

نموذج المشروع النهائي 2

أثر التخطيط الاستراتيجي على ريادة الأعمال دراسه ميدانية على الشركات الخاصة بمدينه الرياض

أسم الطالب

مشروع تخرج- 1
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف
د. عبد الرحيم نادر
عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

جدول المحتويات

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	5
1.1. المقدمة:	6
1.2. مشكلة الدراسة	6
1.2.1. فجوات على المستوى النظري	7
1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي	7
1.3. أهمية الدراسة	7
1.3.1. على المستوى النظري:	8
1.3.2. على المستوى التطبيقي:	8
1.4. أسئلة الدراسة	8
1.5. أهداف الدراسة	9
1.6. فرضيات الدراسة	9
1.7. نموذج الدراسة	10
1.8. منهجية الدراسة	11
1.9. الدراسة الميدانية	11
1.10. مخطط المشروع المقترح	12
2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة	
1.....	
	4
2.1. المقدمة:	15
2.2. المتغير المستقل	16
2.3. المتغير التابع	22
2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع	28

31.....	2.5.الخاتمة
33.....	قائمة المراجع

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده المتمثلة في: صياغة الرؤية والرسالة، وتحديد الأهداف الاستراتيجية، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية، وتنفيذ الاستراتيجية وتقييمها، على ريادة الأعمال في الشركات الخاصة بمدينة الرياض.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع 450 استبانة، استُرد منها 420 استبانة، وبعد استبعاد 18 استبانة غير مكتملة أو غير صالحة، أصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل 402 استبانة. كما تم التحقق من صدق الأداة وثباتها.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى مرتفع من ممارسة التخطيط الاستراتيجي، وكذلك مستوى مرتفع من ريادة الأعمال في الشركات الخاصة بمدينة الرياض. كما بينت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختلفة على ريادة الأعمال. وتوصلت الدراسة إلى أن بُعد تنفيذ الاستراتيجية وتقييمها كان الأكثر تأثيراً، يليه بُعد صياغة الرؤية والرسالة، ثم تحديد الأهداف الاستراتيجية، وأخيراً تحليل البيئة الداخلية والخارجية. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ثقافة التخطيط الاستراتيجي، وتطوير آليات التنفيذ والمتابعة، وتهيئة بيئة تنظيمية مشجعة على الابتكار والمبادرة، بما يسهم في دعم ريادة الأعمال وتحقيق الاستفادة والنمو في الشركات الخاصة.

الكلمات المفتاحية:

التخطيط الاستراتيجي، ريادة الأعمال، الرؤية والرسالة، الأهداف الاستراتيجية، تحليل البيئة، تنفيذ الاستراتيجية، الشركات الخاصة، مدينة الرياض.

Abstract

This study aimed to identify the impact of strategic planning, with its dimensions represented by vision and mission formulation, strategic goal setting, internal and external environment analysis, and strategy implementation and evaluation, on entrepreneurship in private companies in Riyadh.

The study adopted the descriptive-analytical approach, the appropriate sample size was 384 respondents. To ensure an adequate number of valid responses, 450 questionnaires were distributed. A total of 420 questionnaires were returned, of which 18 were excluded due to incompleteness or invalidity, resulting in 402 valid questionnaires for statistical analysis. The validity and reliability of the instrument were also verified, and the results showed a high degree of consistency and suitability.

The findings revealed a high level of strategic planning practice and a high level of entrepreneurship in private companies in Riyadh. The results also indicated a statistically significant effect of strategic planning, with all its dimensions, on entrepreneurship. Among the dimensions, strategy implementation and evaluation had the strongest effect, followed by vision and mission formulation, strategic goal

setting, and finally internal and external environment analysis. The study recommended strengthening the culture of strategic planning, improving implementation and follow-up mechanisms, and creating an organizational environment that encourages innovation and initiative in order to support entrepreneurship and achieve growth and sustainability in private companies.

Keywords:

Strategic Planning, Entrepreneurship, Vision and Mission, Strategic Goals, Environmental Analysis, Strategy Implementation, Private Companies, Riyadh.

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

تُعد بيئة الأعمال المعاصرة شديدة الديناميكية، إذ تتسم بتغيرات سريعة في الأسواق، وتطورات تكنولوجية متلاحقة، وتزايد حدة المنافسة المحلية والعالمية، مما يجعل المنظمات أمام تحدٍّ دائم للبقاء والنمو، وفي ظل هذه البيئة المتغيرة، يبرز التخطيط الاستراتيجي بوصفه الأداة الأكثر أهمية لتوجيه المنظمات نحو تحقيق أهدافها بعيدة المدى، وضمان قدرتها على التكيف مع المتغيرات المحيطة من خلال تحديد الرؤية المستقبلية واتخاذ القرارات القائمة على تحليل شامل للبيئة الداخلية والخارجية (الحوامدة والقلاف، 2021).

ويُنظر إلى التخطيط الاستراتيجي كعملية مستمرة تُعنى بتخصيص الموارد وتنسيق الجهود لتحقيق الميزة التنافسية، فهو يمثل الأساس الذي تُبنى عليه جميع الأنشطة الإدارية والتنظيمية داخل المؤسسات. وتُظهر الدراسات أن تطبيق مبادئ التخطيط الاستراتيجي يسهم في تحقيق النجاح التنظيمي، وتحسين الأداء العام، وتعزيز المرونة والقدرة على مواجهة التحديات المستقبلية (عبدالعزیز والزعبي، 2020؛ عايض وعمر، 2020). كما أشار المنجي وعواد (2023) إلى أن التخطيط الاستراتيجي ينعكس إيجاباً على البراعة التنظيمية في الشركات الخاصة، من خلال رفع مستوى التنسيق والكفاءة بين مختلف الإدارات.

وأصبحت **ريادة الأعمال** من الركائز الأساسية للنمو الاقتصادي، إذ تسهم في خلق فرص العمل وتحفيز الابتكار وتعزيز القدرة التنافسية للاقتصادات الوطنية. وتشير الدراسات الحديثة إلى أن المنظمات التي تتبنى نهجاً ريادياً قادراً على استشراق المستقبل، تمتلك قدرة أكبر على مواجهة التحديات واستغلال الفرص الجديدة في الأسواق (عرقاوي وآخرون، 2020).

وتتلاقى مفاهيم **التخطيط الاستراتيجي** و**ريادة الأعمال** في نقطة محورية تتمثل في السعي نحو تحقيق النمو المستدام، حيث يُعتبر التخطيط الاستراتيجي قاعدة أساسية تدعم الممارسات الريادية عبر تحديد الاتجاهات المستقبلية وتخصيص الموارد لتحقيق المبادرات الابتكارية. فالتخطيط الفعال يخلق بيئة تنظيمية محفزة على الإبداع والمخاطرة المحسوبة، مما يعزز القدرة الريادية للمؤسسات (أبو ليلي وخريم، 2022).

وانطلاقاً من أهمية الموضوع في دعم القطاع الخاص بمدينة الرياض كأحد المحركات الرئيسة للاقتصاد الوطني في المملكة العربية السعودية، تأتي هذه الدراسة لتحليل أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختلفة في تعزيز ريادة الأعمال داخل الشركات الخاصة، بما يسهم في تطوير سياسات واستراتيجيات تدعم الابتكار والنمو الاقتصادي المستدام.

1.2. مشكلة الدراسة

يشهد عالم الأعمال المعاصر تحولات متسارعة تتطلب من المؤسسات تبني استراتيجيات إدارية مرنة وقادرة على التكيف مع التغيرات البيئية والاقتصادية، ويُعد التخطيط الاستراتيجي من أهم الأدوات التي تمكن الشركات من تحديد رؤيتها المستقبلية وتحقيق أهدافها بفاعلية، خاصة في ظل بيئة تنافسية متقلبة تتطلب قرارات مدروسة وابتكارية في آنٍ واحد. في المقابل، تمثل ريادة الأعمال قوة دافعة للابتكار والتنمية الاقتصادية، إذ تُسهم في خلق فرص جديدة وتحسين كفاءة استخدام الموارد داخل المؤسسات، ورغم تزايد الاهتمام الأكاديمي والميداني

بدراسة التخطيط الاستراتيجي وريادة الأعمال كلٌّ على حدة، فإن الربط بينهما في إطار تطبيقي داخل القطاع الخاص السعودي ما زال محدوداً، خصوصاً في مدينة الرياض التي تشكل مركزاً اقتصادياً رئيسياً في المملكة..

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

تُظهر مراجعة الأدبيات السابقة وجود نقص واضح في الدراسات التي تناولت العلاقة التكاملية بين التخطيط الاستراتيجي وريادة الأعمال في البيئة العربية عامة والسعودية خاصة، فقد ركزت معظم الدراسات مثل دراسة المنجي وعواد (2023) والحوامدة والقلاف (2021) على أثر التخطيط الاستراتيجي في الأداء التنظيمي أو الفاعلية المؤسسية، دون التطرق بعمق إلى دوره في تنمية الممارسات الريادية داخل المنظمات، كما أن الأدبيات المتعلقة بريادة الأعمال (مثل عرقاوي وآخرون، 2020؛ يوسف، 2023) ركزت على أبعاد الابتكار وتمكين الأفراد دون ربط منهجي واضح بين هذه المفاهيم ومنهجيات التخطيط الاستراتيجي طويلة المدى، هذه الفجوة النظرية تشير إلى حاجة ماسة لتأصيل العلاقة بين البعدين: التخطيط الاستراتيجي كأداة تنظيمية، وريادة الأعمال كآلية للتجديد والنمو المستدام.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

على الصعيد التطبيقي، تبين أن أغلب الدراسات التطبيقية ركزت على قطاعات محددة كالتعليم أو القطاع الصناعي في دول مجاورة، مثل دراسة عبدالعزيز والزعبي (2020) في الجامعات الأردنية، ودراسة عايض وعمر (2020) في الجامعات اليمنية، في حين قلَّ الاهتمام بتحليل هذه العلاقة في سياق الشركات الخاصة السعودية التي تواجه تحديات مختلفة في بيئة السوق المحلية، مثل سرعة التغير التكنولوجي وتنافسية بيئة الأعمال في الرياض، كما أن الدراسات الميدانية السابقة غالباً لم تختبر أثر الأبعاد المختلفة للتخطيط الاستراتيجي (تحليل البيئة، تحديد الأهداف، تخصيص الموارد، المتابعة والتقييم) على مؤشرات ريادة الأعمال بشكل كمي متكامل، مما يخلق فجوة تطبيقية يمكن لهذه الدراسة سدّها.

وبناءً على ما سبق، تتحدد مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي:

ما أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختلفة (تحليل البيئة، تحديد الأهداف، تخصيص الموارد، المتابعة والتقييم) على ريادة الأعمال في الشركات الخاصة بمدينة الرياض؟

1.3. أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من كونها تتناول أحد الموضوعات الحديثة التي تمثل محوراً رئيسياً في تطوير أداء المنظمات الخاصة في بيئة تتسم بالتغير والتنافسية، فالتخطيط الاستراتيجي يعد من الأدوات الإدارية الجوهرية التي تُمكن المؤسسات من تحديد توجهاتها المستقبلية وصياغة أهدافها وفق رؤية واضحة، في حين تمثل ريادة الأعمال مدخلاً رئيسياً لتحقيق النمو والابتكار والاستدامة الاقتصادية..

1.3.1. على المستوى النظري:

- إثراء المعرفة الأكاديمية حول العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وريادة الأعمال في بيئة الأعمال السعودية.
- تقديم نموذج نظري يربط بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي والقدرات الريادية للمؤسسات الخاصة.
- سد الفجوة في الدراسات العربية التي تناولت المفهومين كلٌّ على حدة دون دمجها في إطار بحثي موحد.
-
- دعم الاتجاهات البحثية الحديثة التي تربط الإدارة الاستراتيجية بالتنمية الريادية المستدامة..

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

- مساعدة الشركات الخاصة في مدينة الرياض على تطبيق مبادئ التخطيط الاستراتيجي بفعالية لتعزيز الممارسات الريادية.
- توفير مؤشرات عملية لصانعي القرار في القطاع الخاص حول كيفية استثمار التخطيط الاستراتيجي لتحقيق الابتكار والنمو.
- دعم جهود تطوير بيئة الأعمال المحلية بما يتماشى مع مستهدفات رؤية المملكة 2030.
- تمكين القادة الإداريين من تبني أساليب تخطيط تدعم المبادرة وتحفز الإبداع التنظيمي.
- تقديم نتائج ميدانية يمكن الاستفادة منها في صياغة سياسات واستراتيجيات لتحسين الأداء الريادي في المؤسسات السعودية.

1.4. أسئلة الدراسة

السؤال الرئيس للدراسة

ما أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده الأربعة (صياغة الرؤية والرسالة، تحديد الأهداف الاستراتيجية، تحليل البيئة الداخلية والخارجية، تنفيذ الاستراتيجية وتقييمها) على ريادة الأعمال في الشركات الخاصة بمدينة الرياض؟

الأسئلة الفرعية

1. ما أثر وضوح الرؤية والرسالة الاستراتيجية على تعزيز الممارسات الريادية في الشركات الخاصة بمدينة الرياض؟
2. كيف يساهم تحديد الأهداف الاستراتيجية في دعم تبني المبادرات الريادية لدى الشركات الخاصة؟
3. ما دور تحليل البيئة الداخلية والخارجية في تمكين الشركات من استثمار الفرص الريادية والتعامل مع التحديات المرتبطة بها؟
4. ما أثر تنفيذ الاستراتيجية وتقييمها على استمرارية الأنشطة الريادية وتحقيق التميز التنافسي للشركات الخاصة؟

1.5. أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده الأربعة: صياغة الرؤية والرسالة، تحديد الأهداف الاستراتيجية، تحليل البيئة الداخلية والخارجية، وتنفيذ الاستراتيجية وتقييمها على تعزيز ريادة الأعمال في الشركات الخاصة بمدينة الرياض. وتركز الدراسة على فهم طبيعة هذا الأثر وفاعليته في دعم الممارسات الريادية داخل بيئة الأعمال الخاصة.

تتفرّع عن الهدف العام الأهداف التالية:

1. تحديد أثر وضوح الرؤية والرسالة الاستراتيجية في دعم وتوجيه المبادرات الريادية داخل الشركات الخاصة بمدينة الرياض.
2. تحليل علاقة تحديد الأهداف الاستراتيجية بقدرة الشركات على تبني ممارسات ريادة الأعمال وتحويل الأفكار الريادية إلى تطبيقات عملية.
3. دراسة أثر تحليل البيئة الداخلية والخارجية في تمكين الشركات من استثمار الفرص الريادية والتعامل مع المخاطر والتحديات المرتبطة بها.
4. قياس تأثير تنفيذ الاستراتيجية وتقييمها في تعزيز استمرارية الأنشطة الريادية وتحقيق التميز التنافسي للشركات الخاصة.

1.6. فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي بأبعاده الأربعة (صياغة الرؤية والرسالة، تحديد الأهداف الاستراتيجية، تحليل البيئة الداخلية والخارجية، تنفيذ الاستراتيجية وتقييمها) وريادة الأعمال في الشركات الخاصة بمدينة الرياض.

الفرضيات الفرعية

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح الرؤية والرسالة الاستراتيجية ومستوى ريادة الأعمال في الشركات الخاصة بمدينة الرياض.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحديد الأهداف الاستراتيجية وتعزيز ممارسات ريادة الأعمال لدى الشركات الخاصة بمدينة الرياض.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحليل البيئة الداخلية والخارجية وقدرة الشركات الخاصة على تبني واستثمار المبادرات الريادية.
4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ الاستراتيجية وتقييمها ومستوى التميز الريادي لدى الشركات الخاصة بمدينة الرياض.

1.7. نموذج الدراسة

يرتكز نموذج الدراسة على تحديد أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده الأربعة بوصفه المتغير المستقل، على ريادة الأعمال بوصفها المتغير التابع، وذلك كما يلي:

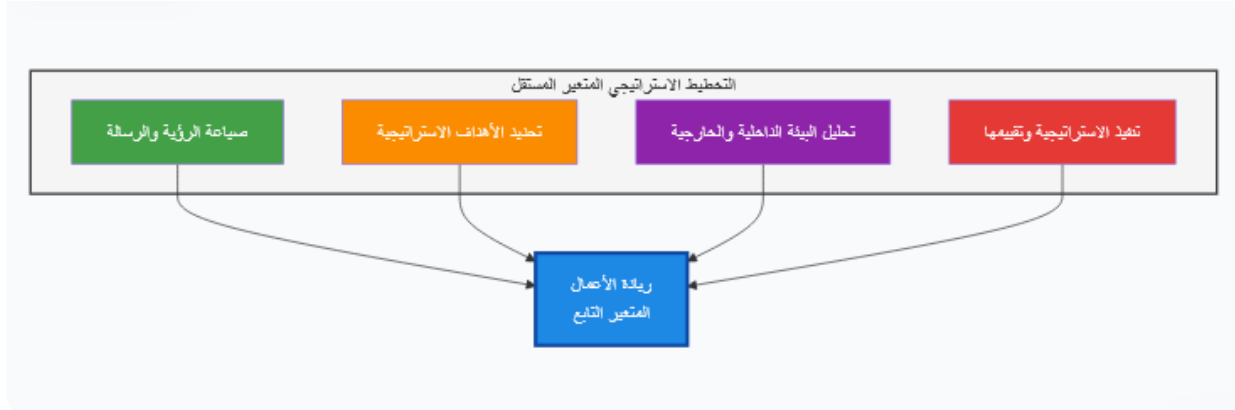
أولاً: المتغير المستقل

التخطيط الاستراتيجي ويتكون من أربعة أبعاد رئيسية:

1. صياغة الرؤية والرسالة
2. تحديد الأهداف الاستراتيجية
3. تحليل البيئة الداخلية والخارجية
4. تنفيذ الاستراتيجية وتقييمها

ثانياً: المتغير التابع

ريادة الأعمال في الشركات الخاصة بمدينة الرياض، بما تشمله من ممارسات ابتكارية وتوجهات ريادية وعمليات استثمار فرص جديدة.



1.8. منهجية الدراسة

ستعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه الإطار المنهجي الأنسب لفحص أثر التخطيط الاستراتيجي على ريادة الأعمال في الشركات الخاصة بمدينة الرياض. وسيتم في هذا الإطار استخدام أدوات القياس الكمية، حيث ستقوم الدراسة بتطوير استبانة علمية مبنية على الأدبيات السابقة ومحكمة من قبل متخصصين لضمان صدقها وثباتها، ومن ثم سيتم توزيعها على عينة ممثلة من العاملين والمديرين في الشركات الخاصة. كما ستتم معالجة البيانات التي سيتم جمعها باستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة، بما في ذلك الإحصاءات الوصفية، معامل الاتساق الداخلي، واختبارات الفرضيات عبر نماذج الانحدار أو التحليل المتعدد، بغية تحديد أثر أبعاد التخطيط الاستراتيجي على المتغير التابع.

