

أثر الموارد والقدرات التنظيمية في الأداء التشغيلي والاقتصادي للمنشآت الصغيرة والمتوسطة: دراسة ميدانية في
مدينة الرياض

إعداد / الطالبة

سماح عبدالفتاح حامده

الرقم الجامعي: 253002110

إشراف

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي

2026

جدول المحتويات

8	إقرار
9	إقرار الأمانة العلمية
10	المستخلص
11	Abstract
12	قائمة الجداول
12	قائمة الأشكال
12	قائمة المصطلحات
13	قائمة الاختصارات والرموز
15	الفصل الأول: مقدمة الدراسة وإطارها العام
15	1.1. مقدمة
16	2.1. مشكلة الدراسة
18	3.1. أهمية الدراسة
18	1.3.1. الأهمية العلمية
18	2.3.1. الأهمية العملية
18	4.1. أهداف الدراسة
19	5.1. تساؤلات الدراسة
19	6.1. فروض الدراسة
20	7.1. الأساس النظري للدراسة
21	8.1. النموذج المفاهيمي للدراسة
22	9.1. التعريفات الاصطلاحية والإجرائية
24	10.1. منهج الدراسة وإجراءاتها العامة
24	11.1. حدود الدراسة
25	12.1. خلاصة الفصل
26	الفصل الثاني: الدراسات السابقة والإطار النظري
26	1.2. مقدمة الفصل
26	2.2. المنشآت الصغيرة والمتوسطة: المفهوم والخصائص والسياق
27	3.2. نظرية الموارد والقدرات التنظيمية

29	4.2. الوصول إلى التمويل
30	5.2. القدرات البشرية والتدريبية
31	6.2. القدرة الابتكارية
32	7.2. القدرة الرقمية
32	8.2. الأداء التشغيلي والتوظيفي والأداء الاقتصادي
33	9.2. تحليل الدراسات السابقة
33	1.9.2. دراسات التمويل
34	2.9.2. دراسات القدرات البشرية والتدريبية
34	3.9.2. دراسات القدرة الابتكارية
35	4.9.2. دراسات القدرة الرقمية
36	10.2. التعقيب النقدي والمقارنة بين الدراسات
37	11.2. الفجوة البحثية وموقع الدراسة الحالية
38	12.2. تطوير فروض الدراسة
38	1.12.2. الوصول إلى التمويل والأداء
38	2.12.2. القدرات البشرية والتدريبية والأداء
39	3.12.2. القدرة الابتكارية والأداء
39	4.12.2. القدرة الرقمية والأداء
40	5.12.2. الأثر المجمع للموارد والقدرات
40	13.2. خلاصة الفصل
42	1.3. مقدمة الفصل
42	2.3. منهج الدراسة وتصميمها
43	3.3. مجتمع الدراسة ووحدة التحليل والمستجيب
43	4.3. عينة الدراسة
43	1.4.3. أسلوب اختيار العينة
44	2.4.3. حجم العينة وتوزيعها
45	3.4.3. شروط الإدراج والاستبعاد
45	5.3. أداة الدراسة وبنائها

45	1.5.3. منطق بناء الأداة
46	2.5.3. أقسام الاستبانة ومحاورها
47	3.5.3. مقياس الاستجابة واحتساب الدرجات
47	6.3. صدق الأداة وثباتها
47	1.6.3. صدق المحتوى والصدق الظاهري
47	2.6.3. صدق البناء
48	3.6.3. الاتساق الداخلي
49	7.3. إجراءات جمع البيانات والاعتبارات الأخلاقية
49	1.7.3. سير الجمع الميداني
49	2.7.3. الموافقة والسرية
49	8.3. إدارة البيانات وتنظيفها
50	9.3. متغيرات الدراسة وترميزها
51	10.3. خطة التحليل الإحصائي
51	1.10.3. التحليل الوصفي وجودة القياس
51	2.10.3. اختبار الفروض
52	3.10.3. فحص الافتراضات والتحليلات الإضافية
53	11.3. حدود المنهج وإجراءات الحد من التحيز
53	12.3. خلاصة الفصل
54	الفصل الرابع: تحليل البيانات وعرض النتائج
54	1.4. مقدمة الفصل
54	2.4. تهيئة البيانات وجودتها
54	1.2.4. مسار الحالات واكتمال البيانات
55	2.2.4. فحوص الزمن والمدى الكمي
55	3.4. خصائص عينة الدراسة
55	1.3.4. خصائص المستجيبين
56	2.3.4. خصائص المنشآت
57	4.4. جودة أداة القياس

57	1.4.4. الاتساق الداخلي
58	2.4.2. البناء العاملي للموارد والقدرات
60	3.4.4. البناء العاملي لُبُعدي الأداء
60	4.4.4. قرار تكوين الدرجات
61	5.4. الوصف الإحصائي لمتغيرات الدراسة
61	1.5.4. الموارد والقدرات التنظيمية
61	2.5.4. بُعدي الأداء
62	3.5.4. المؤشرات الموضوعية المساندة
62	6.4. العلاقات الارتباطية
63	7.4. افتراضات نماذج الانحدار
63	1.7.4. الخطية والبواقي وتجانس التباين
64	2.7.4. التعدد الخطي والحالات المؤثرة
64	3.7.4. قرار صلاحية النماذج
65	8.4. اختبار فروض الدراسة
65	1.8.4. نموذج الأداء التشغيلي والتوظيفي
66	2.8.4. نموذج الأداء الاقتصادي
68	3.8.4. خلاصة دعم الفروض
69	9.4. التحليلات الإضافية وفحوص المتانة
69	1.9.4. نموذج الأداء الكلي
69	2.9.4. الفروق بحسب حجم المنشأة
70	3.9.4. الفروق بحسب القطاع الاقتصادي
70	4.9.4. فحص عدم الاستجابة والطريقة المشتركة
71	10.4. خلاصة الفصل
72	- الفصل الخامس: مناقشة النتائج والاستنتاجات والتوصيات
72	1.5. مقدمة الفصل
72	2.5. خلاصة النتائج والإجابة عن أسئلة الدراسة
72	1.2.5. مستويات الموارد والقدرات والأداء

73	2.2.5. أثر الموارد والقدرات وإسهامها النسبي
74	3.2.5. الفروق المرتبطة بخصائص المنشأة
75	3.5. مناقشة النتائج في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة
75	1.3.5. الدلالة الكلية للموارد والقدرات التنظيمية
76	2.3.5. الوصول إلى التمويل والأداء
77	3.3.5. القدرات البشرية والتدريبية والأداء
77	4.3.5. القدرة الابتكارية والأداء
78	5.3.5. القدرة الرقمية والأداء
79	6.3.5. التكامل والترتيب النسبي بين الأبعاد
80	7.3.5. حجم المنشأة وعمرها وقطاعها
81	4.5. إسهامات الدراسة
81	1.4.5. الإسهام النظري
81	2.4.5. الإسهام المنهجي والقياسي
82	3.4.5. الإسهام التطبيقي والمكاني
82	5.5. التوصيات التطبيقية
82	1.5.5. توصيات موجهة إلى ملاك ومديري المنشآت
83	2.5.5. توصيات موجهة إلى الجهات التمويلية والضامنة
84	3.5.5. توصيات موجهة إلى جهات التدريب والدعم
84	4.5.5. توصيات موجهة إلى جهات الابتكار والتحول الرقمي
84	5.5.5. مصفوفة تنفيذ مقترحة
85	6.5. حدود الدراسة
87	7.5. مقترحات الدراسات المستقبلية
88	8.5. الاستنتاجات النهائية
90	- الفصل السادس: الخاتمة العامة للدراسة
90	1.6. تمهيد
90	2.6. موجز الدراسة ومسارها
91	3.6. الخلاصة التكاملية للنتائج

91	1.3.6. جودة الدليل المستخدم
92	2.3.6. النتيجة الوصفية العامة.....
92	3.3.6. النتيجة التفسيرية العامة
92	4.3.6. اختلاف الأولويات بحسب نوع الأداء
93	5.3.6. دلالة خصائص المنشأة
94	4.6. الإجابة النهائية عن مشكلة الدراسة
94	5.6. الرسائل العلمية والتطبيقية الرئيسة
94	1.5.6. الرسالة النظرية
95	2.5.6. الرسالة الإدارية
95	3.5.6. الرسالة الموجهة إلى جهات الدعم
95	4.5.6. الرسالة المتعلقة بالمنشآت الصغيرة
95	6.6. إطار ختامي مقترح للتحويل من النتائج إلى التنفيذ
96	7.6. حدود الاستنتاج النهائي.....
97	8.6. الأجندة البحثية اللاحقة
97	9.6. الخاتمة النهائية
98	قائمة المراجع
102	الملاحق
102	الملحق أ: أداة الدراسة (الاستبانة)
102	أولاً: شروط الأهلية.....
102	ثانياً: البيانات العامة للمنشأة.....
103	ثالثاً: عبارات الموارد والقدرات والأداء.....
103	فحص الانتباه
103	المحور الأول: الوصول إلى التمويل.....
103	المحور الثاني: القدرات البشرية والتدريبية
103	المحور الثالث: القدرة الابتكارية
104	المحور الرابع: القدرة الرقمية
104	المحور الخامس: الأداء التشغيلي والتوظيفي.....
104	المحور السادس: الأداء الاقتصادي
105	الملحق ب: التحليل الاحصائي ومخرجات برنامج Jamovi

إقرار

أقر أنا الطالب/ سماح عبدالفتاح حامده، بأن هذه الرسالة الموسومة بعنوان:

«أثر الموارد والقدرات التنظيمية في الأداء التشغيلي والاقتصادي للمنشآت الصغيرة والمتوسطة: دراسة ميدانية في

مدينة الرياض»

هي نتاج عملي البحثي، وقد أعدت وفقاً للأصول العلمية والأكاديمية المتعارف عليها. كما أقر بأنني

أشرت إلى جميع المصادر والمراجع التي استقذت منها، ولم أقدم هذه الرسالة، كلياً أو جزئياً، للحصول على درجة علمية في جامعة أو مؤسسة أكاديمية أخرى.

وأتحمل المسؤولية العلمية والأخلاقية عن صحة البيانات الواردة في الرسالة، وعن الالتزام بقواعد الأمانة

العلمية وحماية خصوصية المشاركين وسرية المعلومات التي جُمعت لأغراض الدراسة.

اسم الطالب: سماح عبدالفتاح أحمد حامده

الرقم الجامعي: 253002110

التوقيع: 

التاريخ: 2026 / 07 / 17م

إقرار الأمانة العلمية

أقر بأبني التزمت في إعداد هذه الرسالة بمبادئ الأمانة العلمية، وأن جميع الأفكار والنصوص والبيانات والمعلومات المنقولة من مصادر أخرى قد جرى توثيقها وفق أسلوب التوثيق المعتمد. كما أقر بأن عمليات جمع البيانات وتنظيفها وتحليلها وعرض نتائجها تمت بما يحافظ على الدقة والشفافية، دون تغيير النتائج أو إخفاء المعلومات التي قد تؤثر في تفسيرها.

وأقر كذلك بأن بيانات المشاركين استخدمت للأغراض العلمية المحددة في الدراسة، وأنه لم تُدرج في الرسالة أي معلومات تسمح بالكشف عن هوية المنشآت أو الأشخاص المشاركين.

اسم الطالب: سماح عبدالفتاح أحمد حامدة

التوقيع: 

التاريخ: 17 / 07 / 2026م

المستخلص

هدفت الدراسة إلى قياس أثر الموارد والقدرات التنظيمية في الأداء التشغيلي والتوظيفي والأداء الاقتصادي للمنشآت الصغيرة والمتوسطة في مدينة الرياض، من خلال أربعة أبعاد: الوصول إلى التمويل، والقدرات البشرية والتدريبية، والقدرة الابتكارية، والقدرة الرقمية. واستندت إلى نظرية الموارد، مع الاستفادة من منظور القدرات الديناميكية. اعتمدت الدراسة المنهج الكمي بتصميم مقطعي تفسيري ارتباطي، واستخدمت استبانة مكونة من 30 عبارة وفق مقياس ليكرت الخماسي. وتكونت العينة من 240 منشأة صغيرة ومتوسطة، واختيرت بطريقة قصدية منظمة مع مراعاة التنوع الحجمي والقطاعي. وحُللت البيانات باستخدام برنامج Jamovi من خلال الإحصاءات الوصفية، واختبارات الثبات والصدق البنائي، والارتباط، والانحدار الخطي المتعدد الهرمي، مع ضبط عمر المنشأة وحجمها وقطاعها الاقتصادي.

أظهرت النتائج تمتع المقاييس بدرجات جيدة من الثبات. وأضافت الموارد والقدرات التنظيمية 35.3% إلى التباين المفسر في الأداء التشغيلي والتوظيفي، و34.1% في الأداء الاقتصادي، بينما بلغت القدرة التفسيرية الكلية للنموذجين 46.0% و44.2% على التوالي. وكانت الأبعاد الأربعة موجبة ودالة إحصائيًا في كلا النموذجين. وجاءت القدرات البشرية والتدريبية أولاً في تفسير الأداء التشغيلي والتوظيفي، بينما تقاربت إسهامات الأبعاد في تفسير الأداء الاقتصادي.

وخلصت الدراسة إلى أن تحسين أداء المنشآت يتطلب تكامل التمويل والمهارات البشرية والابتكار والقدرات الرقمية.

الكلمات المفتاحية: المنشآت الصغيرة والمتوسطة، الموارد التنظيمية، التمويل، القدرات البشرية، الابتكار، القدرة الرقمية، الأداء التشغيلي، الأداء الاقتصادي.

Abstract

This study examined the effect of organizational resources and capabilities on the operational and employment performance and economic performance of small and medium-sized enterprises in Riyadh City. Four dimensions were investigated: access to finance, human and training capabilities, innovation capability, and digital capability. The study was grounded in the resource-based view.

A quantitative, cross-sectional, explanatory-correlational design was adopted.

Data were collected through a 30-item questionnaire using a five-point Likert scale. The sample comprised 240 enterprises selected through structured purposive sampling. Data were analyzed using Jamovi through descriptive statistics, reliability and construct-validity tests, correlation analysis, and hierarchical multiple linear regression. Enterprise age, size, and economic sector were included as control variables.

The findings showed good reliability across the study measures.

Organizational resources and capabilities added 35.3% to the explained variance in operational and employment performance and 34.1% in economic performance. The two final models explained 46.0% and 44.2% of the total variance, respectively. All four dimensions had positive and statistically significant effects. Human and training capabilities made the strongest contribution to operational and employment performance, while their contributions to economic performance were relatively similar.

The study concluded that SME performance depends on integrating appropriate finance, human capabilities, innovation, and effective digital utilization.

Keywords: small and medium-sized enterprises, organizational resources, access to finance, human capabilities, innovation capability, digital capability, operational performance, economic performance.

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(1.2)	الربط النظري بين متغيرات الدراسة وآليات أثرها في بُعدي الأداء	23
(2.2)	خلاصة تحليل الدراسات الأكثر اتصالاً بنموذج الدراسة	30
(1.3)	توزيع عينة الدراسة بحسب القطاع وحجم المنشأة	38
(2.3)	محاوَر أداة الدراسة ومصادر بنائها	40
(3.3)	مؤشرات الاتساق الداخلي لمحاوَر الأداة (N = 240)	42
(4.3)	متغيرات النموذج وأدوارها التحليلية	45
(1.4)	مسار الحالات ومؤشرات جودة البيانات	48
(2.4)	توزيع المستجيبين بحسب الصفة الإدارية	51
(3.4)	ملخص خصائص المنشآت والمؤشرات الكمية	51
(4.4)	مؤشرات الثبات الداخلي لمحاوَر الدراسة (N = 240)	53
(5.4)	ملخص البناء العاملي للموارد والقدرات	53
(6.4)	ملخص البناء العاملي لُبُعدي الأداء	54
(7.4)	الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة (N = 240)	55
(8.4)	مصفوفة ارتباط Pearson بين المتغيرات الرئيسية	56
(9.4)	ملخص فحوص افتراضات النموذجين النهائيين	59
(10.4)	معاملات الموارد والقدرات في النموذج النهائي للأداء التشغيلي والتوظيفي	60
(11.4)	معاملات الموارد والقدرات في النموذج النهائي للأداء الاقتصادي	62
(12.4)	خلاصة نتائج اختبار فروض الدراسة	63
(13.4)	ملخص التحليلات الإضافية وفحوص المتانة	64
(1.5)	الإجابات المختصرة عن أسئلة الدراسة	68
(2.5)	مصفوفة تنفيذ التوصيات ومؤشرات المتابعة	78
(1.6)	الخلاصة النهائية لأهم نتائج الدراسة	86
(2.6)	بطاقة ختامية للقرار والمتابعة	89

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
(1)	النموذج المفاهيمي للدراسة	17

قائمة المصطلحات

المصطلح	التعريف المستخدم في الدراسة
الأداء الاقتصادي	نتائج المنشأة المرتبطة بتحسين الإيرادات والعائد والوفاء بالتزامات والقدرة على الاستمرار والتوسع.
الأداء التشغيلي والتوظيفي	كفاءة العمليات واستقرارها والإنتاجية، وقدرة المنشأة على استقطاب العاملين والاحتفاظ بهم ودعم اتجاه العمالة.
الأداء الكلي	درجة إضافية تجمع متوسط الأداء التشغيلي والتوظيفي ومتوسط الأداء الاقتصادي، وتستخدم لفحص اتساق الاتجاه العام.

المصطلح	التعريف المستخدم في الدراسة
الانحدار الخطي الهرمي	أسلوب تدخل فيه المتغيرات على كتل متتابعة لقياس ما تضيفه الموارد والقدرات إلى تفسير الأداء بعد تثبيت خصائص المنشأة.
التحليل العاملي الاستكشافي	إجراء إحصائي يستخدم لاستكشاف عدد العوامل الكامنة ونمط ارتباط البنود بها من دون فرض نموذج قياس تأكدي كامل.
التحيز الناتج عن الطريقة المشتركة	تباين قد ينشأ لأن المتنبئات والنتائج قيست بالطريقة نفسها ومن المستجيب نفسه، لا بسبب العلاقات الفعلية وحدها.
التصميم المقطعي	تصميم تجمع فيه بيانات كل منشأة في نقطة زمنية واحدة، ولا يثبت الترتيب الزمني أو السببية القطعية.
التعدد الخطي	ارتفاع الارتباط بين المتنبئات إلى درجة قد تضعف استقرار معاملات الانحدار أو دقة تفسيرها.
الثبات الداخلي	درجة اتساق بنود المحور في قياس البناء نفسه، وقد قُدرت في الدراسة بمعاملي ألفا وأوميغا.
خلق الوظائف	زيادة فرص العمل أو دعم القدرة على استقطاب العاملين والاحتفاظ بهم، مع التمييز بين التغير العددي وجودة الوظائف واستدامتها.
العينة القصدية المنظمة	عينة غير احتمالية اختيرت وفق شروط أهلية وحصص حجمية وقطاعية وقنوات وصول متعددة لتحقيق تنوع مقصود.
القدرات الديناميكية	قدرة المنشأة على استشعار الفرص واغتنامها وإعادة تشكيل مواردها استجابةً للتغير.
القدرات البشرية والتدريبية	المهارات والخبرة والتعلم ومشاركة المعرفة وحل المشكلات وتحويل التدريب إلى ممارسة تنظيمية.
القدرة الابتكارية	قدرة المنشأة المستمرة على توليد الأفكار واختيارها وتجريبها وتنفيذها والتعلم من نتائجها.
القدرة الرقمية	قدرة المنشأة على دمج الأدوات والبيانات والقنوات الرقمية في العمليات والقرارات وخدمة العملاء.
المؤشرات الموضوعية المساندة	بيانات كمية أو فئوية، مثل تغير عدد العاملين واتجاه الإيرادات، تستخدم لمساندة تفسير المقاييس الإدراكية.
الموارد التنظيمية	الأصول المادية وغير المادية التي تملكها المنشأة أو تستطيع الوصول إليها واستخدامها لتحقيق أهدافها.
المنشآت الصغيرة والمتوسطة	المنشآت المصنفة وفق معياري عدد العاملين والإيرادات في التصنيف السعودي، مع الأخذ بالفئة الأعلى عند اختلاف المعيارين.
مقياس ليكرت	صيغة استجابة متدرجة استخدمت في الأداة من 1 إلى 5 لقياس درجة الموافقة على بنود المحاور.
نظرية الموارد	منظور يفسر تفاوت أداء المنشآت باختلاف مواردها وقدراتها وطريقة تنظيمها واستثمارها.
الوصول إلى التمويل	قدرة المنشأة على الحصول على تمويل كافٍ وملائم من حيث التوقيت والتكلفة والأجل والشروط، لا مجرد وجود مصدر تمويلي.

قائمة الاختصارات والرموز

الاختصار أو الرمز	المصطلح الإنجليزي	المقابل العربي
SMEs	Small and Medium-Sized Enterprises	المنشآت الصغيرة والمتوسطة
MSMEs	Micro, Small and Medium-Sized Enterprises	المنشآت متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة
FIN	Access to Finance	الوصول إلى التمويل

الاختصار أو الرمز	المصطلح الإنجليزي	المقابل العربي
HUM	Human and Training Capabilities	القدرات البشرية والتدريبية
INN	Innovation Capability	القدرة الابتكارية
DIG	Digital Capability	القدرة الرقمية
OPE	Operational and Employment Performance	الأداء التشغيلي والتوظيفي
ECO	Economic Performance	الأداء الاقتصادي
PERF	Overall Performance	الأداء الكلي الإضافي
EFA	Exploratory Factor Analysis	التحليل العاملي الاستكشافي
KMO	Kaiser–Meyer–Olkin Measure	مقياس كايزر-ماير-أولكن لملاءمة العينة
MSA	Measure of Sampling Adequacy	مقياس ملائمة المعاينة
RMSEA	Root Mean Square Error of Approximation	الجذر التربيعي لمتوسط خطأ التقريب
TLI	Tucker–Lewis Index	مؤشر تاكر-لويس
BIC	Bayesian Information Criterion	مقياس المعلومات البايزي
VIF	Variance Inflation Factor	معامل تضخم التباين
ANOVA	Analysis of Variance	تحليل التباين
N	Sample Size	حجم العينة
M	Mean	المتوسط الحسابي
SD	Standard Deviation	الانحراف المعياري
SE	Standard Error	الخطأ المعياري
CI	Confidence Interval	فاصل الثقة
df	Degrees of Freedom	درجات الحرية
p	Probability Value	قيمة الدلالة الإحصائية
r	Pearson Correlation Coefficient	معامل ارتباط بيرسون
R	Multiple Correlation Coefficient	معامل الارتباط المتعدد
R ²	Coefficient of Determination	معامل التحديد
Adjusted R ²	Adjusted Coefficient of Determination	معامل التحديد المعدل
ΔR ²	Change in Coefficient of Determination	التغير في معامل التحديد
B	Unstandardized Regression Coefficient	معامل الانحدار غير المعياري
β	Standardized Regression Coefficient	معامل الانحدار المعياري
α	Cronbach's Alpha / Significance Level	معامل ألفا لكرونباخ أو مستوى الدلالة بحسب السياق
ω	McDonald's Omega	معامل أوميغا لماكدونالد
χ ²	Chi-Square Statistic	إحصائية كاي تربيع
ΔF	Change in F Statistic	التغير في إحصائية ف
RMSE	Root Mean Square Error	الجذر التربيعي لمتوسط مربع الخطأ

الفصل الأول: مقدمة الدراسة وإطارها العام

1.1. مقدمة

تمثل المنشآت الصغيرة والمتوسطة جزءًا أصيلاً من البنية الاقتصادية المعاصرة؛ فهي واسعة الانتشار، وقريبة من الأسواق المحلية، وقادرة على العمل في أنشطة تتفاوت في طبيعتها وكثافتها الرأسمالية. وتشير تقديرات البنك الدولي إلى أن هذه المنشآت تمثل نحو 90% من منشآت الأعمال، وتستوعب أكثر من نصف العمالة عالمياً، بما يوضح مكانتها في النشاط الاقتصادي والتشغيل وريادة الأعمال (World Bank Group, 2024). غير أن هذه الأهمية الكلية لا تعني تماثل المنشآت في الإنتاجية أو النمو أو الاستمرار. فالقطاع يضم منشآت تختلف في الحجم والعمر والنشاط، كما تختلف في الموارد التي تستطيع الوصول إليها وفي الكيفية التي تدير بها تلك الموارد. ولهذا يؤكد الأدب الحديث ضرورة فهم التباين داخل القطاع بدل التعامل مع المنشآت الصغيرة والمتوسطة بوصفها فئة متجانسة (Raes, 2021).

وقد اتجه البحث في هذا المجال من الاكتفاء برصد أعداد المنشآت والوظائف إلى تفسير أسباب تفاوت الأداء بينها. فقد بينت دراسة (Ayyagari et al. (2014 أن أثر حجم المنشأة في خلق الوظائف لا ينفصل عن عمرها وخصائصها، وأن صغر الحجم لا يقود تلقائياً إلى نتيجة واحدة في التشغيل أو الإنتاجية. ويعني ذلك أن التصنيف الحجمي يحدد إطار الدراسة، لكنه لا يفسر وحده نجاح المنشأة أو تعثرها. ويتطلب التفسير النظر في نوعية الموارد المتاحة، والمهارات الإدارية والبشرية، والقدرة على الابتكار، ومستوى توظيف التقنية والبيانات في العمل.

توفر نظرية الموارد أساساً ملائماً لهذا التفسير؛ إذ تنظر إلى المنشأة بوصفها مجموعة من الموارد المادية وغير المادية التي تُنسق وتُستخدم لتحقيق أهدافها. ووفق هذا المنظور، قد تعمل منشأتان في قطاع وبيئة متقاربتين، ثم تختلف نتائجهما لأن إحداها أقدر على الحصول على مورد مهم أو تنظيمه أو دمجها مع موارد أخرى (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991). وانطلاقاً من ذلك، تركز الدراسة الحالية على أربعة أبعاد قابلة للقياس والتدخل الإداري: الوصول إلى التمويل، والقدرات البشرية والتدريبية، والقدرة الابتكارية، والقدرة الرقمية.

كما تتبنى الدراسة مفهومًا متعدد الأبعاد للأداء . فالنتائج المالية مهمة، لكنها لا تكفي وحدها للحكم على وضع المنشأة، ولا سيما في المنشآت الخاصة التي قد يصعب الحصول على قوائمها المالية أو مقارنتها بين قطاعات مختلفة. وقد ميز Venkatraman and Ramanujam (1986) بين الأداء المالي والأداء التشغيلي، وأكدوا فائدة القياس الذي يجمع أكثر من جانب من جوانب النتيجة التنظيمية. وبناءً على ذلك، تقيس الدراسة بُعدين مترابطين: الأداء التشغيلي والتوظيفي، ويشمل كفاءة العمليات واستقرارها والإنتاجية والقدرة على استقطاب العاملين والاحتفاظ بهم؛ والأداء الاقتصادي، ويشمل تحسن الإيرادات والعائد والوفاء بالالتزامات والقدرة على الاستمرار والتوسع.

وفي المملكة العربية السعودية، يرتبط تطوير المنشآت الصغيرة والمتوسطة بمسار تنويع الاقتصاد وتوسيع مساهمة القطاع الخاص. ويبين التقرير السنوي لرؤية السعودية 2030 لعام 2025 أن عدد هذه المنشآت تجاوز 1.7 مليون منشأة، وأنها توظف نحو 8.8 ملايين شخص، فيما بلغت مساهمتها في الناتج المحلي الإجمالي 22.9% (Saudi Vision 2030, 2026). كما توسعت منظومة التمويل والضمان والتدريب والابتكار والتحول الرقمي. إلا أن وجود البرامج والفرص في البيئة المحيطة لا يضمن استفادة المنشآت منها بدرجة متساوية؛ فالنتيجة تتوقف أيضًا على جاهزية المنشأة ومهاراتها وقدرتها على الاختيار والتنفيذ والتعلم.

وتعد مدينة الرياض نطاقًا مناسبًا لدراسة هذه العلاقات بسبب كثافة النشاط الاقتصادي وتنوعه، وتركز المؤسسات المالية وجهات الدعم وصناديق الاستثمار والمسرعات فيها. ويبرز تقرير مرصد منشآت للربع الثاني من عام 2025 ثقل منظومة القطاع الخاص والاستثمار الريادي في الرياض (Monsha'at, 2025). وفي المقابل، ترفع هذه البيئة كثافة الفرص مستوى المنافسة وسرعة التغير، فتزداد أهمية قدرة المنشأة على تحويل ما يتاح لها من تمويل ومعرفة وتقنية إلى نتائج ملموسة. ومن هنا تختبر الدراسة العلاقة بين الموارد والقدرات التنظيمية والأداء على مستوى المنشأة نفسها، اعتمادًا على بيانات ميدانية من ملاك ومدبرين ومسؤولين مطلعين في منشآت صغيرة ومتوسطة داخل مدينة الرياض.

2.1. مشكلة الدراسة

لا تتمثل المشكلة في مجرد نقص مورد بعينه، بل في تفاوت قدرة المنشآت الصغيرة والمتوسطة على تأمين الموارد المناسبة وتوظيفها بصورة تحقق أداءً مستقرًا. فقد تحصل منشأة على تمويل، لكنها لا تحسن توجيهه إلى التشغيل أو التوسع؛ وقد تمتلك أدوات رقمية، من غير أن تدمجها في العمليات أو القرار. وفي حالات أخرى، قد تحد

فجوات المهارات أو ضعف التعلم التنظيمي من الاستفادة من فرص السوق. لذلك ينشأ التفاوت في الأداء من تفاعل ما تملكه المنشأة أو تصل إليه مع ما تستطيع فعله بهذه الموارد.

تؤكد الأدلة السابقة أهمية الأبعاد التي تتناولها الدراسة، لكنها لا تمنحها الوزن نفسه في جميع السياقات. فقد وجدت Brixiová et al. (2020) علاقة بين الوصول إلى التمويل وخلق الوظائف في المنشآت الصغيرة والمتوسطة، مع اختلاف الأثر بحسب مصدر التمويل وشروطه والقطاع. وأوضحت مراجعة (2020) Saunila أن القدرة الابتكارية منظومة من الممارسات والمعارف والعمليات، وليست نشاطاً منفرداً. كما بينت Kim and Jin (2024) أن أثر التقنية في أداء المنشآت يرتبط بالقدرات الرقمية والقدرة على اكتشاف الفرص، لا بمجرد امتلاك الأدوات.

وفي السياق السعودي، توصلت دراسة (2020) Rafiki إلى ارتباط نمو المنشآت بعوامل تشمل خبرة المدير والتدريب والتمويل والعلاقات المهنية، فيما تناولت (2024) Akinwale and Alshraim محددات القدرات الابتكارية لدى المنشآت السعودية. وتقدم هذه الدراسات أدلة مهمة، إلا أنها تركز غالباً على مورد معين أو نتيجة محددة أو نطاق أوسع من مدينة الرياض. كما أن البيانات الرسمية الوطنية والإقليمية تصف حجم القطاع واتجاهاته العامة، لكنها لا توضح على مستوى المنشأة أي الموارد والقدرات أكثر إسهاماً في تفسير الأداء بعد أخذ الحجم والعمر والقطاع في الاعتبار.

تتحدد المشكلة العلمية، إذن، في غياب تقدير ميداني مقارنة يجمع الوصول إلى التمويل والقدرات البشرية والتدريبية والقدرة الابتكارية والقدرة الرقمية في نموذج واحد، ثم يختبر أثر كل منها في بُعدين متميزين للأداء داخل مدينة الرياض. أما المشكلة التطبيقية فتتمثل في حاجة الملاك والمديرين والجهات الداعمة إلى معرفة المجالات التي ترتبط فعلاً بتحسين العمليات والعمالة والنتائج الاقتصادية، حتى لا تتوزع الموارد المحدودة على تدخلات لا تحقق الأثر المتوقع. وبناءً على ذلك، يتمثل السؤال الرئيس للدراسة في الآتي:

ما أثر الموارد والقدرات التنظيمية في الأداء التشغيلي والتوظيفي والأداء الاقتصادي للمنشآت الصغيرة والمتوسطة في مدينة الرياض؟

3.1. أهمية الدراسة

1.3.1. الأهمية العلمية

1. تطبق الدراسة نظرية الموارد في سياق محلي محدد، بما يضيف دليلاً ميدانياً من منشآت مدينة الرياض إلى الأدبيات المتعلقة باختلاف الأداء بين المنشآت الصغيرة والمتوسطة.
2. تجمع أربعة أبعاد مالية وبشرية وابتكارية ورقمية داخل نموذج واحد، بما يسمح بمقارنة إسهامها النسبي بدل دراسة كل بعد بمعزل عن الأبعاد الأخرى.
3. تميز بين الأداء التشغيلي والتوظيفي والأداء الاقتصادي، فتتجنب اختزال أداء المنشأة في مؤشر مالي واحد، وتتيح الكشف عن اختلاف أثر المورد باختلاف نوع النتيجة.
4. تختبر العلاقات بعد ضبط حجم المنشأة وعمرها وقطاعها، وهو ما يساعد على تقديم تفسير أدق من المقارنات الوصفية غير المضبوطة.

