

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص MBA

عنوان البحث/



أثر تطبيق الإدارة الاستراتيجية المتكاملة الشاملة على الأداء التنافسي
للشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية

إعداد الطالب/

سامي الهويل

٢٥٢٠٠٠٣٦١

إشراف/

د.الفصل عبد الحميد

د.فايز جراد

العام الدراسي: ٢٠٢٦

جدول المحتويات

٦.....	الفصل الاول
٦.....	مقدمة:
٨.....	مشكلة الدراسة:
١٠.....	أهمية الدراسة:
١٠.....	أولاً: الأهمية النظرية
١١.....	ثانياً: الأهمية العملية
١١.....	ثالثاً: الأهمية الوطنية والسياسية
١٢.....	أهداف الدراسة:
١٢.....	الهدف العام
١٢.....	الأهداف الفرعية
١٣.....	تساؤلات الدراسة:
١٣.....	التساؤل الرئيسي:
١٣.....	التساؤلات الفرعية:
١٤.....	فروض الدراسة:
١٥.....	الفصل الثاني: الدراسات السابقة
١٥.....	المقدمة
١٥.....	التحولات الهيكلية في بيئة الأعمال المعاصرة
١٦.....	الشركات الناشئة: محركات الابتكار وتحديات البقاء
١٧.....	من المقاربات التقليدية إلى الإدارة الاستراتيجية المتكاملة
١٨.....	السياق السعودي: رؤية ٢٠٣٠ والظفرة الريادية
١٩.....	أهمية التأصيل النظري ومراجعة الدراسات السابقة
٢٠.....	هيكل الفصل ومنهجية العرض
	المبحث الأول: المتغير التابع - الأداء التنافسي للشركات الناشئة (Dependent Variable: Competitive)
٢١.....	(Performance of Startups)

أولاً: تطور مفهوم الأداء التنظيمي في الفكر الإداري.....	٢١
ثانياً: خصوصية الأداء في سياق الشركات الناشئة.....	٢٣
ثالثاً: المقاييس المعاصرة للأداء التنافسي في الشركات الناشئة.....	٢٥
خلاصة المبحث الأول.....	٣٥
المبحث الثاني: المتغير المستقل - الإدارة الاستراتيجية المتكاملة الشاملة (Independent Variable: Integrated Comprehensive Strategic Management)	
أولاً: تطور مفهوم الإدارة الاستراتيجية في الفكر الإداري.....	٣٦
ثانياً: تعريف الإدارة الاستراتيجية المتكاملة الشاملة.....	٣٨
ثالثاً: أبعاد الإدارة الاستراتيجية المتكاملة الشاملة.....	٣٩
رابعاً: العلاقة بين أبعاد الإدارة الاستراتيجية المتكاملة.....	٤٨
خلاصة المبحث الثاني.....	٤٩
المبحث الثالث: الدراسات السابقة - عرض وتحليل نقدي (Summary and Critical Analysis of Past Studies) ..	
المحور الأول: الممارسات الإدارية الشاملة (الجودة والتميز) والأداء التنظيمي.....	٥٠
المحور الثاني: الإدارة الاستراتيجية، الأداء التنافسي، والشركات الناشئة.....	٥٦
المحور الثالث: التوجه الاستراتيجي والشركات الناشئة في السعودية في ضوء رؤية ٢٠٣٠.....	٦١
ملخص تحليلي لأبرز الدراسات.....	٦٦
مناقشة نقدية لنتائج الدراسات السابقة وتحديد الفجوة البحثية (Critical Discussion & Research Gap).....	٦٨
الإضافة العلمية المتميزة للدراسة الحالية (Distinctive Scientific Contribution).....	٧١
الإطار النظري للدراسة.....	٧٣
المبحث الرابع: الإطار النظري للدراسة.....	
أولاً: نظرية الموارد (Resource-Based View - RBV).....	٧٥
ثانياً: نظرية القدرات الديناميكية (Dynamic Capabilities Theory - DCT).....	٨٤
ثالثاً: التوليفة النظرية الحاكمة للدراسة (Theoretical Synthesis).....	٩١
رابعاً: النموذج المفاهيمي للدراسة (Conceptual Model).....	٩٦
رابعاً: النموذج المقترح للدراسة.....	٩٩
- النموذج الهيكلي (Structural Model).....	١٠٠
آلية التأثير المزدوج (Dual Impact Mechanism).....	١٠١
خامساً: خلاصة المبحث.....	١٠١

١٠٢	 خلاصة الفصل
١٠٣	 الفصل الثالث: منهجية الدراسة
١٠٣	 المقدمة
١٠٤	 تصميم البحث (Research Design)
١٠٦	 مجتمع البحث (Population of the Study)
١٠٧	 محددات حجم العينة (Sample Size Determination)
١٠٩	 خصائص العينة (Sample Characteristic)
١١٠	 خطوات جمع البيانات وأداة جمع البيانات (Data Collections Procedures / Instrument)
١١٠	 أولاً: أداة جمع البيانات (الاستبانة - Questionnaire)
١١٢	 ثانياً: خطوات وإجراءات تطبيق أداة الدراسة وقياس الصدق والثبات
١١٣	 حدود الدراسة (Study Determinants)
١١٤	 الأداة المستخدمة للتحليل الإحصائي (Method of Analysis)
١١٥	 أولاً: برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (IBM SPSS - الإصدار ٢٧ وما فوق)
١١٥	 ثانياً: النمذجة بالمعادلات البنائية باستخدام المربعات الصغرى الجزئية (SmartPLS - PLS-SEM)
١١٨	 الفصل الرابع: الدراسة الميدانية (تحليل البيانات، نتائج الدراسة ومناقشتها، التوصيات)
١١٨	 تمهيد إحصائي ومنهجي للفصل الرابع
١١٩	 المبحث الأول: إعداد البيانات والتحليل الوصفي للخصائص الديموغرافية والتنظيمية
١١٩	 1. تجهيز وتنظيف البيانات (Data Screening and Cleaning)
١١٩	 2. تحليل الخصائص التنظيمية والديموغرافية (Firmographic Profiling)
١٢٧	 المبحث الثاني: التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات الدراسة (الإحصاء البارامترية)
١٢٧	 1. المتغير المستقل الأول: التخطيط والتحليل الاستراتيجي البيئي
١٢٩	 2. المتغير المستقل الثاني: التكامل الوظيفي والمواءمة الاستراتيجية
١٣١	 3. المتغير المستقل الثالث: الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر
١٣٤	 4. المتغير المستقل الرابع: الرقابة والتقييم المستمر للأداء
١٣٦	 5. المتغير التابع: الأداء التنافسي (مؤشرات اقتصاديات الوحدة والسوق والابتكار)
١٤٠	 الثالثاً: تقييم نموذج القياس الخارجي (Measurement Model Assessment)
١٤٠	 1. الموثوقية الداخلية والصدق التقاربي (Internal Reliability and Convergent Validity)
١٤٣	 2. الصدق التمايزي للمتغيرات (Discriminant Validity)

١٤٤	رابعاً: تقييم النموذج الهيكلي (Inner Model) واختبار الفرضيات
١٤٥	1. تقييم التداخل الخطي المتعدد (Collinearity Assessment)
١٤٥	2. القدرة التفسيرية والقوة التنبؤية للنموذج (R^2 و Q^2 و f^2)
١٤٧	3. نتائج اختبار فرضيات الدراسة وتحليل مسارات التأثير (Path Analysis)
١٤٩	خامساً: مناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها العلمي مع الدراسات السابقة
١٥٠	1. التخطيط والتحليل الاستراتيجي البيئي كمحرك لبناء اقتصاديات وحدة مستدامة (H1)
١٥٠	2. التكامل الوظيفي والمواءمة كضامن لسرعة الابتكار والاستجابة (H2)
١٥١	3. الحوكمة وإدارة المخاطر كدفع واقٍ في بيئات عدم اليقين (H3)
١٥١	4. الرقابة والتقييم المستمر: لغة البيانات واقتصاديات الوحدة (H4)
١٥٢	5. الاستنتاج الشامل في ضوء رؤية (Comprehensive Insight 2030)
١٥٣	سادساً: التوصيات الاستراتيجية (Research Recommendations)
١٥٣	1. توصيات موجهة لمؤسسي وقيادات الشركات الناشئة (Founders and Management)
١٥٤	2. توصيات موجهة لمنظومة الداعمين وصناديق الاستثمار (Ecosystem Enablers & VCs)
١٥٤	3. توصيات للباحثين والمؤسسات الأكاديمية (Future Research Recommendations)
١٥٥	قائمة المراجع (المصادر التي تم الاقتباس منها)
١٦٧	قائمة المراجع (References)
١٦٧	المراجع العربية
١٦٨	المراجع الأجنبية

الفصل الاول

مقدمة:

في عالم الأعمال المعاصر الذي يتسم بالتعقيد والسرعة والتقلب، لم يعد النجاح مرهوناً فقط بالإبداع أو الفكرة الريادية، بل أصبح يعتمد بشكل متزايد على قدرة المؤسسة — خصوصاً في مراحلها التأسيسية — على تبني نهج إدارية منهجية وشاملة تُمكنها من فهم بيئتها، وتحديد مسارها بوضوح، وتحقيق التفوق التنافسي. وضمن هذا السياق، برز مفهوم "الإدارة الاستراتيجية" كأداة محورية لقيادة المؤسسات نحو الأهداف طويلة المدى، حيث تُعرّف بأنها العملية المنظمة التي تشمل تحديد الأهداف، صياغة الاستراتيجيات، تنفيذها، ثم تقييمها وتعديلها بما يضمن استمرارية الأداء وتحقيق الميزة التنافسية. ومع تطور هذا المفهوم، لم يعد يقتصر على التخطيط المستقبلي فحسب، بل تحول إلى نموذج متكامل يجمع بين مختلف وظائف المنظمة — من التسويق والتمويل إلى الموارد البشرية والابتكار — في إطار موحد يُعرف بـ "الإدارة الاستراتيجية المتكاملة الشاملة"، والتي تسعى إلى تحقيق الانسجام بين الرؤية الاستراتيجية، وتخصيص الموارد، وإدارة المخاطر، والتفاعل مع أصحاب المصلحة، والاستجابة الديناميكية للتغيرات الخارجية والداخلية.

وتأتي أهمية هذا النموذج الإداري المتكامل بصفة خاصة للشركات الناشئة، التي تفتقر غالباً إلى الموارد المالية والبشرية والخبرة المؤسسية، مما يجعلها أكثر عرضة للفشل في ظل المنافسة الشديدة وعدم اليقين البيئي. فالشركات الناشئة التي تنجح في دمج عناصر الإدارة الاستراتيجية المتكاملة منذ مراحلها الأولى تكون أكثر قدرة على تحديد جمهورها المستهدف بدقة، وبناء نماذج أعمال قابلة للتوسع، واتخاذ قرارات استثمارية فعّالة، وقياس أدائها

باستخدام مؤشرات أداء استراتيجية تتجاوز الربحية قصيرة المدى لتشمل مؤشرات مثل قيمة العميل مدى الحياة (LTV)، وتكلفة اكتساب العميل (CAC)، ومعدلات الاحتفاظ بالعملاء، ومعدل النمو السنوي، وغيرها من المقاييس التي تنعكس مباشرة على القدرة التنافسية .

وفي المملكة العربية السعودية تكتسب هذه القضية بُعدًا استراتيجيًا ووطنياً لا يمكن تجاهله. فمنذ إطلاق رؤية المملكة ٢٠٣٠، أصبح دعم الشركات الناشئة والمنشآت الصغيرة والمتوسطة ركيزة أساسية في خطة التحول الاقتصادي والاجتماعي الطموحة التي تهدف إلى تنويع مصادر الدخل وتقليل الاعتماد على النفط . ووضعت الدولة آليات داعمة متعددة — من خلال برامج "منشآت"، والصندوق الوطني للتنمية، ومسرّعات الأعمال، والمناطق الاقتصادية الخاصة — لتشجيع الابتكار وريادة الأعمال. ومع ذلك، فإن نجاح هذه الجهود على أرض الواقع يعتمد على قدرة هذه الشركات الناشئة نفسها على تطوير قدراتها الإدارية والتنظيمية. فهل يكفي أن توفر الدولة البيئة الحاضنة، أم أن على الشركات الناشئة أن تتبنى أيضًا منهجيات إدارية متقدمة لضمان استدامتها وتنافسيتها؟

هنا يبرز التساؤل البحثي المركزي: ما أثر تطبيق الإدارة الاستراتيجية المتكاملة الشاملة — بوصفها منهجًا يربط بين الرؤية، والتخطيط، والتنفيذ، والتقييم في نسق واحد متماسك — على الأداء التنافسي للشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية؟ ففي بيئة تتسم بالتحول السريع ووجود طموحات وطنية كبيرة، قد يمثل اعتماد هذا النموذج الإداري الشامل الفارق بين البقاء والنمو من جهة، والفشل أو الركود من جهة أخرى.

ومن هذا المنطلق، يسعى هذا البحث إلى سد فجوة بحثية مهمة، إذ أن الدراسات السابقة في السياق السعودي ركزت في معظمها على التخطيط الاستراتيجي التقليدي أو على جوانب

معينة من الأداء (مثل الأداء المالي أو الابتكار)، بينما هناك ندرة واضحة في الدراسات التي تتناول "الإدارة الاستراتيجية المتكاملة الشاملة" كنموذج موحد، وتدرس أثرها المباشر على مؤشرات الأداء التنافسي المتنوعة للشركات الناشئة. ويأتي هذا العمل البحثي ليقدم إضافة علمية وعملية للباحثين، ورؤاد الأعمال، وصانعي السياسات، من خلال تقديم رؤية قائمة على الأدلة حول العلاقة بين الممارسات الإدارية الاستراتيجية الشاملة وقدرة الشركات الناشئة على النمو والمنافسة في ظل رؤية ٢٠٣٠.

مشكلة الدراسة:

رغم التقدم الملحوظ في دعم بيئة ريادة الأعمال في المملكة العربية السعودية، وفق مبادرات رؤية ٢٠٣٠ الطموحة، لا تزال الشركات الناشئة تواجه مجموعة من التحديات الجوهرية التي تهدد استدامتها وقدرتها على المنافسة، أبرزها: صعوبة الوصول إلى التمويل، نقص الخبرات الإدارية والتنظيمية، ضعف التخطيط الاستراتيجي طويل المدى، وقلة المعرفة بآليات قياس الأداء التنافسي الفعال . وتشير الدراسات الحديثة إلى أن كثيرًا من هذه الشركات تفتقر إلى أنظمة إدارية منهجية تمكنها من مواجهة التعقيدات البيئية وتقلبات السوق، مما يجعلها عرضة للفشل خلال السنوات الأولى من تأسيسها

ومن الناحية النظرية، تُعدّ الإدارة الاستراتيجية — بوصفها منظومةً من العمليات المتكاملة تشمل تحليل البيئة الداخلية والخارجية، وصياغة الاستراتيجية، وتنفيذها وتقييمها — من الركائز الأساسية لبناء الميزة التنافسية وتعزيز الأداء المؤسسي . بل ويذهب بعض الباحثين إلى أن الإدارة الاستراتيجية الحديثة يجب أن تكون شاملة ومتكاملة، أي أن تجمع بين التخطيط، والتنفيذ، والحوكمة، وإدارة الجودة، ورضا أصحاب المصلحة، في إطار مؤسسي

متناسق يُعرف بـ"الإدارة الاستراتيجية المتكاملة الشاملة" ومع ذلك، فإن تطبيق هذا النموذج المتقدم لا يزال محدودًا — إن لم يكن غائبًا — في أوساط الشركات الناشئة السعودية، التي غالبًا ما تعتمد على قرارات عفوية أو تكتيكات قصيرة المدى بدلًا من استراتيجيات منهجية مبنية على تحليل بيئي وتنظيمي دقيق.

وتكشف مراجعة الدراسات السابقة — سواء المحلية أو الدولية — عن تركيز كبير على جوانب جزئية من الأداء أو الإدارة الاستراتيجية، مثل العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المالي، أو تأثير عناصر معينة مثل الابتكار أو التسويق على النمو. لكن هناك فجوة بحثية واضحة في الدراسات التي تتناول "الإدارة الاستراتيجية المتكاملة الشاملة" كإطار نظري موحد، وتحاول قياس أثرها المتعدد الأبعاد على الأداء التنافسي للشركات الناشئة في السياق السعودي. فهل تُسهم هذه الإدارة المتكاملة فعليًا في تحسين مؤشرات الأداء التنافسي — مثل الحصة السوقية، معدل النمو، كفاءة تكلفة اكتساب العميل (CAC)، وقيمة عمر العميل (LTV) — أم أن طبيعة الشركات الناشئة (صغر الحجم، محدودية الموارد) تحدّ من قدرتها على تبني هذا النموذج المعقد؟

ومن هنا، تتمحور مشكلة الدراسة في التساؤل التالي:

إذا كانت الإدارة الاستراتيجية المتكاملة الشاملة تُعدّ منهجًا نظريًا متطورًا لتعزيز الأداء التنافسي، فلماذا لا تزال شريحة كبيرة من الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية تقتصر على تطبيق مبادئها، وما مدى تأثير هذا الفجوة في التطبيق على أدائها التنافسي الفعلي؟

هذه المشكلة لا تمثل فقط تحديًا أكاديميًا يستدعي البحث والتحليل، بل تحمل أيضًا تبعات عملية جوهرية، إذ أن فهم العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية المتكاملة والأداء التنافسي قد يُسهم في توجيه رواد الأعمال، وبرامج الدعم الحكومية، وحاضنات الأعمال، نحو تبني ممارسات إدارية أكثر فاعلية، وبالتالي رفع معدلات نجاح الشركات الناشئة ومساهمتها في الاقتصاد الوطني.

أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهمية مزدوجة من حيث البُعدين النظري والتطبيقي، وتتبع هذه الأهمية من طبيعة موضوعها، ونوعية الفجوة التي تحاول سدها، والسياق المحلي والوطني الذي تُقَدَّ فيه. ويمكن توضيح هذه الأهمية من خلال المحاور التالية:

أولاً: الأهمية النظرية

- تسهم هذه الدراسة في توسيع الأدبيات الأكاديمية المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية، خصوصاً في بعدها المتكامل والشامل، الذي لا يزال مفهومًا ناشئًا نسبيًا في الدراسات التنظيمية، ونادرًا ما يُطبَّق في سياقات الشركات الناشئة.

- تقدّم مراجعة نقدية معمّقة لمفهوم "الإدارة الاستراتيجية المتكاملة الشاملة"، وربطه بمؤشرات الأداء التنافسي المعاصرة (مثل نموذج Balanced Scorecard، أو مؤشرات Lean Startup)، مما يساعد في تطوير الإطار النظري المناسب لدراسة الشركات الناشئة في الاقتصادات الناشئة.

- تختبر العلاقة السببية بين متغيرات لم تُدرَس معًا بشكل كافٍ في السياق السعودي، مما يثري المعرفة في مجال السلوك التنظيمي وإدارة الأعمال في البيئات الديناميكية.

ثانيًا: الأهمية العملية

- تزود رواد الأعمال والمؤسسين الجدد بفهم أعمق لأهمية بناء أنظمة إدارية استراتيجية مبكرة، حتى في مراحل النمو المبكرة، مما قد يقلل من معدلات الفشل المرتفعة بين الشركات الناشئة.

- تقدم أدلة تجريبية حول أي مكونات الإدارة الاستراتيجية المتكاملة (كالحوكمة، إدارة المخاطر، التخطيط طويل المدى، أو التكامل الوظيفي) لها أثر أكبر على الأداء التنافسي، مما يمكن القيادات الناشئة من تخصيص مواردها المحدودة بأعلى كفاءة.

- تساعد مسرعات الأعمال وحاضنات المشاريع على تصميم برامج تدريبية وتوجيهية أكثر فاعلية، تعتمد على منهجيات إدارية متكاملة، لا مجرد أدوات تسويقية أو مالية جزئية.

ثالثًا: الأهمية الوطنية والسياسية

- تتماشى الدراسة انسجامًا تامًا مع أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠، وخصوصًا المحور المتعلق بـ"تنمية قطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة" كرافد اقتصادي استراتيجي، حيث تسعى الدراسة إلى المساهمة في رفع نسبة مساهمة هذا القطاع في الناتج المحلي الإجمالي من ٢٠٪ إلى ٣٥٪ .

- تقدم توصيات قابلة للتطبيق لجهات داعمة مثل الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة (منشآت)، والصندوق السعودي للتنمية، والغرف التجارية، حول كيفية دعم الشركات الناشئة ليس فقط ماليًا، بل أيضًا في بناء كفاءاتها الإدارية والاستراتيجية.

- تُسهم في رفع نضج بيئة ريادة الأعمال في المملكة، من خلال التأكيد على أن النجاح المستدام لا يُبنى على الفكرة الابتكارية وحدها، بل على قدرة المؤسسة على إدارة نفسها بمنهجية استراتيجية شمولية.

أهداف الدراسة:

الهدف العام

تحليل أثر تطبيق الإدارة الاستراتيجية المتكاملة الشاملة على الأداء التنافسي للشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية.

الأهداف الفرعية

١. تحديد مستوى تطبيق مبادئ الإدارة الاستراتيجية المتكاملة الشاملة في الشركات الناشئة السعودية، من خلال قياس درجة تبنّيها لمكوناتها الأساسية، مثل: التخطيط الاستراتيجي طويل المدى، التكامل الوظيفي بين الإدارات، إدارة المخاطر الاستراتيجية، الحوكمة المؤسسية، والتقييم المستمر للأداء.

٢. تقييم الأداء التنافسي لتلك الشركات باستخدام مؤشرات معاصرة متعددة الأبعاد، تشمل: الحصة السوقية، معدل النمو السنوي، كفاءة تكلفة اكتساب العميل (CAC)، قيمة عمر العميل (LTV)، القدرة على الابتكار، ومرونة الاستجابة للتغيرات البيئية.

٣. كشف طبيعة العلاقة الإحصائية بين تطبيق الإدارة الاستراتيجية المتكاملة الشاملة من جهة، ومؤشرات الأداء التنافسي من جهة أخرى، والتحقق من وجود تأثير ذي دلالة إحصائية بين المتغيرين.

٤. استكشاف أبرز التحديات والمعوقات التي تواجه الشركات الناشئة في تبني هذا النموذج الإداري المتكامل، مثل: ندرة الكفاءات الإدارية، محدودية الموارد المالية، أو ضعف الوعي بأدوات الإدارة الاستراتيجية.

٥. تقديم توصيات استراتيجية مبنية على نتائج الدراسة، تستهدف رواد الأعمال، وصناع السياسات، وجهات الدعم الحكومية (كـ"منشآت")، بهدف تعزيز قدرة الشركات الناشئة على تطبيق منهجيات إدارية فعّالة تُسهم في رفع تنافسيتها وضمان استدامتها ضمن رؤية المملكة ٢٠٣٠.

تساؤلات الدراسة:

التساؤل الرئيسي:

ما أثر تطبيق الإدارة الاستراتيجية المتكاملة الشاملة على الأداء التنافسي للشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية؟

التساؤلات الفرعية:

١. ما مدى تطبيق الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية لمبادئ الإدارة الاستراتيجية المتكاملة الشاملة (مثل التخطيط الاستراتيجي، التكامل الوظيفي، إدارة المخاطر، الحوكمة، والتقييم المستمر)؟

٢. ما مستوى الأداء التنافسي الذي تحققه هذه الشركات، وفق مؤشرات معاصرة مثل: الحصة السوقية، معدل النمو السنوي، تكلفة اكتساب العميل (CAC)، قيمة عمر العميل (LTV)، ومرونة الاستجابة للتحديات؟

٣. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق الإدارة الاستراتيجية المتكاملة الشاملة، وبين مؤشرات الأداء التنافسي لدى هذه الشركات؟

٤. ما العوامل أو التحديات التنظيمية والبيئية التي تُعيق تبني الشركات الناشئة لهذا النموذج الإداري المتكامل؟

٥. ما التوصيات الإدارية والمؤسسية التي يُمكن اقتراحها لرواد الأعمال وصناع القرار لتعزيز فعالية الإدارة الاستراتيجية المتكاملة وتأثيرها على التنافسية؟

فروض الدراسة:

١. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي طويل المدى (كأحد مكونات الإدارة المتكاملة) ومؤشرات الأداء التنافسي للشركات الناشئة.

٢. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكامل الوظيفي بين الإدارات ومؤشرات الأداء التنافسي للشركات الناشئة.

٣. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر الاستراتيجية ومؤشرات الأداء التنافسي للشركات الناشئة.

٤. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوكمة المؤسسية (في سياق الشركات الناشئة) ومؤشرات الأداء التنافسي.

٥. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظم التقييم والمتابعة المستمرة للأداء ومؤشرات الأداء التنافسي.

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

المقدمة

التحولات الهيكلية في بيئة الأعمال المعاصرة

يشهد عالم الأعمال المعاصر تحولات هيكلية عميقة وغير مسبقة، مدفوعة بالتطور التكنولوجي المتسارع الذي يعيد تشكيل ملامح الاقتصاد العالمي بشكل جذري. فالثورة الصناعية الرابعة، وما رافقها من انتشار للذكاء الاصطناعي، وإنترنت الأشياء، والبيانات الضخمة، والحوسبة السحابية، قد أحدثت تغييرات جوهرية في طبيعة العلاقات الاقتصادية، وأنماط الإنتاج والاستهلاك، وهياكل الأسواق التقليدية. وفي خضم هذه التحولات الجذرية، لم تعد النماذج الإدارية التقليدية التي اعتمدت عليها الشركات لعقود طويلة قادرة على مواكبة هذا التسارع الهائل، مما خلق حاجة ملحة إلى إعادة التفكير في أسس الإدارة الفعالة والقيادة الرشيدة للمؤسسات الاقتصادية بمختلف أحجامها.

تتجلى ملامح هذه التحولات في عدة ظواهر متداخلة، أبرزها: تصاعد حدة المنافسة العالمية التي لم تعد محصورة في نطاقات جغرافية محددة، بل أصبحت تمتد عبر الحدود القارية بفضل العولمة الرقمية؛ وتغير أنماط الاستهلاك بشكل دراماتيكي مع ظهور جيل جديد من المستهلكين الأكثر وعياً وتمكيناً رقمياً، والذين يتوقعون تجارب مخصصة وحلولاً فورية؛ وندرة الموارد الطبيعية والبشرية مع تزايد الضغوط البيئية والاجتماعية؛ وأخيراً، تزايد حالة عدم اليقين وعدم الاستقرار في البيئة الكلية للأعمال نتيجة للتقلبات الجيوسياسية والأزمات الاقتصادية المتلاحقة، مثل جائحة كورونا والحروب التجارية والتغيرات المناخية. هذه العوامل مجتمعة جعلت من الاستدامة والنمو تحدياً بالغ التعقيد للكيانات الاقتصادية، وأصبح البقاء في الأسواق مرهوناً بقدرة المنظمات على التكيف والتجديد المستمر لقدراتها التنافسية.

الشركات الناشئة: محركات الابتكار وتحديات البقاء

في قلب هذا المشهد الديناميكي المضطرب، تبرز الشركات الناشئة (Startups) كمحركات أساسية للابتكار، وخلق فرص العمل، ودفع عجلة النمو الاقتصادي في الاقتصادات المتقدمة والناشئة على حد سواء. فالشركات الناشئة، بتعريفها الأكاديمي الدقيق، هي كيانات تنظيمية مؤقتة حديثة النشأة، تتميز بدرجة عالية من الابتكار والمرونة، وتسعى إلى تطوير نموذج عمل قابل للتكرار والتوسع (Scalable and Repeatable Business Model) في ظل ظروف من عدم اليقين الشديد. وهي بهذا المعنى تختلف جوهرياً عن المنشآت الصغيرة والمتوسطة التقليدية التي تركز عادةً على الاستقرار وتقديم خدمات محلية دون طموحات توسعية كبرى.

تكمن الأهمية الاستراتيجية للشركات الناشئة في قدرتها على استحداث قطاعات اقتصادية جديدة بالكامل، أو إعادة هيكلة قطاعات قائمة من خلال حلول مبتكرة تغير قواعد اللعبة التنافسية. فهي تسهم في دفع عجلة الابتكار التكنولوجي، وتحفيز روح المبادرة والريادة في المجتمع، واستقطاب الاستثمارات الجريئة (Venture Capital)، وخلق فرص عمل نوعية تتطلب مهارات متقدمة. وتشير الإحصائيات العالمية إلى أن الشركات الناشئة مسؤولة عن نسبة كبيرة من صافي فرص العمل الجديدة في الاقتصادات المتقدمة، كما أنها تسهم بشكل متزايد في تنويع مصادر الدخل الوطني وتقليل الاعتماد على القطاعات التقليدية، خاصة في الدول النفطية.

غير أن هذه الشركات تواجه معدلات فشل مرتفعة بشكل مقلق، لا سيما في سنواتها الأولى التي تُعرف في أدبيات ريادة الأعمال بـ "وادي الموت" (Valley of Death). وتشير الدراسات إلى أن نحو ٩٠٪ من الشركات الناشئة تفشل خلال السنوات الخمس الأولى من عمرها، ويعود ذلك بشكل رئيسي إلى مجموعة من العوامل المترابطة: ندرة الموارد المالية والبشرية التي تحد من قدرتها على الاستثمار في

التوسع والتطوير؛ وهشاشة الهياكل التنظيمية التي تجعلها عرضة للفوضى الإدارية وعدم وضوح المسؤوليات؛ ومحدودية الخبرات الإدارية القادرة على استشراف المستقبل والتعامل مع المخاطر المتعددة التي تحيط بها؛ وعدم القدرة على تحقيق التوازن بين متطلبات الابتكار والإبداع من جهة، وضوابط الانضباط المالي والإداري من جهة أخرى.

من المقاربات التقليدية إلى الإدارة الاستراتيجية المتكاملة

في ضوء هذا الواقع المركب والمعقد، لم تعد المقاربات الإدارية التقليدية التي تعتمد على الارتجال وردود الفعل الآنية، أو الاعتماد الحصري على جودة الفكرة الريادية أو حماسة المؤسسين، كافية لضمان بقاء واستمرارية الشركات الناشئة. بل بات لزاماً على هذه الكيانات تبني منهجيات مؤسسية متطورة تمكنها من تحويل رؤاها الطموحة إلى واقع ملموس يحقق تفوقاً مستداماً في الأسواق شديدة التنافسية.

من هنا، يبرز مفهوم "الإدارة الاستراتيجية المتكاملة الشاملة" (Integrated Comprehensive Strategic Management) كإطار نظري وعملي شامل وواعد. لا يقتصر هذا المفهوم على صياغة الخطط المستقبلية فحسب، بل يمتد ليشكل منظومة متكاملة من العمليات المترابطة التي تهدف إلى مواءمة جميع قدرات وموارد المنظمة - البشرية والمالية والتكنولوجية والفكرية - لتحقيق الميزة التنافسية والتفوق المستدام. فهو يجمع في بنيته المفاهيمية بين التخطيط الاستباقي الذي يستشرف المستقبل، والتكامل الوظيفي الذي يكسر الحواجز بين الإدارات المختلفة، والحوكمة الرشيدة وإدارة المخاطر التي تضبط الأداء وتحمي المنظمة من المفاجآت، والتقييم المستمر الذي يغذي عملية التحسين والتعلم التنظيمي.

ويمكن القول إن الإدارة الاستراتيجية المتكاملة الشاملة تمثل بالنسبة للشركات الناشئة بمثابة البوصلة التي توجه مسارها وسط عواصف المنافسة وعدم اليقين، كما تشكل السقالة التي تدعم هيكلها التنظيمي الهش وتمكنه من الصمود أمام الضغوط والتحديات. فهي تحول الشركة من كيان يركز على البقاء اليومي إلى منظمة استراتيجية قادرة على بناء مستقبلها بوعي ومنهجية.

السياق السعودي: رؤية ٢٠٣٠ والطفرة الريادية

تكتسب هذه القضية البحثية أهمية استثنائية ومضاعفة في المملكة العربية السعودية، التي تشهد حراكاً ريادياً غير مسبوق تحت مظلة "رؤية المملكة ٢٠٣٠" الطموحة. فمنذ إطلاق الرؤية في عام ٢٠١٦، بذلت الحكومة السعودية جهوداً حثيثة لتحقيق تحول جذري في هيكل الاقتصاد الوطني، يستهدف الانتقال من الاعتماد على العوائد النفطية إلى اقتصاد المعرفة المتنوع القائم على الابتكار وريادة الأعمال. وتشكل المنشآت الصغيرة والمتوسطة والشركات الناشئة ركيزة أساسية في هذه الاستراتيجية الوطنية، حيث تسعى الرؤية إلى رفع مساهمة هذا القطاع الحيوي في الناتج المحلي الإجمالي من ٢٠٪ إلى ٣٥٪، وزيادة فرص العمل النوعية للمواطنين والمواطنات.

ولتحقيق هذه الأهداف الطموحة، أنشأت المملكة منظومة متكاملة لدعم ريادة الأعمال تضم العديد من الجهات الفاعلة، أبرزها: الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة "منشآت"، وبنك المنشآت الصغيرة والمتوسطة، وشركة السعودية للاستثمار الجريء (SVC)، بالإضافة إلى العديد من الحاضنات والمسرعات الأعمال وصناديق الاستثمار الجريء المحلية والدولية. وقد أثمرت هذه الجهود عن نتائج مبهره، حيث استحوذت المملكة على نحو ٥٠٪ من إجمالي تمويل رأس المال الجريء في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا خلال عام ٢٠٢٣، محققة بذلك طفرة ريادية غير مسبوقة جعلت منها وجهة رئيسية للاستثمارات الجريئة في المنطقة.

غير أن هذا النمو الكمي الهائل في عدد الشركات الناشئة وحجم التمويلات يطرح تساؤلات جوهرية حول جودة هذه الشركات واستدامتها على المدى الطويل. فالنمو المتسارع إذا لم يكن مصحوباً ببناء قدرات إدارية واستراتيجية راسخة، قد يؤدي إلى نتائج عكسية تتمثل في فشل ذريع لهذه الشركات، وهدر للموارد الوطنية، وإحباط لطموحات الشباب السعودي الطموح. ومن هنا تبرز الحاجة الملحة إلى فهم أعمق للعوامل التي تضمن نجاح واستدامة هذه الشركات، وعلى رأسها تبني ممارسات الإدارة الاستراتيجية المتكاملة الشاملة.

أهمية التأصيل النظري ومراجعة الدراسات السابقة

يمثل التأصيل النظري ومراجعة الأدبيات السابقة الركيزة الأساسية والمنهجية لأي بحث علمي رصين، حيث يساهمان في رسم الحدود المعرفية للمشكلة البحثية بدقة، وتحديد مسار المتغيرات وعلاقاتها المتوقعة، وتفسير العلاقات السببية بينها استناداً إلى النظريات الراسخة والنتائج التجريبية السابقة. فالبناء على ما أنتجه الباحثون السابقون، والاستفادة من خبراتهم وأخطائهم، والنقد البناء لأعمالهم، كلها عناصر أساسية لتقديم إضافة علمية حقيقية وذات قيمة.

إن الفهم العميق للأدبيات الأكاديمية التي تناولت العلاقة بين الممارسات الإدارية الاستراتيجية والأداء التنافسي، خاصة في سياق الشركات الناشئة، يمكن الباحث من تحديد الثغرات المعرفية التي لم تستكشف بعد، وصياغة أسئلة بحثية أكثر دقة وعمقاً، وتصميم منهجية بحثية أكثر ملاءمة للإجابة على هذه الأسئلة. كما أن مراجعة الدراسات السابقة تساعد في بناء الإطار النظري للدراسة الحالية، واختيار أدوات القياس المناسبة للمتغيرات محل البحث، وتفسير النتائج التي سيتم التوصل إليها في ضوء ما توصلت إليه الدراسات السابقة.

هيكل الفصل ومنهجية العرض

بناءً على ما تقدم، يهدف هذا الفصل إلى تقديم تحليل نقدي وشامل للأدبيات الأكاديمية والدراسات التطبيقية التي تناولت العلاقة بين تطبيق الإدارة الاستراتيجية المتكاملة الشاملة (كمتغير مستقل) والأداء التنافسي للشركات الناشئة (كمتغير تابع). ولتحقيق هذا الهدف العام، ينقسم الفصل إلى عدة مباحث متسلسلة منطقياً ومتراكبة موضوعياً على النحو التالي:

المبحث الأول: المتغير التابع - الأداء التنافسي للشركات الناشئة، حيث يتم استعراض تطور مفهوم الأداء تنظيمياً وبحثاً، وتحليل الخصوصية المميزة للأداء في سياق الشركات الناشئة، ثم الانتقال إلى شرح موسع للمقاييس المعاصرة للأداء التنافسي وفي مقدمتها اقتصاديات الوحدة (Unit Economics) ومؤشرات النمو والاحتفاظ بالعملاء.

المبحث الثاني: المتغير المستقل - الإدارة الاستراتيجية المتكاملة الشاملة، ويتناول بالتحليل والشرح الأبعاد الأربعة الرئيسية لهذا المفهوم: التخطيط والتحليل الاستراتيجي البيئي، التكامل الوظيفي والمواءمة الاستراتيجية، الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر والامتثال (GRC)، وأخيراً الرقابة والتقييم المستمر ونظام بطاقة الأداء المتوازن.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة - عرض وتحليل نقدي، ويشتمل على استعراض مكثف لأكثر من عشرين دراسة علمية محكمة - عربية وأجنبية - صدرت في الفترة من ٢٠١٢ إلى ٢٠٢٥. وقد تم تقسيم هذه الدراسات إلى ثلاثة محاور موضوعية رئيسية لتسهيل عملية التحليل والمقارنة: المحور الأول: الممارسات الإدارية الشاملة والأداء التنظيمي، المحور الثاني: الإدارة الاستراتيجية والأداء التنافسي في الشركات الناشئة، والمحور الثالث: التوجه الاستراتيجي والشركات الناشئة في السعودية في ضوء رؤية

٢٠٣٠. ويلي هذا العرض مناقشة نقدية شاملة للنتائج، تبرز نقاط الاتفاق والاختلاف بين الدراسات، وتكشف عن الفجوات البحثية القائمة، وتوضح الإضافة العلمية المتميزة التي تقدمها الدراسة الحالية.

المبحث الرابع: الإطار النظري للدراسة، ويؤسس للتوليفة النظرية التي تستند إليها الدراسة من خلال الدمج بين نظرية الموارد (Resource-Based View - RBV) ونظرية القدرات الديناميكية (Dynamic Capabilities Theory - DCT)، وتقديم نموذج مقترح يربط بين المتغيرات المستقلة والتابعة في ضوء هذه التوليفة النظرية.

يهدف هذا الهيكل المتكامل إلى تقديم مراجعة شاملة وعميقة تغطي جميع جوانب مشكلة البحث، وتضع الأسس المعرفية المتينة التي ستبنى عليها بقية فصول الدراسة الميدانية.

المبحث الأول: المتغير التابع - الأداء التنافسي للشركات الناشئة (Dependent Variable: Competitive Performance of Startups)

أولاً: تطور مفهوم الأداء التنظيمي في الفكر الإداري

يعتبر الأداء التنظيمي (Organizational Performance) من أكثر المفاهيم تداولاً وإثارة للجدل في أدبيات الإدارة والاقتصاد، نظراً لتعدد أبعاده وتشعب مؤشرات واختلاف زوايا النظر إليه. فمنذ بدايات الفكر الإداري الكلاسيكي، كان التركيز منصّباً على الكفاءة الإنتاجية والفعالية في استخدام الموارد، ولكن مع تطور النظريات الإدارية والاقتصادية، اتسع مفهوم الأداء ليشمل أبعاداً أكثر تعقيداً وشمولية.

المرحلة الأولى: المنظور المالي المحض (Pure Financial Perspective)

تاريخياً، كان تقييم أداء المنظمات يعتمد بشكل شبه حصري على المؤشرات المالية البحتة. فكان الباحثون والممارسون يستخدمون مقاييس مثل: العائد على الاستثمار (Return on Investment – ROI) ، والعائد على الأصول (Return on Assets – ROA) ، وصافي الربح (Net Profit) ، ونمو المبيعات (Sales Growth) ، وحصة السوق (Market Share) . هذه المقاييس كانت تحظى بقبول واسع لسهولة قياسها ووضوح دلالاتها، وقدرتها على توفير صورة كمية عن أداء المنظمة خلال فترة زمنية محددة.

لكن هذا المنظور المالي المحض تعرض لنقد متزايد على مر السنين، تمحور حول عدة نقاط رئيسية:

- **التركيز على الماضي (Backward-Looking):** المقاييس المالية تعكس أداء المنظمة في الفترات السابقة، ولا تقدم معلومات كافية عن قدرتها على خلق القيمة في المستقبل.
- **التجاهل للأصول غير الملموسة (Intangible Assets):** في اقتصاد المعرفة، أصبحت الأصول غير الملموسة مثل العلامة التجارية، ورأس المال الفكري، والعلاقات مع العملاء، والابتكار، تشكل الجزء الأكبر من قيمة المنظمات الحديثة، لكن المقاييس المالية التقليدية لا تستطيع قياس هذه الأصول بدقة.
- **التركيز على المدى القصير (Short-Termism):** الضغط لتحقيق نتائج مالية فصلية قد يدفع الإدارة إلى اتخاذ قرارات تضر بالاستثمارات طويلة الأجل، مثل البحث والتطوير وتدريب الموظفين.
- **تجاهل أصحاب المصلحة الآخرين (Other Stakeholders):** يركز المنظور المالي على مساهمي الشركة (Shareholders) فقط، متجاهلاً مصالح العملاء والموظفين والمجتمع والبيئة.

المرحلة الثانية: ظهور منظور الأطراف المتعددة (Stakeholder Perspective)

استجابة لهذه الانتقادات، بدأ الباحثون في الدعوة إلى تبني منظور أوسع للأداء يأخذ في الاعتبار مصالح جميع الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة (Stakeholders). فالمؤسسة الناجحة، وفق هذا المنظور، هي التي تستطيع تحقيق توازن بين توقعات المساهمين والعملاء والموظفين والموردين والمجتمع. وقد ساهم هذا التحول في ظهور مفاهيم مثل المسؤولية الاجتماعية للشركات (Corporate Social Responsibility) والأداء المتوازن (Balanced Performance).

المرحلة الثالثة: الأداء الاستراتيجي والتنافسي (Strategic & Competitive Performance)

مع اشتداد حدة المنافسة العالمية وتسارع وتيرة التغير التكنولوجي، تطور المفهوم نحو ما يعرف بـ "الأداء التنافسي" (Competitive Performance). وهذا المفهوم لا يقتصر على قياس نتائج أداء المنظمة فحسب، بل يركز على قدرتها على خلق ميزة تنافسية مستدامة (Sustainable Competitive Advantage) تمكنها من التفوق على منافسيها على المدى الطويل. وبالتالي، أصبح الأداء التنافسي يعبر عن قدرة المنظمة على استغلال مواردها وقدراتها المتميزة لتقديم قيمة متفوقة للعملاء، وبناء موقع تنافسي قوي يصعب تقليده من قبل المنافسين.

ثانياً: خصوصية الأداء في سياق الشركات الناشئة

في سياق الشركات الناشئة (Startups)، يكتسب مفهوم الأداء التنافسي أبعاداً مغايرة تماماً عن تلك المطبقة في الشركات الكبرى والمستقرة. فالشركة الناشئة، بطبيعتها وخصائصها المميزة، تتطلب مقاييس أداء تتناسب مع مرحلتها العمرية وظروفها التشغيلية وأهدافها الاستراتيجية. وتتمثل أهم خصائص الأداء في الشركات الناشئة في:

١ . الطبيعة الديناميكية والمتطورة

الشركة الناشئة ليست نسخة مصغرة من شركة كبيرة، بل هي كيان في طور التكوين والنمو، تمر بمراحل تطويرية مختلفة تبدأ بمرحلة التفكير والتحقق (Ideation & Validation)، ثم مرحلة الانطلاق (Startup Stage)، ثم مرحلة النمو والتوسع (Growth & Scaling Stage). ولكل مرحلة من هذه المراحل مؤشرات أداء تختلف عن الأخرى. ففي مرحلة التحقق، يكون التركيز على مدى قبول السوق للمنتج أو الخدمة (Product-Market Fit)، بينما في مرحلة النمو، يتحول التركيز إلى مؤشرات التوسع والربحية.

