مع كل هدف بوصفه التزاماً علمياً ينبغي اختباره: هل تحقق؟، هل تحقق جزئياً؟، أم لم يتحقق؟، وما الذي يعنيه ذلك ضمن حدود تصميم الدراسة وقياسها وبياناتها؟.

وعندما وصلت إلى الإسهامات والدلالات، لم تأت بوصفها إضافة تجميلية في نهاية العمل، بل ظهرت نتيجة طبيعية لمسار البحث ونتائجه: فجوة حُددت بدقة، وقياس جرى تثبيته بجودة، ونتائج فُرئت بوعي، ومعنى استُخلص بلا قفزات. لذلك لم يكن الإسهام ادعاءً، بل خلاصة لما كشفت عنه الدراسة فعلاً، ولم تكن الدلالات خطاباً إنشائياً، بل أثراً واضحاً على النظرية والممارسة العملية و التشغيلية والبحث المستقبلي في حدود ما تسمح به البيانات.

الآن... أنت في الحقيقة أنجزت البحث. ما تبقى ليس إضافة جديدة ولا تحليلاً آخر، بل خطوة أخيرة واعية: إحكام الهيكلية العامة للدراسة بأكملها، بحيث تُقرأ منذ صفحاتها الأولى حتى خاتمتها بوصفها مساراً واحداً متماسكاً. فهذا الضبط الشامل هو ما يجعل البحث واضح الفكرة، مُحكم البناء، وسهل التتبع على القارئ، ويحوّل الجهد العلمي الذي بُذل فيه إلى عملٍ مصقول يمكن الدفاع عنه بثقة. وهذا بالضبط ما سيتناوله الفصل التالي.



## الفصل الخامس

### هيكلية تقرير البحث



## الفصل الخامس هيكلية تقرير البحث

من الضروري التمييز بين شيئين يختلطان على كثير من الباحثين: كيف تم تنفيذ البحث فعلياً، وكيف يتم عرضه في الرسالة أو التقرير النهائي. ما يظهر في الفصول ليس تسلسلاً زمنياً لما حدث، بل ترتيباً أُعيد بناؤه ليبدو منطقياً أمام القارئ.

في الواقع، الباحث لا يبدأ بصورة واضحة. ينتقل بين القراءة، وتعديل المشكلة، وإعادة صياغة السؤال، وتغيير الفرضيات، وحتى مراجعة المنهج أكثر من مرة بحسب ما يتكشف له من معطيات. لكن عند الكتابة، تختفي هذه العملية بالكامل. لا يرى القارئ المحاولات ولا التعديلات، بل يرى نسخة مرتبة تبدأ بمشكلة واضحة وتنتهي بنتائج محددة. هذا لا يعني أن الطريق كان واضحاً منذ البداية، بل أن الباحث أعاد ترتيب ما توصل إليه بعد أن فهمه.

لهذا، لا يكفي أن تعرف كيف تتفدّ البحث، بل يجب أن تتعلم كيف تعيد بناءه عند العرض. هذا الفصل لا يعيد ما تم شرحه سابقاً حول خطوات إنجاز البحث، بل ينتقل مباشرة إلى كيفية تقديمه: كيف ترتب الفصول، ماذا تضع أولاً، وكيف تبني عرضاً يبدو منطقياً رغم أن تنفيذه لم يكن كذلك.

كما يميّز هذا الفصل بين نوعين من البحوث: البحث الأكاديمي (Academic Research) الذي يركّز على بناء المعرفة وإثبات الفجوة، والبحث التطبيقي (Professional Applied Research) الذي يبدأ من مشكلة عملية ويسعى لحلها. وسيتم عرض هيكل كل نوع بشكل منفصل.

### هيكلية البحث الأكاديمي

هيكلية البحث الأكاديمي (Academic Research Structure) في صورتها الأشمل تقوم على بناء مترابط يمتد عبر ستة فصول، تمثل المسار الكامل للدراسة من تحديد المشكلة إلى عرض النتائج وتفسيرها. هذا التقسيم لا يُعد تنظيمياً شكلياً، بل يعكس منطقاً بحثياً واضحاً، حيث يؤدي كل فصل وظيفة محددة ضمن تسلسل تدريجي يضمن تماسك الدراسة وتبريرها علمياً.

