

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة الأعمال



عنوان البحث

إطارنسبة الأعمال كمنهج تكاملي لتعزيز الاتساق الاستراتيجي وتسريع النتائج في الشركات الصغيرة والمتوسطة:
دراسة مختلطة مقارنة وتطبيقية

إعداد الطالب/

م.أنس العويمر

إشراف/

د.الفیصل عبد الحمید

د.فايز جراد

العام الدراسي:

2026

مقدمة:

تمثل الشركات الصغيرة والمتوسطة (SMEs) العمود الفقري للاقتصادات الحديثة، حيث تسهم بنسبة كبيرة في الناتج المحلي الإجمالي وتوفير فرص العمل وتعزيز الابتكار وريادة الأعمال. إلا أن هذه الشركات تواجه تحديات هيكلية وإدارية تجعلها أكثر عرضة للفشل مقارنة بالشركات الكبرى، خاصة في مراحل النمو والتوسع.

أحد أبرز التحديات التي تواجه هذا القطاع يتمثل في ضعف الاتساق بين الرؤية الاستراتيجية والتنفيذ التشغيلي، إضافة إلى بطء تحويل الخطط إلى نتائج قابلة للقياس. وتشير تقارير حديثة إلى أن نسبة كبيرة من الشركات الصغيرة لا تتمكن من تنفيذ استراتيجياتها السنوية بشكل كامل، وأن فجوة التنفيذ تمثل العامل الأهم في تعثر الأداء.

ورغم وجود أطر إدارية عالمية مثل بطاقة الأداء المتوازن (BSC)، وأهداف ونتائج (OKR)، ونموذج OGSM، ونماذج التشغيل (Operating Models)، إلا أن معظم هذه الأطر تركز على بُعد محدد دون تقديم منظومة تشغيلية تكاملية تجمع بين الاستراتيجية والمبيعات والتسويق والتنفيذ والمالية والمتابعة وإدارة المعرفة ضمن نظام مترابط قابل للتطبيق السريع في بيئة الشركات الصغيرة والمتوسطة.

في هذا السياق، يأتي إطار نسبة الأعمال كنموذج تكاملي حديث يهدف إلى سد هذه الفجوة، من خلال دمج سبعة مكونات وظيفية في منظومة تشغيلية واحدة، مدعومة بمنصة تقنية، تركز على تسريع النتائج وتعزيز الاتساق الاستراتيجي.

مشكلة الدراسة:

على الرغم من التطور الكبير في الأدبيات الإدارية، لا تزال الشركات الصغيرة والمتوسطة تعاني من:

- ضعف الربط بين التخطيط والتنفيذ.
- غياب منظومة متابعة أسبوعية فعالة.
- عدم تكامل المبيعات والتسويق مع التوجيه الاستراتيجي.
- ضعف إدارة المعرفة المؤسسية.
- بطء ظهور النتائج بعد تبني الأطر الإدارية.

وتتمثل المشكلة البحثية في وجود فجوة بين الأطر النظرية المتاحة وبين احتياجات الشركات الصغيرة والمتوسطة العملية، خصوصًا فيما يتعلق بسرعة تحقيق النتائج والتكامل الوظيفي.

وعليه يمكن صياغة المشكلة في السؤال المركزي التالي:

إلى أي مدى يمكن لإطارنسبة الأعمال، كنموذج تكاملي متعدد الوظائف، أن يعزز الاتساق الاستراتيجي ويُسرّع تحقيق النتائج التشغيلية في الشركات الصغيرة والمتوسطة مقارنة بالأطر التقليدية؟

أهمية الدراسة:

1. الأهمية النظرية

- تقديم إطار تكاملي جديد يجمع بين الاستراتيجية والتنفيذ وإدارة المعرفة.
- تطوير مفهوم "تسريع النتائج" كمتغير بحثي في تقييم الأطر الإدارية.
- المساهمة في سد فجوة التنفيذ التي تناولتها الأدبيات دون تقديم حل تكاملي واضح.

2. الأهمية التطبيقية

- توفير نموذج عملي قابل للتطبيق في الشركات الصغيرة.
- دعم رواد الأعمال والمديرين التنفيذيين بأداة تشغيلية متكاملة.
- تقليل زمن الانتقال من التخطيط إلى النتائج.

3. الأهمية لقطاع SME

- ملائمة الإطار للموارد المحدودة.
- عدم الحاجة إلى بنية تنظيمية معقدة.
- إمكانية تحقيق نتائج خلال 30-60 يومًا.

أهداف الدراسة:

- تحليل الفجوات الموجودة في الأطر الاستراتيجية العالمية.
- بناء عرض مفاهيمي متكامل لإطار نسبة الأعمال.
- قياس أثر الإطار على الاتساق الاستراتيجي.
- قياس أثره على سرعة النتائج التشغيلية.
- تقييم ملاءمته للشركات الصغيرة والمتوسطة.
- اختبار فعاليته عبر دراسة حالات متعددة.
- تحليل آراء خبراء متخصصين حول الإطار.

