



جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

تخصص إدارة أعمال

أثر التخطيط الاستراتيجي على الريادة المؤسسية

"دراسة تطبيقية على الهيئات الحكومية بمدينة الرياض"

إعداد الطالب/

مشاري عبدالله الهزاني

Meshari Abdullah Alhazani

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

د. فايز جراد

العام الدراسي: ٢٠٢٤



إهداء

إلى أظهر قلبين في حياتي... والديّ العزيزين.

إلى من شاركني السراء والضراء، ولم أرها عابسة يوماً..... زوجتي

المخلصة.

أهديكم بحثي، وأدعو الله أن يحوز إعجابكم.

شكر ونفلة

نحمد الله عزوجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي،

والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمداً كثيراً

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور /

د. وليد عبد الجواد سليمان صديق

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

على كل ما قدمه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع دراستنا في

جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلى إدارة جامعة ميد أوشن ممثلة بالكادر الأكاديمي والإداري، لما

قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعنا الحظ بذكر أسمائهم راجياً من المولي عز

وجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى .

المستخلص

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي) على الريادة المؤسسية بأبعادها مجتمعة (الابتكار، الإستباقية، الثقافة التنظيمية، المخاطرة الجديد التنافسية، النمو الذكي) في الهيئات الحكومية بمدينة الرياض، تكونت عينة الدراسة من (٢٣٠) من الموظفين والعاملين في الهيئات الحكومية بمدينة الرياض ، وقد تم اختبار فرضيات الدراسة من خلال البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) .

وتوصلت نتائج الراسة إلى وجود أثر إيجابي ذودلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي) على الريادة المؤسسية في الهيئات الحكومية بمدينة الرياض.

وقد أوصت الدراسة بضرورة العمل على تعميق وتوسيع الجهود المبذولة تجاه تطوير عملية التخطيط الاستراتيجي، لا سيما في الاستثمار في الخيار الاستراتيجي بعد تأمل المناقشة الشديدة من السبيل الوحيد لخلق المناخ الملائم لتطوير الريادة المؤسسية التي تلبي حاجات ورغبات العملاء والفعالية.

الكلمات المفتاحية : التخطيط الاستراتيجي - الريادة المؤسسية - الهيئات الحكومية بمدينة الرياض.

قائمة المحتويات

١	بسم الله الرحمن الرحيم
٢	إهداء
٣	شكرو وتقدير
٤	المستخلص
٥	قائمة المحتويات
٩	قائمة الجداول
١١	قائمة الأشكال
١٢	مقدمة
١٤	١,١ مشكلة الدراسة
١٥	٢,١ أهمية الدراسة
١٥	٢ الأهمية العملية:
١٥	٢ الأهمية العلمية:
١٦	٣,١ أهداف الدراسة
١٧	٤,١ تساؤلات الدراسة
١٧	٥,١ فروض الدراسة
١٨	٦,١ نموذج الدراسة
١٩	٧,١ الدراسات السابقة

١٩	أولاً: الدراسات العربية.....
٢٩	الدراسات الأجنبية:.....
٣٤	٨,١ المنطلقات النظرية للدراسة.....
٣٥	٩,١ المنهجية وطرق البحث.....
٣٦	١٠,١ مصادر البيانات.....
٣٦	١١,١ أدوات الدراسة.....
٣٧	١٢,١ الأساليب الإحصائية المستخدمة.....
٣٨	١٣,١ حدود الدراسة.....
٣٩	الفصل الثاني: الإطار النظري.....
٣٩	تمهيد:.....
٤١	المبحث الأول: التخطيط الاستراتيجي.....
٤١	تمهيد.....
٤١	١,١,٢ تعريف التخطيط الاستراتيجي.....
٤٣	٢,١,٢ مؤشرات التخطيط الاستراتيجي.....
٤٦	٣,١,٢ طرق قياس التخطيط الاستراتيجي.....
٥١	٤,١,٢ متطلبات التخطيط الاستراتيجي.....
٥٢	٥,١,٢ أنواع التخطيط الاستراتيجي.....
٥٣	٦,١,٢ مزايا التخطيط الاستراتيجي.....
٥٤	٧,١,٢ أبعاد التخطيط الاستراتيجي.....
٥٨	المبحث الثاني: الريادة المؤسسية.....

٥٨	تمهيد
٥٩	١,٢,٢ تعريف الريادة المؤسسية
٦١	٢,٢,٢ أهمية الريادة المؤسسية
٦٣	٣,٢,٢ سمات وخصائص الرياديين
٦٤	٤,٢,٢ معوقات الريادة المؤسسية
٦٥	٥,٢,٢ أبعاد الريادة المؤسسية
٦٧	٦,٢,٢ أبعاد الريادة المؤسسية
٧١	الفصل الثالث: المنهجية والتصميم
٧١	١,٣ منهجية الدراسة:
٧١	٢,٣ مجتمع الدراسة:
٧١	٣,٣ عينة الدراسة:
٧٤	٤,٣ أداة الدراسة:
٧٥	٥,٣ ثبات أداة الدراسة:
٧٦	٦,٣ المعالجة الإحصائية:
٧٨	الفصل الرابع: عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات
٧٨	١,٤ عرض النتائج:
	١,١,٤ أولاً: المتوسطات الحسابية والانحرافات لاستجابات المبحوثين نحو الفقرات المكونة
٧٩	للمتغير المستقل التخطيط الاستراتيجي:
	٢,١,٤ ثانياً: المتوسطات الحسابية والانحرافات لاستجابات المبحوثين نحو الفقرات المكونة
٨٧	لإبعاد المتغير التابع: الريادة المؤسسية
٩٤	٣,١,٤ ثالثاً: العلاقة الارتباطية بين المتغير المستقل والمتغير التابع:

٩٦	٢,٤ اختبار فرضيات الدراسة:
٩٨	١,٢,٤ النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى:
٩٩	٢,٢,٤ النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية:
١٠١	٣,٢,٤ النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثالثة:
١٠٢	٤,٢,٣ النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الرابعة:
١٠٣	٥,٢,٤ النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الخامسة:
١٠٤	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات
١٠٤	١,٥ مناقشة النتائج:
١٠٤	١,١,٥ أولاً النتائج المتعلقة بالإحصاء الوصفي:
١٠٥	٢,١,٥ ثانياً النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة:
١٠٦	٢,٥ التوصيات:
١٠٨	Abstract
١٠٩	المراجع
١٠٩	أولاً: المراجع العربية
١١٢	ثانياً: المراجع الأجنبية:
١١٤	الملاحق
١١٥	استمارة استبيان

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
٧٣	جدول (١): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية	(١)
٧٧	جدول (٢): قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة المستقلة والتابعة	(٢)
٧٩	جدول (٣): مقياس ليكرت	(٣)
٨٠	جدول (٤): قيم المتوسطات الحسابية	(٤)
٨٠	جدول (٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على متوسط استجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس أبعاد المتغير المستقل: التخطيط الاستراتيجي	(٥)
٨٢	جدول (٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على متوسط استجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس بعد الرؤية الاستراتيجية	(٦)
٨٣	جدول (٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على متوسط استجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس بعد الرسالة الاستراتيجية	(٧)
٨٤	جدول (٨): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على متوسط استجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس بعد الأهداف الاستراتيجية	(٨)

٨٦	جدول (٩): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على متوسط استجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس بعد التحليل الاستراتيجي	(١٠)
٨٧	جدول (١٠): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على متوسط استجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس بعد الخيار الاستراتيجي	(١١)
٨٩	جدول (١١): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على متوسط استجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس أبعاد المتغير المستقل: الريادة المؤسسية	(١٢)
٩٠	جدول (١٢): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على متوسط استجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس بعد الابتكار	(١٣)
٩١	جدول (١٣): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على متوسط استجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس بعد الاستباقية	(١٤)
٩٢	جدول (١٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على متوسط استجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس بعد الثقافة التنظيمية	(١٥)
٩٣	جدول (١٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على متوسط استجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس بعد المخاطرة	(١٦)
٩٥	جدول (١٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على متوسط استجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس بعد التجديد الاستراتيجي	(١٧)
٩٦	جدول (١٧): قيم قوة الارتباط	(١٨)

٩٧	جدول (١٨): قيم معاملات الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي) وأبعاده المتغير التابع (الريادة المؤسسية)	(١٩)
٩٨	جدول (١٩): اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح ومعامل الالتواء	(٢٠)
٩٩	جدول (٢٠): نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية	(٢١)
١٠٠	جدول (٢١): نتائج تحليل الانحدار لاختبار أثر الرؤيا الاستراتيجية على الريادة المؤسسية في الهيئات الحكومية بمدينة الرياض.	(٢٢)
١٠١	جدول (٢٢): نتائج تحليل الانحدار لاختبار أثر للرسالة الاستراتيجية على الريادة المؤسسية في الهيئات الحكومية بمدينة الرياض	(٢٣)
١٠٢	جدول (٢٣): نتائج تحليل الانحدار لاختبار أثر للأهداف الاستراتيجية على الريادة المؤسسية في الهيئات الحكومية بمدينة الرياض	(٢٤)
١٠٣	جدول (٢٤): نتائج تحليل الانحدار لاختبار أثر التحليل الاستراتيجي على الريادة المؤسسية في الهيئات الحكومية بمدينة الرياض	(٢٥)
١٠٤	جدول (٢٥): نتائج تحليل الانحدار لاختبار أثر التحليل الاستراتيجي على الريادة المؤسسية في الهيئات الحكومية بمدينة الرياض	(٢٦)
١٠٥	جدول (٢٦): نتائج تحليل الانحدار لاختبار أثر الخيار الاستراتيجي على الريادة المؤسسية في الهيئات الحكومية بمدينة الرياض	(٢٧)

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
٧	الشكل رقم (١): المتغيرات (المستقل التابع)	(١)

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

مقدمة

تواجه مؤسسات القطاعين العام والخاص تحديات بيئية كثيرة تتمثل في كثرة حالات عدم التأكد وثورة في الاتصالات والمعلومات مما جعلها تواجه الكثير من المخاطر، ويعتبر التخطيط الاستراتيجي أسلوب علمي في التفكير والمفاضلة الذي يتم في تحديد رسالة المنظمة ووضع الأهداف والاستراتيجيات والسياسات لتأمين الموارد وتوزيعها وهو عملية نظامية توافق من خلالها المنظمات على الأولويات وتستجيب للبيئة المحيطة بها ويمكن المنظمات من التعرف على الفرص والمخاطر في البيئة الخارجية وإلى تحليل نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية. (بكر، ٢٠٢٣)

ويعد التخطيط الاستراتيجي خارطة طريق تطلع إلى تحديد رؤية ورسالة وأهداف المنظمة وتعمل جاهدة لتحقيقها من خلال آليات تنفيذية شاملة تأخذ بعين الاعتبار مواطن القوة وتحديد الفرص وطرق الاستفادة منها، ومواطن الضعف والخطورة وطرق التعامل معها فعملية التخطيط الاستراتيجي يقوم بها أفراد يتمتعون بالحدس والخبرات والقدرة على التحليل العلمي الدقيق وعلى تصور سيناريوهات المستقبل وتتوافر لديهم كافة المعلومات والبيانات اللازمة لعملية تخطيط واقعية قابلة للتنفيذ. (يوسف، ٢٠١٩)

تتميز المنظمات الناجحة بقدرتها على ترجمة عناصر التخطيط الاستراتيجي من وضع رسالة ورؤية استراتيجية فاعلة مبنية على التحليل الاستراتيجي مركزة على مراجعة كل من بيئتها الخارجية والداخلية، والتي تمكنها من استنباط أهداف وغايات المنظمة الاستراتيجية، وذلك يمكن تحقيقه بوجود العوامل التنظيمية الداعمة المتمثلة بالموارد الملائمة الكفؤة والمناسبة، وتوفير الشركة مصادر ومعلومات كافية عن بيئتها الداخلية والخارجية المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي وتسهيل عملية الوصول إليها، والتي بوجودها يتحقق النجاح الاستراتيجي؛ إذ تعمل العوامل التنظيمية على مساعدة التخطيط الاستراتيجي من خلال ترجمة الخطط الاستراتيجية إلى خطط تفصيلية وبرامج قابلة للتنفيذ كما تسهم هذه العوامل التنظيمية على تشجيع القادة في وضع رؤية مستقبلية وترفع من درجة التنبؤ بالمتغيرات البيئية. (Khaled, ٢٠٢٠)

إن بقاء المنظمة قائمة في السوق وقادرة على تحقيق رسالتها وأهدافها الاستراتيجية لهو دليل قاطع على حسن استخدام عواملها التنظيمية وحسن صياغة خططها الاستراتيجية بحيث تكون قادرة على تقديم خدمات ذات نوعية للزبائن وقادرة على استشعار احتياجاتهم وتهتم بالابتكار والإبداع وقادرة على البقاء والنمو والاستمرار فهذا هو الدليل الساطع القاطع على نجاحها الاستراتيجي. (Aya, ٢٠٢٠)

التخطيط الاستراتيجي هو صنع الاختيارات فهو عملية تهدف لدعم القادة لكي يكونوا على وعي بأهدافهم ووسائلهم، وبذلك فالتخطيط الاستراتيجي هو أداة إدارية، ولا تستخدم إلا لغرض واحد مثل بقية الأدوات الإدارية الأخرى ألا وهو مساعدة المؤسسة في أداء عمل أفضل، ويمكن للتخطيط الاستراتيجي أن يساعد المنظمة على أن تركز نظرتها وأولوياتها في الاستجابة للتغيرات الحادثة في البيئة من حولها وأن يضمن أن أفراد المنظمة يعملون باتجاه تحقيق نفس الأهداف وبالطبع فالمقصود بكلمة استراتيجي " هو إضفاء صفة النظرة طويلة الأمد والشمول على التخطيط. (محرمة، ٢٠٢٠)

تحدد الخطة الاستراتيجية ، اهدافا واستراتيجيات رفيعة المستوى وطويلة الاجل للمنظمة او المنشأة توخيا للفعالية في اعداد وتنسيق وتنفيذ خطط وبرامج المنشأة كي تتمكن من اداء انشطتها الرئيسية بشكل فعال، كما ينظر إلى الريادة على أنه عملية تبادل بين المنشآت أو المنظمات والمستهلكين والمجتمع ككل وأن عملية التبادل تتسم أو تأخذ مكانها عندما تنتقل السلعة إلى المستهلك مقابل دفع بمعرفة المستهلك، عليه يعتبر التخطيط الاستراتيجي للريادة أداء هامة لتحقيق التفاعل بين المنظمة ونظامها الريادي، ويعتمد على وضع أهداف استراتيجية تسويقية طويلة المدى في ضوء تحليل مهمة المنظمة وموقفها داخليا وخارجيا، وتحدد الاستراتيجية التسويقية التي تمكن من تحقيق الأهداف التسويقية وصولا لتحقيق استراتيجية المنظمة. (Hijjawi, ٢٠٢٢)

ومن ثم جاءت هذه الدراسة بعنوان أثر التخطيط الاستراتيجي على الريادة المؤسسية في الهيئات الحكومية بالرياض.

١,١ مشكلة الدراسة

تعيش المنظمات المختلفة في ظل بيئة تقسم بدرجة عالية من التعقيد والتشابك والتغيير المستمر، فالمنظمات لا تعيش في فراغ ولا في عزلة، فهي تؤثر وتتأثر بالبيئة المحيطة التي تعيش فيها سواء أكانت سياسية أو اجتماعية أو اقتصادية أو ثقافية أو تكنولوجية، ولا شك أن البيئة المحيطة بالمنظمات تزخر بالفرص كما هي مليئة بالتحديات فالتطور التكنولوجي المتسارع، وزيادة حدة المنافسة والعولمة، وزيادة توقعات ومطالب المستفيدين وفتح الأسواق للاستثمار الأجنبي وجهود الإصلاح والتطوير كلها متغيرات تحيط بالمنظمات، لذا فإن الأمر يستوجب على المنظمات أن تتكيف وتتأقلم مع كل هذه المتغيرات حتى تستطيع الاستمرار والنمو والبقاء، وإلا سيكون مصيرها الاختفاء أو الانزواء على أقل تقدير، ومن هذا المنطلق وإيماناً بهذه الحقيقة عكف المتخصصون في الإدارة على تطوير أساليب تساعد المنظمات للوصول إلى أهدافها وتحقيق الاستمرارية والبقاء أحد مجالات التطوير في المنظمات من أجل تعزيز قدرتها على مواجهة التغيير والتعامل مع التحديات المحيطة، هو تطوير قدرتها على التخطيط الاستراتيجي ذلك لأن التخطيط الاستراتيجي يتعلق برؤية المستقبل، كما يتعلق بتحديد الأهداف والمشاريع والخطط التنفيذية اللازمة لتحقيق تلك الأهداف فقد أصبح التخطيط سمة من سمات الحياة المعاصرة، حيث أصبح العالم أشد حاجة للتخطيط بعد أن تعقدت وسائط معيشتة، وتشابكت وسائلها، وتشعبت جوانبها. (بكر، ٢٠٢٣)

ونظراً للتطورات التي شهدتها المنظمات والهيئات الحكومية، كما تفتقر بعض المنظمات إلى وجود تخطيط استراتيجي فعال وليس لها رؤية ورسالة وأهداف واضحة تحدد مدى التزام الإدارة العليا في المنظمة وقدرتهم على تكثيف الجهود وتركيز الانتباه إلى الصورة الكبرى وتحديد القضايا المهمة والخيارات التي يجب أن يناقشها التخطيط الاستراتيجي وتحديد الأدوار بالمنظمة كما أنها لا تراعي في خططها التعقيدات في البيئة الخارجية كالمنافسة والظروف الاقتصادية المحيطة بالمنظمة وتعقيدات الانماط الاستهلاكية تحول من الجودة والتميز مما يؤثر على خططها التسويقية. (Elbasir, ٢٠٢٣)

ومن ثم قام الباحث بإجراء عدة مقابلات مع أحد العاملين بالهيئات الحكومية بالرياض، وقد قام باستطلاع الرأي من خلال اقتراح مجموعة من الأسئلة تخص الموضوع ومن ثم التوصل إلى مجموعة من

النتائج وبالفعل في نهاية المقابلة قد توصل الباحث إلى افتقار المراجع التي تضمنت التعرف على العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وبين الريادة المؤسسية ومن ثم فإننا يمكننا تلخيص مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤل الآتي:

ما هو أثر التخطيط الاستراتيجي على الريادة المؤسسية في الهيئات الحكومية بالرياض؟

٢,١ أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة في تناولها إحدى الموضوعات الحيوية في العصر الحديث حيث تناولت موضوع أثر التخطيط الاستراتيجي على الريادة المؤسسية في الهيئات الحكومية بالرياض، والتي لم تتم دراستها بشكل كافٍ لذلك، من المؤمل أن تكون الدراسة الحالية مجلة علمية حديثة، وتكون هدفاً للباحثين لإجراء الدراسات المتعلقة بنوع الدراسات الحالية، كما تكمن أهمية الدراسات في التخطيط الاستراتيجي، الريادة المؤسسية.

❖ الأهمية العملية:

تنبع الأهمية العملية لهذه الدراسة من كونها تدرس أثر التخطيط الاستراتيجي على الريادة المؤسسية في الهيئات الحكومية بالرياض على الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في تحقيق مدى فاعلية تطبيق هذه الأنظمة في مؤسساتهم، ومن هنا فإن هذه الدراسة تساعد الهيئات الحكومية على تبني سياسات واضحة ومناسبة، واتخاذ القرارات المناسبة فيما يتعلق بالتخطيط الاستراتيجي، وذلك من خلال الأخذ في الاعتبار التوصيات التي قدمتها هذه الدراسة.

❖ الأهمية العلمية:

تكمن أهمية الدراسة العلمية في أنها تساهم في توضيح الأطر النظرية لجميع المتغيرات التي تناولتها الدراسة من جهة، وفي تفصيل كيفية قياس تلك المتغيرات من جهة أخرى، وتنبع أهميتها مما يلي: تلقي

الدراسة الضوء على التخطيط الاستراتيجي والريادة المؤسسية بهذه المواضيع على وجه الخصوص، يقدم توصيات تتعلق بتفعيل أثر التخطيط الاستراتيجي على الريادة المؤسسية في الهيئات الحكومية بالرياض.

٣,١ أهداف الدراسة

يكمّن الهدف الرئيسي في هذه الدراسة في التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية الاستراتيجية- الرسالة الاستراتيجية- الأهداف الاستراتيجية- التحليل الاستراتيجي- الخيار الاستراتيجي) على الريادة المؤسسية بأبعادها (الابتكار- الاستباقية- الثقافة المنظمة- المخاطرة- التجديد الاستراتيجي) في الهيئات الحكومية بالرياض.

ويتفرع من الهدف الرئيسي مجموعة من الأهداف الفرعية تتمثل فيما يلي:

- التعرف على مدى تأثير الرؤية الاستراتيجية على الريادة المؤسسية بأبعادها مجتمعة في الهيئات الحكومية بالرياض.
- معرفة مدى تأثير الرسالة الاستراتيجية على الريادة المؤسسية بأبعادها مجتمعة في الهيئات الحكومية بالرياض.
- التعرف على وجود علاقة ذو دلالة إحصائية لأهداف الاستراتيجية على الريادة المؤسسية بأبعادها مجتمعة في الهيئات الحكومية بالرياض.
- معرفة مدى تأثير التحليل الاستراتيجي على الريادة المؤسسية بأبعادها مجتمعة على الهيئات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.
- التعرف على مدى تأثير الخيار الاستراتيجي على الريادة المؤسسية بأبعادها مجتمعة على الهيئات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.
- التوصل إلى مجموعة من النتائج والتوصيات المرتبطة بالدراسة والاستفادة منها مستقبلاً.

٤,١ تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية الاستراتيجية- الرسالة الاستراتيجية- الأهداف الاستراتيجية- التحليل الاستراتيجي- الخيار الاستراتيجي) على الريادة المؤسسية بأبعادها (الابتكار- الاستباقية- الثقافة المنظمة- المخاطرة- التجديد الاستراتيجي) في الهيئات الحكومية بالرياض؟

ويتفرع منه مجموعة من الأسئلة الفرعية تتمثل فيما يلي:

- السؤال الفرعي الأول: ما مدى تأثير الرؤية الاستراتيجية على الريادة المؤسسية بأبعادها مجتمعة في الهيئات الحكومية بالرياض؟
- السؤال الفرعي الثاني: إلى أي مدى تؤثر الرسالة الاستراتيجية على الريادة المؤسسية بأبعادها مجتمعة في الهيئات الحكومية بالرياض؟
- السؤال الفرعي الثالث: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأهداف الاستراتيجية على الريادة المؤسسية بأبعادها مجتمعة في الهيئات الحكومية بالرياض؟
- السؤال الفرعي الرابع: ما مدى تأثير التحليل الاستراتيجي على الريادة المؤسسية بأبعادها مجتمعة في الهيئات الحكومية بالرياض؟
- السؤال الفرعي الخامس: إلى أي مدى تؤثر الخيار الاستراتيجي على الريادة المؤسسية بأبعادها مجتمعة في الهيئات الحكومية بالرياض؟

٥,١ فروض الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة وتحقيقها فقد اعتمد الباحث على مجموعة من الفروض تتمثل في:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية الاستراتيجية- الرسالة الاستراتيجية- الأهداف الاستراتيجية- التحليل

الاستراتيجي- الخيار الاستراتيجي) على الريادة المؤسسية بأبعادها(الابتكار- الاستباقية- الثقافة المنظمة- المخاطرة- التجديد الاستراتيجي) في الهيئات الحكومية بالرياض.

ويتفرع من هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الفرعية تتمثل فيما يلي:

- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للرؤية الاستراتيجية على الريادة المؤسسية بأبعادها مجتمعة في الهيئات الحكومية بالرياض.
- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للرسالة الاستراتيجية على الريادة المؤسسية بأبعادها مجتمعة في الهيئات الحكومية بالرياض.
- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للأهداف الاستراتيجية على الريادة المؤسسية بأبعادها مجتمعة في الهيئات الحكومية بالرياض.
- الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتحليل الاستراتيجي على الريادة المؤسسية بأبعادها مجتمعة في الهيئات الحكومية بالرياض.
- الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للخيار الاستراتيجي على الريادة المؤسسية بأبعادها مجتمعة في الهيئات الحكومية بالرياض.

٦,١ نموذج الدراسة

يهدف هذا النموذج إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية الاستراتيجية- الرسالة الاستراتيجية- الأهداف الاستراتيجية- التحليل الاستراتيجي- الخيار الاستراتيجي) على الريادة المؤسسية بأبعادها(الابتكار- الاستباقية- الثقافة المنظمة- المخاطرة- التجديد الاستراتيجي) في الهيئات الحكومية بالرياض.

- المتغير المستقل: التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية الاستراتيجية- الرسالة الاستراتيجية- الأهداف الاستراتيجية- التحليل الاستراتيجي- الخيار الاستراتيجي)

- المتغير التابع: الريادة المؤسسية بأبعادها (الابتكار- الاستباقية- الثقافة المنظمة- المخاطرة- التجديد الاستراتيجي)

الشكل رقم (١): المتغيرات (المستقل التابع)



من إعداد/ الباحث

٧,١ الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات العربية

١. دراسة (عبد العزيز، ٢٠٢٠)، بعنوان أثر التخطيط الاستراتيجي في النجاح الاستراتيجي: الدور

الوسيط للعوامل التنظيمية: دراسة ميدانية في الجامعات الحكومية في شمال الأردن

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي على النجاح الاستراتيجي بوجود

العوامل التنظيمية كمتغير وسيط في الجامعات الحكومية في شمال الأردن.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطوير استبانة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (٢٢١) عاملاً في المناصب الإدارية العليا والوسطى في تلك الجامعات، وتم إدخال البيانات باستخدام برنامجي الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وبرنامج (Amos) لإجراء تحليل المسار، وقد تم استخدام الإحصاء الوصفي والاستدلالي لتحليل بيانات الدراسة.

وتوصلت الدراسة لنتائج عدة من أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة (الرؤيا الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي) في النجاح الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة (استراتيجية محددة، تنفيذ فعال، ثقافة تحفيزية، تنظيم أفقي، قيادة تحويلية، ابتكارات مستمر) من خلال العوامل التنظيمية بأبعادها مجتمعة (الكفاءة البشرية، التمويل، المعلومات، التشريعات، التكنولوجيا) في الجامعات الحكومية في شمال الأردن.