2.3.1. الأهمية العملية

1. توفر النتائج أساساً لترتيب أولويات الاستثمار داخل المنشأة بين التمويل وتنمية المهارات والابتكار والقدرات الرقمية.
2. تساعد الجهات التمويلية على تقدير ما إذا كان التمويل يحتاج إلى قدرات إدارية وبشرية مكملية حتى يتحول إلى نتائج تشغيلية واقتصادية.
3. تفيد جهات التدريب والدعم في تصميم برامج ترتبط باحتياجات المنشأة وينقل التعلم إلى الممارسة، بدل الاكتفاء بعدد البرامج أو المشاركين.
4. تقدم للجهات المعنية بالابتكار والتحول الرقمي دليلاً يساعد على توجيه الدعم نحو الاستخدام الفعلي للتقنية والبيانات وتحسين العمليات وخدمة العملاء.

4.1. أهداف الدراسة

يتمثل الهدف الرئيس للدراسة في قياس أثر الموارد والقدرات التنظيمية في الأداء التشغيلي والتوظيفي والأداء الاقتصادي للمنشآت الصغيرة والمتوسطة في مدينة الرياض.

وينتفع من هذا الهدف ما يأتي:

1. تحديد مستوى الوصول إلى التمويل والقدرات البشرية والتدريبية والقدرة الابتكارية والقدرة الرقمية لدى المنشآت محل الدراسة.
2. تحديد مستوى الأداء التشغيلي والتوظيفي ومستوى الأداء الاقتصادي لدى تلك المنشآت.
3. اختبار أثر كل بُعد من أبعاد الموارد والقدرات التنظيمية في الأداء التشغيلي والتوظيفي.
4. اختبار أثر كل بُعد من أبعاد الموارد والقدرات التنظيمية في الأداء الاقتصادي.
5. مقارنة الإسهام النسبي للأبعاد الأربعة في تفسير كل بُعد من بُعدي الأداء.
6. اختبار العلاقات بعد ضبط حجم المنشأة وعمرها وقطاعها الاقتصادي.
7. استكشاف الفروق في الأداء وفق حجم المنشأة وعمرها وقطاعها.
8. تقديم توصيات عملية تستند إلى نتائج التحليل الميداني.

5.1. تساؤلات الدراسة

ينبثق من السؤال الرئيس عدد من التساؤلات الفرعية:

1. ما مستوى الموارد والقدرات التنظيمية بأبعادها الأربعة لدى المنشآت محل الدراسة؟
2. ما مستوى الأداء التشغيلي والتوظيفي، وما مستوى الأداء الاقتصادي لدى تلك المنشآت؟
3. ما أثر الوصول إلى التمويل في كل من الأداء التشغيلي والتوظيفي والأداء الاقتصادي؟
4. ما أثر القدرات البشرية والتدريبية في كل من الأداء التشغيلي والتوظيفي والأداء الاقتصادي؟
5. ما أثر القدرة الابتكارية في كل من الأداء التشغيلي والتوظيفي والأداء الاقتصادي؟
6. ما أثر القدرة الرقمية في كل من الأداء التشغيلي والتوظيفي والأداء الاقتصادي؟
7. أي الأبعاد الأربعة أكثر إسهاماً في تفسير كل بُعد من بُعدي الأداء؟
8. هل تختلف مستويات الأداء باختلاف حجم المنشأة أو عمرها أو قطاعها الاقتصادي؟

6.1. فروض الدراسة

صيغت الفروض على مستويين حتى يمكن اختبار بُعدي الأداء كلٌّ على حدة، وتجنب قبول فرض مركب عندما يكون الأثر دالاً في بُعد وغير دال في الآخر.

الفرض الرئيس الأول (H1): يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية للموارد والقدرات التنظيمية مجتمعة في الأداء التشغيلي والتوظيفي للمنشآت الصغيرة والمتوسطة في مدينة الرياض.

ويتفرع منه:

- **H1a:** يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية للوصول إلى التمويل في الأداء التشغيلي والتوظيفي.
- **H1b:** يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية للقدرات البشرية والتدريبية في الأداء التشغيلي والتوظيفي.
- **H1c:** يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية للقدرة الابتكارية في الأداء التشغيلي والتوظيفي.
- **H1d:** يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية للقدرة الرقمية في الأداء التشغيلي والتوظيفي.

الفرض الرئيس الثاني (H2): يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية للموارد والقدرات التنظيمية مجتمعة في الأداء الاقتصادي للمنشآت الصغيرة والمتوسطة في مدينة الرياض.

ويتفرع منه:

- **H2a:** يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية للوصول إلى التمويل في الأداء الاقتصادي.
 - **H2b:** يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية للقدرات البشرية والتدريبية في الأداء الاقتصادي.
 - **H2c:** يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية للقدرة الابتكارية في الأداء الاقتصادي.
 - **H2d:** يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية للقدرة الرقمية في الأداء الاقتصادي.
- وتعامل الفروق المرتبطة بحجم المنشأة وعمرها وقطاعها بوصفها تحليلات استكشافية وضابطة، لا فروضاً سببية مستقلة.

7.1. الأساس النظري للدراسة

ترجع الجذور الفكرية لنظرية الموارد إلى (Penrose 1959)، التي نظرت إلى المنشأة بوصفها مجموعة من الموارد المنتجة، ورأت أن نموها يتأثر بالخدمات التي يمكن أن تولدها هذه الموارد وبالخبرة الإدارية اللازمة لاستخدامها. ثم نقل (Wernerfelt 1984) مركز التحليل من المنتجات والأسواق إلى الموارد التي تسيطر عليها المنشأة، قبل أن يوضح (Barney 1991) أن المورد يمكن أن يسهم في ميزة مستمرة عندما يكون ذا قيمة، ونادراً نسبياً، ويصعب تقليده أو استبداله، وتكون المنشأة منظمة للاستفادة منه.

يقوم توظيف النظرية في الدراسة الحالية على مبدئين. أولهما أن المنشآت غير متجانسة؛ فهي لا تملك الموارد نفسها ولا تصل إليها بالشروط نفسها، وقد تستمر هذه الفروق بسبب تراكم الخبرة والعلاقات والمعرفة الضمنية. وثانيهما أن امتلاك المورد لا يكفي لتحقيق أداء أفضل. فقد فرق (Amit and Schoemaker 1993) بين الموارد

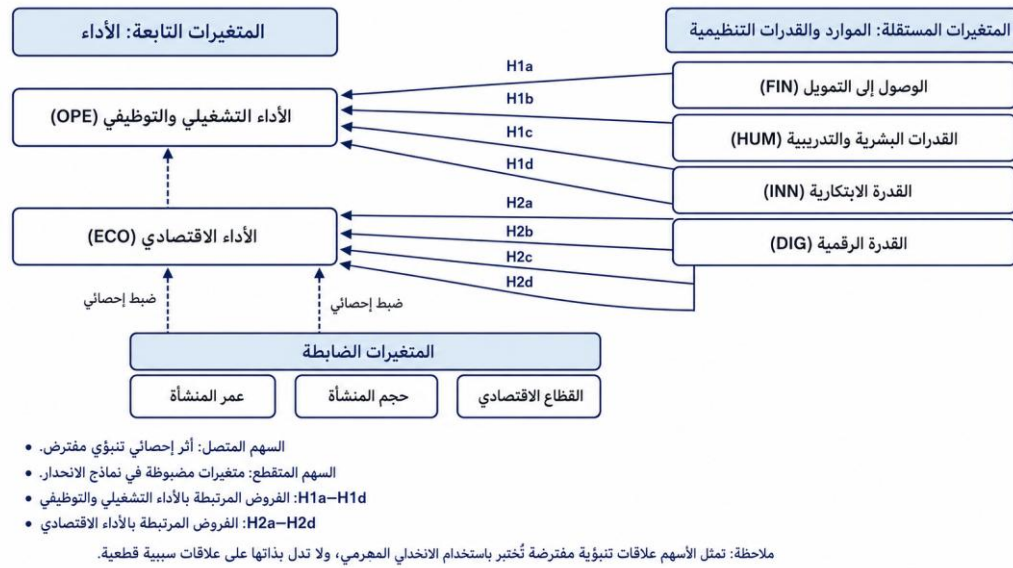
التي تملكها المنشأة أو تستطيع الوصول إليها، والقدرات التي تنشأ من تنسيق تلك الموارد واستخدامها عبر العمليات والخبرات المتراكمة. ومن ثم، قد تحصل منشأتان على تمويل أو تقنية متقاربة، لكن تختلف النتيجة بسبب تفاوت جودة القرار والتنفيذ والتعلم.

يتعامل الوصول إلى التمويل في هذا الإطار بوصفه موردًا يمكن المنشأة من تمويل رأس المال العامل والاستثمار والتوسع. وتمثل المعارف والمهارات والتدريب موردًا بشريًا وقدرة على التعلم والتنفيذ. أما القدرة الابتكارية فتظهر في تحويل المعرفة والأفكار إلى تحسينات في المنتجات والخدمات والعمليات، في حين تعبر القدرة الرقمية عن دمج التقنية والبيانات والقنوات الرقمية في العمل والقرار. ولا تعمل هذه الأبعاد بمعزل تام؛ فالتمويل قد يتيح الاستثمار في التدريب أو التقنية، لكن تحقيق العائد يعتمد على قدرة المنشأة على الاستخدام المنظم.

وتستعين الدراسة بمنظور القدرات الديناميكية لتفسير البعدين الابتكاري والرقمي، ولا تضيفه متغيرًا مستقلًا جديدًا. فهذا المنظور يركز على استشعار الفرص، والاستفادة منها، وإعادة تشكيل الموارد عند تغير السوق والتقنية (Teece et al., 1997). ويظل التفسير النظري محددًا بحدود الدراسة؛ إذ لا تفترض نظرية الموارد أن العوامل الداخلية تفسر الأداء كله، لأن الطلب والمنافسة والتنظيم والظروف الاقتصادية قد تؤثر كذلك. ولهذا تُضبط بعض خصائص المنشأة إحصائيًا، مع عدم الادعاء بإحاطة النموذج بجميع محددات الأداء.

8.1. النموذج المفاهيمي للدراسة

يتكون النموذج من أربعة متغيرات مستقلة هي الوصول إلى التمويل، والقدرات البشرية والتدريبية، والقدرة الابتكارية، والقدرة الرقمية. ويقاس المتغير التابع في بُعدين: الأداء التشغيلي والتوظيفي، والأداء الاقتصادي. ويفترض النموذج أثرًا مباشرًا موجبًا لكل متغير مستقل في كل بُعد من بُعدي الأداء، مع إدخال حجم المنشأة وعمرها وقطاعها الاقتصادي متغيرات ضابطة. ويجوز استخدام درجة كلية للأداء في تحليل إضافي إذا دعمت نتائج الصدق البنائي والثبات عملية الدمج، من غير أن تحل هذه الدرجة محل الاختبار المنفصل للفروض الرئيسية.



شكل (1): النموذج المفاهيمي للدراسة

المصدر: إعداد الباحث بالاستناد إلى نظرية الموارد ومتغيرات الدراسة.

9.1. التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

المفهوم	التعريف الاصطلاحى والقياس الإجرائي
المنشآت الصغيرة والمتوسطة	منشآت الأعمال المصنفة صغيرة أو متوسطة وفق التصنيف السعودي الرسمي. تشمل الصغيرة المنشأة التي يعمل بها من 6 إلى 49 موظفًا بدوام كامل أو تتراوح إيراداتها السنوية بين 3 و40 مليون ريال، وتشمل المتوسطة المنشأة التي يعمل بها من 50 إلى 249 موظفًا أو تتراوح إيراداتها بين 40 و200 مليون ريال. ويؤخذ بالتصنيف الأعلى عند اختلاف معياري العمالة والإيراد، وتستبعد المنشآت متناهية الصغر والكبيرة (Monsha'at, n.d).

المفهوم	التعريف الاصطلاحي والقياس الإجرائي
الموارد والقدرات التنظيمية	الموارد هي الأصول المالية والبشرية والمعرفية والتقنية التي تملكها المنشأة أو تصل إليها، أما القدرات فهي العمليات والخبرات التي تنسق بها المنشأة هذه الموارد وتستخدمها (Barney, 1991; Amit and Schoemaker, 1993). وتقاس في الدراسة من خلال الأبعاد الأربعة الآتية.
الوصول إلى التمويل	قدرة المنشأة على الحصول على تمويل يلئم احتياجاتها من حيث التوقيت والحجم والتكلفة والشروط. ويقاس بمتوسط خمس عبارات عن توافر البدائل وسهولة الوصول وكفاية التمويل وملاءمته (Brixiová et al., 2020).
القدرات البشرية والتدريبية	المعارف والخبرات والمهارات وآليات التعلم التي تساعد الإدارة والعاملين على تنفيذ الأعمال وتطويرها. وتقاس بخمس عبارات عن كفاية المهارات، وتحديد الاحتياجات التدريبية، وتطوير المهارات، وتطبيق التعلم، والاستفادة من الخبرة (Rafiki, 2020).
القدرة الابتكارية	قدرة المنشأة على توليد الأفكار وتطبيق تحسينات في المنتجات أو الخدمات أو العمليات وأساليب العمل. وتقاس بخمس عبارات تتناول التطوير والتجريب وتحسين العمليات والاستجابة للفرص وتحويل الأفكار إلى تطبيقات (Saunila, 2020).
القدرة الرقمية	قدرة المنشأة على دمج التقنيات والبيانات والمنصات الرقمية في العمليات وخدمة العملاء واتخاذ القرار. وتقاس بخمس عبارات تركز على الاستخدام والتكامل والمهارات والاستفادة من البيانات وتبني الأدوات عند الحاجة (Kim and Jin, 2024).
الأداء التشغيلي والتوظيفي	مستوى التحسن في كفاءة العمليات وانتظامها، وفي قدرة المنشأة على استقطاب العاملين والاحتفاظ بهم وزيادة التوظيف خلال العامين السابقين لجمع البيانات. ويقاس بمتوسط خمس عبارات وفق تقدير المجيب المطلع.

المفهوم	التعريف الاصطلاحي والقياس الإجرائي
الأداء الاقتصادي	مستوى التحسن في الإيرادات والعائد والوفاء بالالتزامات والقدرة على تمويل الاستثمار والاستمرار الاقتصادي خلال العامين السابقين لجمع البيانات. ويقاس بمتوسط خمس عبارات وفق تقدير المجيب المطلع.

10.1. منهج الدراسة وإجراءاتها العامة

اعتمدت الدراسة المنهج الكمي بتصميم مقطعي تفسيري ارتباطي، لأن هدفها قياس العلاقات الإحصائية ومقارنة الإسهام النسبي لمجموعة من المتغيرات في وقت محدد. وتمثل المنشأة وحدة التحليل، بينما كان المجيب مالكاً أو شريكاً إدارياً أو مديراً أو مسؤولاً لديه معرفة مباشرة بمراد المنشأة وعملياتها. واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتضمنت أسئلة الأهلية والخصائص العامة وثلاثين عبارة موزعة بالتساوي على المتغيرات الستة، وفق مقياس ليكرت الخماسي.

تكونت العينة الصالحة من 240 منشأة صغيرة ومتوسطة داخل مدينة الرياض. ونظراً إلى عدم توافر إطار معاينة شامل يتيح حساب احتمال اختيار كل منشأة، استخدمت الدراسة عينة قصدية منظمة مدعومة بحصص حجمية وقطاعية، مع تنوع قنوات الوصول للحد من هيمنة قناة واحدة. وُجمعت استجابة واحدة مؤهلة عن كل منشأة. وُحُللت البيانات باستخدام Jamovi من خلال الإحصاءات الوصفية، وفحوص الثبات والصدق البنائي، والارتباط، والانحدار الخطي المتعدد، مع إدخال حجم المنشأة وعمرها وقطاعها ومتغيرات ضابطة. وترد الإجراءات التفصيلية ومعايير التنظيف والاختبارات في فصل المنهجية.

11.1. حدود الدراسة

الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على أثر الوصول إلى التمويل والقدرات البشرية والتدريبية والقدرة الابتكارية والقدرة الرقمية في الأداء التشغيلي والتوظيفي والأداء الاقتصادي. ولا تختبر وساطة أو تعديلاً، ولا تدعي تغطية جميع العوامل السوقية والتنظيمية المؤثرة في الأداء.

الحدود المكانية والمؤسسية: تقتصر الدراسة على منشآت صغيرة ومتوسطة تعمل داخل الحدود الإدارية لمدينة الرياض، وتكون نشطة منذ سنتين على الأقل. ولا تمتد النتائج مباشرة إلى بقية مدن منطقة الرياض أو مناطق المملكة.

الحدود البشرية: تشمل الملاك والشركاء الإداريين والمديرين والمسؤولين المؤهلين الذين لديهم معرفة مباشرة بأوضاع المنشأة، مع اعتماد استجابة واحدة لكل منشأة.

الحدود الزمنية: بدأت إجراءات جمع البيانات في أبريل 2026 واستمرت حتى يونيو 2026، وطلب من المشاركين تقييم التغير في أداء منشاتهم خلال العامين السابقين لجمع البيانات.

الحدود المنهجية: تعتمد الدراسة على بيانات تقرير ذاتي من مستجيب واحد وتصميم مقطعي وعينة غير احتمالية. لذلك تفسر النتائج في حدود خصائص العينة، ولا تعمم إحصائيًا على جميع منشآت المملكة. كما يستخدم مصطلح «الأثر» للدلالة على الأثر الإحصائي التنبؤي في نموذج الانحدار، لا لإثبات سببية قطعية.

12.1. خلاصة الفصل

حدد هذا الفصل الإطار العام للدراسة بدءًا من موقع المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد، ثم انتقل إلى المشكلة المتمثلة في تفاوت قدرتها على تحويل الموارد إلى نتائج تشغيلية واقتصادية. وبين الأهمية العلمية والعملية، وصاغ الأهداف والتساؤلات والفروض بما يفصل بين بُعدي الأداء. كما عرض الأساس النظري والنموذج المفاهيمي والتعريفات الإجرائية، وقدم وصفًا موجزًا للمنهج والحدود. ويعمق الفصل الثاني مناقشة المفاهيم والعلاقات النظرية والأدلة التجريبية، وصولًا إلى تحليل الدراسات السابقة وتحديد موقع الدراسة الحالية بينها.

الفصل الثاني: الدراسات السابقة والإطار النظري

1.2. مقدمة الفصل

ينتقل هذا الفصل من التحديد العام لموضوع الدراسة إلى بناء تفسير نظري وتحليل تجريبي للعلاقات بين متغيراتها. ويبدأ بمناقشة خصوصية المنشآت الصغيرة والمتوسطة، ثم يعرض نظرية الموارد والقدرات التنظيمية، ويتناول أبعاد الدراسة الأربعة وبُعدي الأداء. بعد ذلك يحلل الدراسات السابقة وفق محاور موضوعية، ويقارن مناهجها ونتائجها وحدودها، وصولاً إلى الفجوة البحثية وتطوير الفروض. ويهدف هذا الترتيب إلى وصل المفهوم بالدليل، وتجنب عرض الأدبيات بوصفها ملخصات منفصلة لا يجمعها منطق تفسيري.

2.2. المنشآت الصغيرة والمتوسطة: المفهوم والخصائص والسياق

لا يوجد تعريف عالمي موحد للمنشآت الصغيرة والمتوسطة؛ إذ يتغير التعريف تبعاً لبنية الاقتصاد وغرض الإحصاء أو السياسة العامة. ويشيع استخدام عدد العاملين لأنه واضح نسبياً ويسهل تطبيقه، لكنه قد لا يعكس الحجم الاقتصادي في الأنشطة كثيفة التقنية أو منخفضة العمالة. أما الإيراد فيقرب القيمة الاقتصادية للنشاط، غير أنه يتأثر بالقطاع والأسعار ودورة الأعمال. ولهذا يفيد الجمع بين المعيارين، مع الالتزام بالتعريف الرسمي في الدولة محل الدراسة حتى يكون تحديد المجتمع منسجماً مع البيئة التنظيمية.

يعتمد التصنيف السعودي عدد العاملين بدوام كامل والإيرادات السنوية، ويأخذ بالتصنيف الأعلى عند اختلاف المعيارين (Monsha'at, n.d). وتقتصر الدراسة على الفئتين الصغيرة والمتوسطة، لأن إدخال المنشآت متناهية الصغر قد يرفع التباين في الهياكل والقدرات إلى درجة يصعب معها تفسير العلاقات. ولا يجعل هذا

التصنيف المنشآت داخل كل فئة متماثلة؛ فقد أوضحت مراجعة Garcia-Martinez et al. (2023) أن النمو يرتبط بالحجم والعمر والابتكار والشبكات والبيئة المؤسسية وهيكل رأس المال، وهي عوامل تتفاعل بدل أن تعمل منفردة.

تتميز هذه المنشآت بقرب الإدارة من العمليات وسرعة الاتصال وقصر مسار القرار، وهي خصائص قد تعزز المرونة والاستجابة للعميل. لكنها قد تتحول إلى قيود عندما تتركز المعرفة والسلطة في المالك، أو تضيق قاعدة التمويل والمهارات. وتبين المراجعات أن موارد المنشأة وقدراتها والابتكار من العوامل المتكررة في تفسير النمو، مع اختلاف أثرها بين الاقتصادات والقطاعات (Fajarika et al., 2024). وفي الرياض، تجتمع كثافة الأعمال والمؤسسات المالية وجهات الدعم مع منافسة وتغير تقني متسارعين؛ لذلك يوفر هذا السياق فرصة لاختبار قدرة المنشأة على تحويل ما يتاح لها من موارد إلى أداء، دون افتراض أن البيانات الوطنية أو بيانات منطقة الرياض تصف المدينة بصورة مطابقة.

3.2. نظرية الموارد والقدرات التنظيمية

تعود الفكرة الأساسية لنظرية الموارد إلى النظر إلى المنشأة من الداخل، لا باعتبارها مجرد استجابة للسوق. فقد عدت Penrose (1959) المنشأة مجموعة من الموارد المنتجة، ورأت أن النمو يعتمد على الخدمات التي يمكن أن تولدها تلك الموارد وعلى الخبرة الإدارية اللازمة لاستخدامها. ونقل (1984) Wernerfelt هذا المنطق إلى التحليل الاستراتيجي، فبين أن موقع المنشأة من الموارد قد يكون أساساً لفهم خياراتها ونتائجها. ثم صاغ Barney (1991) شروط المورد القادر على دعم ميزة مستمرة، فربط قيمته بندرته النسبية وصعوبة تقليده أو استبداله، وبقدرة المنشأة على تنظيمه والاستفادة منه.

يفترض هذا المنظور أن المنشآت غير متجانسة وأن بعض الفروق بينها تستمر لأن الموارد لا تنتقل جميعها بالسهولة نفسها. فالتمويل يمكن التعاقد عليه، لكن الثقة المتراكمة مع الممولين، والخبرة الفنية، والمعرفة الضمنية، والروتينات التي تنظم العمل أقل قابلية للشراء المباشر أو النسخ. ولا يعني ذلك أن كل مورد نادر أو أنه يضمن التفوق؛ فقد تكون التقنية متاحة لمنافسين كثيرين، ولا تكتسب قيمتها إلا عندما ترتبط بمهارات وإجراءات وقرارات مناسبة. ومن ثم، تفسر النظرية الأداء من خلال تكوين الموارد وطريقة تنظيمها، لا من خلال مجرد حصر الأصول.

يميز (Amit and Schoemaker (1993 بين الموارد التي تملكها المنشأة أو تصل إليها، والقدرات التي تعكس عمليات تنسيق الموارد واستخدامها. ووفق هذا التمييز، يمثل الوصول إلى التمويل موردًا ماليًا، في حين تمثل القدرات البشرية والتدريبية آلية للتعليم والتنفيذ، وتعتبر القدرة الابتكارية عن تجديد المنتجات والعمليات، وتعكس القدرة الرقمية دمج التقنية والبيانات في العمل. ويساعد هذا الفصل التحليلي على تجنب افتراض أن الحصول على المورد يكفي لتحقيق نتيجة؛ فالتمويل الذي لا تدعمه معرفة بالسوق أو قدرة تنفيذية قد يزيد الالتزامات دون أن يرفع الأداء.

تساند القدرات الديناميكية هذا التفسير عندما تكون البيئة متغيرة. وقد وصف (Teece et al. (1997 قدرة المنشأة على استشعار الفرص واغتنامها وإعادة تشكيل مواردها باعتبارها عنصرًا في التكيف والتجديد. وتفيد هذه العدسة في تفسير الابتكار والرقمنة، لكنها لا تُعامل في الدراسة متغيرًا خامسًا. كما لا تقتصر الدراسة أن الموارد الداخلية تفسر الأداء كله؛ فالطلب والمنافسة والتنظيم والظروف الاقتصادية تظل مؤثرة. لذلك يختبر النموذج الأبعاد الداخلية مباشرة، ويضبط الحجم والعمر والقطاع، مع الاعتراف بأن التصميم لا يستوعب جميع عناصر البيئة.

جدول (1.2): الربط النظري بين متغيرات الدراسة وآليات أثرها في بُعدي الأداء

المتغير	موقعه النظري	الآلية المتوقعة	النتيجة الأقرب
الوصول إلى التمويل	مورد مالي متاح للمنشأة	تمويل التشغيل والاستثمار والتوظيف	تشغيلي واقتصادي
القدرات البشرية والتدريبية	مورد معرفي وقدرة تعلم	تحسين التنفيذ والجودة وحل المشكلات	تشغيلي واقتصادي
القدرة الابتكارية	قدرة تجديد وتطبيق	تطوير العرض والعمليات والاستجابة للسوق	تشغيلي واقتصادي
القدرة الرقمية	قدرة دمج تقني وبياني	تسريع العمليات وتحسين القرار والوصول	تشغيلي واقتصادي
الأداء التشغيلي والتوظيفي	نتيجة تنظيمية غير مالية	الكفاءة والاستقرار والإنتاجية والعمالة	تابع أول
الأداء الاقتصادي	نتيجة اقتصادية	الإيرادات والعائد والالتزامات والاستمرار	تابع ثانٍ

المصدر: إعداد الباحث بالاستناد إلى (Teece et al. (1997)، Barney (1991)، و Amit and Schoemaker (1993).

4.2. الوصول إلى التمويل

لا يقتصر الوصول إلى التمويل على وجود بنك أو برنامج تمويلي، بل يعني قدرة المنشأة على الحصول على مبلغ يلائم حاجتها وفي الوقت والأجل والتكلفة والشروط المناسبة. وقد تعتمد المنشآت على التمويل الذاتي أو الائتمان المصرفي والتجاري أو برامج الضمان ورأس المال الجريء، وتختلف ملائمة المصدر بحسب عمر المنشأة وطبيعة أصولها ومرحلة نموها. ويكون التمويل قيدًا عندما تمنع فجوة المعلومات أو ضعف الضمانات أو قصر السجل الائتماني المنشأة القابلة للنمو من الحصول على مورد مناسب.

تظهر آلية الارتباط بالأداء من خلال تمويل رأس المال العامل والمعدات والتقنية والتوسع والتوظيف. وقد وجدت (Brixiová et al. (2020، باستخدام بيانات منشآت من 42 دولة إفريقية، أن المنشآت التي تصل إلى تمويل رسمي حققت نموًا أعلى في العمالة، ولا سيما عندما كان التمويل أكبر وأقل كلفة. وفي السعودية، أظهرت

Alharbi et al. (2022) في دراسة مقطعية شملت 255 منشأة أن الوصول إلى التمويل يرتبط إيجابيًا بالأداء ويتداخل مع أثر الثقافة المالية.

مع ذلك، لا يكون الأثر موجبًا بالضرورة في كل حالة؛ فعبء الدين وسوء تخصيص الأموال وضعف الطلب قد تحد من العائد، كما قد يكون اتجاه العلاقة معكوسًا جزئيًا لأن المنشآت الأعلى أداء تحصل على التمويل بسهولة أكبر. ولهذا تقيس الدراسة الملاءمة والتوقيت والكفاية والتكلفة، وتختبر التمويل مع بقية القدرات والمتغيرات الضابطة بدل تفسير الأداء به منفردًا.

5.2. القدرات البشرية والتدريبية

يشير رأس المال البشري إلى ما يحمله الأفراد من معرفة ومهارات وخبرة، لكن القدرة التنظيمية أوسع من مجموع مؤهلاتهم. فهي تشمل اختيار المهارات المناسبة، ومشاركة المعرفة، وحل المشكلات، واحتفاظ المنشأة بخبرتها، وتحويل التعلم الفردي إلى ممارسة مستقرة. وتزداد أهمية ذلك في المنشآت الصغيرة والمتوسطة لأن قلة الأفراد تجعل أثر المهارة أو غيابها مباشرًا، كما أن اعتماد العمل على المالك قد يحد من انتشار المعرفة.

ولا يقاس التدريب بعدد الدورات وحده؛ إذ تبدأ قيمته بتحديد الاحتياج، ثم اختيار محتوى ملائم، وإتاحة التطبيق، ومتابعة ما تغير في الأداء. وقد حلت Idris et al. (2023) بيانات أكثر من 15 ألف مالك ومدير منشأة في المملكة المتحدة، ووجدت ارتباطًا موجبًا بين التدريب والأداء، مع أثر أقوى عند الجمع بين التدريب داخل العمل وخارجه. كما ربطت Dinku et al. (2024) رأس المال البشري بأداء المنشآت والابتكار في سياق إثيوبي.

تعمل القدرات البشرية عبر رفع الإنتاجية وتقليل الأخطاء وتحسين خدمة العملاء، وهي كذلك مورد مكمل للابتكار والرقمنة. غير أن ضيق الوقت والكلفة ودوران العمالة قد يقلل استعداد المنشأة للاستثمار في التدريب. وفي

السعودية، وجدت (Alshebami 2024) أن برامج التدريب ترتبط بطموحات نمو المنشآت المتناهية الصغر والصغيرة، لكن اختلاف التابع عن الأداء الفعلي يستدعي الحذر في التعميم.

6.2. القدرة الابتكارية

الابتكار ليس مرادفًا للاختراع؛ فقد يكون تطبيقًا جديدًا داخل المنشأة لفكرة أو أسلوب معروف في السوق. ويمكن أن يظهر في منتج أو خدمة أو عملية أو أسلوب تنظيمي، وأن يكون تدريجيًا بدل أن يكون تحولًا جذريًا. وتعرف القدرة الابتكارية بقدرة المنشأة المستمرة على توليد الأفكار واختيارها وتجريبها وتنفيذها والتعلم من نتائجها، ولذلك فهي روتين تنظيمي وليست حدثًا منفردًا (Saunila, 2020).

يمكن لهذه القدرة أن تحسن الأداء التشغيلي عبر تبسيط العمليات وتقليل الهدر ورفع المرونة، وأن تدعم الأداء الاقتصادي من خلال التميز والاستجابة لاحتياجات السوق وخلق مصادر إيراد. لكنها تتضمن كلفة وعدم يقين واحتمال فشل التبني، وقد لا يتحول الابتكار إلى عائد عندما تضعف معرفة العميل أو التنفيذ. ومن منظور القدرات الديناميكية، تكمن القيمة في ربط استشعار الفرصة بإعادة تشكيل الموارد، لا في كثرة الأفكار وحدها.

في السياق السعودي، وجدت (Akinwale and Alshraim 2024) أن البحث والتطوير الداخلي، واقتناء الآلات، والتدريب، وحجم الطاقم الفني ترتبط باحتمال امتلاك قدرة ابتكارية لدى منشآت المنطقة الشرقية، بينما لم تكن بعض أشكال التعاون الخارجي دالة. وتوضح هذه النتيجة أن محركات الابتكار قد تختلف بحسب السياق، وأن قياس الدراسة للتحسين والتجريب والاستجابة والتنفيذ أقرب إلى القدرة العملية من عدّ الابتكارات المعلنة.

7.2. القدرة الرقمية

ينبغي التمييز بين تحويل معلومات ورقية إلى صيغة رقمية، واستخدام التقنية لتحسين نشاط محدد، والتحول الرقمي الذي قد يمتد إلى نموذج العمل. ولا تختبر الدراسة تحولاً شاملاً، بل قدرة المنشأة على توظيف الأدوات والبيانات والقنوات الرقمية في عملياتها وقراراتها. وتشمل هذه القدرة المهارات الرقمية، وتكامل التطبيقات، وجودة استخدام البيانات، وقدرة الإدارة على اختيار التقنية المناسبة؛ لذلك لا يساوي شراء النظام امتلاك قدرة رقمية.

