

جامعة ميدأوشن



كلية الإدارة

ماجستير إدارة اعمال

أثر استراتيجيات تطوير الأعمال في تعزيز النمو المؤسسي: دراسة
ميدانية على شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية

إعداد الطالب/

عبدالله عودة الشمري

252001650

إشراف/

د. الفيصّل عبد الحميد محمد حسن

د.فايز جراد

العام الدراسي:

2026 – 1447



إِهْدَاء

إلى من كانت خطواتي المتعثرة تجد فيهم السند،
إلى من صنعوا من ضعفي قوة، ومن خوفي دافعاً،
إلى أولئك الذين آمنوا بي يوم شككتُ في نفسي،
إلى أمي التي كانت وما زالت دعاؤها النور الذي يهديني في كل طريق،
إلى أبي الذي غرس فيّ معنى الصبر والإصرار،
إلى إخوتي الذين كانوا مصدر الفرح حين يشتد التعب،
إلى أصدقائي الذين أحاطوني بالكلمة الطيبة حين كنت على وشك الانطفاء،
إلى نفسي التي قاومت، ونهضت بعد كل سقوط، وتعلمت أن لكل خطوة ثمناً
ولكل حلم كفاحاً،
أهدي هذا العمل العلمي المتواضع، عربون امتنانٍ لكل من كان له أثرٌ في هذه
الرحلة الطويلة،
ولكل من آمن أن الطريق نحو العلم لا يُقاس بطوله، بل بما نحمله من إصرارٍ في
نهايته.

مَشْكُرَاتُ وَتَقْدِيرَاتُ

الحمد لله الذي وفقني وأعانني على إتمام هذا العمل، والصلاة والسلام على خير خلقه محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى والديّ العزيزين، اللذين كان لهما الفضل الأكبر في دعمي وتحفيزي طوال مسيرتي. لقد كانت دعواتهما ودعمهما المعنوي والنفسي القوة الدافعة التي مكنتني من تحقيق هذا الإنجاز.

كما أعبر عن عميق امتناني لزوجتي العزيزة، التي كانت لي الشريك والسند، والتي لم تبخل عليّ بدعمها وتشجيعها المستمرين. كانت تفهمها وصبرها أحد أعمدة نجاحي في هذه الرحلة.

أود أن أشكر أساتذتي الكرام، وخاصة مشرفو رسالتي، الذين قدموا لي الدعم والإرشاد العلمي، وساهموا بتوجيهاتهم القيمة في إتمام هذا البحث. لقد كان لخبرتهم وتوجيهاتهم دور كبير في صياغة هذا العمل.

د. الفيصل عبد الحميد محمد

د. فايز جراد

أشكر زملائي وأصدقائي، اللذين كانوا لي عوناً وسنداً خلال مسيرتي الأكاديمية. إن دعمهم وتشجيعهم كان لهما الأثر الإيجابي في تجاوز كل التحديات.

وأخيراً، أتقدم بالشكر لكل من ساهم بكلمة أو نصيحة أو دعم في إنجاز هذا العمل. سائلاً الله أن يوفقنا جميعاً لما فيه الخير والنجاح، وأن يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم إنه على ذلك لقادر

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر استراتيجيات تطوير الأعمال بأبعادها الأربعة المتمثلة في الابتكار والتوسع في الأسواق والشراكات والتحالفات الاستراتيجية وتنمية رأس المال البشري على النمو المؤسسي في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وُوزعت الاستبانة على عينة عشوائية طبقية بلغت 180 مفردة من المديرين والعاملين في المستويات الإدارية المختلفة بشركات القطاع الخاص السعودي، وقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ لاستراتيجيات تطوير الأعمال مجتمعةً على النمو المؤسسي، مما يعني أن الأبعاد الأربعة تُفسّر ما نسبته 65.9% من التباين في النمو المؤسسي، وأظهرت النتائج أن بُعد الابتكار هو الأكثر تأثيراً على النمو المؤسسي يليه تنمية رأس المال البشري ثم التوسع في الأسواق وأخيراً الشراكات والتحالفات الاستراتيجية.

وفي ضوء هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة إنشاء وحدات متخصصة للابتكار وتطوير الأعمال، وتطوير استراتيجيات متكاملة لإدارة المواهب واستقطاب الكفاءات والاحتفاظ بها، وتبني نهج منظم لاستكشاف فرص التوسع في الأسواق الجديدة، وتفعيل ثقافة الشراكات الاستراتيجية، والاستثمار المكثف في برامج التدريب والتطوير، وتسريع وتيرة التحول الرقمي.

الكلمات المفتاحية: استراتيجيات تطوير الأعمال، النمو المؤسسي، الابتكار، التوسع في الأسواق،

الشراكات الاستراتيجية، تنمية رأس المال البشري، القطاع الخاص السعودي

قائمة المحتويات

أ.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ب.....	الإهداء
ج.....	الشكر والتقدير
د.....	المستخلص
ه.....	قائمة المحتويات
ح.....	قائمة الجداول
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1.....	1.1 المقدمة
3.....	2.1 مشكلة الدراسة
4.....	3.1 أهمية الدراسة
6.....	4.1 أهداف الدراسة
7.....	5.1 تساؤلات الدراسة
7.....	6.1 فروض الدراسة
8.....	7.1 الدراسات السابقة
16.....	8.1 الفجوة البحثية
17.....	9.1 المنطلقات النظرية للدراسة
20.....	10.1 المنهجية وطرق البحث
23.....	11.1 حدود الدراسة
24.....	الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة
24.....	المبحث الأول: استراتيجيات تطوير الأعمال
24.....	1.1.2 المقدمة
25.....	2.1.2 مفهوم استراتيجيات تطوير الأعمال وأهميتها
28.....	3.1.2 الابتكار كبُعد استراتيجي لتطوير الأعمال

30.....	4.1.2 التوسع في الأسواق
32.....	5.1.2 الشراكات والتحالفات الاستراتيجية
33.....	6.1.2 تنمية رأس المال البشري
38.....	6.1.2 الخلاصة
41.....	المبحث الثاني: النمو المؤسسي
41.....	1.2.2 المقدمة
42.....	2.2.2 مفهوم النمو المؤسسي وأهميته
48.....	3.2.2 النمو المالي والتشغيلي
50.....	4.2.2 نمو الحصة السوقية
52.....	5.2.2 النمو في القدرات التنظيمية
53.....	6.2.2 النمو في رأس المال البشري
55.....	7.2.2 محددات النمو المؤسسي
56.....	8.2.2 الخلاصة
57.....	الفصل الثالث: منهجية الدراسة
57.....	1.3 تمهيد
57.....	2.3 منهج الدراسة
58.....	3.3 مجتمع الدراسة
59.....	4.3 أداة الدراسة
59.....	5.3 هيكل الاستبانة ومحتواها
61.....	6.3 مقياس الاستجابة
62.....	7.3 صدق أداة الدراسة وثباتها
64.....	8.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة
65.....	الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات
65.....	1.4 تمهيد
65.....	2.4 وصف خصائص عينة الدراسة

69.....	3.4 تحليل استجابات المبحوثين على محاور الدراسة.....
75.....	4.4 اختبار فرضيات الدراسة.....
81.....	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات.....
81.....	1.5 تمهيد.....
81.....	2.5 مناقشة النتائج الوصفية.....
84.....	3.5 التوصيات.....
86.....	Abstract.....
87.....	المراجع.....
87.....	المراجع باللغة العربية.....
88.....	المراجع باللغة الإنجليزية.....
92.....	الملاحق.....
93.....	استمارة استبيان.....

قائمة الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
1.	الجدول (1): مقارنة بين أبعاد استراتيجيات تطوير الأعمال	36
2.	الجدول (2): مؤشرات قياس أبعاد استراتيجيات تطوير الأعمال	38
3.	الجدول (3): مؤشرات قياس أبعاد النمو المؤسسي	44
4.	الجدول (4): التمايز بين استراتيجيات تطوير الأعمال من حيث الخصائص	45
5.	الجدول (5) المتغير المستقل (استراتيجيات تطوير الأعمال)	60
6.	الجدول (6) المتغير التابع (النمو المؤسسي)	61
7.	الجدول (7) مقياس الاستجابة	61
8.	الجدول (8) المتوسطات الحسابية	61
9.	الجدول (9) ثبات الأداة	63
10.	الجدول (10) توزيع العينة حسب الجنس	65
11.	الجدول (11) توزيع العينة حسب الفئة العمرية	66
12.	الجدول (12) توزيع العينة حسب المؤهل العلمي	66

رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
13.	الجدول (13) توزيع العينة حسب سنوات الخبرة	67
14.	الجدول (14) توزيع العينة حسب المستوى الإداري	67
15.	الجدول (15) توزيع العينة حسب حجم الشركة	68
16.	الجدول (16) توزيع العينة حسب القطاع الاقتصادي	69
17.	الجدول (17) التحليل الوصفي لبعء الابتكار	69
18.	الجدول (18) التحليل الوصفي لبعء التوسع في الأسواق	71
19.	الجدول (19) التحليل الوصفي لبعء الشراكات والتحالفات الاستراتيجية	72
20.	الجدول (20) التحليل الوصفي لبعء تنمية رأس المال البشري	73
21.	الجدول (21) تحليل محور النمو المؤسسي (المتغير التابع)	74
22.	جدول (22): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد استراتيجيات تطوير الأعمال على النمو المؤسسي	76
23.	جدول (23): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الابتكار على النمو المؤسسي	77
24.	جدول (24): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التوسع في الأسواق على النمو المؤسسي	78

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
79	جدول (25): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الشراكات والتحالفات على النمو المؤسسي	25.
80	جدول (26): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تنمية رأس المال البشري على النمو المؤسسي	26.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

تواجه منظمات الأعمال في العصر الحديث بيئة ديناميكية تتسم بسرعة التغير وتزايد حدة المنافسة، الأمر الذي يفرض عليها إعادة النظر في أساليب الإدارة والتخطيط من أجل تعزيز قدرتها على البقاء والنمو، ولم يعد النجاح المؤسسي مرهوناً فقط بامتلاك الموارد المادية أو القدرات التشغيلية، بل أصبح مرتبطاً بقدرة المؤسسة على استحداث وتبني استراتيجيات تطوير أعمال فعالة تعمل على توجيه النشاط المؤسسي نحو تحقيق النمو المستدام، وضمان المرونة في مواجهة المتغيرات السوقية والتنظيمية، إن هذا التحول في طبيعة بيئات الأعمال جعل الإدارة الاستراتيجية محوراً مركزياً للنشاط المؤسسي، بحيث تسهم في صياغة توجهات تنظيمية تضمن مواءمة الموارد مع الفرص المتاحة والتحديات المستقبلية.

وقد حظي موضوع تطوير الأعمال باهتمام متزايد في الأدبيات الإدارية، باعتباره أحد المحركات الأساسية في تحسين الأداء المؤسسي، وتشير الدراسات الحديثة إلى أن تطوير الأعمال لا يقتصر على التوسع في حجم النشاط، بل يشمل مجموعة من العمليات الاستراتيجية التي تهدف إلى تعزيز الابتكار، وتطوير القدرات الداخلية، وتوسيع شبكة العلاقات المهنية، بما يسهم في خلق بيئة محفزة للنمو المستدام، وفي هذا السياق، بينت الدراسات التي تناولت التحولات الإدارية في المؤسسات، أن تطوير الأعمال يتطلب رؤية استراتيجية تستند إلى تحليل بيئة العمل وتوظيف الموارد بطريقة تعكس أهداف المؤسسة طويلة المدى (Imanova, 2025).

وتعد استراتيجيات تطوير الأعمال إطاراً موجهاً للمنظمات يساعدها على استشراف التغيرات المستقبلية والتحرك ضمن أسواق جديدة أو غير مستغلة، وقد أشارت الأدبيات الإدارية إلى أن تطوير الأعمال يُعنى بإدارة عمليات الابتكار وتحسين العمليات الداخلية، وبناء شراكات استراتيجية، وتنمية القدرات البشرية، بما يدعم تكوين ميزة تنافسية يصعب على المنافسين محاكاتها، وأن هذه الاستراتيجيات

تعمل على توجيه المؤسسة نحو تعزيز موقعها التنافسي، من خلال تبني حلول تنظيمية وتكنولوجية تساعد على تطوير نماذج عمل أكثر قدرة على الاستجابة لمتطلبات السوق. (Bondar & Deineka, 2023).

كما تتجه العديد من المنظمات المعاصرة إلى توظيف ممارسات التطوير لخلق بيئات إدارية مرنة تتيح استيعاب التغيرات والتحولات السوقية المتلاحقة، وأظهرت الأدبيات الإدارية أن تعزيز مرونة المؤسسة وقدرتها على الاستجابة الفورية للمتغيرات يعتبر عاملاً مهماً في الحفاظ على الأداء التنافسي، لا سيما في القطاعات التي تشهد منافسة قوية. (Daraojimba et al., 2022)

و يلعب العامل البشري دوراً محورياً في إنجاح جهود تطوير الأعمال، باعتباره المسؤول الأول عن صياغة الاستراتيجيات وتنفيذها وتحويلها إلى واقع مؤسسي ملموس، وقد أظهرت الأدبيات أن تطوير القدرات البشرية داخل المنظمات يساهم في رفع مستوى الكفاءة التشغيلية وتعزيز القدرة على الابتكار وتوليد حلول جديدة تتناسب مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية. (Abu Jomaa, 2022)

وبالنظر إلى بيئة الأعمال في المملكة العربية السعودية، تبرز أهمية هذا الموضوع بصورة أوضح، خاصة في ظل التوجهات الوطنية التي تهدف إلى زيادة فاعلية القطاع الخاص وتعزيز دوره في النمو الاقتصادي ضمن إطار رؤية المملكة 2030 .

وعلى الرغم من تعدد الجهود المؤسسية المبذولة في هذا الاتجاه، إلا أن المعرفة التطبيقية حول كيفية قيام شركات القطاع الخاص بتطوير أعمالها بصورة منهجية ما تزال بحاجة إلى مزيد من الدراسة والتحليل، خاصة فيما يتعلق بعلاقتها بالنمو المؤسسي الذي يعكس قدرة المنظمة على التوسع والبقاء والتحسين المستمر عبر الزمن.

وعليه، تأتي هذه الدراسة لتسهم في فهم أعمق لطبيعة تطوير الأعمال في شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، وتحليل دوره في تعزيز النمو المؤسسي، وذلك من خلال بحث ميداني يتناول تصورات العاملين ومستوى الممارسات داخل هذه الشركات.

2.1 مشكلة الدراسة

تُعد استراتيجيات تطوير الأعمال من المحركات الرئيسة للنمو المؤسسي، خصوصًا في ظل بيئات الأعمال التي تتسم بالتغير السريع والمنافسة المتزايدة، وعلى الرغم من إدراك العديد من منظمات القطاع الخاص لأهمية تبني استراتيجيات فعّالة في تطوير أعمالها، إلا أن مستوى التطبيق لا يزال متفاوتًا بين منظمة وأخرى، الأمر الذي ينعكس مباشرة على قدرتها التنافسية واستدامة نموها.

وقد أثبتت دراسات سابقة أن تطوير الأعمال يسهم في تحسين العمليات وتعزيز الابتكار وتنمية القدرات المؤسسية، كما أشارت دراسة (Fakhr-al-Ali (2016 إلى تأثير استراتيجيات الأعمال في رفع الأداء التسويقي والمالي للشركات.

ومن جانب آخر، أكدت دراسات حديثة أن المؤسسات التي لا تتبنى استراتيجيات واضحة ومتكاملة تواجه صعوبات في تحقيق نمو مستدام، ففي دراسة (Daraojimba et al. (2022 تبين أن دخول الشركات في الأسواق الناشئة يتطلب استراتيجيات مرنة تتلاءم مع متغيرات البيئة، وأن غياب تلك المرونة يؤدي إلى انخفاض القدرة على التوسع والانتشار، كما أشارت (Bondar & Deineka (2023 إلى أن الاستراتيجيات المؤسسية يجب أن تتسم بالتكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية، وإلا فإن المؤسسة تصبح مهددة بفقدان موقعها التنافسي.

وعلى الرغم من وجود اهتمام متزايد بالابتكار والشراكات الاستراتيجية وتنمية رأس المال البشري، إلا أن التركيز على هذه الأبعاد غالبًا ما يتم بصورة منفصلة دون إطار شامل يربطها بالنمو المؤسسي كهدف استراتيجي، فقد أوضحت دراسة (Sihombing & Dinus (2024 أن التركيز على العميل والشفافية والسلوك الأخلاقي يعزز ثقة العملاء، لكنها لم تربط هذه الممارسات بتطور الهيكل المؤسسي والنمو الداخلي، وهذا يدل على حاجة الأدبيات إلى نموذج أكثر شمولية يدمج الأبعاد الاستراتيجية في إطار يتعلق بتنمية المؤسسة على المدى البعيد، وليس فقط تحسين علاقاتها الخارجية.

وفي السياق السعودي، تشهد شركات القطاع الخاص مرحلة تحول اقتصادي وتنظيمي في ظل رؤية 2030، مما يفرض عليها تبني استراتيجيات تطوير أعمال تتسم بالابتكار والتوسع والشراكات وتنمية القدرات البشرية، لضمان الاستدامة والمنافسة محلياً وإقليمياً، إلا أن المعطيات التطبيقية حول مدى تبني هذه الشركات لاستراتيجيات تطوير الأعمال وما إذا كانت تسهم فعلاً في تعزيز النمو المؤسسي ما تزال محدودة، إذ ركزت معظم الدراسات في المملكة على موضوعات التحول الرقمي أو الأداء المالي ولم تعالج العلاقة بين استراتيجيات تطوير الأعمال والنمو المؤسسي بشكل مباشر.

وعليه، تتحدد مشكلة الدراسة في غياب الأدلة الميدانية الكافية التي توضح أثر استراتيجيات تطوير الأعمال بأبعادها (الابتكار، التوسع في الأسواق، الشراكات والتحالفات الاستراتيجية، وتنمية رأس المال البشري) على النمو المؤسسي في شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، خاصة في ظل التحولات الاقتصادية والتنظيمية الحالية التي تستدعي تعزيز قدرات الشركات على الاستدامة والتكيف والمنافسة، ومن ثم تبرز الحاجة إلى إجراء هذه الدراسة لسد هذه الفجوة، وتقديم إطار تحليلي يربط بين استراتيجيات تطوير الأعمال والنمو المؤسسي بصورة تطبيقية واقعية.

ومن هنا، ينطلق السؤال الرئيس للدراسة على النحو الآتي: ما أثر استراتيجيات تطوير الأعمال بأبعادها (الابتكار، التوسع في الأسواق، الشراكات والتحالفات الاستراتيجية، وتنمية رأس المال البشري) على النمو المؤسسي في شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية؟

3.1 أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذه الدراسة من تركيزها على استراتيجيات تطوير الأعمال ودورها في تعزيز النمو المؤسسي في شركات القطاع الخاص، خاصة في ظل التحولات الاقتصادية والتنموية التي تشهدها المملكة العربية السعودية في إطار رؤية 2030، والتي تستهدف تنويع الاقتصاد وتعزيز التنافسية وتحفيز دور القطاع الخاص كمحرك رئيس للنمو:

أولاً: الأهمية العلمية

- ❖ تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بإدارة وتطوير الأعمال من خلال تقديم إطار تحليلي يربط بين أبعاد استراتيجيات تطوير الأعمال والنمو المؤسسي.
- ❖ تقدم الدراسة نموذجاً مفاهيمياً يساعد الباحثين والدارسين على فهم العلاقات التفاعلية بين الابتكار، التوسع في الأسواق، الشراكات الاستراتيجية، وتنمية رأس المال البشري وتأثيرها على النمو المؤسسي.
- ❖ تسد فجوة بحثية في مجال دراسات تطوير الأعمال في سياق بيئة الأعمال السعودية، حيث لا تزال مثل هذه الدراسات محدودة نسبياً مقارنة بالدول المتقدمة.

ثانياً: الأهمية العملية

- ❖ تزود صناع القرار في شركات القطاع الخاص بنتائج وتوصيات عملية يمكن توظيفها في تصميم استراتيجيات أكثر فاعلية لدعم النمو المؤسسي.
- ❖ تمكن المؤسسات من التعرف على الأولويات الاستراتيجية التي ينبغي التركيز عليها لتعزيز التنافسية وتحسين الأداء المستدام.
- ❖ تساعد القيادات الإدارية على فهم أهمية تنمية رأس المال البشري كعنصر محوري في تحقيق النمو والتحول المؤسسي.
- ❖ تسهم في دعم جهود التحول الاقتصادي الوطني من خلال رفع كفاءة الشركات ومساعدتها على التعامل بمرونة مع التغيرات في بيئة الأعمال..

4.1 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر استراتيجيات تطوير الأعمال بأبعادها (الابتكار، التوسع في الأسواق، الشراكات والتحالفات الاستراتيجية، وتنمية رأس المال البشري) على النمو المؤسسي في شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، وترمي الدراسة إلى فهم الكيفية التي تسهم من خلالها هذه الاستراتيجيات في بناء قدرات تنظيمية مرنة، وتعزيز التنافسية، واستدامة النمو في بيئة أعمال تتسم بالتعقيد والتغير المستمر.

الأهداف الفرعية للدراسة

1. رصد مستوى تبني شركات القطاع الخاص لاستراتيجيات تطوير الأعمال ودور ذلك في توجيه مسارها نحو نمو مؤسسي أكثر فاعلية.
2. تحليل أثر الابتكار في المنتجات والخدمات وأثره في تعزيز التميز والتفوق التنافسي الداعم لمسار النمو المؤسسي.
3. دراسة أثر التوسع في الأسواق على اتساع نطاق العمليات المؤسسية، وزيادة قاعدة العملاء، وتعزيز الحضور السوقي للمؤسسة.
4. استكشاف دور الشراكات والتحالفات الاستراتيجية في إثراء موارد المؤسسة وتحقيق التكامل المعرفي والعمل بما يدعم مسار النمو.
5. فحص أثر تنمية رأس المال البشري في بناء طاقات تنظيمية قادرة على التكيف والاستجابة الفاعلة لمتغيرات البيئة الخارجية.
6. تقديم مجموعة من التوصيات العملية التي تساعد مؤسسات القطاع الخاص على تفعيل استراتيجيات تطوير الأعمال بأسلوب يضمن نموًا مؤسسيًا مستدامًا ومتوازنًا على المدى الطويل..

5.1 تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيس للدراسة

ما أثر استراتيجيات تطوير الأعمال بأبعادها (الابتكار، التوسع في الأسواق، الشراكات والتحالفات الاستراتيجية، وتنمية رأس المال البشري) على النمو المؤسسي في شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية؟

الأسئلة الفرعية للدراسة

1. ما مستوى تبني شركات القطاع الخاص لاستراتيجيات تطوير الأعمال في المملكة العربية السعودية؟
2. ما أثر الابتكار في المنتجات والخدمات على النمو المؤسسي في شركات القطاع الخاص؟
3. ما أثر التوسع في الأسواق على النمو المؤسسي في شركات القطاع الخاص؟
4. ما أثر الشراكات والتحالفات الاستراتيجية على النمو المؤسسي في شركات القطاع الخاص؟
5. ما أثر تنمية رأس المال البشري على النمو المؤسسي في شركات القطاع الخاص؟

6.1 فروض الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها يمكن صياغة الفرضيات التالية:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات تطوير الأعمال بأبعادها (الابتكار، التوسع في الأسواق، الشراكات والتحالفات الاستراتيجية، وتنمية رأس المال البشري) على النمو المؤسسي في شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.

الفرضيات الفرعية:

❖ H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للابتكار على النمو المؤسسي في شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.

❖ H02: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوسع في الأسواق على النمو المؤسسي في شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.

❖ H03: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للشراكات والتحالفات الاستراتيجية على النمو المؤسسي في شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.

❖ H04: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنمية رأس المال البشري على النمو المؤسسي في شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.

7.1 الدراسات السابقة:

➤ دراسة (Imanova, 2025)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استخدام أدوات الإدارة الاستراتيجية بأبعادها) تحليل SWOT، تحليل PESTLE، قوى بورتر الخمس، بطاقة الأداء المتوازن، تحليل سلسلة القيمة، مصفوفة أنسوف (على تحقيق النمو في الأعمال داخل المنظمات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي القائم على تحليل الأدبيات والدراسات السابقة ودراسات الحالة العملية، وتكونت عينة الدراسة من عدد من الشركات التي تم تناولها كدراسات حالة توضيحية لتطبيق الأدوات الاستراتيجية في بيئات عمل مختلفة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن استخدام الأدوات الاستراتيجية يسهم في تعزيز اتخاذ القرار المبني على الأدلة، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وزيادة الحصة السوقية، ورفع كفاءة العمليات وتشجيع الابتكار، إضافة إلى دورها في دعم التخطيط طويل الأجل وإدارة المخاطر بفعالية.