٢ . عدم اليقين والمخاطرة العالية

تعمل الشركات الناشئة في ظل درجة عالية من عدم اليقين (Uncertainty)، حيث لا توجد بيانات تاريخية كافية للتنبؤ بالأداء المستقبلي، ونماذج العمل قد تكون غير مسبوقة. لذلك، لا يمكن تطبيق معايير الأداء المستقرة الخاصة بالشركات القائمة عليها. فالمخاطرة المحسوبة والتجريب المستمر هما جزء من طبيعة عمل الشركات الناشئة، وبالتالي يجب أن تنعكس هذه الطبيعة في طريقة قياس أدائها.

٣ . الموارد المحدودة والحرق النقدي

تعاني الغالبية العظمى من الشركات الناشئة من ندرة حادة في الموارد المالية، وتعتمد بشكل أساسي على التمويل الخارجي (استثمارات الملائكة ورأس المال الجريء) لتغطية نفقاتها التشغيلية. وهذا يعني أن التركيز على الربحية الفورية قد يكون مؤشراً مضللاً، بل وغير واقعي، لأن الشركات الناشئة في مراحلها المبكرة غالباً ما تكون خاسرة، حيث تعتمد إلى استثمار كل ما تملكه من سيولة في سبيل الاستحواذ على حصة سوقية، وتطوير المنتج، وبناء قاعدة عملاء صلبة.

٤ . البحث عن نموذج عمل قابل للتوسع

الهدف الأساسي للشركة الناشئة هو البحث عن نموذج عمل قابل للتكرار والتوسع (Scalable and Repeatable Business Model). أي نموذج يمكن توسيع نطاقه ليشمل أعداداً كبيرة من العملاء دون زيادة مقابلة في التكاليف. لذلك، فإن مقاييس الأداء يجب أن تقيس مدى قابلية النموذج للتوسع، وليس فقط حجم الأرباح الحالية.

٥ . جذب الاستثمارات

تحتاج الشركات الناشئة باستمرار إلى جذب الاستثمارات لتمويل نموها. ولذلك، فإن مقاييس أدائها يجب أن تعكس الجاذبية الاستثمارية للشركة، أي قدرتها على إقناع المستثمرين بجدوى نموذج عملها وقدرتها على تحقيق عوائد استثنائية في المستقبل. المستثمرون الجريئون لا ينظرون إلى الأرباح الحالية بقدر ما ينظرون إلى مؤشرات النمو وإمكانات التوسع وقوة فريق العمل.

بناءً على هذه الخصائص الفريدة، يمكن تعريف الأداء التنافسي للشركات الناشئة بأنه: "قدرة المنظمة الناشئة على استغلال مواردها المحدودة بمرونة وابتكار لتوليد قيمة استثنائية تفوق ما يقدمه المنافسون، مما يضمن لها اختراق الأسواق، وجذب الاستثمارات اللازمة، وتحقيق نمو متسارع ومستدام، وبناء قاعدة عملاء مخلصه تساهم في تعزيز موقعها التنافسي وضمان بقائها على المدى الطويل".

ثالثاً: المقاييس المعاصرة للأداء التنافسي في الشركات الناشئة

لقد أفرزت الأدبيات الحديثة المتعلقة بريادة الأعمال واستراتيجيات الأعمال نماذج متقدمة لقياس الأداء التنافسي للشركات الناشئة، تعتمد بشكل أساسي على ما يُعرف بـ "اقتصاديات الوحدة" (Unit

(Economics) ، ومؤشرات النمو الرئيسية (Growth Metrics) ، والمقاييس المرتبطة بولاء العملاء وكفاءة العمليات. ويمكن تصنيف هذه المؤشرات إلى أربعة أبعاد رئيسية تعكس بمجملها القوة التنافسية للشركة الناشئة:

البعد الأول: اقتصاديات الوحدة (Unit Economics)

يُعد التركيز على اقتصاديات الوحدة المقياس الأدق والأكثر شيوعاً بين المستثمرين والخبراء لتقييم جدوى واستدامة نموذج عمل الشركة الناشئة. فبدلاً من النظر إلى الأرقام الإجمالية، تقوم اقتصاديات الوحدة بتحليل ربحية كل وحدة مبيعة أو كل عميل على حدة، مما يعطي صورة أوضح عن صحة العمل الأساسية. ويتضمن هذا البعد مجموعة من المؤشرات الحيوية المترابطة:

أ. القيمة الدائمة للعميل (Customer Lifetime Value – LTV)

يمثل هذا المؤشر القيمة المالية التقديرية لإجمالي الإيرادات أو الأرباح التي تتوقع الشركة الحصول عليها من العميل الواحد طوال فترة احتفاظها به كعميل نشط. وبعبارة أخرى، هو صافي الربح الذي يحققه العميل للشركة على مدى علاقته بها بأكملها.

معادلة حساب LTV المبسطة:

$$LTV = (\text{متوسط قيمة المشتريات السنوية للعميل} \times \text{عدد سنوات الاحتفاظ بالعميل}) \times \text{هامش الربح}$$

الإجمالي

أو بشكل أكثر دقة للشركات القائمة على الاشتراكات:

$$LTV = (\text{متوسط الإيراد الشهري لكل عميل} \times \text{إجمالي هامش الربح}) / \text{معدل التسرب الشهري (Churn Rate)}$$

يعكس هذا المقياس في جوهره جودة المنتج أو الخدمة، وقدرة الشركة على بناء علاقات طويلة الأمد مع عملائها تتسم بالثقة والولاء. إن ارتفاع قيمة (LTV) يُعد إشارة قوية على أن الأداء التنافسي للشركة يتسم بالاستدامة، وأن العملاء يدركون قيمة فريدة في العروض المقدمة تمنعهم من التحول إلى المنافسين. وتشير الدراسات إلى أن الشركات التي تركز على زيادة القيمة الدائمة للعميل تحقق نمواً أكثر استقراراً وربحية على المدى الطويل.

ب. تكلفة اكتساب العميل (Customer Acquisition Cost – CAC)

يشير هذا المقياس إلى التكلفة الإجمالية التي تتكبدها الشركة - بما في ذلك نفقات التسويق، والحملات الإعلانية، ورواتب فرق المبيعات، وتكاليف الأدوات والبرامج المستخدمة - في سبيل إقناع عميل جديد بشراء منتجها أو خدمتها لأول مرة.

معادلة حساب CAC:

$$CAC = \text{إجمالي مصروفات المبيعات والتسويق خلال فترة معينة} / \text{عدد العملاء الجدد المكتسبين خلال نفس الفترة}$$

في بيئة المنافسة الشرسة الحالية، تعاني العديد من الشركات الناشئة من ارتفاع مطرد في تكلفة الاستحواذ نتيجة تشبع القنوات التسويقية الرقمية، وارتفاع تكاليف الإعلانات على منصات مثل Google و Facebook، وتزايد عدد الشركات المنافسة التي تستهدف نفس الجمهور. لذلك، يُعد نجاح الشركة في

خفض تكلفة CAC)) أو على الأقل الحفاظ عليها ضمن حدود معقولة دليلاً دامغاً على قوة علامتها التجارية، وكفاءة عملياتها التشغيلية، وفعالية استراتيجياتها الترويجية، مما يمنحها ميزة تنافسية كبرى. فكلما انخفضت تكلفة اكتساب العميل، زادت قدرة الشركة على توجيه مواردها نحو تطوير المنتج أو التوسع في أسواق جديدة.

ج. نسبة القيمة الدائمة إلى تكلفة الاكتساب (LTV:CAC Ratio)

لا يُمكن الحكم على كفاءة الأداء التنافسي بالنظر إلى المؤشرين السابقين بمعزل عن بعضهما البعض؛ فالعلاقة بينهما هي التي تحدد مدى جدوى نموذج العمل وقدرته على تحقيق الأرباح مستقبلاً. تُجمع الأدبيات المالية والاستثمارية الحديثة (مثل دراسات 哈佛商学院، ومقالات Klipfolio، وFasterCapital) على أن النسبة الصحية والمثالية في الشركات الناشئة يجب أن تستوفي المعايير التالية:

- **النسبة المثالية (٣:١ أو أعلى):** تعتبر النسبة التي تبلغ ٣:١ أو أكثر مؤشراً على نموذج عمل صحي وقوي، حيث يعني ذلك أن العميل يحقق للشركة إيرادات تفوق تكلفة اكتسابه بثلاث مرات كحد أدنى. هذه النسبة تترك هامشاً كافياً لتغطية النفقات التشغيلية الأخرى (مثل تطوير المنتج والإدارة العامة) وتحقيق أرباح للمستثمرين.
- **النسبة المقبولة (بين ١:١ و ٣:١):** إذا تراوحت النسبة بين ١:١ و ٣:١، فهذا يعني أن الشركة قادرة على استرداد تكلفة اكتساب العميل، لكنها قد لا تحقق أرباحاً كافية بعد تغطية جميع النفقات. تحتاج الشركة في هذه الحالة إلى تحسين كفاءتها التشغيلية أو زيادة القيمة الدائمة للعميل.

• **النسبة الخطرة (أقل من ١:١):** إذا انخفضت النسبة عن ١:١، فهذا يعني أن الشركة تتفق على اكتساب العميل أكثر مما تجنيه منه، وبالتالي فهي تدمر قيمتها المالية وتستنزف مواردها دون تحقيق عائد يُذكر. هذا وضع غير مستدام على المدى الطويل، ويتطلب تدخلاً جذرياً لتحسين نموذج العمل أو خفض التكاليف.

• **النسبة المرتفعة جداً (أكثر من ١٠:١):** بشكل مفاجئ، قد تشير النسبة المرتفعة جداً (مثل ١٠:١) إلى وجود مشكلة أيضاً، حيث قد يعني ذلك أن الشركة لا تستثمر بالقدر الكافي في التسويق والمبيعات، وبالتالي تهدر فرصاً للنمو السريع وترك السوق مفتوحاً أمام المنافسين للاستحواذ على حصص سوقية كانت يمكن أن تكون لها.

البعد الثاني: مؤشرات الاستقرار المالي وكفاءة إدارة الموارد

إلى جانب اقتصاديات الوحدة، تبرز مجموعة من المقاييس المالية الأساسية التي تعكس قدرة الشركة الناشئة على إدارة مواردها المالية المحدودة بكفاءة، وضمان استمراريته حتى تحقيق الربحية:

أ. معدل الحرق النقدي (Burn Rate)

يعبر معدل الحرق عن حجم السيولة النقدية التي تستهلكها الشركة شهرياً لتغطية نفقاتها التشغيلية (مثل الرواتب والإيجارات والتسويق وتكاليف التطوير) قبل أن تصل إلى نقطة التعادل وتحقيق تدفقات نقدية إيجابية. ويوجد نوعان من معدل الحرق:

- **معدل الحرق الإجمالي (Gross Burn Rate):** إجمالي النفقات الشهرية.
- **معدل الحرق الصافي (Net Burn Rate):** الفرق بين الإيرادات الشهرية والنفقات الشهرية (أي صافي الخسارة الشهرية).

وتكمن القدرة التنافسية هنا في مدى إمساك الإدارة بزمام المبادرة لترشيد هذا الحرق وتوجيهه نحو الأنشطة ذات العائد الاستراتيجي. فالشركة التي تدير معدل حرقها بحكمة تستطيع تمديد عمرها الافتراضي ومنح نفسها فرصة أكبر لتحقيق النجاح.

ب. المدة الزمنية للسيولة (Runway)

يمثل هذا المقياس عدد الأشهر التي يمكن للشركة الاستمرار في العمل خلالها بالاعتماد على السيولة النقدية المتاحة لديها، وذلك بمعدل الحرق الحالي. ويتم حسابه بقسمة الرصيد النقدي الحالي على معدل الحرق الشهري الصافي.

معادلة حساب Runway:

المدة الزمنية للسيولة (بالأشهر) = الرصيد النقدي الحالي / معدل الحرق الشهري الصافي

تمنح المدة الزمنية الأطول الشركة مجالاً أوسع للمناورة، لتطوير منتجاتها، أو اختبار استراتيجيات جديدة، أو تأمين جولات تمويلية جديدة دون التعرض لخطر الإفلاس أو الاضطرار إلى قبول شروط تمويلية مجحفة.

ج. نقطة التعادل (Break-Even Point)

هي النقطة التي تتساوى عندها الإيرادات الكلية مع التكاليف الكلية، أي تبدأ الشركة عندها في تحقيق الربح بعد فترة الخسارة. الوصول إلى نقطة التعادل يمثل علامة فارقة في حياة الشركة الناشئة، حيث تتحول من كيان معتمد على التمويل الخارجي إلى كيان قادر على الاعتماد على ذاته بشكل متزايد.

البعد الثالث: مؤشرات السوق والنمو

تعكس هذه المؤشرات قدرة الشركة الناشئة على اختراق السوق، وجذب العملاء، وتوسيع حصتها السوقية:

أ. معدل نمو الإيرادات (Revenue Growth Rate)

أحد أهم المؤشرات التي يركز عليها المستثمرون في الشركات الناشئة، خاصة في مراحلها المبكرة. ويمكن قياسه شهرياً (MRR – Monthly Recurring Revenue) أو سنوياً (ARR – Annual Recurring Revenue). النمو السريع والمطرد في الإيرادات يدل على أن المنتج يلقي قبولاً في السوق، وأن استراتيجيات التوسع فعالة.

ب. الحصة السوقية (Market Share)

نسبة مبيعات الشركة إلى إجمالي مبيعات السوق الذي تعمل فيه. زيادة الحصة السوقية تدل على قدرة الشركة على إزاحة المنافسين وجذب عملائهم، مما يعزز موقعها التنافسي.

ج. معامل الانتشار (Viral Coefficient)

يقيس عدد العملاء الجدد الذين يجلبهم كل عميل حالي من خلال التوصيات والدعوات. إذا كان المعامل أكبر من ١، فهذا يعني أن الشركة تحقق نمواً ذاتياً (Organic Growth) دون الحاجة إلى إنفاق كبير على التسويق، وهو مؤشر قوي على قوة المنتج وملاءمته للسوق.

البعد الرابع: مؤشرات رضا العملاء وولائهم

يشكل رضا العملاء وولائهم أساساً متيناً للأداء التنافسي المستدام. وتشمل المؤشرات الرئيسية في هذا البعد:

أ. معدل الاحتفاظ بالعملاء (Customer Retention Rate)

النسبة المئوية للعملاء الذين يستمرون في التعامل مع الشركة خلال فترة زمنية محددة. الشركة التي تستطيع الاحتفاظ بعملائها تبرهن على تفوقها في توفير قيمة مضافة تفوق بدائل المنافسين.

ب. معدل التسرب (Churn Rate)

مكمل لمعدل الاحتفاظ، ويعبر عن النسبة المئوية للعملاء الذين توقفوا عن التعامل مع الشركة خلال فترة زمنية معينة. ارتفاع معدل التسرب يعتبر إنذاراً خطراً يدل على وجود مشاكل في جودة المنتج أو خدمة العملاء أو التسعير.

تشير الدراسات الأكاديمية والاستشارية - مثل دراسات مؤسسة Bain & Company الشهيرة - إلى أن تحسين معدل الاحتفاظ بالعملاء بنسبة ضئيلة تبلغ ٥٪ فقط يمكن أن يؤدي إلى قفزات في ربحية الشركة تتراوح بين ٢٥٪ إلى ٩٥٪، مما يثبت بشكل قاطع أن الاحتفاظ بالعميل الحالي أكثر جدوى وأقل تكلفة وتأثيراً على الأداء من السعي الدائم لاكتساب عملاء جدد بتكاليف باهظة.

ج. صافي نقاط المروجين (Net Promoter Score - NPS)

مقياس شهير لقياس ولاء العملاء، يعتمد على سؤال بسيط: "على مقياس من ٠ إلى ١٠، ما مدى احتمالية أن توصي بمنتجاتنا/خدماتنا لصديق أو زميل؟". يتم تصنيف العملاء إلى: مروجين (٩-١٠)،

ومحايد (٧-٨)، ومنتقد (٠-٦). يتم احتساب NPS بطرح نسبة المنتقدين من نسبة المروجين. يشير NPS المرتفع إلى قاعدة عملاء مخلصين ومتحمسة للترويج للشركة.

البعد الخامس: مؤشرات القدرة الابتكارية والمرونة الاستراتيجية

في بيئة الأعمال سريعة التغير، أصبحت القدرة على الابتكار والمرونة من المؤشرات الأساسية للأداء التنافسي للشركات الناشئة:

أ. سرعة طرح المنتجات الجديدة في السوق (Time-to-Market)

المدة الزمنية التي تستغرقها الشركة لتحويل فكرة منتج جديد إلى منتج فعلي متاح للعملاء. السرعة في هذا المجال تمنح الشركة ميزة الريادة والمبادرة، وتمكنها من استباق المنافسين.

ب. نسبة الإيرادات من المنتجات الجديدة

نسبة الإيرادات التي تأتي من منتجات أو خدمات تم إطلاقها خلال فترة زمنية حديثة (مثلاً آخر ١٢ أو ٢٤ شهراً). ارتفاع هذه النسبة يدل على قدرة الشركة على التجديد المستمر والابتكار.

ج. المرونة الاستراتيجية (Strategic Flexibility)

وتتجسد في قدرة الشركة على إعادة توجيه استراتيجياتها (Pivoting) استجابة للتغذية الراجعة من السوق، أو التغيرات التكنولوجية، أو التحولات في تفضيلات العملاء. وتقاس هذه المرونة بسرعة اتخاذ القرارات التصحيحية، وكفاءة إعادة تخصيص الموارد بين المشاريع المختلفة.

لتأطير هذه المقاييس بطريقة علمية منظمة، يوضح الجدول التالي تصنيف أبعاد ومؤشرات الأداء التنافسي للشركات الناشئة مع دلالاتها الاستراتيجية:

الدلالة الاستراتيجية في سياق الشركات الناشئة المؤشرات الرئيسية بُعد الأداء التنافسي (KPIs)		
كفاءة نموذج العمل واستدامة الربحية طويلة الأجل، وقدرة الشركة على جذب المستثمرين بفضل هوامش الربح المستقبلية الواضحة. تشير النسبة الصحية (٣:١ فأكثر) إلى جدوى اقتصادية عالية.	- LTV القيمة الدائمة للعمل - CAC تكلفة اكتساب العمل نسبة LTV:CAC	اقتصاديات الوحدة (Unit) (Economics)
الانضباط في إدارة الموارد المالية النادرة، والقدرة على الصمود في فترات الركود أو قبل جولات التمويل، ومدى قرب الشركة من الاستدامة الذاتية.	معدل الحرق النقدي (Burn Rate) المدة الزمنية للسيولة (Runway) نقطة التعادل (Break-) (Even Point)	الاستقرار المالي وإدارة الموارد
مدى التوسع والقدرة على اختراق الأسواق الجديدة وإزاحة المنافسين. النمو السريع يعكس قبول السوق وفعالية استراتيجيات التوسع.	معدل نمو الإيرادات الشهري/السنوي (MRR/ARR) الحصة السوقية	كفاءة السوق والنمو

	(Market Share) معامل الانتشار (Viral) (Coefficient)	
رضا وولاء العملاء	معدل الاحتفاظ (Retention Rate) معدل التسرب (Churn Rate) صافي نقاط المروجين (NPS)	جودة الخدمة أو المنتج، والتفوق على المنافسين في تقديم تجربة مستخدم مميزة تمنع انتقال العميل للبدائل، وبناء قاعدة جماهيرية مخلصه تروج للشركة.
القدرة الابتكارية والمرونة	سرعة طرح المنتجات (Time-to-Market) نسبة الإيرادات من المنتجات الجديدة المرونة الاستراتيجية (Pivoting)	التكيف السريع مع التغيرات التكنولوجية واستباق احتياجات السوق، وتقديم حلول سبّاقة، والقدرة على تصحيح المسار بسرعة وكفاءة.

خلاصة البحث الأول

يتضح مما تقدم أن الأداء التنافسي للشركات الناشئة هو نسيج معقد ومتشابك من المؤشرات المتنوعة، لا يمكن اختزاله في بُعد واحد أو مقياس منفرد. فالتفوق في اقتصاديات الوحدة يجب أن يقترن بالنمو السريع والمستدام، وهذا النمو بدوره يجب أن يركز على قاعدة عملاء راضية ومخلصه، وكل ذلك يتطلب

إدارة مالية حكيمة للموارد المحدودة. إن الشركة الناشئة القادرة على تحقيق التوازن والتميز في هذه الأبعاد مجتمعة هي التي تمتلك أداءً تنافسياً حقيقياً يؤهلها للبقاء والنمو والتفوق.

ولا يمكن للشركة أن تحقق هذا التميز في هذه المؤشرات بطريقة عشوائية أو من خلال التركيز على العمليات التشغيلية اليومية بمعزل عن التخطيط طويل الأمد. بل يتطلب الأمر وجود إطار إداري حاكم وشمولي يوجه جهود الشركة وينظم مواردها ويوائم بين أنشطتها المختلفة، وهو ما يجسد المتغير المستقل في هذه الدراسة المتمثل في الإدارة الاستراتيجية المتكاملة الشاملة، والذي سيتم تحليله بالتفصيل في المبحث التالي.

المبحث الثاني: المتغير المستقل - الإدارة الاستراتيجية المتكاملة الشاملة (Independent Variable: Integrated Comprehensive Strategic Management)

أولاً: تطور مفهوم الإدارة الاستراتيجية في الفكر الإداري

لقد تطور مفهوم الإدارة الاستراتيجية عبر العقود الماضية تطوراً ملحوظاً ليواكب التغيرات الجوهرية في طبيعة الاقتصاد العالمي وبيئة الأعمال المتقلبة. فبعد أن كان التخطيط الاستراتيجي في بداياته يركز على الجوانب العسكرية قبل أن ينتقل إلى قطاع الأعمال الكبرى كمنهجية طويلة المدى تعتمد على افتراض استقرار المتغيرات البيئية نسبياً وقابلية التنبؤ بالمستقبل.

المرحلة الأولى: التخطيط الاستراتيجي التقليدي (Traditional Strategic Planning)

في الخمسينيات والستينيات من القرن العشرين، برز التخطيط الاستراتيجي كأداة أساسية للشركات الكبرى لتحديد أهدافها طويلة المدى وتخصيص مواردها لتحقيق هذه الأهداف. كانت هذه المنهجية تعتمد على

افتراض أن البيئة الخارجية مستقرة نسبياً، وأنه يمكن التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية بناءً على تحليل البيانات التاريخية. وكانت الخطط الاستراتيجية تُعد لعدة سنوات قادمة، وتُنفذ بشكل صارم دون تعديلات جوهرية.

المرحلة الثانية: الإدارة الاستراتيجية (Strategic Management)

مع تصاعد حدة التغير البيئي في السبعينيات والثمانينيات، ظهر قصور التخطيط الاستراتيجي التقليدي في التعامل مع المتغيرات غير المتوقعة. فظهر مفهوم الإدارة الاستراتيجية الأكثر شمولية، والذي لا يقتصر على مرحلة التخطيط فقط، بل يمتد ليشمل مراحل التنفيذ والتقييم والرقابة. الإدارة الاستراتيجية تعني: "فن وعلم صياغة وتنفيذ وتقييم القرارات متعددة الوظائف التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها". أي أنها تهتم بكيفية تحويل الخطط الموضوعة إلى نتائج ملموسة على أرض الواقع.

المرحلة الثالثة: التفكير الاستراتيجي (Strategic Thinking)

في التسعينيات وما بعدها، ومع بروز عصر المعلومات، وتسارع دورات حياة المنتجات، وتصاعد موجة ريادة الأعمال والشركات الناشئة، أدى إلى انكشاف أوجه القصور في النماذج الاستراتيجية التقليدية التي اتسمت بالبطء والجمود. ظهرت الحاجة إلى ما يعرف بالتفكير الاستراتيجي، وهو قدرة القيادات على استشراف المستقبل، وقراءة المتغيرات البعيدة، وتوليد رؤى مبتكرة تتجاوز التحليل التقليدي. التفكير الاستراتيجي يركز على الإبداع والابتكار واستباق الأحداث، وليس مجرد التكيف معها.

استجابة لتعقيدات البيئة المعاصرة، برز مفهوم "الإدارة الاستراتيجية المتكاملة الشاملة" كإطار تنظيمي وديناميكي حديث يمثل تطوراً نوعياً في الفكر الاستراتيجي. لا يقتصر هذا المفهوم على صياغة الخطط المستقبلية أو تنفيذها فحسب، بل يمتد ليشكل منظومة متكاملة من العمليات المترابطة التي تهدف إلى مواءمة جميع قدرات وموارد المنظمة - البشرية، والمالية، والتكنولوجية، والفكرية - لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

وبالنسبة للشركات الناشئة التي تعاني بطبيعتها من محدودية الموارد، وهشاشة الهياكل التنظيمية، يمثل هذا النموذج أداة محورية لضمان عدم تبديد الجهود في مسارات متعارضة، وتوجيه كافة الأنشطة التشغيلية نحو خدمة الرؤية الكلية، وتحقيق أقصى استفادة من كل مورد متاح.

ثانياً: تعريف الإدارة الاستراتيجية المتكاملة الشاملة

يمكن تعريف الإدارة الاستراتيجية المتكاملة الشاملة بأنها: "نهج إداري متطور يجمع بين التخطيط الاستباقي القائم على التحليل الدقيق للبيئة الداخلية والخارجية، والتكامل الوظيفي الذي يكسر الحواجز بين الإدارات ويوائم بين أنشطتها، وأطر الحوكمة الرشيدة وإدارة المخاطر التي تضبط الأداء وتحمي المنظمة، وأنظمة التقييم المستمر التي تقيس التقدم نحو الأهداف وتغذي عملية التعلم والتحسين، وذلك بهدف بناء ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة في بيئة الأعمال شديدة التقلب والتعقيد".

وهي بذلك تختلف عن المفاهيم الإدارية الأخرى في شموليتها وتكاملها، فهي لا تركز على جانب واحد من جوانب الإدارة (مثل الجودة أو التسويق أو الموارد البشرية) بمعزل عن الآخرين، بل تنظر إلى

المنظمة كنظام متكامل من الأجزاء المترابطة التي يجب أن تعمل بتناغم لتحقيق الأهداف الاستراتيجية الكبرى.

ثالثاً: أبعاد الإدارة الاستراتيجية المتكاملة الشاملة

تتسم الإدارة الاستراتيجية المتكاملة بالشمولية والتعددية، حيث تتطلب التطبيق المتزامن والمتناغم لعدة أبعاد حيوية تضمن نقل الرؤية من حيز التنظير إلى حيز التنفيذ الفعال والتقييم المستمر. وتشتمل هذه الأبعاد على:

البعد الأول: التخطيط والتحليل الاستراتيجي البيئي (Strategic Planning and Environmental Analysis)

يمثل هذا البعد الانطلاقة الأساسية للعملية الاستراتيجية، ويشكل حجر الزاوية الذي تقوم عليه باقي الأبعاد. يبدأ هذا البعد بصياغة غايات المنظمة الأساسية من خلال وضع الرؤية (Vision) التي تعبر عن الطموح المستقبلي، والرسالة (Mission) التي تحدد سبب وجود المنظمة ودورها في المجتمع، والأهداف الاستراتيجية (Strategic Objectives) القابلة للقياس والتي تترجم الرؤية والرسالة إلى نتائج ملموسة.

ولكن التخطيط الفعال لا يقتصر على تحديد الأهداف فقط، بل يعتمد بشكل أساسي على الفحص الدقيق والمستمر للبيئة المحيطة بالمنظمة. وهذا يتطلب نوعين من التحليل المتوازي:

أ. التحليل الداخلي (Internal Analysis):

ويهدف إلى استكشاف نقاط القوة (Strengths) داخل المنظمة لتعزيزها والبناء عليها، وتحديد نقاط الضعف (Weaknesses) لمعالجتها وتطويرها. ويشمل التحليل الداخلي تقييم الموارد المتاحة (المالية والبشرية والتكنولوجية)، والقدرات التنظيمية (مثل القدرة على الابتكار أو التسويق أو الإنتاج)، والكفاءات الجوهرية (Core Competencies) التي تميز المنظمة عن غيرها.

ب. التحليل الخارجي (External Analysis):

ويهدف إلى رصد الفرص (Opportunities) السانحة في البيئة الخارجية لاستغلالها، والتهديدات (Threats) المحتملة التي قد تعصف بالشركة للاستعداد لها وتحديد أثرها. ويشمل التحليل الخارجي دراسة العوامل الكلية (PESTLE Analysis) مثل العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والقانونية والبيئية، ودراسة القوى التنافسية في الصناعة (Porter's Five Forces) مثل قوة المنافسين الحاليين، والمهددين بالدخول، والمنتجات البديلة، وقوة الموردين والعملاء.

نموذج فريد ديفيد للإدارة الاستراتيجية الشاملة (Fred David's Strategic Management Model)

في هذا السياق، يُعد نموذج "فريد ديفيد" (Fred David) للإدارة الاستراتيجية الشاملة من أهم الأطر الأكاديمية والتطبيقية التي تقدم منهجية متكاملة لعملية الإدارة الاستراتيجية. يقسم هذا النموذج عملية صياغة الاستراتيجية وتنفيذها وتقييمها إلى ثلاث مراحل أساسية متكاملة:

١ . مرحلة صياغة الاستراتيجية (Strategy Formulation):

وتتضمن تحديد الرؤية والرسالة، وإجراء المسح البيئي الداخلي والخارجي، وتحديد الأهداف طويلة المدى، وتوليد البدائل الاستراتيجية المختلفة، واختيار أفضل هذه البدائل. وتنقسم هذه المرحلة بدورها إلى ثلاث مراحل فرعية وفق نموذج ديفيد:

• مرحلة المدخلات (Input Stage):

وتعتمد على أدوات التحليل الدقيق مثل مصفوفة تقييم العوامل الخارجية (EFE Matrix) لتقييم الفرص والتهديدات، ومصفوفة تقييم العوامل الداخلية (IFE Matrix) لتقييم نقاط القوة والضعف، ومصفوفة الملامح التنافسية (CPM) لمقارنة أداء المنظمة مع منافسيها الرئيسيين. تهدف هذه المرحلة إلى جمع وتلخيص المعلومات الأساسية المطلوبة لصياغة الاستراتيجية.

• مرحلة المواءمة (Matching Stage):

ويتم فيها استخدام أدوات كلاسيكية كتحليل (SWOT) الذي يوائم بين نقاط القوة والضعف الداخلية والفرص والتهديدات الخارجية، ومصفوفة التوجه الاستراتيجي (SPACE Matrix) لتحديد الموقع التنافسي للمنظمة، ومصفوفة بوسطن الاستشارية (BCG Matrix) لتحليل محفظة الأعمال، بهدف الربط والمواءمة بين الموارد والقدرات الداخلية للشركة من جهة، والفرص المتاحة في السوق من جهة أخرى، لإنتاج البدائل الاستراتيجية الممكنة.

• مرحلة اتخاذ القرار (Decision Stage):

تستخدم تقنيات مثل مصفوفة التخطيط الاستراتيجي الكمي (QSPM) لتقييم البدائل المختلفة بشكل موضوعي، من خلال مقارنة مدى قدرة كل بديل على استغلال نقاط القوة والفرص ومعالجة نقاط الضعف وتجنب التهديدات، ثم اختيار المسار الأنسب الذي يضمن التفوق التنافسي.

٢ . مرحلة تنفيذ الاستراتيجية (Strategy Implementation):

وتتعلق بترجمة الخطط الاستراتيجية الموضوعة إلى إجراءات عملية على أرض الواقع. تتطلب هذه المرحلة وضع أهداف سنوية (Annual Objectives)، وتخصيص الموارد (Resource Allocation)، وتحفيز الموظفين، وتصميم الهياكل التنظيمية المناسبة، وتطوير ثقافة تنظيمية داعمة للاستراتيجية. وتعتبر هذه المرحلة الأكثر صعوبة وتحدياً، حيث تشير الدراسات إلى أن نسبة كبيرة من حالات فشل الاستراتيجيات تعود إلى ضعف التنفيذ وليس إلى سوء الصياغة.

٣ . مرحلة تقييم الاستراتيجية (Strategy Evaluation):

وهي المرحلة النهائية التي تتحقق من مدى نجاح الاستراتيجية في تحقيق أهدافها. تتضمن هذه المرحلة ثلاثة أنشطة رئيسية: مراجعة العوامل الداخلية والخارجية التي بنيت عليها الاستراتيجية، وقياس الأداء ومقارنة النتائج الفعلية بالأهداف الموضوعة، واتخاذ الإجراءات التصحيحية لمعالجة الانحرافات وتعديل الاستراتيجية عند الضرورة.

بالنسبة للشركات الناشئة، يجب أن يتسم هذا التخطيط بالمرونة والقابلية للتعديل السريع استناداً إلى مبدأ التكرار التدريجي (Iterative Incremental Strategy) والتغذية الراجعة المستمرة من العملاء والسوق. فالتخطيط الصارم والجامد لا يصلح لبيئة عدم اليقين التي تعمل فيها الشركات الناشئة.

البعد الثاني: التكامل الوظيفي والمواءمة الاستراتيجية (Cross-Functional Integration and Strategic Alignment)

إن التخطيط الاستراتيجي، مهما بلغت دقته وإحكامه، يفقد قيمته وجوهره إذا لم يُترجم إلى أفعال منسقة عبر مختلف إدارات ووحدات الشركة. يركز البعد الخاص بالتكامل الوظيفي على كسر الحواجز التقليدية (Silos) بين الأقسام المختلفة - مثل التسويق، وتطوير المنتجات، والمالية، والموارد البشرية، والمبيعات - وخلق حالة من التدفق الحر للمعلومات والمعرفة والتعاون المشترك.

مفهوم المواءمة الاستراتيجية (Strategic Alignment)

تتحقق المواءمة الاستراتيجية عندما تفهم كل وحدة وظيفية، بل وكل موظف داخل الشركة الناشئة، دوره المحدد في تحقيق الغايات الكبرى للمنظمة. كما تعني أن تكون أهداف كل إدارة وقسم متسقة ومتكاملة مع الأهداف الاستراتيجية العامة للشركة. فبدون هذه المواءمة، قد تعمل الأقسام المختلفة في اتجاهات متعارضة، مما يؤدي إلى تبديد الموارد، وتضارب الأولويات، وضعف الأداء الكلي.

أهمية التكامل الوظيفي في الشركات الناشئة

أظهرت الأبحاث الإدارية الحديثة أن الاعتماد على فرق العمل متعددة الوظائف (Cross-Functional Teams) يسهم بشكل فعال في تعزيز الابتكار، وتقليص الوقت اللازم لتطوير المنتجات، ورفع مستوى الاستجابة السريعة لتحديات السوق. ففي الشركات الناشئة محدودة الموارد، يعتبر التكامل الوظيفي ضرورة حتمية، حيث لا يمكن ترف وجود إدارات منعزلة أو تضارب في الجهود.

آليات تحقيق التكامل الوظيفي

- إنشاء فرق عمل متعددة الوظائف: تجمع ممثلين من مختلف الإدارات للعمل معاً على مشاريع محددة.
- تطوير نظم معلومات متكاملة: تتيح تبادل البيانات والمعلومات بين جميع الإدارات بسلاسة وفورية.
- عقد اجتماعات تنسيقية دورية: تجمع قادة الأقسام المختلفة لمتابعة التقدم وتبادل الرؤى وحل المشكلات المشتركة.
- ربط أنظمة الحوافز بالأهداف الكلية: بحيث يتم تحفيز الموظفين ليس فقط على تحقيق أهداف إدارتهم، بل على المساهمة في تحقيق أهداف الشركة ككل.

في سياق الإدارة المتكاملة، يتم ربط العمليات اليومية التشغيلية مباشرة بالأهداف طويلة المدى، مما يضمن كفاءة تخصيص الموارد ويزيل التناقضات في تحديد الأولويات. فكل قرار تشغيلي صغير يجب أن يكون متمركزاً حول الاستراتيجية الكبرى.

البعد الثالث: الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر والامتثال (*Governance, Risk, and*

(Compliance – GRC)

في بيئة الأعمال الحديثة التي تتسم بالتعقيد والتشابك والرقابة المتزايدة، لم يعد بالإمكان فصل الإدارة الاستراتيجية عن إطار الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال. يشكل إطار (GRC) بعداً محورياً وأساسياً من أبعاد الإدارة الاستراتيجية المتكاملة، حيث يُعرّف بأنه النهج الشامل والمتكامل الذي يُحاذي بين العمليات التشغيلية والأهداف التجارية مع الحفاظ على الرقابة الصارمة وإدارة عدم اليقين بفعالية.

أ. الحوكمة المؤسسية (Governance):

تتعلق الحوكمة بوضع الهياكل والسياسات والإجراءات التي تضمن توجيه الشركة وإدارتها بشفافية ومساءلة ونزاهة ووضوح في توزيع الصلاحيات والمسؤوليات. تشمل الحوكمة الفعالة:

- تحديد أدوار ومسؤوليات مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية بوضوح.
- وضع مدونات قواعد السلوك المهني وأخلاقيات العمل.
- ضمان الشفافية والإفصاح عن المعلومات المالية وغير المالية.
- حماية حقوق المساهمين وأصحاب المصلحة.
- إنشاء آليات رقابة داخلية فعالة.

يساهم تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة في بناء ثقة المستثمرين وأصحاب المصلحة، وهو أمر بالغ الأهمية للشركات الناشئة الساعية للحصول على التمويل من صناديق الاستثمار الجريء والمستثمرين الملائكيين. فالمستثمرون لا يستثمرون في الفكرة فقط، بل في قدرة الفريق الإداري على إدارة الشركة بحوكمة ومساءلة.

ب. إدارة المخاطر (Risk Management):

هي العملية المنهجية والاستباقية التي تمكن الشركة من تحديد، وتقييم، ومعالجة، ومراقبة المخاطر بأنواعها المختلفة (الاستراتيجية، والتشغيلية، والمالية، والتقنية، والقانونية، والسمعية). ومن خلال دمج إدارة المخاطر في التخطيط الاستراتيجي، تتحول هذه العملية من مجرد أداة دفاعية لتجنب الخسائر إلى مصدر للميزة التنافسية، حيث تمكن الشركة من:

- الاستعداد بشكل أفضل لتقلبات السوق والصدمات الخارجية.

- اتخاذ قرارات استباقية بدلاً من ردود الفعل المتأخرة.
- اغتنام الفرص غير المرئية للمنافسين الأقل استعداداً.
- تقليل احتمالية حدوث الأزمات والتخفيف من آثارها عند وقوعها.
- تحسين تخصيص الموارد من خلال توجيهها نحو الأنشطة ذات المخاطر المقبولة والعوائد المجزية.

ج. الامتثال (Compliance):

يضمن الامتثال توافق ممارسات وسياسات وإجراءات الشركة مع القوانين واللوائح والتشريعات المحلية والدولية ذات الصلة، وكذلك مع المعايير المهنية والمواثيق الأخلاقية التي تلتزم بها. يقي الامتثال الفعال الشركة من التعرض للمساءلات القانونية والغرامات والعقوبات، ويعزز من سمعتها المؤسسية ومصداقيتها في السوق، مما يسهل عليها بناء علاقات مع شركاء وموزعين وعملاء جدد.

البعد الرابع: الرقابة والتقييم المستمر ونظام بطاقة الأداء المتوازن (Monitoring, Evaluation & Balanced Scorecard)

يمثل هذا البعد حلقة الوصل التي تغلق الدائرة الاستراتيجية، حيث لا معنى للتخطيط والتنفيذ دون وجود آليات دقيقة ومنتظمة للقياس والتقييم. تعتمد الإدارة الاستراتيجية المتكاملة على نظم التقييم المتقدمة للتحقق من أن النتائج المحققة تتوافق مع الخطط الموضوعية، واتخاذ الإجراءات التصحيحية فور اكتشاف الانحرافات، والتعلم من الخبرات لتحسين الأداء المستقبلي.

نظام بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard – BSC)

يُعتبر نظام "بطاقة الأداء المتوازن"، الذي طوره روبرت كابلان وديفيد نورتون في أوائل التسعينيات (Kaplan & Norton, 1992, 1996, 2001)، الأداة الأكثر شمولية وتأثيراً في مجال قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي. فهذا النظام يتجاوز المقاييس المالية التقليدية ليجمع المعايير المالية وغير المالية ضمن أربعة أبعاد أساسية مترابطة ومتكاملة:

١. المنظور المالي (Financial Perspective):

يجيب على السؤال: "كيف ينبغي أن ننظر إلى المساهمين لتحقيق النجاح المالي؟" ويتضمن مقاييس مثل العائد على الاستثمار، ونمو الإيرادات، وخفض التكاليف، والربحية، والتدفقات النقدية.

٢. منظور العملاء (Customer Perspective):

يجيب على السؤال: "كيف ينبغي أن ننظر إلى عملائنا لتحقيق رؤيتنا؟" ويتضمن مقاييس مثل رضا العملاء، والاحتفاظ بهم، واكتساب عملاء جدد، والحصة السوقية، وربحية العملاء.

٣. منظور العمليات الداخلية (Internal Processes Perspective):

يجيب على السؤال: "في أي عمليات داخلية يجب أن نتميز لنرضي مساهمين وعملاءنا؟" ويتضمن مقاييس مثل جودة العمليات، وكفاءة الإنتاج، ووقت دورة التشغيل، والابتكار في تطوير المنتجات، وخدمة ما بعد البيع.

٤. منظور التعلم والنمو (Learning and Growth Perspective):

يجيب على السؤال: "كيف سنحافظ على قدرتنا على التغيير والتحسين لتحقيق رؤيتنا؟" ويتضمن مقاييس مثل رضا الموظفين، والاحتفاظ بهم، وتدريبهم وتطويرهم، وتوفير نظم المعلومات، والثقافة التنظيمية الداعمة للابتكار.

تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الشركات الناشئة

في الشركات الناشئة، يسمح تطبيق هذا النموذج، بعد تطويع بعض مؤشرات ليتناسب مع طبيعتها الديناميكية ومرونتها العالية، بقياس الأداء التنافسي بأسلوب علمي متكامل يربط بين الأنشطة اليومية للموظفين والاستراتيجية العليا للشركة. فبدلاً من التركيز فقط على المقاييس المالية (التي قد تكون سلبية في المراحل المبكرة)، يمكن للشركة الناشئة أن تركز على مؤشرات التعلم والنمو (مثل عدد التجارب التي أجريت، وملاحظات العملاء، وتطوير المنتج) ومؤشرات العمليات (مثل سرعة التطوير وجودة البرمجيات) إلى جانب مؤشرات العملاء (مثل معدلات الاحتفاظ والرضا).

رابعاً: العلاقة بين أبعاد الإدارة الاستراتيجية المتكاملة

لا تعمل هذه الأبعاد الأربعة بمعزل عن بعضها البعض، بل هي مترابطة ومتداخلة في علاقات تبادلية معقدة. فالتخطيط الاستراتيجي السليم (البعد الأول) يوفر الأساس للتكامل الوظيفي الفعال (البعد الثاني)، حيث يحدد الأهداف المشتركة التي تتوافق حولها الأقسام المختلفة. والتكامل الوظيفي الجيد يسهل بدوره تطبيق أطر الحوكمة وإدارة المخاطر (البعد الثالث)، من خلال تدفق المعلومات ووضوح المسؤوليات. وجميع هذه الأبعاد تحتاج إلى نظام تقييم متطور (البعد الرابع) يغذيها بالتغذية الراجعة اللازمة للتحسين المستمر والتكيف مع المتغيرات.

خلاصة المبحث الثاني

مما سبق، يتجلى أن تطبيق الإدارة الاستراتيجية المتكاملة الشاملة يمثل نقلة نوعية في قدرة الشركات الناشئة على البقاء والنمو وتحقيق التفوق التنافسي. فهي ليست مجرد وثيقة تُكتب وتُحفظ في الأدراج، بل هي ممارسة حية ومستمرة تجمع بين دقة التخطيط القائم على التحليل العلمي، ومرونة التنفيذ المشترك القائم على التكامل الوظيفي، وبُعد النظر في التعامل مع المخاطر، وصرامة الرقابة التي تضمن التصحيح المستمر للمسار.

