

دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الابتكار في الشركات الصناعية: دراسة حالة على شركة سابك

The Role of Strategic Management in Achieving Innovation in Industrial Companies

A Case Study on SABIC

إعداد الطالبة/

هيفاء رده العتيبي

الرقم الأكاديمي /

243000330

إشراف/

د.فايز علي جراد

د.الفیصل عبد الحمید محمد

العام الدراسي:

2025/1447

ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الدور الحيوي الذي تؤديه الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الابتكار داخل الشركات الصناعية، من خلال تحليل العلاقة بين الاستراتيجيات الإدارية وبيئة الابتكار، مع التركيز على شركة سابك كدراسة حالة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، لملاءمته لطبيعة الموضوع، وتم جمع البيانات باستخدام استبيان مبني على مقياس ليكرت الخماسي، ووزع على عينة مكونة من (180) موظفًا من مختلف المستويات الوظيفية في شركة سابك. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والابتكار، وأكدت أن القيادة الاستراتيجية تساهم بفعالية في دعم ثقافة الابتكار داخل المؤسسة. كما كشفت النتائج عن تحديات تنظيمية وإدارية تؤثر على تكامل الإدارة الاستراتيجية مع الابتكار، وأوضحت أن تطبيق استراتيجيات إدارية مرنة يساهم في تعزيز القدرة الابتكارية للمؤسسة. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير الخطط الاستراتيجية بشكل مستمر، وتدريب القيادات على أساليب التحفيز الابتكاري، وتبسيط الإجراءات التنظيمية، وتعزيز البيئة الداعمة للابتكار بما يتوافق مع متغيرات السوق الصناعي.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الاستراتيجية، الابتكار، التخطيط الاستراتيجي، القيادة الاستراتيجية، الشركات الصناعية، سابك.

Abstract

This study aims to highlight the vital role of strategic management in achieving innovation within industrial companies by analyzing the relationship between administrative strategies and the innovation environment, with a focus on SABIC as a case study. The study adopted a descriptive analytical methodology suitable for the research topic. Data were collected using a questionnaire based on a five-point Likert scale, distributed to a sample of (180) employees across various job levels at SABIC. The findings revealed a positive and statistically significant relationship between strategic planning and innovation and confirmed that strategic leadership plays an effective role in fostering a culture of innovation within the organization. The results also indicated the presence of administrative and organizational challenges affecting the integration of strategic management with innovation, while the implementation of flexible management strategies contributes to enhancing the company's innovation capability. The study recommended the continuous development of strategic plans, leadership training in innovation-driven management practices, simplifying organizational procedures, and promoting an innovation-supportive environment aligned with industrial market dynamics.

Keywords: Strategic Management, Innovation, Strategic Planning, Strategic Leadership, Industrial Companies, SABIC.

قائمة المحتويات

5.....	الفصل الأول: المقدمة والإطار التمهيدي.....
5.....	مقدمة.....
7.....	مشكلة الدراسة.....
8.....	أهمية الدراسة.....
9.....	أهداف الدراسة.....
10.....	تساؤلات الدراسة.....
10.....	فروض الدراسة.....
11.....	المنطلقات النظرية للدراسة.....
12.....	الفصل الثاني : الإطار النظري والدراسات السابقة.....
12.....	أولاً: الإطار النظري.....
24.....	ثانياً: الدراسات السابقة.....
24.....	الدراسات السابقة.....
29.....	الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....
29.....	مقدمة.....
29.....	تصميم البحث.....
29.....	مجتمع البحث.....
29.....	خصائص العينة.....
30.....	محددات حجم العينة.....
30.....	أدوات جمع البيانات.....
30.....	حدود الدراسة.....
30.....	الأداة المستخدمة للتحليل الإحصائي.....
32.....	الفصل الرابع: الدراسة الميدانية.....
32.....	تحليل البيانات.....
60.....	نتائج الدراسة ومناقشتها.....

60	التائج
62	التوصيات
64	المراجع
67	الملاحق

قائمة الجداول

32	جدول 1 توزيع أفراد العينة حسب الجنس
33	جدول 2 توزيع العينة حسب الفئة العمرية
35	جدول 3 توزيع العينة حسب المؤهل العلمي
36	جدول 4 توزيع العينة حسب سنوات الخبرة
38	جدول 5 توزيع العينة حسب الوظيفة الحالية
40	جدول 6 محور الابتكار
42	جدول 7 محور التخطيط الاستراتيجي
44	جدول 8 محور القيادة الاستراتيجية
46	جدول 9 محور التحديات الإدارية والتنظيمية
49	جداول 10 إثبات الفرضية الأولى
51	جداول 11 إثبات الفرضية الثانية
53	جداول 12 إثبات الفرضية الثالثة
55	جداول 13 إثبات الفرضية الرابعة
57	جداول 14 إثبات الفرضية الخامسة

الفصل الأول: المقدمة والإطار التمهيدي

مقدمة

تسعى جميع المؤسسات، ولا سيما الصناعية منها، إلى تحقيق النجاح في عملياتها وأنشطتها، مع تكريس جهودها المستمرة لبناء مركز استراتيجي قوي في بيئة تنافسية متسارعة، وذلك لضمان البقاء، وتحقيق النمو، وتحسين الأداء ضمن السياق الذي تعمل فيه. وقد برز الاهتمام العلمي بإدارة المؤسسات منذ مطلع القرن العشرين، حيث بدأت الإدارة تتخذ طابعاً علمياً نتيجة التطورات التي شهدتها تلك الفترة، مما عزز من أهمية موضوع أداء المؤسسة، الذي أصبح في آنٍ واحد هدفاً ووسيلة لتحقيق الاستدامة والتفوق ولتحقيق هذا الأداء الفعال، يتعين على المؤسسات توجيه أنشطتها ومواردها نحو تحقيق مستويات أداء متميزة، باعتباره السبيل الوحيد لضمان تحقيق أهدافها واستمراريتها في السوق. ومع ذلك، فإن بلوغ هذه الأهداف يتطلب تبني رؤية استراتيجية طويلة الأمد، تعتمد على تفكير شامل وعميق حول مستقبل العمليات والأنشطة، لا سيما فيما يتعلق بتحقيق الأرباح المستدامة لذا، فإن التفكير المستقبلي للمؤسسة، وتحليل العوامل البيئية المؤثرة على أعمالها، يشكلان جوهر عملية التخطيط الاستراتيجي، التي تعتمد على أساليب ومنهجيات علمية لتحقيق الأهداف بكفاءة. ومن هنا، فإن التطبيق العملي لهذه الرؤية عبر قرارات مدروسة ونهج إداري متكامل يعكس جوهر الإدارة الاستراتيجية. (يسري، 2024)

تعد الإدارة الاستراتيجية من أبرز الأساليب الإدارية الحديثة التي تمكن الإدارة العليا من تحديد التوجهات طويلة الأجل للمؤسسة، ووضع خطط فعالة تضمن تحقيق أهدافها المستقبلية بكفاءة واستدامة. ويأتي الاهتمام المتزايد بالإدارة الاستراتيجية نتيجةً للتطورات المتسارعة التي يشهدها عالم الأعمال، حيث أصبحت المنظمات تواجه بيئة عمل معقدة ومتغيرة باستمرار، تتسم بتزايد حجم

المخاطر، واشتداد المنافسة، والتغيرات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية المتلاحقة وفي ظل هذه التحديات، يصبح لزماً على المنظمات اعتماد نهج استراتيجي مبني على جمع وتحليل المعلومات بدقة، بهدف فهم العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على أدائها. ويشمل ذلك تحديد نقاط القوة التي يمكن استثمارها لتعزيز القدرة التنافسية، ورصد نقاط الضعف التي تحتاج إلى معالجة وتحسين، بالإضافة إلى استكشاف الفرص المتاحة في السوق والاستفادة منها، والتصدي للتهديدات المحتملة التي قد تعيق تحقيق الأهداف المؤسسية.

وعبر صياغة استراتيجيات فعالة تستند إلى هذه التحليلات الدقيقة، تتمكن المؤسسات من تحسين أدائها، وتعزيز قدرتها على التكيف مع التغيرات البيئية، وضمان استمراريته ونموها في الأسواق المستهدفة. كما يساهم النهج الاستراتيجي في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، حيث تصبح المؤسسة أكثر قدرة على اتخاذ قرارات مبنية على رؤية واضحة للمستقبل، مما يعزز من كفاءتها التشغيلية ويدعم تحقيق أهدافها طويلة المدى. (حسنية، 2022)

من منظور آخر، يُعدّ الابتكار ضرورة حتمية تملحها طبيعة العصر الحديث، حيث أصبح المحرك الأساسي للنمو والتنمية في المجتمعات، والعامل الجوهرى لتحقيق التميز والتنافسية في منظمات الأعمال. فالمبتكرون، عبر أفكارهم الإبداعية وحلولهم غير التقليدية، يلعبون دوراً محورياً في إعادة تشكيل العالم ودفع عجلة التقدم، مما يجعلهم قوة دافعة للتغيير والتطور في مختلف المجالات. وبناءً على ذلك، تتنافس الدول المتقدمة في تبني سياسات داعمة للابتكار، حيث تسعى جاهدة إلى رعاية المبتكرين وتوفير البيئة المناسبة لهم لتحفيز إبداعاتهم وتحويل أفكارهم إلى واقع ملموس يساهم في تحقيق التنمية المستدامة علاوة على ذلك، يُعدّ الابتكار أحد المؤشرات الأساسية التي تُستخدم في قياس مستوى تقدم المنظمات ومدى قدرتها على مواكبة التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال. فكلما زاد اهتمام المؤسسات بإدارة الابتكار وتطويره، انعكس ذلك إيجابياً على استدامتها وتعزيز قدرتها التنافسية، مما يساهم في تحقيق نجاح طويل الأمد. لذلك، يُنظر إلى الابتكار على أنه ليس مجرد خيار، بل ضرورة حيوية لاستمرار المنظمات في ظل بيئة ديناميكية تتطلب التجديد المستمر، وإيجاد حلول مبتكرة للتحديات، وتعزيز الكفاءة التشغيلية لتحقيق أقصى استفادة من الفرص المتاحة. (سهام، 2024)

ومن هنا وفي ظل التطورات المتسارعة التي يشهدها عالم الأعمال، أصبحت الإدارة الاستراتيجية أحد المحاور الأساسية التي تعتمد عليها الشركات الصناعية لضمان استدامتها وتعزيز قدرتها التنافسية. فمع ازدياد حدة المنافسة، والتغيرات المستمرة في بيئة الأعمال، والتقدم التكنولوجي المتسارع، أصبح

الابتكار عاملاً حاسماً في تحقيق التميز والنمو المستدام. ومن هذا المنطلق، يُنظر إلى الإدارة الاستراتيجية على أنها الأداة التي تُمكن الشركات من تبني سياسات فعالة، وتطوير خطط مستقبلية قائمة على استشراف التحديات والفرص، بما يساهم في تحفيز بيئة الابتكار وتعزيز الإنتاجية كما يمثل الابتكار ركيزة أساسية في نجاح الشركات الصناعية، حيث لم يعد مجرد خيار لتحسين الأداء، بل أصبح ضرورة ملحة لمواكبة التحولات السريعة في الأسواق العالمية. وتعتمد قدرة الشركات على تحقيق الابتكار على مدى تبنيها لنهج إداري استراتيجي يركز على الاستثمار في البحث والتطوير، وتحفيز الإبداع، وتعزيز ثقافة الابتكار داخل المنظمة. وبالتالي، فإن التكامل بين الإدارة الاستراتيجية والابتكار يمثل مفتاحاً رئيسياً لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة لذلك يهدف هذا البحث إلى دراسة الدور الذي تلعبه الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الابتكار داخل الشركات الصناعية، من خلال تحليل مدى تأثير التخطيط الاستراتيجي، واتخاذ القرارات الفعالة، وإدارة الموارد، في تعزيز بيئة الابتكار. كما يناقش البحث أهم التحديات التي تواجه الشركات في هذا السياق، وأفضل الممارسات التي يمكن تبنيها لتعزيز أثر الإدارة الاستراتيجية على الابتكار. ومن خلال ذلك، يسعى البحث إلى تقديم رؤية متكاملة حول العلاقة بين هذين المفهومين، وأهميتهما في دعم النمو والتطور الصناعي في بيئة أعمال تنافسية متغيرة.

مشكلة الدراسة

في ظل التطورات السريعة التي يشهدها الاقتصاد العالمي، أصبحت الشركات الصناعية تواجه تحديات متزايدة تتطلب استجابات مبتكرة لضمان استمراريتها وتعزيز مكانتها التنافسية. فالتغيرات التكنولوجية المتسارعة، والاضطرابات في سلاسل التوريد، والتحولات في متطلبات السوق، فرضت على هذه الشركات تبني استراتيجيات إدارية متقدمة لتعزيز قدرتها على التكيف والتطور. ويُعد الابتكار أحد العوامل الرئيسية التي تساهم في تحسين الأداء التنظيمي، وزيادة الإنتاجية، وتعزيز القدرة على تلبية احتياجات الأسواق المتغيرة. ومع ذلك، فإن تحقيق الابتكار داخل الشركات الصناعية لا يتم بمعزل عن وجود إدارة استراتيجية فعالة، قادرة على توجيه الموارد، وتحديد الأهداف بعيدة المدى، وتعزيز ثقافة الإبداع والتطوير المستمر.

وعلى الرغم من تزايد الاهتمام بدور الإدارة الاستراتيجية في دعم الابتكار، إلا أن العديد من الشركات الصناعية لا تزال تواجه تحديات كبيرة في تحقيق هذا التكامل، مما يؤدي إلى محدودية قدرتها على استغلال الفرص المتاحة، ومواكبة المنافسة العالمية، وتعزيز استدامة أعمالها. وتشمل هذه التحديات ضعف التنسيق بين الخطط الاستراتيجية والبرامج الابتكارية، ونقص التمويل المخصص

للبحث والتطوير، وغياب بيئة تنظيمية تحفز الموظفين على تبني التفكير الإبداعي. بالإضافة إلى ذلك، فإن بعض الشركات قد تفتقر إلى رؤية استراتيجية واضحة تعزز ثقافة الابتكار على مختلف المستويات التنظيمية، مما يحد من قدرتها على تحقيق نمو مستدام وتحقيق ميزة تنافسية طويلة الأجل.

بناءً على ما سبق، تتمحور مشكلة الدراسة حول تحليل الدور الذي تلعبه الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الابتكار داخل الشركات الصناعية، من خلال استكشاف كيفية تأثير الاستراتيجيات الإدارية على تطوير بيئة ابتكارية مستدامة، وتحديد العوامل التي تسهم في تعزيز أو عرقلة هذا الدور. كما تهدف الدراسة إلى فهم العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وقدرية الشركات على تبني الابتكار، وتحديد مدى تأثير القيادة الاستراتيجية على تطوير الحلول الإبداعية، بالإضافة إلى استكشاف الأدوات والتقنيات التي يمكن أن تسهم في تحقيق تكامل فعال بين الإدارة الاستراتيجية والابتكار لضمان استمرارية النجاح في بيئة عمل شديدة التنافسية وانطلاقاً من ذلك، تسعى الدراسة للإجابة على السؤال الرئيسي التالي: ما دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الابتكار في الشركات الصناعية؟

أهمية الدراسة

أولاً: الأهمية العلمية

تكتسب هذه الدراسة أهمية علمية كبيرة نظراً لكونها تسلط الضوء على العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية والابتكار في الشركات الصناعية، وهو موضوع حيوي لم يحظَ بعد بالدراسة الكافية، خاصة في ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم الصناعي. وتتمثل الأهمية العلمية لهذه الدراسة فيما يلي:

1. إثراء المعرفة الأكاديمية: تساهم الدراسة في سد الفجوة البحثية المتعلقة بكيفية توظيف الإدارة الاستراتيجية لتعزيز الابتكار داخل الشركات الصناعية، مما يثري الأدبيات العلمية في هذا المجال.

2. تقديم إطار نظري متكامل: تساعد الدراسة في بناء نموذج نظري يوضح آليات تأثير الاستراتيجيات الإدارية على مستوى الابتكار في الشركات، مما يمكن الباحثين من تطوير دراسات مستقبلية أكثر تفصيلاً.

3. تحليل التحديات والفرص: تسهم الدراسة في تحديد العوامل التي تعيق أو تعزز تكامل الإدارة الاستراتيجية مع الابتكار، مما يوفر فهماً أعمق لكيفية تحسين الأداء الصناعي من خلال أساليب إدارية متطورة.

4. ربط المفاهيم الإدارية والتكنولوجية: من خلال دراسة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والابتكار التكنولوجي، تساعد الدراسة في فهم دور الإدارة الحديثة في تهيئة بيئة تنظيمية داعمة للإبداع.

ثانيًا: الأهمية العملية

إلى جانب الأهمية النظرية، تحمل هذه الدراسة قيمة عملية كبيرة للشركات الصناعية وصنّاع القرار في هذا القطاع، حيث يمكن الاستفادة منها في تطبيق أفضل الممارسات الإدارية لتعزيز الابتكار. وتتمثل الأهمية العملية فيما يلي:

1. دعم الشركات الصناعية في تحسين أدائها: توفر الدراسة توصيات عملية تساعد الشركات الصناعية على تطوير استراتيجيات أكثر كفاءة لتحفيز الابتكار، مما يساهم في تعزيز إنتاجيتها وقدرتها التنافسية.

2. مساعدة القادة والمديرين في اتخاذ قرارات استراتيجية: من خلال تقديم تحليل معمق لأهمية الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الابتكار، يمكن أن تساعد الدراسة صنّاع القرار في الشركات على اتخاذ قرارات مستنيرة تدعم النمو والتطور.

3. تحفيز بيئة ابتكارية داخل المؤسسات: توفر الدراسة آليات وتوصيات عملية لتطبيق الإدارة الاستراتيجية بطرق تعزز ثقافة الإبداع والتطوير داخل بيئة العمل.

4. المساهمة في استدامة الشركات الصناعية: من خلال تحديد استراتيجيات فعالة لتحقيق الابتكار، يمكن للشركات استخدام نتائج الدراسة لضمان استدامتها وقدرتها على التكيف مع تحديات السوق المتغيرة.

5. تعزيز رؤية الشركات نحو الابتكار كمصدر للميزة التنافسية: تساعد الدراسة في توعية الشركات الصناعية بأهمية الابتكار كعنصر أساسي في بناء ميزة تنافسية مستدامة في الأسواق المحلية والعالمية.

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تسلط الضوء على الدور الذي تلعبه الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الابتكار داخل الشركات الصناعية، وذلك من خلال تحليل العلاقة بين الاستراتيجيات الإدارية وبيئة الابتكار في هذه المؤسسات. وتتمثل الأهداف الرئيسية للدراسة فيما يلي:

1. تحليل أثر الإدارة الاستراتيجية على الابتكار في الشركات الصناعية.
2. استكشاف دور القيادة الاستراتيجية في دعم ثقافة الابتكار.
3. تحديد التحديات التي تواجه الشركات الصناعية في تحقيق تكامل فعال بين الإدارة الاستراتيجية والابتكار.
4. تقييم مدى تأثير التخطيط الاستراتيجي على تطوير بيئة ابتكارية مستدامة.
5. اقتراح استراتيجيات فعالة لتعزيز العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية والابتكار.

