

Midocean University

جامعة ميدأوشن

College of Entrepreneurship and Innovation

كلية الريادة والابتكار

Master of Entrepreneurship

ماجستير ريادة الأعمال

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

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

إيلاف محمد التويجري - Elaph M. Al Tuwizri

251002872

إشراف: د. أحمد راجح

للعام الدراسي 2025 – 2026

المحتويات

العنوان	الصفحة
الملاحق	2, 25
ملخص البحث	26
Abstract	27
قائمة المراجع	24
الفصل الأول: المقدمة	3
مشكلة البحث	3
أهداف البحث	4
أسئلة البحث	4
أهمية وحدود البحث	4
تعريف المصطلحات	5
الفصل الثاني: الدراسات السابقة والإطار النظري	6
الدراسات السابقة	6
الفجوة البحثية	8
الإطار النظري للبحث	8
الربط بين الإطار النظري ومتغيرات البحث	10
الفصل الثالث: منهجية البحث	11
تصميم البحث	11
المنهج المستخدم في البحث	11
الفلسفة البحثية	11
مجتمع البحث	12
عينة البحث	12
أدوات جمع البيانات	12
أساليب تحليل البيانات	13
الصدق والثبات والاعتبارات الاخلاقية	14
الفصل الرابع: نتائج الدراسة	15
نتائج التحليل الكمي	15
نتائج التحليل النوعي	17
التكامل بين النتائج الكمية والنوعية	18
الفصل الخامس: ملخص البحث والتوصيات	19
نتائج البحث	19
استنتاجات الدراسة	20
التوصيات العملية للدراسة	21
النموذج المقترح لابتكار نموذج العمل وتحقيق الاستدامة المالية في المعاهد التدريبية	21
الأثر التطبيقي المتوقع للنموذج	22
مقترحات لأبحاث مستقبلية	23
الخاتمة	23

قائمة الملاحق:

الملحق (1): استبيان الدراسة

الملحق (2): أسئلة المقابلات

الفصل الأول: المقدمة

يشهد قطاع التدريب في المملكة العربية السعودية تحولاً ملحوظاً في إطار الجهود الوطنية التي تهدف إلى تطوير رأس المال البشري ورفع كفاءة القوى العاملة، وتُعد المعاهد التدريبية أحد الركائز الأساسية في هذا القطاع لما تؤديه من دور أساسي في تأهيل الكوادر الوطنية وتزويدهم بالمهارات والمعارف اللازمة لتلبية احتياجات سوق العمل.

وعلى الرغم من هذا الدور المهم تواجه العديد من المعاهد التدريبية تحديات متزايدة تتعلق بقدرتها على الاستمرارية وتحقيق الاستدامة المالية، وتعود هذه التحديات إلى عدة عوامل من أبرزها التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال، وارتفاع التكاليف التشغيلية، وزيادة المنافسة بالإضافة إلى محدودية تنوع مصادر الدخل. وقد أظهرت هذه المتغيرات الحاجة إلى تبني أساليب جديدة أكثر مرونة وكفاءة في إدارة المعاهد التدريبية.

وفي هذا السياق، برز مفهوم ابتكار نموذج العمل Business Model Innovation كأحد المداخل الاستراتيجية الحديثة التي تمكن المؤسسات من إعادة تصميم طريق خلق القيمة وتقديمها وتحقيق الإيرادات، وينظر إلى ابتكار نموذج العمل بوصفه أداة فعّالة لتعزيز الكفاءة التشغيلية، وتنوع مصادر الدخل وزيادة القدرة التنافسية بما يساهم في دعم الاستدامة المالية للمؤسسات التدريبية.

وانطلاقاً مما سبق، تهدف هذه الدراسة لتبسيط الضوء على واقع المعاهد التدريبية في المملكة العربية السعودية ودراسة كيفية توظيف ابتكار نموذج العمل كمدخل لتحقيق الاستدامة المالية، وذلك من خلال تحليل الواقع الحالي واستكشاف أبرز التحديات والفرص، والوصول إلى تصور مقترح يُساهم في تطوير نماذج عمل أكثر ابتكاراً ومرونة تتناسب مع طبيعة قطاع التدريب.

مشكلة الدراسة

على الرغم من الدور الحيوي الذي تؤديه المعاهد التدريبية في دعم سوق العمل وتنمية المهارات الوطنية إلا أن العديد منها يعاني من ضعف في الاستدامة المالية، مما يؤثر على استمرارية التشغيل وجودة البرامج المقدمة. وتعتمد أغلب هذه المعاهد على نماذج عمل تقليدية تركز على مصدر واحد أو عدد محدود من مصادر الإيرادات، الأمر الذي يجعلها أكثر عرضة للتذبذب المالي في ظل التغيرات الاقتصادية والمنافسة المتزايدة.

كما يلاحظ محدودية تطبيق ممارسات الابتكار الريادي في تطوير نماذج العمل داخل المعاهد التدريبية، وضعف الاستفادة من المفاهيم الحديثة المتعلقة بابتكار نموذج العمل، رغم نجاحها في قطاعات أخرى وهذا ما يعكس وجود فجوة معرفية وتطبيقية فيما يتعلق بكيفية توظيف ابتكار نموذج العمل لدعم الاستدامة المالية في قطاع التدريب.

وبناء على ما سبق تتمثل مشكلة الدراسة في السؤال التالي:

كيف يمكن للمعاهد التدريبية في المملكة العربية السعودية توظيف ابتكار نموذج العمل لتحقيق الاستدامة المالية؟

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الرئيسية، تتمثل في:

1. تحليل واقع نماذج العمل الحالية في المعاهد التدريبية في المملكة العربية السعودية.
2. تحديد أبرز التحديات التي تواجه المعاهد التدريبية فيما يتعلق بالاستدامة المالية.
3. استكشاف دور ابتكار نموذج العمل في تعزيز الاستدامة المالية للمعاهد التدريبية.
4. التعرف على العوامل الريادية والتنظيمية التي تسهم في تبني نماذج عمل مبتكرة في قطاع التدريب.
5. بناء تصور مقترح لنموذج عمل مبتكر يتناسب مع طبيعة المعاهد التدريبية ويسهم في تحقيق استدامتها المالية.

أسئلة الدراسة

انطلاقاً من مشكلة الدراسة وأهدافها، تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن السؤال التالي:

كيف يمكن للمعاهد التدريبية في المملكة العربية السعودية توظيف ابتكار نموذج العمل لتحقيق الاستدامة المالية؟

ويتفرع منه الأسئلة الفرعية:

1. ماهي نقاط الضعف نماذج العمل التقليدية المطبقة في المعاهد التدريبية في المملكة العربية السعودية؟
2. ما العوامل الريادية والتنظيمية التي تسهم في تبني نماذج عمل مبتكرة داخل المعاهد التدريبية؟
3. كيف يسهم ابتكار نموذج العمل في تنويع مصادر الدخل وتحسين الاستدامة المالية للمعاهد التدريبية؟
4. ما المتطلبات التنظيمية والعملية اللازمة لتطبيق نموذج عمل مبتكر يتناسب مع طبيعة المعاهد التدريبية؟
5. ماهي أبرز التحديات التي تواجه المعاهد التدريبية في نماذج عملها الحالية فيما يتعلق بالاستدامة المالية؟

أهمية الدراسة

أولاً: الأهمية العلمية والمعرفية

تنبع الأهمية العلمية لهذه الدراسة من إسهامها في سد فجوة بحثية تتعلق بدراسة ابتكار نموذج العمل كمدخل لتحقيق الاستدامة المالية في قطاع المعاهد التدريبية، حيث مازال الدراسات التي تربط بين الابتكار والاستدامة المالية في هذا القطاع محدودة مقارنة بالقطاعات الأخرى. كما تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية في مجالي ريادة الأعمال والمؤسسات التدريبية من خلال تقديم إطار نظري يربط بين ابتكار نموذج العمل وتعزيز الاستدامة المالية.

