Sada Al-Jamiah Journal of Financial and Administrative Sciences
مجلة صدى الجامعة للعلوم المالية والإدارية
Volume 2, Issue 1 - 2026 - Pages 394-407

Enhancing the Integration of Resource and Context Frameworks: Does Resource-Based Theory Enhance the Explanations of Neo-Institutional Theory in Strategic Management -A Synthetic Conceptual Research

Ashraf Zakaria Mohamed Omar[1] and Dr. Nabil Mohamed Eljaaidi[2*]
[1]PhD Researcher, Department of Management and Organization, School of Administrative and Financial Sciences, Libyan Academy for Graduate Studies , Tripoli , Libya
[2]Associate Professor, Department of Business Management, Faculty of Economics and Political Science, Misrata University, Libya
[*]**Email (for reference researcher):** nabil.eljaaidi@eps.misuratau.edu.ly

تعزيز التكامل بين أطر الموارد وأطر السياق: هل تعزز نظرية الاعتماد على الموارد تفسيرات نظرية المؤسساتية الحديثة في الادارة الاستراتيجية ـ بحث مفاهيمي توليفي

أشرف زكريا محمد عمر [1] و د. نبيل محمد الجعيدي *[2]
[1] باحث دكتوراة بقسم الادارة والتنظيم، مدرسة العلوم الادارية والمالية، بالأكاديمية الليبية للدراسات العليا ، طرابلس ، ليبيا
[2] أستاذ مشارك بقسم إدارة الأعمال، كليــة الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة مصراتة، ليبيا

Received: 28-01-2026; Accepted: 02-04-2026; Published: 20-04-2026

الملخّص

تهدف هذه الدراسة إلى تقديم إطار نظري متكامل يجمع بين عناصر نظرية المؤسسات الجديدة ونظرية الموارد. ولذلك، تم اعتماد منهجية بحث مفاهيمية، باستخدام تصميم توليف نظري. وتم تحليل المبادئ الأساسية لكلتا النظريتين من خلال تفكيك مفاهيم: المطابقة، والتماثل، والتنوع، والموارد القيّمة والنادرة والتي يصعب تقليدها. تشير النتائج الأولية إلى أن دمج المكونات المفاهيمية للنظريتين قيد الدراسة يوفر تفسيرات عميقة لفهم الظواهر التنظيمية والاستراتيجية. ويمكن الاستفادة من العوامل البيئية الخارجية لتعزيز الموارد التنظيمية، مما يضمن بقاء المنظمات واستمراريتها في سياقات متنوعة. علاوة على ذلك، تُظهر النتائج أن التكامل النظري لهاتين النظريتين يمكن أن يُحسّن عملية صنع القرار الاستراتيجي في الممارسة العملية، ويُمكّن المنظمات من تحقيق مزايا تنافسية مستدامة.

الكلمات المفتاحية: النظرية المؤسسية الحديثة؛ نظرية الاعتماد على الموارد؛ التماثل المؤسساتي؛ عدم التجانس المؤسساتي؛ التمايز المؤسساتي؛ المطابقة المؤسساتية؛ البحوث المفاهيمي التوليفية.

Abstract

This study aims to present a composite theoretical framework that integrates components of Neo-Institutional Theory and Resource-Based Theory. Therefore, a conceptual research methodology was adopted, employing a theory synthesis design. The fundamental principles of both theories were analyzed by deconstructing the concepts of: Conformity, Isomorphism, heterogeneity, and valuable, scarce, and difficult-to-imitate resources. The preliminary findings indicate that integrating the conceptual components of the theories under study provides profound explanations for understanding organizational and strategic phenomena. External environmental factors can be leveraged to enhance organizational resources, ensuring the survival and continuity of organizations in diverse contexts. Furthermore, the findings demonstrate that the theoretical integration of these theories can enhance strategic decision-making in practice and enable organizations to achieve sustainable competitive advantages.

Keywords: Neo-Institutional Theory; Resource-Based Theory; Institutional Isomorphism; Heterogeneity; Differentiation; Conformity; Synthetic Conceptual Research.

Copyright: © 2026 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license .(https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

1. مقدمة

يعتمد الفكر الكلاسيكي في الإدارة الاستراتيجية على التنوع والتعدد في توظيف الأطر الاقتصادية والاجتماعية لتحليل ممارسات واستراتيجيات الأعمال. لذلك فإن العلاقات المتبادلة بين فروع العلوم الاقتصادية والاجتماعية، أنتجت أطر تفسيرية متعددة المداخل والرؤى، حيث تختلف مستويات المعارف والنظريات التي تقود التغيير في مجالات الإدارة والأعمال والاستراتيجية (Oliver, 1997; Popadiuk et al., 2014; Wu et al., 2023). ونتيجة لذلك، توظف النظرية المؤسساتية الحديثة NIT كإطار تفسيري لعدد من الحقول العلمية، منها حقل الإدارة الإستراتيجية، حيث تبرز هذه النظرية من بين عدد من النظريات التي تقدم تفسراً للظواهر الاستراتيجية بالمنظمة إضافة إلى عدد من النظريات الأخرى، منها؛ نظرية الاعتماد على الصناعة (Industry-Based Theory) ونظرية الاعتماد على الموارد . (Peng et al., 2009; Abel et al., 2025) لقد ظهرت المؤسساتية الحديثة NIT في ظل المدرسة البيئية الحديثة لنظريات التنظيم، حيث تركز النظرية على آثار المتغيرات البيئية على منظمات الأعمال. تقدم هذه النظرية رؤية تفسيرية تضع عوامل البيئة الخارجية محط التركيز والاهتمام كمؤثرات محورية في أداء المنظمات واستمراريتها وبقائها (Wang, 2016). لقد برزت هذه النظرية كتيار فكري محدث لنظرية المؤسساتية الكلاسيكية، التي تعتمد على تفسير الظواهر التنظيمية من خلال الاعتماد على البيئة الداخلية متضمنة؛ الهياكل، والسياسات، والإجراءات والنظم الداخلية. لقد كان تركيز المؤسساتية القديمة ينصب على عوامل البيئة الداخلية في إشارة الى جودة التنظيم والتخطيط وأنظمة العمل الداخلي بالمنظمات، وهو ما اعتبرته النظرية أساس لتفسير ماذا يحدث بالمنظمات وكيف تبقى وتستمر (Wu et al., 2023). في المقابل، ترتكز نظرية الاعتماد على الموارد RBT على الموارد الداخلية للمنظمات، حيث كلما امتلكت المنظمة مجموعة قيمة ونادرة وصعبة التقليد، كلما زادت فرص بقائها واستمرارها في الوجود. بذلك، تقدم نظرية NIT رؤية خارجية بينما تقدم BRT رؤية ذات تركيز داخلي بخصائص تختلف عن المؤسساتية القديمة. وبهذا فإن كل نظرية على حدا تقدم رؤية مستقلة لتفسير الظواهر التنظيمية في مجالات الإدارة الاستراتيجية ونظرية المنظمة. من جانبهم، يجادل أنصار نظرية الاعتماد على الموارد، ذات الانتشار الواسع في البحث الاستراتيجي، أن المنظمات تحصل على عوائد أعلى من المتوسط إذا كانت تمتلك موارد متفوقة ومحمية بآليات تمنع انتشارها بين المنافسين (Varadarajan, 2023). على النقيض من ذلك، يجادل أنصار المؤسساتية الحديثة بأن تطوير نظرة اجتماعية للمؤسسات، يتطلب إيجاد تفسيرات لتفاعل المنظمة مع المجتمع وتأثيره عليها وتقديم تفسير لكيفيات بقاء المنظمات من خلال تبني نظم وهياكل تتصف بالشرعية بالمجتمع الذي تعمل به (Sorensen, 2017; Croucher and Woelert, 2018). استناداً عليه، فإن تقديم رؤية تدمج بين النظريتين يعمل على توفير إطار نظري متكامل يعزز الجوانب الإيجابية لكل نظرية. تتمثل الفجوة البحثية التي ترتكز عليها هذه الدراسة في ندرة الأطر النظرية المتكاملة التي تدمج بين النظريتين قيد الدراسة، حيث ترتكز الدراسات في الأدبيات السابقة على التوظيف المستقل لكل نظرية على حدا مما يسهم في فهم جزئي غير متكامل للظواهر في الإدارة الاستراتيجية، وبالتالي تسعى الدراسة إلى سد هذه الفجوة من خلال تقديم إطار مفاهيمي فكري يعزز التكامل بين النظريتين وتقديم رؤية مطورة (Insights) تقدم تفسيرات أقوي فكرياً وممارسات أكثر فاعلية للإدارة الاستراتيجية. بناءً عليه، وبالرغم من اختلاف وجهات نظر النظريتين، تجادل هذه الدراسة بأن التكامل بين وجهتي النظر يقود إلى فهم أعمق لكيفيات تفاعل الظاهرة التنظيمية مع بيئتها ومخرجات تطبيقية تعزز الميزة التنافسية للمنظمات.

2. أهداف وتساؤلات الدراسة

1) تحليل أسس نظرية المؤسساتية الحديثة ونظرية الاعتماد عل الموارد في الادارة الاستراتيجية، من خلال تقديم فهماً عميقاً لمفاهيم التماثل مقابل عدم التجانس والتمايز مقابل المطابقة.
2) تقديم إطار نظري موحد ومتكامل بين النظريتين يسهم في تفسير الظاهرة التنظيمية في مجال الإدارة الاستراتيجية.
3) تقديم مقاربة لدمج مفاهيم نظرية الاعتماد على الموارد مع مفاهيم نظرية المؤسساتية الحديثة.
4) تقليص الفجوة نظرياً بين الأطر النظرية والممارسات التطبيقية المتعلقة بالقرارات الإستراتيجية بالمنظمات.

