



جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم إدارة الأعمال

دور ممارسات إدارة الأعمال في تطوير المنظمات وتحقيق النمو المستدام: دراسة
تطبيقية على الشركات السعودية.

إعداد :

الطالبة :حصة عبدالله السبيعي

الرقم الأكاديمي : 253001382

إشراف:

الدكتور / الفيصل عبد الحميد محمد حسن

العام الدراسي :2026

حقوق الطباعة

حقوق الطباعة تمتلكها جامعة ميدأوشن .حيث ان جميع المواد و المحتويات الواردة في هذا البحث هي ملك للجامعة . ولا يجوز استخدامها أو إعادة نشرها أو توزيعها بدون إذن مسبق من جامعة ميدأوشن.

الباحث

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

إلى روح والدي الغالية، رحمه الله رحمةً واسعة وأسكنه فسيح جناته...

إلى من كان يؤمن بقدرتي على النجاح قبل أن أؤمن بها، ومن كان يرافقني خلال رحلتي الدراسية، يجلس إلى جوارِي وأنا أنجز واجباتي، ويغمرني بكلمات التشجيع والتحفيز، ويزرع في داخلي الثقة والعزيمة لأواصل طريقي نحو تحقيق هذا الحلم. رحلتَ قبل أن ترى هذه اللحظة، لكن أترك ودعواتك ومحبتك ما زالت ترافقني في كل خطوة. أهديك هذا الإنجاز، وأسأل الله أن يجعله صدقةً جاريةً لك، وأن يجمعني بك في جنات النعيم.

إلى والدتي الغالية...

إلى من كانت وما زالت مصدر الحب والحنان والدعاء، وسندي بعد الله في جميع مراحل حياتي، وإلى من منحتني القوة بالصبر، والأمل بالدعاء، وشجعتني على الاستمرار حتى إتمام هذه الرحلة العلمية. أسأل الله أن يحفظك ويديم عليك الصحة والعافية، فهذا الإنجاز هو ثمرة من ثمار عطائك.

إلى أختي الغالية أشواق...

شكرًا لوجودك الدائم، ولكلماتك المشجعة، ولدعمك الذي كان له أثر كبير في تجاوز التحديات ومواصلة الطريق.

إلى زوجي العزيز...

شكرًا لدعمك المتواصل، وصبرك، وتفهمك، وتشجيعك الدائم، ووقوفك إلى جانبي في جميع مراحل هذه الرحلة، حتى أصبح هذا الإنجاز واقعًا أفتخر به.

إلى إخوتي وأخواتي الأعزاء...

شكرًا لكم على محبتكم الصادقة، ودعواتكم، وتشجيعكم المستمر، ووجودكم الذي كان دائمًا مصدر قوة وسعادة.

إلى كل من دعمني، وآمن بي، وساهم بكلمة طيبة أو دعاء صادق في هذه الرحلة...

أهديكم هذا العمل، سائلًا الله تعالى أن يجعله علمًا نافعًا، وأن يوفقنا جميعًا لما يحب ويرضى.

الشكر والتقدير

الحمد لله أولاً وآخرًا، ظاهرًا وباطنًا، الذي بنعمته تتم الصالحات، وله الحمد أن وفقني وأعاني على إتمام هذه الدراسة.

أتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان إلى أستاذي المشرف، لما قدمه من توجيه علمي سديد، ومتابعة مستمرة، وملاحظات قيّمة أسهمت في إنجاز هذه الرسالة وإخراجها بالصورة المرجوة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى أعضاء هيئة التدريس في برنامج الماجستير، لما قدموه من علم ومعرفة كان لها الأثر الكبير في إثراء خبراتي العلمية والعملية.

وأتقدم بالشكر والتقدير إلى جميع المشاركين في هذه الدراسة من المديرين والعاملين في الشركات السعودية، لتعاونهم الكريم واستجابتهم للاستبانة، مما أسهم في إنجاح هذه الدراسة.

ولا يفوتني أن أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى أسرتي الكريمة، على دعمهم وتشجيعهم المستمر طوال فترة الدراسة، وإلى كل من ساندني وقدم لي العون أو المشورة أو الدعاء، وأسهم في إنجاز هذه الرسالة.

وأسأل الله تعالى أن يجزي الجميع خير الجزاء، وأن يجعل هذا العمل خالصًا لوجهه الكريم، وأن ينفع به الباحثين والمهتمين.

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور ممارسات إدارة الأعمال في تطوير المنظمات وتحقيق النمو المستدام في الشركات السعودية، من خلال دراسة تطبيقية على عينة من العاملين في المستويات الإدارية بالشركات السعودية.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، حيث تضمنت ثلاثة محاور رئيسة هي: ممارسات إدارة الأعمال، وتطوير المنظمات، والنمو المستدام. وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، من خلال تطبيق الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية المناسبة لاختبار فرضيات الدراسة.

وتسعى الدراسة إلى بيان طبيعة العلاقة بين ممارسات إدارة الأعمال وتطوير المنظمات، وقياس أثر ممارسات إدارة الأعمال في تحقيق النمو المستدام، بما يساهم في تقديم توصيات علمية وعملية تدعم متخذي القرار في الشركات السعودية، وتعزز من تبني الممارسات الإدارية الحديثة بما يحقق استدامة النمو والتنافسية.

الكلمات المفتاحية: ممارسات إدارة الأعمال، تطوير المنظمات، النمو المستدام، الشركات السعودية، الإدارة.

فهرس المحتويات

الإهداء	ث
الشكر والتقدير	ج
فهرس المحتويات	خ
قائمة الجداول	ذ
قائمة الأشكال	ز
الفصل الأول الإطار العام للدراسة	- 2 -
مقدمة	- 2 -
مشكلة الدراسة	- 6 -
أهمية الدراسة	- 7 -
أهداف الدراسة	- 8 -
تساؤلات الدراسة	- 9 -
الدراسات السابقة	- 9 -
تحليل الدراسات السابقة	- 12 -
الفجوة البحثية	- 12 -
حدود الدراسة	- 13 -
مصطلحات الدراسة	- 14 -
النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث (Theoretical Framework)	- 16 -
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	- 17 -
مقدمة	- 17 -
المبحث الأول: إدارة الأعمال (Business Management)	- 18 -
مفهوم إدارة الأعمال	- 29 -
أهمية إدارة الأعمال	- 31 -
أهداف إدارة الأعمال	- 33 -
وظائف إدارة الأعمال	- 34 -
المبحث الثاني: تطوير الأعمال (Business Development)	- 37 -
مفهوم تطوير الأعمال	- 38 -
أهمية تطوير الأعمال	- 49 -
أهداف تطوير الأعمال	- 63 -
المبحث الثالث: النمو المستدام (Sustainable Growth)	- 64 -
أولاً: مفهوم النمو المستدام (Concept of Sustainable Growth)	- 64 -

- 65 -	ثانيًا: أهمية النمو المستدام للمؤسسات
- 66 -	ثالثًا: أبعاد النمو المستدام
- 67 -	رابعًا: مؤشرات قياس النمو المستدام
- 69 -	دور تطوير الأعمال في تحقيق النمو المستدام
- 70 -	سادسًا: النمو المستدام في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030
- 72 -	خلاصة الفصل الثاني
- 73 -	الفصل الثالث
- 73 -	الإجراءات المنهجية للدراسة
- 73 -	مقدمة
- 73 -	أولاً: منهج الدراسة
- 73 -	ثانيًا: مجتمع الدراسة
- 74 -	ثالثًا: عينة الدراسة
- 74 -	رابعًا: أسلوب جمع البيانات والمعلومات
- 75 -	خامسًا: أداة الدراسة
- 76 -	صدق المقياس
- 78 -	الصدق البنائي
- 79 -	ثبات الأداة
- 84 -	تاسعًا: مقياس الدراسة
- 86 -	الفصل الرابع
- 86 -	تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها
- 86 -	مقدمة
- 92 -	ثانيًا: تساؤلات الدراسة
- 100 -	ثالثًا: النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات
- 106 -	الفصل الخامس
- 106 -	ملخص نتائج الدراسة
- 109 -	Abstract
- 110 -	المراجع
- 113 -	الملاحق
- 114 -	ملحق (أ): (أداة الدراسة) (الاستبانة)

قائمة الجداول

اسم الجدول	رقم الصفحة
جدول (1): معاملات ارتباط بيرسون بين عبارات محاور الدراسة والمجموع الكلي لكل محور.	77
جدول (2): معاملات ارتباط محاور الدراسة بالمجموع الكلي للاستبانة.	78
جدول (3): نتائج اختبار معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة.	80
جدول (4): نتائج طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات أداة الدراسة.	81
جدول (5): نتائج اختبار كولموغوروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov) للتوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة.	82
جدول (6): مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في الدراسة.	84
جدول (7): مقياس تفسير درجات الاستجابة وفق مقياس ليكرت الخماسي.	85
جدول (8): التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس.	86
جدول (9): التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق الفئة العمرية.	87
جدول (10): التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق المؤهل العلمي.	88
جدول (11): التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق المسمى الوظيفي.	90
جدول (12): التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق سنوات الخبرة.	91

93	جدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمحور الدور الاستراتيجي لإدارة الأعمال.
95	جدول (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمحور دعم وتطوير الأعمال.
97	جدول (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمحور تحقيق النمو المستدام.
99	جدول (16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمتغيرات الدراسة.
101	جدول (17): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الدور الاستراتيجي لإدارة الأعمال في تحقيق النمو المستدام في الشركات السعودية.
102	جدول (18): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر دعم وتطوير الأعمال في تحقيق النمو المستدام في الشركات السعودية.
104	جدول (19): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الدور الاستراتيجي لإدارة الأعمال في دعم وتطوير الأعمال في الشركات السعودية.

قائمة الأشكال

اسم الشكل	رقم الصفحة
الشكل (1) النسبة المئوية لتوزيع العينة حسب الجنس .	87
الشكل (2) النسبة المئوية لتوزيع عينة الدراسة وفق متغير العمر .	88
الشكل (3) النسبة المئوية لتوزيع عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي .	89
الشكل (4) النسبة المئوية لتوزيع عينة الدراسة وفق متغير المسمى الوظيفي .	90
الشكل (5) النسبة المئوية لتوزيع عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة .	92

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

• المقدمة

يشهد العالم خلال العقود الأخيرة تحولات اقتصادية وتكنولوجية واجتماعية متسارعة أسهمت في إعادة تشكيل بيئة الأعمال بصورة غير مسبقة، حيث أصبحت المؤسسات تعمل في بيئة تتسم بشدة المنافسة، والتغير المستمر في احتياجات العملاء، والتطور السريع في التقنيات الرقمية، والانفتاح الاقتصادي، والعولمة، وتسارع الابتكار. وقد فرضت هذه المتغيرات على المؤسسات تحديات جديدة تتعلق بقدرتها على المحافظة على مركزها التنافسي، وتحقيق الكفاءة التشغيلية، والاستجابة السريعة للتغيرات البيئية، الأمر الذي جعل الإدارة الفاعلة أحد أهم العوامل المؤثرة في نجاح المؤسسات واستمرارها. (David et al., 2020)

وفي ظل هذه التحولات، تطور مفهوم إدارة الأعمال بصورة ملحوظة، فلم يعد يقتصر على ممارسة الوظائف الإدارية التقليدية المتمثلة في التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة، بل أصبح يمثل منظومة استراتيجية متكاملة تهدف إلى توظيف الموارد البشرية والمالية والتقنية والمعرفية بكفاءة، وتعزيز الابتكار، وتحسين جودة اتخاذ القرار، وإدارة المخاطر، ورفع كفاءة الأداء المؤسسي، بما يسهم في تحقيق الميزة التنافسية والاستدامة طويلة المدى. وتشير الأدبيات الحديثة إلى أن نجاح المؤسسات لم يعد يعتمد على حجم الموارد التي تمتلكها فحسب، وإنما على كفاءة إدارتها واستثمارها بما يحقق قيمة مضافة ويعزز قدرتها على التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية (Barney, 1991)

؛ (Teece, 2018) .

كما أسهمت الثورة الصناعية الرابعة في إحداث تغيرات جوهرية في طبيعة الأعمال، إذ أصبح التحول الرقمي، والذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات الضخمة، وإنترنت الأشياء، والحوسبة السحابية، من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات في تطوير عملياتها وتحسين كفاءة أدائها وتعزيز جودة خدماتها. وأكدت التقارير الدولية أن الاستثمار في التقنيات الرقمية أصبح عاملاً حاسماً في رفع الإنتاجية، وتحسين القدرة التنافسية، وتعزيز مرونة المؤسسات في مواجهة التغيرات المتسارعة، وهو ما جعل التحول الرقمي أحد المكونات الرئيسة للإدارة الحديثة. (OECD, 2023)

وفي هذا السياق، برز مفهوم تطوير الأعمال (Business Development) بوصفه أحد المداخل الاستراتيجية الحديثة التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق النمو والتوسع وتعزيز قدرتها التنافسية. ولم يعد تطوير الأعمال يقتصر على زيادة المبيعات أو التوسع في الأسواق، بل أصبح يشمل تطوير نماذج الأعمال، وتحسين العمليات التشغيلية، واستكشاف الفرص الاستثمارية، وبناء الشراكات الاستراتيجية، وإدارة الابتكار، وتطوير المنتجات والخدمات، بما يسهم في تحقيق قيمة مستدامة للمؤسسة وأصحاب المصلحة. (Kotler et al., 2022)

وترتبط فعالية برامج تطوير الأعمال بصورة مباشرة بكفاءة إدارة الأعمال، إذ تمثل الإدارة الإطار الذي تُبنى في ظله الخطط والاستراتيجيات والقرارات المتعلقة بالنمو والتطوير. فالمؤسسات التي تمتلك إدارة استراتيجية قادرة على استشراف المستقبل، وتحليل بيئة الأعمال، وتوظيف مواردها بكفاءة، تكون أكثر قدرة على استغلال الفرص، وإدارة المخاطر، وتحقيق النمو مقارنة بالمؤسسات التي تعتمد على الممارسات الإدارية التقليدية. وفي هذا الإطار، تؤكد نظرية القدرات الديناميكية أن امتلاك المؤسسة لقدرات تنظيمية مرنة يسهم في تعزيز قدرتها على الابتكار وإعادة تشكيل مواردها والاستجابة السريعة للمتغيرات، وهو ما ينعكس إيجاباً على نجاح برامج تطوير الأعمال وتحقيق الاستدامة. (Teece, 2018)

ومن جانب آخر، لم يعد نجاح المؤسسات يقاس بالمؤشرات المالية قصيرة الأجل فقط، وإنما أصبح يقاس بقدرتها على تحقيق النمو المستدام، الذي يجمع بين تحقيق الأداء الاقتصادي، والمحافظة على المسؤولية الاجتماعية، وتعزيز الاستدامة البيئية، بما يضمن استمرارية المؤسسة وقدرتها على خلق قيمة طويلة الأجل لجميع أصحاب المصلحة. وقد أكدت العديد من الدراسات أن تبني الممارسات الإدارية الحديثة، وتعزيز الابتكار، وتطوير رأس المال البشري، وتطبيق مبادئ الحوكمة، تمثل جميعها عوامل رئيسة لتحقيق النمو المستدام وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات (Khizar et al., 2021؛ Albassam, 2021)

وفي المملكة العربية السعودية، اكتسب موضوع إدارة الأعمال وتطوير الأعمال أهمية متزايدة في ظل التحولات الاقتصادية والتنموية التي تشهدها الدولة ضمن إطار رؤية المملكة العربية السعودية 2030، التي تستهدف بناء اقتصاد متنوع ومستدام، وزيادة مساهمة القطاع الخاص في الناتج المحلي الإجمالي، وتحسين بيئة الاستثمار، وتعزيز الابتكار، وتمكين التحول الرقمي، ورفع كفاءة الأداء الحكومي والمؤسسي (رؤية المملكة العربية السعودية، 2016). وقد انعكست هذه التوجهات على الشركات السعودية، التي أصبحت مطالبة بتطوير ممارساتها الإدارية، وتبني استراتيجيات أكثر مرونة وقدرة على مواكبة المتغيرات الاقتصادية والتقنية، بما يضمن تحقيق النمو والاستدامة.

وقد أكدت الأدبيات الحديثة أن نجاح المؤسسات في تحقيق مستهدفات التنمية المستدامة يعتمد بدرجة كبيرة على قدرتها على بناء منظومة إدارية متكاملة تجمع بين التخطيط الاستراتيجي، والقيادة الفاعلة، والتنظيم المرن، والرقابة المستمرة، إلى جانب الاستثمار في الابتكار والتحول الرقمي وتنمية الموارد البشرية. كما أوضحت الدراسات أن الإدارة الاستراتيجية تسهم في تحقيق المواءمة بين الموارد الداخلية والفرص الخارجية، وتعزز قدرة المؤسسات على تطوير أعمالها وتحقيق مستويات أعلى من الأداء المؤسسي والنمو المستدام (David et al., 2020)؛ (Teece, 2018).

وعلى الرغم من تزايد الدراسات التي تناولت إدارة الأعمال، أو تطوير الأعمال، أو النمو المستدام بصورة منفصلة، فإن مراجعة الأدبيات تشير إلى محدودية الدراسات التي بحثت بصورة مباشرة في الدور الاستراتيجي لإدارة الأعمال في دعم وتطوير الأعمال وأثره في تحقيق النمو المستدام داخل الشركات السعودية، خاصة في ظل المتغيرات الاقتصادية والتنظيمية المرتبطة برؤية المملكة العربية السعودية 2030. كما أن معظم الدراسات ركزت على متغير واحد أو على العلاقة الثنائية بين بعض المتغيرات، دون تقديم نموذج متكامل يوضح طبيعة العلاقة بين إدارة الأعمال، وتطوير الأعمال، والنمو المستدام في البيئة السعودية.

وانطلاقاً من ذلك، تأتي هذه الدراسة لتحليل الدور الاستراتيجي لإدارة الأعمال في دعم وتطوير الأعمال، وقياس أثر الممارسات الإدارية الحديثة في تحقيق النمو المستدام في الشركات السعودية، من خلال بناء إطار نظري يستند إلى الأدبيات العلمية الحديثة، ودراسة ميدانية تعتمد على المنهج الوصفي التحليلي، بما يسهم في تقديم نتائج علمية وتوصيات عملية تدعم تطوير الممارسات الإدارية، وتعزز قدرة الشركات السعودية على تحقيق النمو المستدام، بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

● مشكلة الدراسة

تشهد بيئة الأعمال العالمية تحولات متسارعة نتيجة التطورات التكنولوجية، والرقمنة، والعولمة، واشتداد المنافسة، الأمر الذي جعل قدرة المؤسسات على تحقيق النمو والاستمرار تعتمد بصورة كبيرة على كفاءة ممارساتها الإدارية، ومدى قدرتها على تطوير أعمالها والاستجابة للمتغيرات البيئية. وفي هذا السياق، أصبحت إدارة الأعمال تمثل ركيزة أساسية في تحقيق الكفاءة التشغيلية، وتعزيز الابتكار، وتحسين الأداء المؤسسي، ودعم النمو المستدام، من خلال تبني ممارسات إدارية حديثة قائمة على التخطيط الاستراتيجي، وإدارة الموارد، والتحول الرقمي، واتخاذ القرارات المبنية على البيانات (Teece, 2018؛ David et al., 2020).

وفي المملكة العربية السعودية، ازدادت أهمية هذا الموضوع مع إطلاق رؤية المملكة العربية السعودية 2030، التي تستهدف رفع مساهمة القطاع الخاص في الناتج المحلي الإجمالي، وتعزيز تنافسية الشركات، ودعم الابتكار، وتسريع التحول الرقمي، وتحسين بيئة الاستثمار. وقد أسهمت برامج الرؤية في إحداث تغييرات جوهرية في بيئة الأعمال، الأمر الذي جعل الشركات السعودية مطالبة بتطوير

ممارساتها الإدارية، وتعزيز قدراتها التنظيمية، وتحسين قدرتها على تطوير أعمالها بصورة مستمرة بما يحقق النمو المستدام.

ورغم الجهود الكبيرة التي تبذلها المملكة لتحسين بيئة الأعمال، فإن العديد من التقارير الدولية تشير إلى استمرار وجود تحديات تواجه المؤسسات في تنفيذ استراتيجيات التطوير، وإدارة التغيير، والتحول الرقمي، ورفع كفاءة الأداء المؤسسي. كما تؤكد تقارير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية أن نجاح برامج التحول المؤسسي لا يعتمد فقط على توافر الموارد المالية أو (OECD, 2023) التقنية، وإنما يرتبط بصورة مباشرة بكفاءة الإدارة، وفاعلية التخطيط الاستراتيجي، والقدرة على إدارة الموارد البشرية والتنظيمية بكفاءة.

وتؤكد أهمية هذه القضية في ضوء مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030، التي تستهدف رفع مساهمة القطاع الخاص في الناتج المحلي الإجمالي من (40%) إلى (65%)، إضافة إلى رفع مساهمة المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الناتج المحلي من (20%) إلى (35%). وتشير تقارير الرؤية إلى تحقيق تقدم في هذه المؤشرات، إلا أن الوصول إلى المستهدفات النهائية يتطلب رفع كفاءة الإدارة، وتعزيز ممارسات تطوير الأعمال، وزيادة القدرة التنافسية للشركات السعودية.

وقد تناولت العديد من الدراسات العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية والأداء المؤسسي، حيث أوضحت دراسة Barney (1991) أن تحقيق الميزة التنافسية المستدامة يعتمد على حسن إدارة الموارد والقدرات التنظيمية، بينما أشار Teece (2018) إلى أن امتلاك القدرات الديناميكية يمكن المؤسسات من التكيف مع المتغيرات البيئية وتعزيز الابتكار وتحقيق النمو. كما أكد David وآخرون (2020) أن الإدارة الاستراتيجية تسهم في تحسين جودة القرارات ورفع كفاءة الأداء المؤسسي، في حين توصلت دراسة Albassam (2021) إلى أن جودة الإدارة والمؤسسات تعد من أهم العوامل المؤثرة في تحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة، وأوضحت دراسة Elmonshid و Sayed (2024) أن تطوير بيئة الأعمال، ودعم الابتكار، وريادة الأعمال، يمثلان من الركائز الأساسية لتحقيق مستهدفات التنمية المستدامة في المملكة العربية السعودية.

وعلى الرغم من أهمية هذه الدراسات، فإن مراجعة الأدبيات تشير إلى أن معظمها ركز على دراسة العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية والأداء المؤسسي، أو بين التحول الرقمي والابتكار، أو بين الاستدامة والنمو الاقتصادي، بينما لم تتناول بصورة متكاملة الدور الاستراتيجي لإدارة الأعمال في دعم وتطوير الأعمال وأثره في تحقيق النمو المستدام داخل الشركات السعودية، كما أن معظم الدراسات أجريت في بيئات اقتصادية تختلف عن البيئة السعودية، الأمر الذي يحد من إمكانية تعميم نتائجها على الشركات السعودية.

كما يلاحظ أن غالبية الدراسات تناولت متغيرين فقط في كل دراسة، مثل العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية والأداء المؤسسي، أو بين التحول الرقمي والابتكار، أو بين الاستدامة والتنافسية، دون بناء نموذج بحثي يجمع بين إدارة الأعمال، وتطوير الأعمال، والنمو المستدام في إطار واحد، وهو ما يبرز الحاجة إلى دراسة هذه العلاقة بصورة أكثر شمولاً في البيئة السعودية.

ومن الناحية التطبيقية، تواجه الشركات السعودية تفاوتاً في مستوى تطبيق ممارسات إدارة الأعمال الحديثة، الأمر الذي قد ينعكس على قدرتها في تطوير أعمالها، واستثمار الفرص، وتحسين الأداء، وتحقيق النمو المستدام. كما أن ضعف التكامل بين الإدارة الاستراتيجية وجهود تطوير الأعمال قد يؤدي إلى انخفاض الكفاءة التشغيلية، وارتفاع تكاليف التشغيل، وتراجع القدرة التنافسية، وصعوبة تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

وبناءً على ما سبق، تتمثل مشكلة الدراسة في الحاجة إلى تحليل الدور الاستراتيجي لإدارة الأعمال في دعم وتطوير الأعمال، وقياس أثره في تحقيق النمو المستدام في الشركات السعودية، بما يسهم في سد جانب من الفجوة المعرفية في الأدبيات العربية، وتقديم نتائج علمية وتوصيات عملية تساعد القيادات الإدارية وصناع القرار على تطوير الممارسات الإدارية، وتعزيز تنافسية الشركات السعودية، ودعم تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

أهمية الدراسة

• الأهمية العلمية (Scientific Importance)

تستمد الدراسة أهميتها العلمية من تناولها أحد الموضوعات الحديثة في مجال إدارة الأعمال، والمتمثل في الدور الاستراتيجي لإدارة الأعمال في دعم وتطوير الأعمال وأثره في تحقيق النمو المستدام، وذلك في ضوء التحولات الاقتصادية والتنظيمية التي تشهدها المملكة العربية السعودية. كما تسهم الدراسة في سد جانب من الفجوة البحثية المتعلقة بضعف الدراسات العربية والسعودية التي تناولت العلاقة بين إدارة الأعمال وتطوير الأعمال والنمو المستدام ضمن نموذج علمي متكامل.

وتتمثل الأهمية العلمية فيما يأتي:

- إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بإدارة الأعمال وتطوير الأعمال والنمو المستدام .
- بناء إطار نظري يربط بين المتغيرات الرئيسية للدراسة .
- دعم الدراسات المستقبلية في مجالات الإدارة الاستراتيجية والاستدامة والتحول الرقمي .
- تقديم نموذج بحثي يمكن الاستفادة منه في الدراسات .

• الأهمية العملية (Practical Importance)

تنبع الأهمية العملية للدراسة من إمكانية الاستفادة من نتائجها في تطوير الممارسات الإدارية داخل الشركات السعودية، وتعزيز قدرتها على تحقيق النمو المستدام، بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

وتتمثل الأهمية العملية فيما يأتي:

- مساعدة القيادات الإدارية في تطوير ممارسات إدارة الأعمال .
- دعم متخذي القرار في إعداد استراتيجيات تطوير الأعمال .
- رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية .
- دعم جهود التحول الرقمي والابتكار داخل الشركات .
- تقديم توصيات عملية تسهم في تحقيق النمو المستدام وتعزيز مساهمة القطاع الخاص في الاقتصاد الوطني.

أهداف الدراسة

• الهدف الرئيس

التعرف على الدور الاستراتيجي لإدارة الأعمال في دعم وتطوير الأعمال، وقياس أثره في تحقيق النمو المستدام في الشركات السعودية.

• الأهداف الفرعية

1. التعرف على واقع تطبيق ممارسات إدارة الأعمال الاستراتيجية في الشركات السعودية .
2. تحديد مدى إسهام إدارة الأعمال في دعم وتطوير الأعمال داخل الشركات السعودية .
3. قياس أثر ممارسات إدارة الأعمال الاستراتيجية في تحقيق النمو المستدام .
4. تحليل دور التخطيط الاستراتيجي والقيادة والتنظيم والرقابة في دعم عمليات تطوير الأعمال .
5. دراسة أثر التحول الرقمي والابتكار في تعزيز العلاقة بين إدارة الأعمال وتطوير الأعمال .
6. تحديد أبرز التحديات الإدارية والتنظيمية التي تواجه الشركات السعودية في تطبيق ممارسات إدارة الأعمال الحديثة .

7. اختبار طبيعة العلاقة بين إدارة الأعمال، وتطوير الأعمال، والنمو المستدام في الشركات السعودية.

تساؤلات الدراسة

• السؤال الرئيس

ما الدور الاستراتيجي لإدارة الأعمال في دعم وتطوير الأعمال، وما أثره في تحقيق النمو المستدام في الشركات السعودية؟

• الأسئلة الفرعية

1. ما واقع تطبيق ممارسات إدارة الأعمال الاستراتيجية في الشركات السعودية؟
2. ما الدور الذي تؤديه إدارة الأعمال في دعم وتطوير الأعمال داخل الشركات السعودية؟
3. ما أثر ممارسات إدارة الأعمال في تحقيق النمو المستدام؟
4. إلى أي مدى يسهم التخطيط الاستراتيجي في دعم تطوير الأعمال وتحقيق النمو المستدام؟
5. ما أثر التحول الرقمي والابتكار في تعزيز العلاقة بين إدارة الأعمال وتطوير الأعمال؟
6. ما أبرز التحديات التي تواجه الشركات السعودية عند تطبيق ممارسات إدارة الأعمال الحديثة؟
7. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الأعمال وتطوير الأعمال وتحقيق النمو المستدام في الشركات السعودية؟

فروض الدراسة

• الفرضية الرئيسية

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدور الاستراتيجي لإدارة الأعمال ودعم وتطوير الأعمال، وأثره في تحقيق النمو المستدام في الشركات السعودية.

• الفرضيات الفرعية

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي ودعم وتطوير الأعمال .
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التنظيم الإداري ودعم وتطوير الأعمال .
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية ودعم وتطوير الأعمال .
4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة الإدارية ودعم وتطوير الأعمال .
5. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطوير الأعمال وتحقيق النمو المستدام .
6. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الأعمال وتحقيق النمو المستدام .
7. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي والابتكار وتطوير الأعمال .
8. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي والابتكار وتحقيق النمو المستدام .
9. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحديات الإدارية والتنظيمية ومستوى تحقيق النمو المستدام .

الدراسات السابقة

1. دراسة Mohammad وآخرين (2024) :

أجرى Mohammad وآخرون (2024) دراسة بعنوان "ربط الذكاء الاستراتيجي والقيادة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي بالأداء المؤسسي: الدور المعدل للمرونة الاستراتيجية"، وهدفت إلى تحليل أثر مكونات الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي، مع اختبار دور المرونة الاستراتيجية بوصفها متغيراً معديلاً. اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، ثم جرى تحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة. أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لكل من القيادة الاستراتيجية، والتخطيط الاستراتيجي، والذكاء الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي، كما تبين أن المرونة الاستراتيجية تعزز هذه العلاقة. وأوصت الدراسة بضرورة تبني المؤسسات ممارسات الإدارة الاستراتيجية لتعزيز قدرتها التنافسية وتحقيق النمو المستدام.

2. دراسة Elmonshid وSayed (2024) :

أجرى Elmonshid وSayed (2024) دراسة بعنوان "العلاقة بين ريادة الأعمال والتنمية المستدامة في المملكة العربية السعودية"، وهدفت إلى تحليل أثر ريادة الأعمال في تحقيق التنمية المستدامة في المملكة خلال الفترة (2006-2022)، في ضوء مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030. واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي باستخدام نموذج الانحدار الذاتي للإبطاءات الموزعة (ARDL) وأظهرت النتائج أن ريادة الأعمال تسهم في تعزيز النمو الاقتصادي، وتحفيز الابتكار، وخلق فرص العمل، ودعم التنمية المستدامة، وأوصت بتعزيز بيئة الأعمال وتطوير السياسات الداعمة للابتكار وريادة الأعمال.

3. دراسة Alharbi وآخرين (2024) :

أجرى Alharbi وآخرون (2024) دراسة بعنوان "أفضل الممارسات الإدارية واستدامة المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية"، وهدفت إلى تطوير إطار مفاهيمي يوضح أثر الممارسات الإدارية الحديثة في تحقيق استدامة المنشآت الصغيرة والمتوسطة. واعتمدت الدراسة على مراجعة الأدبيات العلمية. وتوصلت إلى أن تطبيق ممارسات التخطيط الاستراتيجي، والقيادة، وإدارة الموارد، والابتكار يسهم بصورة مباشرة في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق النمو المستدام، وأوصت بزيادة الاهتمام بتطوير القدرات الإدارية داخل المؤسسات .

4. دراسة AlKhars وآخرين (2024) :

هدفت دراسة AlKhars وآخرين (2024) إلى التعرف على أثر الممارسات المستدامة في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات العاملة في قطاع الطاقة بالمملكة العربية السعودية. واعتمدت على المنهج الكمي باستخدام الاستبانة. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين تطبيق ممارسات الاستدامة وتحسين الأداء المؤسسي والقدرة التنافسية، كما أوضحت أن دمج الاستدامة في الاستراتيجية المؤسسية يدعم النمو طويل الأجل.

5. دراسة الدرع (2023) :

هدفت دراسة الدرع (2023) إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي في تطوير أداء العاملين في القطاع الخاص السعودي من خلال دراسة حالة على شركة الاتصالات السعودية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات من عينة بلغت (282) موظفًا. وأظهرت النتائج وجود أثر إيجابي للتخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء العاملين، وأوصت بتعزيز ثقافة التخطيط الاستراتيجي وتدريب القيادات الإدارية على تطبيقه.

6. دراسة Allui و(2023) Rawshdeh :

هدفت دراسة Allui و(2023) Rawshdeh إلى تحليل أثر الابتكار الاستراتيجي في تحقيق الاستدامة المؤسسية في ظل رؤية المملكة العربية السعودية 2030. واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي باستخدام الاستبانة. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين الابتكار الاستراتيجي والاستدامة المؤسسية، وأكدت أن تبني الابتكار يسهم في رفع قدرة المؤسسات على التكيف مع التغيرات وتحقيق النمو المستدام.

7. دراسة Yusuf و(2023) Lytras :

تناولت دراسة Yusuf و(2023) Lytras أثر التحول الرقمي وتطبيق الاقتصاد الدائري للكربون في تعزيز الاستدامة التنافسية للشركات السعودية. واعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي، وأظهرت النتائج أن التحول الرقمي يمثل أحد أهم العوامل الداعمة للميزة التنافسية وتحقيق النمو المستدام، وأوصت بدمج التقنيات الرقمية ضمن الاستراتيجيات المؤسسية.

8. دراسة Alzahrani وآخرين (2023) :

هدفت دراسة Alzahrani وآخرين (2023) إلى تحليل العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والمرونة الاستراتيجية وأداء المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية. واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي باستخدام الاستبانة، وأظهرت النتائج أن التخطيط الاستراتيجي يؤثر إيجابياً في أداء المنشآت، كما تؤدي المرونة الاستراتيجية دوراً مهماً في تعزيز هذه العلاقة .

9. دراسة(2021) Albassam :

هدفت دراسة (2021) Albassam إلى بيان أثر جودة المؤسسات وكفاءة الإدارة في تحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة. وأظهرت النتائج أن تحسين الممارسات الإدارية والحوكمة المؤسسية يسهم في رفع الإنتاجية، وتحسين الأداء الاقتصادي، وتعزيز بيئة الاستثمار، مما يؤكد أهمية الإدارة الفاعلة في تحقيق النمو المستدام.