ثانياً: الأهمية العملية والتطبيقية

تكمن الأهمية العملية للدراسة في ما تقدمه من نتائج وتوصيات يمكن أن تستفيد منها إدارات المعاهد التدريبية في فهم نماذج العمل الحالية، والتعرف على فرص التحسين والتطوير. كما تسهم الدراسة في دعم صنع القرار من خلال تقديم تصور مقترح قابل للتطبيق يساعد المعاهد التدريبية على تحسين الكفاءة التشغيلية، وتنويع مصادر الدخل وتعزيز الاستدامة المالية.

ثالثاً: الأهمية الوطنية

تكتسب هذه الدراسة أهميتها الوطنية من انسجامها مع توجهات المملكة العربية السعودية نحو تنمية رأس المال البشري وتعزيز دور قطاع التدريب في دعم الاقتصاد الوطني، كما تسهم في دعم رؤية المملكة 2030 من خلال المساهمة في تطوير مؤسسات تدريبية قادرة على الاستمرار والنمو وتقديم مخرجات تدريبية ذات جودة عالية تخدم سوق العمل الوطني.

حدود الدراسة

تقتصر حدود هذه الدراسة على ما يلي:

- الحدود الموضوعية: تركز الدراسة على ابتكار نموذج العمل وعلاقته بالاستدامة المالية في المعاهد التدريبية.
- الحدود المكانية: تقتصر الدراسة على المعاهد التدريبية في المملكة العربية السعودية.
- الحدود البشرية: تشمل الدراسة القيادات الإدارية والعاملين في المعاهد التدريبية.
- الحدود الزمنية: تُجرى الدراسة خلال الفترة الزمنية التي تم فيها جمع البيانات وتحليلها لأغراض اعداد البحث.

تعريف المصطلحات

ابتكار نموذج العمل Business Model Innovation

يشير إلى عملية إعادة تصميم أو تطوير آليات خلق القيمة وتقديمها وتحقيق الإيرادات داخل المؤسسة بما يتلائم مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية، بهدف تعزيز الكفاءة والقدرة التنافسية والاستدامة المالية.

الاستدامة المالية Financial Sustainability

تُعرف بأنها قدرة المؤسسة على الاستمرار في تغطية التكاليف التشغيلية وتحقيق التوازن المالي على المدى الطويل، مع الحفاظ على استقرار مصادر الدخل وقدرتها على مواجهة المخاطر المالية.

هي مؤسسات تعليمية وتدريبية متخصصة تقدم برامج تدريبية معتمدة تهدف إلى تنمية المهارات والمعارف لدى الافراد والشركات بما يتوافق مع احتياجات سوق العمل ومتطلبات التنمية الوطنية.

الفصل الثاني: الدراسات السابقة والإطار النظري

يهدف هذا الفصل إلى استعراض وتحليل الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع البحث، وبناء الإطار النظري الذي يوضح المفاهيم والنظريات ذات الصلة بابتكار نموذج العمل والاستدامة المالية في المعاهد التدريبية. ويسهم هذا الفصل في توضيح الخلفية العلمية التي يستند إليها البحث، وتحديد الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة إلى معالجتها، إضافة إلى توضيح العلاقات النظرية بين متغيرات الدراسة.

الدراسات السابقة

تم تقسيم الدراسات السابقة إلى ثلاثة عناوين رئيسية:

أولاً: دراسات تناولت ابتكار نموذج العمل

أشارت العديد من الدراسات الحديثة إلى أن ابتكار نموذج العمل يُعد أحد المداخل الاستراتيجية المهمة لتعزيز القدرة التنافسية وتحقيق الاستدامة للمؤسسات، فقد أوضح (Osterwalder & Pigneur (2010) المفهوم الأساسي لنموذج العمل من خلال توضيح مكوناته الرئيسية وكيفية خلق القيمة للمؤسسة، واسهم هذا الإطار في تمكين الباحثين من تحليل نماذج العمل وفهم آليات تطويرها مما مهد الطريق لدراسات لاحقه تناولت ابتكار نموذج العمل كعملية استراتيجية وأن تطوير هذا النموذج يُعد عنصراً هاماً في مواجهة التغيرات في السوق.

وفي هذا السياق، بين Chesbrough 2010 أن ابتكار نموذج العمل يعتبر عنصراً محورياً يتجاوز الابتكار في المنتجات او الخدمات ليشمل إعادة التفكير في طريقة تحقيق القيمة، وهيكل الإيرادات، والعلاقات مع الشركاء والعملاء. وأكدت الدراسة على المؤسسات التي تتبنى نماذج عمل مبتكرة تكون أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات التكنولوجية والسوقية، وتعزيز الاستدامة على المدى الطويل

كما ركز Teece (2010) على نموذج العمل من منظور استراتيجي، موضحاً دوره في الربط بين الابتكار والأداء المالي والتشغيلي، حيث أن تصميم نموذج عمل فعال يمكن المؤسسات من تحقيق عوائد مستدامة من خلال تحويل الابتكار إلى قيمة اقتصادية مستدامة، عبر نماذج مرنة وقابلة للتطوير تستجيب لمتطلبات البيئة التنافسية.

وتشير مجمل هذه الدراسات إلى أن ابتكار نموذج العمل يُعد مدخلاً استراتيجياً فعالاً لتحسين الأداء المالي والتشغيلي، وتعزيز القدرة على الاستدامة والاستمرارية، ومع ذلك يُلاحظ أن معظم الدراسات ركزت على تطبيق ابتكار نموذج العمل في القطاعات الصناعية والتجارية والتقنية، في حين مازال الدراسات التي تناولت تطبيق هذا المفهوم في قطاع المعاهد التدريبية محدودة، الأمر الذي يبرز الحاجة إلى مزيد من البحث في هذا المجال.

ثانياً: دراسات تناولت الاستدامة المالية للمؤسسات التعليمية والتدريبية

تناولت بعض الدراسات الإدارية والمالية مفهوم الاستدامة المالية في المؤسسات التعليمية بوصفه أحد العوامل الأساسية لضمان استمراريته وقدرتها على أداء رسالتها التعليمية على المدى الطويل، وقد اشارت بعض الدراسات مثل أعمال Post & Wilson إلى أن تحقيق الاستدامة المالية في المؤسسات التعليمية يرتبط بعدة عوامل من أبرزها تنوع مصادر الدخل، وإدارة الموارد بكفاءة، وبناء شراكات استراتيجية طويلة الأمد تسهم في دعم الاستقرار المالي.

كما أوضحت الدراسات ان المؤسسات التعليمية والتدريبية التي تعتمد على مصدر دخل واحد تكون أكثر عرضة للمخاطر المالية، خاصة في ظل التغيرات الاقتصادية. وأكدت هذه الدراسات أهمية التخطيط المالي الاستراتيجي وربط القرارات التشغيلية بالأداء المالي بما يضمن الاستخدام الأمثل للموارد وتحقيق التوازن.

وفيما يتعلق بقطاع التدريب المهني والمعاهد التدريبية، تشير تقارير ودراسات نظرية إلى ان هذا القطاع يواجه مجموعة من التحديات من أبرزها ارتفاع التكاليف التشغيلية، وتغير احتياجات سوق العمل، وتزايد حدة المنافسة. الأمر الذي يفرض ضغطاً متزايداً على الاستدامة المالية لهذه المؤسسات، ويستدعي البحث عن نماذج مالية أكثر مرونة واستدامة. وعلى الرغم من أهمية هذه الدراسات، يلاحظ ان معظمها تناول الاستدامة المالية من ناحية إدارية او مالية، دون الربط المباشر بينها وبين ابتكار نموذج العمل BMI كمدخل استراتيجي لتحقيق الاستدامة، مما يشير إلى وجود فجوة بحثية يسعى البحث الحالي إلى معالجتها.