وأوصت الدراسة بضرورة توظيف أدوات الإدارة الاستراتيجية ضمن رؤية واضحة ونموذج عمل ابتكاري، وتدريب العاملين على الاستخدام الصحيح لها، والتوسع في دمج الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات في النماذج الاستراتيجية لتعزيز القدرة على التكيف، وتحقيق المرونة، والرفع من تنافسية ونمو المنظمات بشكل مستدام.

➤ دراسة (Manochak et al., 2025)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر حوكمة الشركات بأبعادها (الملكية الإدارية، وجود المفوضين المستقلين) بالإضافة إلى نمو الشركة على قيمة الشركة في شركات التصنيع المدرجة في بورصة إندونيسيا خلال الفترة، (2014-2018) واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي مع الاعتماد على أسلوب التحليل الإحصائي من خلال نماذج الانحدار للبيانات اللوحية (Panel Data Regression) وتكونت عينة الدراسة من (44) شركة تصنيع تم اختيارها باستخدام أسلوب العينة القصدية.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الملكية الإدارية ونمو الشركة لهما تأثير معنوي على قيمة الشركة، في حين لم يظهر للمفوضين المستقلين تأثير معنوي على قيمة الشركة، وذلك لعدم قدرتهم على ممارسة رقابة قوية على عملية اتخاذ القرار.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز دور المفوضين المستقلين في الرقابة الإدارية داخل الشركات، مع توسيع نطاق برامج الحوكمة لتعزيز الشفافية، وتشجيع سياسات الملكية الإدارية التي تسهم في مواءمة مصالح الإدارة مع مصالح المساهمين بما يرفع من قيمة الشركة.

➤ دراسة (Sihombing & Dinus, 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجيات تطوير الأعمال بأبعادها (التركيز على العميل، الشفافية، السلوك الأخلاقي) على بناء الثقة لدى العملاء في بيئات السوق المعاصرة، واستخدمت الدراسة المنهج المختلط (الوصفي الكمي والنوعي) لجمع البيانات وتحليلها، وذلك بالاستناد إلى النماذج النظرية ذات الصلة مثل نظرية التبادل الاجتماعي ونموذج جودة الخدمة ونظرية الثقة والالتزام.

وتكونت عينة الدراسة من مجموعة من العملاء والشركات (دون تحديد عدد معين) تم جمع البيانات منهم باستخدام أدوات كمية ونوعية لقياس أثر الاستراتيجيات على الثقة.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تبني الممارسات المرتكزة على العميل، والشفافية في التواصل، والالتزام بالسلوك الأخلاقي يسهم بشكل معنوي في تعزيز ثقة العملاء، وأن الشركات التي تجعل الثقة جزءاً من عملياتها وثقافتها التنظيمية تحقق علاقات طويلة الأمد وقيمة مستدامة.

وأوصت الدراسة بضرورة دمج مبادئ بناء الثقة ضمن الثقافة المؤسسية، وتطوير مبادرات واستراتيجيات تركز على احتياجات العملاء، إلى جانب متابعة وقياس مستوى الثقة بشكل مستمر وتعديل الاستراتيجيات بما يتوافق مع متغيرات بيئة الأعمال.

➤ دراسة (الحباشنة والحباشنة، 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استخدام الوسائل التكنولوجية بأبعادها (وسائل الدفع الإلكترونية، المحافظ الإلكترونية، تطبيقات الهواتف الذكية) على تطوير الأعمال المصرفية في البنوك التجارية الأردنية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (349) موظفًا وموظفة من موظفي البنوك التجارية الأردنية الذين تم اعتماد استباناتهم للتحليل الإحصائي.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود مستوى مرتفع لاستخدام الوسائل التكنولوجية في البنوك التجارية الأردنية، كما تبين وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لاستخدام الوسائل التكنولوجية بأبعادها مجتمعة على تطوير الأعمال المصرفية.

➤ دراسة (Sheibut et al., 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الأساليب الابتكارية بأبعادها (تبني التكنولوجيا الحديثة، تحسين العمليات، الحلول الرقمية، إدارة المخاطر، والقدرة على التكيف) على تنمية ريادة الأعمال وتطوير المشروعات الجديدة، واستخدمت الدراسة المنهج المنهجي الشامل بالاعتماد على المنهجين البنيوي-الوظيفي والتحليل والتركيب لتوضيح العلاقات بين العوامل المؤثرة في فعالية الأساليب الابتكارية. وتكونت عينة الدراسة من مجموعة من الدراسات والتحليلات النظرية التي تناولت ريادة الأعمال والابتكار (دراسة تحليلية نظرية وليست ميدانية).

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الأساليب الابتكارية تسهم بشكل معنوي في زيادة الإنتاجية، وتسريع دخول المشروعات الجديدة إلى الأسواق، وتحسين القدرة التنافسية، وجذب الاستثمارات، كما أوضحت الدراسة أهمية إدارة المخاطر والمرونة في مواجهة التغيرات السريعة في التكنولوجيا وبيئة السوق، حيث تُعد القدرة على التكيف وتعديل الخطط عاملاً حاسماً لاستدامة الأعمال الجديدة.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ثقافة الابتكار داخل المشروعات الجديدة، وتشجيع تبني الحلول الرقمية، وتطوير خطط مرنة للتعامل مع التغيرات، إضافة إلى تعزيز قدرات إدارة المخاطر لضمان استدامة وزيادة المشروعات في بيئات الأعمال المتغيرة.

➤ دراسة (Olorunyomi et al., 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي بأبعاده (تبني التقنيات الرقمية، تحليل البيانات الضخمة، الحوسبة السحابية، الذكاء الاصطناعي، وإنترنت الأشياء) على تطوير الأعمال داخل المنظمات في ظل المتغيرات السوقية الحديثة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة وتحليل الاتجاهات المعاصرة في التحول الرقمي. وتكونت عينة الدراسة من مجموعة من الدراسات والبحوث النظرية التي تناولت موضوع التحول الرقمي (دراسة تحليلية استعراضية).

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التحول الرقمي يسهم في تحسين العمليات التشغيلية، وتطوير نماذج أعمال مبتكرة، وتعزيز تجربة العملاء، وزيادة القدرة التنافسية، كما بينت النتائج وجود تحديات تواجه المؤسسات منها: الأنظمة التقنية القديمة، وقضايا أمن البيانات، والفجوة في المهارات الرقمية، مما قد يحد من فعالية تطبيق التحول الرقمي.

وأوصت الدراسة بضرورة تحديث البنية التكنولوجية في المؤسسات، وتعزيز سياسات أمن وحماية البيانات، والاستثمار في تدريب وتنمية المهارات الرقمية للموظفين، بالإضافة إلى تبني نماذج أعمال مرنة تمكن الشركات من الاستفادة الكاملة من فرص التحول الرقمي وتحقيق نمو مستدام.

➤ دراسة (Edilia & Larasati, 2023)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر دمج تقنيات الذكاء الاصطناعي بأبعاده (تحليل البيانات المتقدمة، التخصيص في تجربة العميل، دعم اتخاذ القرار، والتكامل بين الذكاء الاصطناعي والقرار البشري) على تطوير استراتيجيات تنمية الأعمال داخل المنظمات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ذو الطابع النوعي من خلال مراجعة منهجية للأدبيات المنشورة عبر Google Scholar ، مع الاعتماد على أسلوب اختزال البيانات واستخلاص النتائج، وتكونت عينة الدراسة من مجموعة من الأدبيات والدراسات العلمية المتعلقة بالذكاء الاصطناعي واستراتيجيات الأعمال (دراسة استعراضية نظرية).

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن دمج الذكاء الاصطناعي في الاستراتيجيات الإدارية يسهم في تحسين العمليات التشغيلية، وتطوير قرارات أكثر دقة، وتقديم تجارب عملاء مخصصة، وزيادة القدرة التنافسية، كما بينت النتائج وجود علاقة تكاملية بين الذكاء الاصطناعي والقرار البشري، حيث يعمل الذكاء الاصطناعي كـ«شريك استراتيجي» يدعم الإبداع البشري ولا يستبدله.

وأوصت الدراسة بضرورة اعتماد منهج متوازن يدمج بين القدرات التقنية للذكاء الاصطناعي والخبرة البشرية، والعمل على تطوير مهارات العاملين في فهم وتوظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي، لضمان تحقيق استراتيجيات أعمال مبتكرة وقابلة للتكيف مع بيئة الأعمال المتغيرة.

➤ دراسة (Bondar & Deineka, 2023)

هدفت الدراسة إلى التعرف على استراتيجيات تطوير الأعمال بأبعادها (الاستراتيجية الإنتاجية، الاستراتيجية المالية، الاستراتيجية التسويقية، الاستراتيجية الابتكارية، الاستراتيجية الوظيفية، واستراتيجية إدارة الموارد البشرية) على تعزيز قدرة المؤسسات على تحقيق الميزة التنافسية في الأسواق الديناميكية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال تحليل الأدبيات والنماذج النظرية ذات الصلة. وتكونت عينة الدراسة من مجموعة من الدراسات والنصوص العلمية التي تناولت موضوع استراتيجيات تطوير المؤسسات (دراسة نظرية استعراضية).

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن اختيار وتطبيق استراتيجية تطوير الأعمال المناسبة يساهم في تحديد توجه المؤسسة المستقبلي ومكانتها التنافسية، وأن لكل استراتيجية مزايا وتحديات تعتمد على طبيعة الشركة وبيئتها. كما أوضحت النتائج أن مرونة الاستراتيجية وقدرة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات الخارجية والداخلية تُعد عاملاً حاسماً لاستمرار الكفاءة التشغيلية وتحقيق التفوق التنافسي.

وأوصت الدراسة بضرورة صياغة استراتيجيات تطوير تتسم بالمرونة وقابلة للتعديل وفق تغيرات البيئة السوقية، بالإضافة إلى الاعتماد على تحليل البيئة الداخلية والخارجية قبل تبني أي استراتيجية، والتركيز على تعزيز القدرات الابتكارية والموارد البشرية لضمان استدامة النمو ورفع مستوى التنافسية.

وأوصت الدراسة بضرورة تركيز إدارات البنوك التجارية على توعية العملاء بمزايا الخدمات الإلكترونية الحديثة وطرق الاستخدام الأمثل لها من خلال المواقع الإلكترونية والقنوات الرقمية المختلفة.

➤ دراسة (ابو جمعه، 2022)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تكنولوجيا المعلومات بأبعادها (الأجهزة، البرمجيات، الموارد البشرية، شبكات الاتصال، قواعد البيانات) على تطوير بيئة الأعمال في المصارف التجارية الأردنية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (190) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي تم جمعها من العاملين في المصارف التجارية الأردنية باستخدام العينة الميسرة.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لجميع أبعاد تكنولوجيا المعلومات على تطوير بيئة الأعمال في البنوك التجارية الأردنية.

وأوصت الدراسة بضرورة توفير التكنولوجيا الرقمية لجميع العاملين والمتعاملين دون تمييز، وتشجيعهم على استخدامها تدريجيًا، والعمل على تبسيط آليات استخدامها بما يتوافق مع الاحتياجات اليومية، بالإضافة إلى تنظيم دورات تدريبية مستمرة للموظفين، وترسيخ ثقافة مؤسسية داعمة للتطوير التكنولوجي المستمر لمواجهة التحديات الحالية والمستقبلية.

➤ دراسة (Daraojimba et al., 2022)

هدفت الدراسة إلى التعرف على استراتيجيات تطوير الأعمال بأبعادها (الشركات المحلية، تكييف المنتجات، الدخول الرقمي، الابتكار القائم على التكنولوجيا) على تنمية الأعمال في الأسواق الناشئة. واستخدمت الدراسة المنهج المنهجي الاستعراضي (Systematic Review) من خلال تحليل موضوعي (Thematic Analysis) لـ (55) دراسة سابقة تناولت الموضوع. وتكونت عينة الدراسة من الدراسات والبحوث العلمية المنشورة حول استراتيجيات تطوير الأعمال في الأسواق الناشئة.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن نجاح الشركات في الأسواق الناشئة يعتمد على تبني استراتيجيات مرنة ومحلية الطابع، وبناء شراكات مع مؤسسات محلية، وتكييف المنتجات والخدمات بما يتوافق مع احتياجات المستهلك المحلي، إضافة إلى الاستفادة من التطور الرقمي والتكنولوجي في تعزيز التوسع. كما بينت الدراسة أن هذه الأسواق رغم فرصها الكبيرة تواجه تحديات مثل الفروقات الثقافية، التعقيدات التنظيمية، وعدم استقرار الظروف المالية.

وأوصت الدراسة بضرورة أن تعتمد الشركات على استراتيجيات ديناميكية تستجيب لسياقات السوق المحلية، وتعزيز القدرات التكنولوجية، والاستثمار في فهم ثقافة المستهلك، إلى جانب دعوة صناع القرار في الدول الناشئة إلى تهيئة بيئة تنظيمية جاذبة وداعمة لنمو الأعمال والاستثمار.

➤ دراسة (Sari & Karlinda, 2022)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر حوكمة الشركات بأبعادها (الملكية الإدارية، وجود المفوضين المستقلين) بالإضافة إلى نمو الشركة على قيمة الشركة في شركات التصنيع المدرجة في بورصة إندونيسيا خلال الفترة (2014-2018) واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي مع الاعتماد على أسلوب التحليل الإحصائي من خلال نماذج الانحدار للبيانات اللوحية (Panel Data Regression). وتكونت عينة الدراسة من (44) شركة تصنيع تم اختيارها باستخدام أسلوب العينة القصدية.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الملكية الإدارية ونمو الشركة لهما تأثير معنوي على قيمة الشركة، في حين لم يظهر للمفوضين المستقلين تأثير معنوي على قيمة الشركة، وذلك لعدم قدرتهم على ممارسة رقابة قوية على عملية اتخاذ القرار.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز دور المفوضين المستقلين في الرقابة الإدارية داخل الشركات، مع توسيع نطاق برامج الحوكمة لتعزيز الشفافية، وتشجيع سياسات الملكية الإدارية التي تسهم في مواءمة مصالح الإدارة مع مصالح المساهمين بما يرفع من قيمة الشركة.

➤ دراسة (Fakhr-al-Ali, 2016).

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجيات الأعمال بأبعادها على أداء الشركات في مدينة طهران، من خلال قياس أثرها على الحصة السوقية، والأداء التسويقي، والأداء المالي، ومكانة الشركة لدى العملاء، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على استبانة أعدها الباحث بعد التحقق من صدقها وثباتها، وتكونت عينة الدراسة من (250) مديرًا في الشركات التجارية بمدينة طهران، تم اختيارهم باستخدام أسلوب العينة العشوائية العنقودية وفق جدول كرجسي ومورغان.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن استراتيجيات الأعمال لها تأثير معنوي في تحسين الحصة السوقية للشركة، ورفع الأداء التسويقي، وتعزيز الأداء المالي، وتقوية موقع الشركة لدى العملاء.

وأوصت الدراسة بضرورة قيام الشركات بوضع استراتيجيات عمل واضحة ومتكاملة، والعمل على مراجعتها وتحديثها باستمرار بما ينسجم مع متغيرات السوق، والتركيز على الاستراتيجيات التي تعزز القدرة التنافسية وتحسن العلاقة مع العملاء لضمان استدامة النجاح.

8.1 الفجوة البحثية:

أولاً، تتفق الدراسات السابقة بشكل عام على أهمية الدور الذي تلعبه التقنيات الحديثة والتطوير الإداري في تعزيز أداء المؤسسات، كما ظهر في دراسات (الحباشنة والحباشنة، 2024) و(أبوجمعة، 2022) التي ركزت على أثر التكنولوجيا وتطبيقاتها على تطوير أعمال البنوك، غير أنّ التركيز في هذه الدراسات انحصر في بيئات مصرفية محددة وبمتغيرات تقنية، ولم يتناول بصورة مباشرة استراتيجيات تطوير الأعمال بأبعادها الإدارية والتنظيمية والأداء المؤسسي في سياقات غير مصرفية، وهو ما تمثل الدراسة الحالية في معالجته.

ثانياً، تناولت بعض الدراسات مثل (Imanova, 2025) و (Bondar & Deineka, 2023) أدوات الإدارة الاستراتيجية وأوضحت أثرها في تعزيز القدرة التنافسية وتنشيط النمو، إلا أن هذه الدراسات اعتمدت غالباً على مراجعات نظرية أو دراسات حالة نوعية دون تطبيق ميداني مباشر لدى العاملين، بينما تركز الدراسة الحالية على تحليل ميداني تجريبي يستهدف العاملين في شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، مما يمنحها بعداً تطبيقياً أقوى.

ثالثاً، ركزت دراسات مثل (Sihombing & Dinus, 2024) و (Fakhr-al-Ali, 2016) على دور استراتيجيات الأعمال في بناء الثقة أو تحسين الأداء المالي والتسويقي، لكن هذه الدراسات لم تربط تلك الاستراتيجيات بشكل صريح بالنمو المؤسسي كمتغير شامل ومركّب، يدمج التطور الهيكلي والوظيفي والثقافي للمؤسسة، أما الدراسة الحالية فتتناول النمو المؤسسي بصفته ناتجاً استراتيجياً شاملاً يتأثر ببنية الأعمال وتوجهاتها طويلة المدى.

رابعاً، في حين ركزت دراسات مثل (Daraojimba et al., 2022) و (Sheibut et al., 2024) على الأسواق الناشئة وريادة الأعمال، لم تُسلط الضوء على شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، والتي تشهد تحولات اقتصادية جوهرية في ظل رؤية 2030، وهنا تبرز قيمة الدراسة الحالية في مواءمة موضوعها مع البيئة السعودية، وخاصة تلك التي تتطلب تعزيز كفاءة مؤسسات القطاع الخاص لدعم الاقتصاد الوطني.

خامساً، على الرغم من أن بعض الدراسات ناقشت أبعاداً مشابهة مثل الابتكار، الشراكات، وتطوير القدرات، إلا أن ندرة الدراسات التي جمعت بين الأبعاد الأربعة (الابتكار، التوسع في الأسواق، الشراكات والتحالفات الاستراتيجية، وتنمية رأس المال البشري) وتأثيرها مجتمعاً على النمو المؤسسي في سياق سعودي يجعل الدراسة الحالية تسد فجوة معرفية واضحة، من خلال تقديم نموذج تحليلي متكامل واختبار علاقاته ميدانياً على عينة من شركات القطاع الخاص.

9.1 المنطلقات النظرية للدراسة:

أولاً: مفهوم تطوير الأعمال

يُعد تطوير الأعمال من المفاهيم المعاصرة التي اكتسبت أهمية متزايدة في الفكر الإداري الحديث، نظراً لارتباطه المباشر بقدرة المؤسسة على التكيف والنمو وتحسين قدرتها التنافسية، وقد تطور هذا المفهوم مع تطورات بيئة الأعمال والتكنولوجيا والتحولت السوقية، حيث لم يعد يُفهم كعملية بيع أو توسيع نشاط فحسب، بل كمجموعة مترابطة من الجهود التي تسعى إلى الارتقاء بالقدرات التنظيمية وتعزيز القيمة التي تقدمها المؤسسة.

ويشير تطوير الأعمال إلى الجهود التي تقوم بها المؤسسة من أجل إيجاد فرص جديدة للنمو، وتحسين علاقاتها مع الأطراف ذات الصلة، وتطوير عملياتها وإمكاناتها بما يتيح لها تحقيق أهدافها الإستراتيجية. وهو بذلك ينطوي على استخدام المعرفة والتحليل والابتكار في دراسة الأسواق والفرص، والتفاعل مع العملاء والشركاء، واستثمار الموارد التنظيمية والبشرية في توجيه المؤسسة نحو مستقبل أكثر استقراراً وفعالية. (Imanova, 2025)

ولا يقتصر تطوير الأعمال على الأنشطة الخارجية مثل دخول أسواق جديدة أو إقامة علاقات تعاون، بل يمتد ليشمل الأنشطة الداخلية التي تساعد على تحسين الإجراءات، ورفع الكفاءة التشغيلية، وتحسين أساليب العمل، وتنمية الموارد البشرية، وخلق بيئة تنظيمية مرنة قادرة على التعامل مع التغير،

ويشير ذلك إلى أن تطوير الأعمال يمثل عملية مستمرة تتفاعل مع مختلف عناصر النظام الإداري داخل المؤسسة.

ثانياً: أهمية تطوير الأعمال في المؤسسات

تنبع أهمية تطوير الأعمال من قدرته على تعزيز قدرة المؤسسة على التنافس والتوسع والاستمرارية في بيئة سريعة التغير، فالمؤسسات التي تتبنى استراتيجيات تطوير واضحة تتمكن من تحسين مركزها التنافسي، ومن توسيع حصتها السوقية، ومن تعزيز قدرتها على مواجهة الضغوط الخارجية، كما يساعد تطوير الأعمال في خلق ميزة تنافسية يصعب تقليدها عند المنافسين، وذلك من خلال دمج القدرات المميزة للمؤسسة في سلوك إداري منظم. (Bondar & Deineka, 2023)

كما يسهم تطوير الأعمال في تحسين جودة اتخاذ القرار، حيث يعتمد على جمع المعلومات وتحليلها وتوظيفها في صياغة استراتيجيات واقعية قابلة للتنفيذ، ويُعد هذا التحليل ضروريًا في ظل التغيرات السريعة في الأسواق وظهور فرص جديدة قد لا تدركها المؤسسات التي تعتمد على الأساليب التشغيلية الروتينية دون رؤية استراتيجية.

بالإضافة إلى ذلك، يتيح تطوير الأعمال للمؤسسة تعزيز علاقتها مع العملاء والموردين والشركاء، من خلال بناء شبكات تعاون طويلة الأمد تسهم في زيادة القيمة المشتركة، وتحسين الصورة الذهنية للمؤسسة، وترسيخ ثقة الأطراف الخارجية في قدراتها واستدامة أنشطتها. (Sihombing & Dinus, 2024)

كما يؤثر تطوير الأعمال بصورة مباشرة على الثقافة التنظيمية، إذ يشجع على الابتكار، والمبادرة، والمرونة، والتعلم المستمر.

ثالثاً: أدوار تطوير الأعمال داخل المؤسسة

يؤدي تطوير الأعمال مجموعة من الأدوار المهمة التي تساهم في توجيه المؤسسة نحو التحسين والتميز. ويمكن تلخيص أبرز هذه الأدوار فيما يأتي:

- استكشاف الفرص السوقية: يعتمد تطوير الأعمال على تحليل الأسواق والمنافسين والاتجاهات الاقتصادية، بهدف تحديد الفرص التي يمكن أن تُستثمر لتحقيق النمو. ويشمل ذلك دراسة التغيرات في سلوك المستهلك، وحركة المنافسة، والتغيرات التقنية والتنظيمية. (Daraojimba et al., 2022)
- تحسين العمليات الداخلية: يرتبط تطوير الأعمال بتحسين البنية التشغيلية للمؤسسة، من خلال مراجعة الإجراءات وتبسيطها، وتوظيف التقنيات المناسبة، بما يرفع كفاءة الأداء ويقلل الهدر ويعزز الإنتاجية.
- إدارة العلاقات المهنية: يلعب تطوير الأعمال دورًا بارزًا في إدارة العلاقات مع العملاء والشركاء والموردين، من خلال بناء قنوات اتصال فعّالة وداعمة للتعاون المستمر.
- دعم القدرات البشرية والتنظيمية: لا يمكن تحقيق تطوير أعمال ناجح دون تنمية المهارات والخبرات والاتجاهات الإيجابية لدى العاملين. فالعنصر البشري هو العنصر المسؤول عن تنفيذ الاستراتيجيات وتحويلها إلى نتائج ملموسة. (Abu Jomaa, 2022)

رابعاً: مفهوم النمو المؤسسي

يُعد النمو المؤسسي امتداداً لقدرة المؤسسة على التوسع والتطور بشكل ممنهج ومستدام. ويرتبط النمو المؤسسي بالتحسن في الهياكل الإدارية، والعمليات التشغيلية، والمرونة في التعامل مع التغير، وتنامي القدرات البشرية والتقنية، إلى جانب القدرة على الاستجابة للمتغيرات البيئية. ويختلف النمو المؤسسي عن النمو المالي الذي يركز على الأرقام والإيرادات، فهو يشمل نمواً في الكفاءة، والتنظيم، والثقافة، والابتكار، والاستدامة.