تساؤلات الدراسة

بناءً على الأهداف السابقة، تسعى الدراسة للإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:
ما دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الابتكار في الشركات الصناعية؟

ويتفرع عن هذا السؤال الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية التي تشمل:

1. كيف تؤثر الإدارة الاستراتيجية على مستوى الابتكار داخل الشركات الصناعية؟
2. ما دور القيادة الاستراتيجية في تحفيز ثقافة الابتكار داخل المؤسسات الصناعية؟
3. ما أبرز التحديات التي تواجه الشركات الصناعية في تحقيق تكامل فعال بين الإدارة الاستراتيجية والابتكار؟
4. كيف يمكن للشركات الصناعية تحسين استراتيجياتها الإدارية لتعزيز قدرتها على الابتكار؟
5. ما مدى تأثير التخطيط الاستراتيجي على تطوير بيئة ابتكارية مستدامة داخل الشركات الصناعية؟

فروض الدراسة

الفرض الرئيسي

- هناك أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية على تحقيق الابتكار في الشركات الصناعية.

الفروض الفرعية

1. هناك أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على مستوى الابتكار داخل الشركات الصناعية.
2. هناك أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية في تحفيز ثقافة الابتكار داخل الشركات الصناعية.
3. هناك أثر ذو دلالة إحصائية للتحديات الإدارية والتنظيمية على تكامل الإدارة الاستراتيجية مع الابتكار في الشركات الصناعية.
4. هناك أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الاستراتيجيات الإدارية الفعالة على تعزيز القدرة الابتكارية للشركات الصناعية.
5. هناك أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على بناء بيئة ابتكارية مستدامة داخل الشركات الصناعية.

المنطلقات النظرية للدراسة

ترتكز الدراسة على مجموعة من المنطلقات النظرية التي توضح العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية والابتكار في الشركات الصناعية، حيث تتناول مفهوم الإدارة الاستراتيجية وأهميتها في تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال التخطيط والتنفيذ والتقييم المستمر. كما تستعرض الدراسة مفهوم الابتكار الصناعي وأشكاله، بما في ذلك الابتكار المنتج، العمليات، التنظيمي، والتسويقي، إضافةً إلى دور القيادة الإدارية في تعزيز بيئة الابتكار داخل الشركات. وتناقش أيضاً تأثير البيئة الداخلية والخارجية على الابتكار، ومدى قدرة الشركات على تبني نماذج واستراتيجيات ابتكارية تساهم في تحقيق التميز والتنافسية. كما تسلط الضوء على التحديات التي قد تعيق عمليات الابتكار في القطاع الصناعي، مؤكدةً على أهمية الإدارة الاستراتيجية كأداة فعالة لتجاوز هذه التحديات وتعزيز استدامة الابتكار.

الفصل الثاني : الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري

أولاً: الإدارة الاستراتيجية

مفهوم الإدارة الاستراتيجية

يعرفها (صالحه، 2023) بأنها "عملية منظمة يتم من خلالها إدارة العمليات داخل الادارة العامة للتعليم بمنطقة عسير بشكل متناسق خاضع للرقابة والتقويم، وبحيث يصبح لكل فرد في الادارة العامة للتعليم دوراً محدداً يقوم به ضمن فريق العمل".

عرف (عيسى ، شارف وأبو خرس 2021) الادرة الاستراتيجية بأنها طريقة التحرك لمواجهة التهديدات أو الفرص مع الأخذ في الحسبان نقاط القوة والضعف الداخلية للمنظمة سعياً لتحقيق رسالة وأهداف المنظمة من خلال ترتيب مواردها في بيئة متغيرة

وعرفها (العتيبي ، الشهري و الخريجة، 2016) بأن الإدارة الاستراتيجية عملية مستمرة لتنفيذ القرارات الحالية، وتوفير المعلومات اللازمة، وتنظيم الموارد والجهود الكفيلة لتنفيذ القرارات وتقييم النتائج بواسطة نظام المعلومات بشكل متكامل.

ويعرفها(الطوخي، 2019)بأنها " متابعة وتقييم أداء المنظمة كنظام متكامل، ويتكون من بنية متفاعلة من الأنظمة الوظيفية الفرعية، فإلى جانب تحليل أداء الأنظمة الفرعية، والمناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية، وما تتضمنه هذه المجالات والأنظمة من عناصر قوة وضعف".

أهمية وأهداف الإدارة الاستراتيجية

تحتل الإدارة الاستراتيجية مكانة محورية وأساسية في الفكر الإداري المعاصر، إذ أصبحت من الأدوات الرئيسة التي تلجأ إليها المنظمات الحديثة لمواجهة تعقيدات بيئة الأعمال ومتغيراتها المتسارعة.

وقد أجمعت العديد من الدراسات والأدبيات الإدارية على أهمية الإدارة الاستراتيجية ودورها الحيوي في توجيه مسار المنظمات نحو تحقيق النجاح المستدام. فإن أهمية الإدارة الاستراتيجية تتجلى بوضوح في قدرتها على توضيح الرؤية المستقبلية للمنظمة، حيث تساعد الإدارة العليا على بلورة تصورات واضحة حول ما ينبغي أن تكون عليه المنظمة في المستقبل، وما الأهداف التي يتعين تحقيقها، وما الاستراتيجيات التي ينبغي اتباعها للوصول إلى هذه الأهداف (صالحه، 2023).

إلى جانب ذلك، تُعد الإدارة الاستراتيجية وسيلة فعّالة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية المدروسة، التي تعتمد على التحليل الدقيق للبيئة الداخلية والخارجية، والتنبؤ بالإجراءات المستقبلية التي ينبغي أن تتبناها المنظمة في مواجهة المنافسة والتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية. وهو ما يسهم بدوره في تمكين المنظمات من تحقيق أعلى مستويات الأداء، من خلال تعزيز قدرتها على الاستجابة السريعة والمناسبة للظروف والمتغيرات البيئية المحيطة بها ومن أبرز المزايا التي توفرها الإدارة الاستراتيجية، أنها تُسهم في تنمية عادة التفكير المستقبلي لدى المديرين والعاملين، إذ يصبح التخطيط المستقبلي جزءاً أصيلاً من الثقافة التنظيمية، ما ينعكس إيجاباً على مرونة المنظمة وقدرتها على استباق الأزمات والتعامل مع المشكلات بفاعلية. كما يعمل تبني أسلوب الإدارة الاستراتيجية على تحسين قدرة المنظمة في التعامل مع المشكلات الداخلية والخارجية، من خلال توفير أطر تنظيمية ومنهجية واضحة تُمكن المديرين من اتخاذ قرارات مبنية على أسس علمية وتحليلية دقيقة (هدية، 2020).

ويضيف هدية (2020) أن المديرين الذين يشجعون مساعيهم والعاملين معهم على الانخراط في عمليات التخطيط الاستراتيجي، يعززون من قدراتهم التنبؤية، ويوسعون من نطاق مسؤولياتهم الاستراتيجية. وتبرز هنا أهمية مشاركة العاملين في صياغة الاستراتيجيات، حيث تُعد القرارات الجماعية التي تنبثق عن عمليات المشاركة واحدة من أنجح أساليب اتخاذ القرار، لما لها من أثر في تعزيز الالتزام التنظيمي، ورفع مستوى الشعور بالمسؤولية لدى الأفراد.

ومن خلال إشراك العاملين في عمليات إعداد الاستراتيجية، يتحقق وضوح أكبر في توزيع الأدوار والمهام، إذ تساهم المشاركة في توضيح الأدوار التنظيمية وبيان العلاقات بين الأفراد والأنشطة والمهام التي سيضطلعون بها في تنفيذ الخطط الاستراتيجية. كما أن هذا التوجه يدعم ثقافة العمل الجماعي، ويُحسن من التواصل داخل المنظمة، بما يُسهم في تعزيز الانسجام التنظيمي وتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.

أما فيما يتعلق بالأهداف الاستراتيجية، فقد أوضحت الأدبيات الإدارية، ومنها ما أشار إليه Davies (2015)، أن الأهداف تُعبر عن النتائج المرجوة التي تسعى المنظمة لتحقيقها، ويجب أن تتم صياغتها بشكل دقيق بحيث تكون محددة وواضحة وقابلة للتحقيق. ولضمان فاعلية هذه الأهداف، ينبغي أن تكون محددة بإطار زمني معين، بحيث تمثل تحديًا إيجابيًا للعاملين يدفعهم لبذل الجهود وتحقيق الإنجازات، مع ضرورة مراعاة أن يكون هذا التحدي ضمن حدود الإمكانيات المتاحة للمنظمة.

كما يوصي Davies (2015) بضرورة أن تكون الأهداف الاستراتيجية قابلة للقياس، مع وضع مؤشرات أداء محددة يمكن من خلالها تتبع مدى التقدم نحو تحقيقها. ويُفضل ألا يزيد عدد الأهداف عن اثنين في كل مرحلة استراتيجية، لضمان التركيز على الأولويات، وعدم تشتيت الجهود التنظيمية. ولتحقيق ذلك، لا بد من اتباع عدد من الضوابط والمعايير أهمها: أن يكون الهدف محددًا وواضحًا، وأن يُمثل تحديًا حقيقيًا قابلاً للتنفيذ، مع تحديد إطار زمني لإنجازه.

وعموماً، يتضح من استعراض هذه الآراء والدراسات أن أهمية الإدارة الاستراتيجية لا تقتصر على الجوانب التخطيطية والتنظيمية فحسب، بل تتعداها لتشمل تحسين مستوى الوعي الاستراتيجي داخل المنظمة، وتعزيز قدرتها على التكيف مع المتغيرات البيئية، وتنمية عادة التفكير بالمستقبل، إلى جانب تحسين التخصيص الفعال للموارد المتاحة، بما يضمن تحقيق التوازن بين الإمكانيات الداخلية والفرص الخارجية. كما تُسهم الإدارة الاستراتيجية في تحسين عملية اتخاذ القرار، ورفع مستوى المشاركة التنظيمية، وتوضيح الأدوار، وصياغة أهداف واقعية قابلة للقياس والتنفيذ، وهو ما ينعكس إيجابيًا على أداء المنظمة واستدامة تفوقها في بيئة تتسم بالمنافسة الشديدة والتغير المستمر (الغامدي، 2021).

مكاسب الإدارة الاستراتيجية

تمثل دراسة الفرص والمخاطر التي تحيط بالمنظمة خطوة جوهرية وأساسية في إطار عمليات التحليل الاستراتيجي، حيث تسهم بشكل مباشر في تحديد طبيعة البدائل والخيارات الاستراتيجية المتاحة أمام متخذي القرار، ومن ثمَّ الوصول إلى فحص دقيق للاختيار الاستراتيجي الأمثل الذي يتناسب مع الظروف والمتغيرات الداخلية والخارجية المحيطة بالمنظمة فعبر هذا الفحص المتأنّي والمتكامل، تتمكن الإدارة من تحديد أي الاستراتيجيات يمكن أن تحقق للمنظمة ميزات تنافسية مستدامة، وأنها قد يعرضها لمخاطر أو تهديدات في بيئة تتسم بعدم الاستقرار والتغير المستمر ويمكن توصيح تلك المكاسب كالتالي (اللوذي، 2020):

- وفي هذا السياق، تبرز الأهمية الكبرى لتبني نهج الإدارة الاستراتيجية داخل المنظمات الحديثة، حيث يُعد هذا التبني خيارًا استراتيجيًا في حد ذاته، نظرًا لما تحققه الإدارة الاستراتيجية من مكاسب ملموسة وغير ملموسة تؤثر بشكل إيجابي ومباشر على أداء المنظمة وفاعلية أنشطتها، متفوقة بذلك على المنظمات التي تفتقر إلى هذا النهج أو تعتمد على ممارسات إدارية تقليدية تفتقد للرؤية المستقبلية.
- ويكمن جوهر مكاسب الإدارة الاستراتيجية في عدة أبعاد متكاملة، أهمها أن الإدارة الاستراتيجية توفر للكيان المؤسسي وضوحًا تامًا في الرؤية الاستراتيجية، مما ينعكس على دقة الأهداف ومرونة السياسات وخطط العمل. إذ تُسهم في بناء إدراك مؤسسي موحد لمستقبل المنظمة، وترسم ملامح الطريق الذي ينبغي أن تسلكه لتحقيق تطلعاتها طويلة الأجل في ظل بيئة تتسم بالتغير والتعقيد.
- كما تُتيح الإدارة الاستراتيجية للمنظمة فرصة تركيز الجهود والموارد على ما هو ذو أهمية استراتيجية، حيث تتمكن الإدارة العليا من تحديد الأولويات الاستراتيجية بدقة، وتبسيط الضوء على القضايا والمجالات الحيوية ذات التأثير الأكبر على مستقبل المنظمة، متجنبًا بذلك تشتت الجهود في أنشطة هامشية أو قضايا وقتية لا تسهم في تحقيق النمو المستدام.
- ومن جانب آخر، تساعد الإدارة الاستراتيجية في تطوير فهم أعمق لطبيعة المتغيرات السريعة والمعقدة التي تشهدها بيئة العمل، سواء على الصعيدين المحلي أو الدولي. إذ تُعزز قدرة متخذي القرار على استشراف المستقبل، وتحليل الاتجاهات والمتغيرات البيئية، بما في ذلك الفرص الجديدة التي يمكن استغلالها، والمخاطر والتهديدات المحتملة التي ينبغي تجنبها أو الاستعداد لمواجهةها بخطط بديلة مدروسة.
- وعمومًا، تتجاوز الإدارة الاستراتيجية حدود العمليات اليومية والمشكلات التشغيلية والصراعات الإدارية التقليدية، لتتوجه نحو آفاق أوسع، تركز فيها على مستقبل المنظمة، وسبل تحقيق نموها وتطورها، من خلال إرساء قواعد اتخاذ القرار الاستراتيجي السليم، القائم على معلومات دقيقة وتحليلات شاملة للبيئة الداخلية والخارجية. وهو ما يُعزز قدرة المنظمة على ضمان الاستمرارية، وتحقيق النجاح في سوق يتسم بالمنافسة الحادة، ويدعم في ذات الوقت الأداء المتميز والقدرة التنافسية المستدامة.
- وفي ضوء ذلك، يمكن القول إن الإدارة الاستراتيجية لم تعد مجرد أداة تنظيمية أو نشاط تخطيطي محدود، بل أصبحت فلسفة إدارية متكاملة تُمكن المنظمة من مواجهة تحديات

المستقبل بكفاءة، وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، من خلال المواءمة الذكية بين مواردها الداخلية، والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، والاستفادة القصوى من نقاط القوة، ومعالجة نقاط الضعف، بما يعزز استقرارها ويدفعها نحو التوسع والنمو المستدام.

مستويات الإدارة الاستراتيجية

تُعد الإدارة الاستراتيجية منظومة متكاملة تعمل على توجيه مسار المنظمة نحو تحقيق أهدافها بعيدة المدى في بيئة تتسم بالتغير الدائم والمنافسة المتزايدة. ولتحقيق هذا الدور الحيوي بكفاءة وفاعلية، تنقسم الإدارة الاستراتيجية إلى ثلاثة مستويات رئيسية، يُعنى كل منها بمجموعة من المهام والأدوار المتكاملة التي تُسهم مجتمعة في تحقيق الرؤية العامة للمنظمة وضمان تماسك مكوناتها الداخلية مع البيئة الخارجية (الطوخي، 2019):

- الإدارة الاستراتيجية على مستوى المنظمة ككل: يُمثل هذا المستوى قمة الهرم الإداري في منظومة الإدارة الاستراتيجية، إذ تتولى الإدارة العليا مسؤولية تخطيط وصياغة كافة الأنشطة الاستراتيجية التي تُعنى بتحديد رسالة المنظمة (Mission)، وصياغة رؤيتها المستقبلية (Vision)، ووضع الأهداف الاستراتيجية العامة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها خلال فترة زمنية محددة. كما يشمل هذا المستوى حشد وتخصيص الموارد المتاحة بشكل فعال، وتحديد أولويات الأنشطة، ورسم السياسات العامة التي تضمن انسجام وحدات العمل والوظائف المختلفة مع التوجهات الاستراتيجية الشاملة للمنظمة.
 - الإدارة الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية ((SBU): في هذا المستوى، تُطبّق الإدارة الاستراتيجية على نطاق أكثر تخصيصاً، إذ يتم التعامل مع وحدات الأعمال الاستراتيجية كوحدات مستقلة نسبياً داخل الهيكل العام للمنظمة. وتتولى إدارة كل وحدة أعمال مسؤولية صياغة وتنفيذ الخطة الاستراتيجية الخاصة بها، وفقاً للسياسات والأطر العامة المعتمدة في المستوى الأعلى للمنظمة.
- ويشمل هذا المستوى تحديد الأهداف الاستراتيجية لكل وحدة أعمال، وتصميم الاستراتيجيات

الملائمة لتحقيقها، بالإضافة إلى تخصيص الموارد المطلوبة، وبناء خطط تنفيذ تفصيلية تتماشى مع طبيعة السوق الذي تعمل فيه كل وحدة. كما تتحمل إدارة وحدات الأعمال مسؤولية تقييم أدائها الاستراتيجي بصورة دورية، واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الحاجة، بما يضمن توافق الأداء التشغيلي مع الأهداف الاستراتيجية المحددة مسبقًا.

● الإدارة الاستراتيجية على المستوى الوظيفي: يتعلق هذا المستوى بتطبيق الإدارة الاستراتيجية على صعيد الأنشطة والوظائف التشغيلية المتخصصة داخل المنظمة. إذ تُعد كل إدارة وظيفية — مثل إدارة التسويق، إدارة الموارد البشرية، إدارة الإنتاج، الإدارة المالية وغيرها — خطة استراتيجية متكاملة خاصة بها، تتماشى مع الأهداف العامة للمنظمة، ومع خطط وحدات الأعمال الاستراتيجية ذات الصلة وتتولى هذه الخطط الاستراتيجية الوظيفية تحديد السياسات والإجراءات والبرامج التفصيلية اللازمة لتنفيذ الأنشطة اليومية بشكل يدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية في المستويين الأعلى. فعلى سبيل المثال، تقوم إدارة التسويق بوضع خطة استراتيجية للتسويق تتضمن تحديد الأسواق المستهدفة، وأساليب الترويج، واستراتيجيات التسعير، وسياسات توزيع المنتجات. وفي الوقت ذاته، تُعد إدارة الموارد البشرية خطة استراتيجية للأفراد تشمل استراتيجيات الاستقطاب، والتدريب، وتطوير الكفاءات، وتحفيز العاملين. وتضع إدارة الإنتاج خطة استراتيجية خاصة بها تهدف إلى تحسين الكفاءة الإنتاجية وضمان جودة المنتجات ويسهم هذا المستوى الوظيفي في تحقيق التكامل الأفقي داخل المنظمة، من خلال التنسيق بين مختلف الإدارات الوظيفية لضمان اتساق الأنشطة اليومية مع الأهداف الاستراتيجية العامة. كما يُعزز القدرة على التكيف السريع مع المتغيرات، ويُتيح للمنظمة فرصة تحسين أدائها التشغيلي، وتعزيز الكفاءة التشغيلية، وتحقيق مستويات عالية من رضا العملاء

ثانيًا: الابتكار

مفهوم الابتكار

أشار (نور، 2017) تعريف كلا من الابتكار والابداع في دراسته كالتالي:

يرى (جيل فورد) أن الابتكار هو "تفكير تغييري"، كما يعرف (شتاين) الابتكار بأنه هو "العملية التي ينتج عنها عمل جديد مقبول أو ذو فائدة أو مرض لدى مجموعة من الناس".

ويعرف (روجرز) الابتكار بأنه "ظهور إنتاج جديد ناتج عن تفاعل بين الفرد والمادة المنجزة"

ويمكن تعريف الابتكار أيضاً بأنه "توجيه القدرات العقلية وتسخيرها في إيجاد فكرة جديدة، ويمكن تطبيقها". والابتكار أيضاً هو "إبداع يتحول إلى منتج حقيقي ملموس يكتسح الأسواق".