10. دراسة(2018) Teece :

تناولت دراسة Teece (2018) مفهوم القدرات الديناميكية ودورها في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات. وأوضحت أن المؤسسات التي تمتلك القدرة على التعلم المستمر، وإعادة تشكيل مواردها، والاستجابة السريعة للتغيرات البيئية تكون أكثر قدرة على تطوير أعمالها وتحقيق النمو المستدام، وهو ما يمثل الأساس النظري الذي تستند إليه الدراسة الحالية .

تحليل الدراسات السابقة

يتضح من الدراسات السابقة وجود اتفاق على أن الإدارة الاستراتيجية تمثل أحد أهم العوامل المؤثرة في نجاح المؤسسات وتحقيق النمو المستدام، كما أكدت معظم الدراسات وجود علاقة إيجابية بين تطبيق الممارسات الإدارية الحديثة، مثل التخطيط الاستراتيجي، والقيادة، والتنظيم، والرقابة، وبين تحسين الأداء المؤسسي ودعم عمليات تطوير الأعمال. كذلك أشارت العديد من الدراسات إلى أهمية الابتكار والتحول الرقمي والمرونة الاستراتيجية بوصفها عوامل داعمة لتعزيز القدرة التنافسية وتحقيق الاستدامة .

ومن ناحية أخرى، اختلفت الدراسات في طبيعة العلاقات التي تناولتها؛ إذ ركز بعضها على أثر الإدارة الاستراتيجية في الأداء المؤسسي، بينما اهتمت دراسات أخرى بالتحول الرقمي أو الابتكار أو الاستدامة بصورة مستقلة. كما تباينت البيانات التطبيقية للدراسات، حيث أجريت معظمها في قطاعات أو دول تختلف عن البيئة السعودية، الأمر الذي يحد من إمكانية تعميم نتائجها .

الفجوة البحثية

أظهرت مراجعة الدراسات السابقة وجود عدد من الفجوات البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها، ويمكن تلخيصها فيما يأتي:

ركزت غالبية الدراسات على أحد أبعاد إدارة الأعمال بصورة منفصلة، مثل التخطيط الاستراتيجي أو القيادة أو الابتكار أو التحول الرقمي، ولم تتناول الدور الاستراتيجي لإدارة الأعمال بأبعاده الرئيسية بصورة متكاملة .

اقتصرت معظم الدراسات على دراسة العلاقة بين متغيرين فقط، بينما لم تبحث بصورة شاملة العلاقة بين إدارة الأعمال، وتطوير الأعمال، وتحقيق النمو المستدام ضمن نموذج بحثي واحد .

أجريت نسبة كبيرة من الدراسات في بيئات دولية أو قطاعات اقتصادية تختلف عن البيئة السعودية، مما يبرز الحاجة إلى دراسة تعكس خصوصية الشركات السعودية في ظل مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 .

اختلفت نتائج الدراسات السابقة بشأن حجم وتأثير الممارسات الإدارية الحديثة في تحقيق النمو المستدام، الأمر الذي يستدعي إعادة اختبار هذه العلاقة في البيئة السعودية .

لم تقدم الدراسات السابقة نموذجًا متكاملًا يوضح الكيفية التي تسهم بها وظائف إدارة الأعمال (التخطيط، والتنظيم، والقيادة، والرقابة)، إلى جانب التحول الرقمي والابتكار، في دعم وتطوير الأعمال وتحقيق النمو المستدام .

وانطلاقًا من هذه الفجوات، تأتي الدراسة الحالية لتحليل الدور الاستراتيجي لإدارة الأعمال في دعم وتطوير الأعمال وأثره في تحقيق النمو المستدام في الشركات السعودية، بما يسهم في إثراء

الأدبيات العلمية العربية، وتقديم نتائج وتوصيات عملية تدعم متخذي القرار، وتواكب مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

حدود الدراسة

تحدد الدراسة الحالية بالحدود الآتية:

• أولاً: الحدود الموضوعية

تقتصر الدراسة على تحليل الدور الاستراتيجي لإدارة الأعمال في دعم وتطوير الأعمال وأثره في تحقيق النمو المستدام في الشركات السعودية، من خلال دراسة أثر وظائف إدارة الأعمال (التخطيط، والتنظيم، والقيادة، والرقابة) إلى جانب التحول الرقمي والابتكار في دعم تطوير الأعمال وتحقيق النمو المستدام.

• ثانياً: الحدود المكانية

تقتصر الدراسة على الشركات العاملة في المملكة العربية السعودية.

• ثالثاً: الحدود البشرية

تقتصر الدراسة على القيادات الإدارية والعاملين في الإدارات العليا والوسطى بالشركات السعودية ممن لديهم معرفة بممارسات إدارة الأعمال وتطوير الأعمال.

• رابعاً: الحدود الزمنية

تُجرى الدراسة خلال العام الجامعي 2026م.

مصطلحات الدراسة

• أولاً: إدارة الأعمال (Business Management)

اصطلاحاً:

هي مجموعة الأنشطة والوظائف الإدارية التي تشمل التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة، والتي تهدف إلى استغلال الموارد البشرية والمالية والتقنية بكفاءة لتحقيق أهداف المنظمة

(David et al., 2020)

إجرائياً:

يقصد بإدارة الأعمال في هذه الدراسة مستوى تطبيق الشركات السعودية للممارسات الإدارية الحديثة المتمثلة في التخطيط الاستراتيجي، والتنظيم، والقيادة، والرقابة، بما يسهم في دعم وتطوير الأعمال وتحقيق النمو المستدام.

• ثانياً: تطوير الأعمال (Business Development)

اصطلاحاً:

هو مجموعة الأنشطة والاستراتيجيات التي تهدف إلى تحسين أداء المؤسسة، وتوسيع أسواقها، وتعزيز الابتكار، وزيادة قدرتها التنافسية من خلال استثمار الفرص المتاحة.

إجرائياً:

يقصد به في هذه الدراسة قدرة الشركات السعودية على تطوير منتجاتها وخدماتها وعملياتها الإدارية والتشغيلية بما يحقق النمو والميزة التنافسية.

•

• ثالثاً: النمو المستدام (Sustainable Growth)

اصطلاحاً:

هو قدرة المؤسسة على تحقيق نمو طويل الأجل مع المحافظة على مواردها، وتعزيز قدرتها التنافسية، وتحقيق التوازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

إجرائياً:

يقصد بالنمو المستدام في هذه الدراسة قدرة الشركات السعودية على تحقيق نمو مستمر في الأداء والإنتاجية والربحية مع المحافظة على استدامة أعمالها وقدرتها التنافسية.

• رابعاً: التخطيط الاستراتيجي (Strategic Planning)

اصطلاحاً:

هو عملية تحديد الرؤية والأهداف طويلة الأجل، ووضع الخطط والسياسات اللازمة لتحقيقها في ضوء البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

إجرائياً:

يقصد به مستوى ممارسة الشركات السعودية لعمليات التخطيط الاستراتيجي عند إعداد وتنفيذ خطط تطوير الأعمال.

• خامساً: التحول الرقمي (Digital Transformation)

اصطلاحاً:

هو توظيف التقنيات الرقمية في تطوير العمليات والخدمات ونماذج الأعمال بما يرفع كفاءة الأداء ويحقق قيمة مضافة للمؤسسة.

إجرائياً:

يقصد به مستوى استخدام الشركات السعودية للتقنيات الرقمية والذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات في دعم إدارة الأعمال وتطويرها.

• سادساً: الابتكار (Innovation)

اصطلاحاً:

هو تبني أفكار أو منتجات أو خدمات أو عمليات جديدة أو محسنة تسهم في تعزيز القيمة المضافة والميزة التنافسية للمؤسسة.

إجرائياً:

يقصد به في هذه الدراسة قدرة الشركات السعودية على تطبيق ممارسات الابتكار في العمليات الإدارية والتشغيلية لدعم تطوير الأعمال وتحقيق النمو المستدام.

النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث (Theoretical Framework)

استندت الدراسة الحالية إلى نظرية الموارد والقدرات (Resource-Based View - RBV) التي قدمها Barney (1991)، بوصفها الإطار النظري الرئيس للدراسة، بالإضافة إلى نظرية القدرات الديناميكية (Dynamic Capabilities Theory) التي طورها Teece (2018)، لما تتمتع به النظريتان من قدرة على تفسير العلاقة بين إدارة الأعمال، وتطوير الأعمال، وتحقيق النمو المستدام.

وتفترض نظرية الموارد والقدرات أن الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسات لا تتحقق من خلال امتلاك الموارد فقط، وإنما من خلال كفاءة الإدارة في استثمار تلك الموارد وتطويرها وتوظيفها بصورة استراتيجية تحقق قيمة مضافة يصعب على المنافسين تقليدها. (Barney, 1991) ومن هذا المنطلق، تمثل إدارة الأعمال الأداة الرئيسة التي تمكن المؤسسات من توجيه مواردها البشرية والمالية والتنظيمية نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية ودعم عمليات تطوير الأعمال.

كما تستند الدراسة إلى نظرية القدرات الديناميكية التي ترى أن نجاح المؤسسات في البيئات المتغيرة يعتمد على قدرتها على استشعار الفرص والتهديدات، وإعادة تشكيل مواردها، وتطوير قدراتها التنظيمية بصورة مستمرة، بما يمكنها من الاستجابة السريعة للتغيرات وتحقيق النمو المستدام. (Teece, 2018) وتعد هذه النظرية مناسبة للدراسة الحالية؛ لأنها تفسر الدور الذي تؤديه الإدارة الاستراتيجية في تعزيز الابتكار، والتحول الرقمي، وتطوير الأعمال، بما ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي واستدامة النمو.

وانطلاقاً من هاتين النظريتين، تفترض الدراسة أن كفاءة إدارة الأعمال، ممثلة في التخطيط الاستراتيجي، والتنظيم، والقيادة، والرقابة، تؤثر بصورة مباشرة في دعم وتطوير الأعمال، وأن هذا التأثير يسهم في تعزيز قدرة الشركات السعودية على تحقيق النمو المستدام في ظل المتغيرات الاقتصادية والتنظيمية المرتبطة برؤية المملكة العربية السعودية 2030.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

مقدمة .

يُعد الإطار النظري أحد المرتكزات الأساسية في الدراسات العلمية، إذ يوفر الأساس الفكري الذي تستند إليه الدراسة في تفسير الظواهر وتحليل العلاقات بين المتغيرات، كما يسهم في بناء التصور العلمي الذي تنطلق منه الدراسة لاختبار فرضياتها والإجابة عن تساؤلاتها. وتبرز أهمية الإطار النظري في دراسات إدارة الأعمال بصورة خاصة؛ نظرًا لما يشهده هذا المجال من تطورات متسارعة فرضتها التحولات الاقتصادية والتكنولوجية، والتوسع في استخدام التقنيات الرقمية، واشتداد المنافسة في بيئة الأعمال، الأمر الذي جعل المؤسسات مطالبة بتطوير ممارساتها الإدارية بصورة مستمرة بما يضمن تعزيز قدرتها على التكيف وتحقيق النمو المستدام.

وقد شهد مفهوم إدارة الأعمال خلال العقود الأخيرة تحولاً من المفهوم التقليدي الذي يركز على تنفيذ الوظائف الإدارية الأساسية إلى مفهوم استراتيجي أكثر شمولاً يركز على بناء الميزة التنافسية، وإدارة التغيير، وتنمية الموارد والقدرات التنظيمية، واستثمار المعرفة والابتكار في تطوير الأعمال وتحقيق القيمة المضافة للمؤسسة. وفي هذا الإطار، أصبحت الإدارة الاستراتيجية، والقدرات الديناميكية، والتحول الرقمي، والابتكار المؤسسي، والاستدامة التنظيمية من أبرز المفاهيم التي تستند إليها المؤسسات الحديثة في مواجهة التحديات وتعزيز قدرتها على النمو والاستمرار (Teece, 2018؛ David et al., 2020).

وتؤكد الأدبيات الإدارية الحديثة أن نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها الاستراتيجية لم يعد يعتمد على توافر الموارد المالية أو المادية فقط، بل أصبح يرتبط بدرجة كبيرة بقدرتها على إدارة هذه الموارد بكفاءة، وتطوير أعمالها بصورة مستمرة، والاستجابة السريعة للمتغيرات الداخلية والخارجية. كما تشير الدراسات إلى أن الإدارة الفاعلة تمثل المحرك الرئيس لعمليات التطوير المؤسسي، من خلال التخطيط الاستراتيجي، والتنظيم الفعال، والقيادة المؤثرة، والرقابة المستمرة، بما ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي، ويعزز القدرة التنافسية، ويدعم تحقيق النمو المستدام (Barney, 1991؛ Porter, 1985).

وفي المملكة العربية السعودية، اكتسبت إدارة الأعمال أهمية متزايدة مع إطلاق رؤية المملكة العربية السعودية 2030، التي هدفت إلى بناء اقتصاد متنوع ومستدام، وتعزيز مساهمة القطاع الخاص في التنمية الاقتصادية، وتحسين بيئة الأعمال، ورفع مستوى التنافسية، ودعم الابتكار والتحول الرقمي. وقد انعكس ذلك في تبني العديد من المبادرات والإصلاحات الاقتصادية والتنظيمية التي تستهدف تطوير أداء الشركات، وتمكينها من تطبيق أفضل الممارسات الإدارية، بما يسهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتعزيز قدرتها على تحقيق النمو والاستدامة.

وانطلاقاً من ذلك، يسعى هذا الفصل إلى بناء الإطار النظري للدراسة من خلال استعراض المفاهيم الأساسية المتعلقة بإدارة الأعمال، وبيان أبعادها ووظائفها الاستراتيجية، وتحليل مفهوم تطوير الأعمال وأهميته وأبعاده، ثم تناول مفهوم النمو المستدام ومحدداته، مع استعراض أبرز النظريات العلمية التي تفسر العلاقة بين هذه المتغيرات، وفي مقدمتها نظرية الإدارة الاستراتيجية، ونظرية الموارد، ونظرية القدرات الديناميكية. كما يتضمن الفصل مراجعة وتحليلاً للدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة، وبيان أوجه الاتفاق والاختلاف بينها، وصولاً إلى تحديد الفجوة البحثية التي تنطلق منها الدراسة الحالية، بما يبرر أهميتها العلمية والتطبيقية، ويدعم بناء النموذج المفاهيمي للدراسة وصياغة فرضياتها.

المبحث الأول: إدارة الأعمال (Business Management)

• أولاً: مفهوم إدارة الأعمال

تُعد إدارة الأعمال من أهم العلوم الإدارية التي تهتم بتنظيم الموارد البشرية والمالية والمادية والتقنية داخل المؤسسات، بما يضمن تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفاعلية. وقد شهد مفهوم إدارة الأعمال تطوراً ملحوظاً خلال العقود الأخيرة نتيجة التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال، والتقدم التكنولوجي، وزيادة حدة المنافسة العالمية، حيث لم يعد دورها مقتصرًا على تنفيذ الوظائف الإدارية التقليدية، بل أصبح يشمل قيادة التغيير، وإدارة الابتكار، وتحقيق الاستدامة، وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات في بيئات الأعمال المتغيرة.

ويعرف (David et al. (2020 إدارة الأعمال بأنها عملية متكاملة تتضمن التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة، بهدف الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة بكفاءة وفاعلية. ويرى الباحثون أن نجاح المؤسسات في البيئات التنافسية يعتمد بصورة كبيرة على قدرة الإدارة على صياغة الاستراتيجيات المناسبة، وتخصيص الموارد، واتخاذ القرارات التي تضمن تحقيق الأداء المتميز والنمو المستدام.

ومن منظور آخر، ينظر Robbins وCoulter (2021) إلى إدارة الأعمال باعتبارها عملية تنسيقية تهدف إلى توجيه جهود الأفراد والموارد المختلفة لتحقيق أهداف المؤسسة من خلال ممارسة الوظائف الإدارية الأساسية، مع التركيز على أهمية العنصر البشري باعتباره المورد الأكثر تأثيراً في نجاح المؤسسات. ويؤكد هذا المنظور أن الإدارة الفاعلة لا تقتصر على إصدار القرارات، وإنما تشمل بناء بيئة عمل تشجع على التعاون، والابتكار، والتعلم التنظيمي، بما يسهم في تحسين الأداء المؤسسي.

كما يؤكد Teece (2018) أن المفهوم الحديث لإدارة الأعمال يرتبط ارتباطاً وثيقاً بما يعرف بالقدرات الديناميكية، التي تتمثل في قدرة المؤسسة على استشعار الفرص والتحديات، وإعادة تشكيل مواردها، والتكيف مع التغيرات البيئية بصورة مستمرة. ويشير إلى أن المؤسسات التي تمتلك إدارة قادرة على تطوير هذه القدرات تكون أكثر قدرة على تحقيق الابتكار، واستغلال الفرص

الجديدة، والمحافظة على ميزتها التنافسية مقارنة بالمؤسسات التي تعتمد على الأساليب الإدارية التقليدية.

وفي السياق نفسه، يشير Barney (1991) في إطار نظرية الموارد إلى أن الإدارة تمثل العامل الرئيس في استثمار الموارد والقدرات التنظيمية التي تمتلكها المؤسسة، وأن تحقيق الميزة التنافسية المستدامة يعتمد على قدرة الإدارة على توظيف الموارد النادرة والقيمة بطريقة يصعب على المنافسين تقليدها. ويبرز هذا الطرح أهمية الإدارة في تحويل الموارد المتاحة إلى قيمة اقتصادية تحقق النمو والاستدامة.

ومع التحولات الرقمية التي يشهدها العالم، توسع مفهوم إدارة الأعمال ليشمل توظيف التقنيات الحديثة، وتحليل البيانات، والذكاء الاصطناعي، والأنظمة الرقمية في دعم عمليات التخطيط وصنع القرار. وفي هذا الإطار، يشير تقرير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD, 2023) إلى أن المؤسسات التي تعتمد على الإدارة الرقمية تحقق مستويات أعلى من الكفاءة التشغيلية، وسرعة اتخاذ القرار، وتحسين جودة الخدمات، وزيادة قدرتها على التكيف مع المتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية، الأمر الذي يعزز من فرص تحقيق النمو المستدام.

وفي المملكة العربية السعودية، اكتسبت إدارة الأعمال أهمية متزايدة في ظل برامج التحول الاقتصادي المرتبطة برؤية المملكة العربية السعودية 2030، التي تستهدف رفع مساهمة القطاع الخاص في الاقتصاد الوطني، وتعزيز التنافسية، وتشجيع الابتكار، وتسريع التحول الرقمي. وقد أدى ذلك إلى انتقال العديد من الشركات من الممارسات الإدارية التقليدية إلى تبني مفاهيم الإدارة الاستراتيجية، والإدارة القائمة على الأداء، وإدارة الجودة، والحوكمة المؤسسية، بما يساهم في تحسين كفاءة الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة على تحقيق النمو المستدام.

وتتفق الدراسات الحديثة على أن إدارة الأعمال لم تعد تقتصر على إدارة العمليات اليومية للمؤسسة، وإنما أصبحت وظيفة استراتيجية تتكامل مع مختلف الأنشطة التنظيمية لتحقيق القيمة المضافة وتعزيز القدرة التنافسية. فقد أوضحت دراسة Mohammad وآخرين (2024) أن تطبيق ممارسات الإدارة الاستراتيجية، مثل التخطيط الاستراتيجي والقيادة الاستراتيجية والمرونة التنظيمية، يساهم بصورة مباشرة في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز قدرة المؤسسات على مواجهة التغيرات البيئية وتحقيق النمو طويل الأجل. كما أكدت دراسة Alharbi وآخرين (2024) أن أفضل الممارسات الإدارية تمثل أحد أهم المرتكزات التي تعتمد عليها المؤسسات في تحقيق الاستدامة المؤسسية، خاصة في المنشآت الصغيرة والمتوسطة.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن إدارة الأعمال تمثل منظومة متكاملة من العمليات والوظائف الإدارية التي تهدف إلى تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد، وتحسين الأداء المؤسسي، وتعزيز الابتكار، ودعم عمليات تطوير الأعمال، بما يمكن المؤسسات من تحقيق النمو المستدام والمحافظة على قدرتها التنافسية في بيئات الأعمال المتغيرة. وانطلاقاً من ذلك، تعتمد الدراسة الحالية مفهوم إدارة الأعمال بوصفه الإطار الذي يضم التخطيط، والتنظيم، والقيادة، والرقابة، باعتبارها الأبعاد الرئيسية التي سيتم قياسها وتحليل أثرها في دعم وتطوير الأعمال وتحقيق النمو المستدام في الشركات السعودية.

• ثانياً: أهمية إدارة الأعمال

تُعد إدارة الأعمال من الركائز الأساسية التي تقوم عليها المؤسسات الحديثة، إذ تؤدي دوراً محورياً في توجيه الموارد البشرية والمالية والتقنية نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة وفاعلية. وفي ظل التغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال نتيجة التطورات التقنية، والعولمة، والرقمنة، واشتداد المنافسة، أصبحت الإدارة الفاعلة عاملاً حاسماً في قدرة المؤسسات على البقاء والنمو وتحقيق الاستدامة. ولم تعد أهمية إدارة الأعمال تقتصر على إدارة العمليات اليومية، بل امتدت لتشمل قيادة التغيير، وتعزيز الابتكار، وتحسين القدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية، بما يسهم في تحقيق قيمة مضافة للمؤسسة وأصحاب المصلحة.

ويرى (David et al. (2020 أن أهمية إدارة الأعمال تنبع من دورها في صياغة الرؤية المستقبلية للمؤسسة، ووضع الأهداف الاستراتيجية، وتحديد الوسائل المناسبة لتحقيقها، بما يضمن الاستخدام الأمثل للموارد وتقليل المخاطر المرتبطة بالقرارات الإدارية. كما تؤكد الإدارة الفاعلة على أهمية التكامل بين الوظائف الإدارية المختلفة، بما يحقق الانسجام بين الخطط التشغيلية والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

ومن أبرز جوانب أهمية إدارة الأعمال قدرتها على رفع كفاءة الأداء المؤسسي من خلال تحسين عمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة. فالإدارة الناجحة تسهم في تنظيم العمل، وتحديد المسؤوليات، وتوزيع الموارد بصورة عادلة، ومتابعة تنفيذ الخطط، وتصحيح الانحرافات في الوقت المناسب، الأمر الذي يؤدي إلى رفع الإنتاجية وتحسين جودة الخدمات والمنتجات. كما تساعد الإدارة في بناء بيئة تنظيمية تتسم بالمرونة والقدرة على الاستجابة للتغيرات، وهو ما أصبح ضرورة في ظل بيئات الأعمال الديناميكية.

وتبرز أهمية إدارة الأعمال أيضاً في دعم عملية اتخاذ القرار، حيث تعتمد المؤسسات الحديثة على نظم معلومات إدارية متطورة وتحليل البيانات لتوفير المعلومات اللازمة لصنع القرار. ويشير Robbins و (Coulter (2021 إلى أن جودة القرارات الإدارية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بجودة المعلومات المتاحة، وأن الإدارة الحديثة تعتمد بصورة متزايدة على البيانات والتحليلات في مواجهة المشكلات واستثمار الفرص المتاحة، بما يسهم في تعزيز كفاءة الأداء وتحقيق الأهداف المؤسسية.

كما تؤدي إدارة الأعمال دورًا مهمًا في تعزيز الابتكار داخل المؤسسات، إذ توفر البيئة التنظيمية التي تشجع العاملين على الإبداع وتقديم الأفكار الجديدة، وتدعم تطوير المنتجات والخدمات وتحسين العمليات التشغيلية. ويؤكد (Teece 2018) أن المؤسسات التي تمتلك إدارة قادرة على التعلم المستمر وإعادة تشكيل مواردها تكون أكثر قدرة على الابتكار والاستجابة السريعة للمتغيرات، وهو ما يمنحها ميزة تنافسية مستدامة مقارنة بالمؤسسات الأخرى.

وتتجلى أهمية إدارة الأعمال كذلك في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات، حيث أوضح Porter (1985) أن الميزة التنافسية لا تتحقق فقط من خلال خفض التكاليف، وإنما من خلال قدرة المؤسسة على تقديم قيمة متميزة للعملاء، وتطوير منتجاتها وخدماتها بصورة مستمرة، والاستجابة لمتطلبات السوق بكفاءة. ومن ثم، فإن الإدارة الفاعلة تمثل الأساس الذي تعتمد عليه المؤسسات في تحقيق التميز والمحافظة على موقعها في الأسواق المحلية والعالمية.

وفي ظل التحول الرقمي، ازدادت أهمية إدارة الأعمال بصورة ملحوظة، حيث أصبحت التقنيات الرقمية والذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات أدوات رئيسة في تحسين كفاءة العمليات الإدارية. ويشير تقرير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD, 2023) إلى أن المؤسسات التي تستثمر في التحول الرقمي تحقق مستويات أعلى من الإنتاجية، وسرعة الاستجابة للمتغيرات، وتحسين جودة الخدمات، إضافة إلى تعزيز قدرتها على الابتكار واتخاذ القرارات المبنية على البيانات، وهو ما يساهم في تحقيق النمو المستدام.

وفي المملكة العربية السعودية، تزداد أهمية إدارة الأعمال في ظل مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030، التي تسعى إلى بناء اقتصاد متنوع ومستدام، وتعزيز دور القطاع الخاص، ورفع مستوى التنافسية العالمية، وتحسين بيئة الاستثمار. وقد انعكس ذلك على توجه الشركات السعودية نحو تبني ممارسات الإدارة الاستراتيجية، وتطوير الهياكل التنظيمية، والاستثمار في رأس المال البشري، وتسريع التحول الرقمي، بما يعزز قدرتها على مواجهة التحديات وتحقيق النمو المستدام.

كما تؤكد الدراسات الحديثة هذه الأهمية؛ فقد توصلت دراسة Mohammad وآخرين (2024) إلى أن القيادة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي والذكاء الاستراتيجي تساهم بصورة مباشرة في تحسين الأداء المؤسسي، بينما أوضحت دراسة Alharbi وآخرين (2024) أن تطبيق أفضل الممارسات الإدارية يعد من أهم العوامل التي تدعم استدامة المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية. كذلك أشارت دراسة AllahGabo (2021) إلى وجود علاقة إيجابية بين تطبيق مبادئ الإدارة الاستراتيجية وتحقيق التنمية المستدامة، مما يعزز أهمية الإدارة بوصفها أداة رئيسة لتحقيق التطور المؤسسي.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن أهمية إدارة الأعمال لا تقتصر على تحقيق الكفاءة التشغيلية، وإنما تمتد لتشمل بناء القدرات التنظيمية، وتعزيز الابتكار، وتحسين جودة القرارات، ودعم عمليات تطوير الأعمال، وتحقيق النمو المستدام. ولذلك أصبحت الإدارة الحديثة عنصرًا استراتيجيًا لا غنى عنه للمؤسسات التي تسعى إلى تحقيق التميز والمحافظة على قدرتها التنافسية في ظل بيئة أعمال تتسم بسرعة التغير والتطور.

ثالثًا: أهداف إدارة الأعمال

تسعى إدارة الأعمال إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تمكن المؤسسات من أداء أعمالها بكفاءة وفعالية، وضمان استمراريتها في بيئة تتسم بالتغير المستمر. وقد تطورت أهداف إدارة الأعمال بصورة ملحوظة نتيجة التحولات الاقتصادية والتكنولوجية، فلم تعد تقتصر على تحقيق الربحية وتعظيم العائد المالي، بل أصبحت تشمل تحقيق النمو المستدام، وتعزيز القدرة التنافسية، وتحسين جودة الخدمات والمنتجات، وبناء علاقات قوية مع أصحاب المصلحة، والاستثمار في رأس المال البشري، ودعم الابتكار والتحول الرقمي.

ويرى (David et al. 2020) أن الهدف الرئيس لإدارة الأعمال يتمثل في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، بما يحقق الكفاءة والفاعلية في الأداء. ويتطلب ذلك وضع خطط واضحة، وتنظيم الموارد، وتوجيه العاملين، ومتابعة تنفيذ الخطط، بما يضمن تحقيق النتائج المستهدفة في الأجلين القصير والطويل.

ويعد رفع كفاءة الأداء المؤسسي من أبرز أهداف إدارة الأعمال، حيث تسعى الإدارة إلى تحسين استغلال الموارد البشرية والمالية والتقنية، وتقليل الهدر في الوقت والتكاليف، وزيادة الإنتاجية، بما ينعكس إيجابًا على جودة الأداء المؤسسي. ويشير Robbins و (Coulter 2021) إلى أن الإدارة الناجحة هي التي تستطيع تحقيق أعلى مستوى من الكفاءة باستخدام أقل قدر ممكن من الموارد، مع المحافظة على جودة المخرجات وتحقيق رضا المستفيدين.

ومن الأهداف الرئيسة لإدارة الأعمال أيضًا تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة، وذلك من خلال تطوير المنتجات والخدمات، وتحسين جودة العمليات، والاستجابة السريعة لمتغيرات السوق. ويؤكد (Porter 1985) أن المؤسسات التي تمتلك إدارة استراتيجية قادرة على خلق قيمة مضافة للعملاء تكون أكثر قدرة على المحافظة على ميزتها التنافسية وتحقيق نمو طويل الأجل.

كما تهدف إدارة الأعمال إلى دعم الابتكار والتطوير المستمر، حيث أصبح الابتكار عنصرًا أساسيًا في نجاح المؤسسات الحديثة. فالإدارة الفاعلة تعمل على توفير بيئة تنظيمية تشجع على الإبداع، وتدعم العاملين في تقديم الأفكار الجديدة، وتطوير العمليات والمنتجات والخدمات بما يتناسب مع احتياجات السوق. ويرى (Teece 2018) أن المؤسسات التي تمتلك إدارة قادرة على التعلم المستمر وإعادة تشكيل مواردها تكون أكثر قدرة على استثمار الفرص وتحقيق الابتكار، وهو ما يعزز من قدرتها على النمو والاستمرار.

ويتمثل هدف آخر لإدارة الأعمال في تحقيق رضا أصحاب المصلحة، إذ لم تعد المؤسسات الحديثة تركز على تحقيق مصالح المساهمين فقط، وإنما أصبحت تهتم أيضًا بتحقيق رضا العملاء، والعاملين، والموردين، والمجتمع، والجهات التنظيمية. ويؤكد (Freeman 1984) في نظرية أصحاب المصلحة أن نجاح المؤسسة واستدامتها يرتبطان بقدرتها على تحقيق التوازن بين مصالح مختلف الأطراف ذات العلاقة، الأمر الذي يسهم في بناء الثقة وتعزيز السمعة المؤسسية.

وفي ظل الثورة الرقمية، أصبح التحول الرقمي من أهم أهداف إدارة الأعمال، حيث تسعى المؤسسات إلى توظيف التقنيات الحديثة، وتحليل البيانات، والذكاء الاصطناعي، لتحسين كفاءة العمليات، وتسريع اتخاذ القرار، وتطوير الخدمات المقدمة. ويشير تقرير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD, 2023) إلى أن المؤسسات التي تستثمر في التحول الرقمي تحقق مستويات أعلى من الإنتاجية والابتكار والمرونة، الأمر الذي يعزز قدرتها على مواجهة التحديات وتحقيق النمو المستدام.

وعلى مستوى المملكة العربية السعودية، تتوافق أهداف إدارة الأعمال مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030، التي تؤكد أهمية رفع كفاءة القطاع الخاص، وتحسين بيئة الأعمال، وتعزيز الابتكار، وزيادة مساهمة المنشآت الصغيرة والمتوسطة، والاستثمار في التحول الرقمي، بما يسهم في بناء اقتصاد متنوع ومستدام. ولذلك أصبحت المؤسسات السعودية مطالبة بتطوير ممارساتها الإدارية بما يحقق هذه المستهدفات، ويرفع من قدرتها على المنافسة محليًا ودوليًا.

كما تؤكد الدراسات الحديثة هذه الأهداف؛ فقد أوضحت دراسة Mohammad وآخرين (2024) أن تطبيق الإدارة الاستراتيجية يسهم في تحسين الأداء المؤسسي، بينما بينت دراسة Alharbi وآخرين (2024) أن تطوير الممارسات الإدارية يعزز استدامة المنشآت الصغيرة والمتوسطة، وأشارت دراسة Elmonshid و (2024) Said إلى أن الإدارة الفاعلة تمثل عنصرًا أساسيًا في دعم الابتكار وتحقيق التنمية المستدامة في المملكة العربية السعودية.

وبناءً على ما سبق، يمكن تلخيص أهم أهداف إدارة الأعمال فيما يأتي:

- تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة .
- رفع كفاءة الأداء المؤسسي .
- الاستخدام الأمثل للموارد .
- تعزيز القدرة التنافسية .
- دعم الابتكار والتطوير المستمر .
- تحسين جودة القرارات الإدارية .
- تحقيق رضا أصحاب المصلحة .
- دعم التحول الرقمي .
- تحقيق النمو والاستدامة طويلة الأجل .

وتعد هذه الأهداف مترابطة ومتكاملة، إذ يسهم تحقيق كل هدف منها في دعم الأهداف الأخرى، بما يؤدي في النهاية إلى بناء مؤسسة قادرة على التكيف مع المتغيرات، وتحقيق التميز المؤسسي، والمحافظة على قدرتها التنافسية في بيئة الأعمال الحديثة. كما تشكل هذه الأهداف الأساس الذي تنطلق منه الدراسة الحالية في تحليل الدور الاستراتيجي لإدارة الأعمال في دعم وتطوير الأعمال وتحقيق النمو المستدام في الشركات السعودية.

• رابعاً: وظائف إدارة الأعمال

تُعد وظائف إدارة الأعمال الأساس الذي تستند إليه جميع الأنشطة الإدارية داخل المؤسسات، إذ تمثل الإطار الذي يوجه العمليات التنظيمية نحو تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية. وقد استقر الفكر الإداري الحديث على أن الوظائف الرئيسية للإدارة تتمثل في **التخطيط، والتنظيم، والقيادة، والرقابة**، وهي وظائف مترابطة ومتكاملة، إذ لا يمكن لأي مؤسسة تحقيق أهدافها أو المحافظة على قدرتها التنافسية إذا اختل أداء إحدى هذه الوظائف. كما تؤدي هذه الوظائف دوراً رئيساً في دعم عمليات تطوير الأعمال وتحقيق النمو المستدام، من خلال تحسين استخدام الموارد، وتعزيز جودة القرارات، ورفع كفاءة الأداء المؤسسي.

