

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

عبدالله عودة الشمري

ماجستير إدارة الأعمال، كلية الإدارة، جامعة ميدأوشن، المملكة العربية السعودية

abdullah.o.alshamari@gmail.com

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، ووزعت 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 مجتمعة 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.

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

Abdullah Awda Al-Shammari

Master of Business Administration, College of Management, Midocean University, Saudi Arabia

abdullah.o.alshamari@gmail.com

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.

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 والتحول المستقبلي.

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 استشعار 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 تساعدها 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).

ويلعب 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 يسهم 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.

مشكلة الدراسة

تُعد استراتيجيات تطوير الأعمال من المحركات الرئيسية 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 يعكس 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 محليًا وإقليميًا، 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؟

أهمية الدراسة

تتبع 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..

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 والعملية 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..

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؟

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.

الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: استراتيجيات تطوير الأعمال:

مفهوم استراتيجيات تطوير الأعمال وأهميتها:

أولاً: التأسيس المفاهيمي لاستراتيجيات تطوير الأعمال:

تتعدد التعريفات التي قُدمت لمفهوم استراتيجيات تطوير الأعمال، وتنبين 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 فعال". وتُركز 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". ويبرز 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 وتوسع 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 الفعّالة 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 تُؤثر 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.

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.

وتمثّل نظرية القدرات الديناميكية امتداداً لنظرية الموارد، حيث تُركّز على قدرة المنظمة على تجديد مواردها وتحويلها استجابة للتغيرات البيئية. وتشير 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 تُمثّل نوعاً محورياً من القدرات الديناميكية التي تُؤثر إيجابياً على أداء المنظمة.

المبحث الثاني: النمو المؤسسي:

مفهوم النمو المؤسسي وأهميته:

أولاً: التأصيل المفاهيمي للنمو المؤسسي:

تتعدد التعريفات التي قُدمت لمفهوم النمو المؤسسي في الأدبيات الإدارية والاقتصادية، وتتباين هذه التعريفات وفقاً للمنظور الذي يتبناه الباحثون والمؤشرات التي يعتمدون عليها في قياس النمو. وفي صورته الأيسر، 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 العريفي والحكيمي (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 تحسين 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 يُحسن 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 الفعالة 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.

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 (2018-2014) 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 (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 البنوي-الوظيفي والتحليل والتركيب لتوضيح العلاقات بين العوامل المؤثرة في

فعالية الأساليب الابتكارية. وتكونت عينة الدراسة من مجموعة من الدراسات والتحليلات النظرية التي تناولت قيادة 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 وريادة 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 (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 استراتيجيات تطوير الأعمال المناسبة يسهم في تحديد توجه المؤسسة المستقبلية 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 (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.

منهجية الدراسة

منهج الدراسة:

يُمثل 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.

ويُعرف 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.

مجتمع الدراسة:

يُعرف مجتمع الدراسة بأنه جميع الأفراد أو الوحدات التي تتوفر 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 للتوزيع الجغرافي الواسع لمجتمع الدراسة وصعوبة حصره بشكل دقيق، فقد لجأ الباحث إلى أسلوب المعاينة لاختيار عينة تُمثل المجتمع الأصلي وتُمكن من تعميم النتائج عليه ضمن حدود مقبولة من الخطأ المعياري. وقد اعتمد أسلوب العينة العشوائية الميسرة 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، تم تحديد الحجم المستهدف للعينة بـ 180 مفردة، وهو حجم يُحقق الشروط الإحصائية اللازمة لإجراء تحليلات الانحدار واختبار الفرضيات بمستوى ثقة مقبول.

وتحقيقاً لهذا الهدف، تم 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.

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 والمؤثرات 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.

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 تنتمي 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، ليبلغ إجمالي فقرات هذا القسم 16 فقرة، موزعة على النحو التالي:

الجدول (1) المتغير المستقل (استراتيجيات تطوير الأعمال)

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

القسم الثالث: المتغير التابع (النمو المؤسسي):

يقيس هذا القسم مستوى النمو المؤسسي المتوقع 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 (2) المتغير التابع (النمو المؤسسي)

| عدد الفقرات | المحتوى | المتغير |
|-------------|---|---------------|
| 12 | يقيس مستوى النمو المتوقع في الأداء المالي والتشغيلي والسوقي والتنظيمي | النمو المؤسسي |

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

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. ويترجم المقياس من "موافق بشدة" إلى "غير موافق بشدة" وفق الأوزان التالية:

الجدول (3) 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، تم حساب طول الفئة من خلال قسمة المدى (5-1=4) على عدد الفئات (5)، ليكون طول الفئة 0.80، وبناءً عليه تم تحديد المعيار التالي:

الجدول (4) المتوسطات الحسابية

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

صدق أداة الدراسة وثباته:

يُعدّ التحقق من الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة من الإجراءات الجوهرية التي تُضفي المصداقية على النتائج وتُعزز الثقة في الاستنتاجات المبنيّة 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 للبعد 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 متنسقة 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 (5) ثبات الأداة

| المتغير/البعد | 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 وللأبعاد الفرعية، وبلغت 0.93 للأداة ككل. وتُشير هذه القيم إلى تمتع الاستبانة بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي، مما يُعزز الثقة في النتائج التي سُفّر عنها.

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.