كما ستوظف الدراسة إجراءات علمية منهجية لضمان جودة النتائج، حيث سيتم تحديد مجتمع الدراسة وعينتها وفق معايير مدروسة تضمن تمثيل قطاعات مختلفة من الشركات الخاصة في مدينة الرياض. وستتبع عملية تحليل البيانات خطوات منهجية تبدأ بترميز البيانات وتنقيتها، مروراً باختبار الفرضيات، وصولاً إلى تفسير النتائج ومقارنتها بالأدبيات النظرية والدراسات السابقة. وبذلك ستسعى الدراسة إلى تقديم فهم معمق للعلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وريادة الأعمال، مع إتاحة إمكانية تعميم النتائج على بيئات تنظيمية مشابهة.

1.9. الدراسة الميدانية

تتسم مدينة الرياض بكونها المركز الاقتصادي الأبرز في المملكة العربية السعودية، حيث تضم عدداً كبيراً من الشركات الخاصة العاملة في قطاعات متنوعة تشمل التجارة، والخدمات، والصناعة، والتقنية، والقطاع المالي. ويُعد هذا التنوع انعكاساً لطبيعة الاقتصاد المحلي الذي يشهد توسعاً مستمراً في حجم الاستثمارات الخاصة ونمواً متزايداً في الأعمال الريادية. كما تحتضن المدينة بنية تحتية متقدمة ومراكز أعمال ومناطق اقتصادية

متخصصة، ما يجعلها بيئة خصبة لنشوء المبادرات الريادية وتطور استراتيجيات العمل داخل الشركات الخاصة.

وتتميز الشركات الخاصة في الرياض بالتباين في أحجامها بين شركات ناشئة صغيرة تعتمد على الابتكار والتجريب، وشركات متوسطة تمتلك نماذج عمل مستقرة نسبياً، إضافة إلى منشآت كبرى ذات هياكل تنظيمية متقدمة ومستويات عالية من الممارسات الإدارية. هذا التنوع يمنح بيئة الدراسة اتساعاً يسمح بفهم الفروق بين الشركات من حيث قدرتها على تبني التخطيط الاستراتيجي وتفعيله في سياق تنافسي سريع التغير. كما أنّ وجود القوى العاملة متعددة الخلفيات داخل هذه الشركات يسهم في تشكيل ثقافة تنظيمية متنوعة تؤثر في أنماط الريادة وممارساتها.

كما تمتاز بيئة الأعمال في الرياض بتفاعلها المباشر مع التوجهات الوطنية الداعمة لريادة الأعمال والتحول الاقتصادي، ما ينعكس على السياسات الداخلية للشركات الخاصة وبرامجها التطويرية. وتظهر في المدينة مسرّعات أعمال وحاضنات ابتكار وشبكات استثمارية نشطة تدعم البيئة الريادية للشركات. هذا السياق يوفر خلفية غنية لفهم كيفية تأثير التخطيط الاستراتيجي على توجهات الشركات نحو الابتكار والمبادرة واستثمار الفرص، ويجعل من الرياض مكاناً مثالياً لدراسة العلاقة بين التخطيط والاستراتيجيات الريادية في القطاع الخاص.

1.10. مخطط المشروع المقترح

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

يتضمن هذا الفصل العناصر الأساسية التي تشكّل الأساس المنهجي للدراسة، وتشمل:

1. مقدمة الدراسة
2. مشكلة الدراسة
3. أسئلة الدراسة
4. أهداف الدراسة
5. أهمية الدراسة
6. فرضيات الدراسة
7. حدود الدراسة
8. مصطلحات الدراسة
9. منهجية الدراسة
10. نموذج الدراسة المفاهيمي

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
المبحث الأول: المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي)
ويتناول هذا المبحث:

- مفهوم التخطيط الاستراتيجي
 - أهمية التخطيط الاستراتيجي في المنظمات
 - أبعاد التخطيط الاستراتيجي الأربعة
 - الدراسات السابقة ذات الصلة بالمتغير المستقل
- المبحث الثاني: المتغير التابع (ريادة الأعمال)
ويتناول هذا المبحث:

- مفهوم ريادة الأعمال
- أهمية ريادة الأعمال في بيئة الأعمال
- خصائص الريادة والتوجهات الريادية
- الممارسات الريادية داخل الشركات الخاصة
- الدراسات السابقة ذات الصلة بالمتغير التابع

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية
ويتناول هذا الفصل العناصر التطبيقية للدراسة، وتشمل:

- مجتمع الدراسة وعينتها
- أداة الدراسة (الاستبانة) وخصائصها
- أساليب التحليل الإحصائي
- عرض النتائج الميدانية وتحليلها
- اختبار الفرضيات وتفسير الدلالات

الفصل الرابع: النتائج والتوصيات
ويتضمن:

1. النتائج: عرض أبرز النتائج المستخلصة من التحليل الميداني وربطها بالأدبيات النظرية.

2. التوصيات :تقديم مقترحات عملية موجهة للشركات الخاصة وصناع القرار والباحثين.
3. مقترحات دراسات مستقبلية لدعم وتعميق البحث في الموضوع.

2.الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

يُعدّ التخطيط الاستراتيجي أحد أهم الأدوات الإدارية التي تمكّن المنظمات من إعادة تشكيل مساراتها المستقبلية في ظل ديناميكيات بيئة الأعمال المعاصرة، التي تتسم بالتعقيد، وتسارع التغيرات، وتزايد مستويات المنافسة العالمية. وقد أصبح هذا المفهوم يمثل حجر الزاوية في قدرة المؤسسات على صياغة توجهات طويلة المدى، وتحديد أهداف قابلة للتحقق، وتخصيص الموارد بطريقة فعّالة تضمن الاستدامة والمرونة التنظيمية. إنّ المنظمات التي تتبنى منهجيات التخطيط الاستراتيجي غالباً ما تمتلك قدرة أعلى على الاستجابة لمتغيرات السوق، وإدارة المخاطر، واستثمار الفرص، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

وتشير الأدبيات الحديثة إلى أنّ التخطيط الاستراتيجي لم يعد مجرد إجراءات شكلية أو وثائق تنظيمية، بل أصبح عملية متكاملة تتداخل فيها الرؤية المستقبلية، والتحليل الدقيق للبيئة الداخلية والخارجية، واتخاذ القرارات المبنية على المعلومات، والحوكمة الفعّالة، والمتابعة والتقييم المستمرين. وقد أسهمت الممارسات الاستراتيجية المتقدمة في رفع كفاءة المؤسسات، سواء كانت ربحية أو خدمية أو تعليمية أو حكومية، عبر تحسين الأداء العام وتوجيه السلوك التنظيمي نحو تحقيق نتائج متميزة.

وفي هذا السياق، بات التخطيط الاستراتيجي ضرورة مؤسسية لا يمكن الاستغناء عنها، خاصة في المؤسسات التي تعمل ضمن بيئات عالية التغير، تتطلب درجة عالية من الابتكار التنظيمي، والمرونة، والاستعداد للتعلم المستمر. ويستند هذا المبحث إلى مجموعة واسعة من الدراسات الحديثة التي تناولت أثر التخطيط الاستراتيجي في مجالات متعددة، مثل الأداء التنظيمي، النجاح الاستراتيجي، التميز المؤسسي، إدارة الأزمات، البراعة التنظيمية، وتطوير المنتجات، بما يسمح ببناء تصور شامل ومتعمق للمتغير المستقل في هذه الدراسة.

2.2. المتغير المستقل

مفهوم التخطيط الاستراتيجي

تنوّعت تعريفات التخطيط الاستراتيجي في الأدبيات المعاصرة، إلا أن أغلب الباحثين الذين تناولوا هذا المفهوم في الدراسات التي ضمنتها قائمة المراجع يتفقون على كونه عملية متكاملة تهدف إلى توجيه المنظمة نحو مستقبل مرغوب فيه عبر تحليل بيئتها وتحديد مساراتها طويلة الأمد.

فقد تناول عبدالعزيز والزعبي (2020) التخطيط الاستراتيجي باعتباره "عملية منهجية تقوم من خلالها الجامعات الحكومية بتحديد توجهاتها المستقبلية وصياغة أهداف استراتيجية واضحة، مع توظيف الموارد المتاحة بكفاءة لضمان تحقيق النجاح الاستراتيجي". وهذا التعريف يبرز الطابع المنهجي للتخطيط، ودوره في ربط الأهداف بالموارد والإمكانات.

وفي دراسة عايش وعمر (2020)، جرى تعريف التخطيط الاستراتيجي على أنه "أسلوب إداري يعتمد على تحليل البيئة الداخلية والخارجية للجامعات اليمنية، ومن ثم وضع خطط بعيدة المدى تمكّن المؤسسة من تحسين أدائها وتعزيز قدرتها التنافسية". ويظهر هذا التعريف تركيزاً واضحاً على التحليل البيئي باعتباره نقطة الانطلاق في صياغة الاستراتيجيات.

أما المنجي وعواد (2023) فقد قدّمَا تصوراً أكثر توسعاً حين عدّا التخطيط الاستراتيجي "آلية تنظيمية تنجح لشركات القطاع الخاص القدرة على تحديد رؤيتها المستقبلية، ورسم برامج عمل متكاملة، وتطوير سياسات تشغيلية تتسم بالمرونة والكفاءة، بما يمكنها من تحقيق مستويات متقدمة من البراعة التنظيمية". ويمتاز هذا التعريف بتركيزه على العلاقة بين التخطيط والقدرات التنظيمية المتطورة.

وفي سياق آخر، يرى الحوامدة والقلاف (2021) أن التخطيط الاستراتيجي هو "عملية متواصلة تُعنى بصياغة توجهات وزارة التربية والتعليم في البحرين، وتحديد أولوياتها بعيدة المدى، وضمان توجيه الموارد البشرية والمالية بما يحقق الفاعلية التنظيمية". وهنا يبرز البعد الاستمراري للتخطيط، بوصفه عملية غير منقطعة.

كما يعرف حجازي والهوراني (2021) التخطيط الاستراتيجي بأنه "عملية تخطيط بعيدة المدى تستند إلى تحليل الواقع التنظيمي للشركات الصناعية الأردنية، من أجل تصميم خطط استراتيجية تسهم في تطوير المنتجات ورفع قدرتها التنافسية". ويكشف هذا التعريف عن الارتباط بين التخطيط والابتكار والتطوير.

وتشير دراسة أبو ليلي وخريم (2022) إلى أن التخطيط الاستراتيجي هو "منهجية تنظيمية تستند إلى تحليل الأزمات المحتملة وصياغة خطط استباقية للتعامل معها بكفاءة". وهذا التعريف يبرز دور التخطيط في تعزيز الجاهزية والاستجابة للأزمات.

وفي دراسة حديثة أخرى، يقدم اليوسفي والخفاف (2020) تصوراً واضحاً للتخطيط الاستراتيجي، معتبرين إياه "عملية مؤسسية تسعى جامعة الكويت من خلالها إلى تحديد رؤيتها الاستراتيجية وتطوير خطط متوسطة وطويلة المدى تسهم في تحقيق التميز المنظمي، مع مراعاة متطلبات الاعتماد وضمان الجودة". ويمثل هذا التعريف نظرة تكاملية تربط بين الاستراتيجية والجودة.

كما عرّف الكبيسي وأبو زيد (2020) التخطيط الاستراتيجي بأنه "جهد منظم يهدف إلى تحسين الأداء التنظيمي للهيئة العامة القطرية للمواصفات من خلال استقرار المستقبل، وتطوير خطط متوافقة مع متطلبات البيئة". ويشير هذا التعريف إلى العلاقة الوثيقة بين التخطيط وجودة الأداء.

وفي السياق الدولي، قدّم (2020) Stošić رؤية مفادها أن التخطيط الاستراتيجي هو "عملية تقييم مستمر للظروف المحيطة بالمنظمة من أجل اختيار أفضل البدائل التي تضمن تحسين الأداء المالي لرواد الأعمال". بينما تناولت دراسة (2022) Chatterjee et al. التخطيط الاستراتيجي بوصفه "مكوّنًا محوريًا في التحول الرقمي للشركات الصغيرة والمتوسطة، يوجّه تبني تقنيات الذكاء الاصطناعي وإدارة علاقات العملاء بطريقة استراتيجية تسهم في تحسين الأداء".

كما أوضح (2024) AlQershi أن التخطيط الاستراتيجي يرتبط ارتباطاً جوهرياً بالتفكير الاستراتيجي والابتكار الاستراتيجي، وهو "عملية متكاملة تضمن التوافق بين القدرات البشرية والرؤية المستقبلية للمؤسسة". وبذلك يتضح من خلال هذه الدراسات، المحلية والدولية، أن التخطيط الاستراتيجي يتضمن ثلاثة عناصر متشابكة: تحليل الواقع، صياغة المستقبل، وإدارة الموارد لتحقيق الأهداف البعيدة.

من خلال استقراء تعريفات الباحثين في الدراسات السابقة، يرى الباحث أنّ التخطيط الاستراتيجي يمكن اعتباره عملية شاملة وديناميكية تبدأ بفهم معمق للبيئة الداخلية والخارجية عبر أدوات التحليل الاستراتيجي، وتنتهي بصياغة خطط مرنة تستجيب لمتغيرات السوق وتتوافق مع قدرات المنظمة. ويتجلى المفهوم—كما يراه الباحث—في كونه إطاراً فكرياً وتنظيماً يُمكن المؤسسة من تحويل رؤيتها المستقبلية إلى إجراءات فعلية قابلة للتنفيذ، مع ضمان وجود آليات متابعة وتقييم مستمرة تسهم في تحسين الأداء وتعزيز القدرة التنافسية. وبناءً على ذلك، فإن التخطيط الاستراتيجي لا يقتصر على إعداد وثائق أو خطط مكتوبة، بل يمثل منهجاً متكاملًا للإدارة الحديثة يقوم على التوقع، والاستباق، والتحسين المستمر، لتحقيق استدامة المؤسسة وفعاليتها في المدى الطويل.

أهمية التخطيط الاستراتيجي

يكتسب التخطيط الاستراتيجي أهمية بالغة في المنظمات الحديثة، نظراً لكونه أداة مركزية تساعد على توجيه الجهود المؤسسية نحو تحقيق أهداف بعيدة المدى، وتعزيز القدرة على التكيف مع المتغيرات المتسارعة في البيئة الخارجية. وقد أكدت الأدبيات والدراسات التي تناولتها المراجع على أنّ التخطيط الاستراتيجي يمثل أحد أهم دعائم استدامة المؤسسات، وركيزة أساسية لتحسين الأداء المؤسسي، ورفع درجة جاهزية، والحد من المخاطر.

وتبرز هذه الأهمية في عدة أبعاد، يمكن استعراضها استناداً إلى ما ورد في الدراسات الحديثة:

تعزيز النجاح الاستراتيجي

تشير دراسة عبدالعزيز والزعبي (2020) إلى أنّ التخطيط الاستراتيجي يُعدّ عاملاً حاسماً لتحقيق النجاح الاستراتيجي، حيث تمكّن الجامعات الحكومية من تحديد أولوياتها المستقبلية وصياغة أهداف واضحة ذات أثر طويل المدى. وأوضحت الدراسة أن امتلاك رؤية استراتيجية واضحة يسهم في تحسين مستوى التنسيق بين وحدات المؤسسة، ويرفع من قدرة القادة على اتخاذ قرارات رشيدة قائمة على بيانات دقيقة وتحليل معمق للواقع.

2. تحسين الأداء المؤسسي

أكدت دراسة عايش وعمر (2020) أن تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات اليمنية أسهم بصورة مباشرة في تحسين الأداء المؤسسي، من خلال تعزيز القدرة على تحليل البيئة الداخلية والخارجية، وتوجيه الموارد نحو المجالات الأكثر أهمية، وتحديد جوانب القصور التي تحتاج إلى تطوير. وبيّنت الدراسة أن المؤسسات التي تطبق التخطيط الاستراتيجي تمتلك قدرة أعلى على ضبط العمليات ورفع مستويات الجودة.

وتدعم هذه النتائج أيضاً دراسة الكبيسي وأبو زيد (2020) التي خلصت إلى أن التخطيط الاستراتيجي يعزز الأداء التنظيمي عبر تحسين كفاءة استثمار الموارد واستخدام البيانات التحليلية في اتخاذ القرار.

دعم التميز المؤسسي وضمان الجودة

أظهرت نتائج اليوسفي والخفاف (2020) أن التخطيط الاستراتيجي يؤدي دوراً محورياً في تحقيق التميز المؤسسي داخل الجامعات، من خلال المواءمة بين الخطط والاستراتيجيات وبين متطلبات الاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة. حيث تبين أن المؤسسات التي تعتمد على التخطيط الاستراتيجي تتمتع ببنية تنظيمية أكثر تناعماً، وعمليات تشغيلية تسهم في تعزيز الكفاءة والفعالية.

تعزيز الجاهزية وإدارة الأزمات

تؤكد دراسة أبو ليلي وخريم (2022) أن وجود خطط استراتيجية واضحة يمكّن المؤسسات من التعامل بفاعلية أكبر مع الأزمات والأحداث غير المتوقعة، من خلال التخطيط الاستباقي وتحديد السيناريوهات البديلة. وقد بيّنت الدراسة أن المستشفيات الحكومية التي طُبّق فيها التخطيط الاستراتيجي حققت مستويات أعلى من الجاهزية والاستجابة في مواجهة التحديات التنظيمية.

تطوير المنتجات وتعزيز القدرة التنافسية

أشارت دراسة حجازي والهوراني (2021) إلى أنّ التخطيط الاستراتيجي يسهم بفاعلية في تطوير المنتجات داخل الشركات الصناعية، من خلال مواءمة أهداف التطوير مع متطلبات السوق، وتحديد أفضل استراتيجيات الابتكار. وأكد الباحثان أن التخطيط الاستراتيجي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

وتدعم هذه الرؤية دراسة المنجي وعواد (2023) التي تناولت أثر التخطيط الاستراتيجي على البراعة التنظيمية في شركات المقاولات والصناعات المعدنية، حيث بيّنت أن وجود خطط استراتيجية متكاملة يسهم في رفع مستوى الإبداع، والمرونة، وسرعة الاستجابة، وهي عناصر تعدّ أساساً لتعزيز التنافسية.

تحسين اتخاذ القرار

تتلاقى الدراسات الدولية مع الدراسات العربية في التأكيد على هذه الأهمية؛ إذ أشار (Stošić (2020 إلى أن التخطيط الاستراتيجي يسهم في تحسين جودة القرارات المالية لرواد الأعمال، من خلال البناء على تحليل شامل للبيئة وتوقع اتجاهات السوق. كما بيّنت دراسة (Chatterjee et al. (2022 أن التخطيط الاستراتيجي يدعم اتخاذ القرار الاستراتيجي في سياق التحول الرقمي واعتماد تقنيات الذكاء الاصطناعي، وهو ما يعكس دوره الحيوي في البيئات التكنولوجية المتقدمة.