ويشير النمو المؤسسي إلى تراكم الخبرات والعمليات التي تمكن المؤسسة من تحسين موقعها في السوق، ومن تقديم قيمة أعلى مقارنة بمنافسيها، ومن خلق بيئة تنظيمية محفزة على التطوير المستمر. كما يمثل النمو المؤسسي مؤشراً على نضج المؤسسة وقدرتها على مواجهة التحديات، وتوسيع نطاق أنشطتها، وترسيخ حضورها في بيئة العمل.

خامساً: العلاقة بين تطوير الأعمال والنمو المؤسسي

تُظهر الأدبيات أن تطوير الأعمال يمثل أحد أهم العوامل التي تدعم النمو المؤسسي المستدام. فكلما تبنت المؤسسة ممارسات تطوير ممنهجة تستند إلى تحليل البيئة وتوظيف الموارد وتنمية القدرات، ازدادت قدرتها على تحقيق توسع حقيقي وفعال، ويُنظر إلى تطوير الأعمال باعتباره آلية استراتيجية تسهم في تعزيز البنية التنظيمية ورفع كفاءة العمليات والتفاعل مع الأسواق والاستجابة للتغيرات.

ومن ثم، فإن دراسة هذه العلاقة تعد مسألة جوهرية لفهم مقومات النجاح المؤسسي على المدى الطويل.

10.1 المنهجية وطرق البحث:

أولاً: منهج الدراسة

سوف تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لكونه الأنسب لطبيعة أهدافها الرامية إلى استقصاء أثر استراتيجيات تطوير الأعمال بأبعادها الأربعة (الابتكار، التوسع في الأسواق، الشراكات والتحالفات الاستراتيجية، وتنمية رأس المال البشري) على النمو المؤسسي في شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، وسوف يعمل هذا المنهج على وصف واقع الظاهرة المدروسة كما هي لدى مجتمع الدراسة، ثم تحليل العلاقات الارتباطية والسببية بين المتغيرات، بما يتيح الوصول إلى استنتاجات علمية دقيقة قابلة للتفسير والتطبيق.

وسيتم في هذه الدراسة جمع البيانات من خلال أداة الاستبانة التي سيتم تصميمها وفق أسس علمية، والتحقق من صدقها وثباتها قبل توزيعها على عينة الدراسة، كما سيتم معالجة البيانات إحصائياً عبر الأساليب المناسبة لاختبار الفروض وتحليل النتائج، بما يشمل التوزيعات التكرارية، المتوسطات الحسابية، الانحدار الخطي المتعدد، ومعاملات الارتباط.

ثانياً: مجتمع الدراسة

سوف يتمثل مجتمع الدراسة في هذه البحث بشركات القطاع الخاص المتوسطة والكبيرة العاملة في المملكة العربية السعودية، ويأتي اختيار هذا المجتمع لكون هذه الفئة من الشركات تمتلك هياكل تنظيمية وإدارية واضحة تسمح بتطبيق استراتيجيات تطوير الأعمال بصورة عملية وقياس أثرها على النمو المؤسسي بشكل واقعي وملحوس، وبالاعتماد على بيانات الهيئة العامة للإحصاء السعودية (2023)، يبلغ عدد المنشآت المتوسطة والكبيرة في القطاع الخاص ما يقارب (63,400) شركة موزعة على مختلف المناطق والقطاعات الاقتصادية داخل المملكة، ويمثل هذا المجتمع بيئة مناسبة للتحقق من مستويات تبني استراتيجيات تطوير الأعمال، وقياس انعكاسها على النمو المؤسسي، خاصة في ظل التحول الاقتصادي الذي تشهده المملكة في إطار رؤية 2030.

ثالثاً: عينة الدراسة

نظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة وصعوبة شمول جميع أفرادها، فسوف يتم اختيار عينة ممثلة من الشركات باستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية، بما يضمن تمثيلاً عادلاً لمختلف القطاعات الاقتصادية.

وبالرجوع إلى جدول كريجسي ومورغان لتحديد حجم العينات، فإن مجتمعاً يبلغ حجمه أكثر من (50,000) شركة يحتاج إلى عينة لا تقل عن (382) مفردة كحد أدنى للحصول على نتائج ذات دلالة إحصائية. سوف تعتمد الدراسة على عينة قدرها (400) مفردة من مديري الإدارات ورؤساء الأقسام في شركات القطاع الخاص، بهدف ضمان زيادة قوة التحليل الإحصائي وتقليل احتمالية فقدان بعض الاستجابات غير الصالحة.

رابعاً: أداة جمع البيانات

سوف تعتمد هذه الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وذلك باعتبارها من أكثر الأدوات ملاءمةً للبحوث الميدانية التي تستهدف قياس آراء المفردات حول المتغيرات موضوع الدراسة.

وسيتم تصميم الاستبانة في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة باستراتيجيات تطوير الأعمال والنمو المؤسسي، بحيث تتضمن مجموعة من الفقرات التي تقيس أبعاد المتغيرات بدقة ووضوح.

وسوف تتكون الاستبانة من جزأين رئيسيين:

- **الجزء الأول:** يتضمن البيانات العامة للمستجيبين مثل: المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة، قطاع الشركة، وحجم الشركة. ويهدف هذا الجزء إلى التعرف على خصائص العينة وتحليل مدى تأثيرها المحتمل في النتائج.
- **الجزء الثاني:** يتضمن فقرات قياس المتغيرات الرئيسة للدراسة، حيث سيتم قياس أبعاد استراتيجيات تطوير الأعمال من خلال أربعة محاور (الابتكار، التوسع في الأسواق، الشراكات والتحالفات الاستراتيجية، وتنمية رأس المال البشري)، بينما سيتم قياس النمو المؤسسي باعتباره المتغير التابع.

وسيتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات أفراد العينة، حيث تتراوح الإجابات على مقياس من (1) لا أوافق بشدة إلى (5) أوافق بشدة. ويُعد هذا المقياس مناسبًا لقياس الاتجاهات والميول بشكل كمي يسهل عملية التحليل الإحصائي لاحقًا.

خامساً: أساليب التحليل الإحصائي

سوف يتم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات التي سيتم جمعها من أفراد عينة الدراسة، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) أو ما يعادله، بهدف اختبار فرضيات الدراسة والوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية. وستتضمن هذه الأساليب ما يلي:

1. **الإحصاءات الوصفية:** (Descriptive Statistics) مثل المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، التكرارات، والنسب المئوية؛ وذلك لوصف خصائص العينة وتحديد مستوى استجابات أفرادها تجاه متغيرات الدراسة.

2. **اختبار صدق وثبات أداة الدراسة:**

- سيتم استخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) للتحقق من ثبات الاستبانة وقياس درجة اتساق فقراتها الداخلية.
- كما سيتم الاستعانة بعرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين الخبراء للتحقق من صدق المحتوى وملاءمة الفقرات لقياس كل بعد من أبعاد المتغيرات.
- 3. معاملات الارتباط: (Correlation Coefficients) سيتم حساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) للتعرف على طبيعة وقوة العلاقة بين متغيرات الدراسة.
- 4. تحليل الانحدار الخطي المتعدد: (Multiple Linear Regression) سيتم الاعتماد عليه لقياس أثر أبعاد استراتيجيات تطوير الأعمال (الابتكار، التوسع في الأسواق، الشراكات والتحالفات الاستراتيجية، وتنمية رأس المال البشري) على النمو المؤسسي بوصفه متغيرًا تابعًا.

11.1 حدود الدراسة

- 👉 الحدود المكانية: تجرى الدراسة ضمن شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.
- 👉 الحدود الزمنية: سيتم تنفيذ الدراسة وجمع بياناتها خلال العام 2025م.
- 👉 الحدود الموضوعية: تركز الدراسة على استراتيجيات تطوير الأعمال بأبعادها الأربعة (الابتكار، التوسع في الأسواق، الشراكات والتحالفات الاستراتيجية، وتنمية رأس المال البشري) وتأثيرها على النمو المؤسسي.
- 👉 الحدود البشرية: ستقتصر الدراسة على المديرين ورؤساء الأقسام والمشرفين في شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: استراتيجيات تطوير الأعمال

1.1.2 المقدمة

تُعدّ استراتيجيات تطوير الأعمال من المرتكزات الجوهرية التي تستند إليها المنظمات المعاصرة في سعيها نحو تحقيق التفوق التنافسي والاستدامة في بيئة الأعمال المتغيرة، وقد شهدت العقود الأخيرة تحولات جذرية في طبيعة المنافسة وديناميكيات الأسواق، مما فرض على المنظمات ضرورة تبني مقاربات استراتيجية متطورة تُمكنها من التكيف مع المستجدات واستثمار الفرص المتاحة. وفي هذا السياق، تبرز استراتيجيات تطوير الأعمال بوصفها منظومة متكاملة من الخيارات والممارسات التي تهدف إلى توسيع نطاق أنشطة المنظمة، وتعظيم قيمتها السوقية، وتعزيز قدراتها التنافسية على المدى البعيد (Bondar & Deineka, 2023).

إن الاهتمام المتزايد باستراتيجيات تطوير الأعمال ينبع من إدراك المنظمات لحقيقة مفادها أن النجاح في بيئة الأعمال المعاصرة لم يعد يرتبط فحسب بالكفاءة التشغيلية أو جودة المنتجات والخدمات، بل يتطلب رؤية استراتيجية شاملة تُمكن المنظمة من استشراف المستقبل والتهيؤ لمتطلباته. وقد أكد العريقي والحكيمي (2025) أن استراتيجيات الأعمال تُمثل العمود الفقري للأداء المنظمي المتميز، إذ تُوفّر إطاراً منهجياً لتوجيه الموارد والقدرات نحو تحقيق الأهداف المنشودة. كما أشار Daraojimba et al. (2023) إلى أن استراتيجيات تطوير الأعمال في الأسواق الناشئة تكتسب أهمية خاصة نظراً لطبيعة التحديات والفرص الفريدة التي تتسم بها هذه الأسواق.

وتتضمن استراتيجيات تطوير الأعمال مجموعة متنوعة من الأبعاد والمكونات التي تتكامل فيما بينها لتشكّل منظومة استراتيجية فاعلة. ومن أبرز هذه الأبعاد: الابتكار الذي يُمثّل القوة الدافعة للتجديد والتطوير، والتوسع في الأسواق الذي يُتيح للمنظمة الوصول إلى شرائح جديدة من العملاء، والشراكات والتحالفات الاستراتيجية التي تُعزّز من قدرات المنظمة وتُوسّع نطاق مواردها، فضلاً عن تنمية رأس المال

البشري الذي يُشكّل الركيزة الأساسية لتنفيذ أي استراتيجية ناجحة (Sheibut et al., 2024) وسيتناول هذا المبحث بالتفصيل مفهوم استراتيجيات تطوير الأعمال وأهميتها، ثم يستعرض كل بُعد من أبعادها الأربعة بشكل معمّق ومتكامل.

2.1.2 مفهوم استراتيجيات تطوير الأعمال وأهميتها

أولاً: التأصيل المفاهيمي لاستراتيجيات تطوير الأعمال

تتعدد التعريفات التي قُدّمت لمفهوم استراتيجيات تطوير الأعمال، وتباين وفقاً للمنطلقات الفكرية والمقاربات النظرية التي يتبناها الباحثون. وفي جوهرها، تُشير استراتيجيات تطوير الأعمال إلى مجموعة الخطط والإجراءات المنهجية التي تتبناها المنظمة بهدف تحقيق النمو والتوسع وتعزيز موقعها التنافسي في السوق. وقد عرّفها Bondar and Deineka (2023) بأنها "المنظومة المتكاملة من القرارات والإجراءات الموجهة نحو خلق قيمة مضافة للمنظمة من خلال استكشاف فرص النمو واستثمارها بشكل فعّال". وتُركّز هذه المنظومة على بناء العلاقات مع الأطراف ذات المصلحة، وتطوير القدرات التنظيمية، واستغلال الفرص السوقية المتاحة.

من جهة أخرى، يُنظر إلى استراتيجيات تطوير الأعمال من منظور عملياتي باعتبارها العمليات والأنشطة التي تُنفّذها المنظمة لتحديد فرص النمو وتقييمها والاستفادة منها. ويشمل ذلك تحليل البيئة الخارجية والداخلية، وتحديد الأسواق المستهدفة، وتطوير العروض القيمة، وبناء القنوات التسويقية، وإقامة الشراكات الاستراتيجية. وقد أوضح Sihombing and Dinus (2024) أن تطوير الأعمال يتجاوز مجرد زيادة المبيعات ليشمل بناء علاقات طويلة الأمد مع العملاء وتعزيز الثقة المتبادلة التي تُشكّل أساساً للنمو المستدام.

وفي السياق العربي، عرّف الحباشنة والحباشنة (2024) استراتيجيات تطوير الأعمال في القطاع المصرفي بأنها "مجموعة التوجهات والممارسات التي تتبناها البنوك التجارية بهدف تحسين خدماتها وتوسيع قاعدة عملائها والارتقاء بمستوى أدائها التنافسي". ويُبرز هذا التعريف الطابع التطبيقي لاستراتيجيات

تطوير الأعمال وارتباطها الوثيق بالسياق القطاعي الذي تعمل فيه المنظمة. كما أشار أبو جمعة (2022) إلى أن تطوير الأعمال في البنوك التجارية يرتبط ارتباطاً وثيقاً بتوظيف تكنولوجيا المعلومات وتحديث البنية التحتية التقنية.

ويمكن استخلاص عدة خصائص جوهرية لاستراتيجيات تطوير الأعمال من خلال استقراء التعريفات المختلفة. فهي أولاً ذات طابع استراتيجي طويل المدى يتجاوز الاهتمامات التشغيلية اليومية ليركز على بناء القدرات المستقبلية. وهي ثانياً شاملة ومتكاملة تتضمن أبعاداً متعددة تتفاعل فيما بينها. وهي ثالثاً موجّهة نحو خلق القيمة للمنظمة وأصحاب المصلحة المختلفين. وهي رابعاً تستجيب للمتغيرات البيئية وتوسّع للتكيف معها بشكل استباقي. (Imanova, 2025)

ثانياً: الأهمية الاستراتيجية لتطوير الأعمال

تكتسب استراتيجيات تطوير الأعمال أهمية بالغة في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها عالم الأعمال المعاصر. وتتجلى هذه الأهمية في عدة جوانب متكاملة تُسهم مجتمعة في تعزيز قدرة المنظمة على البقاء والنمو والتطور. ويُمكن تناول الأهمية الاستراتيجية لتطوير الأعمال من خلال المحاور التالية:

يتمثل المحور الأول في تعزيز القدرة التنافسية، إذ تُسهم استراتيجيات تطوير الأعمال في بناء مزايا تنافسية مستدامة تُميّز المنظمة عن منافسيها. وقد أكد (Islami et al. (2022 أن استراتيجيات الأعمال الفعالة تُمثّل المحرك الرئيس للميزة التنافسية، حيث تُتيح للمنظمة تقديم قيمة متفوقة للعملاء وتحقيق أداء مالي متميز. كما أشار (Chen et al. (2023 إلى أن الاستراتيجيات التنافسية تؤثر بشكل إيجابي على نمو المنظمة من خلال تمكينها من الاستجابة للفرص السوقية بشكل أسرع وأكثر فعالية.

أما المحور الثاني فيرتبط بتحقيق النمو المستدام، حيث تُوفّر استراتيجيات تطوير الأعمال إطاراً منهجياً لتحقيق النمو بشكل متوازن ومستدام. ويتجاوز هذا النمو مجرد التوسع الكمي ليشمل التطور النوعي في القدرات والكفاءات التنظيمية. وقد أوضح (Alkaraan et al. (2022 أن الاستدامة المؤسسية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بتبني استراتيجيات تطوير تُراعي التوازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

كما أكد عبدالله والمطري (2024) أن التخطيط الاستراتيجي يُشكّل ركيزة أساسية للأداء المؤسسي المتميز والمستدام.

ويتناول المحور الثالث التكيف مع المتغيرات البيئية، فاستراتيجيات تطوير الأعمال تُعزّز من مرونة المنظمة وقدرتها على التكيف مع التغيرات في بيئة الأعمال. وقد أشار Iborra et al. (2022) إلى أن القدرات الديناميكية التي تتضمنها استراتيجيات التطوير تُمكن المنظمات من مواجهة الأزمات والتحديات غير المتوقعة. كما أكد الشبلي (2023) أن التغيير التنظيمي المدروس يُعزّز من قدرة المنظمة على التكيف مع المستجدات وتحويل التحديات إلى فرص.

ويتصل المحور الرابع بتعظيم القيمة لأصحاب المصلحة، إذ تُسهم استراتيجيات تطوير الأعمال في خلق قيمة مضافة لمختلف الأطراف ذات المصلحة بما في ذلك المساهمين والعملاء والموظفين والمجتمع. وقد أوضح Sari and Karlinda (2022) أن حوكمة الشركات الرشيدة ونمو الشركة يُسهمان في تعظيم قيمة المنظمة للمساهمين. كما أشار Hasyim and Bakri (2023) إلى أن مبادرات التطوير التنظيمي تُحسّن من مستوى التزام الموظفين ورضاهم مما ينعكس إيجاباً على الأداء الكلي للمنظمة.

ثالثاً: المقاربات النظرية لاستراتيجيات تطوير الأعمال

تستند استراتيجيات تطوير الأعمال إلى عدة مقاربات نظرية تُوفّر إطاراً مفاهيمياً لفهمها وتحليلها. ومن أبرز هذه المقاربات نظرية الموارد والقدرات التي تُركّز على الموارد والكفاءات الداخلية للمنظمة باعتبارها المصدر الرئيس للميزة التنافسية. وتفترض هذه النظرية أن المنظمات تتباين في مواردها وقدراتها، وأن هذا التباين يُفسّر الاختلافات في أدائها التنافسي. وقد أكد Anning-Dorson (2021) أن الثقافة التنظيمية والقيادة تُشكّلان موارد استراتيجية تُعزّز من مرونة المنظمة وقدرتها التنافسية.

وتُمثّل نظرية القدرات الديناميكية امتداداً لنظرية الموارد، حيث تُركّز على قدرة المنظمة على تجديد مواردها وتحويلها استجابة للمتغيرات البيئية. وتُشير هذه القدرات إلى العمليات التنظيمية التي تُمكن

المنظمة من استشعار الفرص واغتنامها وإعادة تشكيل مواردها. وقد أوضح Hervas-Oliver et al. (2023) أن القدرات الابتكارية تُمثل نوعاً محورياً من القدرات الديناميكية التي تؤثر إيجابياً على أداء المنظمة.

كما تُسهم نظرية أصحاب المصلحة في فهم استراتيجيات تطوير الأعمال من خلال التأكيد على ضرورة مراعاة مصالح جميع الأطراف المتأثرة بأنشطة المنظمة. وتفترض هذه النظرية أن نجاح المنظمة على المدى البعيد يتوقف على قدرتها على تحقيق التوازن بين المصالح المتباينة لأصحاب المصلحة المختلفين. وقد أشار Olorunyomi et al. (2024) إلى أن التحول الرقمي يُتيح للمنظمات تعزيز علاقاتها مع أصحاب المصلحة من خلال تحسين قنوات التواصل وتقديم خدمات أكثر تخصيصاً.

3.1.2 الابتكار كبعد استراتيجي لتطوير الأعمال

أولاً: مفهوم الابتكار وأهميته في تطوير الأعمال

يُمثل الابتكار أحد الأبعاد الجوهرية لاستراتيجيات تطوير الأعمال، إذ يُشكّل القوة الدافعة للتجديد والتطوير في المنظمات المعاصرة. ويُعرّف الابتكار بأنه عملية تحويل الأفكار الجديدة إلى منتجات أو خدمات أو عمليات ذات قيمة مضافة للمنظمة وعملائها. وقد أوضح Sheibut et al. (2024) أن الاستراتيجيات الابتكارية تؤثر بشكل جوهري على نمو المشروعات وتطوير الأعمال، مشيرين إلى أن الابتكار لم يعد خياراً بل ضرورة حتمية للبقاء والتنافس في الأسواق المعاصرة.

وتتجلى أهمية الابتكار في تطوير الأعمال من خلال عدة جوانب متكاملة. فالابتكار يُمكن المنظمة من تمييز عروضها عن المنافسين وتقديم قيمة فريدة للعملاء. كما يُسهم في تحسين الكفاءة التشغيلية وخفض التكاليف من خلال ابتكار عمليات وأساليب عمل جديدة. فضلاً عن ذلك، يُتيح الابتكار للمنظمة الدخول إلى أسواق جديدة واستهداف شرائح عملاء لم تكن متاحة من قبل. وقد أكد Edilia and Larasati (2023) أن الأساليب الابتكارية في تطوير الأعمال، لاسيما تلك المرتبطة بتقنيات الذكاء الاصطناعي، تُفتح آفاقاً جديدة للنمو والتميز.

ثانياً: أنماط الابتكار في المنظمات

تتعدد أنماط الابتكار التي يمكن للمنظمات تبنيها في إطار استراتيجيات تطوير الأعمال. ويمكن تصنيف هذه الأنماط وفق عدة معايير من أبرزها معيار موضوع الابتكار ومعيار درجة الجودة. فمن حيث موضوع الابتكار، يُميّز بين ابتكار المنتجات الذي يتضمن تطوير منتجات أو خدمات جديدة أو تحسين الموجود منها، وابتكار العمليات الذي يُركّز على تحسين طرق الإنتاج والتشغيل، وابتكار نماذج الأعمال الذي يتعلق بإعادة تصميم الطريقة التي تخلق بها المنظمة القيمة وتُقدّمها للعملاء.

ومن حيث درجة الجودة، يُميّز بين الابتكار التدريجي الذي يتضمن تحسينات متواصلة على المنتجات أو العمليات الحالية، والابتكار الجذري الذي يُنتج تغييرات ثورية تُحدث قطيعة مع الممارسات السائدة. وقد أشار (Vial 2021) إلى أن التحول الرقمي يُمثّل نوعاً من الابتكار الجذري الذي يُعيد تشكيل نماذج الأعمال والممارسات الإدارية بشكل جذري. كما أوضح فراح وآخرون (2021) أن تبني تطبيقات الإدارة الإلكترونية يُمثّل ابتكاراً في العمليات يُسهم في نمو المؤسسات وتطورها.

ثالثاً: متطلبات بناء ثقافة الابتكار

يتطلب نجاح الابتكار كاستراتيجية لتطوير الأعمال توفر مجموعة من المتطلبات التنظيمية والثقافية. ويأتي في مقدمة هذه المتطلبات بناء ثقافة تنظيمية داعمة للابتكار تُشجّع على التجريب وتتقبّل الفشل كجزء من عملية التعلم. وقد أكد الأخرس (2023) أن تطوير الأداء المؤسسي يرتبط ارتباطاً وثيقاً ببناء ثقافة تنظيمية تُحفّز الموظفين على المبادرة والإبداع.

كما يتطلب الابتكار توفير الموارد اللازمة من استثمارات مالية وبنية تحتية تقنية وكفاءات بشرية متخصصة. وقد أشار أبو جمعة (2022) إلى أن تكنولوجيا المعلومات تُشكّل عاملاً تمكينياً محورياً للابتكار في بيئة الأعمال المعاصرة. كما أوضح (Matarazzo et al. 2024) أن القدرات التقنية والتوجه الرقمي يُعدّان من المحددات الأساسية لنجاح مبادرات الابتكار والتحول.

ومن المتطلبات الجوهرية أيضاً وجود قيادة داعمة للابتكار تُوفّر الرؤية والتوجيه وتُزيل العقبات التي قد تُعيق جهود الابتكار. وقد أكد المنير (2024) أن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تُساهم في بناء بيئة تنظيمية محفّزة للإبداع والابتكار من خلال سياسات التوظيف والتدريب والتحفيز المناسبة.

