

أثر التخطيط الاستراتيجي على الريادة المؤسسية
"دراسة تطبيقية على الهيئات الحكومية بمدينة الرياض"

إعداد الطالب/

مشاري عبدالله الهزاني

إشراف/

د. الفيصّل عبد الحميد محمد حسن

د. فايز علي جرّاد

العام الدراسي:

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

4.....	مقدمة:
5.....	مشكلة الدراسة:
7.....	أهمية الدراسة:
7.....	أهداف الدراسة:
8.....	تساؤلات الدراسة
9.....	فروض الدراسة:
10.....	نموذج الدراسة:
11.....	الدراسات السابقة:
23.....	المنطلقات النظرية للدراسة:
24.....	المنهجية وطرق البحث:
24.....	مصادر البيانات :
25.....	أدوات الدراسة:
25.....	الأساليب الإحصائية المستخدمة:
26.....	حدود الدراسة :
28.....	المراجع:

مقدمة:

تواجه مؤسسات القطاعين العام والخاص تحديات بيئية كثيرة تتمثل في كثرة حالات عدم التأكد وثورة في الاتصالات والمعلومات مما جعلها تواجه الكثير من المخاطر، ويعتبر التخطيط الاستراتيجي أسلوب علمي في التفكير والمفاضلة الذي يتم في تحديد رسالة المنظمة ووضع الأهداف والاستراتيجيات والسياسات لتأمين الموارد وتوزيعها وهو عملية نظامية توافق من خلالها المنظمات على الأولويات وتستجيب للبيئة المحيطة بها ويمكن المنظمات من التعرف على الفرص والمخاطر في البيئة الخارجية وإلى تحليل نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية. (بكر، 2023)

ويعد التخطيط الاستراتيجي خارطة طريق تطلع إلى تحديد رؤية ورسالة وأهداف المنظمة وتعمل جاهدة لتحقيقها من خلال آليات تنفيذية شاملة تأخذ بعين الاعتبار مواطن القوة وتحديد الفرص وطرق الاستفادة منها، ومواطن الضعف والخطورة وطرق التعامل معها فعملية التخطيط الاستراتيجي يقوم بها أفراد يتمتعون بالحدس والخبرات والقدرة على التحليل العلمي الدقيق وعلى تصور سيناريوهات المستقبل وتتوافر لديهم كافة المعلومات والبيانات اللازمة لعملية تخطيط واقعية قابلة للتنفيذ. (يوسف، 2019)

تتميز المنظمات الناجحة بقدرتها على ترجمة عناصر التخطيط الاستراتيجي من وضع رسالة ورؤية استراتيجية فاعلة مبنية على التحليل الاستراتيجي مركزة على مراجعة كل من بيئتها الخارجية والداخلية، والتي تمكنها من استنباط أهداف وغايات المنظمة الاستراتيجية، وذلك يمكن تحقيقه بوجود العوامل التنظيمية الداعمة المتمثلة بالموارد الملائمة الكفاءة والمناسبة، وتوفير الشركة مصادر ومعلومات كافية عن بيئتها الداخلية والخارجية المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي وتسهيل عملية الوصول إليها، والتي بوجودها يتحقق النجاح الاستراتيجي؛ إذ تعمل العوامل التنظيمية على مساعدة التخطيط الاستراتيجي من خلال ترجمة الخطط الاستراتيجية إلى خطط تفصيلية وبرامج قابلة للتنفيذ كما تسهم هذه العوامل التنظيمية على تشجيع القادة في وضع رؤية مستقبلية وترفع من درجة التنبؤ بالتغيرات البيئية. (Khaled, 2020)

إن بقاء المنظمة قائمة في السوق وقادرة على تحقيق رسالتها وأهدافها الاستراتيجية لهو دليل قاطع على حسن استخدام عواملها التنظيمية وحسن صياغة خططها الاستراتيجية بحيث تكون قادرة على تقديم خدمات ذات نوعية

للزبائن وقادرة على استشعار احتياجاتهم وتهتم بالابتكار والإبداع وقادرة على البقاء والنمو والاستمرار فهذا هو الدليل الساطع القاطع على نجاحها الاستراتيجي. (Aya, 2020)