وأوصت الدراسة بزيادة تركيز وعناية القادة في الجامعات الحكومية في شمال الأردن على وضع رؤية ورسالة للمستقبل ترفع من درجة التنبؤ بالمتغيرات في البيئة الخارجية وإلى تحليل نقاط الضعف في البيئة الداخلية لتمكين من إعداد استراتيجيات فعالة قادرة على النهوض بإدارتها نحو الأفضل.

٢. دراسة (الذبيات، ٢٠١٩)، بعنوان أثر التوجه الريادي في تحقيق النجاح الاستراتيجي في سلطة

منطقة العقبة الاقتصادية

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التوجه الريادي في تحقيق النجاح الاستراتيجي في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية.

ولتحقيق أهداف هذه الدراسة، تم اختيار المفوضين والمديرين ومساعدتي المديرين ورؤساء الأقسام ورؤساء الشعب في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية والبالغ مجموعهم (٣٣٤) ونظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة فقد كان مجتمع الدراسة هو عينتها، تم اعتماد (٢٦٣) استبانة صالحة للمعالجة والتحليل باستخدام برنامج (spssv.20) الإحصائي في التحليل الإحصائي للبيانات بالاعتماد على عدة مقاييس من

أهمها المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل الانحدار المتعدد وتحليل الانحدار المتعدد المتدرج ومعامل تضخم التباين ومعامل الالتواء وكرونباخ ألفا.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها: إن تصورات المديرين لأبعاد التوجه الريادي وأبعاد تحقيق النجاح الاستراتيجي في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية جاءت بدرجة مرتفعة، وأنه يوجد أثر لأبعاد التوجه الريادي في تحقيق النجاح الاستراتيجي، حيث تفسر ما مقداره (٥٧,٥٪) من التباين في تحقيق النجاح الاستراتيجي.

وتوصي الدراسة بضرورة تبني مفهوم التوجهات الريادية والعمل على الاستثمار بها، وتوفير الوسائل والأساليب التي تساعد على تكوين هذه التوجهات في السلطة، كذلك العمل على تبني السياسات والإجراءات التي من شأنها أن تعمل على تحقيق النجاح الاستراتيجي.

٣. دراسة (محارمة، ٢٠٢٠)، بعنوان أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي: دراسة حالة

منظمة حكومية بدولة قطر

هدف البحث إلى الكشف عن تأثير التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي لمنظمة حكومية بدولة قطر، وتحديد علاقة وتأثير عناصر التخطيط الاستراتيجي (الرؤية والرسالة، الأهداف الاستراتيجية والقيم، المشاريع والخطط التنفيذية، المتابعة والتقييم) على الأداء المؤسسي للمنظمة الحكومية محل البحث.

تم تصميم استبانة وتوزيعها على عينة عشوائية بسيطة من موظفي المنظمة الحكومية بلغ عدد الاستبانات المسترجعة ٢٤١ استبانة، تم تحليلها إحصائياً بالأساليب المناسبة المتوافرة ضمن برنامج SPSS.

كشفت نتائج التحليل عن وجود علاقة إيجابية وقوية ودالة إحصائياً بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي للمنظمة الحكومية. كما كشفت أن التخطيط الاستراتيجي يؤثر على الأداء المؤسسي، حيث إن ٤٥٪ من التغير في الأداء المؤسسي تعزى لتغير التخطيط الاستراتيجي.

أوصت الدراسة بزيادة الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي، وتوفير المتخصصين في هذا المجال، مع توفير الموازنات الكافية والدعم اللازم.

٤. دراسة (كوراد، ٢٠٢١)، بعنوان أثر التفكير الإبداعي على التخطيط الاستراتيجي: دراسة ميدانية في شركات الاتصالات العاملة في الأردن

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التفكير الإبداعي على التخطيط الاستراتيجي في شركات الاتصالات العاملة في الأردن. ولقد استهدفت الدراسة شركات الاتصالات والبالغ عددها ثلاث شركات وهي: زين وأورانج وأمنية.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكون البحث من (٣) شركات اتصالات العاملة في الأردن، ووزع (٢٨٧) استبانة على المديرين في هذه الشركات من مستوى الإدارة العليا والوسطى واسترجع منها (٢١٠) استبانة، فيما تم استبعاد عشرة استبانات لعدم صلاحيتها للتحليل، وبالتالي بلغ عدد الاستبانات الصالح للتحليل (٢٠٠) استبيان، بنسبة (٦٩,٦٪) من إجمالي الاستبانات الموزعة.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة تكونت من قسمين، القسم الأول يتضمن أسئلة حول الخصائص الديمغرافية والوظيفية. بينما تضمن القسم الثاني (٢٠) فقرة تقيس مدى توافر التفكير الإبداعي بأبعاده الأربعة، والقسم الثالث يقيس مستوى التخطيط الاستراتيجي ويتكون من (١٥) فقرة.

توصلت الدراسة إلى أن مستوى التفكير الإبداعي والتخطيط الاستراتيجي في شركات الاتصالات العاملة في الأردن جاء بدرجة مرتفعة، وأن هناك تأثير ذي دلالة إحصائية للتفكير الإبداعي في التخطيط الاستراتيجي بأبعاده.

أوصت الدراسة، بضرورة استمرار شركات الاتصالات في الأردن بتعزيز مستوى التفكير الإبداعي بأبعاده، وذلك من خلال تبني نهج الطلاقة، والمرونة، والأصالة، والحساسية للمشكلات، وأن يكون نهج التفكير الإبداعي منسجماً مع التخطيط الاستراتيجي لشركات الاتصالات في الأردن. وكذلك التركيز على توفير

مناخ عمل يلتزم فيه جميع العاملين من مختلف المستويات الإدارية بالتفكير الإبداعي، وتوفير بيئة عمل تشجع تبني الأفكار الإبداعية.

٥. دراسة (الشعبي، ٢٠١٨)، أثر التخطيط الاستراتيجي في الأداء المؤسسي: بالتطبيق علي شركة الاتصالات السعودية "STC" من عام ٢٠١٢ م - ٢٠١٧ م

تناولت الدراسة أثر التخطيط الاستراتيجي في الأداء المؤسسي، وتكمن أهمية البحث في أنه يعطي الصورة الواضحة والمتكاملة لصناع القرار في المنظمات باعتبار التخطيط الاستراتيجي المنهجية السليمة لتطويرها.

وهدفَت الدراسة إلى معرفة دور الأداء المؤسسي في نجاح تطبيق إدارة التخطيط الاستراتيجي والعمل على نشر ثقافة إدارة التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات والشركات.

واستخدم الباحث المنهج الوصفي التاريخي، كما يتبع منهج دراسة الحالة، وجاءت فرضيات البحث كالتالي: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين معيار الفلسفة والرسالة والأهداف والأداء المؤسسي. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين معيار الحكم والإدارة والأداء المؤسسي. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين رضا العملاء والأداء المؤسسي. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين معيار الموارد والخدمات والأداء المؤسسي.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: أن التخطيط الاستراتيجي بشركة الاتصالات السعودية STC فعال أن عملية التخطيط الاستراتيجي بشركة الاتصالات السعودية STC تفي باحتياجات العملاء والعاملين، أن شركة الاتصالات السعودية STC تعتمد في إعداد موزاتها على الخطة الاستراتيجية. ومن خلال الدراسة تبين الهيكل التنظيمي لشركة الاتصالات السعودية STC عادل ويقوم على أساس علمي.

وأوصت الدراسة التوصيات التالية: على الشركة أن تهتم بتنفيذ كافة الخطط الاستراتيجية. وضرورة تطوير الأداء المؤسسي للشركة لتحقيق الإتقان والتميز في أداء العمل. وضرورة اهتمام الشركة بالتدريب المستمر للعاملين.

٦. دراسة (يوسف، ٢٠١٩)، بعنوان أثر التخطيط الاستراتيجي لتطوير الموارد البشرية: دراسة حالة:

بنك فيصل الاسلامي السوداني "فرع الرياض" ٢٠١٧م - ٢٠١٨م

هدفت هذه الدراسة أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في بنك فيصل الإسلامي وتوضيح معنى ومفهوم التخطيط الاستراتيجي لتطوير الموارد البشرية ببنك فيصل الإسلامي، والتعرف على مدى تطبيق وممارسة التخطيط الاستراتيجي في بنك فيصل الإسلامي.

حيث أتبع البحث المنهج الوصفي والتحليل الإحصائي للاستبانة التي تستند على جمع المعلومات وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي (Spss) وتمثلت مشكلة الدراسة في ما هو أثر التخطيط الاستراتيجي لتطوير الموارد البشرية.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها: أكد (٧٥٪) من آراء الباحثين أن البنك يقوم بدراسة البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة بهدف التعرف على الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة، للبنك خطة استراتيجية واضحة لتدريب العاملين وتطويرهم وتنمية قدراتهم، كما يعمل البنك على توفير بيئة مناسبة للمتدربين لتطبيق وممارسة أنشطتهم أوضحت آراء الباحثين أن للبنك أسس موضوعية يتم بناء عليها اختيار الموارد البشرية.

ومن أبرز التوصيات التي توصلت إليها هي يتعين على كافة البنوك وضع خطة واضحة لتطوير مواردهم البشرية ويتوجب على البنوك تحليل البيئة الخارجية لها، حتى يتسنى لها الاستفادة من الفرص المتاحة وتجنب المهددات، كما يجب على البنوك أن تضع برامج تدريبية واضحة ومحددة لتهيئة الموظفين على أداء مهامهم بأفضل على صورة ممكنة.

٧. دراسة (السعيد، ٢٠١٩)، بعنوان أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية: تطبيقاً

علي المصارف في الجمهورية اليمنية خلال الفترة من ٢٠١٠ - ٢٠١٨ م

هدف البحث: إلى التعريف على واقع التخطيط الاستراتيجي وأثره في إدارة الموارد البشرية وإبراز أهميته التخطيط الاستراتيجي في المصارف اليمنية؛ كونه من أهم القطاعات التي تركزت عليها عملية

التنمية؟ وما هو مستوى التخطيط الاستراتيجي في المصارف اليمنية، وهل توجد علاقة أثر بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الموارد البشرية؛ وذلك لرفع أداء العاملين في المصارف اليمنية، أهمية البحث: لفت نظر المصارف اليمنية لأهمية التخطيط في إدارة الموارد البشرية كونها الثروة البشرية للأمم، وتطبيق التخطيط الاستراتيجي عليها لجعل هذا البحث أكثر واقعية وعلمية وموضوعية، وتلخصت مشكلة البحث في الإجابة على السؤال "هل يوجد أثر للتخطيط الاستراتيجي على إدارة الموارد البشرية في المصارف اليمنية"، وبنا عليه تم وضع فروض البحث أهمها: ما مستوى التخطيط الاستراتيجي في المصارف اليمنية، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المصارف اليمنية تبعاً للمتغيرات (نوع البنك، العمر، المستوى الوظيفي، الخبرة، المؤهل العلمي)، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى تطبيق إدارة الموارد البشرية في المصارف اليمنية تبعاً للمتغيرات (نوع البنك، العمر، المستوى الوظيفي، الخبرة، المؤهل العلمي)، توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) على إدارة الموارد البشرية في المصارف اليمنية، وقد اعتمد الباحث في بحثه: على المنهج الوصفي التحليلي، ولغرض جمع البيانات الأولية تم الاعتماد على أداة الاستبيان لاستطلاع آراء عينة من العاملين في المصارف اليمنية، وهم: (مدراء العموم ونوابهم، مدراء الإدارات، رؤساء الأقسام) حيث بلغ إجمالي عددهم (١٥٦) مفردة، وهو يشكل ما نسبته (١٠,٣٠٪) من إجمالي مجتمع البحث البالغ عددهم (١٥٠٧) مفردة، تم اختيارها وفق أسلوب العينة العشوائية العنقودية البسيطة.

وتوصل الباحث إلى عدد من النتائج أهمها ما يلي: أن التخطيط الاستراتيجي رافد مهم ومرحلة أساسية ومهمة من مراحل العملية الإدارية لإدارة الموارد البشرية، وكذلك لفت نظر المصارف اليمنية لأهمية ودور الموارد البشرية كونها الثروة البشرية للأمم، مستوى التخطيط في المصارف اليمنية مرتفع، واتضح أن العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الموارد البشرية علاقة طردية، إثبات صحة جميع فرضيات البحث، وخلص الباحث إلى عدد من التوصيات أهمها: دعم وتسهيل وتشجيع المهتمين والباحثين في مجال البحث العلمي في المصارف اليمنية، تحديد معايير الاختيار والتعيين لأصحاب المؤهلات العلمية المتخصصة ونبد الوساطة والمحسوبية للارتقاء بالعمل الإداري في المصارف، تفعيل دور إدارة التخطيط

الاستراتيجي في المصارف ووضع الخطط الاستراتيجية، الاستعانة بذوي الخبرة واستقطابهم للتدريب وتأهيل العاملين في المصارف بما يتناسب مع التطورات التكنولوجية الحديثة وتطبيقها، تعزيز نظام الحوافز في المصارف اليمنية لتمكين الموظفين من الاستقرار المعيشي وزيادة القدرة الإدارية لديهم، العمل على إحداث تكامل في قواعد البيانات بحيث تغطي جميع أنشطة إدارة الموارد البشرية وتوثيقها، من أجل دعم اتخاذ القرار بطريقة صحيحة من قبل الإدارة العليا في المصارف اليمنية.

٨. دراسة (المري، ٢٠١٩)، بعنوان أثر التخطيط الاستراتيجي على الرضا الوظيفي للعاملين: دراسة حالة الخطوط الجوية القطرية

هدفت الدراسة إلى قياس أثر التخطيط الاستراتيجي على الرضا الوظيفي للعاملين (دراسة تطبيقية في الخطوط الجوية القطرية)

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للتعامل مع متغيرات الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من (٤٣١٥٧) موظفا وموظفة، تم اختيار عينة عشوائية بلغت (٣٩٦) موظفا وموظفة يعملون في الخطوط الجوية القطرية، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتم استخدام معامل ثبات كرونباخ ألفا لاختبار لمحاو ومجالات الاستبانة، وقد كانت جميعها قيم مرتفعة (أكبر من ٠.٦٠/ المقبولة)، وفي ضوء ذلك جرى جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS).

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها: مستوى التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية، الرسالة، الأهداف، السياسات، القيم الجوهرية) في الخطوط الجوية القطرية جاء بمستوى متوسط، وأن مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بأبعاده (الترقية، الأمن الوظيفي) في الخطوط الجوية القطرية جاء بمستوى متوسط، وأن هنالك تأثير ذو دلالة إحصائية لكل من الأبعاد (الرسالة، السياسات، والقيم الجوهرية) على الرضا الوظيفي، وعدم وجود تأثير للأبعاد (الرؤية، والأهداف) فتأثيرها ظاهريا، ووجود أثر لأبعاد المتغير المستقل استراتيجيات التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية، الرسالة، والأهداف، والسياسات، والقيم الجوهرية) على بعد الأمن الوظيفي والترقية.

وفي ضوء النتائج خلص الباحث إلى بعض التوصيات أهمها: ضرورة دعم الخطوط الجوية القطرية وتبنيها للتخطيط الاستراتيجي لما لها من أثر على الرضا الوظيفي لدى العاملين فيها، والاهتمام أكثر بجوانب الرؤية، والأهداف من قبل الخطوط الجوية القطرية من خلال تطوير التخطيط الاستراتيجي فيها لزيادة مستوى الرضا الوظيفي.

٩. دراسة (السيوطي، ٢٠١٨)، بعنوان الريادة المؤسسية وأثرها في الأداء المنظمي : دراسة تطبيقية

على المصارف الفلسطينية

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى أبعاد الريادة المؤسسية المتمثلة في الإبداع والاستباقية والميل للمخاطرة والمنافسة الهجومية والاستقلالية، وما يمكن أن تحدثه من أثر في الأداء المنظمي للمصارف الفلسطينية في الضفة الغربية، والذي تتمثل بعض عناصره في الابتكار ورضاء الزبائن والحصة السوقية والمسؤولية الاجتماعية، كما هدفت الدراسة إلى تحديد ما إذا كانت العوامل التنظيمية المتمثلة في الإدارة الداعمة والهيكل التنظيمي ونظام المكافآت وتوفر الموارد والثقافة التنظيمية كمتغير وسيط، يمكن أن يفسر العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة.

ومن أجل التوصل إلى نتائج الدراسة ووضع التوصيات الملائمة، فقد تم استخدام عدة أساليب إحصائية) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبارات (t)، وتحليل الانحدار البسيط والمتعدد، وتحليل التباين الأحادي، وتحليل المسار لتحليل البيانات الأولية التي تم جمعها من خلال استبانة الدراسة الميدانية التي اشتملت على إجابات عينة الدراسة المكونة من (٣٤٤) مفردة من مسؤولي وموظفي المصارف الفلسطينية في الضفة الغربية.

وقد أسفرت الدراسة عن النتائج التالية: وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) لأبعاد الريادة المؤسسية مجتمعة (الإبداع، الاستباقية، الميل للمخاطرة، المنافسة الهجومية، والاستقلالية) في عناصر الأداء المنظمي للمصارف الفلسطينية في الضفة الغربية مجتمعة (الابتكار، رضاء الزبائن، الحصة السوقية، والمسؤولية الاجتماعية). وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للعوامل التنظيمية في المصارف الفلسطينية في الضفة الغربية في تفسير تأثير أبعاد الريادة

المؤسسية مجتمعة في عناصر الأداء المنظمي مجتمعة، وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للريادة المؤسسية في العوامل التنظيمية في المصارف الفلسطينية في الضفة الغربية، وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للعوامل التنظيمية في الأداء المنظمي في المصارف الفلسطينية في الضفة الغربية، وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء عينة الدراسة تجاه أبعاد الريادة المؤسسية في المصارف الفلسطينية في الضفة الغربية، تعزى للنوع الاجتماعي، عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء عينة الدراسة تجاه أبعاد الريادة المؤسسية في المصارف الفلسطينية في الضفة الغربية، تعزى للعمر، وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء عينة الدراسة تجاه أبعاد الريادة المؤسسية في المصارف الفلسطينية في الضفة الغربية، تعزى للمؤهل العلمي، عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء عينة الدراسة تجاه أبعاد الريادة المؤسسية في المصارف الفلسطينية في الضفة الغربية، تعزى للمسمى الوظيفي، وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء عينة الدراسة تجاه أبعاد الريادة المؤسسية (في المصارف الفلسطينية في الضفة الغربية، تعزى لسنوات الخبرة المصرفية.

١٠. دراسة (بكر، ٢٠٢٣)، بعنوان أثر خصائص الشخصية الريادية - كمتغير معدل - في العلاقة بين

المعوقات التي تحول دون تحقيق الريادة المؤسسية ومتطلباتها في الجهاز الإداري السعودي

هدفت الدراسة إلى تقييم واقع الريادة المؤسسية في الجهاز الإداري السعودي، من خلال قياس مدى توافر متطلبات تحقيقها (المخاطرة، والاستباقية واقتناص الفرص، والمرونة، والاستقلالية، والإبداع)، والمعوقات التي تحول دون تحقيق ذلك، ومدى توافر خصائص الشخصية الريادية لدى الموظفين بالجهاز الإداري.

أجريت الدراسة على عينة قوامها (٣٨٥) مفردة من العاملين، وجمعت البيانات الأولية باستخدام قائمة استبيان أعدت خصيصاً لأغراض الدراسة، وتم التأكد من مدى الصدق والثبات وقد بلغ عدد القوائم المسردة والصالحة (٢٢٨) قائمة، بمعدل استجابة (٥٩٪). واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي.

وقد أوضحت النتائج أن الجهاز الإداري السعودي تتوافر فيه متطلبات تحقيق الريادة المؤسسية بدرجة متوسطة. كما أنه يواجه مجموعة من المعوقات تحول دون تحقيق الريادة المؤسسية؛ تأتي في مقدمتها المعوقات الإدارية والتنظيمية، ثم المعوقات المتعلقة بالموارد البشرية، ثم المعوقات المالية. كما أن العاملين بالجهاز تتوافر لديهم خصائص الشخصية الريادية بدرجة مرتفعة، وأشارت النتائج إلى أن المعوقات التي تحول دون تحقيق الريادة المؤسسية تؤثر في مدى توافر بعض متطلبات الريادة المؤسسية. فضلاً عن أن خصائص الشخصية الريادية المؤسسية تؤثر في معظم متطلبات الريادة المؤسسية.

كما توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معدل دال إحصائياً لخصائص الشخصية الريادية في العلاقة بين المعوقات التي تحول دون تحقيق الريادة المؤسسية (الإبداع، والاستباقية واقتناص الفرص، والاستقلالية)، وعدم وجود تأثير معدل معنوي لخصائص الشخصية الريادية في العلاقة بين المعوقات التي تحول دون تحقيق الريادة المؤسسية (المخاطرة والمرونة كمتطلبتين لتحقيق الريادة). وبناء على هذه النتائج تم اقتراح مجموعة من التوصيات.

الدراسات الأجنبية:

١. دراسة (Elbasir, ٢٠٢٣)، بعنوان

Titled: The impact of strategic planning on crisis management in Jordanian food industry companies.

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات في شركات صناعة الأغذية الأردنية. اعتمد قياس التخطيط الاستراتيجي على مقياس يتكون من خمسة أبعاد الرؤية والرسالة والأهداف والاستراتيجيات، والسياسات بينما تم قياس إدارة الأزمات من خلال خمس مراحل اكتشاف إشارات التحذير والاستعداد، والوقاية، واحتواء الضرر، واستعادة النشاط والتعلم.

أجريت الدراسة على عينة قوامها (١٣٧) مديراً. استخدمت الدراسة الطرق الإحصائية الوصفية والتحليلية لاختبار البيانات، بما في ذلك الانحدار الخطي البسيط والمتعدد. ووجدت الدراسة مستويات

متوسطة في تطبيق أبعاد التخطيط الاستراتيجي، وشركات مماثلة تعاملت مع مراحل إدارة الأزمات بمستويات متوسطة. كما أشارت النتائج إلى وجود تأثير كبير للتخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات في الصناعات الغذائية الأردنية.

٢. دراسة (Hijjawi, ٢٠٢٢)

Titled The Impact of Entrepreneurship on Organizational Excellence and the Mediating Role of Visionary Leadership

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ريادة الأعمال على التميز المؤسسي من خلال الدور الوسيط للقيادة الحكيمة.

واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي حيث تكون مجتمع الدراسة من مدراء في البنك التجاري الأردني، وتم استخدام عينة عشوائية لجمع البيانات من (٥٤) فرعاً موزعة بين الأردن والضفة الغربية، حيث تكونت العينة من (١٨٣) استبانة موزعة وتم تطبيق نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) كأسلوب إحصائي لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها.

وأشارت نتائج الدراسة إلى أن ريادة الأعمال بأبعادها الابتكار الاستباقية، المخاطرة، المنافسة الشرسة كان لها تأثير كبير على كل من القيادة ذات الرؤية والتميز التنظيمي، كما كان للقيادة ذات الرؤية المستقبلية تأثير كبير على التميز التنظيمي، بينما أشارت النتائج إلى أن القيادة ذات الرؤية المستقبلية تلعب دور الوسيط الجزئي بين ريادة الأعمال والتميز المؤسسي وبالتالي، خلصت الدراسة إلى أن البيئات الخارجية والداخلية يمكن أن تكون بمثابة حافز الريادة الأعمال وبالتالي لتحقيق التميز المؤسسي من خلال القيادة ذات الرؤية والهياكل والسياسات المرنة.

٣. دراسة (Bahgat., ٢٠٢١)

Titled: The Impact of Sustainable Leadership and Entrepreneurial Direction on Egyptian Airlines, EgyptAir as a Case Study.

هدفت الدراسة إلى تأثير تبني أسلوب القيادة المستدامة والتوجه الريادي في مصر للطيران على كل من الابتكار التكنولوجي، وإعادة هندسة العمليات، والأداء الإبداعي، والتميز التنظيمي كما هدفت الدراسة أيضاً إلى تقييم الدور الوسيط للابتكار التكنولوجي في العلاقة بين القيادة المستدامة وإعادة هندسة العمليات والأداء الإبداعي والتميز التنظيمي، وكذلك بين التوجه الريادي وإعادة هندسة العمليات والأداء الإبداعي والتميز التنظيمي.

لتحقيق هدف الدراسة تم تصميم استبيان وتوزيعها على عينة عشوائية من العاملين بشركة مصر للطيران، حيث تم توزيع ٣٢٠ استبانة وجدت الدراسة أن القيادة المستدامة والتوجيه الريادي لهما تأثير إيجابي على الابتكار التكنولوجي، وإعادة هندسة العمليات، والأداء الإبداعي، والتميز التنظيمي.

ووجدت الدراسة أيضاً أن الابتكار التكنولوجي يلعب دوراً وسيطاً في العلاقة بين القيادة المستدامة وكل من إعادة هندسة العمليات والأداء الإبداعي والتميز التنظيمي.

كما أظهرت النتائج أن الابتكار التكنولوجي يلعب دوراً وسيطاً في العلاقة بين التوجه الريادي وكل عملية من عمليات إعادة الهندسة والأداء الإبداعي والتميز التنظيمي.

٤. دراسة (Iqbal., ٢٠٢١)

Titled: Linking entrepreneurial orientation to innovation performance in small and medium-sized companies: The role of organizational commitment and transformational leadership.

هدف الدراسة إلى التحقق في آثار التوجه الريادي والقيادة التحويلية والالتزام التنظيمي على أداء الابتكار.

وأُتبعَت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي حيث تم جمع البيانات من خلال توزيع استبانة على (١٠٩٥) موظفا يعملون في مستويات مختلفة في الشركات الصغيرة والمتوسطة واستخدمت الدراسة الحالية نمذجة المعادلات الهيكلية ذات المربعات الصغرى لفحص الفرضيات المبنية.

وأشارت النتائج إلى العلاقات المباشرة الإيجابية بشكل ملحوظ بين توجهات ريادة الأعمال والالتزام التنظيمي وأداء الابتكار إلى جانب ذلك، أدى الالتزام التنظيمي بشكل إيجابي إلى توسط العلاقات بين التوجه الريادي وأداء الابتكار. بالإضافة إلى ذلك، وجدت هذه الدراسة أيضا الاعتدال الكبير في القيادة التحويلية بين توجيه ريادة الأعمال والالتزام التنظيمي، وأشارت الدراسة إلى ضرورة تركيز واهتمام قادة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم على ممارسة التوجيه الريادي الابتكار، والاستباقية، والمخاطرة وقيادة التحول صياغة رؤية مقنعة، والتركيز على تحقيق الهدف، وحل المشكلات الإبداعي لتعزيز الأداء الابتكاري لشركاتهم.