تعزيز التوافق بين الموارد والأهداف

أوضحت دراسة (AIQershi (2024 أن التخطيط الاستراتيجي يمكّن المنظمات من تحقيق التوافق بين قدراتها البشرية ورؤيتها المستقبلية، من خلال تحديد الأولويات وتطوير خطط تتناسب مع المهارات المتاحة، مما يسهم في تحقيق أداء أفضل على المدى البعيد.

أبعاد التخطيط الاستراتيجي الأربعة

تم تحديد الأبعاد الأربعة للتخطيط الاستراتيجي بالاعتماد على مجموعة من الدراسات التي تناولت أثر التخطيط الاستراتيجي في الأداء والتنظيم والتميز والجودة، ولا سيما دراسات عبدالعزيز والزعبي (2020)، عايض وعمر (2020)، المنجي وعواد (2023)، اليوسفي والخفاف (2020)، حجازي والهوراني (2021)، والكبيسي وأبو زيد (2020). وقد أسهمت هذه الدراسات في بلورة تصور شامل لطبيعة التخطيط الاستراتيجي داخل المؤسسات العربية، خاصة في القطاعات التعليمية والخدمية والصناعية، مع إبراز مجموعة من الأبعاد التي تشكل جوهر العملية الاستراتيجية. ومن خلال المقارنة بين النماذج المختلفة، أمكن تحديد أربعة أبعاد رئيسية هي: صياغة الرؤية والرسالة، تحليل البيئة، صياغة الأهداف والسياسات، والمتابعة والتقييم. وفيما يلي عرض مفصل لهذه الأبعاد

صياغة الرؤية والرسالة

يمثل هذا البعد الأساس الفكري الذي تقوم عليه العملية الاستراتيجية بأكملها، إذ تُعدّ صياغة رؤية مستقبلية واضحة ورسالة محددة نقطة الانطلاق نحو التخطيط الفعّال. وقد أكدت دراسات مثل دراسة عبدالعزيز والزعبي (2020) ودراسة اليوسفي والخفاف (2020) أن المؤسسات التي تمتلك رؤية استراتيجية واضحة تكون أكثر قدرة على توجيه جهودها بشكل منظم، كما تكون أكثر انسجاماً في عملياتها وقراراتها. وتساعد صياغة الرؤية في تحديد الاتجاه المستقبلي للمنظمة، بينما تحدد الرسالة نطاق عملها وقيمها الأساسية. وتبرز أهمية هذا البعد في كونه يمنح المؤسسة هوية واضحة، ويوفّر مرجعية معيارية لكافة الأنشطة اللاحقة. كما أن وجود رؤية ورسالة مدروسة يسهم في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى العاملين، ويزيد من قدرتهم على فهم الدور الاستراتيجي للمؤسسة في بيئة العمل. وتبيّن من خلال الأدبيات أن المؤسسات التي تعاني غموضاً في رؤيتها أو رسالتها غالباً ما تواجه صعوبة في تحويل أهدافها إلى خطط قابلة للتنفيذ، وهو ما يؤكد مركزية هذا البعد كخطوة تأسيسية للتخطيط.

تحليل البيئة الداخلية والخارجية

يُعدّ تحليل البيئة من أكثر الأبعاد تأثيراً في جودة التخطيط الاستراتيجي، لأنه يمكن المؤسسة من فهم وضعها الحالي بدقة، من خلال تحليل عناصر القوة والضعف داخلياً، والفرص والتهديدات خارجياً. وقد أكدت دراسة عايش وعمر (2020) أن تحليل البيئة يمثل محوراً رئيسياً في تحسين الأداء المؤسسي، حيث يسمح بتحديد المسارات الاستراتيجية الصحيحة، واختيار البدائل الأكثر ملاءمة للسوق. كما أظهرت دراسة حجازي والهوراني (2021) أن الشركات الصناعية الأردنية التي اتبعت أساليب تحليل بيئي منهجي كانت أكثر قدرة على تطوير منتجاتها وتحسين قدرتها التنافسية. ويشمل هذا البعد استخدام أدوات تحليلية متعددة مثل SWOT، PESTEL، تحليل المنافسة، تحليل أصحاب المصلحة، وغيرها من الأدوات التي تساعد على فهم العوامل المؤثرة في القدرات المستقبلية للمؤسسة. ويسهم هذا التحليل في تعزيز قدرة المؤسسة على استشراف التغيرات المحتملة، ووضع سيناريوهات بديلة، وتحديد أفضل الخيارات الاستراتيجية، وهو ما يجعل هذا البعد جوهرياً في عملية التخطيط.

صياغة الأهداف والاستراتيجيات والسياسات

يأتي هذا البعد امتداداً طبيعياً لما سبق من خطوات، إذ تشرع المؤسسة بعد تحليل واقعها في صياغة أهداف استراتيجية واضحة وقابلة للقياس، مع تطوير خطط وسياسات تتناسب مع إمكانياتها وبيئتها. وقد بينت دراسة المنجي وعواد (2023) أن صياغة الأهداف الاستراتيجية تمثل محوراً أساسياً في تطوير خطط عمل فعالة تسهم في رفع مستوى البراعة التنظيمية، وتعزز قدرة الشركات على الاستجابة للتغيرات. وتشير دراسة الكبيسي وأبو زيد (2020) إلى أن المؤسسات التي تعتمد على أهداف استراتيجية واضحة تتمتع بمعدلات أعلى من الأداء التنظيمي، إذ تعمل هذه الأهداف كإطار موجه يعزز التنسيق بين الإدارات، ويرشد عملية اتخاذ القرار.

كما أن صياغة السياسات تساعد على تحويل الأهداف الكبرى إلى برامج عملية، وتضمن وضوح الإجراءات والمسؤوليات، مما يعزز الانضباط التنظيمي ويقلل من الارتباك في التنفيذ. ويشمل هذا البعد أيضاً تحديد مؤشرات الأداء، وتخصيص الموارد، وتحديد الجداول الزمنية التي تضمن تنفيذ الخطة وفق معايير دقيقة.

المتابعة والتقييم

يمثل هذا البعد الحلقة الأخيرة في عملية التخطيط الاستراتيجي، إلا أنه يعد من أكثر الأبعاد حساسية وتأثيراً على نجاح الخطة. وتتفق معظم الدراسات، مثل دراسة اليوسفي والخفاف (2020) ودراسة أبو ليلي وخريم (2022)، على أن المتابعة والتقييم المستمرين للخطة الاستراتيجية يسمحان بالكشف المبكر عن الانحرافات وتصحيح المسار، وضمان مواءمة الخطة مع التغيرات البيئية. وتكمن أهمية التقييم في كونه يوفر آلية للتعلم التنظيمي، ويعزز ثقافة التحسين المستمر داخل المؤسسة، من خلال تحليل الأداء الفعلي مقارنة بالأهداف الموضوعية، وتحديد جوانب النجاح وجوانب القصور. ويسهم هذا البعد في رفع مستوى الجاهزية المؤسسية، خصوصاً في المنظمات التي تواجه تحديات بيئية متغيرة، حيث يسمح التقييم المستمر بتطوير السيناريوهات واتخاذ الإجراءات التصحيحية بسرعة وفعالية. كما يضمن هذا البعد تحقيق الاتساق بين الرؤية الاستراتيجية والأنشطة التنفيذية، مما يعزز مستويات الكفاءة والفعالية.

الدراسات السابقة المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي

يتناول هذا القسم عدداً من الدراسات العربية والأجنبية التي بحثت في التخطيط الاستراتيجي، وتركز على بيان منهجيتها، وأهم نتائجها، وكيف أسهمت في بناء الإطار النظري الحالي.

دراسة عبدالعزيز والزعبي(2020)

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر التخطيط الاستراتيجي في تحقيق النجاح الاستراتيجي في الجامعات الحكومية بشمال الأردن، مع اختبار الدور الوسيط للعوامل التنظيمية. اعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام استبانة لجمع البيانات من القيادات الإدارية. وتوصلت النتائج إلى أن التخطيط الاستراتيجي يسهم بدرجة كبيرة في تعزيز النجاح الاستراتيجي من خلال رفع مستوى التنسيق الداخلي، وتنظيم مسار اتخاذ القرار، وتوضيح الأهداف بعيدة المدى. كما أكدت الدراسة أن العوامل التنظيمية تلعب دوراً وسيطاً مهماً يعزز العلاقة بين التخطيط والنجاح. وتبرز أهمية هذه الدراسة في أنها تؤكد وجود علاقة سببية واضحة بين جودة التخطيط وقدرة الجامعة على تحقيق رؤيتها ورسالتها.

دراسة عايض وعمر(2020)

تناولت هذه الدراسة أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء الجامعات اليمنية، من خلال تحليل ميداني يعتمد على عينة من القيادات الأكاديمية والإدارية. استخدم الباحثان مجموعة من أدوات التحليل الإحصائي لقياس حجم التأثير.

وأظهرت النتائج أن تطبيق التخطيط الاستراتيجي ساهم في رفع مستويات الأداء الأكاديمي والإداري، وزيادة قدرة الجامعات على التكيف مع الظروف المتغيرة. كما أبرزت الدراسة أن تحليل البيئة الداخلية والخارجية يمثل حجر الزاوية في نجاح التخطيط داخل المؤسسات التعليمية. وتشير هذه النتائج إلى أن المؤسسات التي تُفَعِّل أدوات التخطيط تمتلك قدرة أعلى على تحسين الأداء والارتقاء بمستوى الجودة.

دراسة المنجي وعواد(2023)

تمحورت هذه الدراسة حول تحليل أثر التخطيط الاستراتيجي على البراعة التنظيمية في شركات المقاولات والصناعات المعدنية. استخدم الباحثان منهجاً وصفيّاً تحليلياً، مع الاعتماد على استبانة لجمع البيانات من المديرين. وكشفت النتائج أن التخطيط الاستراتيجي يسهم في تعزيز البراعة التنظيمية من خلال تطوير الاستراتيجيات المرنة، وتحسين جاهزية المؤسسة للاستجابة السريعة للتغيرات، إضافة إلى ترسيخ مبدأ التحسين المستمر. وتبرز هذه الدراسة أهمية التخطيط الاستراتيجي كأداة ترتبط بصورة مباشرة بالابتكار التنظيمي والمرونة المؤسسية، وليس فقط بتسيير العمليات.

دراسة(Stošić 2020)

هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير أنشطة التخطيط الاستراتيجي على الأداء المالي لرواد الأعمال في صربيا. اعتمد الباحث منهجاً كمياً باستخدام استبانة وزعت على أصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة.

وأظهرت النتائج أن المؤسسات التي تطبق التخطيط الاستراتيجي بصورة منهجية تحقق نتائج مالية أفضل، نظراً لوجود رؤية واضحة، وتحليل مستمر للظروف المحيطة، واختيار أفضل البدائل. وتبرز هذه الدراسة أهمية التخطيط الاستراتيجي في قطاع ريادة الأعمال، خاصة من حيث قدرته على تحسين الكفاءة الاقتصادية ورفع الجدوى المالية للمشروعات.

دراسة (Chatterjee et al. (2022

استهدفت هذه الدراسة تحليل دور التخطيط الاستراتيجي في عملية التحول الرقمي لدى الشركات الصغيرة والمتوسطة في الهند، مع التركيز على تبني تقنيات الذكاء الاصطناعي وإدارة علاقات العملاء. وتوصلت النتائج إلى أن التخطيط الاستراتيجي يمثل عاملاً محورياً في توجيه استثمارات التحول الرقمي، وتحقيق تكامل بين الأدوات الرقمية والعمليات التشغيلية. كما بينت الدراسة أن المؤسسات التي تمتلك خطاً استراتيجياً واضحة تستطيع تحقيق نتائج أفضل في بيئات العمل الرقمية. وتميزت الدراسة بربط التخطيط بالابتكار التكنولوجي، وهو بعد لم يكن بارزاً بقوة في الأدبيات التقليدية.

دراسة (AlQershi (2024

تناولت هذه الدراسة العلاقة بين التفكير الاستراتيجي، التخطيط الاستراتيجي، الابتكار الاستراتيجي، والأداء في الشركات الصغيرة والمتوسطة، مع اختبار دور رأس المال البشري كوسيط. وأوضحت النتائج أن التخطيط الاستراتيجي يرتبط ارتباطاً إيجابياً بالأداء، وأن هذا الارتباط يصبح أقوى عندما تمتلك المؤسسة رأس مال بشري عالي الكفاءة. كما أظهرت الدراسة أن التخطيط يرتبط مباشرة بقدرة المؤسسة على التنبؤ بالتغيرات واتخاذ قرارات رشيدة مبنية على بيانات ومعطيات دقيقة. وتؤكد هذه الدراسة البعد المعرفي والبشري للتخطيط، باعتباره عملية تعتمد على القدرات البشرية وليست مجرد إجراءات تنظيمية.

تُظهر الدراسات العربية والأجنبية درجة عالية من التوافق في التأكيد على أهمية التخطيط الاستراتيجي، سواء في المؤسسات التعليمية أو الصناعية أو الخدمية أو المشاريع الريادية.

2.3. المتغير التابع

مفهوم ريادة الأعمال

تعددت تعريفات ريادة الأعمال في الأدبيات الحديثة، وقد قدّمت المراجع العربية والأجنبية التي زوّدتني بها مجموعة من التصورات المتنوعة التي تعكس تطور فهم هذا المفهوم وتطبيقاته عبر الزمن.

فقد تناولت دراسة يوسف (2023) ريادة الأعمال باعتبارها "مجموعة من الأنشطة والممارسات التي تهدف إلى اكتشاف الفرص وتوظيف القدرات التنظيمية والإبداعية من أجل خلق قيمة جديدة داخل المنظمات". ويرتبط هذا التعريف بالمنظمات غير الربحية التي تواجه تحديات تتطلب الابتكار وتطوير آليات عمل حديثة.

أما دراسة عرقاوي وآخرون (2020) فقد عرّفت ريادة الأعمال بأنها "استراتيجية مؤسسية تسعى من خلالها المنظمات إلى تعزيز الابتكار الإداري، واستثمار الموارد بطريقة فعّالة لتوليد حلول جديدة تتوافق مع متغيرات

السوق". وبرز في هذا التعريف البعد الاستراتيجي للريادة، بوصفها منهجية تتجاوز الإنتاج إلى إعادة تصميم العمليات.

وفي دراسة ابن كليب وآخرون (2023) تمت الإشارة إلى ريادة الأعمال بوصفها "منظومة من القدرات والسلوكيات التي تؤثر في قدرة المؤسسات الصناعية على دعم التنمية المستدامة، من خلال خلق فرص اقتصادية جديدة وتوظيف الابتكار في تطوير المنتجات والخدمات". ويرتكز هذا التعريف على البعد التنموي للريادة ومساهمتها في الاستدامة.

أما في السياق الدولي، فقد تناولت دراسة Moyle et al. (2020) ريادة الأعمال باعتبارها "مجموعة من القرارات الاستراتيجية التي توجه صناعة السياحة نحو النمو، من خلال تطوير منتجات مبتكرة واستثمار الفرص السوقية". ويظهر هذا التعريف الدور الاستراتيجي للريادة في القطاعات الخدمية الحساسة.

وفي سياق آخر، عرّفت دراسة Dana et al. (2022) ريادة الأعمال بأنها "عملية تطوير أعمال مستدامة داخل المدن الذكية من خلال اعتماد التقنيات الرقمية وتوليد حلول مبتكرة". وبرز هذا تعريف أهمية التكنولوجيا كعنصر جوهري في الريادة الحديثة.

أما دراسة Mansoori & Lackéus (2020) فقد ركّزت على الجانب الإداري والتحليلي للريادة، واعتبرتها "عملية متكاملة تتضمن اكتشاف الفرص، تطويرها، وتحويلها إلى قيمة واقعية، مع مراعاة المخاطر والتجارب التكرارية في تطوير النماذج الريادية".

من خلال تحليل هذه التعريفات، يرى الباحث أن ريادة الأعمال تمثل عملية ابتكارية واستراتيجية في آن واحد، تقوم على اكتشاف الفرص، وتطوير الأفكار الإبداعية، وتعبئة الموارد لتحويل هذه الأفكار إلى مشاريع أو مبادرات ذات قيمة اقتصادية أو اجتماعية. ويؤكد الباحث أن جوهر ريادة الأعمال يكمن في القدرة على الابتكار المقصود، وتحمل المخاطر المحسوبة، والبحث الدائم عن التميز، ضمن إطار تنظيمي قادر على التكيف مع التغيرات.

أهمية ريادة الأعمال

تُعدّ ريادة الأعمال ركيزة أساسية في بناء الاقتصادات الحديثة، نظراً لدورها الحيوي في تعزيز النمو الاقتصادي، دعم الابتكار، وتحفيز خلق فرص العمل عبر مختلف القطاعات الإنتاجية والخدمية. وفي ظل المتغيرات المتسارعة لبيئة الأعمال المعاصرة، أصبحت الريادة ضرورة استراتيجية للمؤسسات والدول على حد سواء، خصوصاً تلك التي تسعى للانتقال من الاقتصادات التقليدية إلى اقتصادات المعرفة المبنية على الإبداع والتكنولوجيا. إنّ الدور المتنامي لريادة الأعمال يظهر بوضوح في قدرتها على توليد أفكار جديدة، وتطوير منتجات وخدمات مبتكرة، وإيجاد أساليب عمل فعّالة تحقق القيمة وتدعم استدامة المؤسسات. ومن ثمّ أصبحت الريادة قوة محرّكة للتنمية، وعنصراً محورياً في صقل قدرات المؤسسات الخاصة والعامة، وفي تعزيز تنافسية الأسواق المحلية والعالمية.