التخطيط الاستراتيجي هو صنع الاختيارات فهو عملية تهدف لدعم القادة لكي يكونوا على وعي بأهدافهم ووسائلهم، وبذلك فالتخطيط الاستراتيجي هو أداة إدارية، ولا تستخدم إلا لغرض واحد مثل بقية الأدوات الإدارية الأخرى ألا وهو مساعدة المؤسسة في أداء عمل أفضل، ويمكن للتخطيط الاستراتيجي أن يساعد المنظمة على أن تركز نظرتها وأولوياتها في الاستجابة للتغيرات الحادثة في البيئة من حولها وأن يضمن أن أفراد المنظمة يعملون باتجاه تحقيق نفس الأهداف وبالطبع فالمقصود بكلمة استراتيجي " هو إضفاء صفة النظرة طويلة الأمد والشمول على التخطيط. (محارمة، 2020)

تحدد الخطة الاستراتيجية ، اهدافا واستراتيجيات رفيعة المستوى وطويلة الاجل للمنظمة او المنشأة توخيا للفعالية في اعداد وتنسيق وتنفيذ خطط وبرامج المنشأة كي تتمكن من اداء انشطتها الرئيسية بشكل فعال، كما ينظر إلى الريادة على أنه عملية تبادل بين المنشآت أو المنظمات والمستهلكين والمجتمع ككل وأن عملية التبادل تتسم أو تأخذ مكانها عندما تنتقل السلعة إلى المستهلك مقابل دفع بمعرفة المستهلك، عليه يعتبر التخطيط الاستراتيجي للريادة أداء هامة لتحقيق التفاعل بين المنظمة ونظامها الريادي، ويعتمد على وضع أهداف استراتيجية تسويقية طويلة المدى في ضوء تحليل مهمة المنظمة وموقفها داخليا وخارجيا، وتحدد الاستراتيجية التسويقية التي تمكن من تحقيق الأهداف التسويقية وصولا لتحقيق استراتيجية المنظمة. (Hijjawi, 2022)

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

بالبياض.

مشكلة الدراسة:

تعيش المنظمات المختلفة في ظل بيئة تقسم بدرجة عالية من التعقيد والتشابك والتغيير المستمر، فالمنظمات لا تعيش في فراغ ولا في عزلة، فهي تؤثر وتتأثر بالبيئة المحيطة التي تعيش فيها سواء أكانت سياسية أو اجتماعية أو اقتصادية أو ثقافية أو تكنولوجية ، ولا شك أن البيئة المحيطة بالمنظمات تزخر بالفرص كما هي مليئة بالتحديات فالتطور التكنولوجي المتسارع، وزيادة حدة المنافسة والعولمة، وزيادة توقعات ومطالب المستفيدين وفتح الأسواق

للاستثمار الأجنبي وجهود الإصلاح والتطوير كلها متغيرات تحيط بالمنظمات، لذا فإن الأمر يستوجب على المنظمات أن تتكيف وتتأقلم مع كل هذه المتغيرات حتى تستطيع الاستمرار والنمو والبقاء، وإلا سيكون مصيرها الاختفاء أو الانزواء على أقل تقدير، ومن هذا المنطلق وإيماناً بهذه الحقيقة عكف المتخصصون في الإدارة على تطوير أساليب تساعد المنظمات للوصول إلى أهدافها وتحقيق الاستمرارية والبقاء أحد مجالات التطوير في المنظمات من أجل تعزيز قدرتها على مواجهة التغيير والتعامل مع التحديات المحيطة، هو تطوير قدرتها على التخطيط الاستراتيجي ذلك لأن التخطيط الاستراتيجي يتعلق برؤية المستقبل، كما يتعلق بتحديد الأهداف والمشاريع والخطط التنفيذية اللازمة لتحقيق تلك الأهداف فقد أصبح التخطيط سمة من سمات الحياة المعاصرة، حيث أصبح العالم أشد حاجة للتخطيط بعد أن تعقدت وسائط معيشتة، وتشابكت وسائلها، وتشعبت جوانبها. (بكر، 2023)

ونظراً للتطورات التي شهدتها المنظمات والهيئات الحكومية، كما تفتقر بعض المنظمات إلى وجود تخطيط استراتيجي فعال و ليس لها رؤية ورسالة وأهداف واضحة تحدد مدى التزام الإدارة العليا في المنظمة وقدرتهم على تكثيف الجهود وتركيز الانتباه إلى الصورة الكبرى وتحديد القضايا المهمة والخيارات التي يجب أن يناقشها التخطيط الاستراتيجي وتحديد الأدوار بالمنظمة كما أنها لا تراعي في خططها التعقيدات في البيئة الخارجية كالمنافسة والظروف الاقتصادية المحيطة بالمنظمة وتعقيدات الانماط الاستهلاكية تحول من الجودة والتميز مما يؤثر على خططها التسويقية. (Elbasir, 2023)