٥. دراسة (Aya Amar, ٢٠٢٠)

Titled: The Impact of Strategic Planning on Credit Risk Management in Palestinian Banks.

تهدف هذه الرسالة إلى دراسة تأثير التخطيط الاستراتيجي على إدارة مخاطر الائتمان في البنوك العاملة في فلسطين.

ولتحقيق أهداف الدراسة، اعتمد الباحث منهج البحث الكمي، وطور استبانة ذات غرض محدد ووزعها على عينة مكونة من (١٢٠) موظفا وموظفة يعملون في البنوك في محافظة رام الله والبيرة، وبواقع (١٤) بنك محلي وأجنبي، و ٣ بنوك إسلامية والتي تمثلت ب (٦٦) مدير فرع، و (١٤) مدير الإدارة المخاطر، و (١٤) مدير الدائرة الائتمان و (١٤) مدير في قسم التخطيط، وتم اختبار صدق وثبات الاستبانة.

أظهرت النتائج وجود نسبة مرتفعة لإدارة المخاطر لدى القطاع المصرفي في فلسطين، ونسبة مرتفعة من التخطيط الاستراتيجي أيضا، وأثبتت النتائج وجود تأثير إيجابي دال إحصائيا للتخطيط الاستراتيجي المبني على معايير بازل على إدارة مخاطر الائتمان لدى البنوك العاملة في فلسطين، كما بينت

النتائج وجود مجموعة من محددات إدارة مخاطر الائتمان والتي تهدف إلى تطوير منهجية التخطيط الاستراتيجي عند إدارة مخاطر الائتمان، وأثبتت النتائج وجود علاقة إيجابية دالة إحصائية بين جميع المتغيرات وإدارة مخاطر الائتمان، كما بينت النتائج وجود تأثير إيجابي دال إحصائية لبعض هذه المحددات على إدارة مخاطر الائتمان لدى البنوك العاملة في فلسطين.

وأوصت الدراسة إلى تعزيز تطبيق الحوكمة الرشيدة في البنوك، وإجراء المزيد من الأبحاث حول الإدارة الحديثة للمخاطر المصرفية، بما في ذلك إدارة المخاطر التشغيلية، وإدارة مخاطر السوق وأسعار الفائدة والصرف الأجنبي.

٦. دراسة (Khaled, ٢٠٢٠)

Title: The impact of strategic planning on the sustainability of non-governmental organizations in Palestine

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي على استدامة المنظمات غير الحكومية، وقد تناولت الدراسة عناصر التخطيط الاستراتيجي الرؤية الرسالة الأهداف التخطيط التقييم الرقابة التنفيذ وأثرهم في تحقيق الاستدامة اكتسبت الدراسة أهميتها من أهمية التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الاستدامة، حيث تناولت هذه الدراسة واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الحكومية لتحقيق الاستدامة، وأهمية التحديات التي تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واعتماد الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات وتحليلها ومناقشة تساؤلات الدراسة التي جرى توزيعها على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة المتمثل بموظفي ومديري المنظمات غير الحكومية، وبلغت عينة الدراسة (٥٥) موظف وموظفة، تم استرداد (٤٧) استبيان صالحة للتحليل الإحصائي بنسبة (٨٥,٤) ، وجرى إدخال البيانات وتصنيفها عبر برنامج الرزم الإحصائية (Spss).

وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: أن الموظفون لا يشارك الموظفون في تطوير الرؤية والرسالة والأهداف المنظمة بشكل فعال بشكل فعال، وأن إشراك المستفيدين من المجتمع المحلي في وضع الخطة الاستراتيجية للمنظمة ضعيف، وضعف التمويل وعدم توفر الموارد المالية بشكل دائم ومستمر، كما وأنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) في تقديرات موظفي ومديري المنظمات غير الحكومية الواقع التخطيط الاستراتيجي ودوره في استدامة المنظمات غير الحكومية تعزى إلى الجنس المنطقة الجغرافية عمر المؤسسة، عدد العاملين في المؤسسة.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات لأصحاب القرار في المنظمات غير الحكومية، أهمها: ضرورة إشراك المنظمة الموظفون فيها في تطوير الرؤية والرسالة والأهداف المنظمة.

٨,١ المنطلقات النظرية للدراسة

تنطلق من الدراسة مجموعة من المصطلحات تتمثل في:

• التخطيط الاستراتيجي:

التخطيط الاستراتيجي هو عبارة عن تخطيط بعيد المدى، يأخذ هذا التخطيط في الاعتبار جميع المتغيرات الخارجية والداخلية، ويقوم بتحديد جميع الشرائح والقطاعات المستهدفة، إضافةً لطرق المنافسة.

يعتبر هذا النوع من التخطيط واحداً من المكونات الأساسية للإدارة الاستراتيجية، ويعتمد على التبصر بوضع المؤسسة مستقبلاً، ثم العمل على الاستعداد له. (بكر، ٢٠٢٣)

التخطيط الاستراتيجي ببساطة هو عملية تحديد الأولويات، وتخصيص الموارد بما يُحقق الأهداف المحددة، وفيه يتم إنشاء استراتيجيات عمل محددة تتوافق مع رؤية الشركة، وترجمتها إلى خطط عمل يتم نشرها على نطاق واسع بشكل يضمن انخراط أقسام الشركة المختلفة مثل المحاسبة، والمالية، والتسويق، والموارد البشرية، وغيرها. (Elbasir, ٢٠٢٣)

• الريادة المؤسسية:

ريادة الأعمال المؤسسية: هي أن يعمل الموظف داخل المنظمة بدور رائد الأعمال وذلك يشمل محاولة إنتاج منتجات أو استحداث طرق جديدة لزيادة الدخل داخل المنظمة أو التوسع بشكل عام من خلال استخدام خطوات وإجراءات جريئة ومبتكرة لصالح المنظمة. (عبد العزيز، ٢٠٢٠)

يتم تعريف ريادة الأعمال على إنها مجموعة من العمليات الإبداعية التي يتم التخطيط لها بهدف تنفيذ مشروع ما أو تطوير مشروع قائم بالفعل وإحداث بعض التغيرات فيه، ويتم ذلك من خلال دراسة المشروع والتعرف على المعوقات التي تقف أمامه وتعرقل عملية تطوره وتحقيقه للأهداف المنشودة. (Hijjawi, ٢٠٢٢)

ويشمل مفهوم ريادة الأعمال توظيف عناصر الإنتاج المختلفة بالشكل الأمثل من أجل ضمان تحقيقها للأهداف التي تسعى الإدارة إلى الوصول إليها من خلال المشروع.

٩,١ المنهجية وطرق البحث

نظرا لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية الاستراتيجية- الرسالة الاستراتيجية- الأهداف الاستراتيجية- التحليل الاستراتيجي- الخيار الاستراتيجي) على الريادة المؤسسية بأبعادها (الابتكار- الاستباقية- الثقافة المنظمة- المخاطرة- التجديد الاستراتيجي) في الهيئات الحكومية بالرياض، وعلى هذا الأساس تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث استخدمنا في الجانب النظري المنهج الوصفي الذي يعمل على توضيح متغيرات الدراسة ، مع استخدام المنهج التحليلي في الدراسة الميدانية لأنه يعمل على التحليل والربط بين النتائج التي توصل إليها و يعمل على تفسيرها ثم إصدار الأحكام المناسبة.

١٠,١ مصادر البيانات

اعتمدت الدراسة على المصادر التالية في جمع البيانات والمعلومات:

- المصادر الثانوية: قام الباحث بالرجوع إلى الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والأدبيات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تتناول موضوع الدراسة والبحث في مواقع الإنترنت المختلفة لتقديم الإطار النظري المتعلق بهذه الدراسة.
- المصادر الأولية: قام الباحث بإعداد استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات مباشرة من أفراد العينة، حيث تكونت من عدد من الفقرات بهدف التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية الاستراتيجية- الرسالة الاستراتيجية- الأهداف الاستراتيجية- التحليل الاستراتيجي- الخيار الاستراتيجي) على الريادة المؤسسية بأبعادها(الابتكار- الاستباقية- الثقافة المنظمة- المخاطرة- التجديد الاستراتيجي) في الهيئات الحكومية بالرياض.

١١,١ أدوات الدراسة

تم العمل على الاستبانة للتناسب مع متغيرات الدراسة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث تكونت من قسمين رئيسيين هما:

- القسم الأول: وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة من المملكة العربية السعودية والمتمثلة ب: النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والوضع المهني.
- القسم الثاني: اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع.

١٢,١ الأساليب الإحصائية المستخدمة

لاختبار أسئلة وفرضيات الدراسة والإجابة عنها قام الباحث باستخدام التقنيات الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS - Statistical Package for Social Sciences كما يلي:

أولاً: أساليب الإحصاء الوصفي Descriptive Statistic Measures: والتي تم استخدامها لوصف الخصائص الديمغرافية والوظيفية للعاملين عينة الدراسة، وتشمل:

- التكرارات: لوصف الخصائص الشخصية والوظيفية للعاملين عينة الدراسة.
- النسب المئوية: تم استخدامها لمعرفة التوزيعات التكرارية للعاملين عينة الدراسة.
- المتوسط الحسابي: استخدم لمعرفة متوسط إجابات العاملين عينة الدراسة عن فقرات الأبعاد.
- الانحراف المعياري: استخدم لمعرفة تشتت إجابات العاملين عينة الدراسة عن المتوسط الحسابي.

ثانياً: الإحصاء التحليلي:

- معامل الثبات كرونباخ الفا: للتعرف على مدى الاتساق الداخلي لفقرات ابعاد متغيرات الدراسة.
- الانحدار المتعدد: لاختبار اثر المتغير المستقل في المتغير التابع.
- ارتباط بيرسون: للتحقق من عدم وجود ارتباط ذاتي عالي بين ابعاد المتغير المستقل.
- Kolmogorov-Smnov للتعرف على تحقق ظاهرة التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة.
- تحليل الانحدار الهرمي: لاختبار دور المتغير المعدل في تحسين أثر المتغير المستقل في المتغير التابع.

١٣,١ حدود الدراسة

- حدود موضوعية: قامت الدراسة بالتعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية الاستراتيجية- الرسالة الاستراتيجية- الأهداف الاستراتيجية- التحليل الاستراتيجي- الخيار الاستراتيجي) على الريادة المؤسسية بأبعادها (الابتكار- الاستباقية- الثقافة المنظمة- المخاطرة- التجديد الاستراتيجي) في الهيئات الحكومية بالرياض.
- حدود مكانية: الهيئات الحكومية بالرياض في المملكة العربية السعودية.
- حدود زمانية: العام الدراسي ٢٠٢٤.
- حدود بشرية: تم التطبيق علي الهيئات الحكومية بالرياض في المملكة العربية السعودية.

الفصل الثاني: الإطار النظري

تمهيد:

يتسم بعالم الأعمال المعاصر التنافسية الشديدة والتغير المستمر، أصبح التخطيط الاستراتيجي ضرورة ملحة للمؤسسات الطامحة إلى تحقيق الريادة والتميز، كما يعتبر التخطيط الاستراتيجي الأداة الفعالة التي تمكن المؤسسات من تحديد رؤاها وأهدافها على المدى الطويل، وتوجيه جهودها ومواردها نحو تحقيق هذه الأهداف بفعالية وكفاءة، يهدف التخطيط الاستراتيجي إلى وضع خريطة طريق واضحة تُمكن المؤسسة من التكيف مع التغيرات المستمرة في البيئة المحيطة، واستغلال الفرص المتاحة، ومواجهة التحديات المحتملة بمرونة وذكاء. (عبد علان، ٢٠٢١)

من خلال التخطيط الاستراتيجي، تستطيع المؤسسات فهم نقاط قوتها وضعفها، وتحليل العوامل الخارجية التي تؤثر على أدائها، سواء كانت اقتصادية أو تكنولوجية أو اجتماعية، يساعد هذا الفهم العميق والشامل في وضع استراتيجيات فعالة تُمكن المؤسسة من تعزيز نقاط قوتها، ومعالجة نقاط ضعفها، والتهيئة لاستغلال الفرص وتحويل التهديدات إلى فرص نمو وتطور. بالإضافة إلى ذلك، يعزز التخطيط الاستراتيجي من قدرة المؤسسات على الابتكار والتجديد، حيث يتيح لها استشراف المستقبل وتطوير استجابات مبتكرة للتغيرات والتحديات التي تواجهها.

لا يقتصر دور التخطيط الاستراتيجي على الجانب الإداري فقط، بل يمتد ليشمل جميع جوانب المؤسسة، بما في ذلك الثقافة التنظيمية، والقيادة، والعلاقات مع العملاء والشركاء، من خلال التخطيط الاستراتيجي، يمكن للمؤسسات بناء ثقافة تنظيمية قوية تشجع على التعاون والابتكار، وتحفز الموظفين على تقديم أفضل ما لديهم لتحقيق الأهداف المشتركة. كما يمكنها تعزيز علاقاتها مع العملاء والشركاء، من خلال تقديم قيمة مضافة وتحقيق رضا العملاء بشكل مستمر. (على الخير، ٢٠٢٠)

يُعَدُّ التخطيط الاستراتيجي العنصر الأساسي لتحقيق الريادة المؤسسية، حيث يمكن المؤسسات من التكيف مع التغيرات واستغلال الفرص بفعالية إنه عملية مستمرة تستدعي التقييم الدوري والتعديل

المستمر لضمان مواكبة التحديات وتحقيق الأهداف بكفاءة لذا، فإن تبني نهج التخطيط الاستراتيجي يعد خطوة حاسمة نحو تحقيق التفوق والتميز في عالم الأعمال المتغير والمتسارع.

ومن ثم يتم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين على النحو التالي:

- المبحث الأول : التخطيط الاستراتيجي
- المبحث الثاني: الريادة المؤسسية

المبحث الأول: التخطيط الاستراتيجي

تمهيد

يعد التخطيط أسلوباً علمياً يهدف إلى تحقيق تغيرات مقصودة عن طريق تعبئة جميع الموارد، والطاقات المادية، البشرية والتنظيمية لتحقيق أهداف مرغوب فيها بأقل تكلفة وأسرع وقت ويقوم التخطيط السليم في العلاقات العامة على دراسة بناء المؤسسة وأهدافها الوظيفية والسياسية التي تنتجها ولتحقيق ذلك، يوجب خبراء العلاقات العامة، لابد من دراسة الجماهير المتعاملة مع المؤسسة والتعرف إلى الخصائص النوعية لتلك الجماهير، ومن ثم " فإن دراسة الجمهور والتعرف إلى القيم، والأهداف المشتركة التي يتقاسمونها خاصة على المستوى الداخلي، وكذلك باتجاهاتهم نحو المؤسسة سواء كانت مؤيدة أم معارضة، أما بالنسبة للجمهور الخارجي فإن إجراءات البحوث والقياسات بعد مطلباً ضرورياً. (عبد القادر، ٢٠٢١)

١،١،٢ تعريف التخطيط الاستراتيجي

التخطيط الاستراتيجي هو عبارة عن تخطيط بعيد المدى، ويأخذ هذا التخطيط في الاعتبار جميع المتغيرات الخارجية والداخلية، ويقوم بتحديد جميع الشرائح والقطاعات المستهدفة، إضافة لطرق المنافسة، يقوم هذا التخطيط بالإجابة على سؤال إلى أين نحن ماضون، أخذاً في الاعتبار الرؤية المستقبلية للمؤسسة وعلاقات التكامل والارتباط بين جميع جوانب هذه المنظمة، إضافة إلى الأنشطة المختلفة التي تقوم بها والعلاقة التي تربط المنظمة بالبيئة المحيطة بها. (صعيد، ٢٠٢١)

التخطيط الاستراتيجي هو عملية أساسية تهدف إلى تحديد أهداف المنظمة على المدى الطويل وتوجيه الجهود والموارد نحو تحقيق هذه الأهداف بطريقة فعالة وذلك بتطبيق مجموعة من الاستراتيجيات وباستخدام عدد من الأدوات مثل أداة التحليل الرباعي SWOT لتحديد العوامل الأساسية التي تدفع أداؤها الحالي، وبالتالي تستطيع الحصول على معلومات عن الاستراتيجيات الأكثر فاعلية لإحداث التغيير المستقبلي. (محارمة، ٢٠٢٠)

حيث يتضمن التخطيط الاستراتيجي تحليلاً شاملاً للبيئة الخارجية والداخلية للمنظمة لفهم التحديات والفرص المتاحة. لتقييم نقاط القوة والضعف الداخلية للمنظمة وفرص النمو والتهديدات المحتملة من البيئة الخارجية. وبناءً على تحليل التخطيط الاستراتيجي، يتم وضع الرؤية والرسالة للمنظمة، وتحديد الأهداف الاستراتيجية التي تعبر عن اتجاه المنظمة المستقبلي. ثم يتم تطوير الاستراتيجيات والخطط الفرعية لتحقيق هذه الأهداف، وتحديد الموارد المطلوبة والجداول الزمنية لتنفيذ هذه الخطط. (برهم، ٢٠٢٠)

ويُعد المخطط الاستراتيجي هو أكثر شيء تعتمد عليه المنظمات التي تتطلع إلى تحسين أدائها ونموها، وهو ينتهي بوضع وثيقة خطة استراتيجية تسترشد بها المنظمة لتكون بمثابة خارطة طريق جماعية لكل أفراد المنظمة ويتضمن التخطيط الاستراتيجي أيضاً متابعة وتقييم الأداء بانتظام لضمان تحقيق الأهداف المحددة وتعديل الخطط حسب الحاجة.

يعرف التخطيط الاستراتيجي: على أنه "اتخاذ القرارات المتعلقة بتحديد رسالة المؤسسة، وتكوين السياسات وتحديد الأهداف، وتقرير المسار الأساسي الذي يستخدم لتنفيذ أهداف المؤسسة والذي يحدد أسلوبها وشخصيتها، ويميزها عن غيرها من المؤسسات. (جاد الله، ٢٠٢١)

يمكن تعريف التخطيط الاستراتيجي إجرائياً بأنه أسلوب منظم تتبعه مؤسسات التعليم ما قبل الجامعي في صنع القرارات المتعلق بالمؤسسة، وتنظيم الجهود المتصلة بتنفيذ هذه القرارات، ومتابعة تنفيذه، في ضوء الاستغلال الأمثل للإمكانات المتاحة.

وقد يرى البعض أن التخطيط الاستراتيجي عبارة عن عمليات مراجعة لظروف السوق وحاجات المستهلك والقوة والضعف التنافسي والبيئات السياسية والاقتصادية و التشريعية والتطورات التكنولوجية ومدى توافر الموارد لمساعدة الشركة في التخطيط لاقتناص الفرص وتجنب التهديدات، عمليات منتظمة بعدد من الخطوات تمكن من تحديد الوضع الحالي للمنظمة شاملة رسالتها ورؤيتها وقيم التشغيل و حاجتها القوة و الضعف والفرص والتهديدات والأهداف والتصرفات ذات الأولوية والاستراتيجيات وخطط المتابعة. (عثمان، ٢٠٢٠)

ومما سبق يرى الباحث أن هو عملية تحديد الأهداف وتطوير الاستراتيجيات لتحقيق هذه الأهداف على المدى الطويل، ويتم تطبيقه في مختلف المجالات مثل الأعمال التجارية والهيئات الحكومية والمؤسسات الغير ربحية، كما يساعد في توجيه الجهود والموارد نحو تحقيق الأهداف المحددة وفي تحديد الرؤية والرسالة الأساسية للمؤسسة إنه يساعد على تحديد الأولويات وتنظيم العمل وضمان تحقيق النجاح على المدى الطويل.

٢,١,٢ مؤشرات التخطيط الاستراتيجي

تختلف وتتعدد مؤشرات التخطيط الاستراتيجي فقد صنفوا البعض مؤشرات التخطيط على النحو التالي: (الديراوي، ٢٠٢٠)

— مؤشرات تحليل البيئة الداخلية والخارجية:

يجب على المسؤولين إجراء تحليل داخلي للمنظمة قبل اتخاذ القرارات ووضع الخطط الاستراتيجية، بحيث تهتم المنظمات بتحليل عناصرها الداخلية ونقاط قوتها من خلال تقييم مواردها وخصائصها وأصولها وقدراتها وكفاءاتها ومزاياها التنافسية.

إن تحليل البيئة الداخلية يساعد المنظمات على امتلاك المعرفة اللازمة حول وضعها الحالي من خلال التعرف على نقاط القوة والضعف في كل عنصر من عناصرها الداخلية، مما يساعد الإدارة في عملية اتخاذ القرارات المختلفة وصياغة استراتيجيات المنظمة بشكل صحيح للاستفادة من نقاط القوة والفعالية لديها فعالية ووضع الاستراتيجيات التي تعززه، وكذلك وضع الاستراتيجيات اللازمة للتخفيف من نقاط ضعفه وتعويضها.

التحليل البيئي هو أسلوب استراتيجي يستخدم لتحديد جميع العوامل الداخلية والخارجية التي يمكن أن تؤثر على نجاح الشركة. تكشف المكونات الداخلية عن نقاط القوة والعيوب في الشركة، بينما تمثل المكونات الخارجية الفرص والمخاطر. وهذا موجود خارج الشركة.

تؤخذ الاتجاهات والعوامل عالية المستوى في الاعتبار في التحليل البيئي. أسعار الفائدة، على سبيل المثال، وكيف يمكن أن تؤثر على عمليات الشركة. يمكن لهذه التحليلات أن تساعد الشركات على تحقيق قوة جذب في أسواقها. (زلط، ٢٠١٨)

يعد تحليل PEST أداة لتحديد كيفية تفاعل عملك مع العالم من حوله باستخدام الأرباع الأربعة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتقنية يمكنك أنت وفريقك تحليل كل عامل قد يغير الطريقة التي تمارس بها عملك داخليًا. يساعدك تحليل البيئة الخارجية والمحيط (PEST) على فهم المخاطر والتخطيط للتغيير وتحقيق الربح بغض النظر عن التغييرات التي تحدث من حولك.

وتحليل البيئة الخارجية هي أداة عمل استراتيجية تسمح للشركات بفهم كيفية تأثير العناصر المختلفة على عملياتها. ومن خلال تبادل الأفكار حول كيفية ملء الأرباع الأربعة، يمكن لأعضاء الفريق اكتشاف العوامل الخارجية الكامنة وراء نتائج الأعمال وتقييمها وتنظيمها وتتبعها.

— مؤشرات وجود توجهات استراتيجية للشركة

الخطة الاستراتيجية هي وثيقة تحدد اتجاه المنظمة يمكن أن تكون صفحة واحدة أو ملء ملف، حسب حجم وتعقيد العمل والعمل.

يمكن أن يستفيد معظم المديرين من وجود خطة استراتيجية، تساعد عملية وضع الخطة المدير (والفريق) على التراجع وفحص مكانهم، والمكان الذي يريدون الذهاب إليه، وكيف من المحتمل أن يصلوا إلى هناك في غياب الخطة، يستمر العمل بشكل يومي ولكنه غالبًا ما يفتقر إلى الإحساس بالهدف والأولوية. (صالح، ٢٠١٩)

خلال عملية التخطيط الاستراتيجي، تقوم المنظمة بثلاثة أنشطة أساسية إنهم يبنون أو يراجعون رؤيتهم ورسالتهم الاستراتيجية التأسيسية، ويلتزمون بالأهداف أو الغايات التي تدفع الصحة العامة لمؤسستهم، ويضعون خطة طويلة المدى لتحقيق تلك الأهداف. وللقيام بذلك، يجب عليهم البناء على عناصر الخطة الاستراتيجية.

في حين أن الإطار عبارة عن دورة مستمرة تحتوي على دروس مستفادة من كل مرحلة تفيد المرحلة التالية، فإن وضع خطة استراتيجية هو دائمًا أفضل مكان للبدء.

— مؤشرات وجود خطة استراتيجية وتنفيذية

وهي تمثل استثمارات متوسطة الأجل تساهم في تحقيق استراتيجية الشركة خلال فترة مستقبلية محددة وطويلة الأجل، تمتد غالباً إلى خمس سنوات أو أكثر يمكن أن تكون الخطة الاستراتيجية مستنداً ورقياً أو إلكترونياً واحداً أو ملفاً متعدد الصفحات، اعتماداً على نوع العمل وتعقيده وحجمه.

على الرغم من أن الاستراتيجية والخطة الاستراتيجية والخطة التنظيمية ترتبط ارتباطاً وثيقاً من الناحية اللغوية، إلا أن المصطلحات الثلاثة تختلف بشكل كبير في عالم الأعمال الاستراتيجية هي الاتجاه طويل المدى لمسار الشركة، وتمثل المهام التي ستقوم بها الشركة للمنافسة والنجاح في الأسواق المستهدفة. (البرعينين، ٢٠١٨)

الخطة الاستراتيجية هي المبادرات والاستثمارات المطلوبة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة، وتركز على كيفية تحقيق الأهداف طويلة المدى، بينما الخطة التنظيمية هي تنفيذ مشاريع وتغييرات محددة، وتركز على تنفيذ أي مهام غير مدرجة في الخطة الاستراتيجية.

— مؤشرات تنفيذ الخطة الاستراتيجية

إن تنفيذ الاستراتيجية هو عبارة عن دائرة كاملة من الأسباب والتأثيرات، ولضمان نجاح الخطة الاستراتيجية بطريقة إيجابية، يمكنك مراقبة التأثيرات من خلال مراجعة بعض مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) بشكل منتظم بمجرد تحديد مؤشرات الأداء التي تريدها، تبدأ في تطوير استراتيجياتك تكتيكاتك المختلفة التي تأمل أن تحقق التأثير المطلوب. (الحريزي، ٢٠١٩)

يعد التخطيط الاستراتيجي مرحلة أساسية ومهمة من مراحل العملية الإدارية، حيث يمثل طريقة في التفكير والمقارنة بين أساليب وأساليب العمل، لاختيار أفضل البدائل التي تتناسب مع الإمكانيات المتاحة

من جهة، وطبيعة الأهداف المرجوة ومن ناحية أخرى، في عالم أصبح أصغر من حجمه الجغرافي بسبب ثورة المعلومات والاتصالات التطور التكنولوجي والمعرفي.

٣,١,٢ طرق قياس التخطيط الاستراتيجي

تستخدم مؤشرات الأداء الرئيسية كأدوات أساسية في تتبع وتحليل التخطيط الاستراتيجي، ومن أمثلة مؤشرات الأداء الرئيسية التي تدعم التخطيط الاستراتيجي ما يلي: (الذنبيات، ٢٠١٩)

■ نمو الإيرادات

من خلال نمو الإيرادات، يمكن قياس الأداء المالي للمنظمة، وهو من العناصر الأساسية لإكمال التخطيط الاستراتيجي للمنظمة من حيث الميزانية وتخصيص الموارد وتحديد أولويات المنتجات وتدفقات الإيرادات التي تعمل بشكل جيد.