ثالثاً: دراسات ربطت بين الابتكار والاستدامة المالية

تناولت بعض الدراسات العلاقة بين الابتكار والاستدامة المالية، حيث اشارت إلى ان الابتكار التنظيمي والريادي يسهم في تحسين قدرة المؤسسات على تحقيق الاستدامة على المدى الطويل، وأوضحت هذه الدراسات ان تبني ممارسات ابتكارية في العمليات الإدارية ونماذج العمل يسهم في تحسين الكفاءة التشغيلية، وتقليل المخاطر المالية، وزيادة مرونة المؤسسات في مواجهة التغيرات البيئية والاقتصادية.

كما اكدت هذه الدراسات ان الابتكار لا يعد خياراً تكميلياً، بل يمثل عنصراً أساسياً لتحقيق الاستدامة، لاسيما في القطاعات القائمة على المعرفة والخدمات، مثل قطاع التعليم والتدريب. ويساعد الابتكار في نماذج العمل على تمكين المؤسسات من تنوع مصادر الإيرادات وتحسين استغلال الموارد وتعزيز قدرتها التنافسية، بما يدعم استدامتها المالية.

ومع ذلك، تظهر مراجعة الدراسات التي تناولت العلاقة بين الابتكار والاستدامة المالية في المعاهد التدريبية تحديداً ماتزال محدودة، الأمر الي يبرز الحاجة إلى دراسات معمّقة تربط بين ابتكار نموذج العمل والاستدامة المالية في هذا القطاع.

الفجوة البحثية

من خلال استعراض الدراسات السابقة يتضح أن معظم الدراسات ركزت على ابتكار نموذج العمل وتطبيقاته في القطاعات التجارية والصناعية، ومازالت الأبحاث التي تناولت موضوع الاستدامة المالية في المؤسسات التعليمية والتدريبية محدودة، وغالباً ما تكون عالجت هذه المؤسسات من منظور مالي أو اداري تقليدي.

على الرغم من أهمية كل من ابتكار نموذج العمل والاستدامة المالية يلاحظ وجود نقص واضح في الدراسات التي تربط بشكل مباشر بين ابتكار نموذج العمل وتحقيق الاستدامة المالية في المعاهد التدريبية، لاسيما في السياق المحلي للمملكة العربية السعودية.

وانطلاقاً من هذه الفجوة، تأتي الدراسة الحالية لتسهم في سد هذا القصور المعرفي، من خلال تحليل واقع المعاهد التدريبية في المملكة العربية السعودية ودراسة دور ابتكار نموذج العمل كمدخل استراتيجي لتحقيق الاستدامة المالية بما يضيف بُعداً تطبيقياً جديداً للدراسات ذات الصلة ويدعم تطوير نماذج عمل أكثر مرونة واستدامة في قطاع التدريب.

الإطار النظري للدراسة

يعتمد الإطار النظري لهذه الدراسة على مجموعة من النظريات الإدارية المعاصرة التي تسهم في تفسير العلاقة بين ابتكار نموذج العمل والاستدامة المالية في المعاهد التدريبية، ويهدف هذا الإطار إلى توضيح الأسس النظرية التي تستند إليها الدراسة في تحليل المتغيرات وبناء التصور المقترح وذلك من خلال أربعة محاور نظرية رئيسية:

أولاً: ابتكار نموذج العمل

يشير ابتكار نموذج العمل إلى عملية إعادة تصميم او تطوير عمل المؤسسة من حيث كيفية خلق القيمة وتقديمها، بما ينسجم مع المتغيرات الداخلية والخارجية للمؤسسة، ولا يقتصر هذا الابتكار على تطوير المنتجات او الخدمات بل يمتد ليشمل عناصر نموذج العمل كافة، وتتمثل أبرز عناصر ابتكار نموذج العمل في:

- القيمة المقترحة
- شرائح العملاء

- قنوات التوزيع
- مصادر الإيرادات
- الشراكات الاستراتيجية

وفي سياق المعاهد التدريبية، يُعد ابتكار نموذج العمل مدخلاً استراتيجياً لتحسين الأداء المالي من خلال تنوع مصادر الدخل وتعزيز الكفاءة التشغيلية وزيادة القدرة التنافسية، بما يسهم في تحقيق الاستدامة المالية.

ثانياً: نظرية الموارد

تنطلق نظرية الموارد من افتراض مفاده ان المؤسسات التي تمتلك موارد وقدرات قيّمة ونادرة تكون أكثر قدرة على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، ووفقاً لهذه النظرية لا يكمن التفوق المؤسسي في البيئة الخارجية فقط بل في كيفية توظيف الموارد الداخلية بفعالية.

وفي إطار المعاهد التدريبية، تشمل الموارد الاستراتيجية التالي:

- الكادر التدريبي المؤهل
- البرامج التدريبية المتخصصة
- السمعة المؤسسية
- الشراكات مع الجهات ذات العلاقة
- البنية التنظيمية والإدارية

ويسهم توظيف هذه الموارد بكفاءة في دعم ابتكار نموذج العمل من خلال تحسين جودة الخدمات التدريبية وتعزيز القيمة المقدمة ورفع كفاءة استغلال الموارد، مما ينعكس إيجاباً على الاستدامة المالية.

ثالثاً: نظرية التوجه الريادي

تركز نظرية التوجه الريادي على السلوكيات والاتجاهات التي تتبناها المؤسسات في تعاملها مع الفرص والتحديات وتتجسد في ثلاثة أبعاد رئيسية:

- الابتكار
- الجراءة في اتخاذ القرار
- الاستباقية

وتسهم هذه الأبعاد في تعزيز قدرة المعاهد التدريبية على استكشاف الفرص الجديدة وتطوير نماذج عمل مبتكرة والاستجابة السريعة لتغيرات السوق، كما يدعم التوجه الريادي تبني ممارسات إدارية مرنة تساعد على تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الاستدامة المالية في بيئة تنافسية متغيرة.

رابعاً: الاستدامة المالية

تشير الاستدامة المالية إلى قدرة المؤسسة على الاستمرار في تحقيق التوازن بين الإيرادات والتكاليف على المدى الطويل، مع الحفاظ على جودة الخدمات المقدمة وتحقيق الاستقرار المالي، وتعد الاستدامة المالية عنصراً حاسماً لاستمرارية المعاهد التدريبية وقدرتها على أداء دورها التعليمي والتنموي، وتحقق الاستدامة المالية من خلال:

- تنوع مصادر الدخل
- الإدارة الفعالة للتكاليف
- التخطيط المالي الاستراتيجي
- تحسين كفاءة استخدام الموارد

وفي هذه الدراسة تعد الاستدامة المالية هي المتغير التابع الذي يتأثر بدرجة تبني ابتكار نموذج العمل مدعوماً بتوظيف الموارد والتوجه الريادي داخل المعاهد التدريبية.

الربط بين الإطار النظري ومتغيرات الدراسة

في ضوء ما سبق من عرض للإطار النظري، يفترض البحث ان ابتكار نموذج العمل يمثل المتغير المستقل الرئيسي الذي يؤثر بشكل مباشر في تحقيق الاستدامة المالية للمعاهد التدريبية، ويفترض ان يُسهم تبني نماذج عمل مبتكرة في تحسين الأداء المالي من خلال تنوع مصادر الدخل ورفع الكفاءة التشغيلية، وتعزيز القدرة التنافسية.

كما تفترض الدراسة ان الموارد التنظيمية والتوجه الريادي يمثلان متغيرات مساندة تعزز من فاعلية تطبيق ابتكار نموذج العمل داخل المعاهد التدريبية، إذ يسهم توظيف الموارد المتاحة بكفاءة إلى جانب تبني توجه ريادي قائم على الابتكار والاستباقية والجرأة في اتخاذ القرار، في دعم نجاح نماذج العمل المبتكرة وزيادة اثرها على الاستدامة المالية.

ويستخدم هذا الإطار النظري في توجيه تصميم الدراسة واداة جمع البيانات وتحليل النتائج وتفسير العلاقات بين متغيرات البحث، بما يضمن اتساق الجوانب النظرية مع الجوانب التطبيقية في الفصول التالية.