وجدت (Khin and Ho (2019، في 105 شركات تقنية صغيرة ومتوسطة في ماليزيا، أن القدرة الرقمية تدعم الابتكار الرقمي الذي يرتبط بدوره بالأداء المالي وغير المالي. كما أظهرت (Kim and Jin (2024، في بيانات 313 مديرًا، أثرًا موجبًا للقدرة الرقمية في الأداء الريادي مع دور للقدرة على اكتشاف الفرص. وتفسر هذه العلاقة من خلال سرعة العمليات وتقليل الأخطاء وتحسين التنسيق والوصول إلى العميل وجودة القرار.

غير أن العائد يتأثر بالكلفة والمهارات والأمن السيبراني وتكامل الأنظمة ومقاومة التغيير. وقد أبرزت مراجعة (Marino–Romero et al. (2024 أن التحول الرقمي في المنشآت يرتبط بالتقنيات والاستراتيجية والقدرات معًا. وفي السعودية، وجدت (Tripathi and Singh (2024، في عينة قسدية من 68 مالك منشأة في حائل، أن الوعي والاستعداد يرتبطان بنية الاستخدام والأداء عبر مسارات وسيطة؛ وهو دليل محلي مهم، لكنه محدود الحجم والنطاق الجغرافي.

8.2. الأداء التشغيلي والتوظيفي والأداء الاقتصادي

الأداء مفهوم متعدد المستويات، وقد ميز (Venkatraman and Ramanujam (1986 بين الأداء المالي والأداء التشغيلي والفاعلية التنظيمية الأوسع. ويمنع هذا التمييز اختزال وضع المنشأة في الربحية وحدها؛ فقد

تتحسن الكفاءة والجودة والاستقرار قبل ظهور العائد المالي، كما قد ترتفع المبيعات مع ضعف التدفقات أو تراكم الالتزامات. ولهذا تفصل الدراسة بين نتيجتين مترابطتين بدل دمجها مسبقًا.

يتناول الأداء التشغيلي والتوظيفي كفاءة العمليات وانتظام تنفيذها والإنتاجية واستقرار النشاط، إلى جانب القدرة على استقطاب العاملين والاحتفاظ بهم وزيادة فرص العمل. ويُضم التوظيف إلى هذا البعد لأنه يعكس توسع القدرة التشغيلية وقرار استخدام العمل داخل المنشأة، مع إدراك أن زيادة العدد ليست دائمًا دليلًا على ارتفاع الإنتاجية. وقد بينت (Ayyagari et al. (2014 أن الحجم والعمر يرتبطان بصورة مختلفة بخلق الوظائف والإنتاجية، وهو ما يبرر ضبط خصائص المنشأة عند التحليل.

أما الأداء الاقتصادي فيشمل تحسن الإيرادات والعائد والوفاء بالالتزامات والقدرة على تمويل الاستثمار والاستمرار. وتستخدم الدراسة تقديرًا إدراكيًا نسبيًا خلال عامين لأن المنشآت الخاصة قد تحتفظ على الأرقام، ولأن المقارنة المطلقة بين القطاعات قد تكون مضللة. ويخفف تعدد البنود وتحديد الفترة المرجعية من قصور السؤال الواحد، لكنه لا يزيل احتمال تحيز المجيب. لذلك يُختبر البعدان منفصلين في الفروض الرئيسة، ولا تستخدم درجة الأداء الكلي إلا بوصفها تحليلًا إضافيًا إذا دعمها الصدق البنائي.

9.2. تحليل الدراسات السابقة

1.9.2. دراسات التمويل

تتفق دراسات التمويل على أن القضية تتجاوز وجود المصدر إلى شروط الوصول والاستخدام، لكنها تختلف في النتيجة المقاسة والسياق. فقد ربطت (Brixiová et al. (2020 التمويل الرسمي بنمو العمالة عبر دول إفريقية، وظهر اختلاف قطاعي لصالح التصنيع، وهو ما يحد من نقل حجم الأثر إلى الرياض. وفي السعودية، اختبرت (Alharbi et al. (2022 نموذجًا يضم الثقافة المالية والتدين والوصول إلى التمويل والأداء؛ فأفادت بأن

التمويل يرتبط بالأداء ويؤدي أدوارًا ضمن علاقات أخرى. أما (Rafiki 2020) فدرس مجموعة أوسع من محددات نمو المنشآت السعودية، تشمل خبرة المدير والتدريب والتمويل والعلاقات. وتفيد هذه الأعمال في تثبيت أهمية التمويل محليًا، لكنها لا تقارن أثره في بُعدين للأداء مع القدرات الابتكارية والرقمية داخل نموذج مباشر واحد.

2.9.2. دراسات القدرات البشرية والتدريبية

تقدم دراسة (Idris et al. (2023 دليلًا واسع النطاق على ارتباط التدريب بالأداء الفعلي المدرك والمقصود، وتمتاز بالتمييز بين التدريب داخل العمل وخارجه، لكنها أجريت في بيئة مؤسسية بريطانية. ووسعت (Dinku et al. (2024 التحليل بإدخال الابتكار وسيطًا بين رأس المال البشري والأداء في إثيوبيا، وهو ما يوضح آلية محتملة دون أن يلزم الدراسة الحالية بتبني الوساطة. وفي السعودية، ركزت (Alshebami (2024 على التدريب والشبكات والنوايا الريادية وطموحات النمو لدى منشآت متناهية الصغر وصغيرة. وتشير المقارنة إلى اتجاه إيجابي عام، لكن اختلاف تعريف القدرة والتابع والعينة يجعل من الأنسب قياس المهارات والتعلم والتطبيق مباشرة، وفصل الأداء المحقق عن نية النمو.

3.9.2. دراسات القدرة الابتكارية

أظهرت مراجعة (Saunila (2020 أن القدرة الابتكارية بناء متعدد الجوانب يجمع الإمكانيات والنتائج، وهو ما يفسر اختلاف مقاييسها. كما توصلت مراجعة (Fajarika et al. (2024 إلى تكرار الموارد والقدرات والابتكار ضمن عوامل نمو المنشآت في الاقتصادات المتقدمة والنامية، لكنها لا تثبت علاقة مباشرة في سياق واحد لأنها تجمع تصميمات متباينة. وتقدم (Akinwale and Alshraim (2024 دليلًا سعوديًّا أكثر تحديدًا؛ إذ اختبرت محركات القدرة الابتكارية، لا أثرها النهائي في الأداء. لذلك تستفيد الدراسة الحالية من تحديد هذه القدرة كعملية تطبيق وتحسين، ثم تنتقل خطوة إضافية باختبار علاقتها بالعمليات والنتائج الاقتصادية.

4.9.2. دراسات القدرة الرقمية

تختلف الأدلة الرقمية في موضع الابتكار والفرص داخل النموذج. فقد جعلت (Khin and Ho (2019) الابتكار الرقمي مسارًا بين القدرة والأداء، بينما وجدت (Kim and Jin (2024) أن القدرة الرقمية تعزز الأداء مع دور لقدرة اكتشاف الفرص والقيادة الريادية. وفي السعودية، ركزت (Tripathi and Singh (2024) على الوعي والاستعداد ونية الاستخدام في حائل، لا على الاستخدام التنظيمي المباشر في مدينة الرياض. أما (Marino- Romero et al. (2024) فقدّموا خريطة ببليومترية تبين تطور الحقل، وهي مفيدة لتعريف حدوده لكنها لا تكفي وحدها لإثبات فرض. وتدعم هذه المقارنة قياس الاستخدام والتكامل والبيانات والمهارات، واختبار أثرها المباشر مع الاعتراف بإمكان وجود آليات لا يشملها النموذج.

جدول (2.2): خلاصة تحليل الدراسات الأكثر اتصالاً بنموذج الدراسة

المرجع	السياق والتصميم	النتيجة الرئيسية	القيد ووجه الاستفادة
Brixiová et al. (2020)	منشآت في 42 دولة إفريقية؛ بيانات منشأة وتقييم أثر	التمويل الرسمي والملائم ارتبط بنمو العمالة	اختلاف مؤسسي؛ يدعم فرض التمويل والتوظيف
Alharbi et al. (2022)	255 منشأة سعودية؛ تصميم مقطعي	ارتباط إيجابي بين الوصول إلى التمويل والأداء	نموذج وساطة وتدين؛ دليل سعودي مباشر
Rafiki (2020)	منشآت سعودية؛ محددات نمو متعددة	أهمية الخبرة والتدريب والتمويل والعلاقات	تابع نمو عام؛ يدعم دمج الموارد في نموذج واحد
Idris et al. (2023)	أكثر من 15 ألف منشأة بريطانية؛ مسح واسع	التدريب داخل العمل وخارجه ارتبط بالأداء	اختلاف البيئة؛ يدعم القدرة التدريبية
Dinku et al. (2024)	منشآت إثيوبية؛ نموذج رأس مال بشري وابتكار	ارتباط رأس المال البشري بالأداء والابتكار	وساطة غير مختبرة هنا؛ يوضح آلية معرفية

المرجع	السياق والتصميم	النتيجة الرئيسية	القيد ووجه الاستفادة
Alshebami (2024)	150 منشأة سعودية متناهية وصغيرة؛ -PLS SEM	التدريب ارتبط بتموجات النمو	الطموح ليس أداءً محققاً؛ دليل محلي مساند
Akinwale and Alshraim (2024)	منشآت سعودية في المنطقة الشرقية؛ انحدار لوجستي	التدريب والآلات والطاقت الفني دعمت القدرة الابتكارية	يفسر المحركات لا نتائج الأداء؛ يدعم القياس
Khin and Ho (2019)	105 شركات تقنية ماليزية؛ PLS-SEM	القدرة الرقمية دعمت الابتكار والأداء	قطاع تقني ووساطة؛ يدعم منطق الاستخدام
Kim and Jin (2024)	313 مدير منشأة؛ نموذج قدرات وفرص	القدرات الرقمية عززت الأداء الريادي	نموذج يتضمن وساطة وتعديلاً؛ يدعم الفرض المباشر
Tripathi and Singh (2024)	68 مالك منشأة في حائل؛ عينة قصدية	الوعي والاستعداد ارتبطا بنية الاستخدام والأداء	عينة صغيرة ومساوات وسيطه؛ يبرز الحاجة لدليل في الرياض

المصدر: إعداد الباحث من الدراسات الواردة في الجدول.

10.2. التعقيب النقدي والمقارنة بين الدراسات

تكشف الأدبيات عن ثلاث نقاط اتفاق. أولاً، لا يكفي حجم المنشأة لتفسير أدائها؛ إذ تتكرر الموارد والمهارات والابتكار والتقنية بوصفها عوامل مفسرة. ثانياً، لا تتحقق قيمة المورد بمجرد وجوده، فالتمويل يحتاج قراراً وتنفيذاً، والتقنية تحتاج مهارة وتكاملاً، والتدريب يحتاج نقلاً للتعليم. ثالثاً، الأداء متعدد الأبعاد، وإن كانت بعض الدراسات تستخدم النمو أو المبيعات أو النوايا بوصفها بدائل له. ويتسق ذلك مع نظرية الموارد، لكنه لا يعني تماثل قوة كل علاقة.

ترجع الاختلافات إلى تعريف المنشأة والقدرة والنتيجة، وإلى القطاع والعمر والسياق المؤسسي. فالدراسة التي تقيس نية استخدام التقنية لا تختبر ما تختبره دراسة الاستخدام الفعلي، وطموح النمو ليس نموًا محققًا، وزيادة العمالة لا تعني بالضرورة تحسن الربحية. كما تؤثر طريقة المعاينة وهوية المجيب والفترة المرجعية ونوع التحليل في النتيجة. ولذلك لا يصح ترتيب العوامل اعتمادًا على معاملات مأخوذة من نماذج وبلدان مختلفة.

ومن أوجه القصور المتكررة الاعتماد على تصميم مقطعي ومصدر واحد وقياس إدراكي، إلى جانب عينات غير احتمالية أو محدودة جغرافيًا. وتدرس بحوث بعض الأبعاد منفردة، بينما تبني أخرى نماذج وساطة وتعديل يصعب تحويلها إلى أولويات مباشرة. تستجيب الدراسة الحالية بجمع أربعة أبعاد، وفصل نوعي الأداء، وضبط خصائص المنشأة، لكنها تظل مقطعية ومن مصدر واحد وعينة غير احتمالية؛ ومن ثم تحسن المقارنة ولا تزيل حدود الاستدلال السببي والتعميم.

11.2. الفجوة البحثية وموقع الدراسة الحالية

تظهر الفجوة الأولى في محدودية الدراسات التي تجمع الوصول إلى التمويل والقدرات البشرية والتدريبية والقدرة الابتكارية والقدرة الرقمية داخل نموذج مباشر واحد. فالأدلة المتاحة تثري فهم كل محور، لكنها لا تقدم دائمًا مقارنة متزامنة لإسهامه النسبي. كما يقاس الأداء أحيانًا بنتيجة واحدة أو بنية النمو، في حين قد يختلف المورد في أثره بين العمليات والتوظيف من جهة والنتائج الاقتصادية من جهة أخرى.

وتتمثل الفجوة الثانية في محدودية الأدلة الميدانية على مستوى المنشأة داخل مدينة الرياض. فالدراسات السعودية التي تمت مراجعتها تتناول المملكة أو مناطق أخرى، وتختلف في الفئات والمتغيرات. وتتموضع الدراسة الحالية في هذه المساحة عبر عينة من منشآت صغيرة ومتوسطة مؤهلة في المدينة، ونموذج يستند إلى نظرية الموارد،

واختبار منفصل لبُعدي الأداء بعد ضبط الحجم والعمر والقطاع. وهذه إضافة تكاملية ومكانية وقياسية، لا ادعاء بانعدام الدراسات السابقة.

12.2. تطوير فروض الدراسة

تشتق الفروض من منطق نظرية الموارد ومن اتجاه الأدلة التجريبية، ويقصد بكلمة «أثر» أثر إحصائي تنبؤي في نموذج الانحدار، لا سببية قطعية. ويُفصل بين بُعدي الأداء لأن المورد قد يرتبط بكفاءة العمليات أو التوظيف دون أن يظهر أثره الاقتصادي في الفترة نفسها، أو العكس.

1.12.2. الوصول إلى التمويل والأداء

يوفر التمويل السيولة اللازمة لاستمرار العمليات واقتناء المدخلات والاستثمار في المعدات والتقنية والتوسع في العمالة. وتدعم الأدلة الدولية والسعودية اتجاهًا موجبًا للعلاقة، مع اعتماد قوتها على التكلفة والحجم والتوقيت وحسن الاستخدام (Brixiová et al., 2020; Alharbi et al., 2022). وبما أن الدراسة تقيس الملاءمة لا مجرد الحصول، يتوقع أن يظهر الأثر في انتظام العمليات والقدرة التوظيفية، وفي الإيرادات والعائد والاستمرار.

H1a: يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية للوصول إلى التمويل في الأداء التشغيلي والتوظيفي.

H2a: يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية للوصول إلى التمويل في الأداء الاقتصادي.

2.12.2. القدرات البشرية والتدريبية والأداء

تمثل المعرفة والخبرة موردًا يصعب فصله عن ممارسات التعلم والتنفيذ. وتساعد المهارات في تقليل الأخطاء وتحسين الجودة والإنتاجية، كما تمكن المنشأة من استخدام التمويل والتقنية والابتكار بكفاءة. وقد ارتبط

التدريب بالأداء في بيانات واسعة، مع أهمية الجمع بين أنماطه وتطبيقه في العمل (Idris et al., 2023). لذلك يتوقع أثره في العمليات والعمالة أولاً، ثم في النتائج الاقتصادية من خلال الإنتاجية وجودة القرار.

H1b: يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية للقدرات البشرية والتدريبية في الأداء التشغيلي والتوظيفي.

H2b: يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية للقدرات البشرية والتدريبية في الأداء الاقتصادي.

3.12.2. القدرة الابتكارية والأداء

تسمح القدرة الابتكارية للمنشأة بتحويل المعرفة والفرص إلى تحسينات قابلة للتطبيق. وقد تخفض هذه التحسينات زمن العملية أو كلفتها، وترفع المرونة وجاذبية العرض، بما يدعم الإيرادات والاستمرار. وتؤكد المراجعات تعدد أوجه القدرة وأهمية النظر إليها كعملية، بينما يبين الدليل السعودي دور التدريب والموارد الفنية في تكوينها (Saunila, 2020; Akinwale and Alshraim, 2024). وعلى الرغم من الكلفة وعدم اليقين، يفترض النموذج اتجاهًا موجبًا في المتوسط.

H1c: يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية للقدرة الابتكارية في الأداء التشغيلي والتوظيفي.

H2c: يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية للقدرة الابتكارية في الأداء الاقتصادي.

4.12.2. القدرة الرقمية والأداء

تكتسب التقنية قيمة عندما تتدمج في العمليات والبيانات والتعامل مع العميل. ويتيح هذا الدمج سرعة المعالجة ودقة المعلومات واتساع الوصول، لكنه يعتمد على المهارة والتكامل والأمن. وقد ارتبطت القدرات الرقمية بالابتكار والأداء في دراسات تطبيقية، كما أظهرت الأدلة السعودية أهمية الوعي والاستعداد والمهارات (Khin and Ho, 2019; Kim and Jin, 2024; Tripathi and Singh, 2024). لذلك يتوقع ارتباط الاستخدام الفعلي بـبُعدي الأداء.

H1d: يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية للقدرة الرقمية في الأداء التشغيلي والتوظيفي.

H2d: يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية للقدرة الرقمية في الأداء الاقتصادي.

5.12.2. الأثر المجمع للموارد والقدرات

لا تعمل الأبعاد الأربعة في فراغ؛ فالتمويل قد يتيح التدريب والتقنية، والمهارات ترفع جودة استخدامها، والابتكار يعيد تركيبها في منتج أو عملية، والقدرة الرقمية تسرع التعلم والتنسيق. ويتيح إدخالها معًا تقدير إسهام كل منها بعد تثبيت البقية وخصائص المنشأة، وهو أقرب إلى منطق تكوين الموارد من اختبار علاقات منفصلة فقط (Barney, 1991; Wiklund and Shepherd, 2005). وبناءً عليه، تصاغ الفرضيتان الرئيستان:

H1: يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية للموارد والقدرات التنظيمية مجتمعة في الأداء التشغيلي والتوظيفي

للمنشآت الصغيرة والمتوسطة في مدينة الرياض.

H2: يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية للموارد والقدرات التنظيمية مجتمعة في الأداء الاقتصادي للمنشآت

الصغيرة والمتوسطة في مدينة الرياض.

13.2. خلاصة الفصل

يبين الفصل أن اختلاف أداء المنشآت لا يفسر بالحجم وحده، بل بتكوين الموارد وكيفية استخدامها وتجديدها. وربط التمويل والقدرات البشرية والابتكار والرقمنة بآليات تشغيلية واقتصادية، ثم قارن الأدلة وحدودها وحدد فجوة تكاملية وقياسية ومكانية. وقاد ذلك إلى فروض تفصل بين بُعدي الأداء وتختبر الأثر المجمع والنسبي للأبعاد الأربعة. وينتقل الفصل الثالث إلى توضيح التصميم والمنهج والمجتمع والعينة والأداة وإجراءات التحقق والتحليل الإحصائي.

–الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها

1.3. مقدمة الفصل

يعرض هذا الفصل الإجراءات التي اتبعت لتحويل النموذج النظري إلى قياسات قابلة للفحص، بما يتيح فهم النتائج وتقويمها وإعادة تطبيق الدراسة في سياق مماثل. ويبدأ بتحديد المنهج والتصميم، ثم يوضح مجتمع الدراسة ووحدة التحليل والعينة، وبناء الاستبانة وطريقة احتساب الدرجات، وإجراءات الصدق والثبات. بعد ذلك يعرض سير الجمع الميداني وإدارة البيانات وتنظيفها، وينتهي بخطة التحليل الإحصائي والحدود المنهجية. ويقوم هذا العرض على الفصل بين ما نُفذ فعلاً وما يمثل قاعدة تحليلية، تجنباً لنسبة إجراءات أو نتائج لا يسندها سجل الدراسة.

2.3. منهج الدراسة وتصميمها

اعتمدت الدراسة المنهج الكمي ضمن مسح ميداني مقطعي ذي غرض وصفي وتحليلي. يخدم الجانب الوصفي تحديد خصائص المنشآت والمستجيبين ومستويات الموارد والقدرات والأداء، بينما يخدم الجانب التحليلي تقدير العلاقات بين المتغيرات ومقارنة إسهامها النسبي بعد ضبط خصائص المنشأة. ويتلاءم هذا النهج مع فروض مصاغة في صورة علاقات قابلة للقياس، ومع الحاجة إلى جمع بيانات موحدة من عدد من المنشآت العاملة في قطاعات مختلفة (Creswell and Creswell, 2018).

يُعد التصميم مقطعيًا لأن بيانات كل منشأة جُمعت في نقطة واحدة خلال مدة ميدانية محددة، وإن كانت عبارات الأداء تطلب من المجيب تقدير التغير خلال العامين السابقين. وتساعد الفترة المرجعية الثابتة على توحيد أساس الإجابة وتقليل تأثير التقدير بحدث قصير الأجل، لكنها لا تحول البيانات إلى سلسلة زمنية ولا تثبت أن المورد سبق النتيجة زمنيًا. لذلك تستخدم الدراسة لفظ «الأثر» للدلالة على الإسهام الإحصائي التنبؤي في نموذج الانحدار، لا على علاقة سببية قطعية.

اختير هذا التصميم لأنه يسمح باختبار أربعة أبعاد داخل نموذج واحد من دون تحميل المنشآت عبئاً كبيراً في الإفصاح أو المتابعة المتكررة. كما أن توحيد صيغة الاستجابة ييسر المقارنة بين قطاعات لا تتطابق فيها المقاييس المالية المطلقة. وفي المقابل، يظل التصميم معرضاً لتحيز التقرير الذاتي والطريقة المشتركة، ولعدم اليقين

في اتجاه العلاقة؛ ولهذا فُصلت محاور المتغيرات، واستُخدمت فترة مرجعية واضحة، وأضيفت مؤشرات وصفية عن العمالة والإيرادات، وأدخلت خصائص المنشأة ضوابط في التحليل.

3.3. مجتمع الدراسة ووحدة التحليل والمستجيب

يتكون المجتمع المؤسسي للدراسة من المنشآت الصغيرة والمتوسطة النشطة داخل مدينة الرياض، وفق تصنيف الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة. يشمل التصنيف الصغير المنشأة التي يعمل بها من 6 إلى 49 موظفًا بدوام كامل أو تقع إيراداتها السنوية بين 3 و40 مليون ريال، والمتوسط المنشأة التي يعمل بها من 50 إلى 249 موظفًا أو تقع إيراداتها بين 40 و200 مليون ريال، مع الأخذ بالتصنيف الأعلى عند اختلاف معياري العمالة والإيراد (Monsha'at, n.d). واقتصر التطبيق على المنشآت التي مضى على عملها عامان على الأقل حتى يستطيع المجيب تقييم التغير خلال فترة القياس.

تمثل المنشأة وحدة التحليل، لأن الموارد والقدرات والأداء خصائص تنظيمية، وليست صفات شخصية للمجيب. أما وحدة الاستجابة فهي الشخص الذي يقدم المعلومات عن المنشأة. وشملت الفئات المؤهلة المالك، والشريك الإداري، والمدير العام أو التنفيذي، والمدير الوظيفي الرفيع، والمسؤول الإداري الذي يملك معرفة مباشرة بالتمويل والموارد البشرية والعمليات والأداء. واشترط أن تكون خبرة المجيب بالمنشأة سنة على الأقل وأن يقر بكفاية معرفته، وذلك للحد من الإجابات المبنية على اطلاع جزئي.

طُلبت استجابة واحدة مؤهلة عن كل منشأة، وفُحص سجل البيانات بحثًا عن التكرار والتطابق غير المبرر في الخصائص والتوقيت. ويساعد التمييز بين المنشأة والمجيب على تفسير النتائج بصورة صحيحة؛ فخصائص المجيب تستخدم لتقويم جودة المصدر ووصفه، لكنها لا تغير أن الاستنتاج يتعلق بالمنشأة ضمن حدود العينة.

4.3. عينة الدراسة

1.4.3. أسلوب اختيار العينة

لم يتوافر إطار شامل ومحدث يضم جميع منشآت مدينة الرياض المؤهلة مع احتمالات اختيار معلومة؛ لذلك استخدمت الدراسة عينة قصدية منظمة مدعومة بحصص حجمية وقطاعية. لا يعني الأسلوب أن كل منشأة في المجتمع كانت لها فرصة متساوية في الاختيار، ولهذا لا توصف العينة بأنها عشوائية. وتكمن فائدته في تنظيم

الوصول بحيث لا تهيمن المنشآت الصغيرة جدًا داخل الفئة أو قناة مهنية واحدة أو قطاع واحد على البيانات، مع بقاء التعميم مقيّدًا بخصائص الحالات المشاركة.

اعتمدت الحصة الحجمية نسبة 70% للمنشآت الصغيرة و30% للمتوسطة، ووزعت المشاركات على سبعة قطاعات مجمعة. كما نُوعت قنوات الوصول بين البريد المهني، وغرفة الرياض، والحاضنات والمسرعات، ومنصة LinkedIn، والزيارات أو رمز الاستجابة السريعة، وشبكات مهنية أخرى. وأسهم هذا التنوع في توسيع نطاق الوصول وتقليل اعتماد العينة على شبكة شخصية أو مؤسسية منفردة، لكنه لا يزيل تحيز الاختيار الذاتي.

2.4.3. حجم العينة وتوزيعها

بلغت العينة الصالحة 240 منشأة؛ منها 168 منشأة صغيرة و72 منشأة متوسطة. ويتجاوز هذا العدد القواعد الإرشادية الشائعة للانحدار المتعدد. فإذا عُدَّت المتنبئات الأربعة، وعمر المنشأة، والحجم، وستة متغيرات وهمية للقطاعات، بلغ عدد المتنبئات الفعلية اثني عشر؛ وعندئذ يكون الحد الإرشادي لاختبار النموذج الكلي 146 حالة وفق الصيغة $N \geq 50 + 8m$ ، والحد المتصل بالمتنبئات الفردية 116 حالة وفق (Green, 1991). وهذه القواعد ليست بديلًا لتحليل القدرة، لكنها تبين أن العدد متاح ليس قريبًا من الحد الأدنى الإجرائي. كما يوفر 240 ملاحظة ثماني حالات لكل بند من بنود الأداة الثلاثين، وهو حجم مناسب للفحص العاملي الاستكشافي الأولي عند توافر مؤشرات ملائمة مصفوفة الارتباط.

جدول (1.3): توزيع عينة الدراسة بحسب القطاع وحجم المنشأة

القطاع الاقتصادي المجمع	صغيرة	متوسطة	الإجمالي	النسبة من العينة
التجارة	29	11	40	16.7%
الخدمات المهنية	26	14	40	16.7%
التقنية	23	12	35	14.6%
الصناعة	25	10	35	14.6%
البناء والنقل	21	9	30	12.5%
الضيافة والأغذية	21	9	30	12.5%
الصحة والتعليم والترفيه وقطاعات أخرى	23	7	30	12.5%
الإجمالي	168	72	240	100%

المصدر: إعداد الباحث من ملف البيانات الميدانية النظيفة.

3.4.3. شروط الإدراج والاستبعاد

حُدِّدَت الأهلية قبل احتساب الدرجات. تطلب الإدراج موافقة المجيب، وعمل المنشأة داخل مدينة الرياض، وتصنيفها صغيرة أو متوسطة، وعمرًا تشغيليًا لا يقل عن سنتين، وصفة إدارية مؤهلة، ومعرفة كافية بالمنشأة، واجتياز فحص الانتباه. وشملت قواعد المراجعة كذلك اكتمال المقاييس، وخلو القيم من أخطاء المدى، وعدم وجود تكرار واضح أو زمن غير واقعي مقرون بأدلة جودة أخرى. ولم يكن الزمن القصير أو نمط الإجابة المتشابه سببًا كافيًا للحذف منفردًا.

تضمنت ملفات العمل النشطة 240 استجابة ميدانية خام، واستوفت جميعها شروط الأهلية والجودة، ولذلك لم تُستبعد حالة ميدانية من العدد المعتمد. ولا يعني ذلك غياب المراجعة؛ إذ يحتفظ سجل التنظيف بقرار كل حالة ومؤشرات المفقود والزمن والتجانس الداخلي وفحص الانتباه. ويتطابق عدد الحالات الخام الميدانية مع عدد الحالات النظيفة، ولكل حالة رابط معرف فريد بين الملفين.

5.3. أداة الدراسة وبنائها

1.5.3. منطق بناء الأداة

استخدمت الدراسة استبانة عربية منظمة طُورت انطلاقًا من التعريفات الإجرائية والنموذج المفاهيمي والدراسات التي عالجت الأبنية الستة. لم تُعامل الأداة بوصفها ترجمة حرفية لمقياس واحد؛ لأن النموذج يجمع موارد وقدرات ونتائج درستها أدبيات متعددة، ولأن بعض الصياغات الأصلية ترتبط بسياقات أو قطاعات لا تنطبق مباشرة على منشآت الرياض. لذلك اختيرت عبارات قصيرة تركز على جوهر كل بناء، وروجعت من حيث وضوح الفاعل والفترة المرجعية وتجنب جمع فكرتين مختلفتين في بند واحد.

استند محور التمويل إلى فكرة الملاءمة من حيث المصدر والتكلفة والتوقيت والكفاية، كما تظهر في أدبيات الوصول إلى التمويل (Brixiová et al., 2020). وربط محور القدرات البشرية بين كفاية المهارات وتحديد الاحتياج والتطوير وتطبيق التعلم والاستفادة من الخبرة، اتساقًا مع أدبيات التدريب في المنشآت (Idris et al., 2023). وقاس محور الابتكار التطوير والتجريب وتحسين العمليات والاستجابة للسوق وتحويل الفكرة إلى ممارسة (Saunila, 2020). أما القدرة الرقمية فقيست باستخدام الفعلي للأدوات والبيانات والمهارات والقنوات والقدرة على التبنّي، لا بمجرد امتلاك تقنية (Khin and Ho, 2019; Kim and Jin, 2024). وفُصل الأداء إلى بُعد تشغيلي وتوظيفي وبُعد اقتصادي اتساقًا مع تعدد مفهوم الأداء (Venkatraman and Ramanujam, 1986).

2.5.3. أقسام الاستبانة ومحاورها

بدأت الاستبانة ببيان موجز عن الغرض والطوعية والسرية، ثم أسئلة الموافقة والأهلية. وتلا ذلك قسم لخصائص المنشأة والمجيب، شمل الحجم والعمر والقطاع والشكل القانوني والملكية، وصفة المجيب ومدة معرفته بالمنشأة. كما ضم مؤشرات تحقق ووصف، مثل عدد العاملين حاليًا وقبل عامين، واتجاه الإيرادات، ووضع التمويل الخارجي، والاستفادة من التدريب أو الدعم، ووجود قناة رقمية. أما القسم الرئيس فتكون من ثلاثين عبارة موزعة بالتساوي على ستة محاور.

جدول (2.3): محاور أداة الدراسة ومصادر بنائها

المحور	الرمز	عدد البنود	المضمون المقاس	مرتكزات البناء
الوصول إلى التمويل	FIN1–FIN5	5	ملاءمة المصدر والبدائل والتكلفة والتوقيت والكفاية	Brixiová et al. (2020)
القدرات البشرية والتدريبية	HUM1–HUM5	5	المهارات والاحتياج والتطوير والتطبيق واستثمار الخبرة	Idris et al. (2023); Rafiki (2020)
القدرة الابتكارية	INN1–INN5	5	التطوير وتحسين العمليات والتجريب والاستجابة والتتفيذ	Saunila (2020)
القدرة الرقمية	DIG1–DIG5	5	الأدوات والبيانات والمهارات والقنوات والتبني	Khin and Ho (2019); Kim and Jin (2024)
الأداء التشغيلي والتوظيفي	OPE1–OPE5	5	الكفاءة والانتظام والاستقطاب والاحتفاظ وزيادة الوظائف	Venkatraman and Ramanujam (1986); Ayyagari et al. (2014)
الأداء الاقتصادي	ECO1–ECO5	5	الإيرادات والعائد والالتزامات والاستثمار والاستمرار	Venkatraman and Ramanujam (1986)

المصدر: إعداد الباحث بالاستناد إلى التعريفات الإجرائية والدراسات المبينة.