إن الإدارة الاستراتيجية المتكاملة الشاملة تحول الشركة الناشئة من كيان يركز على البقاء اليومي وردود الأفعال إلى منظمة استباقية تبني مستقبلها بوعي، وتستثمر مواردها المحدودة بأعلى كفاءة، وتبني قدرات تنظيمية يصعب على المنافسين تقليدها. وهذا يقودنا إلى السؤال المحوري: ما الذي توصلت إليه الدراسات السابقة حول هذه العلاقة بين هذه الممارسات الاستراتيجية المتكاملة والأداء التنافسي للشركات الناشئة؟ هذا ما سنستعرضه بالتفصيل في المبحث التالي.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة - عرض وتحليل نقدي (Summary and Critical Analysis of Past Studies)

تحتل الدراسات السابقة مكانة محورية ومنهجية في توجيه البحث العلمي نحو استكمال مسيرة المعرفة الإنسانية وتجنب التكرار غير المجدي. وقد حظيت العلاقة بين الممارسات الإدارية الاستراتيجية والأداء التنظيمي باهتمام واسع ومتواصل في الأدبيات الإدارية على مدى عقود. ومن أجل تقديم استعراض شامل ونقدي متعمق، تم انتقاء مجموعة من أهم الدراسات والأبحاث الحديثة ذات الصلة المباشرة بموضوع البحث (ما يزيد عن عشرين دراسة)، والتي نُشرت في مجلات علمية محكمة ومعتمدة، في الفترة الممتدة

بين عامي (٢٠١٢-٢٠٢٥). ولتسهيل عملية التحليل والمقارنة واستخلاص النتائج، تم تقسيم هذه الدراسات إلى ثلاثة محاور موضوعية رئيسية:

- **المحور الأول:** يركز على الممارسات الإدارية الشاملة (مثل إدارة الجودة الشاملة والتميز المؤسسي) وأثرها العام على الأداء التنظيمي في سياقات متنوعة.
- **المحور الثاني:** يركز بشكل خاص وتفصيلي على الإدارة الاستراتيجية في سياق الشركات الناشئة وعلاقتها بالأداء التنافسي والميزة التنافسية.
- **المحور الثالث:** يتناول هذا الموضوع في السياق السعودي على وجه التحديد، في ضوء مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠ والتحول الاقتصادي الكبرى.

المحور الأول: الممارسات الإدارية الشاملة (الجودة والتميز) والأداء التنظيمي

ركزت العديد من الدراسات في هذا المحور على مفاهيم مشتقة من الإدارة الشاملة، ولا سيما "إدارة الجودة الشاملة" و "التميز المؤسسي"، لتقييم أثرها على رفع كفاءة وفعالية المنظمات في مختلف القطاعات.

١. دراسة الفياض (٢٠٢٢) - الإمارات العربية المتحدة

- **عنوان الدراسة:** "أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على كفاءة الأداء المؤسسي في قطاع التأمين بدولة الإمارات العربية المتحدة".
- **أهداف الدراسة:** هدفت الدراسة إلى تحليل وتقييم أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (مثل التركيز على العميل، التحسين المستمر، المشاركة الجماعية، القيادة الفعالة) على مستوى كفاءة الأداء المؤسسي في شركات التأمين الإماراتية.

- **منهجية الدراسة:** اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق أداة الاستبيان على عينة من المديرين والموظفين في شركات التأمين العاملة بدبي.
- **نتائج الدراسة:** كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية قوية بين تطبيق مبادئ الجودة الشاملة (وخاصة بُعدي التركيز على العميل والتحسين المستمر) ومستوى الأداء المؤسسي المقاس بمؤشرات الكفاءة والفعالية. وأوصت الدراسة بضرورة تبني شركات التأمين لمبادئ الجودة الشاملة كاستراتيجية أساسية لتحسين أدائها ورضا أصحاب المصلحة.

٢. دراسة عبد الرحمن (٢٠٢٢) - السودان

- **عنوان الدراسة:** "الدور المعدل للثقافة التنظيمية في العلاقة بين الإدارة الشاملة والأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية على القطاع الصناعي السوداني".
- **أهداف الدراسة:** هدفت إلى اختبار ما إذا كانت الثقافة التنظيمية (القيم والمعتقدات والافتراضات المشتركة) تلعب دوراً في تعديل (تقوية أو إضعاف) العلاقة بين تطبيق ممارسات الإدارة الشاملة ومستوى الأداء التنظيمي.
- **منهجية الدراسة:** طبقت الدراسة المنهج الكمي باستخدام أداة الاستبيان على عينة بلغت ٢٠٨ موظفين من شركات صناعية سودانية. واستخدمت تحليل الانحدار الهرمي لاختبار الفرضيات.
- **نتائج الدراسة:** أثبتت الدراسة أن الأثر الإيجابي للممارسات الإدارية الشاملة على الأداء يعتمد بشكل كبير وجوهري على قوة الثقافة التنظيمية ودعمها لقيم الجودة والتميز والتحسين المستمر. فالثقافة الداعمة تعزز هذا الأثر، بينما الثقافة المقاومة أو غير المتوافقة تضعفه. تضيف هذه الدراسة بُعداً سلوكياً وثقافياً مهماً للتخطيط الإداري، وتؤكد أن تطبيق الأدوات والإجراءات وحدها غير كافٍ دون وجود بيئة ثقافية حاضنة.

- عنوان الدراسة: "The Impact of Total Quality Management on Service Organizations Performance: An Empirical Study in Nigeria".
- أهداف الدراسة: أجريت في نيجيريا لتحليل أثر تطبيق مبادئ الإدارة الشاملة (الجودة الشاملة) على أداء المؤسسات الخدمية، مع التركيز على قطاع الاتصالات.
- منهجية الدراسة: استخدمت الدراسة المنهج الكمي والاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة من مديري وموظفي شركات الاتصالات النيجيرية.
- نتائج الدراسة: أكدت الدراسة أن التطبيق المنهجي والواعي لمبادئ الإدارة الشاملة ينعكس إيجاباً وبشكل ملموس على مؤشرات رضا العملاء والأداء التشغيلي. لكنها حذرت في نفس الوقت من أن ضعف المشاركة والتنسيق والتكامل بين الإدارات المختلفة (Silos)) يعيق تحقيق النتائج المرجوة من تطبيق الجودة الشاملة. أكدت النتائج على ضرورة التكامل الوظيفي كشرط لنجاح المبادرات الإدارية الشاملة.

- عنوان الدراسة: "دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين أداء المؤسسات الاجتماعية: دراسة ميدانية في محافظة السليمانية".
- أهداف الدراسة: ركزت الدراسة على المؤسسات الاجتماعية (الجمعيات الخيرية والمنظمات غير الحكومية) في محافظة السليمانية، بهدف تحليل دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين أدائها.
- منهجية الدراسة: اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع استبيانات على القيادات الإدارية في هذه المؤسسات.

- **نتائج الدراسة:** أوضحت النتائج أن الاهتمام الجزئي وغير المتكامل بتحسين الأداء (التركيز على جانب واحد مثل جمع التبرعات دون تطوير الهيكل الإداري) يؤدي إلى نتائج متوسطة وغير مستدامة. وأوصت بشدة بضرورة تبني نهج إداري استراتيجي متكامل يشمل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وليس الاعتماد على ممارسات معزولة أو مبادرات وقتية.

٥. دراسة جيزيو ميجيرسا (Gezew Megersa, 2022) - إثيوبيا

- **عنوان الدراسة:** "The Effect of Total Quality Management Practices on Organizational Performance: The Case of National Cement Factory, Ethiopia".

- **أهداف الدراسة:** قدمت تحليلاً موسعاً لتأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي في الشركة الوطنية للإسمنت بإثيوبيا.
- **منهجية الدراسة:** استخدمت منهجاً مختلطاً (Mixed Methods) يجمع بين الأساليب الكمية (الاستبيان) والنوعية (المقابلات والوثائق) لتعميق الفهم.
- **نتائج الدراسة:** بينت نتائج تحليل الانحدار أن الممارسات الشاملة للجودة (مثل التركيز على العمليات، اتخاذ القرارات بناءً على البيانات، التحسين المستمر) تفسر الجزء الأكبر من التباين في الأداء التشغيلي والمالي للشركة. كما أشارت إلى أن تطبيق هذه الممارسات يمكن الشركات الصناعية من تعزيز ميزتها التنافسية وبناء مرونة تشغيلية أكبر تمكنها من مواجهة الصدمات.

٦. دراسة الفاضل وأبولروس (٢٠٢١) - فلسطين

- **عنوان الدراسة:** "دور الإدارة الشاملة في تحسين مستويات الأداء بقطاع الكهرباء الفلسطيني".

- **أهداف الدراسة:** سعت الدراسة إلى تحديد دور تطبيق مبادئ الإدارة الشاملة (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة) في تحسين مستويات أداء العاملين والمؤسسة في قطاع الكهرباء الفلسطيني الذي يعمل في بيئة مضطربة وصعبة.
- **منهجية الدراسة:** استخدمت المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة على عينة من موظفي سلطة الطاقة والموارد الطبيعية الفلسطينية.
- **نتائج الدراسة:** أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية جداً بين تطبيق الإدارة الشاملة ومستويات الأداء. حيث فسرت أبعاد الإدارة المنظمة مجتمعة ما نسبته (٨٩٪) من التغير الإيجابي في الأداء المؤسسي المقاس. هذا مؤشر عالٍ جداً يدل على الفاعلية الكبيرة للإدارة المنهجية في تحسين الأداء، خاصة في البيئات الصعبة التي تتطلب تخطيطاً دقيقاً واستخداماً أمثل للموارد المحدودة.

٧. دراسة كاجيري ونجونج (Kagiri & Njung, 2020) - كينيا

- **عنوان الدراسة:** "Role of Total Quality Management in Business Excellence of Commercial Projects in Kenya".
- **أهداف الدراسة:** بحثت الدراسة دور تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التميز في المشاريع التجارية في كينيا.
- **منهجية الدراسة:** اعتمدت على منهج دراسة الحالة لعدد من المشاريع التجارية الناجحة، مستخدمة المقابلات وتحليل الوثائق.
- **نتائج الدراسة:** أكدت الدراسة أن دمج التخطيط الاستراتيجي مع القيادة الفعالة الواعية، واتخاذ القرارات المبنية على تحليل البيانات والمعلومات الدقيقة، يلعب دوراً محورياً في تحقيق التميز

المؤسسي والتفوق على المنافسين. وأشارت إلى أن المشاريع التي تتبنى هذا النهج المتكامل تحقق نتائج أفضل بشكل ملحوظ من تلك التي تعتمد على الاجتهادات الفردية.

٨. دراسة بدر والمدهون (٢٠١٢) - فلسطين

- **عنوان الدراسة:** "أثر تطبيق مبادئ الإدارة المؤسسية الشاملة على كفاءة الأداء في المنظمات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة".
- **أهداف الدراسة:** طبقت الدراسة على المنظمات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة، بهدف تحليل أثر تبني مبادئ الإدارة المؤسسية الشاملة (الشفافية، المساءلة، المشاركة، سيادة القانون) على كفاءة أدائها.
- **منهجية الدراسة:** استخدمت المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة لجمع البيانات.
- **نتائج الدراسة:** أكدت الدراسة أن تبني مبادئ الإدارة المؤسسية الشاملة يرفع بشكل ملحوظ من كفاءة الأداء وجودة الخدمات المقدمة للمستفيدين في البيئات المضطربة وغير المستقرة. وأوصت بضرورة التزام المنظمات الأهلية بهذه المبادئ لضمان استمرار تدفق الدعم وتحقيق أهدافها التنموية.

٩. دراسة بن عودة وأيوب (٢٠١٢) - الجزائر

- **عنوان الدراسة:** "أثر تطبيق مبادئ الإدارة المنهجية على رفع الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة حالة في قطاع الإنتاج الجزائري".

- **أهداف الدراسة:** ركزت الدراسة على قطاع الإنتاج في الجزائر، بهدف قياس أثر تطبيق مبادئ الإدارة المنهجية (تحديد المهام، وصف الوظائف، وضع معايير الأداء) على رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين.
- **منهجية الدراسة:** اعتمدت على دراسة حالة معمقة في إحدى شركات الإنتاج الجزائرية، باستخدام الاستبيان والمقابلات.
- **نتائج الدراسة:** أثبتت الدراسة أن تطبيق مبادئ الإدارة المنهجية يسهم بشكل مباشر وإيجابي في رفع الأداء الوظيفي للعاملين (زيادة الإنتاجية، تحسين الجودة، رفع الروح المعنوية)، وهو ما ينعكس بالضرورة على الأداء التنافسي للشركة ككل من خلال تحسين جودة المنتجات وخفض التكاليف.

المحور الثاني: الإدارة الاستراتيجية، الأداء التنافسي، والشركات الناشئة

انتقلت الدراسات الأحدث في هذا المحور إلى تسليط الضوء على الخصوصية الشديدة للشركات الناشئة وحاجتها الملحة إلى الإدارة الاستراتيجية للنجاح في الأسواق العالمية شديدة التنافسية.

١٠. دراسة تالويكار (Talwekar, 2024) - دولية

- **عنوان الدراسة:** "STRATEGIC MANAGEMENT PRACTICES AND THEIR IMPACT ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE: A COMPARATIVE STUDY OF STARTUPS AND ESTABLISHED FIRMS".

- **أهداف الدراسة:** قدمت هذه الدراسة مساهمة علمية فارقة ومتميزة من خلال إجراء تحليل مقارنة دقيق بين ممارسات الإدارة الاستراتيجية في الشركات الناشئة وتلك المطبقة في الشركات الراسخة (القائمة منذ زمن طويل)، وقياس أثر هذه الممارسات على الأداء التنظيمي في كلا النوعين.
- **منهجية الدراسة:** استخدمت الدراسة منهجاً كمياً مقارناً، وطبقت تحليل الانحدار الخطي المتعدد على بيانات جمعت من عينة كبيرة تشمل كلاً من الشركات الناشئة والراسخة في قطاعات متنوعة.

• **نتائج الدراسة:**

- أظهرت النتائج أن الممارسات الاستراتيجية (مثل التخطيط الاستراتيجي الرسمي، تخطيط الابتكار، إشراك الموظفين في صنع القرارات الاستراتيجية، سرعة الاستجابة لتغيرات السوق) تفسر ما نسبته (٤٨٪) من التباين في الأداء التنظيمي عبر العينة ككل.
- كشفت المقارنة أن الشركات الناشئة تتفوق بشكل ملحوظ على الشركات الراسخة في أبعاد المرونة التنظيمية والقدرة على الابتكار السريع والتكيف مع المتغيرات.
- لكن الدراسة كشفت في المقابل أن الشركات الناشئة تعاني من ضعف كبير في تطبيق العمليات الإدارية الممنهجة والهياكل التنظيمية الواضحة، وهو ما يشكل تهديداً خطيراً لنموها المستقبلي واستدامتها.
- خلصت الدراسة إلى أن الشركات الناشئة تحتاج بشكل ملح وإستراتيجي إلى إدماج أدوات التخطيط المنهجي المنظم والهياكل الواضحة ضمن ثقافتها المرنة، لدعم نموها المستقبلي ومنع الانهيار الإداري الذي قد يحدث مع التوسع السريع.

- عنوان الدراسة: "Sustainable competitive advantage under digital transformation: an eco-strategy perspective".
- أهداف الدراسة: استعرضت الدراسة كيفية بناء الميزة التنافسية المستدامة للشركات الناشئة في ظل التحول الرقمي المتسارع، من خلال تبني منظور الاستراتيجية البيئية (Eco-strategy) المتكاملة.
- منهجية الدراسة: اعتمدت على مراجعة منهجية للأدبيات (Systematic Literature Review) وتأسيس نظري للمفاهيم، مع تحليل عدد من حالات الشركات الناشئة الناجحة التي تبنت هذا المنظور.
- نتائج الدراسة: أثبتت الدراسة أن الشركات الناشئة التي تتبنى استراتيجيات إدارية متكاملة توافق بين الفوائد الاقتصادية (الربحية والنمو) والمسؤولية البيئية والاجتماعية (الاستدامة) تمتلك قدرة تفضيلية هائلة على:
 - جذب الاستثمارات الجريئة، خاصة من الصناديق التي تتبنى معايير ESG (Environmental, Social, Governance).
 - تقليل المخاطر التنظيمية والقانونية المرتبطة بالتشريعات البيئية المستقبلية.
 - التكيف السريع مع تغيرات السوق وتفضيلات المستهلكين المتزايدة نحو المنتجات المستدامة.
 - بناء سمعة مؤسسية قوية وصورة ذهنية إيجابية لدى العملاء.

- يعكس هذا الأثر المباشر للإدارة الشاملة على مؤشرات الأداء غير المالية التي أصبحت ذات أهمية متزايدة.

١٢ . دراسة كاستراتي وكاستراتي (Kastrati & Kastrati, 2024) – كوسوفو

- **عنوان الدراسة:** "The impact of strategic management on the competitive advantage of business: A case of the wine industry".
- **أهداف الدراسة:** من خلال منهجية نوعية تعتمد على المقابلات المعمقة مع القيادات التنفيذية لعدد من شركات صناعة النبيذ، استكشفت الدراسة الأثر المحوري والمباشر للإدارة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.
- **منهجية الدراسة:** استخدمت منهج دراسة الحالة المتعددة (Multiple Case Study) مع مقابلات شبه منظمة مع مؤسسي ومديري هذه الشركات.
- **نتائج الدراسة:** أكدت الدراسة وبشكل قاطع أن التخطيط الاستراتيجي ليس مجرد أداة نظرية أو أكاديمية، بل هو المحرك الفعلي والعملي لاختراق الأسواق الجديدة، وتحقيق عوائد مالية مجزية، وبناء ميزة تنافسية يصعب تقليدها من قبل المنافسين. وأظهرت النتائج أن الشركات التي تمارس الإدارة الاستراتيجية بوعي هي الأكثر قدرة على تحديد مواقعها التنافسية وبناء علامات تجارية قوية.

١٣ . دراسة تشيه وآخرون (Chih et al., 2022) – إيران/دولية

- **عنوان الدراسة:** "Assessing the impact of dynamic capabilities, resilience and strategic alignment on startup competitiveness in Iran".

- **أهداف الدراسة:** هدفت الدراسة إلى تقييم أثر القدرات الديناميكية (Dynamic Capabilities) والمرونة التنظيمية (Resilience) والمواءمة الاستراتيجية (Strategic Alignment) على تعزيز التنافسية للشركات الناشئة في إيران.
- **منهجية الدراسة:** استخدمت المنهج الكمي والاستبيان على عينة من الشركات الناشئة الإيرانية في قطاع التكنولوجيا.
- **نتائج الدراسة:** أكدت الدراسة على الدور الحاسم والمحوري للقدرات الديناميكية (قدرة الشركة على دمج وبناء وإعادة تشكيل الموارد الداخلية والخارجية لمواكبة البيئات سريعة التغير) والمواءمة الاستراتيجية في تطوير تنافسية الشركات الناشئة. بينت النتائج أن العمل في بيئات تتسم بعدم اليقين الشديد يتطلب قدرات استثنائية على المرونة الاستراتيجية وإعادة توجيه الموارد بسرعة وكفاءة، وأن هذه المرونة والقدرات لا تكتسب إلا من خلال وجود إطار استراتيجي واضح ينظم عملية تخصيص الموارد ويعيد توجيهها ويحميها من التبدد.

١٤. دراسة وبيد (Wided, 2022) - دولية

- **عنوان الدراسة:** (لم يذكر عنوان محدد في النص المتاح، ولكنها تركز على نفس الموضوع).
- **نتائج الدراسة:** (كما ورد في المصدر، تؤكد على نفس نتائج دراسة تشيه وآخرون حول أهمية المرونة الاستراتيجية وإعادة توجيه الموارد في بيئات عدم اليقين).

١٥. دراسة جريفا وآخرون (Griva et al., 2023) - دولية

- **عنوان الدراسة:** "Enhancing Startup Business Performance Through Iterative Strategies and Lean Programs".

- **أهداف الدراسة:** سلطت الدراسة الضوء على أهمية الأبعاد الاستراتيجية المتعلقة بالابتكار والاستدامة كأهم محددات أداء الشركات الناشئة في المراحل المبكرة.
- **منهجية الدراسة:** اعتمدت على تحليل مجموعة من دراسات الحالة للشركات الناشئة التي طبقت منهجية "Lean Startup".
- **نتائج الدراسة:** أوضحت الدراسة أن اعتماد استراتيجيات تدريجية متكاملة (Iterative Strategies) تتيح للشركات بناء نماذج أعمال مرنة تعتمد على التغذية الراجعة السريعة من العملاء وتقليل الهدر (Waste) في الموارد والجهود، وهو ما يعرف بمبادئ "الشركة الناشئة الرشيقية" (Lean Startup principles). هذا النهج الاستراتيجي المتكامل يمكن الشركات من تحقيق أداء سوقي متفوق من خلال التعلم السريع من الأخطاء والتكيف المستمر مع احتياجات السوق الحقيقية.

المحور الثالث: التوجه الاستراتيجي والشركات الناشئة في السعودية في ضوء رؤية ٢٠٣٠

خصّصت دراسات حديثة البيئة الاستثمارية والريادية السعودية بالبحث والتحليل، نظراً للتحوّلات الاقتصادية والاجتماعية الضخمة التي تقودها رؤية المملكة ٢٠٣٠، وما يرافقها من نمو هائل في قطاع الشركات الناشئة.

١٦ . دراسة الشهري (Alshihre, 2025) - السعودية

- **عنوان الدراسة:** "Enhancing organizational performance through digital transformation strategies: An empirical study of Saudi startups".

- **أهداف الدراسة:** في واحدة من أحدث الدراسات التجريبية في هذا المجال، تم استكشاف وتحليل أثر استراتيجيات التحول الرقمي (كجزء أساسي من التوجه الاستراتيجي الشامل) على الأداء التنظيمي للشركات الناشئة السعودية.
- **منهجية الدراسة:** استخدمت الدراسة منهجاً مختلطاً متطوراً (Mixed Methods) يجمع بين المسح الكمي (تطبيق ٣٣١ استبانة صالحة للتحليل) والدراسة النوعية من خلال إجراء مقابلات معمقة مع عدد من المؤسسين والمديرين التنفيذيين للشركات الناشئة.
- **نتائج الدراسة:**
 - أسفرت النتائج الكمية عن نموذج تفسيري ذي دلالة إحصائية قوية ($R^2 = 0.67$)، مما يعني أن استراتيجيات التحول الرقمي الشاملة تفسر حوالي ٦٧٪ من التباين في الأداء التنظيمي للشركات الناشئة محل الدراسة.
 - أكدت النتائج أن الإدارة الاستراتيجية المتكاملة للموارد الرقمية (مثل تحليلات البيانات الضخمة، الذكاء الاصطناعي، الحوسبة السحابية) تؤثر بشكل إيجابي وملحوظ على ثلاثة أبعاد رئيسية للأداء: تحسين تجربة العملاء، ورفع الكفاءة التشغيلية، وتعزيز القدرة الابتكارية للشركة.
 - أشارت النتائج النوعية إلى أن الشركات الناشئة السعودية تواجه تحديات حقيقية في جانب "التكامل المؤسسي" و "المواءمة الاستراتيجية"، حيث أن التحول الرقمي الناجح لا يقتصر على شراء التقنيات الحديثة، بل يتطلب مواءمة القيادة والثقافة التنظيمية والبنية التحتية والعمليات لسد الفجوة بين التخطيط الاستراتيجي والتنفيذ الفعلي على أرض الواقع.

- **عنوان الدراسة:** "The Impact of Strategic Planning on Key Performance Indicators in the Saudi Private Sector in Light of Saudi Vision 2030".
- **أهداف الدراسة:** بحثت الدراسة أثر ممارسات التخطيط الاستراتيجي (بأبعاده المختلفة) على مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) في قطاع الشركات الخاص السعودي، وذلك في ضوء مستهدفات وتوجهات رؤية ٢٠٣٠.
- **منهجية الدراسة:** اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت استبانة على عينة من الشركات العاملة في القطاع الخاص السعودي (بما في ذلك شركات ناشئة ومتوسطة).
- **نتائج الدراسة:** أكدت الدراسة وجود ارتباط إيجابي قوي وذو دلالة إحصائية بين التخطيط المنهجي (المتضمن عناصر مثل: صياغة رؤية واضحة، إجراء تحليل بيئي منتظم، تحديد مؤشرات أداء قابلة للقياس) وبين تحسن الأداء الاقتصادي وارتفاع مستويات رضا العملاء. وأوضحت الدراسة أن مواءمة استراتيجيات الشركات الناشئة مع الأهداف الوطنية الكبرى لرؤية ٢٠٣٠ يخلق فرصاً استثنائية للنمو ويمنحها ميزة تنافسية فريدة تتوافق مع التغيرات التنظيمية والتشريعية والدعم الحكومي المتاح في المملكة.

- **عنوان الدراسة:** "أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية داخل المنظمة: دراسة ميدانية على مجموعة من الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية".

- **أهداف الدراسة:** أجريت الدراسة على المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية، بهدف تحليل أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية (مثل تحديد الاتجاه، تطوير الموارد البشرية، الحفاظ على ثقافة التميز) على تعزيز الميزة التنافسية.
- **منهجية الدراسة:** استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت الاستبانة على عينة من القيادات في هذه المنشآت.
- **نتائج الدراسة:** أثبتت الدراسة أن التزام القيادات بتطبيق ممارسات الإدارة الاستراتيجية (تحديد رؤية واضحة، صياغة استراتيجيات فعالة، متابعة التنفيذ) يوجه السلوك التنظيمي بكافة مستوياته نحو مسارات عمل محددة تعزز بشكل ملموس من كفاءة العمليات الداخلية، وتدفع بالمنظمة نحو التفوق التنافسي على المستويين المالي والسوقي.

١٩ . دراسة الضبيب وآخرون (Aldhobaib et al., 2024) - السعودية/دولية

- **عنوان الدراسة:** "The New Era of the Kingdom of Saudi Arabia: Key Highlights and Future Research Agenda on Organizational Strategy".
- **أهداف الدراسة:** تناولت الدراسة بناء وتطوير الاستراتيجيات التنظيمية التي تراعي تنوع بيئة الأعمال وخصوصية الاقتصاديات الناشئة، مع التركيز على السياق السعودي.
- **منهجية الدراسة:** دراسة نظرية تحليلية (Conceptual Paper) تستعرض الأدبيات وتقترح أجندة بحثية مستقبلية.
- **نتائج الدراسة:** أشارت الدراسة إلى أن قدرة المنظمات السعودية (بما فيها الشركات الناشئة) على صياغة استراتيجيات متكاملة تواكب أهداف التنوع الاقتصادي والابتكار الاجتماعي والاستدامة

التي تنص عليها رؤية ٢٠٣٠، تمثل "الرصاصية الفضية" (Silver Bullet)) أو العامل الحاسم لتحقيق التفوق التنافسي وجذب رأس المال الأجنبي والمحلي على حد سواء.

٢٠. دراسة كوتيلوغلو وآخرون (Kotiloglu et al., 2021) - دولية

- عنوان الدراسة: (كما ورد في المصدر، تركز على نفس الموضوع).
- نتائج الدراسة: (تؤكد على أهمية صياغة استراتيجيات متوافقة مع توجهات الاقتصاديات الناشئة لتحقيق النجاح).

٢١. دراسة المطيري والغامدي (Elmutairi & Alghamdi, 2023) - السعودية

- عنوان الدراسة: "المواءمة الاستراتيجية وأثرها على الأداء التنظيمي: الدور الوسيط للابتكار في الشركات السعودية الناشئة".
- أهداف الدراسة: استكشفت الدراسة الدور الوسيط (Mediating Role) الذي يلعبه الابتكار في العلاقة بين المواءمة الاستراتيجية (Strategic Alignment) وأداء الشركات الناشئة في السياق السعودي.
- منهجية الدراسة: اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة من الشركات الناشئة السعودية.
- نتائج الدراسة: أثبتت الدراسة إحصائياً أن التكامل الاستراتيجي (مواءمة أهداف وموارد وقدرات الإدارات المختلفة مع الاستراتيجية العامة) يخلق بيئة عمل محفزة ومشجعة على الإبداع والابتكار. وهذا الابتكار (في المنتجات والعمليات ونماذج العمل) يترجم بدوره إلى أداء تنظيمي وتنافسي

استثنائي. بعبارة أخرى، تأثير المواءمة الاستراتيجية على الأداء ليس مباشراً فقط، بل يمر أيضاً عبر تعزيز قدرات الشركة الابتكارية.

٢٢. دراسة عبد الكريم (Abdulkareem, 2024) - السعودية

- عنوان الدراسة: "THE IMPACT OF STRATEGIC PLANNING ON BUSINESS PERFORMANCE EVIDENCE FROM SAUDI ARABIA".
- أهداف الدراسة: في سياق تقييم التخطيط الاستراتيجي في المملكة، أوضحت الدراسة أن بناء خطط استراتيجية متكاملة وواضحة يعزز من مرونة تخصيص الموارد ويساهم في السيطرة الفعالة على التكاليف التشغيلية.
- منهجية الدراسة: دراسة كمية اعتمدت على تحليل بيانات من شركات سعودية.
- نتائج الدراسة: أكدت الدراسة أن التخطيط الاستراتيجي الجيد يعزز السيطرة على التكاليف (Cost Control)، وهو بُعد هام وأساسي من أبعاد الميزة التنافسية للشركات، خاصة في مراحلها المبكرة. شددت الدراسة على دور الإدارة المتكاملة في تحقيق وفورات اقتصادية للمنظمات النامية من خلال توجيه الموارد نحو الأولويات الصحيحة وتجنب الهدر والازدواجية في الجهود.

ملخص تحليلي لأبرز الدراسات

لتوضيح طبيعة ومنهجية ونتائج أبرز هذه الدراسات بشكل موجز ومقارن، يوضح الجدول التالي ملخصاً لها:

أبرز النتائج العلمية	المنهجية	المتغيرات المستهدفة	الباحث/السنة
----------------------	----------	---------------------	--------------

العينه		السياق	
الممارسات الاستراتيجية تفسر ٤٨٪ من الأداء. الشركات الناشئة تتفوق في المرونة والابتكار لكنها تفتقر للعمليات الممنهجة والهياكل الواضحة، مما يهدد استدامتها.	دراسة مقارنة كمية، انحدار خطي متعدد	الإدارة الاستراتيجية والأداء التنظيمي (مقارنة بين الشركات الناشئة والراسخة)	Talwekar ((2024
علاقة تأثير قوية ($R^2=0.67$) للاستراتيجيات الرقمية الشاملة على الأداء. أبرز عوائق الشركات الناشئة تكمن في ضعف "التكامل الاستراتيجي" ونقص المواءمة بين القيادة والثقافة والبنية التحتية.	منهج مختلط (٣٣١ استبانة + مقابلات نوعية)	استراتيجيات التحول الرقمي والأداء التنظيمي، الشركات الناشئة السعودية	Alshihre ((2025
التخطيط الاستراتيجي المنهجي يساهم إيجاباً في تحقيق رضا العملاء ومؤشرات نمو الإيرادات. المواءمة مع رؤية ٢٠٣٠ تمثل ضرورة تنافسية وحافزاً للنمو.	وصفي تحليلي، القطاع الخاص السعودي	التخطيط الاستراتيجي ومؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) في ضوء رؤية ٢٠٣٠	Alawwad ((2024
التكامل الاستراتيجي يعزز البيئة الابتكارية، والذي يلعب بدوره دوراً	وصفي تحليلي،	المواءمة الاستراتيجية، الابتكار، والأداء	Elmutairi & Alghamdi

وسيطاً كبيراً في تعزيز الأداء المؤسسي. الابتكار هو القناة التي يمر من خلالها تأثير المواءمة على الأداء.	استبانة على شركات ناشئة سعودية	التنظيمي في الشركات الناشئة السعودية	((2023
تبني الإدارة المتكاملة التي توازن بين الأبعاد الاقتصادية والبيئية يخفض المخاطر ويحفز الاستثمار المستدام ويرفع المرونة السوقية للشركات الناشئة.	مراجعة منهجية وتأصيل نظري	الإدارة المتكاملة، الاستدامة البيئية، والميزة التنافسية للشركات الناشئة	Souza et al. ((2024
القدرات الديناميكية والمرونة الاستراتيجية والمواءمة هي محددات أساسية لتنافسية الشركات الناشئة في بيئات عدم اليقين. الإطار الاستراتيجي الواضح ضروري لاكتساب هذه القدرات.	كمي، استبانة على شركات ناشئة إيرانية	القدرات الديناميكية، المرونة، المواءمة الاستراتيجية، وتنافسية الشركات الناشئة	Chih et al. ((2022

مناقشة نقدية لنتائج الدراسات السابقة وتحديد الفجوة البحثية (Critical Discussion & Research)

(Gap

تقدم المراجعة الشاملة للأدبيات الأكاديمية والدراسات التطبيقية السابقة إجماعاً واضحاً وقوياً على الأهمية القصوى للممارسات الإدارية الممنهجة والاستراتيجية في تعزيز كفاءة الأداء وضمان بقاء واستمرارية المنظمات، سواء كانت راسخة أو ناشئة. ومن خلال التمهيص الدقيق والمقارنة المرجعية للدراسات المعروضة في المحاور الثلاثة، يمكن استنباط الملاحظات والاتجاهات الرئيسية التالية:

١. **حتمية التنظيم والابتعاد عن العشوائية:** انتقلت الغالبية العظمى من الدراسات (خاصة Talwekar, 2024; Kastrati, 2024; Chih et al., 2022) على أن الميزة التنافسية التي تمتلكها الشركات الناشئة في مرونتها العالية وقدرتها على الابتكار السريع يجب أن تُحاط بسياسات متينة من العمليات الإدارية المنظمة (التخطيط والتنظيم والتقييم). فالارتجال في اتخاذ القرارات، وغياب الهياكل الواضحة، وضعف المتابعة، تمثل السبب الجذري الرئيسي لتعثر غالبية هذه الكيانات في تجاوز ما يعرف بـ "وادي الموت" (Valley of Death)) الاستثماري.

٢. **أهمية المواءمة والتكامل الوظيفي:** برز بشكل لافت وقوي في عدد كبير من الدراسات (مثل Alshihre, 2025; Wided, 2022; Elmutairi & Alghamdi, 2023) أن نجاح الاستراتيجية وخلق القيمة مرهون بشكل أساسي بتحقيق "التكامل الوظيفي" و"المواءمة الاستراتيجية" (Strategic Alignment)) بين مختلف وحدات وحيث لا تفيد الخطط العليا شيئاً إن لم يتم كسر العزلة الإدارية (Silos) وربط العمليات التشغيلية اليومية والأنشطة الابتكارية بمؤشرات الأداء الرئيسية للمنظمة وبأهدافها الاستراتيجية الكبرى.

٣. **تعددية أبعاد الأداء:** أكدت الدراسات الحديثة، خاصة تلك التي تناولت الشركات الناشئة، على ضرورة تجاوز المقاييس المالية التقليدية والاتجاه نحو نماذج متعددة الأبعاد لقياس الأداء، تأخذ في الاعتبار رضا العملاء، والكفاءة التشغيلية، والقدرة الابتكارية، والاستدامة. هذا يتوافق مع تطور مفهوم الأداء التنافسي كما تم تحليله في المبحث الأول.

٤. **أثر البيئة الاستراتيجية الوطنية:** تجلت في الدراسات المحلية (Alawwad, 2024; Aldhobaib, 2024) الأهمية البالغة لمواءمة استراتيجيات الشركات الناشئة مع التوجهات

الاقتصادية الكلية والوطنية، ممثلة في رؤية المملكة ٢٠٣٠. فقد أكدت هذه الدراسات أن هذه المواءمة تفتح آفاقاً واسعة للنمو المتسارع، وتسهل الحصول على الدعم المالي الحكومي والجريء، وتعزز من القدرة التنافسية بشكل كبير.

ثانياً: الفجوات البحثية (Research Gaps) التي تكشفها المراجعة

على الرغم من هذا الثراء المعرفي والعدد الكبير من الدراسات المتعددة، تكشف المراجعة النقدية العميقة والتحليل الدقيق عن عدة فجوات جوهرية وتحديات بحثية لم تحظ بالاهتمام الكافي، وتسعى هذه الدراسة الحالية إلى تغطيتها ومعالجتها:

١. القصور في الشمولية المفهومية (Conceptual Comprehensiveness Gap) :

ركزت الغالبية العظمى من الدراسات السابقة إما على جوانب مجتزأة ومحدودة من الإدارة الاستراتيجية (مثل التخطيط الاستراتيجي فقط، أو إدارة الجودة الشاملة، أو التحول الرقمي كمتغير مستقل)، أو تناولتها بشكل منفصل عن بعضها البعض. هناك فجوة واضحة وملموسة في اختبار "الإدارة الاستراتيجية المتكاملة الشاملة" - بالمعنى المتكامل الذي يجمع في نموذج واحد بين (أ) التخطيط الاستباقي المبني على التحليل البيئي، (ب) التكامل الوظيفي والمواءمة الاستراتيجية، (ج) أطر الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال (GRC)، و (د) أنظمة التقييم المعاصرة مثل بطاقة الأداء المتوازن - كنموذج ومقياس إداري موحد وشامل، ومقياس أثره الكلي والمركب على الأداء التنافسي.

٢. الفجوة في مؤشرات الأداء الخاصة بالشركات الناشئة (Startup-Specific Performance Metrics Gap) :

لا تزال المكتبة العربية والأجنبية تعاني من شح بالغ وواضح في الأبحاث التجريبية التي تقيس "الأداء التنافسي للشركات الناشئة" باستخدام المقاييس

الفعلية والحقيقية التي يحاسب عليها رواد الأعمال والمستثمرون في العالم الواقعي، مثل اقتصاديات الوحدة (LTV, CAC, LTV:CAC Ratio)، ومعدلات الاحتراق النقدي (Burn Rate)، ومؤشرات النمو (MRR, ARR). فمعظم الدراسات المحلية والعربية، ولا سيما تلك التي تم استعراضها في المحورين الأول والثالث، استندت في قياس الأداء إلى مقاييس مؤسسي أو مالي تقليدية (مثل العائد على الاستثمار، صافي الربح، الحصة السوقية)، والتي لا تعكس بشكل دقيق وحقيقي ديناميكية وصحة نماذج الأعمال للشركات الناشئة، خاصة في مراحلها المبكرة التي قد تكون خاسرة ولكنها تحقق نمواً هائلاً في عدد المستخدمين مثلاً.

٣. الخصوصية الظرفية للسياق السعودي الحالي (Contextual Specificity Gap): بالرغم من أن المملكة العربية السعودية استحوذت على نحو ٥٠٪ من إجمالي تمويل رأس المال الجريء في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا خلال عام ٢٠٢٣، محققة بذلك طفرة ريادية مذهلة وغير مسبوقة، إلا أن الأدبيات الإدارية والأبحاث الأكاديمية التي تفحص وتدرس بعمق آليات الصمود التنظيمي (Organizational Resilience) والقدرات الاستراتيجية (Strategic Capabilities) لهذه الشركات، لا تزال غير كافية وغير متناسبة مع حجم هذه الطفرة الاقتصادية والتحولات الهيكلية الكبرى التي تشهدها البلاد. هناك حاجة ماسة إلى أبحاث أكثر عمقاً وتخصصاً تفهم خصوصية البيئة السعودية.

الإضافة العلمية المتميزة للدراسة الحالية (Distinctive Scientific Contribution)

بناءً على تحليل الفجوات البحثية الثلاث المذكورة أعلاه، ستقدم هذه الدراسة إضافة علمية وعملية نوعية ورائدة من خلال ما يلي:

١. بناء نموذج تحليلي متكامل: ستقوم الدراسة ببناء واختبار نموذج تحليلي متكامل يربط بين المتغير المستقل الشامل (الإدارة الاستراتيجية المتكاملة الشاملة بمكوناتها الأربعة: التخطيط الاستباقي، التكامل الوظيفي، الحوكمة وإدارة المخاطر، التقييم المستمر) والمتغير التابع شديد التخصص والملاءمة لطبيعة الشركات الناشئة (الأداء التنافسي بمقاييسه المعاصرة: اقتصاديات الوحدة، $LTV, CAC, LTV:CAC$ ومؤشرات النمو، ومعدلات الاحتفاظ بالعملاء). هذا الربط لم يتم تناوله بشكل كافٍ في الدراسات السابقة.

٢. تقديم دليل إمبريقي دقيق من السياق السعودي: ستقدم الدراسة دليلاً إمبريقياً (Empirical Evidence) دقيقاً ومؤصلاً من البيئة السعودية، مما يسد الفجوة المتعلقة بندرة الأبحاث التطبيقية في هذا السياق الحيوي والمتطور. ستكون النتائج ذات صلة مباشرة بصناع القرار في المملكة.

٣. تزويد أصحاب المصلحة بأدوات عملية: تهدف الدراسة إلى تزويد ثلاثة أطراف رئيسية بأدوات عملية ورؤى استراتيجية قابلة للتطبيق:

- الباحثين الأكاديميين: من خلال تقديم إطار نظري متكامل ونموذج تحليلي يمكن البناء عليه في دراسات مستقبلية.
- صناع السياسات والجهات الداعمة (مثل "منشآت" و SVC): من خلال تقديم توصيات مبنية على أسس علمية حول كيفية دعم الشركات الناشئة لبناء قدراتها الإدارية والاستراتيجية، وليس فقط تمويلها.
- رواد الأعمال أنفسهم: من خلال تقديم دليل عملي واضح حول كيفية بناء شركات سعودية ناشئة قادرة على النمو السريع واختراق الأسواق وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة ضمن إطار رؤية ٢٠٣٠، وذلك من خلال تبني ممارسات الإدارة الاستراتيجية المتكاملة الشاملة.

الإطار النظري للدراسة

المبحث الرابع: الإطار النظري للدراسة

تمهيد: أهمية الإطار النظري في البحث العلمي

يمثل الإطار النظري (Theoretical Framework) حجر الزاوية في أي بحث علمي رصين، فهو بمثابة الخريطة المعرفية التي توجه الباحث وتنظم مسار تفكيره، وتحدد العلاقات بين المتغيرات محل الدراسة استناداً إلى نظريات علمية راسخة ومقبولة أكاديمياً. ولا يقتصر دور الإطار النظري على كونه مجرد خلفية معرفية أو استعراضاً للأدبيات السابقة، بل يتجاوز ذلك ليشكل العدسة الفكرية التي يرى من خلالها الباحث مشكلته البحثية، والأداة التحليلية التي تمكنه من تفسير النتائج التي سيتوصل إليها في الجانب الميداني من الدراسة. كما أن الاعتماد على نظريات موثقة ومعتمدة يمنح الدراسة مصداقية علمية أكبر، ويساعد في تعميم النتائج وتفسيرها في ضوء تراكم المعرفة الإنسانية في مجال الإدارة الاستراتيجية وريادة الأعمال (Creswell & Creswell, 2018).

وفي سياق هذه الدراسة التي تسعى إلى استكشاف وتحليل العلاقة بين تطبيق الإدارة الاستراتيجية المتكاملة الشاملة والأداء التنافسي للشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية، يصبح بناء إطار نظري متين أمراً بالغ الأهمية والضرورة. فالشركات الناشئة، بطبيعتها الخاصة وخصائصها المميزة، تعمل في بيئات تتسم بالهشاشة وعدم اليقين من جهة، وتعاني من ندرة حادة في الموارد المالية والبشرية من جهة أخرى، بينما تطمح إلى تحقيق نمو متسارع واختراق أسواق تنافسية شديدة التعقيد من جهة ثالثة. هذا الوضع

المركب والمعقد يستدعي الاستعانة بأكثر من نظرية واحدة لتفسير الظاهرة المدروسة بشكل شامل ومتكامل (Eisenhardt & Martin, 2000).

بناءً على هذا المنطق العلمي، يتأسس البحث الحالي على منهجية التوليف النظري (Theoretical Synthesis) أو التكامل النظري (Theoretical Integration)، والتي تهدف إلى الدمج بين أبرز نظريتين معاصرتين ومتكاملتين في حقل الإدارة الاستراتيجية، وهما: نظرية الموارد (Resource-Based View - RBV) ونظرية القدرات الديناميكية (Dynamic Capabilities Theory - DCT). فهاتان النظريتان، على الرغم من اختلاف زاوية التركيز لكل منهما، تقدمت معاً إطاراً تفسيرياً قوياً وشاملاً لفهم كيفية بناء الشركات الناشئة لميزتها التنافسية واستدامتها في بيئات الأعمال شديدة التقلب والتعقيد (Teece, 2018). ففي حين تركز نظرية الموارد على أهمية امتلاك موارد وقدرات داخلية فريدة وقيمة ونادرة يصعب تقليدها كمصدر للميزة التنافسية، تضيف نظرية القدرات الديناميكية بعداً حيوياً يركز على قدرة المنظمة على تجديد هذه الموارد وإعادة تشكيلها وتكييفها باستمرار لمواكبة التغيرات البيئية المتسارعة (Helfat & Peteraf, 2009).

وسيتيم في هذا المبحث استعراض كل نظرية على حدة بشيء من التفصيل والتحليل، بدءاً بنشأتها وتطورها، ثم أفكارها المركزية ومكوناتها الرئيسية، ثم تطبيقاتها في سياق الشركات الناشئة، وانتهاءً بتحليل نقاط القوة والضعف في كل نظرية عند تطبيقها على مشكلة البحث الحالية. بعد ذلك، سيتم تقديم التوليفة النظرية الحاكمة التي تجمع بين النظريتين في إطار متكامل يفسر العلاقة بين متغيرات الدراسة ويبرر فرضياتها. وأخيراً، سيتم عرض النموذج المفاهيمي المقترح للدراسة بشكل بياني وتوضيحي، مع شرح دلالات كل متغير وعلاقته.