فكرياً، تتوافق هذه الدراسة مع القضايا النظرية المعاصرة ذات الاهتمام المتزايد باستكشاف نقاط التقارب المحتملة بين النظريات والأطر الفكرية في مجالات الإدارة الاستراتيجية. وهكذا، فإن هذه الدراسة ترتكز على الحجج النظرية لـ Oliver (1997) فيما يتعلق بالاستجابات الإستراتيجية للسياق المؤسسي الداخلي والخارجي، من خلال دراسة المقاربات الفكرية التي تعزز إمكانية تفسير هذه النظريات للقرارات الإدارية الاستراتيجية. استناداً إلى الأهداف أعلاه، يسعى البحث إلى تقديم إجابات على التساؤلات البحثية التالية:

1) ما الأسس التي تقوم عليها نظريتي المؤسساتية الحديثة والاعتماد على الموارد في مجال الإدارة الإستراتيجية؟
2) ما المفاهيم المكونة لنظرية المؤسساتية الحديثة والاعتماد على الموارد في مجال الإدارة الاستراتيجية؟
3) ما أوجه التكامل بين نظرية المؤسساتية الحديثة والاعتماد على الموارد في مجال الإدارة الاستراتيجية؟
4) كيف يعزز التكامل بين نظرية المؤسساتية الحديثة والاعتماد على الموارد كل نظرية؟

3. منهجية الدراسة:

تتبنى الدراسة منهجية البحث المفاهيمي أو الاستنباطي (Conceptual Research)، وفق تصميم توليف النظريات (Theory Synthesis). تعد البحوث المفاهيمية أدوات قوية لبناء النظريات العلمية، لذلك تكثر الدعوات لتقديم أبحاث استنباطية ترتكز على تطوير النظريات في مجالات الإدارة (MacInnis, 2011). بالرغم من هذه الدعوات إلا أن الملاحظ

Copyright: © 2026 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

هو قلة البحوث المنشورة التي تعتمد على هذه المنهجية بسبب غموض المنهجيات والتصميمات والأساليب البحثية المرتبطة بها (Yadav, 2010). توجد عدة أنواع من البحوث المفاهيمية، هي:

(1) بحوث توليف النظرية (Theory Synthesis).
(2) بحوث تكييف النظرية (Theory Adaption).
(3) بحوث تصنيف النظريات (Theory Typology).
(4) بحوث النموذج (Theory Model) (Jaakkola, 2020).

بالرغم من عزوف الباحثين التجريبيين عن توظيف منهجيات البحوث المفاهيمية النظرية، إلا هذه المنهجيات تسهم في ربط النظريات معاً عبر مجالات متعددة (Kindermann et al ., 2024). حيث تقدم هذه البحوث رؤى متعددة المستويات توسع مجال التفكير عند تفسير النظريات والنماذج الفكرية. كما تسهم هذه المنهجيات في بناء وتطوير النظريات الفكرية التي تقود العلوم والبحوث التجريبية في المجالات المختلفة. تهدف البحوث المفاهيمية إلى تكوين معرفة جديدة من خلال بناء نظريات جديدة نابعة من مصادر موثوقة للمعلومات. كما تتعلق هذه البحوث باستيعاب ودمج الأدلة في شكل مفاهيم ونظريات تم تطويرها مسبقًا. وبهذا المعنى، فإن البحوث المفاهيمية لا تخلو من الرؤى التجريبية، بل إنها تستند إلى نظريات ومفاهيم يتم تطويرها واختبارها من خلال البحث التجريبي وفق منطق الاستدلال لاحقاً. لذلك تعدف البحوث المفاهيمية إلى توسيع الفهم الفكري الحالي حول المفهوم أو النظرية. وبهذا يكون الهدف العام لها هو كشف الصورة الكبرى بكل عناصرها وخصائصها وعلاقاتها (Pitelis et al., 2024). تختلف هذه المنهجية عن مراجعة الأدبيات السابقة (Literature Review)، فهي ليست عرضاً وصفياً للأدبيات أو تحديداً للتوجهات والنزعات عبر فترات زمنية بحثية، إنما هي عملية تحليل وتركيب للمفاهيم. بمعنى أن مراجعة الأدبيات السابقة تعد جزءً واحداً من عدة عمليات فكرية أخرى مثل التحليل والمقارنة والنقد والاستنتاج والتوليف. في المقابل، تعد البحوث المفاهيمية مداخل منظمة لتطوير النظريات والنماذج الفكرية والمفاهيمية. إضافة إلى ذلك، فإن مراجعة الأدبيات السابقة تظل مقتصرة على الحدود الفكرية والنظرية التي وضعت لها من خلال وصف الأدبيات الموجودة وتحليل مضامينها. لذلك فإن مراجعة الأدبيات السابقة في البحوث المفاهيمية ليست هدفاً بحد ذاتها ولكنها تبقى أداة رئيسية فيها (Kindermann et al., 2024).

في سياق مقارب، يشير مفهوم تصميم البحث إلى تلك القرارات المتعلقة بكيفية انجاز أهداف البحث، وربط النظريات والتساؤلات والأهداف مع مصادر وأدوات بحثية مناسبة. بشكل عام فإن التصميم البحثي المناسب هو الأنسب لتقديم إجابات موثوقة على تساؤلات البحث بطريقة منطقية ومبررة. علاوة على ذلك، يتطلب هذا النوع من البحوث توظيف الدقة التحليلية (Analytical rigor) لضمان جودة التأصيل النظري. إضافة إلى تعزيز سهولة الاستخدام، فالتصميم البحثي المناسب هو التصميم الذي يوظف الأداة الأنسب لمعالجة مشكلة البحث وإيصال منطق البحث بصورة واضحة للقارئ (Jaakkola, 2020).

3.1 توليف النظريات (Theory Synthesis):

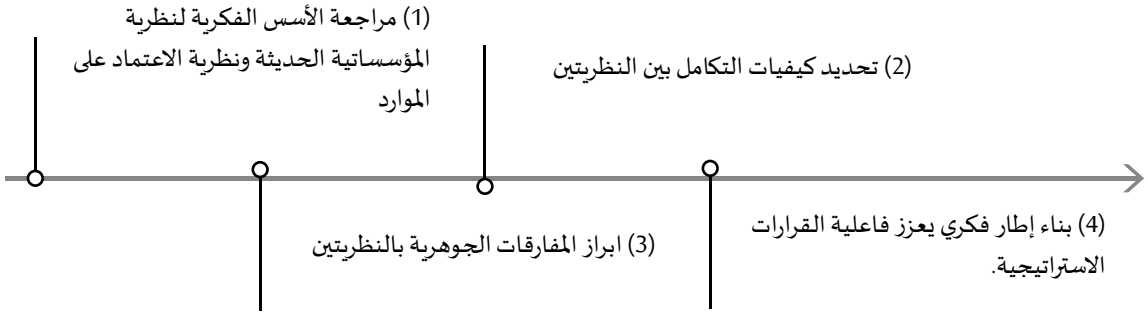
يهدف البحث المصمم وفق توليف النظريات، إلى تحقيق التكامل المفاهيمي عبر عدد من النظريات. كما يهدف إلى تقديم وجهات نظر جديدة أو محدثة حول المفهوم أو الظاهرة من خلال ربط الأجزاء السابقة، غير المترابطة أو غير المتوافقة، بطرق مستحدثة. تتضمن عملية التوليف عدد من العمليات منها؛ التلخيص، التكامل، الاستكشاف. هذا التصميم البحثي المفاهيمي عادة ما يستخدم في حالات كثرة المفاهيم ذات المفاهيم المتداخلة، أو للتحقق من الأدبيات السابقة أو تلك التي يكثر الجدال حولها. وبالتالي فإن البحث المفاهيمي يعزز بناء الأجزاء غير المتوافقة من المفهوم أو النظرية. بمعنى، أنها تسهم في تقديم وجهات نظر أكثر تكاملية وتوافقا بين الأطر النظرية والمفاهيمية (Yadav, 2010; Kindermann et al.,2024). كما تعمل بحوث التوليف على اكتشاف الفجوات في أدبيات البحوث الحالية، وهو هدف مشترك مع منهجيات مراجعة الدراسات السابقة. لذلك فهدف الوصول إلى الفجوات البحثية لا يعد مهماً في البحوث المفاهيمية. من جانب آخر، يتطلب التكامل والتركيب شرح وفك الأسس المفاهيمية والعناصر الأساسية التي تستخدمها وجهات النظر المختلفة لتصور ظاهرة ما، وأن يبحث الباحث عن أرضية مشتركة لبناء تصور جديد ومحسن. كما أن أبحاث توليف النظرية تسعى إلى توسيع دائرة الفهم حول مفهوم محدد أو ظاهرة محددة أو تعمل على تكامل مجموعة من النظريات والظواهر تحت مظلة فكرية واحدة، وبذلك فهي تقدم وجهة نظر مركبة من عدد من النظريات(Jaakkola, 2020) . عملياً، التصميمات البحثية التي تقوم على توليف النظرية أن تقوم بالإجابة على التساؤلات الاتية: ما المنطق خلف تكوين معرفة جديدة؟ ما مصادر المعلومات التي يتم اختيارها؟ وكيف يتم تحليلها؟ ما دور كل نظرية في البحث؟

3.2 إجراءات البحث المفاهيمي التوليفي

عادة ما يقوم البحاث بوصف وتحليل المفاهيم بشكل منظم وعملي وفق عدد من الخطوات. لذلك تقوم هذه الدراسة على اتباع الخطوات الآتية في الشكل التالي:

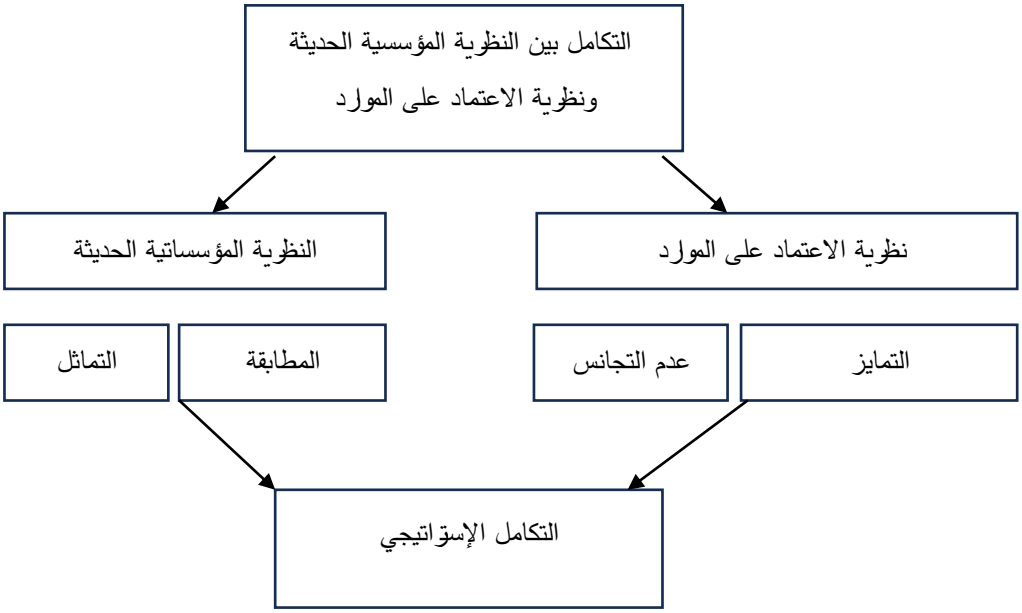
Copyright: © 2026 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Sada Al-Jamiah Journal of Financial and Administrative Sciences
مجلة صدى الجامعة للعلوم المالية والإدارية
Volume 2, Issue 1 - 2026 - Pages 394-407