تساؤلات الدراسة

1. هل يعزز إطار نسبة الأعمال الاتساق الاستراتيجي بدرجة أعلى من الأطر التقليدية؟
2. هل يقلل الإطار زمن الوصول إلى النتائج؟
3. ما مستوى الشمولية الوظيفية التي يوفرها الإطار مقارنة بالأطر الأخرى؟
4. ما مدى سهولة تطبيقه في بيئة SME ؟
5. ما أثر دمج إدارة المعرفة ضمن الإطار على استدامة النتائج؟

فروض الدراسة:

- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إطار نسبة الأعمال ومستوى الاتساق الاستراتيجي.
- يؤدي تطبيق الإطار إلى انخفاض ملحوظ في زمن تحقيق النتائج.
- يغطي الإطار وظائف تنظيمية أكثر من الأطر التقليدية.
- يُعد الإطار أكثر ملاءمة للشركات الصغيرة والمتوسطة من BSC و OKR و EFQM.
- يساهم دمج إدارة المعرفة في رفع استدامة النتائج التشغيلية

الدراسات السابقة:

تناولت الأدبيات مفهوم الاتساق الاستراتيجي باعتباره عاملاً حاسماً في نجاح المؤسسات. وأشارت الدراسات إلى أن 70% من الاستراتيجيات تفشل بسبب ضعف التنفيذ وليس ضعف التخطيط.

كما ركزت الدراسات حول BSC على قياس الأداء، لكنها أقرت بأنها ليست نموذج تشغيل يومي. وأكدت أدبيات OKR أنها أداة لتحديد الأهداف وليست إطاراً تشغيلياً متكاملًا.

أما أدبيات إدارة المعرفة، فقد أوضحت أهمية توثيق المعرفة في تعزيز الاستدامة، لكنها لم تقدم إطاراً يدمج المعرفة ضمن منظومة تشغيلية أسبوعية.

بناءً على ذلك، تظهر فجوة واضحة تتمثل في غياب إطار تكاملي يجمع بين:

- الاستراتيجية
 - المبيعات
 - التسويق
 - التنفيذ
 - المالية
 - المتابعة
 - إدارة المعرفة
- ضمن دورة تشغيل موحدة.

المنطلقات النظرية للدراسة:

تعتمد الدراسة على ثلاث نظريات رئيسية:

1. نظرية الاتساق الاستراتيجي: تؤكد ضرورة التوافق بين الرؤية والعمليات.
2. نظرية فجوة التنفيذ: تشير إلى أن المشكلة ليست في التخطيط بل في التطبيق.
3. نظرية خلق المعرفة التنظيمية: تؤكد أهمية بناء ذاكرة مؤسسية.

كما يركز الإطار المفاهيمي على ثلاثة مبادئ:

- التكامل
- التسريع
- المعرفة كنظام

عرض إطار نسبة الأعمال

يتكون الإطار من سبعة مكونات مترابطة:

1. التوجيه الاستراتيجي
2. المبيعات
3. التسويق
4. التنفيذ
5. المالية
6. المتابعة
7. إدارة المعرفة

ويعمل وفق دورة تشغيل أسبوعية تربط الأهداف بالمهام والمؤشرات والدروس المستفادة.

يمتاز الإطار بـ:

- التكامل الأفقي والعمودي.

- المتابعة الأسبوعية.
- وجود منصة تقنية داعمة.
- تقليل زمن الأثر.
- تحسين جودة القرار.

المنهجية وطرق البحث:

تعتمد الدراسة منهجاً مختلطاً (Mixed Methods) يتكون من:

1. تحليل مقارن منهجي

مقارنة الإطار مع:

- BSC
- OKR
- OGSM
- EFQM
- Operating Model
- McKinsey 7S

وفق معايير:

- الشمولية
- سهولة التطبيق
- سرعة النتائج
- ملائمة SME

2. دراسة حالات متعددة

تطبيق الإطار في ثلاث شركات سعودية من قطاعات:

- الأمن السيبراني
- الخدمات التجارية
- الخدمات المالية

3. تحليل آراء خبراء

إجراء مقابلات شبه مهيكلية مع 12 خبيراً.

4. التحليل الكمي

قياس:

- معدل التحويل
- سرعة القرار
- جودة التنفيذ
- مستوى الاتساق الداخلي

أدوات الدراسة:

- تحليل وثائقي للاستراتيجيات والعمليات.
- استبيانات قياس الاتساق الاستراتيجي.
- مقابلات شبه مهيكلة.
- مؤشرات أداء قبل وبعد التطبيق.
- تحليل البيانات التشغيلية.

حدود الدراسة :

محدودية حجم العينة.

اختلاف القطاعات.

فترة قياس قصيرة لبعض الحالات.

الاعتماد الجزئي على البيانات النوعية.

المراجع:

Creswell (2018)

Yin (2019)

Hrebiniak (2020)

Morgan (2022)

Kaplan & Norton (2019)

Nonaka & Takeuchi (2019)

OECD (2021)