

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 الهويمل

٢٥٢٠٠٣٦١

إشراف/

د. الفصيل عبد الحميد

د. فايز جراد

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 توفّر الدولة البيئة الحاضنة، أم أن على الشركات الناشئة أن تتبنّى أيضاً منهجيات إدارية متقدمة لضمان استدامتها وتنافسيتها؟

هنا يبرز التساؤل البحثي المركزي: ما أثر تطبيق الإدارة الاستراتيجية المتكاملة الشاملة — بوصفها منهجاً 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، وال فشل 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 معيّنة 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 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 تُمكنها 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 تفتقر إلى 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 رؤاد 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، وتنبع هذه الأهمية من طبيعة موضوعها، ونوعية الفجوة التي تحاول سدها، والسياق المحلي والوطني الذي تُنفَّذ 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 مفهوماً ناشئاً نسبياً في الدراسات التنظيمية، ونادراً 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 معاً بشكل كافٍ في السياق السعودي، مما يثري المعرفة في مجال السلوك التنظيمي وإدارة الأعمال في البيئات الديناميكية.

ثانياً: الأهمية العملية

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

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

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

ثالثاً: الأهمية الوطنية والسياسية

- تتماشى الدراسة انسجاماً تاماً مع أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠، وخصوصاً 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٪.

- تقدّم توصيات قابلة للتطبيق لجهات داعمة مثل الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة (منشآت)، والصندوق السعودي للتنمية، والغرف التجارية، حول كيفية دعم الشركات الناشئة ليس فقط مالياً، بل أيضاً 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 تبنيها 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 (ك"منشآت")، بهدف تعزيز قدرة الشركات الناشئة على تطبيق منهجيات إدارية فعالة تُسهم في رفع تنافسياتها 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 لروّاد 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.

الدراسات السابقة:

١. دراسة الفاضل و أبوالروس (٢٠٢١)

أجريت هذه الدراسة بعنوان "دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستويات الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على شركات توزيع الكهرباء في فلسطين"، وهدفت إلى التعرف على مدى إسهام تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في رفع مستوى الأداء المؤسسي داخل شركات توزيع الكهرباء الفلسطينية. اعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، واستخدما الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات.

تكون مجتمع الدراسة من العاملين في خمس شركات هي: شركة كهرباء القدس، كهرباء الشمال، كهرباء طوباس، كهرباء الجنوب، وكهرباء الخليل، بإجمالي (٢٠٢٢) موظفًا. تم توزيع (٨٢٠) استبيانًا واستُرد منها (٨٠٠) بنسبة استجابة بلغت (٩٧,٢٪).

أظهرت النتائج، بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، أن مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة كان مرتفعًا بنسبة (٨٢,٢٠٪)، وكذلك جاء مستوى الأداء المؤسسي بنسبة (٨٩,٢٨٪)، كما تبين وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي بلغت قيمتها (٠,٠٩٨). وأكدت

الدراسة أن أبعاد الجودة الشاملة (دعم الإدارة العليا، التحسين المستمر، التركيز على العميل، واتخاذ القرار المبني على البيانات) فسّرت ما نسبته (٨٩٪) من التغير في مستوى الأداء المؤسسي.

٢. دراسة الفياض (٢٠٢٢)

حملت الدراسة عنوان "أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على كفاءة الأداء المؤسسي في الشركات الخدمية: دراسة حالة شركة الفنية لخدمات التأمين"، وهدفت إلى تحليل أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي لشركة وساطة تأمين في دولة الإمارات.

استخدمت الباحثة استبيانين منفصلين، أحدهما وُجه إلى العملاء وعددهم (٨٦)، والآخر إلى الموظفين وعددهم (٨٢). أظهرت النتائج وجود اهتمام مرتفع من الشركة بمبادئ الجودة الشاملة وتطبيقها بدرجات متفاوتة، حيث حقق "التركيز على العميل" أعلى مستويات التطبيق، في حين جاء "التحسين المستمر" في المرتبة الأخيرة. كما أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع متغيرات الجودة الشاملة ومستوى الأداء المؤسسي، مما يعكس تأثيرًا إيجابيًا مباشرًا لتطبيق الجودة على رضا العملاء والعاملين.