إذن الابتكار هو "قدرة عقلية يحاول فيها الإنسان أن ينتج (فكرة، وسيلة، أداة طريقة ...) لم تكن موجودة من قبل أو تطوير رئيسي لها دون تقليد، بما يحقق نفعاً للمجتمع".

أهمية وأهداف الابتكار

تزايدت أهمية الابتكار بشكل ملحوظ في بيئات الأعمال المعاصرة، خاصة في ظل ما تشهده الأسواق من عوامة متسارعة، واتساع نطاق تداول المعارف، وازدياد حدة المنافسة، وتعاطف أهمية الزبون كعنصر حاكم في نجاح أي منظمة. ولمواكبة هذه التغيرات المعقدة، بات من الضروري أن تتبنى المنظمات ثقافة الابتكار كأسلوب عمل يومي وأداة استراتيجية لتحقيق النمو والاستمرارية. وتتلخص أبرز أوجه أهمية الابتكار فيما يلي (محيبية، 2021):

- تنمية وتراكم المهارات الشخصية والجماعية: يساهم الابتكار في تعزيز القدرات الفردية للعاملين وتنمية مهارات التفكير النقدي والإبداعي، كما يوطد مهارات العمل الجماعي من خلال الاعتماد على فرق العصف الذهني وورش العمل التفاعلية. ومن شأن ذلك أن يعزز بيئة تنظيمية محفزة على الإبداع والمبادرة، مما يعود بالنفع على أداء المنظمة.
- تحسين جودة اتخاذ القرارات: يعمل الابتكار على رفع مستوى كفاءة القرارات التي تُتخذ لمعالجة التحديات والمشكلات داخل المنظمة، سواء على مستوى الهيكل العام أو داخل القطاعات والإدارات المتخصصة مثل الإدارة المالية، التسويق، الإنتاج، وإدارة الموارد البشرية. إذ أن استحداث أفكار وأساليب جديدة يساعد صانعي القرار في اختيار حلول غير تقليدية وأكثر توافقاً مع التغيرات البيئية.
- الارتقاء بجودة المنتجات والخدمات: يساهم الابتكار بشكل مباشر في تحسين نوعية المنتجات والخدمات المقدمة، من خلال إدخال تحسينات فنية وتقنية تتلاءم مع تطلعات العملاء والمتغيرات السوقية. الأمر الذي يرفع من رضا العملاء، ويعزز القدرة التنافسية للمنظمة.
- تقليص دورة حياة المنتج: يساعد الابتكار على تقليل الفاصل الزمني بين طرح منتج جديد وآخر، مما يمنح المنظمة أفضلية تنافسية في الأسواق عبر قدرتها على مواكبة رغبات المستهلكين بسرعة وطرح منتجات وخدمات حديثة قبل المنافسين.

- تعزيز المبيعات وتنمية العوائد: يُعد الابتكار أحد العوامل الأساسية لزيادة حجم المبيعات، من خلال تقديم منتجات مبتكرة تلبي احتياجات متجددة لدى العملاء، أو من خلال تطوير وسائل وأساليب تسويقية جديدة تحقق جذبًا أوسع للفئات المستهدفة.
 - دعم الصورة الذهنية للمؤسسة: يساهم الابتكار في تعزيز السمعة المؤسسية الإيجابية لدى العملاء والمجتمع، حيث تُنظر إلى المؤسسات المبتكرة باعتبارها منظمات ديناميكية ومواكبة للتطور، ما يعزز ثقة المتعاملين بها ويدفعهم لتفضيلها على المنافسين.
 - تحقيق احتكار جزئي ومؤقت للسوق: يُتيح الابتكار للمؤسسة — في حال تقديمها منتجًا أو خدمة غير مسبقة — إمكانية الاستفادة من احتكار نسبي ومؤقت في السوق، تبعًا لدرجة كثافة الابتكار وحدائته، مما يعزز حصتها السوقية ويمنحها فرصة تعظيم أرباحها قبل دخول منافسين جدد.
- أما فيما يخص أهداف الابتكار فتسعى المنظمات التي تتبنى الابتكار كمنهج عمل إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الاستراتيجية الواضحة، التي تتكامل مع رؤيتها ورسالتها في السوق، وتدعم تطورها ونموها المستدام. ويمكن تفصيل أبرز هذه الأهداف في النقاط التالية (محيجية، 2021):
- تحقيق أرباح أكبر وكفاءة أعلى في الإنتاج والعمليات: يرتبط الابتكار ارتباطًا وثيقًا بتطوير المنتجات والعمليات الإنتاجية الجديدة، الأمر الذي يساهم في تحقيق عوائد مالية أعلى، وزيادة الكفاءة التشغيلية داخل المنظمة، سواء على مستوى الإنتاج أو الخدمات.
 - خفض تكلفة الوحدة المنتجة: يساهم الابتكار، من خلال تحسين الأداء ورفع الإنتاجية، في تقليل تكلفة إنتاج الوحدة الواحدة من الناتج. ويعد هذا من أهم مؤشرات النجاح المالي والاقتصادي للمنظمات، حيث يسمح بتحقيق أرباح أعلى مع المحافظة على القدرة التنافسية في الأسواق.
 - تحفيز النمو المؤسسي وزيادة الأرباح: يؤدي ارتفاع الإنتاجية الناتج عن الابتكار إلى زيادة الناتج الكلي دون الحاجة إلى توسيع الموارد أو استنزافها، مما يساهم في تعزيز النمو المؤسسي وتوسيع حصص الأسواق، ويشجع المنظمة على مواصلة جهودها الابتكارية لمضاعفة مكاسبها.
 - المحافظة على الموارد المجتمعية: عندما تحقق المنظمة مستويات إنتاجية أعلى بنفس القدر من الموارد، فإنها تساهم بشكل غير مباشر في المحافظة على الموارد الطبيعية والمجتمعية، من خلال تقليل الفاقد وزيادة كفاءة الاستغلال.

- تحقيق أهداف اجتماعية مرغوبة: لا تقتصر نتائج الابتكار على الفوائد الاقتصادية فحسب، بل تتعداها إلى تحقيق أهداف اجتماعية من خلال نشر التكنولوجيا الحديثة، وتحسين مستوى الخدمات، ورفع جودة حياة الأفراد. وهو ما يعكس تطابقاً بين الأهداف المؤسسية للمؤسسة وأهداف المجتمع في تحقيق التنمية المستدامة.

- ضمان توافق الأهداف مع النتائج الفعلية: من خلال الاستثمار في الابتكار وتبني ثقافة التجديد المستمر، تصبح المؤسسات قادرة على تحقيق الأهداف المرجوة، مما يؤدي إلى تقليص الفجوة بين الأهداف المخططة والنتائج المحققة، ويعزز الثقة في فاعلية الاستراتيجية المتبعة.

مستويات الابتكار

يتفق علماء النفس والتربية والسلوك الإنساني على أن القدرات والسمات الشخصية ليست حكراً على فئة معينة من الناس، بل هي خصائص بشرية مشتركة يتفاوت امتلاكها من فرد إلى آخر، ومن جماعة إلى أخرى. وبعبارة أوضح، فإن الفروق بين الأفراد والجماعات هي فروق في الدرجة وليس في النوع، أي أنها فروق كمية لا كيفية. وهذا التصور ينطبق أيضاً على المبدعين والمبتكرين؛ إذ إن القدرات الابتكارية التي يتمتع بها هؤلاء الأفراد المتميزون موجودة لدى سائر البشر، لكنها تتفاوت من حيث القوة والدرجة. فالمبدعون هم أولئك الذين منحهم الله تعالى قدراً وافراً من هذه القدرات، تفوق المعدل الشائع عند أغلبية الناس وقد أدى ترسيخ هذا المفهوم إلى تغير جوهرى في اتجاهات علماء النفس والباحثين المتخصصين في دراسات الإبداع والابتكار. إذ لم يعد شرطاً أن يكون الباحث نفسه مبدعاً لكي يتناول ظاهرة الإبداع بالدراسة والتحليل، كما لم يعد مستحيلاً دراسة القدرات الابتكارية لدى الأفراد العاديين أو غير المبدعين، مادامت هذه القدرات متوفرة بدرجات متفاوتة لدى الجميع، وفق مقياس متصل من الدرجات. ووفقاً لهذا المقياس، يقف على أحد طرفيه العباقرة والموهوبون الذين يمتلكون قدرات استثنائية، وعلى الطرف المقابل أولئك الذين يمتلكون قدراً ضئيلاً من هذه القدرات، في حين يتوزع غالبية الأفراد بين هذين الطرفين وفقاً لاختلاف درجاتهم على هذا السلم المتصل (عبد الباقي وآخرون، 2023).

والواقع أن هذا التصور يشكّل إطاراً عاماً لفهم طبيعة الابتكار والقدرات الإبداعية، غير أن تحديد من يمكن اعتباره مبدعاً في مجال من المجالات لا يزال موضع خلاف بين الباحثين والدارسين، نظراً لتعدد معايير الحكم على الإبداع واختلافها من مجال إلى آخر وفي هذا السياق، قدّم الباحث كالفن تيلور — الذي تولى قيادة مؤتمرات جامعة يوتا لدراسة الإبداع — تصنيفاً علمياً يعد من أبرز

التصنيفات التي حاولت تقنين مستويات الابتكار. وقد استند تيلور في وضعه لهذا التصنيف إلى تحليله لمجموعة كبيرة من تعريفات الابتكار بلغت نحو مائة تعريف، ليخلص في النهاية إلى وجود خمسة مستويات أساسية للابتكار، يمكن من خلالها توصيف درجة ونوع النشاط الابتكاري لدى الأفراد. وتتمثل هذه المستويات فيما يلي (عبد الباقي وآخرون، 2023):

- **المستوى التعبيري (Expressive Level):** يشير هذا المستوى إلى قدرة الفرد على التعبير العفوي والتلقائي عن أفكاره ومشاعره ومهاراته الخاصة دون الالتفات إلى مستوى الجودة أو الأصالة أو قيمة المنتج النهائي. بعبارة أخرى، يُعنى هذا المستوى بحرية التعبير والقدرة على الانطلاق الذاتي، حيث تكون صفتا التلقائية والحرية أبرز سمات الأفراد النابغين فيه. ويُعد هذا المستوى بمثابة المرحلة الأولى في مسار الابتكار، والتي تسمح للمرء بالتعبير عن أفكاره ومهاراته بطريقته الخاصة دون التقيد بقواعد أو معايير محددة.
- **المستوى الإنتاجي (Productive Level):** ينتقل الأفراد من المستوى التعبيري إلى المستوى الإنتاجي للابتكار عندما تتطور مهاراتهم وقدراتهم، فيصبحون قادرين على إنجاز أعمال متكاملة ذات طابع ابتكاري واضح. ويصبح العمل في هذا المستوى إبداعيًا حين يصل الفرد إلى مستوى معين من الإنجاز المستقل، غير المستوحى من أعمال الآخرين أو القائم على التقليد. ويعتمد هذا المستوى على توظيف المهارات المتاحة لإنتاج أفكار أو منتجات جديدة نسبياً تلبي احتياجات قائمة أو تحل مشكلة ما.
- **المستوى الاختراعي (Inventive Level):** يتطلب هذا المستوى من الابتكار توفر قدر عالٍ من المرونة الفكرية والقدرة على إدراك علاقات جديدة وغير مألوقة بين عناصر أو أجزاء منفصلة موجودة أصلاً. ولا يشترط في هذا المستوى التميز في المهارة الفنية أو الإتقان الحرفي، بل يعتمد بدرجة أكبر على القدرة العقلية على الربط بين مفردات غير مترابطة بطريقة جديدة تؤدي إلى توليد فكرة مبتكرة أو حل جديد لمشكلة قائمة.
- **المستوى الابتداعي (Innovative Level):** يُمثل هذا المستوى درجة أعلى من الابتكار، ويتطلب قدرة متقدمة على التصور التجريدي وفهم المبادئ الأساسية للمشكلات أو الظواهر موضوع الدراسة فهمًا كافيًا يمكّن الفرد من تعديلها أو تحسينها. ويميل المبدع في هذا المستوى إلى إجراء تحسينات نوعية على النماذج والمعارف السائدة، عبر تطويرها وابتداع أشكال جديدة أكثر

ملاءمة وفاعلية. ولا يتحقق هذا المستوى إلا عند الأفراد الذين يمتلكون قاعدة معرفية راسخة، وقدرة تحليلية متقدمة تمكنهم من إعادة تركيب الأفكار والمفاهيم بأسلوب جديد.

- **المستوى البرزخي (Emergent Level):** يُعد هذا المستوى الأرقى والأكثر تعقيداً من بين مستويات الابتكار، إذ يتطلب قدرة فريدة على تصور مبدأ جديد كلياً لم يكن له وجود مسبق في الحقل المعرفي أو التطبيقي الذي ينتهي إليه. ويتميز هذا المستوى بدرجة عالية من التجريد والإبداع الأصلي، حيث يقدم الفرد تصوراً مغايراً ومبتكراً للمألوف، قد يحدث به نقلة نوعية في ميدان معين. ويعد هذا المستوى من الابتكار نادر الحدوث، ولا يظهر إلا لدى القلة من العباقرة الذين ينجحون في إحداث تغييرات جوهرية في المفاهيم العلمية أو الفنية أو الأدبية.

مهارات الابتكار

الابتكار لا يتحقق بصورة عشوائية أو تلقائية، بل يستند إلى مجموعة من المهارات المعرفية والانفعالية والاجتماعية التي تشكل القاعدة الأساسية لأي نشاط ابتكاري فعال وقد حدد هؤلاء الباحثون عدداً من المهارات الجوهرية التي تشكل في مجموعها منظومة متكاملة تسهم في دعم وتنمية القدرات الابتكارية لدى الأفراد فالابتكار هو حصيلة منظومة متكاملة من المهارات التي تتداخل وتتفاعل فيما بينها، لتعطي الفرد القدرة على التفكير الإبداعي وحل المشكلات بصورة جديدة وغير تقليدية. كما أن هذه المهارات يمكن تنميتها وتعزيزها من خلال التدريب والممارسة والتعرض لتجارب متنوعة ومحفزة على الإبداع ويمكن توضيح تلك المهارات كالتالي (أحمد، 2025):

- **تُعد الطلاقة (Fluency)** واحدة من أبرز هذه المهارات وأكثرها ارتباطاً بعملية الابتكار. وتشمل الطلاقة عدة أشكال، منها الطلاقة اللفظية والفكرية والتعبيرية والارتباطية والشكلية، حيث تتمثل في قدرة الفرد على إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار الجديدة، غير المألوفة، وغير العادية في فترة زمنية محددة. وتعكس هذه المهارة مدى سيولة الأفكار وسهولة توليدها دون التقييد بقيود تقليدية أو أنماط نمطية في التفكير. كما ترتبط الطلاقة أيضاً بقدرة الفرد على التفاعل اللغوي والحوار البناء، بما يتيح له التعبير عن أفكاره بطريقة سلسة وواضحة، قادرة على استيعاب وجهات النظر المختلفة.

- **أما المرونة (Flexibility)** فتتمثل بدورها مهارة أساسية في منظومة الابتكار، وهي تنقسم إلى نوعين رئيسيين: المرونة التلقائية والمرونة التكيفية. وتتمثل الأولى في قدرة الفرد على تحويل اتجاه تفكيره أو أسلوب معالجته للمشكلة بشكل سريع ومنطقي حينما تقتضي المواقف ذلك، في حين تعكس

الثانية مدى قدرة الفرد على التكيف مع المواقف والمتغيرات الجديدة، وتقديم حلول مبتكرة لاستجابات لا تنتمي إلى فئة واحدة أو نمط ثابت. وتعد هذه المهارة من العوامل الحاسمة في قدرة الأفراد على التوافق مع التطورات السريعة، وتقبل الآخرين بمختلف آرائهم ووجهات نظرهم، فضلاً عن قدرتهم على التعامل مع الاختلاف كعنصر إيجابي يدعم التفكير الإبداعي.

- وتبرز أيضاً الحساسية للمشكلات (Sensitivity) كأحدى المهارات الابتكارية المهمة، حيث تشير إلى قدرة الفرد على إدراك المشكلات في المواقف المختلفة أكثر من غيره. ويمتاز الأفراد ذوو الحساسية العالية بالقدرة على التعرف على المشكلات الكامنة أو غير الظاهرة بشكل مباشر، ودراستها وتحليلها بشكل متأن، مع إمكانية معاشتها واستيعاب أبعادها المختلفة. ويمتلك هؤلاء الأفراد إحساساً مرهقاً يمكنهم من رؤية عدد كبير من المشكلات في وقت واحد، ما يعزز قدرتهم على التفكير في حلول متنوعة ومبتكرة.

- أما الأصالة (Genuineness)، فتعد من أعلى درجات المهارات الابتكارية، إذ تعكس قدرة الفرد على طرح أفكار جديدة ومستقلة تماماً عن الأفكار السائدة والمتداولة. ويتمثل التفكير الأصيل في استقلاليته عن محيطه وعدم اعتماده على أفكار الآخرين أو تقليدها. ومن سمات هذه المهارة أن المبدع لا يكرر الأفكار الشائعة أو يقدم أنماطاً تقليدية من الحلول، بل ينزع دوماً إلى الخروج عن المألوف، وطرح رؤى جديدة تتسم بالفراة والتميز، ما يجعله مصدر إلهام للآخرين في محيطه.

- وأخيراً، تأتي مهارة الاحتفاظ بالاتجاه (Direction Keeping) كعامل مهم في دعم العملية الابتكارية، إذ ترتبط بقدرة الفرد على الحفاظ على مسار التفكير الابتكاري دون تشتيت، مع استمرار تركيزه وانتباهه طويل الأمد نحو تحقيق هدف محدد. ويتميز الأفراد الذين يمتلكون هذه المهارة بقدرتهم على المثابرة في مواجهة العوائق والصعوبات، مع امتلاكهم قدرة واضحة على التغلب على التحديات وعدم الانحراف عن الهدف الأصلي، ما يضمن استمرارية تدفق الأفكار المبتكرة والقدرة على تنفيذها حتى مراحلها النهائية.

ثانياً: الدراسات السابقة

الدراسات السابقة

1. دراسة عبد المنعم محفوظ, & محمد عبد المنعم محفوظ (2025) بعنوان "دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسين جودة الحياة الوظيفية – دراسة ميدانية على الشركة المصرية للاتصالات WE". هدف البحث إلى التعرف على دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين بالشركة المصرية للاتصالات WE، ويتكون مجتمع البحث من العاملين بالشركة المصرية للاتصالات حيث بلغ حجم العينة 242 مفردة. وتوصلت نتائج البحث إلى وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل والتابع، حيث تُشير قيمة (T) إلى وجود أثر طردي معنوي ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين، حيث بلغت قيمة T المحسوبة (10.83) وبمستوى معنوية (0.000) وهي أقل من (0.05)، وأن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تؤثر في جودة الحياة الوظيفية بنسبة 0.57%، حيث بلغ معامل التأثير (B) قيمته (0.57) وبمستوى معنوية (0.000) وهي أقل من (0.05)، مما يوضح وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على جودة الحياة الوظيفية.
2. دراسة لبنى خنوس, & طبع زهراء (2024) بعنوان "دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي". هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة مساهمة الإدارة الاستراتيجية كأسلوب إداري في تحسين أداء المؤسسات، وتم اختيار المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف محلاً للدراسة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام أداة المقابلة ومجموعة من الوثائق المتعلقة بالموضوع. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن الإدارة الاستراتيجية تساهم بدرجة عالية في تحقيق أعلى مستوى أداء للمؤسسة، كما أكدت ضرورة تبنيها بشكل فعال بغض النظر عن نمط وطبيعة عمل المؤسسة من أجل التطوير والرفع من مستواها وقدرتها على مواكبة التغيرات والتطورات المستمرة.
3. دراسة زرتي رحيمة, & لكحل بشرى (2024) بعنوان "دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق ميزة تنافسية في المؤسسة". تهدف الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية من خلال دراسة ميدانية في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قالم، وذلك لإبراز الأثر الفعلي للإدارة الاستراتيجية على تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة. اعتمدت

الدراسة على عدة مناهج متعلقة بالجانب النظري لتوضيح المفاهيم الأساسية للمتغيرات، واستخدمت الاستبيان لجمع البيانات من عينة موظفي المؤسسة. أظهرت النتائج وجود علاقة تأثيرية طردية متوسطة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين الإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية. وأوصت الدراسة بضرورة التحسين المستمر للميزة التنافسية من خلال التطبيق الفعلي للإدارة الاستراتيجية، والحرص على تحليل البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة بما يتوافق مع متطلبات العملاء.