وقد تم اعتماد نموذج البحث المختلط (Mixed Methods) هنا ليس لأنه الخيار الأكثر شيوعاً، بل لأنه الإطار الأكثر شمولاً لشرح الهيكلية؛ إذ يجمع بين منطقتين مختلفتين في البحث: بناء الفهم من البيانات (في النوعي)، واختبار العلاقات بصورة منهجية (في الكمي). وهذا الدمج يكشف للقارئ الصورة الكاملة لمسار البحث، بدلاً من تقديم جزء منه فقط. فالإكتفاء بالبحث الكمي يوضّح منطق الاختبار دون أن يبيّن كيف نشأت المفاهيم، بينما يوضح البحث النوعي بناء المعنى دون أن يُظهر كيف يتم التحقق منه. أما الجمع بينهما، فيُظهر التسلسل الكامل: من الاكتشاف، إلى الاختبار.

كما أن هذا النموذج يتيح توضيح نقطة منهجية أساسية غالباً ما يغفلها الباحثون، وهي أن التحليل ليس مرحلة واحدة، بل قد يتكوّن من مراحل متعددة تختلف في طبيعتها ووظيفتها، وهو ما ينعكس مباشرة على هيكلية الفصول. لذلك، فإن عرض الهيكلية من خلال تصميم مختلط - وخاصة التابعي الاستكشافي (Exploratory Sequential) - يُظهر بوضوح كيف يمكن توزيع هذه المراحل على

■ ثالثاً، حافظ على التناسق بين ما تكتبه هنا وما هو موجود فعلياً في الرسالة؛ أي تعديل في عناوين الفصول أو محتواها لاحقاً يجب أن ينعكس مباشرة على هذا القسم، وإلا بدأ العمل مفككاً أمام القارئ.

ما يجب تجنبه واضح: لا تحوّل هذا الجزء إلى فهرس مكرر (Table of Contents) بصيغة نثرية، ولا إلى مقدمة جديدة تعيد الكلام عن المشكلة والأهداف والفجوة، ولا إلى ساحة استعراض لغوي. وظيفته الأساسية أن يقدم نظرة تركيبية (Structural Overview) تساعد القارئ أن يتتبع المنطق: من الخلفية ← إلى الإطار النظري ← إلى المنهجية ← إلى النتائج والتحليل ← إلى المناقشة والخاتمة. إذا خرج القارئ من هذا القسم وهو يعرف "ماذا ينتظره في كل فصل؟" و"كيف تخدم الفصول بعضها بعضاً؟" فقد أدى هذا الجزء وظيفته كما يجب.

## الفصل الثاني: مراجعة الدراسات السابقة (Chapter Two: Literature Review)

يستعرض هذا الفصل الأساس العلمي الذي تستند إليه الدراسة من خلال تحليل الدراسات السابقة، وفهم ما ثبت نظرياً وتجريبياً في مجال البحث، وصولاً إلى بناء نموذج مفاهيمي متكامل يُشتق منه لاحقاً الفرضيات التي ستختبر في الجانب التطبيقي.

يهدف هذا الفصل إلى الإجابة عن سؤال جوهري: ماذا نعرف مسبقاً من الدراسات السابقة؟، وكيف يمكن توظيف هذه المعرفة لصياغة نموذج بحث يمكن اختباره؟. يُعد هذا الفصل العمود العلمي الذي تقف عليه الدراسة، فهو يكشف ما وصلت إليه المعرفة السابقة حول موضوع البحث، ويحدد أين تتفق الدراسات السابقة وأين تتعارض، وما الذي تم قياسه وما الذي لم يُقاس بعد. هنا لا يكتفي الباحث بسرد دراسات، بل يقوم بعملية تحليل نقدي يربط نتائج البحوث السابقة بالمفاهيم والمتغيرات محل الاهتمام، ليصل تدريجياً إلى صياغة نموذج مفاهيمي قادر على تفسير العلاقات المتوقعة بين المتغيرات في السياق قيد الدراسة.