ويشير (David et al. (2020 إلى أن نجاح المؤسسات يعتمد على التكامل بين الوظائف الإدارية، إذ يبدأ العمل الإداري بالتخطيط، ثم تنظيم الموارد، يلي ذلك قيادة العاملين، وأخيراً الرقابة على الأداء لضمان تحقيق الأهداف المخططة. كما يؤكد Robbins و (Coulter (2021 أن هذه الوظائف تمثل دورة إدارية متكاملة، وأن كفاءة المؤسسة ترتبط بدرجة فاعلية كل وظيفة ومدى انسجامها مع الوظائف الأخرى.

وفي ظل بيئة الأعمال الحديثة، أصبحت وظائف الإدارة أكثر أهمية نتيجة التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية المتسارعة، حيث لم تعد تمارس بصورة تقليدية، وإنما أصبحت تعتمد على التقنيات الرقمية، وتحليل البيانات، والابتكار، وإدارة المعرفة، بما يعزز قدرة المؤسسات على التكيف مع المتغيرات وتحقيق الاستدامة.

ولذلك سيتم تناول كل وظيفة من هذه الوظائف بصورة مستقلة فيما يأتي.

4.1 التخطيط الاستراتيجي (Strategic Planning)

يُعد التخطيط أولى وظائف الإدارة وأكثرها أهمية، إذ يمثل نقطة الانطلاق لجميع الأنشطة الإدارية داخل المؤسسة. فمن خلال التخطيط يتم تحديد الرؤية المستقبلية، وصياغة الرسالة، ووضع الأهداف الاستراتيجية، ورسم السياسات والخطط والبرامج اللازمة لتحقيق تلك الأهداف. كما يساعد التخطيط الإدارة على استشراف المستقبل، والاستعداد للتغيرات، وتقليل المخاطر، واستثمار الفرص المتاحة بصورة أكثر كفاءة.

ويعرف (David et al. (2020 التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وتحديد أهدافها بعيدة المدى، واختيار البدائل الاستراتيجية المناسبة لتحقيق تلك الأهداف في ضوء الموارد والإمكانات المتاحة. ويؤكد الباحثون أن التخطيط الاستراتيجي يمثل حجر الأساس للإدارة الحديثة، لأنه يوفر رؤية واضحة تساعد الإدارة على اتخاذ القرارات المناسبة ومواجهة التحديات المستقبلية.

كما يرى Robbins و (Coulter (2021 أن التخطيط يساعد المؤسسات على تقليل حالة عدم التأكد، ويزيد من كفاءة استخدام الموارد، ويحسن التنسيق بين مختلف الإدارات، ويمنع تضارب الجهود داخل المؤسسة. ويؤكد أن المؤسسات التي تعتمد على التخطيط العلمي تكون أكثر قدرة على تحقيق أهدافها مقارنة بالمؤسسات التي تعتمد على القرارات العشوائية أو قصيرة المدى.

ومن منظور نظرية القدرات الديناميكية، يؤكد (Teece (2018 أن التخطيط الاستراتيجي لا يقتصر على وضع الخطط فقط، بل يشمل بناء قدرة المؤسسة على استشعار التغيرات في البيئة الخارجية، وإعادة تشكيل مواردها، وتعديل استراتيجياتها بصورة مستمرة بما يتلاءم مع المتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية. ويعد هذا المفهوم من أهم المرتكزات التي تساعد المؤسسات على تحقيق النمو المستدام والمحافظة على ميزتها التنافسية.

كما يبرز دور التخطيط الاستراتيجي في دعم الابتكار، إذ يساعد الإدارة على تحديد المجالات التي تحتاج إلى التطوير، وتخصيص الموارد اللازمة للبحث والتطوير، ووضع الخطط الخاصة بالتحول الرقمي، وتطوير المنتجات والخدمات. ويشير (Porter (1985 إلى أن المؤسسات التي تمتلك رؤية استراتيجية واضحة تكون أكثر قدرة على تحقيق الميزة التنافسية من خلال تقديم قيمة متميزة للعملاء والاستجابة السريعة لمتطلبات السوق.

وفي المملكة العربية السعودية، ازدادت أهمية التخطيط الاستراتيجي في ظل رؤية المملكة العربية السعودية 2030، التي تدعو المؤسسات إلى تبني التخطيط طويل المدى، وربط الأهداف التشغيلية بالأهداف الوطنية، وتعزيز الابتكار والتحول الرقمي، وتحسين كفاءة الأداء المؤسسي. وقد أدى ذلك إلى توجه العديد من الشركات نحو تطوير إدارات التخطيط الاستراتيجي وربط مؤشرات الأداء بالمستهدفات الاستراتيجية.

وتؤكد الدراسات الحديثة أهمية التخطيط الاستراتيجي؛ فقد توصلت دراسة Mohammad وآخرين (2024) إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي، كما أوضحت دراسة Alzahrani وآخرين (2023) أن التخطيط الاستراتيجي يسهم في رفع أداء المنشآت الصغيرة والمتوسطة، خاصة عندما يقترن بالمرونة الاستراتيجية. كذلك بينت دراسة الدرغ (2023) أن التخطيط الاستراتيجي يسهم بصورة مباشرة في تحسين أداء العاملين داخل الشركات السعودية، ويعزز قدرتها على تحقيق أهدافها التنظيمية.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن التخطيط الاستراتيجي يمثل الركيزة الأساسية التي تستند إليها جميع الوظائف الإدارية الأخرى، إذ يحدد الاتجاه العام للمؤسسة، ويوفر الأساس لاتخاذ القرارات، ويعزز القدرة على التكيف مع التغيرات، ويدعم عمليات تطوير الأعمال وتحقيق النمو المستدام. ولذلك يُعد التخطيط أحد أهم الأبعاد التي تعتمد عليها الدراسة الحالية في قياس الدور الاستراتيجي لإدارة الأعمال داخل الشركات السعودية.

• 4.2 التنظيم (Organizing)

يُعد التنظيم إحدى الوظائف الأساسية لإدارة الأعمال، إذ يأتي بعد مرحلة التخطيط ليحول الخطط والأهداف إلى هيكل تنظيمي واضح يحدد المسؤوليات والصلاحيات والعلاقات بين الوحدات الإدارية والأفراد داخل المؤسسة. ويمثل التنظيم الإطار الذي يتم من خلاله توزيع الأعمال والموارد بصورة تضمن الاستخدام الأمثل للإمكانات البشرية والمادية، وتحقيق التنسيق بين مختلف الأنشطة، بما يساهم في رفع كفاءة الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

وقد أشار Robbins and Coulter (2021) إلى أن التنظيم هو العملية التي يتم من خلالها تصميم الهيكل التنظيمي، وتقسيم العمل، وتحديد المسؤوليات، وتوزيع السلطات، بما يضمن تحقيق التكامل بين مختلف الإدارات، ويعزز كفاءة تنفيذ الخطط الإدارية. ويرى David et al. (2020) أن نجاح أي استراتيجية يعتمد بدرجة كبيرة على وجود تنظيم إداري فعال قادر على ترجمة الخطط إلى برامج تنفيذية، وتحديد المسؤوليات بصورة واضحة، وتحقيق التنسيق بين مختلف الوحدات التنظيمية.

وفي بيئة الأعمال الحديثة لم يعد التنظيم يقتصر على تصميم الهياكل التنظيمية التقليدية، بل أصبح يشمل إعادة تصميم العمليات، وإدارة فرق العمل، وتوظيف التقنيات الرقمية، وتطوير الهياكل المرنة التي تمكن المؤسسات من الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية. وقد أدى التحول الرقمي إلى ظهور أنماط تنظيمية جديدة تعتمد على المرونة، والعمل الجماعي، والإدارة الشبكية، وهو ما أسهم في رفع سرعة اتخاذ القرار وتحسين جودة الأداء المؤسسي.

ويؤكد Teece (2018) أن المؤسسات التي تمتلك هياكل تنظيمية مرنة تكون أكثر قدرة على إعادة تشكيل مواردها والاستجابة للمتغيرات البيئية، وهو ما يمثل أحد أهم مكونات القدرات الديناميكية التي تساعد المؤسسات على المحافظة على ميزتها التنافسية وتحقيق النمو المستدام.

• مفهوم التنظيم

يُعرف التنظيم بأنه العملية الإدارية التي يتم من خلالها تحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة، وتقسيمها إلى مهام ووظائف، ثم توزيعها على الأفراد والإدارات المختلفة، مع تحديد السلطات والمسؤوليات والعلاقات التنظيمية بما يضمن تحقيق التنسيق والتكامل بين جميع الوحدات التنظيمية.

ويرى (Daft 2021) أن التنظيم يمثل وسيلة لربط الموارد البشرية والمادية مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، بحيث يعمل جميع العاملين ضمن إطار واضح يحدد اختصاصاتهم ومسؤولياتهم ويضمن انسيابية العمل.

كما يعرف (Griffin 2022) التنظيم بأنه تصميم الهيكل الإداري للمؤسسة بطريقة تحقق الاستخدام الأمثل للموارد، وتسهم في رفع الكفاءة التشغيلية، وتحسين جودة القرارات الإدارية.

❖ أهمية التنظيم

يحظى التنظيم بأهمية كبيرة داخل المؤسسات؛ لأنه يمثل الحلقة التي تربط التخطيط بالتنفيذ، ويضمن توزيع الأعمال بصورة عادلة ومنظمة، كما يساعد على تجنب تضارب الاختصاصات وتكرار الجهود.

وتتمثل أهمية التنظيم فيما يأتي:

• أولاً: توزيع المسؤوليات والصلاحيات

يساعد التنظيم على تحديد اختصاصات كل إدارة وكل موظف بصورة واضحة، الأمر الذي يقلل من ازدواجية العمل ويزيد من مستوى المساءلة والشفافية داخل المؤسسة.

• ثانياً: تحقيق التنسيق بين الإدارات

يسهم التنظيم في تعزيز التعاون بين الإدارات المختلفة، وربط الأنشطة المتعددة لتحقيق أهداف المؤسسة بصورة متكاملة.

وأشار (David et al. 2020) إلى أن التنسيق بين الإدارات يمثل أحد أهم عوامل نجاح تنفيذ الخطط الاستراتيجية.

• ثالثاً: رفع كفاءة استخدام الموارد

يساعد التنظيم في الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية والتقنية، وتقليل الهدر، وتحسين الإنتاجية، ورفع كفاءة الأداء المؤسسي.

• رابعاً: تسهيل عملية اتخاذ القرار

كلما كان الهيكل التنظيمي واضحاً، أصبحت خطوط الاتصال أكثر فاعلية، مما يسهم في سرعة انتقال المعلومات واتخاذ القرارات الإدارية المناسبة.

• خامساً: دعم الابتكار

تساعد الهياكل التنظيمية المرنة على تشجيع الإبداع والعمل الجماعي، مما يسهم في تطوير المنتجات والخدمات وتحسين الأداء.

• عناصر التنظيم

تشير الأدبيات الإدارية إلى أن التنظيم يقوم على مجموعة من العناصر الرئيسية، تتمثل فيما يأتي:

• تقسيم العمل

ويقصد به توزيع الأنشطة على العاملين وفق تخصصاتهم، بما يؤدي إلى رفع الكفاءة والإنتاجية.

• تحديد المسؤوليات

يتطلب التنظيم تحديد واجبات كل فرد بصورة واضحة، حتى يمكن تقييم الأداء ومحاسبة العاملين وفق مسؤولياتهم.

• تفويض السلطة

يقصد به منح المديرين والعاملين الصلاحيات اللازمة لأداء مهامهم، بما يسهم في تسريع اتخاذ القرار وتحسين الأداء.

• التنسيق

يعد التنسيق الوسيلة التي تضمن تكامل جهود جميع الإدارات وتحقيق أهداف المؤسسة دون تعارض أو ازدواجية.

• الاتصال الإداري

يمثل الاتصال الإداري العمود الفقري للتنظيم، إذ يساعد على انتقال المعلومات والتعليمات بصورة دقيقة بين مختلف المستويات التنظيمية.

• التنظيم وعلاقته بتطوير الأعمال

يمثل التنظيم أحد أهم المحركات الرئيسية لتطوير الأعمال، إذ إن نجاح أي مشروع تطويري يعتمد على وجود هيكل تنظيمي قادر على استيعاب التغيير وإدارة الموارد بكفاءة.

وقد أوضحت دراسة (Mohammad et al. (2024 أن المؤسسات التي تمتلك هياكل تنظيمية مرنة تحقق مستويات أعلى من الأداء المؤسسي مقارنة بالمؤسسات ذات الهياكل التقليدية، وذلك بفضل قدرتها على سرعة اتخاذ القرار والاستجابة للتغيرات.

كما توصلت دراسة **Alharbi et al. (2024)** إلى أن أفضل الممارسات التنظيمية تؤثر بصورة مباشرة في استدامة المنشآت الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية، من خلال تحسين إدارة الموارد وتعزيز الابتكار.

• التنظيم في ظل رؤية المملكة العربية السعودية 2030

أولت رؤية المملكة العربية السعودية 2030 اهتمامًا كبيرًا بتطوير الهياكل التنظيمية داخل المؤسسات الحكومية والخاصة، وذلك من خلال تعزيز الحوكمة، وتطوير الأنظمة الإدارية، والتحول الرقمي، وتمكين القيادات الإدارية، بما يسهم في رفع كفاءة الأداء وتحسين جودة الخدمات.

وأشارت **رؤية المملكة العربية السعودية (2016)** إلى أن تطوير المؤسسات يتطلب بناء هياكل تنظيمية أكثر مرونة، وتعزيز ثقافة الأداء، وتمكين الكفاءات الوطنية، بما يدعم تحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة.

كما يؤكد تقرير **OECD (2023)** أن المؤسسات التي تطور هياكلها التنظيمية بما يتوافق مع التحول الرقمي تحقق مستويات أعلى من الإنتاجية والابتكار والقدرة التنافسية.

• التنظيم والنمو المستدام

يرتبط التنظيم ارتباطًا وثيقًا بتحقيق النمو المستدام، إذ يساعد على رفع كفاءة العمليات، وتحسين استخدام الموارد، وتعزيز الابتكار، ودعم سرعة الاستجابة للتغيرات البيئية، وهي جميعها عوامل تسهم في استدامة الأداء المؤسسي.

كما تؤكد **نظرية الموارد (Resource-Based View)** أن التنظيم الفعال يساعد المؤسسات على استثمار مواردها بصورة أفضل، وتحويلها إلى ميزة تنافسية يصعب تقليدها، مما يدعم تحقيق النمو طويل الأجل. (Barney, 1991)

ومن منظور **نظرية القدرات الديناميكية**، يمثل التنظيم المرن أحد أهم العوامل التي تساعد المؤسسات على إعادة تشكيل مواردها واستثمار الفرص الجديدة بصورة مستمرة، بما يعزز قدرتها على تحقيق النمو والاستدامة. (Teece, 2018)

خلاصة

يتضح أن التنظيم لا يقتصر على تصميم الهيكل الإداري للمؤسسة، بل يمثل وظيفة استراتيجية تسهم في توزيع الموارد، وتحقيق التكامل بين الإدارات، وتعزيز المرونة التنظيمية، ودعم الابتكار، وتحسين كفاءة الأداء. كما أن التنظيم الفعال يعد من المقومات الأساسية لنجاح برامج تطوير الأعمال وتحقيق النمو المستدام، ولا سيما في ظل التحولات الاقتصادية والرقمية التي تشهدها المملكة العربية السعودية ضمن مستهدفات رؤية 2030.

• 4.3 القيادة (Leading)

تُعد القيادة إحدى أهم الوظائف الإدارية التي تعتمد عليها المؤسسات في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، إذ تمثل العنصر الذي يربط بين الخطط والموارد والعاملين، ويضمن توجيه جهودهم نحو تحقيق الأهداف المشتركة بكفاءة وفعالية. ولم يعد دور القيادة في المؤسسات الحديثة يقتصر على إصدار الأوامر أو متابعة تنفيذ المهام، بل أصبح يمثل في بناء الرؤية المستقبلية، وتحفيز العاملين، وإدارة التغيير، وتعزيز الابتكار، وتطوير الثقافة التنظيمية، بما يساهم في رفع مستوى الأداء المؤسسي وتحقيق النمو المستدام.

وفي ظل التطورات الاقتصادية والتكنولوجية المتسارعة، أصبحت القيادة الاستراتيجية من أهم العوامل التي تحدد قدرة المؤسسات على التكيف مع التغيرات البيئية، واستثمار الفرص الجديدة، وتحقيق الميزة التنافسية. ولذلك تؤكد الأدبيات الإدارية الحديثة أن نجاح المؤسسات في تنفيذ استراتيجيات تطوير الأعمال يعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة القيادة، وقدرتها على توجيه الموارد البشرية، وتعزيز التعاون، وإيجاد بيئة تنظيمية تشجع التعلم المستمر والابتكار (David et al., 2020).

ويرى **Robbins and Coulter (2021)** أن القيادة تمثل عملية التأثير في سلوك الأفراد وتحفيزهم للعمل بروح الفريق من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، في حين يؤكد **Northouse (2022)** أن القيادة عملية اجتماعية تتضمن التأثير المتبادل بين القائد والأفراد بهدف تحقيق غايات مشتركة من خلال بناء الثقة، والتواصل الفعال، وتمكين العاملين.

كما يشير **Teece (2018)** إلى أن القيادة الاستراتيجية تعد أحد المكونات الأساسية للقدرات الديناميكية، لأنها تساعد المؤسسة على استشعار التغيرات البيئية، واستغلال الفرص، وإعادة تشكيل الموارد بما يحقق الاستدامة والميزة التنافسية.

❖ مفهوم القيادة

تعددت تعريفات القيادة باختلاف المدارس الفكرية، إلا أنها تتفق في اعتبارها عملية تأثير وتوجيه تهدف إلى تحقيق الأهداف التنظيمية.

ويعرف **Daft (2021)** القيادة بأنها عملية استخدام التأثير الشخصي لتحفيز العاملين، وتوجيه جهودهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة.

أما **Northouse (2022)** فيعرفها بأنها عملية تأثير اجتماعي يسعى من خلالها القائد إلى تعبئة جهود الأفراد، وبناء الالتزام، وتحقيق الأهداف المشتركة من خلال التواصل الفعال والثقة المتبادلة.

ومن منظور إداري، يمكن تعريف القيادة بأنها الوظيفة التي تعمل على توجيه العاملين وتحفيزهم، وبناء بيئة عمل إيجابية، وتمكينهم من أداء مهامهم بكفاءة، بما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة وتعزيز قدرتها على التطور والنمو.

❖ أهمية القيادة

تكتسب القيادة أهمية كبيرة داخل المؤسسات؛ لأنها تمثل المحرك الرئيس الذي يوجه الموارد البشرية نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية، كما تسهم في بناء ثقافة تنظيمية إيجابية، وتحسين مستوى الأداء، وتعزيز قدرة المؤسسة على مواجهة التحديات.

وتتمثل أهمية القيادة فيما يأتي:

أولاً: توجيه العاملين نحو تحقيق الأهداف

تساعد القيادة في توحيد جهود العاملين، وتوضيح الأهداف، وربط الأداء الفردي بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، مما يسهم في تحسين الأداء العام.

• ثانياً: تحفيز العاملين

يعد التحفيز من أهم أدوار القيادة، حيث يسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي، وزيادة الولاء التنظيمي، وتحسين الإنتاجية، وتقليل معدلات دوران العمل.

وأشار **Robbins and Coulter (2021)** إلى أن المؤسسات التي تمتلك قيادات قادرة على تحفيز العاملين تحقق مستويات أعلى من الأداء المؤسسي مقارنة بالمؤسسات التي تعتمد على الأساليب الإدارية التقليدية.

• ثالثاً: إدارة التغيير

تواجه المؤسسات تغيرات مستمرة في بيئة الأعمال، الأمر الذي يجعل القيادة مسؤولة عن إدارة عمليات التغيير، وتقليل مقاومة العاملين، وتعزيز قدرتهم على التكيف مع المتغيرات.

ويؤكد **Kotter (2012)** أن القيادة الفاعلة تمثل العامل الأساسي في نجاح برامج التغيير التنظيمي وتحقيق التحول المؤسسي.

• رابعاً: بناء الثقافة التنظيمية

تؤدي القيادة دوراً رئيساً في ترسيخ القيم التنظيمية، وتعزيز ثقافة العمل الجماعي، والابتكار، والالتزام، والمسؤولية، بما ينعكس على تحسين الأداء المؤسسي.

• خامساً: دعم الابتكار

تشجع القيادة الحديثة العاملين على تقديم الأفكار الجديدة، والمشاركة في حل المشكلات، وتطوير العمليات، وهو ما يسهم في رفع القدرة التنافسية وتحقيق النمو المستدام.

❖ أنماط القيادة

تشير الأدبيات الإدارية إلى وجود عدد من الأنماط القيادية، ويختلف تأثير كل منها في أداء المؤسسة وتطوير أعمالها.

• القيادة الديمقراطية

تعتمد على مشاركة العاملين في اتخاذ القرار، وتشجيع الحوار، والعمل بروح الفريق، وتعد من أكثر الأنماط دعمًا للابتكار.

• القيادة الأوتوقراطية

يقوم هذا النمط على تركيز السلطة في يد القائد، مع محدودية مشاركة العاملين في اتخاذ القرار، ويستخدم غالبًا في الظروف التي تتطلب سرعة الحسم.

• القيادة التحويلية

تعد القيادة التحويلية من أكثر الأنماط ملائمة للمؤسسات الحديثة، حيث تركز على إلهام العاملين، وتحفيزهم، وتعزيز الابتكار، وإدارة التغيير.

وأشار **Bass and Avolio (1994)** إلى أن القيادة التحويلية تسهم في رفع الأداء، وتعزيز الالتزام التنظيمي، وتحقيق التميز المؤسسي.

• القيادة التشاركية

تعتمد على إشراك العاملين في صنع القرار، والاستفادة من خبراتهم، بما يسهم في رفع جودة القرارات وتحسين الأداء.

• القيادة ودورها في تطوير الأعمال

تمثل القيادة أحد أهم العوامل المؤثرة في نجاح برامج تطوير الأعمال، إذ تقع على عاتقها مسؤولية بناء الرؤية المستقبلية، وإدارة التغيير، وتحفيز العاملين على تبني الأفكار الجديدة، وتوفير الموارد اللازمة لتنفيذ المبادرات التطويرية.

وأوضحت دراسة **Mohammad et al. (2024)** أن القيادة الاستراتيجية تؤثر تأثيرًا إيجابيًا في الأداء المؤسسي، وأن تأثيرها يزداد في المؤسسات التي تتمتع بدرجة عالية من المرونة الاستراتيجية.

كما توصلت دراسة **Naushad (2021)** إلى أن القيادة الريادية تؤدي دورًا محوريًا في تعزيز الابتكار، وتحسين الإنتاجية، ودعم التنمية الاقتصادية المستدامة في المملكة العربية السعودية.

❖ القيادة في ظل رؤية المملكة العربية السعودية 2030

أكدت رؤية المملكة العربية السعودية 2030 أهمية تطوير القيادات الوطنية، ورفع كفاءة الإدارة، وتمكين الكفاءات البشرية، باعتبارها من أهم المرتكزات التي تقوم عليها التنمية المستدامة.

وقد أسهمت برامج الرؤية في تعزيز مفهوم القيادة التحويلية داخل المؤسسات الحكومية والخاصة، من خلال الاستثمار في تطوير القيادات، والتحول الرقمي، وتمكين العاملين، وتحسين بيئة العمل.

كما تشير الأدبيات الحديثة إلى أن نجاح المؤسسات السعودية في تحقيق مستهدفات الرؤية يعتمد بدرجة كبيرة على وجود قيادات قادرة على إدارة التغيير، وتحفيز الابتكار، وقيادة عمليات تطوير الأعمال بما يتوافق مع متطلبات الاقتصاد الحديث.

❖ القيادة وتحقيق النمو المستدام

ترتبط القيادة ارتباطاً وثيقاً بتحقيق النمو المستدام؛ إذ تسهم في بناء ثقافة تنظيمية داعمة للابتكار، وتحسين إدارة الموارد، وتعزيز رضا العاملين، ورفع جودة القرارات، مما ينعكس إيجاباً على استدامة الأداء المؤسسي.

وتوضح **نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory)** أن القيادة الناجحة تحقق التوازن بين مصالح جميع الأطراف ذات العلاقة، الأمر الذي يعزز استدامة المؤسسة ويحافظ على سمعتها وقدرتها التنافسية. (Freeman, 1984)

كما تؤكد **نظرية القدرات الديناميكية** أن القيادة تمثل القوة المحركة لعمليات التعلم التنظيمي وإعادة تشكيل الموارد، وهو ما يساعد المؤسسات على التكيف مع التغيرات وتحقيق النمو طويل الأجل (Teece, 2018).

وفي السياق السعودي، توصلت دراسة **Allui and Rawshdeh (2023)** إلى أن القيادة التي تدعم الابتكار والتغيير المؤسسي تسهم بصورة مباشرة في تعزيز الاستدامة التنظيمية وتحسين القدرة التنافسية للشركات، بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

خلاصة

يتضح أن القيادة لم تعد وظيفة إدارية تقتصر على الإشراف والتوجيه، بل أصبحت وظيفة استراتيجية تؤدي دوراً محورياً في إدارة التغيير، وتحفيز الابتكار، وتمكين العاملين، وبناء ثقافة تنظيمية داعمة للتطوير المستمر. كما تمثل القيادة أحد أهم العوامل المؤثرة في نجاح برامج تطوير الأعمال وتحقيق النمو المستدام، وهو ما يجعلها محورياً رئيساً في الدراسة الحالية التي تبحث في الدور الاستراتيجي لإدارة الأعمال في دعم وتطوير الأعمال داخل الشركات السعودية.

4.4 الرقابة (Controlling)

تُعد الرقابة الوظيفية الإدارية التي تضمن تحقيق الأهداف المخطط لها من خلال متابعة تنفيذ الخطط، وقياس الأداء الفعلي، ومقارنته بالمعايير المحددة مسبقاً، ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لمعالجة الانحرافات وتحسين الأداء. وتكتسب الرقابة أهمية خاصة في بيئة الأعمال الحديثة؛ لأنها تمثل الأداة التي تمكن الإدارة من التأكد من كفاءة استخدام الموارد، وتحقيق الجودة، ورفع مستوى الأداء المؤسسي، وتعزيز قدرة المؤسسة على الاستجابة للتغيرات الداخلية والخارجية.

وقد تطور مفهوم الرقابة الإدارية في العقود الأخيرة، فلم يعد يقتصر على اكتشاف الأخطاء بعد وقوعها، وإنما أصبح عملية مستمرة تهدف إلى تحسين الأداء، ودعم اتخاذ القرار، وتعزيز التعلم التنظيمي، وإدارة المخاطر، وتحقيق التحسين المستمر. كما أصبحت التقنيات الرقمية وأنظمة المعلومات الإدارية عنصراً أساسياً في تطوير نظم الرقابة، من خلال توفير البيانات الدقيقة في الوقت المناسب، بما يساعد الإدارة على اتخاذ قرارات أكثر كفاءة وفاعلية (Robbins & Coulter, 2021).

ويرى **David et al. (2020)** أن الرقابة تمثل الحلقة الأخيرة في العملية الإدارية، إلا أنها في الوقت نفسه ترتبط بجميع الوظائف الأخرى، حيث تزود الإدارة بالمعلومات اللازمة لتطوير الخطط، وتحسين التنظيم، وتعزيز فعالية القيادة، الأمر الذي يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

❖ مفهوم الرقابة

تعرف الرقابة بأنها العملية التي يتم من خلالها قياس الأداء الفعلي، ومقارنته بالأداء المخطط، وتحديد الانحرافات، ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لضمان تحقيق أهداف المؤسسة. ويعرف **Daft (2021)** الرقابة بأنها عملية منهجية تهدف إلى متابعة الأنشطة التنظيمية، وقياس نتائجها، وتصحيح الانحرافات لضمان تنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف بكفاءة.

كما يرى **Griffin (2022)** أن الرقابة تمثل وسيلة إدارية تساعد المؤسسة على تحسين جودة الأداء، وتقليل الأخطاء، وضمان الاستخدام الأمثل للموارد، وتعزيز المساءلة والشفافية.

ومن هذا المنطلق، يمكن تعريف الرقابة في إطار الدراسة الحالية بأنها عملية إدارية استراتيجية تهدف إلى متابعة تنفيذ ممارسات إدارة الأعمال، وقياس مدى فاعليتها في دعم تطوير الأعمال وتحقيق النمو المستدام في الشركات السعودية.

❖ أهمية الرقابة

تمثل الرقابة إحدى الركائز الأساسية للإدارة الحديثة، وتبرز أهميتها في قدرتها على ضمان تنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف، إضافة إلى تحسين الأداء وتعزيز القدرة التنافسية.

وتتمثل أهميتها فيما يأتي:

- **أولاً: التأكد من تحقيق الأهداف**

تساعد الرقابة الإدارية في التأكد من أن الأنشطة والبرامج تسير وفق الخطط الموضوعة، وأن المؤسسة تحقق أهدافها الاستراتيجية بالكفاءة المطلوبة.

- **ثانياً: اكتشاف الانحرافات ومعالجتها**

تمكن الرقابة الإدارية من تحديد أوجه القصور أو الانحراف في الأداء، واتخاذ الإجراءات التصحيحية قبل أن تتحول إلى مشكلات تؤثر في أداء المؤسسة.

- **ثالثاً: تحسين الأداء المؤسسي**

تسهم الرقابة في تحسين جودة الأداء من خلال المتابعة المستمرة، وقياس النتائج، وتقديم التغذية الراجعة، بما يدعم التحسين المستمر.

- **رابعاً: دعم اتخاذ القرار**

تعد المعلومات الرقابية أساساً لاتخاذ القرارات الإدارية، إذ توفر بيانات دقيقة عن الأداء الفعلي، مما يساعد الإدارة على اتخاذ قرارات مبنية على معلومات موثوقة.

- **خامساً: رفع كفاءة استخدام الموارد**

تساعد الرقابة على التأكد من الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية والتقنية، وتقليل الهدر، وتحقيق أعلى مستوى من الكفاءة والإنتاجية.

❖ أنواع الرقابة

تشير الأدبيات الإدارية إلى أن الرقابة يمكن تصنيفها إلى عدة أنواع وفق توقيت تطبيقها، وهي:

- **الرقابة السابقة (Preventive Control)**

وهي الرقابة التي تمارس قبل تنفيذ الأنشطة، وتهدف إلى منع وقوع الأخطاء من خلال التخطيط الجيد، ووضع السياسات والإجراءات المناسبة.

- **الرقابة المتزامنة (Concurrent Control)**

تتم أثناء تنفيذ العمل، حيث تتابع الإدارة سير العمليات بصورة مستمرة، بما يسمح بمعالجة الانحرافات فور حدوثها.

• الرقابة اللاحقة (Feedback Control)

تمارس بعد انتهاء تنفيذ الأنشطة، وتهدف إلى تقييم النتائج، واستخلاص الدروس المستفادة، وتحسين الأداء في المستقبل.

❖ خطوات العملية الرقابية

تمر عملية الرقابة بعدة مراحل مترابطة، تتمثل في:

1. تحديد معايير الأداء التي سيتم القياس على أساسها .
2. قياس الأداء الفعلي باستخدام مؤشرات كمية ونوعية .
3. مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير المحددة .
4. تحليل أسباب الانحرافات إن وجدت .
5. اتخاذ الإجراءات التصحيحية لمعالجة الانحرافات وتحسين الأداء .
6. متابعة تنفيذ الإجراءات التصحيحية لضمان تحقيق النتائج المطلوبة .

وأشار **Robbins and Coulter (2021)** إلى أن نجاح العملية الرقابية يعتمد على دقة المعلومات، وسرعة الحصول عليها، ووضوح معايير التقييم، وفاعلية نظم المعلومات الإدارية.

• الرقابة وتطوير الأعمال

تؤدي الرقابة دورًا محوريًا في نجاح برامج تطوير الأعمال، إذ تساعد الإدارة على متابعة تنفيذ المبادرات التطويرية، وتقييم نتائجها، والتأكد من تحقيق الأهداف المرجوة.

فالمؤسسات التي تعتمد على نظم رقابية فعالة تكون أكثر قدرة على تحسين عملياتها، واكتشاف فرص التطوير، وتقليل المخاطر، ورفع جودة المنتجات والخدمات.

كما أوضحت دراسة **Alharbi et al. (2024)** أن وجود نظم رقابية فعالة يسهم في تعزيز استدامة المنشآت الصغيرة والمتوسطة، من خلال تحسين جودة الإدارة، وزيادة كفاءة استخدام الموارد، ورفع القدرة على التكيف مع المتغيرات.

• الرقابة والتحول الرقمي

أدى التحول الرقمي إلى تطوير مفهوم الرقابة الإدارية بصورة كبيرة، حيث أصبحت المؤسسات تعتمد على أنظمة المعلومات، ولوحات مؤشرات الأداء (Dashboards)، وتحليل البيانات الضخمة، والذكاء الاصطناعي، في متابعة الأداء واتخاذ القرارات.

وأشار تقرير (OECD (2023 إلى أن استخدام التقنيات الرقمية في الرقابة يسهم في تحسين سرعة اتخاذ القرار، ورفع مستوى الشفافية، وتقليل الأخطاء التشغيلية، وتعزيز كفاءة الأداء المؤسسي.

وفي المملكة العربية السعودية، أسهمت برامج التحول الرقمي المرتبطة برؤية المملكة 2030 في تطوير نظم الرقابة داخل المؤسسات الحكومية والخاصة، بما يعزز جودة الأداء، ويرفع كفاءة الخدمات، ويدعم تحقيق التنمية المستدامة.

• الرقابة وتحقيق النمو المستدام

ترتبط الرقابة ارتباطاً وثيقاً بتحقيق النمو المستدام، لأنها تضمن الاستخدام الرشيد للموارد، وتحسين جودة العمليات، وتعزيز الشفافية، وتقليل المخاطر، بما ينعكس إيجاباً على استدامة المؤسسة.

كما تؤكد نظرية أصحاب المصلحة أن الرقابة الفعالة تعزز الثقة بين المؤسسة وأصحاب المصلحة من خلال ضمان الالتزام بالأنظمة، وتحقيق المساءلة، وتحسين الإفصاح عن الأداء (Freeman, 1984)

ومن منظور نظرية الموارد، تساعد الرقابة على المحافظة على الموارد الاستراتيجية للمؤسسة، وتحسين استثمارها، بما يعزز قدرتها على تحقيق الميزة التنافسية والنمو المستدام (Barney, 1991)

❖ العلاقة التكاملية بين وظائف إدارة الأعمال

تشير الأدبيات الإدارية إلى أن وظائف إدارة الأعمال الأربع (التخطيط، والتنظيم، والقيادة، والرقابة) لا تعمل بصورة منفصلة، وإنما تشكل منظومة متكاملة، حيث تعتمد كل وظيفة على الأخرى لتحقيق أهداف المؤسسة. فالتخطيط يحدد الاتجاه والأهداف، والتنظيم يوفر الهيكل والموارد اللازمة للتنفيذ، والقيادة توجه وتحفز العاملين، بينما تتولى الرقابة متابعة التنفيذ، وقياس الأداء، وتصحيح الانحرافات.