الشكل رقم (1). يبين إجراءات البحث التوليفي في هذه الدراسة

يمثل عرض مفارقات النظرية المؤسساتية الحديثة استجابة لحقيقة أن الأدبيات في هذا المجال قد تناولت التعديلات ذات الصلة بالنظرية، مدفوعة بمساهمات Oliver (1991)، والتي أثارت اهتمامًا كبيرًا لدى الباحثين والممارسين على حد سواء. وقد أدت هذه التعديلات إلى نظرية تتناول التغيير والميزة التنافسية والابتكار في المنظمات. وكان الدافع وراء اختيار هذه المفارقات جزئيًا، هو العديد من الأدبيات التي اقترحت تكامل هذه النظرية مع نظرية الاعتماد على الموارد، فهما في الأصل، متناقضتين متباينتين (Sun et al., 2024). وقد أكدت الأدبيات على التكامل بين النظريتين، التي تدعم المفارقتين في الشكل الآتي عملياً تقوم الدراسة على تفكيك وتركيب المفاهيم وفق الشكل التالي:



الشكل رقم (2) يبين عمليات التفكيك والتركيب بالدراسة

4. مراجعة الأسس الفكرية لنظريتي الدراسة

يتناول هذا الجزء من الدراسة مناقشة الأسس الفكرية للنظريتين قيد الدراسة وفق الآتي:

Copyright: © 2026 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license .(https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

4.1. النظرية المؤسساتية الحديثة

ينظر للمنظمة (المؤسسة)، في إطار النظرية المؤسساتية القديمة، على أنها مجموعة من الهياكل والأنشطة المعرفية والمعيارية والتنظيمية التي توفر الاستقرار والفهم للسلوك الاجتماعي (Hadler, 2015; Fang et al., 2012;)، حيث يشمل هذا التعريف كلاً من التنظيمات الرسمية وغير الرسمية، وذلك لأنه يرتكز على التفاعل والسلوك الإنساني كركيزة لتفسير مفهوم المنظمة. تعتبر الاجراءات التنظيمية رسمية، حيث تفرضها جهات فاعلة موثوقة من خلال قواعد وضوابط ومكافآت واضحة، في حين أن الاجراءات التفاعلية والثقافية غير الرسمية تقدم أبعادًا توجيهية وتقييمية وإلزامية في الحياة الاجتماعية (Sorensen, 2017 Shibin et al., 2020). فبالرغم من انتشار نظرية المؤسساتية الحديثة في عدة مجالات، كنظرية مفسرة للظواهر التنظيمية والاجتماعية، الا أنها تظل تمثل وجهة نظر محددة لتفسير الظواهر وهي بحاجة الى التكامل مع نظريات أخرى ليكتمل التفسير المبني عليها. فهي تشير إلى مناهج وأساليب مختلفة توظف بأشكال متعددة عبر المجالات العلمية المختلفة في العلوم الاجتماعية. من جانبه، تشير الأدبيات السابقة الى وجود ميل نحو التفرقة بين المؤسساتية القديمة، التي كانت تركز على اللوائح والقوانين، والمؤسساتية الحديثة التر تركز على العناصر غير الرسمية بالظواهر التنظيمية مثل القيم والأعراف والمعتقدات (Carter and Clegg, 2007). ربما يرجع هذا التغير إلى طبيعة التحول الفكري أساساً في تعريف الظاهرة التنظيمية (المنظمة)، حيث كان ينظر لها كنموذج اقتصادي مكون من اللوائح والقانونين والأنظمة الرسمية. لاحقاً، فقد تغيرت وجهة النظر لتصبح النظرة للظاهرة التنظيمية ككائن اجتماعي يتفاعل مع بيئته. وبذلك ينظر إلى الأعراف والقيم والسلوكيات الجماعية داخل الظاهرة التنظيمية كسلوك تنظيمي لتلك الظاهرة، حيث تتفاعل المكونات التنظيمية معاً للوصول إلى قرارات متوافقة تقع ضمن إطار مرجعي واحد يمثل مكونات الظاهرة التنظيمية (Lammers and Garcia, 2017).

يفرق أصحاب نظرية المؤسساتية الحديثة بين المنظمات، باعتبارها قوى توجه سلوك الفاعلين وسلوك المنظمات، باعتبارها مزيج من الأفراد الفاعلين. كما يشار عادة للمؤسسات بمصطلح (قواعد اللعبة) بينما المنظمات والأفراد باعتبارهم (لاعبين). لذلك فقد قدمت المؤسساتية الحديثة مساهمة في النقاش الفكري بين مفهوم الهيكل والفاعلية، حيث يقدمون مفاهيم حديثة حول كيفيات تأثير المؤسسات في الفاعلية بشكل مسبق من خلال الأفراد الفواعل والبيئة المحيطة بهم. بالرغم من تبني أصحاب المؤسساتية الحديثة لأفكار التفاعل مع السياق البيئي، إلا أنهم يؤكدون أن مفهوم الظاهرة التنظيمية هو مفهوم متنوع الأوجه ويتغير مع الوقت. إضافة إلى ذلك، ينظر أصحاب النظرية إلى المؤسسات على أنها ديناميكية وليست ثابته، لذلك فهم يدعمون التركيز على شرح الاستمرارية والظرفية بدلاً من التركيز على شرح التغيير، لأن منهج النظرية يتمحور حول إعادة انتاج (Institutional Reproduction) المؤسسة بدلاً من تحويلها (Transformation) (Meyer and Höllerer, 2014).
كما ينظر للمؤسسات كقوى هيكلية يتوجب المحافظة عليها بمرور الزمن لضمان استدامتها كقيمة فعلية في البيئة التي تعمل فيها. لذلك فالمؤسسات يمكنها إعادة انتاج السلوك، حيث يوظف الأفراد (الفاعلون) خبراتهم وتجاربهم وتفاعلاتهم السابقة في ظروف مشابهة. لهذا فمن الطبيعي أن يعاد استخدام ذات الإجراءات والممارسات السابقة في المواقف الجديدة. لذلك يجب النظر إلى الأعراف المؤسسية باعتبارها مكونات أخلاقية تسهم في تقييد أو تمكين سلوك المؤسسات.

من جانب آخر، يركز أصحاب المؤسساتية الحديثة على التفاعل بين الفاعلين الأفراد والمنظمات عوضاً عن التركيز على النظام المؤسسي الرسمي الذي تمثل القوانين واللوائح. باعتبار الأفراد فواعل تنظيمية، ترى نظرية المؤسساتية الحديثة أن سلطة الأفراد هي السلطة الحقيقة داخل المنظمات، لأنها تمثل المحرك الرئيس للأنشطة التنظيمية، فبدون الأفراد لا توجد سلطة للمنظمة. كما يؤكدون على الأنواع المختلفة للسلطة الرسمية وغير الرسمية، وهي تنبع من المتطلبات الرسمية والأطر الفنية والضغوط البيئية غير الرسمية التي تمثل محيط المنظمة بكل عوامله الاجتماعية والسياسية (Thornton et al., 2025). من جانبها، تناقش النظرية أن النظر إلى أدوار الفاعلين التنظيميين (الأفراد) على أنهم نتاج للنظم والآليات المؤسسية الرسمية، هي وجهة نظر قاصرة. لذلك تعد العلاقة الثنائية بين البنية والبيئة أهم عوامل تحريك وإعادة انتاج المؤسسة كقيمة في بيئتها. وبالتالي، فإنه في كل مرحلة من مراحل الإنتاج يتوفر احتمال لحدوث التغيير كنتيجة للتطور، أو التدخلات الاستراتيجية، أو فقط للمصادفة (Lammers and Garcia, 2017). في المقابل، عادة ما تتعارض أو تتداخل القيم والإجراءات والممارسات وتتنافس للسيطرة داخل المؤسسة. يرجع هذا التعارض إلى أن الفواعل التنظيمية بدورها تأتي من بيئات ثقافية واجتماعية متنوعة. لذلك فإن فهم التطور بالمؤسسات يخضع لتوفر قدرات فردية وجماعية وتنظيمية. إضافة إلى ذلك، فإن فهم تنوع خلفيات الفواعل التنظيمية في البيئات الواسعة الانفتاح أو متعددة النماذج يحمل آليات اختلاف وتناقض كبيرة. لهذا تعترف نظرية المؤسساتية الحديثة بأهمية دور التفاعلات غير الرسمية في تشكيل المنظمات (Patriotta, 2020).
بينما تنتقد المؤسساتية القديمة بأنها تقدم تفسيرات بسيطة للظاهرة التنظيمية حيث لا توفر إجابات واضحة حول نشأة المنظمات وكيف تتغير، ولماذا بعض المنظمات تستمر تقدم قيمة وأخرى تنتهي بدون أي قيمة لبيئتها، تنتقد المؤسساتية الحديثة من خلال تركيزها الكبير على البيئة المؤسسية الذي يفقدها التركيز على السلطة والنظم الرسمية داخل المنظمات (Peng et al., 2008). لذلك فالمؤسساتية الحديثة قد تفتح الباب أمام إجابات لتساؤلات مثل: كيف تعمل المنظمات؟ كيف يربط الأفراد أنفسهم بالإطار القانوني للمنظمة؟ كيف ترتبط الأدوار الرسمية بالأدوار غير الرسمية أو لماذا يعطى الاهتمام لبعض التصرفات دون أخرى؟ لذلك فإن دراسة الأدوار والأعراف والأفكار والقيم التي تكون البيئة المؤسسية، تقدم فهما أعمق لسلوك الفواعل التنظيمية وآليات عملية التغيير. ولهذا فإن نظرية المؤسساتية الحديثة تفتح الابواب أمام وجهات نظر جديدة حول كيفيات عمل المنظمات ضمن أطرها المحلية والوطنية وليس من داخل المنظمة فقط (Stomp, 1998).