الغاية الأساسية من هذا الفصل هي الإجابة عن سؤالين محوريين: ماذا نعرف؟، وماذا يمكن أن نبني على ما نعرف؟، بمعنى آخر، كيف نأخذ ما أنتجته المعرفة العلمية السابقة ونحوه إلى نموذج نظري قابل للاختبار داخل هذه الرسالة. فالدراسة القوية لا تبدأ بالنموذج ثم تبحث عن دراسات تدعمه، بل تبدأ بالدراسات السابقة ثم تستخلص منها نموذجاً منطقياً، متسلسلاً، وقابلًا للقياس والتحليل. وعبر هذا الفصل ينتقل القارئ من مساحة واسعة من الأفكار إلى بناء فكري مُحكم، ومن مراجع متفرقة إلى هيكل مفاهيمي واضح ومعرّف، ثم تتشكل الفرضيات كنتيجة طبيعية لاختيار منطقي مدعوم بالأدلة. كل علاقة متوقعة في النموذج يجب أن تجد جذورها في الدراسات السابقة، لا افتراض بلا دليل، ولا علاقة بلا سند علمي.

وبذلك لا يكون هذا الفصل مجرد خطوة أكاديمية، بل منصة تأسيسية تُبنى عليها بقية الفصول، وتضمن أن الجانب التطبيقي لا يعمل في فراغ، بل ينطلق من معرفة تراكمية تم تحليلها بوعي ومنهجية.

## هيكلية البحث المهني

تنطلق الهيكلية المهنية للبحث (Professional Research Structure) من منطق مختلف عن الكتابة الأكاديمية التقليدية؛ إذ لا تُبنى الفصول هنا بوصفها مراحل نظرية متتابعة، بل كمسار تحليلي وتنفيذي يهدف إلى تشخيص مشكلة واقعية، تحليل أسبابها، ثم تقديم حلول قابلة للتطبيق وقياس الأثر. في هذا النوع من البحوث، لا تُقاس قيمة العمل بعمق الاستعراض النظري أو كثافة الاقتباسات، بل بمدى قدرة التحليل على دعم قرار إداري فعلي وتحسين أداء قابل للرصد.

وعليه، صُممت هذه الهيكلية لتكون موجهة نحو التنفيذ (Execution-Oriented) منذ الصفحة الأولى، حيث يبدأ البحث من الواقع التشغيلي كما هو، لا كما يُفترض أن يكون، ثم ينتقل تدريجياً إلى بناء فهم سببي قائم على البيانات، وينتهي بتوصيات عملية وخطة تطبيق واضحة. كل فصل يؤدي وظيفة محددة داخل هذا المسار، ولا يوجد قسم لأعراض شكلية أو تكميلية فقط.

يُعد الفصل الأول نقطة التأسيس لهذا المسار؛ فهو لا يُقدّم خلفية عامة، ولا يستعرض الدراسات السابقة، بل يضع المشكلة المهنية في إطارها الحقيقي، ويحدّد نطاقها، ويُظهر أثرها على الأداء، ويُعرّف بوضوح ما الذي يسعى البحث إلى معالجته ولماذا. ومن دون هذا التأسيس الدقيق، لا يمكن لأي تحليل لاحق أو توصية تنفيذية أن تكون ذات معنى أو قيمة عملية.

### الفصل الأول: تحديد المشكلة وتحليل الوضع الحالي

#### ﴿Problem Definition & Current State﴾

يمثل هذا الفصل نقطة الانطلاق الفعلية للبحث المهني، إذ يضع القارئ مباشرة أمام الواقع التشغيلي محل الدراسة دون تمهيد نظري أو استعراض للدراسات السابقة. الهدف هنا ليس شرح المفاهيم، بل تثبيت المشكلة كما تظهر في الممارسة اليومية، وتحديد أبعادها التشغيلية والمالية، وإظهار أثرها المباشر على الأداء والنتائج. يعتمد هذا الفصل على قراءة الوضع الحالي (As-Is State) من منظور إداري وتحليلي، بحيث يتم توصيف المشكلة بلغة قابلة للقياس، وربطها بمؤشرات أداء واضحة، تمهيداً للانتقال لاحقاً إلى جمع البيانات وتشخيص الأسباب الجذرية. ومن هذا المنطلق، يبدأ الفصل بتعريف دقيق للمشكلة المهنية التي يسعى البحث إلى معالجتها.