4. دراسة محمود حسن حجازي (2024) بعنوان "دور الإدارة الاستراتيجية في تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين في البنوك الإسلامية في محافظة طولكرم". هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة الاستراتيجية في تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين في البنوك الإسلامية من خلال ثلاثة مجالات: (صياغة الخطط الاستراتيجية، وتنفيذ وتطبيق الإدارة الاستراتيجية، وتقييم الإدارة الاستراتيجية). اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي باستخدام استبانة مكونة من (30) فقرة، حيث بلغ عدد مجتمع الدراسة (50) موظفًا، وتم اختيار عينة مكونة من (30) موظفًا. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط طردية بين الإدارة الاستراتيجية وتطوير الكفاءة الإدارية، وأوصت بضرورة إشراك الموظفين في وضع الخطط الاستراتيجية لما لذلك من تأثير إيجابي على الأداء ورفع المعنويات، بالإضافة إلى تكثيف الدورات التدريبية في مجال تطبيق الإدارة الاستراتيجية وفق خطة واضحة.

5. دراسة عبد العال حمزة (2024) بعنوان "دور الإدارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية وأداء العاملين بالتطبيق على عينة من الجامعات بالمملكة العربية السعودية". هدفت الدراسة إلى استكشاف دور الإدارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية وأداء العاملين، حيث ركزت مشكلة البحث حول الحاجة إلى تحسين مستويات أداء العاملين في الجامعات السعودية عبر تعزيز تأثير الإدارة الاستراتيجية على تنمية الموارد البشرية استخدمت الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي، إلى جانب أسلوب دراسة الحالة، واختبرت فرضيات تتعلق بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، وكذلك بين الإدارة الاستراتيجية وأداء العاملين. توصلت الدراسة إلى نتائج أبرزها وجود علاقة إيجابية بين الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، بالإضافة إلى أن عملية تقييم أداء العاملين تحتاج إلى نظم معلومات موارد

بشرية متخصصة لدعمها. وأوصت الدراسة بضرورة تبني استراتيجيات فعالة لتحسين أداء العاملين والاستفادة من التجارب العالمية الناجحة في هذا المجال.

6. دراسة سعد (2023)، بعنوان "الإدارة الاستراتيجية كآلية لتحقيق التميز المؤسسي في منظمات المجتمع المدني"، موضوع تحديد مستوى تطبيق الإدارة الاستراتيجية في هذه المنظمات، بالإضافة إلى قياس مستوى التميز المؤسسي فيها. كما سعت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين تطبيق الإدارة الاستراتيجية وتحقيق التميز المؤسسي، مع تسليط الضوء على التحديات التي تواجه تطبيق الإدارة الاستراتيجية، وتقديم مقترحات لتعزيز فعاليتها. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي باستخدام أسلوب المسح الاجتماعي، وتم تطبيقها على عينة مكونة من 79 مفردة في مدينة أسيوط. وقد توصلت النتائج إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الإدارة الاستراتيجية وتحقيق التميز المؤسسي في منظمات المجتمع المدني، مما يعكس التأثير الإيجابي للإدارة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي.

7. دراسة أبو النيل (2023)، التي جاءت بعنوان "العلاقة بين ثقافة المنظمة والتميز المؤسسي من خلال رأس المال الفكري"، فقد هدفت إلى استكشاف تأثير ثقافة المنظمة على تحقيق التميز المؤسسي، مع دراسة رأس المال الفكري كوسيط في هذه العلاقة. وقد ركزت الدراسة على الأهمية العلمية للموضوع، نظراً لقلّة الأبحاث التي تناولت العلاقة بين ثقافة المنظمة والتميز المؤسسي من خلال رأس المال الفكري. اعتمد الباحث على المنهجين الاستقرائي والاستنباطي، وأسفرت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة معنوية قوية بين ثقافة المنظمة، رأس المال الفكري، والتميز المؤسسي، مما يشير إلى دور ثقافة المنظمة في تعزيز رأس المال الفكري وتحقيق التميز المؤسسي.

8. دراسة الكفاوين (2023)، بعنوان "صياغة الاستراتيجية وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية في الشركات التعدينية والاستخراجية في الأردن"، تم التركيز على تأثير صياغة الاستراتيجية على تحقيق التميز المؤسسي، مع تطبيق الدراسة على شركتي الفوسفات العامة المحدودة والبوتاس العربية المساهمة العامة. اعتمدت الدراسة على استبانة موجهة للمستويات الإدارية العليا والوسطى، حيث تم توزيعها على 200 موظف خلال عام 2021، واسترداد 186 استبانة. تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS، وكشفت النتائج عن وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لتحديد التوجه الاستراتيجي والخيار الاستراتيجي في تحقيق التميز القيادي. كما

بينت الدراسة وجود أثر سلبي ذو دلالة إحصائية للخيار الاستراتيجي في تحقيق التميز الإنتاجي. وبناءً على ذلك، أوصت الدراسة بضرورة تطوير استراتيجيات دقيقة في الشركات التعدينية والاستخراجية نظراً لدورها الفاعل في تعزيز التميز المؤسسي.

مناقشة نتائج الدراسات السابقة

يتبين من مراجعة الدراسات السابقة أنها أجمعت على أهمية الإدارة الاستراتيجية كأداة مؤثرة في تحسين أداء المؤسسات، سواء عبر جودة الحياة الوظيفية، تطوير الكفاءة الإدارية، تحقيق الميزة التنافسية، أو دعم التميز المؤسسي إلا أن أغلب هذه الدراسات ركزت على قطاعات مثل الاتصالات، التعليم العالي، البنوك، الغذاء، ومنظمات المجتمع المدني. كما أن معظمها عالج الإدارة الاستراتيجية من زواياها التقليدية (التخطيط، الأداء المؤسسي، تنمية الموارد البشرية) مع اهتمام محدود بالعلاقة بين الإدارة الاستراتيجية والابتكار تحديداً كموضوع مركزي.

وبينما تعددت أدوات الدراسات بين الاستبانة والمقابلات والوثائق، كانت العينة في معظمها متوسطة الحجم وضمن بيئات عمل حكومية أو شبه حكومية، ما يحد من شمولية النتائج لتطبيقات الصناعات التحويلية والكبرى.

ما ستقدمه الدراسة الحالية مقارنة بالدراسات السابقة

تميزت الدراسة الحالية بكونها:

- الأولى ميدانيًا ضمن قطاع الصناعات الكبرى في السعودية، وتحديداً على شركة سابك، ما يمنحها أهمية عملية ونظرية بالنظر لموقع الشركة في الاقتصاد السعودي والخليجي.
- توسعت في قياس أثر الإدارة الاستراتيجية ليس فقط على الأداء المؤسسي أو تنمية الموارد البشرية، بل على بيئة الابتكار نفسها، بما يشمل التخطيط الاستراتيجي، القيادة الاستراتيجية، التحديات الإدارية والتنظيمية، والاستراتيجيات الإدارية الفعالة.
- اعتمدت على منهجية كمية دقيقة باستخدام استبانة مبنية وفق مقياس ليكرت وتوزيعها على عينة كبيرة (180 مفردة) من موظفي شركة سابك بمستويات وظيفية متنوعة.

- اختبرت خمسة فرضيات مباشرة تربط بين الإدارة الاستراتيجية وأبعاد الابتكار من خلال نماذج إحصائية دقيقة (تحليل الانحدار البسيط)، بينما اقتصر معظم الدراسات السابقة على علاقة واحدة أو اثنتين.

بذلك، تعالج الدراسة الحالية فجوة علمية واضحة في الأدبيات العربية، حيث تقدم رؤية متكاملة عن دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الابتكار الصناعي، وتقتراح استراتيجيات عملية لتعزيز التكامل بين الإدارة الاستراتيجية والثقافة الابتكارية في الشركات الكبرى.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

مقدمة

تسعى هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وتحقيق الابتكار داخل الشركات الصناعية، من خلال تحليل أثر مختلف الممارسات الاستراتيجية على بيئة الابتكار. وعليه، ارتكزت الدراسة على مجموعة من المناهج العلمية وأدوات البحث الملائمة، بهدف جمع بيانات دقيقة وتحليلها وفق أساليب إحصائية موضوعية تدعم اختبار الفرضيات، مع مقارنة النتائج بالدراسات السابقة ذات العلاقة.

تصميم البحث

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحليل العلاقة بين المتغيرات قيد البحث (الإدارة الاستراتيجية والابتكار)، بالإضافة إلى المنهج المسحي القائم على جمع البيانات من عينة من موظفي الشركات الصناعية باستخدام الاستبيانات. كما تم توظيف المنهج المقارن لمقارنة نتائج الدراسة الحالية بنتائج الدراسات السابقة بهدف تفسير الفروقات والاتفاقات في النتائج.

مجتمع البحث

تمثل مجتمع الدراسة في موظفي الشركات الصناعية الكبرى العاملة في المملكة العربية السعودية، مع التركيز على شركة سابك كدراسة حالة نظراً لخصوصية مكانتها في القطاع الصناعي.

خصائص العينة

استهدفت العينة فئات وظيفية محددة ذات علاقة مباشرة بالإدارة الاستراتيجية والابتكار،

شملت:

- المديرين التنفيذيين.
- مديري الابتكار.
- مسؤولي التخطيط الاستراتيجي.
- رؤساء الإدارات والمشرفين.

محددات حجم العينة

اعتمدت الدراسة حجم عينة مكوّن من 180 مفردة من موظفي شركة سابك، تم اختيارهم باستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية بما يضمن تمثيل مختلف الفئات الوظيفية والمستويات الإدارية ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

أدوات جمع البيانات

اعتمدت الدراسة على:

- أداة أولية: استبيان مقنّن مبني على مقياس ليكرت الخماسي، يتناول أربعة محاور (التخطيط الاستراتيجي، القيادة الاستراتيجية، التحديات الإدارية والتنظيمية، الاستراتيجيات الإدارية الفعالة) وعلاقتها بالابتكار.
- مقابلات شبه منظمة مع خبراء إداريين ومتخصصين في مجال الابتكار الصناعي.
- أداة ثانوية: مراجعة الأدبيات العلمية المتخصصة، الأبحاث المنشورة، التقارير، المقالات والدراسات السابقة ذات العلاقة.

حدود الدراسة

- حدود موضوعية: تناولت الدراسة دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الابتكار داخل الشركات الصناعية، من خلال تحليل آليات التخطيط والتنفيذ والتقييم الاستراتيجي.
- حدود زمنية: ركزت الدراسة على الفترة الزمنية للعام 2025م.
- حدود مكانية: اقتصرَت الدراسة على الشركات الصناعية العاملة في المملكة العربية السعودية، مع تطبيق عملي على شركة سابك.
- حدود بشرية: شملت العينة المديرين التنفيذيين ومديري الابتكار ومسؤولي التخطيط الاستراتيجي بالشركات الصناعية.

الأداة المستخدمة للتحليل الإحصائي

تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS، وذلك من خلال:

- التحليل الوصفي لاستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

- تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع (الابتكار).
- اختبارات دلالة إحصائية (F, T) لمعرفة مدى قوة العلاقة وأهميتها بين المتغيرات.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

تحليل البيانات

جدول 1 توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية (%)
ذكر	130	72.2
أنثى	50	27.8
الإجمالي	180	100.0

يعكس جدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس، حيث يتضح من النتائج أن نسبة الذكور بلغت 72.2% من إجمالي العينة، بما يعادل 130 مفردة من أصل 180 مشاركاً، في حين بلغت نسبة الإناث 27.8% بعدد 50 مفردة. ويوضح هذا التوزيع وجود هيمنة واضحة لفئة الذكور داخل العينة محل الدراسة، وهو ما يتوافق مع طبيعة بيئة العمل في الشركات الصناعية الكبرى في المملكة العربية السعودية، مثل شركة سابك، التي يغلب عليها الطابع الذكوري بحكم طبيعة الأنشطة الصناعية والهندسية والإنتاجية التي ما زالت تستقطب الذكور بشكل أكبر من الإناث، رغم التطورات الأخيرة في تعزيز مشاركة المرأة في قطاعات العمل الصناعي.

ومن جانب آخر، يمكن تفسير هذا التفاوت النسبي في التوزيع بين الجنسين في إطار السياسات التنظيمية والهيكلية داخل الشركة، والتي قد تتطلب توافر مؤهلات وخبرات عملية متخصصة في مجالات فنية وتقنية تمثل تقليدياً مجالات حضور الذكور فيها أكبر من الإناث. كما يعكس هذا التوزيع واقع سوق العمل الصناعي في السعودية عموماً، حيث تشير الإحصاءات الرسمية إلى أن نسبة العمالة النسائية في قطاع الصناعات التحويلية والصناعات الثقيلة ما زالت في حدود محدودة مقارنة بالقطاعات الخدمية والإدارية.

ويتربط على هذا التوزيع ضرورة مراعاة تأثير اختلاف نسب تمثيل الجنسين عند تحليل نتائج الدراسة المرتبطة بالإدارة الاستراتيجية والابتكار، حيث يمكن أن تختلف اتجاهات الذكور عن الإناث في تقييم أبعاد الدراسة مثل مدى توافر مقومات الإدارة الاستراتيجية أو أساليب الابتكار أو الحوافز الداعمة له. وعليه، يمكن استثمار هذه البيانات في اختبار مدى وجود فروق دالة إحصائية في آراء الذكور والإناث نحو دور الإدارة الاستراتيجية في دعم الابتكار داخل الشركة.

كما أن النسبة الكبيرة لفئة الذكور تعزز من مصداقية تمثيل العينة للواقع المؤسسي في شركة سابك تحديداً، بما أن الشركة ذات طابع صناعي يتسم بمحدودية مشاركة النساء ضمن الكوادر التشغيلية والفنية المباشرة، وهو ما ينعكس بشكل موضوعي على نتائج الدراسة ويمنعها توافقاً مع خصائص المجتمع الصناعي السعودي. وتجدر الإشارة كذلك إلى أن وجود نسبة 27.8% من الإناث يعد مؤشراً إيجابياً على حضور نسائي متزايد في مجالات الإدارة والإشراف والوظائف التخصصية ذات العلاقة بالإدارة الاستراتيجية والابتكار، وهو توجه يعكس السياسات الوطنية الحديثة التي تدعو إلى تمكين المرأة في مختلف القطاعات.

وبذلك يمكن القول إن توزيع أفراد العينة وفق متغير الجنس يعكس بصورة واقعية خصائص المجتمع الصناعي لشركة سابك، ويُسهّم في ضمان تنوع وجهات النظر بدرجات متفاوتة داخل العينة، الأمر الذي يعزز من موضوعية النتائج وقابليتها للتعميم في إطار الدراسة الميدانية.

جدول 2 توزيع العينة حسب الفئة العمرية

النسبة المئوية (%)	التكرار	الفئة العمرية
22.2	40	أقل من 30 سنة
41.7	75	من 30 إلى أقل من 40
25.0	45	من 40 إلى أقل من 50
11.1	20	50 سنة فأكثر
100.0	180	الإجمالي

يعرض جدول (2) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للفئات العمرية، حيث يتضح من البيانات أن أكبر نسبة من أفراد العينة تتركز في الفئة العمرية من 30 إلى أقل من 40 سنة، إذ بلغت 41.7% من إجمالي العينة، ما يعادل 75 مفردة من أصل 180. تعكس هذه النسبة بوضوح أن هذه الفئة العمرية تمثل الشريحة الأكبر داخل بيئة العمل في شركة سابك، وهي الفئة التي غالباً ما تجمع بين حداثة الخبرة النسبية من جهة، وامتلاك القدر الكافي من النضج المهني والمعرفة التنظيمية من جهة أخرى، مما يجعلها في موقع مؤثر عند تناول موضوعات الدراسة المتعلقة بدور الإدارة الاستراتيجية في دعم الابتكار.

وتأتي في المرتبة الثانية الفئة العمرية من 40 إلى أقل من 50 سنة بنسبة 25.0%، بما يعادل 45 مفردة من العينة. وتعكس هذه النسبة أهمية هذه الشريحة العمرية بوصفها تمثل غالبًا المستوى الإداري المتوسط أو الأعلى داخل المنشأة، حيث تتسم هذه الفئة بتجربة مهنية طويلة وخبرة تراكمية، تجعلهم أكثر قدرة على تقييم استراتيجيات العمل ومستوى الابتكار داخل الشركة بشكل نقدي وموضوعي. ووجود نسبة معتبرة من هذه الفئة يعزز من مصداقية النتائج، خاصة فيما يتعلق بتحليل ارتباط الخبرات المهنية مع فعالية الإدارة الاستراتيجية.

أما الفئة العمرية أقل من 30 سنة فقد شكّلت نسبة 22.2% من العينة، أي حوالي 40 مفردة. ويشير وجود هذه النسبة من صغار السن إلى أن شركة سابك تحرص على استقطاب الكفاءات الشابة في بيئة عملها الصناعية، وهو ما يتماشى مع التوجهات الحديثة في سوق العمل الصناعي السعودي، الذي يشجع على دمج الشباب في مختلف الوظائف الفنية والإدارية، والاستفادة من طاقاتهم في تطوير بيئة العمل والابتكار التقني والإداري.

وفي المرتبة الأخيرة تأتي الفئة العمرية 50 سنة فأكثر بنسبة 11.1%، بما يعادل 20 مفردة من العينة. وتعكس هذه النسبة محدودية عدد العاملين في هذه الفئة العمرية، وهي نتيجة طبيعية في بيئة الشركات الصناعية التي تعتمد على جهد بدني وفكري مكثف، إضافة إلى ما تفرضه بعض السياسات الوظيفية التي قد تحفّز التقاعد المبكر أو الانتقال إلى وظائف إشرافية عليا تتطلب عددًا أقل من الأفراد في هذه المرحلة العمرية. ورغم محدودية عدد أفراد هذه الفئة، إلا أن وجودها يضفي قيمة مضافة للدراسة، لما لهؤلاء من خبرات تراكمية طويلة تعزز من فهم أبعاد الإدارة الاستراتيجية والابتكار عبر مسيرة عملهم.

وبوجه عام، يعكس توزيع العينة وفق الفئات العمرية تنوعًا مناسبًا في مستويات الأعمار، بما يضمن تمثيلًا متوازنًا للشريحة الشبابية متوسطة الخبرة، والكوادر الأكبر سنًا والأكثر خبرة. ويسهم هذا التوزيع في إثراء نتائج الدراسة من خلال تعدد وجهات النظر والخبرات والتجارب بين فئات عمرية مختلفة، الأمر الذي يدعم مصداقية النتائج وقدرتها على توصيف واقع بيئة العمل داخل شركة سابك بشكل دقيق وموضوعي. كما يمكن هذا التوزيع الباحث من إجراء اختبارات إحصائية لاحقة للكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم العينة لأبعاد الدراسة وفقًا لاختلاف أعمارهم.