Copyright: © 2026 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

وفقاً للمؤسساتية الحديثة، يسهم التوافق بين المنظمة والتوقعات الاجتماعية في بقاء المنظمات ونجاحها، حيث كلما حدث ذلك التوافق بقوة ازدادت استدامة الظاهرة التنظيمية (Sorensen, 2017; Ahuja and Yayavaram, 2011). إضافة إلى ذلك، تشير النظرية إلى أن المنظمات تعمل ضمن سياقات اجتماعية تتضمن معاييراً وقيماً وافتراضاتٍ حول ما يشكل السلوك التنظيمي المقبول والمناسب سعياً للحصول على التوافق والاعتراف الاجتماعي بها (Geels, 2019). بالتالي فإن الخيارات الإستراتيجية المتاحة للمنظمات مقيدة، ليس فقط بالحدود المعلوماتية والتكنولوجية وحدود الدخل، ولكن أيضًا بالحدود الاجتماعية مثل العادات والتقاليد والأعراف (He et al., 2013). كما ترى النظرية المؤسساتية أنه وبموجب توجيهات بعض الأعراف الاجتماعية، فإنه من المفترض أن يسعى الأفراد والمنظمات للحصول على الموافقة المجتمعية، لأنهم سيكونون عرضة للتأثيرات الاجتماعية والعادات والتقاليد الراسخة بالمجتمع المحيط. في المقابل، وعلى المستوى الفردي، تفسر النظرية عادات المديرين ومعاييرهم وامتثالهم اللاواعي لتقاليد الكثير من الأنشطة والقرارات والسلوكيات التي يمارسونها داخل المنظمات. أما على مستوى المنظمة، فإن القيم المشتركة، وثقافة المنظمة، وأنظمة العمليات التشغيلية وأساليب وإجراءات العمل بالهياكل التنظيمية مجتمعة تدعم وتقوي العمل المؤسسي داخل المنظمات. من جانب آخر، وعلى المستوى المشترك بين المنظمات، فإن الضغوط المتماثلة التي تنبع من الصناعة والحكومة والتوقعات المجتمعية (مثل القواعد والمعايير والإجراءات المتعلقة بالسلامة المهنية أو جودة المنتج أو الإدارة البيئية) تحدد أنشطة المنظمة المقبولة اجتماعيًا، حيث تطبق تلك الضغوط الاجتماعية على جميع المنظمات في نفس الصناعة مما يؤدي إلى استجابة المنظمات لتلك الضغوط بشكل متماثل (Kiwi et al., 2025).

يشير مفهوم التماثل إلى تبني المنظمات لسلوكيات تنظيمية متماثلة عبر الزمن من خلال تعرض تلك المنظمات إلى ذات القيود النابعة من السياق الخارجي الذي تعمل فيه. علاوة على ذلك، فإن تبني المنظمات لأعمال روتينية مقبولة اجتماعيًا يزيد من تعزيز شرعية المعايير والتقاليد التي تعمل بها. وبالتالي، فقد تم تسليط الضوء على الضغوط الخارجية التي تحقق التوافق الاجتماعي من قبل أصحاب النظرية المؤسساتية باعتبارها مسببات لتشابه سلوكيات الكفاء ة والفاعلية التي تتبناها المنظمات (Fang et al., 2012). من جانبها، تؤكد النظرية المؤسساتية الحديثة على أن المنظمات لا تعمل فقط في البيئات الاقتصادية، ولكن أيضًا في السياقات المؤسساتية المتنوعة. ففيها، تتنافس المنظمات على اللياقة الاجتماعية بدلاً من الكفاءة الاقتصادية (Geels, 2019). فمعيار الاختيار للياقة الاجتماعية هو الملاءمة أو الشرعية، والتي تعرّف على أنها تصور عام بأن سلوكيات جهة ما مرغوبة أو مناسبة ضمن نظام محدد ومركب اجتماعياً من عدد من المكونات مثل المعايير والقيم والمعتقدات والتعريفات. وبذلك فهي افتراض عام يتضمن التعميم، والتصور، والبناء التفاعلي بين أطراف المجتمع، وبالتالي، فهي ليست هامشية، إنما تتخذ عدة أنواع، منها: (1) الشرعية البراغماتية؛ وهي شرعية ترتكز على النتائج التي يتحصل عليها الجمهور من المنظمة. (2) الشرعية الأخلاقية؛ تعتمد هذه الشرعية على التقييم المعياري بالمجتمع، حيث يدعم الجمهور المنظمة لأنها تقوم بمار يراه الناس صحيحاً. (3) الشرعية المعرفية؛ وهي شرعية مبنية على القبول بالمفهوم والمنطقي، حيث يدعم الناس المنظمة لأنها منطقية ومفهومة وهي الشرعية الأقوى بين تلك الأنواع (Suchman, 1995; Kiwi et al., 2025; Meyer et al., 2025)

استناداً على الشرح أعلاه، فإن الافتراض الأساسي للنظرية المؤسساتية الحديثة هو أن ميول المنظمات نحو التوافق مع التقاليد والمعايير والمؤثرات الاجتماعية المسلم بها، والسائدة في بيئاتها الداخلية والخارجية، تؤدي إلى التجانس بين المنظمات في الهياكل والسلوكيات، وأن المنظمات التي تنجح هي المنظمات التي تكتسب الشرعية والدعم من خلال الامتثال للضغوط الاجتماعية المتماثلة (Hirsch and Lounsbury, 2014; Meyer et al., 2025). لقد توصل الفكر الإداري في مجال الإدارة الاستراتيجية إلى أن المنظمات هي أكثر من مجرد موارد وقدرات وأبنية هيكلية، فهي تعتبر جزء من حركة فكرية اجتماعية ديناميكية واسعة تتمحور حول التفاعل الواسع بين المنظمات وسياقاتها الاجتماعية والسياسية والاقتصادية (Wang, 2016; Shibin et al., 2020).

4.2. نظرية الاعتماد على الموارد

تعتبر نظرية الاعتماد على الموارد نموذجاً واسع الانتشار في مجال الادارة الاستراتيجية، حيث تمثل الموارد محددات الأداء الرئيسية (Popadiuk et al., 2014). كما تتضمن مفاهيم مهمة مثل التحليل التنظيمي لمجموع ناتج الموارد، وكذلك تحسين مسار نمو المنظمة، والجمع بين الموارد الداخلية والخارجية (Bäumle and Bizer, 2023). لذلك يعرف Barney (1991) مفهوم الموارد بأنها "*أصول ملموسة وغير ملموسة تمتلكها المنظمات ويمكن استخدامها لوضع الإستراتيجية وتنفيذها*" (p. 101) . لذلك، تشمل الموارد جميع الأصول والقدرات والعمليات التنظيمية الخاصة بالمنظمة وخصائصها ومعلوماتها ومعرفتها، بالإضافة إلى المعايير المهنية التي تسمح للمنظمة بتطوير إستراتيجيات تفيد كفاءتها وفعاليتها . (Shibin et al., 2020)وفقًا لذلك يمكن النظر إلى الموارد على أنها تمثل قوة أو ضعف المنظمة (Fang et al., 2012). عادة ما يتم تصنيف الموارد التنظيمية إلى ثلاث فئات: (1) موارد رأس المال المادي، مثل الأراضي والمباني والمعدات، والموقع الجغرافي، ورأس المال، والمواد الخام؛ (2) موارد رأس المال البشري، مثل التدريب، والخبرة، ورؤى المديرين والموظفين؛ و (3) موارد رأس المال التنظيمي، بما في ذلك البنية التحتية، والقدرات، وأنظمة اتخاذ القرار، والمعرفة، والتكنولوجيا الداخلية، وسياسات التوظيف، والهيكل التنظيمي، والعلاقات التجارية مع أصحاب المصلحة (Abel et al., 2025).

Copyright: © 2026 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license .(https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

تقليديا، تفترض نظرية الاعتماد على الموارد أن الميزة التنافسية لأي منظمة هي عبارة عن مجموعة من الموارد الخاصة بالمنظمة والتي تعتبر نادرة وقيمة ويصعب تقليدها، حيث تستمد المزايا التنافسية للمنظمة من امتلاكها واستخدامها لهذه المجموعات المتنوعة من الموارد (Barney, 1991; Barney et al., 2011). وبالتالي فإن الحجة الأساسية لنظرية الاعتماد على الموارد ترتكز على عدم التجانس بين المنظمات، حيث تؤدي الموارد المتخصصة والنادرة وغير القابلة للتقليد إلى عدم التجانس بين المنظمات. وبذلك فإن المنظمة الناجحة هي تلك المنظمة التي تتمتع بالمهارة في استغلال المزايا الحالية القائمة على الموارد واستكشاف فرص جديدة لتراكم الموارد (Barney et al., 2011). ومن ثم، فإن عدم التجانس على مستوى المنظمات في استغلال الفرص بالأسواق غير الكاملة والحصول على الموارد الإستراتيجية، يفسر الاختلافات في مكاسب المنظمات من العوائد الاقتصادية الإضافية وفرص الأداء المالي (He et al., 2013). لقد لوحظ الدافع نحو التجانس بين المنظمات وفوائده منذ فترة طويلة في البحوث الاستراتيجية، إلا أنه قد تم تقديم عدم التجانس لاحقاً كمصدر للميزة التنافسية (Li, 2017). ومع ظهور نظرية الاعتماد على الموارد، بدأ يُنظر إلى تطوير الميزة التنافسية المستدامة على أنه نتيجة للتطور الواعي والضمني لموارد وقدرات المنظمة والتي تخلق حواجز أمام التقليد. وللمساهمة في ميزة تنافسية مستدامة، يجب أن يكون المورد أو حزمة الموارد (القدرة) ذات قيمة ونادرة وفريدة وبدون بدائل (Varadarajan, 2023). على الرغم من رؤيتها المهمة والواقعية التي اثمرت العديد من النظريات اللاحقة مثل؛ نظرية الاعتماد على المعرفة، فإن نظرية الاعتماد على الموارد لم تنظر إلى ما هو أبعد من خصائص الموارد وأسواق الموارد لتفسير عدم تجانس المنظمات الدائم. وعلى وجه الخصوص، لم تدرس السياق الاجتماعي الذي يتم فيه تضمين قرارات اختيار الموارد، مثل: قيم المنظمة، وروابط الشبكات، والضغوط التنظيمية. كما أنها لم تناقش كيف يمكن أن يؤثر السياق الاجتماعي على الاختلافات المستدامة بين المنظمات. كما أن نظرية الاعتماد على الموارد لم تعالج عملية اختيار الموارد، أي كيف تقوم المنظمات فعلياً باتخاذ خيارات عقلانية للموارد، أو تفشل في اتخاذها، سعياً إلى تحقيق العائد الاقتصادي (Sun et al., 2024; Barney et al., 2011).