ويؤكد (David et al. (2020 أن تحقيق النمو المستدام يتطلب تكامل هذه الوظائف داخل إطار إداري واحد، بما يضمن الاستخدام الأمثل للموارد، وتحسين الأداء، وتعزيز قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات البيئية.

وفي ضوء ذلك، تستند الدراسة الحالية إلى هذا التكامل في تفسير الدور الاستراتيجي لإدارة الأعمال في دعم وتطوير الأعمال داخل الشركات السعودية، باعتبار أن نجاح برامج التطوير لا يعتمد على وظيفة إدارية واحدة، وإنما على تكامل جميع الوظائف الإدارية بصورة تحقق الكفاءة، والابتكار، والاستدامة.

خلاصة

يتضح أن الرقابة تمثل عنصرًا أساسيًا في نجاح العملية الإدارية، إذ تسهم في متابعة تنفيذ الخطط، وتحسين الأداء، وتعزيز كفاءة استخدام الموارد، ودعم اتخاذ القرار، بما ينعكس إيجابًا على تطوير الأعمال وتحقيق النمو المستدام. كما أن تكامل الرقابة مع التخطيط والتنظيم والقيادة يشكل الأساس الذي تقوم عليه الإدارة الاستراتيجية الحديثة، وهو ما يتوافق مع موضوع الدراسة الحالية وأهدافها في تحليل الدور الاستراتيجي لإدارة الأعمال في دعم وتطوير الأعمال بالشركات السعودية.

المبحث الثاني: تطوير الأعمال (Business Development)

أولاً: مفهوم تطوير الأعمال (Concept of Business Development)

يُعد تطوير الأعمال من المفاهيم الإدارية الحديثة التي حظيت باهتمام واسع في الأدبيات الإدارية خلال العقود الأخيرة، نتيجة التغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال العالمية، وما فرضته من تحديات تتعلق بالمنافسة، والتحول الرقمي، والعولمة، وتغير احتياجات العملاء، وارتفاع مستوى الابتكار. ولم يعد تطوير الأعمال يقتصر على زيادة حجم المبيعات أو التوسع في الأسواق، بل أصبح عملية استراتيجية متكاملة تستهدف تحسين قدرة المؤسسة على تحقيق النمو المستدام، وتعزيز ميزتها التنافسية، ورفع كفاءة الأداء المؤسسي من خلال استثمار الموارد والفرص المتاحة بصورة أكثر كفاءة.

ويشير **David et al. (2020)** إلى أن تطوير الأعمال يمثل مجموعة من الأنشطة والاستراتيجيات التي تهدف إلى تحقيق النمو طويل الأجل للمؤسسة من خلال تطوير المنتجات والخدمات، وتحسين العمليات الداخلية، والدخول إلى أسواق جديدة، وبناء الشراكات الاستراتيجية، وتعزيز الابتكار، بما يضمن تحقيق القيمة المضافة للمؤسسة وأصحاب المصلحة.

ويعرّف **Teece (2018)** تطوير الأعمال بأنه عملية مستمرة تعتمد على قدرة المؤسسة في اكتشاف الفرص الجديدة، وإعادة تشكيل مواردها، وتطوير قدراتها التنظيمية بصورة تمكنها من الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية وتحقيق النمو المستدام. ويرى أن المؤسسات التي تمتلك قدرات ديناميكية عالية تكون أكثر قدرة على تطوير أعمالها مقارنة بالمؤسسات التي تعتمد على الأساليب التقليدية في الإدارة.

كما يرى **Kotler and Keller (2022)** أن تطوير الأعمال يمثل أحد المحاور الأساسية للإدارة الاستراتيجية، لأنه يركز على خلق فرص جديدة للنمو من خلال تحسين العلاقة مع العملاء، واستحداث منتجات جديدة، والتوسع الجغرافي، وتحسين تجربة العملاء، وتطوير قنوات التسويق والتوزيع، بما يسهم في زيادة الإيرادات وتحقيق الاستدامة.

ومن منظور آخر، يعرف **OECD (2023)** تطوير الأعمال بأنه عملية شاملة تهدف إلى تعزيز تنافسية المؤسسات من خلال الاستثمار في الابتكار، والتحول الرقمي، وتنمية رأس المال البشري، وتحسين جودة العمليات، بما يؤدي إلى رفع الإنتاجية وتحقيق النمو الاقتصادي المستدام.

ويتضح من التعريفات السابقة أن تطوير الأعمال لا يقتصر على جانب معين من نشاط المؤسسة، بل يشمل جميع الأنشطة التي تسهم في تحسين قدرة المؤسسة على تحقيق النمو والاستدامة، سواء من خلال تطوير المنتجات، أو تحسين العمليات، أو بناء العلاقات مع العملاء، أو الاستثمار في التكنولوجيا، أو رفع كفاءة الموارد البشرية.

كما تؤكد الأدبيات الحديثة أن مفهوم تطوير الأعمال يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالإدارة الاستراتيجية، إذ تعتمد المؤسسات الناجحة على تطوير الأعمال باعتباره عملية مستمرة تستهدف تحقيق التكيف مع المتغيرات البيئية، واستثمار الفرص الجديدة، وتحقيق ميزة تنافسية يصعب على المنافسين تقليدها.

وفي ضوء ذلك، يمكن القول إن تطوير الأعمال يمثل فلسفة إدارية شاملة تعتمد على التخطيط طويل الأجل، والابتكار، والتطوير المستمر، وإدارة المعرفة، والاستفادة من التقنيات الحديثة، بما يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتعزيز قدرتها على المنافسة في بيئة الأعمال المتغيرة.

ثانياً: أهمية تطوير الأعمال

تزايدت أهمية تطوير الأعمال بصورة كبيرة في السنوات الأخيرة نتيجة التحولات الاقتصادية والتكنولوجية التي يشهدها العالم، حيث أصبحت المؤسسات تعمل في بيئة تتسم بسرعة التغير، وارتفاع مستوى المنافسة، وتزايد توقعات العملاء، الأمر الذي جعل تطوير الأعمال ضرورة استراتيجية وليس مجرد خيار إداري.

ويرى **Porter (1985)** أن المؤسسات التي تسعى إلى المحافظة على ميزتها التنافسية لا بد أن تعمل بصورة مستمرة على تطوير منتجاتها وخدماتها، وتحسين عملياتها، والبحث عن فرص جديدة للنمو، لأن الميزة التنافسية لا تتحقق بصورة دائمة، وإنما تحتاج إلى التطوير المستمر.

كما يشير **Barney (1991)** إلى أن تطوير الأعمال يسهم في استثمار الموارد والقدرات التنظيمية بصورة أفضل، ويعزز قدرة المؤسسة على تحقيق قيمة مضافة يصعب على المنافسين تقليدها، وهو ما يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

وتبرز أهمية تطوير الأعمال في تحقيق العديد من الفوائد، من أهمها:

- تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة .
- رفع مستوى الابتكار والإبداع .
- تحسين جودة المنتجات والخدمات .
- زيادة الإنتاجية وكفاءة الأداء .
- التوسع في الأسواق المحلية والعالمية .
- تعزيز رضا العملاء وولائهم .
- تحسين استخدام الموارد .
- رفع الإيرادات والأرباح .
- دعم التحول الرقمي .
- تحقيق النمو المستدام .

وتشير **OECD (2023)** إلى أن المؤسسات التي تستثمر بصورة مستمرة في تطوير أعمالها تحقق معدلات نمو أعلى، وتكون أكثر قدرة على مواجهة الأزمات الاقتصادية والتكنولوجية مقارنة بالمؤسسات التي تعتمد على نماذج أعمال تقليدية.

وفي السياق السعودي، اكتسب تطوير الأعمال أهمية متزايدة مع إطلاق رؤية المملكة العربية السعودية 2030، التي جعلت الابتكار، والتحول الرقمي، وتمكين القطاع الخاص، وتحسين بيئة الاستثمار، من أهم مرتكزات التنمية الاقتصادية. وقد أدى ذلك إلى توجه العديد من الشركات السعودية نحو إعادة هيكلة استراتيجياتها الإدارية، والاستثمار في التكنولوجيا، وتطوير الموارد البشرية، بما يعزز قدرتها على المنافسة في الأسواق الإقليمية والعالمية.

كما تؤكد الدراسات الحديثة أن نجاح الشركات السعودية في تحقيق مستهدفات الرؤية يعتمد بدرجة كبيرة على قدرتها في تبني استراتيجيات تطوير أعمال فعالة تجمع بين الإدارة الاستراتيجية، والابتكار، والحوكمة، والتحول الرقمي، وإدارة المعرفة، بما يسهم في تحقيق النمو المستدام ورفع كفاءة الأداء المؤسسي.

ثالثاً: أهداف تطوير الأعمال (Objectives of Business Development)

يهدف تطوير الأعمال إلى تمكين المؤسسات من تحقيق النمو المستدام وتعزيز قدرتها على المنافسة في بيئة الأعمال المعاصرة، من خلال تطوير مختلف الجوانب الإدارية والتنظيمية والتقنية. ولم يعد الهدف من تطوير الأعمال يقتصر على زيادة الأرباح أو التوسع في حجم النشاط، بل أصبح يشمل تحسين كفاءة العمليات، وتعزيز الابتكار، وتطوير رأس المال البشري، وتحقيق رضا العملاء، والاستجابة السريعة للتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية.

ويؤكد **David et al. (2020)** أن تطوير الأعمال يمثل عملية استراتيجية تهدف إلى تحقيق التوازن بين استغلال الموارد الحالية واستكشاف الفرص المستقبلية، بما يضمن استمرار المؤسسة في تحقيق النمو والمحافظة على قدرتها التنافسية. كما يشير إلى أن المؤسسات التي تمتلك رؤية واضحة لتطوير أعمالها تكون أكثر قدرة على التكيف مع المتغيرات وتحقيق أهدافها طويلة المدى.

ويرى **Teece (2018)** أن الهدف الأساسي لتطوير الأعمال يتمثل في بناء القدرات الديناميكية للمؤسسة، والتي تمكنها من اكتشاف الفرص الجديدة، وإعادة هيكلة مواردها، والاستجابة السريعة للتغيرات البيئية، بما يحقق لها الاستدامة في بيئة تتسم بعدم الاستقرار.

وتسعى المؤسسات من خلال تطوير الأعمال إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الاستراتيجية، يمكن توضيحها فيما يأتي:

أولاً: تحقيق النمو المستدام

يعد تحقيق النمو المستدام الهدف الرئيس لجميع برامج تطوير الأعمال، حيث تسعى المؤسسات إلى زيادة قدرتها على تحقيق الأرباح والتوسع دون الإضرار بقدرتها المستقبلية أو استنزاف مواردها. ويشمل ذلك النمو في الإيرادات، والحصة السوقية، وعدد العملاء، مع المحافظة على الكفاءة التشغيلية وتحقيق الاستدامة المالية والبيئية والاجتماعية.

وقد أوضح **Elmonshid و (2024) Sayed** أن المؤسسات التي تستثمر في تطوير أعمالها تحقق معدلات أعلى من النمو الاقتصادي والإنتاجية، وتكون أكثر قدرة على دعم أهداف التنمية المستدامة.

ثانياً: تعزيز الميزة التنافسية

تسعى المؤسسات إلى تطوير أعمالها من أجل بناء ميزة تنافسية يصعب على المنافسين تقليدها، سواء من خلال تحسين جودة المنتجات، أو تطوير الخدمات، أو الابتكار، أو تحسين تجربة العملاء.

ويؤكد **Porter (1985)** أن المؤسسات التي تستمر في تطوير أعمالها بصورة منتظمة تستطيع المحافظة على مكانتها في السوق، لأن المنافسة أصبحت تعتمد بصورة كبيرة على سرعة الابتكار والاستجابة لاحتياجات العملاء أكثر من اعتمادها على خفض التكاليف فقط.

ثالثاً: تحسين الأداء المؤسسي

يهدف تطوير الأعمال إلى رفع مستوى الأداء المؤسسي من خلال تحسين كفاءة العمليات الإدارية، وتطوير الهيكل التنظيمي، ورفع إنتاجية العاملين، وتقليل الهدر في الموارد، بما يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة أكبر.

ويرى **Robbins and Coulter (2022)** أن المؤسسات التي تعتمد برامج مستمرة لتطوير الأعمال تحقق مستويات أعلى من الكفاءة والإنتاجية مقارنة بالمؤسسات التي تكتفي بالممارسات الإدارية التقليدية.

رابعاً: تعزيز الابتكار

يعد الابتكار أحد أهم أهداف تطوير الأعمال، حيث يساعد المؤسسة على تقديم منتجات وخدمات جديدة، وتحسين العمليات التشغيلية، وابتكار حلول أكثر كفاءة للمشكلات التي تواجهها.

ويشير **OECD (2023)** إلى أن الاستثمار في الابتكار يسهم بصورة مباشرة في رفع الإنتاجية، وتحسين جودة الخدمات، وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات في الاقتصاد الرقمي.

خامساً: تحسين تجربة العملاء

لم يعد نجاح المؤسسات يقاس فقط بحجم المبيعات، وإنما بقدرتها على تحقيق رضا العملاء والمحافظة عليهم. ولذلك يركز تطوير الأعمال على تحسين جودة الخدمات، وتطوير قنوات التواصل، وسرعة الاستجابة لاحتياجات العملاء، وتحسين تجربة العميل بصورة مستمرة.

ويؤكد **Kotler and Keller (2022)** أن المحافظة على العملاء الحاليين أقل تكلفة من جذب عملاء جدد، ولذلك أصبحت تجربة العميل أحد أهم مؤشرات نجاح برامج تطوير الأعمال.

سادساً: التوسع في الأسواق

من الأهداف الرئيسية لتطوير الأعمال البحث عن فرص جديدة للنمو من خلال دخول أسواق جديدة، أو استهداف شرائح جديدة من العملاء، أو تطوير منتجات تتناسب مع احتياجات الأسواق المختلفة.

ويتطلب ذلك إجراء الدراسات التسويقية، وتحليل المنافسين، ودراسة المخاطر، وتقييم الفرص الاستثمارية، بما يضمن نجاح عملية التوسع وتحقيق عوائد مستدامة.

سابعاً: دعم التحول الرقمي

أصبح التحول الرقمي جزءاً أساسياً من برامج تطوير الأعمال، لما يوفره من فرص لتحسين الكفاءة التشغيلية، وتسريع العمليات، وتقليل التكاليف، وتحسين جودة الخدمات.

ويشير تقرير **OECD (2023)** إلى أن المؤسسات التي تطبق استراتيجيات التحول الرقمي تحقق مستويات أعلى من الكفاءة والمرونة التنظيمية مقارنة بالمؤسسات التي تعتمد على النظم التقليدية.

ثامناً: تنمية رأس المال البشري

لا يمكن تحقيق تطوير الأعمال دون وجود كوادر بشرية تمتلك المهارات والمعارف اللازمة لمواكبة التغيرات. لذلك تهدف برامج تطوير الأعمال إلى الاستثمار في تدريب العاملين، وتنمية مهاراتهم، وتعزيز ثقافة التعلم المستمر داخل المؤسسة.

ويؤكد **Barney (1991)** أن الموارد البشرية تمثل أحد أهم الموارد الاستراتيجية التي يصعب على المنافسين تقليدها، وبالتالي فإن تطويرها يعد أحد أهم عوامل النجاح المؤسسي.

تاسعاً: تحسين إدارة المخاطر

تساعد برامج تطوير الأعمال المؤسسات على التنبؤ بالمخاطر المستقبلية، ووضع خطط للتعامل معها، وتقليل أثارها المحتملة على الأداء المؤسسي.

وأصبحت إدارة المخاطر في الوقت الحالي جزءاً من عملية تطوير الأعمال، خاصة في ظل التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية المتسارعة.

عاشراً: دعم تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030

في البيئة السعودية، يهدف تطوير الأعمال إلى تمكين الشركات من المساهمة في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030، من خلال رفع الإنتاجية، وتعزيز الابتكار، وزيادة مساهمة القطاع الخاص في الاقتصاد الوطني، وتحسين بيئة الاستثمار، ودعم التحول الرقمي، وتطوير الكفاءات الوطنية.

وقد أكدت وثائق الرؤية أن تحقيق هذه المستهدفات يتطلب تطوير الممارسات الإدارية داخل الشركات، ورفع كفاءتها التشغيلية، وتعزيز قدرتها على الابتكار والمنافسة، بما ينعكس إيجاباً على الاقتصاد الوطني بصورة عامة.

رابعاً: استراتيجيات تطوير الأعمال

تُعد استراتيجيات تطوير الأعمال من أهم الأدوات التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق النمو والاستمرار في بيئة أعمال تتسم بسرعة التغير واشتداد المنافسة. ولم يعد تطوير الأعمال يعتمد على القرارات العشوائية أو الاجتهادات الفردية، بل أصبح يستند إلى استراتيجيات واضحة ومتكاملة تقوم على التحليل العلمي للبيئة الداخلية والخارجية، وتحديد الفرص والتحديات، وتوظيف الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

ويرى **David et al. (2020)** أن نجاح المؤسسات في تحقيق النمو المستدام يرتبط بقدرتها على اختيار الاستراتيجية المناسبة التي تتوافق مع إمكانياتها التنظيمية وطبيعة السوق الذي تعمل فيه. كما يؤكد أن الاستراتيجية الناجحة هي التي تجمع بين الكفاءة التشغيلية والابتكار والمرونة التنظيمية، بما يسمح للمؤسسة بالاستجابة السريعة للمتغيرات البيئية.

ويشير **Teece (2018)** إلى أن تطوير الأعمال يعتمد بصورة أساسية على القدرات الديناميكية للمؤسسة، والتي تمكنها من استشعار الفرص الجديدة، وإعادة تشكيل مواردها، وتطوير استراتيجيات أكثر قدرة على التكيف مع بيئة الأعمال المتغيرة.

وفي ضوء الأدبيات الإدارية، يمكن تصنيف أهم استراتيجيات تطوير الأعمال إلى ما يأتي:

أولاً: استراتيجية اختراق السوق (Market Penetration Strategy)

تُعد استراتيجية اختراق السوق من أكثر استراتيجيات تطوير الأعمال استخداماً، وتهدف إلى زيادة الحصة السوقية للمؤسسة داخل الأسواق الحالية من خلال تحسين جودة المنتجات والخدمات، وتعزيز الأنشطة التسويقية، وتطوير خدمة العملاء، ورفع مستوى الكفاءة التشغيلية.

وتلجأ المؤسسات إلى هذه الاستراتيجية عندما تكون الأسواق الحالية لا تزال تمتلك فرصاً للنمو دون الحاجة إلى الدخول في أسواق جديدة.

وتشمل وسائل اختراق السوق ما يأتي:

- تحسين جودة المنتجات والخدمات .
- تطوير الحملات التسويقية .
- تحسين خدمة العملاء .
- زيادة قنوات التوزيع .
- تقديم عروض وبرامج ولاء .
- تحسين تجربة العميل .

ويرى **Kotler and Keller (2022)** أن نجاح استراتيجية اختراق السوق يعتمد بصورة كبيرة على فهم احتياجات العملاء وتحليل المنافسين بصورة مستمرة.

ثانياً: استراتيجية تطوير السوق (Market Development Strategy)

يقصد بهذه الاستراتيجية دخول أسواق جديدة جغرافياً أو استهداف شرائح جديدة من العملاء باستخدام المنتجات الحالية.

وتستخدم المؤسسات هذه الاستراتيجية عندما تصل إلى مرحلة تشبع السوق المحلي أو عندما تتوفر فرص توسع في أسواق جديدة.

وتشمل هذه الاستراتيجية:

- التوسع الإقليمي .
- التوسع الدولي .
- استهداف شرائح جديدة .

• الدخول في قطاعات مختلفة .

• تطوير قنوات البيع الإلكترونية .

وفي المملكة العربية السعودية أصبحت هذه الاستراتيجية أكثر أهمية مع الانفتاح الاقتصادي وزيادة الفرص الاستثمارية التي أوجدتها رؤية المملكة 2030.

ثالثاً: استراتيجية تطوير المنتجات والخدمات (Product Development Strategy)

تهدف هذه الاستراتيجية إلى تقديم منتجات أو خدمات جديدة، أو تطوير المنتجات الحالية بما يتناسب مع احتياجات العملاء والتغيرات السوقية.

ويؤكد **Porter (1985)** أن الابتكار المستمر في المنتجات يمثل أحد أهم مصادر الميزة التنافسية، لأن العملاء يبحثون باستمرار عن قيمة جديدة وجودة أعلى.

وتشمل عملية تطوير المنتجات:

• تحسين الجودة .

• إضافة خصائص جديدة .

• استخدام التكنولوجيا الحديثة .

• تقليل تكلفة الإنتاج .

• تصميم منتجات مبتكرة .

• تطوير الخدمات المساندة .

وتعد هذه الاستراتيجية من أكثر الاستراتيجيات ارتباطاً بالابتكار والتحول الرقمي.

رابعاً: استراتيجية التنويع (Diversification Strategy)

يقصد بالتنويع دخول المؤسسة في أنشطة أو منتجات جديدة تختلف عن نشاطها الأساسي، بهدف تقليل المخاطر وزيادة مصادر الإيرادات.

ويصنف التنويع إلى نوعين:

1- التنويع المرتبط

ويتمثل في إضافة منتجات أو خدمات ترتبط بالنشاط الأساسي للمؤسسة.

2- التنويع غير المرتبط

ويتمثل في الاستثمار في أنشطة جديدة لا ترتبط بالنشاط الحالي للمؤسسة.

ويرى **Ansoff** أن التنوع يمثل أعلى درجات المخاطرة بين استراتيجيات النمو، إلا أنه قد يحقق عوائد مرتفعة إذا جرى التخطيط له بصورة صحيحة.

خامساً: استراتيجية الابتكار

أصبح الابتكار اليوم أحد أهم محركات تطوير الأعمال، إذ تعتمد المؤسسات الناجحة على الابتكار بصورة مستمرة في تطوير المنتجات والخدمات والعمليات الإدارية.

ويشمل الابتكار:

- الابتكار في المنتجات .
- الابتكار في الخدمات .
- الابتكار في العمليات .
- الابتكار الإداري .
- الابتكار التسويقي .
- الابتكار الرقمي .

وتؤكد **OECD (2023)** أن الابتكار أصبح المحرك الرئيس للنمو الاقتصادي في الاقتصاد القائم على المعرفة.

كما تشير دراسة **Allui و Rawshdeh (2023)** إلى أن الابتكار الاستراتيجي يسهم بصورة مباشرة في تعزيز الاستدامة المؤسسية داخل الشركات السعودية.

سادساً: استراتيجية التحول الرقمي

شهدت السنوات الأخيرة توسعاً كبيراً في اعتماد المؤسسات على التقنيات الرقمية باعتبارها جزءاً أساسياً من استراتيجيات تطوير الأعمال.

ويشمل التحول الرقمي:

- أتمتة العمليات .
- استخدام الذكاء الاصطناعي .
- تحليل البيانات الضخمة .
- الحوسبة السحابية .
- التجارة الإلكترونية .

• أنظمة تخطيط الموارد ERP.

• أنظمة إدارة علاقات العملاء CRM.

وقد أوضح تقرير **OECD (2023)** أن المؤسسات التي تستثمر في التحول الرقمي تحقق مستويات أعلى من الإنتاجية والمرونة التنظيمية مقارنة بالمؤسسات التقليدية.

وفي المملكة العربية السعودية أصبح التحول الرقمي أحد أهم مستهدفات رؤية المملكة 2030، الأمر الذي دفع الشركات إلى إعادة تصميم نماذج أعمالها بما يتوافق مع الاقتصاد الرقمي.

سابعاً: استراتيجية التحالفات والشراكات الاستراتيجية

تلجأ المؤسسات إلى بناء شراكات استراتيجية مع مؤسسات أخرى للاستفادة من الخبرات والموارد المشتركة، وتقليل المخاطر، وتسريع النمو.

وتتضمن هذه الشراكات:

• التحالفات المحلية .

• التحالفات الدولية .

• الشراكات التقنية .

• المشاريع المشتركة .

• التعاون البحثي .

• الشراكات مع الجامعات ومراكز الابتكار .

ويرى **David et al. (2020)** أن الشراكات الاستراتيجية أصبحت وسيلة فعالة لتسريع تطوير الأعمال وتحقيق النمو المستدام.

ثامناً: استراتيجية تنمية رأس المال البشري

لا يمكن لأي مؤسسة أن تحقق تطويراً مستداماً دون الاستثمار في العنصر البشري.

ولهذا تعتمد المؤسسات على:

• التدريب المستمر .

• التطوير المهني .

• إدارة المواهب .

• التحفيز .

• التخطيط للتعاقب الوظيفي .

• بناء ثقافة التعلم .

ويشير (Barney 1991) إلى أن الموارد البشرية تعد من الموارد الاستراتيجية النادرة التي تحقق ميزة تنافسية مستدامة.

❖ العلاقة بين استراتيجيات تطوير الأعمال والنمو المستدام

تؤكد الأدبيات الحديثة أن نجاح استراتيجيات تطوير الأعمال لا يقاس فقط بزيادة الأرباح أو التوسع في الأسواق، وإنما بقدرتها على تحقيق النمو المستدام الذي يوازن بين الأداء الاقتصادي، والمسؤولية الاجتماعية، والاستدامة البيئية.

وتشير دراسة Elmonshid و (Sayed 2024) إلى أن المؤسسات السعودية التي تعتمد استراتيجيات قائمة على الابتكار والتحول الرقمي والشراكات الاستراتيجية تحقق قدرة أكبر على دعم أهداف التنمية المستدامة وتعزيز تنافسيتها في الأسواق الإقليمية والعالمية.

وفي ضوء ذلك، يتضح أن تطوير الأعمال يمثل عملية استراتيجية متكاملة تعتمد على مجموعة من الاستراتيجيات التي تعمل بصورة مترابطة، حيث لا يمكن تحقيق النمو المستدام من خلال استراتيجية واحدة، بل يتطلب الأمر تكامل التخطيط الاستراتيجي، والابتكار، والتحول الرقمي، وتنمية الموارد البشرية، وبناء الشراكات الفاعلة. كما أن اختيار الاستراتيجية المناسبة يعتمد على طبيعة المؤسسة، ومواردها، وخصائص البيئة التي تعمل فيها، وهو ما يبرز أهمية الدور الاستراتيجي لإدارة الأعمال في توجيه هذه الاستراتيجيات بما يحقق أهداف المؤسسة على المدى الطويل.

خامساً: العوامل المؤثرة في تطوير الأعمال (Factors Affecting Business Development)

يتأثر نجاح برامج تطوير الأعمال بمجموعة من العوامل الداخلية والخارجية التي تحدد قدرة المؤسسة على تحقيق النمو والاستمرار في بيئة أعمال تتسم بالتغير المستمر. وتختلف هذه العوامل من مؤسسة إلى أخرى بحسب طبيعة النشاط، وحجم المؤسسة، ومستوى التطور التنظيمي، والبيئة الاقتصادية التي تعمل فيها. إلا أن الأدبيات الإدارية الحديثة تشير إلى وجود مجموعة من العوامل الرئيسية التي تؤثر بصورة مباشرة في نجاح جهود تطوير الأعمال وتحقيق النمو المستدام.

ويرى (David et al. 2020) أن تطوير الأعمال يمثل عملية استراتيجية متكاملة تتطلب توافر بيئة تنظيمية داعمة، وقيادة فعالة، وموارد بشرية مؤهلة، وقدرة عالية على الابتكار والتكيف مع التغيرات، إضافة إلى وجود نظام إداري قادر على اتخاذ القرارات الاستراتيجية بصورة علمية.

كما تؤكد نظرية القدرات الديناميكية (Dynamic Capabilities Theory) التي قدمها Teece (2018) أن المؤسسات لا تستطيع المحافظة على قدرتها التنافسية إلا إذا امتلكت القدرة على استشعار الفرص الجديدة، وإعادة تشكيل مواردها، والتكيف السريع مع المتغيرات البيئية. ومن

ثم، فإن نجاح تطوير الأعمال يعتمد على تكامل عدد من العوامل التي يمكن تناولها على النحو الآتي:

أولاً: القيادة الإدارية

تُعد القيادة من أهم العوامل المؤثرة في نجاح تطوير الأعمال، لأنها تمثل المحرك الرئيس للتغيير داخل المؤسسة. فالقائد الإداري هو المسؤول عن صياغة الرؤية المستقبلية، وتحفيز العاملين، وتوجيه الموارد، وإدارة التغيير، وبناء ثقافة تنظيمية تدعم الابتكار والتطوير.

ويؤكد **Robbins and Coulter (2022)** أن المؤسسات التي تمتلك قيادات استراتيجية قادرة على استشراف المستقبل وتحفيز العاملين تكون أكثر قدرة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية مقارنة بالمؤسسات التي تعتمد على القيادة التقليدية.

كما توصلت دراسة **Mohammad وآخرين (2024)** إلى وجود أثر إيجابي للقيادة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي، وأن المرونة الاستراتيجية تعزز من تأثير القيادة في تحقيق النمو والاستدامة.

ثانياً: التخطيط الاستراتيجي

يمثل التخطيط الاستراتيجي الأساس الذي تقوم عليه جميع برامج تطوير الأعمال، إذ يساعد المؤسسة على تحديد أهدافها المستقبلية، وتحليل بيئتها الداخلية والخارجية، وتحديد الفرص والتهديدات، واختيار البدائل المناسبة لتحقيق أهدافها.

وأشار **David et al. (2020)** إلى أن التخطيط الاستراتيجي يساعد المؤسسات على تحقيق المواءمة بين الموارد المتاحة والمتغيرات البيئية، بما يساهم في رفع كفاءة الأداء وتحقيق النمو المستدام.

وفي السياق السعودي، أوضحت دراسة **الدرع (2023)** أن التخطيط الاستراتيجي يساهم بصورة مباشرة في تحسين أداء العاملين داخل شركات القطاع الخاص، ويعزز من قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها.

ثالثاً: الموارد البشرية

تمثل الموارد البشرية أحد أهم عناصر نجاح تطوير الأعمال، لأن تنفيذ الاستراتيجيات يعتمد بصورة كبيرة على كفاءة العاملين ومستوى مهاراتهم وخبراتهم.

ويرى **Barney (1991)** أن رأس المال البشري يمثل أحد أهم الموارد الاستراتيجية التي يصعب على المنافسين تقليدها، ولذلك فإن الاستثمار في تدريب العاملين وتنمية مهاراتهم يعد من أهم عوامل تحقيق الميزة التنافسية.

وتشمل تنمية الموارد البشرية:

- التدريب المستمر .

- التطوير المهني .
- إدارة المواهب .
- التحفيز .
- المشاركة في اتخاذ القرار .
- التعلم التنظيمي .

وتؤكد الأدبيات الحديثة أن المؤسسات التي تستثمر في العنصر البشري تحقق مستويات أعلى من الابتكار والإنتاجية مقارنة بالمؤسسات التي تهمل تطوير موظفيها.

رابعاً: الابتكار

أصبح الابتكار أحد أهم عوامل نجاح تطوير الأعمال في ظل الاقتصاد القائم على المعرفة، إذ يساعد المؤسسات على تطوير منتجاتها وخدماتها وتحسين عملياتها الإدارية والتشغيلية.

وتشير **OECD (2023)** إلى أن الابتكار أصبح عنصرًا أساسيًا في تحقيق القدرة التنافسية للمؤسسات، وأن الاستثمار في البحث والتطوير يسهم في تحسين الإنتاجية ورفع جودة الخدمات.

كما توصلت دراسة **Allui و Rawshdeh (2023)** إلى أن الابتكار الاستراتيجي يسهم بصورة مباشرة في تحقيق الاستدامة المؤسسية داخل الشركات السعودية.

خامساً: التحول الرقمي

شهدت بيئة الأعمال خلال السنوات الأخيرة تحولاً كبيراً نحو الرقمنة، الأمر الذي جعل التحول الرقمي أحد أهم عوامل تطوير الأعمال.

ويشمل التحول الرقمي استخدام التقنيات الحديثة في إدارة العمليات، وتحليل البيانات، وأتمتة الإجراءات، والذكاء الاصطناعي، والحوسبة السحابية، والتجارة الإلكترونية.

وأكد تقرير **OECD (2023)** أن المؤسسات التي تطبق التحول الرقمي تحقق مستويات أعلى من الكفاءة التشغيلية، وسرعة اتخاذ القرار، والمرونة التنظيمية.

كما أوضحت دراسة **Yusuf و Lytras (2023)** أن التحول الرقمي أصبح من أهم العوامل التي تعزز تنافسية الشركات السعودية في ظل رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

سادساً: الثقافة التنظيمية

تمثل الثقافة التنظيمية البيئة التي يعمل من خلالها العاملون داخل المؤسسة، وهي تؤثر بصورة مباشرة في نجاح برامج التطوير.

وتتسم الثقافة التنظيمية الداعمة لتطوير الأعمال بعدد من الخصائص، منها:

- تشجيع الابتكار .
- العمل الجماعي .
- تبادل المعرفة .
- التعلم المستمر .
- تقبل التغيير .
- الشفافية .

ويرى (Schein (2017 أن الثقافة التنظيمية تعد من أكثر العوامل تأثيرًا في نجاح أو فشل برامج التطوير داخل المؤسسات.

سابعاً: المرونة التنظيمية

تشير المرونة التنظيمية إلى قدرة المؤسسة على تعديل استراتيجياتها وهياكلها التنظيمية وعملياتها بما يتناسب مع المتغيرات البيئية.

وأكدت دراسة Alzahrani وآخرين (2023) أن المرونة الاستراتيجية تؤدي دورًا مهمًا في تعزيز أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية.

كما توصلت دراسة Iborra وSafón وDolz (2022) إلى أن المؤسسات التي تتمتع بدرجة عالية من المرونة التنظيمية تكون أكثر قدرة على مواجهة الأزمات وتحقيق النمو المستدام.