وتتأثر عملية صنع القرار بهذا المؤشر، من خلال إظهار كيفية تأثير استراتيجية المنظمة على نتيجتها النهائية، وبالتالي تعطي الأولوية للمبادرات التي تعمل وتزيد من فعالية التخطيط الاستراتيجي. (الشريف، ٢٠١٩)

يشير مؤشر إجمالي الإيرادات إلى الأموال المتولدة من العمليات التجارية العادية، والتي تُطرح منها التكاليف لتحديد صافي الدخل، ومن خلاله يتم تقييم مدى كفاءة الشركة في جمع الإيرادات، وبالتالي فإن انخفاضه يفرض تعديل استراتيجيات المنظمة في أنشطتها التجارية.

■ قيمة عمر العميل

يقيس هذا المؤشر القيمة طويلة الأجل التي يجلبها كل عميل إلى المنظمة، وبالتالي فإن تتبعه يمكن المنظمة من تحديد استراتيجيات لتعزيز تجربة العملاء والاحتفاظ بالعملاء ذوي القيمة العالية، واختيار أفضل الطرق للحفاظ على سعادة العملاء.

يعبر هذا المؤشر عن عدد العملاء الذين يرغبون في التوصية بمنتجات أو خدمات المنظمة للآخرين، ويتم حسابه من خلال طرح عدد المروجين لتلك المنتجات من عدد المنتقدين، وانخفاض هذا المؤشر دليل على ضرورة تغيير استراتيجيات المنظمة لتحسين منتجاتها وخدماتها. (يوسف، ٢٠١٩)

قيمة العميل الدائمة تسمى أيضاً قيمة عمر العميل هي حجم المبيعات الذي تتوقع الشركة الحصول عليه من الزبون الواحد طوال فترة حياته أو فترة تعامله مع الشركة.

تعطي قيمة العميل الدائمة فكرة عن مدى ولاء الزبائن للشركة، فكلما زادت هذه القيمة كان ذلك مؤشراً على ولاء العملاء لعلامة الشركة التجارية، مما يساعدها في وضع الاستراتيجية التسويقية للشركة على كلّ من المدى القصير والبعيد، وتطبيق ممارسات تساهم في الاحتفاظ بالعميل الحالي، فالبيع لزبائن سابقين أسهل وأقل كلفة بكثير من جذب عملاء جدد. (التسعيدي، ٢٠١٩)

تكلفة اكتساب العميل هي حجم الإنفاق الذي تبذله الشركة لتجذب عميلاً جديداً لكل من هذين المؤشرين خصائصهما واستقلاليتهما، لكن يمكن مقارنتهما ببعضهما لتحديد حجم المال الذي يمكن إنفاقه على الحملات التسويقية لجذب عملاء جدد مع الحفاظ على ربح مقبول يتناسب مع الأهداف الموضوعة للشركة.

الحفاظ على العميل هو مؤشر على نسبة الزبائن الذين حافظت الشركة عليهم خلال فترة من الزمن، هذان المفهومان متلازمان وبينهما علاقة تناسب طردي، ويعملان بشكل مشترك على وضع خطة نمو للشركة.

كما أن توظيف هذين المؤشرين يساعد على تقسيم قاعدة الزبائن وتحديد العملاء الأعلى لقيمة والأكثر إنفاقاً على متجر الشركة، بحيث يتم تركيز جهود الحفاظ على هذه الشريحة من العملاء الأكثر جلباً للأرباح.

■ حصة السوق

يساعد مؤشر حصة السوق على تقييم القدرة التنافسية للمنظمة في الصناعة، ومن ثم تحديد مدى قدرة المنظمة على السيطرة على السوق المستهدف، كما أن تتبع هذا المؤشر يسهل من التخطيط الاستراتيجي، وذلك من خلال اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن توسع السوق، والمغامرة في أسواق جديدة، وتطوير منتجات جديدة.

الحصة السوقية هي النسبة المئوية لمجموع مبيعات صناعة ما أو سوق ما التي تحصل عليها شركة معينة خلال فترة زمنية محددة. يتم احتساب الحصة السوقية من خلال أخذ مبيعات الشركة خلال فترة معينة وتقسيمها على إجمالي مبيعات هذه الصناعة من جميع الشركات خلال نفس الفترة يستخدم هذا المقياس لإعطاء فكرة عامة عن حجم الشركة فيما يتعلق بسوقها ومنافسيها. (برهم، ٢٠٢٠)

الحصة السوقية تمثل النسبة المئوية لحجم المبيعات أو الإيرادات الخاصة بشركة معينة مقارنةً بإجمالي حجم السوق التي تعمل فيها. يعتبر فهم وتحليل الحصة السوقية للشركات ذات أهمية كبيرة لعدة أسباب:

— النمو في السوق:

مع نمو السوق الكلي لمنتج أو خدمة، فإن الشركة القادرة على المحافظة على حصتها السوقية سوف تنمو إيراداتها بنفس معدل إجمالي السوق. وسوف تتفوق على بسرعة زيادة الإيرادات.

— زيادة الربحية:

ويمكن أن تسمح الزيادات في الحصة السوقية للشركة بتحقيق نطاق أكبر في عملياتها وتحسين الربحية. وتتطلع الشركات دائماً إلى توسيع حصتها من السوق، بالإضافة إلى محاولة زيادة حجم السوق الكلي من خلال جذب عملاء جدد من فئات أخرى من المجتمع أو خفض الأسعار أو استخدام الإعلانات.

— المقارنة المعيارية التنافسية:

الحصة السوقية تسمح للشركات بمعرفة مكانها بالنسبة لمنافسيها غالبًا ما تشير الحصة السوقية المرتفعة إلى مركز مهيمن في السوق.

— اقتصاديات الحجم:

يمكن للشركات ذات الحصة السوقية الأكبر في كثير من الأحيان إنتاج سلع أكثر كفاءة بسبب وفورات الحجم، مما يؤدي إلى انخفاض التكاليف وزيادة الأرباح.

— الاعتراف بالعلامة التجارية:

يمكن أن تعزز حصة السوق الكبيرة من التعرف على العلامة التجارية وسمعتها، مما يسهل تقديم منتجات جديدة أو دخول أسواق جديدة.

— ثقة المستثمر:

غالبًا ما ينظر المستثمرون إلى الشركات التي تتمتع بحصة سوقية أعلى على أنها أكثر استقرارًا وأقل خطورة. ينظر المستثمرون إلى مدى زيادة الحصة السوقية وانخفاضها بعناية، لأنها يمكن أن تكون علامة على القدرة التنافسية النسبية لمنتجات الشركة أو خدماتها. (برهم، ٢٠٢٠)

— حساب الحصة السوقية

حساب الحصة السوقية واضح ومباشر، يتم احتساب الحصة السوقية من خلال أخذ مبيعات الشركة خلال فترة معينة وتقسيمها على إجمالي مبيعات هذه الصناعة من جميع الشركات خلال نفس الفترة.

– رضا الموظفين

يتيح مؤشر رضا الموظفين تعزيز تخطيط الموارد البشرية والتطوير التنظيمي، ويتوافق التخطيط الاستراتيجي لهذا المؤشر مع الهدف الاستراتيجي للاحتفاظ بالمواهب، ويحافظ على ثقافة تنظيمية قوية.

يُعرّف الرضا الموظفين بأنه استجابة عاطفية إيجابية تشعر بها عند القيام بعملك أو عندما تكون موجوداً في العمل تحاول المنظمات الرائدة قياس هذا الشعور حيث أصبحت استطلاعات و استبيانات الرضا الوظيفي عنصراً أساسياً مهماً لجميع مدراء المواد البشرية في الشركات. (على الخير، ٢٠٢٠)

رضا الموظفين هو مقياس لمدى فعالية مشاركة الموظفين في العمل الذي يقومون به. إنه الشعور بأنه يمكن للمرء أن يساهم في نجاح الشركة ويرى المكافآت على جهودهم. عندما يكون الموظفون راضين ، فمن المرجح أن يبقوا مع مؤسستهم ويواجهون تحديات جديدة.

يعد رضا الموظفين عنصراً حاسماً في بيئة مكان العمل، مما يؤثر بشكل كبير على الإنتاجية التنظيمية والربحية إنها الدرجة التي يكون فيها الموظفون راضين عن وظائفهم وما يرتبط بها من تعويضات ومزايا وظروف عمل.

– عائد الاستثمار

يساعد تتبع عائد الاستثمار على تقييم كفاءة وربحية الاستثمارات، واستخدام هذا التقييم في التخطيط الاستراتيجي يمكن الشركة من إعطاء الأولوية للمشاريع أو المبادرات التي تحقق المزيد من العوائد.

عائد الاستثمار هو المردود المالي الذي يحققه المستثمر من فرصة استثمارية معينة، ويعتمد على عدة عوامل مثل نوع الاستثمار ونجاحه ومخاطره، وحالة السوق المالية، والتغيرات الاقتصادية لا يُضمن ROI وجود عائد مضمون ويمكن أن يتغير بتقلبات السوق والظروف الاقتصادية يتم حسابه عن طريق معادلة: $ROI = ((\text{العائد} - \text{التكلفة}) / \text{التكلفة}) \times 100$. لتحسينه، يمكن اتخاذ إجراءات مثل تنويع محفظة الاستثمار وإدارة المخاطر والاستثمار طويل الأجل، مع الاستشارة المالية المتخصصة. (عثمان، ٢٠٢٠)

يعتمد معدل العائد على الاستثمار على العديد من العوامل، بما في ذلك النوع والمدة الزمنية للاستثمار والأداء المالي للمشروع، يمكن استخدام معدل العائد على الاستثمار لمقارنة العوائد بين مختلف الاستثمارات واتخاذ القرارات الاستثمارية المستنيرة.

٤,١,٢ متطلبات التخطيط الاستراتيجي

على ضوء المفاهيم السابقة فالتخطيط الناجح لبرامج العلاقات العامة ينبغي أن يتضمن مجموعه من المتطلبات اهمها كما ذكرتها: (صعيد، ٢٠٢١)

تحديد المبادي والفلسفات والاتجاهات القائمة والتي توضع الخطة على أساسها ، تحديد الاهداف ومداهما طويلة متوسطة قصيرة واولوياتها واعطاء المرونة الكافية لما يستجد من تغيرات .

تحديد السياسات التي تركز على الاهداف وهي المبادي التي وضعتها الادارة.

ويري بعض الباحثين ان دعائم التخطيط أو متطلباتها تتمثل في مطلبين أساسيين هما :

دعم مادي (ميزانيه متاحة، قوة بشرية مدربه ذات خبرة)، لثاني دعم ادبي بالموافقة على كل تصورات ومشروعات رجال العلاقات العامة وتأييد خطواتهم الى جانب الاستعدادات الذهنية للوصول الى المقاصد والاهداف.

اما محمد منير حجاب ذكر مجموعه من المتطلبات والتي نرى فيها كثير من الأهمية والواقعية التي تلمس الواقع العملي للتخطيط في ضوء مجالات العمل وهي: (عبد العزيز ، ٢٠٢٠)

ضرورة وجود مدير بن علي مستوي عالي من المهارة وحسن التصرف، وجود امكانيات مادية وبشرية وفنية متاحة، وجود منفذين مهرة ذوي خبرة وكفاءة ولديهم الاستعداد لتحمل المسؤولية، توزيع الادوار على الادارات المختلفة والتنسيق بينها ، التوعية الكاملة بأهداف الخطة بالنسبة للإدارات والعاملين.

٢,١,٥ أنواع التخطيط الاستراتيجي

يقرر الباحثون في مجال الإعلام والعلاقات العامة عند وضع الخطة الإعلامية أن تتضمن نوعين

رئيسيين من التخطيط وهما : (عبد علان، ٢٠٢١)

أولاً: التخطيط الوقائي:

هو التخطيط الذي يحافظ على الصلات المستمرة والعلاقات الطيبة مع الجمهور ويهدف إلى

استمرار العلاقات الودية وتقديم الصورة الحسنة المستمرة بين الهيئة و جماهيرها وله أسسه:

- التخطيط للاتصال بالجمهور " ويتضمن طرق تحديد الجمهور والتعرف عليه.
- التخطيط لاختيار وسيلة الاتصال المناسبة " التي تناسب طبيعة كل جمهور.
- التخطيط لوضع المضمون المناسب والرسالة المؤثرة .

ثانياً: التخطيط للأزمات أو التخطيط العلاجي

هو المعروف بتخطيط الأزمات أو الكوارث وهو تخطيط يتسم بالحركة والاستعداد ويكون عادة

متأهباً لمواجهة أي مشكلة أو أزمة أو موقف طارئ وهو محاولة لمنع حدوث الأزمات التي تؤثر على السياحة

ومعدلات تدفقها من جهة أو لاحتواء الأزمات السياحية وعدم تفاقمها عند حدوثها من جهة أخرى .

ينقسم التخطيط من حيث المدى الزمني إلى نوعين : (الشهري، ٢٠١٨)

تخطيط طويل المدى وهو المعروف بالتخطيط التنموي الذي تقوم به الأجهزة الرسمية بهدف

تطوير البنية الأساسية وإقامة المشروعات التنموية والاستثمارات وهو ما يعرف بالتخطيط الاستراتيجي

تخطيط قصير المدى أو متوسط تقوم به المنشآت السياحية المختلفة وتضعه في الإدارات المسؤولة عن

السياحة لتنفيذ مهامها وتحقيق أهدافها.

يحقّق التخطيط لأنشطة العلاقات العامة المزايا التالية : (السويطي، ٢٠١٨)

تنفيذ برامج متكاملة توجه من خلالها جميع الجهود المتاحة لإنجاز أهداف محددة ، كسب تأييد الإدارة لهذه الأنشطة وزيادة مشاركتها فيها، التأكيد على الجانب الإيجابي بدلا من الجانب الدفاعي في ممارسة العلاقات العامة . حسن اختيار الموضوعات والأوقات الملائمة بالإضافة إلى اختيار الأساليب الأكثر فاعلية في التنفيذ.

تحقيق أمثل استخدام ممكن لوسائل الإعلام المتاحة في الوصول إلى الجماهير المستهدفة .

أركانه:-

العمل الجيد العلاقات الطيبة بين المنظمة والجمهور من خلال ما تقدمه المنظمة يجب أن يرضي رغبات وطموحات الجمهور.

الإعلام الصادق، والتغذية العكسية لا بد من القيام بأبحاث ودراسات عن مدى اثر الحملات الإعلانية التي تقوم بها المنظمة لتعديل أو تطوير أو المحافظة على المستوى الذي يتماشى مع أهداف المنظمة ورغبات الجمهور.

٢,١,٦ مزايا التخطيط الاستراتيجي

تتمثل أهم المزايا فيما يلي: (كارمة، ٢٠٢٠)

يساعد التخطيط على إمكانية التنبؤ بالمشكلات والمتغيرات البيئية التي يتوقع حدوثها وبالتالي اتخاذ الاحتياطات اللازمة لمواجهتها والتصدي لها.

كما أنه يساعد على التحقيق الدقيق للموارد المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ الخطة وحسن استخدامها وتوجيهها.

علاوة على أنه يبرز التخطيط أهداف العلاقات العامة بوضوح مما يساعد موظفي الإدارة على تفهمها والسعي إلى تحقيقها وتنفيذها عن قناعة وفي التوقيت الزمني المحدد لها.

كما أنه يسهل التخطيط مهم مدير العلاقات العامة في اتخاذ القرارات والتوجيه والرقابة والتقويم.

يؤدي التخطيط إلى تبني برنامج متكامل مع استراتيجية المنظمة ومرتبطة بأهدافها مما يؤكد قدرة إدارة العلاقات العامة على المساهمة الإيجابية في أداء المنظمة وكسب تأييد الإدارة وثقتها في وظيفة العلاقات العامة

ويساعد التخطيط على تفعيل عملية الاتصال الداخلي حيث تنساب المعلومات عن الأهداف والأنشطة والوسائل من خلال كافة قنوات الاتصال وفي كل الاتجاهات بين القيادات والمؤوسين في إدارة العلاقات العامة وبين الإدارات الأخرى في المنظمة.

تأكيد ثقة الجمهور بالمنظمة من خلال الاتصال الخارجي حيث تعد خطة العلاقات بمثابة وعد للجمهور بالتزام إدارة العلاقات العامة بكسب رضاه ومراعاة وجهة نظره.

٧,١,٢ أبعاد التخطيط الاستراتيجي

يُعدُّ التخطيط الاستراتيجي عنصراً أساسياً لتحقيق الريادة المؤسسية، يُتيح التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات تحديد أهدافها بعيدة المدى ووضع خارطة طريق لتحقيقها، مما يساعد على استغلال الفرص وتجنب المخاطر، يشمل التخطيط الاستراتيجي عدة أبعاد رئيسية، هي الرؤية الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي، والخيار الاستراتيجي، وتتمثل فيما يلي: (كوراد، ٢٠٢١)

١. الرؤية الاستراتيجية

الرؤية الاستراتيجية هي التصور المستقبلي الطموح الذي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه على المدى البعيد، تعبر الرؤية عن الحالة المثالية التي تأمل المؤسسة الوصول إليها، وتوفر توجيهًا عامًا لكل الأنشطة والجهود.

تلعب الرؤية الاستراتيجية دورًا مهمًا في توجيه المؤسسة نحو مستقبلها المرغوب، حيث: (يوسف،

(٢٠١٩)

- تساعد على توحيد الجهود حول هدف مشترك.
- تحفز الموظفين على تحقيق أهداف طموحة.
- توفر إطارًا لتوجيه القرارات الاستراتيجية.
- عزز هوية المؤسسة وتحدد مكانتها في السوق.

يجب أن تكون الرؤية واضحة، طموحة، وقابلة للتحقيق، بحيث تلهم الموظفين وتوجه جهودهم نحو تحقيقها.

٢. الرسالة الاستراتيجية

الرسالة الاستراتيجية تُعبر عن الغرض الأساسي للمؤسسة والأسباب التي تبرر وجودها، تُحدد الرسالة مجالات العمل الأساسية والقيم التي توجه أداء المؤسسة، تكمن أهمية الرسالة في: (برهم، ٢٠٢٠)

- توجيه الأنشطة اليومية وضمان توافقها مع الأهداف الطويلة المدى.
- تحديد نطاق العمل وتوجيه الجهود نحو الأولويات الاستراتيجية.
- بناء علاقة قوية مع العملاء وأصحاب المصلحة من خلال توضيح القيمة المقدمة لهم.

يجب أن تكون الرسالة موجزة وواضحة، بحيث تعكس القيم الأساسية وتحدد مجالات التركيز الرئيسية للمؤسسة.

٣. الأهداف الاستراتيجية

الأهداف الاستراتيجية هي النتائج المحددة التي تسعى المؤسسة لتحقيقها خلال فترة زمنية معينة، ترتبط الأهداف بشكل مباشر بتحقيق الرؤية والرسالة، وتوفر معايير لقياس التقدم، أهمية الأهداف الاستراتيجية

- تساعد الأهداف الاستراتيجية على: (جاد الله، ٢٠٢١)
- توجيه الجهود والموارد نحو تحقيق نتائج ملموسة.
- توفير إطار عمل لتقييم الأداء وقياس التقدم.
- تحديد الأولويات وضمان التركيز على ما هو مهم لتحقيق النجاح.

يجب أن تكون الأهداف محددة وواضحة، قابلة للقياس، قابلة للتحقيق، ذات صلة بالرؤية والرسالة، ومحددة بإطار زمني

٤. التحليل الاستراتيجي

التحليل الاستراتيجي هو عملية تقييم شاملة للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، بهدف تحديد نقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات. يُعد التحليل الاستراتيجي خطوة أساسية في عملية التخطيط الاستراتيجي، كما يساعد التحليل الاستراتيجي في: (زلط، ٢٠١٨)

- فهم الوضع الحالي للمؤسسة بشكل دقيق.
- تحديد العوامل التي تؤثر على الأداء وتوجيه القرارات الاستراتيجية.
- تعزيز القدرة على استغلال الفرص ومواجهة التحديات.

تشمل أدوات التحليل الاستراتيجي:

- تحليل SWOT (نقاط القوة، نقاط الضعف، الفرص، التهديدات).
- تحليل PESTEL (العوامل السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، البيئية، القانونية).

٥. الخيار الاستراتيجي

الخيار الاستراتيجي هو عملية اختيار الاستراتيجيات والقرارات التي ستتبعها المؤسسة لتحقيق أهدافها. يشمل الخيار الاستراتيجي تحديد الاستراتيجيات الأنسب وتطوير خطط عمل لتنفيذها، ويُعد الخيار الاستراتيجي مهمًا لأنه: (صلاح، ٢٠١٩)

- يحدد المسار الواضح لتحقيق الأهداف.
- يُوجّه الموارد والجهود نحو الأولويات الاستراتيجية.
- يُعزز من قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات والابتكار.

تشمل عملية اتخاذ الخيار الاستراتيجي:

- تقييم البدائل الاستراتيجية وتحليل فوائدها وتكاليفها.
- اختيار الاستراتيجية الأكثر توافقًا مع الرؤية والأهداف.
- تطوير خطة عمل تفصيلية لتنفيذ الاستراتيجية المختارة ومتابعة التقدم.

ومما سبق يرى الباحث أن أبعاد التخطيط الاستراتيجي تعد (الرؤية الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي، والخيار الاستراتيجي) مكونات أساسية لتحقيق الريادة المؤسسية من خلال فهم وتطبيق هذه الأبعاد بشكل فعال، يمكن للمؤسسات بناء استراتيجيات قوية تُمكنها من التكيف مع التغيرات، واستغلال الفرص، وتحقيق التميز، التخطيط الاستراتيجي ليس مجرد عملية إدارية، بل هو نهج شامل يتطلب التعاون والتنسيق لتحقيق النجاح المستدام في بيئة الأعمال المتغيرة.

المبحث الثاني: الريادة المؤسسية

تمهيد

في عالم الأعمال المعاصر، الذي يشهد تطورات متسارعة وتنافسًا عالميًا متزايدًا، أصبحت الريادة المؤسسية ضرورة حتمية لتحقيق النجاح والاستدامة، تُعدُّ الريادة المؤسسية ليس فقط هدفًا يسعى إليه القادة والمديرون، بل هي نهج متكامل يعكس القدرة على الابتكار، والتكيف مع التغيرات، والاستفادة من الفرص الجديدة، تتجاوز الريادة المؤسسية مفهوم القيادة التقليدية، حيث تتطلب رؤية استراتيجية واضحة، وقدرة على اتخاذ قرارات جريئة ومستدامة، واستراتيجيات فعالة تمكن المؤسسة من التميز في بيئة تنافسية معقدة. (عارف، ٢٠١٩)

تسهم الريادة المؤسسية في بناء ثقافة مؤسسية قوية تقوم على الابتكار، وتحفز على التفكير الاستراتيجي والتطوير المستمر، كما تعزز من قدرة المؤسسة على مواجهة التحديات والتغلب على العقبات، سواء كانت اقتصادية، تكنولوجية، أو اجتماعية من خلال تبني استراتيجيات مرنة وقابلة للتكيف، تسعى المؤسسات الرائدة إلى تحقيق توازن بين تحقيق الأهداف القصيرة المدى والاستثمار في النمو المستدام على المدى الطويل. (Al-Khrabsheh, 2018)

تتجلى الريادة المؤسسية في عدة جوانب، من بينها تبني التكنولوجيا الحديثة، وتعزيز الابتكار، وبناء فرق عمل متميزة، وتقديم قيمة مضافة للعملاء والمجتمع، كما تتطلب الريادة مؤسسات قادرة على استشراف المستقبل، وتبني التغيرات بفعالية، واستغلال الفرص الجديدة لتحقيق التفوق والابتكار من خلال هذا النهج، تضمن المؤسسات الرائدة استدامتها ونموها المستمر في عالم يتسم بالتحديات والتغيرات المستمرة.

١,٢,٢ تعريف الريادة المؤسسية

رغم حداثة هذا المفهوم إلا أن جذوره تمتد إلى الريادة الفردية كمنبع أساسي للريادة بشكل عام، وربما كان أول من عرف الريادة المؤسسية بأنها "ريادة داخل منظمة قائمة، يمارسها الأفراد بتطوير أفكار جديدة وتحويلها إلى واقع مريح". (Almudallal, 2020)

وللريادة المؤسسية مسميات متعددة بخلاف التسمية الرئيسية، فيطلق عليها ريادة الشركات أو الريادة (Internal Entrepreneurship) والريادة الداخلية (Corporate Entrepreneurship) الداخلية للمنظمات (Internal Corporate Entrepreneurship)، وهي تتعلق بتشجيع روح المبادرة التي تفضي إلى الإبداع وأخذ المخاطر داخل المنظمة القائمة، اعتماداً على البحث والتطوير والابتكار، واستخدام التكنولوجيا التي أنشأها الرياديون كمصدر للميزة التنافسية، ووسيلة لتحقيق مستويات أعلى من الأداء. (صعيد، ٢٠٢١)

ويعرفها البعض بأنها عملية يقوم بها الأفراد داخل منظمة أعمال موجودة بالفعل، لمتابعة الفرص الريادية بتحويل الأفكار الإبداعية إلى ابتكارات جديدة، دون الأخذ في الاعتبار طبيعة ومستوى الموارد المتوفرة لديها في الوقت الحاضر. (Elbanna, 2020)

كما وصفت الريادة الداخلية بأنها "عملية كشف وتطوير فرصة لخلق قيمة من خلال الإبداع واقتناص الفرص بغض النظر عن الموارد أو موقع الشخص الريادي في المنظمة، سواء، كانت شركة قائمة أو منظمة جديدة وتعد الريادة المؤسسية عملية مخاطرة يقوم بها الريادي داخل منظمة قائمة، يجري فيها إنشاء وحدة أعمال أو مؤسسة، تقوم على البحث والتطوير والابتكار واستخدام التكنولوجيا، يديرها ريادي. (عثمان، ٢٠٢٠)

والريادة عنصر حاسم في عملية النمو الاقتصادي، وتشمل الأنشطة اللازمة لنقل فكرة الريادي المؤسسي، والسير بها إلى مرحلة التنفيذ، والتوصل إلى ابتكار ناجح، أو تطوير مشروع جديد ضمن منظمات قائمة بهدف استغلال فرصة جديدة، لتعزيز القيمة الاقتصادية وتحسين الأداء المنظمي، وتسعى المنظمات

الريادية لاستمرارية النمو، وتعمل على تنويع أعمالها ومنتجاتها، وتحقيق رضا موظفيها وتحفيز الدوافع لديهم، وتحرص على استغلال مواردها غير المستغلة. والريادي المؤسسي موظف في منظمة قائمة، يبادر لفعل شيء جديد بدافع ذاتي، ويركز على الإبداع ويقوم بتحويل الفكرة إلى منتج أو خدمة تحقق منفعة للمنظمة، من خلال رعاية الأفكار الجديدة، واستغلال الفرص المتاحة، وتكون جهوده موجهة لتحسين ربحية المنظمة وتعزيز مركزها التنافسي في الأسواق.