#### تعريف المشكلة المهنية (1.1 Problem Definition)

يمثل هذا القسم نقطة الانطلاق الفعلية للبحث المهني، حيث تُعرّف المشكلة كما تظهر في الواقع التشغيلي لا كما تُصاغ في الدراسات السابقة. يُكتب هذا الجزء بلغة واقعية واضحة تُظهر أن المشكلة قائمة، ملموسة، ولها أثر مباشر على الأداء أو العائد أو الاستدامة. لا يهدف هذا القسم إلى إقناع القارئ بأهمية الموضوع نظرياً، بل إلى توضيح ما الذي لا يعمل كما ينبغي داخل المؤسسة أو القطاع، ولماذا يُعد ذلك خلاً يستحق التحليل والتدخل.

يُركّز الباحث هنا على وصف الفجوة بين ما يُفترض أن يحدث وما يحدث فعلياً، مع الإشارة إلى مظاهر الخلل المرتبطة بالمشكلة سواء كانت تشغيلية أو سلوكية أو تنظيمية. ويجب أن يخرج القارئ

## مقارنة بين هيكليّة البحث الأكاديمي والبحث المهني

رغم أن البحث الأكاديمي والبحث المهني يتفقان على الأساسيات التي لا يُقام بحث من دونها (أي الاعتماد على بيانات قابلة للتحقق، وبناء منطق سببي أو تفسيري يمكن اختبارها، واستخدام أدوات قياس وتحليل تُنتج نتائج قابلة للتدقيق) فإنهما بعد هذه النقطة يفترقان في "عقل" المشروع لا في شكله. كلاهما يسعى إلى إنتاج معرفة، لكن المعرفة هنا ليست الغاية نفسها في الحالتين: في البحث الأكاديمي تكون المعرفة هدفاً بحد ذاتها ضمن تراكم علمي يُقاس بالإضافة النظرية وقابلية النشر، أما في البحث المهني فتكون المعرفة وسيلة موجّهة لخدمة قرار تنفيذي محدد وتحسين أداء يمكن قياس أثره على مؤشرات واضحة. لذلك لا يمكن تقييمهما بميزان واحد؛ لأن معايير النجاح غير متطابقة: الأكاديمي يُحاكم بقدرته على سد فجوة معرفية وتبرير نموذج نظري وتقديم مساهمة قابلة للتعميم العلمي، بينما المهني يُحاكم بقدرته على تشخيص مشكلة واقعية، إثباتها بالأدلة، ثم تحويل النتائج إلى تدخلات قابلة للتطبيق والمتابعة. ومن هنا يتضح أن اختلاف الهيكلية بينهما ليس مسألة أسلوب عرض أو "طريقة كتابة"، بل اختلاف وظيفة: الأكاديمي يبني قضية علمية للدفاع داخل المجتمع البحثي، والمهني يبني قضية تنفيذية للدفاع داخل غرفة القرار.

قبل شرح الاختلافات بين البحث الأكاديمي والبحث المهني، لا بد أن نؤكد أن بينهما قواسم مشتركة كثيرة؛ فكلهما في جوهره عملٌ منضبط يسعى إلى إنتاج معرفة قائمة على بيانات، عبر تحويل سؤاٍ واضح إلى نموذج قابل للاختبار، ثم قياسٍ يمكن التحقق من جودته، ثم تحليلٍ يُفضي إلى استنتاجات يمكن الدفاع عنها. وعليه، فإن اختلاف طريقة العرض أو ترتيب الفصول لا يلغي وجود بنية علمية مشتركة تحت السطح، بل يعكس اختلاف وجهة الاستخدام ومعياري النجاح: البحث الأكاديمي يُصاغ ليخدم المعرفة والتراكم النظري، بينما يُصاغ البحث المهني ليخدم قراراً تنفيذياً محددًا وأثراً قابلاً للقياس. لذلك، من الأدق أن نقول إنهما ينشاران "المنهج" ويختلفان في "الوظيفة" واللغة التي تُقدّم بها النتائج (Saunders et al., 2023).