ثامناً: البيئة الخارجية

لا يقتصر نجاح تطوير الأعمال على العوامل الداخلية فقط، وإنما يتأثر أيضاً بالعوامل الخارجية التي تحيط بالمؤسسة، مثل:

- الأنظمة والتشريعات .
- الوضع الاقتصادي .
- المنافسة .
- التطور التكنولوجي .
- احتياجات العملاء .
- التغيرات الاجتماعية .
- العوامل السياسية .

ولذلك تعتمد المؤسسات الناجحة بصورة مستمرة على تحليل البيئة الخارجية باستخدام أدوات الإدارة الاستراتيجية مثل تحليل PESTEL وتحليل SWOT، بما يساعدها على استغلال الفرص وتقليل المخاطر

تاسعاً: الدعم الحكومي

في المملكة العربية السعودية، يمثل الدعم الحكومي أحد أهم العوامل التي تساعد الشركات على تطوير أعمالها، من خلال المبادرات التي أطلقتها الدولة في إطار رؤية المملكة العربية السعودية 2030، مثل:

- تحسين بيئة الاستثمار .
 - دعم المنشآت الصغيرة والمتوسطة .
 - التحول الرقمي الحكومي .
 - برامج الابتكار .
 - تسهيل الإجراءات .
 - تطوير الأنظمة والتشريعات .
- وقد أسهمت هذه المبادرات في رفع قدرة الشركات السعودية على المنافسة وتحقيق النمو المستدام.

العلاقة بين العوامل المؤثرة وتطوير الأعمال

يتضح مما سبق أن نجاح تطوير الأعمال لا يعتمد على عامل واحد، وإنما على تكامل مجموعة من العوامل الإدارية والتنظيمية والتكنولوجية والاقتصادية. فكلما نجحت المؤسسة في تطوير قيادتها، وتحسين تخطيطها، والاستثمار في مواردها البشرية، وتعزيز الابتكار، والاستفادة من التحول الرقمي، أصبحت أكثر قدرة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتحقيق النمو المستدام.

كما يتضح أن هذه العوامل تمثل الأساس الذي تستند إليه الدراسة الحالية عند تحليل الدور الاستراتيجي لإدارة الأعمال في دعم وتطوير الأعمال داخل الشركات السعودية، وهو ما ينسجم مع الإطار النظري للدراسة، ويفسر العلاقات التي سيتم اختبارها في الجانب التطبيقي من خلال فرضيات الدراسة.

سادساً: معوقات تطوير الأعمال (Business Development Challenges)

تواجه المؤسسات المعاصرة العديد من التحديات التي قد تحد من قدرتها على تنفيذ برامج تطوير الأعمال وتحقيق النمو المستدام، رغم ما تمتلكه من إمكانيات مادية وبشرية. وترجع هذه التحديات إلى عوامل داخلية ترتبط بالمؤسسة نفسها، وأخرى خارجية ترتبط ببيئة الأعمال التي تعمل فيها. ومع تسارع التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية، أصبحت قدرة المؤسسات على التغلب على هذه المعوقات أحد المؤشرات الرئيسية لنجاحها واستمرارها في الأسواق.

ويشير **David et al. (2020)** إلى أن نجاح استراتيجيات تطوير الأعمال لا يعتمد فقط على صياغة الخطط الاستراتيجية، وإنما يتطلب القدرة على مواجهة التحديات التي تعترض تنفيذ تلك الخطط، مثل مقاومة التغيير، وضعف التنسيق بين الإدارات، ونقص الموارد، وعدم وضوح الرؤية الاستراتيجية.

كما تؤكد **نظرية القدرات الديناميكية** التي قدمها **Teece (2018)** أن المؤسسات التي لا تمتلك القدرة على إعادة تشكيل مواردها والتكيف مع المتغيرات البيئية تصبح أقل قدرة على تحقيق النمو والمحافظة على ميزتها التنافسية، وهو ما يجعل معالجة معوقات تطوير الأعمال ضرورة استراتيجية.

أولاً: مقاومة التغيير التنظيمي

تعد مقاومة التغيير من أكثر المعوقات شيوعاً في المؤسسات، حيث يفضل بعض العاملين والإدارات المحافظة على الأساليب التقليدية خوفاً من فقدان الامتيازات أو بسبب عدم وضوح أهداف التغيير.

وتظهر مقاومة التغيير في عدة صور، منها:

- رفض تطبيق الأنظمة الجديدة .
- ضعف التعاون مع برامج التطوير .
- انخفاض الالتزام بالتغيير .
- الخوف من التكنولوجيا الحديثة .
- ضعف تقبل الابتكار .

ويرى **Kotter (2012)** أن نجاح برامج التغيير يعتمد على قدرة القيادة على إدارة التغيير بصورة تدريجية، وإشراك العاملين في جميع مراحل التطوير.

ثانياً: ضعف التخطيط الاستراتيجي

تعاني بعض المؤسسات من غياب التخطيط طويل الأجل، أو ضعف الربط بين الخطط الاستراتيجية والخطط التشغيلية، مما يؤدي إلى تنفيذ برامج تطوير غير متناسقة مع أهداف المؤسسة.

ويترتب على ذلك:

- سوء استغلال الموارد .
- تضارب الأولويات .
- ضعف التنسيق بين الإدارات .
- انخفاض كفاءة تنفيذ المشروعات .
- صعوبة قياس الأداء .

وأكد **David et al. (2020)** أن المؤسسات التي تعتمد على التخطيط العلمي تكون أكثر قدرة على تنفيذ استراتيجيات تطوير الأعمال مقارنة بالمؤسسات التي تفتقر إلى التخطيط المنهجي.

ثالثاً: محدودية الموارد

تمثل محدودية الموارد المالية والبشرية والتقنية أحد أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات، خاصة المنشآت الصغيرة والمتوسطة.

وتشمل هذه الموارد:

- التمويل .
- الكفاءات البشرية .
- التقنيات الحديثة .
- البنية التحتية .
- الوقت .

وأشار **Barney (1991)** إلى أن امتلاك الموارد وحده لا يكفي، وإنما يجب إدارتها واستثمارها بكفاءة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

رابعاً: ضعف الثقافة التنظيمية

قد تشكل الثقافة التنظيمية التقليدية عائقاً أمام نجاح برامج تطوير الأعمال عندما لا تدعم التعلم والابتكار والعمل الجماعي.

ومن أبرز مظاهر ضعف الثقافة التنظيمية:

- مقاومة الأفكار الجديدة .
- ضعف التواصل الداخلي .

- انخفاض الثقة بين العاملين والإدارة .
 - ضعف مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار .
 - غياب ثقافة التعلم المستمر .
- ويؤكد (Schein 2017) أن الثقافة التنظيمية قد تكون عاملاً داعماً للتطوير أو أحد أهم أسباب فشل برامج التغيير.

خامساً: تحديات التحول الرقمي

على الرغم من التوسع في استخدام التقنيات الرقمية، إلا أن العديد من المؤسسات لا تزال تواجه صعوبات عند تنفيذ مشاريع التحول الرقمي.

وتتمثل أبرز هذه الصعوبات في:

- ارتفاع تكلفة التحول الرقمي .
 - نقص الخبرات التقنية .
 - ضعف البنية الرقمية .
 - مقاومة استخدام الأنظمة الإلكترونية .
 - مخاطر الأمن السيبراني .
 - صعوبة تكامل الأنظمة التقنية .
- وأشار تقرير (OECD 2023) إلى أن نجاح التحول الرقمي لا يعتمد على شراء التكنولوجيا فقط، بل يتطلب تطوير المهارات البشرية وإعادة تصميم العمليات الإدارية.

سادساً: ضعف الابتكار

يُعد ضعف الابتكار من العوامل التي تحد من قدرة المؤسسات على تطوير أعمالها، خاصة في الأسواق التي تتغير فيها احتياجات العملاء بصورة مستمرة.

ويظهر ضعف الابتكار من خلال:

- قلة الاستثمار في البحث والتطوير .
- الاعتماد على المنتجات التقليدية .
- محدودية الأفكار الإبداعية .
- ضعف تشجيع المبادرات .

- غياب الحوافز المرتبطة بالابتكار .

وتشير دراسة **Allui و (2023) Rawshdeh** إلى أن الابتكار يمثل عنصرًا أساسيًا في تحقيق الاستدامة المؤسسية وتعزيز القدرة التنافسية للشركات السعودية.

سابعاً: المنافسة المتزايدة

أدت العولمة والانفتاح الاقتصادي إلى زيادة حدة المنافسة، الأمر الذي فرض على المؤسسات تطوير أعمالها بصورة مستمرة.

وتشمل تحديات المنافسة:

- دخول منافسين جدد .
- سرعة تقليد المنتجات .
- تغير احتياجات العملاء .
- انخفاض هوامش الربح .
- المنافسة السعرية .

ويرى **Porter (1985)** أن المحافظة على الميزة التنافسية تتطلب تطويراً مستمراً للمنتجات والخدمات والعمليات الإدارية.

ثامناً: المتغيرات الاقتصادية

تؤثر المتغيرات الاقتصادية بصورة مباشرة في قدرة المؤسسات على تنفيذ برامج التطوير، ومن أبرزها:

- التضخم .
- أسعار الفائدة .
- أسعار الطاقة .
- تقلبات الأسواق .
- الأزمات الاقتصادية العالمية .

ولذلك أصبحت المؤسسات مطالبة ببناء استراتيجيات أكثر مرونة تمكنها من مواجهة هذه المتغيرات.

تاسعاً: التحديات التشريعية والتنظيمية

على الرغم من التحسن المستمر في بيئة الأعمال السعودية، فإن بعض المؤسسات قد تواجه تحديات مرتبطة بسرعة التغير في الأنظمة واللوائح أو الحاجة إلى الامتثال للمتطلبات التنظيمية.

وقد تتضمن هذه التحديات:

- تحديث اللوائح التنظيمية .
- متطلبات الامتثال .
- إجراءات الترخيص .
- حماية البيانات .
- معايير الحوكمة .

إلا أن الإصلاحات التنظيمية المرتبطة برؤية المملكة العربية السعودية 2030 أسهمت في تحسين بيئة الأعمال وتقليل العديد من هذه التحديات.

❖ معوقات تطوير الأعمال في البيئة السعودية

تشير الدراسات الحديثة إلى أن الشركات السعودية تواجه عددًا من التحديات الخاصة، من أهمها:

- الحاجة إلى رفع كفاءة القيادات الإدارية .
- تسريع التحول الرقمي .
- تنمية رأس المال البشري .
- زيادة الاستثمار في الابتكار .
- تحسين إدارة المعرفة .
- تعزيز المرونة التنظيمية .
- رفع جاهزية المنشآت الصغيرة والمتوسطة لمواكبة التغيرات الاقتصادية .

وأوضحت دراسة (Naushad (2021 أن تطوير القيادات الإدارية يعد من أهم العوامل التي تساعد الشركات السعودية على مواجهة هذه التحديات وتحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة.

كما أشارت دراسة (Alotaibi (2022 إلى أن بعض المعوقات التنظيمية والإدارية تحد من فاعلية تطبيق الإدارة الرقمية، مما يؤثر في قدرة المؤسسات على تحقيق الاستدامة.

❖ العلاقة بين معوقات تطوير الأعمال والدراسة الحالية

في ضوء ما سبق، يتبين أن معوقات تطوير الأعمال لا ترتبط بعامل واحد، بل هي نتاج تفاعل مجموعة من العوامل التنظيمية والإدارية والاقتصادية والتقنية. وتزداد أهمية دراسة هذه المعوقات في البيئة السعودية في ظل التحولات الاقتصادية والتنظيمية المرتبطة برؤية المملكة العربية السعودية 2030، التي تتطلب من الشركات تطوير قدراتها الإدارية والتقنية باستمرار. ومن ثم، فإن التعرف على هذه المعوقات وتحليلها يساهم في تفسير الفروق بين الشركات في مستوى نجاحها في تطوير الأعمال وتحقيق النمو المستدام، كما يدعم الجانب التطبيقي للدراسة الحالية من خلال تفسير نتائج التحليل الإحصائي وتقديم توصيات عملية لمعالجة أبرز التحديات.

❖ تطوير الأعمال في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030

تمثل رؤية المملكة العربية السعودية 2030 إطاراً استراتيجياً شاملاً للتحويل الاقتصادي والاجتماعي، حيث تهدف إلى بناء اقتصاد مزدهر ومستدام قائم على التنوع الاقتصادي، وتعزيز دور القطاع الخاص، ورفع مستوى التنافسية، وتحسين بيئة الاستثمار، وتمكين الكفاءات الوطنية، وتوسيع الاعتماد على الابتكار والتحول الرقمي. وفي ضوء هذه الرؤية، أصبح تطوير الأعمال أحد المحاور الرئيسية التي تعتمد عليها المؤسسات السعودية لتحقيق النمو المستدام وتعزيز قدرتها على المنافسة محلياً ودولياً.

وقد ركزت الرؤية منذ إطلاقها عام 2016 على بناء بيئة أعمال أكثر مرونة وكفاءة، من خلال تنفيذ إصلاحات اقتصادية وتشريعية وتنظيمية واسعة، أسهمت في تحسين بيئة الاستثمار، وتطوير الأنظمة الحكومية، ودعم المنشآت الصغيرة والمتوسطة، وتحفيز الابتكار وريادة الأعمال، بما يتوافق مع متطلبات الاقتصاد الحديث (رؤية المملكة العربية السعودية، 2016).

وتشير الأدبيات الحديثة إلى أن تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030 يتطلب من الشركات السعودية تطوير ممارساتها الإدارية، والانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الاستراتيجية القائمة على التخطيط طويل الأجل، والتحول الرقمي، وإدارة المعرفة، والابتكار، وتحسين جودة القرارات الإدارية. (David et al., 2020)

أولاً: تطوير بيئة الأعمال

حرصت المملكة خلال السنوات الأخيرة على تنفيذ العديد من الإصلاحات التي أسهمت في تحسين بيئة الأعمال، ومن أبرزها:

- تحديث الأنظمة التجارية .
- تطوير البيئة التشريعية .
- تسهيل إجراءات الاستثمار .

• التحول إلى الخدمات الحكومية الرقمية .

• تحسين بيئة المنافسة .

• تعزيز الحوكمة والشفافية .

وقد أسهمت هذه المبادرات في رفع كفاءة بيئة الأعمال وزيادة جاذبية المملكة للاستثمارات المحلية والأجنبية.

وتشير التقارير الدولية إلى أن المملكة حققت تقدمًا ملحوظًا في العديد من المؤشرات الاقتصادية والتنظيمية المرتبطة بسهولة ممارسة الأعمال، وكفاءة الخدمات الحكومية الرقمية، والقدرة على جذب الاستثمارات.

ثانيًا: دعم القطاع الخاص

يُعد القطاع الخاص أحد أهم محاور رؤية المملكة العربية السعودية 2030، إذ تستهدف الرؤية رفع مساهمته في الناتج المحلي الإجمالي، وزيادة دوره في دعم التنمية الاقتصادية، وخلق فرص العمل، وتنويع مصادر الدخل.

ولتحقيق ذلك، أطلقت الحكومة العديد من البرامج والمبادرات، مثل:

• برنامج تطوير القطاع المالي .

• برنامج التحول الوطني .

• برنامج تنمية القدرات البشرية .

• الاستراتيجية الوطنية للاستثمار .

• برامج دعم المنشآت الصغيرة والمتوسطة .

وقد أسهمت هذه المبادرات في توفير بيئة أكثر ملاءمة لنمو الشركات وتطوير أعمالها.

ثالثًا: دعم المنشآت الصغيرة والمتوسطة

تولي رؤية المملكة العربية السعودية 2030 اهتمامًا كبيرًا بالمنشآت الصغيرة والمتوسطة باعتبارها محركًا رئيسًا للنمو الاقتصادي.

وتسعى الرؤية إلى زيادة مساهمة هذا القطاع في الناتج المحلي الإجمالي من خلال:

• تسهيل التمويل .

• تطوير الأنظمة .

• دعم ريادة الأعمال .

• توفير برامج التدريب .

• تعزيز الابتكار .

• توسيع فرص الاستثمار .

وأشار **Naushad (2021)** إلى أن تنمية القيادات الإدارية داخل المنشآت الصغيرة والمتوسطة تسهم بصورة مباشرة في تحسين قدرتها على تحقيق النمو الاقتصادي المستدام.

رابعاً: التحول الرقمي

أصبح التحول الرقمي أحد أهم المرتكزات التي تعتمد عليها رؤية المملكة 2030، حيث تبنت الدولة استراتيجية وطنية للتحول الرقمي تستهدف رفع كفاءة الخدمات الحكومية، وتحسين بيئة الأعمال، وتعزيز الاقتصاد الرقمي.

وقد انعكس ذلك على الشركات السعودية من خلال:

• أتمتة العمليات .

• تطوير الخدمات الإلكترونية .

• استخدام الذكاء الاصطناعي .

• تحليل البيانات .

• الحوسبة السحابية .

• الأمن السيبراني .

وأشار تقرير **OECD (2023)** إلى أن الاستثمار في التقنيات الرقمية يسهم بصورة مباشرة في رفع إنتاجية المؤسسات وتعزيز قدرتها على المنافسة.

خامساً: الابتكار وريادة الأعمال

تولي رؤية المملكة العربية السعودية 2030 اهتماماً كبيراً بالابتكار وريادة الأعمال، باعتبارهما من أهم المحركات الرئيسة للنمو الاقتصادي.

وقد أطلقت المملكة العديد من المبادرات لدعم هذا التوجه، من أبرزها:

• إنشاء مراكز الابتكار .

• دعم حاضنات الأعمال .

• تطوير مسرعات الأعمال .

• تمويل المشاريع الريادية .

• تشجيع البحث والتطوير .

وأكدت دراسة **Elmonshid و (2024) Sayed** أن الابتكار وريادة الأعمال يساهمان بصورة مباشرة في تحقيق التنمية المستدامة داخل المملكة، من خلال تحسين الإنتاجية وتعزيز التنوع الاقتصادي وخلق فرص العمل.

سادساً: تنمية رأس المال البشري

يمثل رأس المال البشري أحد أهم محاور رؤية المملكة العربية السعودية 2030، إذ تستهدف الرؤية إعداد كوادر وطنية تمتلك المهارات اللازمة لمواكبة متطلبات الاقتصاد الحديث.

ولذلك ركزت برامج الرؤية على:

• تطوير التعليم .

• التدريب المهني .

• تنمية المهارات .

• رفع الإنتاجية .

• تمكين المرأة .

• استقطاب الكفاءات .

ويؤكد **Barney (1991)** أن الموارد البشرية تمثل أحد أهم مصادر الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسات.

سابعاً: الحوكمة والشفافية

تؤكد رؤية المملكة العربية السعودية 2030 أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة والشفافية باعتبارهما من العوامل الأساسية لتحسين الأداء المؤسسي وتعزيز ثقة المستثمرين.

وتتمثل أبرز ممارسات الحوكمة في:

• وضوح المسؤوليات .

• الإفصاح والشفافية .

• إدارة المخاطر .

• الرقابة الداخلية .

• المساءلة .

• حماية حقوق أصحاب المصلحة .

وأشار **Albassam (2021)** إلى أن تحسين جودة المؤسسات والحوكمة يسهم بصورة مباشرة في دعم التنمية الاقتصادية المستدامة.

ثامناً: العلاقة بين رؤية المملكة 2030 وتطوير الأعمال

يتضح من خلال ما سبق أن رؤية المملكة العربية السعودية 2030 لم تقتصر على تنفيذ إصلاحات اقتصادية فحسب، بل قدمت إطاراً متكاملًا لتطوير بيئة الأعمال، وتعزيز تنافسية الشركات، وتحفيز الابتكار، ودعم التحول الرقمي، وتنمية الموارد البشرية، وتحسين الحوكمة. وقد انعكس ذلك على ممارسات إدارة الأعمال داخل الشركات السعودية، التي أصبحت مطالبة بتبني استراتيجيات أكثر مرونة وقدرة على التكيف مع المتغيرات المحلية والعالمية.

كما أن نجاح الشركات في تحقيق مستهدفات الرؤية يرتبط بقدرتها على تطوير أعمالها من خلال الاستثمار في الابتكار، والتحول الرقمي، وتنمية رأس المال البشري، وبناء شراكات استراتيجية، وتطبيق مبادئ الإدارة الحديثة. ومن ثم، فإن تطوير الأعمال لم يعد خياراً إدارياً، بل أصبح ضرورة استراتيجية لضمان استمرارية الشركات وتعزيز مساهمتها في تحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة.

وتتسجم الدراسة الحالية مع هذا التوجه، إذ تسعى إلى تحليل الدور الاستراتيجي لإدارة الأعمال في دعم وتطوير الأعمال داخل الشركات السعودية، وقياس أثره في تحقيق النمو المستدام في ضوء مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030. كما يتوقع أن تسهم نتائج الدراسة في تقديم توصيات عملية تساعد القيادات الإدارية وصناع القرار على تطوير السياسات والممارسات الإدارية بما يعزز تنافسية الشركات ويرفع كفاءة أدائها، ويسهم في تحقيق أهداف الرؤية على المدى الطويل.

المبحث الثالث: النمو المستدام (Sustainable Growth)

أولاً: مفهوم النمو المستدام (Concept of Sustainable Growth)

أصبح مفهوم النمو المستدام من المفاهيم الرئيسية في الفكر الإداري المعاصر، لما له من دور في تعزيز قدرة المؤسسات على الاستمرار والتوسع في بيئة أعمال تتسم بسرعة التغير والمنافسة الشديدة. ولم يعد نجاح المؤسسات يقاس بحجم الأرباح أو معدلات النمو قصيرة الأجل فحسب، بل أصبح يقاس أيضاً بقدرتها على تحقيق التوازن بين النمو الاقتصادي، والمسؤولية الاجتماعية، والاستدامة البيئية، بما يضمن استمرارها وتحقيق قيمة مضافة لجميع أصحاب المصلحة على المدى الطويل.

ويعرّف النمو المستدام بأنه قدرة المؤسسة على تحقيق نمو متواصل في أنشطتها ونتائجها المالية والتشغيلية، مع المحافظة على كفاءة استخدام الموارد، وتعزيز قدرتها التنافسية، والاستجابة للمتغيرات البيئية والاقتصادية، دون الإضرار بحقوق الأجيال القادمة أو استنزاف الموارد المتاحة (Higgins, 1977).

كما يعرفه **Van Horne and Wachowicz (2009)** بأنه معدل النمو الذي تستطيع المؤسسة تحقيقه اعتماداً على مواردها الذاتية وسياساتها المالية دون الحاجة إلى الاعتماد المفرط على التمويل الخارجي، وهو ما يحقق التوازن بين التوسع والاستقرار المالي.

وفي المجال الإداري، اتسع مفهوم النمو المستدام ليشمل الجوانب التنظيمية والاستراتيجية، بحيث أصبح يعبر عن قدرة المؤسسة على الاستمرار في تحقيق الأداء المتميز من خلال تطوير مواردها، وتحسين عملياتها، وتعزيز الابتكار، والاستثمار في رأس المال البشري، وتبني ممارسات الإدارة الحديثة.

وأشار **Porter (1985)** إلى أن النمو المستدام لا يتحقق فقط من خلال زيادة حجم الإنتاج أو الإيرادات، وإنما يعتمد بصورة أساسية على قدرة المؤسسة على خلق قيمة متميزة للعملاء، والمحافظة على ميزتها التنافسية، والتطوير المستمر للمنتجات والخدمات والعمليات.

كما تؤكد **نظرية القدرات الديناميكية (Teece, 2018)** أن المؤسسات التي تمتلك القدرة على التعلم المستمر، وإعادة تشكيل مواردها، والاستجابة السريعة للمتغيرات، تكون أكثر قدرة على تحقيق النمو المستدام مقارنة بالمؤسسات التي تعتمد على الأساليب الإدارية التقليدية.

وفي السياق نفسه، ترى **منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD, 2023)** أن النمو المستدام في المؤسسات يرتبط بمجموعة من العوامل، أبرزها التحول الرقمي، والابتكار، وجودة الحوكمة، وكفاءة القيادة، والاستثمار في رأس المال البشري، وهي جميعها عوامل تؤدي إلى رفع الإنتاجية وتحسين جودة الخدمات وتعزيز القدرة التنافسية.

أما في المملكة العربية السعودية، فقد اكتسب مفهوم النمو المستدام أهمية متزايدة مع إطلاق رؤية **المملكة العربية السعودية 2030**، التي جعلت من تنويع الاقتصاد، ورفع مساهمة القطاع الخاص،

وتعزيز الابتكار، والتحول الرقمي، وتمكين الكفاءات الوطنية، محاور رئيسة لتحقيق التنمية المستدامة. ولذلك أصبحت الشركات السعودية مطالبة بتبني استراتيجيات إدارية حديثة تساعدها على تحقيق النمو طويل الأجل، مع المحافظة على كفاءتها التشغيلية وقدرتها التنافسية.

وتشير الدراسات الحديثة إلى أن النمو المستدام يمثل نتيجة مباشرة لتكامل عدد من الممارسات الإدارية، مثل التخطيط الاستراتيجي، والقيادة الفعالة، والتنظيم، والرقابة، والابتكار، وإدارة المعرفة، والتحول الرقمي. فقد توصلت دراسة **Albassam (2021)** إلى أن جودة الإدارة والحوكمة المؤسسية تؤثر بصورة إيجابية في تحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة، في حين أكدت دراسة **Elmonshid وSayed (2024)** أن الابتكار وريادة الأعمال يمثلان من أهم المحركات الداعمة للنمو المستدام في المملكة العربية السعودية.

وانطلاقاً من ذلك، يمكن القول إن النمو المستدام يمثل الهدف النهائي الذي تسعى المؤسسات إلى تحقيقه من خلال تطبيق ممارسات إدارة الأعمال الحديثة وتطوير الأعمال بصورة مستمرة. فكلما ارتفعت كفاءة الإدارة، وزادت قدرة المؤسسة على الابتكار، وتحسين عملياتها، والاستجابة للمتغيرات، ازدادت فرصها في تحقيق النمو المستدام والمحافظة على قدرتها التنافسية في الأسواق المحلية والعالمية.

وتتبنى الدراسة الحالية هذا المفهوم الشامل للنمو المستدام، بوصفه قدرة الشركات السعودية على تحقيق نمو اقتصادي وتنظيمي مستمر من خلال توظيف ممارسات إدارة الأعمال الحديثة لدعم تطوير الأعمال، وتحسين الأداء المؤسسي، وتعزيز الابتكار، والاستفادة من التحول الرقمي، بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

ثانياً: أهمية النمو المستدام للمؤسسات

يُعد النمو المستدام من الأهداف الاستراتيجية التي تسعى إليها المؤسسات الحديثة، لما له من دور في ضمان الاستمرارية وتعزيز القدرة التنافسية وتحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. ولم يعد نجاح المؤسسات يقاس بزيادة الأرباح قصيرة الأجل، بل بقدرتها على تحقيق نمو طويل الأجل قائم على الاستخدام الأمثل للموارد، والابتكار، والاستجابة للتغيرات في بيئة الأعمال.

وتتمثل أهمية النمو المستدام في تمكين المؤسسات من تحسين أدائها المالي والتشغيلي، ورفع كفاءة استخدام الموارد، وتعزيز قدرتها على مواجهة المخاطر والتغيرات الاقتصادية، مما يسهم في زيادة ثقة المستثمرين والعملاء وأصحاب المصلحة. كما يساعد النمو المستدام المؤسسات على بناء ميزة تنافسية يصعب تقليدها من خلال تطوير المنتجات والخدمات وتحسين العمليات الإدارية بصورة مستمرة. (Porter, 1985)

ومن الناحية الإدارية، يسهم النمو المستدام في تعزيز فاعلية التخطيط الاستراتيجي، وتطوير الهياكل التنظيمية، وتحسين جودة اتخاذ القرار، وزيادة قدرة المؤسسة على الابتكار والتكيف مع المتغيرات. ويرى **David et al. (2020)** أن المؤسسات التي تتبنى ممارسات الإدارة الاستراتيجية تكون أكثر قدرة على تحقيق النمو المستدام مقارنة بالمؤسسات التي تعتمد على الإدارة التقليدية.

وفي السياق السعودي، يكتسب النمو المستدام أهمية خاصة في ظل مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030، التي تسعى إلى رفع تنافسية الشركات، وتنمية القطاع الخاص، ودعم الابتكار والتحول الرقمي، بما يعزز استدامة النمو الاقتصادي ويزيد من مساهمة الشركات في التنمية الوطنية.

وتؤكد دراسة (Albassam (2021 أن جودة الإدارة والحوكمة المؤسسية تمثلان عاملين أساسيين لتحقيق النمو المستدام، في حين تشير دراسة Elmonshid و (Sayed (2024 إلى أن الاستثمار في الابتكار وريادة الأعمال يعزز قدرة الشركات السعودية على تحقيق نمو طويل الأجل يتوافق مع متطلبات الاقتصاد الحديث.

ثالثاً: أبعاد النمو المستدام

يرتكز النمو المستدام على مجموعة من الأبعاد المتكاملة التي تضمن تحقيق التوازن بين الأداء الاقتصادي والاجتماعي والبيئي، وهو ما يجعل المؤسسة أكثر قدرة على الاستمرار وتحقيق القيمة لجميع أصحاب المصلحة.

3- **البعد الاقتصادي:** يركز على تحقيق الربحية، وزيادة الإنتاجية، وتحسين الكفاءة التشغيلية، وتعظيم العائد على الاستثمار، بما يضمن استمرارية المؤسسة وقدرتها على المنافسة.

4- **البعد الاجتماعي:** يهتم بتنمية الموارد البشرية، وتحسين بيئة العمل، وتعزيز المسؤولية الاجتماعية، والمحافظة على حقوق العاملين والعلماء والمجتمع، بما يساهم في بناء علاقات طويلة الأجل مع أصحاب المصلحة.

5- **البعد البيئي:** يتمثل في الاستخدام الرشيد للموارد، وتقليل الآثار البيئية للأنشطة التشغيلية، وتبني ممارسات صديقة للبيئة، بما يتوافق مع مبادئ التنمية المستدامة.

وتشير الأدبيات الحديثة إلى أن نجاح المؤسسات في تحقيق النمو المستدام يعتمد على التكامل بين هذه الأبعاد، وليس التركيز على أحدها دون الآخر، لأن إهمال أي بعد منها قد يؤثر في استمرارية المؤسسة على المدى الطويل. (OECD, 2023)

كما تؤكد نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory) أن تحقيق النمو المستدام يتطلب تحقيق التوازن بين مصالح جميع الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة، وهو ما يعزز الثقة ويزيد من قدرتها على الاستمرار في بيئة الأعمال التنافسية.

رابعًا :مؤشرات قياس النمو المستدام

تعتمد المؤسسات على مجموعة من المؤشرات لقياس مدى نجاحها في تحقيق النمو المستدام، وذلك بهدف تقييم أدائها وتحديد نقاط القوة والضعف، واتخاذ القرارات المناسبة لتحسين كفاءة العمليات وضمان الاستمرارية. ولا يقتصر قياس النمو المستدام على المؤشرات المالية فقط، بل يشمل أيضًا مؤشرات تشغيلية وتنظيمية واجتماعية تعكس قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها طويلة الأجل.

ومن أهم المؤشرات المستخدمة في قياس النمو المستدام:

- **المؤشرات المالية**، مثل معدل نمو الإيرادات، والعائد على الاستثمار، ومعدل الربحية، والتدفقات النقدية .
- **المؤشرات التشغيلية**، مثل الإنتاجية، وجودة المنتجات والخدمات، وكفاءة استغلال الموارد .
- **مؤشرات الابتكار**، وتشمل عدد المنتجات الجديدة، والاستثمار في البحث والتطوير، واستخدام التقنيات الحديثة .
- **مؤشرات الموارد البشرية**، مثل رضا العاملين، ومعدلات التدريب، واستقرار الموظفين .
- **المؤشرات البيئية والاجتماعية**، وتشمل المسؤولية الاجتماعية، وكفاءة استهلاك الموارد، والالتزام بالمعايير البيئية .

ويؤكد **Kaplan and Norton (1996)** من خلال بطاقة الأداء المتوازن أن تقييم الأداء المؤسسي يجب أن يعتمد على مؤشرات مالية وغير مالية، بما يحقق رؤية شاملة لأداء المؤسسة وقدرتها على تحقيق النمو المستدام.

كما يشير **OECD (2023)** إلى أن المؤسسات التي تعتمد على مؤشرات أداء متكاملة تكون أكثر قدرة على تحسين كفاءة عملياتها، ورفع جودة قراراتها، وتحقيق استدامة النمو في بيئة الأعمال المتغيرة.

خامساً: العوامل المؤثرة في تحقيق النمو المستدام

يتأثر النمو المستدام بمجموعة من العوامل الداخلية والخارجية التي تحدد قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية والمحافظة على قدرتها التنافسية. ويعد فهم هذه العوامل خطوة أساسية لتطوير السياسات الإدارية وتعزيز فرص النجاح.

ومن أبرز هذه العوامل:

أولاً: الإدارة الاستراتيجية

تعد الإدارة الاستراتيجية من أهم العوامل المؤثرة في النمو المستدام، إذ تساعد المؤسسة على تحديد أهدافها المستقبلية، وتحليل بيئتها الداخلية والخارجية، وتوجيه مواردها نحو تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. ويرى (David et al. (2020 أن التخطيط الاستراتيجي الفعال يساهم في تحسين الأداء وزيادة قدرة المؤسسات على مواجهة التغيرات.

ثانياً: الابتكار

يمثل الابتكار محركاً رئيساً للنمو المستدام، حيث يساعد المؤسسات على تطوير منتجاتها وخدماتها وتحسين عملياتها بما يتلاءم مع احتياجات السوق. وتشير نظرية الابتكار إلى أن المؤسسات المبتكرة تكون أكثر قدرة على تحقيق النمو والمحافظة على مكانتها التنافسية.

ثالثاً: التحول الرقمي

أصبح التحول الرقمي عنصراً أساسياً في نجاح المؤسسات، إذ يساهم في تحسين كفاءة العمليات، وسرعة اتخاذ القرار، ورفع جودة الخدمات. ويؤكد تقرير (OECD (2023 أن الاستثمار في التقنيات الرقمية يعزز إنتاجية المؤسسات ويدعم نموها المستدام.

رابعاً: رأس المال البشري

يعد العنصر البشري من أهم الموارد الاستراتيجية للمؤسسة، إذ يساهم في تعزيز الإبداع والابتكار وتحسين الأداء. ولذلك فإن الاستثمار في تدريب العاملين وتنمية مهاراتهم ينعكس بصورة إيجابية على تحقيق النمو المستدام.