ويمكن التعبير عن الريادة المؤسسية بإحدى صيغتين: (برهم، ٢٠٢٠)

أن أنتجت المنظمة من قبل، وهي ليست إيجاد منظمة جديدة.

أو تحويل المؤسسات بالتجديد الاستراتيجي الذاتي من خلال إعادة التنظيم، وتجديد الأفكار الرئيسية التي اعتادت عليها المنظمة سابقا، وإدخال تغييرات واسعة على كامل النظام من أجل التوصل إلى ابتكارات جديدة.

ويرى البعض أن حقل الريادة المؤسسية أصبح جاذبا لكثير من الممارسين، وأن عوامل متعددة لعبت دورا هاما في تطوير وتوسيع هذا المفهوم في منظمات الأعمال المختلفة من أهمها ما يلي: (المري، ٢٠١٩)

١. الزيادة السريعة في عدد المنافسين الحاليين والمرتبين.
٢. الزيادة الكبيرة في حجم الإنفاق في جميع المجالات لا سيما على السلع الاستهلاكية.
٣. قيام بعض الأشخاص الرياديين الأذكياء بترك العمل في شركات قائمة من أجل تأسيس مشروعات ريادية ناجحة تنافس شركات راسخة في عالم الأعمال.
٤. المنافسة الدولية المحمومة. ٥ تقلص كبير المنظمات الأعمال التي هرمت ووصلت لمرحلة الانحدار .
٥. الرغبة في تحسين الإنتاج بأداء أفضل بعد التغير السريع في التكنولوجيا وطرق الإنتاج.

٢,٢,٢ أهمية الريادة المؤسسية

في عالمنا اليوم، حيث التغيرات السريعة والتحديات الكبيرة هي السمة الغالبة، أصبحت الريادة المؤسسية عاملاً حيويًا لتحقيق النجاح والتميز في الأسواق التنافسية، الريادة المؤسسية تشير إلى قدرة المؤسسات على الابتكار، واستغلال الفرص، وتقديم حلول مبتكرة، مما يساعدها على المحافظة على تنافسيتها واستدامتها، وتتمثل أهميتها فيما يلي: (برهم، ٢٠٢٠)

١. تعزيز القدرة التنافسية

تُعزّز الريادة المؤسسية القدرة التنافسية للمؤسسات من خلال الابتكار المستمر وتطوير منتجات وخدمات تلبي احتياجات العملاء بشكل فعال، المؤسسات الرائدة تتبنى استراتيجيات مبتكرة تمكنها من التفوق على المنافسين والبقاء في صدارة الأسواق. هذه الاستراتيجيات تشمل تحسين العمليات، وتبني التكنولوجيا الحديثة، والاستجابة السريعة لتغيرات السوق.

٢. تحسين الأداء المالي

تساهم الريادة المؤسسية في تحسين الأداء المالي من خلال زيادة الإيرادات وتقليل التكاليف، و الابتكار في المنتجات والخدمات يعزز من قدرة المؤسسات على جذب العملاء وزيادة حصتها السوقية، بالإضافة إلى ذلك، تحسين الكفاءة التشغيلية وتقليل الهدر يساهمان في تحقيق وفورات اقتصادية وتحسين هوامش الربح، مما يعزز الاستدامة المالية على المدى الطويل.

٣. جذب واستبقاء المواهب

تُعَدُّ المؤسسات الرائدة أكثر جاذبية للمواهب المتميزة، حيث توفر بيئة عمل تشجع على الابتكار والتطوير المهني، الموظفون يفضلون العمل في مؤسسات تقدم لهم فرصًا للتعليم والنمو وتقدير إبداعيهم ومساهماتهم البيئة المبتكرة والمحفزة تساعد في استبقاء الموظفين الموهوبين، مما يعزز من استقرار المؤسسة وقدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

٤. تعزيز العلاقات مع العملاء

الريادة المؤسسية تلعب دورًا محوريًا في بناء علاقات قوية ومستدامة مع العملاء، المؤسسات التي تقدم حلولاً مبتكرة وتستجيب بفعالية لاحتياجات العملاء تكتسب ثقتهم وولاءهم، وهذا الرضا يعزز من سمعة المؤسسة ويؤدي إلى علاقات طويلة الأمد مع العملاء، مما يساهم في تحقيق النمو المستدام. (Elbasir, 2020)

٥. تعزيز السمعة المؤسسية

تلعب الريادة المؤسسية دورًا مهمًا في بناء سمعة قوية للمؤسسة، المؤسسات التي تحقق إنجازات مبتكرة وتتبنى ممارسات مسؤولة تُعتبر قادة في مجالاتها وتحظى بتقدير كبير من المجتمع والعملاء والمستثمرين، السمعة الجيدة تساعد في جذب الاستثمارات والشراكات الاستراتيجية، مما يدعم النمو والتوسع المستقبلي.

٦. المساهمة في التنمية المستدامة

تُسهم الريادة المؤسسية في تحقيق التنمية المستدامة من خلال تبني ممارسات مسؤولة بيئيًا واجتماعيًا المؤسسات الرائدة تكون عادةً أكثر وعيًا بتأثيراتها البيئية وتسعى للحد من البصمة الكربونية وتعزيز الرفاه الاجتماعي هذا الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية يعزز من صورة المؤسسة ويساهم في تحقيق الأهداف العالمية للتنمية المستدامة.

ومما سبق يرى الباحث أن الريادة المؤسسية هي مفتاح التفوق في بيئة الأعمال المعاصرة من خلال تعزيز القدرة التنافسية، وتحسين الأداء المالي، وجذب واستبقاء المواهب، وتعزيز العلاقات مع العملاء، وبناء سمعة قوية، والمساهمة في التنمية المستدامة، تضمن المؤسسات الرائدة تحقيق النمو والازدهار، تبني الريادة المؤسسية يتطلب رؤية استراتيجية واضحة، وقيادة فعالة، وثقافة مؤسسية تدعم الابتكار والتطوير المستمر، مما يجعل الريادة ضرورة لا غنى عنها في عالم الأعمال اليوم.

٣,٢,٢ سمات وخصائص الرياديين

تختلف مهام ومسؤوليات وصلاحيات وموقع الريادي الفردي، عن مهام ومسؤوليات وصلاحيات وموقع الريادي المؤسسي، فالأول يُنشئ عمله الخاص ويطوره، ويمتلك ذهنية متفتحة وعقلية مبدعة ويعتمد على موارده الخاصة ويتحمل مخاطر قراراته التي له الحرية في اتخاذها، ورغم أن الريادي المؤسسي يتماثل في سماته الشخصية مع الريادي الفردي، لكنهما يختلفان في الموقع، حيث يعمل الأول موظفا في شركة قائمة، ويتقاضى راتبا منتظما، وربما بعض المكافآت المحدودة، ويعتمد على موارد الشركة التي يعمل بها، ولا يتحمل المخاطر واحتمالات الفشل، ومن صفاته أنه يحلم كثيرا، ويعد قائد مسيرة التغيير والتجديد في المنظمة. (عبد القادر، ٢٠٢١)

ويعتمد الرياديون على معرفة جديدة لتقديم منتجات أو خدمات جديدة، أو طرق عمل جديدة، بعد أن لم تعد الطرق القديمة صالحة للعمل، وتكون القدرة على الابتكار هي المحدد الرئيسي للنجاح، في ظل المنافسة المحتدمة بين منظمات الأعمال، ويكون الدور الفعال للإدارات العليا هو الدعم والتشجيع وإعطاء الحرية الكافية للرياديين، وإنشاء العلاقات الوثيقة بينهم، والتواصل معهم من أجل اكتشاف أفكار جديدة وتحويلها إلى واقع مربح.

أن أهم صفات الريادي المؤسسي تتمثل فيما يلي: (صعيد، ٢٠٢١)

يتميز بأنه يحمل في ذهنه أحلاما كبيرة ويخزن أفكارا كثيرة، يتميز بالمرونة في التفكير وعدم الانغلاق والتأقلم مع التغيير غير منطوي على نفسه ويشجع عمل الفريق، يقوم بمناقشة أعضاء الفريق ويستطلع آراءهم ويدرس مقترحاتهم. له القدرة على التحمل والصبر والإصرار يتعلم من الأخطاء وحالات الفشل السابقة.

يقوم بالتركيز على حاجات الزبائن وإعطائها أهمية خاصة، يقوم بإعداد أبحاث خاصة له القدرة على فهم عوامل البيئة من جميع جوانبها، ولكي تتحقق منفعة المنظمة من الأفكار الريادية، فإن العمل الأساسي للريادي المؤسسي هو تطوير رؤية المنظمة وتحويلها إلى حقيقة واقعة من خلال حدس الريادي

وعمله الحاسم والشاق الذي يستغرق وقتاً طويلاً، يتنبأ فيه بالنموذج اللازم اتباعه لإخراج الفكرة إلى حيز التنفيذ، فتصبح رؤية المنظمة خطة عمل تتسم بطابع الاستمرارية وتحتوي على كل الأجزاء الهامة التي لها علاقة بالمشروع، والتي يجب أن تبدأ بتنفيذها دون أن يكون لها فترة محددة.

٤,٢,٢ معوقات الريادة المؤسسية

تواجه الرياديين معوقات تحول دون إنشاء ريادة مؤسسية فاعلة، يتوقف كثير منها على كيفية إدارة العلاقات الداخلية في المنظمة، فيما يلي بعضاً منها: (Kiyabo,2020)

- الغموض وعدم التأكد
- عدم كفاية المكافآت.
- فرض عقوبات على حالات الفشل..
- النماذج القديمة لطريقة التفكير.
- عدم وجود دعم حقيقي من الإدارة العليا.
- عدم وجود تجارب وخبرات سابقة.
- عدم وجود معرفة كافية عن الريادة المؤسسية.
- مقاومة التغيير
- نقص المواهب الريادية.

ولتذليل هذه المعوقات ينبغي على الريادي أن يكون مقنعاً في أخذ دعم الإدارة لوضع الأفكار الإبداعية موضع التنفيذ، واتباع سياسات مرنة وإجراءات سلسلة في التعامل مع العمل الريادي، والحث على تشكيل التحالفات والائتلافات مع المنظمات ذات الأهداف والمصالح المشتركة، والعمل بروح الفريق لتحقيق الأهداف المرجوة.

٥,٢,٢ أبعاد الريادة المؤسسية

ترتبط الريادة بشكل عام بالاستخدام الأمثل للموارد، والبحث عن الفرص التي يمكن اقتناصها واستغلالها لكسب مزايا تنافسية، والاستفادة من الأفكار الإبداعية للعاملين بوضعها موضع التنفيذ والتطبيق العملي، استنادا إلى أبعاد تقوم عليها الريادة، تعددت وجهات النظر حول تحديدها، وتتمثل أهم هذه الأبعاد فيما يلي: (جاد الله، ٢٠٢١)

١. الابتكار:

هو مفهوم اصطلاحي كبعد أساسي للريادة، مهمته أن يساعد في اكتشاف طرق جديدة مستحدثة للتفكير في حل المشكلات أو اتخاذ القرارات لم يسبق اتباعها من قبل ويعرف الإبداع بأنه " فكرة جديدة يتم تنفيذها بقصد تطوير الإنتاج أو العملية أو الخدمة ويمكن أن يتراوح أثر الإبداع في المنظمات من إحداث تحسينات طفيفة على الأداء، إلى إحداث تطوير جوهري وهائل، ويمكن أن تتضمن هذه التحسينات المنتجات والطرق الجديدة في التكنولوجيا، والهياكل التنظيمية والأنظمة الإدارية، والخطط والبرامج الجديدة المتعلقة بالأفراد، العاملين وهذا ما جعل الإبداع هو البعد الأهم من بين أبعاد الريادة المؤسسية الأساسية الخمسة وربما يتقاطع معها جميعها، ويمثل العمود الفقري الذي تستند إليه الأبعاد الأخرى. (الديراوي، ٢٠٢٠)

ويعرف بأنه " توليد طرق وأساليب جديدة مميزة لإنجاز الأعمال، والقرار الإبداعي هو الذي يحمل بين طياته حلولاً للمشكلة القائمة وبشكل جديد وفريد، كما يتمثل الإبداع في القدرة والاستعداد لابتكار كل جديد، كتقديم سلعة أو خدمة جديدة مبتكرة، أو طريقة إنتاج جديدة، أو دخول سوق جديد، أو مصدر جديد للمواد الخام أو النصف مصنعة، (برهم، ٢٠٢٠)

ويعرف الابتكار بأنه " خلق شيء جديد أو مختلف عما هو موجود، وهو سلوك متجه نحو التغيير، يتضمن توليد أفكار جديدة، يترتب عليها خلق منتجات أو خدمات جديدة أو إجراءات جديدة أو عملية جديدة ويعرف الإبداع أيضا بأنه القدرة على توليد أفكار جديدة، يمكن استخدامها للحصول على

منتجات جديدة مبتكرة، تلبي الاحتياجات المتوقع ظهورها، أو الاستجابة للفرص المتاحة للمنظمة، واغتنامها وقد كان للمنافسة في عالم الأعمال تأثير هام ووقع كبير على سلوكيات وطرق عمل المنظمات المختلفة التي وجدت نفسها مجبرة على توليد منتجات وخدمات جديدة ومفيدة تتسم بالطابع العملي، ومختلفة عما كان موجودا في الماضي وما هو موجود في الوقت الحاضر.

كما أن قدرة المنظمات على اكتساب مزايا تنافسية، تعتمد على طاقاتها الإبداعية القادرة على التفكير الابداعي المنبثق عن ذهنية متفتحة للأفراد الرياديين يتم تقييمه على المستوى التنظيمي، واستغلال الأفكار الجديدة في منتجات وخدمات وعمليات جديدة مستحدثة، من قبل أشخاص أو مجموعات داخل المنظمة ومن التعريفات الأخرى للإبداع أنه يتمثل في القدرة على تصور وتوليد وتنفيذ أفكار أو مفاهيم جديدة ومفيدة لها علاقة وارتباط قوي بالأفكار والمفاهيم القائمة، ويمكن ربطها مع بعضها البعض بانسجام تام .

وعرفه آخرون بأنه اكتشاف طرق ووسائل جديدة للتفكير في حل المشكلات القائمة أو اتخاذ القرارات، وتحديد وتقييم البدائل الممكنة واختيار أفضل هذه البدائل كما يتمثل الإبداع في توليد أفكار جديدة ومناسبة لاستخدامها في جميع مجالات الحياة من الأنشطة البشرية الى العلوم والفنون والتعليم وعالم الأعمال. (زלט، ٢٠١٨)

وهو مفهوم يختص بتوليد أفكار جديدة ومفيدة، ويُعبر عنها بالطرق الجديدة في التفكير، ويشترط في الأفكار المفيدة أن تساهم في الأداء وإنجاز المهام المطلوبة، وتحقيق رفاهية الأفراد والجماعات، وتصب في منفعة منظمة الأعمال ويشترط في الأفكار الإبداعية أن تكون خلاقة أصلية جديدة ملائمة معقولة وعملية، وأن تكون مفيدة للأفراد والمنظمات، وتوفر فوائد عديدة ومتنوعة عند وضعها موضع التنفيذ، كما يجب أن يمتلك التفكير الابداعي الخصائص التالية: (برهم، ٢٠٢٠)

أن يترتب عليه إيجاد شيء جديد لم يتم تنفيذه من قبل. أن يتولد عنه منتج أو خدمة جديدة أو إجراءات أو عمليات جديدة. أن تتولد الأفكار الإبداعية عن طريق استخدام البصيرة الثاقبة والخيال.

- أن يتمثل التفكير الإبداعي في قيمة مضافة وتتنوع لما كان موجودا في السابق.
- يشترط أن يكون التفكير الإبداعي مواكبا للتغيير وضروري أي لا غنى عنه).
- أن يعبر الفكر الإبداعي عن حاجة عندما تفشل الحلول الحالية لسد الحاجة المطلوبة.
- يجب أن تكون الأفكار الإبداعية قابلة للتعليم والتطبيق العملي المؤدي للابتكار.
- يتطلب الفكر الإبداعي أن يصدر عن التفكير الحر وبيئة عمل حرة.
- ويتميز الابداع بأن له ثلاثة مكونات رئيسية، أولها الخبرة المتمثلة في المعرفة التقنية والإجرائية والفكرية.

٦,٢,٢ أبعاد الريادة المؤسسية

في العصر الحالي، تسعى المؤسسات لتحقيق الريادة المؤسسية كوسيلة للتفوق والبقاء في بيئة الأعمال الديناميكية والتنافسية. الريادة المؤسسية ليست مجرد مفهوم نظري، بل هي مزيج من عدة أبعاد متكاملة تشمل الاستباقية، الثقافة المؤسسية، التنظيمية، المخاطرة، والتجديد الاستراتيجي. في هذا المقال، سندعرض كل بُعد من هذه الأبعاد بشكل مفصل، موضحين دورها الحيوي في تعزيز أداء المؤسسات وتمكينها من التميز.

١. الاستباقية

الاستباقية هي القدرة على التنبؤ بالتغيرات المستقبلية في السوق واتخاذ الإجراءات المناسبة قبل وقوعها المؤسسات الاستباقية تتبنى نهجاً يتجاوز رد الفعل التقليدي، لتصبح قادرة على استشراف الفرص والمخاطر المحتملة والاستعداد لها بشكل مسبق، وتتمثل أهمية الاستباقية للمؤسسات في عدد من الأسباب تتمثل في: (عبد علان، ٢٠٢١)

- المرونة والتكيف السريع: تمكن المؤسسات من التكيف بسرعة مع التغيرات المفاجئة في السوق، مما يعزز مرونتها وقدرتها على البقاء.

- استغلال الفرص: تتيح للمؤسسات اكتشاف واستغلال الفرص الناشئة قبل أن يستحوذ عليها المنافسون، مما يعطيها ميزة تنافسية.
- تقليل المخاطر: يساعد النهج الاستباقية في التخفيف من تأثير المخاطر والمشكلات المحتملة من خلال الاستعداد المبكر.

٢. الثقافة المؤسسية

الثقافة المؤسسية تشير إلى القيم والمعتقدات والسلوكيات التي تسود في المؤسسة وتوجه تصرفات أفرادها تعتبر الثقافة المؤسسية القوية ركيزة أساسية لنجاح المؤسسات، حيث تؤثر بشكل كبير على بيئة العمل وأداء الموظفين، وتتمثل أهمية المنظمة فيما يلي: (عبد القادر، ٢٠٢١)

- تعزيز الولاء والانتماء: تسهم في خلق بيئة عمل تشجع الموظفين على الولاء والانتماء للمؤسسة، مما يقلل من معدلات دوران الموظفين.
- تشجيع الابتكار: بيئة العمل الإيجابية والمحفزة تدفع الموظفين إلى التفكير الإبداعي وتقديم أفكار جديدة ومبتكرة.
- تسهيل التعاون: تعزز من التواصل والتعاون بين الأقسام المختلفة، مما يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية أكبر.

٣. التنظيمية

التنظيمية تتعلق بالهيكل الإداري والتنظيمي للمؤسسة، بما يشمل توزيع الأدوار والمسؤوليات وتحديد العلاقات الوظيفية وتنسيق الأنشطة، الهيكل التنظيمي الجيد هو أساس لتحقيق الكفاءة والفعالية في العمليات الداخلية، وترجع أهمية التنظيمية في كونها: (على الخير، ٢٠٢٠)

- تسهم في تحسين كفاءة العمليات وتقليل الهدر في الموارد، مما يزيد من الإنتاجية.
- تساعد في تعزيز التنسيق والتكامل بين الأقسام المختلفة، مما يضمن تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

- توفر إطار عمل واضح لاتخاذ القرارات، مما يساهم في سرعة وفعالية تنفيذ الاستراتيجيات.

١. المخاطرة

المخاطرة هي القدرة على تحمل المخاطر المحسوبة واتخاذ القرارات الجريئة لتحقيق مكاسب استراتيجية، تعتمد المؤسسات الرائدة على مبدأ أن المخاطرة هي جزء لا يتجزأ من عملية الابتكار والنمو، وتتمثل أهمية المخاطر المؤسسية فيما يلي: (صلاح، ٢٠١٩)

- تحمل المخاطر المحسوبة يشجع على تقديم منتجات وخدمات جديدة تلبي احتياجات السوق المتغيرة.
- يمكن للمؤسسات التي تتبنى المخاطرة الاستفادة من الفرص التي قد تتطلب قرارات جريئة ولا يمكن التنبؤ بنتائجها بشكل كامل.
- القدرة على المخاطرة تمنح المؤسسات ميزة تنافسية من خلال الابتكار والتفوق على المنافسين.

٢. التجديد الاستراتيجي

التجديد الاستراتيجي هو عملية مستمرة لتحديث وتطوير استراتيجيات المؤسسة بما يتناسب مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية، يهدف التجديد الاستراتيجي إلى الحفاظ على ميزة تنافسية مستدامة، وتتمثل أهميته فيما يلي: (جاد الله، ٢٠٢١)

- يساعد المؤسسات على التكيف مع التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية بشكل فعال.
- يضمن التجديد المستمر للاستراتيجيات تحقيق النمو المستدام على المدى الطويل.
- يمكن المؤسسات من استغلال الفرص الناشئة وتحقيق التفوق في الأسواق الجديدة.

ومما سبق يرى الباحث أن أبعاد الريادة المؤسسية تعد مكونات أساسية لتحقيق النجاح والتميز في بيئة الأعمال التنافسية من خلال فهم وتطبيق هذه الأبعاد بشكل فعال، يمكن للمؤسسات بناء استراتيجيات قوية تُمكنها من الابتكار، والتكيف مع التغيرات، واستغلال الفرص، مما يعزز من قدرتها على

تحقيق الريادة في سوق دائم التغير تتطلب الريادة المؤسسية رؤية استراتيجية، قيادة ملهمة، وثقافة تنظيمية تدعم الابتكار والتطوير المستمر، مما يجعلها ضرورة استراتيجية لا غنى عنها في عالم الأعمال اليوم.

الفصل الثالث: المنهجية والتصميم

يبين هذا الفصل وصفاً لمنهجية الدراسة من حيث مجتمعها ومفردات عينتها، والأداة المستخدمة لجمع البيانات، والإجراءات اللازمة للتحقق من صدق وثبات الأداة، كما يبين الإجراءات التطبيقية اللازمة والأساليب الإحصائية المستخدمة لمعالجة البيانات. وفيما يلي عرض لمفردات المنهجية والإجراءات:

١,٣ منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة الحالية منهجية البحث: الوصفي، التحليلي، وعلى صعيد البحث الوصفي، فقد تم المسح المكتبي والاطلاع على الدراسات السابقة والبحوث النظرية والميدانية ذات الصلة بموضوع الدراسة من أجل بلورة الأساس والمنطلقات التي يقوم عليها الإطار النظري للدراسة، والوقوف على أهم الدراسات السابقة التي تعتبر رافداً حيويًا للدراسة، وما تتضمنه من محاور معرفية، أما على صعيد البحث الميداني التحليلي، فقد تم إجراء المسح الاستطلاعي الشامل وتحليل جميع البيانات التي تم جمعها من خلال الإجابة على أسئلة الاستبانة التي اعتمدها الدراسة.

٢,٣ مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في المستويات الإدارية والإشرافية (مدير، مساعد مدير، رئيس قسم، موظف) في الهيئات الحكومية بمدينة الرياض والذي بلغ عددهم (٣١٨) موظفًا يعملون في الهيئات الحكومية بمدينة الرياض

٣,٣ عينة الدراسة:

تم اختيار عينة ملائمة بسبب كبر حجم مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في المستويات الإدارية والإشرافية في الهيئات الحكومية بمدينة الرياض بلغ حجمها (٢٣٠) وبما نسبته حوالي ٧٢,٣٪ من مجتمع الدراسة موظفًا وموظفة، وقد وزعت الاستبانات على أفراد العينة من قبل الباحث إلكترونياً بعد

أخذ الموافقة من الجهات المسؤولة ، استردت جميع الاستبانات الموزعة من خلال تقنية جوجل درايف (Google Drive)) ووجد أن عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي بلغ (٢١٤) استبانة وشكلت ما نسبته (٦٧,٣٪) من مجتمع الدراسة وما نسبته (٩٣٪) من عينة الدراسة.

ويبين الجدول التالي رقم (١) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية:

جدول (١): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة %
الجنس	ذكر	١٣١	٦١,٢٪
	أنثى	٨٣	٣٨,٨٪
المؤهل العلمي	دبلوم	٢٢	١٠,٢٨٪
	بكالوريوس	١١١	٥١,٨٠٪
	ماجستير	٦١	٢٨,٥٠٪
	دكتوراه	٢٠	٩,٤٢٪
الفئة العمرية	أقل من ٣٠ سنة	٤	١,٩٪
	من ٣٠ – أقل من ٤٠ سنة	٥٩	٢٧,٦٪
	من ٤٠ – أقل من ٥٠ سنة	١٢٨	٥٩,٨٪
	٥٠ سنة فأكثر	٢٣	١٠,٧٪
الخبرة	أقل من ٥ سنوات	١١	٥,١٪
	من ٥ – أقل من ١٠ سنوات	١٨	٨,٤٪
	من ١٠ – أقل من ١٥ سنة	١٢٣	٥٧,٥٪
	١٥ سنة فما فوق	٦٢	٢٩٪
المسمى الوظيفي	مدير	٢٤	١١,٢٢٪
	مساعد مدير	٥٧	٢٦,٦٣٪

رئيس قسم	٣٣	١٥,٤٢٪
موظف	١٠٠	٤٦,٧٣٪

يتضح من معطيات الجدول السابق رقم (١) أن عدد الذكور يفوق عدد الإناث وشكل الذكور ما نسبته (٦١,٢٪) من مجموع أفراد عينة الدراسة، مقابل الإناث اللواتي شكلن ما نسبته (٣٨,٨٪) من مجموع أفراد عينة الدراسة الأمر الذي يعكس واقع التوظيف في الهيئات الحكومية بمدينة الرياض حيث أن نسبة الذكور تفوق عدد الإناث العاملات في الهيئات الحكومية بمدينة الرياض.