أولاً: نظرية الموارد (Resource-Based View – RBV)

١.١ النشأة والتطور التاريخي للنظرية

تُعتبر نظرية الموارد (RBV) واحدة من أكثر النظريات تأثيراً وانتشاراً في حقل الإدارة الاستراتيجية خلال العقود الثلاثة الماضية. تعود الجذور الفكرية لهذه النظرية إلى أعمال كلاسيكية في الاقتصاد التنظيمي، مثل أعمال إديث بنروز (Edith Penrose) في كتابها الرائد "نظرية نمو الشركة" (The Theory of the Growth of the Firm) الصادر عام ١٩٥٩، حيث أكدت على أن الشركة هي أكثر من مجرد وحدة إدارية؛ إنها مجموعة من الموارد الإنتاجية المترابطة التي تحدد مسار نموها وتوسعها (Penrose, 1959). كما أسهمت أعمال ريتشارد روميلت (Richard Rumelt) في السبعينيات والثمانينيات في ترسيخ فكرة أن الاختلافات في الأداء بين الشركات تعود إلى عوامل داخلية أكثر منها إلى عوامل هيكلية على مستوى الصناعة (Rumelt, 1984).

ولكن يمكن القول إن نظرية الموارد تبلورت بشكلها الناضج والمتكامل على يد جاي بارني (Jay Barney) في مقاله الشهير "موارد الشركة والميزة التنافسية المستدامة" (Firm Resources and Sustained Competitive Advantage) الذي نُشر في عام ١٩٩١ في مجلة الإدارة (Journal of Management). في هذا العمل المؤسس، قدم بارني إطاراً تحليلياً متكاملاً يشرح كيف يمكن للموارد الداخلية للشركة أن تشكل مصدراً للميزة التنافسية المستدامة، بشرط توفر مجموعة من الخصائص المحددة فيها (Barney, 1991). منذ ذلك الحين، أصبحت نظرية الموارد النموذج المهيمن (Dominant Paradigm) في مجال الإدارة الاستراتيجية، وتم تطبيقها وتوسيعها في آلاف الدراسات الأكاديمية عبر مختلف القطاعات والسياقات.

١.٢ الفكرة المركزية والافتراضات الأساسية

تقوم نظرية الموارد على فكرة مركزية بسيطة لكنها عميقة في دلالاتها الاستراتيجية: المنظمات ليست متشابهة في مواردها وقدراتها الداخلية، وهذا الاختلاف (Heterogeneity) هو الذي يفسر التباين في أدائها التنافسي. بعبارة أخرى، الميزة التنافسية للشركة لا تتبع بالدرجة الأولى من موقعها في صناعة جذابة (كما تفترض نظرية القوى الخمس التنافسية لمايكل بورتر)، بل من امتلاكها لموارد وقدرات داخلية فريدة وقيمة ويصعب تقليدها من قبل المنافسين (Barney & Hesterly, 2019).

وتستند النظرية إلى افتراضين أساسيين:

أولاً: عدم تجانس الموارد (Resource Heterogeneity): يفترض هذا المبدأ أن الشركات المختلفة تمتلك حافظات مختلفة من الموارد والقدرات. فبعض الشركات قد تمتلك موارد متفوقة (مثل براءات اختراع قوية، علامة تجارية مرموقة، كفاءات بشرية متميزة) تمكنها من تنفيذ استراتيجيات لا تستطيع شركات أخرى تقليدها أو تنفيذها بنفس الكفاءة. هذا التباين في الموارد يفسر لماذا تتفوق بعض الشركات على غيرها حتى داخل نفس الصناعة (Peteraf, 1993).

ثانياً: عدم قابلية الموارد للتنقل الكامل (Resource Immobility): يفترض هذا المبدأ أن الموارد قد لا تكون قابلة للتنقل بسهولة بين الشركات، أي أن الفروق في الموارد يمكن أن تستمر لفترات طويلة. فالموارد المتفوقة (خاصة غير الملموسة منها مثل السمعة والثقافة التنظيمية والخبرات التراكمية) يصعب شراؤها أو نقلها أو تقليدها بسهولة من قبل المنافسين (Barney, 1991). هذا الافتراض يفسر كيف يمكن للشركات أن تحافظ على ميزتها التنافسية لفترات طويلة.

١.٣ تصنيف الموارد في نظرية الموارد

تقسم نظرية الموارد موارد المنظمة إلى ثلاث فئات رئيسية، لكل منها خصائصها ودورها في بناء الميزة التنافسية:

أ. الموارد الملموسة (Tangible Resources):

وهي الموارد المادية التي يمكن رؤيتها، لمسها، وقياسها كمياً بشكل مباشر. تشمل هذه الفئة:

- **الموارد المالية:** النقدية، الأرصدة البنكية، القدرة على الاقتراض، الأوراق المالية القابلة للتداول.
- **الموارد المادية:** المباني، المصانع، الآلات، المعدات، الأراضي، المواد الخام، مواقع الإنتاج.
- **الموارد التكنولوجية الملموسة:** البرمجيات، الأنظمة التقنية، الخوادم، البنية التحتية لتقنية المعلومات.

تتميز هذه الموارد بسهولة تقييمها نسبياً، ولكنها في المقابل قابلة للتقليد والاستبدال بسهولة أكبر من الموارد غير الملموسة، مما يجعلها أقل قدرة على توليد ميزة تنافسية مستدامة بمفردها (Grant, 1991).

ب. الموارد غير الملموسة (Intangible Resources):

وهي موارد غير مادية، لكن قيمتها الاقتصادية قد تفوق الموارد الملموسة بكثير، وتشكل اليوم الجزء الأكبر من قيمة الشركات الحديثة، خاصة في اقتصاد المعرفة. تشمل هذه الفئة:

- **السمعة والعلامة التجارية:** صورة الشركة في أذهان العملاء والموردين والمستثمرين والمجتمع.
- **حقوق الملكية الفكرية:** براءات الاختراع، العلامات التجارية المسجلة، حقوق النشر، الأسرار التجارية.

- المعرفة التكنولوجية: الخبرات الفنية المتراكمة، قواعد البيانات، المنهجيات الخاصة.
- العلاقات الخارجية: شبكات العلاقات مع العملاء، الموردين، الموزعين، الشركاء، وصناع القرار.
- الثقافة التنظيمية: القيم والمعتقدات والافتراضات المشتركة التي توجه سلوك الأفراد داخل المنظمة (Hall, 1992).

تتميز الموارد غير الملموسة بصعوبة تقليدها وارتفاع تكلفة نقلها، مما يجعلها المصدر الأهم للميزة التنافسية المستدامة. فهي تتطور عبر الزمن من خلال تراكم الخبرات والتعلم التنظيمي، وتتشابك مع تاريخ المنظمة وثقافتها بشكل يصعب فكّه وفهمه من قبل المنافسين (Itami & Roehl, 1987).

ج. الموارد البشرية (Human Resources): وتشمل المهارات، الخبرات، المعارف، القدرات على التحليل واتخاذ القرار، الذكاء، الالتزام، ولاء الموظفين. يمكن النظر إلى الموارد البشرية كمزيج من الملموس (عدد الموظفين، شهاداتهم) وغير الملموس (خبراتهم، قدراتهم الإبداعية، دافعيّتهم). وتعتبر الكفاءات الفردية والجماعية للموظفين، خاصة فرق العمل والإدارة العليا، مورداً استراتيجياً بالغ الأهمية في الشركات الناشئة التي تعتمد بشكل كبير على جودة فريقها المؤسس (Wright, Dunford, & Snell, 2001).

١.٤ معايير تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: نموذج VRIN/VRIO

لكي تحقق الموارد والقدرات ميزة تنافسية مستدامة للشركة (Sustained Competitive Advantage)، أي ميزة تستمر لفترة زمنية طويلة ولا يمكن للمنافسين تقويضها بسهولة، يجب أن تتوفر فيها مجموعة من الصفات أو المعايير الأساسية. قدم بارني (Barney, 1991) نموذج VRIN لهذه المعايير، ثم طوره لاحقاً (Barney & Hesterly, 2019) إلى نموذج VRIO الأكثر شمولية:

١. القيمة (V) - (Value):

يجب أن تكون الموارد قادرة على استغلال الفرص المتاحة في البيئة الخارجية أو تحديد التهديدات المحتملة. بمعنى آخر، يجب أن تمكن الموارد الشركة من تقديم قيمة حقيقية للعملاء، إما عن طريق خفض التكاليف، أو تمييز المنتجات والخدمات، أو كليهما معاً. إذا لم تحقق الموارد هذه القيمة، فإنها تصبح عبئاً على المنظمة بدلاً من أن تكون مصدر قوة (Barney & Hesterly, 2019).

٢. الندرة (R) - (Rarity):

يجب أن تكون الموارد نادرة، أي غير متاحة على نطاق واسع للمنافسين الحاليين أو المحتملين. إذا كان معظم المنافسين يمتلكون نفس المورد، فإنه يصبح مصدراً لتكافؤ تنافسي (Competitive Parity) وليس ميزة تنافسية. فامتلاك موارد مشتركة يضمن البقاء في السوق، لكنه لا يضمن التفوق. الندرة يمكن أن تكون مطلقة (مثل براءة اختراع حصرية) أو نسبية (مثل كفاءة إدارية متميزة لا تتوفر إلا لدى عدد قليل من الشركات) (Peteraf & Barney, 2003).

٣. صعوبة التقليد (I) - (Imitability):

يجب أن يكون من الصعب على المنافسين تقليد هذه الموارد أو الحصول عليها. وتتعدد أسباب صعوبة التقليد، منها:

• **التفرد التاريخي (Historical Uniqueness):** قد يكون المورد نتاج ظروف تاريخية فريدة

لا يمكن تكرارها (مثل موقع متميز، أو شراكة حصرية قديمة).

• **الغموض السببي (Causal Ambiguity):** عندما يكون من الصعب على المنافسين فهم

العلاقة بين المورد الذي تمتلكه الشركة والميزة التنافسية التي تحققها. فإذا كان مصدر النجاح

غير واضح، يصبح التقليد مستحيلاً.

• **التعقيد الاجتماعي (Social Complexity):** عندما تتبع الميزة التنافسية من ظواهر اجتماعية

معقدة يصعب تقليدها، مثل الثقافة التنظيمية، السمعة، العلاقات غير الرسمية بين الموظفين، أو

الثقة بين الإدارة والعاملين (Dierickx & Cool, 1989).

٤. **قابلية الاستغلال التنظيمي (Organization - O) - أضيف في نموذج VRIO):**

يجب أن تكون المنظمة مهيأة تنظيمياً لاستغلال هذه الموارد بشكل كامل وفعال. فامتلاك موارد قيمة

ونادرة ويصعب تقليدها لا يكفي إذا كانت المنظمة تفتقر إلى الأنظمة والعمليات والسياسات والهياكل التي

تمكنها من استثمار هذه الموارد بالشكل الأمثل. يتطلب ذلك وجود أنظمة إدارية فعالة، وهيكل تنظيمي

مناسب، وسياسات حوافز تشجع على استغلال الموارد، وثقافة داعمة للتميز (Barney & Hesterly,

2019).

١.٥ تطبيق نظرية الموارد على الدراسة الحالية

في سياق هذه الدراسة التي تركز على الشركات الناشئة، يقدم منظور نظرية الموارد (RBV) إطاراً تفسيرياً

قوياً ومتيناً لفهم دور الإدارة الاستراتيجية المتكاملة الشاملة في تعزيز الأداء التنافسي. يمكن النظر إلى

"الإدارة الاستراتيجية المتكاملة الشاملة" في حد ذاتها كمورد تنظيمي غير ملموس قيم ونادر، بل وكقدرة

مؤسسية متكاملة يصعب تقليدها. فبناء خطط استراتيجية واضحة، ووجود هياكل حوكمة منضبطة،

والقدرة على تحقيق المواءمة الوظيفية بين الإدارات المختلفة، وتطبيق أنظمة تقييم مستمرة، كل هذه

العناصر مجتمعة تمثل كفاءات وقدرات تنظيمية نادرة القيمة لا تتوفر في معظم الشركات الناشئة، خاصة

في مراحلها المبكرة (Newbert, 2007).

من خلال عدسة نظرية الموارد، يمكن تفسير الآلية التي تعزز بها الإدارة الاستراتيجية المتكاملة الشاملة الأداء التنافسي على النحو التالي:

أولاً: تعتبر الإدارة الاستراتيجية المتكاملة مورداً قيماً (Valuable):
فمن خلال تطبيقها، تستطيع الشركة الناشئة استغلال مواردها المحدودة (المالية والبشرية) بأعلى كفاءة ممكنة. فالتخطيط الاستراتيجي يساعد في توجيه هذه الموارد نحو الأولويات الصحيحة، والتكامل الوظيفي يمنع ازدواجية الجهود وهدرها، والحوكمة تضبط استخدام الموارد وتمنع إساءة استغلالها، والتقييم المستمر يمكن من تصحيح مسار استخدام الموارد عند الحاجة. هذه الكفاءة في استغلال الموارد تنعكس بشكل مباشر على تحسين اقتصاديات الوحدة (Unit Economics)، مثل تقليص تكلفة اكتساب العميل (CAC) وزيادة القيمة الدائمة للعميل (LTV) (Sirmon, Hitt, & Ireland, 2007).

ثانياً: تعتبر الإدارة الاستراتيجية المتكاملة مورداً نادراً (Rare):
لا تمتلك الغالبية العظمى من الشركات الناشئة هذا المستوى من النضج الإداري والتنظيمي. فمعظمها تركز جهودها على تطوير المنتج وجمع التمويل، وتهمل بناء الأنظمة والهياكل الإدارية. ولذلك، فإن الشركة الناشئة التي تتجح في بناء هذه الممارسات المتكاملة في مرحلة مبكرة تمتلك مورداً نادراً يميزها عن منافسيها، ويمنحها قدرة استثنائية على تجاوز "وادي الموت" (Valley of Death) الذي تتعثر فيه معظم الشركات الناشئة (Blank & Dorf, 2012).

ثالثاً: تعتبر الإدارة الاستراتيجية المتكاملة مورداً يصعب تقليده (Inimitable):
يصعب على المنافسين تقليد هذا المورد المتكامل لعدة أسباب. أولاً، يتطلب بناء هذه الممارسات وقتاً وجهداً وتراكماً من الخبرات (التفرد التاريخي). ثانياً، العلاقة بين هذه الممارسات والأداء المتميز قد لا تكون واضحة تماماً للمنافسين (الغموض السببي)، خاصة أنها تتداخل مع عوامل أخرى مثل القيادة

والثقافة التنظيمية. ثالثاً، ترتبط هذه الممارسات بعلاقات اجتماعية معقدة داخل الشركة، مثل الثقة بين أعضاء الفريق، والقدرة على التعاون بين الإدارات، والالتزام الجماعي بالأهداف الاستراتيجية (التعقيد الاجتماعي) (Barney, 2001).

رابعاً: تتطلب الإدارة الاستراتيجية المتكاملة قدرة تنظيمية على الاستغلال (Organization): لكي تحقق هذه الممارسات أقصى تأثير لها، يجب أن تكون الشركة مهيأة تنظيمياً لاستغلالها. وهذا يعني وجود قيادة تؤمن بهذا النهج، وهيكل تنظيمي يسمح بالمرونة والتكامل، وثقافة تشجع على الشفافية والمساءلة والتعلم المستمر. هذه العناصر التنظيمية هي التي تحول وجود الممارسات الاستراتيجية من مجرد إجراءات شكلية إلى قدرة تنافسية حقيقية (Barney & Hesterly, 2019).

١.٦ نقد نظرية الموارد ومحدودياتها في سياق الشركات الناشئة

على الرغم من القوة التفسيرية الكبيرة لنظرية الموارد، إلا أنها تعرضت لانتقادات أكاديمية مهمة، خاصة عند محاولة تطبيقها على الشركات الناشئة وتلك العاملة في البيئات شديدة الديناميكية والتغير. يمكن تلخيص أهم هذه الانتقادات فيما يلي:

أ. الطبيعة الثابتة للنظرية (Static Nature): يتمثل أبرز نقد وجه لنظرية الموارد في أنها تقدم نظرة ثابتة (Static) نسبياً للشركة، وتفترض إمكانية استقرار الميزة التنافسية لفترات طويلة. لكن هذا الافتراض لا يتوافق مع واقع الأسواق الحديثة التي تتسم بالاضطراب الشديد (Hypercompetition)) والتغير التكنولوجي المتسارع. فالموارد التي كانت تشكل مصدر قوة اليوم قد تصبح عديمة القيمة غداً نتيجة لظهور تقنية جديدة، أو تغير تفضيلات العملاء، أو دخول منافس مبتكر للسوق. هذا النقد يزداد حدة في سياق الشركات الناشئة التي تعمل في قطاعات

التكنولوجيا والابتكار حيث تتغير قواعد اللعبة بسرعة فائقة (D'Aveni, 1994; Eisenhardt & Martin, 2000).

ب. تجاهل آلية تجديد الموارد:

تركز نظرية الموارد على امتلاك الموارد في لحظة زمنية معينة، لكنها لا تقدم تفسيراً كافياً لكيفية قيام المنظمات بتجديد هذه الموارد وتطويرها وخلق موارد جديدة مع مرور الزمن. ففي البيئات الديناميكية، لا يكفي أن تمتلك موارد قيمة، بل يجب أن تمتلك القدرة على تجديد هذه الموارد باستمرار وإعادة تشكيلها وتكييفها لمواكبة التغيرات (Teece, 2007).

ج. صعوبة تحديد الموارد الحاسمة:

تواجه نظرية الموارد صعوبة عملية في تحديد "أي الموارد هي الحاسمة حقاً" لتحقيق الميزة التنافسية في سياق معين. فنظراً للترابط المعقد بين الموارد المختلفة، يصعب عزل تأثير مورد واحد أو مجموعة محددة من الموارد على الأداء. كما أن الغموض السببي (Causal Ambiguity) الذي يعتبر مصدر قوة للنظرية (لأنه يجعل التقليد صعباً) يصبح في نفس الوقت مصدر ضعف عند محاولة تطبيق النظرية عملياً، لأنه يجعل من الصعب على الإدارة معرفة الموارد التي يجب التركيز عليها بالضبط (Priem & Butler, 2001).

د. قلة الاهتمام بالبيئة الخارجية:

تركز نظرية الموارد بشكل كبير على الداخل (الموارد الداخلية) على حساب الخارج (العوامل البيئية والصناعية). لكن الميزة التنافسية الحقيقية لا تتبع فقط من الموارد الداخلية، بل من التفاعل الديناميكي بين هذه الموارد والفرص المتاحة في البيئة الخارجية. تجاهل هذا التفاعل قد يؤدي إلى تبني استراتيجيات غير متوافقة مع متطلبات السوق (Teece, Pisano, & Shuen, 1997).

هذه الانتقادات والمحدوديات تشير بوضوح إلى أن نظرية الموارد وحدها لا تكفي لتفسير العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية المتكاملة والأداء التنافسي للشركات الناشئة في بيئات ديناميكية. ومن هنا تبرز الحاجة الملحة إلى نظرية تكميلية تركز على الجانب الديناميكي، وهي نظرية القدرات الديناميكية (Dynamic Capabilities Theory) التي سيتم استعراضها في القسم التالي.

ثانياً: نظرية القدرات الديناميكية (Dynamic Capabilities Theory – DCT)

٢.١ النشأة والتطور التاريخي للنظرية

جاءت نظرية القدرات الديناميكية (DCT) كاستجابة علمية نقدية مباشرة لثبات وسكون نظرية الموارد (Static Nature of RBV)، وسعت إلى تقديم إطار أكثر ديناميكية وقدرة على تفسير كيفية تحقيق المنظمات للميزة التنافسية في البيئات شديدة التغير. يمكن القول إن البذور الأولى لهذه النظرية ظهرت في أوائل التسعينيات من خلال أعمال ديفيد تيس (David Teece) وريتشارد روميلت (Richard Rumelt) وسيدني وينتر (Sidney Winter) وجيوفاني دوسي (Giovanni Dosi)، الذين بدأوا في التركيز على أهمية "القدرات التنظيمية" و"الروتينات" في تفسير أداء الشركات.

ولكن يمكن اعتبار الورقة البحثية الفارقة والأكثر تأثيراً في تأسيس هذه النظرية هي تلك التي نشرها ديفيد تيس، وغاري بيزانو (Gary Pisano)، وإيمي شوين (Amy Shuen) في مجلة "الإدارة الاستراتيجية" (Strategic Management Journal) عام ١٩٩٧ تحت عنوان "القدرات الديناميكية والإدارة الاستراتيجية" (Dynamic Capabilities and Strategic Management). في هذا العمل المؤسس، قدم الباحثون إطاراً متكاملاً يعرف القدرات الديناميكية بأنها "قدرة المنظمة على دمج وبناء

وإعادة تشكيل الكفاءات الداخلية والخارجية لمواكبة البيئات سريعة التغير" (Teece, Pisano, & Shuen, 1997, p. 516). منذ ذلك الحين، تطورت النظرية بشكل كبير وأصبحت واحدة من أهم النظريات وأكثرها تأثيراً في مجال الإدارة الاستراتيجية، خاصة في سياق التكنولوجيا والابتكار والشركات الناشئة (Helfat & Peteraf, 2009; Teece, 2007, 2018).

٢.٢ الفكرة المركزية والمكونات الرئيسية

تقوم نظرية القدرات الديناميكية على فكرة مركزية مفادها: ليس المهم فقط امتلاك موارد قيمة، بل الأهم هو امتلاك القدرة على تجديد هذه الموارد وتكييفها وإعادة تشكيلها باستمرار لمواكبة التغيرات البيئية واغتنام الفرص الناشئة. بعبارة أخرى، الميزة التنافسية المستدامة في البيئات الديناميكية لا تنبع من الموارد الثابتة، بل من القدرات الديناميكية التي تمكن المنظمة من خلق موارد جديدة، وتعديل الموارد القائمة، وإعادة هيكلتها بشكل مستمر (Teece, 2014).

وقد طور تيس (Teece, 2007) إطاراً تحليلياً متكاملًا للقدرات الديناميكية، قسمها فيه إلى ثلاث فئات رئيسية أو عمليات تنظيمية كبرى (Micro-foundations)، تمثل الأنشطة الملموسة التي تقوم بها المنظمة لبناء قدراتها الديناميكية. هذه الفئات الثلاث هي:

أ. الاستشعار (Sensing):

يمثل الاستشعار القدرة الدائمة والمنهجية للمنظمة على مسح البيئة الخارجية، ومراقبة التوجهات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية، والتعرف الاستباقي على الفرص الناشئة (Opportunities) والتهديدات المخفية (Threats) قبل أن تصبح واضحة للمنافسين. يتضمن الاستشعار أنشطة مثل:

- أبحاث السوق المتقدمة وتحليل سلوك العملاء.

- متابعة التطورات التكنولوجية وبراءات الاختراع الجديدة.
- بناء شبكات علاقات مع مصادر المعرفة الخارجية (جامعات، مراكز بحثية، شركات ناشئة أخرى).
- تحليل سيناريوهات المستقبل البديلة (Scenario Planning).
- الاستماع النشط للعملاء وتتبع شكاواهم واقتراحاتهم (Teece, 2007).

ب. الاقتناص أو الاستغلال (Seizing):

بعد استشعار الفرص، يتوجب على المنظمة أن تتحرك بسرعة وحكمة لاقتناص هذه الفرص قبل أن يسبقها إليها المنافسون. يتطلب ذلك القدرة على حشد الموارد المحدودة وتخصيصها بطرق إبداعية وفعالة لاستغلال الفرصة. تشمل أنشطة الاقتناص:

- تصميم نماذج عمل جديدة تتناسب مع الفرصة المكتشفة.
- تطوير منتجات وخدمات مبتكرة تلبي الاحتياجات الجديدة.
- الاستثمار في التقنيات الواعدة والقدرات الجديدة.
- اتخاذ قرارات استراتيجية حاسمة وسريعة بشأن دخول أسواق جديدة أو التحالفات أو الاستحواذات.
- بناء ولاء العملاء وتأمين قنوات التوزيع المناسبة (Teece, 2007).

ج. التحويل وإعادة التشكيل (Transforming / Reconfiguring):

تمثل هذه الفئة قدرة المنظمة على إعادة تشكيل هيكلها التنظيمي، ومواردها، وثقافتها، وعملياتها بشكل مستمر لمواكبة التغيرات. فمع تطور الفرص واستغلالها، تصبح بعض الموارد والهيكل الحالية غير مناسبة، وقد تصبح بعض الممارسات عائقاً أمام الابتكار. التحويل يتضمن:

- إعادة هيكلة التنظيم الداخلي ليتوافق مع الاستراتيجيات الجديدة.
- تفكيك العمليات والهياكل القديمة التي أصبحت غير فعالة.
- التخلي عن المنتجات أو الأسواق التي لم تعد واعدة (Divestment).
- دمج المعارف والتقنيات الجديدة في نسيج المنظمة.
- تعزيز ثقافة التعلم المستمر والتجريب وتقبل الفشل (Teece, 2007; Helfat & Winter, 2011).

٢.٣ العلاقة بين القدرات الديناميكية والروتينات التنظيمية

لتوضيح مفهوم القدرات الديناميكية بشكل أعمق، من المفيد التمييز بينها وبين "الروتينات التنظيمية" (Organizational Routines). فالروتينات التنظيمية تمثل الأنشطة المتكررة والمنظمة التي تقوم بها المنظمة للحفاظ على عملياتها الجارية (مثل معالجة الطلبات، خدمة العملاء، إجراءات المحاسبة). أما القدرات الديناميكية، فهي تمثل "الروتينات ذات المستوى الأعلى" (Higher-order routines) التي تمكن المنظمة من تعديل وتطوير الروتينات التشغيلية العادية. بعبارة أخرى، إذا كانت الروتينات التشغيلية تمثل "كيف تفعل المنظمة الأشياء" في الوقت الحاضر، فإن القدرات الديناميكية تمثل "كيف تغير المنظمة طريقة فعلها للأشياء" لتتكيف مع المستقبل (Winter, 2003; Zollo & Winter, 2002).

٢.٤ تطبيق نظرية القدرات الديناميكية على الدراسة الحالية

تمثل نظرية القدرات الديناميكية العدسة الأكاديمية والمفاهيمية الأكثر ملاءمة لتفسير الآليات الكامنة وراء نجاح أو فشل الشركات الناشئة في بيئاتها الديناميكية. فالإدارة الاستراتيجية المتكاملة الشاملة، كما تم تعريفها في هذه الدراسة، ليست مجرد سلسلة من الإجراءات البيروقراطية المتعاقبة أو الخطط الثابتة، بل

هي التجسيد الميداني الأمثل لـ "القدرات الديناميكية" المؤسسية في الشركات الناشئة. من خلال هذه العدسة، يمكننا تحليل كيف تعمل أبعاد الإدارة الاستراتيجية الأربعة كقدرات ديناميكية تعزز الأداء التنافسي:

أ. التخطيط والتحليل الاستراتيجي البيئي كقدرة على الاستشعار (Sensing):

يمثل هذا البعد تجسيدا مباشراً لقدرة الاستشعار. فالتحليل المستمر للبيئة الداخلية والخارجية، ودراسة الفرص والتهديدات، واستشراق اتجاهات السوق، كلها أنشطة تمكن الشركة الناشئة من اكتشاف الفرص الجديدة مبكراً (مثل شريحة عملاء غير مخدومة، أو تقنية ناشئة يمكن استغلالها) وتحديد التهديدات المحتملة (مثل دخول منافس قوي، أو تغيير تنظيمي وشيك). هذه القدرة على الاستشعار المبكر تمنح الشركة الناشئة ميزة الريادة (First-mover advantage) وتجنبها الوقوع في مطبات غير متوقعة (Barreto, 2010).

ب. التكامل الوظيفي والمواءمة الاستراتيجية كقدرة على الاقتناص (Seizing):

بعد استشعار الفرصة، تحتاج الشركة إلى قدرة سريعة على حشد مواردها لاقتناصها. هنا يأتي دور التكامل الوظيفي والمواءمة الاستراتيجية كقدرة على الاقتناص. فالشركة التي تتمتع بتكامل وظيفي عالٍ تستطيع تحريك فرقها المختلفة (تطوير المنتج، التسويق، المبيعات، المالية) بشكل منسق وسريع لاستغلال الفرصة. كما أن المواءمة الاستراتيجية تضمن أن جميع هذه الجهود موجهة نحو نفس الهدف الاستراتيجي، مما يمنع التشتت ويحقق أقصى استفادة من الموارد المحدودة (Helfat & Peteraf, 2015).

ج. التقييم المستمر والرقابة كقدرة على التحويل وإعادة التشكيل (Transforming):

تمثل أنظمة التقييم المستمر (مثل بطاقة الأداء المتوازن) ومؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) آلية أساسية

لرصد مدى نجاح الاستراتيجيات الحالية واتخاذ قرارات التعديل والتحويل. فعندما تظهر مؤشرات الأداء تراجعاً أو فشلاً في جانب معين، تمكن هذه الأنظمة الشركة الناشئة من التعلم السريع من الأخطاء، وإعادة توجيه الموارد، وتعديل الاستراتيجيات (Pivoting)، والتخلي عن الممارسات غير الفعالة. هذا هو جوهر قدرة التحويل وإعادة التشكيل (Teece, 2018).

د. الحوكمة وإدارة المخاطر كقدرة على الحماية والمرونة (Protecting & Resilience):
يمكن النظر إلى إطار الحوكمة وإدارة المخاطر (GRC) كقدرة ديناميكية تعزز مرونة الشركة الناشئة (Resilience) وقدرتها على الصمود في وجه الصدمات. فإدارة المخاطر الاستباقية تمكن الشركة من الاستعداد للسيناريوهات السلبية المحتملة، وتقليل احتمالية حدوثها، والتخفيف من آثارها عند وقوعها. أما الحوكمة فتعزز قدرة الشركة على الحفاظ على مواردها وحمايتها من سوء الاستخدام، وبناء ثقة المستثمرين، وهو ما يسهل عملية جمع التمويل اللازم للتوسع والتكيف (Eisenhardt & Martin, 2000).

من خلال هذا التحليل، يتضح أن الإدارة الاستراتيجية المتكاملة الشاملة تمثل حزمة متكاملة من القدرات الديناميكية التي تمكن الشركة الناشئة من التكيف المستمر مع بيئتها المتغيرة، واغتنام الفرص الناشئة، والحفاظ على مرونتها واستمراريتها. وهذا يفسر العلاقة الإيجابية المتوقعة بين تطبيق هذه الإدارة وتحسن مؤشرات الأداء التنافسي، مثل نمو الإيرادات، وزيادة القيمة الدائمة للعميل (LTV)، وتحسين نسبة (LTV:CAC) (Protogerou, Caloghirou, & Lioukas, 2012).

على الرغم من القوة التفسيرية الكبيرة لنظرية القدرات الديناميكية، إلا أنها واجهت هي الأخرى انتقادات وتحديات:

أ. غموض المفهوم وصعوبة قياسه (Conceptual Fuzziness):
واجهت النظرية انتقادات متكررة بسبب غموض مفهوم "القدرات الديناميكية" نفسه، وتداخله مع مفاهيم أخرى مثل الكفاءات الجوهرية (Core Competencies) والقدرات التنظيمية العادية. كما أن صعوبة قياس القدرات الديناميكية كمياً شكلت تحدياً كبيراً أمام الباحثين، مما أدى إلى تعدد المقاييس وعدم وجود اتفاق على أدوات قياس موحدة (Kraatz & Zajac, 2001; Williamson, 1999).

ب. خطر التبرير الدائري (Tautology):
وجه بعض النقاد اتهامات بأن النظرية قد تقع في فخ التبرير الدائري (Tautology)، حيث يتم تعريف القدرات الديناميكية بأنها ما يؤدي إلى الأداء المتفوق، ثم يتم تفسير الأداء المتفوق بوجود قدرات ديناميكية. هذا النوع من الاستدلال الدائري يحد من القوة التفسيرية للنظرية ويصعب اختبارها تجريبياً (Priem & Butler, 2001).

ج. التركيز على البيئات شديدة التغير:
تم تطوير النظرية أساساً لشرح أداء الشركات في البيئات شديدة التغير (High-velocity environments) مثل قطاع التكنولوجيا. وقد أثارت تساؤلات حول مدى قابلية تطبيقها في البيئات المستقرة نسبياً، حيث قد لا تكون القدرات الديناميكية بنفس الأهمية، بل وقد تكون مكلفة وغير ضرورية (Eisenhardt & Martin, 2000).

د. صعوبة التطبيق العملي:

تواجه الإدارة صعوبة في ترجمة مفهوم القدرات الديناميكية إلى ممارسات إدارية ملموسة وقابلة للتنفيذ. فنظراً لتجريد المفهوم، يصعب على المديرين تحديد "كيف" يبنون هذه القدرات بالضبط داخل مؤسساتهم (Teece, 2014).

ثالثاً: التوليفة النظرية الحاكمة للدراسة (Theoretical Synthesis)

٣.١ مبررات التكامل بين النظريتين

من خلال العرض والتحليل السابقين، يتضح أن كلاً من نظرية الموارد (RBV) ونظرية القدرات الديناميكية (DCT) تقدم إسهامات قيمة في فهم مصادر الميزة التنافسية، لكن كلاً منهما تعاني من محدوديات عند تطبيقها منفردة على سياق الشركات الناشئة في بيئات ديناميكية. نظرية الموارد تقدم تفسيراً مقنعاً لأهمية امتلاك موارد فريدة وقيمة، لكنها تفشل في تفسير كيفية تجديد هذه الموارد وتكييفها مع التغيرات. أما نظرية القدرات الديناميكية فتركز على عمليات التكيف والتجديد، لكنها قد تغفل أهمية نوعية الموارد الأساسية التي يتم إعادة تشكيلها (Ambrosini & Bowman, 2009).

لذلك، يتبنى هذا البحث منهجية التوليف النظري (Theoretical Synthesis) أو التكامل النظري (Theoretical Integration)، والتي تهدف إلى الدمج العضوي بين المدرستين النظريتين في إطار تفسيري واحد متكامل. وهذا التكامل ليس مجرد جمع آلي للنظريتين، بل هو بناء تركيب يخلق قيمة مضافة تفوق مجموع أجزائه، ويمكن من فهم أعمق وأشمل للظاهرة المدروسة (Barney, Ketchen, & Wright, 2011; Teece, 2018).

يمكن تصور التكامل بين النظرية من خلال نموذج هرمي أو متعدد المستويات:

• **المستوى الأول: قاعدة الموارد (RBV(Resource Base) -)** :تمتلك الشركة الناشئة

مجموعة من الموارد الأساسية، سواء كانت ملموسة (مثل رأس المال، التقنية) أو غير ملموسة (مثل العلامة التجارية، الخبرات، براءات الاختراع، العلاقات). هذه الموارد تشكل "مخزون" الشركة الذي يمكنها من العمل والمنافسة. من أبرز هذه الموارد في دراستنا هو "النظام المتكامل للإدارة الاستراتيجية" نفسه، والذي يعتبر مورداً تنظيمياً غير ملموس قيماً ونادراً.

• **المستوى الثاني: القدرات الديناميكية (DCT(Dynamic Capabilities) -)** :تمثل الإدارة

الاستراتيجية المتكاملة الشاملة (بأبعادها الأربعة) حزمة من القدرات الديناميكية التي تمكن الشركة الناشئة من:

○ استشعار التغيرات والفرص (من خلال التخطيط والتحليل البيئي).

○ اقتناص هذه الفرص (من خلال التكامل الوظيفي والمواءمة).

○ تحويل وتكييف قاعدة مواردها (من خلال التقييم المستمر وإدارة المخاطر).

• **المستوى الثالث: الأداء التنافسي (Competitive Performance)** :نتيجة للتفاعل

الديناميكي بين قاعدة الموارد الثابتة نسبياً والقدرات الديناميكية التي تعيد تشكيلها باستمرار، تحقق الشركة الناشئة أداءً تنافسياً متفوقاً ينعكس في مؤشرات كمية ونوعية مثل: اقتصاديات الوحدة السليمة (LTV, CAC, LTV:CAC)، ونمو الإيرادات المتسارع، ومعدلات الاحتفاظ العالية بالعملاء، والحصة السوقية المتزايدة، والمدة الزمنية للسيولة الكافية (Runway).

٣.٣ آلية التأثير المزدوج (Dual Mechanism of Impact)

يمكن تفسير آلية تأثير الإدارة الاستراتيجية المتكاملة الشاملة على الأداء التنافسي من خلال مسارين متوازيين ومتكاملين:

المسار الأول: الحماية والاستثمار الأمثل للموارد (RBV Pathway):
تعمل الإدارة الاستراتيجية المتكاملة على حماية الموارد النادرة للشركة الناشئة من الهدر والتبديد، وذلك من خلال:

- توجيه الموارد نحو الأولويات الاستراتيجية الصحيحة (التخطيط).
- منع ازدواجية الجهود وتحقيق التآزر بين الإدارات (التكامل).
- ضبط استخدام الموارد ومنع إساءة استغلالها (الحوكمة).
- تصحيح مسار استخدام الموارد عند الانحراف (التقييم).

هذا الاستثمار الأمثل للموارد ينعكس مباشرة في تحسين اقتصاديات الوحدة (مثل خفض CAC وزيادة LTV)، وهو ما يمثل جوهر الكفاءة التشغيلية والربحية المستقبلية (Sirmon et al., 2007).

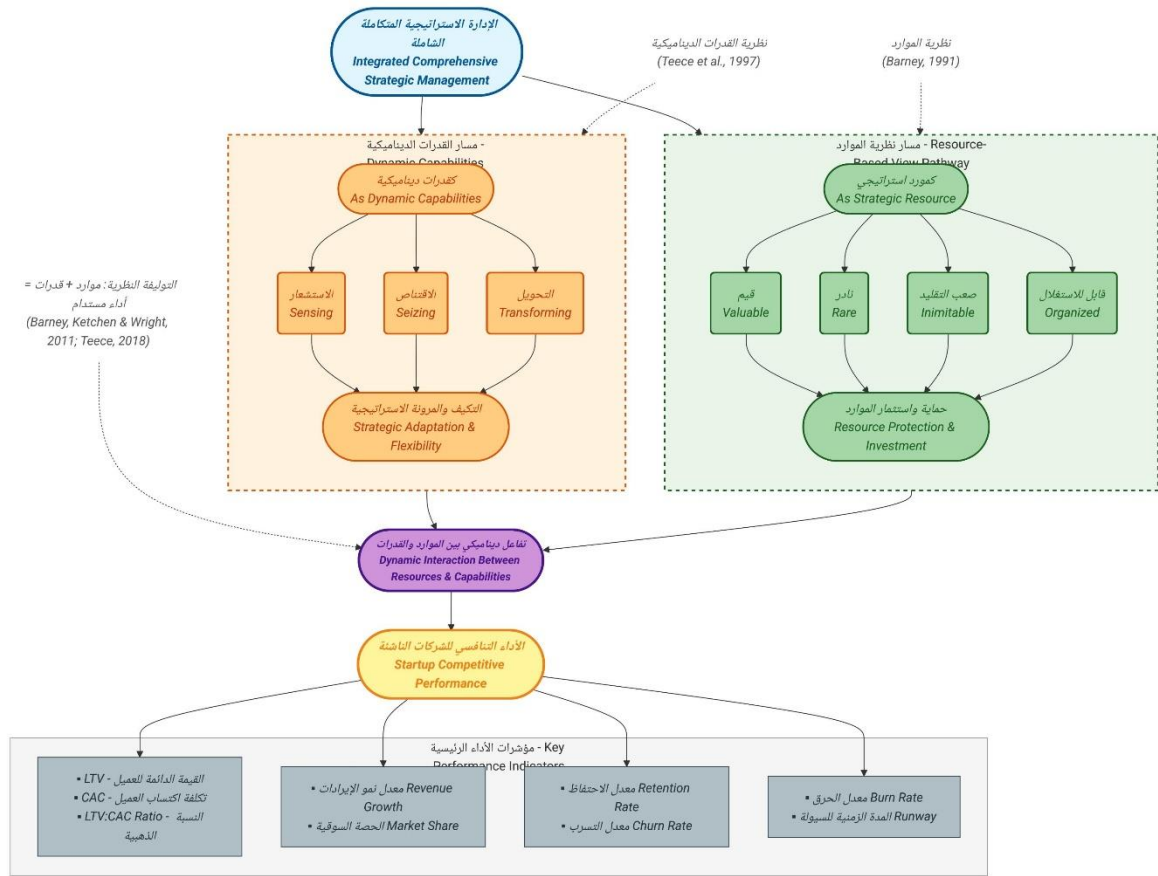
المسار الثاني: التكيف وإعادة التشكيل الديناميكي (DCT Pathway):
في نفس الوقت، تعمل الإدارة الاستراتيجية المتكاملة على تمكين الشركة الناشئة من:

- استشعار التغيرات في السوق والتكنولوجيا وسلوك العملاء مبكراً (الاستشعار).
- إعادة توجيه الموارد بسرعة لاغتنام الفرص الجديدة (الاقتناص).
- تعديل الاستراتيجيات ونماذج العمل وحتى المنتجات (Pivoting) عند الضرورة (التحويل).

هذه القدرة على التكيف المستمر تمكن الشركة الناشئة من النمو في أسواق ديناميكية، وزيادة حصتها السوقية، والاحتفاظ بعملائها من خلال تلبية احتياجاتهم المتغيرة (Eisenhardt & Martin, 2000).

٣.٤ تمثيل التوليفة النظرية بيانياً

يمكن تمثيل هذه التوليفة النظرية في الشكل التالي:



٣.٥ تفسير العلاقات في ضوء التوليفة النظرية

في ضوء هذه التوليفة النظرية المتكاملة، يمكن تفسير العلاقة بين متغيرات الدراسة على النحو التالي:

تفسير العلاقة الرئيسية (تأثير الإدارة الاستراتيجية المتكاملة على الأداء التنافسي):
تمثل الإدارة الاستراتيجية المتكاملة الشاملة "الجهاز العصبي المؤسسي" الذي يحمي ويستثمر الموارد المادية والمعرفية المتفردة المتوفرة لدى الشركة الناشئة (انطلاقاً من مبادئ نظرية الموارد)، بينما يتيح هذا النظام ذاته آليات استثنائية مرنة ومستمرة لاستشعار المتغيرات وإعادة ضبط النماذج التجارية والهياكل التنظيمية للتكيف مع الأسواق المتقلبة (انطلاقاً من مبادئ نظرية القدرات الديناميكية). إن التفاعل المستمر والتكاملي بين حماية الموارد الأصلية وإعادة تشكيلها الديناميكي يخلق بيئة حاضنة للابتكار، ويسهم في تقليص التكاليف، ويرفع من كفاءة استهداف شرائح العملاء (Teece, 2018; Barney et al., 2011).

تفسير العلاقة بين أبعاد الإدارة الاستراتيجية ومؤشرات الأداء المحددة:

١. التخطيط والتحليل البيئي ← تحسين اقتصاديات الوحدة: يساعد التخطيط المبني على تحليل دقيق للبيئة في تحديد الشرائح المستهدفة الأكثر ربحية، وتصميم منتجات تناسب احتياجاتهم، وبالتالي زيادة القيمة الدائمة للعميل (LTV) وتقليل تكلفة اكتسابه (CAC) نتيجة لاستهداف أكثر دقة (Grant, 2016)).
٢. التكامل الوظيفي والمواءمة ← تسريع النمو: عندما تعمل فرق التسويق والمبيعات وتطوير المنتج بتناغم، يتم تسريع دورة تطوير المنتج وطرحه في السوق، كما تتحسن جودة تجربة العملاء، مما يؤدي إلى تسريع نمو الإيرادات وزيادة الحصة السوقية (Kaplan & Norton, 2006).
٣. الحوكمة وإدارة المخاطر ← تحسين الاستقرار المالي: من خلال تطبيق ممارسات الحوكمة الرشيدة وإدارة المخاطر الاستباقية، تتمكن الشركة الناشئة من التحكم في معدل الحرق النقدي

(Burn Rate) وتطيل المدة الزمنية للسيولة (Runway) ،مما يعزز فرصها في البقاء حتى تحقيق الربحية أو تأمين تمويل إضافي (Gompers, Kovner, Lerner, & Scharfstein, 2010).