3.5.3. مقياس الاستجابة واحتساب الدرجات

استخدمت البنود مقياس ليكرت خماسياً: 1 «لا أوافق بشدة»، و2 «لا أوافق»، و3 «محايد»، و4 «أوافق»، و5 «أوافق بشدة». وكانت جميع البنود في الاتجاه الموجب، ولذلك لم تتطلب عكس الترميز. وطلبت تعليمات محوري الأداء تقدير التحسن خلال العامين السابقين لجمع البيانات مقارنة بالفترة السابقة، في حين ركزت محاور الموارد والقدرات على الوضع السائد خلال الفترة نفسها.

حُسبت درجة كل محور بمتوسط بنوده الخمسة، بحيث تبقى الدرجة في المدى من 1 إلى 5 ويسهل تفسيرها على وحدة الاستجابة الأصلية. واعتمدت قاعدة مسبقة تشترط توافر أربعة بنود صحيحة على الأقل لحساب الدرجة، ويترك المحور مفقوداً إذا تجاوز النقص بنداً واحداً. ولم تحتج الحالات المعتمدة إلى تعويض؛ إذ كانت البنود الثلاثون مكتملة. وحُسبت درجة الأداء الكلي PERF بمتوسط OPE و ECO لأغراض التحليل الإضافي، مع بقاء البعدين تابعين مستقلين في الاختبارات الرئيسية.

6.3. صدق الأداة وثباتها

1.6.3. صدق المحتوى والصدق الظاهري

دُعم صدق المحتوى من خلال ربط كل محور بتعريفه النظري والإجرائي، ثم توزيع جوانب التعريف على خمسة بنود غير متطابقة في المعنى. فمحور التمويل، مثلاً، لا يختزل الوصول في الحصول الفعلي، بل يغطي البدائل والتكلفة والتوقيت والحجم؛ ومحور القدرة الرقمية لا يساوي شراء التقنية، بل يجمع الاستخدام والمهارة والبيانات والتعامل مع العميل والتبني. كما روجعت الصياغة لتكون مفهومة لمجيبين من قطاعات مختلفة، ولتجنب أسماء تقنيات أو برامج قد لا تنطبق على الجميع.

يمثل هذا الربط دليلاً نظرياً وظاهرياً على شمول البناء، لكنه لا يُقدم بوصفه معاملاً عددياً لصدق المحتوى. ولذلك يُستكمل الحكم بأدلة صدق البناء والاتساق الداخلي المستخرجة من البيانات الفعلية. واتباع هذا التسلسل أكثر تحفظاً من نسبة تحكيم أو دراسة استطلاعية لا تتوافر لهما استمارات موثقة ضمن ملفات الدراسة.

2.6.3. صدق البناء

فُحصت صلاحية مصفوفة الارتباط للتحليل العاملي من خلال معامل Kaiser–Meyer–Olkin واختبار Bartlett. وجرى التعامل مع بنود المتغيرات المستقلة العشرين منفصلة عن بنود الأداء العشرة، لأن الفصل النظري

يفترض أربع قدرات من جهة وبُعدين للنتيجة من جهة أخرى. وأظهر الفحص الأولي قيمة KMO مقدارها 0.895 لبنود المتغيرات المستقلة، وكان اختبار Bartlett دالاً، $p < .001$ ، $\chi^2(190) = 2317.18$. وبلغ KMO لبنود الأداء 0.897، وكان Bartlett دالاً كذلك، $p < .001$ ، $\chi^2(45) = 935.93$. وتشير هذه القيم إلى أن الارتباطات ملائمة لاستخراج عوامل.

دعمت القيم الذاتية الأولية الاحتفاظ بأربعة عوامل في البنود المستقلة، إذ تجاوزت القيم الأربع الأولى الواحد، كما تجاوزت قيمتان الواحد في بنود الأداء. وتتسجم هذه النتيجة الأولية مع البنية المفترضة، على أن تعرض التحويلات والتقاطعات والتباين المفسر تفصيلاً في فصل النتائج. ويستخدم في العرض النهائي تحليل عاملي استكشافي باستخراج عامل مشترك ودوران مائل، لأن أبعاد الموارد والقدرات ليست مستقلة نظرياً استقلالاً تاماً. ولا يُدعى تحقق صدق تقاربي أو تمييزي كامل بالمعنى المستخدم في نماذج المعادلات الهيكلية، لأن الدراسة لا تجري تحليلاً عاملياً تأكيدياً.

3.6.3. الاتساق الداخلي

قيس الثبات بمعامل كرونباخ ألفا لكل محور على حدة، مع فحص ارتباط كل بند بمجموع بقية بنود المحور. وتراوح قيم ألفا بين 0.809 و 0.881، وتجاوزت معاملات ارتباط البند المصحح بالمجموع 0.58 في جميع المحاور. وتدل القيم على اتساق داخلي جيد من غير اقترابها من مستويات شديدة الارتفاع قد توحي بتكرار البنود. ولم يُحذف بند لمجرد إمكان رفع ألفا؛ إذ ينبغي أن يوازن القرار بين الدليل الإحصائي وتغطية المحتوى (Taber, 2018).

جدول (3.3): مؤشرات الاتساق الداخلي لمحاور الأداة (N = 240)

المحور	عدد البنود	كرونباخ ألفا	نطاق ارتباط البند المصحح بالمجموع	الحكم
الوصول إلى التمويل	5	0.856	0.728–0.617	جيد
القدرات البشرية والتدريبية	5	0.881	0.750–0.674	جيد
القدرة الابتكارية	5	0.859	0.698–0.626	جيد
القدرة الرقمية	5	0.859	0.707–0.616	جيد
الأداء التشغيلي والتوظيفي	5	0.809	0.609–0.584	جيد
الأداء الاقتصادي	5	0.854	0.748–0.630	جيد

المصدر: إعداد الباحث من ملف البيانات النظيفة؛ معاملات الارتباط مصححة باستبعاد البند من مجموع محوره.

7.3. إجراءات جمع البيانات والاعتبارات الأخلاقية

1.7.3. سير الجمع الميداني

بدأت إجراءات الوصول والتوزيع في أبريل (نيسان) 2026، واستمرت المتابعة والإغلاق حتى يونيو (حزيران) 2026. أما الاستجابات الإلكترونية الصالحة ذات الطابع الزمني في ملف البيانات فقد سُجلت بين 3 مايو و14 يونيو 2026. ويعكس هذا الفرق أن بدء العمل الميداني والتواصل سبق ورود أول استجابة معتمدة. ونُظم الجمع في ثلاث موجات: 100 استجابة في الموجة الأولى، و80 في الثانية، و60 في الثالثة، مع متابعة حصص الحجم والقطاع أثناء التقدم.

جاءت 74 استجابة عبر البريد المهني، و52 عبر غرفة الرياض، و40 عبر حاضنات أو مسرعات، و34 عبر LinkedIn، و25 عبر زيارة أو رمز استجابة سريعة، و15 عبر شبكات مهنية أخرى. ولم تتجاوز القناة الأكبر 30.8% من العينة، وهو ما خفف هيمنة قناة واحدة. ولا تُحسب نسبة استجابة كلية لأن عدد الدعوات القابلة للتتبع لم يُسجل بمقام موحد عبر القنوات الست؛ فبعضها فردي وبعضها نُشر عبر وسيط مؤسسي. وتجنب عرض نسبة غير قابلة للتحقق أدق من استخدام عدد تقديري للدعوات.

2.7.3. الموافقة والسرية

سبق أسئلة الاستبانة بيان يوضح الغرض الأكاديمي وطوعية المشاركة واستخدام الإجابات بصورة مجمعة، ولم ينتقل المجيب إلى الأداة إلا بعد الموافقة. ولم تتضمن قاعدة التحليل اسم المجيب أو اسم المنشأة أو رقم السجل التجاري أو مبلغ إيراد دقيق. كما كان للمشارك التوقف قبل الإرسال، ولم ترتبط الأهلية بإجابة مرغوبة على محاور الدراسة.

حُفظت البيانات بمعرفات بحثية لا تكشف هوية المنشأة، وفُصل الملف الخام عن ملف العمل، واقتصر الاستخدام على أغراض الدراسة. وتخضع مدة الاحتفاظ وأي موافقة مؤسسية مستقلة لمتطلبات الجهة الأكاديمية؛ ولذلك لا ينسب الفصل رقم موافقة أو جهة اعتماد ما لم يرد ذلك في وثيقة رسمية منفصلة.

8.3. إدارة البيانات وتنظيفها

اتبعت إدارة البيانات مسارًا يحافظ على الأصل ويجعل القرارات قابلة للتدقيق. حُفظت الاستجابات قبل اشتقاق الدرجات في ملف خام مستقل، وأنشئ ملف تنظيف للتحليل، وسجل تنظيف يوضح قرار كل حالة، وقاموس

يُبين اسم المتغير وتسميته ونوعه وترميزه وقاعدة المفقود. وربط معرف الحالة الخام بمعرف الحالة النظيفة ربطاً فريداً، بحيث يمكن التحقق من أي قيمة من دون تعديل الملف الأصلي.

بدأ التنظيف بفحوص الموافقة والموقع والحجم والعمر وصفة المجيب ومعرفته، ثم فحص اكتمال البنود والمدى المسموح من 1 إلى 5. وشملت مراجعة الجودة اجتياز سؤال الانتباه، وزمن الإكمال، والتجانس الشديد في الإجابات، والتكرار، والتناقض بين مؤشرات الأهلية. واستُخدم الزمن أو ثبات الإجابة بوصفه إشارة تستلزم مراجعة لا قاعدة حذف آلية؛ فقد تكون الإجابة السريعة أو المتجانسة صحيحة إذا لم تصاحبها مؤشرات أخرى.

لم يظهر في الحالات الميدانية الـ 240 مفقود في البنود أو قيمة خارج المدى أو خطأ في الأهلية، واجتازت جميعها فحص الانتباه. وبعد الاشتقاق، أعيد حساب متوسطات FIN و HUM و INN و DIG و OPE و ECO و PERF والتحقق من مطابقتها، كما أعيد التحقق من تغير عدد العاملين ونسبته. ولم تُعدل إجابة مشارك لتحسين الثبات أو الدلالة، ولم تُحذف حالة بناء على أثرها في نموذج النتائج. ويستخدم ملف البيانات النظيفة وحده في التحليل، بينما تبقى الملفات الأخرى لإثبات سلسلة المعالجة.

9.3. متغيرات الدراسة وترميزها

تمثل FIN و HUM و INN و DIG المتغيرات المستقلة الرئيسية، وتمثل OPE و ECO المتغيرين التابعين. وأدخل حجم المنشأة وعمرها وقطاعها الاقتصادي بوصفها ضوابط؛ فالعمر متغير كمي بالسنوات، والحجم عامل ثنائي، والقطاع عامل اسمي يحول إلى متغيرات وهمية عند الانحدار. وتستخدم المؤشرات الموضوعية لتغير العاملين واتجاه الإيرادات في الوصف والتحقق والتحليلات الإضافية، لا بدائل مباشرة عن المقاييس متعددة البنود.

جدول (4.3): متغيرات النموذج وأدوارها التحليلية

المتغير	الرمز	طريقة الاحتساب أو الترميز	الدور التحليلي
الوصول إلى التمويل	FIN	متوسط FIN1–FIN5	مستقل رئيس
القدرات البشرية والتدريبية	HUM	متوسط HUM1–HUM5	مستقل رئيس
القدرة الابتكارية	INN	متوسط INN1–INN5	مستقل رئيس
القدرة الرقمية	DIG	متوسط DIG1–DIG5	مستقل رئيس
الأداء التشغيلي والتوظيفي	OPE	متوسط OPE1–OPE5	تابع رئيس أول
الأداء الاقتصادي	ECO	متوسط ECO1–ECO5	تابع رئيس ثانٍ

المتغير	الرمز	طريقة الاحتساب أو الترميز	الدور التحليلي
الأداء الكلي	PERF	متوسط OPE و ECO	تابع إضافي لا يحل محل الاختبار المنفصل
حجم المنشأة	size_class	1 صغيرة؛ 2 متوسطة	ضابط وفروق
عمر المنشأة	firm_age_years	عدد السنوات	ضابط كمي
القطاع الاقتصادي	sector7	سبع فئات اسمية	ضابط وفروق

المصدر: إعداد الباحث من النموذج المفاهيمي وقاموس البيانات.

10.3. خطة التحليل الإحصائي

1.10.3. التحليل الوصفي وجودة القياس

تُحلل البيانات باستخدام Jamovi. تعرض المتغيرات الفئوية بالتكرارات والنسب، وتعرض المتغيرات الكمية بالمتوسط والانحراف المعياري والوسيط والقيمتين الدنيا والعليا، مع استخدام الأرباع عندما يقدم التوزيع معلومات إضافية. ويُفسر متوسط ليكرت في ضوء توزيعه وفاصل الثقة، لا من خلال وصف لفظي جامد وحده. كما تعرض خصائص المجيبين والمنشآت قبل اختبار الفروض حتى يتضح النطاق الفعلي للنتائج.

تسبق نماذج الأثر مراجعة الثبات وبنية العوامل، ثم تحسب معاملات ارتباط Pearson بين الدرجات المركبة مع فواصل الثقة. ويستخدم Spearman فحص متانة إذا ظهر انحراف شديد أو تأثير واضح للقيم المتطرفة. ولا تُفسر الارتباطات بوصفها أدلة سببية، بل تستخدم لفهم اتجاه العلاقات والكشف المبكر عن تداخل شديد بين المتنبئات.

2.10.3. اختبار الفروض

تُختبر الفروض بانحدارين خطيين هرميين منفصلين. يكون OPE تابعاً في النموذج الأول، و ECO تابعاً في النموذج الثاني. وفي كل تحليل تدخل خصائص المنشأة في الخطوة الأولى: العمر، والحجم، والقطاع، ثم تضاف FIN و HUM و INN و DIG معاً في الخطوة الثانية. يبين هذا الترتيب مقدار التباين الإضافي الذي تفسره الموارد والقدرات بعد تثبيت الفروق الأساسية بين المنشآت.

$$OPE_i = \beta_0 + \beta_1 FIN_i + \beta_2 HUM_i + \beta_3 INN_i + \beta_4 DIG_i + \gamma Controls_i + \varepsilon_i$$

$$ECO_i = \beta_0 + \beta_1 FIN_i + \beta_2 HUM_i + \beta_3 INN_i + \beta_4 DIG_i + \gamma Controls_i + \varepsilon_i$$

يُقَوِّمُ الفَرَضَانِ الرَّئِيسَانِ H1 و H2 من خلال دلالة النموذج بعد إضافة الأبعاد الأربعة، والتغير في معامل التحديد ΔR^2 ، واتجاه الإسهام الكلي. أما الفروض الفرعية H1a-H1d و H2a-H2d فنَقُومُ من خلال إشارة المعامل المعياري لكل بُعد ودلالته وفاصل الثقة بعد ضبط المتنبئات الأخرى. ويعد الفرض مدعوماً عندما يكون المعامل موجباً ودالاً عند مستوى $\alpha = 0.05$. في النموذج المتصل بالتابع المحدد؛ ولا يعني عدم الدلالة إثبات انعدام العلاقة في المجتمع.

تعرض النتائج قيمة R^2 و R^2 المعدلة والتغير بين الخطوتين واختبار F، ثم B والخطأ المعياري و β المعياري وقيمة t والدلالة وفاصل الثقة. وتسمح المعاملات المعيارية بمقارنة الإسهام النسبي داخل النموذج نفسه، لكنها لا تحول إلى نسب مئوية ولا تقارن آلياً بمعاملات من عينات أو مقاييس أخرى. ويظل نموذج PERF تحليلاً إضافياً لعرض الاتجاه العام، ولا يستخدم لقبول الفروض التي صيغت على بُعدين منفصلين.

3.10.3. فحص الافتراضات والتحليلات الإضافية

تُراجع خطية العلاقة من رسوم البواقي والقيم المتوقعة، ويُفحص تجانس التباين من نمط انتشار البواقي، وطبيعتها من مخطط Q-Q والمدرج، من دون الاعتماد على اختبار طبيعي واحد. ويُفحص التعدد الخطي بمعامل تضخم التباين والتسامح؛ وتُراجع القيم التي يقترب فيها VIF من 5 أو يتجاوزها. كما تُفحص البواقي المعيارية والرافعة ومسافة Cook لتحديد الحالات المؤثرة. ولا تحذف حالة صحيحة لمجرد أنها تغير النتيجة؛ بل يعاد التحليل معها ومن دونها كاختبار متانة ويُذكر الفرق إذا كان جوهرياً.

تشمل التحليلات الاستكشافية مقارنة الصغيرة والمتوسطة باختبار t أو Welch عند عدم تجانس التباين، ومقارنة القطاعات بـ ANOVA أو Welch مع اختبارات لاحقة ملائمة. ويعامل عمر المنشأة متغيراً مستمراً في النموذج، ويمكن تصنيفه وصفيًا فقط. كما تقارن مؤشرات تغير العاملين واتجاه الإيرادات بالمقاييس الإدراكية للتحقق من اتساق الاتجاه، وتُقارن مجموعة المستجيبين المبكرين والمتأخرين بوصفها فحصاً محدوداً لاحتمال عدم الاستجابة. وتُعرض أحجام الأثر وفواصل الثقة إلى جانب قيم p، مع التمييز بين التحليل المخطط والاستكشافي.

11.3. حدود المنهج وإجراءات الحد من التحيز

تتبع الحدود الأولى من العينة القصدية المنظمة؛ فهي تحقق تنوعاً مقصوداً في الحجم والقطاع، لكنها لا تسمح بحساب خطأ معاينة احتمالي أو تعميم النتائج إحصائياً على جميع منشآت الرياض. وتتبع الثانية من التصميم المقطعي، الذي لا يثبت الترتيب الزمني أو يستبعد السببية العكسية؛ فقد يسهل الأداء الجيد الوصول إلى التمويل وبناء القدرات، كما قد تسهم القدرات في الأداء. لذلك يلتزم التفسير بلغة الارتباط والتنبؤ.

وتتمثل الحدود الثالثة في اعتماد معظم القياس على مستجيب واحد وتقديرات إدراكية، بما قد يرفع تحيز الطريقة المشتركة والرغبة في تقديم المنشأة بصورة إيجابية (Podsakoff et al., 2003). خُفّف ذلك بضمان السرية، وفصل محاور الموارد عن الأداء، وتجنب صياغة بند يجمع السبب والنتيجة، وتحديد فترة مرجعية، وإضافة مؤشرات عن العمالة والإيراد. كما يُفحص وجود عامل عام مهيمٍ والارتباطات المفردة وVIF، مع إدراك أن هذه الإجراءات لا تثبت غياب التحيز.

وأخيراً، يجمع محور الأداء التشغيلي بين العمليات والتوظيف لأن الدراسة تنظر إلى الوظائف بوصفها مظهرًا من القدرة التشغيلية، لكن هذا الدمج قد يحجب فروقاً داخلية بين الكفاءة ونمو العمالة. ويعالج التحليل ذلك بفحص تحميلات البنود ويعرض مؤشرات العمالة منفصلة عند الحاجة. وبالمثل، فإن القياس النسبي للأداء الاقتصادي مناسب للسرية والمقارنة بين القطاعات، لكنه لا يعادل القوائم المالية المدققة.

12.3. خلاصة الفصل

حدد الفصل تصميمًا كمياً مقطعيًا ووحدة تحليل مؤسسية، وبيّن استخدام عينة قصدية منظمة من 240 منشأة صغيرة ومتوسطة في مدينة الرياض. كما شرح بناء الاستبانة ذات المحاور الستة، وإجراءات الصدق والثبات والجمع من أبريل إلى يونيو 2026، ومسار تنظيف البيانات وحمايتها. وربط خطة التحليل الفروض بانحدارين رئيسيين منفصلين للأداء التشغيلي والتوظيفي والأداء الاقتصادي، مع ضوابط وفحوص افتراضات وتحليلات إضافية. ويعرض الفصل الرابع خصائص العينة ونتائج جودة القياس والوصف والارتباط والانحدار واختبار الفروض.

الفصل الرابع: تحليل البيانات وعرض النتائج

1.4. مقدمة الفصل

يعرض هذا الفصل النتائج التي أسفر عنها تحليل بيانات 240 منشأة صغيرة ومتوسطة في مدينة الرياض باستخدام برنامج Jamovi، الإصدار 2.7.36. ويبدأ بفحص اكتمال البيانات وخصائص العينة، ثم يعرض أدلة جودة القياس ومستويات متغيرات الدراسة والعلاقات الارتباطية بينها. بعد ذلك تُراجع افتراضات الانحدار، وتُختبر الفروض في نموذجين هرميين منفصلين؛ يتناول أولهما الأداء التشغيلي والتوظيفي، ويتناول ثانيهما الأداء الاقتصادي. ويختتم الفصل بتحليلات إضافية تقوم متانة الاتجاه العام للنتائج. ويقتصر العرض هنا على وصف النتائج وبيان دلالتها الإحصائية، بينما تُترك مناقشة أسبابها وصلتها بالأدبيات والتوصيات المترتبة عليها للفصل الخامس.

2.4. تهيئة البيانات وجودتها

1.2.4. مسار الحالات واكتمال البيانات

أُجري التحليل على ملف البيانات النظيفة الذي ضم 240 حالة، وهو العدد نفسه الذي انتهت إليه إجراءات الجمع والتنظيف الموضحة في الفصل الثالث. ولم يظهر فقد في البنود الثلاثين المكونة للمقاييس أو في الدرجات المركبة والمتغيرات الرئيسة المستخدمة في التحليل؛ لذلك لم يلزم تعويض قيم مفقودة أو استبعاد حالات إضافية عند تشغيل النماذج. كما بلغ عدد المشاهدات في كل تحليل رئيس 240 مشاهدة، وهو ما حافظ على ثبات أساس المقارنة بين نتائج الوصف والارتباط والانحدار.

تراوحت استجابات بنود FIN1-ECO5 بين 1 و5، بما يطابق حدود مقياس ليكرت المستخدم، ولم تظهر قيمة خارجة عن المدى. وكانت جميع الحالات داخل مدينة الرياض، ومن فئتي المنشآت الصغيرة والمتوسطة، ومستوفية لشروط المعرفة بالمنشأة واجتياز فحص الانتباه. وبذلك لم تسجل المراجعة النهائية خطأ أهلية أو مدى يستوجب تعديل البيانات. ويعرض ملحق التحليل الإحصائي الجداول الكاملة لفحوص العدد والمفقود والمدى، بينما يورد جدول (1.4) المؤشرات اللازمة للحكم داخل المتن.

جدول (1.4): مسار الحالات ومؤشرات جودة البيانات

المؤشر	النتيجة	القرار
الحالات النظيفة المتاحة	240	أُدرجت جميعها
المفقود في بنود المقاييس	0	لا حاجة إلى تعويض
مدى بنود المقاييس	5-1	مطابق للترميز
الحالات غير المجتازة للأهلية أو الانتباه	0	لا استبعاد إضافي
حجم العينة في التحليلات الرئيسية	240	أساس موحد للمقارنة

المصدر: إعداد الباحث من ملف البيانات النظيفة ومخرجات Jamovi.

2.2.4. فحوص الزمن والمدى الكمي

بلغ متوسط زمن إكمال الاستبانة 524 ثانية، أي نحو 8.7 دقائق، وبلغ الوسيط 510 ثوانٍ، بانحراف معياري مقداره 137 ثانية، وتراوح الزمن بين 260 و 1050 ثانية. ويشير تقارب المتوسط والوسيط إلى عدم وجود انحراف حاد في مركز التوزيع، كما أن الحد الأدنى يتجاوز أربع دقائق ولا يمثل، منفردًا، زمنًا يستدعي رفض الحالة. أما عمر المنشأة ومدة معرفة المجيب وأعداد العاملين فقد بقيت ضمن الحدود المنطقية الموثقة في قاموس البيانات. وعليه، لم تُحذف حالة بسبب الزمن أو القيم الكمية، وظل معيار القرار قائمًا على اجتماع مؤشرات الجودة لا على قيمة منفردة.

3.4. خصائص عينة الدراسة

1.3.4. خصائص المستجيبين

توزعت الاستجابات على فئات إدارية تملك، بحكم مواقعها، معرفة مباشرة بالمنشأة. وشكل المالكون الفئة الأكبر بواقع 83 مستجيبًا (34.6%)، تلاهم المديرون العامون بواقع 60 مستجيبًا (25.0%)، ثم المديرون الوظيفيون الرفيعون بواقع 37 مستجيبًا (15.4%)، والمديرون التنفيذيون بواقع 31 مستجيبًا (12.9%). وبلغ عدد الشركاء الإداريين 24 (10.0%)، في حين بلغ عدد المسؤولين الإداريين المؤهلين 5 (2.1%). ويعني ذلك أن 82.5% من الاستجابات جاءت من مالك أو شريك إداري أو مدير عام أو تنفيذي، وهو ما يعزز ملاءمة مصدر المعلومات لطبيعة المتغيرات التنظيمية محل الدراسة.

بلغ متوسط مدة معرفة المجيب بالمنشأة 5.08 سنوات، وبلغ الوسيط خمس سنوات، بانحراف معياري 3.44 سنوات، وتراوحت المدة بين سنة و 22 سنة. ويبين هذا التوزيع أن المستجيبين لم يكونوا مطلعين على الوضع الراهن فقط، بل توافرت لدى معظمهم مدة معرفة تسمح بتقدير التغير خلال الفترة المرجعية التي تناولتها أسئلة الأداء.

جدول (2.4): توزيع المستجيبين بحسب الصفة الإدارية

صفة المجيب	التكرار	النسبة
مالك	83	34.6%
شريك إداري	24	10.0%
مدير عام	60	25.0%
مدير تنفيذي	31	12.9%
مدير وظيفي رفيع	37	15.4%
مسؤول إداري مؤهل	5	2.1%
الإجمالي	240	100%

المصدر: إعداد الباحث من مخرجات Jamovi.

2.3.4. خصائص المنشآت

ضمت العينة 168 منشأة صغيرة تمثل 70.0%، و72 منشأة متوسطة تمثل 30.0%. وتوزعت الحالات على سبعة قطاعات مجمعة من دون هيمنة قطاع واحد؛ إذ مثلت التجارة والخدمات المهنية 16.7% لكل منهما، والتقنية والصناعة 14.6% لكل منهما، في حين مثل كل من البناء والنقل، والضيافة والأغذية، والصحة والتعليم والترفيه والقطاعات الأخرى 12.5%. ويحافظ هذا التوزيع على تنوع النشاط الاقتصادي، ويتيح إدخال القطاع عاملاً ضابطاً في نماذج الانحدار.

بلغ متوسط عمر المنشأة 8.76 سنوات، والوسيط سبع سنوات، بانحراف معياري 5.43 سنوات، وتراوح العمر بين سنتين و40 سنة. وبلغ متوسط عدد العاملين الحالي 46.5 عاملاً مقابل 45.3 عاملاً قبل عامين. أما متوسط التغير العددي فبلغ 1.27 عامل، غير أن الوسيط كان صفراً والانحراف المعياري 7.23، وهو ما يكشف تفاوتاً واضحاً بين منشآت فقدت عاملين وأخرى توسعت. وبلغ متوسط نسبة تغير العاملين 7.26%، مع وسيط يساوي صفراً ومدى واسع من -43.8% إلى 300%؛ لذلك لا يُقرأ المتوسط وحده بوصفه نمواً ممثلاً لجميع الحالات.

كانت الشركات ذات المسؤولية المحدودة الشكل القانوني الأكثر شيوعاً بواقع 133 منشأة (55.4%)، تلتها المؤسسات الفردية بواقع 44 منشأة (18.3%). كما كانت الملكية سعودية في 205 منشآت (85.4%)، ومشتركة في 33 منشأة (13.8%). وأفادت 142 منشأة (59.2%) بأنها حصلت على تمويل خارجي، مقابل 41

منشأة رُفض طلبها و 51 لم تتقدم بطلب. واستفادت 108 منشآت (45.0%) من تدريب أو دعم، بينما امتلكت 136 منشأة (56.7%) قناة رقمية للبيع أو تقديم الخدمة.

أظهر اتجاه الإيرادات تبايناً داخل العينة؛ فقد أفادت 91 منشأة (37.9%) بأن الإيرادات زادت أو زادت كثيراً، مقابل 87 منشأة (36.3%) أفادت بانخفاضها بدرجةتيه، و 62 منشأة (25.8%) وصفتها بالمستقرة. وجمعت الاستجابات عبر ست قنوات، كانت أكبرها البريد المهني بنسبة 30.8%، كما توزعت على ثلاث موجات بواقع 100 و 80 و 60 استجابة. وتفصل المخرجات الملحقة التكرارات الكاملة، في حين يلخص جدول (4.3) الخصائص الأكثر اتصالاً بحدود العينة والتحليل اللاحق.

جدول (4.3): ملخص خصائص المنشآت والمؤشرات الكمية

المتغير	الفئة أو المؤشر	النتيجة
حجم المنشأة	صغيرة	168 (70.0%)
	متوسطة	72 (30.0%)
عمر المنشأة	المتوسط $\pm$ الانحراف المعياري	5.43 ± 8.76 سنة
العاملون حالياً	المتوسط $\pm$ الانحراف المعياري	45.0 ± 46.5
العاملون قبل عامين	المتوسط $\pm$ الانحراف المعياري	43.0 ± 45.3
التغير في عدد العاملين	المتوسط؛ الوسيط	1.27؛ 0.00
الحصول على تمويل خارجي	نعم	142 (59.2%)
الاستفادة من تدريب أو دعم	نعم	108 (45.0%)
وجود قناة رقمية	نعم	136 (56.7%)

المصدر: إعداد الباحث من مخرجات Jamovi؛ ترد التوزيعات التفصيلية في ملحق التحليل الإحصائي.

4.4. جودة أداة القياس

1.4.4. الاتساق الداخلي

قُدِّر الاتساق الداخلي لكل محور على حدة باستخدام معامل كرونباخ ألفا ومعامل أوميغا لماكدونالد (Cronbach, 1951; McDonald, 1999). ويجمع عرض المعاملين بين المؤشر التقليدي الأكثر شيوعاً ومؤشر لا يفترض تكافؤ إسهام البنود بالدرجة نفسها. وتراوح قيم ألفا بين 0.809 و 0.881، وتراوح قيم أوميغا بين

0.809 و 0.882، وهي قيم تشير إلى اتساق داخلي جيد للمحاور الستة. وكان محور القدرات البشرية والتدريبية الأعلى ثباتًا، في حين ظل الأداء التشغيلي والتوظيفي، وهو الأدنى نسبيًا، أعلى من المستوى المقبول للاستخدام البحثي.

تراوحت ارتباطات البند ببقية بنود محوره بين 0.584 و 0.750، ولم يؤد حذف أي بند إلى رفع ثبات المحور فوق قيمة المقياس الكامل. ففي محور التمويل، مثلاً، بلغت أعلى قيمة لألفا عند حذف بند 0.840 مقابل 0.856 للمحور كاملاً، وتكرر الاتجاه نفسه في بقية المحاور. لذلك احتُفظ بجميع البنود، إذ لم يقدم الحذف مكسباً إحصائياً، كما أن الإبقاء عليها يصون تغطية الجوانب النظرية المحددة في بناء الأداة. وترد إحصاءات كل بند في الملحق، بينما يلخص جدول (4.4) الحكم على المقاييس.

جدول (4.4): مؤشرات الثبات الداخلي لمحاور الدراسة (N = 240)

المحور	عدد البنود	α	ω	نطاق ارتباط البند ببقية المقياس	القرار
الوصول إلى التمويل (FIN)	5	0.856	0.857	0.728–0.617	جيد
القدرات البشرية والتدريبية (HUM)	5	0.881	0.882	0.750–0.674	جيد
القدرة الابتكارية (INN)	5	0.859	0.859	0.698–0.626	جيد
القدرة الرقمية (DIG)	5	0.859	0.860	0.707–0.616	جيد
الأداء التشغيلي والتوظيفي (OPE)	5	0.809	0.809	0.609–0.584	جيد
الأداء الاقتصادي (ECO)	5	0.854	0.856	0.748–0.630	جيد

المصدر: إعداد الباحث من مخرجات α Jamovi. كرونباخ ألفا؛ ω = أوميغا لماكدونالد.

2.4.2. البناء العاملي للموارد والقدرات

فُحصت بنود الموارد والقدرات العشرون بتحليل عاملي استكشافي، باستخدام طريقة البواقي الدنيا لاستخراج العوامل ودوران Oblimin المائل، لأن الأبعاد التنظيمية يُتوقع أن ترتبط فيما بينها. وبلغ معامل KMO الكلي 0.895، وتراوحت قيم ملائمة البنود الفردية بين 0.840 و 0.932، كما كان اختبار Bartlett دالاً، $\chi^2(190) = 2317$.

0.001 < p. وتوضح هذه النتائج أن مصفوفة الارتباط تتضمن قدرًا كافيًا من التباين المشترك، وأنها ملائمة لاستخراج العامل (Hair et al., 2019).