4.1.2 التوسع في الأسواق

أولاً: مفهوم التوسع السوقي وأشكاله

يُعدّ التوسع في الأسواق من الاستراتيجيات الأساسية لتطوير الأعمال، إذ يُتيح للمنظمة زيادة حصتها السوقية وتنويع مصادر إيراداتها والحد من المخاطر المرتبطة بالاعتماد على سوق واحد. ويُشير التوسع السوقي إلى جهود المنظمة الرامية إلى الوصول إلى أسواق جديدة أو شرائح عملاء جديدة لم تكن تخدمها من قبل. وقد أوضح (Daraojimba et al. (2023 أن استراتيجيات التوسع في الأسواق الناشئة تكتسب أهمية خاصة نظراً للفرص الواعدة التي تُوفّرها هذه الأسواق.

وتتعدد أشكال التوسع السوقي وفقاً لعدة معايير. فمن حيث النطاق الجغرافي، يُميّز بين التوسع المحلي الذي يستهدف مناطق جغرافية جديدة داخل الدولة الواحدة، والتوسع الإقليمي الذي يمتد إلى دول الجوار، والتوسع الدولي الذي يشمل أسواقاً في قارات ومناطق مختلفة. ومن حيث آلية التوسع، يُميّز بين التوسع العضوي الذي يعتمد على النمو الداخلي التدريجي، والتوسع من خلال الاستحواذ والاندماج الذي يُتيح نمواً أسرع لكنه يتضمن مخاطر أعلى.

ثانياً: محددات نجاح التوسع السوقي

يتوقف نجاح استراتيجيات التوسع السوقي على مجموعة من المحددات التي ينبغي للمنظمة مراعاتها عند التخطيط للتوسع. ويأتي في مقدمة هذه المحددات الفهم العميق للسوق المستهدف بما يشمل خصائص العملاء وتفضيلاتهم والبيئة التنافسية والإطار التنظيمي. وقد أكد (Chen et al. (2023 أن الاستراتيجية التنافسية وسياسات مناطق التنمية تُؤثران بشكل جوهري على نمو المنظمات، مما يُبرز أهمية فهم السياق المؤسسي والتنظيمي للأسواق المستهدفة.

كما يُعدّ توفر القدرات والموارد اللازمة من المحددات الجوهرية لنجاح التوسع. فالتوسع في أسواق جديدة يتطلب استثمارات في البنية التحتية والموارد البشرية وقنوات التوزيع. وقد أشار الحباشنة والحباشنة (2024) إلى أن استخدام الوسائل التكنولوجية يُسهم في تطوير الأعمال المصرفية وتوسيع نطاق خدماتها، مما يُبرز الدور التمكيني للتكنولوجيا في دعم جهود التوسع.

ومن المحددات المهمة أيضاً القدرة على التكيف مع متطلبات الأسواق الجديدة. فلكل سوق خصوصياته الثقافية والاجتماعية والتنظيمية التي قد تستوجب تعديلات في المنتجات أو الخدمات أو أساليب التسويق. وقد أوضح (Manochak et al. (2025 أن التحول الرقمي واستراتيجيات تطوير الأعمال يُؤثران بشكل إيجابي على أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة، مما يُشير إلى إمكانية الاستفادة من التقنيات الرقمية في تسهيل عملية التوسع والتكيف.

ثالثاً: تحديات التوسع السوقي وسبل مواجهتها

تواجه المنظمات عند سعيها للتوسع في أسواق جديدة مجموعة من التحديات التي قد تُعيق جهودها أو تُقلّل من فعاليتها. ومن أبرز هذه التحديات المنافسة الشديدة من اللاعبين المحليين الذين يمتلكون معرفة أعمق بالسوق وعلاقات راسخة مع العملاء. كما تُشكّل الاختلافات الثقافية والتنظيمية تحدياً كبيراً لاسيما في حالة التوسع الدولي. فضلاً عن ذلك، قد تواجه المنظمة صعوبات في بناء سلاسل التوريد وقنوات التوزيع في الأسواق الجديدة.

ولمواجهة هذه التحديات، يمكن للمنظمة تبني عدة استراتيجيات من أبرزها التوسع التدريجي الذي يُتيح التعلم والتكيف مع كل سوق جديد قبل الانتقال إلى أسواق أخرى. كما يُمكن الاستفادة من الشراكات المحلية للتغلب على فجوات المعرفة وبناء المصداقية. وقد أكد أبو غبن والمدهون (2022) أن التحول الرقمي يُمكن أن يُساعد المنظمات على تجاوز بعض التحديات التقليدية للتوسع من خلال تقديم الخدمات عن بُعد والوصول إلى العملاء عبر القنوات الرقمية.

5.1.2 الشراكات والتحالفات الاستراتيجية

أولاً: مفهوم الشراكات الاستراتيجية وأهميتها

تُمثّل الشراكات والتحالفات الاستراتيجية بُعداً محورياً من أبعاد استراتيجيات تطوير الأعمال، إذ تُتيح للمنظمات الوصول إلى موارد وقدرات وأسواق لا تستطيع الوصول إليها منفردة. وتُعرّف الشراكة الاستراتيجية بأنها اتفاق تعاوني بين منطمتين أو أكثر بهدف تحقيق أهداف مشتركة مع احتفاظ كل طرف باستقلاليته القانونية والتنظيمية. وتتراوح أشكال الشراكات من التعاون غير الرسمي إلى المشاريع المشتركة والتحالفات الاستراتيجية الرسمية.

وتنبع أهمية الشراكات الاستراتيجية من عدة اعتبارات. فهي أولاً تُمكن المنظمة من الوصول إلى موارد تكميلية تُعزّز من قدراتها التنافسية. وهي ثانياً تُسهم في تقاسم المخاطر والتكاليف المرتبطة بالمشاريع الكبيرة أو الدخول إلى أسواق جديدة. وهي ثالثاً تُتيح نقل المعرفة والتعلم التنظيمي بين الشركاء. وقد أكد Fakhral-Ali (2016) أن استراتيجيات الأعمال بما فيها استراتيجيات التعاون تُؤثر إيجابياً على أداء الشركات.

ثانياً: أنماط الشراكات الاستراتيجية

تتعدد أنماط الشراكات الاستراتيجية وفقاً لطبيعة العلاقة بين الشركاء وأهداف التعاون. ومن أبرز هذه الأنماط شراكات سلسلة القيمة التي تجمع بين منظمات تعمل في مراحل مختلفة من سلسلة القيمة كالموردين والمصنعين والموزعين. وتهدف هذه الشراكات إلى تحسين الكفاءة والتنسيق عبر سلسلة التوريد وتقليل التكاليف وتحسين جودة المنتج النهائي.

ومن الأنماط المهمة أيضاً شراكات التكامل الأفقي التي تجمع بين منظمات متنافسة أو تعمل في نفس المرحلة من سلسلة القيمة. وتهدف هذه الشراكات عادة إلى تحقيق وفورات الحجم أو الدخول إلى أسواق جديدة أو تطوير منتجات مشتركة. كما تبرز شراكات الابتكار التي تجمع بين منظمات بهدف تطوير تقنيات أو منتجات جديدة من خلال تجميع الموارد والخبرات البحثية والتطويرية.

وقد أشار Olorunyomi et al. (2024) إلى أن الشراكات الاستراتيجية تكتسب أهمية متزايدة في سياق التحول الرقمي، حيث تسعى المنظمات للتعاون مع شركات التكنولوجيا والشركات الناشئة للوصول إلى القدرات الرقمية اللازمة. كما أوضح رشق (2025) أن الشراكات بين القطاعين العام والخاص تُسهم في تسريع التحول الرقمي وتحسين الأداء المؤسسي.

ثالثاً: عوامل نجاح الشراكات الاستراتيجية

يتوقف نجاح الشراكات الاستراتيجية على توفر مجموعة من العوامل التي تُعزّز من فعالية التعاون وتُقلّل من المخاطر المحتملة. ويأتي في مقدمة هذه العوامل التوافق الاستراتيجي بين الشركاء من حيث الرؤية والأهداف والقيم. فالشراكات التي تجمع بين منظمات متوافقة استراتيجياً تكون أكثر استدامة ونجاحاً من تلك التي تقوم على اعتبارات تكتيكية قصيرة المدى.

كما يُعدّ بناء الثقة المتبادلة من العوامل الحاسمة لنجاح الشراكات. وتتطلب الثقة الشفافية في التعامل والالتزام بالوعود والتواصل المستمر بين الشركاء. وقد أكد Sihombing and Dinus (2024) أن ثقة العملاء تُمثّل عنصراً محورياً في تطوير الأعمال، وينطبق المنطق ذاته على العلاقات بين الشركاء الاستراتيجيين.

ومن العوامل المهمة أيضاً وجود هياكل حوكمة واضحة تُحدّد أدوار ومسؤوليات كل طرف وآليات اتخاذ القرار وحل النزاعات. وقد أشار Alosani et al. (2024) إلى أهمية التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء التنظيمي، وهو ما ينطبق على إدارة الشراكات التي تتطلب تخطيطاً وتنسيقاً دقيقين.

6.1.2 تنمية رأس المال البشري

أولاً: مفهوم رأس المال البشري وأهميته الاستراتيجية

يُشكّل رأس المال البشري الركيزة الأساسية لنجاح أي استراتيجية لتطوير الأعمال، إذ يُمثّل المعارف والمهارات والقدرات التي يمتلكها أفراد المنظمة والتي تُمكنها من تحقيق أهدافها الاستراتيجية. ويُعرّف

رأس المال البشري بأنه المخزون التراكمي من المعرفة والخبرة والكفاءات التي يحملها الموظفون والتي تُسهم في خلق القيمة للمنظمة. وقد أكد المنير (2024) أن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تُؤثر بشكل جوهري في تحسين الأداء المؤسسي، مما يُبرز الأهمية الاستراتيجية للاستثمار في رأس المال البشري.

وتنبع الأهمية الاستراتيجية لرأس المال البشري من عدة اعتبارات. فهو أولاً يُمثّل مورداً نادراً وصعب التقليد مما يجعله مصدراً للميزة التنافسية المستدامة. وهو ثانياً يُشكّل العنصر التمكيني لتنفيذ الاستراتيجيات، فأفضل الاستراتيجيات تبقى حبراً على ورق دون كفاءات بشرية قادرة على تنفيذها. وهو ثالثاً يُمثّل مصدر الابتكار والتجديد في المنظمة، فالأفكار الجديدة تنبع من عقول الموظفين المبدعين. وقد أوضح Hasyim and Bakri (2023) أن مبادرات التطوير التنظيمي تُعزّز من التزام الموظفين وإنتاجيتهم ومعنوياتهم.

ثانياً: استراتيجيات تنمية رأس المال البشري

تتعدد الاستراتيجيات التي يمكن للمنظمات تبنيها لتنمية رأس المال البشري وتعظيم قيمته. وتبدأ هذه الاستراتيجيات باستقطاب الكفاءات المتميزة من خلال بناء علامة تجارية جاذبة كصاحب عمل وتطوير عمليات توظيف فعّالة تُمكن من تحديد المرشحين الأكفاء واختيارهم. وقد أشار الأخرس (2023) إلى أن الموارد البشرية تُمثّل أحد أبرز معايير تطوير الأداء المؤسسي، مما يُؤكد أهمية الاستثمار في استقطاب الكفاءات.

وتُعدّ برامج التدريب والتطوير من الركائز الأساسية لتنمية رأس المال البشري. وتهدف هذه البرامج إلى سد فجوات المهارات وتطوير القدرات اللازمة لتنفيذ استراتيجيات المنظمة. وقد أكد عبدالله والمطري (2024) أن التحسين والتطوير المستمر للكوادر البشرية يُسهم في تحقيق التميز المؤسسي. كما أوضح Imanova (2025) أن تطبيق أدوات الإدارة الاستراتيجية يتطلب كفاءات بشرية مؤهلة قادرة على استخدام هذه الأدوات بفعالية.

ومن الاستراتيجيات المهمة أيضاً بناء نظم فعّالة لإدارة الأداء تُوفّر تغذية راجعة مستمرة وترتبط بين الأداء الفردي والمكافآت. وقد أشار الشبلي (2023) إلى أهمية تطوير مهارات العاملين كأحد عناصر التغيير التنظيمي الناجح. كما أكد أبو غبن والمدهون (2022) أن تنمية الموارد البشرية تُشكّل بُعداً محورياً من أبعاد التحول الرقمي الناجح.

ثالثاً: التحديات المعاصرة في تنمية رأس المال البشري

تواجه المنظمات المعاصرة مجموعة من التحديات في مجال تنمية رأس المال البشري. ومن أبرز هذه التحديات التغير السريع في متطلبات المهارات نتيجة التطورات التكنولوجية المتسارعة، مما يفرض على المنظمات الاستثمار المستمر في إعادة تأهيل موظفيها وتزويدهم بالمهارات الجديدة. وقد أشار Vial (2021) إلى أن التحول الرقمي يستوجب تطوير مهارات رقمية جديدة لدى الموظفين.

كما يُشكّل الاحتفاظ بالكفاءات المتميزة تحدياً كبيراً في ظل المنافسة الشديدة على المواهب. ويتطلب ذلك من المنظمات تقديم حزم تعويضات تنافسية وبيئة عمل جاذبة وفرص للتطور الوظيفي. وقد أوضح فراح وآخرون (2021) أن نجاح المؤسسات في ظل الاقتصاد الرقمي يتوقف على قدرتها على استقطاب الكفاءات الرقمية والاحتفاظ بها.

ومن التحديات المهمة أيضاً تحقيق التوازن بين متطلبات العمل الحالية ومتطلبات التطوير المستقبلي. فالموظفون غالباً ما يكونون مشغولين بالمهام اليومية مما يُصعّب تخصيص الوقت الكافي للتعليم والتطوير. ويتطلب ذلك من المنظمات تبني مقاربات مبتكرة للتعليم المستمر مثل التعلم المدمج والتعلم أثناء العمل والتوجيه والإرشاد.

الجدول (1): مقارنة بين أبعاد استراتيجيات تطوير الأعمال

البُعد	المفهوم	المؤشرات الرئيسية	الأثر المتوقع على النمو المؤسسي
الابتكار	القدرة على تطوير منتجات وخدمات وعمليات جديدة تضيف قيمة للمؤسسة وعمالها	ابتكار المنتجات، ابتكار العمليات، ابتكار نموذج الأعمال، البحث والتطوير	زيادة الميزة التنافسية، تحسين الكفاءة التشغيلية، فتح أسواق جديدة
التوسع في الأسواق	الدخول إلى أسواق جغرافية أو قطاعات عملاء جديدة لزيادة قاعدة العملاء والإيرادات	التوسع الجغرافي، التوسع في شرائح العملاء، تنوع القنوات، الدخول لأسواق دولية	زيادة الحصة السوقية، تنوع مصادر الإيرادات، تقليل المخاطر
الشراكات والتحالفات	بناء علاقات تعاونية استراتيجية مع أطراف خارجية لتحقيق أهداف مشتركة	التحالفات الاستراتيجية، المشاريع المشتركة، شراكات سلسلة التوريد، الاندماجات	الوصول للموارد والخبرات، تقاسم المخاطر، تسريع النمو
تنمية رأس المال البشري	الاستثمار في تطوير مهارات وقدرات ومعارف الموظفين	التدريب والتطوير، إدارة المواهب، التحفيز والاحتفاظ، التخطيط الوظيفي	رفع الإنتاجية، تحسين جودة الخدمات، تعزيز الابتكار

يُقدّم هذا الجدول تصنيفاً منهجياً للأبعاد الأربعة الرئيسية التي تتشكل منها استراتيجيات تطوير الأعمال، وهي الأبعاد التي تبنتها الدراسة الحالية استناداً إلى الأدبيات الإدارية المعاصرة. ويتضح من خلال هذا التصنيف أن كل بُعد يمتلك خصائص مفاهيمية متميزة، ومؤشرات قياسية محددة، فضلاً عن آثار متوقعة على النمو المؤسسي تختلف في طبيعتها ونطاقها.

فيما يخص بُعد الابتكار، فإنه يُعدّ المحرك الأساسي للتجديد المستمر في المؤسسات، إذ يتجاوز المفهوم التقليدي للابتكار المقتصر على تطوير المنتجات ليشمل ابتكار العمليات الذي يُعنى بإعادة هندسة أساليب العمل، وابتكار نموذج الأعمال الذي يُعيد تشكيل الطريقة التي تخلق بها المؤسسة القيمة وتقدّمها لعملائها. وتتجلى أهمية هذا البُعد في قدرته على خلق ميزة تنافسية مستدامة يصعب على المنافسين تقليدها، مما ينعكس إيجاباً على الأداء المالي والتشغيلي للمؤسسة.

أما بُعد التوسع في الأسواق، فيُمثّل الاستجابة الاستراتيجية لمحدودية النمو في الأسواق الحالية، حيث تسعى المؤسسات إلى البحث عن فرص جديدة سواء من خلال التوسع الجغرافي نحو مناطق لم تكن تخدمها سابقاً، أو من خلال التوسع في شرائح عملاء جديدة ضمن الأسواق القائمة. ويُسهّم هذا البُعد في تنويع مصادر الإيرادات وتقليل الاعتماد على سوق واحدة، مما يُعزز من قدرة المؤسسة على مواجهة التقلبات الاقتصادية والتغيرات في تفضيلات العملاء.

ويُشير بُعد الشراكات والتحالفات إلى التوجه المتزايد نحو التعاون بين المؤسسات كبديل للمنافسة المباشرة أو النمو الذاتي المنفرد. وتتنوع أشكال هذا التعاون من التحالفات الاستراتيجية غير الرسمية إلى المشاريع المشتركة والاندماجات الكاملة، ويُتيح كل شكل من هذه الأشكال للمؤسسة الوصول إلى موارد وقدرات قد يكون من الصعب أو المكلف بناؤها داخلياً.

وأخيراً، يُركّز بُعد تنمية رأس المال البشري على الاستثمار في العنصر الأكثر قيمة في المؤسسة، وهو الموارد البشرية. ويتضمن هذا البُعد مجموعة من الممارسات المتكاملة التي تهدف إلى استقطاب الكفاءات وتطويرها والاحتفاظ بها، انطلاقاً من الإدراك بأن جودة الموارد البشرية هي المحدد الرئيسي لقدرة المؤسسة على تنفيذ استراتيجياتها وتحقيق أهدافها.

6.1.2 الخلاصة

تُمثّل استراتيجيات تطوير الأعمال منظومة متكاملة من الخيارات والممارسات التي تسعى المنظمات من خلالها إلى تحقيق النمو والتميز في بيئة أعمال تتسم بالتعقيد والتغير المستمر. وقد تناول هذا المبحث الأبعاد الأربعة الرئيسية لهذه الاستراتيجيات وهي: الابتكار الذي يُشكّل القوة الدافعة للتجديد والتطوير، والتوسع في الأسواق الذي يُتيح للمنظمة الوصول إلى شرائح جديدة من العملاء وتنوع مصادر إيراداتها، والشراكات والتحالفات الاستراتيجية التي تُعزّز من قدرات المنظمة وتُوسّع نطاق مواردها، وتنمية رأس المال البشري الذي يُمثّل الركيزة الأساسية لتنفيذ أي استراتيجية ناجحة.

وقد اتضح من خلال هذا المبحث أن هذه الأبعاد تتفاعل فيما بينها وتتكامل لتُشكّل منظومة استراتيجية فاعلة. فالابتكار يتطلب كفاءات بشرية متميزة وقد يستلزم شراكات مع مراكز البحث والتطوير. والتوسع في الأسواق قد يتطلب ابتكاراً في المنتجات أو نماذج الأعمال وشراكات مع فاعلين محليين. وهكذا تتشابك هذه الأبعاد وتتداخل لتُحقق التأثير الأمثل على أداء المنظمة ونموها.

الجدول (2): مؤشرات قياس أبعاد استراتيجيات تطوير الأعمال

المؤشرات النوعية	المؤشرات الكمية	البُعد
ثقافة الابتكار، دعم الإدارة للأفكار الجديدة، المرونة في تجريب الأساليب الجديدة	نسبة الإنفاق على البحث والتطوير، عدد المنتجات الجديدة، عدد براءات الاختراع	الابتكار
جودة دراسات السوق، فاعلية استراتيجيات الدخول، التكيف مع الأسواق المحلية	عدد الأسواق الجديدة، نسبة الإيرادات من الأسواق الجديدة، عدد الفروع	التوسع في الأسواق

المؤشرات النوعية	المؤشرات الكمية	البُعد
جودة العلاقات مع الشركاء، مستوى الثقة المتبادلة، فاعلية آليات التنسيق	عدد الشراكات النشطة، حجم الاستثمارات المشتركة، نسبة الإيرادات من الشراكات	الشراكات والتحالفات
رضا الموظفين، جودة برامج التطوير، فاعلية نظام إدارة الأداء	ساعات التدريب لكل موظف، نسبة الإنفاق على التدريب، معدل الاحتفاظ بالموظفين	تنمية رأس المال البشري

الشرح النظري للجدول: (2)

يُقدّم هذا الجدول منظومة متكاملة من المؤشرات التي يمكن الاستناد إليها في قياس مدى تبني المؤسسة لاستراتيجيات تطوير الأعمال وفاعلية تطبيقها. ويُميّز الجدول بين نوعين من المؤشرات: المؤشرات الكمية التي يمكن قياسها بأرقام محددة ومقارنتها عبر الزمن وبين المؤسسات، والمؤشرات النوعية التي تُعبّر عن جوانب أعمق يصعب اختزالها في أرقام لكنها لا تقل أهمية في تحديد جودة الممارسة الاستراتيجية.

وفي مجال قياس الابتكار، تُعدّ نسبة الإنفاق على البحث والتطوير من المؤشرات الشائعة التي تعكس مدى التزام المؤسسة بالاستثمار في توليد المعرفة والتقنيات الجديدة. غير أن هذا المؤشر وحده لا يكفي، إذ قد تُنفق المؤسسة مبالغ كبيرة دون أن تُحقق نتائج ابتكارية ملموسة. لذلك يُستكمل بمؤشرات المخرجات مثل عدد المنتجات الجديدة التي تم إطلاقها وعدد براءات الاختراع المسجلة. أما المؤشرات النوعية فتكشف عن البيئة الداخلية الداعمة للابتكار، بما في ذلك ثقافة المؤسسة ومدى تقبلها للأفكار الجديدة والمخاطرة المحسوبة، ودعم الإدارة العليا للمبادرات الابتكارية.

وبالنسبة لقياس التوسع في الأسواق، فإن المؤشرات الكمية تُركّز على النتائج الملموسة للتوسع مثل عدد الأسواق الجديدة التي دخلتها المؤسسة ونسبة الإيرادات المتحققة منها، بينما تُعنى المؤشرات النوعية بجودة عملية التوسع ذاتها من حيث دقة دراسات السوق وملاءمة استراتيجيات الدخول وقدرة المؤسسة على التكيف مع خصوصيات كل سوق.

وفي مجال الشراكات والتحالفات، لا يكفي النظر إلى عدد الشراكات القائمة، بل يجب تقييم جودة هذه الشراكات وفعاليتها. فالشراكة الناجحة تتطلب مستوى عالياً من الثقة المتبادلة والتواصل الفعال وآليات واضحة للتنسيق وحل الخلافات، وهي جوانب لا يمكن قياسها إلا من خلال مؤشرات نوعية.

أما مؤشرات تنمية رأس المال البشري، فتجمع بين قياس المدخلات مثل ساعات التدريب والإنفاق عليه، وقياس النتائج مثل معدل الاحتفاظ بالموظفين الذي يعكس نجاح المؤسسة في خلق بيئة عمل جاذبة. وتُكمل المؤشرات النوعية الصورة من خلال تقييم رضا الموظفين وجودة البرامج التطويرية وفعالية نظام إدارة الأداء في تحفيز التميز

المبحث الثاني: النمو المؤسسي

1.2.2 المقدمة

يُعدّ النمو المؤسسي من الموضوعات المحورية في أدبيات الإدارة الاستراتيجية، إذ يُمثّل الهدف الأسمى الذي تسعى إليه معظم المنظمات بغض النظر عن طبيعة نشاطها أو حجمها أو القطاع الذي تنتمي إليه. ويتجاوز مفهوم النمو المؤسسي البُعد الكمي المتمثل في زيادة الحجم أو المبيعات أو الأرباح ليشمل أبعاداً نوعية تتعلق بتطور القدرات التنظيمية وتعزيز الموقع التنافسي وتحسين جودة المخرجات. وفي ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها عالم الأعمال، باتت القدرة على تحقيق النمو المستدام مؤشراً جوهرياً على صحة المنظمة وقدرتها على البقاء والاستمرار. (Alkaraan et al., 2022)

وقد اكتسب موضوع النمو المؤسسي أهمية متزايدة في السياق السعودي في ضوء رؤية المملكة 2030 التي تستهدف تنويع الاقتصاد وتعزيز دور القطاع الخاص وتمكين المنشآت الصغيرة والمتوسطة من النمو والتوسع. وقد أكد الحباشنة والحباشنة (2024) أن التطوير المستمر في قطاع الأعمال يُسهم في تعزيز النمو المؤسسي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات. كما أوضح (Sari and Karlinda, 2022) أن نمو الشركات يرتبط ارتباطاً وثيقاً بقيمتها السوقية وجاذبيتها للمستثمرين.