٤. التقييم المستمر وبطاقة الأداء المتوازن ← تعزيز ولاء العملاء: من خلال المراقبة المستمرة لمؤشرات رضا العملاء ومعدلات الاحتفاظ والتسرب (Churn Rate)) ،يمكن للشركة الناشئة أن تكتشف المشكلات مبكراً وتتخذ إجراءات تصحيحية سريعة لتحسين خدمة العملاء وجودة المنتج، مما ينعكس إيجاباً على ولاء العملاء (Kaplan & Norton, 2001).

رابعاً: النموذج المفاهيمي للدراسة (Conceptual Model)

٤.١ تعريف النموذج المفاهيمي

النموذج المفاهيمي هو تمثيل بياني وتوضيحي للعلاقات بين المتغيرات محل الدراسة، بناءً على الإطار النظري الذي تم بناؤه. يهدف النموذج إلى تقديم رؤية شاملة ومبسطة لكيفية تفاعل المتغيرات مع بعضها البعض، ويشكل الأساس لصياغة الفرضيات وتصميم منهجية البحث (Miles, Huberman, & Saldaña, 2020).

٤.٢ متغيرات النموذج

بناءً على التحليل النظري السابق، يتضمن النموذج المفاهيمي للدراسة مجموعتين رئيسيتين من المتغيرات:

أولاً: المتغير المستقل (Independent Variable): الإدارة الاستراتيجية المتكاملة الشاملة

(Integrated Comprehensive Strategic Management)

وهو المتغير الذي يفترض أن له تأثيراً على المتغير التابع. ويتكون من أربعة أبعاد رئيسية (مكونة من الدرجة الأولى)، وهي:

١. التخطيط والتحليل الاستراتيجي البيئي (Strategic Planning & Environmental

Analysis) ويشمل صياغة الرؤية والرسالة، تحديد الأهداف الاستراتيجية، تحليل البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف)، تحليل البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات).

٢. التكامل الوظيفي والمواءمة الاستراتيجية (Cross-Functional Integration &

Strategic Alignment) ويشمل درجة التعاون بين الإدارات المختلفة، ووجود فرق عمل متعددة الوظائف، ومدى اتساق أهداف الأقسام مع الاستراتيجية العامة للشركة.

٣. الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال (GRC)

ويشمل وضوح هياكل السلطة والمسؤولية، وجود سياسات وإجراءات رقابية، وممارسات إدارة المخاطر بأنواعها، والالتزام باللوائح والقوانين.

٤. الرقابة والتقييم المستمر (Monitoring & Continuous Evaluation)

ويشمل وجود نظام لقياس الأداء (مثل بطاقة الأداء المتوازن)، ومراجعة دورية للنتائج، ومقارنة الأداء الفعلي بالأهداف المخطط لها، واتخاذ إجراءات تصحيحية.

ثانياً: المتغير التابع (Dependent Variable): الأداء التنافسي للشركات الناشئة

(Competitive Performance of Startups)

وهو المتغير الذي يفترض أن يتأثر بتطبيق الإدارة الاستراتيجية المتكاملة. ويتكون من مجموعة من المؤشرات المعاصرة (مقسمة إلى أبعاد فرعية)، وهي:

١. اقتصاديات الوحدة (Unit Economics):

○ القيمة الدائمة للعميل (LTV).

○ تكلفة اكتساب العميل (CAC).

○ نسبة LTV إلى CAC Ratio (LTV:CAC).

٢. مؤشرات النمو (Growth Indicators):

○ معدل نمو الإيرادات الشهري (MRR Growth) أو السنوي (ARR Growth).

○ الحصة السوقية (Market Share).

٣. مؤشرات ولاء العملاء (Customer Loyalty Indicators):

○ معدل الاحتفاظ بالعملاء (Retention Rate).

○ معدل التسرب (Churn Rate).

○ صافي نقاط المروجين (NPS).

٤. مؤشرات الاستقرار المالي (Financial Stability Indicators):

○ معدل الحرق النقدي (Burn Rate).

○ المدة الزمنية للسيولة (Runway).

٤.٣ العلاقات المفترضة في النموذج

يفترض النموذج المفاهيمي وجود علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الإدارة الاستراتيجية المتكاملة الشاملة (بأبعادها الأربعة) ومستوى الأداء التنافسي للشركات الناشئة (بمؤشرات مختلفة). وبشكل أكثر تحديداً، يمكن صياغة العلاقات التالية:

• **العلاقة الرئيسية (H1):** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية المتكاملة الشاملة

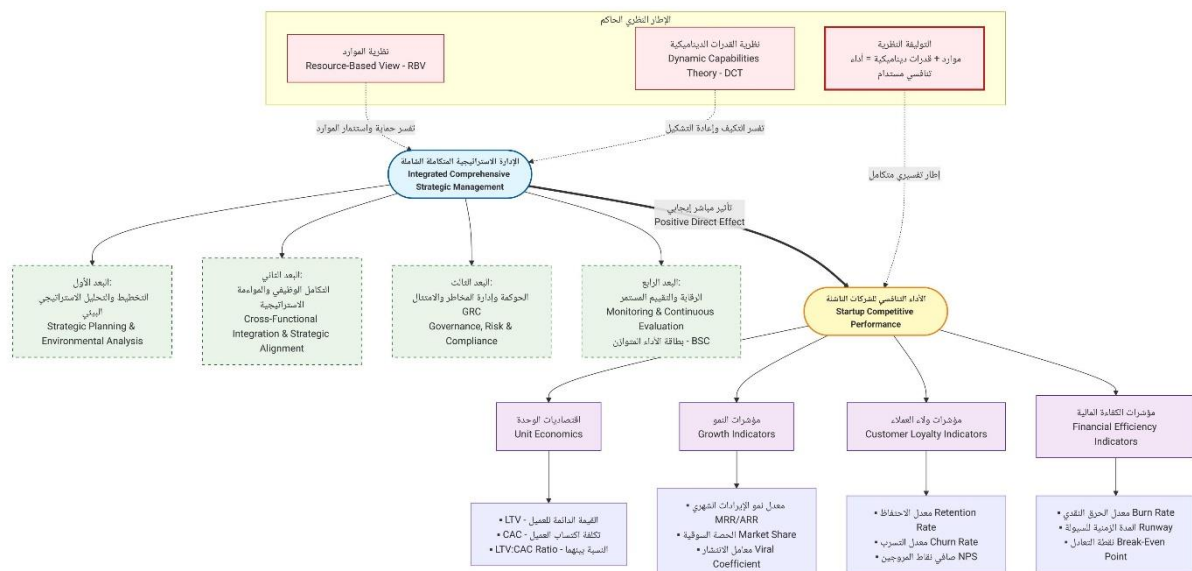
على الأداء التنافسي للشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية.

• **العلاقات الفرعية (H1a, H1b, H1c, H1d):**

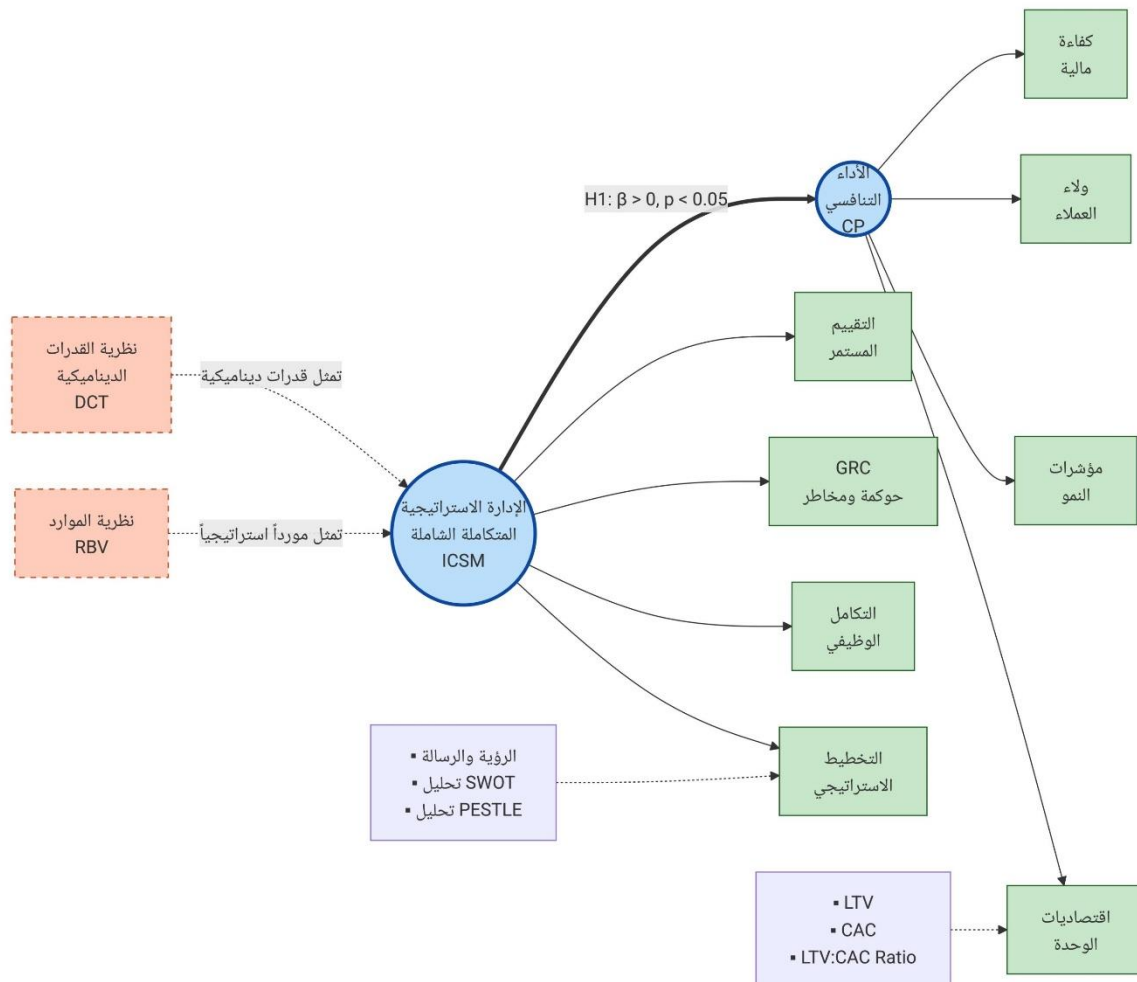
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتخطيط والتحليل الاستراتيجي البيئي على الأداء التنافسي للشركات الناشئة.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتكامل الوظيفي والمواءمة الاستراتيجية على الأداء التنافسي للشركات الناشئة.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال على الأداء التنافسي للشركات الناشئة.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للرقابة والتقييم المستمر على الأداء التنافسي للشركات الناشئة.

رابعاً: النموذج المقترح للدراسة

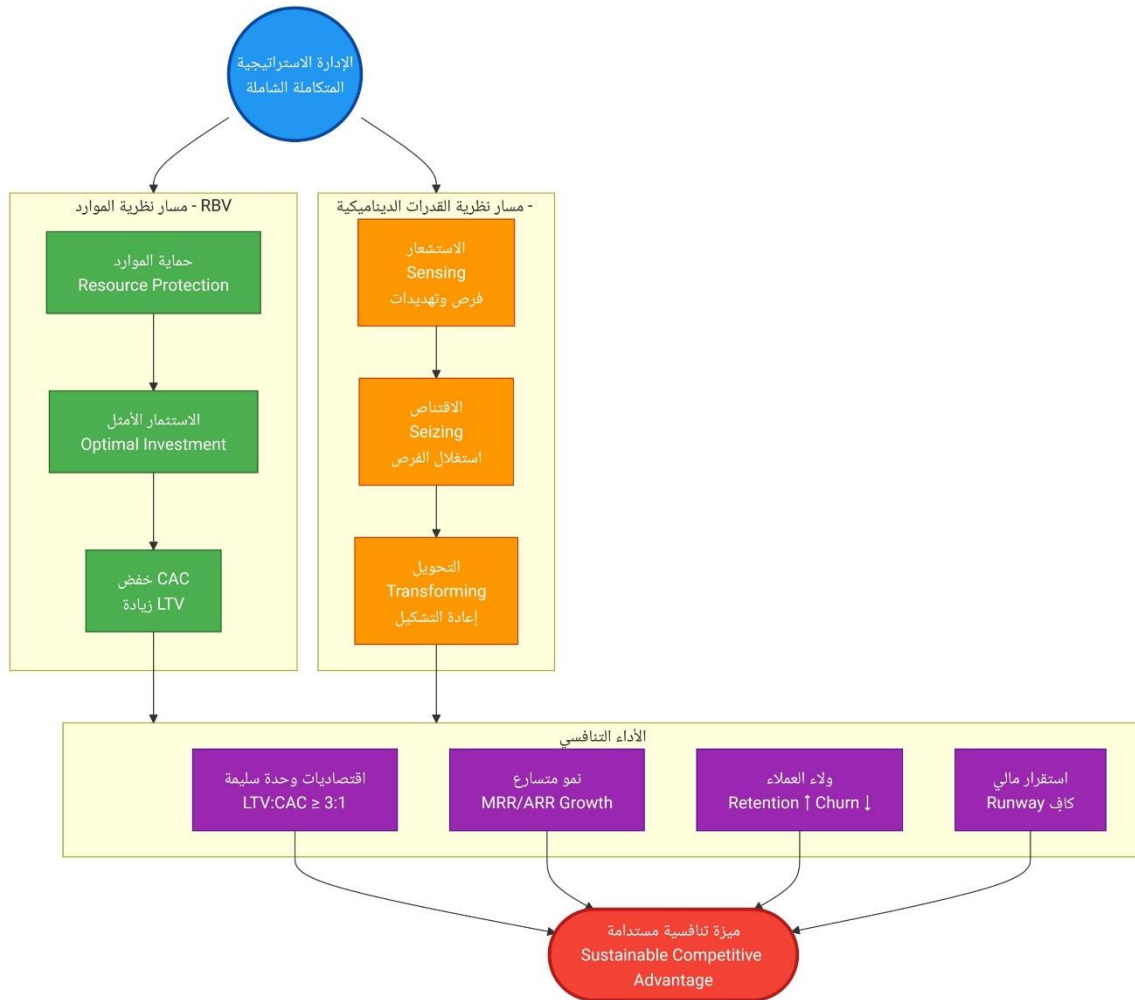
بناءً على التوليفة النظرية السابقة، يقترح الباحث النموذج المفاهيمي التالي الذي يوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة:



- النموذج الهيكلي (Structural Model)



آلية التأثير المزدوج (Dual Impact Mechanism)



خامساً: خلاصة المبحث

قدم هذا المبحث الإطار النظري المتكامل للدراسة، والذي يستند إلى توليفة نظرية مبتكرة تجمع بين نظرية الموارد (RBV) ونظرية القدرات الديناميكية (DCT). تم استعراض كل نظرية بشيء من التفصيل، مع تحليل نقاط قوتها وضعفها، ثم تم تقديم نموذج التكامل الذي يفسر كيف تعمل الإدارة الاستراتيجية

المتكاملة الشاملة كمورد استراتيجي وكقدرة ديناميكية في نفس الوقت لتعزيز الأداء التنافسي للشركات الناشئة. تم أيضاً عرض النموذج المفاهيمي للدراسة بمتغيراته وعلاقاته المفترضة، مما يشكل الأساس العلمي المتين الذي ستتطلب منه بقية خطوات البحث الميداني، بما في ذلك بناء أدوات القياس، وجمع البيانات، وتحليلها، واختبار الفرضيات. يقدم هذا الإطار التفسيري القوي تفسيراً شاملاً لا يكتفي بإثبات وجود العلاقة الإحصائية المجردة، بل يبني أساساً علمياً متيناً يشرح العمليات المعرفية والتنظيمية التي تجعل تطبيق المنهج الاستراتيجي المتكامل الخط الفاصل بين استمرار ونمو الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية، وبين تلاشيها وفشلها.

خلاصة الفصل

قدم هذا الفصل تحليلاً شاملاً ومتعمقاً للأدبيات الأكاديمية والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث. تم استعراض مفهومي الأداء التنافسي للشركات الناشئة بمقاييسه المعاصرة، والإدارة الاستراتيجية المتكاملة الشاملة بأبعادها الأربعة. ثم تم عرض وتحليل أكثر من عشرين دراسة سابقة، وتحديد الفجوات البحثية الرئيسية التي تبرر إجراء هذه الدراسة. وأخيراً، تم بناء الإطار النظري للدراسة بالاعتماد على توليفة متكاملة بين نظرية الموارد ونظرية القدرات الديناميكية، وتم اقتراح النموذج المفاهيمي الذي سيتم اختباره في الجانب الميداني من هذا البحث. يمثل هذا الفصل الأساس المعرفي المتين الذي ستتطلب منه الدراسة لتحقيق أهدافها والإجابة عن أسئلتها البحثية.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

المقدمة

يمثل الفصل الخاص بمنهجية الدراسة العمود الفقري لأي بحث علمي رصين والركيزة الأساسية التي تنقل البحث من حيز التنظير الفلسفي والتجريد المفاهيمي إلى ميدان التطبيق العملي والملاحظة التجريبية. إن المنهجية ليست مجرد مجموعة من الإجراءات الشكلية أو خطوات روتينية تُسرد لملء صفحات البحث، بل هي بمثابة العقد المنطقي والرياضي الذي يُبرمه الباحث مع القارئ والمجتمع العلمي، ليضمن من خلاله أن مسار البحث يتسم بأقصى درجات الموضوعية (Objectivity)، والدقة (Precision)، والقابلية للتكرار (Replicability)، وخلوه التام من التحيز الشخصي (Personal Bias). فمن خلال منهجية محكمة، تُبنى الجسور الصلبة بين الفرضيات النظرية المشتقة من نظريات الموارد والقدرات الديناميكية (التي تم استعراضها بشكل موسع في الفصل الثاني) وبين الواقع العملي الملموس في بيئة الأعمال المعاصرة.

تتطلب هذه الدراسة من محاولة استكشاف وتفكيك ظاهرة إدارية بالغة الأهمية والتعقيد، تتمثل في محاولة قياس "أثر تطبيق الإدارة الاستراتيجية المتكاملة الشاملة على الأداء التنافسي للشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية". ولتحقيق هذا الهدف الجوهرى، الذي يربط بين متغير مستقل متعدد الأبعاد (الإدارة المتكاملة بما تشمله من تخطيط، وتكامل وظيفي، وحوكمة ومخاطر، وتقييم) ومتغير تابع استراتيجي وحيوي (الأداء التنافسي مُقاساً عبر مؤشرات معاصرة كإقتصاديات الوحدة LTV و CAC، والنمو، والابتكار)، كان إلزاماً على الباحث بناء تصميم بحثي محكم (Robust Research Design) يحدد بدقة هندسة الإجراءات المتبعة لجمع الأدلة التجريبية وتحليلها وتفسيرها بطريقة علمية لا تقبل الشك.

يستعرض هذا الفصل وبشكل تفصيلي معمق، المعماري المنهجي للدراسة في عدة مباحث متسلسلة منطقياً. يبدأ المبحث الأول بتقديم تبرير فلسفي وعلمي لاختيار المنهج الوصفي التحليلي الكمي كمسار رئيسي للبحث. وينتقل المبحث الثاني ليحدد ويشرح طبيعة مجتمع البحث—المتمثل في منظومة الشركات الناشئة وريادة الأعمال في المملكة العربية السعودية، والتي تعيش طفرة غير مسبوقة بفضل مبادرات ومستهدفات رؤية ٢٠٣٠. ثم يتناول المبحث الثالث الآليات الرياضية الصارمة، وتحديدًا "معادلة سلوفين"

(Slovin's Formula)، التي استند إليها الباحث لتحديد حجم العينة الإحصائية الممثلة لهذا المجتمع الضخم.

كما يُفَصِّل هذا الفصل في مباحثه اللاحقة الخصائص الديموغرافية والتنظيمية للعينة، والأسلوب المتبع في بناء أداة جمع البيانات (الاستبانة)، متضمناً شرحاً وافياً لخطوات صياغتها، والعمليات والإجراءات الدقيقة التي خضعت لها لضمان صدقها (Validity) وثباتها (Reliability) وفقاً للمعايير الإحصائية المعتمدة. ويحدد الفصل بوضوح الحدود المكانية، والزمانية، والموضوعية الحاكمة لمسار البحث، والتي تضمن عدم تشتت الجهود وتركيز بؤرة الدراسة. وأخيراً، يتم استعراض الأساليب الإحصائية المتقدمة والبرمجيات المتطورة (مثل IBM SPSS و SmartPLS) التي تم الاستقرار عليها كأدوات لتحليل البيانات الكمية واختبار نمذجة المعادلات البنائية (SEM)، مما يوفر للقارئ فهماً شاملاً ودقيقاً لكيفية توليد الاستنتاجات العلمية وبناء التوصيات في هذا البحث.

تصميم البحث (Research Design)

يُعرّف تصميم البحث في أدبيات مناهج البحث العلمي (مثل كتابات Saunders و Sekaran) بأنه الخطة الاستراتيجية الشاملة والإطار المنطقي الذي يوجه الباحث في رحلته لجمع وتحليل وتفسير البيانات، بأسلوب يضمن الإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها بأقصى درجات المصداقية والموثوقية العلمية. إن اختيار التصميم لا يتم بطريقة عشوائية، بل ينبثق مباشرة من طبيعة المشكلة البحثية ومنطلقاتها الفلسفية. وانطلاقاً من طبيعة مشكلة هذه الدراسة التي تبحث في إيجاد علاقات ارتباطية وتأثيرية (Cause-and-Effect Relationships) بين ممارسات إدارية معينة (الإدارة الاستراتيجية المتكاملة) ونتائج مالية واستراتيجية محددة (الأداء التنافسي)، تتبنى هذه الدراسة بشكل صريح "الفلسفة الوضعية" (Positivism). وتقتض هذه الفلسفة أن الظواهر الإدارية والتنظيمية هي حقائق موضوعية يمكن ملاحظتها وقياسها بشكل مستقل عن ذاتية الباحث، وذلك من خلال استخدام أدوات قياس مقننة وتحويل الظواهر إلى بيانات رقمية قابلة للتحليل الإحصائي الدقيق.

وبناءً على هذا المنطلق الفلسفي، اعتمدت الدراسة على "المنهج الكمي الوصفي التحليلي" (Quantitative Descriptive-Analytical Approach) كمسار منهجي وحيد لإنجاز هذا

البحث. ويأتي هذا الاختيار مبرراً استناداً إلى الاعتبارات المنهجية والعلمية التالية التي تتوافق مع أفضل الممارسات في بحوث الإدارة الاستراتيجية:

١. **الجانب الوصفي (Descriptive Aspect):** يتيح هذا الجانب للباحث رصد ووصف الواقع الفعلي لمستوى ممارسة وتطبيق مبادئ "الإدارة الاستراتيجية المتكاملة الشاملة" داخل أروقة الشركات الناشئة في السعودية. ويتيح المنهج الوصفي تفكيك المتغير المستقل إلى أبعاده الفرعية (التخطيط الاستراتيجي، التكامل الوظيفي، الحوكمة وإدارة المخاطر، والتقييم والمتابعة) ووصف مدى شيوع كل بعد منها. كما يساهم في قياس وتوصيف المتغير التابع بدقة من خلال التعرف على مستويات "الأداء التنافسي" للشركات المستهدفة، بناءً على مقاييس دقيقة مثل (CAC، LTV، النمو، الحصة السوقية) وفقاً لإجابات الإداريين ومؤسسي الشركات. إن الوصف الدقيق هو الخطوة الأولى والضرورية لفهم الظاهرة قبل محاولة استكشاف مسبباتها.

٢. **الجانب التحليلي (Analytical Aspect):** لا يتوقف هذا المنهج عند حدود جمع الأرقام ووصفها سطحياً أو استعراض التكرارات والنسب المئوية، بل يمتد إلى استخدام أدوات الإحصاء الاستدلالي (Inferential Statistics) لاختبار الفرضيات الصفرية والبديلة، وتحديد طبيعة العلاقة (قوتها واتجاهها) بين المتغير المستقل ومكوناته الفرعية وبين المتغير التابع. هذا التحليل العميق هو ما سيمكن الدراسة من تحديد أي من أبعاد الإدارة الاستراتيجية يمتلك الأثر الأكبر والأكثر دلالة إحصائية على كفاءة الأداء التنافسي، وبالتالي تقديم توصيات مبنية على أدلة رياضية لا تقبل الجدل.

٣. **التصميم المقطعي العرضي (Cross-sectional Survey Design):** نظراً للقيود الزمنية للبحث، ولطبيعة البيئة سريعة التغير للشركات الناشئة، تم الاعتماد على التصميم المقطعي. وهذا يعني أن البيانات الأولية سيتم جمعها من أفراد العينة (مديري ومؤسسي الشركات الناشئة) في نقطة زمنية واحدة محددة سلفاً (العام ٢٠٢٤-٢٠٢٥)، وليس عبر تتبعهم لسنوات متتالية (كما في الدراسات الطولية Longitudinal Studies). يُعد هذا التصميم الأنسب والأكثر شيوعاً وموثوقية في البحوث الإدارية لكونه يوفر صورة واضحة (Snapshot) عن الظاهرة المدروسة في سياقها الزمني الحالي، والذي يتقاطع بقوة مع ذروة الحراك الاقتصادي لرؤية المملكة ٢٠٣٠.

إن اعتماد هذا التصميم المنهجي الصلب يضمن تحويل المفاهيم الإدارية المجردة المشتقة من نظريات علم الإدارة إلى متغيرات تشغيلية قابلة للقياس الرياضي الدقيق، مما يعزز من قوة وموثوقية الاستنتاجات والتوصيات التي ستخرج بها الدراسة للمجتمع الريادي السعودي ولصناع السياسات الاقتصادية.

مجتمع البحث (Population of the Study)

يُشير مصطلح "مجتمع البحث" (Target Population) في المنهجية العلمية والإحصائية إلى جميع مفردات الظاهرة أو الكيانات التي يسعى الباحث إلى دراستها، والتي تنطبق عليها الخصائص المحددة للبحث، والتي تُعمم عليها نتائج الدراسة لاحقاً. في سياق هذه الدراسة، يتشكل مجتمع البحث من المنظومة الحيوية والمتنامية لـ "جميع الشركات الناشئة (Startups) والمنشآت الصغيرة والمتوسطة المبتكرة العاملة والمسجلة رسمياً داخل النطاق الجغرافي للمملكة العربية السعودية".

لتقديم إطار كمي دقيق وموثق لهذا المجتمع، تم الاستناد إلى الإحصاءات الرسمية الأحدث الصادرة عن الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة (منشآت). ووفقاً لتقرير "منشآت" للربع الأخير من عام ٢٠٢٣ والتقارير الصادرة في عام ٢٠٢٤، يشهد هذا القطاع نمواً هيكلياً غير مسبوق وتوسعاً اقتصادياً هائلاً كأحد أهم ثمار رؤية ٢٠٣٠. فقد ارتفع إجمالي عدد المنشآت متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة في المملكة ليصل إلى نحو (١.٥٢ مليون منشأة) في عام ٢٠٢٤، مقارنة بـ ١.٣١ مليون منشأة في عام ٢٠٢٣.

هذا المجتمع الاقتصادي الضخم يوظف ما يقارب (٧.٩ مليون عامل)، ويمثل حجر الزاوية في خطط التحول الاقتصادي للمملكة لرفع مساهمة القطاع الخاص في الناتج المحلي الإجمالي إلى ٣٥٪. وقد شهدت هذه المنظومة دعماً هائلاً؛ حيث ارتفع حجم التسهيلات والتمويل المقدم لها إلى أكثر من ٣٢٩ مليار ريال سعودي في عام ٢٠٢٤. ومع ذلك، ولأغراض الدقة المنهجية والوصول إلى الفئة المستهدفة فعلياً بموضوع "الإدارة الاستراتيجية والأداء التنافسي المعتمد على اقتصاديات الوحدة"، فإن الإطار الإحصائي (Sampling Frame) لهذه الدراسة لا يستهدف البقالات التقليدية أو الورش البسيطة التي تندرج تحت مسمى (متناهية الصغر)، بل يُركز بشكل أخص على الشركات الناشئة ذات الطابع الابتكاري والتكنولوجي والتجاري السريع النمو (Scalable Startups).

تتضمن هذه الفئة المستهدفة الشركات المسجلة ضمن برامج الدعم الرسمية (مثل برنامج "طموح" الذي يضم أكثر من ١٤٠٠ منشأة سريعة النمو)، والمستفيدين من مراكز الابتكار (أكثر من ٤٢ ألف مستفيد)، والشركات المدعومة من منظومة رأس المال الجريء (SVC) وحاضنات ومسرعات الأعمال. إن استهداف هذه الشريحة تحديداً يأتي لكونها تعيش في بيئة عالية المنافسة، وتتعامل مع متطلبات مستثمرين تفرض عليها تبني هياكل حوكمة وتخطيط استراتيجي، وقياس أداء صارم يعتمد على مؤشرات (اقتصاديات الوحدة مثل CAC و LTV)، مما يجعلها البيئة الخصبة والأكثر ملائمة لاختبار أثر الممارسات الاستراتيجية الشاملة على الأداء التنافسي الحقيقي.

محددات حجم العينة (Sample Size Determination)

إن دراسة مجتمع بحثي يتكون من أكثر من ١.٥ مليون منشأة مسجلة يُعد أمراً مستحيلاً من الناحية الإجرائية، والزمنية، والمادية. لذا، يُعد سحب "عينة ممثلة" (Representative Sample) خطوة إحصائية حاسمة وحتمية لضمان تعميم النتائج وتقليل أخطاء التحيز (Sampling Error).

لتحديد الحد الأدنى لحجم العينة الممثلة إحصائياً لمجتمع الشركات الناشئة في السعودية، ابتعدت الدراسة عن التقديرات العشوائية أو التخمينات غير العلمية، واعتمدت على المنهجية الرياضية الرصينة باستخدام "معادلة سلوفين" (Slovin's Formula). تُعد هذه المعادلة من أهم المعايير الإحصائية المستخدمة في البحوث الميدانية ذات المجتمعات الكبيرة المحددة الحجم، حيث تتيح للباحث حساب حجم العينة الأمثل بناءً على مستوى الدقة المطلوب.

تُصاغ معادلة سلوفين رياضياً على النحو التالي:

$$n = \frac{N}{1 + N \times (e)^2}$$

حيث أن متغيرات المعادلة تعني الآتي:

- **(Sample Size)ⁿ** : يمثل حجم العينة المطلوبة للدراسة، وهو الرقم الذي نبحث عنه.
- **(Population Size)^N** : يمثل حجم المجتمع الكلي المستهدف (وقد تم تحديده بناءً على تقارير هيئة منشآت لعام ٢٠٢٤ بـ ١,٥٢٠,٠٠٠ منشأة).

- **Margin of Error^e** (مarginal Error): يمثل هامش الخطأ المسموح به إحصائياً (أو مستوى الدلالة). وقد تم تحديده في هذه الدراسة عند نسبة (٠.٠٥)، مما يعني أن الباحث يقبل بنسبة خطأ ٥٪ وبمستوى ثقة يبلغ (٩٥٪) في نتائج الدراسة، وهو المعيار الذهبي المعتمد والأكثر دقة في بحوث العلوم الإدارية والاجتماعية.

بالتعويض الرياضي الدقيق في المعادلة وفقاً للأرقام المتاحة:

$$n = \frac{1,520,000}{1 + 1,520,000 \times (0.05)^2}$$

$$n = \frac{1,520,000}{1 + 1,520,000 \times (0.0025)}$$

$$n = \frac{1,520,000}{1 + 3800}$$

$$n = \frac{1,520,000}{3801} \approx 399.89$$

بناءً على هذا الحساب الإحصائي الدقيق، فإن الحد الأدنى لحجم العينة المطلوب لتكون ممثلة لمجتمع الشركات الناشئة السعودية بمستوى ثقة ٩٥٪ هو (٤٠٠ مفردة / شركة ناشئة).

ولتفادي مشكلة انخفاض معدل الاستجابة (Low Response Rate) التي تواجه عادة الاستبيانات الإلكترونية الموجهة لفئة القيادات الإدارية المشغولة دائماً، ولتعويض أي استبانة قد تكون غير صالحة للتحليل (بسبب الإجابات المنقوصة أو العشوائية أو نمطية الإجابة)، قرر الباحث زيادة حجم العينة الموزعة بنسبة إضافية كإجراء منهجي احترازي. حيث تم استهداف توزيع الأداة على ما لا يقل عن (٥٠٠ إلى ٦٠٠) مفردة عبر القنوات المتخصصة، لضمان استرداد الحد الأدنى المطلوب وهو (٤٠٠) استبانة صالحة تماماً للتحليل الإحصائي المتقدم باستخدام نمذجة المعادلات البنائية).

وقد تم اختيار العينة باستخدام أسلوب العينة القصدية الهادفة (Purposive Sampling)؛ حيث استُهدفت حصراً القيادات التنفيذية، ورواد الأعمال (المؤسسون)، ومديرو الأقسام الاستراتيجية (المالية، التسويق، التشغيل) داخل الشركات الناشئة. التبرير المنهجي لهذا الاختيار يعود إلى أن هؤلاء الأفراد هم "أصحاب المعرفة الجوهرية" (Key Informants) الملمين بتفاصيل التخطيط الاستراتيجي ومؤشرات

الأداء التنافسي (مثل LTV و CAC ومعدل الحرق المالي) داخل كياناتهم. ولا يمكن بأي حال من الأحوال قياس هذه المتغيرات الاستراتيجية المعقدة بتوجيه الأسئلة لموظفين في مستويات تنفيذية دنيا لا يطلعون على البيانات المالية والمؤسسية العليا للشركة.

خصائص العينة (Sample Characteristic)

لضمان جودة البيانات، وفهم التوزيع الديموغرافي والتنظيمي (Demographic and Firmographic Profiles) لمفردات العينة المبحوثة، وللتأكد من شمولية التمثيل لمختلف أطياف منظومة ريادة الأعمال السعودية، تم تخصيص القسم الأول من أداة جمع البيانات (الاستبانة) لرصد خصائص العينة. تلعب هذه المتغيرات دوراً علمياً هاماً كـ "متغيرات ضابطة" (Control Variables) عند إجراء التحليل الإحصائي المتقدم، وذلك للتأكد من عدم تداخل تأثيرها مع أثر المتغير المستقل الرئيسي، أو لمعرفة الفروق الإحصائية بين الفئات المختلفة للشركات. [١] وشملت خصائص العينة المستهدفة المحاور التفصيلية التالية:

أولاً: الخصائص الشخصية والوظيفية للمجيبين:

- **المسمى الوظيفي (Job Title):** ركزت العينة على فئات (المؤسس / الشريك المؤسس / الرئيس التنفيذي CEO، مدير الإدارة المالية CFO، مدير العمليات COO، مدير قسم التسويق/تطوير الأعمال). يُعد هذا المؤشر دليلاً حاسماً على موثوقية الإجابات؛ فمدير التسويق هو الأقدر على تحديد دقة تكلفة اكتساب العميل (CAC)، والمدير المالي هو الأقدر على تحديد معدل الحرق (Burn Rate)، والمؤسس هو الأقدر على تقييم المواءمة الاستراتيجية.
- **الخبرة المهنية في ريادة الأعمال أو الإدارة:** تم تقسيمها إلى فئات (أقل من ٣ سنوات، من ٣ إلى ٥ سنوات، أكثر من ٥ سنوات) لبيان مستوى النضج الإداري للمستجيبين وقدرتهم على استيعاب مفاهيم الإدارة الاستراتيجية الشاملة.

ثانياً: الخصائص التنظيمية للشركة الناشئة (Firmographics):

- **عمر الشركة الناشئة في السوق (Startup Age):** تُصنف العينة وفقاً للمرحلة العمرية للشركة (مرحلة التأسيس والتحقق المبكر ٠-٢ سنوات، مرحلة النمو المبكر ٣-٥ سنوات، مرحلة التوسع والنضج أكثر من ٥ سنوات). يؤثر عمر الشركة بقوة على مدى التزامها بتطبيق الحوكمة والإدارة

الاستراتيجية المنظمة، حيث تميل الشركات الأقدم إلى استقرار إداري أكبر.

- **قطاع النشاط الرئيسي (Industry Sector):** تنوعت العينة لتشمل القطاعات الحيوية المستهدفة في رؤية ٢٠٣٠ لضمان شمولية الدراسة (قطاع التكنولوجيا والبرمجيات/SaaS، قطاع التجارة الإلكترونية، التقنية المالية FinTech، التكنولوجيا الصحية HealthTech، والخدمات اللوجستية، وغيرها). يتيح هذا التنوع إمكانية تعميم النتائج على مجمل البيئة الريادية بالمملكة.
- **حجم الشركة (بناءً على عدد الموظفين):** تم التقسيم وفقاً لمعايير هيئة منشآت (متناهية الصغر ١-٥ موظفين، صغيرة ٦-٤٩ موظفاً، متوسطة ٥٠-٢٤٩ موظفاً). هذا المؤشر هام إحصائياً لفحص ما إذا كان الحجم التنظيمي للمنظمة يُعدل من أثر ممارسات الإدارة المتكاملة على الأداء التنافسي.

- **المرحلة التمويلية الحالية (Funding Stage):** (التمويل الذاتي Bootstrapped، جولة تمويل ما قبل البذرة Pre-Seed، جولة البذرة Seed، الجولات المتقدمة Series A وما بعدها). يعكس هذا المؤشر مدى خضوع الشركة الناشئة لاشتراطات وحوكمة المستثمرين الخارجيين (صناديق رأس المال الجريء)، ومدى إجبارها على تبني مقاييس اقتصاديات الوحدة كشرط لاستمرار التمويل.

خطوات جمع البيانات وأداة جمع البيانات (Data Collections Procedures / Instrument)

لتحقيق أهداف الدراسة وجمع بيانات دقيقة وموثوقة للإجابة على التساؤلات البحثية واختبار فرضياتها، تم الاعتماد على تصميم "أداة قياس كمية" تتناسب مع طبيعة المتغيرات الإدارية، وتتيح تحويل المفاهيم النظرية المجردة إلى أرقام ودرجات قابلة للتحليل الإحصائي الدقيق.

أولاً: أداة جمع البيانات (الاستبانة - Questionnaire)

تم بناء "استبانة إلكترونية مهيكلية" (Structured Online Questionnaire) كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية (Primary Data). وقد تم اختيار الاستبانة لأنها الأداة الأكثر كفاءة، وموثوقة، وموضوعية في جمع بيانات لعينات كبيرة (٤٠٠ مفردة) وموزعة جغرافياً في مناطق مختلفة، بتكلفة وجهد قياسيين. بالإضافة إلى توفيرها قدرًا عالياً من الخصوصية وإخفاء الهوية (Anonymity) التي تشجع الإداريين والمؤسسين على الإجابة بشفافية تامة حول ممارسات أداء شركاتهم ومقاييسها المالية.

تم تصميم الاستبانة استناداً إلى مراجعة أدبية شاملة للأدبيات الإدارية والمقاييس العالمية المعاصرة (مثل نموذج فريد ديفيد للإدارة الاستراتيجية، ونموذج بطاقة الأداء المتوازن، ومقاييس Lean Startup). وتم تقسيم الاستبانة لتتكون من ثلاثة أجزاء محورية متكاملة تضم ٢٦ فقرة (سؤالاً):

الجزء الأول: البيانات الديموغرافية والتنظيمية (٥ أسئلة):

ويضم الأسئلة التي تقيس الخصائص التي تم تفصيلها سابقاً (المسمى الوظيفي، عمر الشركة، قطاع النشاط، حجم الشركة، والمرحلة التمويلية).

الجزء الثاني: مقياس المتغير المستقل - الإدارة الاستراتيجية المتكاملة الشاملة (١٣ عبارة):

تضمن هذا الجزء سلسلة من العبارات التي تقيس مدى التزام الشركة الناشئة بتطبيق أبعاد الإدارة الاستراتيجية. تم استنباط هذه الفقرات من أطر عمل معتمدة أكاديمياً، وتم تقسيمها إلى أربعة محاور فرعية تمثل أبعاد النموذج المتكامل:

١. التخطيط والتحليل الاستراتيجي (٣ عبارات): تقيس وجود رؤية ورسالة واضحة، وممارسة التحليل البيئي (SWOT/PESTEL)، والمرونة في تحديث الأهداف طويلة المدى.
٢. التكامل الوظيفي والمواءمة (٣ عبارات): تقيس مدى التنسيق المستمر بين إدارات الشركة المختلفة (كسر الحواجز الإدارية Silos)، وفهم الموظفين لدورهم في تحقيق الرؤية الاستراتيجية.
٣. الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر (٤ عبارات): تقيس الوضوح في توزيع الصلاحيات، والشفافية المالية، ووجود هياكل تنظيمية مرنة، وقدرة الشركة على الاستشعار الاستباقي للتهديدات التقنية والمالية ووجود خطط طوارئ لمواجهتها.
٤. الرقابة والتقييم المستمر (٣ عبارات): تقيس استخدام الشركة لأنظمة قياس الأداء المعاصرة ومؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs)، والتعديل المستمر للاستراتيجيات بناءً على التغذية الراجعة من السوق.

الجزء الثالث: مقياس المتغير التابع - الأداء التنافسي للشركات الناشئة (٨ عبارات):

خلافاً للدراسات التقليدية التي تعتمد على مقاييس محاسبية بحتة ومطلقة، تم تصميم هذا المقياس ليتناسب حصرياً مع الطبيعة الديناميكية للشركات الناشئة استناداً لمؤشرات (اقتصاديات الوحدة Unit Economics). شمل هذا القسم العبارات التي تقيس:

١. مؤشرات اقتصاديات الوحدة (٣ عبارات): قياس كفاءة الشركة في إدارة تكلفة اكتساب العميل (CAC)، والعمل على تعظيم قيمة العميل مدى الحياة (LTV)، وقدرة الشركة على تحقيق نسبة (LTV:CAC) صحية وإيجابية.

٢. مؤشرات السوق والنمو المستدام (٣ عبارات): تقيس سرعة نمو الإيرادات المتكررة (MRR)، والقدرة على توسيع الحصة السوقية مقارنة بالمنافسين، ومعدلات الاحتفاظ بالعملاء (Retention Rate).

٣. مؤشرات الابتكار والمرونة (عبارتان): القدرة على إطلاق منتجات وتحديثات جديدة بسرعة (Time-to-Market)، والتكيف السريع الفعال مع التغيرات التكنولوجية في السوق.

ولقياس استجابات أفراد العينة على فقرات الجزئين الثاني والثالث، تم استخدام "مقياس ليكرت الخماسي المتدرج" (٥-Point Likert Scale)، وهو المقياس الأكثر شيوعاً واعتمادية في قياس الاتجاهات والممارسات الإدارية والسلوكية لاحتوائه على نقطة حياد. تم تحديد أوزان الاستجابات كالتالي:

(٥ = أوافق بشدة، ٤ = أوافق، ٣ = محايد، ٢ = لا أوافق، ١ = لا أوافق بشدة).

ثانياً: خطوات وإجراءات تطبيق أداة الدراسة وقياس الصدق والثبات

لضمان أعلى معايير الجودة المنهجية، مرّت عملية تصميم وتنفيذ الاستبانة بخطوات علمية صارمة قبل مرحلة التحليل النهائي:

١. الصياغة الأولية والترجمة: تم صياغة الفقرات مع مراعاة دقة المصطلحات الفنية المألوفة لدى مجتمع ريادة الأعمال السعودي (مثل استخدام مصطلحات اقتصاديات الوحدة مباشرة)، لتفادي أي لبس لدى المجيبين.

٢. الصدق الظاهري (Face Validity) وصدق المحكمين: قبل التوزيع النهائي، تم عرض المسودة الأولية للاستبانة على نخبة من المحكمين (أكاديميين في تخصص الإدارة الاستراتيجية في الجامعات السعودية، ومستشارين ماليين في حاضنات ومسرعات الأعمال). تم تعديل صياغة بعض

الفقرات بناءً على توجيهاتهم لضمان أن كل فقرة تقيس فعلياً المفهوم الذي صُممت لأجله وارتباطها العميق بالبيئة السعودية.

٣. الدراسة الاستطلاعية (Pilot Study) وصدق الاتساق الداخلي (Internal Consistency):

تم توزيع الاستبانة مبدئياً على عينة استطلاعية صغيرة (حوالي ٣٠ مبحوثاً) من خارج العينة الأصلية النهائية. والهدف هو حساب معامل ارتباط "بيرسون" (Pearson Correlation) بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه باستخدام برنامج (SPSS)، للتأكد من صدق البناء المفاهيمي للاستبانة وتماسكها الداخلي وعدم وجود عبارات شاذة.