وفيما يتعلق بمتغير المؤهل العلمي فقد تبين من الجدول السابق رقم (١) أن حملة درجة البكالوريوس قد شكلوا ما نسبته (٥١,٨٪)، مقابل (٢٨,٥٪) من مجموع عينة الدراسة كانوا من حملة الماجستير، في المرتبة الثالثة جاءت فئة حملة الدبلوم بنسبة بلغت (١٠,٢٨٪) وفي المرتبة الأخيرة حملة الدكتوراه فأقل وشكلوا ما نسبته (٩,٤٢٪) من مجموع أفراد عينة الدراسة ويفسر الباحث هذه النسب إلى كواد العاملين في الهيئات الحكومية بمدينة الرياض على درجة عالية من التعليم حيث أشارت النسب إلى أن كواد تلك الهيئات حاصلين على درجة الماجستير والدكتوراه مما يدل على حرص إدارة الهيئات الحكومية بمدينة الرياض وتشجيعها لعاملها على المضي قدماً في استكمال مراحل تعليمهم كما يدل على تمتع العاملين في الهيئات الحكومية بمدينة الرياض بالمعارف اللازمة للقيام بأعمالهم بدراية ومعرفة.

وبخصوص متغير العمر، فقد أظهرت معطيات الجدول السابق ذاته أن الفئة العمرية (من ٤٠ – أقل من ٥٠ سنة) قد احتلت المرتبة الأولى وشكلت ما نسبته (٥٩,٨٪) من مجموع أفراد عينة الدراسة، تلاها الفئة العمرية (من ٣٠ – أقل من ٤٠ سنة) بنسبة بلغت (٢٧,٦٪)، وفي المرتبة الثالثة جاءت الفئة العمرية (٥٠ سنة فأكثر) وشكلت ما نسبته (١٠,٧٪)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفئة العمرية (أقل من ٣٠ سنة) بنسبة بلغت (١,٩٪) من مجموع أفراد عينة الدراسة وتشير هذه النسب إلى أن الهيئات الحكومية بمدينة الرياض تكلف ذوي الخبرة بالنسبة لأعمارهم بالمهام الإدارية.

وحول متغير الخبرة العملية، فقد تبين من معطيات الجدول السابق رقم (١) أن فئة (من ١٠ – أقل من ١٥ سنة) قد احتلت المرتبة الأولى بنسبة بلغت (٥٧,٥٪) من مجموع أفراد عينة الدراسة، وفي المرتبة

التالية جاءت فئة (١٥ سنة فأكثر) وشكلت ما نسبته (٢٩٪) من مجموع أفراد عينة الدراسة، وفي المرتبة الثالثة جاءت الفئة (من ٥ – أقل من ١٠ سنوات) بنسبة بلغت (٨,٤٪)، وأخيرًا جاءت الفئة (أقل من ٥ سنوات) بنسبة بلغت (٥,١٪) من مجموع أفراد عينة الدراسة.

وتشير هذه النسب إلى أن الهيئات الحكومية بمدينة الرياض تكلف ذوي الخبرة بالنسبة لأعمالهم بالمهام الإدارية.

وبخصوص المسمى الوظيفي، فقد بينت معطيات الجدول السابق رقم (١) أن فئة موظف قد شكلت ما نسبته (٤٦,٧٪) من مجموع أفراد عينة الدراسة، تلاها فئة مساعد مدير بنسبة بلغت (٢٦,٦٪)، وفي المرتبة الثالثة جاءت فئة رئيس قسم وشكلت ما نسبته (١٥,٢٪) من مجموع أفراد عينة الدراسة، وفي المرتبة الرابعة جاءت فئة مدير تنفيذ وشكلت ما نسبته (١١,٢٪) وهذا يتوافق مع الهرم الإداري داخل الهيئات الحكومية بمدينة الرياض حيث يزداد العدد كلما انخفضنا نحو قاعدة الهرم.

٤,٣ أداة الدراسة

لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة تم جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة التي قامت الباحثة بتطويرها كأداة رئيسية للدراسة كما في ملحق رقم (أ)، والتي اشتملت عددًا من العبارات عكست أهداف الدراسة وأسئلتها، والتي قام المبحوثين بالإجابة عليها وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي بحيث أخذ كل إجابة أهمية نسبية، ولأغراض التحليل تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPS ٧.20). وتشتمل أداة الدراسة على قسمين وهما:

- القسم الأول: ويتضمن المعلومات المعبرة عن خصائص عينة الدراسة، وفقًا للمتغيرات الشخصية والمتغيرات الوظيفية (الجنس، المؤهل العلمي، الفئة العمرية، والخبرة العملية، المسمى الوظيفي).
- القسم الثاني: وتناول الفقرات التي تقيس المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي)، وعلى النحو الآتي:

١. الرؤية الاستراتيجية ويقاس بالفقرات (١ - ٤).
٢. الرسالة الاستراتيجية وتقاس بالفقرات (٥ - ٩).
٣. الأهداف الاستراتيجية وتقاس بالفقرات (١٠ - ١٤).
٤. التحليل الاستراتيجي وتقاس بالفقرات (١٥ - ١٨).
٥. الخيار الاستراتيجي وتقاس بالفقرات (١٩ - ٢٢).

القسم الثالث: وتناول الفقرات التي تقيس المتغير التابع (الريادة المؤسسية)، ويقاس بالفقرات (٢٣ - ٤١).

١. الابتكار ويقاس بالفقرات (٢٣ - ٢٦).
٢. الاستباقية وتقاس بالفقرات (٢٧ - ٣٠).
٣. الثقافة التنظيمية وتقاس بالفقرات (٣١ - ٣٤).
٤. بعد المخاطرة وتقاس بالفقرات (٣٥ - ٣٨).
٥. التجديد الاستراتيجي وتقاس بالفقرات (٣٩ - ٤٢).

وقد صُنفت إجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي بالاعتماد على الدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة وحددت بخمس إجابات حسب أوزانها وعلى النحو الآتي: (موافق بشدة وأعطيت خمس درجات، موافق وأعطيت أربع درجات، محايد وأعطيت ثلاث درجات، غير موافق وأعطيت درجتان، غير موافق بشدة وأعطيت درجة واحدة).

٥,٣ ثبات أداة الدراسة:

جرى استخراج معامل الثبات طبقاً لمعادلة كرونباخ ألفا للتأكد من الاتساق الداخلي بصيغته النهائية الكلية ولكل متغير بجميع أبعاده، وقد بلغت قيمة معامل الثبات الكلي (٠,٩٨٥) (sekan, 2016) وتعد هذه النسبة مرتفعة وتدل على الثبات والاتساق بين فقرات الأداة، والجدول التالي رقم (٢) يبين قيم معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة المستقلة والوسيلة والتابعة:

جدول (٢): قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة المستقلة والتابعة

رقم الفقرة	اسم البعد	معامل الثبات (كرونباخ ألفا)
٤-١	الرؤية الاستراتيجية	٠,٩١٢
٨-٥	الرسالة الاستراتيجية	٠,٩٠٣
١٣-٩	الأهداف الاستراتيجية	٠,٩٠٦
١٧-١٤	التحليل الاستراتيجي	٠,٩٠٧
٢١-١٨	الخيار الاستراتيجي	٠,٩٢٤
٢٥-٢٢	الابتكار	٠,٨٨٤
٢٩-٢٦	الاستباقية	٠,٨٤٦
٣٣-٣٠	الثقافة التنظيمية	٠,٩٣٥
٣٧-٣٤	بعد المخاطرة	٠,٨٦٩
٤١-٣٨	التجديد الاستراتيجي	٠,٩٢٢
٢١-١	المتغير المستقل: التخطيط الاستراتيجي	٠,٩٧٦
٤٢-٢٢	المتغير التابع: الريادة المؤسسية	٠,٩٧١

٦,٣ المعالجة الإحصائية:

لاختبار فرضيات الدراسة تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي وذلك باستخدام

البرمجة الإحصائية (SPSS.22) وباستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

١. التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة حسب متغيراتها الشخصية والوظيفية.
٢. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على متوسط إجابات المبحوثين نحو أبعاد المتغير المستقل، والمتغير التابع.

٣. مصفوفة معامل الارتباط للتعرف على طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة: المستقل والتابع.
٤. تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار صلاحية نموذج الدراسة، وتأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.
٥. اختبار معامل تضخم التباين (Variance inflation factor) واختبار التباين المسموح (Tolerance) للتأكد من عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة.
٦. اختبار معامل الالتواء (Skewness) وذلك للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي (Normal Distributions).

الفصل الرابع: عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات

١,٤ عرض النتائج:

تم عرض نتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات وهي: قيمة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع أبعاد الدراسة والفقرات المكونة لكل بعد مع الأخذ بعين الاعتبار أن الإجابة على الاستبانة تدرجت ضمن مقياس (ليكرت) للخيارات المتعددة الذي يحتسب أوزان تلك الفقرات بطريقة خماسية والمستخدم في الدراسة وعلى النحو التالي:

جدول (٣): مقياس ليكرت

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)

واستخدمت للتعليق على درجات المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة وفقاً لمقياس ليكرت

الخماسي لبدائل الإجابة لكل عبارة:

قاعدة الأهمية النسبية = (الحد الأعلى للبدل - الحد الأدنى للبدل) / عدد المستويات

$$1,333 = 3 / (1 - 0) =$$

$$2,333 = 1,333 + 1$$

$$3,666 = 1,333 + 2,333$$

$$5 = 1,333 + 3,666$$

وبناءً على ذلك فإن الحكم على قيم المتوسطات الحسابية لتفسير البيانات باستخدام المعيار الآتي

كما يلي:

جدول (٤): قيم المتوسطات الحسابية

مرتفع	متوسط	منخفض
٥,٠٠ – ٣,٦٧	٣,٦٦ – ٢,٣٤	١ – ٢,٣٣

وبناءً على ذلك فإن قيمة المتوسط الحسابي للفقرات الذي يقع ضمن الفئة (٥,٠٠ – ٣,٦٧) يكون مستوى الآراء مرتفعاً وهذا يعني موافقة أفراد العينة على الفقرة، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي يقع ضمن الفئة (٣,٦٦ – ٢,٣٤) فإن مستوى الآراء متوسط، وإذا كان المتوسط الحسابي أقل من (٢,٣٣) يكون مستوى الآراء منخفضاً وهذا يعني ضعف موافقة أفراد العينة على الفقرة.

١,١,٤ أولاً: المتوسطات الحسابية والانحرافات لاستجابات المبحوثين نحو الفقرات المكونة للمتغير المستقل التخطيط الاستراتيجي:

جدول (٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على متوسط استجابات أفراد

العينة على الفقرات التي تقيس أبعاد المتغير المستقل: التخطيط الاستراتيجي

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
١	الرؤية الاستراتيجية	٣,٦٨	٠,٨٥١	٣	مرتفع
٢	الرسالة الاستراتيجية	٣,٩٠	٠,٧٣٧	١	مرتفع
٣	الأهداف الاستراتيجية	٣,٧١	٠,٨٣٥	٢	مرتفع
٤	التحليل الاستراتيجي	٣,٦٢	٠,٨٨١	٤	متوسط
٥	الخيار الاستراتيجي	٣,٥٨	٠,٨٨١	٥	متوسط
-	المتوسط الحسابي العام	٣,٧٠	٠,٧٨٢	-	مرتفع

تُشير نتائج الجدول السابق رقم (٥) إلى أن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي) قد بلغ (٣,٧٠) بانحراف معياري (٠,٧٨٢) ويمثل درجة تقدير مرتفعة، وقد احتل بعد الرسالة الاستراتيجية المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٩٠)، تلاه بعد الأهداف الاستراتيجية بمتوسط حسابي (٣,٧١)، وفي المرتبة الثالثة جاء بعد الرؤية الاستراتيجية بمتوسط حسابي (٣,٦٨)، وفي المرتبة الرابعة جاء بعد التحليل الاستراتيجي بمتوسط حسابي (٣,٦٢)، وفي المرتبة الخامسة والأخيرة جاء بعد الخيار الاستراتيجي بمتوسط حسابي (٣,٥٨)، وقد تفاوتت جميع المتوسطات الحسابية الفقرات الواردة في الجدول أعلاه بين المرتفعة والمتوسطة ومن وجه نظر الباحث تفسر هذه النتيجة إلى أن الهيئات الحكومية بمدينة الرياض تطبق التخطيط الاستراتيجي بدرجة مرتفعة.

وفيما يلي عرض تفصيلي لقيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس أبعاد المتغير المستقل التخطيط الاستراتيجي كل على حده:

جدول (٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على متوسط استجابات أفراد

العينة على الفقرات التي تقيس بعد الرؤية الاستراتيجية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
١	لدى الهيئات رؤية واضحة لأهدافها المستقبلية	٣,٨٤	٠,٩٠٥	١	مرتفع
٢	رؤية الهيئات محددة بتاريخ مناسب لتحقيقها	٣,٥٧	١,٠٢١	٤	متوسط
٣	اعتبر الرؤية الاستراتيجية للهيئات واقعية فيما يتعلق	٣,٦٥	٠,٩٥٤	٣	متوسط

				بالتطور السياسي والاقتصادي والاجتماعي	
مرتفع	٢	٠,٩٤٦	٣,٦٧	تقود رؤية الهيئات عملية التغيير الإداري والتنظيمي نحو الوضع المأمول	٤
مرتفع	-	٠,٨٥١	٣,٦٨	المتوسط الحسابي العام	-

تُشير النتائج الإحصائية في الجدول السابق رقم (٦) إلى أن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس بعد الرؤية الاستراتيجية قد بلغ (٣,٦٨) ويمثل درجة تقدير مرتفعة، وقد احتلت الفقرة رقم (١) (لدى الهيئات رؤية واضحة لأهدافها المستقبلية) المرتبة الأولى، تلاها الفقرة رقم (٤) (تقود رؤية الهيئات عملية التغيير الإداري والتنظيمي نحو الوضع المأمول)، وفي المرتبة الأخيرة جاء الفقرة رقم (٢) (رؤية الهيئات محددة بتاريخ مناسب لتحقيقها)، وقد تفاوتت جميع المتوسطات الحسابية الفقرات الواردة في الجدول أعلاه بين المرتفعة والمتوسطة ويفسر الباحث أن تطبيق الرؤية الاستراتيجية في الهيئات الحكومية بمدينة الرياض يعتبر أمرًا ذا أهمية كبيرة، حيث يساهم في توجيه الأهداف واتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تؤثر على تطويرها ونجاحها.

جدول (٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على متوسط استجابات أفراد

العينة على الفقرات التي تقيس بعد الرسالة الاستراتيجية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
٥	تنال الرسالة توافقية مع الرؤية الاستراتيجية للهيئات المركزي	٣,٨٨	٠,٨٩٨	٥	مرتفع

٦	رسالة الهيئات هي الإطار المميز لها عن باقي المؤسسات	٣,٩٢	٠,٧٦٥	٢	مرتفع
٧	تتضمن رسالة الهيئات القيم والمعتقدات التي تؤمن بها وتميزها عن غيرها	٣,٩٣	٠,٨٤٧	١	مرتفع
٨	تميز رسالة الهيئات بإمكانية التطبيق	٣,٨٩	٠,٨٣٥	٤	مرتفع
٩	تسعى إدارة الهيئات إلى تحويل رسالتها إلى سياسات وخطط وبرامج	٣,٩٠	٠,٧٧٢	٣	مرتفع
-	المتوسط الحسابي العام	٣,٩٠	٠,٧٣٧	-	مرتفع

تُشير النتائج الإحصائية في الجدول السابق رقم (٧) إلى أن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس بعد الرسالة الاستراتيجية قد بلغ (٣,٩٠) ويمثل درجة تقدير مرتفعة، وقد احتلت الفقرة رقم (٧) (تتضمن رسالة الهيئات القيم والمعتقدات التي تؤمن بها وتميزها عن غيرها) المرتبة الأولى، تلاها الفقرة رقم (٦) (رسالة الهيئات هي الإطار المميز لها عن باقي المؤسسات)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (٥) (تنال الرسالة توافقية مع الرؤية الاستراتيجية للبنك المركزي)، وقد حظيت جميع الفقرات الواردة في الجدول أعلاه بدرجات تقدير مرتفع ويفسر الباحث هذه النتيجة أن تطبيق الرسالة الاستراتيجية في الهيئات الحكومية بمدينة الرياض يشكل جوهرًا أساسيًا لتحقيق النجاح والاستدامة في بيئة الأعمال المتطورة من خلال تقديم رسالة استراتيجية واضحة تحدد الرؤية والرغبات على المدى البعيد توجه الهيئات نحو تحديد الأهداف وتحديد الأولويات التي تساهم في تحقيق استراتيجيته على المدى الطويل.

جدول (٨): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على متوسط استجابات أفراد

العينة على الفقرات التي تقيس بعد الأهداف الاستراتيجية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
١٠	تمتلك الهيئات أهداف محفزة لقدرات ومهارات العاملين	٣,٤٦	١,١٣٦	٥	متوسط
١١	تحقق الهيئات الأهداف التي وضعتها لنفسها في ضوء إمكانياتها المتاحة	٣,٨٤	٠,٨٠٠	١	مرتفع
١٢	تلتزم إدارة الهيئات بالبرامج والجدول الزمني التي تصنعها لتحقيق أهدافها	٣,٦٨	٠,٩٢٤	٤	مرتفع
١٣	تتسم أهداف الهيئات بالمرونة وقدرتها على التكيف مع المستجدات	٣,٨١	٠,٩٣٥	٢	مرتفع
١٤	أهداف الهيئات واضحة ومفهومة لدى جميع الأفراد العاملين فيها	٣,٧٦	١,٠٧٢	٣	مرتفع
-	المتوسط الحسابي العام	٣,٧١	٠,٨٣٥	-	مرتفع

تُشير النتائج الإحصائية في الجدول السابق رقم (٨) إلى أن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد

العينة على الفقرات التي تقيس بعد الأهداف الاستراتيجية قد بلغ (٣,٧١) ويمثل درجة تقدير مرتفعة، وقد

احتلت الفقرة رقم (١١) (تحقق الهيئات الأهداف التي وضعتها لنفسها في ضوء إمكانياتها المتاحة) المرتبة الأولى، تلاها الفقرة رقم (١٣) (تتسم أهداف الهيئات بالمرونة وقدرتها على التكيف مع المستجدات)، وفي المرتبة الأخيرة جاء الفقرة رقم (١٠) (تمتلك الهيئات أهداف محفزة لقدرات ومهارات العاملين) وقد حظيت جميع الفقرات الواردة في الجدول معظمها بدرجات تقدير مرتفعة ومتوسطة ويفسر الباحث هذه النتيجة أن تطبيق أهداف الاستراتيجية في الهيئات التجارية بمدينة الرياض يحمل أهمية كبيرة في تحقيق الرؤية الشاملة للمؤسسة وضمان نجاحها في البيئة الاقتصادية والمالية المتغيرة باعتبار الأهداف الاستراتيجية المحددة وهي عبارة عن توجهات طويلة الأمد، يساعد تطبيقها في تحقيق اتجاهات الهيئات وضمان استمراره في تحقيق أهدافه الكبرى.

جدول (٩): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على متوسط استجابات أفراد

العينة على الفقرات التي تقيس بعد التحليل الاستراتيجي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
١٥	يقوم الهيئات بتحليل بيئتها الخارجية للتعرف على الفرص والتحديات التي يمكن أن تؤثر عليها مستقبلاً تقوم إدارة الهيئات بتحليل بيئتها الداخلية للتعرف على مصادر القوة ونقاط الضعف فيها.	٣,٥٠	٠,٩٩١	٤	متوسط
١٦	تحدد الهيئات الفرص المتاحة في بيئتها الخارجية لتقديم خدماتها	٣,٦٣	١,٠٦٩	٢	متوسط

١٧	تتابع الهيئات آخر التطورات التقنية والعلمية والمعرفية التي تعكس الطموحات المستقبلية له	٣,٦٠	٠,٩٦٦	٣	متوسط
١٨	الفرص والتحديات التي يمكن أن تؤثر عليها مستقبله	٣,٧٣	٠,٩٥٣	١	مرتفع
-	المتوسط الحسابي العام	٣,٦٢	٠,٨٨١	-	متوسط

تُشير النتائج الإحصائية في الجدول رقم (٩) إلى أن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس بعد التحليل الاستراتيجي قد بلغ (٣,٦٢) ويمثل درجة تقدير متوسطة، وقد احتلت الفقرتين رقم (١٨) المرتبة الأولى (تقوم الهيئات بتحليل بيئتها الخارجية للتعرف على الفرص والتحديات التي يمكن أن تؤثر عليها مستقبله)، تلاها الفقرة رقم (١٦) (تحدد الهيئات الفرص المتاحة في بيئتها الخارجية لتقديم خدماته)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (١٥) (تقوم إدارة الهيئة بتحليل بيئتها الداخلية للتعرف على مصادر القوة ونقاط الضعف فيها) وقد حظيت جميع الفقرات الواردة في الجدول أعلاه بدرجات تقدير معظمها متوسطة ويفسر الباحث هذه النتيجة إلى أن تطبيق بعد التحليل الاستراتيجي في الهيئات الحكومية بمدينة الرياض يمثل خطوة حاسمة لضمان تحقيق الأهداف وتمكين المؤسسة من التكيف مع التحديات البيئية والاقتصادية المتغيرة فالتحليل الاستراتيجي يساعد في فهم البيئة الخارجية التي تعمل فيها الهيئات، بما في ذلك التحديات الاقتصادية، والتشريعات المالية، والتطورات التكنولوجية. تطبيق بعد التحليل يمكن أن يضمن استمرارية تحليل الهيئات لتلك العوامل وضبط استراتيجياته بناءً على التغيرات.

جدول (١٠): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على متوسط استجابات أفراد

العينة على الفقرات التي تقيس بعد الخيار الاستراتيجي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
١٩	تضع الهيئات بدائل استراتيجية تتناسب مع أهدافه الاستراتيجية	٣,٥٨	٠,٩٨٧	٣	متوسط
٢٠	تشرك إدارة الهيئات جميع المسؤولين في إعداد الخطة التنفيذية للمساعدة	٣,٤٨	١,٠٦٤	٤	متوسط
٢١	تركز إدارة الهيئات على مدى ملائمة كل خيار استراتيجي مع متغيرات البيئة الخارجية	٣,٦٠	٠,٩٢٧	٢	متوسط
٢٢	تلتزم إدارة الهيئات بالبرامج والجدول الزمني التي تضعها لتحقيق خياراتها الاستراتيجية	٣,٦٨	٠,٨٨٩	١	مرتفع
-	المتوسط الحسابي العام	٣,٥٨	٠,٨٨١	-	متوسط

تُشير النتائج الإحصائية في الجدول السابق رقم (١٠) إلى أن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس بعد الخيار الاستراتيجي قد بلغ (٣,٥٨) ويمثل درجة تقدير متوسطة، وقد احتلت الفقرتين رقم (٢٢) المرتبة الأولى (تلتزم إدارة الهيئات بالبرامج والجدول الزمني التي تضعها لتحقيق خياراتها الاستراتيجية)، تلاها الفقرة رقم (٢١) (تركز إدارة الهيئات على مدى ملائمة كل خيار استراتيجي مع متغيرات البيئة الخارجية)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (٢٠) (تشرك إدارة الهيئات

جميع المسؤولين في إعداد الخطة التنفيذية للمساعدة)، وقد حظيت الفقرات الواردة في الجدول أعلاه بدرجات تقدير متوسطة ومرتفعة ويفسر الباحث هذه النتيجة إلى أن تطبيق بعد الخيار الاستراتيجي يساعد في تحديد الاتجاهات الرئيسية التي يجب أن تسلكها الهيئات لتحقيق أهدافها. يتيح هذا الخيار توجيه استراتيجيات النمو والتوسع بطريقة تتلاءم مع تطلعات الهيئات.

٢,١,٤ ثانيًا: المتوسطات الحسابية والانحرافات لاستجابات المبحوثين نحو الفقرات

المكونة لإبعاد المتغير التابع: الريادة المؤسسية

جدول (١١): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على متوسط استجابات أفراد

العينة على الفقرات التي تقيس أبعاد المتغير المستقل: الريادة المؤسسية

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
١	الابتكار	٣,٥٨	٠,٨٧٢	٤	متوسط
٢	الاستباقية	٣,٧٩	٠,٧٥٦	١	مرتفع
٣	الثقافة التنظيمية	٣,٥٦	٠,٨٨٨	٥	متوسط
٤	بعد المخاطرة	٣,٦٨	٠,٧٣٥	٢	مرتفع
٥	التجديد الاستراتيجي	٣,٦٤	٠,٨٧٧	٣	متوسط
-	المتوسط الحسابي العام	٣,٦٥	٠,٧٦١	--	متوسط

تُشير نتائج الجدول السابق رقم (١١) إلى أن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس المتغير التابع (الريادة المؤسسية) قد بلغ (٣,٦٥) بانحراف معياري (٠,٧٦١) ويمثل درجة تقدير متوسطة، وقد احتل بعد الاستباقية المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٧٩)، تلاه بعد المخاطرة بمتوسط حسابي (٣,٦٨)، وفي المرتبة الثالثة جاء بعد التجديد الاستراتيجي بمتوسط حسابي (٣,٦٤)، وفي

المرتبة الرابعة جاء بعد الابتكار بمتوسط حسابي (٣,٥٨)، وفي المرتبة الخامسة والأخيرة جاء بعد الثقافة التنظيمية بمتوسط حسابي (٣,٥٦)، وقد حظيت المتوسطات الحسابية لأبعاد المتغير المستقل بدرجات تقدير متفاوتة مرتفعة ومتوسطة وتشير هذه النتيجة إلى أن تطبيق الريادة المؤسسية يعد أمراً ذا أهمية كبيرة في تحقيق النجاح والاستدامة للمؤسسات في بيئة الأعمال المتنوعة والتنافسية.