ويرتبط النمو المؤسسي بمجموعة متنوعة من العوامل والمحددات التي تتفاعل فيما بينها لتُشكّل مسار النمو وتُحدّد وتيرة واتجاهاته. ومن أبرز هذه المحددات الاستراتيجية التي تتبناها المنظمة، والموارد والقدرات التي تمتلكها، والبيئة الخارجية التي تعمل فيها. وقد أشار (Chen et al., 2023) إلى أن الاستراتيجية التنافسية والسياسات الحكومية تُؤثران بشكل جوهري على نمو المنظمات. كما أكد (Iborra et al., 2022) أن القدرات الديناميكية تُمثّل محدداً رئيساً لقدرة المنظمة على النمو في ظل الظروف المتغيرة.

وسيتناول هذا المبحث مفهوم النمو المؤسسي وأبعاده المختلفة، بدءاً من التأصيل المفاهيمي للنمو المؤسسي وأهميته، مروراً بأبعاده الرئيسية المتمثلة في النمو المالي والتشغيلي ونمو الحصة السوقية والنمو

في القدرات التنظيمية والنمو في رأس المال البشري، وصولاً إلى محددات النمو المؤسسي والتحديات التي تواجه المنظمات الساعية للنمو.

2.2.2 مفهوم النمو المؤسسي وأهميته

أولاً: التأصيل المفاهيمي للنمو المؤسسي

تتعدد التعريفات التي قُدمت لمفهوم النمو المؤسسي في الأدبيات الإدارية والاقتصادية، وتباين هذه التعريفات وفقاً للمنظور الذي يتبناه الباحثون والمؤشرات التي يعتمدون عليها في قياس النمو. وفي صورته الأبسط، يُشير النمو المؤسسي إلى الزيادة في حجم المنظمة خلال فترة زمنية معينة، سواء قيست هذه الزيادة بالإيرادات أو الأصول أو عدد الموظفين أو الحصة السوقية أو غيرها من المؤشرات. غير أن هذا المفهوم التقليدي للنمو يُغفل الأبعاد النوعية التي تُميز بين النمو الحقيقي المستدام والتضخم غير المنتج (Hasyim & Bakri, 2023).

ومن المنظور الاستراتيجي، يُعرّف النمو المؤسسي بأنه العملية الديناميكية التي تتطور من خلالها المنظمة في قدراتها ومواردها وموقعها التنافسي بشكل يُمكنها من تحقيق أهدافها طويلة المدى وخلق قيمة مستدامة لأصحاب المصلحة. وقد أوضح العريقي والحكيكي (2025) أن الأداء المنظمي المتميز يتضمن أبعاداً متعددة تتجاوز المؤشرات المالية لتشمل الكفاءة التشغيلية ورضا العملاء والابتكار. كما أشار Islami et al. (2022) إلى أن النمو الحقيقي للمنظمة يرتبط ببناء مزايا تنافسية مستدامة وليس مجرد التوسع الكمي.

وقد ميّز الباحثون بين أنماط مختلفة من النمو المؤسسي وفقاً لعدة معايير. فمن حيث مصدر النمو، يُفرّق بين النمو العضوي أو الداخلي الذي ينشأ من توسع أنشطة المنظمة القائمة، والنمو غير العضوي أو الخارجي الذي يتحقق من خلال الاندماج والاستحواذ. ومن حيث طبيعة النمو، يُفرّق بين النمو الكمي الذي يتمثل في زيادة الحجم والأرقام، والنمو النوعي الذي يتمثل في تحسن القدرات والكفاءات. وقد أكد عبدالله والمطري (2024) أن النمو المؤسسي الحقيقي يجمع بين الأبعاد الكمية والنوعية.

ثانياً: الأهمية الاستراتيجية للنمو المؤسسي

تنبثق الأهمية الاستراتيجية للنمو المؤسسي من عدة اعتبارات جوهرية تجعله هدفاً مركزياً للمنظمات المعاصرة. ويتمثل الاعتبار الأول في أن النمو يُعدّ مؤشراً على صحة المنظمة وقدرتها على التكيف مع متطلبات البيئة. فالمنظمات التي تفشل في النمو غالباً ما تتراجع تدريجياً لأن الثبات في بيئة متغيرة يعني في حقيقة الأمر التخلف عن المنافسين الذين يتقدمون. وقد أشار الأخرس (2023) إلى أن تطوير الأداء المؤسسي يُمثل ضرورة حتمية للمحافظة على تنافسية المنظمة في بيئة الأعمال المعاصرة.

ويتصل الاعتبار الثاني بأن النمو يُتيح للمنظمة تحقيق وفورات الحجم التي تُخفّض تكاليف الوحدة وتُعزّز من هوامش الربحية. فكلما زاد حجم الإنتاج أو المبيعات، توزعت التكاليف الثابتة على عدد أكبر من الوحدات مما يُحسّن من الكفاءة الاقتصادية للمنظمة. وقد أوضح أبو جمعة (2022) أن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات يُسهم في تحسين الكفاءة التشغيلية وتحقيق وفورات الحجم في المؤسسات المالية.

أما الاعتبار الثالث فيتعلق بأن النمو يُعزّز من جاذبية المنظمة للمواهب والكفاءات البشرية. فالموظفون الطموحون يميلون للانضمام إلى منظمات نامية تُوفّر لهم فرصاً للتطور والترقي. وقد أكد المنير (2024) أن استراتيجيات الموارد البشرية الفعّالة ترتبط بقدرة المنظمة على استقطاب الكفاءات والاحتفاظ بها، وهو ما يتحقق بشكل أفضل في المنظمات النامية.

ويرتبط الاعتبار الرابع بالقدرة على الوصول إلى الموارد المالية، إذ تتمتع المنظمات النامية بجاذبية أكبر للمستثمرين والمؤسسات المالية. فالنمو يُشير إلى إمكانات مستقبلية واعدة تجعل الاستثمار في المنظمة أكثر جاذبية. وقد أشار Sari and Karlinda (2022) إلى أن نمو الشركة يُؤثر إيجابياً على قيمتها السوقية وقدرتها على الوصول إلى رؤوس الأموال.

الجدول (3): مؤشرات قياس أبعاد النمو المؤسسي

المؤشرات النوعية	المؤشرات الكمية	بُعد النمو المؤسسي
تحسن التصنيف الائتماني، ثقة المستثمرين، الاستقرار المالي	معدل نمو الإيرادات، معدل نمو الأرباح، العائد على الاستثمار، العائد على حقوق الملكية	النمو المالي
جودة العمليات، مرونة العمليات، التحسين المستمر	معدل الإنتاجية، كفاءة استخدام الموارد، معدل دوران المخزون، وقت الدورة الإنتاجية	النمو التشغيلي
قوة العلامة التجارية، رضا العملاء، الولاء	نسبة الحصة السوقية، معدل نمو العملاء، معدل الاحتفاظ بالعملاء، معدل اكتساب عملاء جدد	نمو الحصة السوقية
المرونة التنظيمية، الثقافة المؤسسية، جودة القيادة	عدد الكفاءات المتخصصة، الاستثمار في التقنية، عدد الشهادات والاعتمادات	النمو في القدرات التنظيمية

الشرح النظري للجدول: (3)

يُوقَّر هذا الجدول إطاراً شاملاً لقياس النمو المؤسسي بأبعاده المختلفة، متجاوزاً المفهوم التقليدي الذي يختزل النمو في المؤشرات المالية فحسب. ويعكس هذا التصنيف التطور في الفكر الإداري الذي بات يُدرك أن النمو المستدام يتطلب تقدماً متوازناً على جبهات متعددة، وأن التركيز المفرط على بُعد واحد قد يأتي على حساب الأبعاد الأخرى مما يُهدد استدامة النمو على المدى البعيد.

ويُعدّ بُعد النمو المالي الأكثر شيوعاً في قياس نمو المؤسسات، وذلك لسهولة قياسه وموضوعيته وأهميته لأصحاب المصلحة وخاصة المستثمرين والمساهمين. وتشمل مؤشرات الكمية معدلات نمو الإيرادات والأرباح ومؤشرات الربحية مثل العائد على الاستثمار والعائد على حقوق الملكية. أما المؤشرات

النوعية فتتضمن جوانب مثل ثقة المستثمرين والتصنيف الائتماني التي تعكس نظرة الأطراف الخارجية للمركز المالي للمؤسسة.

ويُركّز بُعد النمو التشغيلي على الكفاءة الداخلية للمؤسسة وقدرتها على تحويل المدخلات إلى مخرجات بأقل تكلفة وأعلى جودة. وتُقاس هذه الكفاءة بمؤشرات مثل معدل الإنتاجية وكفاءة استخدام الموارد ومعدل دوران المخزون. كما تُعدّ مرونة العمليات وقدرتها على التكيف مع التغيرات في الطلب أو ظروف السوق من المؤشرات النوعية المهمة التي تعكس جودة التصميم التشغيلي.

أما نمو الحصة السوقية فيعكس الموقع التنافسي للمؤسسة في السوق، ويُقاس بنسبة الحصة السوقية ومعدلات نمو قاعدة العملاء والاحتفاظ بهم. وترتبط هذه المؤشرات ارتباطاً وثيقاً بالمؤشرات النوعية مثل قوة العلامة التجارية ورضا العملاء وولائهم، إذ تُشكّل هذه العوامل الأساس الذي يُبنى عليه النمو المستدام في الحصة السوقية.

ويُمثّل النمو في القدرات التنظيمية البُعد الأكثر ارتباطاً بالاستدامة طويلة الأمد، إذ يعكس تراكم الموارد والقدرات التي تُمكن المؤسسة من الاستمرار في النمو مستقبلاً. وتشمل مؤشرات الكمية عدد الكفاءات المتخصصة والاستثمار في التقنية، بينما تتضمن المؤشرات النوعية المرونة التنظيمية وجودة الثقافة المؤسسية والقيادة، وهي عوامل يصعب قياسها لكنها حاسمة في تحديد قدرة المؤسسة على مواجهة التحديات واغتنام الفرص.

الجدول (4): التمايز بين استراتيجيات تطوير الأعمال من حيث الخصائص

الخاصية	الابتكار	التوسع في الأسواق	الشراكات والتحالفات	تنمية رأس المال البشري
الأفق الزمني للنتائج	متوسط إلى طويل	قصير إلى متوسط	قصير إلى متوسط	طويل

الخاصية	الابتكار	التوسع في الأسواق	الشراكات والتحالفات	تنمية رأس المال البشري
مستوى المخاطرة	مرتفع	متوسط إلى مرتفع	متوسط	منخفض
حجم الاستثمار المطلوب	مرتفع	مرتفع	متوسط (مُتقاسم)	متوسط ومستمر
سهولة التقليد من المنافسين	صعبة	متوسطة	صعبة	صعبة
درجة التحكم	عالية	عالية	متوسطة (مشتركة)	عالية
مصدر الميزة التنافسية	التميز والتفرد	الوصول والانتشار	التكامل والتآزر	الكفاءة والمعرفة

يُقدّم هذا الجدول مقارنة تحليلية بين استراتيجيات تطوير الأعمال الأربع من حيث مجموعة من الخصائص الجوهرية التي تُؤثر في قرارات المؤسسة بشأن أي الاستراتيجيات تتبنى وبأي ترتيب وتوازن. ويُساعد فهم هذه الخصائص القيادات الإدارية في صياغة محفظة استراتيجية متوازنة تُراعي الظروف الخاصة بالمؤسسة وأهدافها وقدراتها.

فمن حيث الأفق الزمني للنتائج، نجد أن استراتيجية الابتكار تتطلب عادةً وقتاً أطول حتى تُؤتي ثمارها، إذ تمرّ المنتجات والخدمات الجديدة بمراحل البحث والتطوير والاختبار قبل إطلاقها في السوق. كذلك تتطلب استراتيجية تنمية رأس المال البشري أفقاً زمنياً طويلاً لأن تطوير الكفاءات وبناء الثقافة المؤسسية عمليات تراكمية لا تتحقق بين عشية وضحاها. في المقابل، يمكن لاستراتيجيات التوسع في الأسواق والشراكات أن تُحقق نتائج أسرع نسبياً من خلال الاستفادة من البنية التحتية القائمة أو موارد الشركاء.

أما من حيث مستوى المخاطرة، فإن الابتكار يحمل أعلى درجات المخاطرة لأن نسبة كبيرة من المشاريع الابتكارية لا تُحقق النجاح المأمول. ويُعدّ التوسع في الأسواق أيضاً استراتيجية محفوفة بالمخاطر خاصة عند الدخول إلى أسواق جديدة كلياً أو أسواق دولية ذات خصوصيات ثقافية وتنظيمية مختلفة. وتُسهّم الشراكات في تقليل المخاطرة من خلال تقاسمها مع الشركاء، بينما تُعدّ تنمية رأس المال البشري الأقل مخاطرة لأنها تُعزز القدرات الداخلية دون المجازفة بموارد كبيرة في مشاريع غير مضمونة النتائج.

ويرتبط حجم الاستثمار المطلوب ارتباطاً وثيقاً بطبيعة كل استراتيجية، فالابتكار يتطلب استثمارات ضخمة في البحث والتطوير والتقنيات، والتوسع يستلزم استثمارات في البنية التحتية والتسويق، بينما تُتيح الشراكات تقاسم تكاليف الاستثمار. أما تنمية رأس المال البشري فتتطلب استثماراً متوسطاً لكنه مستمر على مدار الزمن.

وتتفاوت الاستراتيجيات في مدى سهولة تقليدها من قبل المنافسين، وهو ما يُحدد استدامة الميزة التنافسية المتحققة منها. فالابتكارات الجذرية وثقافة الابتكار يصعب تقليدها، وكذلك الشراكات المبنية على علاقات ثقة وتاريخ تعاون، والكفاءات البشرية المتميزة والمعرفة المؤسسية المتراكمة. في المقابل، قد يكون التوسع الجغرافي أسهل نسبياً للتقليد إذا لم يكن مدعوماً بمزايا تنافسية أخرى

ثالثاً: نظريات ونماذج النمو المؤسسي

تعددت النظريات والنماذج التي سعت لتفسير ظاهرة النمو المؤسسي وتحديد محدداته وأنماطه. ومن أبرز هذه النظريات نظرية مراحل النمو التي تفترض أن المنظمات تمر بمراحل متتالية ومتميزة من النمو، وأن لكل مرحلة تحدياتها ومتطلباتها الخاصة. وتُشير هذه النظرية إلى أن المنظمة تبدأ صغيرة ومرنة ثم تنمو لتصبح أكثر تعقيداً وتخصصاً، وأن الانتقال من مرحلة لأخرى يتطلب تغييرات جوهرية في الهيكل والأنظمة والقيادة.

ومن النظريات المهمة أيضاً نظرية الموارد التي تُركّز على الموارد والقدرات الداخلية للمنظمة باعتبارها المحدد الرئيس للنمو. وتفترض هذه النظرية أن المنظمات تنمو من خلال تجميع الموارد وتطوير

القدرات التي تُمكنها من استغلال الفرص السوقية. وقد أكد (Anning-Dorson (2021 أن الموارد التنظيمية كالثقافة والقيادة تُشكّل أساساً للمرونة والتنافسية التي تُمكن من النمو المستدام.

كما برزت نظرية القدرات الديناميكية التي تُركّز على قدرة المنظمة على تجديد مواردها وتكييفها استجابة للتغيرات البيئية. وتفترض هذه النظرية أن النمو المستدام يتطلب قدرات تُمكن المنظمة من استشعار الفرص والتهديدات واغتنام الفرص وإعادة تشكيل الموارد. وقد أوضح (Iborra et al. (2022 أن القدرات الديناميكية تُمثّل محدداً حاسماً لأداء المنظمات ونموها لاسيما في ظل الأزمات والتحديات الكبرى.

3.2.2 النمو المالي والتشغيلي

أولاً: مفهوم النمو المالي ومؤشراته

يُمثّل النمو المالي أحد الأبعاد الجوهرية للنمو المؤسسي، إذ يعكس قدرة المنظمة على توليد الإيرادات وتحقيق الأرباح وتعظيم ثروة المساهمين. ويُقاس النمو المالي من خلال مجموعة متنوعة من المؤشرات التي تعكس جوانب مختلفة من الأداء المالي للمنظمة. ومن أبرز هذه المؤشرات معدل نمو الإيرادات الذي يقيس الزيادة في المبيعات خلال فترة زمنية معينة، ومعدل نمو الأرباح الذي يعكس قدرة المنظمة على تحويل الإيرادات إلى أرباح صافية، والعائد على الاستثمار الذي يقيس كفاءة استخدام الموارد المالية. (Alkaraan et al., 2022)

وترتبط أهمية النمو المالي بعدة اعتبارات جوهرية. فهو أولاً يُوفّر الموارد اللازمة لتمويل الاستثمارات المستقبلية والتوسع في الأنشطة. وهو ثانياً يُعزّز من ثقة المستثمرين والمقرضين في المنظمة مما يُحسّن من قدرتها على الوصول إلى رؤوس الأموال بتكلفة أقل. وهو ثالثاً يُتيح للمنظمة مواجهة الصدمات والأزمات من خلال بناء احتياطات مالية كافية. وقد أكد الحباشنة والحباشنة (2024) أن تطوير الأعمال المصرفية يُسهم في تحسين المؤشرات المالية وتعزيز قدرة البنوك على المنافسة.

ثانياً: مفهوم النمو التشغيلي ومحدداته

يُشير النمو التشغيلي إلى تحسن قدرة المنظمة على تنفيذ أنشطتها الأساسية بكفاءة وفعالية أعلى. ويتجلى هذا النمو في زيادة الطاقة الإنتاجية، وتحسين معدلات الإنتاجية، وخفض التكاليف التشغيلية، وتقليل الهدر والفاقد، وتحسين جودة المخرجات. ويرتبط النمو التشغيلي ارتباطاً وثيقاً بالنمو المالي، إذ يؤدي تحسين الكفاءة التشغيلية إلى تحسين هوامش الربحية وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمة.

وتتعدد محددات النمو التشغيلي ومن أبرزها الاستثمار في التكنولوجيا والأتمتة التي تحسّن من الإنتاجية وتقلّل من الأخطاء البشرية. وقد أوضح Matarazzo et al. (2024) أن التحول الرقمي يؤثر إيجابياً على أداء المنظمات من خلال تحسين القدرات التقنية والتوجه الرقمي. كما أشار فراح وآخرون (2021) إلى أن تطبيقات الإدارة الإلكترونية تُسهم في تحسين الكفاءة والفعالية التشغيلية للمؤسسات.

ومن المحددات المهمة أيضاً تطوير العمليات وتحسينها بشكل مستمر من خلال تبني منهجيات إدارة الجودة والتحسين المستمر. وقد أكد الأخرس (2023) أن التقييم المستمر للأداء يُسهم في تحديد فرص التحسين والارتقاء بمستوى الكفاءة التشغيلية. كما أشار الشبلي (2023) إلى أن التغيير التنظيمي المدروس يُمكن أن يؤدي إلى تحسينات جوهرية في الأداء التشغيلي.

ثالثاً: التكامل بين النمو المالي والتشغيلي

يتسم النمو المالي والتشغيلي بعلاقة تكاملية وتفاعلية، إذ يُغذي كل منهما الآخر ويُعزّزه. فالنمو التشغيلي من خلال تحسين الكفاءة وخفض التكاليف يُنعكس إيجابياً على الأداء المالي للمنظمة. وفي المقابل، يُوفّر النمو المالي الموارد اللازمة للاستثمار في تطوير العمليات والبنية التحتية التشغيلية. وهذه العلاقة التبادلية تُشكّل دورة إيجابية تُعزّز من النمو الكلي للمنظمة.

غير أن هذه العلاقة ليست بالضرورة متوازنة أو متناغمة في جميع الأوقات. فقد تُركّز بعض المنظمات على النمو المالي قصير المدى على حساب الاستثمار في تطوير القدرات التشغيلية، مما قد يؤدي إلى تراجع الأداء على المدى البعيد. وقد حدّر Hasyim and Bakri (2023) من أن التركيز المفرط على

المؤشرات المالية قصيرة المدى قد يُضر بالأداء المؤسسي على المدى البعيد، وأكد على ضرورة تبني رؤية شاملة ومتوازنة للنمو.

4.2.2 نمو الحصة السوقية

أولاً: مفهوم الحصة السوقية وأهميتها

تُعرف الحصة السوقية بأنها نسبة مبيعات المنظمة إلى إجمالي مبيعات السوق خلال فترة زمنية محددة. وتُمثل هذه الحصة مؤشراً محورياً على الموقع التنافسي للمنظمة في السوق، إذ تعكس قدرتها على استقطاب العملاء والاحتفاظ بهم مقارنة بالمنافسين. ويُعدّ نمو الحصة السوقية من الأهداف الاستراتيجية الرئيسة للمنظمات الساعية لتعزيز موقعها التنافسي وتوسيع قاعدة عملائها.

وتنبع أهمية الحصة السوقية من عدة اعتبارات. فهي أولاً تُتيح للمنظمة تحقيق وفورات الحجم التي تُخفّض التكاليف وتُعزّز الربحية. وهي ثانياً تُعزّز من القوة التفاوضية للمنظمة مع الموردين والموزعين. وهي ثالثاً تُوفّر حاجزاً أمام دخول منافسين جدد إلى السوق. وقد أكد (Chen et al. (2023 أن نمو الحصة السوقية يرتبط بالاستراتيجيات التنافسية الفعالة التي تُمكن المنظمة من التفوق على منافسيها.

ثانياً: استراتيجيات نمو الحصة السوقية

تتعدد الاستراتيجيات التي يمكن للمنظمات تبنيها لزيادة حصتها السوقية. ومن أبرز هذه الاستراتيجيات استراتيجية الاختراق السوقي التي تهدف إلى زيادة مبيعات المنتجات الحالية في الأسواق الحالية من خلال تكثيف الجهود التسويقية وتحسين قنوات التوزيع وتعزيز ولاء العملاء. وقد أشار Sihombing and Dinus (2024) إلى أن بناء ثقة العملاء يُمثّل ركيزة أساسية لتطوير الأعمال وزيادة الحصة السوقية.

ومن الاستراتيجيات المهمة أيضاً استراتيجية التمايز التي تهدف إلى تقديم قيمة فريدة للعملاء تُميّز المنظمة عن منافسيها. وقد يتحقق التمايز من خلال جودة المنتج أو الخدمة، أو التصميم والابتكار، أو

تجربة العملاء، أو العلامة التجارية. وقد أكد (Islami et al. (2022 أن استراتيجيات الأعمال الفعّالة بما فيها استراتيجية التمايز تُعزّز من الميزة التنافسية وتُسهم في زيادة الحصة السوقية.

كما تبرز استراتيجية قيادة التكلفة التي تهدف إلى تقديم المنتجات أو الخدمات بأسعار أقل من المنافسين من خلال تحقيق كفاءة عالية في العمليات والاستفادة من وفورات الحجم. وقد أوضح العربي والحكي (2025) أن استراتيجية قيادة التكلفة تؤثر إيجابياً على الأداء المنظمي من خلال تمكين المنظمة من جذب شريحة أوسع من العملاء.

ثالثاً: تحديات نمو الحصة السوقية

تواجه المنظمات الساعية لزيادة حصتها السوقية مجموعة من التحديات. ومن أبرز هذه التحديات المنافسة الشديدة من اللاعبين الحاليين الذين يسعون بدورهم للحفاظ على حصصهم أو زيادتها. كما يُشكّل دخول منافسين جدد تحدياً إضافياً لاسيما في ظل العولمة والتطورات التكنولوجية التي خفّضت حواجز الدخول إلى كثير من الأسواق.

ومن التحديات المهمة أيضاً التغير في تفضيلات العملاء وتوقعاتهم، مما يستوجب من المنظمات تطوير عروضها باستمرار لمواكبة هذه التغيرات. وقد أشار (Olorunyomi et al. (2024 إلى أن التحول الرقمي أحدث تغييرات جذرية في سلوك العملاء وتوقعاتهم، مما يفرض على المنظمات تبني استراتيجيات مرنة وقابلة للتكيف.