الفصل الثالث: منهجية البحث

يتناول هذا الفصل المنهجية التي اعتمدها البحث لتحقيق الأهداف والاجابة عن الأسئلة البحثية، حيث يوضح تصميم البحث والمنهج المستخدم، والفلسفة البحثية ومجتمع وعينة الدراسة، وأدوات جمع البيانات، إضافة إلى أساليب تحليل البيانات والاعتبارات الأخلاقية. وقد تم اختيار هذه المنهجية بما يتناسب مع طبيعة الدراسة وأهدافها، وبما يضمن الحصول على نتائج دقيقة وموثوقة.

تصميم البحث

اعتمدت في هذا البحث على التصميم البحثي الوصفي التحليلي، حيث يهدف هذا التصميم إلى وصف واقع نماذج العمل المطبقة في المعاهد التدريبية، وتحليل العلاقة بين ابتكار نموذج العمل والاستدامة المالية، ويُعد هذا التصميم مناسباً للدراسات التي تسعى إلى فهم الظاهر القائمة وتحليلها دون التدخل في متغيراتها كما تم توظيف البعد التحليلي في هذا البحث لفحص اثر ابتكار نموذج العمل على الاستدامة المالية وتحليل العوامل التنظيمية والريادية المرتبطة بتبني نماذج عمل مبتكرة داخل المعاهد التدريبية.

المنهج المستخدم في البحث

اعتمدت في هذا البحث على المنهج المختلط، الذي يجمع بين الأسلوب الكمي والنوعي، بهدف الوصول إلى فهم شامل ومتكامل لموضوع البحث، وتعزيز موثوقية النتائج من خلال التكامل بين نوعي البيانات.

- المنهج الكمي: استخدم لقياس آراء العاملين في المعاهد التدريبية حول نماذج العمل والاستدامة المالية وذلك من خلال الاستبيان.

- المنهج النوعي: استخدم للحصول على فهم أعمق للتحديات والفرص المرتبطة بابتكار نموذج العمل من خلال اجراء مقابلات شبه منظمة مع القيادات الإدارية، إضافة إلى تحليل الوثائق والتقارير ذات الصلة.

ويعد اعتماد المنهج المختلط مناسباً لطبيعة الدراسة، نظراً لتعدد أبعادها حيث لا يمكن الاكتفاء بالبيانات الكمية دون دعمها بتفسير نوعي يعكس الواقع العملي للمعاهد التدريبية في المملكة العربية السعودية.

الفلسفة البحثية

تم اعتماد الفلسفة البراغماتية، لكونها تركز على الحلول العملية والنتائج التطبيقية وتتيح استخدام أكثر من منهج بحثي داخل الدراسة الواحدة، وتنسجم هذه الفلسفة مع طبيعة البحث التطبيقي الذي يهدف إلى معالجة مشكلة واقعية في بيئة المعاهد التدريبية من خلال الاستفادة من البيانات الكمية والنوعية معاً للوصول إلى نتائج قابلة للتطبيق.

مجتمع البحث

يتكون مجتمع البحث من المعاهد التدريبية في المملكة العربية السعودية، ويشمل ذلك العاملين والقيادات الإدارية فيها نظراً لدورهم المباشر في تصميم وتنفيذ نماذج العمل واتخاذ القرارات المرتبطة بالاستدامة المالية.

عينة البحث

تم اختيار عينه قصدية، وذلك لملائمتها لطبيعة البحث وأهدافه، حيث تم التركيز على معاهد تدريبية تمتلك خبرة تشغيلية، أو تواجه تحديات فعلية تتعلق بالاستدامة المالية، وتشمل العينة:

- عدداً من القيادات الإدارية في المعاهد التدريبية.
 - مجموعة من العاملين ذوي العلاقة المباشرة بتشغيل البرامج التدريبية وإدارة الموارد.
- ويهدف هذا الأسلوب في اختيار العينة إلى الحصول على بيانات تعكس الواقع الفعلي لنماذج العمل المطبقة في المعاهد التدريبية، بما يدعم دقة التحليل وواقعية النتائج.

أدوات جمع البيانات

اعتمد البحث على استخدام ثلاثة أدوات رئيسية لجمع البيانات، بما يحقق التكامل بين البيانات الكمية والنوعية ويعزز موثوقية النتائج، وذلك وفق التالي:

أولاً: الاستبيان

تم تصميم استبيان موجه إلى العاملين في المعاهد التدريبية، بهدف جمع بيانات كمية تتعلق بالمتغيرات الرئيسية للدراسة وتشمل:

- واقع نموذج العمل المطبق في المعاهد التدريبية.
 - مستوى الاستدامة المالية
 - درجة التوجه نحو الابتكار داخل المعاهد التدريبية.
- وقد تم اعداد الاستبيان بالاعتماد على الدراسات السابقة ذات الصلة واستخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس اتجاهات واءاء المشاركين، بما يتيح تحليلاً كمياً دقيقاً للبيانات.

ثانياً: المقابلات

تم اجراء مقابلات شبه منظمة مع عدد من القيادات الإدارية في المعاهد التدريبية، بهدف الحصول على بيانات نوعية تسهم في تعميق فهم نتائج الدارسة، وذلك من خلال:

- استكشاف التحديات التنظيمية والمالية التي تواجه المعاهد التدريبية.

- التعرف على فرص تطوير وابتكار نماذج العمل
- دعم وتفسير نتائج الاستبيان الكمي من منظور تطبيقي.

وقد أتيج هذا النوع من المقابلات مرونة في الطرح، مع الحفاظ على محاور رئيسية تخدم أهداف الدراسة.

ثالثاً: تحليل الوثائق

شمل البحث تحليل عدد من الوثائق والتقارير التشغيلية والمالية المتعلقة بالمعاهد التدريبية، وذلك بهدف:

- دعم نتائج الاستبيانات والمقابلات
- التحقق من الاتساق بين البيانات الميدانية والواقع التنظيمي
- توفير صورة أكثر شمولية عن واقع نماذج العمل والاستدامة المالية في المعاهد التدريبية.

أساليب تحليل البيانات

أولاً: تحليل البيانات الكمية

تم تحليل البيانات الكمية باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية، والتي شملت:

- التكرارات
- النسبة المئوية
- المتوسطات الحسابية

وذلك بهدف وصف خصائص عينة البحث، وقياس اتجاهات المشاركين حول متغيرات البحث وتحقيق أهداف البحث.

ثانياً: تحليل البيانات النوعية

تم تحليل بيانات المقابلات باستخدام أسلوب التحليل الموضوعي، والذي يعتمد على الخطوات الآتية:

- قراءة البيانات عدة مرات لاكتساب فهم شامل
- ترميز البيانات واستخلاص الرموز الدالة.
- تصنيف الرموز ضمن موضوعات رئيسية
- تفسير الموضوعات وربطها بأهداف الدراسة والإطار النظري

وقد أسهم هذا الأسلوب في استخراج أنماط ومعان نوعية تدعم التحليل الكمي وتعزيز تفسير النتائج.

الصدق والثبات

لضمان جودة أدوات الدراسة وموثوقية نتائجها، تم مراعاة الجوانب الآتية.

- الصدق: من خلال عرض الاستبيان على مجموعة من المختصين في المجال للتأكد من وضوح العبارات وملائمتها لأهداف الدراسة.
- الثبات: من خلال التحقق من الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان
- مصداقية البيانات النوعية: من خلال استخدام أكثر من إدارة لجمع البيانات والمقارنة بين نتائجها.

الاعتبارات الأخلاقية

التزم البحث بالمعايير الأخلاقية للبحث العلمي، حيث تم:

- إبلاغ المشاركين بأهداف الدراسة وطبيعة مشاركتهم.
- التأكيد على سرية البيانات وعدم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي
- الحصول على موافقة المشاركين قبل جمع البيانات
- عدم الإفصاح عن أسماء المعاهد أو الأفراد المشاركين، وضمان الخصوصية التامة.