خامساً: البيئة التنظيمية

تؤدي الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي والحوكمة دوراً مهماً في دعم النمو المستدام، حيث تساعد بيئة العمل المرنة على تعزيز التعاون، وتحسين الاتصال، وتشجيع الابتكار، وزيادة كفاءة الأداء المؤسسي.

وتؤكد الدراسات الحديثة أن تكامل هذه العوامل هو الأساس الذي يمكن المؤسسات من تحقيق النمو المستدام والاستمرار في بيئة أعمال تتسم بالتغير المستمر والمنافسة المتزايدة.

❖ دور إدارة الأعمال في تحقيق النمو المستدام

تؤدي إدارة الأعمال دورًا محوريًا في تحقيق النمو المستدام، إذ تمثل الإطار الذي تنظم من خلاله المؤسسة مواردها البشرية والمالية والمادية لتحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفاعلية. فالإدارة الحديثة لا تقتصر على تنفيذ الأنشطة التشغيلية، وإنما تمتد إلى التخطيط للمستقبل، وإدارة التغيير، وتعزيز الابتكار، والاستجابة للمتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية، بما يضمن استمرارية المؤسسة وتحقيق النمو طويل الأجل.

ويُعد التخطيط الاستراتيجي أحد أهم وظائف إدارة الأعمال التي تسهم في تحقيق النمو المستدام، حيث يساعد الإدارة على تحديد الرؤية والأهداف، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية، واستثمار الفرص المتاحة، ومواجهة التحديات المحتملة. ويرى **David et al. (2020)** أن الإدارة الاستراتيجية تمثل الأساس في تحقيق المواءمة بين موارد المؤسسة ومتطلبات البيئة التنافسية، مما يعزز قدرتها على النمو والاستمرار.

كما يسهم **التنظيم الإداري** في توزيع المهام والمسؤوليات بصورة واضحة، وتنسيق الجهود بين الوحدات التنظيمية، بما يؤدي إلى رفع كفاءة الأداء وتحسين استغلال الموارد. أما **القيادة الإدارية**، فتعمل على توجيه العاملين وتحفيزهم، وتعزيز ثقافة الابتكار والعمل الجماعي، وهو ما ينعكس إيجابًا على قدرة المؤسسة في تنفيذ استراتيجياتها وتحقيق أهدافها.

وتؤدي **الرقابة الإدارية** دورًا مكملًا لوظائف الإدارة الأخرى، إذ تساعد في متابعة الأداء، وقياس النتائج، واكتشاف الانحرافات، واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب، مما يسهم في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق النمو المستدام.

وتشير **نظرية الموارد (Resource-Based View)** إلى أن تحقيق النمو المستدام يعتمد على قدرة المؤسسة على إدارة مواردها بكفاءة، وتطوير قدراتها التنظيمية، واستثمارها بطريقة تحقق ميزة تنافسية يصعب على المنافسين تقليدها. (Barney, 1991) كما تؤكد **نظرية القدرات الديناميكية** أن الإدارة الفعالة تمكن المؤسسة من إعادة تشكيل مواردها والاستجابة السريعة للمتغيرات، بما يعزز استدامة النمو. (Teece, 2018)

وفي البيئة السعودية، ازدادت أهمية إدارة الأعمال مع تنفيذ برامج **رؤية المملكة العربية السعودية 2030**، التي ركزت على تحسين الأداء المؤسسي، ورفع كفاءة القطاع الخاص، وتعزيز التحول الرقمي والابتكار. ولذلك أصبحت الشركات مطالبة بتطوير ممارساتها الإدارية بما يتوافق مع متطلبات الاقتصاد الحديث، ويسهم في تحقيق النمو المستدام وتعزيز تنافسيتها محليًا وعالميًا.

ومن ثم، يتضح أن إدارة الأعمال تمثل المحرك الرئيس الذي تعتمد عليه المؤسسات في توجيه مواردها، وتحسين عملياتها، ودعم الابتكار، وتحقيق التكامل بين مختلف الأنشطة، الأمر الذي يجعلها أحد أهم العوامل المؤثرة في تحقيق النمو المستدام.

❖ دور تطوير الأعمال في تحقيق النمو المستدام

يمثل تطوير الأعمال أحد الأدوات الاستراتيجية التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق النمو المستدام، من خلال البحث المستمر عن فرص جديدة للتوسع، وتحسين المنتجات والخدمات، وتعزيز العلاقات مع العملاء، ودخول أسواق جديدة، بما يساهم في زيادة الإيرادات وتحسين الأداء المؤسسي.

ويهدف تطوير الأعمال إلى رفع قدرة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية، وتعزيز الابتكار، واستثمار الموارد بكفاءة، وهو ما يساعد على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. ويرى **Porter (1985)** أن المؤسسات التي تطور منتجاتها وخدماتها بصورة مستمرة تكون أكثر قدرة على المحافظة على مكانتها في السوق وتحقيق النمو طويل الأجل.

كما يعتمد نجاح تطوير الأعمال على قدرة المؤسسة على استشراف الفرص المستقبلية، وبناء شراكات استراتيجية، وتبني التقنيات الحديثة، وتحسين تجربة العملاء. وتشير دراسة **Elmonshid وSayed (2024)** إلى أن الابتكار وريادة الأعمال يمثلان من أهم المحركات التي تدعم التنمية المستدامة في المملكة العربية السعودية، من خلال رفع الإنتاجية وتعزيز التنوع الاقتصادي.

ومن الجوانب المهمة في تطوير الأعمال دوره في دعم **التحول الرقمي**، إذ تساهم التقنيات الرقمية في تحسين كفاءة العمليات، وتسريع اتخاذ القرار، وتحليل البيانات، وتطوير نماذج أعمال أكثر مرونة. ويؤكد تقرير **OECD (2023)** أن المؤسسات التي تستثمر في التحول الرقمي تكون أكثر قدرة على تحقيق النمو المستدام ومواجهة التحديات المستقبلية.

وفي ضوء ذلك، فإن العلاقة بين تطوير الأعمال والنمو المستدام علاقة تكاملية، حيث يؤدي تطوير الأعمال إلى تحسين الأداء المؤسسي، وزيادة القدرة التنافسية، وتعزيز الابتكار، بما ينعكس إيجاباً على استدامة نمو المؤسسة واستمرارها في تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

سادساً: النمو المستدام في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030

يعد النمو المستدام أحد المرتكزات الأساسية التي تقوم عليها رؤية المملكة العربية السعودية 2030، إذ تهدف الرؤية إلى بناء اقتصاد متنوع ومستدام يعتمد على رفع كفاءة الأداء، وتعزيز دور القطاع الخاص، وتشجيع الابتكار، ودعم التحول الرقمي، بما يساهم في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية على المدى الطويل (رؤية المملكة العربية السعودية، 2016).

وقد أولت الرؤية اهتماماً كبيراً بتطوير بيئة الأعمال من خلال تنفيذ العديد من المبادرات والإصلاحات التنظيمية التي تستهدف تحسين مناخ الاستثمار، وزيادة مساهمة القطاع الخاص في الناتج المحلي الإجمالي، ورفع تنافسية الشركات الوطنية، وتعزيز مشاركة المنشآت الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية. كما ركزت على تطوير الأنظمة والتشريعات، وتحسين الخدمات الحكومية الرقمية، ودعم الابتكار وريادة الأعمال، بما يساعد المؤسسات على تحقيق النمو والاستدامة.

وفي هذا السياق، أصبحت الشركات السعودية مطالبة بتطوير ممارساتها الإدارية، والاعتماد على التخطيط الاستراتيجي، والتحول الرقمي، وإدارة المعرفة، والابتكار، من أجل مواكبة المتغيرات الاقتصادية وتحقيق مستويات أعلى من الكفاءة والإنتاجية. كما أصبح الاستثمار في الموارد البشرية، وتطوير القيادات الإدارية، وتحسين بيئة العمل، من العوامل الأساسية التي تسهم في تحقيق النمو المستدام وتعزيز القدرة التنافسية.

وتشير التقارير الصادرة عن برنامج تحقيق رؤية المملكة 2030 إلى أن المملكة حققت تقدمًا ملحوظًا في تحسين بيئة الأعمال، وزيادة مشاركة القطاع الخاص، ورفع مستوى الخدمات الرقمية، وتحسين مؤشرات التنافسية العالمية، وهو ما وفر بيئة أكثر دعمًا لنمو الشركات واستدامتها (رؤية المملكة العربية السعودية، 2024).

كما يؤكد تقرير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD, 2023) أن التحول الرقمي، والابتكار، وتطوير القدرات المؤسسية، تمثل من أهم العوامل التي تدعم استدامة النمو الاقتصادي، وتزيد من قدرة المؤسسات على مواجهة التحديات المستقبلية، وهو ما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

وفي ضوء ذلك، فإن تحقيق النمو المستدام في الشركات السعودية يتطلب تكامل وظائف إدارة الأعمال مع ممارسات تطوير الأعمال، والاعتماد على الابتكار والتقنيات الحديثة، والاستثمار في رأس المال البشري، بما يحقق استدامة الأداء ويعزز القدرة التنافسية للمؤسسات في الأسواق المحلية والإقليمية والعالمية.

ومن هذا المنطلق، تنسجم الدراسة الحالية مع توجهات رؤية المملكة العربية السعودية 2030، من خلال بحثها في الدور الاستراتيجي لإدارة الأعمال في دعم وتطوير الأعمال وأثره في تحقيق النمو المستدام، بما يسهم في تقديم نتائج علمية يمكن الاستفادة منها في تطوير الممارسات الإدارية داخل الشركات السعودية، ودعم تحقيق مستهدفات التنمية المستدامة.

خلاصة الفصل الثاني

تناول هذا الفصل الإطار النظري للدراسة من خلال استعراض المفاهيم والنظريات المتعلقة بإدارة الأعمال، وتطوير الأعمال، والنمو المستدام، مع بيان العلاقات التكاملية بين هذه المتغيرات في ضوء الأدبيات العلمية الحديثة. كما ناقش الفصل وظائف إدارة الأعمال المتمثلة في التخطيط، والتنظيم، والقيادة، والرقابة، وأوضح دور كل منها في تحسين الأداء المؤسسي ودعم عمليات تطوير الأعمال.

وتناول الفصل كذلك مفهوم تطوير الأعمال، وأهدافه، ومراحلها، واستراتيجياته، والعوامل المؤثرة في نجاحه، إضافة إلى دوره في تعزيز الابتكار والتحول الرقمي وتحقيق الميزة التنافسية. كما استعرض مفهوم النمو المستدام، وأبعاده، ومؤشرات قياسه، والعوامل المؤثرة فيه، مع توضيح الدور الذي تؤديه إدارة الأعمال وتطوير الأعمال في تحقيقه، وربط ذلك بمستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

واعتمد الفصل على عدد من النظريات الإدارية، مثل **نظرية الموارد**، و**نظرية أصحاب المصلحة**، و**نظرية القدرات الديناميكية**، باعتبارها تمثل الأساس النظري الذي يفسر العلاقة بين متغيرات الدراسة. كما استند إلى نتائج عدد من الدراسات الحديثة التي أكدت أن الإدارة الاستراتيجية، والابتكار، والتحول الرقمي، تمثل عوامل رئيسة في دعم تطوير الأعمال وتحقيق النمو المستدام.

وبناءً على ما سبق، يوفر هذا الفصل الأساس النظري الذي تستند إليه الدراسة الحالية، ويمهد للفصل الثالث، الذي يتناول منهجية الدراسة وإجراءاتها، من خلال توضيح منهج البحث، ومجتمع الدراسة وعينها، وأداة جمع البيانات، وأساليب التحليل الإحصائي المستخدمة لاختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها.

الفصل الثالث

الإجراءات المنهجية للدراسة

مقدمة

يتناول هذا الفصل عرضاً على إجراءات الدراسة الميدانية التي تتمثل في منهج الدراسة ومجتمعها، وعينتها، وشرح الخطوات، والإجراءات العلمية التي اتبعتها الباحثة في بناء أداة الدراسة ووصفها، ثم شرح مخطط تصميم الدراسة ومتغيراتها، وإجراء اختبارات الثبات والصدق للتأكد من صلاحيتها بالإضافة إلى وصفا لمجتمع الدراسة وعينته والأساليب الإحصائية التي تم بموجبها تحليل البيانات التي استخدمت في هذه الدراسة وذلك على النحو التالي:

أولاً: منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي، والمتمثل في استخدام استبانة للتعرف علي ما أثر الدور الاستراتيجي لإدارة الأعمال في دعم وتطوير الأعمال على تحقيق النمو المستدام في الشركات السعودية؛ وذلك لملاءمة هذا المنهج لطبيعة الدراسة الحالية وأهدافها.

ويُعد المنهج الوصفي التحليلي من أكثر المناهج استخداماً في الدراسات التربوية والإنسانية، إذ يهدف إلى وصف الظاهرة كما هي في الواقع، وتحليلها وتحليل العلاقات بين متغيراتها، وتفسيرها تفسيراً علمياً دقيقاً (العساف، صالح بن حمد، 2012؛ ملحم، سامي محمد، 2010). كما يُعنى هذا المنهج بجمع البيانات الكمية والكيفية المتعلقة بالظاهرة المدروسة، وتنظيمها وتحليلها للوصول إلى استنتاجات تسهم في فهمها بصورة أعمق (عبيدات، ذوقان وآخرون، 2014).

بناءً على ذلك، جاء اختيار المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة لملاءمته في وصف واقع تطبيق الدور الاستراتيجي لإدارة الأعمال في الشركات السعودية، وقياس مستوى دعم وتطوير الأعمال، والتعرف إلى مستوى تحقيق النمو المستدام، وتحليل العلاقات وأثر الدور الاستراتيجي لإدارة الأعمال في دعم وتطوير الأعمال وتحقيق النمو المستدام، اعتماداً على آراء أفراد عينة الدراسة، بما يسهم في الوصول إلى نتائج علمية تحقق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها واختبار فرضياتها.

ثانياً: مجتمع الدراسة

يقصد بمجتمع الدراسة المجموعة الكلية من العناصر التي تسعى الباحثة أن تعمم عليها النتائج ذات الصلة بالمشكلة المدروسة، وبناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المجتمع المستهدف يتكون من جميع الافراد العاملين في الشركات العاملة في المملكة العربية السعودية في المملكة العربية السعودية.

ثالثاً: عينة الدراسة

أما عينة الدراسة فهي جزء من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة تحقق أهداف البحث وتساعد في الحصول على بيانات دقيقة ومرتبطة بموضوع الدراسة. وقد تم اختيار مفردات العينة باستخدام أسلوب العينة القصدية؛ حيث استهدفت الباحثة الأفراد العاملين في الشركات العاملة في المملكة العربية السعودية ويُعد هذا النوع من العينات من الأساليب الملائمة للدراسات الوصفية التي تتطلب اختيار أفراد يمتلكون خبرة أو معرفة مباشرة بموضوع الدراسة؛ بما يساهم في توفير بيانات أكثر دقة وملاءمة للإجابة عن أسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها.

وعليه، قامت الباحثة بتحديد أفراد العينة وفق مجموعة من المعايير المرتبطة بطبيعة الدراسة، ثم تم توزيع أداة الدراسة إلكترونياً من خلال تصميم رابط الاستبانة عبر نماذج جوجل (Google Forms)، مع ضبط إعدادات الاستبانة بما يضمن عدم ترك أي فقرة دون إجابة، بالإضافة إلى منع تكرار الاستجابة من البريد الإلكتروني نفسه؛ وذلك بهدف ضمان اكتمال البيانات ودقتها ورفع مستوى موثوقية النتائج.

وبعد المتابعة المستمرة لعملية جمع البيانات والتواصل مع أفراد العينة المستهدفة، أسفرت عملية التطبيق عن الحصول على عدد (71) استجابة صالحة للتحليل الإحصائي، وهو عدد يُعد مناسباً لطبيعة الدراسة وأهدافها، ويساهم في الوصول إلى نتائج يمكن الاعتماد عليها في تفسير الظاهرة محل الدراسة والإجابة عن تساؤلات البحث.

رابعاً: أسلوب جمع البيانات والمعلومات

اعتمدت الباحثة في دراسة على المصادر التالية:

البيانات الأولية: من خلال البيانات الأساسية التي تم الحصول عليها من الاستبانة، وتحديد الأسئلة والمواضيع التي يجب أن تشملها الاستبانة، واختيار عينة ممثلة، وتوزيع الاستبانة على أفراد العينة المحددة، وجمع البيانات والردود من المشاركين وتحليلها لفهم الاتجاهات والمعلومات الرئيسية التي تم الحصول عليها باستخدام الأساليب الإحصائية، ثم تلخيص النتائج والتوصيات.

البيانات الثانوية: تتضمّن البيانات الثانوية المستخدمة في هذه الدراسة مجموعة من المصادر العربية والأجنبية من كتب ودوريات ورسائل ماجستير وأطروحات دكتوراه والمقالات والدراسات والأبحاث السابقة ذات الصلة بالأطروحة.

خامساً: أداة الدراسة

تم استخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات ولتحقيق أهداف الدراسة الحالية حيث تم بناء استبانة ما أثر الدور الاستراتيجي لإدارة الأعمال في دعم وتطوير الأعمال على تحقيق النمو المستدام في الشركات السعودية من خلال مراجعة أدبيات الدراسات السابقة بموضوع الدراسة والاستفادة من الأدوات التي وردت فيها.

- أولاً: استبانة لقياس ما أثر الدور الاستراتيجي لإدارة الأعمال في دعم وتطوير الأعمال على تحقيق النمو المستدام في الشركات السعودية: ملحق رقم (1).

واشتملت الاستبانة على قسمين:

القسم الأول: يحتوي على (5) متغيرات ويشمل المتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة والمتمثلة في: (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

القسم الثاني: وشمل بيانات الدراسة الأساسية: وهي المحاور والتي من خلالها يتم التعرف على متغيرات الدراسة. ويشتمل هذا القسم على محاور الدراسة الذي يقيس (ما أثر الدور الاستراتيجي لإدارة الأعمال في دعم وتطوير الأعمال على تحقيق النمو المستدام في الشركات السعودية) ويشتمل على عدد (15) عبارة مقسمة الي (3) محاور كما يلي:.

المحور الأول: يقيس (ما واقع تطبيق ممارسة الدور الاستراتيجي لإدارة الأعمال في الشركات السعودية) ويشتمل على عدد (5) عبارات.

المحور الثاني: يقيس (ما مستوى دعم إدارة الأعمال لتطوير الأعمال في الشركات السعودية) ويشتمل على عدد (5) عبارات.

المحور الثالث: يقيس (ما مستوى تحقيق النمو المستدام في الشركات السعودية) ويشتمل على عدد (5) عبارات.

وصيغت العبارات في كل بعد وكل محور وفق مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة / موافق / محايد / غير موافق / غير موافق بشدة).

- ثانياً: المعاملات الاحصائية لقياس ما أثر الدور الاستراتيجي لإدارة الأعمال في دعم وتطوير الأعمال على تحقيق النمو المستدام في الشركات السعودية :

سادساً: صدق الأداة

من الصفات الأساسية التي ينبغي توافرها أيضاً في أداة جمع البيانات قبل الشروع في استخدامها هي خاصية الثبات وهي تشير إلى درجة خلو المقياس من الأخطاء، وبصفة خاصة الأخطاء العشوائية، وتكمن أهمية قياس درجة ثبات وصدق المقياس في ضرورة الحصول على نتائج

صحيحة كلما تم استخدامها، فالمقياس المتذبذب لا يمكن الاعتماد عليه ولا الأخذ بنتائجه ومن ثم ستصبح النتائج مضللة وغير مطمئنة (دليو، 2014)، وللتأكد من صلاحية أداة الدراسة تم استخدام كل من اختبارات الصدق والثبات وذلك على النحو التالي:

6.1 صدق المحكمين (الظاهري)

عرضت الباحثة الاستبانة على مجموعة من المحكمين والخبراء المختصين في مجال موضوع الدراسة، وقد طلب من المحكمين إبداء آرائهم حول الاستبانة ومدى صلاحية العبارات وشموليتها وتنوع محتواها وتقييم مستوى الصياغة اللغوية أو أية ملاحظات يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو التغيير أو الحذف، وبعد أن تم استرجاع الاستبانة من جميع المحكمين، قامت الباحثة بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل علي ضوء مقترحات المحكمين، وأصبحت الاستبانة في صورتها النهائية جاهزة، ملحق (1).

صدق المقياس

• معامل الاتساق الداخلي بين كل عبارة والدرجة الكلية لمحورها

قامت الباحثة بحساب معامل ارتباط بيرسون: لمعامل الاتساق الداخلي للاستبانة وتم إجراء الاختبارات الإحصائية الخاصة بقياس معاملات الارتباط لصدق المقياس، بما أثر الدور الاستراتيجي لإدارة الأعمال في دعم وتطوير الأعمال على تحقيق النمو المستدام في الشركات السعودية، كما يلي:

صدق معامل الاتساق الداخلي لعبارات ما أثر الدور الاستراتيجي لإدارة الأعمال في دعم وتطوير الأعمال على تحقيق النمو المستدام في الشركات السعودية لمحورها بين كل عبارة والدرجة الكلية لمحورها.

فيما يلي جدول (1) يوضح معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات محاور ما أثر الدور الاستراتيجي لإدارة الأعمال في دعم وتطوير الأعمال على تحقيق النمو المستدام في الشركات السعودية للمحور (ما واقع تطبيق ممارسة الدور الاستراتيجي لإدارة الأعمال في الشركات السعودية)، ومحور (ما مستوى دعم إدارة الأعمال لتطوير الأعمال في الشركات السعودية)، ولمحور (ما مستوى تحقيق النمو المستدام في الشركات السعودية)، والدرجة الكلية لمحورها:

جدول (1): معامل ارتباط بين كل عبارة من عبارات محاور (ما أثر الدور الاستراتيجي لإدارة الأعمال في دعم وتطوير الأعمال على تحقيق النمو المستدام في الشركات السعودية) بالمجموع الكلي لمحورها

النتيجة	المحور الأول: واقع تطبيق ممارسة الدور الاستراتيجي لإدارة الأعمال في الشركات السعودية		المحور الثاني: ما مستوى دعم إدارة الأعمال لتطوير الأعمال في الشركات السعودية		المحور الثالث: ما مستوى تحقيق النمو المستدام في الشركات السعودية		رقم العبارة
	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	
1	.680**	.000	.881**	.000	.792**	.000	دال عند 0.01
2	.781**	.000	.908**	.000	.860**	.000	دال عند 0.01
3	.865**	.000	.863**	.000	.825**	.000	دال عند 0.01
4	.829**	.000	.912**	.000	.874**	.000	دال عند 0.01
5	.775**	.000	.824**	.000	.779**	.000	دال عند 0.01

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2026 باعتماد على مخرجات برنامج .spss

من الجدول (1) يتضح أن جميع قيم معاملات الارتباط لجميع عبارات ما أثر الدور الاستراتيجي لإدارة الأعمال في دعم وتطوير الأعمال على تحقيق النمو المستدام في الشركات السعودية للمحور الأول (ما واقع تطبيق ممارسة الدور الاستراتيجي لإدارة الأعمال في الشركات السعودية) تتراوح بين (.680**_ .865**)، للمحور الثاني (ما مستوى دعم إدارة الأعمال لتطوير الأعمال في الشركات السعودية) تتراوح بين (.824**_ .912**)، للمحور الثالث (ما مستوى تحقيق النمو المستدام في الشركات السعودية) تتراوح بين (.779**_ .874**)، وتلك القيم كانت كبيرة جداً، كما أن جميعها كانت دالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% حيث بلغت قيم مستوى المعنوية لها أقل من 0.05، وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01)، وهذه يشير إلى ارتباط جميع العبارات بالدرجة الكلية لمحورها وبمعنوية عالية وتتشترك معاً لقياسه، وبذلك يعتبر المحور صادقاً لما وضع لقياسه.

الصدق البنائي

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها ويبين مدى ارتباط كل بعد من محاور الدراسة بالدرجة الكلية لعبارة الأداة ووفقاً لهذه الطريقة سيتم اختبار الصدق عن طريق تقدير معاملات الارتباط لجميع محاور المتغيرات بالمجموع الكلي لكل محور وعلى النحو التالي:

- الصدق البنائي بما أثر الدور الاستراتيجي لإدارة الأعمال في دعم وتطوير الأعمال على تحقيق النمو المستدام في الشركات السعودية

الجدول رقم (2) يوضح معاملات ارتباط محاور الدراسة بما أثر الدور الاستراتيجي لإدارة الأعمال في دعم وتطوير الأعمال على تحقيق النمو المستدام في الشركات السعودية بالمجموع الكلي

جدول (2) معامل ارتباط محاور الدراسة بما أثر الدور الاستراتيجي لإدارة الأعمال في دعم وتطوير الأعمال على تحقيق النمو المستدام في الشركات السعودية بالمجموع الكلي

الدرجة الكلية	المحاور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	النتيجة
ما أثر الدور الاستراتيجي لإدارة الأعمال في دعم وتطوير الأعمال على تحقيق النمو المستدام في الشركات السعودية	المحور الأول: ما واقع تطبيق ممارسة الدور الاستراتيجي لإدارة الأعمال في الشركات السعودية	.934**	.000	دال عند 0.01
	المحور الثاني: ما مستوى دعم إدارة الأعمال لتطوير الأعمال في الشركات السعودية	.972**	.000	دال عند 0.01
	المحور الثالث: ما مستوى تحقيق النمو المستدام في الشركات السعودية	.935**	.000	دال عند 0.01

** دال دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2026 باعتماد على مخرجات برنامج .spss

يتضح من الجدول (2) أن جميع محاور الدراسة بما أثر الدور الاستراتيجي لإدارة الأعمال في دعم وتطوير الأعمال على تحقيق النمو المستدام في الشركات السعودية تبين أن معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لمحاور الدراسة والدرجة الكلية للدراسة وتراوح ما بين (**.934_**.972)، وتلك القيم كانت كبيرة جداً وقد جاءت جميعها ذات قيم موجبة كما أن جميعها كانت دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 5% حيث بلغت قيم مستوى المعنوية لها أقل من 0.05، وهذه يشير إلى أن لها علاقة ارتباط إيجابية وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01) بالمجموع الكلي للدراسة الذي تنتمي إليه، وبذلك يتبين أن جميع محاور الأداة تقيس ما وضعت لقياسه وتتشرك معاً لقياس أداة الدراسة.

ثبات الأداة

• طريقة ألفا كرونباخ

يقصد بالثبات (استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، أي أن المقياس يعطي نفس النتائج باحتمال مساو لقيمة المعامل إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة). وبالتالي فهو يؤدي إلى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متوافقة في كل مرة يتم فيها إعادة القياس. وكلما زادت درجة الثبات واستقرار الأداة زادت الثقة فيه، وهناك عدة طرق للتحقق من ثبات المقياس وقد قامت الباحثة بحساب معامل ثبات الاختبار استخدام معامل ألفا كرونباخ (s Alpha،Cronbach)، والذي يأخذ قيمة تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر، وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام في البيانات فإن قيمة المعامل تساوي الواحد صحيح. أي أن زيادة معامل ألفا كرونباخ تعني زيادة ثبات الاستبانة وبالتالي زيادة مصداقية البيانات، والجدول (3) يوضح قيم معاملات ألفا كرونباخ لجميع محاور الدراسة وعلى النحو التالي:

جدول (3) نتائج اختبار ألفا كورنباخ لقياس ثبات الأداة لمحاور الدراسة

متغيرات الدراسة	محاور الدراسة	عدد العبارات	Cronbach's Alpha
ما أثر الدور الاستراتيجي لإدارة الأعمال في دعم وتطوير الأعمال على تحقيق النمو المستدام في الشركات السعودية	المحور الأول: (ما واقع تطبيق ممارسة الدور الاستراتيجي لإدارة الأعمال في الشركات السعودية)	5	.848
	المحور الثاني: (ما مستوى دعم إدارة الأعمال لتطوير الأعمال في الشركات السعودية)	5	.924
	المحور الثالث: (ما مستوى تحقيق النمو المستدام في الشركات السعودية)	5	.883
المجموع الكلي للدراسة			.956

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2026 باعتماد على مخرجات برنامج .spss

يتضح من الجدول (3) أن نتائج اختبار الثبات لجميع محاور الدراسة فقد بلغت لمحور ما واقع تطبيق ممارسة الدور الاستراتيجي لإدارة الأعمال في الشركات السعودية قد بلغت (.848)، ومحور ما مستوى دعم إدارة الأعمال لتطوير الأعمال في الشركات السعودية بلغت (.924)، ومحور ما مستوى تحقيق النمو المستدام في الشركات السعودية بلغت (.883)، وعلى المستوى الكلي للدراسة فقد بلغت (.956) وتلك القيم كانت جميعها أكبر من (60%) وهذا يدل بأن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات في جميع محاور الدراسة وأن البيانات التي تم جمعها بواسطتها تتمتع بالثبات والصدق العالي وتحقق أغراض الدراسة وبالتالي يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

• طريقة التجزئة النصفية

تم إيجاد معاملات الارتباط جوتمان للتجزئة النصفية بين العبارات الفردية والزوجية ومعامل الارتباط بين النماذج، سبيرمان بين معدل الأسئلة الفردية ومعدل الأسئلة الزوجية لكل محور لتقدير الموثوقية في حالة تقسيم النصف، وكلما اقتربت القيم من (1) دل ذلك على درجة عالية من

الموثوقية وقد تم تصحيح معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط سبيرمان-براون للتصحيح
حسب المعادلة التالية: $\frac{2r}{1+r}$ = الثبات معامل

حيث r معامل الارتباط، والجدول رقم () يوضح ذلك

جدول (4) طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات الأداة لمحاور الدراسة .

محاور الدراسة	عدد العبارات	معامل جوتمان للتجزئة النصفية	معامل الارتباط بين النماذج	معامل الارتباط المصحح (سبيرمان-براون)
المحور الأول: ما واقع تطبيق ممارسة الدور الاستراتيجي لإدارة الأعمال في الشركات السعودية	5	.885	.836	.913
المحور الثاني: ما مستوى دعم إدارة الأعمال لتطوير الأعمال في الشركات السعودية	5	.911	.906	.952
المحور الثالث: ما مستوى تحقيق النمو المستدام في الشركات السعودية	5	.925	.898	.948
المستوى الكلي للدراسة:	15	.971	.950	.974

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2026 باعتماد على مخرجات برنامج spss

يبين الجدول رقم () أن معامل الارتباط بين النماذج للعبارات الفردية والزوجية للمستوى الكلي لمحاور الدراسة على الترتيب بلغت (.836)، (.906)، (.898)، وللدرجة الكلية للدراسة بلغت (.950)، وهو معامل ارتباط مرتفع يشير إلى درجة عالية من التجانس بين العبارات الفردية والزوجية.

كما أن معامل سبيرمان-براون للتجزئة النصفية لمحاور الدراسة على الترتيب بلغت (.885)، (.911)، (.925)، وللدرجة الكلية للدراسة بلغت (.971)، مما يدل على استقرار المقياس وارتفاع درجة الموثوقية عند تقسيم العبارات كلما اقتربت القيم من الواحد.

بالإضافة إلى ذلك أظهر معامل جوتمان للتجزئة النصفية لمحاول الدراسة على الترتيب بلغت (913)، (952)، (948)، وللدرجة الكلية للدراسة بلغت (948)، وهي قيمة مرتفعة تدل على أن المقياس يتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي، مما يعزز الاعتمادية العامة للأداة المستخدمة وبناءً عليه، فإن هذه المؤشرات تعكس قوة الاتساق الداخلي للمقياس وارتفاع موثوقيته، مما يجعله صالحاً للاستخدام في قياس الظاهرة المدروسة مما يجعل الباحثة مطمئنة إلى النتيجة التي سيتم الحصول عليها.

• سابعاً: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات (اختبار كولمنجروف - سمرنوف)

يهدف هذا الاختبار لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا وهو يعد اختباراً ضروري لاختيار الاختبارات المناسبة بالأخص اختبار الفرضيات. حيث نجد إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي فإن الاختبارات المعلمية تعتبر مناسبة، أما إذا كانت البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي فإن الاختبارات اللامعلمية تعتبر مناسبة لاختبار فروض الدراسة، وهذا الشرط يُعد من الشروط الهامة في الاختبارات الإحصائية المعلمية وبدون تحقيق هذا الشرط لا يمكن تطبيق الاختبار من الناحية العملية، إذا تجاهلنا ذلك الشرط وطبقنا الاختبار تكون النتائج غير منطقية وخاطئة وبالتالي كل الاستنتاجات المترتبة على الاختبار تكون بعيدة عن الصحة، وللتأكد من أن البيانات تتوزع حسب التوزيع الطبيعي تم استخدام اختبار: Kolmogorov-Smirnov وفيما يلي نتائج اختبار التوزيع الطبيعي:

جدول رقم (5) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدارسة لاختبار كولمنجروف -

سمرنوف

Kolmogorov-Smirnova		df	محاور الدراسة
Sig.	Statistic		
.972	.486	71	المحور الاول: ما واقع تطبيق ممارسة الدور الاستراتيجي لإدارة الأعمال في الشركات السعودية
.928	.545	71	المحور الثاني: ما مستوى دعم إدارة الأعمال لتطوير الأعمال في الشركات السعودية
.865	.600	71	المحور الثالث: ما مستوى تحقيق النمو المستدام في الشركات السعودية
.664	.728	71	المستوى الكلي للدارسة

**المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2026 باعتماد على مخرجات برنامج
SPSS.v26**

يلاحظ من الجدول (5) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية لجميع متغيرات ومحاور الدراسة، المستوى الكلي للدراسة أكبر من (0.05) لكل من اختبار (كولمنجروف – سمرنوف) وتعني أن هذه القيم توفر خاصية التوزيع الطبيعي لبيانات العينة في جميع محاور متغيرات الدراسة مما يشير ذلك إلى إمكانية استخدام الاختبارات المعلمية، كما يشير أن النتائج التي ستتوصل إليها الدراسة من خلال استخدام هذه الاختبارات تعبر بشكل دقيق عن المجتمع الذي أخذت منه العينة.