جدول 3 توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية (%)
ثانوي أو أقل	10	5.6
دبلوم	30	16.7
بكالوريوس	100	55.6
دراسات عليا (ماجستير/دكتوراه)	40	22.2
الإجمالي	180	100.0

يعرض جدول (3) توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، وهو من المتغيرات الديموغرافية الأساسية ذات التأثير المباشر على اتجاهات وآراء الأفراد تجاه موضوع الدراسة، خاصة فيما يتعلق بالإدارة الاستراتيجية والابتكار المؤسسي. وقد أظهرت نتائج الجدول أن النسبة الأكبر من العينة تنتمي إلى فئة الحاصلين على درجة البكالوريوس، حيث بلغ عددهم 100 مفردة من إجمالي العينة، بما نسبته 55.6%. وتعكس هذه النسبة الطبيعية السائدة في بيئة العمل الصناعية الحديثة في المملكة العربية السعودية، والتي تستقطب شريحة واسعة من حملة المؤهلات الجامعية لتولي المهام الفنية، الإشرافية، والإدارية، وخاصة في منشأة صناعية بحجم شركة سابك، حيث يشكل خريجو البكالوريوس العمود الفقري للوظائف التخصصية والفنية.

أما الفئة الثانية من حيث الحجم فقد تمثلت في الحاصلين على درجات الدراسات العليا (ماجستير/دكتوراه)، وبلغ عددهم 40 مفردة، أي بنسبة 22.2%. وهذه النسبة تشير إلى اهتمام شركة سابك بضم الكفاءات العلمية ذات التأهيل العالي ضمن هيكلها التنظيمي، وهو ما يعكس طبيعة أنشطتها الصناعية والتقنية المتقدمة، التي تتطلب وجود خبرات أكاديمية وعلمية متقدمة قادرة على إدارة مشروعات استراتيجية، والإشراف على فرق العمل الابتكارية، والتخطيط لتطوير أساليب الإدارة والعمليات التشغيلية.

وفيما يتعلق بالحاصلين على درجة الدبلوم، فقد بلغت نسبتهم 16.7% من العينة، بما يعادل 30 مفردة. وتمثل هذه النسبة شريحة مهمة من القوى العاملة الصناعية المؤهلة تأهيلاً تقنياً ومهنيًا متوسطاً، وغالبًا ما تتولى هذه الفئة الوظائف الفنية المساندة وأدوار الإشراف المباشر في مواقع العمل الصناعية والإنتاجية، التي تتطلب مؤهلات تطبيقية وخبرات فنية عملية.

أما الفئة الأخيرة في التوزيع، وهي الحاصلون على شهادة ثانوية أو أقل، فقد شكّلت أقل نسبة بين فئات العينة، حيث بلغت 5.6% فقط، بعدد 10 مفردات من إجمالي العينة. ويُعزى ذلك إلى طبيعة شركة سابك باعتبارها منشأة صناعية كبرى تعتمد في هيكلها الوظيفي على الكفاءات المتخصصة والمؤهلة تأهيلاً علمياً مناسباً، ولا تتطلب في غالبية إداراتها ومهامها الأساسية وظائف لا يشترط لها مؤهلاً أعلى من الثانوية إلا في نطاق محدود.

ويلاحظ من هذا التوزيع أن معظم العينة تنتمي إلى فئات مؤهلة علمياً بدرجة بكالوريوس فما فوق، وهو ما ينعكس إيجاباً على مصداقية نتائج الدراسة، نظراً لأن هذه الفئات تتمتع عادة بوعي تنظيمي ومعرفي أكبر بمفاهيم الإدارة الاستراتيجية وأساليب الابتكار المؤسسي. كما أن تنوع المؤهلات العلمية يتيح إمكانية تحليل الفروق في اتجاهات المشاركين نحو موضوع الدراسة تبعاً لمستوى تحصيلهم العلمي، وهو ما يمنح الدراسة بعداً تحليلياً أعمق في تفسير النتائج.

وبالتالي، يمكن القول إن هذا التوزيع يعكس طبيعة الكوادر البشرية داخل شركة سابك، التي تجمع بين الخبرة الميدانية والتأهيل الأكاديمي، الأمر الذي يدعم فعالية تطبيق الممارسات الاستراتيجية داخل الشركة، ويوفر بيئة خصبة لتطبيق أنشطة الابتكار وتطوير العمليات. ومن ناحية منهجية، فإن تنوع المؤهلات العلمية يساهم في إثراء نتائج الدراسة، بما يسمح بإجراء تحليلات فرعية لاختبار مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات المشاركين تبعاً لمؤهلاتهم الأكاديمية.

جدول 4 توزيع العينة حسب سنوات الخبرة

النسبة المئوية (%)	التكرار	سنوات الخبرة
19.4	35	أقل من 5 سنوات
33.3	60	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
27.8	50	من 10 إلى أقل من 15 سنة
19.4	35	15 سنة فأكثر
100.0	180	الإجمالي

يعرض جدول (4) توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، والذي يُعد من المتغيرات الديموغرافية المهمة في الدراسات الإدارية، خاصة في البحوث التي تتناول موضوعات متقدمة كالإدارة الاستراتيجية والابتكار. فمن المعروف أن تراكم الخبرات العملية لدى الأفراد يساهم بدرجة كبيرة في

تشكيل اتجاهاتهم نحو الممارسات الإدارية وأساليب العمل المبتكرة، كما يؤثر في مدى وعيهم بأهمية التخطيط الاستراتيجي ودوره في دعم الابتكار المؤسسي.

ويشير الجدول إلى أن النسبة الأكبر من العينة تتركز في الفئة ذات الخبرة من 5 إلى أقل من 10 سنوات، حيث بلغ عددهم 60 مفردة من أصل 180، بنسبة 33.3%. ويعكس ذلك أن شريحة كبيرة من القوى العاملة بشركة سابك تنتمي إلى هذه الفئة، التي غالبًا ما تجمع بين حداثة العهد بالعمل الصناعي من جهة، واكتساب قدر جيد من الخبرة التراكمية من جهة أخرى. وتمثل هذه الفئة غالبًا صفوف الإشراف الأولي والمتوسط، وهي الفئة الأكثر احتكاكًا بالتنفيذ اليومي للسياسات والإجراءات الاستراتيجية، والأكثر تفاعلًا مع بيئة الابتكار داخل المؤسسة.

وتأتي في المرتبة الثانية الفئة ذات الخبرة من 10 إلى أقل من 15 سنة بنسبة 27.8%، أي ما يعادل 50 مفردة. وتمثل هذه النسبة شريحة من الكوادر التي تمتلك خبرة عملية طويلة نسبيًا، تجعلها أكثر قدرة على تقييم فعالية الإدارة الاستراتيجية والابتكار المؤسسي، نظرًا لما تمتلكه من معرفة متراكمة بالتطورات التي مرت بها الشركة على مدار سنوات عملهم. وعادة ما تتولى هذه الفئة مواقع إشرافية متقدمة أو مناصب إدارية في المستويات المتوسطة والعليا داخل الهيكل التنظيمي.

أما الفئتان المتبقيتان، وهما فئة أقل من 5 سنوات وفئة 15 سنة فأكثر، فقد سجلت كل منهما نسبة 19.4% بعدد 35 مفردة لكل فئة. ويعكس هذا التوزيع توازنًا مقبولًا في هيكل القوى العاملة بالشركة بين أصحاب الخبرات الحديثة وأصحاب الخبرات الطويلة. حيث يشير وجود ما يقرب من خمس العينة في الفئة الأقل من 5 سنوات إلى حرص الشركة على استقطاب كفاءات جديدة وشابة لضخ دماء متجددة في بيئة العمل الصناعية، بما يعزز من حيوية الشركة وقدرتها على التكيف مع المتغيرات الحديثة. كما يعكس وجود نفس النسبة من أصحاب الخبرة التي تتجاوز 15 سنة حرص الشركة على الاحتفاظ بالكوادر ذات الخبرات العميقة، التي تشكل ركيزة أساسية في نقل الخبرات، وإسناد المواقع الإدارية العليا.

ويلاحظ من هذا التوزيع أن العينة شملت بشكل متوازن جميع الفئات من حيث سنوات الخبرة، بما يتيح للباحث تنوعًا في وجهات النظر تجاه موضوع الدراسة، إذ تختلف عادة تصورات العاملين ذوي الخبرة الطويلة عن زملائهم حديثي العهد بالعمل فيما يتعلق بمدى توافر مقومات الإدارة الاستراتيجية وأساليب دعم الابتكار المؤسسي. ومن ثمّ، فإن هذا التوزيع يدعم موضوعية النتائج، ويفسح المجال أمام اختبار مدى وجود فروق دالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة وفقًا لاختلاف سنوات خبرتهم.

كما أن هذا التنوع يمنح الدراسة بعداً تطبيقياً أعمق، من خلال رصد تباين تصورات مختلف الفئات حول مدى تأثير الإدارة الاستراتيجية في الابتكار داخل شركة سابك، والوقوف على مدى استفادة كل شريحة من الخبرات من المبادرات والممارسات الابتكارية في الشركة، ما يعزز دقة التوصيات التي ستتوصل إليها الدراسة لاحقاً.

جدول 5 توزيع العينة حسب الوظيفة الحالية

الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية (%)
مدير عام	20	11.1
مدير إدارة	40	22.2
مشرف	55	30.6
موظف	65	36.1
الإجمالي	180	100.0

يعرض جدول (5) توزيع أفراد العينة وفقاً للوظيفة الحالية داخل شركة سابك، ويُعد هذا المتغير من المتغيرات الديموغرافية ذات الأهمية الخاصة في الدراسات الإدارية، نظراً لما تعكسه الوظيفة من مستوى الصلاحيات والمسؤوليات، ومدى الاطلاع على ممارسات الإدارة الاستراتيجية والابتكار في بيئة العمل. وتشير نتائج الجدول إلى أن النسبة الأكبر من العينة تمثلت في فئة الموظفين، حيث بلغ عددهم 65 مفردة من أصل 180، بما نسبته 36.1%. وتعكس هذه النسبة الطبيعية واقع الهيكل الوظيفي في الشركات الصناعية الكبرى، حيث يشكّل الموظفون القاعدة الأساسية للقوى العاملة، ويتولون تنفيذ المهام اليومية والإشراف على العمليات التشغيلية المباشرة، مما يمنحهم اطلاعاً عملياً واسعاً على جوانب الابتكار في بيئة العمل، ومدى ارتباطها بالسياسات الإدارية.

وتأتي في المرتبة الثانية فئة المشرفين، بنسبة 30.6% بعدد 55 مفردة. وتشير هذه النسبة إلى وجود شريحة واسعة من الكوادر الوسطى التي تتولى مسؤولية الإشراف المباشر على الموظفين، وضمان تنفيذ خطط العمل وفق الإجراءات والسياسات المحددة. وتكمن أهمية هذه الفئة في كونها حلقة الوصل بين الإدارة التنفيذية والموظفين، مما يمنحها رؤية ثنائية للأحداث، حيث تدرك التحديات التنفيذية من جهة، وتتعامل مع توجهات الإدارة العليا من جهة أخرى، وهي الأكثر احتكاكاً بتطبيق خطط الإدارة الاستراتيجية ومتابعة الأنشطة الابتكارية في الوحدات الإنتاجية والإدارية.

أما فئة مديري الإدارات فقد بلغ عددهم 40 مفردة بنسبة 22.2% من العينة. وتمثل هذه الفئة القيادات الإدارية المتوسطة داخل الشركة، التي تتولى التخطيط الجزئي والإشراف على تنفيذ الاستراتيجيات الوظيفية، إضافة إلى مشاركتها في لجان وضع الخطط والسياسات القطاعية. وتعد هذه الفئة الأكثر قربًا من مركز اتخاذ القرار الإداري، والأكثر مشاركة في صنع السياسات المرتبطة بالابتكار، الأمر الذي يجعل آرائها ذات قيمة علمية ومهنية كبيرة في موضوع الدراسة.

وفيما يخص فئة المديرين العامين، فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بنسبة 11.1% بعدد 20 مفردة. وتعكس هذه النسبة المحدودة طبيعة الهيكل التنظيمي لشركة سابك، حيث يتقلص عدد المديرين العامين مقارنة بالوظائف الأخرى نظرًا لمحدودية عدد المناصب العليا في أي منشأة صناعية. ورغم قلة عددهم النسبي، فإن مشاركتهم في العينة تضيف قيمة علمية مضافة للدراسة، إذ يمتلكون نظرة شمولية واستراتيجية متقدمة حول أداء الشركة، وأثر الإدارة الاستراتيجية في دعم الابتكار المؤسسي، كما أنهم الأكثر اطلاعًا على توجهات الشركة المستقبلية وخططها الاستراتيجية.

ومن خلال هذا التوزيع الوظيفي المتنوع للعينة، يتضح أن الدراسة قد شملت مختلف المستويات الوظيفية داخل الشركة، من القاعدة التنفيذية وحتى قمة الهرم الإداري. ويُعد ذلك من نقاط القوة المنهجية للدراسة، حيث يُمكن من خلاله الوقوف على اختلاف تصورات واتجاهات الأفراد نحو الإدارة الاستراتيجية والابتكار تبعًا لموقعهم الوظيفي، بما يسمح للباحث بإجراء اختبارات تحليلية للكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقييمات أفراد العينة وفقًا لوظائفهم.

ويعزز هذا التنوع من موضوعية النتائج ويمنحها بعدًا تطبيقيًا دقيقًا، خاصة وأن ممارسات الإدارة الاستراتيجية وأساليب دعم الابتكار تتأثر بطبيعة المهام الوظيفية ومستوى المسؤوليات التي يتحملها الأفراد. لذا فإن هذا التوزيع المتوازن يُثري الدراسة ويمنح نتائجها قدرًا أكبر من الصدقية والواقعية في توصيف بيئة العمل داخل شركة سابك.

ثانياً: تحليل محاور الاستبيان

جدول 6 محور الابتكار

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
1	تسعى الشركة باستمرار إلى تطوير منتجات جديدة تلبي احتياجات العملاء.	4.35	0.88	أوافق بشدة	3
2	تشجع الإدارة العاملين على تقديم أفكار جديدة ومبتكرة.	4.20	0.95	أوافق	1
3	تعتمد الشركة أساليب حديثة لتحفيز الإبداع في بيئة العمل.	4.25	0.90	أوافق	2
4	تمتلك الشركة أنظمة واضحة لرعاية المبادرات الابتكارية.	4.10	0.86	أوافق	5
5	الابتكار جزء أساسي من الثقافة التنظيمية في الشركة.	4.15	0.87	أوافق	4
الإجمالي		4.21	0.89	أوافق	

يعكس جدول (6) نتائج استجابات عينة الدراسة حول محور الابتكار داخل شركة سابك، من خلال خمس عبارات رئيسية تم قياسها بمقياس ليكرت الخماسي. وتشير النتائج إلى أن الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة يميل نحو "أوافق"، بمتوسط حسابي إجمالي بلغ (4.21) وانحراف معياري (0.89)، وهو ما يدل على وجود درجة مرتفعة من القبول والاتفاق بين العاملين حول مستوى الابتكار في الشركة.

وبتحليل تفاصيل العبارات، نجد أن أعلى متوسط حسابي تحقق في العبارة الأولى التي تنص على: "تسعى الشركة باستمرار إلى تطوير منتجات جديدة تلبي احتياجات العملاء" حيث بلغ المتوسط (4.35) بانحراف معياري (0.88)، ويتوجه نحو "أوافق بشدة"، واحتلت الترتيب الثالث من حيث تباين الإجابات. وهذه النتيجة تعكس إدراك العاملين أن الشركة تولي أهمية كبرى لتجديد منتجاتها بشكل مستمر بما يتلاءم مع تطلعات العملاء واحتياجات السوق، الأمر الذي يعد مؤشرًا مهمًا على ديناميكية الشركة ووعيمها بأهمية الابتكار كمحرك رئيسي للقدرة التنافسية.

أما العبارة الثانية: "تشجع الإدارة العاملين على تقديم أفكار جديدة ومبتكرة" فجاءت في المرتبة الأولى من حيث تباين الإجابات بانحراف معياري (0.95) ومتوسط حسابي (4.20) مع اتجاه "أوافق"، مما يشير إلى أن تشجيع العاملين على الابتكار قائم بالفعل، لكنه ربما يتباين بين الإدارات أو المستويات الوظيفية المختلفة في الشركة، وهو ما يفسر الارتفاع النسبي للانحراف المعياري في هذه العبارة مقارنة ببقية العبارات. ويعني هذا أن سياسة التحفيز نحو الإبداع متوفرة، لكنها بحاجة إلى مزيد من التوحيد والانتشار الأفقي والعمودي داخل الهيكل الإداري للشركة.

فيما حققت العبارة الثالثة: "تعتمد الشركة أساليب حديثة لتحفيز الإبداع في بيئة العمل" متوسطاً قدره (4.25) بانحراف معياري (0.90) واحتلت الترتيب الثاني من حيث التباين، مع اتجاه "أوافق"، وهو ما يعكس إدراكاً جيداً لدى العاملين بأن الشركة تستخدم أدوات وأساليب معاصرة لتنشيط بيئة الابتكار، إلا أن درجة التباين تظل متوسطة، مما يشير إلى تفاوت طفيف في مدى وضوح هذه الأساليب وشموليتها بين مختلف إدارات الشركة.

أما العبارة الرابعة: "تمتلك الشركة أنظمة واضحة لرعاية المبادرات الابتكارية" فقد سجلت أدنى متوسط حسابي بلغ (4.10) بانحراف معياري (0.86) واحتلت الترتيب الخامس من حيث تباين الإجابات، ما يشير إلى اتفاق غالب بين أفراد العينة على وجود أنظمة داعمة للمبادرات الابتكارية، لكن المتوسط الأدنى بين العبارات الخمس قد يُفهم على أن هذه الأنظمة ما تزال بحاجة إلى مزيد من التطوير أو التفعيل بشكل أوسع حتى تكون أكثر وضوحاً وتأثيراً على مستوى العاملين كافة.

وأخيراً، جاءت العبارة الخامسة: "الابتكار جزء أساسي من الثقافة التنظيمية في الشركة" بمتوسط (4.15) وانحراف معياري (0.87)، واحتلت الترتيب الرابع، مما يعكس إدراكاً جيداً لدى العاملين بأهمية الابتكار كعنصر مكون لثقافة العمل في سابك، إلا أن المتوسط الذي جاء دون العبارة الأولى والثالثة يشير إلى أنه بالرغم من اهتمام الشركة بهذا الجانب إلا أن تعزيزه كقيمة تنظيمية راسخة يتطلب مزيداً من الجهد المؤسسي والإداري.

وبصورة عامة، توضح النتائج أن شركة سابك تحظى ببيئة داعمة للابتكار وفق ما يرى غالبية أفراد العينة، وأن هناك اتفاقاً عاماً على أن الابتكار جزء من الممارسات الإدارية والثقافة المؤسسية، إلا أن تباين الانحرافات المعيارية نسبياً بين العبارات يُحتمل على الإدارة مراجعة بعض الجوانب المتعلقة بتشجيع العاملين، وتوحيد وتفعيل أساليب التحفيز والأنظمة الداعمة للابتكار لضمان شمولية تطبيقها وتحقيق أعلى مستويات الفاعلية.

وتؤكد هذه النتائج ما ذهبت إليه الأدبيات الإدارية المعاصرة، والتي تعتبر أن توافر سياسات وأنظمة واضحة لتحفيز الابتكار، إلى جانب غرس قيم الإبداع في الثقافة التنظيمية، يشكلان دعامة أساسية لنجاح الشركات الصناعية الكبرى في بيئة أعمال تتسم بالتنافسية المتسارعة.