أشار التحليل الموازي إلى الاحتفاظ بأربعة عوامل (Horn, 1965)، واتسق الحل المستخرج مع البناء النظري للأداة. فقد تجمعت بنود القدرات البشرية في العامل الأول بتحميلات تراوحت بين 0.619 و0.823، وبنود الابتكار في العامل الثاني بتحميلات بين 0.652 و0.772، وبنود القدرة الرقمية في العامل الثالث بتحميلات بين 0.659 و0.784، وبنود التمويل في العامل الرابع بتحميلات بين 0.655 و0.800. ولم يظهر بند بتحميل رئيس ضعيف أو بتحميل منافس يستدعي حذفه. وفسرت العوامل الأربعة مجتمعة 57.0% من التباين، وتراوحت الارتباطات بينها بين 0.233 و0.468؛ وهي علاقات تؤيد استخدام الدوران المائل، من دون أن تبلغ مستوى يوحي بأنها بناء واحد.

أظهر الحل ملائمة جيدة للبيانات؛ إذ بلغت $RMSEA = 0.020$ ، بفاصل ثقة 90% من 0.000 إلى 0.040، وبلغ $TLI = 0.991$ ، كما لم يكن اختبار ملائمة النموذج دالًا، $p = .218$ ، $\chi^2(116) = 128$. وبالجمع بين ملائمة المصفوفة، ووضوح التحميلات، ونسبة التباين المفسر، ومؤشرات المطابقة، يدعم التحليل التمييز بين الأبعاد الأربعة واستخدام متوسط كل مجموعة بنود درجة مستقلة في التحليلات اللاحقة.

جدول (5.4): ملخص البناء العاملي للموارد والقدرات

العامل المستخرج	البنود	نطاق التحميلات	التباين المفسر
القدرات البشرية والتدريبية	HUM1–HUM5	0.823–0.619	14.9%
القدرة الابتكارية	INN1–INN5	0.772–0.652	14.3%
القدرة الرقمية	DIG1–DIG5	0.784–0.659	13.9%
الوصول إلى التمويل	FIN1–FIN5	0.800–0.655	13.8%
الحل الكلي	20 بندًا	—	57.0%

المصدر: إعداد الباحث من مخرجات Jamovi؛ طريقة الاستخراج: Minimum Residual، والدوران: Oblimin.

ترد التحميلات التفصيلية ومخطط القيم في الملحق.

3.4.4. البناء العاملي للبُعدي الأداء

أُجري تحليل مستقل لبنود الأداء العشرة حتى لا يُفرض على متغيرات النتيجة البناء نفسه الخاص بالمتنبئات. وبلغ KMO الكلي 0.897، وتراوحت قيم البنود الفردية بين 0.872 و0.919، وكان اختبار Bartlett دالاً، $p < 0.001$ ، $\chi^2(45) = 936$. وبناء على النموذج النظري الذي يفصل الأداء التشغيلي والتوظيفي عن الأداء الاقتصادي، استُخرج عاملان بطريقة البواقي الدنيا مع دوران Oblimin.

حملت بنود الأداء الاقتصادي على العامل الأول بقيم تراوحت بين 0.632 و0.874، وحملت بنود الأداء التشغيلي والتوظيفي على العامل الثاني بقيم تراوحت بين 0.604 و0.713. وفسر العاملان 50.4% من التباين الكلي؛ 27.1% للعامل الأول و23.3% للثاني. وبلغ الارتباط بين العاملين 0.641، بما يدل على ارتباط جانبي الأداء داخل مفهوم أوسع للأداء، مع بقاء نمط التحميلات واضحاً ومتميزاً بحسب مجموعتي البنود.

دعمت مؤشرات المطابقة الحل الثنائي؛ إذ بلغت $RMSEA = 0.041$ ، بفواصل ثقة 90% من 0.000 إلى 0.071، وبلغ $TLI = 0.979$ ، ولم يكن اختبار المطابقة دالاً، $p = 0.079$ ، $\chi^2(26) = 36.7$. وتؤيد النتيجة تحليل OPE وECO تابعين منفصلين، بدل دمجهما في متغير واحد عند اختبار الفروض، مع إمكان استخدام الدرجة الكلية PERF في تحليل إضافي لا يغير قرارات الفروض الرئيسة.

جدول (6.4): ملخص البناء العاملي للبُعدي الأداء

البُعد	البنود	نطاق التحميلات	التباين المفسر
الأداء الاقتصادي	ECO1–ECO5	0.874–0.632	27.1%
الأداء التشغيلي والتوظيفي	OPE1–OPE5	0.713–0.604	23.3%
الحل الكلي	10 بنود	—	50.4%

المصدر: إعداد الباحث من مخرجات Jamovi؛ الارتباط بين العاملين = 0.641. ترد التحميلات الكاملة في الملحق.

4.4.4. قرار تكوين الدرجات

قدمت نتائج الثبات والتحليل العاملي أدلة متسقة تسمح بالاحتفاظ بالبنية المكونة من ستة محاور. وعليه، استخدمت المتوسطات المركبة FIN وHUM وINN وDIG بوصفها متنبئات مستقلة، واستخدم OPE وECO تابعين

رئيسين في نموذجين منفصلين. ولم يُحذف بند من الأداة، كما اقتصر استخدام PERF على التحليل الإضافي الذي يلخص الاتجاه العام للأداء.

5.4. الوصف الإحصائي لمتغيرات الدراسة

1.5.4. الموارد والقدرات التنظيمية

يقيس كل محور درجة تتراوح بين 1 و5، ولذلك يمكن مقارنة مراكز التوزيعات على وحدة القياس نفسها من دون تحويلها إلى نسب مئوية. سجلت القدرة الابتكارية أعلى متوسط بين المتغيرات المستقلة، $SD = 3.29$ ، $M = 0.986$ ، وكان فاصل الثقة 95% للمتوسط من 3.16 إلى 3.41. وجاءت القدرات البشرية والتدريبية والقدرة الرقمية بمتوسط متساوٍ بعد التقريب، $M = 3.19$ ، مع انحراف معياري 1.04 للأولى و0.978 للثانية. أما الوصول إلى التمويل فسجل المتوسط الأدنى، $SD = 0.971$ ، $M = 2.94$ ، بفاصل ثقة من 2.82 إلى 3.07.

تقع المتوسطات الأربعة بالقرب من نقطة المنتصف، ولا تشير إلى تمركز العينة عند مستوى مرتفع أو منخفض جدًا. كما تراوحت القيم في كل محور بين 1 و5، بما يبين وجود منشآت في طرفي التوزيع ويتيح تباينًا كافيًا لتقدير العلاقات. وتدعم الفروق المحدودة بين المتوسطات ضرورة الاعتماد على الانحدار الذي يفصل الإسهام النسبي لكل قدرة بعد تثبيت القدرات الأخرى، بدل الاستدلال من ترتيب المتوسطات وحده.

2.5.4. بُعد الأداء

بلغ متوسط الأداء التشغيلي والتوظيفي 3.16 بانحراف معياري 0.908، وبلغ متوسط الأداء الاقتصادي 3.16 بانحراف معياري 0.965. وكان الوسيط 3.20 في البعدين، وفاصل الثقة للأداء التشغيلي والتوظيفي من 3.04 إلى 3.27، وللأداء الاقتصادي من 3.04 إلى 3.28. ويدل التشابه في المركز على أن العينة، في مجموعها، لم تبلغ مستوى مختلفًا بوضوح في أحد جانبي الأداء، لكن الانحرافات والمدى يبينان اختلاف المنشآت داخل كل بُعد. بلغ متوسط الأداء الكلي الإضافي PERF مقدار 3.16 بانحراف معياري 0.828، وهو أقل تشتتًا من كل بُعد منفرد لأن المتوسط الكلي يدمج الجانبين. ولا تُستخدم هذه الدرجة بديلًا عنهما في اختبار الفروض، بل تظهر لاحقًا بوصفها فحصًا إضافيًا لاتساق الاتجاه. ويلخص جدول (7.4) الدرجات المركبة، فيما تتضمن المخرجات الملحقة توزيعاتها ورسومها.

جدول (7.4): الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة ($N = 240$)

المتغير	المتوسط	الانحراف المعياري	الوسيط	فاصل الثقة %95	المدى
FIN	2.94	0.971	3.00	3.07-2.82	5.00-1.00
HUM	3.19	1.04	3.20	3.33-3.06	5.00-1.00
INN	3.29	0.986	3.40	3.41-3.16	5.00-1.00
DIG	3.19	0.978	3.20	3.31-3.06	5.00-1.00
OPE	3.16	0.908	3.20	3.27-3.04	5.00-1.00
ECO	3.16	0.965	3.20	3.28-3.04	5.00-1.20
PERF	3.16	0.828	3.20	3.26-3.05	5.00-1.10

المصدر: إعداد الباحث من مخرجات Jamovi. PERF تحليل إضافي.

3.5.4. المؤشرات الموضوعية المساندة

أظهر مؤشر العمالة متوسط زيادة قدره 1.27 عامل خلال عامين، إلا أن وسيطه كان صفراً، وبلغ متوسط نسبة التغير 7.26% مع وسيط يساوي صفراً أيضاً. ويؤكد ذلك أن التوسع لم يكن عاماً في جميع المنشآت، وأن عدداً محدوداً من نسب النمو المرتفعة رفع المتوسط. ولهذا استُخدمت مؤشرات العمالة للتحقق من اتساق مقياس الأداء التشغيلي والتوظيفي، ولم تُعامل بوصفها بديلاً عنه؛ فالمقياس يتناول كذلك كفاءة العمليات وانتظامها والاستقطاب والاحتفاظ.

6.4. العلاقات الارتباطية

كانت معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة الأربعة موجبة ودالة عند $p < 0.001$ ، وتراوحت بين 0.211 و0.449. وكان الارتباط الأعلى بين القدرة الابتكارية والقدرة الرقمية، $r = 0.449$ ، والأدنى بين الوصول إلى التمويل والقدرة الرقمية، $r = 0.211$. وتوحي هذه القيم بأن الأبعاد تتحرك في اتجاه متقارب من دون تداخل مرتفع يجعلها نسخاً من بناء واحد، وهو ما يتسق مع الارتباطات بين العوامل ويمهد لإدخالها معاً في نماذج الانحدار. ارتبطت الموارد والقدرات الأربع بالأداء التشغيلي والتوظيفي ارتباطاً موجباً ودالاً. وكان أقواها ارتباط القدرات البشرية والتدريبية، $r = 0.533$ ، ثم القدرة الابتكارية، $r = 0.501$ ، فالقدرة الرقمية، $r = 0.441$ ، وأخيراً الوصول إلى التمويل، $r = 0.349$ ؛ وكانت جميع قيم p أقل من 0.001. ويبين الترتيب الارتباط الخام قبل ضبط خصائص المنشأة وتشارك القدرات في تفسير الأداء، ولذلك لا يكفي وحده لتحديد الأثر النسبي في الفروض.

ظهر الاتجاه نفسه مع الأداء الاقتصادي؛ إذ بلغ الارتباط مع القدرات البشرية والتدريبية $r = 0.493$ ، ومع القدرة الابتكارية $r = 0.484$ ، ومع القدرة الرقمية $r = 0.433$ ، ومع الوصول إلى التمويل $r = 0.431$ ، وجميعها دالة عند $p < .001$. كما ارتبط بُعد الأداء ببعضهما، $95\% \text{ CI } [0.470, 0.644]$ ، $r = 0.563$ ، وهو ارتباط متوسط إلى مرتفع يدعم وجود مضمون مشترك، لكنه لا يلغي الفصل الذي أظهرته تحميلات البنود.

جدول (8.4): مصفوفة ارتباط Pearson بين المتغيرات الرئيسية

المتغير	FIN	HUM	INN	DIG	OPE	ECO
FIN	—					
HUM	0.354	—				
INN	0.332	0.441	—			
DIG	0.211	0.342	0.449	—		
OPE	0.349	0.533	0.501	0.441	—	
ECO	0.431	0.493	0.484	0.433	0.563	—

المصدر: إعداد الباحث من مخرجات Jamovi. جميع معاملات الارتباط المعروضة دالة عند $p < 0.001$ ؛ $N = 240$.

قدمت مؤشرات العمالة دليل تحقق مساندًا؛ فقد ارتبط OPE بالتغير العددي في العاملين ارتباطًا قويًا، $r = 0.687$ ، $95\% \text{ CI } [0.613, 0.748]$ ، وارتبط بنسبة تغير العاملين، $r = 0.504$ ، $95\% \text{ CI } [0.403, 0.593]$ ، وكان الارتباطان دالين عند $p < .001$. ويشير ذلك إلى اتساق التقدير الإدراكي للأداء التشغيلي والتوظيفي مع اتجاه التغير الفعلي المبلغ عنه في العمالة. ولم تُعتمد مصفوفة ارتباط ECO باتجاه الإيرادات الواردة في الملف الملحق؛ لأن اتجاه الإيرادات حفظ في النسخة التحليلية متغيرًا فئويًا نصيًا، ومن ثم لم ينتج معامل عددي صالح في ذلك الإجراء.

7.4. افتراضات نماذج الانحدار

1.7.4. الخطية والبواقي وتجانس التباين

فُحصت بواقي النموذج النهائي لكل متغير تابع قبل تفسير المعاملات. وأظهرت رسوم البواقي مقابل القيم المتوقعة انتشارًا حول خط الصفر من دون انحناء منتظم أو اتساع متزايد واضح؛ وهو نمط يدعم معقولية الخطية وتجانس التباين في نموذجي OPE و ECO. وظهرت نقاط البواقي في أشرطة مائلة محدودة بسبب الطبيعة المتدرجة

للدراجات المركبة، إلا أن ذلك لم يصاحبه شكل قمعي أو نمط منهجي يغير الحكم العام. وترد الرسوم كاملة في ملف المخرجات الملحق، ولا حاجة إلى إدراجها في المتن.

اقتربت نقاط مخططي Q-Q من الخط المرجعي، مع انحراف محدود في طرف التوزيع الخاص بنموذج OPE. ولم يكن اختبار Shapiro-Wilk لبواقي النموذجين دالاً؛ إذ بلغ $p = 0.179$ ، $W = 0.992$ في نموذج OPE، و $p = 0.578$ ، $W = 0.995$ في نموذج ECO. وبالنظر إلى الاختبار والرسم معاً، لم تظهر مخالفة جوهرية لطبيعية البواقي تستدعي تحويل المتغيرات أو تغيير أسلوب التقدير.

2.7.4. التعدد الخطي والحالات المؤثرة

كانت مؤشرات التعدد الخطي منخفضة ومتطابقة تقريباً في النموذجين بسبب استخدام مجموعة المتنبئات نفسها. وتراوح قيم VIF بين 1.01 و 1.23، وتراوح قيم التسامح بين 0.812 و 0.987. وكان أعلى VIF خاصاً بالقدرة الابتكارية، وظل بعيداً عن الحدود التي تستدعي القلق. ويؤكد ذلك أن ارتباطات الموارد والقدرات، على الرغم من دلالتها، لم تمنع تقدير الإسهام المستقل لكل بُعد بصورة مستقرة.

بلغت أكبر مسافة Cook مقدار 0.0742 في نموذج OPE و 0.0438 في نموذج ECO، وهما قيمتان منخفضتان ولا تشيران إلى حالة منفردة تهيمن على معاملات النموذج. كما بلغ متوسط المسافة 0.00462 و 0.00444 على الترتيب. ولم يقدم الفحص سبباً إحصائياً لحذف أي حالة، ولذلك ظلت الحالات الـ 240 مدرجة في تقدير النموذجين، اتساقاً مع قاعدة عدم حذف استجابة صحيحة لمجرد تأثيرها في النتيجة.

3.7.4. قرار صلاحية النماذج

تجتمع نتائج البواقي والطبيعية والتعدد الخطي ومسافة Cook لتدعم صلاحية استخدام الانحدار الخطي الهرمي في اختبار الفروض وفق القراءة المتكاملة للفحوص (Field, 2017; Tabachnick and Fidell, 2019). ولا تعني هذه النتيجة تحقق الافتراضات على نحو مطلق، لكنها تبين عدم وجود مخالفة قوية تجعل المعاملات أو دلالتها غير قابلة للتفسير. ويلخص جدول (4.9) المؤشرات الرقمية، بينما تحفظ الرسوم التشخيصية ضمن الملحق.

جدول (9.4): ملخص فحوص افتراضات النموذجين النهائيين

المؤشر	نموذج OPE	نموذج ECO	الحكم
Shapiro-Wilk للبواقي	$p = 0.179$ ؛ $W = 0.992$	$p = 0.578$ ؛ $W = 0.995$	لا انحراف دال
مدى VIF	1.23–1.01	1.23–1.01	لا تعدد خطي مقلق

المؤشر	نموذج OPE	نموذج ECO	الحكم
مدى Tolerance	0.987-0.812	0.987-0.812	مقبول
أكبر Cook's distance	0.0742	0.0438	لا حالة مهيمنة
البواقي مقابل المتوقع	لا نمط منهجي واضح	لا نمط منهجي واضح	الخطية وتجانس التباين معقولان

المصدر: إعداد الباحث من مخرجات Jamovi والرسوم التشخيصية في ملف 'omv'.

8.4. اختبار فروض الدراسة

1.8.4. نموذج الأداء التشغيلي والتوظيفي

اختُبر أثر الموارد والقدرات في الأداء التشغيلي والتوظيفي بانحدار هرمي من خطوتين. ضمت الخطوة الأولى عمر المنشأة وحجمها وقطاعها الاقتصادي، وفُسرَت 10.7% من تباين $R^2 = 0.327$ ، $R = 0.571$ ، $RMSE = 0.856$ ، $Adjusted R^2 = 0.076$ ، 0.107 . وفي هذه الخطوة ظهر أثر موجب لعمر المنشأة، $B = 0.007$ ، $p = 0.184$ ، $\beta = 0.0307$ ، وفرق موجب للمنشآت المتوسطة مقارنة بالصغيرة، $p = 0.2879$ ، $B = 0.031$ ، في حين لم يكن الأثر الكلي للقطاع دالاً، $p = 0.155$.

عند إضافة الوصول إلى التمويل والقدرات البشرية والتدريبية والقدرة الابتكارية والقدرة الرقمية في الخطوة الثانية، ارتفع R إلى 0.678، وبلغ R^2 مقدار 0.460، و $Adjusted R^2$ مقدار 0.431، وانخفض $RMSE$ إلى 0.666. وبلغت الزيادة في التباين المفسر $\Delta R^2 = 0.353$ ، وكانت دالة، $p < 0.001$ ، $\Delta F(4, 227) = 37.0$. وبذلك أضافت الموارد والقدرات الأربع 35.3 نقطة مئوية إلى القدرة التفسيرية للنموذج بعد تثبيت خصائص المنشأة، وهو تحسن جوهري قياساً بالخطوة الضابطة.

كانت معاملات الأبعاد الأربعة موجبة ودالة في النموذج النهائي. سجلت القدرات البشرية والتدريبية أكبر معامل معياري، $p < 0.001$ ، $B = 0.2546$ ، $\beta = 0.292$ ، تلتها القدرة الابتكارية، $B = 0.2158$ ، $\beta = 0.234$ ، ثم القدرة الرقمية، $p < 0.001$ ، $B = 0.1865$ ، $\beta = 0.201$. أما الوصول إلى التمويل فسجل معاملًا أصغر لكنه ظل موجباً ودالاً، $p = 0.042$ ، $B = 0.1036$ ، $\beta = 0.111$. ولم تتضمن فواصل الثقة المعيارية لهذه المعاملات الصفر؛ إذ تراوحت حدودها الدنيا بين 0.004 للتمويل و0.177 للقدرات البشرية.

بقي عمر المنشأة دالاً بعد إدخال القدرات، $p = 0.004$ ، $\beta = 0.153$ ، $B = 0.0256$ ، مما يشير إلى إسهام مستقل محدود للعمر. في المقابل، تراجع فرق الحجم وأصبح غير دال، $p = 0.390$ ، ولم يكن القطاع دالاً في

النموذج النهائي، $p = 0.357$. ويعني ذلك أن الفرق الخام المرتبط بالحجم في الخطوة الأولى يتداخل بدرجة مهمة مع مستويات الموارد والقدرات، ولا يمثل فرقاً مستقلاً بعد ضبطها.

جدول (10.4): معاملات الموارد والقدرات في النموذج النهائي للأداء التشغيلي والتوظيفي

المتنبئ	B	SE	β	t	p	فاصل الثقة B ± 95%
الوصول إلى التمويل	0.1036	0.0507	0.111	2.045	0.042	0.204–0.004
القدرات البشرية والتدريبية	0.2546	0.0508	0.292	5.013	<.001	0.355–0.154
القدرة الابتكارية	0.2158	0.0554	0.234	3.898	<.001	0.325–0.107
القدرة الرقمية	0.1865	0.0523	0.201	3.566	<.001	0.290–0.083

المصدر: إعداد الباحث من مخرجات Jamovi. المتغير التابع: OPE؛ $N = 240$ ؛ $R^2 = 0.460$ ؛ Adjusted $R^2 = 0.431$. أدخل العمر والحجم والقطاع ضوابط، وترد معاملاتها الكاملة في الملحق.

تدعم هذه النتائج الفرض الرئيس H1، لأن إضافة الموارد والقدرات حسنت تفسير الأداء التشغيلي والتوظيفي بصورة دالة، وكانت معاملات الأبعاد الأربعة موجبة. كما تدعم النتائج الفروض الفرعية H1a و H1b و H1c و H1d، مع ملاحظة أن دليل التمويل كان الأضعف إحصائياً، في حين قدمت القدرات البشرية والتدريبية الإسهام النسبي الأكبر داخل النموذج.

2.8.4. نموذج الأداء الاقتصادي

اتبع نموذج الأداء الاقتصادي ترتيب الكتل نفسه حتى تبقى المقارنة مع نموذج الأداء التشغيلي والتوظيفي منضبطة. فسرت متغيرات العمر والحجم والقطاع في الخطوة الأولى 10.1% من التباين $R^2 = 0.318$ ، ECO ، $RMSE = 0.913$ ، $Adjusted R^2 = 0.070$ ، $0.101 =$. وفي هذه الخطوة لم يكن عمر المنشأة دالاً، $p = 0.083$ ، وكان الفرق بين المنشآت المتوسطة والصغيرة موجباً ودالاً، $p = 0.008$ ، $B = 0.3804$ ، في حين لم يبلغ الأثر الكلي للقطاع مستوى الدلالة، $p = 0.117$. ولذلك لا تُفسر مقارنة قطاعية منفردة بمعزل عن الاختبار الكلي غير الدال.

بعد إضافة الموارد والقدرات الأربع، ارتفع R إلى 0.665 و R^2 إلى 0.442، وبلغ $Adjusted R^2$ مقدار 0.413، وانخفض $RMSE$ إلى 0.720. وبلغت الزيادة في التباين المفسر $\Delta R^2 = 0.341$ ، وكانت دالة، $\Delta F(4)$.

0.001 < p = 34.7، 227). وعليه، أضافت الموارد والقدرات 34.1 نقطة مئوية إلى تفسير الأداء الاقتصادي فوق ما فسرتة خصائص المنشأة، واستقر التفسير الكلي للنموذج النهائي عند 44.2% من التباين داخل العينة.

كانت المعاملات المعيارية للأبعاد الأربعة متقاربة، وهو اختلاف ملحوظ عن نموذج OPE الذي برزت فيه القدرات البشرية بوضوح أكبر. سجل الوصول إلى التمويل $p < 0.001$ ، $B = 0.2185$ ، $\beta = 0.220$ ، وسجلت القدرات البشرية والتدريبية $p < 0.001$ ، $B = 0.2037$ ، $\beta = 0.220$. كما بلغ معامل القدرة الابتكارية $\beta = 0.203$ ، $B = 0.2008$ ، $p < 0.001$ ، ومعامل القدرة الرقمية $\beta = 0.206$ ، $B = 0.2021$ ، $p < 0.001$. وتعني الإشارات الموجبة أن ارتفاع كل بُعد ارتبط بارتفاع الأداء الاقتصادي بعد تثبيت الأبعاد الأخرى والضوابط، مع تجنب تحويل β إلى نسبة مئوية أو وصف العلاقة بأنها سببية قطعية.

لم يبق أي من الضوابط دالاً عند مستوى 0.05 في النموذج النهائي؛ فقد بلغ $p = 0.085$ لعمر المنشأة، و $p = 0.119$ للحجم، و $p = 0.618$ للقطاع. ويشير تغير دلالة الحجم بين الخطوة الأولى والثانية إلى أن الفروق غير المشروطة بين الصغيرة والمتوسطة ترتبط جزئياً بتفاوت مواردها وقدراتها، في حين لم يقدم القطاع تفسيراً مستقلاً بعد إدخال هذه المتغيرات.

جدول (11.4): معاملات الموارد والقدرات في النموذج النهائي للأداء الاقتصادي

المتنبئ	B	SE	β	t	p
الوصول إلى التمويل	0.2185	0.0548	0.220	3.989	0.001>
القدرات البشرية والتدريبية	0.2037	0.0549	0.220	3.711	0.001>
القدرة الابتكارية	0.2021	0.0598	0.206	3.377	0.001>
القدرة الرقمية	0.2008	0.0565	0.203	3.554	0.001>

المصدر: إعداد الباحث من مخرجات Jamovi. المتغير التابع: ECO؛ N = 240؛ $R^2 = 0.442$ Adjusted؛ $R^2 = 0.413$. أُدخل العمر والحجم والقطاع وضوابط، وترد معاملاتها الكاملة في الملحق.

تدعم النتائج الفرض الرئيس H2، لأن إضافة الموارد والقدرات حسنت تفسير الأداء الاقتصادي بصورة دالة، وكانت معاملات الأبعاد الأربعة موجبة. كما تدعم الفروض الفرعية H2a و H2b و H2c و H2d. ولم يظهر بُعد واحد يهيمن على التفسير الاقتصادي؛ إذ تقاربت معاملات FIN و HUM و INN و DIG، مع تقدم طفيف للتمويل والقدرات البشرية في القيم المعيارية.

3.8.4. خلاصة دعم الفروض

أظهرت المقارنة بين النموذجين أن الموارد والقدرات قدمت قدرة تفسيرية متقاربة لكلا جانبي الأداء؛ فقد بلغ التباين الإضافي المفسر 35.3% في OPE و34.1% في ECO، وبلغ التباين الكلي المفسر 46.0% و44.2% على الترتيب. وتميز نموذج OPE بوضوح أكبر في ترتيب الأبعاد، إذ تصدرت القدرات البشرية والتدريبية ثم الابتكار والرقمنة والتمويل. أما نموذج ECO فكانت المعاملات متقاربة، مما يشير إحصائيًا إلى إسهام موزع بين الأبعاد الأربعة بدل اعتماده على قدرة منفردة.

حصل الفرضان الرئيسان والفروض الفرعية الثمانية على دعم إحصائي وفق المعايير المحددة مسبقًا. ويعني «الدعم» هنا أن الكتلة المضافة كانت دالة وأن معامل البعد المعني كان موجبًا ودالًا في النموذج المحدد، لا أن العلاقة السببية ثبتت بصورة قطعية. ويوثق جدول (12.4) القرار المختصر، بينما تحفظ الجداول الكاملة للضوابط والقطاعات وفواصل الثقة والفحوص التشخيصية في ملحق المخرجات.

جدول (12.4): خلاصة نتائج اختبار فروض الدراسة

الفرض	المضمون المختصر	المؤشر الحاسم	القرار
H1	الموارد والقدرات ← OPE	$p < .001$ ؛ $\Delta R^2 = 0.353$	مدعوم
H1a	FIN ← OPE	$p = .042$ ؛ $\beta = 0.111$	مدعوم
H1b	HUM ← OPE	$p < .001$ ؛ $\beta = 0.292$	مدعوم
H1c	INN ← OPE	$p < .001$ ؛ $\beta = 0.234$	مدعوم
H1d	DIG ← OPE	$p < .001$ ؛ $\beta = 0.201$	مدعوم
H2	الموارد والقدرات ← ECO	$p < .001$ ؛ $\Delta R^2 = 0.341$	مدعوم
H2a	FIN ← ECO	$p < .001$ ؛ $\beta = 0.220$	مدعوم
H2b	HUM ← ECO	$p < .001$ ؛ $\beta = 0.220$	مدعوم
H2c	INN ← ECO	$p < .001$ ؛ $\beta = 0.206$	مدعوم
H2d	DIG ← ECO	$p < .001$ ؛ $\beta = 0.203$	مدعوم

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الانحدار الهرمي. OPE = الأداء التشغيلي والتوظيفي؛ ECO = الأداء الاقتصادي.

9.4. التحليلات الإضافية وفحوص المتانة

1.9.4. نموذج الأداء الكلي

استُخدم PERF في نموذج إضافي للتحقق من بقاء الاتجاه عند دمج بُعدي الأداء، من دون استخدامه لتغيير قرارات الفروض. فسرت الضوابط في الخطوة الأولى 13.1% من التباين، $R = 0.362$ ، $R^2 = 0.131$ ، و $Adjusted R^2 = 0.101$. وبعد إضافة الموارد والقدرات ارتفع R إلى 0.755، و R^2 إلى 0.570، و $Adjusted R^2$ إلى 0.548. وبلغت الزيادة $\Delta R^2 = 0.440$ ، وكانت دالة، $p < 0.001$ ، $\Delta F(4, 227) = 58.1$.

ظلت الأبعاد الأربعة موجبة ودالة عند $p < 0.001$ ؛ وكانت القدرات البشرية والتدريبية الأعلى، $\beta = 0.288$ ، تلتها القدرة الابتكارية، $\beta = 0.249$ ، ثم القدرة الرقمية، $\beta = 0.229$ ، والتمويل، $\beta = 0.189$. كما بقي عمر المنشأة دالاً، $p = 0.004$ ، $\beta = 0.138$ ، بينما لم يكن الحجم دالاً، $p = 0.118$ ، ولا القطاع في مجموعه، $p = 0.210$. ويتسق هذا النموذج مع اتجاه النموذجين الرئيسيين، لكنه لا يضيف فرضاً جديداً ولا يلغي الحاجة إلى الفصل بين OPE و ECO.

2.9.4. الفروق بحسب حجم المنشأة

قورنت المنشآت الصغيرة والمتوسطة باستخدام اختبار Welch، وهو أكثر تحفظاً مع اختلاف حجمي المجموعتين. بلغ متوسط OPE في المنشآت الصغيرة 3.03، $SD = 0.889$ ، مقابل 3.46، $SD = 0.885$ ، في المنشآت المتوسطة. وكان الفرق دالاً، $Welch's t(135) = -3.42$ ، $p < 0.001$ ، بفارق متوسط مقداره 0.427 نقطة لمصلحة المنشآت المتوسطة، وحجم أثر متوسط تقريباً، $|d| = 0.482$. وظهر فرق مماثل في ECO؛ إذ بلغ المتوسط 3.02، $SD = 0.967$ ، في الصغيرة، و 3.49، $SD = 0.880$ ، في المتوسطة، $Welch's t(147) = -3.75$ ، $p < 0.001$ ، $|d| = 0.518$.

تصف هذه النتيجة الفرق غير المشروط بين مجموعتي الحجم، لكنها لا تتعارض مع عدم دلالة الحجم في نماذج الانحدار النهائية. ففي المقارنة الثنائية لا تُضبط أعمار المنشآت أو قطاعاتها أو مواردها وقدراتها، بينما يقدر الانحدار الفرق المتبقي بعد تثبيتها. ومن ثم تشير النتيجتان معاً إلى أن المنشآت المتوسطة سجلت أداء أعلى في المتوسط، وأن جزءاً معتبراً من هذا الفرق يرتبط بتوزيع الموارد والقدرات والخصائص الأخرى.

3.9.4. الفروق بحسب القطاع الاقتصادي

استخدم اختبار Kruskal–Wallis لمقارنة القطاعات السبعة، بوصفه اختباراً غير معلمي ملائماً للتحليل الاستكشافي مع تباين أحجام القطاعات وطبيعة درجات الأداء. ولم تظهر فروق كلية دالة في الأداء التشغيلي والتوظيفي، $\varepsilon^2 = 0.031$ ، $p = .277$ ، $\chi^2(6) = 7.50$ ، ولا في الأداء الاقتصادي، $p = .141$ ، $\chi^2(6) = 9.64$ ، $\varepsilon^2 = 0.040$. وتشير أحجام الأثر إلى أن نسبة التباين المرتبطة بالقطاع كانت محدودة.

لم تكن المقارنات الزوجية المعدلة دالة، ولذلك لا تُفسر فروق غير معدلة بين زوجين من القطاعات بمعزل عن الاختبار الكلي. ويتسق ذلك مع عدم دلالة القطاع في نماذج الانحدار النهائية. وتبقى النتيجة محكومة بطريقة تجميع الأنشطة في سبع فئات وبأحجامها داخل العينة، ولا تثبت تماثل جميع القطاعات في المجتمع.