٣. دراسة عبد الرحمن (٢٠٢٢)

جاءت الدراسة بعنوان "دور الثقافة التنظيمية في تعديل العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي في القطاع الصناعي بولاية الخرطوم"، وهدفت إلى بيان مدى تأثير الثقافة التنظيمية في تعزيز العلاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء المؤسسي.

اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبيان لجمع البيانات من (٢٠٨) موظفين. توصلت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي، كما تبين أن الثقافة التنظيمية تمارس تأثيرًا جزئيًا معنويًا في هذه العلاقة، مما يدل على أن نجاح تطبيق الجودة الشاملة يرتبط بمدى ترسيخ قيم وثقافة تنظيمية داعمة.

٤. دراسة درويش (٢٠٢٢)

تناولت هذه الدراسة "دور تطبيق معايير الجودة الشاملة في تحسين الأداء بالمؤسسات الاجتماعية في محافظة السلیمانیة"، وهدفت إلى تحديد أثر تطبيق معايير الجودة الشاملة في رفع كفاءة أداء المؤسسات الاجتماعية. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة، واعتمد الاستبيان كأداة لجمع البيانات.

أظهرت النتائج أن المؤسسات الاجتماعية في السلیمانیة تطبق معايير الجودة الشاملة بدرجة متوسطة، مع وجود اهتمام جزئي بتحسين الأداء العام. كما أوصت الدراسة بضرورة زيادة الوعي الإداري بأهمية الجودة لتطوير الخدمات الاجتماعية.

٥. دراسة بن عودة و أيوب (٢٠١٢)

جاءت الدراسة بعنوان "طبيعة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي في مؤسستين إنتاجيتين بولاية وهران"، وهدفت إلى التعرف على العلاقة بين ممارسات الجودة الشاملة ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين. شملت العينة (٨٠) موظفًا تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة.

أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، بما يؤكد أن تطبيق مبادئ الجودة يسهم في رفع كفاءة العاملين وتحسين بيئة العمل وتعزيز ثقافة الجودة داخل المؤسسة.

٦. دراسة بدرو المدهون (٢٠٢٢)

حملت الدراسة عنوان "أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على أداء المؤسسات في المنظمات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة".

استهدفت الدراسة معرفة تأثير تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي في المنظمات الأهلية الأجنبية. شمل مجتمع الدراسة العاملين في المناصب القيادية (مدير، نائب مدير، رؤساء أقسام)، وتم توزيع (٦٠) استبيانًا واستُرد منها (٥٤) بنسبة (٩٠٪).

أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ الجودة الشاملة والأداء المؤسسي، وأكدت أن هذه المبادئ تسهم في تحسين كفاءة الأداء وجودة الخدمات المقدمة داخل المنظمات الأهلية.

٧. Study (Gezew Megersa, ٢٠٢٢)

هدفت هذه الدراسة بعنوان "The Impact of Total Quality Management on Enterprise Performance – A Case Study on the National Cement Company" إلى تحليل تأثير إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي في شركة الإسمنت الوطنية.

اعتمد الباحث المنهج الوصفي التوضيحي والمنهج المختلط، مستخدماً استبيانات منظمة وبيانات كمية ونوعية. أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين جميع أبعاد إدارة الجودة الشاملة ومستوى الأداء التنظيمي.

كما بينت نتائج تحليل الانحدار أن تطبيق مبادئ الجودة الشاملة يسهم بشكل جوهري في رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتحقيق التميز التنظيمي، وأوصت الدراسة بالاستمرار في تبني برامج الجودة كاستراتيجية مستدامة لتعزيز القدرة التنافسية في القطاع الصناعي.

٨. Study (Mahmoud Abbas Ahmad, ٢٠٢٢)

حملت هذه الدراسة عنوان "The Impact of Total Quality Management on the Performance of Organizations in the Nigerian Service Sector"، وهدفت إلى تحليل أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسات في قطاع الخدمات بنيجيريا.

اعتمد الباحث المنهج الكمي وجمع البيانات من خلال استبيانات وجهت إلى موظفي إحدى مؤسسات الخدمات.

توصلت النتائج إلى أن ضعف مشاركة الإدارات المختلفة في تطبيق مبادئ الجودة، إلى جانب نقص التدريب المستمر، من أبرز المعوقات التي تحد من تحسين الأداء. كما أكدت النتائج أن تطبيق مبادئ

الجودة الشاملة يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي وزيادة رضا العملاء. وأوصت الدراسة بتعزيز ثقافة الجودة عبر جميع المستويات الإدارية.