ويشير ابن كليب وآخرون (2023) إلى أن أهمية ريادة الأعمال تتمثل في عدة جوانب محورية، من أبرزها:

1. الإسهام في تحقيق التنمية المستدامة، من خلال تطوير منتجات جديدة وابتكار حلول صناعية تعزز كفاءة الموارد وتقلل من الهدر، مما ينعكس إيجاباً على استدامة المؤسسات.
 2. خلق فرص اقتصادية جديدة عبر توسيع الأنشطة الإنتاجية، وتوظيف الطاقات البشرية في مبادرات مبتكرة تزيد من حجم السوق وتدعم الدورة الاقتصادية.
 3. تعزيز الابتكار المؤسسي عبر إدخال ممارسات وأساليب عمل جديدة تسهم في تحسين الأداء ورفع مستوى الجودة والمرونة التنظيمية داخل المصانع والمؤسسات الصناعية. وتبرز هذه الجوانب في الدراسة بوصفها عوامل جوهرية تُظهر مدى ارتباط الريادة بالتحويلات التنظيمية التي تسعى الشركات إلى تحقيقها في سياق المنافسة الحديثة.
- كما يرى يوسف (2023) أن أهمية ريادة الأعمال تتجلى في كونها أداة تمكّن المنظمات من استثمار الفرص في بيئات عالية التغير، وخاصة في المؤسسات غير الربحية ومنظمات المجتمع المدني التي تواجه تحديات متزايدة. وتؤكد الدراسة أن الريادة تسهم في:
- تعزيز القدرة على الابتكار الاجتماعي من خلال تطوير مبادرات وبرامج جديدة تتجاوب مع احتياجات المجتمع وتسد فجوات الخدمة.
 - رفع كفاءة استثمار الموارد، حيث تتطلب الريادة تفكيراً إبداعياً في توظيف الإمكانيات المتاحة لتحقيق أكبر أثر ممكن.
 - تطوير أساليب إدارية غير تقليدية تساعد المنظمة على التكيف مع التحديات، وتبني ثقافة مؤسسية قائمة على المبادرة والمرونة والتجريب.
- و يشير Dana et al. (2022) إلى أن أهمية ريادة الأعمال تتعمق في سياق المدن الذكية والاقتصادات الرقمية، حيث تصبح الريادة عاملاً رئيسياً في:
1. توظيف التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي، البيانات الضخمة، وإنترنت الأشياء في تطوير حلول ذكية تدعم الاستدامة.
 2. خلق نماذج أعمال مبتكرة تتماشى مع المتطلبات الرقمية الجديدة، وتتيح للمؤسسات الدخول في أسواق جديدة وامتلاك ميزة تنافسية.
 3. تحفيز النمو الاقتصادي المستدام عبر تأسيس أعمال جديدة وحلول تقنية تدعم القطاعات الحيوية وتساهم في بناء اقتصاد يعتمد على الابتكار والقيمة المضافة.
- ويؤكد الباحثون أن البيئة الرقمية أصبحت تفرض على المؤسسات تبني أساليب ريادية لمواكبة التغيرات وتلبية احتياجات التطوير الحضري والاقتصادي.
- خصائص الريادة والتوجهات الريادية**

تُعدّ خصائص الريادة والتوجهات الريادية من العناصر الجوهرية التي تميّز المؤسسات الريادية عن غيرها من المنظمات التقليدية. فالريادة لا تُختزل في إنشاء مشروع جديد فحسب، بل هي منظومة من السمات والسلوكيات التنظيمية التي تعبّر عن نمط تفكير متجدد، واستعداد دائم للمخاطرة المحسوبة، ورغبة مستمرة في الابتكار وتحقيق التميز. وقد اتفقت الدراسات الحديثة على أن هذه الخصائص تمثل البنية الأساسية للنجاح الريادي واستدامة النمو المؤسسي.

1. خصائص الريادة

تُبرز دراسة يوسف (2023) أن أبرز خصائص رواد الأعمال في منظمات المجتمع المدني تتمثل في الإبداع، الجرأة، والقدرة على المبادرة. فريادة الأعمال ترتبط بقدرة الأفراد والمؤسسات على استشراف الفرص في بيئة مليئة بالتحديات، وتحويلها إلى إنجازات عملية تساهم في تحقيق أهداف المنظمة. كما تشير الدراسة إلى أن التفكير الريادي يقوم على توظيف الموارد بطرق مبتكرة وغير تقليدية، مع المحافظة على التوازن بين المخاطرة والواقعية في اتخاذ القرار.

وتؤكد دراسة عرقاوي وآخرون (2020) أن السمة الجوهرية للريادة هي الابتكار الإداري، الذي يتيح للمنظمة استغلال الفرص بطرق جديدة وتحسين الكفاءة التشغيلية. وتشير نتائجها إلى أن المؤسسات الريادية تتميز بقدرتها على كسر الأنماط البيروقراطية التقليدية، واستبدالها بثقافة تنظيمية تشجع التجريب والمرونة والاستجابة السريعة للمتغيرات. وتعتبر الدراسة الابتكار والقدرة على اتخاذ القرار السريع من أهم مؤشرات السلوك الريادي.

أما ابن كليب وآخرون (2023) فقد ركزوا على بعد آخر من خصائص الريادة وهو الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية، مؤكدين أن المؤسسات الريادية المعاصرة لا تكتفي بتحقيق الربحية بل تسعى إلى خلق أثر اقتصادي واجتماعي طويل الأمد. ويعدّ الوعي بالبيئة والمجتمع، إلى جانب النزعة الابتكارية، من أبرز سمات الريادة الحديثة في القطاعات الإنتاجية.

وفي السياق الأجنبي، يرى Mansoori و Lackéus (2020) أن من خصائص الريادة القدرة على التعلم من التجربة (Learning through iteration)، حيث يمرّ رائد الأعمال بدورات متكررة من التجريب والتقييم والتحسين. وهذا النوع من التعلم يرسّخ المرونة المعرفية ويعزز قدرة المؤسسة على التكيف والتطور. كما تشير الدراسة إلى أن رواد الأعمال يمتلكون ميولاً تحليلية واستكشافية تُمكنهم من تحويل الأفكار إلى نماذج أعمال واقعية قابلة للتطبيق.

ويضيف Dana وآخرون (2022) أن من خصائص الريادة الحديثة التوجه نحو التحول الرقمي والابتكار التكنولوجي، إذ أصبحت الرقمنة جزءاً لا يتجزأ من شخصية المؤسسة الريادية في المدن الذكية. فالريادة هنا لا تقتصر على الأفكار المبدعة، بل تشمل القدرة على استخدام التكنولوجيا لتقديم حلول مستدامة ومبتكرة.

من جهة أخرى، توصلت دراسة AlQershi (2024) إلى أن المؤسسات الريادية الناجحة تمتاز بوضوح الرؤية الاستراتيجية والاعتماد على رأس المال البشري المبدع، موضحة أن التفكير الريادي يستند إلى التحفيز

الداخلي للعاملين وتمكينهم من اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية. وخلصت الدراسة إلى أن تنمية المهارات الريادية داخل المؤسسة تُعد استثماراً استراتيجياً في المستقبل التنظيمي.

2. التوجهات الريادية

تُعرّف التوجهات الريادية بأنها مجموعة المواقف والاستراتيجيات التنظيمية التي تعبّر عن درجة انفتاح المؤسسة تجاه الابتكار والمخاطرة والاستباقية في السوق. وتشير الأدبيات الحديثة إلى أن هذه التوجهات تشكل مؤشراً دقيقاً على مدى نضج الريادة في بيئة العمل.

فقد أكدت دراسة عرقاوي وآخرون (2020) أن التوجه الريادي يُقاس بمدى استعداد المنظمة لتبني الأفكار الجديدة وتحويلها إلى واقع ملموس، إضافة إلى قدرتها على الاستجابة السريعة للفرص والمخاطر. وتعد الاستباقية والابتكار والتحمل المنظم للمخاطر من أهم مكونات هذا التوجه.

وبيّنت دراسة Moyle وآخرون (2020) أن التوجه الريادي في قطاع السياحة يعتمد على تطوير استراتيجيات نمو قائمة على التوسع المدروس والتجديد المستمر، بما يسمح للشركات بتعزيز موقعها التنافسي في الأسواق العالمية. وتؤكد الدراسة أن المؤسسات ذات التوجه الريادي تضع الابتكار في صميم عملياتها التشغيلية، مما يجعلها قادرة على النمو رغم التحديات.

كما أشارت دراسة Dana وآخرون (2022) إلى أن التوجه الريادي في المدن الذكية يركز على التحول الرقمي، الشراكات الذكية، والتكامل بين القطاعين العام والخاص. وتؤكد أن المؤسسات الريادية في هذه البيئات تتبنى نهجاً استباقياً في مواجهة التغيرات التكنولوجية والاجتماعية.

أما AlQershi (2024) فقد ربط التوجه الريادي بالتفكير الاستراتيجي والابتكار المؤسسي، مشيراً إلى أن المؤسسات التي تتبنى ثقافة تنظيمية مشجعة على المخاطرة والابتكار تكون أكثر قدرة على تحقيق أداء مستدام. كما أوضح أن التوجه الريادي يرتبط بدرجة تمكين العاملين واستقلاليتهم في اتخاذ القرار، مما يولد طاقة إبداعية مؤسسية مستمرة.

يرى الباحث أن خصائص الريادة والتوجهات الريادية تمثل الركيزة السلوكية والتنظيمية لنجاح المنظمات في بيئات التغيير. فخصائص الريادة تعبّر عن الجانب الفردي والداخلي المتعلق بالقدرات الابتكارية والجرأة والمبادرة، في حين تعبّر التوجهات الريادية عن الجانب المؤسسي والاستراتيجي الذي يحدد طريقة تفكير المنظمة في التعامل مع الفرص والمخاطر.

الدراسات السابقة ذات الصلة بريادة الأعمال

تتناول الدراسات التالية أهم الإسهامات العربية والأجنبية التي بحثت في مفهوم ريادة الأعمال، ممارساتها، ودورها في تطوير المؤسسات وتعزيز أدائها.

دراسة يوسف (2023)

استهدفت هذه الدراسة تحليل أثر تفويض السلطة على تنمية ريادة الأعمال في منظمات المجتمع المدني السورية. اعتمدت الباحثة منهجاً وصفيّاً تحليليّاً، وجمعت البيانات من خلال استبانة موجهة للعاملين في عدد من المنظمات غير الربحية.

وتوصلت الدراسة إلى أن تفويض السلطة يشكل عاملاً مهماً في تعزيز الأنشطة الريادية، حيث أظهر العاملون مستويات أعلى من المبادرة والابتكار عندما توفرت لهم مساحة من الاستقلالية في العمل. كما بينت أن تمكين الموظفين يرتبط إيجابياً بتطوير المبادرات الريادية وتحسين جودة الخدمات الاجتماعية. وتبرز أهمية هذه الدراسة في أنها تؤكد الترابط بين أساليب القيادة التمكينية والسلوك الريادي داخل المنظمات غير الحكومية.

دراسة عرقاوي وآخرون (2020)

تناولت هذه الدراسة العلاقة بين الابتكار الإداري واستراتيجية ريادة الأعمال في الشركة الإسلامية الفلسطينية للتنمية. اعتمد الباحثون المنهج الوصفي الكمي، واستندوا إلى استبانة وزعت على المديرين والعاملين في الشركة.

وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط قوية بين الابتكار الإداري وتفعيل ريادة الأعمال داخل المؤسسة، إذ تبين أن تبني أساليب إدارية جديدة يساعد على خلق بيئة داعمة للابتكار وتحسين مستوى ريادة الأعمال. كما أشارت الدراسة إلى أن المؤسسات التي تمتلك ثقافة تنظيمية مرنة تتمتع بقدرة أعلى على تطوير منتجات وخدمات مبتكرة.

وتقدم هذه الدراسة نموذجاً مهماً لفهم الدور الذي يلعبه الابتكار الإداري في تعزيز الممارسات الريادية داخل الشركات.

دراسة ابن كليب وآخرون (2023)

ركزت الدراسة على تحليل أثر ريادة الأعمال في دعم التنمية المستدامة في مصنع المكلا لتعليب الأسماك في اليمن. اعتمد الباحثون منهجاً وصفيّاً تحليليّاً، واستخدموا استبانة موجهة للعاملين في المصنع لقياس مستوى الريادة ودورها في تحسين الأداء. وتوصلت النتائج إلى أن ريادة الأعمال تُعد عاملاً أساسياً في تعزيز الاستدامة الاقتصادية، من خلال تطوير المنتجات، وتحسين الكفاءة، واستثمار الفرص في الأسواق الجديدة. كما أشارت الدراسة إلى أن الممارسات الريادية تسهم في زيادة القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية في بيئات عمل متغيرة. وتؤكد الدراسة أن الريادة ليست نشاطاً فردياً بل منظومة مؤسسية تسهم في خلق قيمة اقتصادية طويلة الأمد.

دراسة (Moyle et al. 2020)

هدفت الدراسة إلى تحليل دور الاستراتيجيات الريادية في دعم نمو قطاع السياحة. اعتمد الباحثون منهجاً تجريبياً متعدد الأساليب، مع توظيف بيانات من مؤسسات تعمل في الأنشطة السياحية. وكشفت النتائج أن الشركات التي تتبنى توجهات ريادية واضحة—مثل الابتكار والتوسع المدروس—تحقق معدلات نمو أعلى مقارنة بالشركات التقليدية. كما أكدت الدراسة أن القرارات الريادية تسهم في تطوير منتجات سياحية جديدة وإعادة تشكيل تجربة العملاء.

وتعد هذه الدراسة مهمة لأنها تربط بين الاستراتيجيات الريادية والنمو القطاعي في صناعة تعدّ من أكثر الصناعات حساسية للتغيرات.

دراسة (Dana et al. (2022)

بحثت الدراسة دور ريادة الأعمال في تطوير الأعمال المستدامة داخل المدن الذكية، مع التركيز على دور التقنيات الرقمية في هذا السياق. استخدم الباحثون نهجاً نوعياً يعتمد على دراسات حالة وتحليل معمق للبيانات. وأظهرت النتائج أن ريادة الأعمال الرقمية تسهم بشكل مباشر في تطوير حلول مبتكرة تدعم الاستدامة، وأن المؤسسات الريادية في المدن الذكية تعتمد على الابتكار التقني لتقديم خدمات أكثر كفاءة. كما أشارت الدراسة إلى أن البيئة التكنولوجية المتقدمة تعزز السلوك الريادي وتوفر فرصاً جديدة للنمو. وتبرز أهمية الدراسة في أنها تربط بين الريادة والابتكار الرقمي ضمن إطار الاستدامة الحضرية.

دراسة (Mansoori & Lackéus (2020)

تناولت الدراسة مقارنة بين نماذج التفكير الريادي (Effectuation) وعدد من مناهج التخطيط الريادي، بهدف فهم السلوك الاستراتيجي لرواد الأعمال. اعتمد الباحثان على منهج تحليلي قائم على مراجعة الأدبيات والنماذج التطبيقية.

وأظهرت النتائج أن رواد الأعمال يعتمدون بدرجة كبيرة على التعلم التكراري، التجريب، والمرونة في اتخاذ القرار، وأن التفكير الريادي يمثل نهجاً أكثر توافقاً مع بيانات عدم اليقين مقارنة بالتخطيط التقليدي. كما أبرزت الدراسة أهمية التجربة العملية في تطوير الفهم الريادي. وتعد هذه الدراسة من الإسهامات النظرية المهمة التي تقدم إطاراً تفسيرياً لطبيعة العمل الريادي في البيئات المتقلبة.

يتضح من الدراسات العربية والأجنبية وجود تكامل معرفي في تناول ريادة الأعمال، إذ اتفقت معظم الدراسات على النقاط التالية:

1. الابتكار يمثل محور ريادة الأعمال سواء في المؤسسات الاجتماعية أو الصناعية أو التكنولوجية.
2. الاستقلالية وتمكين العاملين عنصر أساسي في توليد سلوكيات ريادية داخل المؤسسات.
3. الريادة تسهم في دعم الإنتاجية والاستدامة والنمو الاقتصادي.
4. التكنولوجيا والتحول الرقمي باتا من العوامل المؤثرة بقوة في الريادة الحديثة.
5. الممارسات الريادية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالمرونة التنظيمية والقدرة على التكيف.

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تُعدّ العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وريادة الأعمال من العلاقات المحورية التي تناولتها الأدبيات الإدارية الحديثة، سواء في السياق العربي أو الدولي. فالتخطيط الاستراتيجي يمثل الإطار المنهجي الذي تستند إليه

المؤسسات في تحديد توجهاتها المستقبلية، بينما تمثل ريادة الأعمال القوة الدافعة التي تُترجم هذه التوجهات إلى مبادرات مبتكرة وسلوكيات ريادية تُعزز الأداء وتحقق النمو. ومن ثم، فإن العلاقة بين المتغيرين ليست علاقة خطية بسيطة، بل علاقة تفاعلية تبادلية، حيث يدعم كل منهما الآخر بطرق متعددة.

التخطيط الاستراتيجي كحاضنة للسلوك الريادي

تشير العديد من الدراسات مثل عبدالعزیز والزعبي (2020) والمنجي وعواد (2023) إلى أن التخطيط الاستراتيجي يوفر بيئة تنظيمية تمكّن المؤسسة من تبني السلوك الريادي. فمن خلال الرؤية الواضحة، وتحليل البيئة، وصياغة الأهداف والسياسات، تتشكل لدى المؤسسة قدرة أعلى على اكتشاف الفرص، وتوجيه الموارد نحو المبادرات الريادية. ويرتبط هذا التحليل بنتائج دراسة الكبيسي وأبو زيد (2020) التي أكدت أن المؤسسات التي تملك خطاً استراتيجياً دقيقة تُظهر مستويات أعلى من المرونة والتنظيم، مما يعزز من قدرتها على اتخاذ قرارات ريادية في السوق.

التخطيط الاستراتيجي كموجه للابتكار وريادة الأعمال

تبين دراسة حجازي والهوراني (2021) أن التخطيط الاستراتيجي يسهم بشكل مباشر في تطوير المنتجات والخدمات، وهي من الركائز الأساسية لريادة الأعمال. فالتخطيط الاستراتيجي يمكّن المؤسسة من تحديد مجالات الابتكار الأكثر أهمية، وتوجيه الاستثمارات نحوها بشكل مدروس. كما أظهرت دراسة Dana et al. (2022) أن المؤسسات الريادية في المدن الذكية تعتمد على التخطيط الاستراتيجي لتحديد أولويات الابتكار الرقمي، مما يساعدها في تطوير حلول ريادية قائمة على التكنولوجيا.

التخطيط الاستراتيجي والاستباقية الريادية

تؤكد الأدبيات الأجنبية، مثل دراسة Mansoori & Lackéus (2020)، أن أحد أهم مقومات السلوك الريادي هو الاستباقية، أي القدرة على توقع الأحداث والتغيرات واتخاذ خطوات عملية قبل المنافسين. وهذه الاستباقية لا يمكن أن تتطور بشكل فعال بدون تخطيط استراتيجي مبني على تحليل دقيق للبيئة، واستشراف المستقبل، ووضع سيناريوهات متعددة. وتبرز هذه العلاقة بوضوح في دراسة Stošić (2020) التي أظهرت أن رواد الأعمال الذين يمارسون أنشطة تخطيط استراتيجي منتظم يتمتعون بأداء مالي أفضل نتيجة قدرتهم على قراءة التغيرات السوقية والتحضير لها مسبقاً.