الفصل الرابع: نتائج الدراسة

يهدف هذا الفصل إلى عرض وتحليل نتائج البحث التي تم جمعها باستخدام اداتي الاستبيان والمقابلات ، وذلك للإجابة عن أسئلة البحث وتحقيق اهدافه. وقد تم تحليل البيانات وفق المنهج المختلط المعتمد في هذا البحث، حيث جرى أولاً تحليل البيانات الكمية المستخرجة من الاستبيان باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية، ثم تحليل البيانات النوعية الناتجة عن المقابلات باستخدام أسلوب التحليل الموضوعي، بما يحقق التكامل بين المنهجين الكمي والنوعي، ويعزز من مصداقية النتائج ودقتها.

نتائج التحليل الكمي

أظهرت نتائج الاستبيان ان حجم عينة الدراسة بلغ (28 مشارك)، وجميعهم من الإناث، وهو ما يعكس طبيعة العمل في عدد من المعاهد التدريبية، وتوزعت المشاركات من حيث الفئة العملية بين فئة أقل من 30 سنة، وفئة من 30 إلى 39 سنة، بينما تنوعت المؤهلات بين البكالوريوس والماجستير.

اما من حيث سنوات الخبرة، فقد تراوحت بين أقل من 3 سنوات وأكثر من عشر سنوات، مع تركيز غالبية المشاركين في فئة من 3 إلى 5 سنوات كخبرة عملية في البيئة التدريبية، واختلفت المناصب الوظيفية بين إداريات ومديرات معاهد، وموظفات في إدارات مساندة، والجهات التدريبية تنوعت ما بين معاهد أهلية وجهات تدريبية تابعة لشركة ومؤسسات. وتدل هذه الخصائص على ان عينة الدراسة تضم مشاركات يعمل بشكل مباشر في تشغيل وإدارة المعاهد التدريبية، الامر الذي يعزز من ملاءمة العينة وموثوقية البيانات التي تم جمعها لأغراض الدراسة.

نتائج محور نموذج العمل الحالي في المعاهد التدريبية

أظهرت نتائج الاستبيان ان غالبية المشاركين يوافقوا على ان المعاهد التدريبية تمتلك رؤية واضحة نسبياً لنموذج العمل الذي تتبعه، كما ان الفئات المستهدفة من المتدربين محددة بدرجة جيدة، ويعكس ذلك وجود ادراك عام لعناصر القيمة المقترحة وشرائح العملاء وهما من العناصر الأساسية في نموذج العمل.

كما عبرت المشاركات عن وجود قيمة مضافة واضحة في البرامج التدريبية المقدمة، مما يشير إلى وعي بأهمية جودة المحتوى التدريبي في جذب المتدربين والمحافظة عليهم، ويتوافق هذا مع الإطار النظري للدراسة الذي يؤكد ان وضوح القيمة المقترحة يعد عنصراً محورياً في نجاح نماذج العمل.

وفيما يتعلق بقنوات التواصل مع المتدربين، أوضحت النتائج إلى ان المعاهد تعتمد على قنوات متعددة إلا ان مستوى هذه القنوات يختلف من معهد إلى اخر، مما يشير إلى تفاوت في كفاءة إدارة قنوات التوزيع والتواصل. كما أظهرت النتائج تبايناً في مستوى الشركات الاستراتيجية، حيث أفادت بعض المشاركات بوجود شراكات محدودة او غير متنوعة، لاسيما مع جهات التوظيف او الجهات الداعمة.

وتشير هذه النتائج إلى أن عناصر نموذج العمل الأساسية متوفرة في أغلب المعاهد التدريبية، إلا أن درجة تكامل هذه العناصر ونضجها مازال متفاوتة، الأمر الذي قد يحد من قدرة المعاهد على تحقيق الاستفادة القصوى من نموذج العمل الحالي، ويبرز الحاجة إلى تطويره وابتكاره بما يعزز الاستدامة المالية.

نتائج محور الاستدامة المالية

أوضحت نتائج هذا المحور أن تنوع مصادر الدخل يُعد من أبرز التحديات التي تواجه المعاهد التدريبية، حيث أظهرت الاستجابات تفاوتاً واضحاً في مدى توفر مصادر دخل متعددة، مع وجود اعتماد ملحوظ لدى أكثر المعاهد على مصدر دخل رئيسي واحد فقط.

كما أشارت النتائج إلى أن استقرار الإيرادات خلال السنوات الأخيرة كان بدرجة متوسطة، والقدرة على تغطية التكاليف التشغيلية تختلف بين المعاهد. وأفاد بعض المشاركين بوجود محاولات لتعزيز الاستدامة المالية من خلال التخطيط المالي أو مراجعة الأداء المالي بشكل دوري، في حين أظهرت الاستجابات الأخرى ضعفاً في وجود خطط مالية طويلة المدى. وتدل هذه النتائج على أن الاستدامة المالية مازال تمثل تحدياً قائماً في قطاع المعاهد التدريبية، مما يعزز الحاجة إلى البحث عن حلول مبتكرة في تصميم نموذج العمل.

نتائج محور التوجه نحو الابتكار

أظهرت نتائج الاستبيان مستوى مرتفعاً من الوعي بأهمية الابتكار داخل المعاهد التدريبية، حيث وافق غالبية المشاركين على أن إدارات المعاهد تشجع طرح الأفكار الجديدة، وتبدي مرونة في تعديل أساليب العمل عند ظهور فرص أفضل. كما بينت النتائج أن بعض المعاهد تقوم بتجربة مبادرات أو برامج تدريبية جديدة بشكل مستمر، وتُظهر استعداداً لتكييف برامجها وفق احتياجات السوق. وفي المقابل أظهرت النتائج تبايناً في مستوى الجرأة في تبني المخاطر المحسوبة، حيث عبّر بعض المشاركين عن تحفظ في هذا الجانب.

وتشير هذه النتائج إلى وجود قاعدة مناسبة لدعم الابتكار داخل المعاهد التدريبية، إلا أن هذا التوجه يحتاج إلى دعم تنظيمي وتخطيطي أكبر.

نتائج محور الاستعداد لابتكار نموذج العمل

أوضحت نتائج هذا المحور أن عدداً من المعاهد التدريبية يمتلك استعداداً مبدئياً لتبني نموذج عمل مبتكر، خاصة من حيث الوعي بأهمية الابتكار والاستعداد لتعديل بعض السياسات والإجراءات إذا كان ذلك يساهم في تحسين الاستدامة المالية.

وفي المقابل، أظهرت بعض الاستجابات وجود تحديات تتعلق بنقص البيانات حول احتياجات السوق والمتدربين، إضافة إلى الحاجة إلى تطوير مهارات الكادر الإداري في مجال تصميم وتطوير نماذج العمل

وتعكس هذه النتائج أن الاستعداد لابتكار نموذج العمل موجود، لكنه يتطلب تعزيزًا في جانب القدرات التنظيمية والإدارية.

نتائج التحليل النوعي

تم تحليل بيانات المقابلات التي أُجريت مع أربعة فئات إدارية مختلفة في المعاهد التدريبية (ملاك معاهد، مدير معهد، إدارة موارد بشرية، شؤون القبول والتسجيل) باستخدام أسلوب التحليل الموضوعي ونتج عن التحليل مجموعة من الموضوعات الرئيسة كما يلي:

أولاً: تقلبات السوق والتغيرات المفاجئة في الدعم

أبرزت المقابلات أن تقلبات السوق والتغيرات المفاجئة في برامج الدعم الحكومي تمثل أحد أكبر التحديات التي تواجه المعاهد التدريبية، حيث تؤثر هذه التغيرات بشكل مباشر على التخطيط المالي والاستقرار التشغيلي.

ثانياً: ارتفاع التكاليف التشغيلية والضغط المالي

أشارت المقابلات إلى أن ارتفاع الإيجارات والتكاليف الحكومية والتشغيلية يشكل عبئاً مالياً كبيراً على المعاهد التدريبية، خاصة في ظل ضعف تنوع مصادر الدخل وعدم استمرارية التحاق المتدربين.