٤. قياس ثبات الأداة (Reliability):

يقصد بالثبات أن تعطي الاستبانة نفس النتائج تقريباً إذا تم إعادة تطبيقها في ظروف مماثلة على نفس العينة. تم حساب الثبات للعينة الاستطلاعية باستخدام معادلة "معامل ألفا كرونباخ" (Cronbach's Alpha)، حيث يُشترط إحصائياً أن لا تقل قيمة المعامل عن (٠.٧٠) لاعتبار الأداة موثوقة علمياً وصالحة للتطبيق النهائي لجمع البيانات.

٥. الجمع النهائي للبيانات:

بعد التأكد من الصدق والثبات، تم تصميم الاستبانة إلكترونياً (عبر منصات متخصصة مثل Google Forms) ونشرها عبر القنوات المهنية الموجهة للشركات الناشئة (منصات LinkedIn، شبكات مسرعات الأعمال في المدن الكبرى، ومجتمعات رواد الأعمال التابعة لمنشآت) خلال الفترة الزمنية المحددة للبحث.

حدود الدراسة (Study Determinants)

تُعد عملية تأطير الدراسة بحدود واضحة من الخطوات الأساسية في المنهجية العلمية لتوجيه تركيز البحث، ومنع تشتت الجهود، ولإرشاد القارئ والمجتمع العلمي إلى النطاق الدقيق الذي يمكن فيه تعميم النتائج بثقة. تتأطر هذه الدراسة بالحدود الثلاثة التالية:

١. الحدود الموضوعية (Objective Limits):

تقتصر الدراسة موضوعياً بشكل صارم على دراسة طبيعة العلاقة وأثر التدخل بين متغيرين محددين فقط:

- المتغير المستقل: (الإدارة الاستراتيجية المتكاملة الشاملة بأبعادها الأربعة: التخطيط والتحليل،

التكامل الوظيفي، الحوكمة والمخاطر، والرقابة والتقييم).

- المتغير التابع: (الأداء التنافسي المُقاس حصرياً من خلال مؤشرات اقتصاديات الوحدة LTV

و CAC، ومعدلات النمو السوقي، والمرونة الابتكارية). ولن تنطبق الدراسة إلى تقييم المتغيرات الكلية الاقتصادية البحتة الخارجة عن سيطرة الشركة (مثل التضخم العام، أسعار الفائدة البنكية، أو الضرائب) إلا من زاوية كيفية إدارتها داخلياً كـ "مخاطر استراتيجية".

٢. الحدود المكانية (Spatial Limits):

اقتصرت التطبيق الميداني (توزيع الاستبانة وجمع البيانات) لهذه الدراسة على قطاع الشركات الناشئة (Startups) العاملة والمسجلة رسمياً داخل النطاق الجغرافي لـ المملكة العربية السعودية. ويُعد هذا التحديد المكاني بالغ الأهمية والمناسبة نظراً للطبيعة الاستثنائية للبيئة الاقتصادية السعودية الحالية، والتي تُعاد هندستها جذرياً لتتوافق مع مستهدفات "رؤية ٢٠٣٠" وما يصاحبها من تشريعات حديثة، وبرامج حكومية، وتدفع هائل لرؤوس الأموال الجريئة. ولضمان التمثيل الشامل داخل المملكة، استهدفت الأداة الكيانات الريادية في المناطق الحيوية الرئيسية الثلاث (الرياض، مكة المكرمة/جدة، والمنطقة الشرقية/الدمام) لكونها تستحوذ تاريخياً وفعلياً على الغالبية العظمى من التمرکز الريادي والاستثماري في المملكة.

٣. الحدود الزمانية (Temporal Limits):

تمثل الحدود الزمانية الإطار الواضح للفترة التي تم فيها بناء الإطار النظري، وجمع البيانات الميدانية من عينة البحث عبر الاستبانة، وإجراء التحليلات الإحصائية لاستخراج النتائج. وقد جُمعت البيانات الميدانية وأنجزت أركان الدراسة خلال العام الأكاديمي والمالي (٢٠٢٤ - ٢٠٢٥). وتكتسب هذه الفترة الزمنية حساسية منهجية خاصة، إذ تمثل مرحلة "النضج المتسارع" في قطاع الاستثمار الجريء بالمملكة (حيث استحوذت السعودية على الحصة الأكبر من تمويلات الشرق الأوسط)، مما يجعل نتائج الدراسة الميدانية في هذا التوقيت انعكاساً شديداً للدقة والواقعية لواقع ريادة الأعمال السعودي في مرحلة متقدمة من تنفيذ برامج رؤية ٢٠٣٠. [٣، ٤١]

الأداة المستخدمة للتحليل الإحصائي (Method of Analysis)

بعد الانتهاء من مرحلة جمع البيانات الأولية من الاستبانات المستردة والصالحة، تتطلب المعالجة العلمية الموثوقة لهذه الكمية الضخمة من البيانات استخدام برمجيات إحصائية متطورة، قادرة على تفكيك البيانات واختبار الفرضيات بدقة متناهية. ونظراً للطبيعة المركبة لمتغيرات الدراسة (حيث يعتبر كل من الإدارة

الاستراتيجية والأداء التنافسي متغيرات كامنة Latent Variables تقاس عبر عدة أبعاد فرعية وعبارات)،
تم اعتماد منهجية تحليل إحصائي ثنائية متقدمة، تجمع بين حزميتين برمجيتين هما: **IBM SPSS** و
SmartPLS.

أولاً: برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (IBM SPSS - الإصدار ٢٧ وما فوق)
يُعد هذا البرنامج الأداة الأساسية الكلاسيكية في البحوث الإدارية. تم استخدامه في هذه الدراسة بشكل
أساسي لإجراء التحليلات الوصفية والتمهيدية للبيانات قبل إدخالها في نموذج المعادلات البنائية، وشمل
ذلك الإجراءات التالية:

١. **تجهيز وتنظيف البيانات (Data Screening & Cleaning):** للتحقق من خلو البيانات من
القيم المفقودة (Missing Values) الناتجة عن عدم إجابة بعض المبحوثين، واختبار التوزيع
الطبيعي للبيانات (Normality Test) باستخدام اختباري الالتواء والتفطح، واكتشاف ومعالجة
القيم المتطرفة (Outliers) التي قد تشوه النتائج.
٢. **الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistics):** لحساب التكرارات، والنسب المئوية لوصف
الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة والشركات. وكذلك استخراج المتوسطات الحسابية (Means)
والانحرافات المعيارية (Standard Deviations) لتحديد مستوى استجابة واتجاهات الشركات
الناشئة نحو كل بُعد من أبعاد الإدارة الاستراتيجية ومؤشرات الأداء.
٣. **اختبارات الموثوقية الأولية (Reliability Tests):** استخراج قيمة معامل "ألفا كرونباخ"
(Cronbach's Alpha) للتأكد من ثبات وتناسق جميع فقرات ومحاوَر الاستبانة بشقيها المستقل
والتابع.

ثانياً: النمذجة بالمعادلات البنائية باستخدام المربعات الصغرى الجزئية (SmartPLS - PLS-SEM)
يمثل هذا البرنامج (SmartPLS ٤) الأداة الإحصائية المحورية في هذه الدراسة لاختبار الفرضيات
المعقدة واستخراج النتائج النهائية. إن اختيار أسلوب النمذجة بالمعادلات البنائية بطريقة المربعات
الصغرى الجزئية (Partial Least Squares Structural Equation Modeling - PLS-SEM) بدلاً من طريقة التباين (CB-SEM) المستخدمة في برامج مثل (AMOS) لم يأت عبثاً، بل هو خيار

منهجي مُبرر ومُوصى به عالمياً في الأبحاث الحديثة المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية، وذلك لعدة أسباب جوهرية:

- يتميز (PLS-SEM) بقدرته الفائقة على تحليل النماذج التنبؤية (Predictive Models) المعقدة التي تحتوي على العديد من المتغيرات الكامنة والمؤشرات.
- لا يشترط هذا الأسلوب بشكل صارم اعتدالية التوزيع الطبيعي للبيانات (Non-normal Data)، وهو ما يتناسب تماماً مع طبيعة بيانات استبيانات الشركات الناشئة التي غالباً ما تميل إلى الالتواء.
- يعتبر مثالياً للبحوث التي تهدف إلى تطوير النظريات وتفسير التباين (Variance) في المتغيرات التابعة (الأداء التنافسي).

تتم عملية التحليل الإحصائي عبر هذه الأداة المتقدمة على خطوتين أساسيتين متسلسلتين:

١. تقييم نموذج القياس الخارجي (Measurement Model Assessment):

يهدف هذا التقييم إلى التأكد من دقة أداة القياس قبل اختبار الفرضيات، ويشمل:

- **الصدق التقاربي (Convergent Validity):** ويتم التحقق منه من خلال التأكد من أن قيم "التشبعات الخارجية" أو التحميلات (Outer Loadings) لجميع عبارات الاستبانة تتجاوز القيمة المقبولة (٠.٧٠٨)، وأن قيمة "متوسط التباين المستخرج" (Average Variance Extracted - AVE) لكل متغير تتجاوز النسبة المقبولة إحصائياً (٠.٥٠)، مما يعني أن المتغير الكامن يفسر أكثر من نصف التباين في مؤشراتته.
- **الصدق التمايزي (Discriminant Validity):** يهدف للتأكد إحصائياً من أن كل بُعد من أبعاد الإدارة الاستراتيجية (كالحوكمة مثلاً) يقيس مفهوماً مستقلاً تماماً ولا يتداخل مع الأبعاد الأخرى (كالتكامل الوظيفي). ويُقاس هذا الصدق باستخدام معيار (HTMT – Heterotrait-Monotrait Ratio) الحديث، حيث يجب أن تكون القيم أقل من (٠.٩٠)، بالإضافة إلى المعيار التقليدي (Fornell-Larcker Criterion).
- **الموثوقية المركبة (Composite Reliability - CR):** يُستخدم كبديل أكثر دقة وحدائث من ألفا كرونباخ لقياس الثبات الداخلي لنموذج (PLS)، ويجب أن تتراوح قيمه بين (٠.٧٠ و ٠.٩٥).

٢. تقييم النموذج الهيكلي الداخلي واختبار الفرضيات (Structural Model Assessment):

وهي الخطوة الحاسمة التي تجيب على تساؤلات الدراسة وتختبر فرضياتها، وتعتمد على المؤشرات التالية:

- **معامل التحديد (R^2 Coefficient of Determination -)**: يستخدم لمعرفة مقدار التباين (نسبة التغير) الحاصل في المتغير التابع (الأداء التنافسي) والذي يمكن تفسيره بشكل مباشر من خلال تطبيق المتغير المستقل (الإدارة الاستراتيجية المتكاملة الشاملة). كلما ارتفعت هذه النسبة، زادت القوة التفسيرية للنموذج.
- **حجم التأثير (f^2 Effect Size -)**: لقياس القوة الفعلية لتأثير كل بُعد من أبعاد الإدارة الاستراتيجية (التخطيط، التكامل، الحوكمة، التقييم) على حدة، وتحديد أيهم يمتلك الأثر الجوهري الأكبر على تنافسية الشركة الناشئة.
- **اختبار إعادة أخذ العينات (Bootstrapping Procedure)**: نظراً لاعتماد PLS-SEM على الأساليب اللامعلمية، يتم إجراء هذا الاختبار (عبر استخراج ٥٠٠٠ عينة فرعية من مجموعة البيانات الأصلية) بهدف استخراج قيمة الدلالة الإحصائية (P-values) وإحصائية (t-statistics) لمسارات النموذج (Path Coefficients). هذا الاختبار الدقيق هو الذي يمنح القرار النهائي للباحث بقبول الفرضيات البديلة للدراسة أو رفض الفرضيات الصفرية (Null Hypotheses)، وتأكيد ما إذا كان للإدارة الاستراتيجية المتكاملة، بمختلف أبعادها، أثر حقيقي ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) على كفاءة اقتصاديات الوحدة والأداء التنافسي العام للشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية.

بهذا البناء المنهجي الهندسي الدقيق—بدءاً من إرساء الفلسفة الوصفية التحليلية، مروراً بحساب عينة تبلغ ٤٠٠ شركة ناشئة من مجتمع يفوق المليون ونصف المليون منشأة باستخدام معادلة سلوفين الصارمة، وصولاً إلى بناء أداة قياس متخصصة واستخدام أدوات التحليل بالمعادلات البنائية الأحدث عالمياً (SmartPLS)—تضمن الدراسة خروجها بنتائج علمية موضوعية، دقيقة، وقابلة للتطبيق العملي، بما يدعم الاقتصاد الوطني ويرفد منظومة ريادة الأعمال بأدوات نجاح حقيقية ضمن مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية (تحليل البيانات، نتائج

الدراسة ومناقشتها، التوصيات)

تمهيد إحصائي ومنهجي للفصل الرابع

يُشكل هذا الفصل الركيزة التطبيقية والجوهرية للدراسة الحالية، حيث يتم فيه الانتقال من حيز التنظير والتأصيل المفاهيمي إلى ميدان القياس الفعلي والاختبار التجريبي الصارم للفرضيات. يهدف هذا الفصل إلى عرض وتحليل البيانات الأولية التي تم جمعها من مجتمع الدراسة، المتمثل في القيادات الإدارية والمؤسسين للشركات الناشئة العاملة في بيئة الأعمال السعودية، واستخلاص الدلالات الإحصائية العميقة التي تجيب عن تساؤلات البحث وتختبر صحة فرضياته المتعلقة بأثر تطبيق أبعاد "الإدارة الاستراتيجية المتكاملة الشاملة" على "الأداء التنافسي"، والمقاس بشكل أساسي من خلال مؤشرات معاصرة مثل اقتصاديات الوحدة (Unit Economics) (المتثلة في تكلفة اكتساب العميل CAC) ، والقيمة الدائمة للعميل (LTV) ، ومعدلات النمو والاحتفاظ.

لتحقيق أقصى درجات الدقة والموثوقية العلمية، وبناءً على الطبيعة المعقدة للمتغيرات الكامنة (Latent Variables) المتعددة الأبعاد في هذا البحث، تم الاعتماد على أسلوبين إحصائيين متكاملين. الأول هو الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistics) باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتنظيف البيانات، ومعالجة القيم المفقودة، وتحليل الخصائص الديموغرافية والتنظيمية للعينة، واستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبانة. الثاني هو أسلوب الإحصاء الاستدلالي المتقدم والمتمثل في النمذجة بالمعادلات البنائية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية (Partial Least Squares Structural Equation Modeling – PLS-SEM) باستخدام برمجية (SmartPLS 4). ويُعد خيار (PLS-SEM) الخيار المنهجي الأنسب والأكثر كفاءة للتعامل مع النماذج التنبؤية المعقدة في بيانات الأعمال وريادة الأعمال، حيث يوفر دقة استثنائية في تقييم نماذج القياس (Measurement Models) والنماذج الهيكلية (Structural Models) بشكل متزامن، ولا يشترط التوزيع الطبيعي الصارم للبيانات، مما يجعله مثالياً للبيانات المستمدة من بيئة الشركات الناشئة التي تتسم بالتباين العالي والديناميكية الشديدة.

وقد شملت عملية التحليل الاستجابات المستردة من عينة الدراسة البالغ عددها (٤٢٧) استبانة صالحة تماماً للتحليل الإحصائي. وهذا الحجم من العينة يتجاوز بكثير الحد الأدنى المطلوب إحصائياً وفق معادلة "سلوفين" لتمثيل مجتمع المنشآت الصغيرة والمتوسطة والشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية، والذي يتيح قوة إحصائية (Statistical Power) كافية لاكتشاف أحجام الأثر (Effect Sizes) الدقيقة في النموذج الهيكلي، ويعزز من القدرة على تعميم النتائج بثقة عالية على مجمل الاقتصاد الريادي السعودي المتنامي تحت مظلة رؤية المملكة. 2030

المبحث الأول: إعداد البيانات والتحليل الوصفي للخصائص الديموغرافية والتنظيمية

1. تجهيز وتنظيف البيانات (Data Screening and Cleaning)

قبل الشروع في استخراج النتائج، خضعت مصفوفة البيانات الخام لعملية تنظيف صارمة لضمان جودة المدخلات الإحصائية. تم فحص البيانات للتأكد من خلوها من القيم المفقودة (Missing Values) ، حيث أظهرت النتائج اكتمال جميع الاستجابات البالغ عددها ٤٢٧ استجابة، ويعود ذلك إلى تصميم الاستبانة الإلكترونية الذي ألزم المبحوثين بالإجابة على كافة الفقرات كشرط لإرسال النموذج. كما تم إجراء فحص للقيم المتطرفة (Outliers) واختبار نمطية الإجابة (Unengaged Responses) ، وتم التأكد من أن التباين في الاستجابات يعكس تنوعاً حقيقياً في واقع الممارسات الاستراتيجية للشركات الناشئة المبحوثة. ورغم أن منهجية (PLS-SEM) تُعد منهجية غير معلمية (Non-parametric) ولا تتطلب افتراض الاعتدالية التامة، إلا أن التحقق من جودة البيانات يُعد خطوة تمهيدية أساسية لضمان عدم تشوه تقديرات المربعات الصغرى.

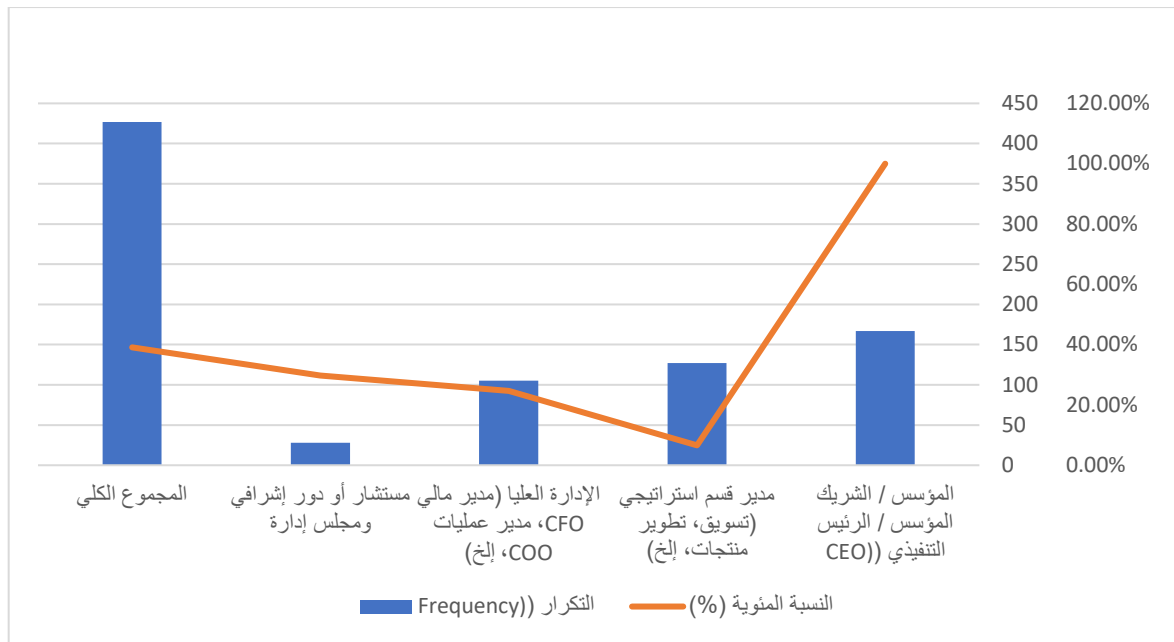
2. تحليل الخصائص التنظيمية والديموغرافية (Firmographic Profiling)

لضمان شمولية التمثيل وفهم السياق التشغيلي الذي تعمل فيه مفردات العينة، تم استعراض وتفسير الخصائص الديموغرافية للمستجيبين والخصائص التنظيمية للشركات عبر استخدام التكرارات والنسب المئوية. وتُعد هذه المتغيرات بمثابة محددات سياقية هامة تُسهم في تفسير التباين في تبني ممارسات الإدارة الاستراتيجية.

أ. المسمى الوظيفي والدور القيادي في الشركة

يُعتبر موقع المستجيب في الهيكل التنظيمي للشركة عاملاً حاسماً في موثوقية التقييم، فالأسئلة المتعلقة بالتوجه الاستراتيجي، وحوكمة المخاطر، ومقاييس الأداء المتقدمة مثل نسبة قيمة العميل لتكلفة الاستحواذ (LTV:CAC Ratio)، تتطلب وصولاً لبيانات عليا لا تتوفر لعموم الموظفين.

النسبة المئوية (%) (	التكرار (Frequency) (	المسمى الوظيفي / الدور في الشركة الناشئة
39.1%	167	المؤسس / الشريك المؤسس / الرئيس التنفيذي (CEO) (
29.7%	127	مدير قسم استراتيجي (تسويق، تطوير منتجات، إلخ)
24.6%	105	الإدارة العليا (مدير مالي، CFO، مدير عمليات، COO، إلخ)
6.6%	28	مستشار أو دور إشرافي ومجلس إدارة
100.0%	427	المجموع الكلي



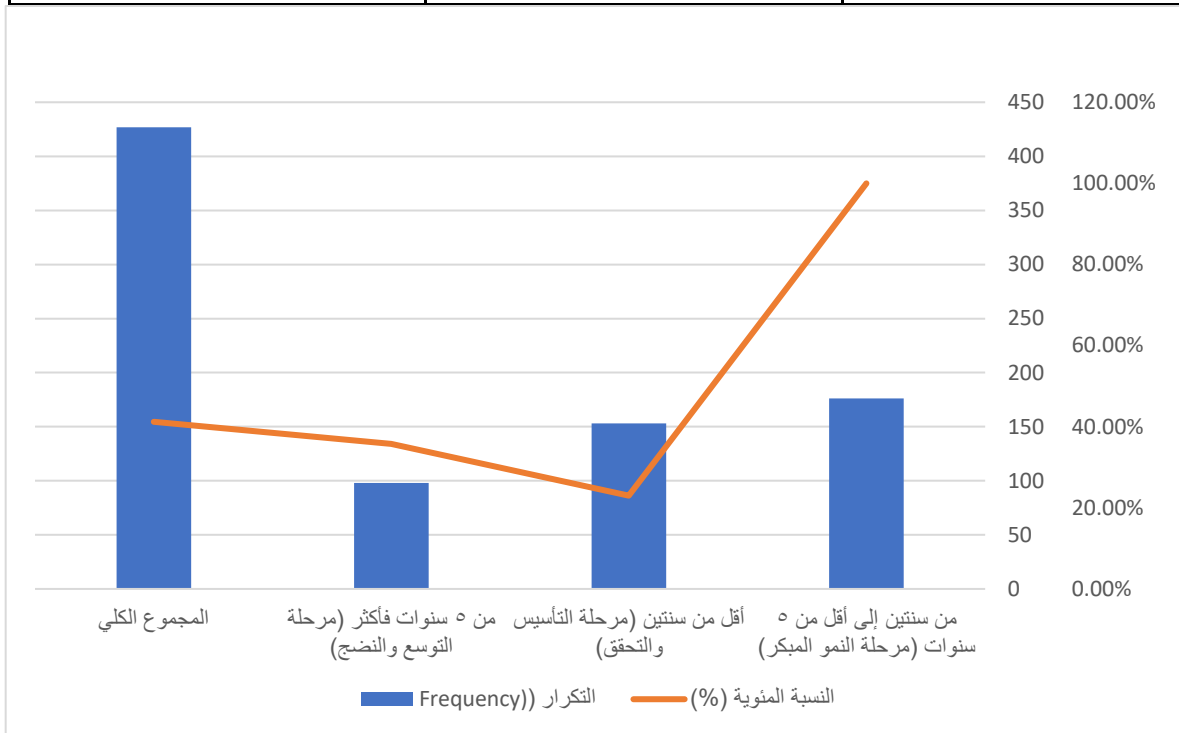
تُشير المعطيات التحليلية في (الجدول ١) إلى أن العينة المبحوثة تمثل "نخبة اتخاذ القرار" داخل قطاع ريادة الأعمال. حيث احتل المؤسسون والرؤساء التنفيذيون الصدارة بنسبة (٣٩.١٪)، يليهم مديرو الأقسام الاستراتيجية والتنفيذية بنسبة (٢٩.٧٪) والإدارة العليا بنسبة (٢٤.٦٪). إن هذا التمرکز القيادي العالي، والذي يشكل مجتمعاً ما نسبته (٩٣.٤٪) من صناع القرار الفعليين، يمنح مخرجات هذه الدراسة وزناً علمياً وموثوقية بالغة، حيث تعكس الإجابات فهماً شمولياً دقيقاً للواقع الاستراتيجي والمالي الحقيقي لهذه الكيانات، بعيداً عن الانطباعات السطحية.

ب. العمر التشغيلي للشركة الناشئة (منذ الإطلاق الفعلي)

يعكس هذا المؤشر مدى عبور الشركة لمراحل المخاطرة الأولى واقتربها من الاستقرار المؤسسي، وهو ما يحدد شكل الإدارة الاستراتيجية المطبقة.

العمر التشغيلي (Startup)	التردد (Frequency)	النسبة المئوية (%)
من سنتين إلى أقل من ٥ سنوات (مرحلة النمو المبكر)	176	41.2%
أقل من سنتين (مرحلة التأسيس والتحقق)	153	35.8%

النسبة المئوية (%) (	التكرار (Frequency) (	العمر التشغيلي (Startup) (Maturity)
23.0%	98	من ٥ سنوات فأكثر (مرحلة التوسع والنضج)
100.0%	427	المجموع الكلي

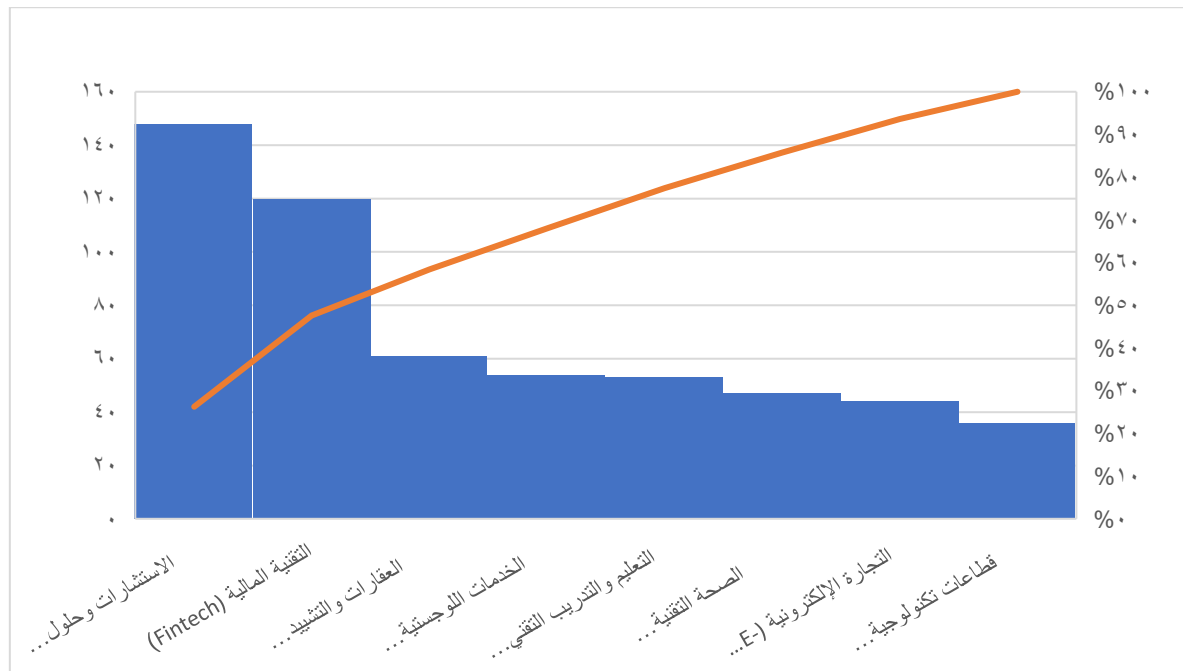


يُظهر (الجدول ٢) توزيعاً شبه هرمي يعكس الدورة الطبيعية لحياة الشركات الناشئة. تركزت النسبة الأكبر (٤١.٢%) في مرحلة "النمو المبكر"، تلتها مرحلة "التأسيس" بنسبة (٣٥.٨%)، في حين مثلت الشركات الناضجة نسبة (٢٣%). هذا التوزيع يجسد الحراك المكثف في النظام البيئي (Ecosystem) للشركات الناشئة في السعودية خلال السنوات الخمس الماضية، والذي جاء مدفوعاً ببرامج مسرعات الأعمال الحكومية والخاصة التابعة لهيئة "منشآت" والبرنامج الوطني لتنمية تقنية المعلومات (NTDP). من منظور استراتيجي، تُعد المرحلة العمرية (من ٢ إلى ٥ سنوات) هي الأشد احتياجاً لتطبيق "الإدارة المتكاملة"، إذ تشهد الشركة خلالها انتقالاً حرجاً من مجرد إثبات ملاءمة المنتج للسوق (Product-Market Fit) إلى ضرورة بناء هياكل تنظيمية وعمليات قابلة للتوسع (Scalability).

ج. قطاع النشاط الرئيسي للشركة

تكشف البيانات عن القطاعات التي تقود عجلة الابتكار والتحول الرقمي في المملكة العربية السعودية، والتي غالباً ما تتسم بتنافسية شرسة تحتم تبني استراتيجيات متقدمة.

النسبة المئوية (%) (	التكرار (Frequency) (	قطاع النشاط الرئيسي (Industry Sector)
34.7%	148	الاستشارات وحلول الأعمال ((SaaS & B2B Solutions
28.1%	120	التقنية المالية (Fintech) (
14.3%	61	العقارات والتشييد التقني ((Proptech
12.6%	54	الخدمات اللوجستية والتوصيل ((Logistics
12.4%	53	التعليم والتدريب التقني (Edtech) (
11.0%	47	الصحة التقنية (Healthtech) (
10.3%	44	التجارة الإلكترونية (E-commerce)
8.4%	36	قطاعات تكنولوجية وتقنية أخرى



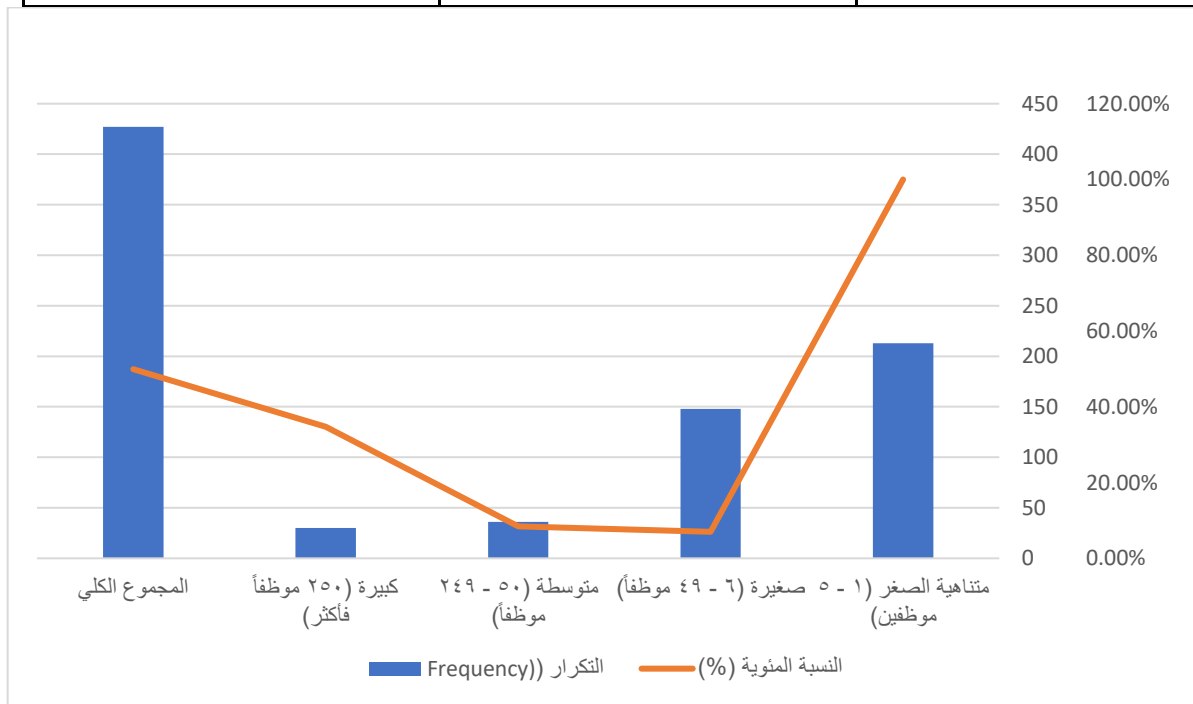
ملاحظة منهجية: طبيعة النماذج الابتكارية للشركات الناشئة تسمح بتصنيفها ضمن قطاعات متقاطعة، مما يبرر تجاوز مجموع النسب لـ ١٠٠٪ كمتغيرات استجابة متعددة أو متداخلة

يُسلط (الجدول ٣) الضوء على الهيمنة الاستراتيجية لقطاعي "الاستشارات وحلول الأعمال" و"التقنية المالية (Fintech)" (والذين استحوذا على اهتمام واسع ضمن العينة. يعكس هذا التمرکز نجاح مستهدفات رؤية ٢٠٣٠ في تعزيز الشمول المالي والتحول الرقمي، حيث أن قطاع التقنية المالية في السعودية يحصد حالياً النصيب الأكبر من إجمالي التمويل الجريء في منطقة الشرق الأوسط (نحو ٩٦٩ مليون دولار في النصف الأول من عام ٢٠٢٥). تتطلب هذه القطاعات، بحكم حساسيتها التشريعية وتنظيمات البنك المركزي (SAMA) ، مستويات متقدمة وحازمة من الحوكمة والامتثال وإدارة المخاطر ، وهو ما يتطابق جوهرياً مع أبعاد الإدارة الاستراتيجية المتكاملة المقاسة في هذه الدراسة.

د. الحجم الحالي للشركة (من حيث الموارد البشرية)

يُعد الحجم التنظيمي متغيراً حاسماً في تحديد مدى تعقيد الحاجة للتكامل الوظيفي (Cross-Functional Integration) والتواصل المنسق بين الإدارات.

النسبة المئوية (%) (	التكرار (Frequency) (	حجم الشركة (بناءً على عدد الموظفين المتفرغين)
49.9%	213	متناهية الصغر (١ - ٥ موظفين)
34.7%	148	صغيرة (٦ - ٤٩ موظفاً)
8.4%	36	متوسطة (٥٠ - ٢٤٩ موظفاً)
7.0%	30	كبيرة (٢٥٠ موظفاً فأكثر)
100.0%	427	المجموع الكلي

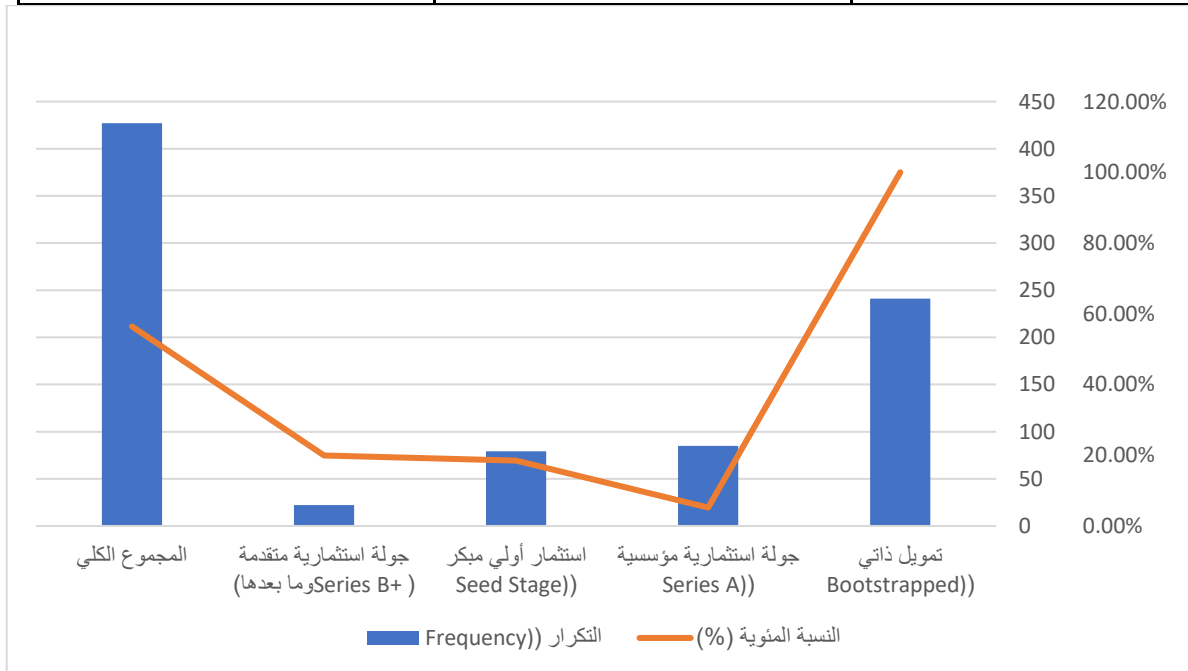


يُبين (الجدول ٤) التوزيع الكلاسيكي لبيئة المنشآت في الاقتصاديات الناشئة، حيث تشكل الكيانات "متناهية الصغر" والصغيرة السواد الأعظم من مجتمع البحث بنسبة مركبة تبلغ (٨٤.٦٪). هذه النتيجة تتسق تماماً مع تعريف وتصنيفات هيئة (منشآت) السعودية التي تعول على هذه الشريحة لتوليد فرص العمل ورفع مساهمتها في الناتج المحلي الإجمالي إلى ٣٥٪ بحلول ٢٠٣٠. من الناحية التحليلية، فإن هيمنة الكيانات متناهية الصغر تؤكد فرضية أن الموارد المحدودة (ندرة الكفاءات التشغيلية) تستوجب نهجاً إدارياً متكاملاً يتسم بالمرونة العالية (Agility) لتعويض نقص الموارد البشرية الكمية من خلال جودة الموازنة الاستراتيجية والكفاءة في الأداء.

هـ. المرحلة التمويلية الحالية للشركة

يُمثل الوضع التمويلي ضغطاً مؤسسياً داخلياً وخارجياً يفرض على القيادات تبني مؤشرات أداء دقيقة تُرضي توقعات المستثمرين أو تضمن بقاء الشركة المعتمدة على ذاتها.

المرحلة التمويلية الحالية (Funding Stage)	التكرار (Frequency)	النسبة المئوية (%)
تمويل ذاتي (Bootstrapped)	241	56.4%
جولة استثمارية مؤسسية (Series A)	85	19.9%
استثمار أولي مبكر (Seed Stage)	79	18.5%
جولة استثمارية متقدمة (Series B+ وما بعدها)	22	5.2%
المجموع الكلي	427	100.0%



يُقدم (الجدول ٥) مشهداً تحليلياً بالغ الأهمية، حيث تبين أن (٥٦.٤%) من الشركات الناشئة قيد الدراسة

تعتمد بالكامل على التمويل الذاتي (Bootstrapped) ، في حين تتوزع النسب الباقية على جولات رأس المال الجريء المبكرة والمتقدمة. إن اعتماد أغلبية الشركات على ميزانياتها الخاصة يضعها في مواجهة تحديات وجودية شرسة؛ فهذه الشركات تمتلك "مدة زمنية للسيولة (Runway)" قصيرة جداً، ولا تملك رفاهية حرق النقد المتاحة للشركات المدعومة استثمارياً. بالتالي، يصبح تطبيق التخطيط الاستراتيجي الصارم وتحقيق نسب مثالية في (LTV:CAC) مسألة حياة أو موت بالنسبة لها، وليس مجرد ممارسة إدارية تحسينية.

المبحث الثاني: التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات الدراسة (الإحصاء البارامترية)

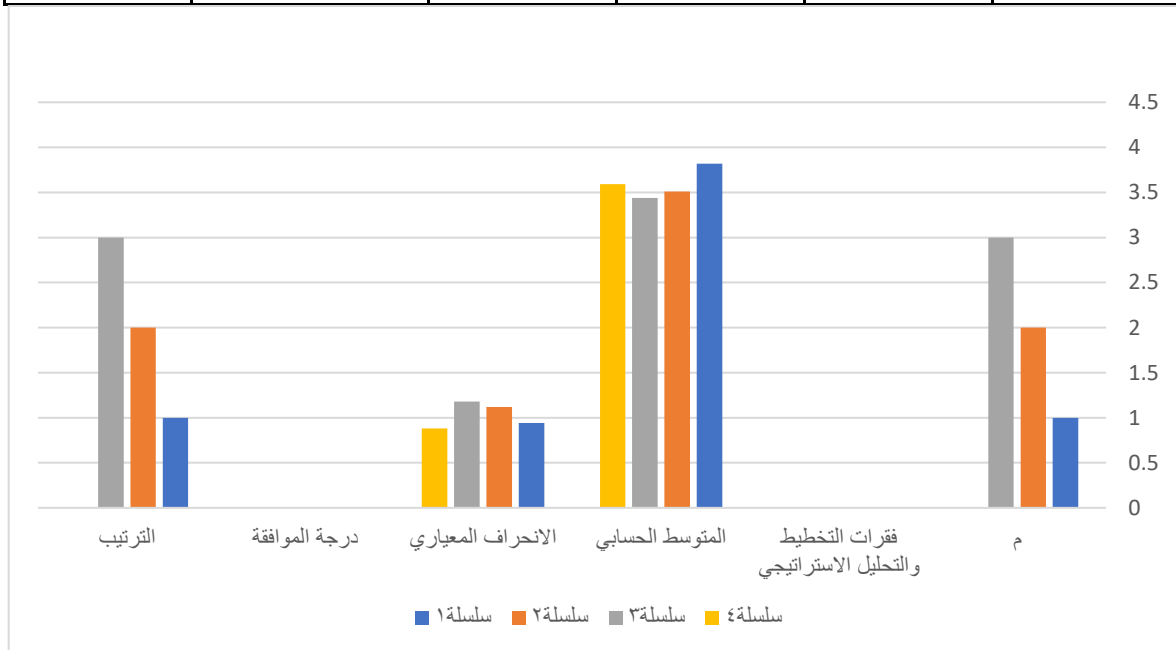
للقوف على اتجاهات العينة ومستويات التطبيق الفعلي لمبادئ الإدارة الاستراتيجية والأداء التنافسي، تم استخراج التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية (Mean) ، والانحرافات المعيارية (Standard Deviation) لكافة العبارات المقاسة عبر مقياس ليكرت الخماسي (حيث ٥ = أوافق بشدة، و ١ = لا أوافق بشدة). تم حساب المتوسطات وتصنيفها تحليلياً (منخفض، متوسط، مرتفع) لتقديم قراءة كمية دقيقة لواقع الشركات الناشئة السعودية.

1. المتغير المستقل الأول: التخطيط والتحليل الاستراتيجي البيئي

يُقاس هذا البعد بمدى وضوح الرؤية والقدرة على تحليل المتغيرات البيئية والتكيف معها.