التخطيط الاستراتيجي وتمكين رأس المال البشري الريادي

توضح دراسة AlQershi (2024) أن رأس المال البشري يمثل وسيطاً مهماً في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي. إذ يؤثر التخطيط على الريادة من خلال بناء ثقافة تنظيمية تشجع على الإبداع، والمبادرة، وتحمل المسؤولية. وعندما تتبنى المؤسسة خطاً استراتيجياً واضحة، فإنها توفر للعاملين بيئة داعمة تحفزهم على التفكير الريادي، وتمنحهم أدوات تساعد على الابتكار، وهو ما يؤدي إلى زيادة السلوكيات الريادية داخل المؤسسة.

التخطيط الاستراتيجي كمنظم لعملية إدارة المخاطر في السياق الريادي

ريادة الأعمال ترتبط بطبيعتها بدرجة من المخاطرة، إلا أن وجود تخطيط استراتيجي واضح يساهم في تحويل "المخاطرة العشوائية" إلى "مخاطرة محسوبة". وقد أشارت دراسة أبو ليلي وخريم (2022) إلى أن التخطيط الاستراتيجي يساعد المؤسسات—خصوصاً المستشفيات—على إدارة الأزمات والاستعداد للمخاطر من خلال خطط تفصيلية واستباقية. وهذا النوع من الاستعداد يعزز قدرة المؤسسة على تبني مبادرات ريادية دون الخوف من العواقب غير المحسوبة.

الدراسات السابقة المرتبطة بالعلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وريادة الأعمال

على الرغم من أن كثيرًا من الدراسات تناولت التخطيط الاستراتيجي أو ريادة الأعمال كلٌّ على حدة، إلا أن عدداً من الدراسات—عربية وأجنبية—أشار مباشرة أو ضمناً إلى العلاقة بين المتغيرين، سواء من حيث التأثير، أو التكامل، أو الارتباط من خلال الابتكار، الأداء، والقدرة التنظيمية. وفيما يلي عرض لأهم هذه الدراسات:

دراسة عرقاوي وآخرون (2020)

على الرغم من أن الدراسة ركزت على الابتكار الإداري واستراتيجية ريادة الأعمال، إلا أنها أشارت بشكل مباشر إلى أهمية وجود تخطيط استراتيجي إداري فعال يمكّن المؤسسة من تعزيز الريادة داخلها. فقد توصلت الدراسة إلى أن تفعيل الابتكار الإداري داخل الشركة الإسلامية الفلسطينية للتنمية يعكس وجود توجهات استراتيجية منظمة، وهو ما يعد شرطاً أساسياً لظهور السلوك الريادي. وتؤكد الدراسة أن المؤسسات التي تطوّر برامج تخطيط واضحة تكون أكثر قدرة على تبني ممارسات ريادية تدعم النمو والتطوير المؤسسي.

دراسة يوسف (2023)

أوضحت الدراسة أن السلوك الريادي في منظمات المجتمع المدني يتأثر بمجموعة من العوامل التنظيمية، أهمها الوضوح في التوجهات والاستراتيجيات الداخلية، وهو ما يعكس وجود درجة من التخطيط الاستراتيجي. وبيّنت الدراسة أن تفويض السلطة يصبح أكثر فاعلية عندما تعمل المؤسسة ضمن إطار استراتيجي محدد، مما يخلق بيئة تمكّن الأفراد من تبني سلوكيات ريادية. وبذلك تؤكد الدراسة وجود علاقة غير مباشرة بين التخطيط الاستراتيجي وبين تنمية الريادة من خلال تحسين البيئة التنظيمية.

دراسة ابن كليب وآخرون (2023)

تناولت الدراسة أثر ريادة الأعمال في دعم التنمية المستدامة، لكنها أشارت إلى أن نجاح الممارسات الريادية داخل مصنع المكلا لتعليب الأسماك يعود إلى تخطيط استراتيجي مؤسسي يوجه عملية الابتكار وتطوير المنتجات.

وأظهرت النتائج أن الريادة ترتبط بالقدرة على تخصيص الموارد بطريقة استراتيجية، مما يعني أن التخطيط

هو الإطار الذي تُمارَس داخله الأنشطة الريادية. وتعدّ الدراسة نموذجاً واضحاً للعلاقة بين التخطيط والريادة من منظور صناعي.

دراسة (Stošić (2020

أكدت الدراسة أن الأداء المالي لرواد الأعمال في صربيا يعتمد بشكل كبير على مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في مشاريعهم، إذ تبين أن رواد الأعمال الذين يحدّدون رؤاهم المستقبلية وينفذون خططاً مدروسة يحققون نتائج مالية أعلى. وبذلك تشير الدراسة إلى علاقة مباشرة بين التخطيط الاستراتيجي (كعملية منهجية) والسلوك الريادي (كمبادرة اقتصادية)، حيث يساعد التخطيط على توجيه القرارات الريادية وتقليل المخاطر.

دراسة (Chatterjee et al. (2022

حللت الدراسة دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز التحول الرقمي وريادة الأعمال داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة في الهند، ووجدت أن المؤسسات التي تطبق تخطيطاً استراتيجياً واضحاً كانت أكثر قدرة على تبني الابتكار الرقمي، وهو أحد أهم سمات الريادة الحديثة. وتشير الدراسة إلى أن التخطيط الاستراتيجي يمكّن المؤسسة من استثمار الأدوات التكنولوجية، مما يعزز السلوك الريادي، ويوضح أن العلاقة بين المتغيرين علاقة مدفوعة بالابتكار.

دراسة (AlQershhi (2024

أوضحت الدراسة أن التخطيط الاستراتيجي يرتبط بشكل مباشر بقدرة الشركات الصغيرة والمتوسطة على تحقيق أداء ريادي متميز، خاصة عندما يكون رأس المال البشري عالي الكفاءة. وقد أشار الباحث إلى أن التخطيط يمثل إطاراً فكرياً واستراتيجياً يساعد المؤسسة على إدارة مواردها وتوجيهها نحو فرص جديدة، وهو جوهر ريادة الأعمال. وتكشف الدراسة أن التخطيط لا يدعم الريادة فقط، بل يعزز الإبداع الاستراتيجي الذي يمثل بحد ذاته بوابة للسلوك الريادي المستمر.

2.5. الخاتمة

خلص هذا الفصل إلى بناء إطار نظري متكامل حول متغيري الدراسة: التخطيط الاستراتيجي باعتباره المتغير المستقل، وريادة الأعمال باعتبارها المتغير التابع، وذلك من خلال عرض المفاهيم الرئيسية، والأبعاد المعتمدة، والخصائص الجوهرية، والممارسات ذات الصلة، إلى جانب تحليل منهجي للدراسات العربية والأجنبية التي تناولت كل متغير على حدة، والدراسات التي ركزت على العلاقة بينهما.

وقد أظهر المبحث الأول أن التخطيط الاستراتيجي يُعدّ عملية منظمة وشاملة تستند إلى رؤية واضحة، وتحليل معمق للبيئة الداخلية والخارجية، وصياغة أهداف وسياسات محددة، بالإضافة إلى وجود آليات متابعة وتقويم مستمر. كما كشفت الأدبيات أن التخطيط الاستراتيجي يمثل إطاراً موجهاً لعمل المؤسسات، ويؤثر في أدائها

ومرونتها وقدرتها التنافسية. وتبين كذلك من الدراسات السابقة أن التخطيط الاستراتيجي يسهم بصورة مباشرة في تطوير الأداء المؤسسي، تعزيز التميز، دعم الابتكار، وتحسين القدرة على إدارة الأزمات والتغيرات البيئية.

أما المبحث الثاني فقد تناول ريادة الأعمال بوصفها سلوكاً تنظيمياً واستراتيجياً يستند إلى الابتكار، المبادرة، تحمل المخاطر المحسوبة، واستغلال الفرص. وقد أوضحت الأدبيات العربية والدولية أن الريادة تمثل محركاً رئيسياً للنمو الاقتصادي والتنمية المستدامة، كما تُعد عاملاً جوهرياً في تطوير المنتجات، تحسين كفاءة التشغيل، وتعزيز التنافسية. وتناول المبحث أيضاً الخصائص والتوجهات الريادية، والممارسات الريادية داخل الشركات الخاصة، وما تتيحه من فرص للإبداع التنظيمي والتجديد المستمر.

كما عرض الفصل الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين المتغيرين، وأظهرت أن التخطيط الاستراتيجي يعدّ حاضنة أساسية للسلوك الريادي، وأن المؤسسات التي تملك خططاً استراتيجية واضحة تكون أكثر قدرة على تبني الممارسات الريادية، سواء في صورة ابتكار، استباقية، تطوير منتجات جديدة، أو استثمار الفرص المتاحة في السوق. وتشير الدراسات إلى أن التخطيط يعزز الريادة من خلال تنظيم الموارد، تمكين العاملين، وتوفير إطار يمكن من خلاله للمؤسسة التعامل مع المخاطر بصورة محسوبة، بينما تعمل الريادة على إثراء عملية التخطيط من خلال التجريب والتطوير المستمر.

ويخلص الباحث إلى أن العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وريادة الأعمال هي علاقة تكاملية تتطلب مستوى عالياً من الانسجام بين التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة ومبادراتها الريادية. فالتخطيط يوفر الأساس المنهجي والفلسفي الذي يُنظّم العمل، بينما تمنح الريادة المؤسسة القدرة على الإبداع، التكيف، وإنتاج قيمة مضافة. ومن ثم، فإن نجاح المؤسسات في بيئات العمل الحديثة يعتمد بدرجة كبيرة على قدرتها على الدمج بين منهجية التخطيط وأبعاد الريادة، بما يعزز استدامتها وفعاليتها في مواجهة التحديات المعاصرة.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

3.1. المقدمة

يتناول هذا الفصل الإطار المنهجي الذي اعتمدته الدراسة للكشف عن أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده الأربعة على ريادة الأعمال في الشركات الخاصة بمدينة الرياض. ويُعد هذا الفصل حجر الأساس في البحث العلمي، إذ يحدد الطريقة المنهجية التي سلكها الباحث للإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها.

يستعرض الفصل التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث المستقلة والتابعة، ويوضح تصميم البحث والمنهج المتبع، فضلاً عن تحديد مجتمع الدراسة وعينتها، وأدوات جمع البيانات المستخدمة، والأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات. كما يتناول الفصل إجراءات التحقق من صدق أداة الدراسة وثباتها، بما يضمن الحصول على نتائج موثوقة وقابلة للتعميم.

3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

أولاً: المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي)

التخطيط الاستراتيجي إجرائياً: هو العملية المنظمة التي تتبناها الشركات الخاصة في مدينة الرياض لتحديد توجهاتها المستقبلية وتحقيق أهدافها طويلة المدى، ويُقاس من خلال أربعة أبعاد:

البُعد الأول - صياغة الرؤية والرسالة: يُعرّف إجرائياً بأنه قدرة الشركة على تحديد صورتها المستقبلية المنشودة (الرؤية) وسبب وجودها والقيمة التي تقدمها لأصحاب المصلحة (الرسالة)، ويُقاس بدرجة استجابة أفراد العينة على الفقرات المتعلقة بهذا البُعد في الاستبانة.

البُعد الثاني - تحديد الأهداف الاستراتيجية: يُعرّف إجرائياً بأنه قدرة الشركة على وضع أهداف واضحة وقابلة للقياس ومحددة زمنياً تتسق مع رؤيتها ورسالتها، ويُقاس بدرجة استجابة أفراد العينة على الفقرات ذات الصلة.

البُعد الثالث - تحليل البيئة الداخلية والخارجية: يُعرّف إجرائياً بأنه قدرة الشركة على تشخيص نقاط القوة والضعف الداخلية، ورصد الفرص والتهديدات في بيئتها الخارجية، ويُقاس بدرجة استجابة أفراد العينة على فقرات هذا البُعد.

البُعد الرابع - تنفيذ الاستراتيجية وتقييمها: يُعرّف إجرائياً بأنه قدرة الشركة على ترجمة خططها الاستراتيجية إلى برامج وأنشطة عملية، ومتابعة تنفيذها وتقييم نتائجها، ويُقاس بدرجة استجابة أفراد العينة على الفقرات المخصصة لهذا البُعد.

ثانياً: المتغير التابع (ريادة الأعمال)

ريادة الأعمال إجرائياً: هي التوجه الاستراتيجي للشركات الخاصة في مدينة الرياض نحو الابتكار والمبادرة والمخاطرة المحسوبة واستشراف الفرص السوقية، ويُقاس بدرجة استجابة أفراد العينة على فقرات محور ريادة الأعمال في أداة الدراسة، والتي تشمل أبعاداً فرعية كالابتكار، والاستباقية، وتحمل المخاطر، والاستقلالية.

3.3. تصميم البحث (البصلة البحثية)

منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي** باعتباره المنهج الأنسب لتحقيق أهداف البحث، وذلك لعدة اعتبارات:

يتيح هذا المنهج وصف الظاهرة محل الدراسة كما هي في الواقع، من خلال جمع البيانات والمعلومات عن ممارسات التخطيط الاستراتيجي وواقع ريادة الأعمال في الشركات الخاصة بمدينة الرياض. كما يُمكن المنهج الوصفي التحليلي من تجاوز مرحلة الوصف إلى تحليل العلاقات بين المتغيرات واختبار الفرضيات، مما يتيح الكشف عن طبيعة الأثر ومستواه بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي وريادة الأعمال.

فلسفة البحث

تتبنى الدراسة **الفلسفة الوضعية (Positivism)**، التي تقوم على افتراض أن الحقيقة موضوعية ويمكن قياسها وتحليلها إحصائياً. وتتسق هذه الفلسفة مع طبيعة الدراسة الكمية التي تسعى إلى اختبار فرضيات محددة حول العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وريادة الأعمال.

اعتمدت الدراسة على **المدخل الاستنباطي (Deductive Approach)**، الذي ينطلق من الإطار النظري والدراسات السابقة لصياغة فرضيات قابلة للاختبار، ثم جمع البيانات الميدانية لاختبار صحة هذه الفرضيات.

و تبنت الدراسة **استراتيجية المسح (Survey Strategy)**، والتي تُعد الاستراتيجية الأكثر ملاءمة للدراسات الوصفية والتحليلية التي تستهدف جمع بيانات من عينة كبيرة نسبياً باستخدام أداة الاستبانة.

3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

3.4.1. مجتمع البحث

يتكون مجتمع البحث في هذه الدراسة من جميع العاملين في الشركات الخاصة بمدينة الرياض، وذلك بمختلف مستوياتهم الوظيفية التي تشمل المديرين العامين والتنفيذيين، ومديري الإدارات، ورؤساء الأقسام، والموظفين. وقد تم اختيار مدينة الرياض بوصفها العاصمة الاقتصادية والإدارية للمملكة العربية السعودية، إذ تضم أكبر تجمع للشركات الخاصة على مستوى المملكة، مما يجعلها بيئة مثالية لدراسة أثر التخطيط الاستراتيجي على ريادة الأعمال.

وبحسب الإحصائيات المتاحة، تصدرت منطقة الرياض مناطق المملكة العربية السعودية في عدد الشركات والمؤسسات القائمة، إذ بلغ عددها أكثر من 330,000 شركة ومؤسسة، تمثل ما نسبته 29% من إجمالي الشركات والمؤسسات في المملكة. وتشير البيانات الحديثة إلى أن عدد الموظفين في القطاع الخاص بمنطقة الرياض يبلغ نحو 6.45 مليون موظف، حيث تستحوذ المنطقة على النصيب الأكبر من العاملين السعوديين في القطاع الخاص بعدد يتجاوز 1.09 مليون عامل سعودي، أي ما يعادل 45% من إجمالي العاملين السعوديين في القطاع الخاص بالمملكة. ونظرًا لضخامة هذا المجتمع وتعذر الإحاطة به بالكامل، فقد لجأ الباحث إلى أسلوب العينات لاختيار عينة ممثلة لهذا المجتمع.

3.4.2. طريقة أخذ العينات

اعتمد الباحث في هذه الدراسة أسلوب **العينة العشوائية الطبقية (Stratified Random Sampling)**، حيث تم تقسيم مجتمع البحث إلى طبقات وفقًا لحجم الشركة (أقل من 50 موظفًا، من 50 إلى أقل من 250 موظفًا، 250 موظفًا فأكثر)، ثم تم اختيار عينة عشوائية من كل طبقة بما يتناسب مع حجمها النسبي في المجتمع الأصلي. ويُعد هذا الأسلوب من أنسب أساليب المعاينة لأنه يضمن تمثيل جميع فئات الشركات الخاصة في العينة، مما يعزز من تعميم نتائج الدراسة.

3.4.3. تحديد حجم العينة

تم تحديد حجم العينة بالاستناد إلى معادلة **كريجسي ومورغان (Krejcie & Morgan, 1970)** لتحديد حجم العينة من المجتمعات الكبيرة، ونظرًا لأن مجتمع الدراسة يتجاوز 100,000 مفردة، فإن حجم العينة المناسب وفقًا لجدول كريجسي ومورغان يبلغ **384 مفردة** عند مستوى ثقة 95% وهامش خطأ 5%. وقد تم توزيع **450 استبانة** لضمان الحصول على عدد كافٍ من الاستبانات الصالحة للتحليل بعد استبعاد الاستبانات غير المكتملة أو غير الصالحة. وقد بلغ عدد الاستبانات المستردة **420 استبانة**، استُبعد منها **18 استبانة** غير مكتملة أو غير صالحة للتحليل، ليصبح العدد النهائي للاستبانات الخاضعة للتحليل **402 استبانة**، أي بنسبة استرداد صالحة بلغت **89.3%** من إجمالي الاستبانات الموزعة، وهي نسبة تُعد مقبولة ومناسبة لأغراض التحليل الإحصائي.

3.4.4. توزيع العينة

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد العينة وفقًا لحجم الشركة:

حجم الشركة	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات الصالحة	النسبة المئوية
أقل من 50 موظفًا	180	158	39.3%
من 50 إلى أقل من 250 موظفًا	150	136	33.8%
250 موظفًا فأكثر	120	108	26.9%
الإجمالي	450	402	100%

3.5. طريقة جمع البيانات

اعتمد الباحث في جمع بيانات هذه الدراسة على مصدرين رئيسيين هما المصادر الأولية والمصادر الثانوية. فيما يخص المصادر الثانوية، اعتمد الباحث على الأدبيات النظرية المتمثلة في الكتب والمراجع العلمية والدوريات المحكمة والرسائل الجامعية والتقارير الرسمية ذات الصلة بموضوعي التخطيط الاستراتيجي وريادة الأعمال، وذلك لبناء الإطار النظري للدراسة وتحديد الفجوة البحثية وصياغة الفرضيات.