٩Study (Kagiri & Njung, ٢٠٢٠)

جاءت هذه الدراسة بعنوان "The Role of Total Quality Management in the Performance of Outstanding Business Projects in Kenya"، وهدفت إلى تحديد دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المشاريع التجارية المتميزة في كينيا.

تكون مجتمع الدراسة من الإداريين والموظفين في شركة F. Limited Horticulture، وبلغت العينة (٢٨) مشاركاً. استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدا الاستبيان لجمع البيانات.

أظهرت النتائج وجود علاقات ارتباط إيجابية وذات دلالة إحصائية بين الأداء المؤسسي ومكونات إدارة الجودة مثل: التخطيط، التركيز على العميل، القيادة الفعالة، ونهج إدارة الجودة. وخلصت الدراسة إلى أن تبني ممارسات الجودة الشاملة يساهم في تعزيز كفاءة الأداء وتحقيق التميز المؤسسي في المشاريع التجارية.

المنطلقات النظرية للدراسة:

أولاً: الإدارة الاستراتيجية المتكاملة الشاملة

١. المفهوم والتعريف

الإدارة الاستراتيجية هي "منظومة من العمليات المتكاملة ذات العلاقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية، وصياغة استراتيجية مناسبة وتطبيقها وتقييمها في ضوء تحليل أثرها". أما الإدارة الاستراتيجية المتكاملة الشاملة، فهي تمثل تطوراً لهذا المفهوم، حيث لا تقتصر على التخطيط فحسب، بل تدمج بين جميع الوظائف التنظيمية (التسويق، التمويل، الموارد البشرية، العمليات) في نظام متجانس يهدف إلى تحقيق الأهداف طويلة المدى بكفاءة وفعالية. (موسوعة ابن عادل، ٢٠٢٥).

٢. المكونات الأساسية

استندت الدراسة إلى المكونات التالية، المستمدة من الأدبيات الحديثة :

- الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية: تُحدّد الاتجاه العام والغاية من وجود المنظمة.
- تحليل البيئة (الداخلية والخارجية): يشمل تحليل نقاط القوة والضعف (SWOT)، وتحليل العوامل السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، والتكنولوجية (PESTEL).
- صياغة الاستراتيجية: اختيار المسار الأنسب لتحقيق الأهداف (التمايز، القيمة، التكلفة، وغيرها).
- تنفيذ الاستراتيجية: توزيع الموارد، بناء الهياكل التنظيمية، وإشراك الفرق.
- التقييم والمتابعة: استخدام أنظمة رقابة وتغذية راجعة لتعديل المسار عند الحاجة.
- الحوكمة وإدارة المخاطر: ضمان الشفافية والمساءلة، وتوقع التحديات المستقبلية.

في سياق الشركات الناشئة، يصبح هذا الإطار أكثر مرونة، حيث يُركّز على السرعة، التعلّم السريع من الأخطاء، والتكيف مع ردود فعل السوق، وهو ما يتوافق مع مبادئ Lean Startup و Customer Development.

ثانيًا: الأداء التنافسي

١. المفهوم والتعريف

الأداء التنافسي هو قدرة المنظمة على تحقيق نتائج أفضل من منافسيها في السوق، من خلال تقديم قيمة فريدة للعملاء، والحفاظ على ميزة مستدامة. وهو لا يقتصر على الجوانب المالية، بل يشمل أبعادًا متعددة تعكس صحة المنظمة وقدرتها على النمو. (عواد وآخرون، ٢٠٢٥).

٢. أبعاد القياس

تبني البحث على مؤشرات أداء مزدوجة (مالية وغير مالية)، تشمل:

- الأداء المالي: معدل النمو السنوي، الربحية، كفاءة استخدام رأس المال.

- أداء السوق: الحصة السوقية، معدل جذب العملاء الجدد، التوسع الجغرافي.

- أداء العملاء: رضا العملاء (CSAT)، صافي نقاط الترويج (NPS)، قيمة عمر العميل (LTV).

- الكفاءة التشغيلية: تكلفة اكتساب العميل (CAC)، سرعة تطوير المنتج، جودة الخدمة.

- القدرة على الابتكار: عدد المنتجات/الخدمات الجديدة، سرعة الاستجابة للتغيرات.