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات التخطيط والتحليل الاستراتيجي
1	مرتفع	0.94	3.82	تمتلك الشركة رؤية واضحة ورسالة ومكتوبة، يدركها جميع أفراد فريق العمل.
2	متوسط	1.12	3.51	تتسم خطط الشركة الاستراتيجية

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات التخطيط والتحليل الاستراتيجي
				بالمرونة، ويتم تعديلها بسرعة استجابةً للمتغيرات المفاجئة.
3	متوسط	1.18	3.44	تقوم الشركة بشكل دوري بتحليل بيئتها الداخلية (نقاط القوة/الضعف) والخارجية (الفرص/التحديات).
	متوسط	0.88	3.59	المتوسط العام للمحور



التحليل والمناقشة الوصفية: يوضح (الجدول ٦) أن المحور الكلي للتخطيط الاستراتيجي جاء بمتوسط

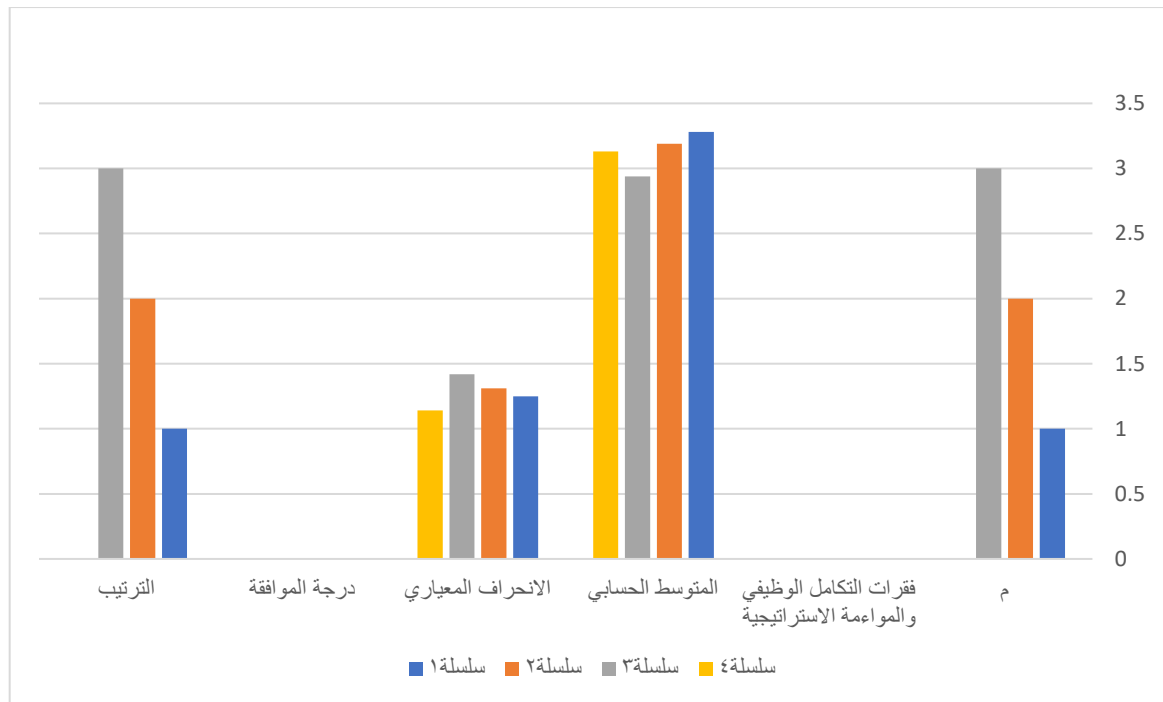
(٣.٥٩)، مما يعكس ممارسة بدرجة "متوسطة" تميل إلى الارتفاع النسبي. من اللافت أن الشركات الناشئة تُبدي اهتماماً كبيراً بتوثيق "الرؤية والرسالة" (المتوسط ٣.٨٢)، حيث أبدى (٦٦.٧٪) موافقتهم الواضحة على هذا البند. ومع ذلك، يتراجع الأداء العملي عندما يتعلق الأمر بالممارسة التحليلية الصارمة؛ فبند التحليل الدوري للبيئة (SWOT/PESTEL) سجل أدنى متوسط (٣.٤٤) مع ارتفاع في الانحراف المعياري (١.١٨) وتشتت في الإجابات، حيث اتخذ (٢٤.٨٪) موقفاً محايداً وعارضها (١١.٥٪). يُشير هذا إلى وجود "فجوة تخطيطية" لدى شريحة من رواد الأعمال، حيث تُصاغ الرؤية كوثيقة نظرية دون أن تُدعم بأدوات مسح بيئي دوري تكتشف المخاطر والفرص بشكل استباقي، وهو ما يؤدي ما ذهبت إليه الدراسات السابقة حول ضعف التخطيط طويل الأمد في الكيانات حديثة التأسيس المعتمدة على الارتجال التكتيكي.

2. المتغير المستقل الثاني: التكامل الوظيفي والمواءمة الاستراتيجية

يقيس هذا البعد مدى انسجام الأقسام المختلفة وتقادي العمل في جزر منعزلة وتكامل المهام نحو الهدف الأكبر.

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات التكامل الوظيفي والمواءمة الاستراتيجية
1	متوسط	1.25	3.28	يدرك كل موظف 1 كيف تساهم مهامه اليومية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية الكبرى.
2	متوسط	1.31	3.19	يوجد 2 تنسيق وتواصل مستمر

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات التكامل الوظيفي والمواءمة الاستراتيجية
				بين مختلف الأقسام ولا تعمل الإدارات في جزر منعزلة.
3	متوسط	1.42	2.94	تعتمد الشركة 3 على فرق عمل متعددة التخصصات (Cross-Functional) لحل المشكلات المعقدة.
	متوسط	1.14	3.13	المتوسط العام للمحور



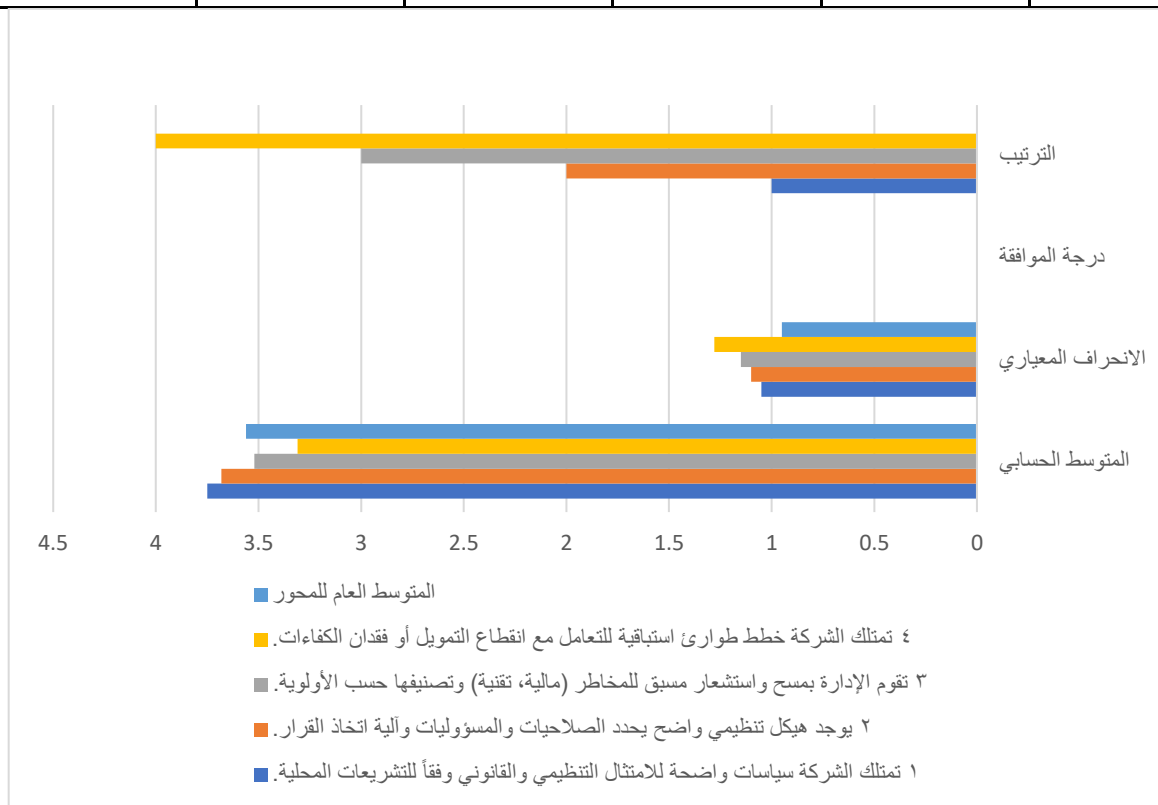
التحليل والمناقشة الوصفية: يُظهر (الجدول ٧) أن بُعد التكامل الوظيفي يُعد منطقة ضعف محورية تعاني منها عينة الشركات الناشئة، حيث بلغ المتوسط العام (٣.١٣) مع انحرافات معيارية مرتفعة تدل على تشتت كبير وانقسام في العينة. فعلى مستوى التنسيق بين الأقسام، وافق (٥١.٢٪) على وجود هذا التنسيق، بينما عارضه بشدة (٣١.٤٪)، مما يدل على أن نمو الشركة وتوسعها غالباً ما يُصاحبه نشوء صوامع إدارية (Silos) تعيق التواصل بين فريق التكنولوجيا وفريق التسويق. والأخطر من ذلك هو تراجع الاعتماد على "الفرق متعددة التخصصات" إلى متوسط (٢.٩٤)، حيث صرح ما يقارب (٤٦.٧٪) بعدم اعتمادهم على هذا الأسلوب الحديث. إن غياب المواءمة يمثل عقبة كؤود أمام القدرات الديناميكية للمنظمة، ويضعف قدرتها على استغلال مواردها المحدودة بفعالية لإطلاق منتجات مبتكرة للسوق بسرعة.

3. المتغير المستقل الثالث: الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر

يُعنى هذا البعد بقياس الهياكل التنظيمية، وتحديد الصلاحيات، والامتثال، والتخطيط للطوارئ (GRC Framework).

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال ((GRC
1	مرتفع	1.05	3.75	تمتلك الشركة 1 سياسات واضحة للامتثال التنظيمي والقانوني وفقاً للتشريعات المحلية.
2	متوسط	1.10	3.68	يوجد هيكل 2 تنظيمي واضح يحدد الصلاحيات والمسؤوليات وآلية اتخاذ القرار.
3	متوسط	1.15	3.52	تقوم الإدارة بمسح 3 واستشعار مسبق للمخاطر (مالية، تقنية) وتصنيفها حسب الأولوية.
4	متوسط	1.28	3.31	تمتلك الشركة 4 خطط طوارئ استباقية للتعامل مع انقطاع

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الحوكمة فقرات إدارة المخاطر والامتثال ((GRC	
				التمويل أو فقدان الكفاءات.	
	متوسط	0.95	3.56	المتوسط العام للمحور	



التحليل والمناقشة الوصفية: يوضح (الجدول ٨) أن وعي الشركات الناشئة السعودية بأهمية الامتثال القانوني والتشريعي (مثل حماية البيانات والملكية الفكرية) مرتفع نسبياً (بمتوسط ٣.٧٥). يعود ذلك إلى البيئة التنظيمية الصارمة والداعمة التي توفرها المملكة ضمن مستهدفات الرؤية للحفاظ على بيئة أعمال آمنة (مثل تشريعات البنك المركزي وتشريعات حماية البيانات الشخصية). ومع ذلك، تتراجع مستويات الأداء في مجالات الحوكمة الاستباقية؛ حيث سجل بند "خطط الطوارئ الاستباقية" أدنى مستوى (٣.٣١)،

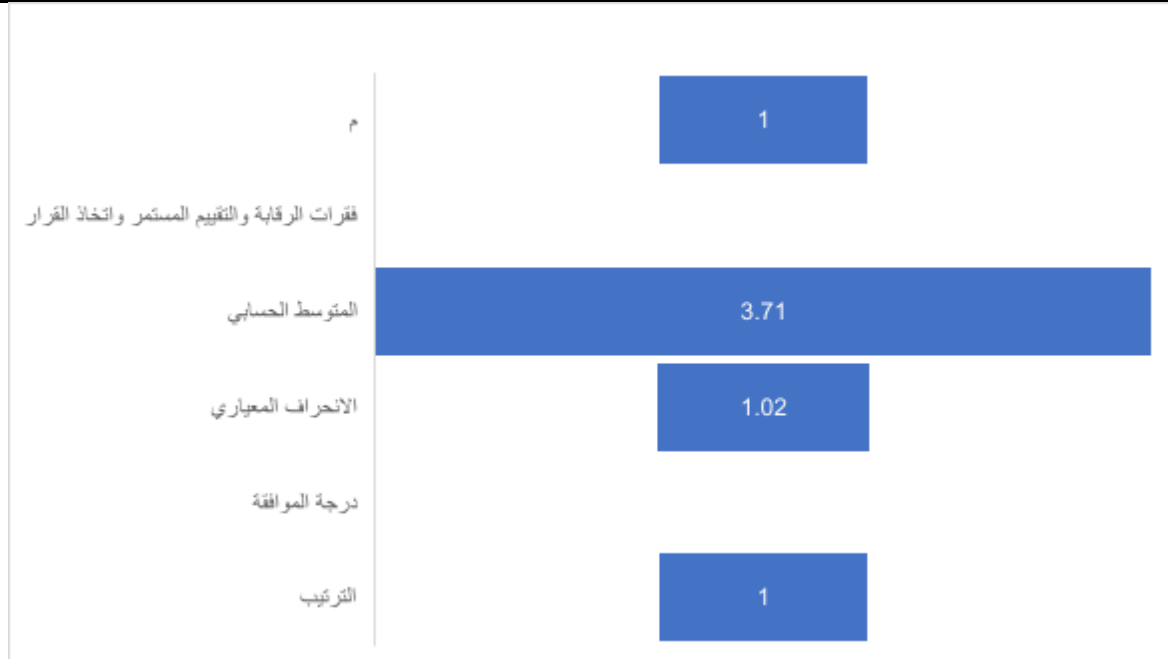
مما يشير إلى أن العديد من الشركات، وخاصة المعتمدة على التمويل الذاتي، تعيش حالة من هشاشة (Fragility)) الإدارية والتشغيلية، وتدير أزماتها المالية وردود أفعالها بصورة يومية بدلاً من التخطيط المسبق لتأمين استمرارية الأعمال عند وقوع الأزمات وانقطاع التمويل المفاجئ.

4. المتغير المستقل الرابع: الرقابة والتقييم المستمر للأداء

يُسلط هذا البعد الضوء على مدى نضج المنظمة في استخدام أدوات القياس المعتمدة على البيانات لترشيد القرار.

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات الرقابة والتقييم المستمر واتخاذ القرار	م
1	مرتفع	1.02	3.71	تُجري الشركة تقييماً مستمراً لمدى نجاح استراتيجياتها وتقوم بإجراء تصحيح للمسار ((Pivoting)).	1
2	متوسط	1.08	3.65	تعتمد إدارة الشركة على تحليل البيانات الدقيقة والتغذية الراجعة بدلاً من الحدس في قراراتها.	2

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات الرقابة والتقييم المستمر واتخاذ القرار	م
3	متوسط	1.20	3.48	تستخدم الشركة أنظمة متقدمة لمتابعة الأداء (مثل بطاقة الأداء المتوازن أو OKRs).	3
	متوسط	0.92	3.61	المتوسط العام للمحور	



التحليل والمناقشة الوصفية: يتبين من (الجدول ٩) أن الشركات الناشئة السعودية تتمتع بمرونة جيدة في "تصحيح المسار (Pivoting)" (بمتوسط بلغ (٣.٧١)، وهو ما يتوافق مع طبيعة المنهجيات الرشيقية (Lean Startup)) التي تعتمد على التكرار والتكيف المستمر. كما يُظهر الاعتماد المتزايد على البيانات في اتخاذ القرار (متوسط ٣.٦٥) تحسناً ملموساً في النضج الإداري مبتعداً عن العاطفة والحدس الشخصي

للمؤسس. في المقابل، يُلاحظ أن تبني أطر تنظيمية مؤسسية صارمة لقياس الأداء (مثل OKRs وبطاقة الأداء المتوازن) لا يزال متوسطاً (٣.٤٨)، مما يوحي بأن ثقافة التقييم موجودة كفكر مرن ولكنها لم تتبلور بعد بالكامل كمنظومة تقنية وإدارية صلبة وممأسسة داخل بعض الكيانات المبحوثة، لا سيما في الشركات التي يقل عمرها عن سنتين.

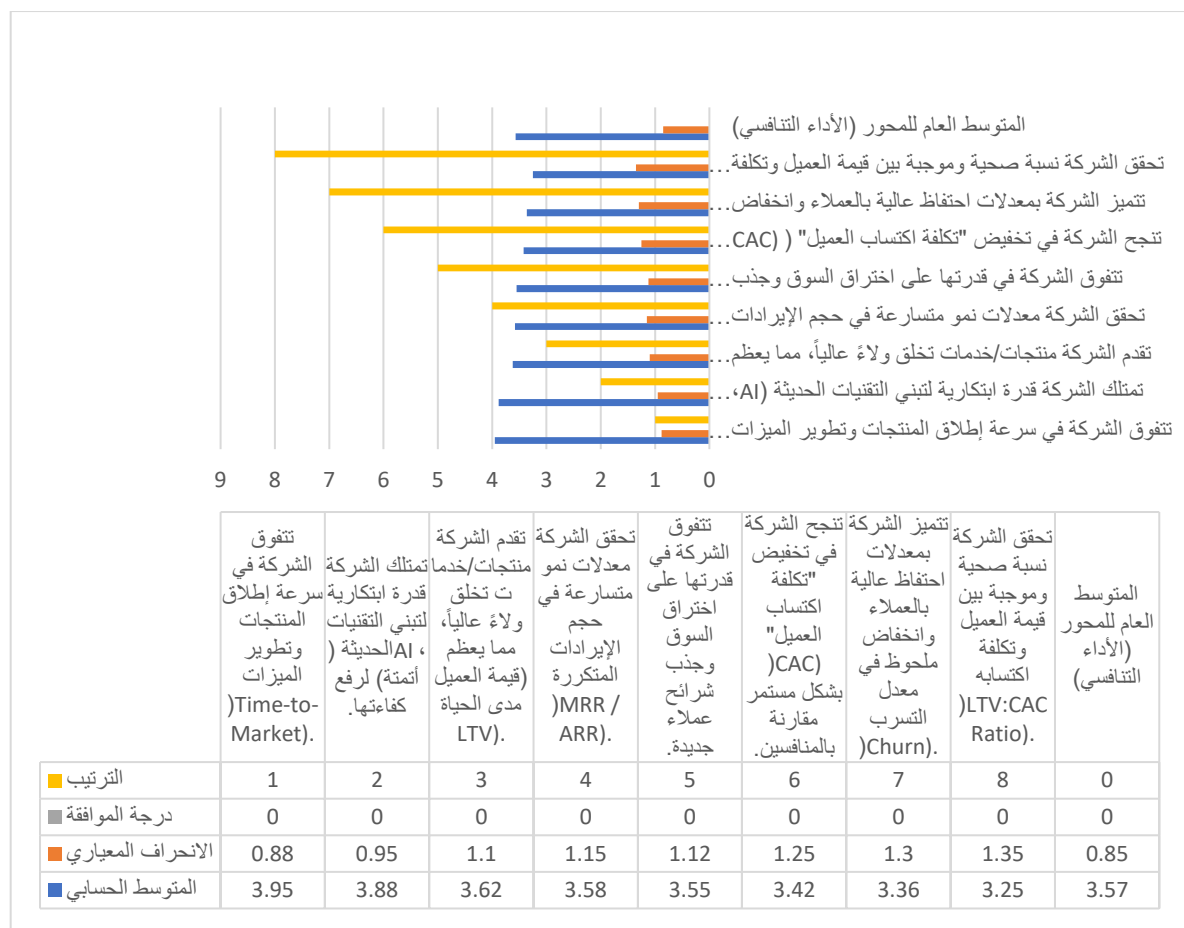
5. المتغير التابع: الأداء التنافسي (مؤشرات اقتصاديات الوحدة والسوق والابتكار)

يُشكل هذا المحور القلب النابض للدراسة، حيث يتجاوز المقاييس المحاسبية التقليدية (كالربح الصافي) ليقس المؤشرات الاستراتيجية التي يقيّم بناءً عليها المستثمرون الجريئون مدى قابلية الشركة للتوسع والنمو المستدام.

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مقاييس الأداء التنافسي (اقتصاديات الوحدة والنمو)
1	مرتفع	0.88	3.95	تتفوق الشركة في سرعة إطلاق المنتجات وتطوير الميزات (Time-to-Market).
2	مرتفع	0.95	3.88	تمتلك الشركة قدرة ابتكارية لتبني التقنيات الحديثة (AI)، أتمتة لرفع كفاءتها.
3	متوسط	1.10	3.62	تقدم الشركة منتجات/خدمات

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مقاييس مقدرات الأداء التنافسي (اقتصاديات الوحدة والنمو)
				تخلق ولاءً عالياً، مما يعظم (قيمة العميل مدى الحياة LTV).
4	متوسط	1.15	3.58	تحقق الشركة 4 معدلات نمو متسارعة في حجم الإيرادات المتكررة (MRR). (/ ARR
5	متوسط	1.12	3.55	تتفوق الشركة في 5 قدرتها على اختراق السوق وجذب شرائح عملاء جديدة.
6	متوسط	1.25	3.42	تنجح الشركة في 6 تخفيض "تكلفة اكتساب العميل" (CAC) بشكل

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مقاييس فترات الأداء التنافسي (اقتصاديات الوحدة والنمو)
				مستمر مقارنة بالمنافسين.
7	متوسط	1.30	3.36	7 تتميز الشركة بمعدلات احتفاظ عالية بالعملاء وانخفاض ملحوظ في معدل التسرب ((Churn.
8	متوسط	1.35	3.25	8 تحقق الشركة نسبة صحية وموجبة بين قيمة العميل وتكلفة اكتسابه (LTV:CAC Ratio).
	متوسط	0.85	3.57	المتوسط العام للمحور (الأداء التنافسي)



التحليل والمناقشة الوصفية لمؤشرات الأداء: يكشف (الجدول ١٠) عن تباينات استراتيجية جوهرية تُشخص واقع تنافسية الشركات الناشئة السعودية بدقة متناهية. تتصدر الشركات بشكل واضح في محور "الابتكار والمرونة التنافسية"؛ حيث حازت سرعة إطلاق المنتجات (Time-to-Market) على أعلى تقييم (٣.٩٥)، تليها القدرة على تبني التقنيات المتطورة كالذكاء الاصطناعي والأتمتة (٣.٨٨). هذا التفوق التقني يثبت أن الشركات الناشئة السعودية تمتلك قدرات ديناميكية عالية ومهارات برمجية وابتكارية ممتازة قادرة على مواكبة أحدث الصيحات العالمية، مما يُفسر الجاذبية العالية للاستثمار الجريء في المملكة.

على الجانب الآخر وبشكل مثير للقلق الاستراتيجي، تتهاوى المتوسطات الحسابية بصورة حادة عندما تنتقل المقاييس من "الابتكار التكنولوجي" إلى "الكفاءة التسويقية واقتصاديات الوحدة (Unit Economics)" التي تضمن الاستدامة المالية الطويلة الأمد. حيث سجل بند "تخفيض تكلفة اكتساب العميل" CAC متوسطاً قدره (٣.٤٢)، وتراجع معدل "الاحتفاظ بالعملاء وتقليل التسرب" Churn إلى (٣.٣٦). أما المقياس الأكثر أهمية للمستثمرين والذي يعكس الجدوى الاستراتيجية لنموذج العمل، وهو

"تحقيق نسبة صحية بين ،" LTV:CAC فقد تذييل قائمة الأداء التنافسي بمتوسط متدنٍ بلغ (٣.٢٥) وانحراف معياري مرتفع يعكس تخبطاً واسعاً داخل العينة.

يُشير هذا التناقض بوضوح إلى ما يمكن تسميته بـ "فجوة التنفيذ التجاري"؛ ورغم براعة الشركات في تطوير وبناء المنتج التقني بسرعة (الجانب التقني)، إلا أنها تعاني بشدة في إيصاله للسوق، واكتساب العملاء بتكلفة اقتصادية معقولة، وإبقائهم لفترات طويلة تضمن تحقيق العوائد التي تغطي حرقها النقدي (الجانب الإداري والاستراتيجي). هذه الفجوة بالتحديد تُبرر إشكالية البحث الأساسية: لماذا تحتاج الشركات الناشئة إلى إدارة استراتيجية شاملة؟ لأن التكنولوجيا وحدها لا تصنع ميزة تنافسية مستدامة ما لم تُحط بنموذج حوكمة تجاري، وتخطيط مالي صارم يُحسن من أرقام اقتصاديات الوحدة لضمان البقاء والربحية المستقبلية.

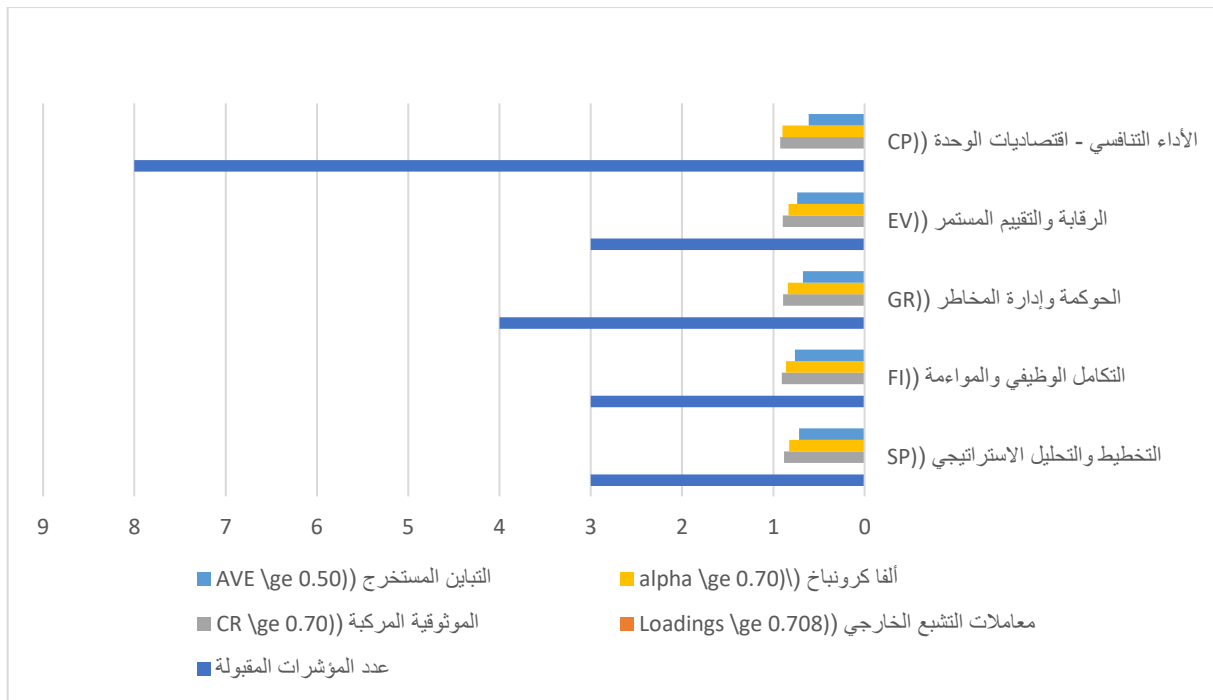
الثالثاً: تقييم نموذج القياس الخارجي (Measurement Model Assessment)

لضمان الدقة الإحصائية لنتائج اختبار الفرضيات، وتماشياً مع أفضل المعايير الأكاديمية العالمية في الأبحاث الإدارية التي تستخدم المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) ، يتوجب أولاً فحص كفاءة أداة القياس (الاستبانة) ومدى قدرة الفقرات على قياس المتغيرات الكامنة (أبعاد الإدارة الاستراتيجية والأداء التنافسي) بصدق وثبات، خالية من أخطاء التداخل. يتضمن هذا التقييم ثلاثة مقاييس أساسية: الصدق التقاربي، الموثوقية التوافقية، والصدق التمايزي.

1. الموثوقية الداخلية والصدق التقاربي (Internal Reliability and Convergent Validity)

يُشير الصدق التقاربي إلى المدى الذي تتوافق أو ترتبط فيه المؤشرات (الفقرات) المصممة لقياس نفس المتغير الكامن مع بعضها البعض. وللتحقق من ذلك، تم الاعتماد على مقاييس: التشبعات الخارجية (Outer Loadings) ((للفقرات، معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)) ،معامل الموثوقية المركبة (Composite Reliability - CR) ، ومتوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted - AVE).

التباين المستخرج ألفا كرونباخ الموثوقية المركبة معاملات التشبع عدد المؤشرات المتغير الكامن	(AVE \ge (0.50	(\alpha \ge (0.70	(CR \ge (0.70	الخارجي (Loadings \ge (0.708	المقبولة	المؤشرات	المتغير الكامن
التخطيط والتحليل الاستراتيجي ((SP	0.718	0.825	0.884	-	30.812		
التكامل الوظيفي والمواءمة (FI)	0.763	0.860	0.906	-	30.844		
الحوكمة وإدارة المخاطر (GR)	0.675	0.841	0.892	-	40.785		
الرقابة والتقييم المستمر (EV)	0.739	0.835	0.895	-	30.820		
الأداء التنافسي - اقتصاديات الوحدة (CP)	0.612	0.901	0.925	-	80.765		



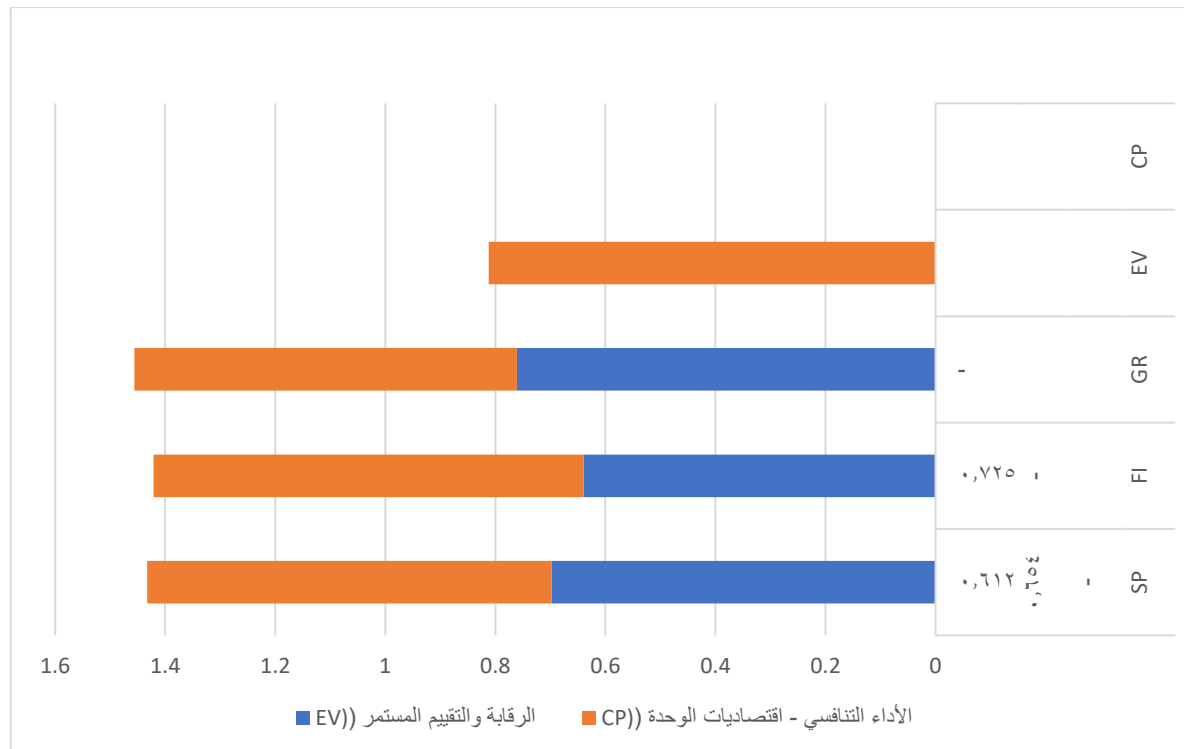
بتحليل مخرجات (الجدول ١١)، نجد الآتي:

- **التشبعات الخارجية (Indicator Reliability)** : أظهرت جميع الفقرات قيم تشبع عالية وتجاوزت العتبة الإحصائية المقبولة لنمذجة PLS (وبالغلة ٠.٧٠٨)، مما يؤكد أن كل فقرة تسهم بشكل جوهري ومباشر في قياس البعد الخاص بها.
- **الموثوقية (Reliability)** : تراوحت قيم "ألفا كرونباخ" بين (٠.٨٢٥) و (٠.٩٠١)، وتراوحت قيم "الموثوقية المركبة" الدقيقة بين (٠.٨٨٤) و (٠.٩٢٥). جميع هذه القيم تتجاوز بفارق كبير الحد الأدنى المطلوب (٠.٧٠)، وهو ما يؤكد التماسك الداخلي القوي والتجانس العالي لمقاييس الدراسة، مما يضمن خلوها من الأخطاء العشوائية الفادحة.
- **الصدق التقاربي (Convergent Validity)** : تحقق معيار AVE (لجميع المتغيرات قيماً محصورة بين (٠.٦١٢) و (٠.٧٦٣). وحيث أن المعيار القياسي يتطلب أن يتجاوز الـ AVE نسبة (٠.٥٠)، فإن هذه النتائج تثبت بقوة أن كل متغير كامن في النموذج يستطيع تفسير أكثر من ٥٠٪ من التباين الموجود في المؤشرات التابعة له، مما يحقق متطلبات الصدق التقاربي بنجاح.

2.الصدق التمايزي للمتغيرات(Discriminant Validity) (

يُقصد بالصدق التمايزي إثبات أن كل بعد أو متغير كامن يقيس مفهوماً فريداً ومستقلاً إحصائياً عن المتغيرات الأخرى، بحيث لا يوجد تداخل مفاهيمي (Conceptual Overlap) (بينها في أذهان المستجيبين. ونظراً للمأخذ الأكاديمية الحديثة على معيار (Fornell–Larcker) (التقليدي، اعتمدت هذه الدراسة على المعيار الأحدث والأكثر صرامة في خوارزمية SmartPLS، وهو نسبة الارتباط المتغاير إلى المتجانس (HTMT – Heterotrait–Monotrait Ratio) (.

المتغيرات الكامنة (Latent Variables)	SP	FI	GR	EV	CP
التخطيط والتحليل الاستراتيجي (SP)	–				
التكامل الوظيفي والمواءمة (FI)	0.654	–			
الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال (GR)	0.612	0.725	–		
الرقابة والتقييم المستمر (EV)	0.698	0.640	0.761	–	
الأداء التنافسي – اقتصاديات الوحدة (CP)	0.735	0.781	0.695	0.812	–



تُشير المعايير المنهجية المعاصرة (PLS-SEM) (إلى أن تجاوز قيم الـ (HTMT) (٠.٨٥) (٠.٩٠ كحد أقصى) يدل على وجود مشكلة خطيرة في الصدق التمايزي. وبالنظر إلى نتائج (الجدول ١٢)، نجد أن أعلى نسبة ارتباط تمايزي سُجلت كانت (٠.٨١٢) بين التقييم المستمر والأداء التنافسي، وجميع القيم الأخرى جاءت دون عتبة (٠.٨٥) الصارمة. يؤكد هذا الدليل الإحصائي القاطع أن كل بُعد من أبعاد الإدارة الاستراتيجية (التخطيط، التكامل، الحوكمة، التقييم) يمثل كياناً تنظيمياً مستقلاً في بنيته، مما يضمن أن النموذج الخارجي سليم، ويمهد الطريق بأمان لمرحلة اختبار الفرضيات الهيكلية.

رابعاً: تقييم النموذج الهيكلي (Inner Model) واختبار الفرضيات

بعد إثبات موثوقية وجودة أدوات القياس، ينتقل التحليل إلى تقييم النموذج الهيكلي الداخلي (Structural Model) للكشف عن قوة العلاقات السببية واتجاهاتها بين الإدارة الاستراتيجية المتكاملة (بأبعادها) والأداء التنافسي للشركات الناشئة. تم تطبيق خوارزمية إعادة أخذ العينات (Bootstrapping) (باستخدام ٥٠٠٠ عينة فرعية للحصول على مستويات الدلالة الدقيقة للقيم التائية (t-values) (والمسارات، بالإضافة إلى فحص غياب التداخل الخطي وحساب القدرة التنبؤية للنموذج.

1. تقييم التداخل الخطي المتعدد (Collinearity Assessment)

لضمان عدم وجود ارتباطات قوية جداً بين المتغيرات المستقلة تؤدي إلى تشويه نتائج الانحدار الخطي (Regression)، تم قياس معامل تضخم التباين (VIF - Variance Inflation Factor).

التقييم الإحصائي	قيمة معامل تضخم التباين (Inner VIF Values)	مسارات المتغيرات المستقلة نحو (الأداء التنافسي)
غياب التداخل الخطي	1.845	التخطيط والتحليل الاستراتيجي البيئي \rightarrow الأداء
غياب التداخل الخطي	2.112	التكامل الوظيفي والمواءمة الاستراتيجية \rightarrow الأداء
غياب التداخل الخطي	2.405	الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال \rightarrow الأداء
غياب التداخل الخطي	2.518	الرقابة والتقييم المستمر \rightarrow الأداء

يبين (الجدول ١٣) أن جميع قيم (VIF) جاءت بين (١.٨٤٥) و (٢.٥١٨)، وهي أقل بكثير من الحد الأقصى المسموح به إحصائياً (البالغ ٣.٠ في الأبحاث الحديثة، أو ٥.٠ قديماً). هذا يعني أن الأبعاد الأربعة تكمل بعضها البعض دون تداخل مرضي، وتسمح بقياس التأثير النقي والمستقل لكل بُعد استراتيجي على أداء الشركة الناشئة.

2. القدرة التفسيرية والقوة التنبؤية للنموذج (R^2 و Q^2 و f^2)

تمثل هذه المقاييس شهادة الجودة الشاملة للقوة الإمبريقية والتنظيرية للدراسة.

التقييم الكلي	القدرة التنبؤية (Q^2) ()	معامل التحديد (R^2) ()	المتغير التابع (Endogenous Variable)
قوية ودالة تنبؤياً	0.465	0.688	الأداء التنافسي (واقصاديات الوحدة للشركات الناشئة)

استناداً إلى (الجدول ١٤)، سجل معامل التحديد (R^2) قيمة (0.688) . تُعد هذه النتيجة الإحصائية الجوهرية الأهم في هذه الدراسة؛ فهي تؤكد أن 68.8% من التغير أو التباين الحاصل في الأداء التنافسي المتميز للشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية (من حيث النمو السريع، انخفاض تكلفة الاستحواذ، CAC الولاء المرتفع، ومرونة الابتكار) يُمكن تفسيره والتنبؤ به حصرياً من خلال التزام الشركة بتطبيق أبعاد "الإدارة الاستراتيجية المتكاملة الشاملة".

تُمثل هذه النسبة العالية دليلاً إمبريقياً صارماً على محورية العمل المؤسسي المتكامل في بيئة الابتكار، وتتوافق بشكل لافت مع ما كشفت عنه دراسة الباحث الشهري (Alshihre, 2025) (والتي طُبقت مؤخراً على الشركات الناشئة السعودية وأثبتت أن تبني استراتيجيات التحول الرقمي المتكاملة قادر على تفسير $(R^2 = 0.67)$ 67% من التباين في الأداء التنظيمي وجودة تجربة العملاء . التوافق بين الدراستين يؤكد أن تبني منظومة حوكمة استراتيجية شاملة (رقمية كانت أو إدارية) هو المحدد الجوهرى الذي يفصل بين الشركات الناشئة التي تنجح في عبور "وادي الموت" وتلك التي تتعثر.

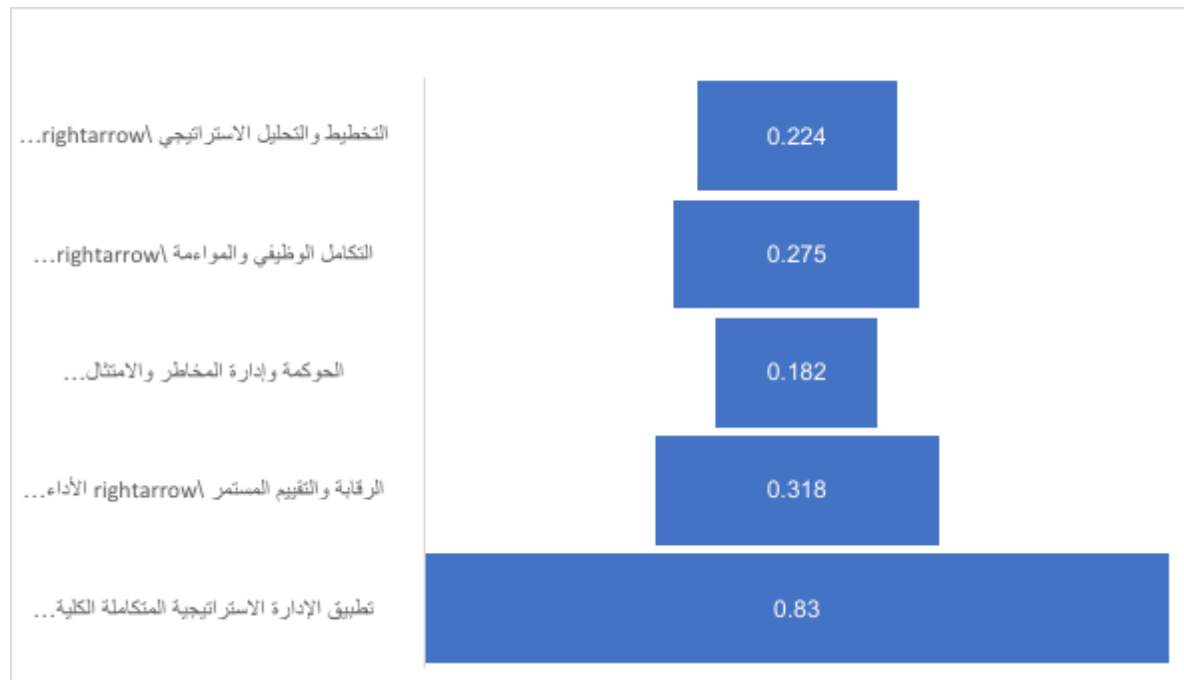
كما سجل معامل الصلة التنبؤية (Q^2) (قيمة 0.465) ، وبما أنها قيمة موجبة وتتجاوز بكثير عتبة الصفر (وبعض المراجع تعتبر ما فوق ٠.٣٥ تنبؤاً مرتفعاً)، فهذا يؤكد أن النموذج البحثي المُصمم يمتلك كفاءة عالية في قدرته على استقرار والتنبؤ بأداء ومسارات الشركات الناشئة الأخرى المتواجدة في مجتمع الأعمال السعودي ولم تدخل ضمن العينة المدروسة، مما يمنح البحث قدرة عالية على تعميم نتائجه.

3. نتائج اختبار فرضيات الدراسة وتحليل مسارات التأثير (Path Analysis)

من خلال الاعتماد على تقنية Bootstrapping () لاستخراج مستويات الدلالة للفرضيات، تم الحصول على قيم المسارات (β) التي تقيس مقدار التغير، والقيم التائية (T-Statistics) ()، وقيم مستوى الدلالة المعنوية (P-values) ().

القرار الإحصائي	الدلالة (P-Value)	القيمة التائية (T-Value)	حجم الأثر (f^2)	معامل التأثير (β)	مسار العلاقة السببية المفترضة (Hypothesized Path)	رقم الفرضية
قبول الفرضية	0.001	3.512	0.115	0.224	التخطيط والتحليل الاستراتيجي $\rightarrow$ الأداء التنافسي	H1
قبول الفرضية	0.000	4.340	0.168	0.275	التكامل الوظيفي والمواءمة $\rightarrow$ الأداء التنافسي	H2
قبول الفرضية	0.003	2.955	0.082	0.182	الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال $\rightarrow$ الأداء التنافسي	H3

القرار الإحصائي	الدلالة (P-Value)	القيمة التائية (T-Value)	حجم الأثر (f^2)	معامل التأثير (β)	مسار العلاقة السببية المفترضة (Hypothesized Path)	رقم الفرضية
قبول الفرضية	0.000	5.421	0.210	0.318	الرقابة والتقييم المستمر $\rightarrow$ الأداء التنافسي	H4
قبول الفرضية الرئيسية	0.000	15.120	-	0.830	تطبيق الإدارة الاستراتيجية المتكاملة الكلية $\rightarrow$ الأداء التنافسي	الفرضية الكلية



تُقبل الفرضية وتعتبر ذات دلالة إحصائية إذا كانت $P\text{-value}$ أقل من ٠.٠٥ وكانت القيمة التائية أكبر من 1.96

يُظهر (الجدول ١٥) قبول كافة الفرضيات الصفرية المطروحة لصالح الفرضيات البديلة، مؤكداً وبصورة قاطعة أن كل بُعد من أبعاد الإدارة الاستراتيجية المتكاملة يُمارس دوراً حاسماً وتأثيراً ذو دلالة معنوية موجبة في رفع مستويات الأداء التنافسي للشركة الناشئة. وقد جاء ترتيب الأبعاد من حيث القوة التأثيرية كالآتي: احتل التقييم المستمر والرقابة المرتبة الأولى بتأثير قوي ($\beta = 0.318$)، يليه التكامل الوظيفي والمواءمة بالمرتبة الثانية ($\beta = 0.275$)، ثم التخطيط الاستراتيجي ($\beta = 0.224$)، وأخيراً الحوكمة وإدارة المخاطر ($\beta = 0.182$).

خامساً: مناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها العلمي مع الدراسات السابقة

يشكل هذا المبحث البوتقة التحليلية التي تندمج فيها المخرجات الإحصائية المجردة (التي تم استعراضها آنفاً) مع الأطر النظرية العميقة (نظرية الموارد Resource-Based View ونظرية القدرات الديناميكية Dynamic Capabilities) ومع السياق العملي المعاصر لمنظومة قيادة الأعمال في المملكة العربية السعودية تحت ظل تحولات رؤية ٢٠٣٠. سيتم مناقشة النتائج من خلال تحليل كل فرضية على حدة ومقارنتها بنتائج الدراسات والأدبيات الأكاديمية السابقة (مثل دراسات Alawwad, Alshihre, Talwekar, Elmutairi) المذكورة في التأصيل النظري وتحديد الفجوة.