• ثامناً: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

حللت البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

1. إجراء اختبارات الصدق الثبات: وذلك باستخدام كل من الآتي:
 - a. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient): لقياس درجة الارتباط تم استخدامه لحساب معاملات الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة.
 - b. ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): لمعرفة ثبات عبارات الاستبانة.
 - c. طريقة التجزئة النصفية (Split-Half Coefficient): للتعرف إلى ثبات المقاييس ومعامل الارتباط بين العبارات الفردية والزوجية والموثوقية وكلما اقتربت القيم من (الواحد) دل ذلك على درجة عالية من الموثوقية واستقرار المقياس والاتساق الداخلي للمقياس.
 - d. اختبار (Kolmogorov - Smirnov) تم استخدامه لاختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة.
2. النسب المئوية والتكرارات: يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما، ويتم الاستفادة منها في وصف عينة الدراسة المبحوثة.
3. أساليب الإحصاء الوصفي: لوصف خصائص عبارات الدراسة، وذلك من خلال:
 - a. الوسط الحسابي: حيث يتم حساب الوسط الحسابي لكل عبارة، ويتم مقارنة الوسط الحسابي للعبارة بالوسط الفرضي للدراسة حسب مقياس ليكرت المستخدم.
 - b. الانحراف المعياري: وذلك للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة عن متوسطها الحسابي، وكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس.
 - c. الوزن النسبي %: وذلك للتعرف على النسبة المئوية للمتوسط الحسابي بقسمة المتوسط الحسابي في المقياس المستخدم في الدراسة بضرب في مئة %.
4. اختبار (t) لعينة واحدة: لاختبار مستوى استجابة العينة على عبارات محاور الدراسة.
5. تحليل الانحدار البسيط: لاختبار الدلالة الإحصائية لفروض الدراسة وذلك من خلال:
 - أ. معامل الارتباط (R): وهو مؤشر إحصائي يستخدم لتحديد نوع ودرجة العلاقة بين المتغيرات، وكلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح دل ذلك على قوة العلاقة، وكلما اقتربت قيمته من الصفر دل ذلك على ضعف العلاقة بين المتغيرات، كم أن إشارة معامل الارتباط

تدل على نوع العلاقة، فإذا كانت الإشارة موجبة تدل على وجود ارتباط طردي، والإشارة السالبة تدل على وجود علاقة عكسية.

6. معامل التحديد (R square): وهو مؤشر يستخدم للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات، فكلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح دل ذلك على جودة توافق العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وبالتالي تزداد القوة التفسيرية للمتغيرات المستقلة، والعكس هو الصحيح، فكلما اقتربت قيمته من الصفر دل ذلك على عدم جودة توافق العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

تاسعاً: مقياس الدراسة

تم قياس درجة الاستجابات حسب مقياس ليكرت الخماسي (Likart Scale)، والذي يتراوح من لا اوافق بشدة وبدرجة منخفضة جداً إلى موافق بشدة وبدرجة عالية جداً،

وفقاً للتدرج التالي جدول رقم (6) :

الوزن	درجة الموافقة
5	أوافق بشدة
4	أوافق
3	محايد
2	لا أوافق
1	لا أوافق بشدة

واستناداً إلى المعادلة التالية: (الحد الأعلى - الحد الأدنى) مقسوماً على الحد الأعلى أي أن (1-5) مقسوماً على (5) نحصل على قيمة المعامل (0.80) وبإضافة طول الفئة التي قيمتها (1) في مقياس ليكرت الخماسي إلى المعامل نحصل على الحد الأدنى للفئة الأولى (1.80) وبتكرار إضافة المعامل إلى الحدود الدنيا لكل فئة نحصل على المستويات الخمسة التالية وكما هو موضح في جدول (7).

جدول (7) مقياس درجة الاجابة

المعيار	الدرجة	المتوسطات الحسابية	الوزن النسبي %	الدلالة الإحصائية
موافق بشدة	5	من 4.20 إلى أقل من 5	أكبر من 83%	درجة الاستجابة مرتفعة جداً
موافق	4	من 3.40 إلى أقل من 4.20	68-83%	درجة الاستجابة مرتفعة
محايد	3	من 2.60 إلى أقل من 3.40	52-67%	درجة الاستجابة متوسطة
غير موافق	2	من 1.80 إلى أقل من 2.60	36-51%	درجة الاستجابة منخفضة
غير موافق بشدة	1	من 1 إلى أقل من 1.80	أقل من 35%	درجة الاستجابة منخفضة جداً

من جدول (7) واستنادا الى ذلك فإن قيم المتوسطات الحسابية التي وصلت اليها الدراسة سيتم التعامل معها لتفسير البيانات وعلى النحو التالي، المستوى الأول شديد الأهمية أي مرتفعة والذي يكون الوسط الحسابي للإجابات (4.5) أو أكثر، حيث إن هذه الإجابة إذا ما قربت تصبح (5) وهي مهمة جدا حسب مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في هذه الدراسة، والمستوى الثاني مهمة إذا كان الوسط الحسابي للإجابات على العبارة يقل عن (4.5) ويزيد أو يساوي (3.5) أي إذا قربت تصبح (4) وهي مهمة أي مرتفعة حسب المقياس المستخدم، والمستوى الثالث متوسط الأهمية إذا كان الوسط الحسابي يقل عن (3.5) ويزيد أو يساوي (2.5) أي إذا قربت تصبح (3) وهي متوسط الأهمية متوسطة، والمستوى الرابع غير مهمة إذا كان الوسط الحسابي للإجابات على عبارة يقل عن (2.5) حسب المقياس المستخدم في الدراسة.

الفصل الرابع

تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها

مقدمة.

يتناول هذا الفصل عرضاً تفصيلياً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية حول ما أثر الدور الاستراتيجي لإدارة الأعمال في دعم وتطوير الأعمال على تحقيق النمو المستدام في الشركات السعودية، وذلك من خلال تحليل البيانات الميدانية باستخدام المعالجات الإحصائية المناسبة عبر برنامج SPSS. كما يتضمن الفصل عرضاً للخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة، وتحليل نتائج أسئلة الدراسة وفرضياتها، ومناقشة النتائج في ضوء أهداف الدراسة وفق المعالجات الإحصائية المناسبة وكانت على النحو التالي:

• أولاً: الخصائص الشخصية والوظيفية للمستجيبين

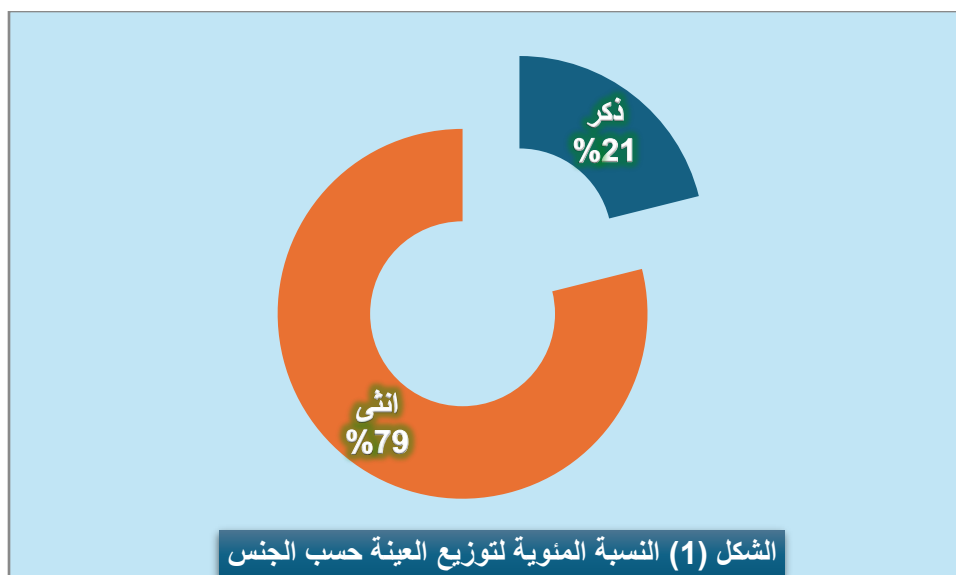
الخصائص الشخصية والوظيفية للمستجيبين: فيما يلي عرض نتائج التوزيع التكراري للخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة كما يلي:

الجنس:

يوضح الجدول (8) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية
ذكر	15	21.1%
أنثى	56	78.9%
المجموع	71	100.0%

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2026 باعتماد على مخرجات برنامج spss



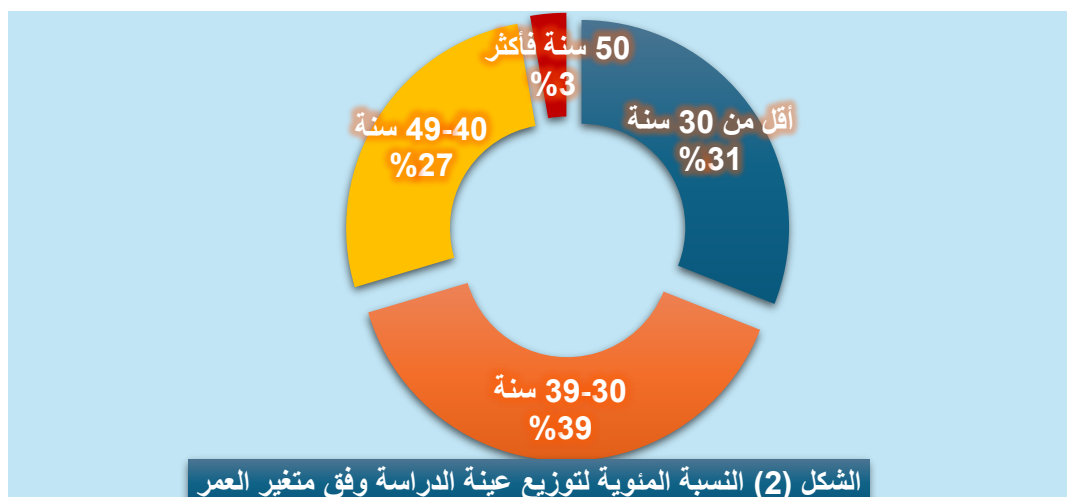
من الجدول (7) والشكل رقم (1) تبين النتائج أن غالبية أفراد عينة الدراسة من الإناث بنسبة (78.9%)، في حين بلغت نسبة الذكور (21.1%)، مما يشير إلى ارتفاع نسبة مشاركة الإناث مقارنة بالذكور في عينة الدراسة.

• الفئة العمرية:

يوضح الجدول (9) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق الفئة العمرية

الفئة العمرية	العدد	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	22	31.0%
30-39 سنة	28	39.4%
40-49 سنة	19	26.8%
50 سنة فأكثر	2	2.8%
المجموع	71	100.0%

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2026 باعتماد على مخرجات برنامج spss



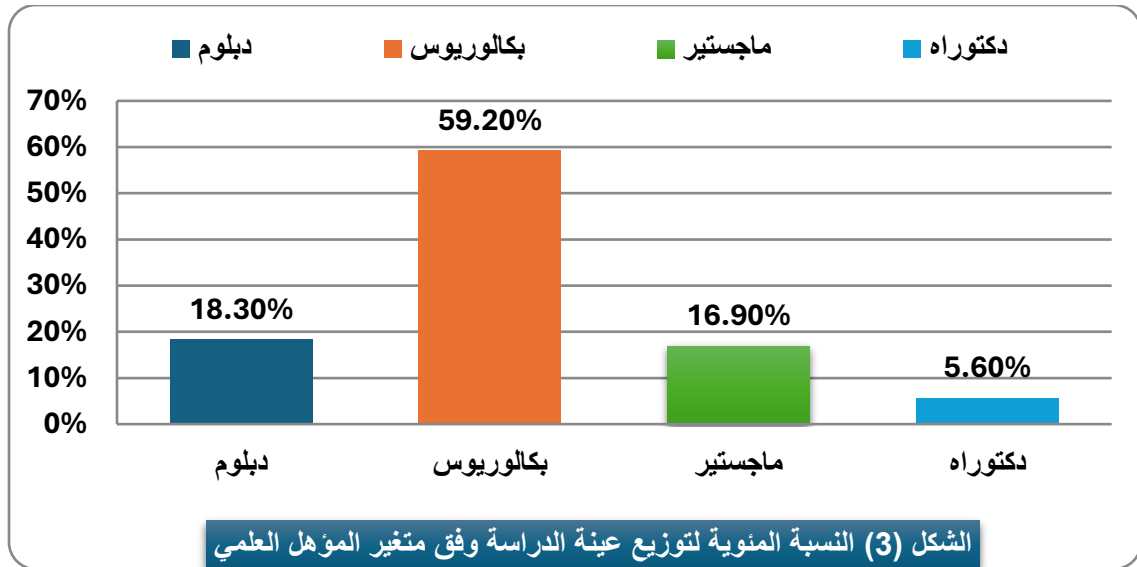
يبين الجدول رقم (9) والشكل رقم (2) أن غالبية أفراد عينة الدراسة تقع أعمارهم ضمن الفئة العمرية (39-30 سنة) بنسبة (39.4%)، تليها الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) بنسبة (31.0%)، ثم الفئة العمرية (49-40 سنة) بنسبة (26.8%)، في حين جاءت الفئة العمرية (50 سنة فأكثر) في المرتبة الأخيرة بنسبة (2.8%)، مما يشير إلى أن الفئة الشبابية تمثل النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة من القوى العاملة في الشركات السعودية مما يدعم تحقيق أهداف الدراسة المتمثلة في التعرف إلى أثر الدور الاستراتيجي لإدارة الأعمال في دعم وتطوير الأعمال وتحقيق النمو المستدام في الشركات السعودية.

• المؤهل العلمي:

يوضح الجدول (10) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
دبلوم	13	18.3%
بكالوريوس	42	59.2%
ماجستير	12	16.9%
دكتوراه	4	5.6%
المجموع	71	100.0%

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2026 باعتماد على مخرجات برنامج spss



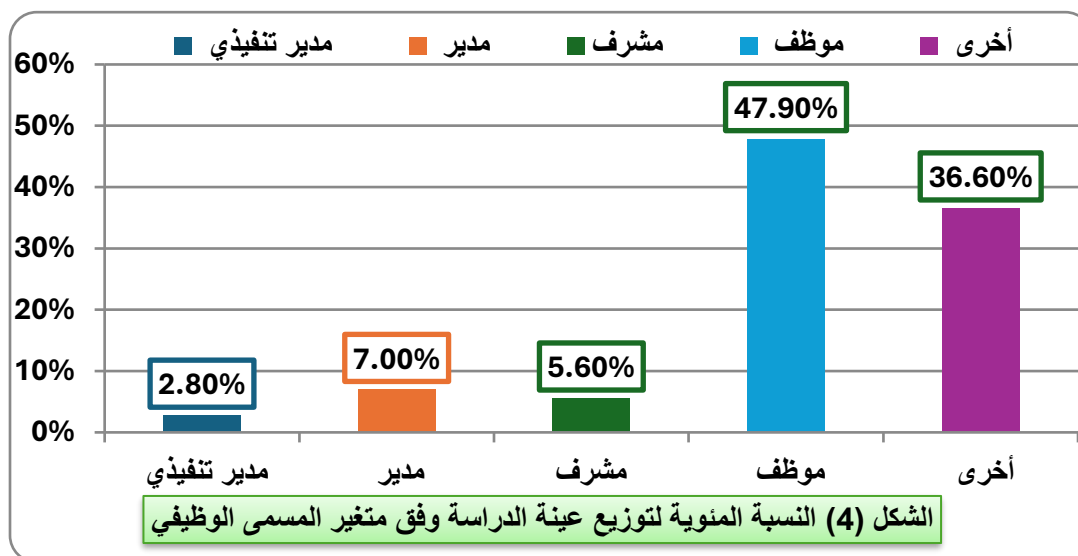
يتضح من الجدول (10) والشكل رقم (3) أن غالبية أفراد عينة الدراسة يحملون درجة (البكالوريوس) بنسبة (59.2%)، تليها فئة المؤهلات (الدبلوم) بنسبة (18.3%)، ثم الحاصلون على درجة (الماجستير) بنسبة (16.9%)، وجاءت فئة الحاصلين على درجة (الدكتوراه) في المرتبة الأخيرة بنسبة (5.6%). ويشير ذلك إلى تنوع المؤهلات العلمية لدى أفراد العينة، مما يسهم في توفير آراء ووجهات نظر متنوعة تخدم أهداف الدراسة، هو ما يعزز قدرتهم على استيعاب مفاهيم الإدارة الاستراتيجية ودعم وتطوير الأعمال، والإجابة على فقرات الاستبانة بدرجة عالية من الوعي والإدراك. كما أن ارتفاع نسبة حملة البكالوريوس يُعد مؤشراً على أن العينة تمثل الشريحة الأكثر انتشاراً في بيئة العمل داخل الشركات السعودية، الأمر الذي يسهم في توفير بيانات واقعية يمكن الاعتماد عليها في تحليل أثر الدور الاستراتيجي لإدارة الأعمال في دعم وتطوير الأعمال وتحقيق النمو المستدام.

• المسمى الوظيفي:

يوضح الجدول (11) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	العدد	النسبة المئوية
مدير تنفيذي	2	2.8%
مدير	5	7.0%
مشرف	4	5.6%
موظف	34	47.9%
أخرى	26	36.6%
المجموع	71	100.0%

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2026 باعتماد على مخرجات برنامج spss



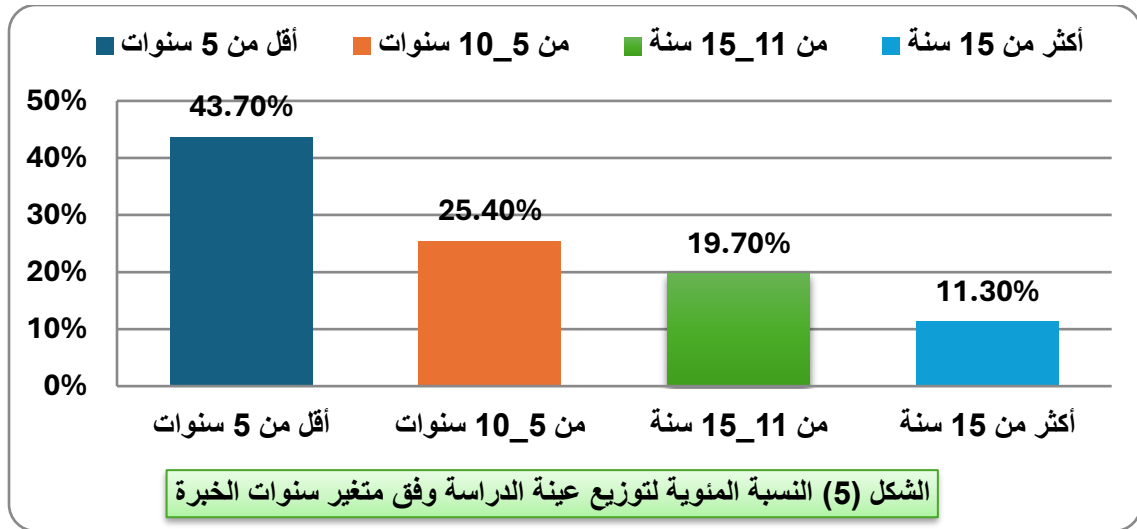
تشير نتائج الجدول (11) والشكل رقم (4) إلى أن غالبية أفراد عينة الدراسة يشغلون وظيفة موظف مختصين بنسبة (47.9%)، تلتها فئة أخرى بنسبة (36.6%)، ثم فئة مدير بنسبة (7.0%)، تلتها فئة مشرف بنسبة (5.6%)، في حين جاءت فئة مدير تنفيذي في المرتبة الأخيرة بنسبة (2.8%). وتشير إلى تنوع المسميات الوظيفية لأفراد عينة الدراسة، مما يوفر تمثيلاً لمختلف المستويات التنظيمية داخل الشركات السعودية. ويسهم هذا التنوع في إثراء الدراسة بوجهات نظر مهنية متعددة باختلاف الأدوار والمسؤوليات الوظيفية. ويُعد ذلك عاملاً مهماً في تقييم أثر الدور الاستراتيجي لإدارة الأعمال في تحقيق النمو المستدام، حيث يتيح تحليل الموضوع من زوايا تنظيمية وإدارية متنوعة، بما يدعم دقة النتائج ويعزز إمكانية الاستفادة منها في بيئة الشركات السعودية.

• سنوات الخبرة:

يوضح الجدول (12) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	31	43.7%
من 5_10 سنوات	18	25.4%
من 11_15 سنة	14	19.7%
أكثر من 15 سنة	8	11.3%
المجموع	71	100.0%

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2026 باعتماد على مخرجات برنامج spss



تشير نتائج الجدول (12) والشكل رقم (5) إلى أن غالبية أفراد عينة الدراسة يمتلكون خبرة تقل عن خمس سنوات بنسبة (43.7%)، تلتها فئة من (5-10) سنوات بنسبة (25.4%)، ثم فئة من (11-15) سنة بنسبة (19.7%)، في حين جاءت فئة أكثر من 15 سنة في المرتبة الأخيرة بنسبة (11.3%). ويشير ذلك إلى أن معظم أفراد عينة الدراسة من ذوي الخبرة الحديثة نسبياً، مع وجود تفاوت في مستويات الخبرة بين أفراد العينة، مما يسهم في تنوع وجهات النظر المتعلقة بموضوع الدراسة.

ثانياً: تساؤلات الدراسة:

تم تحليل البيانات حيث تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي وتحليل استجابات العينة وفقاً لمحاور الدراسة المختلفة، كما يلي:

• النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الرئيسي ومناقشتها:

للإجابة عن السؤال الدراسة الرئيسي الذي ينص على: ما أثر الدور الاستراتيجي لإدارة الأعمال في دعم وتطوير الأعمال على تحقيق النمو المستدام في الشركات السعودية فيما يلي:

تحليل البيانات حيث تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي وتحليل استجابات العينة وفقاً لمحاوره المختلفة، وجاءت النتائج كما يلي:

• النتائج المتعلقة بتساؤل الفرعي الأول ومناقشتها:

للإجابة عن السؤال الفرعي الأول الذي ينص على: (ما واقع تطبيق ممارسة الدور الاستراتيجي لإدارة الأعمال في الشركات السعودية) فيما يلي:

يعرض الجدول (13) احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لآراء عينة الدراسة على الفقرات الخاصة بمحور "(واقع تطبيق ممارسة الدور الاستراتيجي لإدارة الأعمال في الشركات السعودية)" وكما يلي:

جدول (13) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي

لعبارات محور "(واقع تطبيق ممارسة الدور الاستراتيجي لإدارة الأعمال في الشركات السعودية)"

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	مستوى التطبيق	الترتيب
1	تعتمد الشركة على التخطيط الاستراتيجي في تحقيق أهدافها	4.34	.755	86.8%	مرتفعة جداً	1
2	تتخذ الإدارة قراراتها بناءً على بيانات ومعلومات دقيقة	4.18	.850	83.7%	مرتفعة	3
3	تطبق الشركة ممارسات حديثة لتحسين الأداء الإداري	4.03	.985	80.6%	مرتفعة	5
4	تشجع الإدارة العمل الجماعي والتعاون بين الموظفين	4.25	.937	85.1%	مرتفعة جداً	2
5	تحرص الإدارة على تطوير مهارات العاملين من خلال التدريب المستمر	4.10	.881	82.0%	مرتفعة	4
جميع العبارات		4.18	.698	83.6%	مرتفعة	

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2026 باعتماد على مخرجات برنامج .spss

تظهر النتائج بالجدول (13) أن الدرجة الكلية الخاصة بما واقع تطبيق ممارسة الدور الاستراتيجي لإدارة الأعمال في الشركات السعودية قد ظهرت بدرجة مرتفعة حسب الإجابات بمتوسط حسابي (4.18) وبانحراف معياري (0.698). وبوزن نسبي (83.6%)، وبدرجة مرتفعة، ويدل على وجود اتفاق مرتفع بين أفراد العينة على أن الشركات السعودية محل الدراسة تطبق ممارسات الإدارة الاستراتيجية بدرجة مرتفعة، ويشير لأهمية الإدارة الاستراتيجية باعتبارها أحد المرتكزات الأساسية في توجيه أعمال الشركات وتحسين كفاءتها وتعزيز قدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية محل الدراسة، وقد كانت جميع عبارات الجدول التي تقيس المحور جاءت جمعها بدرجة مرتفعة حيث تتراوح قيم المتوسطات الحسابية للمحور بين (4.03_4.34) وتلك القيم جميعها تزيد عن درجة القياس المعتمدة لغاية هذه الدراسة البالغة (3.4)، كانت بدرجة مرتفعة، ومرتفعة جداً أيضاً، وأن العبارة رقم (1) ظهرت أهم عبارة حيث حازت على المرتبة الأولى إذ تنص (تعتمد الشركة على التخطيط الاستراتيجي في تحقيق أهدافها) وكانت درجة تطبيقها بدرجة مرتفعة وبوزن نسبي (86.8%) مما يشير إلى أن التخطيط الاستراتيجي يمثل ركيزة أساسية في إدارة الشركات محل الدراسة، وأن الإدارات تعتمد على وضع خطط واضحة ومحددة لتوجيه أعمالها وتحقيق أهدافها بكفاءة، وهو ما يعزز قدرة الشركات على مواجهة المتغيرات وتحقيق الاستدامة في الأداء، وحلت العبارة رقم (4) في المرتبة الثانية من حيث مستوى تطبيقها والتي تنص (تشجع الإدارة العمل الجماعي والتعاون بين الموظفين) وكانت بدرجة تطبيق مرتفعة بوزن نسبي (85.1%) وهو ما يدل على اهتمام إدارات الشركات بتعزيز ثقافة العمل الجماعي وبناء بيئة عمل تعاونية تساهم في رفع مستوى الأداء، وتحسين جودة القرارات، وزيادة فاعلية تنفيذ الخطط الاستراتيجية، بينما حلت العبارة رقم (2) بالمرتبة الثالثة التي تنص (تتخذ الإدارة قراراتها بناءً على بيانات ومعلومات دقيقة) وكانت درجة تطبيقها بدرجة مرتفعة وبوزن نسبي (83.7%) مما يدل على اهتمام الشركات بتبني القرارات المبنية على المعلومات والبيانات، الأمر الذي يساهم في ترشيد القرارات الإدارية، وتقليل المخاطر، وتحسين كفاءة الأداء المؤسسي.

ويتضح أن أقل الفقرات شيوعاً لدى أفراد عينة الدراسة هي العبارة رقم (3) والتي تنص على (تطبق الشركة ممارسات حديثة لتحسين الأداء الإداري) فقد حلت بالمرتبة الأخيرة وبوزن نسبي (80.6%)، حيث جاءت بدرجة مرتفعة أيضاً من حيث شيوعها لدى أفراد العينة ما قد يشير إلى أن الشركات تتبنى ممارسات حديثة لتحسين الأداء الإداري، إلا أن مستوى تطبيقها لا يزال أقل مقارنة ببقية ممارسات الإدارة الاستراتيجية، وهو ما قد يعزى إلى تفاوت الشركات في سرعة تبني الأساليب الإدارية الحديثة أو اختلاف مستويات التحول التنظيمي والرقمي بينها، الأمر الذي يستدعي تعزيز تبني الممارسات الإدارية المبتكرة بما يساهم في رفع كفاءة الأداء وتحقيق النمو المستدام.

• النتائج المتعلقة بتساؤل الفرعي الثاني ومناقشتها:

للإجابة عن السؤال الفرعي الثاني الذي ينص على: (ما مستوى دعم إدارة الأعمال لتطوير الأعمال في الشركات السعودية) فيما يلي:

يعرض الجدول (14) احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لأراء عينة الدراسة على الفقرات الخاصة بمحور "(مستوى دعم إدارة الأعمال لتطوير الأعمال في الشركات السعودية)" وكما يلي:

جدول (14) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي

لعبارات محور "(مستوى دعم إدارة الأعمال لتطوير الأعمال في الشركات السعودية)"

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	مستوى التطبيق	الترتيب
1	تسعى الشركة إلى تحسين إجراءات العمل بشكل مستمر	4.13	.925	82.5%	مرتفعة	4
2	تشجع الشركة التغيير والتطوير التنظيمي	4.17	.910	83.4%	مرتفعة	1
3	يتم تحديث السياسات والإجراءات بما يتناسب مع متطلبات العمل	4.03	.971	80.6%	مرتفعة	5
4	تمتلك الشركة هيكلًا تنظيميًا يدعم سرعة اتخاذ القرارات	4.14	.816	82.8%	مرتفعة	3
5	توفر الإدارة بيئة عمل تساعد على التطوير المستمر	4.15	.905	83.1%	مرتفعة	2
جميع العبارات		4.12	.794	82.5%	مرتفعة	

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2026 باعتماد على مخرجات برنامج .spss

يتضح من النتائج بالجدول (14) أن الدرجة الكلية الخاصة بما مستوى دعم إدارة الأعمال لتطوير الأعمال في الشركات السعودية قد ظهرت بدرجة مرتفعة حسب الإجابات بمتوسط حسابي (4.12) وبانحراف معياري (794). وبوزن نسبي (82.5%) مما يدل على وجود مستوى مرتفع من الاتفاق بين أفراد عينة الدراسة على أن إدارات الشركات السعودية تولي اهتماماً واضحاً بدعم وتطوير الأعمال من خلال تبني ممارسات تنظيمية وإدارية تسهم في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة على مواكبة المتغيرات والتحديات في بيئة الأعمال، وقد كانت جميع عبارات الجدول التي تقيس هذا المحور جاءت جمعها بدرجة مرتفعة حيث تتراوح قيم المتوسطات الحسابية للمحور بين (4.03_4.17) وتلك القيم جميعها تزيد عن درجة القياس المعتمدة لغاية هذه الدراسة البالغة (3.4)، كانت بدرجة مرتفعة، وأن العبارة رقم (2) ظهرت أهم عبارة حيث حازت على المرتبة الأولى إذ تنص (تشجع الشركة التغيير والتطوير التنظيمي) وكانت بدرجة تطبيق مرتفعة بوزن نسبي (83.4%) مما يشير إلى اهتمام الشركات بتبني ثقافة التغيير والتطوير المستمر، بما يساعدها على التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية، وتحسين كفاءة الأداء المؤسسي، وتعزيز قدرتها التنافسية، وحلت العبارة رقم (5) في المرتبة الثانية من حيث مستوى تطبيقها والتي تنص (توفر الإدارة بيئة عمل تساعد على التطوير المستمر) وكانت درجة تطبيقها بدرجة مرتفعة بوزن نسبي (83.1%) مما يدل على اهتمام إدارات الشركات بتهيئة بيئة عمل محفزة على الابتكار والتطوير، بما يسهم في تحسين أداء العاملين ودعم تنفيذ المبادرات التطويرية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، بينما حلت العبارة رقم (4) بالمرتبة الثالثة التي تنص (تمتلك الشركة هيكلًا تنظيميًا يدعم سرعة اتخاذ القرارات) وكانت درجة تأثيرها بدرجة مرتفعة وبوزن نسبي (82.8%)، مما يدل على إدراك الشركات لأهمية وجود هيكل تنظيمي مرن وواضح يسهم في تسريع عملية اتخاذ القرارات، وتحسين الاستجابة للمتغيرات، ورفع كفاءة الأداء الإداري.

ويتضح أن أقل الفقرات شيوعاً لدى أفراد عينة الدراسة هي العبارة رقم (3) والتي تنص على (يتم تحديث السياسات والإجراءات بما يتناسب مع متطلبات العمل) فقد حلت بالمرتبة الأخيرة وبوزن نسبي (80.6%)، حيث جاءت بدرجة مرتفعة أيضاً من حيث شيوعها لدى أفراد العينة ما قد يشير إلى أن الشركات تحرص على تحديث سياساتها وإجراءاتها، إلا أن هذا الجانب لا يزال أقل مستوى مقارنة ببقية ممارسات دعم وتطوير الأعمال، وربما يعزى ذلك إلى اختلاف وتيرة تحديث السياسات والإجراءات بين الشركات أو إلى طبيعة الإجراءات التنظيمية التي تتطلب وقتاً أطول لإجراء التعديلات واعتمادها.

وترى الباحثة أن هذه النتائج تؤكد أن الشركات السعودية محل الدراسة تمتلك مستوى مرتفعاً من الاهتمام بدعم وتطوير الأعمال، من خلال تشجيع التغيير والتطوير التنظيمي، وتوفير بيئة عمل داعمة، وتحسين الهياكل والإجراءات التنظيمية. ويُعد ذلك مؤشراً إيجابياً على توافر مقومات التطوير المؤسسي، والتي تسهم في تعزيز فاعلية الدور الاستراتيجي لإدارة الأعمال، وتمكين الشركات من تحسين أدائها، ورفع قدرتها على الابتكار والتكيف مع المتغيرات، بما يدعم تحقيق النمو المستدام على المدى الطويل.

• النتائج المتعلقة بتساؤل الفرعي الثالث ومناقشتها:

للإجابة عن السؤال الفرعي الثالث الذي ينص على: (ما مستوى تحقيق النمو المستدام في الشركات السعودية) فيما يلي:

يعرض الجدول (15) احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لآراء عينة الدراسة على الفقرات الخاصة لمحور "(مستوى تحقيق النمو المستدام في الشركات السعودية)" وكما يلي:

جدول (15) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي

لعبارة محور "(مستوى تحقيق النمو المستدام في الشركات السعودية)"

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	مستوى التطبيق	الترتيب
1	تحقق الشركة نموًا مستمرًا في أدائها	4.23	.741	84.5%	مرتفعة جداً	2
2	تهتم الشركة بتحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية	4.14	.867	82.8%	مرتفعة	4
3	تسعى الشركة إلى الاستخدام الأمثل للموارد	4.13	.877	82.5%	مرتفعة	5
4	تعمل الشركة على تعزيز قدرتها التنافسية على المدى الطويل	4.20	.786	83.9%	مرتفعة جداً	3
5	تهتم الشركة برضا العملاء باعتباره عنصرًا لتحقيق النمو المستدام	4.25	.823	85.1%	مرتفعة جداً	1
جميع العبارات		4.19	.677	83.8%	مرتفعة	

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2026 باعتماد على مخرجات برنامج .spss

تبين النتائج بالجدول (15) أن الدرجة الكلية الخاصة بما مستوى تحقيق النمو المستدام في الشركات السعودية قد ظهرت بدرجة مرتفعة حسب الإجابات بمتوسط حسابي (4.19) وبانحراف معياري (6.77). وبوزن نسبي (83.8%) مما يدل على وجود مستوى مرتفع من الاتفاق بين أفراد عينة الدراسة على أن الشركات السعودية محل الدراسة تطبق ممارسات تسهم في تحقيق النمو المستدام. ويعكس ذلك اهتمام الشركات بتحقيق الاستدامة من خلال تعزيز الأداء المؤسسي، والاستخدام الأمثل للموارد، والاهتمام بأصحاب المصلحة، بما ينسجم مع متطلبات بيئة الأعمال الحديثة وأهداف التنمية المستدامة، وقد كانت جميع عبارات الجدول التي تقيس هذا المحور جاءت جمعها بدرجة بين مرتفعة ومرتفعة جداً، حيث تتراوح قيم المتوسطات الحسابية للمحور بين (4.13_4.25) وتلك القيم جميعها تزيد عن درجة القياس المعتمدة لغاية هذه الدراسة البالغة (3.4)، كانت بدرجة مرتفعة جداً، مرتفعة، وأن العبارة رقم (5) ظهرت أهم عبارة حيث حازت على المرتبة الأولى إذ تنص (تهتم الشركة برضا العملاء باعتباره عنصراً لتحقيق النمو المستدام) بوزن نسبي (85.1%) وبدرجة تطبيق مرتفعة جداً، مما يشير إلى إدراك الشركات لأهمية رضا العملاء بوصفه أحد أهم العوامل المؤثرة في استدامة النجاح، والمحافظة على الميزة التنافسية، وتعزيز ولاء العملاء، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على استمرارية النمو، وحلت العبارة رقم (1) في المرتبة الثانية من حيث مستوى تطبيقها والتي تنص (تحقق الشركة نمواً مستمراً في أدائها) وكانت درجة تطبيقها بدرجة مرتفعة جداً بوزن نسبي (84.5%) وهو ما يدل على قدرة الشركات على تحقيق تحسين مستمر في مستويات الأداء، بما يسهم في رفع كفاءتها التشغيلية وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

بينما حلت العبارة رقم (4) بالمرتبة الثالثة التي تنص (تعمل الشركة على تعزيز قدرتها التنافسية على المدى الطويل) وكانت درجة تأثيرها بدرجة مرتفعة جداً وبوزن نسبي (83.9%) مما يدل على اهتمام الشركات بتطوير ميزاتها التنافسية والاستثمار في العوامل التي تضمن استمراريته في الأسواق وتعزز قدرتها على مواجهة المنافسة والتغيرات المستقبلية.