5. التكامل بين نظرية المؤسساتية الحديثة ونظرية الاعتماد على الموارد

بناءً على النقاش السابق، يدرك الباحثون الحد الواضح لإمكانية تطبيق نظرية الاعتماد على الموارد، حيث أنها تعمل طالما استقرت الصناعة وكانت ثابتة نسبيًا (Li, 2017). علاوة على ذلك، بالرغم من أن الموارد تحدد استراتيجيات المنظمات وأدائها، لكن قيمتها تختلف من منظمة إلى أخرى. لذلك، ونظرًا لاستخدامها في تسهيل شؤون العمل، فقد تم انتقاد نظرية الاعتماد على الموارد بسبب الجهد القليل الذي تبذله لتوضيح علاقة الموارد بالسياقات المناسبة. قد تكون الموارد والقدرات النادرة والقيمة والتي يصعب تقليدها في سياق واحد وفيرة وليس لها قيمة ويسهل تقليدها في سياقات أخرى (Popadiuk et al., 2014). على سبيل المثال، يشير Barney (1991) إلى أن قيمة الموارد التنظيمية ليست مطلقة، بل تعتمد على طبيعة البيئة التنافسية. وفي هذا السياق، يضيف Li (2017) أن الموارد غير الملموسة لبعض المنظمات، خاصة في مجال التصنيع المرن، لم تُضف قيمة ملموسة في ظل منافسة ديناميكية معتدلة، بينما أظهرت محدودية واضحة في بيئات تتسم بدرجة عالية من الديناميكية، حيث لم تكن هذه القدرات مرنة بالقدر الكافي لمواكبة التغيرات المتسارعة. كما يؤكد أن الفروقات الهيكلية العميقة بين الاقتصادات الناشئة والمتقدمة تفرض على الباحثين تجاوز التفسيرات التقليدية لنظرية الاعتماد على الموارد. بناءً على هذا الطرح النقدي، يتضح أن قيمة موارد المنظمة يجب أن تُفهم ضمن السياق الصناعي والاجتماعي والاقتصادي الذي تعمل فيه، وهو ما يعزز ضرورة تبني توجه تكاملي يجمع بين الرؤية القائمة على الموارد والنظرية المؤسساتية الحديثة، من أجل تفسير أكثر شمولًا لتباين الأداء التنظيمي.

لذلك، تلفت النظرية المؤسساتية الحديثة الانتباه إلى مسببات السلوك الراسخ. يشير مفهوم السلوك الراسخ (Embedded Behaviour) إلى تلك الأنماط السلوكية والممارسات التنظيمية التي تصبح مستقرة ومتكررة ومقبولة داخل المنظمة أو داخل البيئة المؤسسية. لذلك فالنظرية تناقش بأن سلوك الأفراد والمنظمات لا يتحدد بناء على اعتبارات عقلانية (النموذج الاقتصادي التقليدي)، إنما يتحدد بناءً على القيود والقواعد والأعراف والقيم والمعتقدات التي ترسخت داخل البيئة المؤسسية، وأصبحت هي الطريقة المعتادة والمقبولة للتصرف واتخاذ القرارات (Rageth et al., 2021). في المقابل، يسلط أصحاب نظرية الاعتماد على الموارد الضوء على نتائج تلك السلوكيات. لذلك ترى النظرية المؤسساتية الحديثة، أن التفاعل الاجتماعي يعمل بمثابة مسبب للسلوك الراسخ والذي يرجع إلى ضغوط القبول والاعتراف الاجتماعي. ولكن من غير المرجح أن يؤدي هذا السلوك إلى مزايا تنافسية، لأنه بسبب التماثل فإن منظمات أخرى في نفس الصناعة قد تظهر نفس السلوك. بالإضافة إلى ذلك، فإن سلوكيات المنظمات المدفوعة بالتماثل يمكن تقليدها واستبدالها بسهولة لأن المنظمات، باعتبارها جهات فاعلة فردية في السوق، لا تملك سيطرة مباشرة على الصناعة التي تعمل بها، وبالتالي لا تستطيع وضع حدود لاحقة ومسبقة تعمل على تعزيز استدامة المزايا التنافسية. عليه، فإن السلوكيات الإستراتيجية المدفوعة بالضغوط المؤسسية من غير المرجح أن تكون مصادر للمزايا التنافسية لأنها ليست نادرة وقيمة، ويمكن تقليدها و/أو استبدالها من قبل المنافسين (Popadiuk et al., 2014). مع ذلك، في حين تفسر المؤسساتية الحديثة بقاء المنظمات عبر التبني المستمر للهياكل الشرعية، فقد فشلت في تحديد كيفية الحصول على الميزة التنافسية في شكل عوائد استثنائية من قبل المنظمة (Wang, 2016). على النقيض من الأطر الاقتصادية التي تبحث في مدى كون السلوك الراسخ مبررًا عقلانيًا اقتصاديًا، فإن أصحاب النظرية المؤسساتية الحديثة

Copyright: © 2026 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

يؤكدون على مدى كون السلوك الراسخ معتادًا ومذعنًا ومحدد اجتماعيًا. فبينما تشير نظرية الاعتماد على الموارد إلى أن قرارات المنظمات مبررة اقتصاديًا، وتعتمد على موارد خاصة، فإن النظرية المؤسساتية الحديثة ترى أن مثل هذه القرارات هي نتائج التأثيرات البيئية، بما في ذلك التأثيرات السياسية والضغوط المتماثلة الداخلية والخارجية (Geels, 2020).

ومن هنا، تشير الحجة الأساسية للنظرية المؤسساتية إلى أن ميول المنظمات نحو التوافق مع المعايير والتقاليد والمؤثرات الاجتماعية السائدة في بيئاتها الداخلية والخارجية تؤدي إلى التماثل بين المنظمات في هياكلها وأنشطتها، وأن المنظمات الناجحة هي تلك التي تكتسب الدعم والشرعية من خلال الاستجابة والامتثال للضغوط البيئية. في المقابل، فإن الحجة الأساسية لنظرية الاعتماد على الموارد هي أن الموارد النادرة والقيمة وغير القابلة للتقليد تسبب عدم التماثل للمنظمات كما أن المنظمات الناجحة هي تلك التي تكتسب وتحافظ على الموارد لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة (Abel et al., 2025). وتدعم هذه الحجج افتراض الدراسة الذي يستند على أن التكامل بين هاتين النظريتين سيدعم مفارقات النزعة المؤسساتية الحديثة. بشكل عام يمكن القول أن حصول المنظمة على التوافق الاجتماعي والشرعية من السياق الذي تعمل فيه، وفق نظرية المؤسساتية الحديثة، يعدان من الركائز الرئيسية التي تضمن التفاعل والمؤامة بين المنظمة وبيئتها الخارجية (Meyer et al., 2025)، ولكن قد لا يبدوا أن مجرد الحصول على التوافق يضمن للمنظمة تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. من جانبه، فإن التركيز التام والصرف على الموارد والقدرات النادرة والقيمة وصعبة الاستبدال والتقليد يعد أقرب للوصول إلى ميزة تنافسية، لكنه لا يضمن استدامتها. بناء عليه يمكن استخلاص أن كلا النظريتين يعززان بعضهما البعض، حيث الافتقار إلى التوافق الاجتماعي أو فقدان خصائص في الموارد المتاحة للمنظمة قد لا يسهمان في الحصول على الميزة التنافسية أو حتى ضمان استدامتها.

6. المفارقات الجوهرية بالنظريتين قيد الدراسة

يوفر التماثل بين المنظمات في الصناعة الواحدة فقط خط الأساس للأداء التنظيمي. وبالتالي، بعد هذا المستوى الأولي تحتاج المنظمات إلى تمييز نفسها وتوليد ميزة تنافسية مستدامة من خلال الاستجابة الفاعلة والانتقائية للضغوط البيئية المختلفة (Lammers and Garcia, 2017). وهكذا، فإن هذه الدراسة نقدم عناصر المؤسساتية الحديثة، التي تشمل مفاهيم التمايز والتماثل، لتكوين منظور للبيئة المؤسساتية يتوافق مع التفسير الأصلي لنظرية الاعتماد على الموارد، لوضع أسس استراتيجية تنظيمية مستدامة تتعلق بتكوين المزايا التنافسية.

6.1. التوليفة الاولى: المطابقة مقابل التمايز

يدعم التمايز الميزة التنافسية ويحافظ عليها، لكن التطابق مع الضغوط البيئية يوفر الشرعية والموارد والميزة التنافسية للمنظمة. لذلك، فقد اقترح المنظرون المؤسساتيون المطابقة (Conformity) كآلية قوية للتعامل مع عدم اليقين البيئي، وتنظيم المنافسة، وزيادة شرعية كل من المنظمة وإدارتها، وزيادة رأس المال من أجل النمو وتحقيق عوائد أعلى من المتوسط (ميزة تنافسية) (Kale and Arditi, 2003). يشير مفهوم المطابقة إلى استجابة المنظمة أو الافراد للضغوط المؤسسية (داخلية او خارجيه) من خلال تبني القيم والقواعد والانخراط بالممارسات والهياكل المقبولة اجتماعياً ومهنياً من أجل الوصول إلى الشرعية أو المحافظة عليها (Lang, 2026). لذلك فإن المؤسساتية الحديثة تنطلق من افتراض رئيس يقوم على أن المنظمات لا تهدف فقط إلى تحقيق الكفاءة والأداء الاقتصادي، بل تهدف الى الحصول على الشرعية (Legitimacy) وهي بذلك تسعى إلى مطابقة القواعد والأعراف والتوقعات السائدة في بيئتها (Meyer et al., 2025).