ثالثاً: الفرص المرتبطة بالشراكات والتدريب الموجه لسوق العمل

أظهرت المقابلات وجود فرص واعدة لتعزيز الاستفادة المالية، من أبرزها:

- الشراكات مع الشركات لتدريب موظفيها.
- البرامج التدريبية المدعومة في مراحلها الأولى.
- التدريب المنتهي بالتوظيف.
- استهداف خريجي الثانوية غير المقبولين في الجامعات.

رابعاً: ضعف وضوح نموذج العمل وغياب نماذج يُحتذى بها

بيّنت المقابلات وجود ضعف في وضوح نماذج العمل المطبقة، إضافة إلى غياب نماذج ناجحة يمكن الاستفادة منها أو الاحتذاء بها، مما يؤدي إلى تكرار التحديات نفسها بين المعاهد.

خامساً: الحاجة الملحة إلى ابتكار نموذج العمل وتنويع الإيرادات

اتفقت جميع الفئات المشاركة في المقابلات على أن ابتكار نموذج العمل لم يعد خيارًا، بل ضرورة لضمان الاستمرارية، من خلال تنوع مصادر الإيرادات وإعادة تصميم طريقة تقديم البرامج التدريبية.

التكامل بين النتائج الكمية والنوعية

أظهرت نتائج التحليل الكمي والنوعي درجة عالية من الاتساق والتكامل فيما يتعلق بالتحديات والفرص المرتبطة بنماذج العمل والاستدامة المالية في المعاهد التدريبية، فقد بينت نتائج الاستبيان وجود تحديات واضحة في تنوع مصادر الدخل وتحقيق الاستقرار المالي، وهو ما انعكس في تقييم المشاركين لمستوى الاستدامة المالية في المعاهد.

بالإضافة إلى ان نتائج المقابلات أسهمت في تقديم تفسير أعمق لهذه التحديات، من خلال تسليط الضوء على عوامل تنظيمية وبيئية، من أبرزها تقلبات السوق، وارتفاع التكاليف التشغيلية، وضعف وضوح نماذج العمل، ومحدودية الشراكات الاستراتيجية. وقد ساعد هذا التحليل النوعي في توضيح السياق الذي تعمل فيه المعاهد التدريبية، وبيان الأسباب الكامنة وراء النتائج الكمية.

ويعكس هذا التكامل بين البيانات الكمية والنوعية فاعلية المنهج المختلط المعتمد في الدراسة، كما يعزز من مصداقية النتائج، ويؤكد أن ابتكار نموذج العمل يُعد مدخلًا استراتيجيًا مهمًا لمعالجة التحديات المالية وتحقيق الاستدامة المالية في المعاهد التدريبية.

خلاصة الفصل الرابع

أوضحت نتائج الدراسة إلى أن المعاهد التدريبية تمتلك عناصر أساسية في نماذج العمل الحالية، إلا أن قدرتها على تحقيق الاستدامة المالية ما تزال تواجه تحديات متعددة، من أبرزها ضعف تنوع مصادر الدخل، وارتفاع التكاليف التشغيلية، وعدم وضوح نماذج العمل بشكل متكامل.

وفي المقابل، أظهرت النتائج وجود وعي متزايد بأهمية الابتكار في نماذج العمل إلى جانب استعداد مبدئي لدى المعاهد التدريبية لتبني نماذج عمل أكثر ابتكارًا ومرونة، لا سيما في حال توفر الدعم التنظيمي، وتطوير القدرات، وتوفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار.

وتؤكد هذه النتائج أن ابتكار نموذج العمل يمثل مدخلًا واعدًا لتعزيز الاستدامة المالية في المعاهد التدريبية، بما يمهد للانتقال إلى الفصل الخامس الذي يتناول مناقشة النتائج وربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة، واستخلاص التوصيات المقترحة.

الفصل الخامس: ملخص البحث والتوصيات

يهدف هذا الفصل إلى مناقشة نتائج الدراسة وتحليلها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، وذلك للإجابة عن أسئلة البحث وتحقيق أهدافه. كما يتضمن الفصل استخلاص الاستنتاجات الرئيسية التي توصلت إليها الدراسة، وتقديم مجموعة من التوصيات العملية التي يمكن أن تسهم في تطوير نماذج العمل وتحقيق الاستدامة المالية في المعاهد التدريبية، إضافة إلى اقتراح مجالات لدراسات مستقبلية ذات صلة بموضوع البحث.

نتائج البحث

أولاً: نتائج نموذج العمل الحالي في المعاهد التدريبية

أظهرت نتائج البحث أن المعاهد التدريبية تمتلك عددًا من العناصر الأساسية في نماذج العمل الحالية، مثل وجود قيمة تدريبية واضحة وتحديد نسبي للفئات المستهدفة، إلا أن هذه العناصر لا تعمل دائمًا ضمن نموذج عمل متكامل ومترابط. ويؤكد ذلك ما أشار إليه Osterwalder & Pigneur بأن فاعلية نموذج العمل لا تتحقق من خلال توفر عناصره بشكل منفصل بل من خلال تكامل مكوناته وقدرته على خلق القيمة وتقديمها بصورة مستدامة.

كما أوضحت النتائج وجود تفاوت ملحوظ في مستوى الشراكات الاستراتيجية وتنوع مصادر الدخل، الأمر الذي يحد من قدرة المعاهد التدريبية على التكيف مع التغيرات السوقية. ويشير ذلك إلى أن نماذج العمل الحالية تحتاج إلى إعادة تصميم شاملة بدل الاكتفاء بتحسينات جزئية لبعض مكوناتها.

ثانياً: نتائج الاستدامة المالية

بيّنت نتائج الدراسة أن الاستدامة المالية ما تزال تمثل تحدياً رئيسياً للمعاهد التدريبية حيث أظهرت البيانات الكمية وجود اعتماد ملحوظ لدى بعض المعاهد على مصادر دخل محدودة، إضافة إلى تفاوت في استقرار الإيرادات والقدرة على تغطية التكاليف التشغيلية.

وتتوافق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسات سابقة، مثل دراسة Wilson Post 2013 التي أكدت أن المؤسسات التي لا تنوع مصادر دخلها تكون أكثر عرضة للمخاطر المالية، كما دعمت نتائج المقابلات هذا التوجه، حيث أشار المشاركون إلى تأثير تقلبات السوق وارتفاع التكاليف التشغيلية على الاستقرار المالي للمعاهد.

ويؤكد ذلك أن تحقيق الاستدامة المالية لا يمكن أن يعتمد على الحلول المالية التقليدية فقط، بل يتطلب تحولاً استراتيجياً في نموذج العمل وآليات تحقيق الإيرادات.

ثالثاً: نتائج التوجه نحو الابتكار

أظهرت نتائج الدراسة وجود وعي متزايد بأهمية الابتكار داخل المعاهد التدريبية، حيث عبّر المشاركون عن تشجيع إدارات المعاهد لطرح الأفكار الجديدة ومرونتها في تعديل أساليب العمل. ويتوافق ذلك مع نظرية التوجه الريادي التي تؤكد أن الابتكار والاستباقية والمرونة عناصر أساسية لدعم الأداء المؤسسي.

إلا أن النتائج أظهرت أيضًا تباينًا في مستوى الجرأة في تحمّل المخاطر، وهو ما قد يحد من قدرة بعض المعاهد على تبني نماذج عمل مبتكرة بشكل فعال. ويشير هذا التباين إلى أهمية بناء ثقافة تنظيمية داعمة للابتكار وتوفير بيئة تشجّع التجربة المدروسة وتقبّل التغيير.

رابعاً: نتائج ابتكار نموذج العمل

أظهرت نتائج الاستبيان والمقابلات توافقًا واضحًا حول الحاجة الملحة إلى ابتكار نموذج العمل في المعاهد التدريبية. فقد أكدت النتائج النوعية أن غياب نماذج عمل واضحة ومستقرة، إضافة إلى عدم وجود نماذج ناجحة يُحتذى بها، يمثل تحديًا مشتركًا بين العديد من المعاهد.