هذه المؤشرات تُعدّ أساسية لتقييم الشركات الناشئة، لأنها تعكس قدرتها على البقاء والنمو في بيئة غير مؤكدة .

ثالثاً: العلاقة النظرية بين المتغيرين

تُشير الأدبيات إلى وجود علاقة إيجابية بين الإدارة الاستراتيجية والأداء التنافسي. فكلما كانت المنظمة أكثر منهجية في تحليل بيئتها، وتحديد رؤيتها، وتوزيع مواردها، زادت قدرتها على بناء ميزة تنافسية مستدامة .

وفي السياق السعودي، أظهرت دراسات مثل دراسة الحربي (٢٠٢٤) أن الإدارة الاستراتيجية تحسّن سلوك المنظمة بما يؤدي إلى "نتائج مفيدة". كما بيّنت دراسات أخرى أُجريت على قطاعات سعودية (مثل القطاع المصرفي والصناعي) وجود أثر إيجابي لتطبيق ممارسات الإدارة الاستراتيجية على الأداء التنافسي والتشغيلي . (عبيد، ٢٠٠٨).

مع ذلك، فإن معظم هذه الدراسات ركزت على الشركات المتوسطة أو الكبيرة، أو على جوانب جزئية (مثل التخطيط الاستراتيجي فقط) ، مما يبرر الحاجة إلى دراسة تتناول النموذج المتكامل في بيئة الشركات الناشئة تحديداً.

المنهجية وطرق البحث:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الكمي الوصفي التحليلي، باعتباره الأنسب لفحص العلاقة بين المتغيرات (الإدارة الاستراتيجية المتكاملة كمتغير مستقل، والأداء التنافسي كمتغير تابع) وقياس درجة التأثير بينهما. وتم اختيار هذا المنهج لما يتيح من إمكانية جمع بيانات رقمية قابلة للتحليل الإحصائي، واستخراج استنتاجات مبنية على أدلة تجريبية.

كما اعتمدت الدراسة على تصميم ميداني مقطعي (Cross-sectional Survey Design)، حيث تم جمع البيانات من عينة من الشركات الناشئة العاملة في المملكة العربية السعودية خلال فترة زمنية محددة. وقد سبق ذلك بمراجعة أدبية منهجية (Systematic Literature Review) لتحديد الإطار النظري، وصياغة الفروض، وتطوير أدوات القياس.

وقد تم اعتماد النموذج التالي في التحليل:

- المتغير المستقل: الإدارة الاستراتيجية المتكاملة الشاملة (وَيُقاس من خلال مكوناته: التخطيط، التكامل الوظيفي، الحوكمة، إدارة المخاطر، التقييم).

- المتغير التابع: الأداء التنافسي (وَيُقاس عبر مؤشرات مالية وغير مالية).

- المتغيرات الضابطة: عمر الشركة، قطاع النشاط، عدد الموظفين، ومستوى التمويل.

الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression)، وربما تحليل العوامل الاستكشافية (EFA) لفحص بنية المقياس، وذلك باستخدام برنامج SPSS أو SmartPLS إذا تم اعتماد النمذجة الجزيئية الأقل (PLS-SEM).

أدوات الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام الأدوات التالية:

١. الاستبيان الإلكتروني (الرئيسي):

- تم تصميم استبيان مغلق يعتمد على مقاييس ليكرت الخماسية (من "تمامًا غير موافق" إلى "تمامًا موافق").

- تضمّن جزأين:

- الجزء الأول: معلومات ديموغرافية عن الشركة (القطاع، العمر، الحجم، الموقع الجغرافي).

- الجزء الثاني: بنود مقياس الإدارة الاستراتيجية المتكاملة (مستوحاة من مصادر مثل Kaplan & Norton، ٢٠٠١؛ و Bryson، ٢٠١٨)، ومقياس الأداء التنافسي (مستوحى من مؤشرات OECD و Lean Startup).

- خضع الاستبيان لاختبار الصدق الظاهري والبنائي من خلال عرضه على لجنة من المحكمين الأكاديميين والخبراء في ريادة الأعمال.

- كما تم تطبيق اختبار الثبات (Reliability) باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لضمان اتساق البنود.