من ناحية أخرى، يشير مصطلح التمايز (Differentiation) إلى تقديم منتج/خدمة يُنظر إليها على أنها تختلف عن خدمات/منتجات المنافسين في أي خاصية مادية أو غير مادية بما في ذلك السعر (Kale and Arditi, 2003). يتضمن مفهوم التمايز قدرة المنظمة على تطوير خصائص نوعية أو ممارسات تطبيقية أو وسائل هيكلية أو موارد تميزها عن غيرها من المنظمات التي تتنافس في ذات البيئة. بمعنى أن المنظمات لا تستجيب جميعها للضغوط المؤسساتية بنفس الطريقة، بل إن المنظمات تخلق او تطور أو تستحدث استجابات مختلفة تعكس مواردها وقدراتها واستراتيجيتها (Sun et al., 2024).

علاوة على ذلك، فإن التمايز قد يحدث لعدة أسباب منها: (1) اختلاف تفسير الضغوط المؤسساتية، حيث تطبق المنظمات وتفسر ذات الضغوط المشتركة مع منظمات أخرى بطرق مختلفة. (2) اختلاف الموارد والقدرات، وهنا تعمل الموارد البشرية والمالية والمادية والمعلوماتية على تكوين ممارسات مختلفة بين المنظمات. (3) الفاعلين التنظيمين، حيث يعمل المديرون والموظفون على تفسير وتعديل الضغوط التي تتعرض لها المنظمة بسبب التفاعل المشترك والخاص الذي يحدث بينهم. (4) تعدد البيئات المؤسسية، حيث قد تخضع بعض المنظمات إلى ضغوط محلية أو دولية أو مهنية مختلفة، وبالتالي فإن طرق الاستجابة لها تختلف بين المنظمات (Thornton et al., 2015). في السياقات التي تمارس فيها الضغوط البيئية والتنافسية تأثيرات قوية على المنظمة، تؤدي القرارات الإستراتيجية للمديرين إلى التوافق مع تلك الضغوط، مما يؤدي إلى التماثل والحصول على الشرعية، وتحقيق التمايز، الذي يمكن أن يزيد من إمكانية خلق ميزة تنافسية من خلال عدم التجانس في الموارد والقدرات وذلك من وجهة نظر نظرية الاعتماد على الموارد (Downs et al., 2006). على الرغم من أن كلا البديلين لهما تأثير على الأداء وإنشاء مراكز سوقية مهيمنة والحفاظ عليها، إلا أنه لم يتم تقديم سوى القليل من الاهتمام لتحليل آثار المطابقة على أداء المنظمة والميزة التنافسية.

Copyright: © 2026 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license .(https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

من جانب آخر، تنص نظرية الاعتماد على الموارد على أنه يمكن دعم الميزة التنافسية من خلال الموارد الإستراتيجية المميزة للمنظمة (Varadarajan, 2023). بينما يميل التمايز إلى رفع التنافس، مما يزيد من إمكانية بناء مزايا تنافسية، تعمل المطابقة على تحسين الدعم الاجتماعي لأصحاب المصلحة وبالتالي شرعية المنظمة (Abrutyn and Turner, 2011; Kale and Arditi, 2003). كما أن التمايز يقلل من القدرة التنافسية والصراع من أجل الموارد المحدودة، وبالتالي تحسين الأداء؛ ولكن من ناحية أخرى، فإن المطابقة تجعل جميع المنظمات متشابهة، وبالتالي تكون الضغوط التنافسية أقوى (Wu et al., 2023). في نفس السياق، يخلق التمايز فوائد ومراكز قوية تستمر حتى يقلد المنافسون الموارد الرئيسية للمنظمة، ويتم استعادتها من خلال خلق فرص جديدة تؤدي إلى ميزة تنافسية جديدة وحاجز دخول جديد. والسؤال الذي يطرح نفسه: كيف يمكن للمنظمات التي تواجه الضغوط البيئية وتقبل مطالبات أصحاب المصلحة أن تخلق وتحافظ على المزايا التنافسية؟ تجيب المؤسساتية الحديثة على هذا السؤال وتؤسس نقطة اتصال مع نظرية الاعتماد على الموارد (Downs et al., 2006). بالتالي، فإن المطابقة تقلل من التمايز ولكنها في الوقت نفسه، تقلل من المخاطر المرتبطة بفقدان الشرعية وتساعد في الحصول على الموارد. تساهم كلا وجهتي النظر - التمايز والمطابقة - في فهم أفضل لعملية خلق الميزة التنافسية، وبالتالي دمج وجهات النظر الاستراتيجية والبيئية، وتعكس تناقضاً مثيراً للاهتمام في الأسواق التي تتمتع بضغوط بيئية وتنافسية قوية، يجب أن يكون كل من مقترحات التمايز والمطابقة مهماً. وبناء على هذا التناقض، جادل بعض البحاث أن قبول المتطلبات المؤسساتية يمكن أن ينظر إليه على أنه وسيلة للتنافس (Fang, 2012)، أي كلما زاد التطابق لمعايير المجتمع ومتطلبات أصحاب المصلحة، لكما تحصلت المنظمة على قيمة التوافق وربما على موارد إضافية تساعدها في تحقيق قيمة تجارية أعلى. ولذلك، تؤدي المطابقة إلى مزايا تنافسية نتيجة للعلاقة مع أصحاب المصلحة مما يزيد من الشرعية، وقبول متطلبات مختلف أصحاب المصلحة من السياقات البيئية التي يمكن أن تؤدي إلى التمييز .

6.2. التوليفة الثانية: التماثل مقابل عدم التجانس

يتم دعم الميزة التنافسية من خلال عدم تجانس الموارد، ولكن التماثل البيئي يوفر وصولاً أفضل إلى الموارد، والشرعية، وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية. يعبر مفهوم التماثل (Isomorphism) عن ميل المنظمات إلى التشابه في هياكلها وممارساتها وإجراءاتها نتيجة التعرض لذات القيود والضغوط المؤسسية والبيئية. لذلك، فهوم مفهوم يعبر عن العملية التي تقود الى تشابه المنظمات في المجال الواحد بسبب الوقت والتعرض لضغوط بيئية متشابهة (Croucher and Woelert, 2018) . يعد التماثل أداة قوية لفهم السياسات والشكليات التي تؤثر على عمل المنظمات. وقد لوحظت ثلاث آليات يحدث من خلالها التماثل البيئي: (أ) التماثل القسري: وهو اذعان المنظمة قسرياً للقوانين والنفوذ السياسي للحصول على الشرعية (عنصر تنظيمي)؛ (ب) التماثل المحاكي: حيث تقوم المنظمات بمحاكاة ما يقوم به الآخرون، مما يؤدي إلى استجابات متشابهة لعدم اليقين (عنصر ثقافي معرفي)؛ (ج) التماثل المعياري: أي اعتماد الهياكل والأنماط التي تعتبر متفوقة وترتبط بالاحتراف (مكون معياري). ينتج التماثل القسري عن الضغوط الرسمية وغير الرسمية التي تمارسها المنظمات ذات العلاقة، بالإضافة إلى التوقعات الثقافية للمجتمع الذي تعمل فيه المنظمة (Hambrick et al., 2005; Kiwi et al., 2025).

تقليديا، تم ربط التمايز مع عدم التجانس (Wang, 2016; Stomp, 1998). حيث أن وجهة نظر المنظمة باعتبارها جزءاً لا يتجزأ من السياق البيئي يوفر رؤية واضحة حول كيف أن التماثل هو مظهر من مظاهر المعتقدات والافتراضات والتوجهات السببية المتعلقة بقواعد المنافسة. على مستوى المنظمة، فإن الافتراضات تقيد الاهتمام الإداري بالخيارات التقليدية (Oliver, 1997) وتؤدي إلى التطابق الاستراتيجي (Wu et al., 2023). تقدم المؤسساتية الحديثة مفهومًا أكثر واقعية للتماثل، وهو مفهوم يمثل استجابة لإستراتيجية عملية، حيث تعتبر هذه النظرية التماثل عملية ناتجة عن العلاقات المتبادلة بين السياق البيئي والمنظمة. ولأن المنظمات، التي تعيش في بيئات غير مؤكدة، تميل إلى وضع نماذج لبعضها البعض، فإن عمليات المحاكاة تولد التماثل - التجانس والتشابه - في الطريقة التي تدار بها المنظمات(Wang, 2016) . لذلك، ينظر للتماثل على أنه ميل المنظمات إلى تقليد سلوك المنافسين الكبار الناجحين. وبهذا المعنى، لا تتمتع أي منظمة بميزة على المنظمات الأخرى التي تتوافق أيضًا مع المتطلبات البيئية، وهو الموقف الأكثر تطرفًا الذي تم تبنيه استجابة للضغوط البيئية التي اقترحها Oliver (1991). إن التماثل، وبالتالي التجانس، يتناقضان مع حجج عدم التجانس والتمايز التي تأتي من نظرية الاعتماد على الموارد (Hadler, 2015). يشير مفهوم عدم التجانس (Heterogeneity) إلى وجود اختلافات وتنوع بين المنظمات أو الأفراد أو الوحدات التنظيمية في الهياكل أو الممارسات أو القدرات أو الاستجابات، وبالتالي فإن السؤال الرئيس الذي يعبر عنه عدم التجانس هو لماذا تختلف المنظمات عن بعضها رغم تعرضها لذات الضغوط؟ قد يعكس عدم التجانس وجود عوامل إنتاجية متفوقة متاحة بكميات محدودة للمنظمات. ويمكن أن تكون العوامل ثابتة، أو في أغلب الأحيان، شبه ثابتة، بمعنى أنه لا يمكن زيادة العرض من تلك العوامل بسرعة، فهي نادرة مقابل الطلب. ويتعلق مفهوم التنقل غير الكامل للموارد المميزة، تلك التي لا فائدة منها خارج المنظمة، أو الموارد القابلة للتداول التي تقدم قيمة أكبر داخل المنظمة الأساسية مقارنة بها خارجها (Hirsch and Lounsbury, 2015). هناك عدة تفسيرات لعدم التجانس التنظيمي في المقاربات النظرية المختلفة. وكلها لها أساسها في الحركة النظمية (Systems Movement)، حيث أن تصميم المنظمات كأنظمة مفتوحة (Open Systems)، يعتبر المنظمات وبيئاتها الخارجية أجزاءً من نظام أكبر يتفاعل بشكل مستمر. لذلك، تقوم المنظمة بتبادل الموارد مع البيئة،

Copyright: © 2026 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

مما يضمن بقائها، وإجراء تغييرات للتكيف مع المواقف البيئية التي تتيح الوصول إلى هذه الموارد (Popadiuk et al., 2014).

