

Midocean University

جامعة ميدأوشن

College of Entrepreneurship and Innovation

كلية الريادة والابتكار

Master of Entrepreneurship

ماجستير ريادة الأعمال

ابتكار نموذج العمل في المعاهد التدريبية: طريق نحو تحقيق الاستدامة المالية

Business Model Innovation in Vocational Training Institutes: A path Toward  
Financial Sustainability

إيلاف محمد التويجري - Elaph M. Al Tuwizri

251002872

إشراف: د. أحمد راجح

للعام الدراسي 2025 – 2026

## المقدمة

يشهد قطاع التدريب المهني في المملكة العربية السعودية تحولاً كبيراً ضمن جهود تطوير رأس المال البشري ورفع مهارات القوى العاملة. وتعد المعاهد التدريبية أحد أهم عناصر هذا المسار لما تقدمه من برامج تعليمية ومهنية تسهم في تأهيل الكوادر الوطنية وتلبية احتياجات سوق العمل، ومع ذلك لاتزال العديد من المعاهد تواجه تحديات متعلقة بقدرتها على تحقيق الاستدامة المالية نتيجة الاعتماد على نماذج عمل تقليدية لا تواكب المتغيرات الحديثة في السوق، كما ان التغيرات المتسارعة في سوق العمل وتنامي المنافسة وارتفاع التكاليف التشغيلية وعدم تنوع مصادر الدخل يجعل المؤسسات التدريبية أكثر عرضة للمخاطر والتعثر المالي.

ومن هنا يبرز مفهوم ابتكار نموذج العمل Business Model Innovation كأداة استراتيجية تمكن المعاهد من تطوير نماذج عمل مرنة وأساليب جديدة لتوليد القيمة وتنوع وتحسين مصادر الإيرادات وتحقيق الكفاءة التشغيلية بما يعزز قدرتها على الاستمرارية والاستدامة المالية ويزيد قدرتها التنافسية

يهدف هذا المشروع إلى دراسة كيفية تطبيق ابتكار نموذج العمل في المعاهد التدريبية في وقت تحتاج فيه هذه المؤسسات إلى أدوات فعالة تمكنها من التكيف مع التحولات الاقتصادية وتطوير ميزات تنافسية تضمن لها البقاء والنمو بمشيئة الله تعالى.

## أسباب اختيار موضوع البحث والجذور التاريخية للدراسة

جاء اختيار موضوع "ابتكار نموذج العمل في المعاهد التدريبية" إلى مجموعة من الأسباب العلمية والعملية، فعلى المستوى الواقعي تعد المعاهد التدريبية من أهم المؤسسات الداعمة لسوق العمل في المملكة العربية السعودية إلا انها تواجه في السنوات الأخيرة صعوبات مالية وإدارية أثرت على استمراريته وقدرتها على تقديم برامج نوعية، وتعكس هذه التحديات حاجة واضحة لإعادة التفكير في الممارسات التقليدية وتبني نماذج عمل أكثر ابتكاراً ومرونة.

ومن المستوى الأكاديمي يعد موضوع ابتكار نموذج العمل من الموضوعات الحديثة في ريادة الأعمال وإدارة المؤسسات وقد ازداد الاهتمام به بعد التطور الكبير في مفهوم نماذج الاعمال الذي قدمه Osterwalder & Pigneur 2010 والذي فتح المجال لتطوير نماذج أكثر استجابة لمتغيرات السوق.

بالإضافة إلى ان الأبحاث التي تناولت الاستدامة المالية للمؤسسات التعليمية والتدريبية مازالت محدودة مقارنة بالقطاعات الأخرى مما يبرز وجود فجوة بحثية تستحق الدراسة.

كما ان التاريخ الحديث لقطاع التدريب في المملكة يشير إلى تحولات مهمة ركزت على كفاءة رأس المال البشري وتنمية المهارات، وقد دفع هذا التحول العديد من المعاهد للتوسع في خدماتها، لكنه كشف أيضاً عن ضعف النماذج التقليدية التي تعتمد على مصادر دخل محدودة او تمويل حكومي لا يغطي الاحتياجات التشغيلية، وبذلك أصبح موضوع ابتكار نموذج العمل ضرورة من أجل تمكين هذه المؤسسات من تحقيق النمو والاستدامة.

لذا كان اختيار هذا الموضوع نتيجة عدة عوامل:

- تزايد التحديات المالية التي تواجهها المعاهد التدريبية في السنوات الأخيرة
- اعتماد أغلب المؤسسات على نماذج عمل تقليدية لا تتناسب مع المتغيرات الاقتصادية
- الحاجة العملية لإيجاد حلول استراتيجية تحقق للمعاهد النمو والاستدامة
- محدودية الدراسات العربية التي تناولت تطبيق ابتكار نموذج العمل في قطاع التدريب
- ندرة الأبحاث التي تربط بين الابتكار الريادي والاستدامة المالية في مؤسسات تعليمية وتدريبية.
- حاجة الباحثين والممارسين لإطار علمي يوضح كيفية تطبيق نموذج عمل مبتكر في بيئة المعاهد

لذلك يمثل هذا الموضوع تقاطعاً مهماً بين التطبيق العملي والخبرات المهنية والتوجهات والتطوير الأكاديمي ويجمع بين البعد التطبيقي والمعرفي في آن واحد.