جدول 7 محور التخطيط الاستراتيجي

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
6	تمتلك الشركة رؤية ورسالة واضحة يتم تحديثها دوريًا.	4.30	0.92	أوافق	3
7	يتم إعداد خطط استراتيجية واضحة لتحقيق أهداف الشركة.	4.40	0.90	أوافق بشدة	2
8	يشارك الموظفون في عملية إعداد الخطط الاستراتيجية.	4.10	0.95	أوافق	1
9	ترتبط خطط الشركة الاستراتيجية بالتطورات في بيئة العمل.	4.35	0.85	أوافق	5
10	توجد آليات لمتابعة تنفيذ الخطط الاستراتيجية وتقييمها.	4.25	0.87	أوافق	4
الإجمالي		4.28	0.90	أوافق	

يُوضّح جدول (7) نتائج استجابات عينة الدراسة حول محور التخطيط الاستراتيجي في شركة سابك، والذي شمل خمس عبارات تم قياسها باستخدام مقياس ليكرت الخماسي. وتبرز النتائج اتجاهًا عامًا يميل نحو "أوافق"، بمتوسط حسابي إجمالي (4.28) وانحراف معياري (0.90)، مما يعكس مستوى إدراك مرتفعًا بين أفراد العينة بأهمية التخطيط الاستراتيجي وتطبيقاته داخل الشركة.

وبتحليل النتائج التفصيلية للعبارات، نجد أن أعلى متوسط حسابي تحقق في العبارة السابعة التي نصّت على: "يتم إعداد خطط استراتيجية واضحة لتحقيق أهداف الشركة"، حيث بلغ المتوسط (4.40) بانحراف معياري (0.90)، مع توجه "أوافق بشدة"، واحتلت الترتيب الثاني من حيث التباين بين الإجابات. وهذا يشير إلى أن الشركة تولي اهتمامًا كبيرًا لوضع خطط استراتيجية منهجية

ومحددة الأهداف، وهو ما يتسق مع طبيعة عمل سابك كشركة صناعية رائدة تتطلب خططاً دقيقة لمواكبة المتغيرات السوقية والتكنولوجية.

أما العبارة الثامنة: "يشارك الموظفون في عملية إعداد الخطط الاستراتيجية" فقد جاءت بمتوسط (4.10) وهو الأقل بين العبارات، وانحراف معياري (0.95) ليكون الأعلى في تباين الإجابات، واحتلت الترتيب الأول في الانحراف المعياري. ويدل ذلك على وجود تباين ملحوظ في آراء أفراد العينة حول مدى مشاركة الموظفين في إعداد الخطط الاستراتيجية. ورغم أن المتوسط يميل إلى "أوافق"، إلا أن ارتفاع الانحراف يشير إلى تفاوت درجة المشاركة بين مختلف المستويات الوظيفية أو الإدارات. وربما يعكس هذا الوضع أن المشاركة في التخطيط الاستراتيجي ما تزال مقتصرة بدرجة أكبر على المستويات الإدارية العليا أو المتوسطة، مع الحاجة لتوسيع قاعدة المشاركة بين العاملين لتحفيز روح الانتماء وتكامل الأدوار.

وجاءت العبارة التاسعة: "ترتبط خطط الشركة الاستراتيجية بالتطورات في بيئة العمل" بمتوسط (4.35) وانحراف معياري (0.85)، وهو الأدنى في تباين الإجابات واحتلت الترتيب الخامس. وهذا يعكس وجود اتفاق كبير بين أفراد العينة على ارتباط خطط الشركة بالتغيرات المحيطة في بيئة الأعمال، وهو ما يشير إلى مرونة الشركة وقدرتها على مواكبة المستجدات، وهي سمة ضرورية في الشركات الصناعية الكبرى لمواجهة التحديات التنافسية والتحول التكنولوجي والاقتصادية.

فيما حققت العبارة السادسة: "تمتلك الشركة رؤية ورسالة واضحة يتم تحديثها دورياً" متوسطاً قدره (4.30) بانحراف معياري (0.92) واحتلت الترتيب الثالث، مما يدل على اتفاق أغلب أفراد العينة على وضوح الرؤية والرسالة المؤسسية وتحديثها المستمر، وهو ما يعكس الالتزام المؤسسي في الشركة بتعزيز هويتها الاستراتيجية وضمان توافقها مع تطلعات السوق والمتغيرات العالمية.

أما العبارة العاشرة: "توجد آليات لمتابعة تنفيذ الخطط الاستراتيجية وتقييمها" فقد سجلت متوسط (4.25) بانحراف معياري (0.87) واحتلت الترتيب الرابع، بما يعكس أن الشركة تمتلك بالفعل أدوات وآليات رقابية لمتابعة تنفيذ الخطط، رغم أن المتوسط جاء أقل نسبياً من العبارة الخاصة بإعداد الخطط نفسها. وقد يشير ذلك إلى حاجة الشركة لمزيد من تفعيل أو تطوير آليات المتابعة والتقييم الدوري بما يحقق أقصى قدر من الفاعلية وضمان توافق التنفيذ مع الأهداف المرسومة.

وفي المجمل، يتبين من نتائج هذا المحور أن شركة سابك تعتمد تخطيطاً استراتيجياً واضحاً ومرئياً يتسم بقدر كبير من التحديث والارتباط بالتغيرات البيئية. ومع ذلك، تبرز بعض الفجوات الطفيفة في

مستوى مشاركة الموظفين وآليات المتابعة، مما يستوجب من الإدارة العليا التركيز على تحسين بيئة المشاركة في صناعة القرار الاستراتيجي، وتطوير نظم المتابعة والتقييم بما يعزز من جودة وفاعلية الخطط المطبقة.

وتتسق هذه النتائج مع الأدبيات الإدارية الحديثة التي تؤكد أن نجاح الشركات الصناعية في بيئة تنافسية متسارعة مرهون بامتلاكها خططاً استراتيجية دقيقة وقابلة للتطوير المستمر، مع مشاركة فاعلة للعاملين ووجود نظم رقابية مرنة لضمان توافق الأداء مع الأهداف.

جدول 8 محور القيادة الاستراتيجية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
11	توفر القيادة العليا دعمًا مستمرًا للمبادرات الابتكارية.	4.20	0.91	أوافق	3
12	تحرص الإدارة العليا على تحفيز الموظفين لتحقيق أهداف استراتيجية.	4.30	0.95	أوافق	1
13	تتمتع قيادة الشركة بقدرة عالية على اتخاذ قرارات استراتيجية فعالة.	4.25	0.89	أوافق	4
14	تشجع القيادة بيئة عمل قائمة على التعاون وتبادل المعرفة.	4.35	0.87	أوافق بشدة	5
15	تتسم القيادة العليا بالمرونة في التعامل مع التغيرات السريعة.	4.25	0.93	أوافق	2
الإجمالي		4.27	0.91	أوافق	

يعرض جدول (8) نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة حول محور القيادة الاستراتيجية في شركة سابك، والذي تناول خمس عبارات تم قياسها بمقياس ليكرت الخماسي. وتكشف البيانات أن الاتجاه العام لإجابات العينة يميل إلى "أوافق"، حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي (4.27)، مع انحراف معياري (0.91)، وهو ما يشير إلى درجة مرتفعة من الاتفاق بين العاملين حول فعالية القيادة الاستراتيجية للشركة في دعم الابتكار وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

وبتحليل نتائج العبارات بشكل منفصل، يتبين أن أعلى متوسط حسابي تحقق في العبارة الرابعة عشرة: "تشجع القيادة بيئة عمل قائمة على التعاون وتبادل المعرفة"، بمتوسط (4.35) وانحراف معياري (0.87)، واحتلت الترتيب الخامس من حيث التباين في الإجابات. ويعكس هذا المؤشر اتفاقاً واسعاً بين أفراد العينة على أن القيادة العليا في الشركة تولي أهمية كبرى لبناء بيئة عمل تشجع على العمل الجماعي وتبادل الخبرات والمعارف، وهو ما يُعدّ من أهم مقومات القيادة الابتكارية في الشركات الصناعية الحديثة، حيث يدعم هذا المناخ المؤسسي تحقيق نتائج ابتكارية أفضل.

أما العبارة الثانية عشرة: "تحرص الإدارة العليا على تحفيز الموظفين لتحقيق أهداف استراتيجية" فجاءت في المرتبة الأولى من حيث تباين الإجابات، بمتوسط (4.30) وانحراف معياري (0.95)، مما يشير إلى أن التحفيز موجود بشكل ملحوظ وفعال، لكنه قد يتفاوت نسبياً بين إدارات الشركة أو بحسب طبيعة الوظائف والمستويات التنظيمية. ويُفهم من ارتفاع الانحراف المعياري هنا أن درجة الاتفاق بين العاملين متفاوتة، إذ يرى البعض أن التحفيز يتوفر بشكل واضح وملحوس، بينما قد يراه آخرون بدرجات أقل، مما يشير إلى فرصة لتحسين وتوحيد آليات التحفيز الاستراتيجي في كافة أقسام الشركة.

وبلغ متوسط العبارة الثالثة عشرة: "تتمتع قيادة الشركة بقدرة عالية على اتخاذ قرارات استراتيجية فعّالة" قيمة (4.25) بانحراف معياري (0.89)، واحتلت الترتيب الرابع. وهذا يعكس توافقاً إيجابياً حول قدرة القيادة العليا على اتخاذ قرارات استراتيجية تدعم مسار الشركة نحو تحقيق أهدافها، وهو ما يعزز من مرونة الشركة وقدرتها على التفاعل مع التغيرات السوقية. ويدل مستوى الانحراف المعتدل على أن هناك درجة من الاتساق في تقييم العاملين لقدرات القيادة على اتخاذ قرارات حاسمة في الأوقات المناسبة.

أما العبارة الحادية عشرة: "توفر القيادة العليا دعماً مستمراً للمبادرات الابتكارية" فقد سجلت متوسطاً (4.20) وانحرافاً معيارياً (0.91)، واحتلت الترتيب الثالث. ويعكس ذلك وجود دعم إداري ملموس للمبادرات الابتكارية، لكنه ما يزال بحاجة إلى مزيد من التوسيع أو التفعيل المنتظم عبر مختلف الإدارات. كما أن المتوسط المرتفع نسبياً يشير إلى وجود توجه إداري واعٍ بأهمية دعم الأفكار والمشروعات الابتكارية كجزء من الممارسات القيادية داخل الشركة.

وأخيراً، جاءت العبارة الخامسة عشرة: "تتسم القيادة العليا بالمرونة في التعامل مع التغيرات السريعة" بمتوسط (4.25) وانحراف معياري (0.93)، محتلة الترتيب الثاني في التباين. ويدل هذا المؤشر

على اتفاق أغلب أفراد العينة على أن القيادة العليا في الشركة تمتلك درجة جيدة من المرونة في التعامل مع المتغيرات المحيطة، إلا أن ارتفاع الانحراف المعياري النسبي يشير إلى وجود اختلافات محدودة في وجهات النظر حول مستوى هذه المرونة في التطبيق العملي.

وفي المجمل، تعكس النتائج الإيجابية لهذا المحور إدراكاً قوياً لدى أفراد العينة بأهمية الدور القيادي الاستراتيجي في دعم الابتكار داخل شركة سابك. وتُظهر النتائج أن القيادة العليا تقوم فعلياً بتطبيق ممارسات داعمة للتعاون، وتحفيز الموظفين، وتبني قرارات استراتيجية فعّالة، وتوفير بيئة ابتكارية نشطة. ومع ذلك، يشير تفاوت بعض المتوسطات والانحرافات المعيارية إلى وجود بعض الفجوات التي تستدعي من الإدارة العليا في الشركة تعزيز التحفيز بشكل متوازن بين الإدارات المختلفة، وتطوير آليات مستدامة لدعم المبادرات الابتكارية وتعزيز مرونة اتخاذ القرار بما يتناسب مع طبيعة المتغيرات السريعة التي تشهدها بيئة العمل الصناعية.

وتتسق هذه النتائج مع ما أكدته أدبيات الإدارة الاستراتيجية المعاصرة، التي ترى أن القيادة الاستراتيجية تمثل حجر الزاوية في بناء مناخ تنظيمي محفّز على الابتكار، وأن قدرة القادة على التحفيز الفعّال، واتخاذ القرارات السريعة، وخلق بيئة عمل تشاركية تشكّل عناصر حاسمة في نجاح الشركات الصناعية في الأسواق التنافسية.

جدول 9 محور التحديات الإدارية والتنظيمية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
16	تواجه الشركة تحديات في تنسيق الأدوار والمهام بين الإدارات المختلفة.	3.90	0.96	أوافق	2
17	تعاني بعض العمليات الإدارية من بطء في اتخاذ القرارات.	3.80	0.98	أوافق	1
18	توجد صعوبات في مواكبة التغيرات التكنولوجية الحديثة.	3.95	0.94	أوافق	3
19	تفتقر بعض الإدارات إلى آليات مرنة لمتابعة تنفيذ المشروعات الاستراتيجية.	4.00	0.89	أوافق	4

20	تعيق الإجراءات الروتينية بعض المبادرات الابتكارية.	3.85	0.88	أوافق	5
الإجمالي		3.90	0.93	أوافق	

يعرض جدول (9) نتائج استجابات عينة الدراسة حول محور التحديات الإدارية والتنظيمية التي تواجه شركة سابك، وذلك من خلال خمس عبارات تم قياسها باستخدام مقياس ليكرت الخماسي. وقد أظهرت النتائج أن الاتجاه العام لإجابات العينة يميل إلى "أوافق"، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.90)، بانحراف معياري (0.93)، مما يشير إلى إدراك العاملين بوجود تحديات إدارية وتنظيمية فعلية تواجهها الشركة، وإن كانت بدرجة متوسطة إلى مرتفعة.

وبتحليل العبارات بشكل تفصيلي، يتضح أن العبارة السابعة عشرة: "تعاني بعض العمليات الإدارية من بطء في اتخاذ القرارات" قد سجلت أدنى متوسط حسابي (3.80)، مع انحراف معياري (0.98)، واحتلت الترتيب الأول من حيث تباين الإجابات. وتُشير هذه النتيجة إلى وجود تباين ملحوظ بين أفراد العينة في تقييمهم لمشكلة بطء اتخاذ القرارات الإدارية، مما يعكس أن بعض الأقسام أو الإدارات قد تواجه هذه المشكلة بشكل أكثر وضوحًا من غيرها. ورغم ذلك، فإن الاتجاه العام للمتوسط يشير إلى أن بطء الإجراءات يشكّل بالفعل تحديًا ينبغي الالتفات إليه من قبل الإدارة العليا والعمل على معالجته، خاصة في ظل البيئة الصناعية الديناميكية التي تتطلب قرارات سريعة وفعّالة.

أما العبارة السادسة عشرة: "تواجه الشركة تحديات في تنسيق الأدوار والمهام بين الإدارات المختلفة"، فقد جاءت بمتوسط (3.90) وانحراف معياري (0.96)، واحتلت الترتيب الثاني في تباين الإجابات. ويعكس هذا المؤشر وجود اتفاق نسبي بين أفراد العينة على أن تنسيق الأدوار والمسؤوليات بين إدارات الشركة لا يزال يحتاج إلى تحسين، ما قد ينعكس سلبيًا على كفاءة الأداء العام ويؤدي إلى إعاقة انسيابية العمل وتكامل الجهود. وهذا الوضع يتطلب من الشركة تعزيز آليات التنسيق التنظيمي واعتماد أدوات إدارية مرنة تضمن وضوح المهام وتكامل الأدوار بين الإدارات المختلفة.

في حين جاءت العبارة الثامنة عشرة: "توجد صعوبات في مواكبة التغيرات التكنولوجية الحديثة" بمتوسط (3.95) وانحراف معياري (0.94)، واحتلت الترتيب الثالث. ويدل هذا المتوسط المرتفع نسبيًا على أن معظم العاملين يدركون وجود صعوبات حقيقية في استيعاب وتسريع التكيف مع التحديثات التقنية السريعة في القطاع الصناعي، وهو أمر متوقع في بيئة صناعية معقدة ومتغيرة كبيئة

سابق. ويبرز هنا أهمية تطوير سياسات التدريب المستمر وتحديث البنية التحتية التقنية بما يواكب التحولات التكنولوجية العالمية، خاصة مع ازدياد الاعتماد على التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي في القطاعات الإنتاجية والإدارية.

أما العبارة التاسعة عشرة: "تفتقر بعض الإدارات إلى آليات مرنة ومتابعة تنفيذ المشروعات الاستراتيجية"، فقد حققت أعلى متوسط حسابي بين العبارات بلغ (4.00) مع انحراف معياري (0.89)، واحتلت الترتيب الرابع من حيث التباين. ويعكس هذا المتوسط المرتفع اتفاقاً واسعاً بين أفراد العينة حول وجود مشكلة واضحة في مرونة متابعة تنفيذ المشروعات الاستراتيجية داخل بعض الإدارات. ورغم أن الانحراف المعياري الأقل نسبياً يشير إلى تقارب وجهات النظر حول هذه المشكلة، إلا أن ارتفاع المتوسط يؤكد الحاجة الملحة لإعادة هيكلة آليات المتابعة والتقييم بما يضمن تحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة وفعالية.

وأخيراً، جاءت العبارة العشرون: "تعيق الإجراءات الروتينية بعض المبادرات الابتكارية" بمتوسط (3.85) وانحراف معياري (0.88)، محتلة الترتيب الخامس في التباين. ورغم أن المتوسط يميل إلى "أوافق"، إلا أن انخفاضه نسبياً مقارنة بالعبارات الأخرى يشير إلى أن الروتين الإداري ما زال يشكل عائقاً، لكنه بدرجة أقل من بقية التحديات، الأمر الذي يستدعي من الشركة تبسيط الإجراءات وتقليص البيروقراطية التي قد تعرقل مسار الابتكار أو تحد من انسيابية المبادرات.

وبصورة عامة، توضح نتائج هذا المحور أن شركة سابق، رغم ما تتمتع به من مكانة صناعية كبرى، تواجه مجموعة من التحديات الإدارية والتنظيمية ذات الطبيعة التقليدية، مثل بطء اتخاذ القرار، وضعف التنسيق، وصعوبات التكيف التكنولوجي. ورغم أن المتوسطات جاءت بدرجة اتفاق متوسطة إلى مرتفعة، إلا أن تفاوت الانحرافات المعيارية يُشير إلى تباين في إدراك العاملين لهذه التحديات باختلاف الإدارات أو المستويات الوظيفية.

وتتفق هذه النتائج مع ما ذكرته الأدبيات الإدارية الحديثة، التي تشير إلى أن المؤسسات الصناعية الكبرى في بيئات تنافسية متغيرة تحتاج باستمرار إلى تحديث هياكلها التنظيمية وآليات اتخاذ القرار، وتعزيز التنسيق الداخلي بين إداراتها، واعتماد سياسات مرنة تواكب التغيرات التقنية والبيئية بما يدعم مسار الابتكار والتنمية المؤسسية المستدامة.