5.2.2 النمو في القدرات التنظيمية

أولاً: مفهوم القدرات التنظيمية وأنواعها

تُشير القدرات التنظيمية إلى مجموعة الروتينيات والممارسات التي تُمكن المنظمة من تنسيق أنشطتها ونشر مواردها بشكل فعال لتحقيق أهدافها. وتتميز هذه القدرات بأنها مُتجذرة في المنظمة ومُتطورة عبر الزمن من خلال التعلم والخبرة المتراكمة. ويُمثل النمو في القدرات التنظيمية بُعداً نوعياً محورياً للنمو المؤسسي، إذ يُعزّز من قدرة المنظمة على المنافسة والتكيف والابتكار. (Hervas-Oliver et al., 2023)

وتتعدد أنواع القدرات التنظيمية ومن أبرزها القدرات التشغيلية التي تُمكن المنظمة من تنفيذ أنشطتها اليومية بكفاءة، والقدرات الديناميكية التي تُمكنها من تجديد مواردها وتكييفها استجابة للتغيرات، والقدرات الابتكارية التي تُمكنها من تطوير منتجات وعمليات ونماذج أعمال جديدة. وقد أكد Iborra et al. (2022) أن القدرات الديناميكية تُمثل محددًا حاسماً لقدرة المنظمة على مواجهة الأزمات والتحديات.

ثانياً: آليات تطوير القدرات التنظيمية

يتطلب تطوير القدرات التنظيمية جهوداً منهجية ومستمرة تشمل عدة آليات متكاملة. وتأتي في مقدمة هذه الآليات التعلم التنظيمي الذي يتضمن اكتساب المعرفة ومشاركتها وتطبيقها في جميع أنحاء المنظمة. وقد أشار عبدالله والمطري (2024) إلى أن التحسين المستمر والتعلم التنظيمي يُشكّلان ركيزتين أساسيتين لتطوير الأداء المؤسسي.

ومن الآليات المهمة أيضاً الاستثمار في البنية التحتية التنظيمية بما يشمل الهياكل والأنظمة والعمليات والتكنولوجيا. وقد أوضح أبو غبن والمدهون (2022) أن البنية التحتية التكنولوجية تُمثل بُعداً محورياً للتحويل الرقمي وتطوير القدرات التنظيمية. كما أكد Vial (2021) أن التحويل الرقمي يُتيح للمنظمات تطوير قدرات جديدة تُعزّز من تنافسيتها.

ومن الآليات الجوهرية كذلك بناء ثقافة تنظيمية داعمة للتطوير والتحسين المستمر. وقد أشار Anning-Dorson (2021) إلى أن الثقافة التنظيمية والقيادة تُشكّلان الأساس لبناء المرونة التنظيمية والقدرة على التكيف. كما أكد الشبلي (2023) أن التغيير الثقافي يُمثّل عنصراً محورياً في عملية التطوير التنظيمي.

ثالثاً: العلاقة بين القدرات التنظيمية والنمو المؤسسي

تتسم العلاقة بين القدرات التنظيمية والنمو المؤسسي بالتبادلية والتعزيز المتبادل. فمن جهة، تُشكّل القدرات التنظيمية المتطورة أساساً للنمو المستدام من خلال تمكين المنظمة من استغلال الفرص ومواجهة التحديات بفعالية. ومن جهة أخرى، يُوفّر النمو المؤسسي الموارد والتجارب اللازمة لتطوير قدرات جديدة وتعزيز القدرات القائمة.

وقد أكد Hervas-Oliver et al. (2023) أن القدرات الابتكارية تُؤثر إيجابياً على أداء المنظمة ونموها من خلال تمكينها من تطوير منتجات وعمليات جديدة تلبّي احتياجات السوق. كما أوضح Hasyim and Bakri (2023) أن مبادرات التطوير التنظيمي تُساهم في بناء قدرات جديدة تُعزّز من مرونة المنظمة وقدرتها على التكيف والنمو.

6.2.2 النمو في رأس المال البشري

أولاً: العلاقة بين رأس المال البشري والنمو المؤسسي

يُمثّل النمو في رأس المال البشري بُعداً جوهرياً من أبعاد النمو المؤسسي، إذ يرتبط ارتباطاً وثيقاً بقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية. ويتجلى هذا النمو في تطور المعارف والمهارات والكفاءات التي يمتلكها موظفو المنظمة، فضلاً عن زيادة أعدادهم واستقطاب كفاءات جديدة تُعزّز من القدرات التنظيمية. وقد أكد المنير (2024) أن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تُؤثر بشكل مباشر في الأداء المؤسسي ونموه.

وتتجلى العلاقة بين رأس المال البشري والنمو المؤسسي في عدة جوانب. فرأس المال البشري المتميز يُمكن المنظمة من الابتكار وتطوير منتجات وخدمات جديدة، كما يُعزّز من الكفاءة التشغيلية ويُحسّن من جودة المخرجات، ويُمكن من تقديم خدمة عملاء متميزة تُعزّز من ولاء العملاء ورضاهم. وقد أوضح Hasyim and Bakri (2023) أن تطوير الموظفين وتدريبهم يُساهم في تحسين الإنتاجية والمعنويات مما ينعكس إيجابياً على الأداء الكلي للمنظمة.

ثانياً: مؤشرات النمو في رأس المال البشري

يمكن قياس النمو في رأس المال البشري من خلال مجموعة متنوعة من المؤشرات الكمية والنوعية. ومن المؤشرات الكمية نمو عدد الموظفين، وزيادة الاستثمار في التدريب والتطوير، ومعدلات الاحتفاظ بالكفاءات، ونسب الترقّيات الداخلية. أما المؤشرات النوعية فتشمل تطور مستويات الكفاءة والمهارة، وتحسن مؤشرات رضا الموظفين والتزامهم، وزيادة معدلات الابتكار والمبادرة.

وقد أشار الأخرس (2023) إلى أهمية التقييم المستمر لأداء الموظفين وتطويرهم باعتباره عنصراً محورياً في تطوير الأداء المؤسسي. كما أكد عبدالله والمطري (2024) على ضرورة وضع مؤشرات أداء واضحة لقياس تطور الكوادر البشرية وتحسين أدائها.

ثالثاً: تحديات النمو في رأس المال البشري

تواجه المنظمات عدة تحديات في مجال النمو في رأس المال البشري. ومن أبرز هذه التحديات المنافسة الشديدة على الكفاءات المتميزة لاسيما في المجالات التي تشهد نقصاً في المهارات المتخصصة. كما يُشكّل التغير السريع في متطلبات المهارات تحدياً كبيراً يستوجب استثماراً مستمراً في إعادة التأهيل والتدريب.

ومن التحديات المهمة أيضاً الاحتفاظ بالكفاءات المتميزة في ظل العروض المغرية من المنافسين. وقد أشار فراح وآخرون (2021) إلى أن المنظمات تحتاج إلى تبني سياسات جاذبة لاستقطاب الكفاءات

الرقمية والاحتفاظ بها في ظل الاقتصاد الرقمي. كما أوضح (Edilia and Larasati (2023 أن التطورات في مجال الذكاء الاصطناعي تفرض تحديات جديدة تتعلق بتطوير مهارات الموظفين وتأهيلهم.

7.2.2 محددات النمو المؤسسي

أولاً: المحددات الداخلية

تتعدد المحددات الداخلية التي تؤثر في قدرة المنظمة على تحقيق النمو المؤسسي. ويأتي في مقدمة هذه المحددات القيادة الاستراتيجية التي توفر الرؤية والتوجيه وتحفز الموظفين على السعي نحو تحقيق الأهداف الطموحة. وقد أكد (Alosani et al. (2024 أن التخطيط الاستراتيجي الفعال يمثل ركيزة أساسية للأداء التنظيمي المتميز والنمو المستدام.

ومن المحددات المهمة أيضاً الموارد المالية المتاحة للمنظمة والتي تحدد قدرتها على الاستثمار في التوسع والتطوير. كما تشكل الثقافة التنظيمية محددًا جوهرياً، إذ تؤثر في مستوى الابتكار والمبادرة والتكيف مع التغيير. وقد أشار (Anning-Dorson (2021 إلى أن الثقافة التنظيمية الداعمة تعزز من مرونة المنظمة وقدرتها على النمو.

ومن المحددات الداخلية كذلك القدرات التكنولوجية للمنظمة. وقد أوضح (Matarazzo et al. (2024 أن القدرات التقنية والتوجه الرقمي يؤثران إيجابياً على أداء المنظمة ونموها. كما أكد أبو جمعة (2022 أن تكنولوجيا المعلومات تشكل عاملاً تمكينياً محورياً لتطوير الأعمال وتحقيق النمو.

ثانياً: المحددات الخارجية

تتضمن المحددات الخارجية للنمو المؤسسي مجموعة من العوامل البيئية التي تؤثر في فرص النمو وتحدياته. ومن أبرز هذه المحددات ظروف السوق والطلب، إذ توفر الأسواق النامية فرصاً أكبر للنمو مقارنة بالأسواق الراكدة أو المتقلصة. كما يشكل المناخ التنظيمي والتشريعي محددًا مهماً يؤثر في سهولة ممارسة الأعمال وتكاليفها.

وقد أشار (Chen et al. (2023 إلى أن السياسات الحكومية ومناطق التنمية تُؤثر بشكل جوهري على نمو المنظمات، مما يُبرز أهمية البيئة المؤسسية في تشكيل فرص النمو. كما أوضح Daraojimba et al. (2023 أن خصائص الأسواق الناشئة تُوفّر فرصاً وتحديات فريدة للمنظمات الساعية للنمو والتوسع. ومن المحددات الخارجية أيضاً التطورات التكنولوجية التي قد تُتيح فرصاً جديدة أو تُهدد نماذج الأعمال القائمة. وقد أكد (Olorunyomi et al. (2024 أن التحول الرقمي يُعيد تشكيل استراتيجيات تطوير الأعمال ويُوفّر فرصاً جديدة للنمو. كما أشار (Vial (2021 إلى أن التكنولوجيا الرقمية أصبحت محدداً حاسماً للتنافسية والنمو في عصرنا الحالي.

8.2.2 الخلاصة

تناول هذا المبحث مفهوم النمو المؤسسي وأبعاده المتعددة التي تتكامل فيما بينها لتُشكّل صورة شاملة لتطور المنظمة ونجاحها. وقد اتضح من خلال هذا العرض أن النمو المؤسسي يتجاوز البُعد الكمي المتمثل في زيادة الحجم والإيرادات ليشمل أبعاداً نوعية تتعلق بتطور القدرات التنظيمية وتعزيز الموقع التنافسي وتحسين رأس المال البشري.

وقد تبيّن أن النمو المؤسسي يتضمن أربعة أبعاد رئيسية هي: النمو المالي والتشغيلي الذي يعكس قدرة المنظمة على توليد الإيرادات وتحقيق الكفاءة، ونمو الحصة السوقية الذي يعكس الموقع التنافسي للمنظمة في السوق، والنمو في القدرات التنظيمية الذي يُعزّز من قدرة المنظمة على الابتكار والتكيف، والنمو في رأس المال البشري الذي يُوفّر الأساس لتنفيذ الاستراتيجيات وتحقيق الأهداف.

كما اتضح أن النمو المؤسسي يتأثر بمجموعة من المحددات الداخلية والخارجية التي تتفاعل فيما بينها لتُشكّل مسار النمو وتُحدّد وتيرة. ومن أبرز هذه المحددات القيادة الاستراتيجية والموارد المتاحة والثقافة التنظيمية والقدرات التكنولوجية، فضلاً عن ظروف السوق والبيئة التنظيمية والتطورات التكنولوجية. وتُبرز هذه المحددات أهمية تبني مقاربة شاملة ومتكاملة للنمو تُراعي العوامل الداخلية والخارجية على حد سواء.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

1.3 تمهيد

يُشكّل الفصل المنهجي العمود الفقري للبحث العلمي، إذ يُجسّد الإطار الإجرائي الذي يُترجم التساؤلات النظرية إلى خطوات عملية قابلة للتنفيذ والقياس. ويكتسب هذا الفصل أهميته من كونه يُحدد المسار العلمي الذي سلكه الباحث في معالجة مشكلة الدراسة، ويُوفّر للقارئ المعلومات الكافية لتقييم مدى صرامة الإجراءات المنهجية ومصادقية النتائج المتحققة.

وينطوي هذا الفصل على عرض تفصيلي للمنهج العلمي المتبع في الدراسة، وتحديد مجتمع البحث والعينة المختارة منه مع تبرير حجمها وأسلوب اختيارها، ووصف أداة جمع البيانات وإجراءات بنائها وتطويرها، فضلاً عن التحقق من خصائصها السيكمومترية المتمثلة في الصدق والثبات، وانتهاءً بتحديد الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات وتحليلها. ويُراعى في هذا العرض الشفافية والدقة اللازمتين لتمكين الباحثين الآخرين من تكرار الدراسة والتحقق من نتائجها.

2.3 منهج الدراسة

يُمثّل المنهج العلمي الطريقة المنظمة التي يتبعها الباحث في دراسة الظواهر والوصول إلى نتائج موثوقة، ويتحدد اختيار المنهج المناسب بطبيعة المشكلة البحثية وأهداف الدراسة وطبيعة البيانات المطلوبة. وقد تبنت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بوصفه الأكثر ملاءمة لتحقيق أهدافها والإجابة عن تساؤلاتها.

ويُعرّف المنهج الوصفي التحليلي بأنه ذلك المنهج الذي يسعى إلى وصف الظاهرة موضوع الدراسة كما توجد في الواقع وصفاً دقيقاً، والتعبير عنها تعبيراً كيفياً أو كمياً، مع عدم الاكتفاء بمجرد الوصف بل التعمق في تحليل البيانات وتفسيرها والكشف عن العلاقات بين المتغيرات. ويتميز هذا المنهج بقدرته على الجمع بين الوصف والتحليل، مما يُتيح فهماً شاملاً للظاهرة من جوانبها المختلفة.

3.3 مجتمع الدراسة

يُعرّف مجتمع الدراسة بأنه جميع الأفراد أو الوحدات التي تتوافر فيها الخصائص المحددة لموضوع البحث، والتي يسعى الباحث إلى تعميم نتائج دراسته عليها. وفي سياق الدراسة الحالية، يتكون مجتمع الدراسة من المديرين العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية، وتحديداً أولئك الذين يشغلون مناصب في الإدارة العليا أو الإدارة الوسطى أو الإدارة الإشرافية، ممن لديهم اطلاع على الممارسات الاستراتيجية في شركاتهم وقدرة على تقييم مستوى النمو المؤسسي.

عينة الدراسة

نظراً للتوزع الجغرافي الواسع لمجتمع الدراسة وصعوبة حصره بشكل دقيق، فقد لجأ الباحث إلى أسلوب المعاينة لاختيار عينة تُمثّل المجتمع الأصلي وتُمكن من تعميم النتائج عليه ضمن حدود مقبولة من الخطأ المعياري. وقد اعتمد أسلوب العينة العشوائية الميسّرة في اختيار مفردات العينة، مع الحرص على تحقيق التنوع في خصائص المستجيبين من حيث المستوى الإداري وحجم الشركة والقطاع الاقتصادي.

وفيما يتعلق بتحديد حجم العينة المناسب، فقد استند الباحث إلى المعايير الإحصائية المعتمدة في تحديد الحد الأدنى لحجم العينة في الدراسات الاجتماعية والإدارية. وبناءً على طبيعة التحليلات الإحصائية المزمع إجراؤها وعدد المتغيرات في نموذج الدراسة، تمّ تحديد الحجم المستهدف للعينة بـ 180 مفردة، وهو حجم يُحقق الشروط الإحصائية اللازمة لإجراء تحليلات الانحدار واختبار الفرضيات بمستوى ثقة مقبول.

وتحقيقاً لهذا الهدف، تمّ توزيع 210 استبانة على المديرين في شركات مختارة من القطاع الخاص السعودي، وذلك لتعويض الفاقد المتوقع من الاستبانة غير المستردة أو غير الصالحة للتحليل. وقد بلغ عدد الاستبانة المستردة 195 استبانة، استُبعد منها 15 استبانة لعدم اكتمال البيانات أو وجود نمط استجابة غير منطقي، ليُصبح عدد الاستبانة الصالحة للتحليل الإحصائي 180 استبانة، بنسبة استجابة فعلية بلغت 85.7%، وهي نسبة تُعدّ مقبولة في الدراسات الميدانية.

4.3 أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية على الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسية لجمع البيانات الأولية، وذلك لعدة اعتبارات منهجية وعملية.

مرّ بناء الاستبانة بعدة مراحل متتابعة لضمان جودتها وملاءمتها لأهداف الدراسة. ففي المرحلة الأولى، أجرى الباحث مراجعة معمّقة للأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، بهدف تحديد الأبعاد الفرعية لكل متغير والمؤشرات المستخدمة في قياسها. وفي المرحلة الثانية، تمّ صياغة فقرات الاستبانة بلغة واضحة ومباشرة، مع مراعاة تجنب الفقرات المزدوجة أو الموجهة أو الغامضة. وفي المرحلة الثالثة، عُرضت الاستبانة على مجموعة من المحكمين المتخصصين للتحقق من صدقها الظاهري وصدق محتواها. وفي المرحلة الأخيرة، أُجريت دراسة استطلاعية على عينة محدودة للتأكد من وضوح الفقرات وملاءمة الأداة للتطبيق الميداني.

5.3 هيكل الاستبانة ومحتواها

تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من ثلاثة أقسام رئيسية، صُمم كل منها لتحقيق غرض محدد في إطار أهداف الدراسة:

القسم الأول: البيانات الديموغرافية والوظيفية

يهدف هذا القسم إلى جمع معلومات وصفية عن خصائص المستجيبين والشركات التي يعملون بها، وذلك لاستخدامها في وصف عينة الدراسة وفي إجراء المقارنات بين الفئات المختلفة. ويتضمن هذا القسم المتغيرات التالية: الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الإداري، حجم الشركة، والقطاع الاقتصادي الذي تنتهي إليه الشركة.

القسم الثاني: المتغير المستقل (استراتيجيات تطوير الأعمال)

يقيس هذا القسم مدى تبني الشركات لاستراتيجيات تطوير الأعمال من خلال أربعة أبعاد فرعية، يتضمن كل بُعد منها أربع فقرات، ليلغ إجمالي فقرات هذا القسم 16 فقرة، موزعة على النحو التالي:

الجدول (5) المتغير المستقل (استراتيجيات تطوير الأعمال)

البُعد	المحتوى	عدد الفقرات
الابتكار	يقيس مدى تبني الشركة لممارسات الابتكار في المنتجات والعمليات ونماذج الأعمال	4
التوسع في الأسواق	يقيس مدى سعي الشركة للتوسع في أسواق جديدة جغرافياً أو قطاعياً	4
الشراكات والتحالفات الاستراتيجية	يقيس مدى اعتماد الشركة على الشراكات والتحالفات كآلية للنمو	4
تنمية رأس المال البشري	يقيس مدى استثمار الشركة في تطوير مواردها البشرية	4
الإجمالي		16

القسم الثالث: المتغير التابع (النمو المؤسسي)

يقيس هذا القسم مستوى النمو المؤسسي المتحقق في الشركات كمتغير أحادي البُعد، ويتضمن 12 فقرة تُغطي مختلف جوانب النمو المؤسسي بما يشمل النمو المالي والتشغيلي ونمو الحصة السوقية والنمو في القدرات التنظيمية:

الجدول (6) المتغير التابع (النمو المؤسسي)

المتغير	المحتوى	عدد الفقرات
النمو المؤسسي	يقيس مستوى النمو المتحقق في الأداء المالي والتشغيلي والسوقي والتنظيمي	12

وبذلك يبلغ إجمالي فقرات الاستبانة 28 فقرة موزعة على قسمي المتغيرات، بالإضافة إلى فقرات البيانات الديموغرافية.

6.3 مقياس الاستجابة

اعتمد مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة، وهو من أكثر المقاييس شيوعاً في البحوث الإدارية والاجتماعية لما يتمتع به من خصائص قياسية مناسبة. ويتدرج المقياس من "موافق بشدة" إلى "غير موافق بشدة" وفق الأوزان التالية:

الجدول (7) مقياس الاستجابة

درجة الموافقة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الوزن الرقمي	5	4	3	2	1

ولتفسير المتوسطات الحسابية وتحديد مستوى الموافقة، تمّ حساب طول الفئة من خلال قسمة المدى (5-1=4) على عدد الفئات (5)، ليكون طول الفئة 0.80، وبناءً عليه تمّ تحديد المعيار التالي:

الجدول (8) المتوسطات الحسابية

المتوسط الحسابي	مستوى الموافقة	التفسير
1.00 – 1.80	منخفض جداً	درجة تطبيق/تحقق ضعيفة جداً

المتوسط الحسابي	مستوى الموافقة	التفسير
1.81 – 2.60	منخفض	درجة تطبيق/تحقق ضعيفة
2.61 – 3.40	متوسط	درجة تطبيق/تحقق متوسطة
3.41 – 4.20	مرتفع	درجة تطبيق/تحقق عالية
4.21 – 5.00	مرتفع جداً	درجة تطبيق/تحقق عالية جداً

7.3 صدق أداة الدراسة وثباتها

يُعدّ التحقق من الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة من الإجراءات الجوهرية التي تُضفي المصداقية على النتائج وتُعزز الثقة في الاستنتاجات المبنية عليها. وتتضمن هذه الخصائص الصدق الذي يُشير إلى قدرة الأداة على قياس ما صُممت لقياسه، والثبات الذي يُشير إلى اتساق نتائج القياس عند تكراره في ظروف مماثلة.

أولاً: صدق الأداة

تمّ التحقق من صدق الاستبانة من خلال عدة أساليب متكاملة:

أ. صدق المحتوى (الصدق الظاهري)

للتحقق من صدق المحتوى، عُرضت الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في الإدارة والأعمال، وذلك لإبداء آرائهم حول مدى ملاءمة الفقرات لقياس الأبعاد المحددة، ووضوح الصياغة اللغوية، ومناسبة الفقرات للبيئة السعودية. وبناءً على ملاحظات المحكمين، أُجريت التعديلات اللازمة على بعض الفقرات من حيث الصياغة والمحتوى، لتستقر الاستبانة على صورتها النهائية.

ب. صدق الاتساق الداخلي

للتحقق من صدق الاتساق الداخلي، تمّ حساب معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبُعد الذي تنتمي إليه، وكذلك معاملات الارتباط بين درجة كل بُعد والدرجة الكلية للمتغير. وقد أظهرت النتائج أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى 0.05 أو أقل، مما يُشير إلى تمتع الأداة بدرجة مقبولة من الاتساق الداخلي.

ثانياً: ثبات الأداة

يُقصد بثبات الأداة مدى إعطائها نتائج متسقة ومستقرة إذا ما أُعيد تطبيقها على نفس الأفراد في ظروف مماثلة. وقد تمّ التحقق من ثبات الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ الذي يُعدّ من أكثر مقاييس الثبات شيوعاً واستخداماً. ويوضح الجدول التالي قيم معامل الثبات لكل بُعد من أبعاد الدراسة:

الجدول (9) ثبات الأداة

المتغير/البُعد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
الابتكار	4	0.84
التوسع في الأسواق	4	0.81
الشراكات والتحالفات الاستراتيجية	4	0.79
تنمية رأس المال البشري	4	0.86
استراتيجيات تطوير الأعمال (إجمالي)	16	0.91
النمو المؤسسي	12	0.88
الأداة ككل	28	0.93

يتضح من الجدول أن جميع قيم معامل ألفا كرونباخ تجاوزت الحد الأدنى المقبول (0.70)، حيث تراوحت بين 0.79 و 0.91 للأبعاد الفرعية، وبلغت 0.93 للأداة ككل. وتُشير هذه القيم إلى تمتع الاستبانة بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي، مما يُعزز الثقة في النتائج التي ستُسفر عنها.

8.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة

استُخدم برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS في معالجة البيانات وتحليلها، وقد تمّ توظيف مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية بما يتناسب مع طبيعة البيانات وأهداف الدراسة:

أولاً: أساليب الإحصاء الوصفي

تضمنت التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد مستوى استجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة ومحاورها.