ومن ثم قام الباحث بإجراء عدة مقابلات مع أحد العاملين بالهيئات الحكومية بالرياض، وقد قام باستطلاع الرأي من خلال اقتراح مجموعة من الأسئلة تخص الموضوع ومن ثم التوصل إلى مجموعة من النتائج وبالفعل في نهاية المقابلة قد توصل الباحث إلى افتقار المراجع التي تضمنت التعرف على العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وبين الريادة المؤسسة ومن ثم فإننا يمكننا تلخيص مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤل الآتي:

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

أهمية الدراسة:

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

• الأهمية العملية:

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

• الأهمية العلمية:

تكمن أهمية الدراسة العلمية في أنها تساهم في توضيح الأطر النظرية لجميع المتغيرات التي تناولتها الدراسة من جهة، وفي تفصيل كيفية قياس تلك المتغيرات من جهة أخرى، وتنبع أهميتها مما يلي: تلقي الدراسة الضوء على التخطيط الاستراتيجي والريادة المؤسسية بهذه المواضيع على وجه الخصوص، يقدم توصيات تتعلق بتفعيل أثر التخطيط الاستراتيجي على الريادة المؤسسية في الهيئات الحكومية بالرياض.

أهداف الدراسة:

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

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

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

تساؤلات الدراسة

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

ويتفرع منه مجموعة من الأسئلة الفرعية تتمثل فيما يلي:

- السؤال الفرعي الأول: ما مدى تأثير الرؤية الاستراتيجية على الريادة المؤسسية بأبعادها مجتمعة في الهيئات الحكومية بالرياض؟
- السؤال الفرعي الثاني: إلى أي مدى تؤثر الرسالة الاستراتيجية على الريادة المؤسسية بأبعادها مجتمعة في الهيئات الحكومية بالرياض؟

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

فروض الدراسة:

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

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) التخطيط الاستراتيجي بأبعاده) الرؤية الاستراتيجية- الرسالة الاستراتيجية- الأهداف الاستراتيجية- التحليل الاستراتيجي- الخيار الاستراتيجي) على الريادة المؤسسية بأبعادها(الابتكار- الاستباقية- الثقافة المنظمة- المخاطرة- التجديد الاستراتيجي) في الهيئات الحكومية بالرياض.

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

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

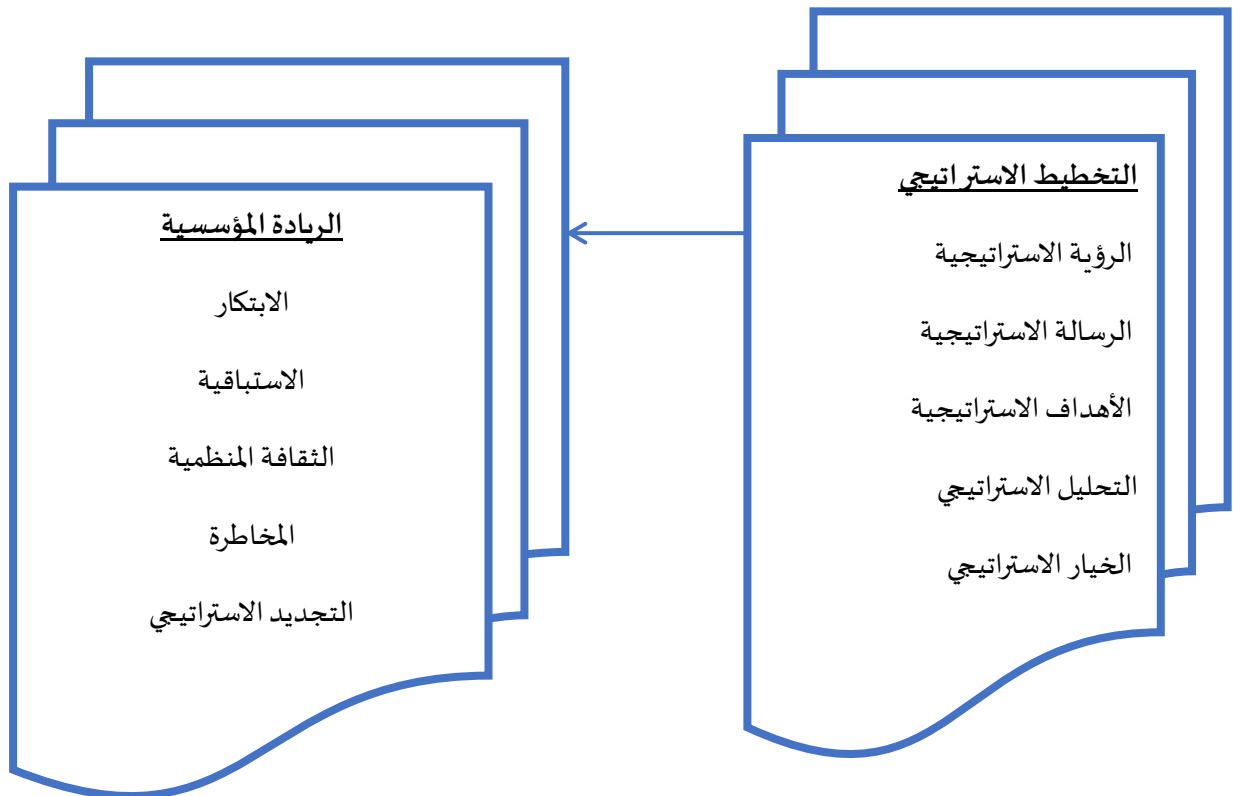
— الفرضية الفرعية الخامس: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للخيار الاستراتيجية على الريادة المؤسسية بأبعادها مجتمعة في الهيئات الحكومية بالرياض.