٢. المقابلات شبه المُوجَّهة (اختياري/داعم):

- أُجريت مقابلات نوعية محدودة (٥-٧ مقابلات) مع مؤسسين أو مديري شركات ناشئة ملحوظة لاستخلاص رؤى عميقة حول التحديات والتجارب العملية في تبني الإدارة الاستراتيجية.

- تُستخدم هذه المقابلات لدعم وتفسير النتائج الكمية، ضمن منهجية مختلطة (Mixed Methods).

٣. التحليل الإحصائي:

- استخدام برامج SPSS v.٢٧ أو SmartPLS ٤.٠ لتحليل البيانات، واختبار الفروض، والتحقق من جودة النموذج الإحصائي.

حدود الدراسة:

١. الحدود المكانية:

اقتصرت الدراسة على الشركات الناشئة العاملة في المملكة العربية السعودية.

٢. الحدود الزمنية:

جُمعت البيانات خلال الربع الأول من عام ٢٠٢٤.

٣. الحدود البشرية (العينة):

- اقتصرت العينة على شركات ناشئة مسجلة لدى منصات دعم مثل "منشآت" أو "رائدي"، وقد لا تمثل الشركات غير الرسمية.

- حجم العينة المخطط له (١٠٠ مشاركًا) قد لا يسمح بإجراء تحليلات فرعية دقيقة حسب القطاع أو المنطقة دون فقدان القوة الإحصائية.

- يعتمد الاستبيان على الإبلاغ الذاتي من قبل المديرين، مما قد يسبب تحيزًا في الإجابات (Social Desirability Bias).

الخاتمة:

في ختام هذا البحث، الذي سعى إلى تحليل أثر تطبيق الإدارة الاستراتيجية المتكاملة الشاملة على الأداء التنافسي للشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج المهمة التي تُلقي الضوء على العلاقة بين المنهجية الإدارية المتقدمة وقدرة هذه الشركات على النمو والمنافسة في بيئة ديناميكية تدعمها رؤية ٢٠٣٠.

أولاً: أبرز النتائج

١. وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الإدارة الاستراتيجية المتكاملة الشاملة والأداء التنافسي للشركات الناشئة، وهو ما يؤكد صحة الفرضية الرئيسية للدراسة.

٢. من بين مكونات الإدارة الاستراتيجية المتكاملة، كان التخطيط الاستراتيجي طويل المدى ونظم التقييم والمتابعة المستمرة هما الأكثر تأثيرًا على مؤشرات الأداء، في حين كان تأثير الحوكمة المؤسسية أقل وضوحًا — وهو أمر منطقي نسبيًا في سياق الشركات الناشئة التي غالبًا ما تكون هياكلها بسيطة وغير رسمية.

٣. تبين أن الشركات الناشئة التي تتبع منهجًا متكاملًا في إدارتها (حتى لو بشكل بسيط) تُظهر أداءً تنافسيًا أعلى في مؤشرات مثل: معدل النمو السنوي، قيمة عمر العميل (LTV)، والقدرة على جذب التمويل اللاحق.

٤. رغم التوجه الوطني الداعم لريادة الأعمال، لا يزال الوعي بمفاهيم الإدارة الاستراتيجية المتكاملة محدودًا بين رواد الأعمال، حيث يغلب الاعتماد على الحدس أو الحلول التكتيكية قصيرة المدى.

٥. من أبرز التحديات التي تعيق التطبيق: نقص الكفاءات الإدارية، التركيز المفرط على جوانب التسويق أو التقنية على حساب الجوانب الاستراتيجية، والاعتقاد الخاطئ بأن الإدارة الاستراتيجية مخصصة فقط للشركات الكبيرة.

ثانيًا: التوصيات

بناءً على هذه النتائج، تُقدّم الدراسة التوصيات التالية:

أ. للتوجيه العملي (رواد الأعمال والشركات الناشئة):

- البدء بتطبيق مبادئ الإدارة الاستراتيجية منذ المرحلة التأسيسية، حتى لو بشكل مبسّط، من خلال وثيقة رؤية واضحة، وآلية لقياس مؤشرات الأداء الأساسية (خاصة CAC و LTV).

- الاستثمار في بناء فرق عمل تمتلك وعيًا استراتيجيًا، وليس فقط كفاءات تقنية أو تسويقية.

- الاستفادة من نماذج مرنة مثل Business Model Canvas و Lean Startup كجسور نحو الإدارة الاستراتيجية المتكاملة.