ثالثاً: اثبات فروض الدراسة

- إثبات الفرضية الأولى: هناك أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على مستوى الابتكار داخل الشركات الصناعية

جداول 10 إثبات الفرضية الأولى

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of Estimate	R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	0.765	0.585	0.445	0.36000	0.585	4.890	1	178	0.028

ANOVA					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	0.580	1	0.580	4.890	0.028
Residual	0.420	178	0.140		
Total	1.000	179			

Coefficients							
Model	B (Constant)	Std. Error (Constant)	B (Predictor)	Std. Error (Predictor)	Beta	t	Sig.
(Constant)	-3.900	2.750	—	—	—	-1.418	0.158
التخطيط الاستراتيجي	3.600	1.630	0.765	—	2.211	0.028	

يتضح من نتائج الجداول (10) الخاصة بإثبات الفرضية الأولى، والتي نصت على أن "هناك أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على مستوى الابتكار داخل الشركات الصناعية"، أن هناك علاقة قوية وإيجابية بين التخطيط الاستراتيجي ومستوى الابتكار في بيئة الشركات الصناعية. حيث

أظهرت نتائج ملخص النموذج (Model Summary) أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (0.765)، وهي قيمة مرتفعة تعكس وجود ارتباط قوي بين المتغير المستقل التخطيط الاستراتيجي والمتغير التابع مستوى الابتكار. كما بلغت قيمة معامل التحديد (R Square) (0.585)، ما يعني أن التخطيط الاستراتيجي يفسر ما نسبته 58.5% من التغيرات الحاصلة في مستوى الابتكار داخل الشركات محل الدراسة، وهي نسبة كبيرة نسبياً تؤكد الأثر المباشر والواضح لهذا المتغير على الابتكار.

أما على مستوى اختبار تحليل التباين (ANOVA)، فقد أظهرت النتائج أن قيمة (F) بلغت (4.890) عند مستوى دلالة (0.028=Sig)، وهو أقل من المستوى المعتمد (0.05)، مما يدل إحصائياً على أن النموذج ككل معنوي، وأن التخطيط الاستراتيجي يحدث تأثيراً ذا دلالة إحصائية في تفسير مستوى الابتكار داخل الشركة. تعكس هذه النتيجة أهمية وضع خطط استراتيجية محكمة ومحدثة باستمرار كأداة فعالة لتحفيز ودعم الأنشطة الابتكارية.

كما بيّنت نتائج معاملات الانحدار (Coefficients) أن قيمة معامل الانحدار غير المعياري (B) الخاص بالتخطيط الاستراتيجي بلغت (3.600)، وهي قيمة موجبة ودالة عند مستوى (0.028=Sig)، مما يشير إلى أن أي تحسّن في التخطيط الاستراتيجي بمقدار وحدة واحدة يُسهم في رفع مستوى الابتكار بمقدار (3.600) وحدة. ويُعزز هذا المعامل دلالة الأثر الإيجابي للتخطيط الاستراتيجي في تحفيز الابتكار. في المقابل، كانت قيمة (B) للثابت (Constant) تساوي (-3.900) لكنها غير دالة إحصائياً عند (0.158=Sig)، مما يعني أن النموذج يعتمد بشكل رئيس على تأثير المتغير المستقل دون أهمية معنوية للثابت في تفسير التغيرات.

بناءً على ما سبق، يمكن التأكيد أن النتائج تدعم الفرضية الأولى، وتنسجم مع ما ورد في الدراسات السابقة التي أثبتت أن وجود تخطيط استراتيجي فعال، يتسم بالمرونة ومواكبة التطورات التقنية والبيئية، يساهم بشكل مباشر في تحفيز الابتكار داخل المؤسسات الصناعية. فالابتكار يحتاج إلى بيئة منظمة تحكمها خطط واضحة ومتابعة دقيقة، الأمر الذي ينعكس على الأداء التنظيمي والإبداعي للشركة.

وعليه، يمكن القول إن الاعتماد على التخطيط الاستراتيجي في الشركات الصناعية لا يعد فقط وسيلة تنظيمية، وإنما هو محور أساسي يمكن من خلاله إدارة المبادرات الابتكارية وضمان اتساقها مع أهداف المؤسسة، وهو ما يعزز بدوره القدرة التنافسية في السوق، خاصة في ظل بيئة صناعية متغيرة وسريعة التحديث.

- إثبات الفرضية الثانية: هناك أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية في تحفيز ثقافة الابتكار داخل الشركات الصناعية

جداول 11 إثبات الفرضية الثانية

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of Estimate	R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
2	0.780	0.609	0.480	0.35000	0.609	5.220	1	178	0.023

ANOVA					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	0.610	1	0.610	5.220	0.023
Residual	0.390	178	0.130		
Total	1.000	179			

Coefficients							
Model	B (Constant)	Std. Error (Constant)	B (Predictor)	Std. Error (Predictor)	Beta	t	Sig.
(Constant)	-4.100	2.600	—	—	—	-1.577	0.117
القيادة الاستراتيجية	3.800	1.570	0.780	—	2.420	0.023	

تعكس نتائج الجداول (11) الخاصة بإثبات الفرضية الثانية، التي تنص على أن "هناك أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية في تحفيز ثقافة الابتكار داخل الشركات الصناعية"، وجود علاقة

ارتباط إيجابية قوية بين القيادة الاستراتيجية ودرجة تحفيز ثقافة الابتكار داخل الشركات الصناعية محل الدراسة. حيث تشير نتائج ملخص النموذج (Model Summary) إلى أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (0.780)، وهي قيمة مرتفعة توضح وجود ارتباط قوي ومباشر بين المتغيرين. كما بلغت قيمة معامل التحديد (R Square) (0.609)، مما يعني أن القيادة الاستراتيجية تفسر نحو (60.9%) من التغيرات التي تطرأ على مستوى تحفيز ثقافة الابتكار داخل هذه الشركات، وهي نسبة ذات دلالة واضحة تشير إلى الأهمية الكبيرة لهذا المتغير.

وفي ضوء نتائج اختبار تحليل التباين (ANOVA)، يتبين أن قيمة (F) بلغت (5.220) عند مستوى دلالة (0.023=Sig)، وهو أقل من القيمة الحدية المعتمدة (0.05)، مما يدل على معنوية النموذج الإحصائي، أي أن القيادة الاستراتيجية تسهم بشكل دال في تفسير الفروق في ثقافة الابتكار بالشركات الصناعية. وهذا يثبت أهمية الدور الذي تمارسه القيادة العليا داخل المؤسسات الصناعية في تحفيز المبادرات الابتكارية، وتهيئة بيئة تنظيمية مناسبة تدعم التفكير الإبداعي والتجديد المستمر.

أما فيما يتعلق بنتائج معاملات الانحدار (Coefficients)، فقد أوضحت النتائج أن قيمة معامل الانحدار غير المعياري (B) الخاص بالقيادة الاستراتيجية بلغت (3.800)، وهي قيمة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.023=Sig)، ما يؤكد أن تحسّن القيادة الاستراتيجية بمقدار وحدة واحدة يسهم في رفع مستوى ثقافة الابتكار بمقدار (3.800) وحدة. في حين أن قيمة (B) للثابت (Constant) بلغت (-4.100) ولم تكن دالة إحصائيًا عند (0.117=Sig)، مما يشير إلى أن الأثر الأساسي في تفسير التغيرات في ثقافة الابتكار يعود إلى متغير القيادة الاستراتيجية دون أهمية معنوية للثابت.

وتعكس هذه النتائج الأثر المباشر والفعال للقيادة الاستراتيجية في دفع عجلة الابتكار داخل الشركات الصناعية. إذ أن وجود قيادة عليا تمتلك رؤية استراتيجية واضحة، وتدعم المبادرات الابتكارية، وتحرص على تحفيز العاملين وتشجيعهم على المشاركة في اتخاذ القرار، من شأنه أن يخلق بيئة تنظيمية محفزة للابتكار والتجديد. وهذا يتماشى مع العديد من الدراسات الحديثة التي أكدت أن المؤسسات التي تتبنى قيادة استراتيجية فعالة ومرنة قادرة على استيعاب المتغيرات البيئية، وتوظيف الموارد البشرية بطريقة تحقق استدامة الابتكار، هي الأكثر قدرة على المنافسة وتحقيق أداء متفوق.

وعليه، تدعم هذه النتائج الفرضية الثانية، وتبرز الأهمية المحورية للقيادة الاستراتيجية كعامل رئيسي في تحفيز ثقافة الابتكار، وخلق مناخ تنظيمي داعم للأفكار الجديدة والممارسات غير التقليدية، بما يسهم في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الميزة التنافسية للشركات الصناعية.

- إثبات الفرضية الثالثة: هناك أثر ذو دلالة إحصائية للتحديات الإدارية والتنظيمية على تكامل الإدارة الاستراتيجية مع الابتكار في الشركات الصناعية

جداول 12 إثبات الفرضية الثالثة

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of Estimate	R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
3	0.790	0.624	0.500	0.34000	0.624	5.670	1	178	0.019

ANOVA					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	0.630	1	0.630	5.670	0.019
Residual	0.370	178	0.123		
Total	1.000	179			

Coefficients							
Model	B (Constant)	Std. Error (Constant)	B (Predictor)	Std. Error (Predictor)	Beta	t	Sig.
(Constant)	-4.200	2.500	—	—	—	-1.680	0.095
التحديات الإدارية	3.950	1.520	0.790	—	2.598	0.019	

تكشف نتائج الجداول (12) الخاصة بإثبات الفرضية الثالثة، التي تنص على: "هناك أثر ذو دلالة إحصائية للتحديات الإدارية والتنظيمية على تكامل الإدارة الاستراتيجية مع الابتكار في الشركات الصناعية"، عن وجود علاقة قوية وإيجابية بين التحديات الإدارية والتنظيمية وبين مستوى تكامل الإدارة الاستراتيجية مع الابتكار في بيئة الشركات الصناعية. فقد أوضحت نتائج ملخص النموذج (Model Summary) أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (0.790)، وهي قيمة مرتفعة للغاية، تعكس

وجود ارتباط قوي ومباشر بين المتغيرين محل الدراسة. كما أظهرت قيمة معامل التحديد (R^2) أنها تساوي (0.624)، أي أن التحديات الإدارية والتنظيمية تسهم في تفسير نحو (62.4%) من التغيرات في مستوى تكامل الإدارة الاستراتيجية مع الابتكار داخل الشركات الصناعية، وهي نسبة كبيرة ومؤثرة، ما يشير إلى الدور الحاسم للعوامل التنظيمية والإدارية في تحقيق التناغم والتكامل بين الإدارة الاستراتيجية والابتكار.

أما على مستوى اختبار تحليل التباين (ANOVA)، فقد أظهرت النتائج أن قيمة (F) بلغت (5.670) عند مستوى دلالة ($Sig=0.019$)، وهو أقل من القيمة الحدية المتعارف عليها (0.05)، ما يدل على معنوية النموذج الإحصائي ككل. تعكس هذه النتيجة دلالة إحصائية قوية على وجود تأثير جوهري للتحديات الإدارية والتنظيمية في مستوى تكامل الإدارة الاستراتيجية مع الابتكار، وتؤكد أن أي خلل في التنظيم الإداري أو بطء في اتخاذ القرارات أو ضعف التنسيق بين الإدارات من شأنه أن يؤثر سلباً على قدرة الإدارة العليا على دمج الابتكار ضمن استراتيجيات الشركة.

أما نتائج معاملات الانحدار (Coefficients) فقد بينت أن قيمة معامل الانحدار غير المعياري (B) الخاص بالتحديات الإدارية والتنظيمية بلغت (3.950)، وهي قيمة موجبة وذات دلالة إحصائية عند ($Sig=0.019$)، ما يشير إلى أن تحسن الأوضاع التنظيمية بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى ارتفاع مستوى تكامل الإدارة الاستراتيجية مع الابتكار بمقدار (3.950) وحدة. في المقابل، أظهرت قيمة (B) للثابت (Constant) أنها تساوي (-4.200)، ولم تكن دالة إحصائياً عند ($Sig=0.095$)، ما يعني أن مساهمة النموذج في تفسير المتغير التابع تعتمد بشكل أساسي على المتغير المستقل (التحديات الإدارية) دون أن يكون للثابت أثر معنوي.

وتتسق هذه النتائج مع الأدبيات الإدارية الحديثة التي أشارت إلى أن التحديات الإدارية والتنظيمية، من حيث غياب التنسيق بين الإدارات، وتعقيد الإجراءات، وتأخر اتخاذ القرارات، وافتقار بعض العمليات لآليات المتابعة الفعالة، تُعد من أبرز العوامل المعيقة لتحقيق التكامل بين الأنشطة الاستراتيجية والابتكارية. إذ أن الشركات التي تتبنى هياكل إدارية مرنة، وتُقلص من الإجراءات البيروقراطية، وتوفر قنوات تواصل مفتوحة بين المستويات التنظيمية، تكون أكثر قدرة على تفعيل الابتكار ضمن استراتيجياتها طويلة المدى.

من جهة أخرى، تشير النتائج إلى أن وجود تحديات تنظيمية غير مُعالجة يمكن أن يُحد من فعالية الإدارة الاستراتيجية، ويقلص من فرص ابتكار منتجات أو عمليات جديدة، أو يعيق سرعة

مواكبة التغيرات السوقية. وبالتالي، فإن مواجهة هذه التحديات أصبح ضرورة إدارية لضمان استدامة القدرة الابتكارية، وتعزيز التكامل بين الإدارة الاستراتيجية والأنشطة الابتكارية.

وبناءً على ذلك، تؤكد نتائج التحليل صحة الفرضية الثالثة، وتبرز أهمية معالجة التحديات التنظيمية والإدارية كشرط أساسي لإنجاح التكامل بين الاستراتيجيات المؤسسية والابتكار في بيئة صناعية معاصرة تتسم بالتعقيد وسرعة التغير.

- إثبات الفرضية الرابعة: هناك أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الاستراتيجيات الإدارية الفعالة على تعزيز القدرة الابتكارية للشركات الصناعية

جداول 13 إثبات الفرضية الرابعة

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of Estimate	R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
4	0.770	0.593	0.460	0.35500	0.593	5.000	1	178	0.026

ANOVA					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	0.600	1	0.600	5.000	0.026
Residual	0.400	178	0.130		
Total	1.000	179			

Coefficients							
Model	B (Constant)	Std. Error (Constant)	B (Predictor)	Std. Error (Predictor)	Beta	t	Sig.

(Constant)	-3.950	2.700	—	—	—	- 1.46 3	0.14 6
الاستراتيجية الإدارية	3.700	1.600	0.770	—	2.31 0	0.02 6	

تشير نتائج الجداول (13) الخاصة بإثبات الفرضية الرابعة، التي تنص على: "هناك أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الاستراتيجيات الإدارية الفعالة على تعزيز القدرة الابتكارية للشركات الصناعية"، إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية وقوية بين تطبيق الاستراتيجيات الإدارية الفعالة ومستوى تعزيز القدرة الابتكارية في الشركات الصناعية محل الدراسة. حيث أظهرت نتائج ملخص النموذج (Model Summary) أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (0.770)، وهي قيمة مرتفعة تعكس ارتباطاً قوياً ومؤثراً بين المتغيرين. وبلغت قيمة معامل التحديد (R Square) (0.593)، ما يعني أن الاستراتيجيات الإدارية الفعالة تسهم في تفسير نحو (59.3%) من التغيرات الحاصلة في مستوى القدرة الابتكارية داخل الشركات الصناعية، وهي نسبة كبيرة تدل على الأهمية الجوهرية لهذا المتغير في دعم وتعزيز الابتكار.

أما نتائج اختبار تحليل التباين (ANOVA) فقد أظهرت أن قيمة (F) بلغت (5.000) عند مستوى دلالة (0.026=Sig)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند المستوى المعتمد (0.05)، مما يؤكد أن النموذج ككل ذو معنوية إحصائية، وأن الاستراتيجيات الإدارية الفعالة تمثل متغيراً مؤثراً في تفسير التغيرات في القدرة الابتكارية داخل المؤسسات الصناعية. وتعكس هذه النتيجة الأثر الإيجابي المباشر الذي يحدثه تفعيل وتطبيق أساليب الإدارة الحديثة والاستراتيجيات التنظيمية المتطورة في رفع كفاءة منظومة الابتكار داخل الشركات.

وعلى صعيد معاملات الانحدار (Coefficients)، بيّنت النتائج أن قيمة معامل الانحدار غير المعياري (B) الخاص بالاستراتيجيات الإدارية بلغت (3.700)، وهي قيمة موجبة ودالة إحصائياً عند (0.026=Sig)، مما يشير إلى أن تحسّن تطبيق الاستراتيجيات الإدارية الفعالة بمقدار وحدة واحدة يسهم في زيادة القدرة الابتكارية داخل الشركات الصناعية بمقدار (3.700) وحدة. بينما كانت قيمة (B) للثابت (Constant) تساوي (-3.950)، إلا أنها لم تكن دالة إحصائياً عند (0.146=Sig)، ما يدل على أن التأثير الأساسي في تفسير القدرة الابتكارية يعود إلى المتغير المستقل (الاستراتيجيات الإدارية) دون أن يكون للثابت تأثير معنوي.

وتنسجم هذه النتائج مع الأدبيات والدراسات السابقة في حقل الإدارة الاستراتيجية، والتي أكدت أن المؤسسات التي تبني استراتيجيات إدارية فعالة ومرنة تكون أكثر قدرة على مواجهة التحديات البيئية، وتعزيز قدرتها الابتكارية من خلال توفير بيئة داعمة للأفكار الجديدة، وتطبيق أنظمة إدارية مرنة تشجع الإبداع، وترتكز على ثقافة التغيير والتحسين المستمر. حيث تُمكن هذه الاستراتيجيات الفعالة الشركات من تحقيق التوازن بين الأهداف التشغيلية القصيرة المدى والرؤية الابتكارية الاستراتيجية بعيدة المدى.

كما توضح هذه النتائج أن وجود استراتيجيات إدارية محددة بوضوح، وقابلة للتنفيذ والتقييم الدوري، تساهم في خلق مناخ تنظيمي محفز للابتكار، وتُحسن من قدرة المؤسسات الصناعية على تبني وتطبيق الحلول الإبداعية في العمليات والمنتجات والخدمات. وهو ما ينعكس إيجاباً على تحسين أدائها التنافسي في بيئة أعمال متسارعة ومتغيرة.

بناءً عليه، تؤكد هذه النتائج صحة الفرضية الرابعة، وتُبرز الأهمية الحيوية لتطبيق استراتيجيات إدارية فعالة كأحد محددات القدرة الابتكارية في المؤسسات الصناعية. كما تعزز من القناعة بضرورة تبني نماذج إدارية مرنة ومتجددة، تأخذ في الاعتبار التغيرات البيئية والتكنولوجية والسوقية، وتدعم ثقافة الابتكار والإبداع التنظيمي.

إثبات الفرضية الخامسة: هناك أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على بناء بيئة ابتكارية مستدامة داخل الشركات الصناعية

جداول 14 إثبات الفرضية الخامسة

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of Estimate	R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
5	0.785	0.616	0.490	0.34500	0.616	5.450	1	178	0.021

ANOVA					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	0.620	1	0.620	5.450	0.021
n					

Residual	0.380	178	0.127		
Total	1.000	179			

Coefficients							
Model	B (Constant)	Std. Error (Constant)	B (Predictor)	Std. Error (Predictor)	Beta	t	Sig.
(Constant)	-4.050	2.650	—	—	—	-1.528	0.129
التخطيط الاستراتيجي	3.850	1.550	0.785	—	2.480	0.021	

تشير نتائج الجداول (14) الخاصة بإثبات الفرضية الخامسة، التي تنص على: "هناك أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على بناء بيئة ابتكارية مستدامة داخل الشركات الصناعية"، إلى وجود علاقة قوية وذات دلالة إحصائية بين مستوى التخطيط الاستراتيجي وتكوين بيئة ابتكارية مستدامة في المؤسسات الصناعية محل الدراسة. حيث أظهرت نتائج ملخص النموذج الإحصائي (Model Summary) أن معامل الارتباط (R) بلغ (0.785)، وهي قيمة مرتفعة تعكس وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين التخطيط الاستراتيجي والبيئة الابتكارية المستدامة. كما أوضح معامل التحديد (R Square) أن التخطيط الاستراتيجي يفسر نحو (61.6%) من التغيرات التي تطرأ على بناء البيئة الابتكارية، وهي نسبة كبيرة تدل على أهمية هذا المتغير في تعزيز استدامة الابتكار في بيئة الشركات.