أما فيما يخص المصادر الأولية، فقد اعتمد الباحث على الاستبانة (Questionnaire) بوصفها الأداة الرئيسية لجمع البيانات الميدانية، وذلك لملاءمتها لطبيعة الدراسة الوصفية التحليلية وإمكانية تطبيقها على عينة كبيرة من المبحوثين في وقت قصير نسبياً وبتكلفة منخفضة. وقد تم تصميم الاستبانة بالاستناد إلى الأدبيات السابقة والدراسات المشابهة، واستخدم الباحث مقياس ليكرت الخماسي (Five-Point Likert Scale) لقياس استجابات المبحوثين، حيث تتراوح الدرجات من (1) بمعنى "غير موافق بشدة" إلى (5) بمعنى "موافق بشدة".

وقد تكونت الاستبانة من قسمين رئيسيين: **القسم الأول** يتضمن البيانات الديموغرافية للمبحوثين والتي تشمل الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي، وحجم الشركة. أما **القسم الثاني** فيتضمن محاور الدراسة ويضم 26 فقرة موزعة على محورين: المحور الأول يتناول التخطيط الاستراتيجي بأبعاده الأربعة (صياغة الرؤية والرسالة: 4 فقرات، تحديد الأهداف الاستراتيجية: 4 فقرات، تحليل البيئة الداخلية والخارجية: 4 فقرات، تنفيذ الاستراتيجية وتقييمها: 4 فقرات)، والمحور الثاني يتناول ريادة الأعمال ويضم 10 فقرات.

ولضمان صدق الاستبانة وثباتها، تم عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجالات الإدارة والتخطيط الاستراتيجي وريادة الأعمال، وتم الأخذ بملاحظاتهم وإجراء التعديلات اللازمة. كما تم إجراء اختبار الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للتحقق من الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة، وتم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من 30 مفردة قبل التطبيق النهائي.

3.6. أنواع البيانات

اعتمدت الدراسة على نوعين أساسيين من البيانات لتحقيق أهدافها والإجابة عن تساؤلاتها واختبار فرضياتها:

النوع الأول: البيانات الثانوية (Secondary Data)، وهي البيانات التي تم الحصول عليها من المصادر المكتبية والوثائقية المتمثلة في الكتب والمراجع العلمية المتخصصة في التخطيط الاستراتيجي وريادة الأعمال، والأبحاث والدراسات السابقة المنشورة في الدوريات والمجلات العلمية المحكمة العربية والأجنبية، والرسائل الجامعية ذات الصلة بموضوع الدراسة، فضلاً عن التقارير والإحصائيات الرسمية الصادرة عن الجهات الحكومية السعودية كالهيئة العامة للإحصاء ووزارة التجارة وغرفة الرياض التجارية. وقد استُخدمت هذه البيانات في بناء الإطار النظري للدراسة وتحديد الفجوة البحثية وتطوير أداة الدراسة.

النوع الثاني: البيانات الأولية (Primary Data)، وهي البيانات التي تم جمعها ميدانيًا من مفردات عينة الدراسة بشكل مباشر من خلال أداة الاستبانة المصممة خصيصًا لأغراض هذه الدراسة. وتشمل هذه البيانات نوعين فرعيين: بيانات اسمية (Nominal Data) تتعلق بالمتغيرات الديموغرافية كالجنس والمؤهل العلمي والمستوى الوظيفي وحجم الشركة، وبيانات ترتيبية (Ordinal Data) تتعلق باستجابات المبحوثين على فقرات محاور الدراسة المقاسة بمقياس ليكرت الخماسي. وتُعد البيانات الأولية المصدر الأساسي للإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها ميدانيًا.

3.7. إجراءات التحليل الإحصائي

تم تحليل البيانات المجمعة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS (Statistical Package for Social Sciences)، وذلك وفقًا للإجراءات الإحصائية التالية:

- **أساليب الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistics)** تم استخدام التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة الديموغرافية، كما استُخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف اتجاهات استجابات أفراد العينة على فقرات محاور الاستبانة وترتيبها حسب درجة الموافقة.
- **اختبار الصدق والثبات:** تم التحقق من صدق البناء (Construct Validity) للاستبانة من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للبُعد الذي تنتمي إليه، وكذلك معاملات الارتباط بين كل بُعد والدرجة الكلية للمحور. كما تم قياس ثبات الأداة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لكل بُعد ولكل محور وللاستبانة ككل.
- **اختبار التوزيع الطبيعي (Normality Test)** تم استخدام اختبار كولموجوروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov) للتحقق من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وهو شرط أساسي لتطبيق الاختبارات المعلمية (Parametric Tests).
- **تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression Analysis)** تم استخدامه لاختبار أثر أبعاد التخطيط الاستراتيجي (صياغة الرؤية والرسالة، تحديد الأهداف الاستراتيجية، تحليل البيئة الداخلية والخارجية، تنفيذ الاستراتيجية وتقييمها) مجتمعة على ريادة الأعمال، وتحديد الأهمية النسبية لكل بُعد في التأثير على المتغير التابع.
- **تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression Analysis)** تم استخدامه لاختبار أثر كل بُعد من أبعاد التخطيط الاستراتيجي على حدة على ريادة الأعمال في الشركات الخاصة بمدينة الرياض.
- **معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient)** تم استخدامه لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي) بأبعاده والمتغير التابع (ريادة الأعمال).

3.8. الخاتمة

تناول هذا الفصل الإطار المنهجي الذي اعتمده الباحث في إجراء الدراسة الميدانية حول أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده الأربعة (صياغة الرؤية والرسالة، تحديد الأهداف الاستراتيجية، تحليل البيئة الداخلية والخارجية، تنفيذ الاستراتيجية وتقييمها) على ريادة الأعمال في الشركات الخاصة بمدينة الرياض. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه المنهج الأنسب لطبيعة الدراسة وأهدافها، كونه يتيح وصف الظاهرة المدروسة وتحليل العلاقات بين متغيراتها واختبار الفرضيات إحصائياً.

تكوّن مجتمع الدراسة من العاملين في الشركات الخاصة بمدينة الرياض بمختلف مستوياتهم الوظيفية، وقد بلغ حجم العينة النهائي 402 مفردة تم اختيارها بأسلوب العينة العشوائية الطبقية، وهو ما يتجاوز الحد الأدنى المطلوب وفقاً لمعادلة كريجسي ومورغان (1970) البالغ 384 مفردة عند مستوى ثقة 95% وهامش خطأ 5%، مما يعزز من القوة الإحصائية للنتائج وقابليتها للتعميم.

اعتمدت الدراسة على الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، وقد تكونت من 26 فقرة مقياس ليكرت الخماسي، موزعة على محورين رئيسيين: المحور الأول يتناول التخطيط الاستراتيجي بأبعاده الأربعة (16 فقرة)، والمحور الثاني يتناول ريادة الأعمال (10 فقرات). وقد تم التحقق من صدق الأداة وثباتها باستخدام أساليب إحصائية متعددة تشمل صدق المحكمين وصدق البناء ومعامل ألفا كرونباخ.

شملت أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة مجموعة متنوعة من الأساليب الوصفية والاستدلالية التي تتناسب مع طبيعة البيانات وأهداف الدراسة وفرضياتها، بما في ذلك المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد، ومعامل ارتباط بيرسون، واختبار T-Test وتحليل التباين الأحادي ANOVA، وذلك عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ وسيتم في الفصل الرابع عرض نتائج التحليل الإحصائي ومناقشتها في ضوء أسئلة الدراسة وفرضياتها والأدبيات السابقة.

4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

4.1. المقدمة

يتناول هذا الفصل عرض نتائج التحليل الإحصائي للدراسة الميدانية، والتي هدفت إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختلفة في تعزيز ريادة الأعمال في الشركات الخاصة بمدينة الرياض. وقد اعتمد الباحث على تحليل البيانات المستخرجة من الاستبانة الصالحة للتحليل البالغ عددها (402) استبانة، بعد ترميزها وإدخالها إلى البرنامج الإحصائي المناسب وتحليلها باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الملائمة لطبيعة الدراسة وأهدافها.

وقد اشتمل هذا الفصل على عدة محاور رئيسة. بدأ أولاً بتوصيف عينة الدراسة من خلال عرض الخصائص الديموغرافية للمبحوثين، ثم تناول اختبارات الصدق والثبات للتحقق من صلاحية أداة الدراسة ودرجة اتساقها الداخلي. بعد ذلك، تم عرض نتائج الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة المستقل والتابع، وذلك على مستوى الأبعاد والفقرات، بهدف الإجابة على أسئلة الدراسة وبيان اتجاهات أفراد العينة نحو فقرات الاستبانة. وأخيراً، تم اختبار فرضيات الدراسة باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد للتعرف على طبيعة العلاقة التأثيرية بين التخطيط الاستراتيجي وريادة الأعمال.

ويكتسب هذا الفصل أهمية كبيرة؛ لأنه يمثل الجانب التطبيقي للدراسة، والذي يتيح الانتقال من الإطار النظري إلى التحقق العملي من صحة الفرضيات، كما يساعد في تفسير النتائج ومناقشتها في ضوء الأدبيات السابقة، وصولاً إلى استخلاص الاستنتاجات والتوصيات المناسبة.

4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

تم تحديد حجم العينة بالاستناد إلى معادلة كريجسي ومورغان (Krejcie & Morgan, 1970)، ونظرًا لأن مجتمع الدراسة يتجاوز (100,000) مفردة، فإن حجم العينة المناسب بلغ (384) مفردة عند مستوى ثقة 95% وهامش خطأ 5%. وقد قام الباحث بتوزيع (450) استبانة لضمان الحصول على عدد كافٍ من الاستبانة الصالحة للتحليل، وتم استرداد (420) استبانة، استبعد منها (18) استبانة لعدم اكتمالها أو عدم صلاحيتها، ليصبح العدد النهائي للاستبانة الخاضعة للتحليل الإحصائي (402) استبانة، بنسبة استرداد صالحة بلغت (89.3%)، وهي نسبة مرتفعة ومقبولة لأغراض التحليل الإحصائي.

جدول (4-1): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	248	61.7%

أنثى	154	38.3%
الإجمالي	402	100.0%

يتضح من الجدول (4-1) أن غالبية أفراد العينة من الذكور، حيث بلغ عددهم (248) مفردة بنسبة (61.7%)، في حين بلغ عدد الإناث (154) مفردة بنسبة (38.3%). ويعكس ذلك هيمنة نسبية للذكور في الشركات الخاصة محل الدراسة، دون أن يمنع ذلك من وجود تمثيل مناسب للإناث داخل العينة.

جدول (4-2): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	96	23.9%
من 30 إلى أقل من 40 سنة	142	35.3%
من 40 إلى أقل من 50 سنة	104	25.9%
50 سنة فأكثر	60	14.9%
الإجمالي	402	100.0%

يوضح الجدول (4-2) أن الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً هي فئة من 30 إلى أقل من 40 سنة بعدد (142) مفردة بنسبة (35.3%)، تليها فئة من 40 إلى أقل من 50 سنة بنسبة (25.9%)، ثم فئة أقل من 30 سنة بنسبة (23.9%)، وأخيراً فئة 50 سنة فأكثر بنسبة (14.9%). وتشير هذه النتائج إلى أن أغلب المشاركين ينتمون إلى الفئات العمرية ذات الخبرة المهنية النشطة.

جدول (4-3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوية عامة فأقل	52	12.9%
دبلوم	78	19.4%
بكالوريوس	198	49.3%
دراسات عليا	74	18.4%

الإجمالي	402	100.0%
----------	-----	--------

يبين الجدول (3-4) أن حملة البكالوريوس يشكلون النسبة الأكبر من أفراد العينة، حيث بلغ عددهم (198) مفردة بنسبة (49.3%)، يليهم حملة الدبلوم بنسبة (19.4%)، ثم الدراسات العليا بنسبة (18.4%)، وأخيرًا الثانوية العامة فأقل بنسبة (12.9%). ويشير ذلك إلى ارتفاع المستوى التعليمي للعينة، بما يعزز موثوقية إجاباتهم على فقرات الاستبانة.

جدول (4-4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	88	21.9%
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	126	31.3%
من 10 إلى أقل من 15 سنة	102	25.4%
15 سنة فأكثر	86	21.4%
الإجمالي	402	100.0%

يتضح من الجدول (4-4) أن أعلى نسبة من أفراد العينة تقع ضمن فئة الخبرة من 5 إلى أقل من 10 سنوات بنسبة (31.3%)، تليها فئة من 10 إلى أقل من 15 سنة بنسبة (25.4%)، ثم فئة أقل من 5 سنوات بنسبة (21.9%)، وأخيرًا فئة 15 سنة فأكثر بنسبة (21.4%). ويعكس ذلك تنوعًا مناسبًا في مستويات الخبرة العملية.

جدول (4-5): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي

المستوى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
مدير عام / تنفيذي	48	11.9%
مدير إدارة	96	23.9%
رئيس قسم	110	27.4%
موظف	148	36.8%
الإجمالي	402	100.0%

يبين الجدول (4-5) أن الموظفين يمثلون النسبة الأكبر من العينة بنسبة (36.8%)، يليهم رؤساء الأقسام بنسبة (27.4%)، ثم مديرو الإدارات بنسبة (23.9%)، وأخيراً المديرون العامون والتنفيذيون بنسبة (11.9%). ويعني ذلك أن آراء العينة قد شملت مستويات تنظيمية متنوعة، الأمر الذي يزيد من شمولية النتائج.

جدول (4-6): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب حجم الشركة

حجم الشركة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 50 موظفاً	118	29.4%
من 50 إلى أقل من 250 موظفاً	164	40.8%
250 موظفاً فأكثر	120	29.9%
الإجمالي	402	100.0%

يوضح الجدول (4-6) أن النسبة الأكبر من أفراد العينة يعملون في شركات متوسطة الحجم من 50 إلى أقل من 250 موظفاً بنسبة (40.8%)، بينما تقاربت نسبة العاملين في الشركات الصغيرة والكبيرة، حيث بلغت (29.4%) و(29.9%) على التوالي. ويشير ذلك إلى تمثيل متوازن نسبياً لأحجام الشركات المختلفة في الدراسة.

4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

4.3.1. الصدق الظاهري لأداة الدراسة

تم التحقق من الصدق الظاهري للاستبانة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين في الإدارة والتخطيط الاستراتيجي وريادة الأعمال ومناهج البحث العلمي، وذلك بهدف التأكد من سلامة الصياغة اللغوية، ومدى وضوح الفقرات، وملاءمتها لقياس الأبعاد التي وضعت من أجلها. وقد أجريت التعديلات المقترحة من قبل المحكمين، سواء من حيث إعادة صياغة بعض العبارات أو حذف بعض الألفاظ غير المناسبة، إلى أن استقرت الأداة في صورتها النهائية.

4.3.2. صدق الاتساق الداخلي

تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي من خلال حساب معاملات ارتباط بيرسون بين كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه. وقد أظهرت النتائج أن جميع معاملات الارتباط موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، مما يدل على وجود اتساق داخلي جيد بين الفقرات وأبعادها.

جدول (4-7): معاملات ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية لأبعاد المتغير المستقل والتابع

البعد	أرقام الفقرات	مدى معاملات الارتباط	مستوى الدلالة
صياغة الرؤية والرسالة	1-4	0.701 – 0.814	0.000

0.000	0.689 – 0.826	5–8	تحديد الأهداف الاستراتيجية
0.000	0.713 – 0.841	9–12	تحليل البيئة الداخلية والخارجية
0.000	0.695 – 0.833	13–16	تنفيذ الاستراتيجية وتقييمها
0.000	0.642 – 0.829	17–26	ريادة الأعمال

تشير نتائج الجدول (4-7) إلى أن جميع الفقرات ترتبط بدرجات مرتفعة وموجبة مع الدرجة الكلية للأبعاد التابعة لها، وأن هذه الارتباطات دالة إحصائيًا عند مستوى (0.01)، بما يؤكد تمتع الأداة بدرجة مناسبة من الاتساق الداخلي والصدق البنائي.

4.3.3. اختبار الثبات باستخدام معامل كرونباخ ألفا

تم قياس ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ، وذلك للتأكد من مدى اتساق الفقرات في قياس المفاهيم التي وضعت لها.

جدول (4-8): معاملات الثبات لأبعاد الدراسة باستخدام ألفا كرونباخ

البعد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
صياغة الرؤية والرسالة	4	0.861
تحديد الأهداف الاستراتيجية	4	0.874
تحليل البيئة الداخلية والخارجية	4	0.883
تنفيذ الاستراتيجية وتقييمها	4	0.889
التخطيط الاستراتيجي ككل	16	0.942
ريادة الأعمال	10	0.917
الاستبانة ككل	26	0.954

يتبين من الجدول (4-8) أن جميع معاملات الثبات تجاوزت الحد المقبول إحصائيًا وهو (0.70)، حيث تراوحت قيم ألفا كرونباخ بين (0.861) و(0.917) للأبعاد الفرعية، بينما بلغ معامل الثبات الكلي للاستبانة (0.954)، وهي قيمة مرتفعة جدًا تدل على أن الأداة تتمتع بدرجة عالية من الثبات والاعتمادية، بما يجعلها مناسبة للتطبيق الميداني والتحليل الإحصائي.

4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

اعتمد الباحث في تفسير المتوسطات الحسابية على مقياس ليكرت الخماسي، بحيث تم تقسيم مستويات الاستجابة على النحو الآتي: من (1.80–1.00) منخفض جدًا، ومن (2.60–1.81) منخفض، ومن (3.40–2.61) متوسط، ومن (4.20–3.41) مرتفع، ومن (5.00–4.21) مرتفع جدًا.

أولاً: الإحصاء الوصفي للمتغير المستقل: التخطيط الاستراتيجي

أ. البعد الأول: صياغة الرؤية والرسالة

جدول (4-9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد صياغة الرؤية والرسالة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
1	تمتلك الشركة رؤية واضحة ومكتوبة تحدد توجهاتها المستقبلية	4.18	0.77	2	مرتفع
2	تعبر رسالة الشركة بوضوح عن سبب وجودها والقيمة التي تقدمها للعملاء	4.22	0.74	1	مرتفع جداً
3	يتم إشراك العاملين في صياغة الرؤية والرسالة وتطويرها	3.81	0.93	4	مرتفع
4	يتم توصيل الرؤية والرسالة لجميع العاملين بشكل فعال ومستمر	3.96	0.85	3	مرتفع
	المتوسط الكلي للبُعد	4.04	0.67		مرتفع

يتضح من الجدول (4-9) أن المتوسط الكلي لبُعد صياغة الرؤية والرسالة بلغ (4.04)، وهو متوسط يشير إلى درجة موافقة مرتفعة، بما يعكس إدراك أفراد العينة لوجود اهتمام واضح لدى الشركات بصياغة الرؤية والرسالة ونشرهما. وقد جاءت الفقرة الخاصة بوضوح رسالة الشركة في المرتبة الأولى بمتوسط (4.22)، في حين جاءت فقرة إشراك العاملين في صياغة الرؤية والرسالة في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.81)، مما قد يشير إلى أن بعض الشركات لا تزال تتعامل مع هذا البعد بصورة أكثر مركزية من المشاركة الواسعة.