- النموذج المفاهيمي والفرضيات: هذا العنصر موجود في البحث الأكاديمي والبحث المهني لأن كليهما يحتاج "خريطة سببية" تُعرّف ما الذي يؤثر في ماذا، وبأي اتجاه، وعلى أي أساس سيتم الاختبار. الفرق أن الأكاديمي يجعل ربط النموذج بالنظرية جزءاً من إثبات المشروع العلمية: لماذا نتوقع هذا المسار؟، وما الآلية التي تفسره؟، وكيف تتسق الفرضية مع منطق نظري سابق. أما المهني فيستخدم النموذج كأداة قرار قبل أن يكون إطاراً تفسيرياً؛ الغرض ليس بناء تراكم نظري بقدر ما هو تحديد المسارات التي تستحق الاستثمار أو التدخل، وتحديد نقاط الرفع الأعلى تأثيراً داخل الواقع التشغيلي.
- القياس الكمي والتحقق الإحصائي: كلا النوعين يعتمد القياس والتحقق لأن أي نموذج بدون قياس مضبوط يتحول إلى رأي مُقنع. لذلك تجد في الاثنين (SEM/PLS)، واختبارات الثبات والصدق، وتحليل المسارات، وفحص الدلالة، والأثر. الاختلاف الحقيقي ليس في الأداة ولا في النتائج الرقمية بحد ذاتها، بل في "لغة استخدامها ووظيفتها": الأكاديمي يعرض التحقق من القياس بوصفه

## خاتمة الفصل

بهذا نكون قد أغلقنا الدائرة الأخيرة في هذا الكتاب، إذ جمعنا خيوط العمل كلها داخل إطارٍ واحدٍ قابلٍ للعرض والفهم والتتبع. فبعد أن تشكّل البحث في الفصول السابقة من حيث الفكرة، والمنهج، والتحليل، ثم استخراج المعنى، جاءت الهيكلية هنا لتؤدي وظيفة مختلفة تماماً: أن تُحوّل هذا الجهد المتراكم إلى نصٍّ يُقرأ بوصفه مشروعاً واحداً متماسكاً، لا خطواتٍ مبعثرة ولا أجزاءً منفصلة.

لقد عرضنا في هذا الفصل هيكليتين مختلفتين للبحث - الأكاديمية والمهنية - ليس للمفاضلة بينهما، بل لتأكيد حقيقة منهجية أساسية: لا توجد هيكلية "أفضل" بشكل مطلق، بل توجد هيكلية أنسب للغرض الذي كُتب البحث من أجله. فالهيكلية الأكاديمية تخدم منطق المعرفة التراكمية والنقاش النظري، بينما تخدم الهيكلية المهنية منطق القرار والتطبيق وتحسين الأداء. اختلاف الترتيب، وطريقة العرض، وطبيعة الفصول ليس اختلاف شكل، بل اختلاف وظيفة.

وفي الوقت نفسه، أوضحن أن هذا الاختلاف لا يعني القطيعة. فهناك خيط علمي مشترك لا ينقطع بين المسارين: سؤال واضح، نموذج سببي، قياس منضبط، تحليل مبرر، واستنتاج قائم على أدلة. ما يتغيّر هو كيف تُروى القصة، لا جوهر ما تثبته البيانات. بهذا الفهم، يتعلّم الباحث أن يختار الهيكلية بوعي، وليس بتقليد دراسات و أبحاث سابقة، وأن يكتب بحثه بما يخدم قارئه الحقيقي، سواء كان لجنة علمية أم صانع قرار.

إذا كان بناء البحث هو فعل فكري، فإن هيكلته هي الأداة التي تساهم في إيصال هذا الفكر، وهي النافذة التي تُمكن القارئ من أن يرى ما قصده الباحث، وذلك بسرد أفكار البحث عبر فصولٍ مرتبة، كل قسم فيها يقود بشكلٍ منطقيٍّ إلى ما بعده.