ثانياً: أساليب الإحصاء الاستدلالي

شملت معامل ارتباط بيرسون للتحقق من صدق الاتساق الداخلي ولدراسة العلاقات بين المتغيرات، ومعامل ألفا كرونباخ للتحقق من ثبات الأداة، وتحليل الانحدار البسيط والمتعدد لاختبار أثر المتغير المستقل بأبعاده على المتغير التابع، واختبار (ت) للعينات المستقلة وتحليل التباين الأحادي لفحص الفروق في استجابات المبحوثين تبعاً للمتغيرات الديموغرافية.

وقد اعتمد مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) معياراً للحكم على معنوية النتائج واختبار الفرضيات.

الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

1.4 تمهيد

يُمثل هذا الفصل المحور الجوهري في الدراسة التطبيقية، إذ يتضمن العرض التفصيلي والتحليل المعمق للبيانات التي تمّ جمعها من عينة الدراسة، بهدف الإجابة عن تساؤلاتها واختبار فرضياتها. ويرتكز هذا الفصل على توظيف الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية المناسبة لطبيعة البيانات وأهداف الدراسة، مع الحرص على تقديم تفسيرات علمية للنتائج وربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة.

2.4 وصف خصائص عينة الدراسة

أولاً: توزيع العينة حسب الجنس

الجدول (10) توزيع العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	126	70.0%
أنثى	54	30.0%
المجموع	180	100%

تكشف البيانات الواردة في الجدول عن هيمنة العنصر الذكوري على تركيبة العينة، حيث بلغت نسبة الذكور 70% مقابل 30% للإناث. ويمكن تفسير هذا التوزيع في ضوء عدة اعتبارات مترابطة تتعلق بخصوصية سوق العمل السعودي وطبيعة المناصب الإدارية فيه.

ثانياً: توزيع العينة حسب الفئة العمرية

الجدول (11) توزيع العينة حسب الفئة العمرية

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	27	15.0%
من 30 إلى أقل من 40 سنة	68	37.8%
من 40 إلى أقل من 50 سنة	58	32.2%
50 سنة فأكثر	27	15.0%
المجموع	180	100%

يُقدّم هذا الجدول صورة واضحة عن التركيبة العمرية لأفراد العينة، ويكشف عن تركّز الغالبية العظمى منهم في الفئات العمرية المتوسطة، حيث تستحوذ فئتا "30 إلى أقل من 40 سنة" و"40 إلى أقل من 50 سنة" على ما نسبته 70% من إجمالي العينة.

ثالثاً: توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

الجدول (12) توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
دبلوم	18	10.0%
بكالوريوس	108	60.0%
ماجستير	45	25.0%
دكتوراه	9	5.0%
المجموع	180	100%

يُبرز هذا الجدول المستوى التعليمي المرتفع لأفراد عينة الدراسة، حيث يحمل 90% منهم مؤهلاً جامعياً فأعلى، وتبلغ نسبة حملة الدراسات العليا (ماجستير ودكتوراه) 30% من إجمالي العينة. ويستدعي هذا التوزيع قراءة معمّقة لدلالاته ومضامينه.

رابعاً: توزيع العينة حسب سنوات الخبرة

الجدول (13) توزيع العينة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	23	12.8%
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	49	27.2%
من 10 إلى أقل من 15 سنة	56	31.1%
15 سنة فأكثر	52	28.9%
المجموع	180	100%

تُقدّم البيانات الواردة في هذا الجدول مؤشرات بالغة الأهمية حول عمق الخبرة المهنية لأفراد العينة، وتكشف عن تركّز الغالبية العظمى منهم في فئات الخبرة المتوسطة والطويلة، حيث يمتلك 60% من أفراد العينة خبرة تتجاوز عشر سنوات، بينما يمتلك 87.2% خبرة تزيد عن خمس سنوات.

خامساً: توزيع العينة حسب المستوى الإداري

الجدول (14) توزيع العينة حسب المستوى الإداري

المستوى الإداري	التكرار	النسبة المئوية
الإدارة العليا	32	17.8%
الإدارة الوسطى	89	49.4%

النسبة المئوية	التكرار	المستوى الإداري
32.8%	59	الإدارة الإشرافية
100%	180	المجموع

يعكس هذا التوزيع الهيكل الهرمي الطبيعي للمنظمات، حيث تتسع القاعدة في المستويات الإدارية الأدنى وتضيق في المستويات الأعلى. وتستحوذ الإدارة الوسطى على النصيب الأكبر من العينة بنسبة 49.4%، تليها الإدارة الإشرافية بنسبة 32.8%، ثم الإدارة العليا بنسبة 17.8%.

سادساً: توزيع العينة حسب حجم الشركة

الجدول (15) توزيع العينة حسب حجم الشركة

النسبة المئوية	التكرار	حجم الشركة
22.8%	41	صغيرة (أقل من 50 موظفاً)
40.0%	72	متوسطة (50-249 موظفاً)
37.2%	67	كبيرة (250 موظفاً فأكثر)
100%	180	المجموع

يكشف هذا الجدول عن تنوع ملحوظ في أحجام الشركات الممثلة في العينة، وإن كان يُلاحظ ميل نسبي نحو الشركات المتوسطة والكبيرة التي تستحوذ مجتمعةً على 77.2% من العينة. ويستدعي هذا التوزيع تحليلاً معمّقاً لدلالاته وانعكاساته على نتائج الدراسة.

سابعاً: توزيع العينة حسب القطاع الاقتصادي

الجدول (16) توزيع العينة حسب القطاع الاقتصادي

القطاع الاقتصادي	التكرار	النسبة المئوية
الصناعي	38	21.1%
التجاري	47	26.1%
الخدمي	52	28.9%
التقني	43	23.9%
المجموع	180	100%

يُبرز هذا الجدول توزيعاً متوازناً نسبياً لأفراد العينة عبر القطاعات الاقتصادية الأربعة الرئيسية، حيث تتراوح نسب التمثيل بين 21.1% للقطاع الصناعي و28.9% للقطاع الخدمي. ويُعدّ هذا التوازن عنصراً إيجابياً يُعزز من قابلية تعميم النتائج ويُتيح إمكانية إجراء مقارنات ذات دلالة بين القطاعات.

3.4 تحليل استجابات المبحوثين على محاور الدراسة

أولاً: تحليل محاور استراتيجيات تطوير الأعمال (المتغير المستقل)

■ بُعد الابتكار

الجدول (17) التحليل الوصفي لبعد الابتكار

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	تحرص الشركة على تطوير منتجات وخدمات جديدة تلبي احتياجات العملاء المتغيرة	3.89	0.91	1	مرتفع

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
2	تستثمر الشركة في البحث والتطوير لتحسين عملياتها وأساليب عملها	3.67	0.98	3	مرتفع
3	تشجع الشركة الموظفين على تقديم أفكار إبداعية ومبادرات تطويرية	3.72	0.94	2	مرتفع
4	تتبنى الشركة التقنيات الحديثة لتعزيز قدراتها التنافسية	3.58	1.02	4	مرتفع
	المتوسط العام لبُعد الابتكار	3.72	0.84		مرتفع

تكشف البيانات الواردة في الجدول عن مستوى مرتفع لتطبيق ممارسات الابتكار في شركات القطاع الخاص السعودي، حيث بلغ المتوسط العام لهذا البُعد 3.72 بانحراف معياري 0.84. ويستحق هذا البُعد تحليلاً تفصيلياً لفهم أنماط الابتكار السائدة ومجالات القوة والتحسين.

تصدّرت فقرة "تحرص الشركة على تطوير منتجات وخدمات جديدة تلبي احتياجات العملاء المتغيرة" المرتبة الأولى بمتوسط 3.89، وهو ما يعكس إدراك الشركات السعودية لأهمية الابتكار في المنتجات والخدمات كوسيلة جوهرية للاستجابة لتغيرات السوق والحفاظ على الميزة التنافسية، وجاءت فقرة "تشجع الشركة الموظفين على تقديم أفكار إبداعية ومبادرات تطويرية" في المرتبة الثانية بمتوسط 3.72، مما يُشير إلى وعي متنامٍ بأهمية خلق بيئة تنظيمية داعمة للإبداع وتشجيع المبادرات الفردية.

و يعكس الأداء المرتفع لبُعد الابتكار التحولات الإيجابية التي يشهدها القطاع الخاص السعودي في ظل رؤية 2030 التي تضع الابتكار في صميم استراتيجية التنوع الاقتصادي. كما يعكس الضغوط التنافسية المتزايدة التي تدفع الشركات نحو التجديد المستمر للحفاظ على مواقعها السوقية.

■ بُعد التوسع في الأسواق

الجدول (18) التحليل الوصفي لبعد التوسع في الأسواق

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	تسعى الشركة للتوسع في مناطق جغرافية جديدة داخل المملكة	3.64	0.96	2	مرتفع
2	تعمل الشركة على استهداف شرائح جديدة من العملاء	3.78	0.89	1	مرتفع
3	تطور الشركة قنوات توزيع جديدة للوصول إلى أسواق أوسع	3.51	0.99	3	مرتفع
4	تدرس الشركة فرص التوسع في الأسواق الإقليمية والدولية	3.24	1.08	4	متوسط
	المتوسط العام لبُعد التوسع في الأسواق	3.54	0.87		مرتفع

يُظهر تحليل هذا البُعد أن مستوى تطبيق استراتيجية التوسع في الأسواق جاء مرتفعاً بمتوسط عام بلغ 3.54، وإن تفاوتت مستويات الفقرات المكونة له بشكل ملحوظ يستحق التأمل والتحليل.

احتلت فقرة "تعمل الشركة على استهداف شرائح جديدة من العملاء" المرتبة الأولى بمتوسط مرتفع بلغ 3.78 وانحراف معياري منخفض نسبياً (0.89)، مما يُشير إلى اتفاق واسع بين المستجيبين حول اهتمام شركاتهم بتنوع قاعدة العملاء. وحلّت فقرة "التوسع في مناطق جغرافية جديدة داخل المملكة" في المرتبة الثانية بمتوسط 3.64، أما فقرة "تطوير قنوات توزيع جديدة" فقد سجّلت متوسطاً بلغ 3.51، وهو مستوى مرتفع يُشير إلى إدراك الشركات لأهمية تنوع قنوات الوصول إلى العملاء.

■ بُعد الشراكات والتحالفات الاستراتيجية

الجدول (19) التحليل الوصفي لبعد الشراكات والتحالفات الاستراتيجية

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	تبني الشركة شراكات استراتيجية مع شركات أخرى لتحقيق أهداف مشتركة	3.56	0.97	2	مرتفع
2	تستفيد الشركة من التحالفات للوصول إلى موارد وقدرات جديدة	3.48	0.94	3	مرتفع
3	تحرص الشركة على بناء علاقات طويلة الأمد مع الموردين والشركاء	3.71	0.88	1	مرتفع
4	تشارك الشركة في مشاريع مشتركة لتقاسم المخاطر والتكاليف	3.31	1.05	4	متوسط
	المتوسط العام لبُعد الشراكات والتحالفات	3.52	0.86		مرتفع

تُشير نتائج تحليل هذا البُعد إلى مستوى مرتفع من الاهتمام بالشراكات والتحالفات الاستراتيجية بمتوسط عام 3.52، مع وجود تباين لافت في أنماط الشراكة المفضلة لدى الشركات.

تصدّرت فقرة "بناء علاقات طويلة الأمد مع الموردين والشركاء" المرتبة الأولى بمتوسط 3.71 وأقل انحراف معياري ضمن هذا البُعد (0.88)، مما يدل على اتفاق واسع حول أهمية هذا التوجه.

وجاءت فقرة "بناء شراكات استراتيجية لتحقيق أهداف مشتركة" في المرتبة الثانية بمتوسط 3.56، مما يُشير إلى انفتاح الشركات على التعاون الاستراتيجي مع أطراف أخرى لتحقيق أهداف يصعب تحقيقها منفردة. ويتنامى هذا التوجه في ظل التعقيد المتزايد لبيئة الأعمال الذي يجعل من التخصص والتعاون ضرورة وليس خياراً.

■ بُعد تنمية رأس المال البشري

الجدول (20) التحليل الوصفي لبعد تنمية رأس المال البشري

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	توفر الشركة برامج تدريبية متنوعة لتطوير مهارات الموظفين	3.82	0.92	1	مرتفع
2	تحرص الشركة على استقطاب الكفاءات المتميزة والاحتفاظ بها	3.69	0.95	3	مرتفع
3	تُوفر الشركة مسارات واضحة للتطور الوظيفي للموظفين	3.54	1.01	4	مرتفع
4	تربط الشركة بين الأداء والمكافآت بشكل عادل ومحفز	3.76	0.89	2	مرتفع
	المتوسط العام لبُعد تنمية رأس المال البشري	3.70	0.82		مرتفع

تُظهر نتائج هذا البُعد مستوى مرتفعاً من الاهتمام بتنمية رأس المال البشري بمتوسط عام 3.70 وأقل انحراف معياري بين الأبعاد الأربعة (0.82)، مما يدل على اتفاق واسع نسبياً حول أهمية هذا البُعد وممارساته.

احتلت فقرة "توفير برامج تدريبية متنوعة لتطوير مهارات الموظفين" المرتبة الأولى بمتوسط مرتفع بلغ 3.82، وهو ما يعكس إدراكاً متنامياً لدى الشركات السعودية بأن الاستثمار في التدريب ليس تكلفة بل استثمار يُؤتي ثماره في شكل تحسين الأداء والإنتاجية والجودة. ويتسق هذا التوجه مع متطلبات برنامج تنمية القدرات البشرية ضمن رؤية 2030، ومع الضغوط التنافسية التي تفرض على الشركات تطوير قدرات موظفيها باستمرار لمواكبة التغيرات التقنية والسوقية.

ثانياً: تحليل محور النمو المؤسسي (المتغير التابع)

الجدول (21) تحليل محور النمو المؤسسي (المتغير التابع)

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	حققت الشركة نمواً ملحوظاً في إيراداتها خلال السنوات الأخيرة	3.74	0.93	4	مرتفع
2	تحسنت ربحية الشركة بشكل مستمر	3.58	0.99	8	مرتفع
3	ارتفعت حصة الشركة السوقية مقارنة بالمنافسين	3.52	0.96	10	مرتفع
4	زاد عدد عملاء الشركة بشكل ملحوظ	3.69	0.91	5	مرتفع
5	تحسنت كفاءة العمليات التشغيلية في الشركة	3.78	0.87	2	مرتفع
6	ارتفعت إنتاجية الموظفين في الشركة	3.65	0.94	6	مرتفع
7	تطورت القدرات التقنية والتنظيمية للشركة	3.81	0.89	1	مرتفع
8	تعززت سمعة الشركة ومكانتها في السوق	3.63	0.92	7	مرتفع
9	نجحت الشركة في تطوير منتجات وخدمات جديدة	3.56	0.97	9	مرتفع
10	تحسنت جودة المنتجات والخدمات المقدمة	3.79	0.86	3	مرتفع
11	ارتفع مستوى رضا العملاء عن الشركة	3.72	0.90	4	مرتفع
12	تمكنت الشركة من جذب كفاءات متميزة والاحتفاظ بها	3.49	0.98	11	مرتفع

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
	المتوسط العام للنمو المؤسسي	3.66	0.79		مرتفع

تكشف نتائج تحليل محور النمو المؤسسي عن مستوى مرتفع من النمو المتحقق في شركات القطاع الخاص السعودي بمتوسط عام بلغ 3.66 وانحراف معياري 0.79، واحتلت فقرة "تطورت القدرات التقنية والتنظيمية للشركة" المرتبة الأولى بمتوسط 3.81، وهو ما يحمل دلالات مهمة متعددة.

وجاءت فقرة "زيادة عدد العملاء" في المرتبة الخامسة بمتوسط 3.69، تلتها فقرة "ارتفاع إنتاجية الموظفين" بمتوسط 3.65، ثم "تعزيز سمعة الشركة" بمتوسط 3.63. وتُشكل هذه الفقرات مجتمعةً صورة متكاملة لنمو متعدد الأبعاد يشمل الجوانب السوقية والبشرية والمؤسسية.

سجّلت فقرة "تحسّن الربحية" متوسطاً (3.58) أقل من متوسط نمو الإيرادات، وهو نمط شائع يُشير إلى أن نمو الإيرادات لا يُترجم دائماً إلى نمو متناسب في الأرباح، ربما بسبب ارتفاع تكاليف التوسع والاستثمار أو اشتداد المنافسة.

وجاءت فقرة "ارتفاع الحصة السوقية" في المرتبة العاشرة بمتوسط 3.52، وهو ما قد يعكس صعوبة تحقيق مكاسب كبيرة في الحصة السوقية في بيئة تنافسية مكثفة، حيث يسعى جميع المنافسين للنمو بشكل متزامن.

4.4 اختبار فرضيات الدراسة

التحقق من الفرضية الرئيسية

نص الفرضية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات تطوير الأعمال بأبعادها المختلفة (الابتكار، التوسع في الأسواق، الشراكات والتحالفات الاستراتيجية، وتنمية رأس المال البشري) على تعزيز النمو المؤسسي لدى شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية".

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) بهدف قياس تأثير أبعاد استراتيجيات تطوير الأعمال (كعوامل مستقلة) على النمو المؤسسي (كعامل تابع). وقد جاءت نتائج التحليل كما يلي:

جدول (22): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد استراتيجيات تطوير الأعمال على النمو المؤسسي

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة
(Constant) المقدار الثابت	0.487	3.245	0.001**
الابتكار	0.298	4.521	0.000**
التوسع في الأسواق	0.234	3.876	0.000**
الشراكات والتحالفات الاستراتيجية	0.187	3.124	0.002**
تنمية رأس المال البشري	0.276	4.287	0.000**
معامل الارتباط = 0.812	معامل التحديد = 0.659 القيمة الاحتمالية = 0.000		
قيمة الاختبار F = 84.632			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد الموضحة في الجدول (21) إلى وجود علاقة تأثيرية دالة إحصائياً بين أبعاد استراتيجيات تطوير الأعمال كمتغيرات مستقلة، والنمو المؤسسي كمتغير تابع. فقد بلغ معامل التحديد (R^2) قيمة قدرها 0.659، وهي نسبة مرتفعة تدل على أن 65.9% من التباين في مستوى النمو المؤسسي لدى شركات القطاع الخاص يمكن تفسيره من خلال المتغيرات الأربعة المتعلقة باستراتيجيات تطوير الأعمال، كما تشير قيمة معامل الارتباط ($R = 0.812$) إلى وجود ارتباط قوي بين المتغيرات المدروسة.

أما على مستوى الأبعاد الفردية، فقد تبين أن بُعد "الابتكار" هو الأكثر تأثيراً على النمو المؤسسي، حيث بلغ معامل الانحدار له ($B = 0.298$)، وبلغت قيمة T بدلالة معنوية عالية ($\text{Sig.} = 0.000$).

ويؤكد ذلك الدور الحاسم الذي يلعبه الابتكار في تطوير المنتجات والخدمات وتحسين العمليات وخلق ميزة تنافسية مستدامة.

كما أظهرت النتائج أن تنمية رأس المال البشري والتوسع في الأسواق يُساهمان أيضاً بشكل دال في تفسير التباين في النمو المؤسسي، مما يعكس أهمية الاستثمار في الكوادر البشرية والسعي نحو أسواق جديدة لتحقيق معدلات نمو أعلى، بينما أظهر بُعد الشراكات والتحالفات الاستراتيجية أثراً أقل نسبياً ($B = 0.187$) ولكنه لا يزال ذا دلالة إحصائية ($\text{Sig.} = 0.002$)، ما يشير إلى أن تعزيز هذا البُعد قد يمثل فرصة لتحسين متكامل في منظومة تطوير الأعمال داخل الشركات. وبناءً على ذلك، تؤكد هذه النتائج صحة الفرضية الرئيسية للدراسة.

ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

○ الفرضية الفرعية الأولى: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للابتكار على تعزيز النمو المؤسسي في شركات القطاع الخاص".

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression)، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (23): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الابتكار على النمو المؤسسي

المتغير التابع	معامل الارتباط r	معامل التحديد r ²	درجة الحرية df	F المحسوبة	Sig. F	المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	T	Sig. t
النمو المؤسسي	0.684	0.468	1	156.342	0.000	الابتكار	0.589	0.047	12.504	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير "الابتكار" باعتباره أحد أبعاد استراتيجيات تطوير الأعمال على "النمو المؤسسي". وقد جاءت النتائج الإحصائية كما هو موضح في الجدول (22)، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.684$)، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة إلى قوية بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.468$)، مما يشير إلى أن 46.8% من التباين في مستوى النمو المؤسسي يُمكن تفسيره من خلال متغير الابتكار فقط.

وبالاطلاع على نتائج تحليل التباين (ANOVA)، نجد أن قيمة F المحسوبة بلغت 156.342 بمستوى دلالة ($\text{Sig.} = 0.000$)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يعزز من دلالة النموذج ككل. أما على مستوى معاملات الانحدار، فقد بلغ معامل التأثير ($B = 0.589$) بقيمة $T = 12.504$ ، وهي دالة عند مستوى ($\text{Sig.} = 0.000$)، ما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في الابتكار تؤدي إلى زيادة بمقدار 0.589 في مستوى النمو المؤسسي، وبناءً على ذلك، تُقبل الفرضية الفرعية الأولى.

○ الفرضية الفرعية الثانية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتوسع في الأسواق على تعزيز النمو المؤسسي في شركات القطاع الخاص".

جدول (24): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التوسع في الأسواق على النمو المؤسسي

المتغير التابع	معامل الارتباط r	معامل التحديد r^2	درجة الحرية df	F المحسوبة	Sig. F	المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	T	Sig. t
النمو المؤسسي	0.612	0.375	1	106.728	0.000	التوسع في الأسواق	0.524	0.051	10.331	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين التوسع في الأسواق والنمو المؤسسي ($r = 0.612$) ، كما يُفسّر هذا البُعد ما نسبته 37.5% من التباين في النمو المؤسسي. وقد بلغت قيمة F (106.728) بدلالة (0.000)، ومعامل الانحدار ($B = 0.524$) بقيمة T (10.331) دالة إحصائياً، مما يؤكد أن التوسع في الأسواق يُسهم بشكل فعال في تعزيز النمو من خلال الوصول إلى قاعدة أوسع من العملاء وتنويع مصادر الإيرادات، وبناءً على ذلك، تُقبل الفرضية الفرعية الثانية.

○ الفرضية الفرعية الثالثة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للشركات والتحالفات الاستراتيجية على تعزيز النمو المؤسسي في شركات القطاع الخاص".

جدول (25): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الشركات والتحالفات على النمو المؤسسي

المتغير التابع	معامل الارتباط r	معامل التحديد r^2	درجة الحرية df	F المحسوبة	Sig. F	المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	T	Sig. t
النمو المؤسسي	0.547	0.299	1	75.894	0.000	الشركات والتحالفات	0.468	0.054	8.712	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

تُظهر النتائج وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة القوة ($r = 0.547$) ، ويُفسّر هذا البُعد 29.9% من التباين في النمو المؤسسي. وبلغت قيمة F (75.894) بدلالة (0.000)، ومعامل الانحدار ($B = 0.468$) بقيمة T (8.712) دالة إحصائياً. ورغم أن هذا البُعد أظهر أثراً أقل نسبياً مقارنة بالأبعاد الأخرى، إلا أنه يظل ذا دلالة إحصائية، مما يُشير إلى أهمية الشركات في الوصول إلى موارد وقدرات جديدة وتقاسم المخاطر. وبناءً على ذلك، تُقبل الفرضية الفرعية الثالثة.

○ الفرضية الفرعية الرابعة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتنمية رأس المال البشري على تعزيز النمو المؤسسي في شركات القطاع الخاص".

جدول (26): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تنمية رأس المال البشري على النمو المؤسسي

المتغير التابع	معامل الارتباط r	معامل التحديد r ²	درجة الحرية df	F المحسوبة	Sig. F	المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	T	Sig. t
النمو المؤسسي	0.671	0.450	1	145.636	0.000	تنمية رأس المال البشري	0.572	0.047	12.068	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

تكشف النتائج عن وجود علاقة ارتباط موجبة قوية ($r = 0.671$) ، ويُفسّر هذا البُعد 45% من التباين في النمو المؤسسي. وبلغت قيمة F (145.636) بدلالة (0.000)، ومعامل الانحدار ($B = 0.572$) بقيمة T (12.068) دالة إحصائية. وتؤكد هذه النتيجة على الدور المحوري للاستثمار في الموارد البشرية، حيث تُعدّ الكوادر المؤهلة المحرك الأساسي لتنفيذ الاستراتيجيات وتحقيق النمو. وبناءً على ذلك، تُقبل الفرضية الفرعية الرابعة.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

1.5 تمهيد

يُمثل هذا الفصل خلاصة الجهد البحثي الذي استهدف الكشف عن أثر استراتيجيات تطوير الأعمال بأبعادها الأربعة على النمو المؤسسي في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية. وبعد أن تناول الفصل الرابع التحليل الإحصائي للبيانات واختبار الفرضيات، يأتي هذا الفصل ليُقدّم قراءة تحليلية معمّقة للنتائج التي أفرزها التحليل الإحصائي، مع ربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة، ثم يختتم بتقديم مجموعة من التوصيات العملية المبنية على هذه النتائج. ويسعى الفصل إلى تحقيق التكامل بين الجانبين النظري والتطبيقي من خلال تفسير النتائج في ضوء السياق المؤسسي السعودي، وتحديد الدلالات العملية التي يمكن أن تستفيد منها المنظمات في تعزيز مسارات نموها المؤسسي.