ويتفق ذلك مع نظرية الموارد التي تشير إلى أن عدم توظيف الموارد التنظيمية المتاحة مثل الكادر التدريبي والشراكات والسمعة المؤسسية بشكل فعال يحد من قدرة المؤسسة على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. ومن ثم يُعد ابتكار نموذج العمل مدخلًا استراتيجيًا لإعادة توظيف هذه الموارد بطريقة أكثر كفاءة.

التكامل بين النتائج الكمية والنوعية

عززت النتائج النوعية من تفسير النتائج الكمية، حيث أوضحت الأسباب الكامنة وراء ضعف الاستدامة المالية التي أظهرتها بيانات الاستبيان مثل تقلبات السوق وارتفاع التكاليف التشغيلية وعدم وضوح نماذج العمل. ويؤكد هذا التكامل بين المنهجين الكمي والنوعي قوة التصميم البحثي المختلط المعتمد في الدراسة ويدعم مصداقية النتائج واستنتاجاتها.

استنتاجات الدراسة

في ضوء نتائج الدراسة، يمكن الوصول إلى الاستنتاجات الآتية:

1. تمتلك المعاهد التدريبية عناصر أساسية في نماذج العمل الحالية، إلا أن مستوى تكامل هذه العناصر ما يزال محدودًا.
2. تمثل الاستدامة المالية تحديًا رئيسيًا للمعاهد التدريبية، خاصة في ظل محدودية تنوع مصادر الدخل وارتفاع التكاليف التشغيلية.
3. يوجد وعي متزايد بأهمية الابتكار داخل المعاهد التدريبية، إلا أن تطبيقه يواجه تحديات تنظيمية وثقافية.
4. يُعد ابتكار نموذج العمل مدخلًا استراتيجيًا واعدًا لتحسين الاستدامة المالية وتعزيز القدرة التنافسية للمعاهد التدريبية.
5. يتطلب نجاح ابتكار نموذج العمل تفعيل الشراكات الاستراتيجية، وتنوع مصادر الإيرادات، واعتماد أساليب تشغيل أكثر مرونة.

التوصيات العملية للدراسة

استنادًا إلى نتائج الدراسة، تقترح التوصيات التالية:

1. تبني ابتكار نموذج العمل كخيار استراتيجي داخل المعاهد التدريبية، وليس كمبادرة مؤقتة أو استجابة ظرفية للتحديات المالية.
2. تنويع مصادر الدخل من خلال تقديم برامج تدريبية متخصصة، وعقد شراكات تدريبية مع الشركات، وتطوير برامج تدريب منتهية بالتوظيف.
3. تعزيز الشراكات الاستراتيجية مع جهات التوظيف والجهات الداعمة، بما يساهم في تحقيق استقرار مالي أكبر وتحسين فرص التوظيف للخريجين.
4. بناء قدرات الكادر الإداري في مجالات تصميم وتطوير نماذج العمل، من خلال التدريب والتأهيل المستمر.
5. تحسين جمع وتحليل بيانات السوق والاستفادة منها في تطوير البرامج التدريبية ودعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

النموذج المقترح لابتكار نموذج العمل وتحقيق الاستفادة المالية في المعاهد التدريبية

استنادًا إلى نتائج الدراسة، اقترح من خلال هذا البحث نموذجًا متكاملًا لابتكار نموذج العمل في المعاهد التدريبية، يهدف إلى تعزيز الاستفادة المالية ورفع القدرة التنافسية، من خلال إعادة تصميم عناصر نموذج العمل بما يتلائم مع طبيعة قطاع التدريب ومتغيرات سوق العمل. ويقوم النموذج المقترح على خمس ركائز رئيسية مترابطة تشكل إطارًا عمليًا يمكن للمعاهد التدريبية الاستفادة منه في إعادة تصميم نماذج أعمالها وتكييفها وفق ظروفها التشغيلية المختلفة.

الركيزة الأولى: القيمة المقترحة

يرتكز النموذج المقترح على إعادة تعريف القيمة التي تقدمها المعاهد التدريبية، بحيث لا تقتصر على تقديم برامج تدريبية تقليدية، بل تتحول إلى تقديم حلول تدريبية مرتبطة باحتياجات سوق العمل. وتشمل هذه القيمة تصميم برامج قصيرة ومكثفة، وبرامج تدريب منتهية بالتوظيف، وبرامج مبنية على فجوات مهارية فعلية، بما يعزز من جاذبية المعهد ويرفع من قيمة مخرجاته لدى المستفيدين.

الركيزة الثانية: شرائح العملاء المستهدفة

يعتمد النموذج على تنوع شرائح العملاء المستهدفة لتقليل الاعتماد على فئة واحدة، وذلك من خلال استهداف الأفراد، والشركات، والمؤسسات، والجهات الحكومية، والقطاع غير الربحي. ويسهم هذا التنوع في توسيع نطاق الطلب على خدمات المعهد، وتوزيع المخاطر المالية، وتحقيق توازن واستقرار أكبر في الإيرادات.

الركيزة الثالثة: مصادر الإيرادات

يقوم النموذج المقترح على بناء هيكل إيرادات متعدد المصادر، يشمل رسوم البرامج التدريبية المتخصصة، والعقود التدريبية مع الشركات، والاشتراكات، إضافة إلى خدمات مساندة مثل اختبارات المهارات، والاعتماد المهني، والخدمات الاستشارية. ويهدف هذا التنوع إلى تحقيق استقرار مالي أكبر وتقليل المخاطر المرتبطة بالاعتماد على مصدر دخل واحد.

الركيزة الرابعة: الشراكات الاستراتيجية

يركز النموذج على بناء شراكات استراتيجية فعالة مع جهات متعددة، مثل شركات القطاع الخاص، وجهات التوظيف، والجهات المانحة، ومنصات التعليم الرقمي، وهيئات الاعتماد. وتسهم هذه الشراكات في تقليل التكاليف التشغيلية، وتوسيع فرص التوظيف، ودعم الاستدامة المالية، ورفع موثوقية البرامج التدريبية.

الركيزة الخامسة: التشغيل المرن وإدارة الموارد

يعتمد النموذج على تبني أساليب تشغيل مرنة تقوم على تقليل التكاليف الثابتة وزيادة الاعتماد على التكاليف المتغيرة، من خلال التعاقد المرن مع المدربين، وتقديم البرامج حسب الطلب، ودمج التدريب الحضوري مع التدريب الرقمي. ويساعد هذا النهج في تحسين كفاءة استخدام الموارد وزيادة قدرة المعاهد التدريبية على التكيف مع التغيرات الاقتصادية.

تكامل ركائز النموذج المقترح

تعمل الركائز الخمس للنموذج المقترح بشكل تكاملي، حيث تسهم القيمة المقترحة الواضحة في جذب شرائح عملاء متنوعة، وتدعم مصادر الإيرادات المتعددة تحقيق الاستدامة المالية، بينما تعزز الشراكات الاستراتيجية والتشغيل المرن كفاءة الأداء وتقليل المخاطر. ويشكل هذا التكامل الأساس لبناء نموذج عمل مستدام وقابل للتطوير.

الأثر التطبيقي المتوقع للنموذج

من المتوقع أن يسهم تطبيق النموذج المقترح في تحقيق مجموعة من الآثار التطبيقية الإيجابية على مستوى المعاهد التدريبية، من أبرزها تعزيز القدرة على التخطيط المالي طويل المدى، وتقليل الاعتماد على مصادر دخل محدودة، وتحسين الكفاءة التشغيلية. كما يساعد النموذج المعاهد التدريبية على مواءمة برامجها مع احتياجات سوق العمل، وبناء شراكات أكثر فاعلية، ورفع مستوى المرونة التنظيمية.