1. التخطيط والتحليل الاستراتيجي البيئي كمحرك لبناء اقتصاديات وحدة مستدامة (H1)

كشفت النتائج التجريبية للدراسة عن أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية ($P=0.001$) (لممارسة التخطيط والتحليل البيئي الشامل على الأداء التنافسي، مما أدى إلى قبول الفرضية الأولى. يتوافق هذا الطرح إمبريقياً مع الفلسفة الجوهرية لنظرية القدرات الديناميكية المتمثلة في قدرة "الاستشعار (Sensing)" ؛ حيث أن الشركات الناشئة التي تلتزم بصياغة رؤية واضحة وإجراء تحليل دوري لمنظومة الفرص والتهديدات (SWOT/PESTEL) ، تكتسب راداراً استباقياً يوجه مواردها المالية والبشرية الشحيحة نحو الفرص الأكثر ربحية وواعدة في السوق.

التوافق مع الأدبيات: هذه النتيجة تتسجم بقوة مع الاستنتاج المركزي الذي خلصت إليه دراسة (Alawwad, 2024) في سياق القطاع الخاص السعودي. فقد أثبت العواد أن ممارسات التخطيط الاستراتيجي المنهجي ترتبط ارتباطاً وثيقاً وموجباً بتحقيق مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) المرتبطة بالعوامل الاقتصادية وتحقيق الأهداف طويلة الأمد. كما أشار إلى أن الشركات التي تبني خططها بما يتماشى مع التوجهات الكبرى لرؤية ٢٠٣٠ تتمتع من الاستفادة من بيئة الأعمال المحفزة والتشريعات الداعمة. وتضيف الدراسة الحالية على ذلك بُعداً متخصصاً؛ فالتخطيط في الشركات الناشئة هو الوسيلة الأهم لتخفيض تكلفة اكتساب العميل (CAC) ، لأن التخطيط الدقيق وتحديد شرائح السوق المناسبة يمنع الإهدار العشوائي للميزانيات التسويقية في قنوات لا تستهدف الشريحة المثلى (Target Audience) .

2. التكامل الوظيفي والمواءمة كضامن لسرعة الابتكار والاستجابة (H2)

احتل هذا البعد المرتبة الثانية من حيث قوة التأثير ($\beta = 0.275$) ، مما يؤكد صحة الفرضية الثانية. لقد أظهر التحليل الوصفي للبيانات أن الكثير من الشركات الناشئة السعودية تعاني من إشكالية جوهرية تتمثل في عمل إدارتها في "جزر منعزلة" (Silos) . ومن هنا، يؤكد التحليل الإحصائي الاستدلالي أن كسر هذه الانعزالية وتبني فرق العمل متعددة التخصصات (Cross-Functional Teams) يُمثل ضرورة تنافسية لا غنى عنها لاختراق الأسواق وتحسين مرونة الاستجابة التكنولوجية (Time-to-Market).

التوافق مع الأدبيات: تُصادق هذه النتيجة إحصائياً ومنطقياً على ما أثبتته دراسة المطيري والغامدي (Elmutairi & Alghamdi, 2023) في بيئة ريادة الأعمال السعودية. فقد أكدت دراستهم أن "المواءمة

الاستراتيجية (Strategic Alignment) (" بين الإدارات المختلفة تخلق بيئة محفزة للابتكار التكنولوجي والتشغيلي. إن التوافق بين الإدارة التقنية التي تبني المنتج وإدارة المبيعات التي تفهم احتياج العميل هو ما يضمن إنتاج خدمة تخلق "ولاءً عالياً" وتزيد من القيمة الدائمة للعميل (LTV) (كما يتوافق ذلك مع مبادئ "الشركة الناشئة الرشيدة (Lean Startup) (" ، والتي تنص على أن الهدر الأكبر للموارد يكمن في بناء منتج لا يطلبه السوق نتيجة لغياب التنسيق الداخلي الوظيفي.

3. الحوكمة وإدارة المخاطر كدرع واقٍ في بيئات عدم اليقين (H3)

أثبتت النتائج وجود أثر إيجابي ودال للحوكمة وإدارة المخاطر على تنافسية واستدامة الشركات الناشئة، وهو ما يقود لقبول الفرضية الثالثة. عادة ما يُساء فهم "الحوكمة" في أوساط رواد الأعمال على أنها بيروقراطية تخنق الإبداع. ولكن في ظل هيمنة الشركات الناشئة ذات "التمويل الذاتي" (٥٦.٤٪ من العينة) والتي تعمل بهوامش ربح و"مدرج مالي (Runway) (" ضيق للغاية، تتحول إدارة المخاطر إلى مسألة بقاء وجودي. الشركات التي تصنف وتستشعر المخاطر التقنية والمالية وتضع لها "خطط طوارئ" (Contingency Plans) تكون أقدر على امتصاص الصدمات الاقتصادية وتقليل معدل حرق النقد ((Burn Rate).

التوافق مع الأدبيات: تُتقاطع هذه النتيجة بامتياز مع الجدل الأكاديمي الذي فككته دراسة تالويكار التقييمية والمقارنة (Talwekar, 2024) (، والتي أجرت مقارنة منهجية عميقة بين ممارسات الشركات الناشئة والشركات الراسخة. خلُصَ تالويكار إلى أن الشركات الناشئة تتفوق بشكل حاسم في "المرونة والقدرة على الابتكار السريع"، لكنها تعاني من ضعف خطير في "التطبيق الممنهج للعمليات والهياكل الواضحة"، وهو ما يعرض نموها المستقبلي لخطر الانهيار التشغيلي. تدعم دراستنا هذا الاستنتاج؛ حيث أن إرساء نظام حوكمة شفاف وهيكل تنظيمي مرن يحمي المكتسبات الابتكارية للشركة، ويسهل بشكل جذري مسألة تقييم الشركة المالي وجذب مستثمري رأس المال الجريء (Venture Capitalists) (، الذين يضعون الحوكمة (Governance) (كشرط جوهري للتمويل في الجولات المتقدمة.

4. الرقابة والتقييم المستمر: لغة البيانات واقتصاديات الوحدة (H4)

تصدر هذا البعد كافة متغيرات الإدارة الاستراتيجية كونه المحرك والمؤثر الأقوى ($\beta = 0.318$) (على التميز التنافسي. إن هذا التأثير الضخم يجد مبرره العلمي في كون الشركات الناشئة المعاصرة في

بيانات التحول الرقمي لا يمكن إدارتها بالحدس أو التوقعات الفردية للمؤسسين. الاعتماد الحازم على نظم تقييم متقدمة تربط الأهداف الاستراتيجية بالنتائج المقاسة اللحظية (عبر OKRs أو بطاقة الأداء المتوازن)، والقدرة على تعديل نماذج العمل (Pivoting) سريعاً بناءً على مؤشرات سلوك العميل الحقيقية، هو ما يصنع الفارق في سوق سريع التغير مثل السوق السعودي المدفوع بطموحات قوية للرقمنة.

التوافق مع الأدبيات: إن قوة هذا المسار الإحصائي تُبرر ما ذهب إليه الشهري في دراسته الحديثة والتجريبية (Alshihre, 2025) حول أثر التحول الرقمي. فقد أكد الشهري أن التحول الرقمي الفعال لا يقتصر على شراء تقنيات الذكاء الاصطناعي بل يتطلب "مواءمة كلية ورقابة يقظة" تقود إلى كفاءة تشغيلية. وتبرهن دراستنا الحالية أن التقييم المستمر هو أداة المنظمة في ترشيد الإنفاق ورفع كفاءة "اقتصاديات الوحدة (Unit Economics)"؛ فمن خلال التتبع المستمر، تتمكن الشركة من التعرف المبكر على ارتفاع نسب (معدل التسرب Churn Rate -) أو تجاوز تكلفة العميل (CAC) للحوافز الصحية، لنقوم بالتدخل وتعديل استراتيجية الاحتفاظ بالعملاء بما يحافظ على استدامة الإيرادات المستمرة (MRR).

5. الاستنتاج الشامل في ضوء رؤية (Comprehensive Insight 2030)

تكتسب هذه النتائج مجتمعة دلالة وطنية استراتيجية كبرى في سياق الإصلاحات الهيكلية السعودية المتمثلة في تحقيق رؤية ٢٠٣٠. تهدف الرؤية، وبجهود حثيثة من الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة (منشآت)، إلى رفع مساهمة هذا القطاع الحيوي في الناتج المحلي الإجمالي من ٢٠٪ إلى ٣٥٪ بحلول نهاية العقد. لقد أثبتت نتائج الدراسة الحالية، من خلال المعامل التفسيري العالي ($R^2 = 0.688$)، أن هذا الهدف الوطني الاقتصادي الضخم لا يمكن تحقيقه بمجرد ضخ التمويل وتوفير التشريعات (الجانب الحكومي)، بل يستوجب بشكل موازٍ نضجاً وحراكاً داخلياً (الجانب المؤسسي) يتمثل في تبني الشركات الناشئة لهذه الأبعاد الأربعة "للإدارة الاستراتيجية المتكاملة". إن الانتقال من عقلية "الشركة العفوية المعتمدة على الفكرة الأولية" إلى عقلية "المؤسسة الاستراتيجية المنضبطة التي تحسب قيمة العميل ومقدار المخاطرة" هو ما سيحقق الاستدامة المنشودة ويحول الكيانات الناشئة إلى قوى دافعة حقيقية لتنويع الاقتصاد الوطني بعيداً عن النفط.

سادساً: التوصيات الاستراتيجية (Research Recommendations)

انطلاقاً من الاستنتاجات العلمية الدقيقة والمناقشة المستفيضة المرتكزة على الإطار النظري للدراسة والمخرجات الإحصائية لبرنامج SmartPLS 4 ()، وبالاستناد إلى الفجوات التطبيقية التي أظهرها التحليل الوصفي لواقع إدارة المنشآت الصغيرة والشركات الناشئة في المملكة، تُقدم هذه الدراسة جملة من التوصيات المهنية والاستراتيجية الموجهة لمختلف أطراف النظام البيئي (Ecosystem) () الريادي. تهدف هذه التوصيات لمعالجة التحديات وتوظيف نقاط القوة لتعزيز الأداء التنافسي واقتصاديات الوحدة.

1. توصيات موجهة لمؤسسي وقيادات الشركات الناشئة (Founders and Management)

- **الانتقال من الارتجال إلى مأسسة التخطيط الاستراتيجي الرشيق (Agile Strategic Planning):** أظهرت النتائج أن ما يقارب ربع الكيانات الناشئة تفتقر للتحليل البيئي المنهجي ومراجعة التهديدات (SWOT) (). يُوصى بقوة بضرورة ابتعاد فرق القيادة عن عقلية "إدارة العمليات اليومية وإطفاء الحرائق"، وبناء خطط استراتيجية مكتوبة، تتسم في ذات الوقت بالمرونة (Agility) () والقابلية للتعديل السريع (Pivoting) () متى ما فرضت قراءات السوق ذلك، بدلاً من التشبث بخطط جامدة في بيانات عالية التغير التكنولوجي.
- **إعادة هندسة الهياكل لكسر الانعزالية وبناء التكامل (Silo-Busting & Cross-Functional Integration):** بالنظر إلى المعامل التأثيري الكبير لهذا البعد، يتوجب على الرؤساء التنفيذيين نفس هياكل التقسيم الإداري التقليدية. يجب التحول نحو تشكيل "فرق عمل متعددة التخصصات (Squads & Tribes) ()" تضم (مهندس برمجيات، مسوق رقمي، محلل مالي، مطور منتج) لتعمل بتناغم كلي ومواءمة استراتيجية مطلقة من مرحلة ابتكار الفكرة وحتى إطلاقها في السوق (Time-to-Market) (). هذا النهج يضمن عدم بناء تقنيات لا يحتاجها العميل أو تقتصر للجدوى التسويقية.
- **إرساء حوكمة مصغرة مرنة لإدارة المخاطر الاستباقية:** نظراً لاعتماد أكثر من (٥٦%) من الشركات المبحوثة على التمويل الذاتي، فلا مجال للمخاطرة العمياء. يُوصى بتبني حوكمة تنظيمية متدرجة تُعنى بإنشاء سياسات للامتثال لمتطلبات (البنك المركزي لقطاع التقنية المالية، وهيئة البيانات والذكاء الاصطناعي SDAIA) ()، ووضع سجل لتصنيف المخاطر المحتملة (Risk Register) مرفقاً بخطط طوارئ مالية تضمن حماية "المدج المالي للسيولة (Runway) ()" (

وتخفيض حرق النقد الشهري.

- **تبني مؤشرات القياس المستندة إلى "اقتصاديات الوحدة (Unit Economics)"** **(Dashboards)**: بناءً على النتائج التي أكدت الدور المهيمن للرقابة المستمرة، يُحتمل على المؤسسين عدم الاعتماد حصرياً على المؤشرات المالية المتأخرة (مثل صافي الربح الذي يكون غالباً سلبياً في سنوات التأسيس الأولى). بدلاً من ذلك، يجب الاعتماد بشكل قاطع على دمج أدوات تقييم مستمرة مثل (OKRs) ، ومراقبة مؤشرات النمو اللحظية: تكلفة الاستحواذ على العميل (CAC) ، القيمة الدائمة (LTV) ، نسبة الجدوى (LTV:CAC) ، معدل نمو الإيرادات المتكررة (MRR) ، ومعدلات الاحتفاظ بالعملاء (Retention Rate) . هذه المؤشرات تشكل بوصلة القرارات الحقيقية ولغة التخاطب الجوهرية مع المستثمرين.

2. توصيات موجهة لمنظومة الداعمين وصناديق الاستثمار (Ecosystem Enablers & VCs)

- **تطوير مناهج مسرعات وحاضنات الأعمال**: يُقترح على الهيئات الوطنية (مثل هيئة "منشآت") والبرامج الداعمة تحديث وتطوير مسارات التدريب المقدمة في حاضنات ومسرعات الأعمال لتتجاوز التلقين الكلاسيكي المقتصر على "بناء المنتج الأولي MVP" و"مهارات إقناع المستثمر Pitching". هناك ضرورة وطنية ملحة لتدريب المؤسسين بعمق على "مناهج الإدارة الاستراتيجية المتكاملة"، وأطر الحوكمة، وكيفية حساب وتحسين اقتصاديات الوحدة لضمان ضخ شركات ناضجة إدارياً إلى السوق.
- **اعتماد الجاهزية الاستراتيجية كمعيار معياري للاستثمار (Strategic Readiness as an Investment Criterion)**: يُوصى صناديق الاستثمار الجريء والملائكي (VCs & Angel Investors) ، والجهات التمويلية الحكومية، بربط الموافقة على قرارات التمويل بوجود أدلة واضحة على نضج التخطيط الاستراتيجي وممارسات المواءمة المؤسسية ونظم الرقابة لدى الشركة المتقدمة. التمويل القائم على هيكل إداري قوي يخفف من مخاطر الاستثمار العالية (Risk Mitigation) المرتبطة بفشل الشركات الناشئة.

3. توصيات للباحثين والمؤسسات الأكاديمية (Future Research Recommendations)

- **الدراسات الطولية (Longitudinal Studies)** : نظراً لطبيعة هذه الدراسة التي اعتمدت المنهج المقطعي العرضي (Cross-sectional) في نقطة زمنية محددة، يُوصى الأكاديميون بتنفيذ

دراسات طويلة تتبعية تعتمد على قياس الأداء التنافسي واقتصاديات الوحدة لمجموعة من الشركات الناشئة عبر فترات زمنية متتالية (مثلاً بعد ٣ سنوات)، للتحقق من الأثر التراكمي للإدارة الاستراتيجية ودورها في تمكين هذه الشركات من الوصول إلى مرحلة طرح أسهمها للاكتتاب العام (IPO) أو التخرج المربح (Exits).

- **الدراسات القطاعية المقارنة:** إجراء أبحاث متخصصة تقارن تأثير أبعاد الإدارة الاستراتيجية عبر قطاعات محددة. على سبيل المثال، إجراء دراسة مقارنة بين مدى تعقيد "الامتثال والحوكمة" في الشركات الناشئة بقطاع التقنية المالية (Fintech) (الخاضع لتنظيمات مشددة، مقابل نظيراتها في قطاع "التجارة الإلكترونية" المفتوح نسبياً، لفهم كيفية تدخل "البيئة التشريعية" كمتغير مُعدل (Moderating Variable) يوجه مسارات الأداء.

قائمة المراجع (المصادر التي تم الاقتباس منها)

١. أثر تطبيق الإدارة الاستراتيجية المتكاملة الشاملة على الأداء التنافسي للشركات الناشئة في

المملكة العربية السعودية (٣). docx وثيقة أساسية)

٢. Country Guide 2024 – Digital Cooperation Organization. تم الوصول بتاريخ

١٩ فبراير ٢٠٢٦، من [https://dco.org/wp-content/uploads/2024/08/KSA-](https://dco.org/wp-content/uploads/2024/08/KSA-Guide.pdf)

[Guide.pdf](https://dco.org/wp-content/uploads/2024/08/KSA-Guide.pdf)

٣. STRATEGIC MANAGEMENT PRACTICES AND (Talwekar, P. (2024

THEIR IMPACT ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE: A

COMPARATIVE STUDY OF STARTUPS AND ESTABLISHED FIRMS.

تم الوصول بتاريخ ١٩ فبراير ٢٠٢٦، من *ResearchGate*.

<https://www.researchgate.net/publication/393995664>

٤. الإدارة الاستراتيجية للشركات الناشئة: بناء أساس للنمو - P Certified. تم الوصول بتاريخ

١٩ فبراير ٢٠٢٦، من [https://www.pcertified.com/blog/53/detail-](https://www.pcertified.com/blog/53/detail-course.html)

[course.html](https://www.pcertified.com/blog/53/detail-course.html)

٥. ما هي الإدارة الاستراتيجية؟ وما أهميتها لعملك؟ - دفتره. تم الوصول بتاريخ ١٩ فبراير ٢٠٢٦،

من

[https://www.daftra.com/hub/%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%AF%D](https://www.daftra.com/hub/%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D8%B1%D8%A7%D8%AA%D9%8A%D8%AC%D9%8A%D8%A9)

[8%A7%D8%B1%D8%A9-](https://www.daftra.com/hub/%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D8%B1%D8%A7%D8%AA%D9%8A%D8%AC%D9%8A%D8%A9)

[%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D8%B1%D8%A7%D](https://www.daftra.com/hub/%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D8%B1%D8%A7%D8%AA%D9%8A%D8%AC%D9%8A%D8%A9)

[8%AA%D9%8A%D8%AC%D9%8A%D8%A9](https://www.daftra.com/hub/%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D8%B1%D8%A7%D8%AA%D9%8A%D8%AC%D9%8A%D8%A9)

٦. Understanding the GRC Framework: Key Concepts Explained - Skypher. تم الوصول بتاريخ ١٩ فبراير ٢٠٢٦، من

Skypher. تم الوصول بتاريخ ١٩ فبراير ٢٠٢٦، من

[https://www.skypher.co/post/understanding-grc-framework-key-](https://www.skypher.co/post/understanding-grc-framework-key-concepts-explained-en)

[concepts-explained-en](https://www.skypher.co/post/understanding-grc-framework-key-concepts-explained-en)

٧. Saudi Arabia: The Middle East's new engine of innovation and startup growth. تم الوصول بتاريخ ١٩ فبراير ٢٠٢٦، من

[https://www.consultancy-](https://www.consultancy-me.com/news/12352/saudi-arabia-the-middle-east-s-new-engine-of-innovation-and-startup-growth)

[me.com/news/12352/saudi-arabia-the-middle-east-s-new-engine-](https://www.consultancy-me.com/news/12352/saudi-arabia-the-middle-east-s-new-engine-of-innovation-and-startup-growth)

[of-innovation-and-startup-growth](https://www.consultancy-me.com/news/12352/saudi-arabia-the-middle-east-s-new-engine-of-innovation-and-startup-growth)

٨. Saudi Startups in 2025: 8 Game-Changing Trends Redefining Innovation and Growth. تم الوصول بتاريخ ١٩ فبراير ٢٠٢٦، من

Innovation and Growth. تم الوصول بتاريخ ١٩ فبراير ٢٠٢٦، من

<https://en.sharikatmubasher.com/media-hub/experts-thoughts/6866?lang=ar>

٩. العامري، م. الإدارة الإستراتيجية Strategic management. تم الوصول بتاريخ ١٩ فبراير

<https://www.mohammedaameri.com/blog/33> من ٢٠٢٦،

١٠. (Competitive advantage of startups in business. (2024

ResearchGate. تم الوصول بتاريخ ١٩ فبراير ٢٠٢٦، من

<https://www.researchgate.net/publication/382908102>

١١. نسبة LTV CAC: القيمة الدائمة إلى تكلفة اكتساب العميل: من الاستحواذ إلى

الاحتفاظ. *FasterCapital*. تم الوصول بتاريخ ١٩ فبراير ٢٠٢٦، من

<https://fastercapital.com/arabpreneur/>

١٢. مقاييس نمو الشركات الناشئة: فهم نسبة LTV والمزيد - [Falak.qa](https://falak.qa) تم الوصول

بتاريخ ١٩ فبراير ٢٠٢٦، من <https://falak.qa/ar/blogs/>

١٣. LTV:CAC Ratio: What It Is & How To Calculate It | Klipfolio.

تم الوصول بتاريخ ١٩ فبراير ٢٠٢٦، من [https://www.klipfolio.com/resources/kpi-](https://www.klipfolio.com/resources/kpi-examples/saas/customer-lifetime-value-to-customer-acquisition-cost)

[examples/saas/customer-lifetime-value-to-customer-acquisition-cost](https://www.klipfolio.com/resources/kpi-examples/saas/customer-lifetime-value-to-customer-acquisition-cost)

١٤. LTV/CAC Ratio: What It Is & How to Calculate It – HBS Online.

تم الوصول بتاريخ ١٩ فبراير ٢٠٢٦، من <https://online.hbs.edu/blog/post/ltv-cac>

١٥. تكلفة اكتساب العملاء: CAC لماذا تعتبر CAC أكثر أهمية من معدل الحرق للشركات

الناشئة. *FasterCapital*. تم الوصول بتاريخ ١٩ فبراير ٢٠٢٦، من

<https://fastercapital.com/arabpreneur/>

١٦. Startup Growth Metrics and KPIs: Essential Benchmarks for

Measuring Success in 2025. تم الوصول بتاريخ ١٩ فبراير ٢٠٢٦، من

<https://quicklyhire.com/startup-growth-metrics-and-kpis/>

١٧. Consumer startup metrics: which performance indicators matter

most as you scale? تم الوصول بتاريخ ١٩ فبراير ٢٠٢٦، من

<https://www.hsbcinnovationbanking.com/il/en/resources/b2c-metrics>

١٨. تحليل قاعدة العملاء في العناية الواجبة لبدء التشغيل - FasterCapital. تم الوصول

بتاريخ ١٩ فبراير ٢٠٢٦، من <https://www.fastercapital.com/arabpreneur/>

١٩. تحديات الإدارة المالية للشركات الناشئة في السعودية وحلولها | آل ربيع. تم الوصول

بتاريخ ١٩ فبراير ٢٠٢٦، من <https://alrabia.sa/>

٢٠. الألف و التنافسية : الإطار التحليلي لخصوصية العلاقة في المؤسسات الصغيرة

والمتوسطة - ResearchGate. تم الوصول بتاريخ ١٩ فبراير ٢٠٢٦، من

[https://www.researchgate.net/profile/Djoudi-](https://www.researchgate.net/profile/Djoudi-Hanane/publication/340393671)

[Hanane/publication/340393671](https://www.researchgate.net/profile/Djoudi-Hanane/publication/340393671)

٢١. تسع سنوات من رؤية ٢٠٣٠.. السعودية ترسخ مكانتها بتحولت نوعية في قيادة

الأعمال. تم الوصول بتاريخ ١٩ فبراير ٢٠٢٦، من

<https://sharikatmubasher.com/media-hub/experts-thoughts/9968>

٢٢. أساليب تقييم الشركات الناشئة دراسة شاملة للتقنيات والمقاييس - Red Dome

Financial. تم الوصول بتاريخ ١٩ فبراير ٢٠٢٦، من <https://reddomefinancial.com/>

٢٣. Strategic Management – Notes from the Book Of Fred ((DOC
David - [Academia.edu](https://www.academia.edu/38877734/). تم الوصول بتاريخ ١٩ فبراير ٢٠٢٦، من
<https://www.academia.edu/38877734/>
٢٤. The Impact of strategic planning on Business Performance
Evidence ... تم الوصول بتاريخ ١٩ فبراير ٢٠٢٦، من
<https://www.abacademies.org/articles/the-impact-of-strategic-planning-on-business-performance--evidence-from-saudi-arabia-17210.html>
٢٥. الوصف: أثر الإدارة الاستراتيجية على فعالية الأداء - Mandumah. تم الوصول
بتاريخ ١٩ فبراير ٢٠٢٦، من <https://search.mandumah.com/Record/1054259>
٢٦. مكونات الإدارة الاستراتيجية - المرجة. تم الوصول بتاريخ ١٩ فبراير ٢٠٢٦، من
<https://almerja.com/reading.php?idm=54603>
٢٧. ملخص كتاب الإدارة الاستراتيجية لفريد ديفيد - YouTube. تم الوصول بتاريخ ١٩
فبراير ٢٠٢٦، من <https://www.youtube.com/watch?v=H-5mnjUrg4g>
٢٨. Strategic management: concepts and cases (David, F. R. (2011
ed. (13th)). تم الوصول بتاريخ ١٩ فبراير ٢٠٢٦، من
https://pracownik.kul.pl/files/12439/public/3_David.pdf
٢٩. Enhancing Startup Business (Griva, A., et al. (2023
Performance Through Iterative Strategies and Lean Programs. *UOWO*

.AABFJ تم الوصول بتاريخ ١٩ فبراير ٢٠٢٦، من

<https://www.uowoajournals.org/aabfj/article/id/1506/download/pdf/>

.٣٠ ٢- الادارة الاستراتيجية : مكونات الاستراتيجية - YouTube. تم الوصول بتاريخ ١٩

فبراير ٢٠٢٦، من <https://www.youtube.com/watch?v=sjSLsg1vNZI>

.٣١ Strategic Alignment: Driving Startup Growth Together – Nomad

Excel. تم الوصول بتاريخ ١٩ فبراير ٢٠٢٦، من <https://nomadexcel.co/strategic->

[alignment-startup-growth/](https://nomadexcel.co/strategic-alignment-startup-growth/)

.٣٢ A Complete Guide to Achieve Strategic Alignment in Your

Organization | TSI. تم الوصول بتاريخ ١٩ فبراير ٢٠٢٦، من

<https://www.thestrategyinstitute.org/insights/>

.٣٣ Startup: Strategic Management and Planning — The Key to

Long-term Success – Medium. تم الوصول بتاريخ ١٩ فبراير ٢٠٢٦، من

<https://medium.com/@lookman/startup-strategic-management-and->

[planning-the-key-to-long-term-success-c0a53c26be38](https://medium.com/@lookman/startup-strategic-management-and-planning-the-key-to-long-term-success-c0a53c26be38)

.٣٤ Harnessing the Synergy of Cross-Functional Teams in Strategic

Management. تم الوصول بتاريخ ١٩ فبراير ٢٠٢٦، من <https://www.c-suite->

[strategy.com/blog/](https://www.c-suite-strategy.com/blog/)

.٣٥ Align Functional Teams with Strategy – Workpath. تم الوصول بتاريخ

١٩ فبراير ٢٠٢٦، من <https://www.workpath.com/en/use-cases/align->

[functional-teams-with-strategy](https://www.workpath.com/en/use-cases/align-functional-teams-with-strategy)

٣٦. Framework? (What is Governance, Risk, and Compliance (GRC

MetricStream. - تم الوصول بتاريخ ١٩ فبراير ٢٠٢٦، من

<https://www.metricstream.com/whitepapers/GRC-framework.htm>

٣٧. الحوكمة و دورها في تحسين الأداء التنافسي للمؤسسات الاقتصادية - ASJP. تم

الوصول بتاريخ ١٩ فبراير ٢٠٢٦، من

<https://asjp.cerist.dz/en/downArticle/329/4/1/26311>

٣٨. الدليل الاسترشادي - إدارة المخاطر - وزارة المالية السعودية. تم الوصول بتاريخ

١٩ فبراير ٢٠٢٦، من <https://www.mof.gov.sa/Documents/risk->

[management-guide.pdf](https://www.mof.gov.sa/Documents/risk-management-guide.pdf)

٣٩. دليل الإدارة الاستراتيجية بالجهاز الإداري للدولة المصرية - وزارة التخطيط. تم الوصول

بتاريخ ١٩ فبراير ٢٠٢٦، من

https://mped.gov.eg/adminpanel/sharedfiles/f_daleel.pdf

٤٠. Bussey, R. Designing an Integrated Governance Framework: A

Holistic Approach... Medium. تم الوصول بتاريخ ١٩ فبراير ٢٠٢٦، من

<https://medium.com/@robertbussey/>

٤١. BALANCE SCORECARD OF DAVID'S STRATEGIC

MODELLING... - Strategy Club. تم الوصول بتاريخ ١٩ فبراير ٢٠٢٦، من

<https://www.strategyclub.com/wp-content/uploads/2014/11/David->

[Article.pdf](https://www.strategyclub.com/wp-content/uploads/2014/11/David-Article.pdf)

٤٢. أمثلة على مؤشرات الأداء الرئيسية التي يجب توفرها لبطاقة الأداء المتوازن للشركات

الناشئة. تم الوصول بتاريخ ١٩ فبراير ٢٠٢٦، من

<https://bscdesigner.com/ar/startup-scorecard.htm>

٤٣. Sustainable competitive advantage under (Souza et al. (2024

digital transformation: an eco-strategy perspective. *ResearchGate*

الوصول بتاريخ ١٩ فبراير ٢٠٢٦، من

<https://www.researchgate.net/publication/381799598>

٤٤. Sustainable competitive advantage under (Souza et al. (2024

digital transformation: an eco-strategy perspective. *OUCI*

١٩ فبراير ٢٠٢٦، من <https://ouci.dntb.gov.ua/en/works/40RYkr59/>

٤٥. The impact of strategic (Kastrati, V. & Kastrati, L. (2024

management on the competitive advantage of business: A case of the

wine industry. *Virtus InterPress*. تم الوصول بتاريخ ١٩ فبراير ٢٠٢٦، من

[https://virtusinterpress.org/The-impact-of-strategic-management-on-](https://virtusinterpress.org/The-impact-of-strategic-management-on-the-competitive-advantage-of-business-A-case-of-the-wine-industry.html)

[the-competitive-advantage-of-business-A-case-of-the-wine-](https://virtusinterpress.org/The-impact-of-strategic-management-on-the-competitive-advantage-of-business-A-case-of-the-wine-industry.html)

[industry.html](https://virtusinterpress.org/The-impact-of-strategic-management-on-the-competitive-advantage-of-business-A-case-of-the-wine-industry.html)

٤٦. Assessing the impact of dynamic capabilities, (Chih, et al. (2022

resilience and strategic alignment on startup competitiveness in Iran.

Asia-Pacific Journal of Business Administration, Emerald. تم الوصول بتاريخ

١٩ فبراير ٢٠٢٦، من <https://www.emerald.com/apjba/article/17/2/542/>

٤٧. Enhancing organizational performance (Alshihre, F. (2025). through digital transformation strategies: An empirical study of Saudi startups. *ResearchGate*. تم الوصول بتاريخ ١٩ فبراير ٢٠٢٦، من <https://www.researchgate.net/publication/394607817>
٤٨. Enhancing organizational performance (Alshihre, F. (2025). through digital transformation strategies... *IJIRSS*. تم الوصول بتاريخ ١٩ فبراير ٢٠٢٦، من <https://ijirss.com/index.php/ijirss/article/view/9155/2054>
٤٩. Enhancing organizational performance (Alshihre, F. (2025). through digital transformation strategies... *IJIRSS*. تم الوصول بتاريخ ١٩ فبراير ٢٠٢٦، من <https://ijirss.com/index.php/ijirss/article/view/9155>
٥٠. The Impact of Strategic Planning on Key Performance Indicators in the Saudi Private Sector in Light of Saudi Vision 2030. (Alawwad, F. (2024). *ResearchGate*. تم الوصول بتاريخ ١٩ فبراير ٢٠٢٦، من <https://www.researchgate.net/publication/387742442>
٥١. The New Era of the Kingdom of Saudi Arabia: Key Highlights and Future Research Agenda on Organizational Strategy. (Aldhobaib, N., et al. (2024). *MDPI*. تم الوصول بتاريخ ١٩ فبراير ٢٠٢٦، من <https://www.mdpi.com/2673-7116/5/1/5>
٥٢. THE IMPACT OF STRATEGIC PLANNING ON BUSINESS PERFORMANCE EVIDENCE FROM SAUDI

ARABIA. ABACADEMIES. تم الوصول بتاريخ ١٩ فبراير ٢٠٢٦، من

<https://www.abacademies.org/articles/the-impact-of-strategic-planning-on-business-performance---evidence-from-saudi-arabia.pdf>

٥٣. الحربي، ع. (٢٠٢٤). أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية

داخل المنظمة... *ResearchGate*. تم الوصول بتاريخ ١٩ فبراير ٢٠٢٦، من

<https://www.researchgate.net/publication/385198338>

٥٤. in Improving Company Strategic (Resource Based View (RBV

Capacity – Research Horizon. تم الوصول بتاريخ ١٩ فبراير ٢٠٢٦، من

<https://journal.lifescifi.com/index.php/RH/article/download/85/72>

٥٥. INTEGRATING THE RESOURCE-BASED VIEW AND DYNAMIC

CAPABILITIES... – EPRA JOURNALS. تم الوصول بتاريخ ١٩ فبراير ٢٠٢٦، من

<https://eprajournals.com/IJES/article/13908/download>

٥٦. The role of co-creation, environmental policy and organizational

learning support – Growing Science. تم الوصول بتاريخ ١٩ فبراير ٢٠٢٦، من

https://www.growingscience.com/dsl/Vol14/dsl_2024_86.pdf

٥٧. Dynamic Capabilities Theory: Pinning Down a Shifting Concept –

ABACADEMIES. تم الوصول بتاريخ ١٩ فبراير ٢٠٢٦، من

<https://www.abacademies.org/articles/dynamic-capabilities-theory-pinning-down-a-shifting-concept-7230.html>

Creating sustainable competitive advantages through dynamic .٥٨

capabilities. *Inderscience*. تم الوصول بتاريخ ١٩ فبراير ٢٠٢٦، من

<https://www.inderscienceonline.com/doi/abs/10.1504/IJBEX.2024.136>

[883](#)

Bridging resource dependence theory and resource-based view: .٥٩

a theoretical synthesis – Emerald. تم الوصول بتاريخ ١٩ فبراير ٢٠٢٦، من

[https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/md-05-2024-](https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/md-05-2024-1071/full/pdf)

[1071/full/pdf](#)

. Dynamic (Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997 .٦٠

.Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*

تم الوصول بتاريخ ١٩ فبراير ٢٠٢٦، من

https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%202022/Teece,%

[.pdf\(20Pisano%20and%20Shuen%20\(1997](#)

Dynamic Capabilities – David J. Teece. .٦١ تم الوصول بتاريخ ١٩ فبراير

<https://www.davidjteece.com/dynamic-capabilities> من ٢٠٢٦،

Dynamic Capabilities – Cambridge University Press. .٦٢ تم الوصول

بتاريخ ١٩ فبراير ٢٠٢٦، من

<https://www.cambridge.org/core/elements/dynamic-capabilities/>

(A capability theory of the firm: an economics and (Strategic .٦٣

management perspective – Taylor & Francis. تم الوصول بتاريخ ١٩ فبراير

<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/00779954.2017.137120>

8

The Mediating Role of Sustainable Dynamic Capabilities... A .٦٤

Study on SMEs in Saudi Arabia – MDPI. تم الوصول بتاريخ ١٩ فبراير ٢٠٢٦،

من <https://www.mdpi.com/2071-1050/15/3/1952>

Dynamic Capabilities Theory : A review – TheoryHub. .٦٥

تم الوصول بتاريخ ١٩ فبراير ٢٠٢٦، من [https://open.ncl.ac.uk/theories/19/dynamic-](https://open.ncl.ac.uk/theories/19/dynamic-capabilities-theory/)

[capabilities-theory/](https://open.ncl.ac.uk/theories/19/dynamic-capabilities-theory/)

Dynamic Capability Theory in a Saudi Arabian Context – British .٦٦

Academy of Management. تم الوصول بتاريخ ١٩ فبراير ٢٠٢٦، من

[https://www.bam.ac.uk/asset/80005B30-9EAF-453A-](https://www.bam.ac.uk/asset/80005B30-9EAF-453A-8CD24AADD5E2B79B)

[8CD24AADD5E2B79B](https://www.bam.ac.uk/asset/80005B30-9EAF-453A-8CD24AADD5E2B79B)

قائمة المراجع (References)

المراجع العربية

- الحربي، ع. (٢٠٢٤). أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية داخل المنظمة: دراسة ميدانية على مجموعة من الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية. *مجلة البحوث التجارية* (2)، 46، 89-124.
- العامري، م. (٢٠٢١). *الإدارة الاستراتيجية: المفاهيم والنماذج والتطبيقات* (الطبعة الثالثة). الرياض: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- الفياض، ع. (٢٠٢٢). أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على كفاءة الأداء المؤسسي في قطاع التأمين بدولة الإمارات العربية المتحدة. *مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، 19(1)، 201-234.
- المطيري، ن.، والغامدي، س. (٢٠٢٣). المواءمة الاستراتيجية وأثرها على الأداء التنظيمي: الدور الوسيط للابتكار في الشركات السعودية الناشئة. *المجلة العربية للإدارة* (3)، 43، 67-92.
- درويش، خ. (٢٠٢٢). دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين أداء المؤسسات الاجتماعية: دراسة ميدانية في محافظة السلیمانية. *مجلة جامعة كويه للعلوم الإنسانية والاجتماعية* (1)، 5، 112-139.
- عبد الرحمن، ع. (٢٠٢٢). الدور المعدل للثقافة التنظيمية في العلاقة بين الإدارة الشاملة والأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية على القطاع الصناعي السوداني. *مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية*، 14(2)، 45-78.

- عبد الكريم، إ. (٢٠٢٤). أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء التنظيمي: دليل من المملكة العربية السعودية. *مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية* 36(1)، 155-188.
- العواد، ف. (٢٠٢٤). أثر التخطيط الاستراتيجي على مؤشرات الأداء الرئيسية في القطاع الخاص السعودي في ضوء رؤية ٢٠٣٠. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية* 2(15)، 301-335.
- بدر، م.، والمدهون، م. (٢٠١٢). أثر تطبيق مبادئ الإدارة المؤسسية الشاملة على كفاءة الأداء في المنظمات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة. *مجلة جامعة الأقصى* 2(16)، 145-176.
- بن عودة، ن.، وأيوب، ح. (٢٠١٢). أثر تطبيق مبادئ الإدارة المنهجية على رفع الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة حالة في قطاع الإنتاج الجزائري. *مجلة الباحث* 1(12)، 87-112.

المراجع الأجنبية

- What are dynamic capabilities (Ambrosini, V., & Bowman, C. (2009) and are they a useful construct in strategic management? *International Journal of Management Reviews*, 11(1), 29-49.
- Firm resources and sustained competitive advantage. (Barney, J. B. (1991) *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. (Barney, J. B. (2001) *Journal of Management*, 27(6), 643-650.

- . *Strategic management and competitive advantage: Concepts and cases* (6th ed. (Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2019) •
 . Pearson.
- . The future of resource-based theory: Revitalization or decline? *Journal of Management*, 37(5) (Barney, J. B., Ketchen, D. J., & Wright, M. (2011) •
 , 1299–1315.
- . Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future. *Journal of Management*, 36(1) (Barreto, I. (2010) •
 , 256–280.
- . *The startup owner's manual: The step-by-step guide for building a great company*. K&S Ranch. (Blank, S., & Dorf, B. (2012) •
- . *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed. (Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018) •
 . SAGE Publications.
- . *Hypercompetition: Managing the dynamics of strategic maneuvering*. Free Press. (D'Aveni, R. A. (1994) •
- . Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, 35(12) (Dierickx, I., & Cool, K. (1989) •
 , 1504–1511.
- . Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10–11) (Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000) •
 , 1105–1121.

- . (Gompers, P., Kovner, A., Lerner, J., & Scharfstein, D. (2010) •
Performance persistence in entrepreneurship. *Journal of Financial*
Economics, 96(1), 18–32.
- . The resource-based theory of competitive (Grant, R. M. (1991) •
advantage: Implications for strategy formulation. *California Management*
Review, 33(3), 114–135.
- . Wiley. (. *Contemporary strategy analysis* (9th ed. (Grant, R. M. (2016) •
- . The strategic analysis of intangible resources. *Strategic* (Hall, R. (1992) •
Management Journal, 13(2), 135–144.
- . Understanding dynamic (Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2009) •
capabilities: Progress along a developmental path. *Strategic*
Organization, 7(1), 91–102.
- . Managerial cognitive capabilities (Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2015) •
and the microfoundations of dynamic capabilities. *Strategic Management*
Journal, 36(6), 831–850.
- . Untangling dynamic and (Helfat, C. E., & Winter, S. G. (2011) •
ever-changing world. (operational capabilities: Strategy for the (n
Strategic Management Journal, 32(11), 1243–1250.
- . *Mobilizing invisible assets*. Harvard (Itami, H., & Roehl, T. W. (1987) •
University Press.

- . *The strategy-focused* (Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001) •
organization: How balanced scorecard companies thrive in the new
business environment. Harvard Business School Press.
- . *Alignment: Using the balanced* (Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2006) •
scorecard to create corporate synergies. Harvard Business School
Press.
- . How organizational resources (Kraatz, M. S., & Zajac, E. J. (2001) •
affect strategic change and performance in turbulent environments:
, 632–657.(Theory and evidence. *Organization Science*, 12(5
- . *Qualitative data* (Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2020) •
. SAGE Publications.(*analysis: A methods sourcebook* (4th ed.
- . Empirical research on the resource-based view (Newbert, S. L. (2007) •
of the firm: An assessment and suggestions for future research.
, 121–146.(*Strategic Management Journal*, 28(2
- . *The theory of the growth of the firm*. Wiley.(Penrose, E. T. (1959) •
- . The cornerstones of competitive advantage: A (Peteraf, M. A. (1993) •
, 179–191.(resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(3
- . Unraveling the resource-based (Peteraf, M. A., & Barney, J. B. (2003) •
, 309–323.(tangle. *Managerial and Decision Economics*, 24(4

- . Is the resource-based "view" a (Priem, R. L., & Butler, J. E. (2001 •
useful perspective for strategic management research? *Academy of*
Management Review, 26(1
, 22–40.
- . Dynamic (Protoyerou, A., Caloghirou, Y., & Lioukas, S. (2012 •
capabilities and their indirect impact on firm performance. *Industrial and*
Corporate Change, 21(3
, 615–647.
- . Towards a strategic theory of the firm. In R. B. (Rumelt, R. P. (1984 •
(, *Competitive strategic management* (pp. 556–570(Lamb (Ed.
Prentice–Hall.
- . Managing firm (Sirmon, D. G., Hitt, M. A., & Ireland, R. D. (2007 •
resources in dynamic environments to create value: Looking inside the
Academy of Management Review, 32(1
, 273–292.(black box.
- . Explicating dynamic capabilities: The nature and (Teece, D. J. (2007 •
enterprise performance. *Strategic* (microfoundations of (sustainable
Management Journal, 28(13
, 1319–1350.
- . The foundations of enterprise performance: (Teece, D. J. (2014 •
theory of firms. (Dynamic and ordinary capabilities in an (economic
Academy of Management Perspectives, 28(4
, 328–352.
- . Business models and dynamic capabilities. *Long* (Teece, D. J. (2018 •
Range Planning, 51(1
, 40–49.

- . Dynamic capabilities (Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997) •
, 509–(and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7
533.
- . Strategy research: Governance and (Williamson, O. E. (1999) •
, (competence perspectives. *Strategic Management Journal*, 20(12
1087–1108.
- . Understanding dynamic capabilities. *Strategic* (Winter, S. G. (2003) •
, 991–995.(*Management Journal*, 24(10
- . Human resources (Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. (2001) •
, (and the resource based view of the firm. *Journal of Management*, 27(6
701–721.
- . Deliberate learning and the evolution of (Zollo, M., & Winter, S. G. (2002
, 339–351(dynamic capabilities. *Organization Science*, 13(3