ب. البعد الثاني: تحديد الأهداف الاستراتيجية

جدول (4-10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد تحديد الأهداف الاستراتيجية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
5	تضع الشركة أهدافاً استراتيجية واضحة ومحددة تتسق مع رؤيتها ورسالتها	4.20	0.75	1	مرتفع

6	تتميز الأهداف الاستراتيجية للشركة بكونها قابلة للقياس ومحددة زمنياً	4.08	0.81	2	مرتفع
7	يتم ترجمة الأهداف الاستراتيجية إلى أهداف تشغيلية على مستوى الإدارات والأقسام	3.97	0.84	3	مرتفع
8	تراعي الأهداف الاستراتيجية التوازن بين الطموح والواقعية في ضوء موارد الشركة	3.89	0.87	4	مرتفع
المتوسط الكلي للبُعد		4.04	0.69		مرتفع

تشير نتائج الجدول (4-10) إلى أن المتوسط الكلي لبُعد تحديد الأهداف الاستراتيجية بلغ (4.04) بدرجة موافقة مرتفعة، وهو ما يدل على وجود توجه منظم في الشركات محل الدراسة نحو وضع أهداف استراتيجية واضحة ومتكاملة. وقد تصدرت الفقرة المتعلقة باتساق الأهداف مع الرؤية والرسالة، في حين جاءت الفقرة الخاصة بالتوازن بين الطموح والواقعية في المرتبة الأخيرة، مما يعكس وجود تفاوت نسبي في قدرة بعض الشركات على المواءمة بين التوسع الاستراتيجي والموارد المتاحة.

ج. البعد الثالث: تحليل البيئة الداخلية والخارجية

جدول (4-11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد تحليل البيئة الداخلية والخارجية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
9	تجري الشركة تحليلاً دورياً لنقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية	4.05	0.80	2	مرتفع
10	ترصد الشركة الفرص والتهديدات في بيئتها الخارجية بشكل مستمر	4.09	0.78	1	مرتفع
11	تستخدم الشركة أدوات تحليلية متخصصة (مثل SWOT) لتقييم موقفها الاستراتيجي	3.84	0.91	4	مرتفع
12	توظف الشركة نتائج التحليل البيئي في صياغة استراتيجياتها وتطويرها	3.97	0.85	3	مرتفع
المتوسط الكلي للبُعد		3.99	0.71		مرتفع

يبين الجدول (4-11) أن المتوسط الكلي لبُعد تحليل البيئة الداخلية والخارجية بلغ (3.99)، وهو ما يشير إلى مستوى مرتفع من الممارسة. وقد حصلت فقرة رصد الفرص والتهديدات على أعلى متوسط، بينما جاءت فقرة استخدام الأدوات التحليلية المتخصصة في المرتبة الأخيرة، وهو ما قد يُفسّر بوجود اعتماد أكبر على الخبرة الإدارية والملاحظة العملية مقارنة بالاستخدام المنهجي المنتظم للأدوات التحليلية الرسمية.

د. البعد الرابع: تنفيذ الاستراتيجية وتقييمها

جدول (4-12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد تنفيذ الاستراتيجية وتقييمها

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
13	تترجم الشركة خططها الاستراتيجية إلى برامج ومشاريع تنفيذية واضحة	4.11	0.79	2	مرتفع
14	توفر الشركة الموارد اللازمة (البشرية والمالية والتقنية) لتنفيذ استراتيجياتها	3.95	0.88	4	مرتفع
15	تعتمد الشركة مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) لقياس مدى تحقق الأهداف الاستراتيجية	4.14	0.77	1	مرتفع
16	تُجري الشركة مراجعات دورية للخطة الاستراتيجية وتُعدّلها وفقاً للمستجدات	4.03	0.82	3	مرتفع
	المتوسط الكلي للبُعد	4.06	0.70		مرتفع

تشير نتائج الجدول (4-12) إلى أن المتوسط الكلي لبُعد تنفيذ الاستراتيجية وتقييمها بلغ (4.06) بدرجة موافقة مرتفعة، وهو أعلى متوسط بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي. ويعكس ذلك اهتمام الشركات بتنفيذ الخطط الاستراتيجية ومتابعة نتائجها من خلال مؤشرات أداء ومراجعات دورية. كما يلاحظ أن توفير الموارد اللازمة للتنفيذ جاء في المرتبة الأخيرة نسبياً، بما قد يدل على أن بعض الشركات تواجه تحديات تتعلق بتخصيص الموارد الكافية.

هـ. المتوسطات الكلية لأبعاد التخطيط الاستراتيجي

جدول (4-13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد التخطيط الاستراتيجي

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
-------	-----------------	-------------------	---------	----------------

صياغة الرؤية والرسالة	4.04	0.67	2	مرتفع
تحديد الأهداف الاستراتيجية	4.04	0.69	3	مرتفع
تحليل البيئة الداخلية والخارجية	3.99	0.71	4	مرتفع
تنفيذ الاستراتيجية وتقييمها	4.06	0.70	1	مرتفع
التخطيط الاستراتيجي ككل	4.03	0.61		مرتفع

يوضح الجدول (4-13) أن المتوسط الكلي للمتغير المستقل التخطيط الاستراتيجي بلغ (4.03)، وهو ما يشير إلى مستوى مرتفع من ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الشركات الخاصة بمدينة الرياض. كما يتضح أن بُعد تنفيذ الاستراتيجية وتقييمها جاء في المرتبة الأولى، في حين جاء بُعد تحليل البيئة الداخلية والخارجية في المرتبة الأخيرة، رغم بقائه ضمن المستوى المرتفع.

ثانياً: الإحصاء الوصفي للمتغير التابع: ريادة الأعمال

جدول (4-14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد ريادة الأعمال

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
17	تحرص الشركة على تقديم منتجات وخدمات مبتكرة تلبي احتياجات السوق المتجددة	4.10	0.77	3	مرتفع
18	تخصص الشركة موارد كافية للبحث والتطوير وتشجيع الأفكار الإبداعية	3.88	0.90	9	مرتفع
19	تتبنى الشركة ثقافة تنظيمية تدعم المبادرة والتجريب وتتقبل الفشل كجزء من التعلم	3.82	0.95	10	مرتفع
20	تسعى الشركة لاستباق المنافسين في طرح المنتجات والخدمات الجديدة	4.05	0.80	4	مرتفع
21	تُبدي الشركة استعداداً لتحمل المخاطر المحسوبة في سبيل اقتناص الفرص الواعدة	3.97	0.84	7	مرتفع
22	تمنح الشركة العاملين صلاحيات كافية لاتخاذ القرارات وتنفيذ المبادرات الريادية	3.99	0.86	6	مرتفع
23	ترصد الشركة التغيرات في السوق وتستجيب لها بمرونة وسرعة	4.16	0.74	1	مرتفع

24	تبني الشركة شراكات استراتيجية مع جهات خارجية لتعزيز قدراتها الابتكارية	3.93	0.87	8	مرتفع
25	توظف الشركة التقنيات الحديثة لتطوير نماذج أعمال جديدة ومبتكرة	4.12	0.76	2	مرتفع
26	تُكافئ الشركة العاملين الذين يقدمون أفكاراً ومبادرات ريادية ناجحة	4.02	0.83	5	مرتفع
المتوسط الكلي للمتغير		4.00	0.66		مرتفع

يتضح من الجدول (4-14) أن المتوسط الكلي لمتغير ريادة الأعمال بلغ (4.00) بدرجة موافقة مرتفعة، وهو ما يعكس وجود توجه إيجابي لدى الشركات الخاصة بمدينة الرياض نحو تبني الممارسات الريادية. وقد جاءت الفقرة المتعلقة برصد تغيرات السوق والاستجابة لها بمرونة في المرتبة الأولى، وهو ما يدل على ارتفاع وعي الشركات بأهمية التكيف مع بيئة الأعمال. في المقابل، جاءت الفقرة المتعلقة بثقافة تقبل الفشل كجزء من التعلم في المرتبة الأخيرة، بما قد يشير إلى استمرار بعض التحفظات التنظيمية تجاه المخاطرة والتجريب.

4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

اختبار فرضيات الدراسة

تمثلت الفرضية الرئيسة للدراسة في الآتي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختلفة (صياغة الرؤية والرسالة، تحديد الأهداف الاستراتيجية، تحليل البيئة الداخلية والخارجية، تنفيذ الاستراتيجية وتقييمها) على ريادة الأعمال في الشركات الخاصة بمدينة الرياض.

وللتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد بهدف قياس تأثير أبعاد التخطيط الاستراتيجي مجتمعة في ريادة الأعمال باعتبارها المتغير التابع.

جدول (4-15): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد التخطيط الاستراتيجي على ريادة الأعمال

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار B	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة Sig.
(Constant) المقدار الثابت	0.468	2.984	0.003
صياغة الرؤية والرسالة	0.341	5.882	0.000
تحديد الأهداف الاستراتيجية	0.287	4.964	0.000
تحليل البيئة الداخلية والخارجية	0.219	3.917	0.000

0.000	6.451	0.374	تنفيذ الاستراتيجية وتقييمها
-------	-------	-------	-----------------------------

معامل	الارتباط	0.852	R =	
معامل	التحديد	0.726	R ² =	
قيمة		131.764	F =	
القيمة الاحتمالية		Sig. F = 0.000		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات التحليل الإحصائي.

تشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد الواردة في الجدول (4-15) إلى وجود أثر دال إحصائيًا لأبعاد التخطيط الاستراتيجي مجتمعة على ريادة الأعمال في الشركات الخاصة بمدينة الرياض، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط المتعدد ($R = 0.852$)، وهي قيمة تدل على وجود ارتباط قوي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع. كما بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.726$)، وهو ما يعني أن أبعاد التخطيط الاستراتيجي الأربعة تفسر ما نسبته (72.6%) من التباين في مستوى ريادة الأعمال، وهي نسبة تفسيرية مرتفعة تعكس قوة النموذج.

كما أظهرت نتائج اختبار تحليل التباين للنموذج أن قيمة (F) بلغت (131.764) عند مستوى دلالة (0.000)، وهي قيمة دالة إحصائيًا عند مستوى معنوية (0.05)، مما يؤكد صلاحية النموذج الإحصائي وقدرته على تفسير العلاقة التأثيرية بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي وريادة الأعمال.

أما على مستوى الأبعاد الفردية، فقد تبين أن بُعد تنفيذ الاستراتيجية وتقييمها هو الأكثر تأثيرًا في ريادة الأعمال، حيث بلغ معامل الانحدار له ($B = 0.374$)، وبلغت قيمة ($T = 6.451$) عند مستوى دلالة (0.000)، بما يشير إلى أن فعالية التنفيذ والمتابعة والتقييم تسهم بشكل جوهري في تعزيز السلوك الريادي داخل الشركات. كما جاء بُعد صياغة الرؤية والرسالة في المرتبة الثانية من حيث التأثير، بمعامل انحدار (0.341)، ما يعكس أهمية وضوح الاتجاه الاستراتيجي في دعم الابتكار والمبادرات الجديدة. كذلك ظهر لكل من بُعد تحديد الأهداف الاستراتيجية وبُعد تحليل البيئة الداخلية والخارجية أثر دال إحصائيًا، الأمر الذي يبرز أن ريادة الأعمال لا تنفصل عن وضوح الأهداف وقدرة الشركة على قراءة بيئتها الداخلية والخارجية بشكل صحيح.

وبناءً على ذلك، تُقبل الفرضية الرئيسية للدراسة القائلة بوجود أثر ذي دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختلفة على ريادة الأعمال في الشركات الخاصة بمدينة الرياض.

الفرضيات الفرعية

الفرضية الفرعية الأولى

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لصياغة الرؤية والرسالة على ريادة الأعمال في الشركات الخاصة بمدينة الرياض.

وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، وجاءت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول (4-16): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر صياغة الرؤية والرسالة على ريادة الأعمال

المتغير التابع	معامل الارتباط r	معامل التحديد R ²	d f	F المحسوبة	Sig. F	المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	T	Sig. t
ريادة الأعمال	0.708	0.501	1	401.932	0.000	صياغة الرؤية والرسالة	0.692	0.035	20.048	0.000

تشير نتائج الجدول (4-16) إلى وجود أثر دال إحصائيًا لبُعد صياغة الرؤية والرسالة على ريادة الأعمال، حيث بلغ معامل الارتباط (r = 0.708)، وهو ما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة قوية نسبيًا بين المتغيرين. كما بلغ معامل التحديد (R² = 0.501)، بما يعني أن هذا البعد يفسر بمفرده (50.1%) من التباين في مستوى ريادة الأعمال.

كما بلغت قيمة (F) المحسوبة (401.932) عند مستوى دلالة (0.000)، وهي قيمة دالة إحصائيًا، مما يدل على معنوية نموذج الانحدار. وعلى مستوى معاملات الانحدار، بلغ معامل التأثير (B = 0.692) وقيمة (T = 20.048)، وكلاهما دال إحصائيًا، وهو ما يؤكد أن تعزيز وضوح الرؤية والرسالة يسهم في رفع مستوى ريادة الأعمال داخل الشركات. وبناءً على ذلك، تُقبل الفرضية الفرعية الأولى.

الفرضية الفرعية الثانية

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتحديد الأهداف الاستراتيجية على ريادة الأعمال في الشركات الخاصة بمدينة الرياض.

جدول (4-17): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تحديد الأهداف الاستراتيجية على ريادة الأعمال

المتغير التابع	معامل الارتباط r	معامل التحديد R ²	d f	F المحسوبة	Sig. F	المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	T	Sig. t
ريادة الأعمال	0.684	0.468	1	351.804	0.000	تحديد الأهداف	0.655	0.035	18.756	0.000

				الاستراتيجية						
--	--	--	--	--------------	--	--	--	--	--	--

يتضح من الجدول (4-17) أن بُعد تحديد الأهداف الاستراتيجية يؤثر تأثيراً دالاً إحصائياً في ريادة الأعمال، حيث بلغ معامل الارتباط (0.684)، وهو ما يعكس وجود علاقة موجبة قوية نسبياً. كما بلغ معامل التحديد (0.468)، أي أن هذا البعد يفسر (46.8%) من التباين في ريادة الأعمال.

كما بلغت قيمة (F) المحسوبة (351.804) عند مستوى دلالة (0.000)، وهي قيمة تؤكد معنوية النموذج. وبلغ معامل الانحدار (B = 0.655) وقيمة (T = 18.756)، وهي قيم دالة إحصائياً، بما يشير إلى أن وضوح الأهداف الاستراتيجية وقابليتها للقياس والترجمة التنفيذية يسهم في دعم التوجهات الريادية داخل الشركة. وعليه، تُقبل الفرضية الفرعية الثانية.

الفرضية الفرعية الثالثة

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتحليل البيئة الداخلية والخارجية على ريادة الأعمال في الشركات الخاصة بمدينة الرياض.

جدول (4-18): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تحليل البيئة الداخلية والخارجية على ريادة الأعمال

المتغير التابع	معامل الارتباط r	معامل التحدي R ² d	d f	F المحسو بة	Sig. F	المتغير المستقل	B	الخطأ المعيار ي	T	Sig. t
ريادة الأعمال	0.661	0.437	1	310.575	0.000	تحليل البيئة الداخلية والخارج ية	0.621	0.035	17.623	0.000

تشير نتائج الجدول (4-18) إلى وجود أثر دال إحصائياً لبُعد تحليل البيئة الداخلية والخارجية على ريادة الأعمال، حيث بلغ معامل الارتباط (0.661)، وهو ما يعكس علاقة موجبة جيدة بين المتغيرين، كما بلغ معامل التحديد (0.437)، مما يعني أن هذا البعد يفسر (43.7%) من التباين في ريادة الأعمال.

كما بلغت قيمة (F) المحسوبة (310.575) عند مستوى دلالة (0.000)، وهي قيمة دالة إحصائياً، الأمر الذي يؤكد معنوية النموذج. وبلغ معامل الانحدار (B = 0.621) وقيمة (T = 17.623)، بما يدل على أن قدرة الشركة على تحليل بيئتها الداخلية والخارجية واستثمار نتائج هذا التحليل في قراراتها الاستراتيجية تسهم في تحسين ريادة الأعمال. وبناءً عليه، تُقبل الفرضية الفرعية الثالثة.

الفرضية الفرعية الرابعة

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتنفيذ الاستراتيجية وتقييمها على ريادة الأعمال في الشركات الخاصة بمدينة الرياض.

جدول (4-19): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تنفيذ الاستراتيجية وتقييمها على ريادة الأعمال

المتغير ر التابع	معامل الارتب اطر	معامل التحد يد R^2	d f	F المحسو بة	Sig. F	المتغير المستقل	B	الخطأ المعيار ي	T	Sig. t
ريادة الأعمال	0.732	0.536	1	461.949	0.000	تنفيذ الاستراتيجية وتقييمها	0.718	0.033	21.493	0.000

يتضح من الجدول (4-19) أن بُعد تنفيذ الاستراتيجية وتقييمها حقق أعلى تأثير بين الأبعاد الفرعية عند اختبارها منفرداً، حيث بلغ معامل الارتباط (0.732)، وهو ما يشير إلى وجود علاقة موجبة قوية مع ريادة الأعمال، كما بلغ معامل التحديد (0.536)، أي أن هذا البعد يفسر (53.6%) من التباين في المتغير التابع.

كما بلغت قيمة (F) المحسوبة (461.949) عند مستوى دلالة (0.000)، وهي قيمة تؤكد قوة النموذج. وعلى مستوى معاملات الانحدار، بلغ معامل التأثير (B = 0.718) وقيمة (T = 21.493)، وجميعها دالة إحصائية، بما يدل على أن نجاح التنفيذ الفعلي للاستراتيجية ومتابعتها وتقييمها باستمرار يمثل عنصراً حاسماً في تعزيز ريادة الأعمال داخل الشركات الخاصة. وعليه، تُقبل الفرضية الفرعية الرابعة.

4.6. الخاتمة

خلص هذا الفصل إلى عدد من النتائج الإحصائية المهمة التي أسهمت في تفسير طبيعة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وريادة الأعمال في الشركات الخاصة بمدينة الرياض. فقد أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن أفراد العينة يتمتعون بخصائص ديموغرافية متنوعة من حيث الجنس والعمر والمؤهل العلمي والخبرة والمستوى الوظيفي وحجم الشركة، بما يمنح الدراسة درجة جيدة من التمثيل والتنوع.