ويتضح أن أقل الفقرات شيوعاً لدى أفراد عينة الدراسة هي العبارة رقم (3) والتي تنص على (تسعى الشركة إلى الاستخدام الأمثل للموارد) فقد حلت بالمرتبة الأخيرة وبوزن نسبي (82.5%)، حيث جاءت بدرجة مرتفعة من حيث شيوعها لدى أفراد مما يدل على اهتمام الشركات بترشيد استغلال الموارد وتعزيز كفاءتها، إلا أن هذا الجانب جاء بدرجة أقل نسبياً مقارنة ببقية عبارات النمو المستدام، وهو ما قد يعزى إلى تفاوت الشركات في تطبيق ممارسات إدارة الموارد أو اختلاف الإمكانيات المتاحة لديها.

وترى الباحثة أن هذه النتائج تؤكد أن الشركات السعودية محل الدراسة تمتلك توجهاً واضحاً نحو تحقيق النمو المستدام، ويتجلى ذلك في اهتمامها برضا العملاء، وتحقيق النمو المستمر في الأداء، وتعزيز قدرتها التنافسية، إلى جانب مراعاة الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. وتنسجم هذه النتائج مع توجهات الإدارة الاستراتيجية الحديثة التي تؤكد أن النمو المستدام لا يتحقق من خلال الأداء المالي فقط، وإنما من خلال بناء علاقات قوية مع العملاء، وتحسين الأداء المؤسسي، وتعزيز

الاستخدام الكفاء للموارد، بما يضمن استمرارية الشركات وقدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية على المدى الطويل.

وعلى المستوى الكلي التي تم التوصل إليها من نتائج للإجابة عن السؤال الدراسة الرئيسي الذي ينص على: ما أثر الدور الاستراتيجي لإدارة الأعمال في دعم وتطوير الأعمال على تحقيق النمو المستدام في الشركات السعودية فيما يلي:

تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لآراء عينة الدراسة على متغيرات الدراسة الخاصة "بما أثر الدور الاستراتيجي لإدارة الأعمال في دعم وتطوير الأعمال على تحقيق النمو المستدام في الشركات السعودية" وكما يلي:

جدول (16) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي بمتغيرات الدراسة "بما أثر الدور الاستراتيجي لإدارة الأعمال في دعم وتطوير الأعمال على تحقيق النمو المستدام في الشركات السعودية"

الترتيب	مستوى التطبيق	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	ما أثر الدور الاستراتيجي لإدارة الأعمال في دعم وتطوير الأعمال على تحقيق النمو المستدام في الشركات السعودية
الثاني	مرتفعة	83.6 %	.698	4.18	71	المحور الأول: (واقع تطبيق ممارسة الدور الاستراتيجي لإدارة الأعمال في الشركات السعودية)
الثالث	مرتفعة	82.5 %	.794	4.12	71	المحور الثاني: (ما مستوى دعم إدارة الأعمال لتطوير الأعمال في الشركات السعودية)
الأول	مرتفعة	83.8 %	.677	4.19	71	المحور الثالث: (ما مستوى تحقيق النمو المستدام في الشركات السعودية)
	مرتفعة	83.3 %	.685	4.16	71	الدرجة الكلية

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2026 باعتماد على مخرجات برنامج SPSS.v26.

تظهر النتائج بالجدول (16) أن الدرجة الكلية الخاصة بما أثر الدور الاستراتيجي لإدارة الأعمال في دعم وتطوير الأعمال على تحقيق النمو المستدام في الشركات السعودية قد ظهرت بدرجة مرتفعة حسب الإجابات بمتوسط حسابي (4.16) وبانحراف معياري (0.685). وبوزن نسبي (83.3%)، وبدرجة مرتفعة، وقد كانت جميع محاور الجدول التي تقيس ما أثر الدور الاستراتيجي لإدارة الأعمال في دعم وتطوير الأعمال على تحقيق النمو المستدام في الشركات السعودية جاءت جميعها بدرجة مرتفعة، بترتيب حسب محاورها فقد جاء محور (ما مستوى تحقيق النمو المستدام في الشركات السعودية) في المرتبة الأولى إذ جاء بدرجة مرتفعة وبوزن نسبي (83.8%)، وجاء محور (واقع تطبيق ممارسة الدور الاستراتيجي لإدارة الأعمال في الشركات السعودية) بالمرتبة الثانية وبدرجة مرتفعة بوزن نسبي (83.6%)، وحل محور (ما مستوى دعم إدارة الأعمال لتطوير الأعمال في الشركات السعودية) بالمرتبة الأخيرة بوزن نسبي (82.5%) وبدرجة مرتفعة أيضاً.

تشير النتائج الحالية للدراسة إلى أن ما أثر الدور الاستراتيجي لإدارة الأعمال في دعم وتطوير الأعمال على تحقيق النمو المستدام في الشركات السعودية، جاء مرتفعاً.

ثالثاً: النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات

لاختبار فرضيات الدراسة يستلزم استخدام تحليل الانحدار البسيط: والآتي يوضح ذلك.

• الفرضية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للدور الاستراتيجي لإدارة الأعمال في تحقيق النمو المستدام في الشركات السعودية فيما يلي:

استخدمت الباحثة تحليل الانحدار الخطي البسيط لتحديد الاثر السببية بين المتغير المستقل والذي يمثل الدور الاستراتيجي لإدارة الأعمال والمتغير التابع ويمثله (تحقيق النمو المستدام في الشركات السعودية) وكانت النتائج كما يلي:

جدول (17) يبين نتائج تقدير الانحدار الخطي البسيط لتحديد العلاقة السببية بين المتغير المستقل والذي يمثل الدور الاستراتيجي لإدارة الأعمال والمتغير التابع ويمثله (تحقيق النمو المستدام في الشركات السعودية)

مستوى الدلالة Sig *	معامل الانحدار التأثيري (Beta)	تحليل التباين F	معامل الانحدار β	معامل التحديد $AdjR^2$ (%)	معامل الارتباط (R)	تحليل الانحدار البسيط تحقيق النمو المستدام في الشركات السعودية
.000	.785	110.509	.761	.616	.785a	الدور الاستراتيجي لإدارة الأعمال

من الجدول (17) يتضح ما يلي:

- وجود علاقة ارتباط طردي قوي بين الدور الاستراتيجي لإدارة الأعمال وبين تحقيق النمو المستدام في الشركات السعودية موضع الدراسة حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (.785) وهي قيمة موجبة مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة قوية جداً بين الدور الاستراتيجي لإدارة الأعمال وتحقيق النمو المستدام في الشركات السعودية
- وبلغت قيمة معامل التحديد المعدل ($AdjR^2$) (.616) وهذا يدل على أن نسبة (61.6%) من التباين أي التغيرات الحاصل في متغير "تحقيق النمو المستدام في الشركات السعودية" يعود إلى التغيرات في متغير "الدور الاستراتيجي لإدارة الأعمال" وهذا يشير إلى قوة مقدره هذا المتغير على تفسير التغير في متغير تحقيق النمو المستدام في الشركات السعودية.
- بلغت قيمة معامل الانحدار β بين الدور الاستراتيجي لإدارة الأعمال وتحقيق النمو المستدام في الشركات السعودية (.761)، وبما أن مستوى الدلالة كانت أقل من مستوى الثقة (0.05) حيث بلغت (0.000) وهذا يعني بأن (الدور الاستراتيجي لإدارة الأعمال) له تأثير على تحقيق النمو المستدام في الشركات السعودية وبالتالي فإن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في تطبيق الدور الاستراتيجي لإدارة الأعمال بمقدار وحدة واحدة فإنه يؤدي إلى زيادة مستوى تحقيق النمو المستدام في الشركات السعودية بمقدار (.761) كوحدة واحدة.
- وبلغت قيمة معامل انحدار تأثير العلاقة Beta (.785) وهذا يشير إلى قوة واتجاه العلاقة بين كل من الدور الاستراتيجي لإدارة الأعمال وبين تحقيق النمو المستدام في الشركات السعودية بمعنى أنه هناك تأثير إيجابي قوي ذو دلالة إحصائية للدور الاستراتيجي لإدارة الأعمال، على تحقيق النمو المستدام في الشركات السعودية أي أن زيادة في الدور الاستراتيجي لإدارة الأعمال سوف يؤدي إلى زيادة في تحقيق النمو المستدام في الشركات السعودية

- يتضح من اختبار F والذي يختص باختبار معنوية النموذج أن قيمة بلغت (110.509) وهي قيمة معنوية حيث بلغت مستوى الدلالة للاختبار (0.000). وهي أقل من مستوى الثقة 0.05 وهذا يدل على جودة توافق العلاقة، وأن نموذج العلاقة الخطية ذو دلالة إحصائية. **تستنتج الباحثة: بقبول الفرضية البديلة الذي تنص:** (يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للدور الاستراتيجي لإدارة الأعمال على تحقيق النمو المستدام في الشركات السعودية) ورفض الفرضية العدمية الذي تنص: (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الدور الاستراتيجي لإدارة الأعمال في تحقيق النمو المستدام في الشركات السعودية).

• الفرضية الثانية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند ($\alpha \leq 0.05$) بين دعم وتطوير الأعمال في تحقيق النمو المستدام في الشركات السعودية فيما يلي:

استخدمت الباحثة تحليل الانحدار الخطي البسيط لتحديد الاثر السببية بين المتغير المستقل والذي يمثل دعم وتطوير الأعمال والمتغير التابع ويمثله (تحقيق النمو المستدام في الشركات السعودية) وكانت النتائج كما يلي:

جدول (18) يبين نتائج تقدير الانحدار الخطي البسيط لتحديد العلاقة السببية بين المتغير المستقل والذي يمثل دعم وتطوير الأعمال والمتغير التابع ويمثله (تحقيق النمو المستدام في الشركات السعودية)

مستوى الدلالة Sig *	معامل الانحدار التأثيري (Beta)	تحليل التباين F	معامل الانحدار β	معامل التحديد (AdjR ²)	معامل الارتباط (R)	تحليل الانحدار البسيط تحقيق النمو المستدام في الشركات السعودية
.000	.880	236.914	.750	.774	.880a	دعم وتطوير الأعمال

من الجدول (18) يتضح ما يلي:

- وجود علاقة ارتباط طردي قوي بين دعم وتطوير الأعمال وبين تحقيق النمو المستدام في الشركات السعودية موضع الدراسة حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (.880). وهي قيمة موجبة مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة قوية جدًا بين دعم وتطوير الأعمال وتحقيق النمو المستدام في الشركات السعودية.

- وبلغت قيمة معامل التحديد المعدل ($AdjR^2$) (0.774) وهذا يدل على أن نسبة (77.4%) من التباين أي التغيرات الحاصل في متغير "تحقيق النمو المستدام في الشركات السعودية" يعود إلى التغيرات في متغير "دعم وتطوير الأعمال" وهذا يشير إلى قوة مقدرة هذا المتغير على تفسير التغير في متغير تحقيق النمو المستدام في الشركات السعودية.
- بلغت قيمة معامل الانحدار β بين دعم وتطوير الأعمال وتحقيق النمو المستدام في الشركات السعودية (0.750)، وبما أن مستوى الدلالة كانت أقل من مستوى الثقة (0.05) حيث بلغت (0.000) وهذا يعني بأن (دعم وتطوير الأعمال) له تأثير على تحقيق النمو المستدام في الشركات السعودية وبالتالي فإن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في تطبيق دعم وتطوير الأعمال بمقدار وحدة واحدة فإنه يؤدي إلى زيادة مستوى تحقيق النمو المستدام في الشركات السعودية بمقدار (0.750) كوحدة واحدة.
- وبلغت قيمة معامل انحدار تأثير العلاقة Beta (0.880) وهذا يشير إلى قوة واتجاه العلاقة بين كل من دعم وتطوير الأعمال وبين تحقيق النمو المستدام في الشركات السعودية بمعنى أنه هناك تأثير إيجابي قوي ذو دلالة إحصائية لدعم وتطوير الأعمال، على تحقيق النمو المستدام في الشركات السعودية أي أن زيادة في دعم وتطوير الأعمال سوف يؤدي إلى زيادة في تحقيق النمو المستدام في الشركات السعودية.
- يتضح من اختبار F والذي يختص باختبار معنوية النموذج أن قيمة بلغت (236.914) وهي قيمة معنوية حيث بلغت مستوى الدلالة للاختبار (0.000) وهي أقل من مستوى الثقة 0.05 وهذا يدل على جودة توافق العلاقة، وأن نموذج العلاقة الخطية ذو دلالة إحصائية. **تستنتج الباحثة: بقبول الفرضية البديلة الذي تنص:** (يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لدعم وتطوير الأعمال على تحقيق النمو المستدام في الشركات السعودية) **ورفض الفرضية العدمية الذي تنص:** (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين دعم وتطوير الأعمال في تحقيق النمو المستدام في الشركات السعودية).

• الفرضية الثالثة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند ($\alpha \leq 0.05$) بين الدور الاستراتيجي لإدارة الأعمال في دعم وتطوير الأعمال في الشركات السعودية فيما يلي:

استخدمت الباحثة تحليل الانحدار الخطي البسيط لتحديد الاثر السببية بين المتغير المستقل والذي يمثل الدور الاستراتيجي لإدارة الأعمال والمتغير التابع ويمثله (دعم وتطوير الأعمال في الشركات السعودية) وكانت النتائج كما يلي:

جدول (19) يبين نتائج تقدير الانحدار الخطي البسيط لتحديد العلاقة السببية بين المتغير المستقل والذي يمثل الدور الاستراتيجي لإدارة الأعمال والمتغير التابع ويمثله (دعم وتطوير الأعمال في الشركات السعودية)

مستوى الدلالة Sig *	معامل الانحدار التأثيري (Beta)	تحليل التباين F	معامل الانحدار β	معامل التحديد (AdjR ²)	معامل الارتباط (R)	تحليل الانحدار البسيط دعم وتطوير الأعمال في الشركات السعودية
.000	.872	218.877	.992	.760	.872a	الدور الاستراتيجي لإدارة الأعمال

من الجدول (19) يتضح ما يلي:

- وجود علاقة ارتباط طردي قوي بين الدور الاستراتيجي لإدارة الأعمال ودعم وتطوير الأعمال في الشركات السعودية موضع الدراسة حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (.872) وهي قيمة موجبة وهذا يشير إلى أنه مع زيادة تطبيق الدور الاستراتيجي لإدارة الأعمال، تميل لدعم وتطوير الأعمال في الشركات السعودية أيضًا إلى الزيادة.
- وبلغت قيمة معامل التحديد المعدل (AdjR²) (.760) وهذا يدل على أن نسبة (76.0%) من التباين أي التغيرات الحاصل في متغير "دعم وتطوير الأعمال في الشركات السعودية" يعود إلى التغيرات في متغير "الدور الاستراتيجي لإدارة الأعمال" وهذا يشير إلى قوة مقدره هذا المتغير على تفسير التغير في متغير دعم وتطوير الأعمال في الشركات السعودية.
- بلغت قيمة معامل الانحدار β بين الدور الاستراتيجي لإدارة الأعمال ودعم وتطوير الأعمال في الشركات السعودية (.992)، وبما أن مستوى الدلالة كانت أقل من مستوى الثقة (0.05) حيث بلغت (.000) مما يدل على وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للدور الاستراتيجي لإدارة الأعمال في دعم وتطوير الأعمال. ويعني ذلك أن زيادة مستوى الدور الاستراتيجي لإدارة الأعمال بمقدار وحدة واحدة تؤدي إلى زيادة متوقعة في مستوى دعم وتطوير الأعمال بمقدار (0.992) وحدة، مع ثبات العوامل الأخرى.
- وبلغت قيمة معامل انحدار تأثير العلاقة Beta (.872) وهذا يشير إلى قوة واتجاه العلاقة بين كل من الدور الاستراتيجي لإدارة الأعمال وبين دعم وتطوير الأعمال في الشركات السعودية بمعنى أنه هناك تأثير إيجابي قوي ذو دلالة إحصائية للدور الاستراتيجي على دعم وتطوير الأعمال في الشركات السعودية أي أن زيادة في الدور الاستراتيجي لإدارة الأعمال سوف يؤدي إلى زيادة في دعم وتطوير الأعمال في الشركات السعودية

- يتضح من اختبار F والذي يختص باختبار معنوية النموذج أن قيمة بلغت (218.877) وهي قيمة معنوية حيث بلغت مستوى الدلالة للاختبار (0.000) وهي أقل من مستوى الثقة 0.05 وهذا يدل على جودة توافق العلاقة، وأن نموذج العلاقة الخطية ذو دلالة إحصائية. **تستنتج الباحثة: بقبول الفرضية البديلة الذي تنص:** (يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للعناية الواجبة بالعملاء على دعم وتطوير الأعمال في الشركات السعودية) **ورفض الفرضية العدمية الذي تنص:** (لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين الدور الاستراتيجي لإدارة الأعمال في دعم وتطوير الأعمال في الشركات السعودية).

الفصل الخامس

ملخص نتائج الدراسة

• أولاً: نتائج الدراسة

• النتائج الميدانية

• النتائج المتعلقة بمتغيرات الدراسة

تشير نتائج الدراسة أن المتوسط العام بما أثر الدور الاستراتيجي لإدارة الأعمال في دعم وتطوير الأعمال على تحقيق النمو المستدام في الشركات السعودية جاءت بدرجة مرتفعة، بترتيب حسب محاورها فقد جاء محور (ما مستوى تحقيق النمو المستدام في الشركات السعودية) في المرتبة الأولى إذ جاء بدرجة مرتفعة وبوزن نسبي (83.8%)، وجاء محور (واقع تطبيق ممارسة الدور الاستراتيجي لإدارة الأعمال في الشركات السعودية) بالمرتبة الثانية وبدرجة مرتفعة وبوزن نسبي (83.6%)، وحل محور (ما مستوى دعم إدارة الأعمال لتطوير الأعمال في الشركات السعودية) بالمرتبة الأخيرة بوزن نسبي (82.5%) وبدرجة مرتفعة أيضاً وكما يلي:

توضح نتائج الدراسة لمحاور ما أثر الدور الاستراتيجي لإدارة الأعمال في دعم وتطوير الأعمال على تحقيق النمو المستدام في الشركات السعودية كالآتي:

1. تبين أن محور (ما واقع تطبيق ممارسة الدور الاستراتيجي لإدارة الأعمال في الشركات السعودية) قد ظهرت بدرجة مرتفعة جداً، حيث جاءت أعلى عبارة لعبارات المحور (تعتمد الشركة على التخطيط الاستراتيجي في تحقيق أهدافها) وبدرجة مرتفعة، وأن أقل الفقرات شيوعاً لدى أفراد عينة الدراسة للمحور هي العبارة التي تنص على (تطبق الشركة ممارسات حديثة لتحسين الأداء الإداري) وبدرجة مرتفعة.
2. تبين أن محور (ما مستوى دعم إدارة الأعمال لتطوير الأعمال في الشركات السعودية) قد ظهرت بدرجة مرتفعة، حيث جاءت أعلى عبارة لعبارات المحور (تشجع الشركة التغيير والتطوير التنظيمي) وبدرجة مرتفعة، وأن أقل الفقرات شيوعاً لدى أفراد عينة الدراسة للمحور هي العبارة التي تنص على (يتم تحديث السياسات والإجراءات بما يتناسب مع متطلبات العمل) وبدرجة مرتفعة أيضاً.
3. تبين أن محور (ما مستوى تحقيق النمو المستدام في الشركات السعودية) قد ظهرت بدرجة مرتفعة، حيث جاءت أعلى عبارة لعبارات المحور (تهتم الشركة برضا العملاء باعتباره عنصراً لتحقيق النمو المستدام) وبدرجة مرتفعة جداً، وأن أقل الفقرات شيوعاً لدى أفراد عينة الدراسة للمحور هي العبارة التي تنص على (تسعى الشركة إلى الاستخدام الأمثل للموارد) وبدرجة مرتفعة.

• النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

- وجود علاقة ارتباط طردي قوي بين دعم وتطوير الأعمال وبين تحقيق النمو المستدام في الشركات السعودية.
- وجود علاقة ارتباط طردي قوي بين الدور الاستراتيجي لإدارة الأعمال وبين تحقيق النمو المستدام في الشركات السعودية.
- وجود علاقة ارتباط طردي قوي بين الدور الاستراتيجي لإدارة الأعمال ودعم وتطوير الأعمال في الشركات السعودية.
- كما بينت النتائج ثبوت وجود تأثير ذو دلالة احصائية للدور الاستراتيجي لإدارة الأعمال على تحقيق النمو المستدام في الشركات السعودية.
- وبينت النتائج ثبوت وجود تأثير ذو دلالة احصائية لدعم وتطوير الأعمال في تحقيق النمو المستدام في الشركات السعودية.
- واطهرت النتائج ثبوت وجود تأثير ذو دلالة احصائية للدور الاستراتيجي لإدارة الأعمال في دعم وتطوير الأعمال في الشركات السعودية.

• ثانياً: توصيات الدراسة

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، والتي أظهرت ارتفاع مستوى الدور الاستراتيجي لإدارة الأعمال، ومستوى دعم وتطوير الأعمال، ومستوى تحقيق النمو المستدام في الشركات السعودية، إضافة إلى وجود علاقات ارتباط وتأثير ذات دلالة إحصائية بين هذه المتغيرات، توصي الباحثة بما يأتي:

1. تعزيز ممارسات التخطيط الاستراتيجي داخل الشركات السعودية، من خلال تحديث الخطط الاستراتيجية بصورة دورية وربطها بالأهداف طويلة المدى، لما لذلك من أثر في دعم النمو المستدام وتحسين الأداء المؤسسي.
2. الاستمرار في دعم ثقافة التغيير والتطوير التنظيمي، وتشجيع تبني الممارسات الإدارية الحديثة التي تسهم في رفع كفاءة الأداء وتعزيز قدرة الشركات على التكيف مع المتغيرات في بيئة الأعمال.
3. الاهتمام بتحديث السياسات والإجراءات التنظيمية بصورة مستمرة بما يتوافق مع متطلبات العمل والتطورات التقنية والإدارية، باعتبارها من الجوانب التي حصلت على أقل متوسط ضمن محور دعم وتطوير الأعمال، رغم ارتفاع مستوى تطبيقها.
4. تعزيز تبني الممارسات الحديثة في تحسين الأداء الإداري من خلال توسيع تطبيق التحول الرقمي، وأتمتة الإجراءات، والاستفادة من التقنيات الحديثة في تطوير العمليات الإدارية ورفع كفاءتها.

5. توفير برامج تدريبية مستمرة لتنمية مهارات القيادات والعاملين في مجالات الإدارة الاستراتيجية، وإدارة التغيير، والابتكار المؤسسي، بما يسهم في تعزيز قدراتهم على تنفيذ المبادرات الاستراتيجية وتحقيق أهداف الشركات.
6. تعزيز الاهتمام بإدارة الموارد ورفع كفاءة استخدامها من خلال تبني أساليب حديثة لترشيد الموارد المالية والبشرية والتقنية، بما يدعم تحقيق النمو المستدام ويزيد من كفاءة الأداء المؤسسي.
7. الاستمرار في تعزيز رضا العملاء من خلال تطوير جودة المنتجات والخدمات، وتحسين تجربة العملاء، والاستفادة من التغذية الراجعة في تطوير الأداء، لما لذلك من دور مهم في تحقيق النمو المستدام وتعزيز القدرة التنافسية.
8. تعزيز التكامل بين الإدارة الاستراتيجية وبرامج دعم وتطوير الأعمال عند إعداد الخطط التنفيذية، بما يضمن توجيه الموارد والإمكانات نحو تحقيق أهداف النمو المستدام بكفاءة وفاعلية.
9. الاهتمام بقياس مؤشرات الأداء المرتبطة بالنمو المستدام بصورة دورية، والاستفادة من نتائج القياس في تطوير الخطط الاستراتيجية واتخاذ القرارات الإدارية المبنية على البيانات.
10. تعزيز ثقافة اتخاذ القرار المبني على البيانات والمعلومات الدقيقة، وتطوير نظم المعلومات الإدارية، بما يسهم في رفع جودة القرارات الاستراتيجية وتحسين قدرة الشركات على مواجهة التحديات المستقبلية.
11. تشجيع الشركات السعودية على تبني نماذج إدارية متكاملة تجمع بين الإدارة الاستراتيجية، والتطوير المؤسسي، والاستدامة، بما يعزز قدرتها على تحقيق ميزة تنافسية والمحافظة عليها في ظل بيئة أعمال متغيرة.
12. دعم الشراكة بين الشركات والجهات الأكاديمية ومراكز البحوث للاستفادة من نتائج الدراسات العلمية في تطوير الممارسات الإدارية والاستراتيجية، وتطبيق أفضل الممارسات التي تسهم في تحقيق النمو المستدام.

Abstract

This study aimed to examine the role of business management practices in organizational development and achieving sustainable growth in Saudi companies through an applied study targeting employees in managerial positions.

The study adopted a descriptive analytical approach and used a questionnaire as the primary data collection instrument. The questionnaire covered three main dimensions: business management practices, organizational development, and sustainable growth. The collected data was analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), applying appropriate descriptive and inferential statistical techniques to test the study hypotheses.

The study seeks to identify the relationship between business management practices and organizational development, as well as to measure the impact of business management practices on achieving sustainable growth. The findings are expected to provide practical recommendations that support decision-makers in Saudi companies and encourage the adoption of effective management practices that enhance sustainability and long-term organizational competitiveness.

Keywords: Business Management Practices, Organizational Development, Sustainable Growth, Saudi Companies, Management.

أولاً: المراجع العربية

1. دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير أداء العاملين في القطاع .الدرع، عبدالله . (2023). رسالة ماجستير، المملكة .الخاص السعودي: دراسة حالة على شركة الاتصالات السعودية العربية السعودية.
2. المملكة . رؤية المملكة العربية السعودية 2030. (2016). رؤية المملكة العربية السعودية .العربية السعودية.
3. تقارير وبرامج تحقيق رؤية المملكة العربية . (2024). رؤية المملكة العربية السعودية . المملكة العربية السعودية .السعودية 2030.

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Albassam, B. A. (2021). Institutional quality and sustainable economic development. *Journal of Economic Studies*, 48(3), 1–15.
2. Alharbi, A., et al. (2024). Best management practices and sustainability of SMEs in Saudi Arabia. *International Journal of Management Studies*, 12(1), 45–60.
3. AlKhars, M., et al. (2024). Sustainable practices and competitive advantage in the Saudi energy sector. *Sustainability*, 16(4), 1–18.
4. Allui, A., & Rawshdeh, Z. (2023). Strategic innovation and institutional sustainability under Saudi Vision 2030. *Sustainability*, 15(18), 1–20.
5. Alotaibi, F. (2022). Digital management challenges and organizational sustainability in Saudi institutions. *Journal of Administrative Development*, 40(2), 55–72.
6. Alzahrani, S., et al. (2023). Strategic planning, strategic flexibility, and SME performance in Saudi Arabia. *Journal of Business and Management Studies*, 9(2), 88–104.
7. Ansoff, H. I. (1988). *The New Corporate Strategy*. Wiley.
8. Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
9. David, F. R., David, F. R., & David, M. E. (2020). *Strategic Management: Concepts and Cases (17th ed.)*. Pearson.

- 10.Elmonshid, A., & Sayed, M. (2024). Entrepreneurship and sustainable development in Saudi Arabia. *Journal of Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 11(2), 1–17.
- 11.Higgins, R. C. (1977). How much growth can a firm afford? *Financial Management*, 6(3), 7–16.
- 12.Iborra, M., Safón, V., & Dolz, C. (2022). Organizational flexibility and sustainable growth. *European Management Review*, 19(1), 65–79.
- 13.Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press.
- 14.Kotler, P., & Keller, K. L. (2022). *Marketing Management* (16th ed.). Pearson.
- 15.Kotler, P., et al. (2022). *Principles of Marketing*. Pearson.
- 16.Kotter, J. P. (2012). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.
- 17.Mohammad, A., et al. (2024). Linking strategic intelligence, strategic leadership, strategic planning, and strategic thinking to organizational performance: The moderating role of strategic flexibility. *Journal of Strategy and Management*, 17(1), 1–20.
- 18.Naushad, M. (2021). Leadership development and sustainable economic growth in Saudi SMEs. *International Journal of Entrepreneurship*, 25(4), 1–12.
- 19.Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2023). *Digital transformation and business productivity*. OECD Publishing.
- 20.Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.
- 21.Robbins, S. P., & Coulter, M. (2021). *Management* (15th ed.). Pearson.
- 22.Robbins, S. P., & Coulter, M. (2022). *Management* (16th ed.). Pearson.
- 23.Schein, E. H. (2017). *Organizational Culture and Leadership* (5th ed.). Wiley.
- 24.Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40–49.
- 25.Van Horne, J. C., & Wachowicz, J. M. (2009). *Fundamentals of Financial Management* (13th ed.). Pearson.

26. Yusuf, A., & Lytras, M. D. (2023). Digital transformation and carbon circular economy for sustainable competitiveness in Saudi firms. *Sustainability*, 15(12), 1–19.

الملاحق

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،

اخي الكريم / اختي الكريمة

تحية طيبة ..

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان:

"دور ممارسات إدارة الأعمال في تطوير المنظمات وتحقيق النمو المستدام: دراسة تطبيقية على الشركات السعودية." "

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور ممارسات إدارة الأعمال في تطوير المنظمات، وقياس أثرها في تحقيق النمو المستدام في الشركات السعودية، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال.

وتتكون هذه الاستبانة من مجموعة من العبارات، ونأمل منكم الإجابة عنها بدقة وموضوعية، وذلك بوضع علامة (✓) أمام الخيار الذي يعبر عن وجهة نظركم.

ونؤكد لكم أن جميع المعلومات والبيانات التي سيتم الإدلاء بها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وستعامل بسرية تامة، ولن تُستخدم إلا لتحقيق أهداف هذه الدراسة. كما أنه لا توجد إجابات صحيحة أو خاطئة، وإنما المطلوب هو التعبير عن آرائكم بكل صدق وموضوعية.

شاكرين لكم حسن تعاونكم ومساهماتكم القيّمة في إنجاح هذه الدراسة، وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير.

ملحق أ) (أداة الدراسة) الاستبانة

أولاً: البيانات الديموغرافية

م	المتغير	الفئات
1	الجنس	ذكر ☐ أنثى ☐
2	العمر	أقل من 30 سنة ☐ 30-39 ☐ سنة 40-49 ☐ سنة 50 ☐ سنة فأكثر
3	المؤهل العلمي	☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه
4	المسمى الوظيفي	☐ مدير تنفيذي ☐ مدير ☐ مشرف ☐ موظف ☐ أخرى
5	سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات ☐ 5-10 ☐ سنوات 11-15 ☐ سنة 15 فأكثر ☐

ثانياً: عبارات الاستبانة

يرجى تحديد درجة الموافقة وفق مقياس ليكرت الخماس

م	العبرة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
1	تعتمد الشركة على التخطيط الاستراتيجي في تحقيق أهدافها.	☐	☐	☐	☐	☐
2	تتخذ الإدارة قراراتها بناءً على بيانات ومعلومات دقيقة.	☐	☐	☐	☐	☐
3	تطبق الشركة ممارسات حديثة لتحسين الأداء الإداري.	☐	☐	☐	☐	☐

☐	☐	☐	☐	☐	تشجع الإدارة العمل الجماعي والتعاون بين الموظفين.	4
☐	☐	☐	☐	☐	تحرص الإدارة على تطوير مهارات العاملين من خلال التدريب المستمر.	5
☐	☐	☐	☐	☐	تسعى الشركة إلى تحسين إجراءات العمل بشكل مستمر.	6
☐	☐	☐	☐	☐	تشجع الشركة التغيير والتطوير التنظيمي.	7
☐	☐	☐	☐	☐	يتم تحديث السياسات والإجراءات بما يتناسب مع متطلبات العمل.	8
☐	☐	☐	☐	☐	تمتلك الشركة هيكلًا تنظيميًا يدعم سرعة اتخاذ القرار.	9
☐	☐	☐	☐	☐	توفر الإدارة بيئة عمل تساعد على التطوير المستمر.	10
☐	☐	☐	☐	☐	تحقق الشركة نموًا مستمرًا في أدائها.	11
☐	☐	☐	☐	☐	تهتم الشركة بتحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.	12
☐	☐	☐	☐	☐	تسعى الشركة إلى الاستخدام الأمثل للموارد.	13
☐	☐	☐	☐	☐	تعمل الشركة على تعزيز قدرتها التنافسية على المدى الطويل.	14
☐	☐	☐	☐	☐	تهتم الشركة برضا العملاء باعتباره عنصرًا لتحقيق النمو المستدام.	15

Mid-Ocean University
College of Business Administration
Department of Business Administration



The Role of Business Management Practices in Organizational Development
and Achieving Sustainable Growth: An Applied Study on Saudi Companies

Prepared by:
Hessa Abdullah Alsubaie
Student ID: 253001382

Supervised by:

Dr. Al Faisal Abdulhamid Mohammed Hassan

Academic Year: 2026