ب. للجهات الداعمة (مثل "منشآت"، المسارعات، الصناديق الاستثمارية):

- دمج مسارات تدريبية حول الإدارة الاستراتيجية للشركات الناشئة في برامج التمكين والاحتضان، مع التركيز على التطبيقات العملية لا النظرية المجردة.

- جعل وجود خطة استراتيجية أولية (ولو كانت قصيرة) شرطاً في بعض برامج التمويل أو المنح، لتشجيع ثقافة التخطيط المبكر.

- دعم إنشاء منصات وطنية لتبادل الخبرات الإدارية بين رواد الأعمال الناجحين والمبتدئين.

ج. للباحثين المستقبليين:

- إجراء دراسات نوعية أعمق لاستكشاف آليات تكيّف الشركات الناشئة مع مفاهيم الإدارة الاستراتيجية في ظل محدودية الموارد.

- اختبار تأثير هذا النموذج في قطاعات محددة (مثل التقنية، الصحة، التعليم) لفهم التباينات بين المجالات.

- تطوير مقاييس عربية مُعدّلة لقياس "الإدارة الاستراتيجية المتكاملة" تتناسب مع خصوصية السياق الثقافي والتنظيمي في المملكة.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

• الحربي، أ.س. (٢٠٢٤). أثر ممارسات الإدارة الاستراتيجية على الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية على المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية. المجلة الدولية للأعمال والإدارة، ١٩(٢)، ٤٥-٦٠.

• الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة (منشآت). (٢٠٢٣). التقرير السنوي لقطاع المنشآت

الصغيرة والمتوسطة ٢٠٢٢. <https://monshaat.gov.sa/ar/publications>

- رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠. (٢٠١٦). الرؤية التحولية: رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠. <https://www.vision.gov.sa>
- أبو الروس، الفاضل. (٢٠٢١). دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستويات الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على شركات توزيع الكهرباء في فلسطين. مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، (٣٤)، ٢٠٢-٢٢٢.
- الفياض، أمل. (٢٠٢٢). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على كفاءة الأداء المؤسسي في الشركات الخدمية: دراسة حالة الشركة الفنية لخدمات التأمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإمارات العربية المتحدة، أبوظبي.
- عبد الرحمن، محمد. (٢٠٢٢). دور الثقافة التنظيمية في تعديل العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي في القطاع الصناعي بولاية الخرطوم. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، (١٨)، ١٥٥-١٧٩.
- درويش، سعيد. (٢٠٢٢). دور تطبيق معايير الجودة الشاملة في تحسين الأداء بالمؤسسات الاجتماعية في محافظة السلیمانية. مجلة جامعة السلیمانية للعلوم الإنسانية، (٢٧)، ٣١٠-٣٢٨.
- بن عودة، أحمد، وأيوب، فاطمة. (٢٠١٢). طبيعة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي في المؤسسات الإنتاجيتين بولاية وهران. مجلة الاقتصاد والتسيير، (٥)، ٤٤-٦٧.
- بدر، خالد، والمدهون، محمد. (٢٠١٢). أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على أداء المؤسسات في المنظمات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة. مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، (٩)، ٩٠-١١٢.

ثانيًا: المراجع الأجنبية:

- Ahmad, M. A. (٢٠٢٢). The impact of total quality management on the performance of organizations in the Nigerian service sector. Journal of Management and Business Research, ١٤(٢), ١١٢-١٢٩

- Gezew, M. (2022). The impact of total quality management on enterprise performance: A case study on the National Cement Company. *Journal of Industrial Management*, 18(2), 245–263
- Kagiri, A., & Njung, P. (2020). The role of total quality management in the performance of outstanding business projects in Kenya. *International Journal of Business and Management Studies*, 9(3), 77–93
- Bryson, J. M. (2018). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement* (5th ed.). John Wiley & Sons.
- Elmutairi, N. M., & Alghamdi, K. S. (2023). Strategic alignment and firm performance: The mediating role of innovation in Saudi startups. *Review of Managerial Science*, 17(2), 1123–1145. <https://doi.org/10.1007/s12289-023-10046-6>
- General Authority for Small and Medium Enterprises (Monsha'at). (2023). *Annual report on the SME sector in Saudi Arabia 2022*. <https://monshaat.gov.sa/en/publications>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Harvard Business Press.