تفسر نظرية الاعتماد على الموارد اكتساب المنظمة مراكز تنافسية قوية من خلال عدم تجانس مواردها مع المنافسين. في حين أن التماثل البيئي يفترض أن عرض الموارد موجود على نفس المستوى بين المنظمات، وبالتالي تقليل المنافسة والتمايز. إضافة إلى ذلك، تفترض النظرية وجود تباين في الموارد. فعلى الرغم من هذا التناقض الواضح، يرى Lammers and Garcia (2017) أنه يمكن للنظرية المؤسساتية أن تفسر، ليس فقط التجانس والتماثل في المنظمات، ولكن أيضًا عدم التجانس والتنوع في الأرباح المحققة للمنظمات. أي أن المنظمة يمكن أن تكتسب مراكز تنافسية إذا تمكنت من إدارة السياق البيئي الذي تقع ضمنه مواردها (Lang, 2026). بعبارة أخرى، دمجت المؤسساتية الحديثة منطق نظرية الاعتماد على الموارد من خلال تقديم مفهوم الوكالة (Agency)، مما يسمح للمديرين بإدارة مدى تكيفهم مع الضغوط البيئية. إن القدرة على التفسير الدقيق والتكيف الجيد مع الضغوط البيئية قد يصبحان مصدراً للميزة التنافسية. وهذا يعني أن المنظمات تستفيد من قدرتها على مواءمة نفسها مع سياقها البيئي (Li, 2017). وهكذا فإن تكامل النظريتين يؤكد على البعد الاستراتيجي للمؤسساتية الحديثة ويوفر فهمًا أفضل لسلوك المنظمات والبيئات التي تعمل فيها.

7. بناء إطار فكري يعزز فاعلية القرارات الاستراتيجية

استناداً على النقاش أعلاه، توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات النظرية والمفاهيمية التي تسهم في بناء إطار فكري يعزز الفهم التكاملي للظاهرة الاستراتيجية ويدعم فاعلية القرارات الاستراتيجية:

1) أظهرت التحليلات والتوليفات السابقة أن الاقتصار على توظيف كل من النظرية المؤسساتية الحديثة ونظرية الاعتماد على الموارد بشكل منفصل يؤدي إلى تفسير جزئي للظواهر الاستراتيجية، حيث تركز الأولى على الضغوط المؤسساتية واكتساب الشرعية، بينما تركز الثانية على الموارد الداخلية كمصدر للميزة التنافسية، وهو ما يحدّ من القدرة التفسيرية لكل منهما في تفسير الظواهر التنظيمية الاستراتيجية.
2) بيّنت المناقشات المفاهيمية أن التكامل بين المنظورين يوفر إطارًا تفسيريًا أكثر شمولًا، ويقدم تفسيرات متكاملة في آنٍ واحد لدوافع المطابقة المؤسساتية وسلوكيات التمايز الاستراتيجي، بما يسهم في فهم أعمق لمفاهيم التماثل مقابل عدم التجانس، والتمايز مقابل المطابقة، باعتبارها حالات ديناميكية تتشكل نتيجة التفاعل بين الضغوط البيئية وقدرات المنظمة.
3) بينت التحليلات والتوليفات أعلاه أن الميزة التنافسية المستدامة لا تتحقق فقط من خلال امتلاك الموارد، ولا من خلال الامتثال للضغوط المؤسسية، بل من خلال القدرة على تحقيق توازن استراتيجي بين الاستجابة الانتقائية لهذه الضغوط وتوظيف الموارد التنظيمية بشكل يحقق التمايز دون فقدان الشرعية.
4) رابعًا، أسفر التحليل عن تطوير إطار فكري تكاملي يربط بين البعدين المؤسسي والمواردي، بما يعزز من القدرة التفسيرية للنظريات الاستراتيجية، ويمهد لتبني مقاربات بحثية أكثر تكاملًا تتجاوز الأطروحات الأحادية في تفسير السلوك الاستراتيجي.
5) تؤكد هذه الاستنتاجات أهمية التحول نحو بناء نماذج نظرية تكاملية في بحوث الإدارة الاستراتيجية، تأخذ في الاعتبار التفاعل المستمر بين البيئة المؤسساتية والموارد الداخلية، بما يدعم تقديم تفسيرات أكثر عمقًا وواقعية للظواهر التنظيمية، ويعزز من القيمة العلمية والتطبيقية للبحث.

8. الخاتمة والمناقشة

تتناول هذه الدراسة المفاهيمية أهمية التكامل بين نظرية المؤسساتية الحديثة ونظرية الاعتماد على الموارد، حتى تلك التي صاغت أهدافها بطريقة تنافسية. وهذا يعني أن التيارات الجديدة من المؤسساتية قد تم دمجها مؤخرًا مع نظريات تغيير أكثر عقلانية وإستراتيجية تدعم خطوط بحث جديدة. وتوصلت هذه الدراسة إلى استنتاجات تلقي الضوء على أهمية النظرية المؤسسية الحديثة كنهج واقعي يتوافق مع المتطلبات البيئية الجديدة، وأهمية التركيز على الموارد الملموسة وغير الملموسة للمنظمات في اتخاذ قرارات استراتيجية بقود إلى تحقيق الميزة التنافسية والمحافظة عليها. بينت الدراسة كيفية الاعتماد على النظرية المؤسساتية الحديثة كنهج يمكن أن يسهم في تعزيز القرارات الاستراتيجية من خلال خلق الميزة التنافسية، حيث إن طبيعة المؤسساتية الحديثة الإستراتيجية تتضمن التمايز الموارد بالموارد غير المتجانسة في ظل المطابقة مع الضغوط البيئية السياقية المختلفة. لقد تم التعرض لمفاهيم النظريتين وتحليل نقاط التشابك بينهما مع توضيح موقف كل نظرية في تعزيز الأخرى. لقد بينت الدراسة أنه على الرغم من أن النظرية المؤسساتية الحديثة لم تصبح النظرية المعترف بها لتفسير بعض الظواهر التنظيمية، إلا أن الديناميكية الناتجة عن التكامل مع نظرية الاعتماد على الموارد قد تقود إلى آراء ومساهمات جديدة في مجال الإدارة. لذلك، ناقشت الدراسة الانتقادات التي تستهدف الطابع الثابت لنظرية المؤسساتية الحديثة، وبالتالي، تشجع على تطوير البحوث التي تعزز التكامل الفكري والنظرية بين الأطر النظرية المفسرة للظواهر التنظيمية
تسهم الدراسة بشكل نظري مفاهيمي في ابراز عدد من القضايا وفق التالي:

Copyright: © 2026 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

(1) تعزز الدراسة أنه من الممكن الحصول على الميزة التنافسية ليس فقط من خلال التمايز، وعدم التجانس، والتغيير، بل من خلال العلاقات الاجتماعية، وأصحاب المصلحة، واستيعاب الضغوط البيئية التي توفر الشرعية والموارد والمواقف التنافسية.

(2) تدعم الدراسة أن التشابك الفكري بين المطابقة والتمايز وبين التماثل وعدم التجانس، يقود إلى تعظيم النواتج الفكرية للنظريات ويوسع دوائر الفهم العميق لكيفيات الوصول إلى المزايا التنافسية والتعرف على ما يحدث في الظواهر التنظيمية. (3) يعزز مفهوم التماثل البيئي بقاء المنظمة ونجاحها حيث يمثل عملية ضرورية للحفاظ البقاء والاستمرارية، لكن الافتقار الى الموارد القيمة والنادرة وغير القابلة للتقليد قد يحد من دوره في خلق الميزة التنافسية.

(3) توفر كل من الشرعية والدمج البيئي فيما يتعلق بأصحاب المصلحة والمؤسسات طرقًا لتقليل تكاليف تنفيذ الأنشطة، وبالتالي المساهمة في خلق ميزة تنافسية. وهذا يعني ضمناً تشجيع تيارين مؤسسيين؛ اجتماعي واستراتيجي. أحدهما يركز على رأس المال الاجتماعي والإدارة الرمزية التي تهدف إلى دعم مصالح أصحاب المصلحة؛ والآخر يؤكد على الجانب الاستراتيجي للمؤسسية من خلال تفسير عدم التجانس ونقص السوق. وبالتالي تصبح ندرة الموارد والشرعية مصادر قيمة للابتكار.

(4) على متخذي القرارات الاستراتيجية أن يدركوا أن ترجمة الضغوط البيئية إلى أداء تنظيمي أعلى، وتأثير بيئي، وشرعية مجتمعية سيعتمد على المنظمة نفسها وخصائص الموارد التي تمتلكها.

(5) يمكن للعمليات المؤسساتية التي تتميز بالتشابه والتوافق والانتشار المؤسسي أن تولد تغييرًا في العمل الاستراتيجي في المنظمات، خاصة في السياق الدولي، عندما توجد الضغوط المؤسساتية عبر المجالات والصناعات والبلدان ذات السياقات المؤسساتية المختلفة. بالرغم من أهمية مناقشة الأطر الفكرية والمفاهيمية للنظريات المفسرة للظواهر التنظيمية بشكل مستقل، يظل التكامل الفكري بين النظريات محط تركيز البحاث والمنظرون في مجالات الدراسات التنظيمية المختلفة.

(6) لقد تم توظيف منهجية البحوث المفاهيمية والتوليفية لدراسة التكامل بين المؤسساتية الحديثة ونظرية الاعتماد على الموارد، وبذلك فإن هذه الدراسة اقتصرت على تحليل وتركيب المفاهيم دون اختبارها تجريبياً، الأمر الذي يجعل الاستنتاجات التي تم ابرازها ضمن إطار فكري فقط. لذلك، فقد يتم مستقبلا اجراء دراسات تختبر تكامل الأفكار بشكل عملي. من جانب آخر، توصي الدراسة بإجراء المزيد من الدراسات التحليلية والتجريبية حول تكامل عدد آخر من النظريات، نظرً لما له من فوائد نظريات تحسن الممارسات الاستراتيجية وتدعم التغيير الاستراتيجي بشكل واضح وغير متداخل. فهذا التكامل من شأنه أن يعزز فهم المتخصصون لتصرف المنظمات في بيئاتها الاجتماعية.