4.9.4. فحص عدم الاستجابة والطريقة المشتركة

قورنت الاستجابات المبكرة، وعددها 146، بالاستجابات المتأخرة، وعددها 94، في المتغيرات الستة الرئيسية. ولم يظهر فرق دال في FIN أو HUM أو INN أو DIG أو OPE أو ECO؛ إذ تراوحت قيم p في اختبارات Welch بين 0.619 و0.887، ولم يتجاوز الحجم المطلق لأثر Cohen مقدار 0.066. كما كانت الفروق بين المتوسطات صغيرة؛ فعلى سبيل المثال بلغ متوسط OPE مقدار 3.17 لدى المبكرين و3.15 لدى المتأخرين، وبلغ متوسط ECO مقدار 3.14 و3.19 على الترتيب. ولا يثبت هذا الفحص غياب تحيز عدم الاستجابة، لكنه لا يقدم إشارة إلى تغير نمط الإجابات بين مرحلتَي الجمع.

ولفحص احتمال هيمنة طريقة القياس المشتركة، أُجري تحليل عاملي غير مدور للبند الثلاثين مجتمعة. استخرج التحليل ثمانية عوامل، وفسر العامل الأول 31.85% من التباين، في حين فسرت العوامل المستخرجة مجتمعة 59.1%. وعدم انحصار البنية في عامل واحد، وبقاء إسهام العامل الأول دون نصف التباين، لا يدعمان وجود عامل عام منفرد يهيمن على الاستجابات. ومع ذلك، يظل هذا الفحص تشخيصياً محدوداً ولا يثبت غياب تحيز الطريقة المشتركة؛ إذ لا يغني الاختبار الإحصائي اللاحق عن الضوابط الإجرائية في تصميم الأداة وجمع البيانات (Podsakoff et al., 2003).

جدول (13.4): ملخص التحليلات الإضافية وفحوص المتانة

التحليل	المؤشر الرئيس	النتيجة المختصرة
انحدار PERF الإضافي	$\Delta R^2 = 0.440$ ؛ $p < .001$	اتجاه متسق مع النموذجين الرئيسيين

التحليل	المؤشر الرئيس	النتيجة المختصرة
الحجم: OPE	$Welch's t(135) = -3.42$ ؛ $p < .001$ ؛ $d = 0.482 $	متوسط المنشآت المتوسطة أعلى
الحجم: ECO	$Welch's t(147) = -3.75$ ؛ $p < .001$ ؛ $d = 0.518 $	متوسط المنشآت المتوسطة أعلى
القطاع: OPE	$\chi^2(6) = 7.50$ ؛ $p = .277$ ؛ $\epsilon^2 = 0.031$	لا فروق كلية دالة
القطاع: ECO	$\chi^2(6) = 9.64$ ؛ $p = .141$ ؛ $\epsilon^2 = 0.040$	لا فروق كلية دالة
المبكرون والمتأخرون	$p = .619-.887$ ؛ أكبر $d = 0.066 $	لا فروق دالة في المتغيرات الستة
فحص الطريقة المشتركة	8 عوامل؛ العامل الأول = 31.85%	لا هيمنة لعامل واحد، مع بقاء الفحص محدودًا

المصدر: إعداد الباحث من مخرجات Jamovi؛ ترد الجداول والمقارنات الكاملة في ملحق التحليل الإحصائي.

10.4. خلاصة الفصل

أظهر فحص البيانات اكتمال الحالات الـ 240 وخلو البنود من المفقود والقيم الخارجة عن المدى. وقدمت معاملات الثبات والتحليل العاملي أدلة متسقة على صلاحية المحاور الستة، مع تمييز أربعة أبعاد للموارد والقدرات وُبُعدين للأداء. ووقعت متوسطات المتغيرات قرب نقطة المنتصف، وكانت القدرة الابتكارية الأعلى والوصول إلى التمويل الأدنى بين المتغيرات المستقلة. كما جاءت الارتباطات بين الموارد والقدرات وُبُعدي الأداء موجبة ودالة، من دون تداخل مرتفع بين المتنبئات، واتسق الأداء التشغيلي والتوظيفي مع مؤشري تغير العمالة.

بين الانحدار الهرمي أن إضافة الموارد والقدرات حسنت تفسير الأداء التشغيلي والتوظيفي والأداء الاقتصادي بعد ضبط عمر المنشأة وحجمها وقطاعها. وكانت الأبعاد الأربعة موجبة ودالة في النموذجين، وبذلك حصل الفرضان الرئيسان والفروض الفرعية الثمانية على دعم إحصائي. كما اتسق نموذج الأداء الكلي مع النتيجة العامة، وظهرت فروق غير مشروطة لمصلحة المنشآت المتوسطة، في حين لم تظهر فروق كلية بين القطاعات أو بين المستجيبين المبكرين والمتأخرين. وينتقل الفصل الخامس من بيان هذه النتائج إلى تفسيرها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، ثم استخلاص الدلالات والتوصيات.

–الفصل الخامس: مناقشة النتائج والاستنتاجات والتوصيات

1.5. مقدمة الفصل

ينتقل هذا الفصل من عرض النتائج الإحصائية إلى تفسير دلالاتها في ضوء مشكلة الدراسة ونظرية الموارد والقدرات التنظيمية والدراسات السابقة. وقد استهدفت الدراسة قياس أثر الوصول إلى التمويل، والقدرات البشرية والتدريبية، والقدرة الابتكارية، والقدرة الرقمية في الأداء التشغيلي والتوظيفي والأداء الاقتصادي للمنشآت الصغيرة والمتوسطة في مدينة الرياض. وبناءً على بيانات 240 منشأة، قدم الفصل الرابع دليلاً على أن الأبعاد الأربعة تفسر قدرًا جوهريًا من التباين في بُعدي الأداء بعد تثبيت عمر المنشأة وحجمها وقطاعها.

لا يكرر الفصل الحالي الجداول الإحصائية تفصيلًا، بل يناقش ما تعنيه أنماط النتائج ولماذا تكتسب أهميتها النظرية والتطبيقية. ويبدأ بتلخيص الإجابة عن أسئلة الدراسة، ثم يناقش النتيجة الكلية وكل بُعد على حدة، ويتناول الفروق المرتبطة بخصائص المنشأة. وبعد ذلك يوضح إسهامات الدراسة، ويقدم توصيات موجهة إلى المنشآت والجهات التمويلية وجهات التدريب والدعم والجهات المعنية بالابتكار والتحول الرقمي، ثم يعرض حدود الدراسة ومقترحات البحث المستقبلي ويختتم بأبرز الاستنتاجات. ويلتزم التفسير بطبيعة التصميم المقطعي والعينة القصدية؛ لذلك يُستخدم مفهوم الأثر للدلالة على الإسهام الإحصائي التنبؤي داخل نماذج الانحدار، لا على علاقة سببية قطعية.

2.5. خلاصة النتائج والإجابة عن أسئلة الدراسة

1.2.5. مستويات الموارد والقدرات والأداء

أجاب التحليل الوصفي عن السؤالين الأول والثاني بإظهار أن مستويات الموارد والقدرات والأداء تركزت عمومًا حول نقطة منتصف المقياس. فقد سجلت القدرة الابتكارية أعلى متوسط بين الأبعاد الأربعة، وبلغ 3.29، تلتها

القدرات البشرية والتدريبية والقدرة الرقمية بمتوسط 3.19 لكل منهما، بينما كان الوصول إلى التمويل الأدنى بمتوسط 2.94. ولا تعني هذه القيم أن العينة متجانسة؛ إذ امتدت الدرجات في الأبعاد الأربعة من 1 إلى 5، بما يعكس تفاوتًا ملموسًا بين المنشآت في نوعية ما تملكه أو تستطيع استخدامه من موارد وقدرات.

بلغ متوسط الأداء التشغيلي والتوظيفي 3.16، وهو المتوسط نفسه الذي سجله الأداء الاقتصادي بعد التقريب. ويشير وقوع المتوسطين قرب المنتصف إلى أن المنشآت لم تقدم، في مجموعها، صورة شديدة الارتفاع أو الانخفاض عن أدائها خلال الفترة المرجعية. غير أن التشابه بين المتوسطين لا يعني تطابق البعدين؛ فقد دعمت تحميلات البنود فصلهما، كما اختلف ترتيب المتنبئات نسبيًا بين النموذجين. وقدم ارتباط الأداء التشغيلي والتوظيفي بالتغير العددي في العمالة ($r = 0.687$) ونسبة تغيرها ($r = 0.504$)، وكلاهما دال عند $p < .001$ ، دليلًا مساندًا على اتصال المقياس باتجاه معلن في أحد مكوناته الواقعية.

2.2.5. أثر الموارد والقدرات وإسهامها النسبي

أجاب النموذجان عن السؤال الرئيس بأن الموارد والقدرات التنظيمية ترتبط إحصائيًا ببُعدي الأداء بعد تثبيت عمر المنشأة وحجمها وقطاعها. فقد أضافت الأبعاد الأربعة 35.3% إلى التباين المفسر في الأداء التشغيلي والتوظيفي، و34.1% إلى التباين المفسر في الأداء الاقتصادي. وبلغ التفسير الكلي للنموذجين 46.0% و44.2% على الترتيب. وتبين هذه النتيجة أن تفسير الأداء من خلال الخصائص البنوية وحدها يظل محدودًا، وأن ما تستطيع المنشأة الوصول إليه وتعلمه وتجديده ودمجه في عملياتها يقدم إضافة تفسيرية واضحة.

كانت معاملات الوصول إلى التمويل والقدرات البشرية والتدريبية والقدرة الابتكارية والقدرة الرقمية موجبة ودالة في النموذجين، وبذلك حصلت الفروض الفرعية الثمانية على دعم إحصائي. وفي الأداء التشغيلي والتوظيفي جاءت القدرات البشرية والتدريبية أولًا من حيث المعامل المعياري، ثم الابتكار فالرقمنة فالتمويل. أما الأداء الاقتصادي فتقارب فيه إسهام الأبعاد الأربعة، مع تقدم طفيف للتمويل والقدرات البشرية. ويعني ذلك أن تحديد «الأهم» لا يصح

بصورة مطلقة؛ فالأولوية تتغير بحسب نوع النتيجة، كما أن المعامل يعبر عن الإسهام بعد تثبيت بقية القدرات، لا عن قيمة البعد إذا عُرِل عن المنظومة التنظيمية.

3.2.5. الفروق المرتبطة بخصائص المنشأة

أظهرت المقارنة الثنائية أن المنشآت المتوسطة سجلت متوسطاً أعلى من الصغيرة في بُعدي الأداء، وبحجم أثر متوسط تقريباً. لكن الحجم فقد دلالاته بعد إدخال الموارد والقدرات في الانحدار، وهو ما يشير إلى أن جزءاً من الفارق يرتبط بما يتاح للمنشآت المتوسطة من موارد وبقدرتها على تنظيمها، لا بالحجم في ذاته. وظهر لعمر المنشأة إسهام موجب في الأداء التشغيلي والتوظيفي، بينما لم يكن دالاً في الأداء الاقتصادي. أما القطاع فلم يقدم فرقاً كلياً دالاً في الاختبارات الاستكشافية أو النماذج النهائية. ولذلك تقتصر النتيجة على أن الخبرة المتراكمة قد تخدم العمليات والتوظيف، وأن الفروق القطاعية لم تكن قوية داخل طريقة التجميع وهذه العينة.

جدول (1.5): الإجابات المختصرة عن أسئلة الدراسة

محور السؤال	الإجابة المستخلصة من النتائج
مستوى الموارد والقدرات	متوسطات قريبة من المنتصف؛ الابتكار الأعلى والتمويل الأدنى.
مستوى الأداء	متوسط متقارب في البُعدين، مقداره 3.16 لكل منهما.
الأثر الكلي في OPE	إضافة دالة مقدارها $0.353 = \Delta R^2$ ؛ دعم H1.
الأثر الكلي في ECO	إضافة دالة مقدارها $0.341 = \Delta R^2$ ؛ دعم H2.
أثر الأبعاد منفردة	FIN و HUM و INN و DIG موجبة ودالة في النموذجين؛ دعم الفروض الفرعية الثمانية.
الأكثر إسهاماً	HUM في OPE؛ تقارب الأبعاد الأربعة في ECO.
خصائص المنشأة	فرق خام لمصلحة المتوسطة؛ أثر موجب للعمر في OPE؛ لا فرق كلي دال للقطاع.

المصدر: إعداد الباحث استناداً إلى نتائج الفصل الرابع.

3.5. مناقشة النتائج في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة

1.3.5. الدلالة الكلية للموارد والقدرات التنظيمية

تتمثل النتيجة الأوسع للدراسة في أن موارد المنشأة وقدراتها قدمت تفسيراً إضافياً كبيراً نسبياً للأداء فوق ما قدمته خصائص العمر والحجم والقطاع. وتتفق هذه النتيجة مع الفكرة المركزية لنظرية الموارد التي ترى المنشأة مجموعة غير متجانسة من الموارد، وأن اختلاف النتائج لا يرجع إلى موقعها في السوق وحده بل إلى طبيعة ما تستطيع الوصول إليه وكيفية تنظيمه واستخدامه (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991). كما تتسجم مع تمييز Amit and Schoemaker (1993) بين امتلاك المورد والقدرة على تنسيقه؛ فالتمويل يمثل مورداً متاحاً، بينما تعكس المهارات والابتكار والرقمنة طرائق لاستخدام الموارد وإعادة تركيبها.

يكتسب هذا التفسير قوة من أن الأبعاد الأربعة دخلت النموذج في كتلة واحدة وظل كل منها دالاً بعد تثبيت البقية. فالنتيجة لا تقول إن أي مورد منفرد يكفي، بل توضح أن لكل بُعد إضافة مستقلة داخل تكوين أوسع. ويظهر ذلك كذلك في نموذج الأداء الكلي الإضافي، الذي ارتفع فيه التباين المفسر بمقدار 44.0% بعد إدخال الأبعاد الأربعة. ومن منظور القدرات الديناميكية، يمكن قراءة هذا النمط بوصفه انعكاساً لقدرة المنشأة على استشعار الفرص واغتنامها وإعادة تشكيل مواردها في بيئة تنافسية ومتغيرة (Teece et al., 1997). ومع ذلك، لم تقس الدراسة هذه العمليات الديناميكية كمتغير وسيط مستقل؛ لذلك يظل هذا تفسيراً نظرياً للاتجاه، لا اختباراً مباشراً لآلية الوساطة.

كما تؤكد النتيجة أن الأداء متعدد الأبعاد. فقد كان التفسير الكلي متقارباً في النموذجين، لكن ترتيب المتنبئات لم يكن متماثلاً. ويتسق ذلك مع التمييز بين الأداء التشغيلي والنتائج الاقتصادية (Venkatraman and Ramanujam, 1986): قد تظهر المهارة بسرعة في جودة التنفيذ واستقرار العمليات، بينما تتوقف النتيجة الاقتصادية على اجتماع السيولة والمهارة والابتكار والتقنية وعلى ظروف السوق. ومن ثم، فإن بناء السياسات أو القرارات الإدارية على مؤشر واحد قد يحجب مسارات مختلفة لخلق القيمة.

2.3.5. الوصول إلى التمويل والأداء

دعم التحليل الفرضين H1a و H2a، إذ كان الوصول إلى التمويل موجباً ودالاً في الأداء التشغيلي والتوظيفي ($\beta = 0.111$ ، $p = .042$) وفي الأداء الاقتصادي ($\beta = 0.220$ ، $p < .001$). ويتفق الاتجاه الموجب مع دراسة Brixiová et al. (2020) التي ربطت التمويل الرسمي والملائم بنمو العمالة، ومع الدليل السعودي الذي قدمه Alharbi et al. (2022) بشأن ارتباط الوصول إلى التمويل بأداء المنشآت. كما ينسجم مع دراسة Rafiki (2020) التي أدرجت التمويل ضمن محددات نمو المنشآت السعودية.

غير أن اختلاف قوة المعامل بين النموذجين مهم. فالتمويل كان الأقل إسهاماً نسبياً في الأداء التشغيلي والتوظيفي، وكان دليل دلالاته قريباً من الحد المعتمد، في حين جاء في مقدمة المتنبئات الاقتصادية بالتساوي تقريباً مع القدرات البشرية. ويمكن تفسير ذلك بأن التمويل يظهر أثره الاقتصادي بصورة مباشرة نسبياً عبر السيولة، والقدرة على الوفاء بالالتزامات، واقتناص فرص البيع والاستثمار، بينما لا يتحول تلقائياً إلى استقرار تشغيلي أو توظيف. فخلق الوظائف وتحسين الإنتاجية يتطلبان قرارات سليمة، ومهارات قادرة على إدارة التوسع، وطلباً كافياً على منتجات المنشأة.

ويعزز هذا التفسير أن متوسط التمويل كان الأدنى بين أبعاد الدراسة، على الرغم من أن 59.2% من المنشآت أفادت بحصولها على تمويل خارجي. فالاستفادة ليست مسألة الحصول وحده؛ إذ يقيس المحور الكفاية والتوقيت والتكلفة والملاءمة. وبذلك تكشف النتيجتان معاً أن توسيع عدد المستفيدين لا يكفي إذا لم يكن التمويل مناسباً لدورة النشاط، وإذا لم يقترن بخطة استخدام ومتابعة. كما يحتمل اتجاه عكسي جزئي؛ فالمنشآت الأعلى أداء قد تكون أكثر أهلية للحصول على التمويل، وهو احتمال لا يستطيع التصميم المقطعي حسمه.

3.3.5. القدرات البشرية والتدريبية والأداء

دعمت النتائج الفرضين H1b و H2b. وكانت القدرات البشرية والتدريبية أقوى متنبئ بالأداء التشغيلي والتوظيفي ($\beta = 0.292$, $p < .001$)، كما احتفظت بإسهام قوي ومتقارب مع التمويل في الأداء الاقتصادي ($\beta = 0.220$, $p < .001$). وتتفق هذه النتيجة مع (Idris et al. (2023)، الذين وجدوا ارتباطاً موجباً بين التدريب وأداء المنشآت، ومع (Dinku et al. (2024) الذين أبرزوا صلة رأس المال البشري بالأداء والابتكار. كما تتسجم محلياً مع (Rafiki (2020) و (Alshebami (2024)، مع اختلاف مقاييس النتائج والفئات المدروسة.

يمكن تفسير تصدر هذا البُعد للأداء التشغيلي بأن المهارة والمعرفة تعلمان قرب نقطة التنفيذ. فاختيار العامل المناسب، ونقل المعرفة، وحل المشكلات، والاحتفاظ بالخبرة تقلل الأخطاء وتدعم الجودة والإنتاجية واستقرار العمل. وفي المنشآت الصغيرة والمتوسطة، حيث يكون عدد الأفراد محدوداً ويترك غياب شخص واحد أثراً ظاهراً، يصبح عمق المهارة وتبادل المعرفة أكثر أهمية من العدد المجرد للدورات التدريبية. كما أن هذه القدرة تكمل الأبعاد الأخرى؛ فالعاملون والإدارة هم الذين يخصصون التمويل ويطبقون الابتكار ويدمجون النظام الرقمي.

ولا ينبغي تحويل النتيجة إلى توصية بزيادة التدريب الكمي دون تمييز. فقد أفادت 45.0% فقط من العينة بالاستفادة من تدريب أو دعم، لكن محور الدراسة يقيس جودة القدرات والتعلم والتطبيق، لا مجرد حضور برنامج. وعليه، فإن القيمة المتوقعة تأتي من تشخيص فجوة المهارة، واختيار تدريب متصل بمشكلة تشغيلية، وإتاحة التطبيق، ثم قياس التغير في الأداء. وهذا يفسر لماذا يمكن لمنشأتين حضرتا البرنامج نفسه أن تحققا نتائج مختلفة.

4.3.5. القدرة الابتكارية والأداء

كان أثر القدرة الابتكارية موجباً ودالاً في الأداء التشغيلي والتوظيفي ($\beta = 0.234$, $p < .001$) وفي الأداء الاقتصادي ($\beta = 0.206$, $p < .001$)، وبذلك دُعم الفرضان H1c و H2c. ويتفق الاتجاه مع تصور

(Saunila 2020) للقدرة الابتكارية بوصفها منظومة من الممارسات والعمليات وليست حدثًا منفردًا. كما يكمل الدليل السعودي لدى (Akinwale and Alshraim 2024): فبينما أوضحت دراستهما بعض محركات تكوين القدرة الابتكارية، تبين الدراسة الحالية ارتباط هذه القدرة ببُعدي الأداء داخل منشآت الرياض.

قد يرجع إسهام الابتكار في الأداء التشغيلي إلى أن الابتكار في المنشآت الصغيرة والمتوسطة لا يقتصر على منتج جديد؛ بل يشمل تحسين العملية، وتجريب أسلوب عمل، والاستجابة لملاحظات العميل، وتحويل الفكرة إلى تطبيق. وهذه الممارسات تستطيع تقليل الهدر والوقت ورفع المرونة، ثم تنتقل آثارها إلى الإيراد والاستمرار عندما تحسن القيمة المقدمة أو تفتح سوقًا جديدًا. وجاء متوسط الابتكار الأعلى بين الأبعاد الأربعة، لكنه بقي قريبًا من منتصف المقياس؛ وهذا يشير إلى وجود قابلية للتجديد من دون أن يعني بلوغ مستوى مرتفع ومستقر في جميع المنشآت.

ونقتضي النتيجة الحذر من مساواة الابتكار بكثرة الأفكار أو الإنفاق على البحث والتطوير. فالأداء يرتبط بالقدرة على الاختيار والتنفيذ والتعلم، وقد تكون التحسينات التدريجية أكثر ملاءمة لمنشأة محدودة الموارد من مشروع كبير عالي المخاطرة. كما أن التصميم الحالي لا يبين ما إذا كان الابتكار يعمل مباشرة أو عبر وسيط مثل التميز السوقي أو خفض التكلفة؛ وهي آليات تصلح للاختبار في دراسات لاحقة.

5.3.5. القدرة الرقمية والأداء

دعمت النتائج الفرضين H1d و H2d؛ إذ ارتبطت القدرة الرقمية إيجابيًا بالأداء التشغيلي والتوظيفي (β) ($p < 0.001$) وبالأداء الاقتصادي ($\beta = 0.203$ ، $p < 0.001$). ويتسق ذلك مع Khin and Ho (2019)، اللذين ربطا القدرة الرقمية بالابتكار والأداء، ومع Kim and Jin (2024) بشأن أثر القدرات الرقمية في الأداء الريادي. كما يوسع الدليل المحلي الذي قدمه Tripathi and Singh (2024) في منطقة حائل؛ إذ تنتقل الدراسة الحالية من الوعي والاستعداد إلى قياس الاستخدام التنظيمي في منشآت مدينة الرياض.

تكشف النتيجة أن قيمة التقنية لا تأتي من وجود قناة رقمية أو شراء نظام وحدهما. فعلى الرغم من امتلاك 56.7% من المنشآت قناة رقمية للبيع أو تقديم الخدمة، كان متوسط القدرة الرقمية 3.19 فقط. ويعني ذلك أن الوصول إلى الأداة أوسع من القدرة على تكاملها مع العمليات والبيانات والقرار. ويمكن للقدرة الرقمية أن تحسن السرعة والدقة والتنسيق والوصول إلى العميل، لكن تحقق ذلك يتطلب مهارات، وبيانات جيدة، وتكاملاً بين التطبيقات، وإدارة للتغيير والأمن.

كما أن تقارب إسهام الرقمنة في بُعدي الأداء يشير إلى أنها ليست مشروعاً تقنياً منفصلاً عن العمل؛ فهي ترتبط بالعمليات والنتائج الاقتصادية في الوقت نفسه. ويتفق هذا الفهم مع مراجعة Marino-Romero et al. (2024) التي أبرزت تداخل التقنية والاستراتيجية والقدرات في التحول الرقمي. لذلك ينبغي أن تبدأ المبادرات الرقمية من مشكلة عمل قابلة للقياس، لا من الرغبة في اقتناء أحدث أداة.

6.3.5. التكامل والترتيب النسبي بين الأبعاد

تقدم المقارنة بين النموذجين دلالة تطبيقية تتجاوز قبول الفروض. ففي الأداء التشغيلي والتوظيفي برز تسلسل واضح: القدرات البشرية، فالابتكار، فالرقمنة، ثم التمويل. أما في الأداء الاقتصادي فقد تراوحت المعاملات المعيارية بين 0.203 و0.220 فقط. وهذا التقارب لا يبرر اختيار بُعد واحد وإهمال البقية، بل يرجح منطق المحفظة المتكاملة للموارد. فالتمويل دون مهارة قد يرفع الالتزام، والتقنية دون تكامل قد تزيد التعقيد، والابتكار دون تمويل وتنفيذ قد يبقى فكرة، والتدريب دون فرصة تطبيق لا ينتقل إلى الأداء.

كذلك لا تعني المعاملات المعيارية أنها نسب مساهمة مالية أو أن الفرق البسيط بينها ثابت في المجتمع. وهي تقديرات داخل عينة ونموذج محددين، وتخضع للقياس والتباين المشترك. ومن ثم، الأفضل استخدام الترتيب لتحديد نقطة البدء لا لاستبعاد قدرة. إذا كان الهدف العاجل تحسين العمليات والاحتفاظ بالعاملين، تُعطى الأولوية

لتشخيص المهارات مع مسار ابتكار ورقمنة مساند. وإذا كان الهدف الاقتصادي هو السيولة والاستمرار، يجب ربط التمويل بخطة تطوير متكاملة بدل تقديمه تدخلًا منفردًا.

7.3.5. حجم المنشأة وعمرها وقطاعها

سجلت المنشآت المتوسطة أداء أعلى من الصغيرة في المقارنات غير المشروطة، بحجم أثر متوسط تقريبًا في OPE و ECO. ويتفق ذلك مع إمكان تمتع المنشأة المتوسطة بقاعدة موارد أوسع وتخصص إداري أكبر. غير أن فقدان الحجم دلالاته في النموذجين النهائيين بعد إضافة الموارد والقدرات يوحي بأن الحجم ليس تفسيرًا مكتفيًا بذاته. والأدق أن جزءًا من ميزة المنشأة المتوسطة يمر عبر موارد وقدرات تستطيع المنشأة الأصغر، بدرجات متفاوتة، بناء بعضها أو الوصول إليها من خلال خدمات مشتركة وشراكات.

أما عمر المنشأة فظل موجبًا ودالًا في الأداء التشغيلي والتوظيفي، لا في الأداء الاقتصادي. وقد تعكس هذه النتيجة أثر الخبرة المتراكمة والروتينات والعلاقات في استقرار التشغيل. لكنها لا تعني أن العمر يضمن العائد؛ فقد تصبح بعض الروتينات جامدة، كما تتأثر النتائج الاقتصادية بالطلب والتكلفة والمنافسة. ويتسق هذا الحذر مع Ayyagari et al. (2014) الذين أكدوا أن علاقة الحجم والعمر بخلق الوظائف مركبة.

لم يظهر للقطاع أثر كلي دال، سواء في نماذج الانحدار أو اختبار Kruskal–Wallis. ويمكن أن يدل ذلك على أن الموارد والقدرات المدروسة ذات صلة عبر الأنشطة المختلفة. لكنه لا يثبت تماثل القطاعات؛ فقد جمعت الأنشطة في سبع فئات، وكانت الأحجام داخلها محدودة نسبيًا، وقد تختفي فروق تخصصية داخل التجميع. لذلك تعد النتيجة دعمًا محدودًا لقابلية تطبيق الإطار عبر قطاعات العينة، وليست أساسًا لإلغاء التصميم القطاعي في البرامج.

4.5. إسهامات الدراسة

1.4.5. الإسهام النظري

تقدم الدراسة دعمًا لنظرية الموارد في سياق منشآت صغيرة ومتوسطة بمدينة الرياض، إذ أظهرت أن تفسير الأداء يتحسن بصورة جوهرية عند الانتقال من خصائص المنشأة العامة إلى مواردها وقدراتها. كما تدعم التمييز بين المورد والقدرة؛ فالتمويل ظل مهمًا، لكن القدرات البشرية والابتكارية والرقمية احتفظت بإسهام مستقل. وهذا يؤكد أن القيمة لا تنشأ من الحيازة وحدها، بل من التنظيم والتطبيق والتكامل.

وتضيف الدراسة إلى التفسير النظري بفصل بُعدي الأداء. فالقدرات البشرية برزت في الأداء التشغيلي والتوظيفي، في حين توزع تفسير الأداء الاقتصادي على الأبعاد الأربعة. وهذا النمط يبين أن آلية تحويل الموارد إلى نتيجة تعتمد على نوع النتيجة نفسها، ويحد من التعميم النظري الذي يعامل الأداء متغيرًا أحاديًا.

2.4.5. الإسهام المنهجي والقياسي

جمعت الدراسة أربعة أبعاد في نموذج واحد بدل اختبار كل منها منفردًا، وضبطت العمر والحجم والقطاع، واستخدمت نموذجين هرميين يسمحان بتقدير الإضافة فوق الخصائص البنيوية. كما دعمت جودة المحاور بمعاملات ثبات وتحليل عاملي استكشافي، وفصلت بُعدي الأداء، وأجرت فحوصًا للافتراضات والمتانة وعدم الاستجابة والطريقة المشتركة.

ويتمثل إسهام قياسي آخر في الجمع بين المقاييس الإدراكية ومؤشرات العمالة المساندة. فالارتباط الموجب بين OPE وتغير العاملين يعزز اتساق الاتجاه، مع بقاء المؤشرات الموضوعية محدودة وغير بديلة للقوائم والسجلات المدققة. وتوضح هذه المقاربة إمكان تحسين قياس أداء المنشآت الخاصة من دون اشتراط الإفصاح عن مبالغ مالية حساسة.

3.4.5. الإسهام التطبيقي والمكاني

توفر الدراسة دليلاً ميدانياً من مدينة الرياض يقارن الإسهام النسبي لأربع مجالات قابلة للتدخل الإداري. وتفيد النتائج في الانتقال من برامج دعم منفصلة إلى حزم تربط التمويل بالمهارات والابتكار والرقمنة، وفي تمييز الأولويات بحسب النتيجة المستهدفة. كما تبين أن المنشآت الصغيرة لا يلزم أن تبقى محكومة بفارق الحجم إذا أمكن تحسين وصولها إلى الموارد المشتركة وبناء قدراتها الداخلية.

5.5. التوصيات التطبيقية

1.5.5. توصيات موجهة إلى ملاك ومديري المنشآت

1. إجراء تشخيص ربع سنوي للقدرات: تستخدم المنشأة بطاقة مختصرة تقيس التمويل والمهارات والابتكار والرقمنة، وترتبط كل فجوة بمؤشر أداء محدد. الغرض هو منع توجيه الموارد إلى حل غير متصل بسبب المشكلة.
2. تقديم المهارات عند استهداف التشغيل والتوظيف: تُحدد الوظائف والمهارات الحرجة، وتوضع خطة إحلال ونقل معرفة، ويرتبط التدريب بمشروع تطبيقي مثل خفض زمن العملية أو تقليل الخطأ أو تحسين الاحتفاظ بالعاملين.
3. ربط التمويل بخطة استخدام ونتائج مرحلية: قبل الاقتراض أو طلب الدعم، تحدد المنشأة الاحتياج والمبلغ والتوقيت والتدفقات المتوقعة ومؤشرات المتابعة. وتراجع بعد الصرف نسبة الاستخدام للغرض المحدد وتأثيره في رأس المال العامل والإيراد والتوظيف.

4. إدارة الابتكار كمحفظة تجارب صغيرة: تُجمع فرص التحسين من العاملين والعملاء، وتُرتب وفق القيمة والكلفة، وتُختبر على نطاق محدود قبل التوسع. ويُقاس زمن الانتقال من الفكرة إلى التجربة ونسبة التجارب التي تحولت إلى تطبيق.
5. بدء الرقمنة من العملية: تختار المنشأة عملية مرتقعة التكرار أو الخطأ، وتحدد خط أساس، ثم تطبق أداة مناسبة وتراجع التكامل وجودة البيانات والأمن. ولا يعد شراء النظام إنجازًا ما لم يتحسن زمن الدورة أو الدقة أو تجربة العميل.
6. إنشاء لوحة أداء متوازنة: تجمع اللوحة مؤشرات تشغيلية وتوظيفية واقتصادية، حتى لا يؤدي تحسين المبيعات مثلاً إلى إخفاء تراجع التدفق النقدي أو ارتفاع دوران العاملين.