نموذج الدراسة:

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

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

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



من إعداد/ الباحث

الدراسات السابقة:

1. دراسة (عبد العزيز، 2020)، بعنوان أثر التخطيط الاستراتيجي في النجاح الاستراتيجي: الدور الوسيط

للعوامل التنظيمية: دراسة ميدانية في الجامعات الحكومية في شمال الأردن

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي على النجاح الاستراتيجي بوجود العوامل التنظيمية كمتغير وسيط في الجامعات الحكومية في شمال الأردن.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطوير استبانة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (221) عاملاً في المناصب الإدارية العليا والوسطى في تلك الجامعات، وتم إدخال البيانات باستخدام برنامجي الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وبرنامج (Amos) لإجراء تحليل المسار، وقد تم استخدام الإحصاء الوصفي والاستدلالي لتحليل بيانات الدراسة.

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

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

2. دراسة (الذبيات، 2019)، بعنوان أثر التوجه الريادي في تحقيق النجاح الاستراتيجي في سلطة منطقة العقبة

الاقتصادية

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

ولتحقيق أهداف هذه الدراسة، تم اختيار المفوضين والمديرين ومساعدى المديرين ورؤساء الأقسام ورؤساء الشعب في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية والبالغ مجموعهم (٣٣٤) ونظرا لصغر حجم مجتمع الدراسة فقد كان مجتمع الدراسة هو عينتها، تم اعتماد (٢٦٣) استبانة صالحة للمعالجة والتحليل باستخدام برنامج (spssv.20) الإحصائي في التحليل الإحصائي للبيانات بالاعتماد على عدة مقاييس من أهمها المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل الانحدار المتعدد وتحليل الانحدار المتعدد المتدرج ومعامل تضخم التباين ومعامل الالتواء وكرونباخ ألفا.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها: إن تصورات المديرين لأبعاد التوجه الريادي وأبعاد تحقيق النجاح الاستراتيجي في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية جاءت بدرجة مرتفعة، وانه يوجد أثر لأبعاد التوجه الريادي في تحقيق النجاح الاستراتيجي، حيث تفسر ما مقداره (57.5%) من التباين في تحقيق النجاح الاستراتيجي. وتوصي الدراسة بضرورة تبني مفهوم التوجهات الريادية والعمل على الاستثمار بها، وتوفير الوسائل والأساليب التي تساعد على تكوين هذه التوجهات في السلطة، كذلك العمل على تبني السياسات والإجراءات التي من شأنها أن تعمل على تحقيق النجاح الاستراتيجي.