9. المراجع

1. Abel, C. E., Okeke, M. U. C., Kenechukwu, C. G., Ezeah, M., and Yusuf, K. O. (2025). Is the Resource-Based View Still Strategic? A Critical Reassessment of Its Strengths, Limitations, and Relevance in the Era of Digital Transformation and Dynamic Capabilities. Preprints. https://doi.org/10.20944/preprints202508.1395.v1

2. Abrutyn, S., and Turner, J. H. (2011). The old institutionalism meets the new institutionalism. *Sociological Perspectives*, *54*(3), 283-306. https://doi.org/10.1525/sop.2011.54.3.283

3. Ahuja, G., and Yayavaram, S. (2011). Perspective—Explaining influence rents: The case for an institutions-based view of strategy. *Organization Science*, *22*(6), 1631-1652. https://doi.org/10.2139/ssrn.1699459

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

5. Barney, J. B., Ketchen, D. J., Wright, M., Barney, J. B., Ketchen, D. J., & Wright, M. (2011). The Future of Resource-Based Theory: Revitalization or Decline? Revitalization or Decline? *Journal of Management*, *37*(5), 1299-1315. https://doi.org/10.1177/0149206310391805.

6. Bäumle, P., & Bizer, K. (2023). A resource-based analysis of strategic alliances between knowledge intermediaries in regional innovation support systems. *Industry and Higher Education*, *37*(5), 601-618. https://doi.org/10.1177/09504222231155764

Copyright: © 2026 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license .(https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

7. Carter, C. and Clegg, S. (2007). Institutional Theory, New. In The Blackwell Encyclopedia of Sociology, G. Ritzer (Ed.). https://doi.org/10.1002/9781405165518.wbeosi050

8. Crane, A., Henriques, I., Husted, B. W., & Matten, D. (2016). What Constitutes a Theoretical Contribution in the Business and Society Field? Business & Society, 55(6), 783-791. https://doi.org/10.1177/0007650316651343

9. Croucher, Gwilym. and Woelert, Peter. (2018). Institutional Isomorphism. In The Blackwell Encyclopedia of Sociology, G. Ritzer (Ed.). https://doi.org/10.1002/9781405165518.wbeos1127

10. Downs A, Besson D, Louart P, Durant R, de la luz Fernández-Alles M, Valle-Cabrera R (2006), "Reconciling institutional theory with organizational theories: How neoinstitutionalism resolves five paradoxes". *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 19 No. 4 pp. 503–517, doi: https://doi.org/10.1108/09534810610676699

11. Fang, H., Memili, E., Chrisman, J, J., and Welsh, D, H. (2012). Family Firms' Professionalization: Institutional Theory and Resource-Based View Perspectives. *Small Business Institute® Journal (SBIJ)*, *8*(2)., 1-27. [Google Scholar]

12. Geels, F, W. (2020). Micro-foundations of the multi-level perspective on socio-technical transitions: Developing a multi-dimensional model of agency through crossovers between social constructivism, evolutionary economics and neo-institutional theory. *Technological Forecasting and Social Change*, *152*, 1-17. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.119894.

13. Hadler, M. (2015). Institutionalism and Neo-institutionalism: History of the Concepts. In *International encyclopedia of the social and behavioral sciences*, 186-189. https://doi.org/10.1016/B978-0-08-097086-8.03187-1

14. Hambrick, D C., Finkelstein, S., Cho, T, S., and Jackson, E, M. (2004). Isomorphism in reverse: Institutional theory as an explanation for recent increases in intraindustry heterogeneity and managerial discretion. *Research in organizational behavior*, *26*, 307-350. https://doi.org/10.1016/S0191-3085(04)26008-7

15. He, X., Brouthers, K. D., and Filatotchev, I. (2013). Resource-Based and Institutional Perspectives on Export Channel Selection and Export Performance. *Journal of Management*, *39*(1), 27-47. https://doi.org/10.1177/0149206312445926

16. Hirsch, P., and Lounsbury, M. (2015). Toward a more critical and "powerful" institutionalism. *Journal of Management Inquiry*, *24*(1), 96-99. https://doi.org/10.1177/1056492614545297

17. Jaakkola, E.(2020). Designing conceptual articles: four approaches. AMS Rev 10, 18–26. https://doi.org/10.1007/s13162-020-00161-0

18. Kale, S., & Arditi, D. (2003). Differentiation, conformity, and construction firm performance. *Journal of Management in Engineering*, *19*(2), 52-59. https://doi.org/10.1061/(ASCE)0742-597X(2003)19:2(52)

19. Kindermann, B., Wentzel, D., Antons, D., and Salge, T.-O. (2024). Conceptual Contributions in Marketing Scholarship: Patterns, Mechanisms, and Rebalancing Options. *Journal of Marketing*, *88*(3), 29-49. https://doi.org/10.1177/00222429231196122

Copyright: © 2026 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license .(https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

20. Kiwi, D., Khanagha, S., and Alexiou, A. (2025). Understanding the Role of Legitimacy During Strategic Change in Public Organizations: A Review and Research Agenda. *Public Performance & Management Review*, *48*(5), 1172–1210. https://doi.org/10.1080/15309576.2025.2476572

21. Lammers, J.C. and Garcia, M.A. (2017). Institutional Theory Approaches. In The International Encyclopedia of Organizational Communication (eds C.R. Scott, J.R. Barker, T. Kuhn, J. Keyton, P.K. Turner and L.K. Lewis). https://doi.org/10.1002/9781118955567.wbieoc113

22. Lang, T. (2026). Institutional Theory, New. In The Blackwell Encyclopedia of Sociology, G. Ritzer (Ed.). https://doi.org/10.1002/9781405165518.wbeosi050.pub2

23. Li, L. (2017). Toward a new model: integration of the resource-based view and institutional theory to explain the heterogeneity of MNE's outward FDI strategy and performance, *Doctoral dissertation, Birkbeck, University of London*, 1-84.

24. MacInnis, D. J. (2011). A Framework for Conceptual Contributions in Marketing. *Journal of Marketing*, *75*(4), 136-154. https://doi.org/10.1509/jmkg.75.4.136

25. Meyer, R.E. and Höllerer, M.A. (2014), Does Institutional Theory Need Redirecting? Journal of Management Studies, 51: 1221-1233. https://doi.org/10.1111/joms.12089

26. Meyer, Klaus E. and Tse, Caleb H., 2025. "Organizational legitimacy as a core concept for theorizing on business in emerging economies," International Business Review, Elsevier, vol. 34(4). https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2025.102447

27. Oliver, C. (1997). Sustainable competitive advantage: combining institutional and resource-based views. *Strategic management journal*, *18*(9), 697-713. **https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199710)18:9<697::AID-SMJ909>3.0.CO;2-C**

28. Patriotta, G. (2020), Actors and Actorhood in Institutional Theory. J. Manage. Stud., 57: 867-872. https://doi.org/10.1111/joms.12558

29. Peng, M, W., Wang, D, Y., and Jiang, Y. (2008). An institution-based view of international business strategy: A focus on emerging economies. *Journal of international business studies*, *39*, 920-936. https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400377

30. Peng, M. W., Sun, S. L., Pinkham, B., & Chen, H. (2009). The institution-based view as a third leg for a strategy tripod. *Academy of management perspectives*, *23*(3), 63-81. https://doi.org/10.5465/amp.2009.43479264

31. Pitelis, C.N., Teece, D.J. and Yang, H. (2024), Dynamic Capabilities and MNE Global Strategy: A Systematic Literature Review-Based Novel Conceptual Framework. J. Manage. Stud., 61: 3295-3326. https://doi.org/10.1111/joms.13021

32. Popadiuk, S., Rivera, E, R., and Bataglia, W. (2014). Heterogeneity of isomorphic pressures: Intertwining the resource-based view and the neo-institutional approach. *BAR-Brazilian Administration Review*, *11*, 455-475. https://doi.org/10.1590/1807-7692bar2014130003

33. Rageth, L., Caves, K. M., and Renold, U. (2021). Operationalizing institutions: a theoretical framework and methodological approach for assessing the robustness of social institutions. *International Review of Sociology*, *31*(3), 507–535. https://doi.org/10.1080/03906701.2021.2000067

34. Shibin, K, T., Dubey, R., Gunasekaran, A., Hazen, B., Roubaud, D., and Gupta, S. (2020). Examining sustainable supply chain management of SMEs using resource-based

Copyright: © 2026 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license .(https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

view and institutional theory. *Annals of Operations Research*, 301-326. https://doi.org/10.1007/s10479-017-2706-x

35. Sorensen, A. (2017). New institutionalism and planning theory. *The Routledge handbook of planning theory*, 250-263. https://doi.org/10.4324/9781315696072
36. Stomp, J. (1998). Strategic conformity and nonconformity: integrating institutional theory, the resource-based view of the firm and creativity research, 1-12.
37. Suchman, M. C. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *The Academy of Management Review*, *20*(3), 571–610. https://doi.org/10.2307/258788.
38. Sun, W., Chen, K., and Mei, J. (2024). Integrating the resource-based view and dynamic capabilities: A comprehensive framework for sustaining competitive advantage in dynamic markets. EPRA International Journal of Economic and Business Review, 12(9), 1–8. https://doi.org/10.36713/epra18157
39. Thornton, P.H., Ocasio, W. and Lounsbury, M. (2015). The Institutional Logics Perspective. In Emerging Trends in the Social and Behavioral Sciences (eds R.A. Scott and S.M. Kosslyn). https://doi.org/10.1002/9781118900772.etrds0187
40. Varadarajan, R. (2023). Resource advantage theory, resource-based theory, and theory of multimarket competition: does multimarket rivalry restrain firms from leveraging resource advantages? *Journal of Business Research*, *160*, 113713. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113713.
41. Wang, Y. (2016). Homology and isomorphism: Bourdieu in conversation with new institutionalism. *The British journal of sociology*, *67*(2), 348-370. https://doi.org/10.1111/1468-4446.12197
42. Wu, Xiaojie. Tan, Xiaoxia. Wang, Xiuqiong.(2023). The institutional logics perspective in management and organizational studies. Journal of Business Research. 167. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114183.
43. Yadav, M. S. (2010). The Decline of Conceptual Articles and Implications for Knowledge Development. *Journal of Marketing*, *74*(1), 1-19. https://doi.org/10.1509/jmkg.74.1.1

Disclaimer/Publisher's Note: The statements, opinions, and data contained in all publications are solely those of the individual author(s) and contributor(s) and not of **SAJFAS** and/or the editor(s). **SAJFAS** and/or the editor(s) disclaim responsibility for any injury to people or property resulting from any ideas, methods, instructions, or products referred to in the content.

Copyright: © 2026 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license .(https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)