هذا الفصل لم يقدم قالباً جامداً، بل قدّم منطقاً منهجياً للاختيار، وترك لك، بوصفك باحثاً، مسؤولية أن تبني الهيكلية التي تُظهر بحثك بأوضح صورة ممكنة.

وبذلك لا تكون قد تعلّمت فقط كيف تُنجز بحثاً، بل كيف تُخرجه إلى العالم بصورة ناضجة: نصٌّ يعرف ماذا يقول، ومن يستهدف، وبأي ترتيب. فهنا تكتمل أركان الصنعة، لا فقط بتطوير المحتوى، بل أيضاً في طريقة العرض الاحترافية.



## خاتمة الكتاب امتلاك الصنعة

لم يهدف هذا الكتاب إلى أن يعلمك كيف تُحسن مظهر البحث فحسب، ولا إلى أن يعلمك مجرد ترتيب فصوله ترتيباً أنيقاً؛ بل هدف إلى كشف ما يغيب غالباً عن كثير من كتب البحث العلمي: سرّ الصنعة نفسها. فمعظم الكتب التي تعلم البحث العلمي تركز على صورة البحث؛ إذ ترشدك إلى ما ينبغي أن تكتبه في كل قسم من البحث، وكيف تصوغ عباراتك وترتّب فصوله. لكنها غالباً تفترض أن الأفكار موجودة لديك مسبقاً: أنك تعرف المشكلة، وتدرك الأهداف والأسئلة، وأنت على دراية بتصميم البحث المناسب والأدوات التي ينبغي استخدامها، وأن ما تحتاجه فقط هو تحسين الصياغة أو تنظيم البناء. أمّا هذا الكتاب فقد بدأ من نقطة أعمق؛ إذ يتدرّج معك في كشف كيف تتولّد الفكرة البحثية نفسها، وكيف تتحوّل ملاحظة ظاهرة في الواقع إلى بناء علمي قابل للاختبار والتطبيق.

لم تُعرض هذه الصنعة هنا بوصفها فكرة نظرية، بل بوصفها ممارسة رافقتك خطوة خطوة. فقد سار معك الكتاب منذ تشكل الفكرة الأولى، مروراً ببناء النموذج واتخاذ القرارات المنهجية، ثم التعامل الواعي مع القياس والبيانات والتحليل، وصولاً إلى تفسير النتائج وإحكام البناء النهائي للبحث. وبذلك لم تخرج بنصائح متفرقة، بل بطريقة تفكير متكاملة تفهم بها كيف يبدأ البحث، وكيف يتطور، وكيف ينتقل من فكرة أولى إلى بناء علمي متماسك.

لهذا لم يقدّم لك هذا الكتاب قوالب جاهزة تقلدها، بل كشف المنطق الذي يتكوّن به البحث من أساسه: من ملاحظة الظاهرة، إلى تعريف المشكلة، فصيغة الأهداف والأسئلة، ثم بناء النموذج المفاهيمي واختيار القياس المناسب، وصولاً إلى تحليل البيانات واستخلاص نتائج ذات معنى تثري المعرفة العلمية وتفيد التطبيق العملي. وعند هذه النقطة تقترب من إتقان الصنعة؛ فلا يعود ما تكتبه نصاً يبدو بحثاً، بل عملاً علمياً راسخاً يقوم على أساس منهجي صلب.

سعى هذا الكتاب إلى إعادة تعريف معنى النجاح في البحث العلمي. فقد تتوهم أحياناً أنك نجحت في بحثك لمجرد أن الصفحات امتلأت بالجدول أو ظهرت القيم الإحصائية في النتائج. غير أن النجاح الحقيقي لا يُقاس بكثرة الجداول ولا بالأرقام وحدها، بل بسلامة المسار الذي يقود إلى النتائج: أن تنضج الفكرة قبل صياغتها، وأن يُبنى النموذج على منطق واضح، وأن يُثبت القياس قبل تفسير الأرقام، وأن يأتي التحليل امتداداً طبيعياً لما سبقه. عندها فقط يتحقق النجاح الحقيقي في بحثك: حين تصبح نتائجك مفهومة ويمكن الوثوق بها واستخدامها بثقة.