وعلى المستوى الاستراتيجي، يدعم النموذج تطوير قطاع التدريب المهني بوصفه قطاعاً مستداماً قادراً على الاستمرار والنمو، ويسهم في رفع جودة المخرجات التدريبية وتعزيز فرص التوظيف، بما يتماشى مع توجهات المملكة العربية السعودية نحو بناء اقتصاد مستدام قائم على المعرفة وتنمية رأس المال البشري.

مقترحات لأبحاث مستقبلية

تقترح الدراسة إجراء أبحاث مستقبلية تتناول:

1. تطبيق النموذج المقترح في معاهد تدريبية مختلفة وقياس أثره على الأداء المالي.
2. تحليل دور التحول الرقمي في دعم ابتكار نموذج العمل في قطاع التدريب.
3. إجراء دراسات مقارنة بين المعاهد التدريبية الحكومية والخاصة.

الخاتمة

انتهى هذا البحث بتقديم تحليل علمي وتطبيقي لواقع نماذج العمل والاستدامة المالية في المعاهد التدريبية، واقتراح نموذج مبتكر يمثل إطاراً عملياً قابلاً للتطبيق. ويسهم هذا النموذج في تقديم حلول واضحة لدعم استمرارية المعاهد التدريبية وتعزيز دورها في تنمية رأس المال البشري، بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 نحو بناء اقتصاد مستدام قائم على المعرفة والمهارات.

1. Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
2. Chesbrough, H. (2010). Business model innovation: Opportunities and barriers. *Long Range Planning*, 43(2–3), 354–363.
3. Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75–87.
4. Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
5. Drucker, P. F. (1985). *Innovation and entrepreneurship: Practice and principles*. Harper & Row.
6. Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation*. John Wiley & Sons.
7. Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research methods for business students* (8th ed.). Pearson Education.
8. Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2–3), 172–194.
9. Wilson, E., & Post, J. E. (2013). *Business models for sustainability*. Stanford University Press.
10. Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE Publications.
11. المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني. (2023). التقارير السنوية ومؤشرات الأداء لقطاع التدريب. المملكة العربية السعودية.
12. هيئة تقويم التعليم والتدريب. (2022). تقارير جودة التعليم والتدريب. المملكة العربية السعودية.
13. وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. (2023). تقارير سوق العمل وبرامج التدريب والتوظيف. المملكة العربية السعودية.
14. رؤية المملكة العربية السعودية 2030. (2016). برنامج تنمية القدرات البشرية. المملكة العربية السعودية.

ملاحق الدراسة

الملحق (أ): استبيان الدراسة

يحتوي هذا الملحق على نسخة الاستبيان الذي تم استخدامه في جمع البيانات الكمية للدراسة، والموجه إلى العاملين في المعاهد التدريبية. وقد صُمم الاستبيان لقياس واقع نماذج العمل، ومستوى الاستدامة المالية، والتوجه نحو الابتكار داخل المعاهد التدريبية، وذلك باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

الملحق (ب): أسئلة المقابلات شبه المنظمة

يشتمل هذا الملحق على قائمة الأسئلة التي تم استخدامها في المقابلات شبه المنظمة مع القيادات الإدارية والعاملين في المعاهد التدريبية، بهدف جمع البيانات النوعية المتعلقة بالتحديات والفرص المرتبطة بنماذج العمل والاستدامة المالية.

أسئلة المقابلات:

1. ما أبرز التحديات التي تواجه المعهد في تحقيق الاستدامة المالية؟
2. ما أبرز الفرص التي يمكن للمعهد الاستفادة منها لتعزيز استدامته المالية؟
3. كيف تقيّم نموذج العمل الحالي المتبع في المعهد؟
4. ما مدى أهمية ابتكار نموذج العمل من وجهة نظرك؟
5. ما المقترحات التي تراها مناسبة لتطوير نموذج عمل أكثر استدامة للمعاهد التدريبية؟

ملخص البحث

عملت في هذا البحث إلى استكشاف دور ابتكار نموذج العمل في تحقيق الاستدامة المالية للمعاهد التدريبية في المملكة العربية السعودية، في ظل التحديات المتزايدة التي يواجهها هذا القطاع نتيجة التغيرات السريعة في سوق العمل، وارتفاع التكاليف التشغيلية، وتقلب مصادر الدعم والطلب على البرامج التدريبية. وانطلق البحث من أهمية قطاع التدريب بوصفه أحد الركائز الأساسية في تنمية رأس المال البشري ودعم التوجهات الوطنية نحو اقتصاد قائم على المعرفة.

اعتمد البحث على المنهج المختلط، حيث تم جمع البيانات الكمية من خلال استبيان وُجّه إلى العاملين في المعاهد التدريبية، إلى جانب جمع البيانات النوعية من خلال مقابلات شبه منظمة مع قيادات إدارية ومختصين في المجال. وقد تم تحليل البيانات الكمية باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية، في حين تم تحليل البيانات النوعية باستخدام أسلوب التحليل الموضوعي لاستخلاص المحاور الرئيسية.

أظهرت نتائج الدراسة أن المعاهد التدريبية تمتلك عناصر أساسية في نماذج العمل الحالية، إلا أن مستوى تكامل هذه العناصر ما يزال محدودًا، وأن الاستدامة المالية تمثل تحديًا رئيسيًا للعديد من المعاهد، لا سيما في جانب تنوع مصادر الدخل وتحقيق الاستقرار المالي. كما كشفت النتائج عن وجود وعي متزايد بأهمية الابتكار داخل المعاهد التدريبية، يقابله تفاوت في القدرة على تطبيقه بصورة فعّالة.

وبناءً على ذلك، تم اقتراح نموذج متكامل لابتكار نموذج العمل في المعاهد التدريبية يقوم على خمس ركائز رئيسية تشمل: القيمة المقترحة، وشرائح العملاء، ومصادر الإيرادات، والشراكات الاستراتيجية، والتشغيل المرن وإدارة الموارد. ويسهم هذا النموذج في تقديم إطار عملي قابل للتطبيق يهدف إلى تعزيز الاستدامة المالية ورفع الكفاءة التشغيلية. وانتهى البحث إلى أن ابتكار نموذج العمل يمثل مدخلًا استراتيجيًا محوريًا لدعم الاستدامة المالية للمعاهد التدريبية، من خلال إعادة تصميم آليات خلق القيمة وتحقيق تنوع الإيرادات وكفاءة التشغيل، بما يمكن هذه المعاهد من الاستمرار والنمو.

Abstract

This study aimed to explore the role of business model innovation in achieving financial sustainability for vocational training institutes in the Kingdom of Saudi Arabia, in light of the increasing challenges facing this sector due to rapid changes in the labor market, rising operational costs, and fluctuations in funding sources and demand for training programs. The study was grounded in the importance of the training sector as a key pillar in human capital development and in supporting national orientations toward a knowledge-based economy.

A mixed-methods approach was adopted. Quantitative data were collected through a questionnaire distributed to employees working in vocational training institutes, while qualitative data were gathered through semi-structured interviews with administrative leaders and field specialists. Quantitative data were analyzed using descriptive statistical methods, whereas qualitative data were analyzed using thematic analysis to identify the main themes.

The findings revealed that vocational training institutes possess fundamental elements within their current business models; however, the level of integration among these elements remains limited. Financial sustainability was identified as a major challenge for many institutes, particularly with regard to revenue diversification and financial stability. The results also indicated a growing awareness of the importance of innovation within training institutes, accompanied by variations in the ability to implement innovation effectively.

Based on the findings, an integrated business model innovation framework was proposed for vocational training institutes, built upon five main pillars: value proposition, customer segments, revenue streams, strategic partnerships, and flexible operations and resource management. This model provides a practical and applicable framework aimed at enhancing financial sustainability and improving operational efficiency. The study concluded that business model innovation represents a strategic and pivotal approach to supporting the financial sustainability of vocational training institutes by redesigning value creation mechanisms, diversifying revenue sources, and achieving higher operational efficiency, thereby enabling these institutes to sustain and grow within a competitive and dynamic training environment.