2.5 مناقشة النتائج الوصفية

كشفت النتائج الوصفية عن مستوى مرتفع من تطبيق استراتيجيات تطوير الأعمال في شركات القطاع الخاص السعودي، إذ بلغ المتوسط العام لهذا المحور 3.62 من أصل 5 درجات بانحراف معياري قدره 0.76. ويُمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء عدة اعتبارات، أبرزها التحولات الاقتصادية الجذرية التي تشهدها المملكة في إطار رؤية 2030، والتي فرضت على شركات القطاع الخاص ضرورة تبني استراتيجيات تطويرية للتكيف مع المتغيرات والاستفادة من الفرص المتاحة. كما أن اشتداد المنافسة المحلية والإقليمية، وانفتاح السوق السعودي على الاستثمارات الأجنبية، دفع الشركات نحو تبني ممارسات أكثر تطوراً للحفاظ على مكانتها التنافسية.

أظهرت النتائج مستوى مرتفعاً من النمو المؤسسي في شركات القطاع الخاص السعودي، بمتوسط عام قدره 3.66 وانحراف معياري 0.79. وتعكس هذه النتيجة الأثر الإيجابي للبيئة الاقتصادية الداعمة التي توفرها المملكة، إضافة إلى فاعلية الاستراتيجيات التطويرية التي تتبناها الشركات. وقد تصدّرت فقرة

تطور القدرات التقنية والتنظيمية قائمة مؤشرات النمو بمتوسط 3.81، يليها تحسن جودة المنتجات والخدمات بمتوسط 3.79، ثم تحسن كفاءة العمليات التشغيلية بمتوسط 3.78.

أولاً: نتائج الفرضية الرئيسية

أكدت نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد صحة الفرضية الرئيسية التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ لأبعاد استراتيجيات تطوير الأعمال مجتمعةً على النمو المؤسسي. وقد بلغ معامل الارتباط المتعدد R قيمة 0.812، مما يُشير إلى وجود علاقة ارتباطية قوية وموجبة بين المتغيرين. كما بلغ معامل التحديد R^2 قيمة 0.659، أي أن استراتيجيات تطوير الأعمال بأبعادها الأربعة تُفسّر ما نسبته 65.9% من التباين في مستوى النمو المؤسسي، بينما يُعزى الجزء المتبقي البالغ 34.1% إلى عوامل أخرى لم تتناولها الدراسة كالعوامل البيئية والتنظيمية والاقتصادية.

وتتسق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة العريقي والحكيمي (2025) التي أكدت الأثر الإيجابي للاستراتيجيات التطويرية في المؤسسات الأكاديمية اليمينية، وكذلك مع نتائج دراسة Chen et al. (2023) التي أثبتت العلاقة الطردية بين استراتيجيات التطوير والأداء المؤسسي في الشركات الصينية. كما تتوافق مع دراسة Matarazzo et al. (2024) التي أكدت الدور المحوري للتحويل الاستراتيجي في تعزيز النمو المؤسسي للشركات الإيطالية. وتُعزز هذه النتائج مجتمعةً الإطار النظري الذي يرى أن النمو المؤسسي المستدام يتطلب تبني مجموعة متكاملة من الاستراتيجيات التطويرية التي تُغطي جوانب الابتكار والتوسع والشراكات وتنمية رأس المال البشري.

ثانياً: نتائج الفرضية الفرعية الأولى

أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبُعد الابتكار على النمو المؤسسي، إذ بلغ معامل الارتباط r قيمة 0.684، فيما بلغ معامل التحديد R^2 قيمة 0.468، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصل إليه Hervas-Oliver et al. (2023) من أن الابتكار يُمثّل المحرك الأساسي للنمو في الشركات الصناعية، كما تتسق مع نتائج دراسة الأخرس (2023) التي أكدت الدور الحيوي للابتكار في

تعزيز تنافسية الشركات الأردنية. ويُمكن تفسير هذه النتيجة بأن الابتكار يُمكن الشركات من تمييز منتجاتها وخدماتها عن المنافسين، ويفتح أمامها أسواقاً جديدة، ويُحسن كفاءتها التشغيلية، مما ينعكس إيجاباً على مختلف أبعاد النمو المؤسسي.

ثالثاً: نتائج الفرضية الفرعية الثانية

كشفت النتائج عن وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبُعد التوسع في الأسواق على النمو المؤسسي، بمعامل ارتباط r قدره 0.612 ومعامل تحديد R^2 قدره 0.375.

وتتوافق هذه النتيجة مع دراسة Iborra et al. (2022) التي أكدت أن استراتيجيات التوسع الجغرافي والقطاعي تُعد من أبرز محددات نمو الشركات الإسبانية، كما تتسق مع نتائج دراسة أبو غبن والمدهون (2022) في السياق الفلسطيني. ويُفسّر هذا الأثر بأن التوسع في الأسواق يُتيح للشركات الوصول إلى قواعد عملاء جديدة، ويُقلل من مخاطر الاعتماد على سوق واحد، ويُوفر فرصاً للاستفادة من وفورات الحجم، مما يُنعكس إيجاباً على مؤشرات النمو المالي والتشغيلي والسوقي.

رابعاً: نتائج الفرضية الفرعية الثالثة

أثبتت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبُعد الشراكات والتحالفات الاستراتيجية على النمو المؤسسي، وإن كان هذا الأثر أقل قوة مقارنة بالأبعاد الأخرى. فقد بلغ معامل الارتباط r قيمة 0.547، وتتفق هذه النتيجة مع ما أشار إليه Hasyim & Bakri (2023) من أن التحالفات الاستراتيجية تُسهم في تعزيز القدرات التنافسية للشركات، وإن كان تأثيرها يتباين وفقاً لطبيعة الشراكة وجودة إدارتها. ويُمكن تفسير الأثر الأقل نسبياً لهذا البُعد بأن الشراكات والتحالفات تتطلب وقتاً أطول لتُظهر ثمارها، كما أنها تنطوي على تحديات تتعلق بتنسيق المصالح وإدارة العلاقات بين الأطراف، مما قد يُحدّ من أثرها المباشر على النمو في المدى القصير.

أكدت النتائج وجود أثر قوي وذو دلالة إحصائية لبُعد تنمية رأس المال البشري على النمو المؤسسي، إذ بلغ معامل الارتباط r قيمة 0.671 ومعامل التحديد R^2 قيمة 0.450.

وتتسق هذه النتيجة مع دراسة العريقي والحكيمي (2025) التي أبرزت الدور المحوري لتطوير الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي، كما تتوافق مع نتائج Alkaraan et al. (2022) التي أكدت أن الاستثمار في رأس المال البشري يُعد من أهم محددات النمو المستدام. ويُفسّر هذا الأثر القوي بأن الموارد البشرية المؤهلة هي التي تُحوّل الاستراتيجيات إلى واقع ملموس، وتُبدع الحلول الابتكارية، وتُدير عمليات التوسع، وتُفاوض الشراكات، مما يجعل تنميتها شرطاً جوهرياً لنجاح أي استراتيجية تطويرية.

3.5 التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يُمكن تقديم مجموعة من التوصيات العملية الموجهة لشركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية والجهات ذات العلاقة:

- تُوصي الدراسة بضرورة إنشاء وحدات متخصصة للابتكار وتطوير الأعمال داخل الهياكل التنظيمية للشركات، تكون مسؤولة عن رصد الفرص الابتكارية وتحويلها إلى مبادرات قابلة للتطبيق، مع تخصيص ميزانيات مستقلة لأنشطة البحث والتطوير لا تقل عن 3-5% من الإيرادات السنوية.
- تُوصي الدراسة ثانياً بتطوير استراتيجيات متكاملة لإدارة المواهب تتضمن برامج لاستقطاب الكفاءات المتميزة وتطويرها والاحتفاظ بها، مع التركيز على بناء بيئة عمل محفزة تُوفر مسارات وظيفية واضحة وحزم تعويضات تنافسية وفرص للتطوير المهني المستمر.
- تُوصي الدراسة بتبني نهج منظم لاستكشاف فرص التوسع في الأسواق الجديدة، سواء على المستوى المحلي من خلال التوسع الجغرافي داخل المملكة، أو على المستوى الإقليمي والدولي من خلال دراسة الأسواق الواعدة في دول الخليج والمنطقة العربية وما وراءها.

- تُوصي الدراسة بتفعيل ثقافة الشراكات الاستراتيجية من خلال البحث عن شركاء يُكملون نقاط القوة ويُعوضون نقاط الضعف، مع وضع أطر حوكمة واضحة لإدارة هذه الشراكات وتقييم أدائها بشكل دوري.
- تُوصي الدراسة بالاستثمار المكثف في برامج التدريب والتطوير التي تستهدف بناء القدرات القيادية والمهارات التقنية والكفاءات السلوكية، مع ربط هذه البرامج بالاحتياجات الفعلية للشركة وتوجهاتها الاستراتيجية.
- تُوصي الدراسة بتسريع وتيرة التحول الرقمي من خلال تبني التقنيات الحديثة في مختلف العمليات التشغيلية والإدارية، بما يُسهم في تحسين الكفاءة وتقليل التكاليف وتعزيز القدرة على الابتكار.
- تُوصي الدراسة بتطوير منظومة متكاملة لقياس الأداء المؤسسي تتضمن مؤشرات كمية ونوعية تُغطي مختلف أبعاد النمو المؤسسي، مع إجراء مراجعات دورية لهذه المؤشرات واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.
- تُوصي الدراسة بتعزيز التعاون بين شركات القطاع الخاص والمؤسسات الأكاديمية والبحثية من خلال إبرام اتفاقيات شراكة للبحث والتطوير، واستقطاب الباحثين والخبراء للإسهام في حل التحديات التي تواجهها الشركات.
- تُوصي الدراسة بالاستفادة من برامج الدعم الحكومي المتاحة لتطوير الأعمال والابتكار، بما في ذلك البرامج التمويلية والحوافز الضريبية وخدمات الإرشاد والتوجيه التي تُقدمها الجهات الحكومية المعنية.
- تُوصي الدراسة ببناء ثقافة مؤسسية داعمة للتعليم والتحسين المستمر، تُشجع الموظفين على تقديم الأفكار الإبداعية وتجربة الحلول الجديدة دون الخوف من الفشل، مع وجود آليات واضحة لتقييم هذه الأفكار وتبني الناجح منها.
- تُوصي الدراسة بإجراء دراسات تقييمية دورية للاستراتيجيات المُتبناة ومدى فاعليتها في تحقيق النمو المؤسسي، مع المرونة في تعديل هذه الاستراتيجيات وفقاً للمتغيرات البيئية والتنافسية، والاستفادة من الدروس المستفادة في تحسين الممارسات المستقبلية.

Abstract

This study aimed to investigate the impact of business development strategies, encompassing four dimensions namely innovation, market expansion, strategic partnerships and alliances, and human capital development, on organizational growth in private sector companies in the Kingdom of Saudi Arabia. The study adopted a descriptive analytical approach, and a questionnaire was distributed to a stratified random sample of 180 managers and employees at various administrative levels in Saudi private sector companies. Data were analyzed using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS).

The findings revealed a statistically significant impact at $\alpha \leq 0.05$ of business development strategies collectively on organizational growth, indicating that the four dimensions explain 65.9% of the variance in organizational growth. The results demonstrated that innovation has the strongest impact on organizational growth, followed by human capital development, market expansion, and finally strategic partnerships and alliances.

Based on these findings, the study recommended establishing specialized units for innovation and business development, developing comprehensive talent management strategies for attracting and retaining competencies, adopting a systematic approach to exploring new market expansion opportunities, fostering a culture of strategic partnerships, investing intensively in training and development programs, and accelerating digital transformation.

Keywords: Business Development Strategies, Organizational Growth, Innovation, Market Expansion, Strategic Partnerships, Human Capital Development, Saudi Private Sector.

المراجع

المراجع باللغة العربية

- أبو جمعة، محمود حسين. (2022). أثر تكنولوجيا المعلومات في تطوير بيئة الأعمال في البنوك التجارية الأردنية. مجلة ربحان للنشر العلمي، ع21 ، 218 - 244. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1264730>
- أبو غبن، أحمد فاروق؛ والمدهون، ماجد نبيل. (2022). دور التحول الرقمي في تحقيق التميز المؤسسي بالتطبيق على العاملين في بلدية غزة. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية. <https://journals.iugaza.edu.ps/index.php/IUGJEB/article/view/12737>
- الأخرس، محمود منير علي. (2023). تطوير الأداء المؤسسي في البلديات بالأردن وتأثيرها على تحسين الأداء الوظيفي. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 4(2)، 268-281. <https://www.hnjournal.net/en/4-2-55/>
- الحباشنة، أمجد غازي، و الحباشنة، عمر أمجد غازي. (2024). أثر استخدام الوسائل التكنولوجية على تطوير الأعمال المصرفية في البنوك التجارية الأردنية. مجلة المنارة للبحوث والدراسات - سلسلة الأعمال، مج3، ع1 ، 9 - 40. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1486923>
- رشق، تغريد محمد معروف عرب. (2025). التحول الرقمي ودوره في تطوير الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على تجارب القطاع العام والقطاع الخاص. المجلة العربية للتربية النوعية، 42(4)، 139-166. <https://search.mandumah.com/Record/1644665>
- الشبلي، عبدالله مصطفى محمد. (2023). التغيير التنظيمي وتأثيره على تعزيز الأداء المؤسسي للبلديات في المملكة الأردنية الهاشمية. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 4(3). <https://www.hnjournal.net/en/4-3-64/>

- عبدالله، الهادي سليمان إسحق؛ والمطري، محمد محمد عبدالله. (2024). أثر التخطيط الاستراتيجي في الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية جامعة الرازي الأهلية. *مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث*, (25). <https://democraticac.de/?p=990177>
- العريقي، سبأ أحمد؛ والحكيي، وائل سلطان. (2025). أثر استراتيجيات الأعمال على الأداء المنظمي في الجامعات الحكومية والأهلية في اليمن. *مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية*, 4(6), 576-597. <https://journals.su.edu.ye/index.php/jhs/article/view/1552>
- فراح، رشيد؛ وفيهاخير، مريم؛ وجعيجع، عمار. (2021). التحول الرقمي ودوره في تطوير المؤسسات الناشئة - نتائج تطبيق الإدارة الإلكترونية. *مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية*, 5(2), 58-72. <https://asjp.cerist.dz/en/article/201560>
- المنير، الطاهر علي. (2024). أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة حالة على جامعة الزاوية من وجهة نظر القيادات الإدارية. *المجلة الدولية للعلوم والتقنية*. <https://www.stcrs.com.ly/istj/en/volume-details.php?id=54>

المراجع باللغة الإنجليزية

- Anning-Dorson, T. (2021). Organizational culture and leadership as antecedents to organizational flexibility: Implications for SME competitiveness. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 13(5). <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JEEE-08-2020-0288/full/html>
- Chen, Y., Li, X., & Wang, Z. (2023). Competitive strategy, development zone policy and firm growth: Empirical evidence from China. *PLOS ONE*, 18(10), e0292904. <https://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0292904>

- Vial, G. (2021). Digital transformation in business and management research: An overview of the current status quo. *International Journal of Information Management*, 63, 102466. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0268401221001596>
- Islami, X., Mustafa, N., & Topuzovska Latkovikj, M. (2022). Business strategies and competitive advantage: The role of performance and innovation. *Journal of Competitiveness*, 12(1). <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2199853122007648>
- Matarazzo, M., Penco, L., Profumo, G., & Quaglia, R. (2024). Effects of digital transformation on firm performance: The role of IT capabilities and digital orientation. *Heliyon*, 10(5). <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC10951599/>
- Alkaraan, F., Albitar, K., Hussainey, K., & Venkatesh, V. G. (2022). Corporate sustainability and sustainable growth: The role of industry sensitivity. *Finance Research Letters*, 52, 103560. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1544612322007723>
- Alosani, M. S., Yusoff, R., & Al-Dhaafri, H. (2024). Strategic planning and organizational performance: An empirical analysis of Iraqi manufacturing firms. *Sustainability*, 16(15), 6690. <https://www.mdpi.com/2071-1050/16/15/6690>
- Iborra, M., Safón, V., & Dolz, C. (2022). The impact of dynamic capabilities on SME performance during COVID-19. *Frontiers in Psychology*, 13, 924793. <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC9294746/>
- Hervás-Oliver, J. L., Sempere-Ripoll, F., & Boronat-Moll, C. (2023). Innovation capabilities, innovation strategies and performance: Evidence from SMEs. *Technology Analysis & Strategic Management*. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09537325.2023.2280523>

- Bondar, I., & Deineka, V. (2023). Business development strategies: sense, types, features. *Rozvitok Metodiv Upravlinnâ Ta Gospodarûvannâ Na Transporti*, 84(3), 77–88. <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2023-3-77-88>
- Daraojimba, C., Kolade, A., Nwankwo, T. C., Agho, M. O., & Okafor, C. M. (n.d.). A Review of Business Development Strategies in Emerging Markets: Economic Impacts and Growth Evaluation. *International Journal of Research and Scientific Innovation*. <https://doi.org/10.51244/ijrsi.2023.10919>
- Edilia, S., & Larasati, N. D. (2023). Innovative Approaches in Business Development Strategies Through Artificial Intelligence Technology. *IAIC Transactions on Sustainable Digital Innovation (ITSDI)*. <https://doi.org/10.34306/itsdi.v5i1.612>
- Fakhr-al-Ali, F. (2016). STUDY ON THE EFFECT OF BUSINESS STRATEGIES ON PERFORMANCE OF BUSINESS COMPANIES. *Journal of Fundamental & Applied Sciences*, 8. <https://doi.org/10.4314/jfas.v8i3s.300>
- Hasyim, H., & Bakri, M. (2023). The impact of organizational development initiatives on business performance. *Paradoks: Jurnal Ilmu Ekonomi*, 6(4), 248-265. <https://www.researchgate.net/publication/382206150>
- Imanova, M. (2025). Application of Strategic Management Tools in Business Growth. *Qədim Diyar*, 7(8), 65–76. <https://doi.org/10.36719/2706-6185/50/65-76>
- Manochak, T., Xanainphone, K., Sysunam, V., Inthapanya, K., & Bothbaise, B. (2025). Impact of Digital Business Transformation and Business Development Strategy on MSMEs' Performance in Champasack Province, Lao PDR. *International Journal For Multidisciplinary Research*, 7(5). <https://doi.org/10.36948/ijfmr.2025.v07i05.55391>
- Olorunyomi, S. J., Adedoyin, T. O., Olusegun, G. O., & Oluwatobi, T. S. (2024). The impact of digital transformation on business development strategies: Trends, challenges, and

opportunities analyzed. World Journal Of Advanced Research and Reviews.

<https://doi.org/10.30574/wjarr.2024.21.3.0706>

- Sari, D. S. P., & Karlinda, A. E. (2022). The Effect of Good Corporate Governance and Company Growth on Company Value. 1(1), 8–14.
<https://doi.org/10.47709/governors.v1i1.1650>
- Sheibut, D., Smolych, D., Kostyk, Y., Rachynska, H., & Lysak, O. (2024). Assessing the impact of innovative strategies on entrepreneurial growth and business development. Multidisciplinary Science Journal, 6, 2024ss0703.
<https://doi.org/10.31893/multiscience.2024ss0703>
- Sihombing, L., & Dinus, H. (2024). Analysis of Business Development Strategies in Increasing Customer Trust. 2(2), 84–92. <https://doi.org/10.35335/jembut.v2i2.209>

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس أثر استراتيجيات تطوير الأعمال في تعزيز النمو

المؤسسي: دراسة ميدانية على شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول

منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء رأيكم

بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن

جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا

البحث، وسوف أزودكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

- 1- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثى
- 2- العمر ☐ 30 سنة فأقل ☐ من 40 – 30 سنة ☐ 50 – 40 سنة ☐ من 50 سنة فأكثر
- 3- المؤهل العلمي ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه
- 4- سنوات الخبرة ☐ 5 سنوات فأقل ☐ من 5 – 10 سنوات ☐ من 10 – 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة
- 5- المستوى الإداري ☐ الإدارة العليا ☐ الإدارة الوسطى ☐ الإدارة الإشرافية
- 6- حجم الشركة ☐ صغيرة (أقل من 50 موظفا) ☐ متوسطة (50 – 249 موظفا) ☐ كبيرة (250 موظفا فأكثر)
- 7- القطاع الاقتصادي ☐ الصناعي ☐ التجاري ☐ الخدمي ☐ التقني

ثانيا محاور الاستبيان

✿ المحور الأول: استراتيجيات تطوير الأعمال ، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أو افق	أو افق بشدة	البعد
بعد الابتكار					
					تحرص الشركة على تطوير منتجات وخدمات جديدة تلبي احتياجات العملاء المتغيرة
					تستثمر الشركة في البحث والتطوير لتحسين عملياتها وأساليب عملها
					تشجع الشركة الموظفين على تقديم أفكار إبداعية ومبادرات تطويرية
					تتبني الشركة التقنيات الحديثة لتعزيز قدراتها التنافسية
بعد التوسع في الأسواق					
					تسعى الشركة للتوسع في مناطق جغرافية جديدة داخل المملكة
					تعمل الشركة على استهداف شرائح جديدة من العملاء
					تطور الشركة قنوات توزيع جديدة للوصول إلى أسواق أوسع
					تدرس الشركة فرص التوسع في الأسواق الإقليمية والدولية

معارض بشدة	معارض	محايد	أو افق	أو افق بشدة	البعد
بعد الشراكات والتحالفات الاستراتيجية					
					تبني الشركة شراكات استراتيجية مع شركات أخرى لتحقيق أهداف مشتركة
					تستفيد الشركة من التحالفات للوصول إلى موارد وقدرات جديدة
					تحرص الشركة على بناء علاقات طويلة الأمد مع الموردين والشركاء
					تشارك الشركة في مشاريع مشتركة لتقاسم المخاطر والتكاليف
بعد تنمية رأس المال البشري					
					توفر الشركة برامج تدريبية متنوعة لتطوير مهارات الموظفين
					تحرص الشركة على استقطاب الكفاءات المتميزة والاحتفاظ بها
					تُوفر الشركة مسارات واضحة للتطور الوظيفي للموظفين
					تربط الشركة بين الأداء والمكافآت بشكل عادل ومحفز

✿ المحور الثاني: النمو المؤسسي، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

المبعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض بشدة	معارض بشدة
حققت الشركة نمواً ملحوظاً في إيراداتها خلال السنوات الأخيرة					
تحسنت ربحية الشركة بشكل مستمر					
ارتفعت حصة الشركة السوقية مقارنة بالمنافسين					
زاد عدد عملاء الشركة بشكل ملحوظ					
تحسنت كفاءة العمليات التشغيلية في الشركة					
ارتفعت إنتاجية الموظفين في الشركة					
تطورت القدرات التقنية والتنظيمية للشركة					
تعززت سمعة الشركة ومكانتها في السوق					
نجحت الشركة في تطوير منتجات وخدمات جديدة					
تحسنت جودة المنتجات والخدمات المقدمة					
ارتفع مستوى رضا العملاء عن الشركة					
تمكنت الشركة من جذب كفاءات متميزة والاحتفاظ بها					

مع خالص التقدير والاحترام

Mid Ocean University

College of Management

Master's in business administration



**The impact of business development strategies in
promoting institutional growth: a field study on private
sector companies in the Kingdom of Saudi Arabia**

Prepared by:

Abdullah Ouda Al-Shammari

252001650

Supervision:

Dr. Al-Faisal Abdelhamid Mohamed Hassan

Dr. Fayez Jarad

1447- 2026