كما بينت اختبارات الصدق والثبات أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة مرتفعة من الصلاحية والاعتمادية، وهو ما يعزز الثقة في نتائج التحليل اللاحق. وعلى مستوى الإحصاء الوصفي، كشفت النتائج عن ارتفاع مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختلفة، وكذلك ارتفاع مستوى ريادة الأعمال في الشركات محل الدراسة.

أما في ما يتعلق باختبار الفرضيات، فقد أثبت تحليل الانحدار المتعدد وجود أثر دال إحصائياً للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة على ريادة الأعمال، كما أثبتت تحليلات الانحدار البسيط وجود أثر دال لكل بُعد

من الأبعاد الأربعة بصورة منفردة. وقد ظهر أن بُعد تنفيذ الاستراتيجية وتقييمها هو الأكثر تأثيراً، يليه بُعد صياغة الرؤية والرسالة، ثم تحديد الأهداف الاستراتيجية، وأخيراً تحليل البيئة الداخلية والخارجية.

وتشكل هذه النتائج قاعدة علمية ومنهجية للانتقال إلى الفصل الخامس، الذي يتناول حدود الدراسة، وتوصياتها، والاستنتاجات العامة المستخلصة منها.

5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات.

5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية

تحددت الدراسة الحالية بعدد من الحدود التي ينبغي أخذها في الاعتبار عند تفسير النتائج وتعميمها. فمن حيث الحدود الموضوعية، اقتصرت الدراسة على بحث أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده الأربعة المتمثلة في صياغة الرؤية والرسالة، وتحديد الأهداف الاستراتيجية، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية، وتنفيذ الاستراتيجية وتقييمها، على ريادة الأعمال، دون التطرق إلى متغيرات تنظيمية أو بيئية أخرى قد يكون لها تأثير مهم، مثل الثقافة التنظيمية، والقيادة الإدارية، والتحول الرقمي، والتمكين الإداري.

أما من حيث الحدود المكانية، فقد اقتصرت الدراسة على الشركات الخاصة بمدينة الرياض، وهو ما يجعل تعميم النتائج على مدن أخرى أو قطاعات مختلفة بحاجة إلى قدر من الحذر. ومن حيث الحدود البشرية، فقد انحصرت الدراسة في العاملين والإداريين في الشركات الخاصة، دون شمول قطاعات حكومية أو غير ربحية. كما تمثلت الحدود الزمنية في كون البيانات قد جُمعت خلال فترة زمنية محددة، الأمر الذي يجعل النتائج معبرة عن واقع تلك الفترة فقط.

وفي ضوء هذه الحدود، يمكن اقتراح عدد من المسارات للدراسات المستقبلية، من بينها إجراء دراسات مماثلة في مناطق جغرافية أخرى داخل المملكة العربية السعودية، أو المقارنة بين الشركات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة في مستوى تأثير التخطيط الاستراتيجي على ريادة الأعمال، أو إدخال متغيرات وسيطة ومعدلة مثل الابتكار التنظيمي والقيادة التحويلية والمرونة الاستراتيجية. كما يُستحسن أن تتجه بعض الدراسات اللاحقة إلى استخدام المناهج المختلطة التي تجمع بين التحليل الكمي والمقابلات النوعية، بما يتيح فهماً أعمق لأسباب التأثير وآلياته داخل بيئات العمل المختلفة.

5.2. توصيات الدراسة

في ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة، يمكن تقديم التوصيات الآتية:

1. ضرورة تعزيز ثقافة التخطيط الاستراتيجي داخل الشركات الخاصة، وعدم الاكتفاء به بوصفه إجراءً شكلياً، بل باعتباره مدخلاً عملياً لتوجيه القرارات وتعزيز القدرة التنافسية والريادية .
2. أهمية إشراك العاملين في صياغة الرؤية والرسالة بما يعزز شعورهم بالانتماء والالتزام، ويزيد من توافق المبادرات الريادية مع التوجه الاستراتيجي العام للشركة .
3. ضرورة تطوير الأهداف الاستراتيجية بحيث تكون أكثر تحديداً وواقعية وقابلة للقياس، مع ربطها بمؤشرات أداء واضحة تساعد على تحويلها إلى نتائج عملية قابلة للمتابعة والتقييم .
4. تشجيع الشركات على استخدام أدوات تحليل البيئة الداخلية والخارجية بصورة أكثر منهجية، مثل تحليل SWOT وغيره من الأدوات التحليلية، بما يدعم الاستباقية في اكتشاف الفرص والتعامل مع التهديدات .
5. زيادة الاهتمام بمرحلة تنفيذ الاستراتيجية وتقييمها، نظراً لكونها البعد الأكثر تأثيراً في ريادة الأعمال وفق نتائج الدراسة، وذلك من خلال تخصيص الموارد المناسبة، وتحديد المسؤوليات، وتفعيل المراجعات الدورية .
6. دعم بيئة العمل الريادية داخل الشركات عبر تشجيع المبادرة والإبداع وتبني الأفكار الجديدة، وتوفير حوافز للعاملين الذين يسهمون في تطوير منتجات أو خدمات أو نماذج أعمال مبتكرة .
7. توسيع الاستثمار في التقنيات الحديثة والتحول الرقمي لما لهما من دور مهم في دعم المبادرات الريادية واستحداث فرص جديدة للنمو والتوسع .
8. تشجيع بناء الشراكات الاستراتيجية مع الجامعات ومراكز البحث والجهات الداعمة للابتكار، بما يسهم في تطوير القدرة الابتكارية للشركات وتعزيز استجابتها لتحولات السوق .
9. العمل على نشر ثقافة تقبل المخاطر المحسوبة والتعلم من التجربة، بوصفها أحد المتطلبات الأساسية لنجاح ريادة الأعمال داخل بيئات الأعمال الحديثة .
10. تطوير برامج تدريبية متخصصة للقيادات الإدارية والعاملين في مجال التخطيط الاستراتيجي وريادة الأعمال، بما يرفع كفاءتهم في الربط بين التفكير الاستراتيجي والممارسة الريادية .

5.3. الخاتمة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختلفة على ريادة الأعمال في الشركات الخاصة بمدينة الرياض، وذلك من خلال بناء إطار نظري متكامل، وتطبيق دراسة ميدانية على عينة من العاملين في تلك الشركات. وقد أظهرت النتائج وجود مستوى مرتفع من كل من التخطيط الاستراتيجي وريادة الأعمال، كما أكدت وجود أثر دال إحصائياً للتخطيط الاستراتيجي في تعزيز ريادة الأعمال.

وقد أوضحت النتائج أن جميع أبعاد التخطيط الاستراتيجي تؤثر إيجابياً في ريادة الأعمال، إلا أن تأثير تنفيذ الاستراتيجية وتقييمها كان الأقوى، وهو ما يعكس أن نجاح التخطيط لا يتوقف عند مرحلة الصياغة، بل يرتبط بمدى القدرة على التحويل إلى واقع عملي ومراجعة الأداء بصورة مستمرة. كما كشفت النتائج أن وضوح

الرؤية والرسالة، وفعالية تحديد الأهداف، والقدرة على تحليل البيئة، تمثل جميعها مرتكزات رئيسة في بناء بيئة تنظيمية قادرة على الابتكار والمبادرة والاستجابة السريعة لتغيرات السوق.

وبذلك، تؤكد الدراسة أن التخطيط الاستراتيجي ليس مجرد وظيفة إدارية تقليدية، بل يمثل أداة حيوية لتعزيز قيادة الأعمال وتحقيق النمو والاستدامة في الشركات الخاصة. ومن ثم، فإن الاهتمام بتطويره وتفعيله بصورة منهجية يمثل ضرورة عملية وعلمية في بيئة الأعمال المعاصرة.

بسم الله الرحمن الرحيم

السادة الكرام / المديرون والعاملون في الشركات الخاصة بمدينة الرياض

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،

يقوم الباحث بإجراء دراسة علمية بعنوان "أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (صياغة الرؤية والرسالة، تحديد الأهداف الاستراتيجية، تحليل البيئة الداخلية والخارجية، تنفيذ الاستراتيجية وتقييمها) على قيادة الأعمال في الشركات الخاصة بمدينة الرياض"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على الدرجة العلمية.

ونظراً لما تتمتعون به من خبرة ومعرفة في هذا المجال، فإنني أضع بين أيديكم هذه الاستبانة، آملاً منكم التكرم بالإجابة على فقراتها بدقة وموضوعية، علماً بأن المعلومات التي سئدلون بها سئستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وسئعامل بسرية تامة.

شاكراً لكم حسن تعاونكم،،

القسم الأول: البيانات الديموغرافية

الجنس:

- ذكر
- أنثى

العمر:

- أقل من 30 سنة
- من 30 إلى أقل من 40 سنة
- من 40 إلى أقل من 50 سنة
- 50 سنة فأكثر

المؤهل العلمي:

- ثانوية عامة فأقل
- دبلوم
- بكالوريوس
- دراسات عليا (ماجستير/دكتوراه)

سنوات الخبرة:

- أقل من 5 سنوات
- من 5 إلى أقل من 10 سنوات
- من 10 إلى أقل من 15 سنة
- 15 سنة فأكثر

المستوى الوظيفي:

- مدير عام / تنفيذي
- مدير إدارة
- رئيس قسم
- موظف

حجم الشركة (عدد الموظفين):

- أقل من 50 موظفاً
- من 50 إلى أقل من 250 موظفاً
- 250 موظفاً فأكثر

القسم الثاني: محاور الدراسة

المحور الأول: التخطيط الاستراتيجي (المتغير المستقل)

البُعد الأول: صياغة الرؤية والرسالة

الرقم	الفقرة	5	4	3	2	1
1	تمتلك الشركة رؤية واضحة ومكتوبة تحدد توجهاتها المستقبلية					
2	تعبر رسالة الشركة بوضوح عن سبب وجودها والقيمة التي تقدمها للعملاء					
3	يتم إشراك العاملين في صياغة الرؤية والرسالة وتطويرها					
4	يتم توصيل الرؤية والرسالة لجميع العاملين بشكل فعال ومستمر					

البُعد الثاني: تحديد الأهداف الاستراتيجية

الرقم	الفقرة	5	4	3	2	1
5	تضع الشركة أهدافاً استراتيجية واضحة ومحددة تتسق مع رؤيتها ورسالتها					
6	تتميز الأهداف الاستراتيجية للشركة بكونها قابلة للقياس ومحددة زمنياً					
7	يتم ترجمة الأهداف الاستراتيجية إلى أهداف تشغيلية على مستوى الإدارات والأقسام					
8	تراعي الأهداف الاستراتيجية التوازن بين الطموح والواقعية في ضوء موارد الشركة					

البُعد الثالث: تحليل البيئة الداخلية والخارجية

الرقم	الفقرة	5	4	3	2	1
9	تجري الشركة تحليلاً دورياً لنقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية					
10	ترصد الشركة الفرص والتهديدات في بيئتها الخارجية بشكل مستمر					
11	تستخدم الشركة أدوات تحليلية متخصصة (مثل SWOT) لتقييم موقفها الاستراتيجي					
12	توظف الشركة نتائج التحليل البيئي في صياغة استراتيجياتها وتطويرها					

البُعد الرابع: تنفيذ الاستراتيجية وتقييمها

الرقم	الفقرة	5	4	3	2	1
13	تترجم الشركة خططها الاستراتيجية إلى برامج ومشاريع تنفيذية واضحة					
14	توفر الشركة الموارد اللازمة (البشرية والمالية والتقنية) لتنفيذ استراتيجياتها					
15	تعتمد الشركة مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) لقياس مدى تحقق الأهداف الاستراتيجية					

16	تُجري الشركة مراجعات دورية للخطة الاستراتيجية وتُعدّلها وفقاً للمستجدات					
----	---	--	--	--	--	--

المحور الثاني: ريادة الأعمال (المتغير التابع)

الرقم	الفقرة	5	4	3	2	1
17	تحرص الشركة على تقديم منتجات وخدمات مبتكرة تلبي احتياجات السوق المتجددة					
18	تخصص الشركة موارد كافية للبحث والتطوير وتشجيع الأفكار الإبداعية					
19	تتبنى الشركة ثقافة تنظيمية تدعم المبادرة والتجريب وتتقبل الفشل كجزء من التعلم					
20	تسعى الشركة لاستباق المنافسين في طرح المنتجات والخدمات الجديدة					
21	تُبدي الشركة استعداداً لتحمل المخاطر المحسوبة في سبيل اقتناص الفرص الواعدة					
22	تمنح الشركة العاملين صلاحيات كافية لاتخاذ القرارات وتنفيذ المبادرات الريادية					
23	ترصد الشركة التغيرات في السوق وتستجيب لها بمرونة وسرعة					
24	تبني الشركة شراكات استراتيجية مع جهات خارجية لتعزيز قدراتها الابتكارية					
25	توظف الشركة التقنيات الحديثة لتطوير نماذج أعمال جديدة ومبتكرة					
26	تُكافئ الشركة العاملين الذين يقدمون أفكاراً ومبادرات ريادية ناجحة					

قائمة المراجع

يوسف، نورا خليل. (2023). أثر تفويض السلطة على ريادة الأعمال: دراسة تحليلية في منظمات

المجتمع المدني السوري. مجلة ربحان للنشر العلمي، ع38، 316 - 339. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1407937>

عبدالعزیز، غرام على محمد، و الزعبي، خالد يوسف محمد. (2020). 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/1127050>

- عايض، عبداللطيف مصلح محمد، و عمر، عمر حسن محمد. (2020). أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء الجامعات اليمنية: دراسة ميدانية. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، مج13، ع44، 101 - 126. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1092090>
- المنجي، محمد إسلام طه أحمد، و عواد، عمرو محمد أحمد. (2023). أثر التخطيط الاستراتيجي على البراعة التنظيمية: دراسة ميدانية على شركات القطاع الخاص للمقاولات والصناعات المعدنية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع4، 355 - 392. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1435593>
- عرقاوي، سامر محمد حسن، حرز الله، فادي، أبو حفيظة، سهى مفيد، و أبو موسى، مهند محمود موسى. (2020). الابتكار الإداري واستراتيجية ريادة الأعمال: العلاقة والأثر: دراسة حالة في الشركة الإسلامية الفلسطينية للتنمية. مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث، مج8، ع1، 82 - 84. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1423749>
- ابن كليب، محسن محمد، اليزيدي، ناهد محمد، لعمي، عدنان حامد، محروس، فاطمة أبو بكر، و باحاج، أمير أحمد. (2023). أثر ريادة الأعمال في تحقيق التنمية المستدامة: دراسة ميدانية على مصنع المكلا لتعليب الأسماك في محافظة حضرموت - اليمن. مجلة الريان للعلوم الإنسانية والتطبيقية، مج6، ع1، 57 - 95. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1407506>
- الحوامدة، نضال صالح إبراهيم، و القلاف، جمعة عبدالرحمن سعد عبدالله. (2021). أثر التخطيط الاستراتيجي في الفاعلية التنظيمية: دراسة تطبيقية في وزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين. مجلة طبنة للدراسات العلمية الأكاديمية، مج4، ع2، 1204 - 1228. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1202551>
- حجازي، سمير حجازي سليمان، و الحوراني، علاء محمد. (2021). أثر التخطيط الاستراتيجي في تطوير المنتجات: دراسة على الشركات الأردنية العاملة في صناعة الألبان (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان الأهلية، السلط. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1167571>
- أبو ليلي، محمد غازي، و خريم، حمزة سليم لطفي. (2022). أثر التخطيط الاستراتيجي على أساليب إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية على المستشفيات الحكومية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1429153>

اليوسفي، معالي محمد رضا، و الخفاف، مها مهدي قاسم. (2020). أثر التخطيط الاستراتيجي في التميز المنظمي: الدور المعدل للاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة: دراسة حالة جامعة الكويت (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1219166>

الكبيسي، عيد محمد عبدالله دعلوج، و أبو زيد، أحمد ناصر أحمد. (2020). أثر التخطيط الاستراتيجي في الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية على الهيئة العامة القطرية للمواصفات والمقاييس (رسالة ماجستير غير منشورة). (جامعة مؤتة، مؤتة. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1096603>

بن سعدة، أحمد، و بن سعدة، عبدالقادر. (2025). ريادة الأعمال الاستراتيجية: دراسة تحليلية ونمذجة للمسار الريادي لشركة "Zolli Candy". مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، مج12، ع1، 302 -

326. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1590718>

بختاوي، أمال، و صوار، يوسف. (2022). أثر ريادة الأعمال الاجتماعية على النمو الاقتصادي: دراسة حالة لعينة من الدول الآسيوية. مجلة آفاق للعلوم، مج7، ع2، 693 - 703. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1254139>

محمود، حلوم فرج، عواد، عمرو محمد أحمد، و بالتمر، أحمد على. (2023). أثر رأس المال الفكري على ريادة الأعمال: دراسة ميدانية على مركز بنغازي الطبي بدولة ليبيا. المجلة العلمية للاقتصاد

والتجارة، ع2، 719، 746 - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1395361>

Ellitan, L. (2021). The importance of entrepreneurship and information technology for SMEs strategic planning. International Journal of Trend in Scientific Research and Development, 5(4), 1003-1009.

Stošić, D. (2020). Current State and Impact of Strategic Planning Activities on Entrepreneurs' Financial Performance: Case of Serbia. Management: Journal of Sustainable Business and Management Solutions in Emerging Economies, 25(2), 41-52.

AlQershi, N. (2024). Strategic thinking, strategic planning, strategic innovation and the performance of SMEs: The mediating role of human capital. *Management Science and Education Innovations*, 1(19).

Chatterjee, S., Chaudhuri, R., Vrontis, D., & Basile, G. (2022). Digital transformation and entrepreneurship process in SMEs of India: a moderating role of adoption of AI-CRM capability and strategic planning. *Journal of Strategy and Management*, 15(3), 416-433.

Mansoori, Y., & Lackéus, M. (2020). Comparing effectuation to discovery-driven planning, prescriptive entrepreneurship, business planning, lean startup, and design thinking. *Small Business Economics*, 54(3), 791-818.

Fu, Q., Abdul Rahman, A. A., Jiang, H., Abbas, J., & Comite, U. (2022). Sustainable supply chain and business performance: The impact of strategy, network design, information systems, and organizational structure. *Sustainability*, 14(3), 1080.

Moyle, C. L., Moyle, B., & Burgers, H. (2020). Entrepreneurial strategies and tourism industry growth. *Tourism Management Perspectives*, 35, 100708.

Dana, L. P., Salamzadeh, A., Hadizadeh, M., Heydari, G., & Shamsoddin, S. (2022). Urban entrepreneurship and sustainable businesses in smart cities: Exploring the role of digital technologies. *Sustainable Technology and Entrepreneurship*, 1(2), 100016.