2.5.5. توصيات موجهة إلى الجهات التمويلية والضامنة

1. الانتقال من تقييم الأهلية الائتمانية فقط إلى تقييم جاهزية الاستخدام، عبر فحص مبسط لخطة التشغيل والمهارات والقدرة على المتابعة.
2. تصميم منتجات تمويل متدرجة تتوافق أقساطها ومددها مع دورة النشاط، مع دفعات مرحلية مرتبطة بمؤشرات إنجاز واضحة.
3. دمج التمويل بخدمة استشارية قصيرة قبل الصرف وبعده، خصوصًا للمنشآت الصغيرة، لمراجعة التدفق النقدي والتكلفة وخطة التوظيف أو التقنية.
4. متابعة النتائج على مستوى المحفظة باستخدام مؤشرات الاستمرار والإيراد والعمالة، لا الاكتصار على السداد، مع حماية سرية بيانات المنشآت.

3.5.5. توصيات موجهة إلى جهات التدريب والدعم

1. بناء البرامج على تشخيص احتياج المنشأة بدل قائمة دورات عامة، وتصنيف المستفيدين حسب مرحلة النمو والفجوة الوظيفية.
2. اشتراط مشروع تطبيق داخل المنشأة لكل برنامج، يتضمن خط أساس وهدفًا ومسؤولًا وموعد مراجعة.
3. الجمع بين التدريب داخل العمل وخارجه، وإنشاء مجتمعات ممارسة تسمح بتبادل الخبرة بين منشآت متقاربة في التحدي.
4. قياس نقل التعلم بعد 30 و 90 يومًا من خلال تغير سلوك أو مؤشر تشغيلي، لا بعدد الحضور ورضاهم فقط.

4.5.5. توصيات موجهة إلى جهات الابتكار والتحول الرقمي

1. توفير مسارات تجريب منخفضة الكلفة ومختبرات مشتركة تتيح للمنشأة اختبار الحل قبل شراء نظام كامل.
2. تقديم قوائم جاهزة لتحديد حالة الاستخدام، وحساب الكلفة الكلية، وقياس العائد، ومراجعة الأمن السيبراني والخصوصية.
3. ربط منح الابتكار والتحول الرقمي بتوافر قائد داخلي للمشروع وخطة تدريب وتكامل بيانات، لا باقتناء التقنية وحده.
4. تطوير أدلة قطاعية مرنة مع الحفاظ على نواة مشتركة للقدرات؛ فعدم ظهور فرق قطاعي كلي لا يلغي اختلاف حالات الاستخدام.

5.5.5. مصفوفة تنفيذ مقترحة

جدول (2.5): مصفوفة تنفيذ التوصيات ومؤشرات المتابعة

الأولوية	الإجراء	الجهة الرئيسية	الأفق الزمني	مؤشر متابعة مقترح
تشخيص القدرات	خط أساس للأبعاد الأربعة وربطها بأهداف الأداء	إدارة المنشأة	0-3 أشهر	اكتمال التشخيص وتحديد ثلاث فجوات مرتبة
القدرات البشرية	خطة مهارات ونقل معرفة ومشروع تطبيق	المنشأة وجهة التدريب	3-6 أشهر	نسبة تطبيق التعلم؛ تغير الخطأ أو الإنتاجية
التمويل الملائم	ربط التمويل بالتدفق النقدي وخطة الاستخدام	المنشأة والتمويل	قبل الصرف ثم ربع سنوي	الالتزام بالغرض؛ تغطية الالتزامات؛ أثر الاستثمار
الابتكار	محفظة تجارب وتحسينات تدريجية	المنشأة وجهة الابتكار	3-12 شهرًا	عدد التجارب ونسبة التحول إلى تطبيق وعائدها
الرقمنة	رقمنة عملية ذات خط أساس وتكامل بيانات	المنشأة ومقدم الحل	3-12 شهرًا	زمن الدورة؛ معدل الخطأ؛ التبني الفعلي
التقييم المتكامل	لوحة تشغيلية وتوظيفية واقتصادية	إدارة المنشأة وجهة الدعم	ربع سنوي	اتجاه OPE و ECO ومؤشرات العمالة والإيراد

المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج الدراسة.

يُقترح أن يبدأ التنفيذ بالتشخيص ثم يختار تدخلًا أوليًا واحدًا ذا أثر متوقع واضح، مع الحفاظ على تكامل الأبعاد. ولا تمثل المؤشرات الواردة أهدافًا رقمية موحدة لجميع المنشآت؛ بل تُحدد القيمة المستهدفة وفق خط الأساس والقطاع ومرحلة النمو. كما ينبغي تقييم البرامج بمقارنة قبلية وبعديّة، وبمجموعة مقارنة متى أمكن، حتى تتجاوز المتابعة الانطباعات العامة.

6.5. حدود الدراسة

تفسر نتائج الدراسة ضمن الحدود الآتية:

- **التصميم المقطعي:** جُمعت المتغيرات في فترة واحدة، ولذلك لا يمكن إثبات الترتيب الزمني أو استبعاد السببية العكسية. وقد يكون الأداء الجيد عاملاً يساعد المنشأة على الحصول على التمويل وبناء القدرات، إلى جانب الاتجاه الذي يفترضه النموذج.
- **العينة القصدية المنظمة:** حققت العينة تنوعاً في الحجم والقطاع، لكنها ليست عينة احتمالية من إطار شامل؛ لذلك لا تحسب منها احتمالات اختيار أو هوامش خطأ تسمح بتعميم إحصائي كامل على جميع منشآت الرياض.
- **النطاق المكاني والفئوي:** تقتصر النتائج على منشآت صغيرة ومتوسطة في مدينة الرياض، ولا تشمل المنشآت متناهية الصغر أو الكبيرة أو مدن المملكة الأخرى. ويحد ذلك من نقل النتائج آلياً إلى بيئات تختلف في الأسواق والبنية المؤسسية.
- **مصدر واحد وقياس إدراكي:** جاءت معظم المتغيرات من مستجيب واحد مطلع في كل منشأة، مما قد يرفع تحيز الطريقة المشتركة أو الرغبة الاجتماعية. وقد خففت إجراءات السرية وفصل المحاور وفحص العامل العام من القلق، لكنها لا تلغيه.
- **محدودية المؤشرات الموضوعية:** دعمت بيانات تغير العمالة مقياس الأداء التشغيلي، لكن اتجاه الإيراد لم يدخل الارتباط الخطي بصيغته النصية، ولم تتوافر قوائم مالية مدققة أو بيانات إدارية طويلة لجميع المنشآت.
- **حدود القياس والنموذج:** دعم التحليل العاملي الاستكشافي البناء المستخدم، لكنه لا يحل محل التحليل التأكيدي في عينة مستقلة. كما يفسر النموذجان 46.0% و 44.2% من التباين، مما يعني بقاء عوامل أخرى مثل المنافسة والطلب والقيادة والشبكات والتنظيم خارج النموذج.

- **تجميع القطاعات:** أدى تجميع الأنشطة في سبع فئات إلى إمكان إخفاء فروق داخلية، كما تحد الأحجام الفرعية من القدرة على كشف آثار قطاعية صغيرة.

7.5. مقترحات الدراسات المستقبلية

- تنفيذ دراسة طولية تقيس الموارد والقدرات أولاً ثم الأداء في نقاط زمنية لاحقة، بما يحسن اختبار الترتيب الزمني واتجاه العلاقة.
- استخدام عينة احتمالية أو متعددة المراحل من إطار رسمي، وتوسيع النطاق إلى مدن ومناطق سعودية أخرى للمقارنة بين البيئات المحلية.
- جمع البيانات من أكثر من مصدر داخل المنشأة وربطها، بموافقة المنشآت، ببيانات موضوعية مثل الإيراد والربحية والتوظيف والإنتاجية.
- إجراء تحليل عاملي تأكيدي ونمذجة معادلات هيكلية في عينة مستقلة للتحقق من الصدق التقاربي والتمييزي واختبار المسارات المباشرة وغير المباشرة.
- اختبار الأدوار الوسيطة؛ مثل أن تتوسط القدرة الابتكارية أو الرقمية العلاقة بين التمويل والأداء، أو أن تتوسط الإنتاجية العلاقة بين التدريب والأداء الاقتصادي.
- اختبار التفاعل والتكامل بين الأبعاد؛ مثل ما إذا كانت القدرات البشرية تقوي عائد التمويل أو الرقمنة، بدل الاكتفاء بالآثار الإضافية.
- فصل الأداء التشغيلي عن الأداء التوظيفي في مقاييس مستقلة، ودراسة خلق الوظائف وجودتها واستدامتها، لا التغير العددي وحده.
- تنفيذ دراسات شبه تجريبية لتقييم برامج تمويل أو تدريب أو رقمنة محددة باستخدام قياس قبلي وبعدي ومجموعة مقارنة.

- إجراء تحليلات قطاعية بعينات أكبر، ودراسة المنشآت متناهية الصغر على نحو مستقل بسبب اختلاف بنيتها وقيودها.

- استكمال النتائج الكمية بدراسات نوعية مع الملاك والمديرين لفهم كيفية تحويل الموارد إلى ممارسة، ولماذا تتجح تدخلات متشابهة في منشآت ولا تتجح في أخرى.

8.5. الاستنتاجات النهائية

خلصت الدراسة إلى أن أداء المنشآت الصغيرة والمتوسطة في مدينة الرياض لا يفسر بالحجم أو العمر أو القطاع وحدها، بل يرتبط بدرجة مهمة بما تستطيع المنشأة الوصول إليه من تمويل وما تبنيه من قدرات بشرية وابتكارية ورقمية. وقد أضافت هذه الأبعاد تفسيراً جوهرياً لُبُعدِي الأداء، وظل كل بُعد موجباً ودالاً بعد تثبيت البقية. وبذلك توفر النتائج دعماً ميدانياً للفكرة القائلة إن المورد يكتسب قيمته من طريقة تنظيمه واستخدامه داخل تكوين متكامل.

كما بينت الدراسة أن الأولوية تختلف بحسب النتيجة. فالقدرات البشرية والتدريبية كانت الأكثر اتصالاً بالأداء التشغيلي والتوظيفي، في حين تقاربت الأبعاد الأربعة في تفسير الأداء الاقتصادي. ولذلك لا يكفي توسيع التمويل وحده، ولا شراء التقنية وحده، ولا زيادة عدد الدورات أو الأفكار؛ بل المطلوب ربط التمويل بمهارة التنفيذ، وربط التدريب بمشكلة عمل، وربط الابتكار بالتجريب والتطبيق، وربط الرقمنة بعملية وبيانات وقرار.

وأظهرت النتائج أن تفوق المنشآت المتوسطة في المتوسط يتراجع بعد ضبط الموارد والقدرات، بما يفتح مجالاً عملياً لتحسين أداء المنشآت الصغيرة عبر بناء القدرات والوصول إلى خدمات وموارد ملائمة. وفي الوقت نفسه، لا تسمح طبيعة الدراسة بإثبات السببية أو التعميم الاحتمالي الكامل. وعليه، تتمثل القيمة الأساسية للنتائج في تقديم

أساس منظم لترتيب التدخلات واختبارها وقياسها، وفي توجيه البحث اللاحق نحو تصميمات طويلة وتجريبية وبيانات موضوعية تعمق فهم مسار تحويل الموارد إلى وظائف وأداء اقتصادي مستدام.

–الفصل السادس: الخاتمة العامة للدراسة

1.6. تمهيد

تختتم هذه الدراسة مسارًا بحثيًا بدأ بتحديد مشكلة تفاوت أداء المنشآت الصغيرة والمتوسطة، وانتقل إلى بناء تفسير يستند إلى نظرية الموارد والقدرات التنظيمية، ثم اختبر هذا التفسير ميدانيًا في مدينة الرياض. وقد تمحور السؤال الرئيس حول أثر الوصول إلى التمويل، والقدرات البشرية والتدريبية، والقدرة الابتكارية، والقدرة الرقمية في الأداء التشغيلي والتوظيفي والأداء الاقتصادي. ويقدم هذا الفصل خلاصة تركيبية للرسالة بأكملها؛ فهو لا يعيد مناقشة كل نتيجة على حدة، وإنما يوضح ما انتهت إليه الدراسة بشأن المشكلة، وما أضافته معرفيًا وتطبيقيًا، وما تفتحه من مسارات للقرار والبحث اللاحق.

تكتسب الخاتمة أهميتها من أن النتائج لا تُقرأ بوصفها معاملات إحصائية منفصلة. فالقيمة العلمية للدراسة تتحدد بقدرتها على وصل السؤال بالنظرية والمنهج والدليل، ثم تحويل الدليل إلى استنتاج منضبط. ولهذا يحافظ الفصل على التمييز بين الارتباط التنبؤي والسببية، وبين النتائج التي تخص عينة الدراسة والتعميم على المجتمع، وبين ما تدعمه البيانات وما يحتاج إلى اختبار مستقبلي.

2.6. موجز الدراسة ومسارها

انطلقت الدراسة من ملاحظة أن اتساع قطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة وأهميته في التشغيل لا يعني تماثل منشآته في الإنتاجية أو الاستمرار أو القدرة على النمو. فالحجم يحدد فئة المنشأة، لكنه لا يفسر وحده لماذا تتمكن منشأة من تحسين عملياتها وتوسيع نشاطها، بينما تواجه منشأة أخرى صعوبة في تحويل الفرص المتاحة إلى نتائج. ومن هنا صيغت المشكلة حول تفاوت الوصول إلى الموارد والقدرة على استخدامها، لا حول ندرة مورد واحد بصورة معزولة.

قدمت نظرية الموارد والقدرات التنظيمية الإطار التفسيري الرئيس. ووفق هذا الإطار، تمثل المنشأة تكوينًا من موارد مادية وغير مادية، وتختلف النتائج باختلاف قيمة هذه الموارد وطريقة تنظيمها ودمجها في العمل. وقد تُرجم الإطار إلى أربعة أبعاد قابلة للقياس والتدخل: التمويل بوصفه موردًا ماليًا، والقدرات البشرية والتدريبية بوصفها قاعدة

للمعرفة والتعلم والتنفيذ، والقدرة الابتكارية بوصفها قدرة على التجديد والتطبيق، والقدرة الرقمية بوصفها قدرة على دمج التقنية والبيانات في العمليات والقرار.

اتبعت الدراسة تصميمًا كمياً مقطعيًا، وكانت المنشأة وحدة التحليل. وُجمعت البيانات من 240 منشأة صغيرة ومتوسطة داخل مدينة الرياض، من مستجيبين يشغلون مواقع تتيح لهم معرفة مباشرة بأوضاع منشأتهم. وضمت الأداة ستة محاور متعددة البنود تقيس الأبعاد الأربعة وبُعدي الأداء. وخضعت البيانات لفحوص الأهلية والاكتمال والمدى والجودة، ثم حُللت باستخدام Jamovi من خلال الوصف، والثبات، والتحليل العاملي الاستكشافي، والارتباط، والانحدار الخطي الهرمي، والتحليلات الإضافية وفحوص المتانة.

أتاح هذا المسار اختبار الأثر الإضافي للموارد والقدرات بعد تثبيت عمر المنشأة وحجمها وقطاعها. كما أتاح الفصل بين الأداء التشغيلي والتوظيفي، الذي يعكس كفاءة العمليات واستقرارها والإنتاجية والعمالة، وبين الأداء الاقتصادي، الذي يعكس الإيرادات والعائد والوفاء بالالتزامات والاستمرار والتوسع. وقد حافظ هذا الفصل على فهم متعدد الأبعاد للأداء ومنع اختزاله في نتيجة مالية أو تشغيلية واحدة.

3.6. الخلاصة التكاملية للنتائج

1.3.6. جودة الدليل المستخدم

أظهرت مراجعة البيانات اكتمال الحالات الـ 240 وعدم وجود مفقود في بنود المقاييس أو قيم خارجة عن مدى الاستجابة. وتراوحت معاملات كرونباخ ألفا للمحاور الستة بين 0.809 و0.881، ومعاملات أوميغا بين 0.809 و0.882، بما قدم دليلًا على اتساق داخلي جيد. كما دعم التحليل العاملي التمييز بين الأبعاد الأربعة للموارد والقدرات وبين بُعدي الأداء. ولذلك استند اختبار الفروض إلى درجات مركبة ذات بنية متسقة مع النموذج النظري.

ولم تظهر مؤشرات تمنع استخدام نماذج الانحدار؛ إذ بقي التعدد الخطي منخفضًا، وكانت فحوص البواقي والحالات المؤثرة ضمن نطاق مقبول، كما لم يقدم فحص المستجيبين المبكرين والمتأخرين إشارة إلى اختلاف نمطي واضح. ولم يهيمن عامل عام واحد على بنود الأداة كلها. وهذه الفحوص تعزز الثقة في اتساق الاتجاه العام، لكنها لا تلغي الحدود الملزمة للتصميم المقطعي والقياس من مصدر واحد.

2.3.6. النتيجة الوصفية العامة

وقعت مستويات الموارد والقدرات والأداء قرب نقطة منتصف المقياس. وكانت القدرة الابتكارية الأعلى بمتوسط 3.29، تلتها القدرات البشرية والتدريبية والقدرة الرقمية بمتوسط 3.19 لكل منهما، ثم الوصول إلى التمويل بمتوسط 2.94. وبلغ متوسط كل من الأداء التشغيلي والتوظيفي والأداء الاقتصادي 3.16 بعد التقريب. وتوضح هذه القيم أن العينة لا تمثل حالة ضعف شامل أو تميز مرتفع شامل، بل تضم تفاوتًا واسعًا وفرصًا واضحة للتحسين.

ويحمل انخفاض متوسط التمويل دلالة خاصة لأن 59.2% من المنشآت أفادت بالحصول على تمويل خارجي. فالفرق بين النتيجتين يبين أن الوصول الفعلي لا يساوي مجرد الحصول؛ بل يشمل الكفاية والتوقيت والتكلفة والملاءمة. وبالمثل، لا يعني وجود قناة رقمية لدى 56.7% من المنشآت اكتمال القدرة الرقمية، لأن القيمة تتوقف على الاستخدام والتكامل والبيانات والمهارة.

3.3.6. النتيجة التفسيرية العامة

أضافت الموارد والقدرات الأربع 35.3% إلى تفسير الأداء التشغيلي والتوظيفي و 34.1% إلى تفسير الأداء الاقتصادي بعد تثبيت الخصائص البنوية. وبلغ التباين الكلي المفسر 46.0% و 44.2% على الترتيب. كما ظلت الأبعاد الأربعة موجبة ودالة في النموذجين، فحصل الفرضان الرئيسان والفروض الفرعية الثمانية على دعم إحصائي.

تمثل هذه النتيجة الإجابة المركزية عن مشكلة الدراسة: يرتبط تحسن أداء المنشآت محل الدراسة بتكوين متكامل من الوصول إلى التمويل والمهارات والتعلم والابتكار والرقمنة، وليس بخصائص الحجم والعمر والقطاع وحدها. ولا تعني النتيجة أن العوامل الأربعة تفسر الأداء كله؛ فما يقارب نصف التباين بقي خارج النموذج، وقد يرتبط بالطلب والمنافسة والقيادة والشبكات والتنظيم والظروف الاقتصادية وغيرها.

4.3.6. اختلاف الأولويات بحسب نوع الأداء

في الأداء التشغيلي والتوظيفي، سجلت القدرات البشرية والتدريبية أكبر إسهام معياري ($\beta = 0.292$)، تلتها القدرة الابتكارية ($\beta = 0.234$)، ثم القدرة الرقمية ($\beta = 0.201$)، ثم الوصول إلى التمويل ($\beta = 0.111$). ويدل هذا الترتيب على قرب المهارة والتعلم من التنفيذ اليومي، وعلى أن تحسين العمليات والوظائف يحتاج إلى أشخاص قادرين على استخدام الموارد وحل المشكلات وتحويل المعرفة إلى ممارسة.

أما في الأداء الاقتصادي، فتقاربت الأبعاد الأربعة بصورة ملحوظة؛ إذ بلغ β للتمويل والقدرات البشرية 0.220 لكل منهما، وبلغ 0.206 للابتكار و0.203 للرقمنة. ويشير التقارب إلى أن النتيجة الاقتصادية تعتمد على اجتماع السيولة والتنفيذ والتجديد والتقنية، فلا يظهر بُعد واحد بوصفه بديلاً عن البقية. ومن ثم، تختلف نقطة البداية باختلاف المشكلة، بينما يظل التكامل هو المنطق الأنسب للاستدامة.

5.3.6. دلالة خصائص المنشأة

سجلت المنشآت المتوسطة ومتوسطات أعلى من الصغيرة في المقارنات الثنائية، وبحجم أثر متوسط تقريباً، إلا أن الحجم فقد دلالاته بعد إضافة الموارد والقدرات إلى نماذج الانحدار. وتوحي هذه النتيجة بأن جزءاً من فجوة الأداء المرتبطة بالحجم يمكن فهمه من خلال تفاوت الموارد والقدرات، وأن المنشأة الصغيرة قد تقلص بعض الفجوة إذا حسنت الوصول إلى الموارد وبنيت قدرات ملائمة.

ظل عمر المنشأة موجباً ودالاً في الأداء التشغيلي والتوظيفي، ولم يكن دالاً في الأداء الاقتصادي. وقد تعكس النتيجة قيمة الخبرة والروتينات والعلاقات في استقرار العمليات، من دون أن يعني ذلك أن العمر يضمن نتيجة اقتصادية أعلى. ولم يظهر للقطاع أثر كلي دال، وهي نتيجة مقيدة بتجميع الأنشطة في سبع فئات وأحجامها داخل العينة، ولا تثبت انعدام الفروق القطاعية في المجتمع.

جدول (1.6): الخلاصة النهائية لأهم نتائج الدراسة

المحور	الخلاصة	الدلالة النهائية
جودة القياس	ثبات جيد وبناء عاملي متسق للمحاور الستة	صلاحية استخدام الدرجات المركبة في التحليل
مستوى القدرات	متوسطات قريبة من المنتصف؛ الابتكار الأعلى والتمويل الأدنى	وجود تفاوت وفرص تطوير في الأبعاد الأربعة
الأداء التشغيلي والتوظيفي	$R^2 = 0.460$ ؛ $\Delta R^2 = 0.353$	إضافة تفسيرية جوهرية للموارد والقدرات
الأداء الاقتصادي	$R^2 = 0.442$ ؛ $\Delta R^2 = 0.341$	إضافة تفسيرية جوهرية للموارد والقدرات
ترتيب OPE	HUM ثم INN ثم DIG ثم FIN	أولوية المهارات عند استهداف التشغيل والوظائف
ترتيب ECO	تقارب FIN وHUM وINN وDIG	الحاجة إلى حزمة قدرات متكاملة للنتيجة الاقتصادية
الحجم	فرق خام لمصلحة المتوسطة يختفي بعد الضبط	جزء من فجوة الحجم يرتبط بالموارد والقدرات

المحور	الخلاصة	الدلالة النهائية
العمر والقطاع	العمر موجب في OPE؛ القطاع غير دال كلياً	الخبرة قد تدعم التشغيل؛ النتيجة القطاعية محدودة

المصدر: إعداد الباحث استناداً إلى نتائج الفصل الرابع ومناقشتها في الفصل الخامس.

4.6. الإجابة النهائية عن مشكلة الدراسة

تتمثل الإجابة النهائية في أن الموارد والقدرات التنظيمية ترتبط ارتباطاً موجباً ذا دلالة بالأداء التشغيلي والتوظيفي والأداء الاقتصادي للمنشآت الصغيرة والمتوسطة التي شملتها الدراسة في مدينة الرياض، بعد ضبط عمر المنشأة وحجمها وقطاعها. وقد قدم كل من التمويل والقدرات البشرية والابتكار والرقمنة إسهاماً مستقلاً، مما يدعم تفسير الأداء من خلال تكوين الموارد وطريقة استخدامها، لا من خلال حجم المنشأة أو قطاعها وحدهما.

وعلى المستوى التشغيلي والتوظيفي، كانت القدرات البشرية والتدريبية نقطة الارتكاز الأوضح، بما يعني أن تحويل الموارد إلى عمليات مستقرة وإنتاجية ووظائف يعتمد بدرجة مهمة على المعرفة والتعلم والتفويض. وعلى المستوى الاقتصادي، لم يظهر مورد منفرد مهيمن، بل تقاربت الأبعاد الأربعة؛ لذلك يرتبط الاستمرار والتحسين الاقتصادي بقدرة المنشأة على الجمع بين تمويل ملائم، وأشخاص قادرين، وتجديد قابل للتطبيق، واستخدام رقمي متكامل.

هذه الإجابة تخص النمط الإحصائي داخل العينة ولا تثبت السببية القطعية. لكن اتساقها عبر النموذجين الرئيسيين ونموذج الأداء الكلي وفحوص المتانة يجعلها أساساً معقولاً لتوجيه قرارات قابلة للاختبار، ولتصميم دراسات طولية أو شبه تجريبية تتحقق من أثر تدخلات محددة.

5.6. الرسائل العلمية والتطبيقية الرئيسة

1.5.6. الرسالة النظرية

تؤيد الدراسة النظرة التي تميز بين توفر المورد والقدرة على استخدامه. فالتمويل مهم لكنه لا يحل محل المهارة، والتقنية مهمة لكنها لا تنتج قيمة دون تكامل، والابتكار مهم عندما ينتقل من الفكرة إلى التطبيق. كما أن الأداء ليس بناءً أحادياً؛ إذ تختلف القوة النسبية للعوامل بين العمليات والتوظيف من جهة والنتائج الاقتصادية من جهة أخرى.

2.5.6. الرسالة الإدارية

ينبغي أن يبدأ المدير من النتيجة المطلوب تحسينها، ثم يشخص القدرة المقيدة لها. فإذا كانت المشكلة تشغيلية أو وظيفية، تكون المهارات ونقل المعرفة وتحسين العملية نقطة بداية مرجحة. وإذا كانت المشكلة في السيولة أو الاستمرار، يجب فحص التمويل مع المهارات والابتكار والرقمنة معًا. وفي الحالتين، لا تُقاس المبادرة بحجم الإنفاق أو عدد الأنشطة، بل بالتغير الذي أحدثته في مؤشر أداء واضح.

3.5.6. الرسالة الموجهة إلى جهات الدعم

تشير النتائج إلى أن تقديم التمويل أو التدريب أو التقنية بوصفها منتجات منفصلة قد يحد من العائد. والأفضل تصميم مسار متكامل يبدأ بالتشخيص، ثم يربط التمويل بخطة استخدام، والتدريب بمشروع تطبيق، والابتكار بتجربة قابلة للقياس، والرقمنة بحالة استخدام وتكامل بيانات. كما يحتاج تقييم البرامج إلى تجاوز أعداد المستفيدين ونسب الرضا نحو مؤشرات الاستمرار والإنتاجية والعمالة والنتيجة الاقتصادية.

4.5.6. الرسالة المتعلقة بالمنشآت الصغيرة

لا ينبغي التعامل مع صغر الحجم بوصفه حكمًا ثابتًا بانخفاض الأداء. فقد تراجع أثر الحجم بعد إدخال الموارد والقدرات، بما يشير إلى مجال عملي للتحسين. ويمكن للمنشآت الصغيرة تعويض بعض قيودها من خلال التدريب التطبيقي، والخدمات المشتركة، والشراكات، والحلول الرقمية القابلة للتوسع، والتمويل الملائم لمرحلتها، بدل محاولة محاكاة هيكل منشأة متوسطة دفعة واحدة.

6.6. إطار ختامي مقترح للتحويل من النتائج إلى التنفيذ

يمكن تلخيص المسار التطبيقي في خمس حلقات مترابطة:

- **التشخيص:** تحديد خط أساس للتمويل والمهارات والابتكار والرقمنة، وربطه بمؤشرات الأداء التشغيلي والاقتصادي.
- **ترتيب الأولوية:** اختيار الفجوة الأكثر اتصالًا بالنتيجة المستهدفة، مع مراعاة العلاقات المكملية بين الأبعاد.
- **تصميم التدخل:** تحديد نشاط محدود المسؤولية والمدة والكلفة والنتيجة، بدل مبادرة عامة يصعب تقييمها.
- **التطبيق والقياس:** متابعة التنفيذ بمؤشرات قبلية وبعدية، ومراجعة الاستخدام الفعلي لا مجرد اكتمال الشراء أو التدريب.

- **التعلم والتوسيع:** تثبت ما أثبت قيمة، وتعديل ما لم يحقق النتيجة، ثم التوسع التدريجي مع حماية التدفق النقدي وجودة التشغيل.

ويحافظ هذا الإطار على فكرة التكامل من دون أن يشترط معالجة جميع الأبعاد في وقت واحد. فالمنشأة محدودة الموارد تحتاج إلى نقطة بداية واضحة، لكنها ينبغي أن تختبر أثر التدخل في بقية النظام. فقد يحتاج مشروع الرقمنة إلى تدريب، وقد يحتاج الابتكار إلى تمويل، وقد يكشف التمويل ضعفًا في التخطيط أو البيانات. ومن ثم، تكون الأولوية متتابعة بينما تكون الرؤية متكاملة.

جدول (2.6): بطاقة ختامية للقرار والمتابعة

السؤال الإداري	الدليل المطلوب	القرار المحتمل	مؤشر التحقق
ما النتيجة المتعثرة؟	خط أساس تشغيلي وتوظيفي واقتصادي	تحديد هدف واحد ذي أولوية	قيمة أساس وهدف وموعد
ما القدرة المقيدة؟	تشخيص FIN و HUM و INN و DIG	اختيار تدخل أولي	الفجوة الأعلى صلة بالهدف
هل توجد قدرة مكتملة؟	متطلبات التنفيذ والبيانات والمهارات	إضافة دعم مكمل محدود	اكتمال الجاهزية قبل التنفيذ
هل استُخدم التدخل فعليًا؟	سجل التطبيق أو الاستخدام	استمرار أو تصحيح المسار	نسبة التطبيق الفعلي
هل تغير الأداء؟	مقارنة قبلية وبعديّة	توسيع أو إيقاف أو تعديل	اتجاه وحجم التغير

المصدر: إعداد الباحث في ضوء النتائج والتوصيات.

7.6. حدود الاستنتاج النهائي

نُفهم الخلاصة في ضوء عدد من القيود. أولها أن التصميم المقطعي لا يثبت الترتيب الزمني؛ فقد تسهم القدرات في الأداء، وقد يساعد الأداء الجيد على بناء القدرات والوصول إلى التمويل. وثانيها أن العينة قسدية منظمة وليست احتمالية، ولذلك لا يمكن تعميم معاملات العينة إحصائيًا على جميع منشآت الرياض. وثالثها أن معظم القياس إدراكي ومن مستجيب واحد، رغم الضوابط الإجرائية والفحوص اللاحقة والمؤشرات المساندة.

كما تقتصر الدراسة على مدينة الرياض وعلى المنشآت الصغيرة والمتوسطة، ولا تشمل الفئات متناهية الصغر أو الكبيرة. واعتمدت على تجميع القطاعات في سبع فئات، وهو ما قد يخفي فروقًا تخصصية. ولم يتضمن النموذج جميع محددات الأداء، كما أن التحليل العاملي كان استكشافيًا لا تأكيديًا. ولذلك تمثل النتائج دليلًا سياقيًا منظمًا وقابلًا للبناء عليه، لا حكمًا نهائيًا يغلق باب الاختبار.

8.6. الأجندة البحثية اللاحقة

تقود الدراسة إلى أجندة بحثية تركز على الانتقال من إثبات الارتباط إلى فهم مسار الأثر. وتتمثل أولويتها في الدراسات الطولية التي تقيس القدرات في بداية فترة ثم تتبع الأداء، وفي الدراسات شبه التجريبية التي تقوم برنامج تمويل أو تدريب أو رقمنة باستخدام مجموعة مقارنة وقياس قبلي وبعدي. كما ينبغي استخدام عينات احتمالية أوسع وبيانات متعددة المصادر ومؤشرات مالية وتشغيلية إدارية متى سمحت السرية والوصول.

وتشمل الأولويات النظرية اختبار الوساطة والتفاعل. فقد يعمل الابتكار أو الرقمنة وسيطاً بين التمويل والأداء، وقد تقوي القدرات البشرية العائد من التقنية أو التمويل. كما يفيد فصل الأداء التشغيلي عن الأداء التوظيفي، ودراسة عدد الوظائف وجودتها واستدامتها. ويمكن للدراسات النوعية تفسير الكيفية التي تتحول بها الموارد إلى روتينات وقرارات، ولماذا تحقق منشآت متشابهة نتائج مختلفة من تدخل واحد.

9.6. الخاتمة النهائية

تؤكد الدراسة أن المنشأة الصغيرة أو المتوسطة لا تتحسن لمجرد حصولها على مورد، بل عندما تمتلك القدرة على اختياره وتنظيمه واستخدامه والتعلم من نتائجه. وفي عينة منشآت مدينة الرياض، ارتبط التمويل والقدرات البشرية والابتكار والرقمنة جميعاً بالأداء التشغيلي والتوظيفي والأداء الاقتصادي. وكانت المهارات والتعلم أكثر بروزاً قرب العمليات والوظائف، بينما احتاج الأداء الاقتصادي إلى إسهام متوازن من الأبعاد الأربعة.