كما أوضح لك هذا الكتاب أن الهيكلية ليست مجرد ترتيب شكلي للفصول، بل وسيلة لعرض تفكيرك البحثي بوضوح. فأنت أثناء العمل تعود وتراجع وتعطل مراراً، لكن القارئ لا يحتاج أن يرى هذه التعثرات كلها؛ بل يحتاج أن يقرأ البحث بوصفه مساراً متماسكاً يقوده من البداية إلى النهاية دون لبس، وبسلاسة تمكنه من تتبّع أفكارك وفهم ترابطها.

قبل أن تطوي آخر صفحات هذا الكتاب، تذكر أن البحث صنعة لها أسرارها، ولا تُتقن بالمعرفة وحدها، بل بالتجربة والعمل. فقد حاول هذا الكتاب أن يكشف لك منطق هذه الصنعة، وأن يقرّب لك

الطريق الذي تتشكّل فيه الفكرة، وتُبنى به المعرفة. لكن ما فُدم هنا يظل مدخلاً لا بديلاً عن الممارسة؛ لأنّ الفهم، مهما كان واضحاً، لا يتحوّل إلى إتقان إلا عندما تُجرّب، وتخطئ، ثم تعود وتصحّح. لا تظن أن معرفتك بسرّ الصنعة تعني أنك أتقنتها؛ فالفهم يفتح لك الباب، لكنه لا يكفي لعبور الطريق بثبات. ستكتشف مع الممارسة أن القرارات البحثية ليست بالبساطة التي تبدو عليها، وأن التعامل معها يتطلب ما هو أكثر من معرفة الخطوات. فالصنعة الحقيقية لا تتكوّن من معرفة ما يجب فعله، بل من خبرة تُبنى عبر الممارسة، تمنحك القدرة على التمييز واتخاذ القرار حين لا تكفي القواعد وحدها. ومع الوقت، تتراكم هذه الخبرة فتقودك بثقة في بناء بحثك وتوجيه مساره؛ لا لأنك عرفت السر، بل لأنك عملت به حتى أصبح جزءاً من طريقة تفكيرك. لذلك لا تتعامل مع هذا الكتاب بوصفه نهاية طريق، بل بداية لمسار. جرّب، وطبّق، وارجع إلى ما تعلّمته كلما واجهت تعثراً، وستجد أن ما كان غامضاً يصبح أوضح، وما كان صعباً يصبح مألوفاً. أمّا الإتقان الحقيقي فلا يأتي دفعة واحدة، بل يتراكم بهدوء مع كل تجربة واعية. لكنك الآن لا تبدأ من الصفر؛ بل تمتلك ما هو أهم: المفتاح. ونسأل الله أن يجعل لك في مسيرتك توفيقاً وسداداً، وأن يبارك في علمك وعملك.

## قائمة المراجع

1. Antunes, P., Johnstone, D., Thuan, N. H., & de Vreede, G.-J. (2023). Delivering evidence-based management services: Rising to the challenge using design science. *Knowledge Management Research & Practice*, 21(4), 806–821. <https://doi.org/10.1080/14778238.2022.2064350>
2. Booth, W. C., Colomb, G. G., Williams, J. M., Bizup, J., & FitzGerald, W. T. (2024). *The craft of research* (5th ed.). University of Chicago Press. <https://doi.org/10.7208/chicago/9780226826660.001.0001>
3. Cloutier, C., & Langley, A. (2020). What makes a process theoretical contribution? *Organization Theory*, 1(1), 1–18. <https://doi.org/10.1177/2631787720902473>
4. Coutts, J. J., & Hayes, A. F. (2022). Questions of value, questions of magnitude: An exploration and application of methods for comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 55(7), 3772–3785. <https://doi.org/10.3758/s13428-022-01988-0>
5. Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2022). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (6th ed.). SAGE Publications.
6. Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2025). *Designing and conducting mixed methods research* (4th ed.). SAGE Publications.
7. Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2025). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (5th ed.). SAGE Publications.
8. DeVellis, R. F., & Thorpe, C. T. (2022). *Scale development: Theory and applications* (5th ed.). SAGE Publications.
9. Dillman, D. A. (2022). Fifty years of survey innovation. *Bulletin of Sociological Methodology/Bulletin de Méthodologie Sociologique*, 154(1), 9–38. <https://doi.org/10.1177/07591063221088317>
10. Giner-Sorolla, R., Montoya, A. K., Reifman, A., Carpenter, T., Lewis, N. A., Aberson, C. L., Bostyn, D. H., Conrique, B. G., Ng, B. W., Schoemann, A. M., & Soderberg, C. (2024). Power to detect what? Considerations for planning and evaluating sample size. *Personality and Social Psychology Review*, 28(3), 276–301. <https://doi.org/10.1177/10888683241228328>