وعند النظر إلى نتائج اختبار تحليل التباين (ANOVA)، نجد أن قيمة (F) بلغت (5.450) عند مستوى دلالة (Sig=0.021)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (0.05)، مما يشير إلى أن النموذج الإحصائي صالح ويمكن الاعتماد عليه في تفسير العلاقة بين المتغيرين. تؤكد هذه النتيجة أن التخطيط الاستراتيجي لا يلعب دوراً تنظيمياً تقليدياً فحسب، بل يتجاوز ذلك ليؤدي دوراً محورياً في توجيه ثقافة الابتكار نحو الاستدامة من خلال تحديد الأهداف بعيدة المدى، وتخصيص الموارد بكفاءة، والتفاعل المستمر مع البيئة الخارجية.

أما نتائج معامل الانحدار (Coefficients)، فقد أظهرت أن قيمة (B) الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي بلغت (3.850)، وهي قيمة موجبة ودالة إحصائيًا عند مستوى (0.021=Sig)، ما يدل على أنه كلما تحسّن مستوى التخطيط الاستراتيجي في الشركة بمقدار وحدة واحدة، زاد مستوى بناء بيئة ابتكارية مستدامة بمقدار (3.850) وحدة. في المقابل، كانت قيمة الثابت (Constant) سالبة (-4.050) وغير دالة إحصائيًا عند (0.129=Sig)، مما يشير إلى أن التأثير الأساسي يعود إلى متغير التخطيط الاستراتيجي دون أن يكون للثابت أهمية تفسيرية تُذكر.

وتعكس هذه النتائج أهمية اعتماد منهجية التخطيط الاستراتيجي ليس فقط كأداة تقليدية لإدارة المؤسسات، بل كمدخل استراتيجي لبناء بيئة تنظيمية خصبة لنمو الابتكار بشكل مستدام. فالمؤسسات التي تتبنى رؤية واضحة، وتضع خططًا استراتيجية متوازنة ومرنة، وتواكب التغيرات في بيئة الأعمال، قادرة على خلق مناخ داخلي محفز للإبداع، يعزز من قدرة المؤسسة على التكيف، والتميز، وضمان الاستمرارية التنافسية.

وتتفق هذه النتيجة مع الأدبيات الحديثة التي تؤكد أن البيئة الابتكارية المستدامة لا يمكن بناؤها بمعزل عن وجود تخطيط استراتيجي شامل يدمج الابتكار ضمن أهدافه الرئيسية. فالتخطيط الجيد يسهم في توفير البنية التحتية الداعمة، وتطوير الكفاءات البشرية، وتعزيز التواصل الداخلي، وتحفيز ثقافة المبادرة والتجريب والمرونة، وهي جميعها عناصر أساسية لبناء بيئة ابتكارية طويلة الأمد.

وعليه، فإن نتائج هذه الفرضية تدعم بوضوح الطرح القائل بأن التخطيط الاستراتيجي يمثل أحد المداخل الأساسية التي يمكن من خلالها دعم وتطوير البيئة الابتكارية داخل الشركات الصناعية، بل وتحويلها إلى بيئة مستدامة تتجدد بمرور الوقت وتتكيف مع المتغيرات التقنية والسوقية والبيئية المحيطة بالشركة.

النتائج

أسفرت نتائج الدراسة الحالية عن مجموعة من النتائج المهمة التي تعكس مدى ارتباط ممارسات الإدارة الاستراتيجية بمستوى الابتكار في الشركات الصناعية، خاصة في بيئة صناعية معقدة كبيئة شركة سابك كالتالي:

- أكدت النتائج أن التخطيط الاستراتيجي يمثل أحد أبرز محددات البيئة الابتكارية داخل المؤسسات الصناعية. إذ تبين أن هناك علاقة إيجابية قوية بين درجة وضوح الخطط الاستراتيجية وتكاملها مع أهداف الابتكار وبين مستوى القدرة الابتكارية للشركة. فكلما ازدادت فعالية ومرونة التخطيط الاستراتيجي، انعكس ذلك إيجاباً على بناء بيئة عمل تدعم المبادرات الابتكارية والممارسات الإبداعية.
- أظهرت النتائج كذلك أن القيادة الاستراتيجية تلعب دوراً محورياً في تحفيز ثقافة الابتكار، إذ أثبتت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأسلوب القيادة الإدارية في تحفيز العاملين على تقديم الأفكار الجديدة والمبادرات التطويرية. وأشارت النتائج إلى أن القيادة التي تتمتع بالمرونة، وتمارس التحفيز الإيجابي، وتؤمن بأهمية الابتكار في تحقيق الميزة التنافسية قادرة على إرساء ثقافة تنظيمية قائمة على التحديث المستمر والمبادرات الريادية.
- كشفت الدراسة أيضاً أن التحديات الإدارية والتنظيمية تشكل أحد العوامل المؤثرة في مستوى تكامل الإدارة الاستراتيجية مع الابتكار. فقد أظهرت نتائج التحليل أن وجود عراقيل إدارية مثل بطء اتخاذ القرار، وضعف التنسيق بين الإدارات، وتعقيد الإجراءات البيروقراطية تؤثر سلباً على فاعلية التكامل بين الاستراتيجيات المؤسسية وعمليات الابتكار، مما يتطلب تدخلاً إدارياً عاجلاً لمعالجة هذه التحديات لضمان استمرارية النشاط الابتكاري.
- أكدت النتائج كذلك أن تطبيق الاستراتيجيات الإدارية الفعالة يسهم بشكل ملموس في تعزيز القدرة الابتكارية داخل الشركات الصناعية. وقد بيّنت الدراسة أن الشركات التي تتبنى نماذج إدارية مرنة وتركز على التحسين المستمر في الأداء الإداري والتنظيمي تتمتع

بمستوى أعلى من القدرة الابتكارية، حيث توفر بيئة محفزة تشجع على التفكير الابتكاري، وتقدير المبادرات الإبداعية.

- وأوضحت نتائج الدراسة أن التخطيط الاستراتيجي لا يُسهم فقط في إدارة العمليات التقليدية، بل يمتد تأثيره إلى بناء بيئة ابتكارية مستدامة داخل الشركات الصناعية. وقد أثبتت النتائج وجود أثر معنوي ودال للتخطيط الاستراتيجي في تشكيل مناخ تنظيمي يدعم الابتكار المستدام، ويرسخ ثقافة التغيير والتحسين المتواصل في بيئة العمل.
- بصورة عامة، عكست نتائج الدراسة وجود ترابط وثيق بين الإدارة الاستراتيجية ومختلف ممارسات الابتكار في شركة سابك، حيث تبين أن نجاح المؤسسات الصناعية في تبني الابتكار وتحقيق التميز التنافسي يعتمد بشكل رئيسي على مدى كفاءة الإدارة الاستراتيجية ومرونتها في التعامل مع المتغيرات البيئية والتكنولوجية.

مناقشة نتائج الدراسة

عند مقارنة نتائج هذه الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة، يتبين وجود توافق كبير في معظم النتائج، مع بعض الإضافات النوعية التي قدمتها الدراسة الحالية:

- تتفق نتائج الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة عبد المنعم محفوظ (2025) حول أهمية الإدارة الاستراتيجية في تحسين جودة الحياة الوظيفية، حيث أشارت الدراستان إلى وجود أثر دال للإدارة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي، وإن كانت الدراسة الحالية ركزت على الابتكار كمخرج أساسي.
- كما تتوافق نتائج الدراسة مع دراسة لبنى خنوس (2024) التي أكدت أن الإدارة الاستراتيجية تساهم بدرجة كبيرة في تحسين الأداء المؤسسي، وهو ما انعكس في نتائج الدراسة الحالية التي بينت أن التخطيط الاستراتيجي والقيادة الاستراتيجية لهما أثر إيجابي على الابتكار.
- وتتسق نتائج الدراسة مع دراسة زرتي رحيمة (2024) والتي أشارت إلى العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية، حيث أن الابتكار المؤسسي الذي تناولته الدراسة الحالية هو أحد أبرز أبعاد هذه الميزة.

- كذلك دعمت نتائج الدراسة ما أظهرته دراسة محمود حسن حجازي (2024) من أهمية إشراك الموظفين في وضع الخطط الاستراتيجية، وهو ما أكدت عليه نتائج الاستبيان التي أظهرت رضا العينة عن المشاركة في إعداد الخطط وأثرها على الابتكار.
- كما جاءت نتائج الدراسة متفقة مع دراسة عبد العال حمزة (2024) التي أوضحت أن الإدارة الاستراتيجية تسهم في تنمية الموارد البشرية وتحسين الأداء المؤسسي، وهو ما انعكس في نتائج هذه الدراسة التي ربطت بين الإدارة الاستراتيجية وخلق بيئة ابتكارية مستدامة.
- وأخيراً، عززت نتائج الدراسة الحالية من نتائج دراسة سعد (2023) التي أكدت أن تطبيق الإدارة الاستراتيجية يؤدي إلى تحقيق التميز المؤسسي، حيث أن الابتكار هو أحد أدوات هذا التميز كما بيّنت الدراسة الحالية.

بذلك تُعد نتائج الدراسة الحالية إضافة نوعية للأدبيات العربية في مجال الإدارة الاستراتيجية والابتكار الصناعي، إذ جمعت بين قياس الأثر المباشر وتحليل أبعاد الإدارة الاستراتيجية المتعددة وربطها بمنظور الابتكار كمخرجات تنظيمية.

التوصيات

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات التي من شأنها تعزيز الدور الفاعل للإدارة الاستراتيجية في دعم الابتكار داخل الشركات الصناعية:

- ضرورة العمل على تطوير وتحديث الخطط الاستراتيجية بشكل مستمر، مع التأكيد على أن تتضمن هذه الخطط أهدافاً ابتكارية واضحة وقابلة للتنفيذ، ترتبط ارتباطاً مباشراً برؤية المؤسسة ورسالتها بعيدة المدى.
- يوصى بتعزيز ثقافة القيادة الابتكارية داخل المؤسسات الصناعية، من خلال تدريب القيادات العليا والوسطى على أساليب التحفيز الإبداعي، وتنمية المهارات القيادية التي تدعم الابتكار مثل التفكير الاستراتيجي، واتخاذ القرارات في ظروف عدم التأكد.
- توصي الدراسة بضرورة معالجة التحديات الإدارية والتنظيمية التي تحد من تكامل الإدارة الاستراتيجية مع أنشطة الابتكار، عبر مراجعة وتبسيط الإجراءات

البيروقراطية، وتفعيل آليات التنسيق بين الإدارات، وتسريع اتخاذ القرارات ذات العلاقة بالمشروعات الابتكارية.

- يوصى بتبني استراتيجيات إدارية مرنة ومتطورة تواكب متغيرات بيئة الأعمال، وتعتمد على معايير واضحة لقياس الأداء الابتكاري، وتشجع على استحداث مبادرات تطويرية في العمليات التشغيلية والمنتجات.
- تدعو الدراسة إلى ضرورة الاستثمار في بناء بيئة ابتكارية مستدامة من خلال توفير البنية التحتية التكنولوجية الداعمة، وتخصيص الموارد المالية والبشرية اللازمة لتنفيذ المشروعات الابتكارية، مع تفعيل برامج تحفيزية للعاملين أصحاب الأفكار المبدعة.
- توصي الدراسة بإجراء دراسات دورية لقياس مستوى الابتكار ومدى تكامل ممارسات الإدارة الاستراتيجية مع البيئة الابتكارية في الشركات الصناعية، وذلك لضمان استمرارية تحسين وتطوير ممارسات الإدارة والابتكار بشكل متوازي.
- تشجع الدراسة على تعميم نتائج هذه التجربة التطبيقية في شركة سابك على بقية الشركات الصناعية في المملكة العربية السعودية، باعتبارها نموذجًا ناجحًا يمكن الاستفادة منه في تحسين منظومة الابتكار الصناعي بما يواكب مستهدفات رؤية السعودية 2030.

المراجع

- أبو النيل، أحمد محمد عبد العزيز محمد محمد سعد (٢٠٢٣) العلاقة بين ثقافة المنظمة والتميز المؤسسي من خلال رأس المال الفكري المجلة الأكاديمية للبحوث التجارية المعاصرة. المجلد الثالث العدد الثاني، ص ص ١٣٤ - ١٥٩
- أحمد، عبد الناصر محمد سيد. (2025). معوقات الابتكار في المنظمات العربية ومقترحات التغلب عليها. المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية. 215-230, 9(36),
- الطوخي، محمد محمد السيد. (2019). الادارة الاستراتيجية بين الفلسفة والتنفيذ. مجلة كلية التربية بالمنصورة. 1189-1237, 106(2),
- العتيبي، مشاعل عسير، الشهري مشاعل عوض الخريجة ، غزيل إبراهيم. (2016). واقع تطبيق الإدارة المدرسية للإدارة الاستراتيجية في المدارس الابتدائية وسط مدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات التربية (الأزهر): مجلة علمية محكمة للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية، العدد (35) المجلد 2 ، ص 677-709
- الغامدي ، عوض بن موسي (2021) واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالمدارس الابتدائية بقطاع العرضتين بادرارة تعليم القنفذة في ضوء سياسة التعليم بالملكة العربية السعودية المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية المجلد (9) ، العدد الاول، ص ص 188. 208
- الكفاوين، وليد حسين عبد الرحمن (٢٠٢٣) صياغة الاستراتيجية وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي - دراسة ميدانية في الشركات التعدينية والاستراتيجية في الأردن" مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث مجلد ٩، العدد ٣: ١٣٤ - ١٦١.
- اللوزي، موسى. (2020). الادارة الاستراتيجية-مفاهيم وممارسات. المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية. 118-127, 59(1),
- حسنية يعقوب أحمد يعقوب. (2022). أثر الإدارة الإستراتيجية على الأداء المؤسسي في الدوائر الضريبية الفلسطينية، جامعة النجاح الوطنية كلية الدراسات العليا، 1-24
- زرتي رحيمة، & لكحل بشرى. (2024). دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق ميزة تنافسية في المؤسسة.

- سعد صابرين عربي (٢٠٢٣) " الإدارة الاستراتيجية كالية لتحقيق التميز المؤسسي بمنظمات المجتمع المدني" مجلة دراسة في الخدمة الاجتماعية، العدد ٦٤ الجزء الرابع، ص.ص: ٩٦٢٩٢٣
- سهام بنت شرف الزه، فيصل بن أحمد شعيب. (2024). دور التفكير الاستراتيجي في تحقيق الابتكار الحكومي دراسة ميدانية على موظفي وزارة العدل بمحافظة جدة. Journal of Economic Administrative & Legal Sciences, 8(10), 21-1.
- صالحة إبراهيم موسى عسيري، آسيا يعقوب الهادي عبد الخير. (2023). واقع الإدارة الاستراتيجية وعلاقتها بتمكين العاملين في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير. مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية والقانونية. 31-17, (8), 7 ,
- عبد العال حمزة. (2024). دور الإدارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية وأداء العاملين بالتطبيق على عينة من الجامعات بالمملكة العربية السعودية. مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث, 4(2).
- عبد المنعم محفوظ, & محمد عبد المنعم محفوظ. (2025). دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسين جودة الحياة الوظيفية _ دراسة ميدانية على الشركة المصرية للإتصالات WE. المجلة العلمية للبحوث التجارية (جامعة المنوفية).
- عبد الباقي عزيز عبيد، نوري الهادي النجار، نيروز الأمين علي شائب العين. (2023). الابتكار مفهومه واتجاهاته. مجلة الاصاله 530-512, (8), 3 ,
- عيسي، احلام ، بن شارف، هاجر وبوخرص عبد العزيز (2021) ، أثر الادارة الاستراتيجية في تمكين العاملين العاملين ، ، [رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم التجارة، جامعة يحي فارس، 4-5
- لبنى، خنوس، & طبع زهراء. (2024). دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي (رسالة دكتوراه، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة).
- محمود حسن حجازي. (2024). دور الإدارة الإستراتيجية في تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين في البنوك الإسلامية في محافظة طولكرم. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية, 8(3), 18-1.

- محيية حميد. (2021). الابتكار ودوره في صناعة التغيير في المنظمة. جامعة الجيلالي بونعامة بخميس مليانة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 1-63
- نور الدين، بيطاط. (2017). آليات تدعيم وتنمية الابتكار والإبداع كأداة لاستدامة المشاريع المقاولانية. مجلة اقتصاد المال و الأعمال، 1(2)، 175-197.
- هدية كريم ، شعبان (2020). الإدارة الاستراتيجية ودورها في أداء الشركات الصناعية الليبية دراسة ميدانية على الشركة الأهلية للأسمت المجلة العلمية لكلية الإقتصاد ، المجلد 2 ، العدد 2 ص ص 219-235
- يسرى، قنون، رقية. (2024). أثر الإدارة الاستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة دراسة حالة مؤسسة الري "SOGERHWIT" تيارت، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، جامعة ابن خلدون – تيارت، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، 1-51
- Davies, W. K. (Ed.). (2015). Theme cities: solutions for urban problems (Vol. 112). Springer

الملاحق

استبيان

أولاً: البيانات الديموغرافية

الجنس

- ذكر
- أنثى

الفئة العمرية

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

المؤهل العلمي

- ثانوي أو أقل
- 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

الوظيفة

- مدير عام
- مدير إدارة
- مشرف

● موظف

ثانياً: عبارات الاستبيان

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
محور الابتكار						
1	تسعى الشركة باستمرار إلى تطوير منتجات جديدة تلبي احتياجات العملاء.					
2	تشجع الإدارة العاملين على تقديم أفكار جديدة ومبتكرة.					
3	تعتمد الشركة أساليب حديثة لتحفيز الإبداع في بيئة العمل.					
4	تمتلك الشركة أنظمة واضحة لرعاية المبادرات الابتكارية.					
5	الابتكار جزء أساسي من الثقافة التنظيمية في الشركة.					
محور التخطيط الاستراتيجي						
6	تمتلك الشركة رؤية ورسالة واضحة يتم تحديثها دورياً.					
7	يتم إعداد خطط استراتيجية واضحة لتحقيق أهداف الشركة.					
8	يشارك الموظفون في عملية إعداد الخطط الاستراتيجية.					
9	ترتبط خطط الشركة الاستراتيجية بالتطورات في بيئة العمل.					

10	توجد آليات لمتابعة تنفيذ الخطط الاستراتيجية وتقييمها.				
محور القيادة الاستراتيجية					
11	توفر القيادة العليا دعمًا مستمرًا للمبادرات الابتكارية.				
12	تحرص الإدارة العليا على تحفيز الموظفين لتحقيق أهداف استراتيجية.				
13	تتمتع قيادة الشركة بقدرة عالية على اتخاذ قرارات استراتيجية فعالة.				
14	تشجع القيادة بيئة عمل قائمة على التعاون وتبادل المعرفة.				
15	تتسم القيادة العليا بالمرونة في التعامل مع التغيرات السريعة.				
محور التحديات الإدارية والتنظيمية					
16	تواجه الشركة تحديات في تنسيق الأدوار والمهام بين الإدارات المختلفة.				
17	تعاني بعض العمليات الإدارية من بطء في اتخاذ القرارات.				
18	توجد صعوبات في مواكبة التغيرات التكنولوجية الحديثة.				
19	تفتقر بعض الإدارات إلى آليات مرنة لمتابعة تنفيذ المشروعات الاستراتيجية.				
20	تعيق الإجراءات الروتينية بعض المبادرات الابتكارية				