وفيما يلي عرض تفصيلي لقيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس أبعاد المتغير المستقل الريادة المؤسسية كل على حده:

جدول (١٢): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على متوسط استجابات أفراد

العينة على الفقرات التي تقيس بعد الابتكار

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
٢٣	تبنى الهيئات استراتيجية تبادل المعلومات بين العاملين لتطوير الأفكار الإبداعية.	٣,٦١	١,٠٠٨	٣	متوسط
٢٤	ينتج عن الإبداع ابتكارات جديدة ذات مزايا تنافسية	٣,٦٣	٠,٩٥٣	٢	متوسط
٢٥	تستجيب الإدارة إلى المقترحات البناءة وتتبنها من أجل تطوير أعمالها	٣,٦٤	١,٠١٠	١	متوسط
٢٦	يملك الهيئة وسائل تقنية حديثة لتقديم أفكار إبداعية قابلة لتحويلها إلى ابتكارات	٣,٤٢	١,٠٧٥	٤	متوسط

-	المتوسط الحسابي العام	٣,٥٨	٠,٨٧٢	-	متوسط
---	-----------------------	------	-------	---	-------

تُشير النتائج الإحصائية في الجدول السابق رقم (١٢) إلى أن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس بعد الابتكار قد بلغ (٣,٥٨) ويمثل درجة تقدير متوسطة، وقد احتلت الفقرة رقم (٢٥) (تستجيب الإدارة إلى المقترحات البناءة وتتبنها من أجل تطوير أعمالها) المرتبة الأولى، تلاها الفقرة رقم (٢٤) (ينتج عن الإبداع ابتكارات جديدة ذات مزايا تنافسية)، وفي المرتبة الأخيرة جاء الفقرة رقم (٢٦) (تمتلك الهيئات وسائل تقنية حديثة لتقديم أفكار إبداعية قابلة لتحويلها إلى ابتكارات)، وقد حظيت جميع الفقرات الواردة في الجدول أعلاه بدرجات تقدير متوسطة ويفسر الباحث هذه النتيجة أن التطبيق الفعال للريادة المؤسسية يساعد في تشجيع الابتكار داخل المؤسسة يشجع على التفكير الإبداعي والتجديد المستمر في العمليات والخدمات، مما يسهم في تطوير منتجات وخدمات جديدة.

جدول (١٣): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على متوسط استجابات أفراد

العينة على الفقرات التي تقيس بعد الاستباقية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
٢٧	تسبق الهيئات غيرها من المؤسسات في ابتكار الخدمة المقدمة	٣,٦١	١,٠٣١	٤	متوسط
٢٨	تسارع الهيئات في حل ما يطرأ من مشكلات مع العملاء	٣,٩٠	٠,٩٠١	٢	مرتفع
٢٩	تبادر الهيئات في تقديم خدماتها الاجتماعية	٣,٦٦	٠,٩١٣	٣	متوسط

٣٠	تقوم الهيئات بتقديم الخدمات بجودة عالية	٤,٠٠	٠,٧٩٩	١	مرتفع
-	المتوسط الحسابي العام	٣,٧٩	٠,٧٥٦	-	مرتفع

تُشير النتائج الإحصائية في الجدول السابق رقم (١٣) إلى أن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس بعد الاستباقية قد بلغ (٣,٧٩) ويمثل درجة تقدير مرتفعة، وقد احتلت الفقرة رقم (٣٠) (تقوم الهيئات بتقديم الخدمات بجودة عالية) المرتبة الأولى، تلاها الفقرة رقم (٢٨) (تسارع الهيئات في حل ما يطرأ من مشكلات مع العملاء)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (٢٧) (تسبق الهيئات غيرها من المؤسسات في ابتكار الخدمات المقدمة)، وقد حظيت الفقرات الواردة في الجدول أعلاه بدرجات تقدير مرتفعة ومتوسطة إلى أنت الاستباقية تلعب دورًا حاسمًا في تحقيق التفوق التنافسي والنجاح المستدام للهيئات الحكومية السعودية بمدينة الرياض من خلال تحسين توقعات العملاء والاستفادة من الفرص التسويقية وتقليل المخاطر المالية.

جدول (١٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على متوسط استجابات أفراد

العينة على الفقرات التي تقيس بعد الثقافة التنظيمية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
٣١	تبنى الهيئات ثقافة رياضية يشعر فيها العاملون بحرية تجريب أفكار جديدة	٣,٤٨	١,٠٦٤	٤	متوسط
٣٢	تشجع الثقافة السائدة الإدارة على التفكير المستقل	٣,٥٢	٠,٩٩٦	٣	متوسط

٣٣	ترسخ الإدارة القيم الداعمة للوصول إلى الأداء الريادي في إنجاز المهام	٣,٦٢	٠,٩٢٤	٢	متوسط
٣٤	تمكن العاملين الريادين فيها لتحسين إنجاز المهام والخدمات التي تقدمها	٣,٦٧	٠,٨٩٠	١	مرتفع
-	المتوسط الحسابي العام	٣,٥٧	٠,٨٨٨	-	متوسط

تُشير النتائج الإحصائية في الجدول السابق رقم (١٤) إلى أن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس بعد الثقافة التنظيمية قد بلغ (٣,٥٧) ويمثل درجة تقدير متوسطة، وقد احتلت الفقرة رقم (٣٤) (تمكن العاملين الريادين فيها لتحسين إنجاز المهام والخدمات التي يقدمها) المرتبة الأولى، تلاها الفقرة رقم (٣٣) (ترسخ الإدارة القيم الداعمة للوصول إلى الأداء الريادي في إنجاز المهام)، وفي المرتبة الأخيرة جاء الفقرة رقم (٣١) (تبنى الهيئات ثقافة ريادية يشعر فيها العاملون بحرية تجريب أفكار جديدة) وقد حظيت جميع الفقرات الواردة في الجدول أعلاه بدرجات تقدير مرتفعة ومتوسطة ويفسر الباحث هذه النتيجة إلى أن الثقافة التنظيمية تلعب دورًا حاسمًا في تحفيز وتحسين أداء الموظفين فعندما يشعر الموظفون بأنهم جزء من ثقافة تنظيمية تقدر الإبداع والتفاعل الفعال، يكونون أكثر إنتاجية والتزامًا بأهداف المؤسسة.

جدول (١٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على متوسط استجابات أفراد

العينة على الفقرات التي تقيس بعد المخاطرة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
٣٥	تقوم الهيئات بأعمالها في مجالات ذات مخاطر محسوبة بدقة	٣,٧٧	٠,٨٦٦	١	مرتفع
٣٦	تتبنى الهيئات سياسات المخاطرة العالية في منح التسهيلات الخدمائية	٣,٤٨	٠,٩١٧	٤	متوسط
٣٧	توازن إدارة الهيئات بين التوسع في التسهيلات الخدمائية والحفاظ على الأداء	٣,٧٥	٠,٨٦٠	٢	مرتفع
٣٨	تتبع الهيئات سياسات مدروسة وغير متحفظة للمحافظة على أداءه.	٣,٧٢	٠,٨٢٤	٣	مرتفع
-	المتوسط الحسابي العام	٣,٦٨	٠,٧٣٥	-	مرتفع

تُشير النتائج الإحصائية في الجدول السابق رقم (١٥) إلى أن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس بعد المخاطرة قد بلغ (٣,٦٨) ويمثل درجة تقدير مرتفعة، وقد احتلت الفقرتين رقم (٣٥) المرتبة الأولى (تقوم إدارة الهيئات بين التوسع في التسهيلات الخدمائية والحفاظ على الأداء)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (٣٦) (تتبنى الهيئات سياسات المخاطرة العالية في منح

التسهيلات الخدمية). وقد حظيت الفقرات الواردة في الجدول أعلاه بدرجات تقدير متفاوتة بين المرتفعة والمتوسطة ويفسر الباحث هذه النتيجة إلى أن المخاطرة تسمح للهيئات بالتكيف مع التحولات السوقية بشكل أفضل، وبفهم المخاطر المحتملة وتقبلها، يمكن للهيئات التحرك بسرعة وتكيف استراتيجياته مع التغيرات في البيئة الاقتصادية والمالية ويفسر الباحث هذه النتيجة إلى أن من خلال التجديد الاستراتيجي، يمكن للبنوك تحسين تفاعلها مع العملاء، إذ يمكن أن يسهم التجديد في تقديم خدمات ومنتجات جديدة تلبي احتياجات العملاء بشكل أفضل وتعزز رضاهم.

جدول (١٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على متوسط استجابات أفراد

العينة على الفقرات التي تقيس بعد التجديد الاستراتيجي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
٣٩	تمتلك إدارة الهيئات رؤية مشتركة مع المؤسسات المساندة لها	٣,٦٩	١,٠٠٦	١	مرتفع
٤٠	تمتلك إدارة الهيئات خططاً محددة تتناغم مع التصورات المستقبلية	٣,٦٢	٠,٩٦٤	٣	متوسط
٤١	تقوم الهيئات بعملية الاستكشاف بهدف ابتكار خدمات جديدة تسهل التعامل	٣,٥٨	٠,٩٧٨	٤	متوسط

متوسط	٢	٠,٩٤٨	٣,٦٦	تقوم الهيئات بالتجريب المتكرر للمفاهيم والممارسات الجديدة	٤٢
متوسط	-	٠,٨٧٧	٣,٦٤	المتوسط الحسابي العام	-

تُشير النتائج الإحصائية في الجدول السابق رقم (١٦) إلى أن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس بعد الخيار الاستراتيجي قد بلغ (٣,٦٤) ويمثل درجة تقدير متوسطة، وقد احتلت الفقرة رقم (٣٩) المرتبة الأولى (تمتلك إدارة الهيئات رؤية مشتركة مع المؤسسات المساندة لها)، تلاها الفقرة رقم (٤٢) (تقوم الهيئات بالتجريب المتكرر للمفاهيم والممارسات الجديدة)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (٤١) (تقوم الهيئات بعملية الاستكشاف بهدف ابتكار خدمات جديدة تسهل التعامل)، وقد حظيت الفقرات الواردة في الجدول أعلاه بدرجات متفاوتة بين المتوسطة والمرتفعة.

٣,١,٤ ثالثاً: العلاقة الارتباطية بين المتغير المستقل والمتغير التابع:

اعتمدت هذه الدراسة على قيم قوة الارتباط لمعاملات الارتباط الموضحة بأدناه لبيان قوة الارتباط بين متغيرات الدراسة، وتحليل وتفسير النتائج المتعلقة بذلك، وكما يلي:

جدول (١٧): قيم قوة الارتباط

مدى قوة معامل الارتباط	قيمة معامل الارتباط R
لا يوجد ارتباط	٠,٠٠
ارتباط منخفض	٠,٣٠ – أقل من ٠,٠٠
ارتباط متوسط	٠,٦٠ – أقل من ٠,٣٠
ارتباط عال	٠,٨٠ – أقل من ٠,٦٠
ارتباط عال جداً	١,٠٠ – أقل من ٠,٨٠
ارتباط تام	١,٠٠

المصدر: (النجار وآخرون، ٢٠١٣)

جدول (١٨): قيم معاملات الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي) وأبعاده المتغير

التابع (الريادة المؤسسية)

المتغير	الرؤية الاستراتيجية	الرسالة الاستراتيجية	الأهداف الاستراتيجية	التحليل الاستراتيجي	الخيار الاستراتيجي	المتغير المستقل: التخطيط الاستراتيجي
المتغير التابع: الريادة المؤسسية	**٠,٧٨٦	**٠,٨٢١	**٠,٧٩٤٤	**٠,٨٠٣	**٠,٨٥٤	**٠,٩٢١

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$)

يتضح من نتائج الجدول السابق رقم (١٨) وجود علاقة ارتباط عال جدًا وطردية ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي) والمتغير التابع (الريادة المؤسسية)، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٩٢١) وهو معنوي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$). كما بينت النتائج كذلك وجود علاقة ارتباط عال وعال جدًا وطردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المتغير المستقل بشكل منفرد (الرؤية الاستراتيجية الأهداف الاستراتيجية التحليل الاستراتيجي الخيار الاستراتيجي) والمتغير التابع (الريادة المؤسسية)، حيث تراوحت قيم معامل الارتباط ما بين (٠,٧٨٦ – ٠,٨٥٤) وهي معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,01$) ويفسر الباحث هذه النتيجة إلى وجود علاقة طردية ذات ارتباط عال بين أبعاد المتغير المستقل.

٢,٤ اختبار فرضيات الدراسة:

قبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة، تم إجراء اختبارات معامل تضخم التباين، والتباين المسموح به ومعامل الالتواء وذلك من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار وذلك على النحو التالي:

تم التأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ (Multicollinarity) بين المتغيرات المستقلة باستخدام اختبار معامل تضخم التباين (VIF) (Variance Inflation Factor) واختبار التباين المسموح (Tolerance) لكل متغير من المتغيرات المستقلة مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين (VIF) للقيمة (١.٠) وقيمة اختبار التباين المسموح (Tolerance) أكبر من (٠.٥). وتم التأكد من اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي ((Normal Distribution)) باحتساب معامل الالتواء (Skewers) مراعين في ذلك أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الالتواء تقل عن (١)، والجدول التالي رقم (١٦) يبين نتائج هذه الاختبارات (sekran, 2016):

جدول (١٩): اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح ومعامل الالتواء

أبعاد المتغير المستقل	معامل التباين VIF	التباين المسموح Tolerance	الالتواء Skewness
الرؤية الاستراتيجية	٢,٧٦١	٠,٣٦٢	-٠,٤٤٨
الرسالة الاستراتيجية	٣,٦٤١	٠,٢٧٥	-٠,٦٨٧
الأهداف الاستراتيجية	٣,١٩٥	٠,٣١٣	-٠,٤٤١
التحليل الاستراتيجي	٣,٣٧٩	٠,٢٩٦	-٠,٤٠١
الخيار الاستراتيجي	٣,٥٠٩	٠,٢٨٥	-٠,٠٨٥

وبالرجوع إلى معطيات الجدول السابق رقم (١٩) نلاحظ أن قيم الاختبار معامل تضخم التباين (VIF) لجميع أبعاد المتغير المستقل تقل عن (١.٠) وتتراوح ما بين (٢,٧٦١ – ٣,٦٤١)، وأن قيم اختبار التباين المسموح به (Tolerance) تراوحت ما بين (٠,٢٧٥ – ٠,٣٦٢) ويعد هذا مؤشراً على عدم وجود ارتباط عال

(Multicollinarity) بين أبعاد المتغير المستقل وقد تم التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي باحتساب معامل الالتواء (Skewness) حيث كانت القيم أقل من (١).

النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) $\alpha \leq$ للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي) على الريادة المؤسسية بأبعادها مجتمعة (الابتكار، الاستباقية، الثقافة التنظيمية، المخاطرة، التجديد الاستراتيجي) في الهيئات الحكومية بمدينة الرياض.

جدول (٢٠): نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج

لاختبار الفرضية الرئيسية

المصدر	معامل R	معامل R^2	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار	٠,٩٢٤	٠,٨٥٣	١٠٥,٣٩٨	٥	٢١,٠٨٠	٢٤١,٦٤*	٠,٠٠٠
الخطأ			١٨,١٤٥	٢٠٨	٠,٠٨٧		
الكل			١٢٣,٥٤٣	٢١٣			

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq ٠,٠٥)$

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (٢٠) إلى صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية، وأن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq ٠,٠٥)$ للتخطيط الاستراتيجي على الريادة المؤسسية في الهيئات الحكومية بمدينة الرياض، اعتماداً على قيمة (F) المحسوبة البالغة (٢٤١,٦٤) عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.000)$ وهي معنوية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq ٠,٠٥)$ ، كما تبين النتائج الإحصائية في الجدول ذاته أن أبعاد المتغير المستقل تفسر ما مقداره (٨٥,٣٪) من التباين في المتغير التابع (الريادة المؤسسية)، وهي قوة تفسيرية تعكس درجة عالية من قوة واستقرار نموذج الدراسة.

واعتمادًا على ما تقدم نرفض فرضية الدراسة الرئيسية بصورتها العدمية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي) على الريادة المؤسسية بأبعادها مجتمعة (الابتكار، الاستباقية، الثقافة التنظيمية، المخاطرة، التجديد الاستراتيجي) في الهيئات الحكومية بمدينة الرياض ويفسر الباحث هذه النتيجة إلى تعزيز التخطيط الاستراتيجي التنسيق والتكامل بين مختلف الأقسام والوحدات داخل الهيئات، ويضمن التوجيه الواضح والمشارك أن تعمل الجهود المختلفة باتجاه تحقيق الأهداف الاستراتيجية بشكل فعال.

١,٢,٤ النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) للرؤية الاستراتيجية، على الريادة المؤسسية بأبعادها مجتمعة (الابتكار، الاستباقية، الثقافة التنظيمية، المخاطرة، التجديد الاستراتيجي) في الهيئات الحكومية بمدينة الرياض.

جدول (٢١): نتائج تحليل الانحدار لاختبار أثر الرؤيا الاستراتيجية على الريادة المؤسسية في الهيئات الحكومية بمدينة الرياض.

بعد المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t	الدلالة الإحصائية
الرؤيا الاستراتيجية	٠,١٤٩	٠,٠٥٦	٠,١٨٦	٢,٦٨١	٠,٠٠٨

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$).

يتبين من خلال نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد كما في الجدول (٢١) أن قيمة معامل الانحدار (B) قد بلغت (٠,١٨٦) لمتغير الرؤيا الاستراتيجية كما أن قيمة (T) المحسوبة والبالغة (٢,٦٨١) وهي قيمة دالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) مما يشير إلى وجود تأثير لبعدها الرؤيا الاستراتيجية على الريادة المؤسسية في المحاكم النظامية في السعودية، وهذا يعني أن بعد الرؤيا الاستراتيجية له دور في

تفسير التغير الحاصل على متغير الريادة المؤسسية ويفسر الباحث هذه النتيجة إلى أن التخطيط الاستراتيجي يساعد الهيئات على توجيه رؤيتها المستقبلية وتحديد أهدافها الاستراتيجية، مما يتيح هذا التحديد الواضح لتنظيم الجهود وتحقيق توجيه فعال نحو النجاح والتفوق..

٢,٢,٤ النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) للرسالة الاستراتيجية، على الريادة المؤسسية بأبعادها مجتمعة (الابتكار، الاستباقية، الثقافة التنظيمية، المخاطرة، التجديد الاستراتيجي) في الهيئات الحكومية بمدينة الرياض.

جدول (٢٢): نتائج تحليل الانحدار لاختبار أثر للرسالة الاستراتيجية على الريادة المؤسسية في الهيئات

الحكومية بمدينة الرياض

بعد المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t	الدلالة الإحصائية
الرؤيا الاستراتيجية	٠,٤٣٥	٠,٧٧٠	٠,٣٥٧	٥,٦٨١	٠,٠٠٠

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$)

يتبين من خلال نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد كما في الجدول (٢٢) ان قيمة معامل الانحدار (B) قد بلغت (٠,٣٥٧) لمتغير الرسالة الاستراتيجية كما أن قيمة (T) المحسوبة والبالغة (٥,٦٨١) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) مما يشير إلى وجود تأثير لبعدها الرؤيا الاستراتيجية على الريادة المؤسسية في المحاكم النظامية في السعودية، وهذا يعني أن بعد الرسالة الاستراتيجية له دور في تفسير التغير الحاصل على متغير في الهيئات الحكومية بمدينة الرياض ويفسر الباحث هذه النتيجة إلى أن تطبيق الرسالة الاستراتيجية في الهيئات الحكومية بمدينة الرياض يشكل جوهرًا أساسيًا لتحقيق النجاح والاستدامة في بيئة الأعمال المتطورة من خلال تقديم رسالة استراتيجية واضحة تحدد الرؤية والرغبات

على المدى البعيد توجه الهيئة نحو تحديد الأهداف وتحديد الأولويات التي تساهم في تحقيق استراتيجيته على المدى الطويل.

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) للأهداف الاستراتيجية، على الريادة المؤسسية بأبعادها مجتمعة (الابتكار، الاستباقية، الثقافة التنظيمية، المخاطرة، التجديد الاستراتيجي) في الهيئات الحكومية بمدينة الرياض.

جدول (٢٣): نتائج تحليل الانحدار لاختبار أثر للأهداف الاستراتيجية على الريادة المؤسسية في

الهيئات الحكومية بمدينة الرياض

بعد المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t	الدلالة الإحصائية
الأهداف الاستراتيجية	٠,١٨٩	٠,٤٥٠	٠,٢٥١	٤,١٥٦	٠,٠٠٠

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$).

يتبين من خلال نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد كما في الجدول (٢٣) أن قيمة معامل الانحدار (B) قد بلغت (٠,١٨٩) لمتغير الأهداف الاستراتيجية كما أن قيمة (T) المحسوبة والبالغة (٠,٢٥١) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) مما يشير إلى وجود تأثير لبعدها الأهداف الاستراتيجية على الريادة المؤسسية في المحاكم النظامية في السعودية، وهذا يعني أن بعد الأهداف الاستراتيجية له دور في تفسير التغير الحاصل على متغير على الريادة المؤسسية في الهيئات الحكومية بمدينة الرياض ويفسر الباحث هذه النتيجة أن تطبيق أهداف الاستراتيجية في الهيئات الحكومية بمدينة الرياض يحمل أهمية كبيرة في تحقيق الرؤية الشاملة للمؤسسة وضمان نجاحها في البيئة الاقتصادية والمالية المتغيرة باعتبار الأهداف الاستراتيجية المحددة هي عبارة عن توجهات طويلة الأمد، يساعد تطبيقها في تحقيق اتجاهات الهيئات وضمان استمراره في تحقيق أهدافه الكبرى.

٣,٢,٤ النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثالثة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) التحليل الاستراتيجي، على الريادة المؤسسية بأبعادها مجتمعة (الابتكار، الاستباقية، الثقافة التنظيمية، المخاطرة، التجديد الاستراتيجي) في الهيئات الحكومية بمدينة الرياض.

جدول (٢٤): نتائج تحليل الانحدار الاختبار أثر التحليل الاستراتيجي على الريادة المؤسسية في الهيئات

الحكومية بمدينة الرياض

بعد المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t	الدلالة الإحصائية
التحليل الاستراتيجي	٠,١٤٧	٠,٠٤٣٠	٠,٢٥٥	٣,٤٣٤	٠,٠٠٠

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$)

يتبين من خلال نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد كما في الجدول (٢٤) أن قيمة معامل الانحدار (β) قد بلغت (٠,١٨٦) لمتغير الأهداف الاستراتيجية كما أن قيمة (T) المحسوبة والبالغة (٠,٢٥١) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) مما يشير إلى وجود تأثير لبعده الأهداف الاستراتيجية على الريادة المؤسسية في المحاكم النظامية في السعودية، وهذا يعني أن بعد الأهداف الاستراتيجية له دور في تفسير التغير الحاصل على متغير على الريادة المؤسسية في الهيئات الحكومية بمدينة الرياض ويفسر الباحث هذه النتيجة أن تطبيق أهداف الاستراتيجية في الهيئات الحكومية بمدينة الرياض يحمل أهمية كبيرة في تحقيق الرؤية الشاملة للمؤسسة وضمان نجاحها في البيئة الاقتصادية والمالية المتغيرة باعتبار الأهداف الاستراتيجية المحددة هي عبارة عن توجهات طويلة الأمد، يساعد تطبيقها في تحقيق اتجاهات الهيئات وضمان استمراره في تحقيق أهدافه الكبرى.

٤,٢,٣ النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الرابعة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) التحليل الاستراتيجي، على الريادة المؤسسية بأبعادها مجتمعة (الابتكار، الاستباقية، الثقافة التنظيمية، المخاطرة، التجديد الاستراتيجي) في الهيئات الحكومية بمدينة الرياض.

جدول (٢٥): نتائج تحليل الانحدار لاختبار أثر التحليل الاستراتيجي على الريادة المؤسسية في الهيئات

الحكومية بمدينة الرياض

بعد المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t	الدلالة الإحصائية
التحليل الاستراتيجي	٠,١٤٧	٠,٠٤٣٠	٠,٢٥٥	٣,٤٣٤	٠,٠٠٠

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$).

يتبين من خلال نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد كما في الجدول (٢٥) أن قيمة معامل الانحدار (B) قد بلغت (٠,٢٥٥) لمتغير أثر التحليل الاستراتيجي كما أن قيمة (T) المحسوبة والبالغة (٣,٤٣٤) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) مما يشير إلى وجود تأثير لبعد التحليل الاستراتيجي على الريادة المؤسسية في المحاكم النظامية في السعودية، وهذا يعني أن بعد التحليل الاستراتيجي له دور في تفسير التغير الحاصل على متغير الريادة المؤسسية ويفسر الباحث هذه النتيجة إلى أن تطبيق بعد التحليل الاستراتيجي في الهيئات الحكومية بمدينة الرياض يمثل خطوة حاسمة لضمان تحقيق الأهداف وتمكين المؤسسة من التكيف مع التحديات البيئية والاقتصادية المتغيرة فالتحليل الاستراتيجي يساعد في فهم البيئة الخارجية التي يعمل فيها الهيئة، بما في ذلك التحديات الاقتصادية، والتشريعات المالية، والتطورات التكنولوجية. تطبيق بعد التحليل يمكن أن يضمن استمرارية تحليل الهيئات لتلك العوامل وضبط استراتيجياته بناءً على التغيرات.

٥,٢,٤ النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الخامسة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) الخيار الاستراتيجي، على الريادة المؤسسية بأبعادها مجتمعة (الابتكار، الاستباقية، الثقافة التنظيمية، المخاطرة، التجديد الاستراتيجي) في الهيئات الحكومية بمدينة الرياض.

جدول (٢٦): نتائج تحليل الانحدار لاختبار أثر الخيار الاستراتيجي على الريادة المؤسسية في الهيئات

الحكومية بمدينة الرياض

بعد المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t	الدلالة الإحصائية
الخيار الاستراتيجي	٠,١٢٢	٠,٠٥٣٠	٠,٢١٤	٢,١٧٨	٠,٠٠١

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$).

يتبين من خلال نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد كما في الجدول (٢٦) أن قيمة معامل الانحدار (B) قد بلغت (٠,١٢٢) لمتغير الخيار الاستراتيجي كما أن قيمة (T) المحسوبة والبالغة (٢,١٧٨) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) مما يشير إلى وجود تأثير لبعد الخيار الاستراتيجي على الريادة المؤسسية في المحاكم النظامية في السعودية، وهذا يعني أن بعد التحليل الاستراتيجي له دور في تفسير التغير الحاصل على متغير على الريادة المؤسسية في الهيئات الحكومية بمدينة الرياض ويفسر الباحث هذه النتيجة إلى أن تطبيق بعد الخيار الاستراتيجي يساعد في تحديد الاتجاهات الرئيسية التي يجب أن تسلكها الهيئات لتحقيق أهدافها. يتيح هذا الخيار توجيه استراتيجيات النمو والتوسع بطريقة تتلاءم مع تطلعات الهيئات.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

١,٥ مناقشة النتائج:

فيما يلي مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

١,١,٥ أولاً النتائج المتعلقة بالإحصاء الوصفي:

١. أن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي) قد جاء بدرجة تقدير مرتفعة، وتعني النتيجة أن التخطيط الاستراتيجي يمارس من قبل الهيئات الحكومية بمدينة الرياض وتشير هذه النتائج إلى أن الهيئات الحكومية بمدينة الرياض تهتم بعنصر التخطيط الاستراتيجي من خلال وضع الأهداف الاستراتيجية والخطط الهادفة إلى معرفة أهم العوامل التي ستؤثر على طبيعة وبيئة عملها والعوامل المحددة من أجل اختيار الاستراتيجيات الناجحة والفعالة.