11. Gravetter, F. J., & Forzano, L.-A. B. (2024). *Research methods for the behavioral sciences* (7th ed.). Cengage Learning.
12. Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). SAGE Publications. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-80519-7>
13. Kang, H. (2021). Sample size determination and power analysis using the G\*Power software. *Journal of Educational Evaluation for Health Professions*, 18, 17. <https://doi.org/10.3352/jeehp.2021.18.17>
14. Kumar, S., Lim, W. M., Sureka, R., Jabbour, C. J. C., & Bamel, U. (2024). Balanced scorecard: Trends, developments, and future directions. *Review of Managerial Science*, 18(8), 2397–2439. <https://doi.org/10.1007/s11846-023-00700-6>
15. Luft, J. A., Jeong, S., Idsardi, R., & Gardner, G. (2022). Literature reviews, theoretical frameworks, and conceptual frameworks: An introduction for new biology education researchers. *CBE—Life Sciences Education*, 21(3), ar49. <https://doi.org/10.1187/cbe.21-05-0134>
16. Meadows, K. (2021). Cognitive interviewing methodologies. *Clinical Nursing Research*, 30(4), 375–379. <https://doi.org/10.1177/10547738211014099>
17. Paul, J., Lim, W. M., O’Cass, A., Hao, A. W., & Bresciani, S. (2021). Scientific procedures and rationales for systematic literature reviews. *International Journal of Consumer Studies*, 45(4), 625–648. <https://doi.org/10.1111/ijcs.12695>
18. Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2023). *Research methods for business students* (9th ed.). Pearson.
19. Sieber, J. E., & Tolich, M. B. (2024). *Planning ethically responsible research* (2nd ed.). SAGE Publications.
20. Weymouth, S. O., & Tatnall, A. (2021). *Theory building in applied areas*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-981-16-1685-3>



لعلك قرأت كثيراً من الأبحاث والأوراق العلمية وتعرّفت إلى هياكلها وأشكالها. لكنك حين بدأت بحثك وجدت نفسك تتساءل من أين تنطلق وكيف تمضي. عندها أدركت أن البحث أكبر من مجرد شكل وصياغة. وأن وراءه شيئاً أعمق. إنه صنعة لها منطقتها وقراراتها.

جاء هذا الكتاب ليكشف لك ما لا توضحه كثير من كتب المنهجية. وليفشي سرّ الصنعة. بريك كيف تتولد الفكرة البحثية. وكيف تتحول ملاحظة في الواقع إلى مشكلة علمية. ثم إلى أسئلة وأهداف. ثم إلى نموذج وقياس وتحليل يقود إلى نتائج ذات معنى. فإن كان هدفك إنجاز بحث بالحد الأدنى فستجد من الكتب ما يكفي لذلك. أما إن أردت أن تفهم منطق البحث وتمسك بخيوطه بثقة. كُتب ليضع بين يديك ما تحتاجه للدخول إلى عالم هذه الصنعة. المفتاح

تابع المحتوى عبر منصاتنا



@ser.albanaa



@ser.albanaa



@ser.albanaa



@ser.albanaa



@ser.albanaa



دار شهرزاد للنشر والتوزيع  
عمان / شارع الملك حسين / عمارة 45  
هاتف: 0798153362 - 0798153329  
Email: dar\_shahrazad@hotmail.com