## مشكلة الدراسة

على الرغم من الدور الحيوي للمعاهد التدريبية إلا انها تواجه تحديات متعلقة بقدرتها على تحقيق الاستدامة المالية والمحافظة على استمرارية التشغيل. وتعتمد أكثر هذه المعاهد على نماذج عمل تقليدية تركز على مصدر واحد او عدد محدود من مصادر الإيرادات مما لا يتماشى مع التغيرات الاقتصادية ويجعلها عرضة للتذبذب المالي ويؤثر على جودة برامجها وقدرتها التنافسية، بالإضافة إلى ضعف تطبيق الابتكار الريادي في تطوير نماذج العمل مما يعكس وجود فجوة معرفية وتطبيقية حول كيفية توظيف هذا النوع من الابتكار في بيئة التدريب.

لذا تتمثل مشكلة الدراسة في ضعف الاستدامة المالية في المعاهد التدريبية.

## أهمية الدراسة

### أولاً: الأهمية العلمية والمعرفية

- سد فجوة بحثية في تطبيق ابتكار نموذج العمل داخل قطاع التدريب
- تعزيز المعرفة العلمية حول بالاستدامة المالية للمؤسسات التعليمية والتدريبية.
- دعم الباحثين في مجال ريادة الأعمال لفهم كيفية توظيف الابتكار لتحسين نماذج العمل.

### ثانياً: الأهمية العملية والتطبيقية

- تزويد المعاهد التدريبية بأداة فعالة لتحليل نموذج عملها الحالي.
- تقديم نموذج عمل مبتكر يساهم في تنويع مصادر الإيرادات وتحسين الكفاءة التشغيلية.
- ابتكار نموذج العمل يدعم قدرة المعاهد على المنافسة وتعزيز فرص البقاء والنمو.
- دعم القيادات الإدارية في تبني حلول استراتيجية مبنية على منهج علمي لتعزيز الاستدامة المالية

### ثالثاً: الأهمية الوطنية

- دعم رؤية المملكة العربية السعودية في تعزيز كفاءة قطاع التدريب وتنمية القدرات البشرية
- تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق في بيئة التدريب بالتزامن مع توجهات المملكة نحو التحول والابتكار
- المساهمة في تحسين جودة المخرجات التدريبية وبالتالي دعم سوق العمل الوطني.

## التساؤلات البحثية والمنطلقات النظرية ومنهجية الدراسة

### السؤال الأساسي:

كيف يمكن للمعاهد التدريبية تطبيق نموذج العمل الابتكاري من أجل تحقيق الاستدامة المالية؟

### الأسئلة الفرعية:

- ماهي نقاط الضعف في نموذج العمل التقليدي للمعاهد التدريبية؟
- ماهي العوامل الريادية والتنظيمية التي تساهم في اعتماد نموذج العمل الابتكاري؟
- كيف يؤثر ابتكار نموذج العمل على تنويع مصادر الدخل وتحسين الاستدامة المالية؟
- ما هي المتطلبات العملية والتنظيمية اللازمة لتطبيق نموذج عمل مبتكر في المعاهد التدريبية؟

## المنطلقات النظرية:

يعتمد البحث على أربعة أطر نظرية رئيسية:

1. ابتكار نموذج العمل Business Model Innovation BMI

2. نظرية الموارد Resource-Based View RBV

3. التوجه الريادي Entrepreneurial Orientation Theory

4. الاستدامة المالية Financial Sustainability Theory

## منهجية الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على منهجية مختلطة تجمع بين الأسلوب الكمي والنوعي بهدف فهم التحديات المالية التي تواجه المعاهد التدريبية وتحليل مدى إمكانية تطوير نموذج عمل ابتكاري يساهم في تحقيق الاستدامة وقد تم اختيار الفلسفة البراغماتية لكونها الأنسب للجمع بين أكثر من أسلوب بحثي.

سيتم جمع البيانات من خلال الاستبيان بالإضافة إلى إجراء مقابلات مع القيادات الإدارية كما سيتم تحليل بعض التقارير المالية والتشغيلية في إطار دراسة حالة لعدد من المعاهد.

وسيتم اختيار العينة بطريقة قصدية لأنها الأنسب لتحديد حالات تمتلك خبرة أو تواجه تحديات فعلية وسيتم استخدام التحليل الوصفي للبيانات الكمية والموضوعي للبيانات النوعية مع الالتزام بالمعايير الأخلاقية عبر ضمان سرية البيانات والحصول على الموافقات اللازمة.

## الخاتمة

أسعى من خلال هذا البحث إلى تسليط الضوء على المعاهد التدريبية في المملكة واستكشاف الطرق التي يمكن أن تساهم في تطوير نماذج عمل أكثر ابتكاراً ومرونة، ويهدف هذا المشروع إلى فهم التحديات والفرص المتاحة للوصول إلى تصور يساعد هذه المعاهد على تعزيز كفاءتها وتحسين أدائها وتحقيق الاستدامة المالية.

وأطلع أن تساهم نتائج هذه الدراسة في تقديم أفكار ونماذج عمل تساعد صناعات القرار في تطوير القطاع ودعمه والمساهمة في دعم توجهات المملكة العربية السعودية نحو بناء اقتصاد مستدام.

## المراجع والمصادر المقترحة

- Osterwalder & Pigneur (2010) – Business Model Generation
- Chesbrough (2010) – Business Model Innovation
- Wilson & Post (2013) – Business Models for Sustainability
- Lynch (2015) – Corporate Strategy
- Covin & Slevin (1989) – Entrepreneurial Orientation
- Drucker (1985) – Innovation and Entrepreneurship
- المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني TVTC – تقارير ومؤشرات وتصنيف
- رؤية المملكة العربية السعودية – وثيقة تنمية القدرات البشرية
- تقارير وزارة الموارد البشرية
- هيئة تقويم التعليم والتدريب