تحليل البيانات واختبار الفرضيات:

وصف خصائص عينة الدراسة:

أولاً: توزيع العينة حسب الجنس:

| الجدول (6) 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 تتصل بخصوصية سوق العمل السعودي وطبيعة المناصب الإدارية فيه.

ثانياً: توزيع العينة حسب الفئة العمرية:

الجدول (7) توزيع العينة حسب الفئة العمرية

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

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 (8) توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

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

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 (9) توزيع العينة حسب سنوات الخبرة

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

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 (10) توزيع العينة حسب المستوى الإداري

| النسبة المئوية | التكرار | المستوى الإداري |
|----------------|---------|-------------------|
| 17.8% | 32 | الإدارة العليا |
| 49.4% | 89 | الإدارة الوسطى |
| 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 (11) 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 معمقاً لدلالاته وانعكاساته على نتائج الدراسة.

سابعاً: توزيع العينة حسب القطاع الاقتصادي:

الجدول (12) توزيع العينة حسب القطاع الاقتصادي

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

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.

تحليل استجابات المبحوثين على محاور الدراسة

أولاً: تحليل محور استراتيجيات تطوير الأعمال (المتغير المستقل):

• بُعد الابتكار

الجدول (13) التحليل الوصفي لبعد الابتكار

| م | الفقرة | المتوسط | الانحراف المعياري | الترتيب | المستوى |
|---|--|---------|-------------------|---------|---------|
| 1 | تحرص الشركة على تطوير منتجات وخدمات جديدة تلبى احتياجات العملاء المتغيرة | 3.89 | 0.91 | 1 | مرتفع |
| 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 تلبى 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. ويعكس الأداء المرتفع لُبعد الابتكار التحولات الإيجابية التي يشهدها القطاع الخاص السعودي في ظل رؤية 2030 التي تضع الابتكار في صميم استراتيجية التنويع الاقتصادي. كما يعكس الضغوط التنافسية المتزايدة التي تدفع الشركات نحو التجديد المستمر للحفاظ على مواقعها السوقية.

• بُعد التوسع في الأسواق

الجدول (14) 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 بتنويع 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 تنويع قنوات الوصول إلى العملاء.

• بُعد الشراكات والتحالفات الاستراتيجية

الجدول (15) 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 (16) 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 | توفر الشركة مسارات واضحة للتطور الوظيفي للموظفين | 3.54 | 1.01 | 4 | مرتفع |
| 4 | ترتبط الشركة بين الأداء والمكافآت بشكل عادل ومحفز | 3.76 | 0.89 | 2 | مرتفع |
| | المتوسط العام لبعد 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 (17) 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 |
| | 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 "تعزز سمعة الشركة" بمتوسط 3.63. وتُشكل هذه الفقرات مجتمعة صورة متكاملة لنمو متعدد الأبعاد يشمل الجوانب السوقية والبشرية والمؤسسية.

سجلت فقرة "تحسن 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.

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 (18): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد استراتيجيات تطوير الأعمال على النمو المؤسسي- المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

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

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 ($T = 4.521$) بدلالة معنوية عالية. (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 ($B = 0.187$) لكنه لا يزال ذا دلالة إحصائية (Sig. = 0.002)، ما يشير إلى أن تعزيز هذا البعد قد يمثل فرصة لتحسين متكامل في منظومة تطوير الأعمال داخل الشركات. وبناءً على ذلك، تؤكد هذه النتائج صحة الفرضية الرئيسية للدراسة.

ويقرع 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 (19): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الابتكار على النمو المؤسسي- المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

| 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 |

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 (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 (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 (20): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التوسع في الأسواق على النمو المؤسسي- المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

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

تشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين التوسع في الأسواق والنمو المؤسسي ($r = 0.612$)، كما يُفسر 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 يُساهم 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 ($\alpha \leq 0.05$) للشراكات والتحالفات الاستراتيجية على تعزيز النمو المؤسسي في شركات القطاع الخاص".

جدول (21): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الشراكات والتحالفات على النمو المؤسسي- المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

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

تُظهر النتائج وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة القوة ($r = 0.547$)، ويُفسر 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 الشراكات 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 (22): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تنمية رأس المال البشري على النمو المؤسسي- المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

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

تكشف النتائج عن وجود علاقة ارتباط موجبة قوية ($r = 0.671$)، ويُفسر 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) دلالة 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.

النتائج والتوصيات

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. وتُعكس 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 مجتمعاً 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 تُفسر 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 العريفي 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 للتحول 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 يُمثل 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 لُبُعد 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. ويُفسر هذا الأثر بأن التوسع في الأسواق يُتيح للشركات الوصول إلى قواعد عملاء جديدة، ويُقلل من مخاطر الاعتماد على سوق واحد، ويوفر فرصاً للاستفادة من وفورات الحجم، مما يُعكس إيجاباً على مؤشرات النمو المالي والتشغيلي والسوقي.

رابعاً: نتائج الفرضية الفرعية الثالثة:

أثبتت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لُبُعد 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 تتطلب 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 وذي دلالة إحصائية لُبُعد 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 والحكمي (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. ويُفسر 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.

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 يسهم 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 تقدمها 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.

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 غين، 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/4-2-55/281-268>
- 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(3-64/4)، 64/4. <https://www.hnjournal.net/en/4-3-64/4>
- 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، 7(25). <https://democraticac.de/?p=99017>
- العريقي، سبأ أحمد؛ والحكيمي، 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؛ وجعيج، 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/>
- Hervas-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. *Qadim 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>