وتقود هذه الخلاصة إلى تحول في السؤال الإداري والسياساتي: بدل الاكتفاء بالسؤال عن مقدار التمويل أو عدد الدورات أو انتشار التقنية، يصبح السؤال هو كيف حُوت هذه المدخلات إلى قدرة تنظيمية ونتيجة قابلة للقياس. ومن هذا المنظور، يكون الدعم الأكثر قيمة هو الذي يصل المورد بالمهارة، والمهارة بالتطبيق، والابتكار بالتجربة، والرقمنة بالعملية والقرار.

وبذلك تحقق الدراسة هدفها في تقديم تقدير ميداني مقارنة لأثر الموارد والقدرات التنظيمية في بُعدين للأداء داخل مدينة الرياض. كما تقدم أساساً عملياً لتشخيص الأولويات وبناء تدخلات متكاملة، وأساساً علمياً لدراسات أكثر قدرة على اختبار السببية والتعميم. وتبقى الرسالة النهائية أن استدامة أداء المنشآت وطاقتها على خلق الوظائف لا ترتبط بما تملكه فقط، بل بما تستطيع أن تفعله بما تملكه.

- Akinwale, Y.O. and Alshraim, M.A. (2024) 'Drivers of innovation capabilities among MSMEs in Saudi Arabia', *Cogent Business & Management*, 11(1), article 2328742. Available at: <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2328742>.
- Alharbi, R.K., Yahya, S. and Ramadan, V. (2022) 'Financial literacy, access to finance, SMEs performance and Islamic religiosity: Evidence from Saudi Arabia', *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 46(2), pp. 259–285. Available at: <https://doi.org/10.1504/IJESB.2022.124456>.
- Alshebami, A.S. (2024) 'Catalysts of prosperity: How networking support and training programmes drive growth aspirations in Saudi Arabia's micro and small enterprises', *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 10(3), article 100347. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2024.100347>.
- Amit, R. and Schoemaker, P.J.H. (1993) 'Strategic assets and organizational rent', *Strategic Management Journal*, 14(1), pp. 33–46. Available at: <https://doi.org/10.1002/smj.4250140105>.
- Ayyagari, M., Demirgüç-Kunt, A. and Maksimovic, V. (2014) 'Who creates jobs in developing countries?', *Small Business Economics*, 43(1), pp. 75–99. Available at: <https://doi.org/10.1007/s11187-014-9549-5>.
- Barney, J.B. (1991) 'Firm resources and sustained competitive advantage', *Journal of Management*, 17(1), pp. 99–120. Available at: <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>.
- Brixiová, Z., Kangoye, T. and Yogo, T.U. (2020) 'Access to finance among small and medium-sized enterprises and job creation in Africa', *Structural Change and Economic Dynamics*, 55, pp. 177–189. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.strueco.2020.08.008>.
- Creswell, J.W. and Creswell, J.D. (2018) *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. 5th edn. Los Angeles, CA: SAGE.
- Cronbach, L.J. (1951) 'Coefficient alpha and the internal structure of tests', *Psychometrika*, 16, pp. 297–334. Available at: <https://doi.org/10.1007/BF02310555>.
- Dinku, A.E., Singh, M. and Singh, S. (2024) 'Effect of human capital on the performance of small and medium enterprises: A mediating role of innovation practice in Ethiopia', *Cogent Business & Management*, 11(1), article 2434729. Available at: <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2434729>.
- Fajarika, D., Trapsilawati, F. and Sopha, B.M. (2024) 'Influential factors of small and medium-sized enterprises growth across developed and developing countries: A systematic literature review', *International Journal of Engineering Business Management*, 16, pp. 1–21. Available at: <https://doi.org/10.1177/18479790241258097>.

- Field, A. (2017) *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics*. 5th edn. London: SAGE.
- Garcia-Martinez, L.J., Kraus, S., Breier, M. and Kallmuenzer, A. (2023) ‘Untangling the relationship between small and medium-sized enterprises and growth: A review of extant literature’, *International Entrepreneurship and Management Journal*, 19(2), pp. 455–479. Available at: <https://doi.org/10.1007/s11365-023-00830-z>.
- General Authority for Small and Medium Enterprises (Monsha’at) (2025) *Monsha’at Q2 2025 SME Monitor*. Riyadh: Monsha’at. Available at: <https://www.monshaat.gov.sa/sites/default/files/2025-09/V5.0%20Monsha%27at%20SME%20Report%20-%20Q2-25.pdf> (Accessed: 17 July 2026).
- General Authority for Small and Medium Enterprises (Monsha’at) (n.d.) *Enterprises’ Classification*. Available at: <https://www.monshaat.gov.sa/en/node/4998> (Accessed: 17 July 2026).
- Green, S.B. (1991) ‘How many subjects does it take to do a regression analysis?’, *Multivariate Behavioral Research*, 26(3), pp. 499–510. Available at: https://doi.org/10.1207/s15327906mbr2603_7.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J. and Anderson, R.E. (2019) *Multivariate Data Analysis*. 8th edn. Andover: Cengage.
- Horn, J.L. (1965) ‘A rationale and test for the number of factors in factor analysis’, *Psychometrika*, 30, pp. 179–185. Available at: <https://doi.org/10.1007/BF02289447>.
- Idris, B., Saridakis, G. and Johnstone, S. (2023) ‘Training and performance in SMEs: Empirical evidence from large-scale data from the UK’, *Journal of Small Business Management*, 61(2), pp. 769–801. Available at: <https://doi.org/10.1080/00472778.2020.1816431>.
- Khin, S. and Ho, T.C.F. (2019) ‘Digital technology, digital capability and organizational performance: A mediating role of digital innovation’, *International Journal of Innovation Science*, 11(2), pp. 177–195. Available at: <https://doi.org/10.1108/IJIS-08-2018-0083>.
- Kim, J. and Jin, W. (2024) ‘Impact of digital capabilities on entrepreneurial performance in SMEs’, *Journal of Innovation & Knowledge*, 9(4), article 100609. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100609>.
- Marino-Romero, J.A., Palos-Sánchez, P.R. and Velicia-Martín, F. (2024) ‘Evolution of digital transformation in SMEs management through a bibliometric analysis’, *Technological Forecasting and Social Change*, 199, article 123014. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.123014>.
- McDonald, R.P. (1999) *Test Theory: A Unified Treatment*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Penrose, E.T. (1959) *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford: Basil Blackwell.

- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Lee, J.-Y. and Podsakoff, N.P. (2003) 'Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies', *Journal of Applied Psychology*, 88(5), pp. 879–903. Available at: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>.
- Raes, S. (2021) *Understanding SME Heterogeneity: Towards Policy Relevant Typologies for SMEs and Entrepreneurship*. OECD SME and Entrepreneurship Papers, No. 28. Paris: OECD Publishing. Available at: <https://doi.org/10.1787/c7074049-en>.
- Rafiki, A. (2020) 'Determinants of SME growth: An empirical study in Saudi Arabia', *International Journal of Organizational Analysis*, 28(1), pp. 205–225. Available at: <https://doi.org/10.1108/IJOA-02-2019-1665>.
- Saudi Vision 2030 (2026) *Vision 2030 Annual Report 2025*. Riyadh: Kingdom of Saudi Arabia. Available at: https://www.vision2030.gov.sa/media/ecdjfopq/vision2030_annual_report_2025_en.pdf (Accessed: 17 July 2026).
- Saunila, M. (2020) 'Innovation capability in SMEs: A systematic review of the literature', *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(4), pp. 260–265. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.jik.2019.11.002>.
- Tabachnick, B.G. and Fidell, L.S. (2019) *Using Multivariate Statistics*. 7th edn. Boston, MA: Pearson.
- Taber, K.S. (2018) 'The use of Cronbach's alpha when developing and reporting research instruments in science education', *Research in Science Education*, 48, pp. 1273–1296. Available at: <https://doi.org/10.1007/s11165-016-9602-2>.
- Teece, D.J., Pisano, G. and Shuen, A. (1997) 'Dynamic capabilities and strategic management', *Strategic Management Journal*, 18(7), pp. 509–533. Available at: [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z).
- The jamovi project (2025) *jamovi* (Version 2.7.36) [Computer software]. Available at: <https://www.jamovi.org> (Accessed: 17 July 2026).
- Tripathi, A. and Singh, A. (2024) 'SMEs awareness and preparation for digital transformation: Exploring business opportunities for entrepreneurs in Saudi Arabia's Ha'il region', *Sustainability*, 16(9), article 3831. Available at: <https://doi.org/10.3390/su16093831>.
- Venkatraman, N. and Ramanujam, V. (1986) 'Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches', *Academy of Management Review*, 11(4), pp. 801–814. Available at: <https://doi.org/10.5465/AMR.1986.4283976>.
- Wernerfelt, B. (1984) 'A resource-based view of the firm', *Strategic Management Journal*, 5(2), pp. 171–180. Available at: <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>.

Wiklund, J. and Shepherd, D. (2005) 'Entrepreneurial orientation and small business performance: A configurational approach', *Journal of Business Venturing*, 20(1), pp. 71–91. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2004.01.001>.

World Bank Group (2024) *IFC and Small and Medium Enterprises*. Washington, DC: World Bank Group. Available at: <https://www.ifc.org/en/pressroom/2024/ifc-to-help-financial-institutions-support-small-businesses-through-new-global-msme-financing-platform> (Accessed: 17 July 2026).

الملاحق

الملحق أ: أداة الدراسة (الاستبانة)

– استبانة الموارد والقدرات التنظيمية وأداء المنشآت الصغيرة والمتوسطة في مدينة الرياض

– جامعة ميدأوشن – كلية الإدارة

– عزيزي المشارك: تهدف هذه الاستبانة إلى دراسة علاقة الموارد والقدرات التنظيمية بأداء المنشآت الصغيرة والمتوسطة في مدينة الرياض. المشاركة طوعية، وتُحلل الإجابات بصورة مجمعة، ولا تُطلب أسماء الأشخاص أو المنشآت أو مبالغ مالية تفصيلية. تستغرق الإجابة نحو 8-10 دقائق، ويرجى تقديم استجابة واحدة فقط عن كل منشأة.

– الموافقة: ☐ أوافق على المشاركة ☐ لا أوافق (تنتهي الاستبانة).

أولاً: شروط الأهلية

الرمز	السؤال	الإجابة
S2	هل تعمل المنشأة داخل الحدود الإدارية لمدينة الرياض؟	☐ نعم ☐ لا *
S3	حجم المنشأة وفق التصنيف السعودي الرسمي	☐ صغيرة ☐ متوسطة ☐ متناهية الصغر * ☐ كبيرة *
S4	عمر المنشأة	سنة (سنتان فأكثر)
S5	صفة المديبر	☐ مالك ☐ شريك إداري ☐ مدير عام ☐ مدير تنفيذي ☐ مدير وظيفي رفيع ☐ مسؤول إداري مؤهل ☐ غير مؤهل *
S6	مدة معرفة المديبر بأعمال المنشأة	سنة (سنة فأكثر)
S7	هل لديك معرفة كافية بموارد المنشأة وعملياتها وأدائها؟	☐ نعم ☐ لا *

* تنتهي الاستبانة إذا لم يتحقق الشرط الصغير: 6-49 عاملاً أو إيرادات أكثر من 3 إلى 40 مليون ريال؛ المتوسطة: 50-249 عاملاً أو إيرادات أكثر من 40 إلى 200 مليون ريال، ويؤخذ بالتصنيف الأعلى عند اختلاف المعيارين.

ثانياً: البيانات العامة للمنشأة

D1	القطاع الرئيس: ☐ تجارة ☐ خدمات مهنية ☐ تقنية ☐ صناعة ☐ بناء/نقل ☐ ضيافة/أغذية ☐ صحة/تعليم/ترفيه/أخرى
D2	عدد العاملين حالياً: _____ عاملاً.
D3	عدد العاملين قبل عامين تقريباً: _____ عاملاً.
D4	تغير الإيرادات خلال العامين الأخيرين: ☐ انخفضت كثيراً ☐ انخفضت ☐ مستقرة ☐ زادت ☐ زادت كثيراً
D5	الشكل القانوني: ☐ مؤسسة فردية ☐ ذات مسؤولية محدودة ☐ مساهمة مقفلة ☐ مهنية ☐ أخرى

D6	نوع الملكية: ☐ سعودية ☐ مشتركة ☐ أخرى
D7	التمويل الخارجي خلال العامين الأخيرين: ☐ حصلت على تمويل ☐ رُفِض الطلب ☐ لم تتقدم ☐ أفضل عدم الإجابة
D8	الاستفادة من تدريب أو دعم للأعمال: ☐ نعم ☐ لا
D9	وجود قناة رقمية للبيع أو الخدمة أو التعامل مع العملاء: ☐ نعم ☐ لا

ثالثاً: عبارات الموارد والقدرات والأداء

— حدد درجة موافقتك على كل عبارة وفق وضع المنشأة خلال العامين الأخيرين:

— 1 = لا أوافق بشدة | 2 = لا أوافق | 3 = محايد | 4 = أوافق | 5 = أوافق بشدة

فحص الانتباه

الرمز	العبارة	1	2	3	4	5
AC	قرأت تعليمات الإجابة، وسأختار «أوافق (4)» لهذه العبارة.	☐	☐	☐	☐	☐

المحور الأول: الوصول إلى التمويل

الرمز	العبارة	1	2	3	4	5
FIN1	تستطيع المنشأة الوصول إلى مصدر تمويل مناسب عند الحاجة.	☐	☐	☐	☐	☐
FIN2	تتوفر للمنشأة بدائل تمويلية ملائمة لطبيعة نشاطها.	☐	☐	☐	☐	☐
FIN3	تعد تكلفة التمويل المتاح للمنشأة قابلة للتحمل.	☐	☐	☐	☐	☐
FIN4	تستطيع المنشأة الحصول على التمويل في الوقت الذي تحتاج إليه.	☐	☐	☐	☐	☐
FIN5	يكفي حجم التمويل المتاح لدعم خطط التشغيل أو التوسع.	☐	☐	☐	☐	☐

المحور الثاني: القدرات البشرية والتدريبية

الرمز	العبارة	1	2	3	4	5
HUM1	يمتلك العاملون المهارات اللازمة لأداء مهامهم بكفاءة.	☐	☐	☐	☐	☐
HUM2	تحدد المنشأة احتياجاتها التدريبية بصورة منتظمة.	☐	☐	☐	☐	☐
HUM3	توفر المنشأة فرصاً مناسبة لتطوير مهارات العاملين.	☐	☐	☐	☐	☐
HUM4	يطبق العاملون ما يكتسبونه من تدريب أو تعلم في أعمالهم.	☐	☐	☐	☐	☐
HUM5	تستثمر الإدارة خبرات العاملين في تحسين العمل.	☐	☐	☐	☐	☐

المحور الثالث: القدرة الابتكارية

الرمز	العبارة	1	2	3	4	5
INN1	تعمل المنشأة باستمرار على تطوير منتجاتها أو خدماتها.	☐	☐	☐	☐	☐

الرمز	العبارة	1	2	3	4	5
INN2	تطبيق المنشأة أفكارًا جديدة لتحسين عملياتها الداخلية.	☐	☐	☐	☐	☐
INN3	تشجيع المنشأة تجربة حلول جديدة للمشكلات والفرص.	☐	☐	☐	☐	☐
INN4	تستجيب المنشأة بسرعة للتغير في حاجات العملاء أو السوق.	☐	☐	☐	☐	☐
INN5	نجحت المنشأة خلال العامين الأخيرين في تحويل أفكار جديدة إلى تحسينات عملية.	☐	☐	☐	☐	☐

المحور الرابع: القدرة الرقمية

الرمز	العبارة	1	2	3	4	5
DIG1	تستخدم المنشأة أدوات رقمية مناسبة لإدارة عملياتها الأساسية.	☐	☐	☐	☐	☐
DIG2	تستفيد المنشأة من البيانات الرقمية في اتخاذ القرارات.	☐	☐	☐	☐	☐
DIG3	تمتلك المنشأة مهارات كافية لاستخدام التقنيات الرقمية بفاعلية.	☐	☐	☐	☐	☐
DIG4	تستخدم المنشأة القنوات الرقمية للتواصل مع العملاء أو تقديم الخدمة.	☐	☐	☐	☐	☐
DIG5	تستطيع المنشأة تبني أدوات رقمية جديدة عند تغير احتياجات العمل.	☐	☐	☐	☐	☐

المحور الخامس: الأداء التشغيلي والتوظيفي

تُقارن العبارات الآتية بوضع المنشأة خلال الفترة السابقة للعامين الأخيرين.

الرمز	العبارة	1	2	3	4	5
OPE1	تحسنت كفاءة العمليات في المنشأة.	☐	☐	☐	☐	☐
OPE2	تحسن انتظام تنفيذ الأعمال في المنشأة.	☐	☐	☐	☐	☐
OPE3	تحسنت قدرة المنشأة على استقطاب العاملين المناسبين.	☐	☐	☐	☐	☐
OPE4	تحسنت قدرة المنشأة على الاحتفاظ بالعاملين.	☐	☐	☐	☐	☐
OPE5	زادت قدرة المنشأة على توفير وظائف أو زيادة عدد العاملين.	☐	☐	☐	☐	☐

المحور السادس: الأداء الاقتصادي

تُقارن العبارات الآتية بوضع المنشأة خلال الفترة السابقة للعامين الأخيرين.

الرمز	العبارة	1	2	3	4	5
ECO1	تحسنت مبيعات المنشأة أو إيراداتها.	☐	☐	☐	☐	☐
ECO2	تحسن العائد الاقتصادي للمنشأة.	☐	☐	☐	☐	☐
ECO3	تحسنت قدرة المنشأة على الوفاء بالتزاماتها.	☐	☐	☐	☐	☐
ECO4	زادت قدرة المنشأة على تمويل استثمارات أو توسعات جديدة.	☐	☐	☐	☐	☐

الرمز	العبارة	1	2	3	4	5
ECO5	تعززت قدرة المنشأة على الاستمرار اقتصاديًا.	☐	☐	☐	☐	☐

شكرًا لمشاركتكم ووقتكم.

المصدر: إعداد الباحث بالاستناد إلى الإطار النظري ومصادر بناء المقاييس الواردة في الرسالة.

الملحق ب: التحليل الإحصائي ومخرجات برنامج Jamovi

يعرض هذا الملحق المخرجات الأكثر ارتباطاً باختبار النموذج، مع الاختصار على الجداول والرسوم اللازمة للتحقق من جودة القياس، والعلاقات الارتباطية، ونماذج الانحدار، وافترضاؤها وذلك لتقليل التكرار وعدد الصفحات.

أولاً- المؤشرات الإحصائية الأساسية

المؤشر	النتيجة	الدلالة المختصرة
حجم العينة	240 منشأة	لا توجد قيم مفقودة في المتغيرات الرئيسية.
الثبات الداخلي	α و ω بين 0.809 و 0.882	اتساق داخلي جيد لجميع المقاييس.
موارد وقدرات المنشأة	4 عوامل؛ 57.0% من التباين؛ يدعم الفصل بين FIN و HUM و INN و DIG. KMO=0.895	
بُعد الأداء	عاملان؛ 50.4% من التباين؛ يدعم تحليل OPE و ECO بوصفهما تابعين منفصلين. KMO=0.897	
نموذج OPE	$R^2=0.460$ ؛ $\Delta R^2=0.353$ ؛ أعلى إسهام معياري للقدرات البشرية والتدريبية. $p<.001$	
نموذج ECO	$R^2=0.442$ ؛ $\Delta R^2=0.341$ ؛ الأبعاد الأربعة موجبة ودالة ومقاربة نسبيًا. $p<.001$	

Descriptives

Descriptives

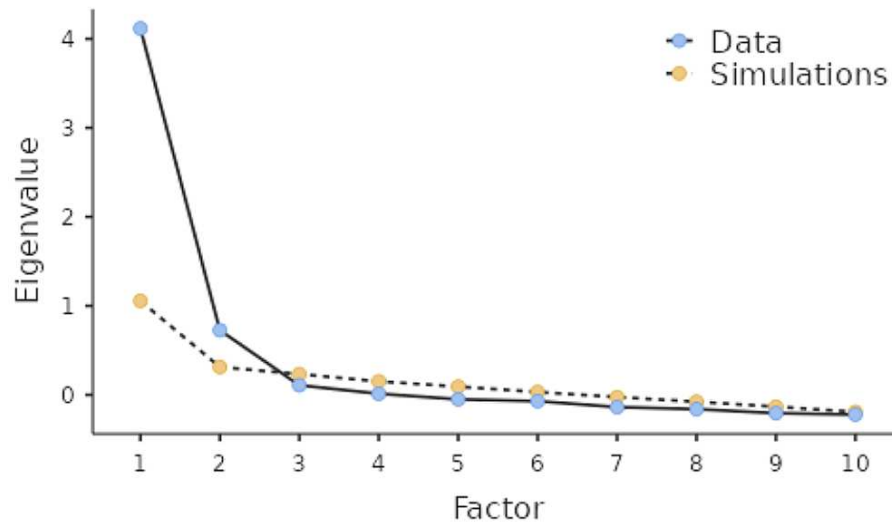
	FIN	HUM	INN	DIG	OPE	ECO	PERF
N	240	240	240	240	240	240	240
Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean	2.94	3.19	3.29	3.19	3.16	3.16	3.16
95% CI mean lower bound	2.82	3.06	3.16	3.06	3.04	3.04	3.05
95% CI mean upper bound	3.07	3.33	3.41	3.31	3.27	3.28	3.26
Median	3.00	3.20	3.40	3.20	3.20	3.20	3.20
Standard deviation	0.971	1.04	0.986	0.978	0.908	0.965	0.828
Minimum	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.20	1.10
Maximum	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00

الشكل (1): الإحصاءات الوصفية للمتغيرات المركبة. (N=240)

ثانياً - الثبات والصدق البنائي والتحليل العاملي الاستكشافي

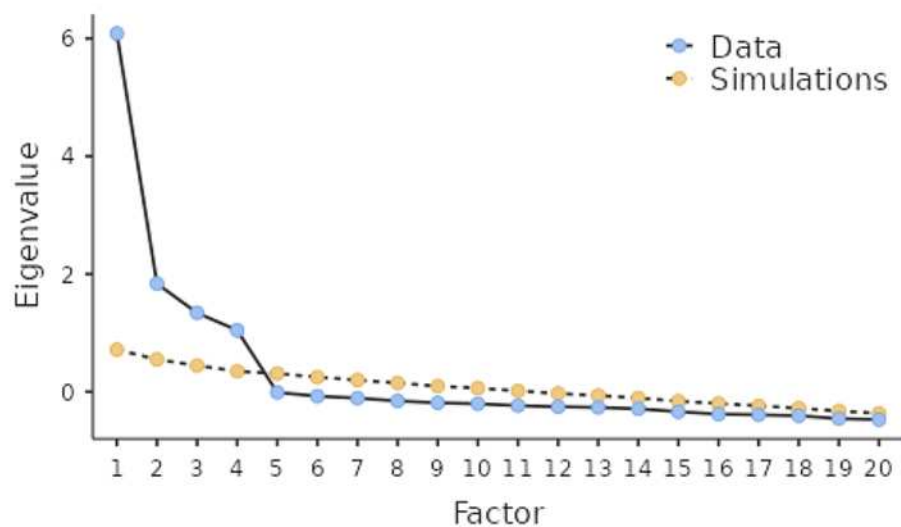
أكدت مؤشرات الملاءمة إمكان إجراء التحليل العاملي إذ بلغ KMO للموارد والقدرات 0.895، ولِلبُعدي الأداء 0.897، وكانت اختبارات Bartlett دالة إحصائياً ($p < .001$). كما أظهرت الحلول العاملية بنية متوافقة مع النموذج النظري.

Scree Plot



الشكل (2-أ): مخطط الركام لِبُعدي الأداء .

Scree Plot



الشكل (2-ب): مخطط الركام للموارد والقدرات التنظيمية.

البناء	عدد العوامل	التباين المفسر	RMSEA	TLI
الموارد والقدرات	4	57.0%	0.020	0.991
الأداء	2	50.4%	0.041	0.979

الخلاصة: تدعم النتائج الاحتفاظ بأربعة متغيرات مستقلة وبُعدين منفصلين للأداء، بما يتفق مع النموذج المفاهيمي واختبار الفروض.

ثالثاً- الارتباطات بين متغيرات الدراسة

يبين المخرج المختصر معاملات ارتباط Pearson فقط، بعد حذف صفوف درجات الحرية وفواصل الثقة المتكررة لتوفير المساحة مع الحفاظ على القيم الأساسية.

Correlation Matrix (Pearson r)

Variable	FIN	HUM	INN	DIG	OPE	ECO
FIN	—					
HUM	.354***	—				
INN	.332***	.441***	—			
DIG	.211***	.342***	.449***	—		
OPE	.349***	.533***	.501***	.441***	—	
ECO	.431***	.493***	.484***	.433***	.563***	—

Note. *** $p < .001$; $N = 240$.

الشكل (3): معاملات ارتباط Pearson بين المتغيرات الرئيسية. *** $p < .001$.

• ارتبط الأداء التشغيلي والتوظيفي بصورة موجبة بالأبعاد الأربعة؛ وكانت أقوى علاقة مع القدرات البشرية والتدريبية ($r=0.533$).

• ارتبط الأداء الاقتصادي بصورة موجبة بالأبعاد الأربعة؛ وتراوحَت معاملات الارتباط بين 0.431 و0.493.

• بلغ الارتباط بين بُعدي الأداء 0.563، وهو ارتباط متوسط إلى مرتفع يبرر ترابطهما دون دمجهما في متغير تابع واحد.

رابعاً- نموذج الانحدار للأداء التشغيلي والتوظيفي (OPE)

Linear Regression - OPE

Model	R	R ²	Adjusted R ²	RMSE	ΔR^2	F change	p
Controls	0.327	0.107	0.076	0.856			
Final	0.678	0.460	0.431	0.666	0.353	37.0	<.001

N = 240.

Model Coefficients - OPE

Predictor	B	SE	t	p	β	95% CI for B
FIN	0.1036	0.0507	2.045	.042	0.111	[0.004, 0.204]
HUM	0.2546	0.0508	5.013	<.001	0.292	[0.154, 0.355]
INN	0.2158	0.0554	3.898	<.001	0.234	[0.107, 0.325]
DIG	0.1865	0.0523	3.566	<.001	0.201	[0.083, 0.290]

Control variables included: firm age, size class, and sector.

الشكل (4): معاملات النموذج النهائي للأداء التشغيلي والتوظيفي.

ملخص النتيجة

• رفع إدخال الموارد والقدرات قيمة R^2 من 0.107 إلى 0.460.

• بلغت الزيادة المفسرة $\Delta R^2=0.353$ وكانت دالة إحصائياً ($F=37.0$ ، $p<.001$).

• جميع الأبعاد الأربعة موجبة ودالة: $FIN (\beta=0.111)$ ، $HUM (\beta=0.292)$ ، $INN (\beta=0.234)$ ، $DIG (\beta=0.201)$.

• تصدرت القدرات البشرية والتدريبية الإسهام النسبي في تفسير OPE.

خامساً - نموذج الانحدار للأداء الاقتصادي (ECO)

Linear Regression - ECO

Model	R	R ²	Adjusted R ²	RMSE	ΔR^2	F change	p
Controls	0.318	0.101	0.070	0.913			
Final	0.665	0.442	0.413	0.720	0.341	34.7	<.001

N = 240.

Model Coefficients - ECO

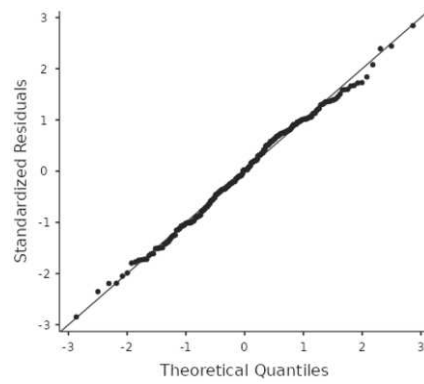
Predictor	B	SE	t	p	β
FIN	0.2185	0.0548	3.989	<.001	0.220
HUM	0.2037	0.0549	3.711	<.001	0.220
INN	0.2021	0.0598	3.377	<.001	0.206
DIG	0.2008	0.0565	3.554	<.001	0.203

Control variables included: firm age, size class, and sector.

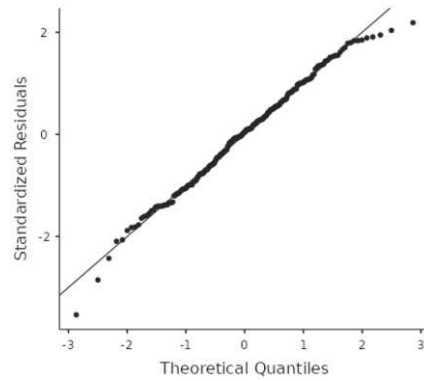
الشكل (5): معاملات النموذج النهائي للأداء الاقتصادي.

سادساً - فحوص افتراضات النموذجين

تظهر مخططات Q-Q اقتراب البواقي من الخط النظري، بينما لا تكشف مخططات البواقي مقابل القيم المتنبأ بها عن نمط منهجي واضح. كما تراوحت قيم VIF بين 1.01 و 1.23، بما يستبعد مشكلة التعدد الخطي المؤثر.

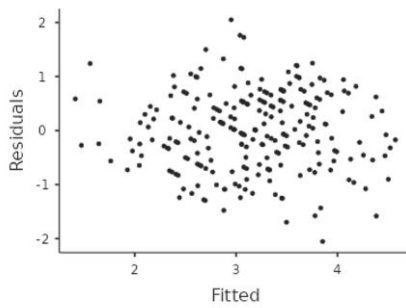


الشكل (6-أ): Q-Q لبواقي نموذج ECO.

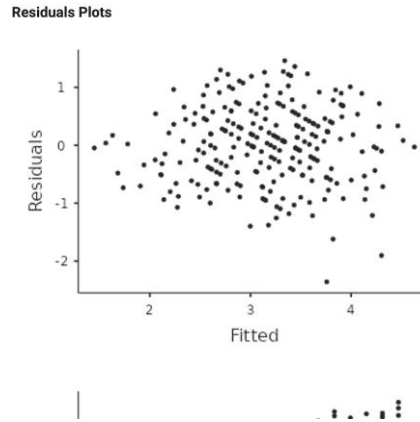


الشكل (6-ب): Q-Q لبواقي نموذج OPE.

Residuals Plots



الشكل (6-ج): البواقي مقابل القيم المتنبأ بها في ECO.



الشكل (6-د): البواقي مقابل القيم المتنبأ بها في OPE.

سابعاً - تحليل إضافي للفروق بحسب حجم المنشأة

اختُبرت الفروق بين المنشآت الصغيرة والمتوسطة بوصفها تحليلًا استكشافياً مسانداً. يعرض المخرج اختبار t ، واختبار Welch، والمتوسطات الوصفية للمجموعتين.

Independent Samples T-Test

							95% Confidence Interval				95% Confidence Interval	
		Statistic	df	p	Mean difference	SE difference	Lower	Upper		Effect Size	Lower	Upper
OPE	Student's t	-3.42	238	<.001	-0.427	0.125	-0.674	-0.181	Cohen's d	-0.481	-0.760	-0.201
	Welch's t	-3.42	135	<.001	-0.427	0.125	-0.674	-0.180	Cohen's d	-0.482		
ECO	Student's t	-3.61	238	<.001	-0.479	0.133	-0.740	-0.218	Cohen's d	-0.509	-0.788	-0.228
	Welch's t	-3.75	147	<.001	-0.479	0.128	-0.732	-0.226	Cohen's d	-0.518		

Note. H_a $\mu_1 \neq \mu_2$ متوسطة - صغيرة

Assumptions

Normality Test (Shapiro-Wilk)

	W	p
ECO	0.999	0.999
OPE	0.999	0.999

Note. A low p-value suggests a violation of the assumption of normality

Group Descriptives

	Group	N	Mean	Median	SD	SE
OPE	1 - صغيرة	168	3.03	3.00	0.889	0.0686
	2 - متوسطة	72	3.46	3.40	0.885	0.104
ECO	1 - صغيرة	168	3.02	3.00	0.967	0.0746
	2 - متوسطة	72	3.49	3.70	0.880	0.104

الشكل (7): الفروق في OPE و ECO بين المنشآت الصغيرة والمتوسطة.

• كانت متوسطات المنشآت المتوسطة أعلى في OPE (3.46 مقابل 3.03) وفي ECO (3.49 مقابل 3.02).

• كانت الفروق دالة إحصائياً في البعدين ($p < .001$)، وبأحجام أثر متوسطة تقريباً ($|d| \approx 0.48-0.52$).

ملاحظة ختامية: تُفسر نتائج الانحدار بوصفها علاقات تنبؤية إحصائية ضمن تصميم مقطعي، ولا تُعد دليلاً بذاتها على السببية القطعية.