وقد احتل بعد الرسالة الاستراتيجية المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٩٠)، تلاه بعد الأهداف الاستراتيجية بمتوسط حسابي (٣,٧١)، وفي المرتبة الثالثة جاء بعد الرؤية الاستراتيجية بمتوسط حسابي (٣,٦٨)، وفي المرتبة الرابعة جاء بعد التحليل الاستراتيجي بمتوسط حسابي (٣,٦٢)، وفي المرتبة الخامسة والأخيرة جاء بعد الخيار الاستراتيجي بمتوسط حسابي (٣,٥٨)، وقد حظيت جميع المتوسطات الحسابية لأبعاد المتغير المستقل بدرجات تقدير مرتفعة ومتوسطة.

٢. أن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس المتغير التابع: الريادة المؤسسية قد جاء بدرجة تقدير متوسطة. وتعني هذه النتيجة أن إدارة الهيئات الحكومية بمدينة الرياض تقوم بتقديم المقترحات البناءة وتبناها من أجل تطوير أعمالها كما أنها تسبق غيرها من المؤسسات المصرية في ابتكار الخدمات المقدمة بالإضافة أنها تعمل على ترسيخ القيم الداعمة للوصول إلى الأداء الريادي في إنجاز المهام ووضع خططاً محددة تتناغم مع التصورات المستقبلية.

وأشارت النتائج إلى أن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس المتغير التابع (الريادة المؤسسية) قد بلغ (٣,٦٥) بانحراف معياري (٠,٧٦١) ويمثل درجة تقدير متوسطة، وقد احتل بعد لاستباقية المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٦٥)، تلاه بعد المخاطرة بمتوسط حسابي (٣,٦٨)، وفي المرتبة الثالثة جاء بعد التجديد الاستراتيجي بمتوسط حسابي (٣,٦٤)، وفي المرتبة الرابعة جاء بعد الابتكار بمتوسط حسابي (٣,٥٨)، وفي المرتبة الخامسة والأخيرة جاء بعد الثقافة التنظيمية بمتوسط حسابي (٣,٥٦)، وقد حظيت جميع المتوسطات الحسابية لأبعاد المتغير المستقل بدرجة تقدير مرتفعة ومتوسطة.

٢,١,٥ ثانيًا النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة:

١. أظهرت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية بأن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ≤ α للتخطيط الاستراتيجي على الريادة المؤسسية الهيئات الحكومية بمدينة الرياض، اعتمادًا على قيمة (F) المحسوبة البالغة (٢٤١,٦٤) عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.000$) وهي معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$)، كما تبين النتائج الإحصائية أن أبعاد المتغير المستقل تفسر ما مقداره (٨٥,٣٪) من التباين في المتغير التابع (الريادة المؤسسية) اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة آمال عبد علان (٢٠٢١) التي اشارت إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0,05$) للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده (المسح البيئي، وصياغة الاستراتيجية) على تحقيق ريادة الأعمال بأبعادها (الاستباقية، والابتكار، والتفرد، وأخذ المخاطرة).

٢. وجود أثر لبعدها الرؤيا الاستراتيجية على الريادة المؤسسية، فقد بلغت قيمة (T) المحسوبة والبالغة (٢,٦٨١) وهي قيمة دالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$)، مما يشير إلى وجود تأثير لبعدها الرؤيا الاستراتيجية على الريادة المؤسسية بأبعادها مجتمعة (الابتكار، الاستباقية، الثقافة التنظيمية، المخاطرة، التجديد الاستراتيجي) الهيئات الحكومية بمدينة الرياض، وهذا يعني أن بعد الرؤيا الاستراتيجية له دور في تفسير التغير الحاصل على متغير الريادة المؤسسية.

٣. وجود أثر لبعء الرسالة الاستراتيجية على الريادة المؤسسية، فقد بلغت قيمة (T) المحسوبة والبالغة

(٥,٦٨١) وهي قيمة دالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يشير إلى وجود تأثير لبعء

الرسالة الاستراتيجية على الريادة المؤسسية بأبعادها مجتمعة (الابتكار، الاستباقية، الثقافة

التنظيمية، المخاطرة، التجديد الاستراتيجي) الهيئات الحكومية بمدينة الرياض، وهذا يعني أن بعد

الرؤيا الاستراتيجية له دور في تفسير التغير الحاصل على متغير الريادة المؤسسية.

٤. وجود أثر لبعء الأهداف الاستراتيجية على الريادة المؤسسية، فقد بلغت قيمة (T) المحسوبة والبالغة

(٤,١٥٦) وهي قيمة دالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يشير إلى وجود تأثير لبعء

الأهداف الاستراتيجية على الريادة المؤسسية، وهذا يعني أن بعد الأهداف الاستراتيجية له دور في

تفسير التغير الحاصل على متغير الريادة المؤسسية.

٥. وجود أثر لبعء التحليل الاستراتيجي على الريادة المؤسسية، فقد بلغت قيمة (T) المحسوبة والبالغة

(٣,٤٣٤) وهي قيمة دالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يشير إلى وجود تأثير لبعء

التحليل الاستراتيجي على الريادة المؤسسية، وهذا يعني أن بعد التحليل الاستراتيجي له دور في تفسير

التغير الحاصل على متغير الريادة المؤسسية.

٦. وجود أثر لبعء الخيار الاستراتيجي على الريادة المؤسسية، فقد بلغت قيمة (T) المحسوبة والبالغة

(٢,١٧٨) وهي قيمة دالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يشير إلى وجود تأثير لبعء

الخيار الاستراتيجي على الريادة المؤسسية، وهذا يعني أن بعد الخيار الاستراتيجي له دور في تفسير

التغير الحاصل على متغير الريادة المؤسسية.

٢,٥ التوصيات:

اعتمادًا على النتائج السابقة، يمكن تقديم التوصيات الآتية:

١. محاولة المساواة في التعيين بين فئتي الذكور والإناث في قطاع الهيئات الحكومية بمدينة الرياض

ولاسيما أن هناك تقارب نسبي من حيث العدد بين تلك الفئات في المجتمع السعودي وتمنعهم بمستوى

عال من الخبرة.

٢. تعزيز التوجه نحو التركيز على فئة الشباب عند التعيين في قطاع الهيئات، لاسيما وأنها الفئة الأكثر إبداعًا وابتكارًا مقارنة مع غيرها من الفئات، إضافة إلى أنها تشكل الغالبية العظمى من السكان.
٣. المزيد من التركيز على فئة حملة درجة الدبلوم والدراسات العليا عند التعيين في قطاع الهيئات، ولاسيما أنها الفئة الأكثر استقرارًا في العمل مقارنة مع غيرها من الفئات، فضلًا على أنها تشكل الشريحة الأوسع من خريجي الجامعات.
٤. تعزيز التوجه نحو تخفيض عدد العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى لحساب الفئات التنفيذية الدنيا، لاسيما أنها الفئة التي تقع على عاتقها خدمة الزبائن والعملاء.
٥. تعميق وتوسيع الجهود المبذولة تجاه تطوير عملية التخطيط الاستراتيجي، لاسيما وأن الاستثمار في الخيار الاستراتيجي يعد في ظل المنافسة الشديدة وهو السبيل الوحيد لخلق المناخ الملائم لتطور الريادة المؤسسية التي تلي حاجات ورغبات العملاء.
٦. محاولة خلق آليات جديدة لزيادة دقة التنبؤ في المتغيرات المستقبلية وبالتالي التمكن من وضع خطط موضوعية قابلة للتنفيذ والقياس، وتنعكس إيجابًا على مستوى الأداء والانجاز.
٧. العمل على مواكبة كل ما هو جديد في مجال تحليل وتوصيف الوظائف، وذلك لضمان الاستغلال الأمثل لأبعاد التخطيط الاستراتيجي، وبالتالي التقليل من معدلات الهدر في الوقت وزيادة الإنتاجية.
٨. بذل المزيد من الجهود لضمان استقطاب وتعيين أعلى الكفاءات العلمية والعملية وبالتالي ضمان الحصول على أفضل المخرجات بأسرع وقت وبأقل التكاليف الممكنة.
٩. لتحقيق أهداف الرقابة ومتابعة الأداء بشكل فعال، فإنه لا بد من إعطاء أهمية نسبية لتحليل ووصف الوظائف، وذلك لضمان تحقيق الخطط والبرامج الموضوعية بأعلى مستويات المهنية والاحتراف.
١٠. على المستوى الأكاديمي توصي الباحثة زملاءها الباحثين في مجال إدارة الأعمال بصفة عامة والإدارة المالية بصفة خاصة، اعتبار هذه الدراسة نقطة بداية لإعداد دراسات أخرى لاحقة، في قطاع الصناعة، أو نفس القطاع لكن متغيرات مستقلة أخرى.

Abstract

The study aimed to determine the impact of strategic planning with its dimensions (strategic vision, strategic mission, strategic objectives, strategic analysis, strategic choice) on institutional entrepreneurship with its combined dimensions (innovation, proactivity, organizational culture, risk-taking, competitiveness, smart growth) in government agencies in Riyadh. The study sample consisted of (230) employees and workers in government agencies in Riyadh, and the study hypotheses were tested using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

The study results indicated a significant positive impact of strategic planning with its dimensions (strategic vision, strategic mission, strategic objectives, strategic analysis, strategic choice) on institutional entrepreneurship in government agencies in Riyadh.

The study recommended the necessity of deepening and expanding efforts towards developing the strategic planning process, especially investing in the strategic choice after thorough deliberation as the only way to create a suitable environment for developing institutional entrepreneurship that meets the needs and desires of clients and effectiveness.

Keywords: Strategic Planning - Institutional Entrepreneurship - Government Agencies in Riyadh

المراجع

أولاً: المراجع العربية

١. برهم احمد (٢٠٢٠) التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بفاعلية المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء. مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات. مجلد (٤) ، ص ١- ٣٠٠
٢. بكر، سوزان فؤاد السيد، و المخلافي، عبد الملك طاهر عبده الحاج. (٢٠٢٣). أثر خصائص الشخصية الريادية - كمتغير معدل - في العلاقة بين المعوقات التي تحول دون تحقيق الريادة المؤسسية ومتطلباتها في الجهاز الإداري السعودي. الإدارة العامة، س٦٤، ع ١٤ ، ٢٦٦ - ٣٥١. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1398059>
٣. البوعينين، محمد وبلل، صديق واسحاق عماد. (٢٠١٨) اثر التوجه الريادي على الاداء التشغيلي لشركات العائلية البحرينية مجلة الدراسات العليا. المجلد ١١ العدد ١٧٤-١٥٧ (٤٢)
٤. جاد الله، ضياء أحمد عبد، وخشمان، أيسر محمد علي (٢٠٢١). القيادة الاستراتيجية وأثرها في الريادة المؤسسية في مجموعة المناصير للاستثمارات الصناعية والتجارية رسالة ماجستير غير منشورة جامعة العلوم الإسلامية العالمية عمان
٥. الحريزي، عبد الله (٢٠١٩) حكمة تبرير المخاطر وفق رؤية التخطيط الاستراتيجي. منشورات مجلة العلوم القانونية العدد (٤)
٦. الديراوي، أيمن (٢٠٢٠) التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات دراسة حالة معيد الأمل للأيتام في قطاع غزة مجلة اقتصاد المال والأعمال. مجلد ٤، ١٤٢-١١٨ العدد (٢)
٧. الذنيبات، حسام والحسبان عطا الله (٢٠١٩). أثر التوجه الريادي في تحقيق النجاح الاستراتيجي في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية المجلة المصرية للدراسات ١٠٦-٦٦ التجارية ٤٣ المجلد (١)).
٨. الذنيبات، حسام مبارك، و الحسبان، عطا الله أحمد سويلم. (٢٠١٩). أثر التوجه الريادي في تحقيق النجاح الاستراتيجي في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية. المجلة المصرية للدراسات التجارية، مج ٤٣، ع ١٤، ٦٦- ١٠٦. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/979971>

٩. زروقة، اسماعيل ونور الدين، فلاك (٢٠١٨) دور التخطيط الاستراتيجي في رسم السياسة الخارجية

مجلة الناقد للدراسات السياسية المجلد (٣)، ص ١٦٥. ١٩٢

١٠. زلط، يسرى (٢٠١٨) دور الرؤية الاستراتيجية في تحقيق المقدرة الجوهرية دراسة ميدانية بالتطبيق

في قطاع الصناعات الالكترونية بغداد المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية المجلد ٩ العدد (٤)

، ص ٨٦-١٠٧

١١. السعيد، عبده محمد علي علي، و المغربي، محمد الفاتح محمود بشير. (٢٠١٩). أثر التخطيط

الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية: تطبيقا على المصارف في الجمهورية اليمنية خلال الفترة من ٢٠١٠

- ٢٠١٨ م (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية، أم درمان. مسترجع

من <http://search.mandumah.com/Record/998025>

١٢. السويطي، لينا موسى سلامة، و الصوالحة، أيوب أحمد محمد. (٢٠١٨). الريادة المؤسسية وأثرها في

الأداء المنظم: دراسة تطبيقية على المصارف الفلسطينية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة

العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/876230>

١٣. الشريف اسعد ومحمد ماريا (٢٠١٩). دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين كفاءة الأداء : دراسة

ميدانية هيئة المواني البحرية مجلة جامعة البحر الاحمر للعلوم الانسانية. العدد (٣)

١٤. الشعبي، يحيى عبدالله محمد، و عبدالرحمن، عمر تاج السر محمد. (٢٠١٨). أثر التخطيط

الاستراتيجي في الأداء المؤسسي: بالتطبيق على شركة الاتصالات السعودية "STC" من عام ٢٠١٢ م -

٢٠١٧ م (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية، أم درمان. مسترجع

من <http://search.mandumah.com/Record/1003489>

١٥. صعبد نايف باسم ونديم عدي وفيصل مثنى (٢٠٢١). استشراف مدى استعداد المنظمة المتعلمة في

تحقيق التوجه الريادي في منظمات الاعمال: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في جامعة

بغداد. مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية المجلد، العدد ١٣ (١).

١٦. صلاح احمد (٢٠١٩). دور التوجه الريادي كأداة لتحقيق النجاح التنظيمي لشركة زين العراق

للاتصالات المتنقلة مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية ٢٣٥-٢٠٠ والادارية المجلد، ١١، العدد

(٢٤)

١٧. عارف محمد (٢٠١٩). دور التوجه الريادي في تحقيق المرونة الاستراتيجية لقطاع الدواء المصري:

دراسة ميدانية مقارنة مجلة البحوث المالية والتجارية. العدد ١٠٧-١٥١ (٣)

١٨. عبد العزيز، غرام على محمد والزعي، خالد يوسف محمد (٢٠٢٠). أثر التخطيط الاستراتيجي في

النجاح الاستراتيجي الدور الوسيط للعوامل التنظيمية: دراسة ميدانية في الجامعات الحكومية في

شمال الأردن (رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة مؤتة مؤتة.

١٩. عبد القادر، المكاشفي الخضر الطاهر. (٢٠٢١) أثر التخطيط الاستراتيجي على جودة أداء أعضاء

هيئة التدريس بالتطبيق على جامعة الجفرة مجلة القلزم للدراسات الاقتصادية والاجتماعية، العدد

٣.

٢٠. عبد علان، آمال أحمد والعمري غسان عيسى إبراهيم (٢٠٢١) أثر التخطيط الاستراتيجي في تحقيق

ريادة شركة مجموعة منير سخيان التجارية. مجلة جامعة عمان العربية للبحوث - سلسلة البحوث

الإدارية، المجلد ٦، العدد ١ - ٢١٦ - ٢٠٠

٢١. عبدالعزيز، غرام على محمد، و الزعي، خالد يوسف محمد. (٢٠٢٠). أثر التخطيط الاستراتيجي في

النجاح الاستراتيجي: الدور الوسيط للعوامل التنظيمية: دراسة ميدانية في الجامعات الحكومية في

شمال الأردن (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة مؤتة، مؤتة. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/112705>

٢٢. عثمان محمد (٢٠٢٠) دراسة تأثير أبعاد وجوانب التوجه الريادي وممارسات المحاسبة الإدارية على

أداء العاملين، رسالة ماجستير منشورة، جامعة مؤتة.

٢٣. علي الخير وحمام، آدم (٢٠٢٠) الدور الوسيط للتوجه الريادي في العلاقة بين المعرفة الضمنية والاداء

الاستراتيجي " دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات السودانية. مجلة نماء للاقتصاد والتجارة . مجلد

٤، العدد (٢)، ص ٢٨-٤٤

٢٤. كوراد، العالية رشيد معمر. (٢٠٢١). أثر التفكير الإبداعي على التخطيط الاستراتيجي: دراسة ميدانية

في شركات الاتصالات العاملة في الأردن. أبحاث اقتصادية وإدارية، مج ١٥، ع ٢٤، ٢٣ - ٥٧. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1219328>

٢٥. محارمة، ثامر محمد. (٢٠٢٠). أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي: دراسة حالة منظمة

حكومية بدولة قطر. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج ٤، ع ١٤٠، ١٤٥-١٥٥. مسترجع

من <http://search.mandumah.com/Record/1103367>

٢٦. المري، سالم منصور سالم، و القهيوي، ليث عبدالله سليمان. (٢٠١٩). أثر التخطيط الاستراتيجي على

الرضا الوظيفي للعاملين: دراسة حالة الخطوط الجوية القطرية (رسالة ماجستير غير منشورة).

جامعة الزرقاء، الزرقاء. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1103379>

٢٧. يوسف، سحر عمر، و أحمد، جلال محمد. (٢٠١٩). أثر التخطيط الاستراتيجي لتطوير الموارد

البشرية: دراسة حالة: بنك فيصل الاسلامي السوداني "فرع الرياض" ٢٠١٧ م - ٢٠١٨ م (رسالة

ماجستير غير منشورة). جامعة إفريقيا العالمية، الخرطوم. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1034966>

ثانيا: المراجع الأجنبية:

1. Al-Khrabsheh, A. A. (2018). Impact of Strategic Planning on Crisis Management in the Profit and Non-Profit Sector in Jordan. Academy of Strategic Management Journal, 17 (5), 1-12.
2. Almudallal, M. W., Ashary, H., & Muktar, S. N. (2020). Influence of strategic planning on crisis management in the service sector firms in Palestine. Journal of Business and Social Review in Emerging Economies, 2 (1), 13-20.
3. Aya Amar (2020): "The Impact of Strategic Planning on Credit Risk Management of the Palestinian Banks.
4. Bahgat, S., Emam, M., & Al-Romeedy, B. (2021). The Impact of Sustainable Leadership and Entrepreneurial Orientation on Egyptian Airlines: EgyptAir as a Case Study. Journal of Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality, 20 (3), 261-310.

5. Elbanna, S., Andrews, R., & Pollanen, R. (2020). Strategic planning and implementation success in public service organizations: Evidence from Canada. *Public Management Review*, 18 (7), 1017-1042.
6. Elbasir, A., Shenshen, A. (2020). The Effect of Strategic Planning on Crises Management in Jordanian Food Industries Companies. *SSRG International Journal of Economics and Management Studies*.7 (11), 104-111.
7. Elbasir, A., Shenshen, A. (2020). The Effect of Strategic Planning on Crises Management in Jordanian Food Industries Companies. *SSRG International Journal of Economics and Management Studies*.7 (11), 104-111.
8. Hijjawi, G. (2021). The effect of entrepreneurship on organizational excellence: The mediating role of visionary leadership. *Management Science Letters*, 11 (1), 57-66.
9. Iqbal, S., Moleiro Martins, J., Nuno Mata, M., Naz, S., Akhtar, S., & Abreu, A. (2021). Linking entrepreneurial orientation with innovation performance in SMEs; the role of organizational commitment and transformational leadership using smart PLS-SEM. *Sustainability*, 13 (8), 1-18.
10. Khaled Amayra (2020): "The Impact of Strategic Planning on the Sustainability of Non-Governmental Organizations "Ngo's" in Palestine.
11. Kiyabo, K., & Isaga, N. (2020). Entrepreneurial orientation, competitive advantage, and SMEs' performance: application of firm growth and personal wealth measures. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 9 (1), 1-15.
12. Mahmoud Nazzal (2021): "The Impact of Strategic Planning on the Operational Performance of Islamic Banks in Palestine.

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس أثر التخطيط الاستراتيجي على الريادة المؤسسية

" دراسة تطبيقية على الهيئات الحكومية بمدينة الرياض "

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

- ١- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثى
- ٢- الفئة العمرية ☐ أقل من ٣٠ سنة ☐ من ٣٠ - أقل من ٤٠ سنة ☐ من ٤٠ - أقل من ٥٠ سنة ☐ من ٥٠ سنة فأكثر
- ٣- المؤهل العلمي ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه
- ٤- سنوات الخبرة ☐ أقل من ٥ سنوات ☐ من ٥ - أقل من ١٠ سنوات ☐ من ١٠ - أقل من ١٥ سنة ☐ من ١٥ سنة فأكثر
- ٥- المسمى الوظيفي ☐ مدير ☐ مساعد مدير ☐ رئيس قسم ☐ موظف

ثانيا محاور الاستبيان

✓ المحور الأول: التخطيط الاستراتيجي ، ضع إشارة (√) في المربع المناسب لاختيارك:

المعارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	البعد
الرؤية الاستراتيجية					
					لدى الهيئات رؤية واضحة لأهدافها المستقبلية
					رؤية الهيئات محددة بتاريخ مناسب لتحقيقها
					اعتبر الرؤية الاستراتيجية للهيئات واقعية فيما يتعلق بالتطور السياسي والاقتصادي والاجتماعي
					تقود رؤية الهيئات عملية التغيير الإداري والتنظيمي نحو الوضع المأمول
الرسالة الاستراتيجية					
					تنال الرسالة توافقية مع الرؤية الاستراتيجية للهيئات المركزي
					رسالة الهيئات هي الإطار المميز لها عن باقي المؤسسات
					تتضمن رسالة الهيئات القيم والمعتقدات التي تؤمن بها وتميزها عن غيرها
					تتميز رسالة الهيئات بإمكانية التطبيق

					تسعى إدارة الهيئات إلى تحويل رسالتها إلى سياسات وخطط وبرامج
الأهداف الاستراتيجية					
					تمتلك الهيئات أهداف محفزة لقدرات ومهارات العاملين
					تحقق الهيئات الأهداف التي وضعتها لنفسها في ضوء إمكانياتها المتاحة
					تلتزم إدارة الهيئات بالبرامج والجداول الزمنية التي تصنعها لتحقيق أهدافها
					تتسم أهداف الهيئات بالمرونة وقدرتها على التكيف مع المستجدات
					أهداف الهيئات واضحة ومفهومة لدى جميع الأفراد العاملين فيها
التحليل الاستراتيجي					
					يقوم الهيئات بتحليل بيئتها الخارجية للتعرف على الفرص والتحديات التي يمكن أن تؤثر عليها مستقبلاً تقوم إدارة الهيئات بتحليل بيئتها الداخلية للتعرف على مصادر القوة ونقاط الضعف فيها.
					تحدد الهيئات الفرص المتاحة في بيئتها الخارجية لتقديم خدماتها

					تتابع الهيئات آخر التطورات التقنية والعلمية والمعرفية التي تعكس الطموحات المستقبلية له
					الفرص والتحديات التي يمكن أن تؤثر عليها مستقبله
الخيار الاستراتيجي					
					تضع الهيئات بدائل استراتيجية تتناسب مع أهدافه الاستراتيجية
					تشرك إدارة الهيئات جميع المسؤولين في إعداد الخطة التنفيذية للمساعدة
					تركز إدارة الهيئات على مدى ملائمة كل خيار استراتيجي مع متغيرات البيئة الخارجية
					تلتزم إدارة الهيئات بالبرامج والجداول الزمنية التي تضعها لتحقيق خياراتها الاستراتيجية

✓ المحور الثاني: الريادة المؤسسية، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أو افق	أو افق بشدة	البعد
الابتكار					
					تبنى الهيئات استراتيجية تبادل المعلومات بين العاملين لتطوير الأفكار الإبداعية.
					ينتج عن الإبداع ابتكارات جديدة ذات مزايا تنافسية
					تستجيب الإدارة إلى المقترحات البناءة وتبناها من أجل تطوير أعمالها
					يملك الهيئة وسائل تقنية حديثة لتقديم أفكار إبداعية قابلة لتحويلها إلى ابتكارات
الاستباقية					
					تسبق الهيئات غيرها من المؤسسات في ابتكار الخدمة المقدمة
					تسارع الهيئات في حل ما يطرأ من مشكلات مع العملاء
					تبادر الهيئات في تقديم خدماتها الاجتماعية

					تقوم الهيئات بتقديم الخدمات بجودة عالية
الثقافة التنظيمية					
					تبنى الهيئات ثقافة ريادةية يشعر فيها العاملون بحرية تجريب أفكار جديدة
					تشجع الثقافة السائدة الإدارة على التفكير المستقل
					ترسخ الإدارة القيم الداعمة للوصول إلى الأداء الريادي في إنجاز المهام
					تمكن العاملين الريادين فيها لتحسين إنجاز المهام والخدمات التي تقدمها
المخاطرة					
					تقوم الهيئات بأعمالها في مجالات ذات مخاطر محسوبة بدقة
					تبنى الهيئات سياسات المخاطرة العالية في منح التسهيلات الخدمانية
					توازن إدارة الهيئات بين التوسع في التسهيلات الخدمانية والحفاظ على الأداء
					تتبع الهيئات سياسات مدروسة وغير متحفظة للمحافظة على أداءه.
التجديد الاستراتيجي					

					تمتلك إدارة الهيئات رؤية مشتركة مع المؤسسات المساندة لها
					تمتلك إدارة الهيئات خططاً محددة تتناغم مع التصورات المستقبلية
					تقوم الهيئات بعملية الاستكشاف بهدف ابتكار خدمات جديدة تسهل التعامل
					تقوم الهيئات بالتجريب المتكرر للمفاهيم والممارسات الجديدة

مع خالص التقدير والاحترام

Mid-Ocean University

College of Management



Department of Business Administration

**The Impact of Strategic Planning on Corporate
Entrepreneurship: An Applied Study on Government
Agencies in Riyadh**

Preparation:

Meshari Abdullah Alhazani

Supervision:

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid Mohammed Hassan

Dr. Fayez Grad

1445-2024