3. دراسة (مجارمة، 2020)، بعنوان أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي: دراسة حالة منظمة

حكومية بدولة قطر

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

تم تصميم استبانة وتوزيعها على عينة عشوائية بسيطة من موظفي المنظمة الحكومية بلغ عدد الاستبانات المسترجعة 241 استبانة، تم تحليلها إحصائياً بالأساليب المناسبة المتوافرة ضمن برنامج SPSS.

كشفت نتائج التحليل عن وجود علاقة إيجابية وقوية ودالة إحصائياً بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي للمنظمة الحكومية. كما كشفت أن التخطيط الاستراتيجي يؤثر على الأداء المؤسسي، حيث إن 45% من التغير في الأداء المؤسسي تعزى لتغير التخطيط الاستراتيجي.

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

4. دراسة (كوراد، 2021)، بعنوان أثر التفكير الإبداعي على التخطيط الاستراتيجي: دراسة ميدانية في شركات الاتصالات العاملة في الأردن

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

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكون البحث من (3) شركات اتصالات العاملة في الأردن، ووزع (287) استبانة على المديرين في هذه الشركات من مستوى الإدارة العليا والوسطى واسترجع منها (210) استبانة، فيما تم استبعاد عشرة استبانات لعدم صلاحيتها للتحليل، وبالتالي بلغ عدد الاستبانات الصالح للتحليل (200) استبيان، بنسبة (69.6%) من إجمالي الاستبانات الموزعة.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة تكونت من قسمين، القسم الأول يتضمن أسئلة حول الخصائص الديمغرافية والوظيفية. بينما تضمن القسم الثاني (20) فقرة تقيس مدى توافر التفكير الإبداعي بأبعاده الأربعة، والقسم الثالث يقيس مستوى التخطيط الاستراتيجي ويتكون من (15) فقرة.

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

أوصت الدراسة، بضرورة استمرار شركات الاتصالات في الأردن بتعزيز مستوى التفكير الإبداعي بأبعاده، وذلك من خلال تبني نهج الطلاقة، والمرونة، والأصالة، والحساسية للمشكلات، وأن يكون نهج التفكير الإبداعي منسجماً مع التخطيط الاستراتيجي لشركات الاتصالات في الأردن، وكذلك التركيز على توفير مناخ عمل يلتزم فيه جميع العاملين من مختلف المستويات الإدارية بالتفكير الإبداعي، وتوفير بيئة عمل تشجع تبني الأفكار الإبداعية.

5. دراسة (الشعبي، 2018)، أثر التخطيط الاستراتيجي في الأداء المؤسسي: بالتطبيق على شركة الاتصالات

السعودية "STC" من عام 2012 م - 2017 م

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

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

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

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

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

6. دراسة (يوسف، 2019)، بعنوان أثر التخطيط الاستراتيجي لتطوير الموارد البشرية: دراسة حالة: بنك فيصل

الإسلامي السوداني "فرع الرياض" 2017 م - 2018 م

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

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

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها: أكد (75%) من آراء الباحثين أن البنك يقوم بدراسة البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة بهدف التعرف على الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة، للبنك خطة استراتيجية واضحة لتدريب العاملين وتطويرهم وتنمية قدراتهم، كما يعمل البنك على توفير بيئة مناسبة للمتدربين لتطبيق وممارسة أنشطتهم أوضحت آراء الباحثين أن للبنك أسس موضوعية يتم بناء عليها اختيار الموارد البشرية.

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

7. دراسة (السعيد، 2019)، بعنوان أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية: تطبيقاً على المصارف

في الجمهورية اليمنية خلال الفترة من 2010 - 2018 م

هدف البحث: إلى التعريف على واقع التخطيط الاستراتيجي وأثره في إدارة الموارد البشرية وإبراز أهميته التخطيط الاستراتيجي في المصارف اليمنية؛ كونه من أهم القطاعات التي تركزت عليها عملية التنمية؟ وما هو مستوى التخطيط الاستراتيجي في المصارف اليمنية، وهل توجد علاقة أثر بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الموارد البشرية؛ وذلك لرفع أداء العاملين في المصارف اليمنية، أهمية البحث: لفت نظر المصارف اليمنية لأهمية التخطيط في إدارة الموارد البشرية كونها الثروة البشرية للأمم، وتطبيق التخطيط الاستراتيجي عليها لجعل هذا البحث أكثر واقعية وعلمية وموضوعية، وتلخصت مشكلة البحث في الإجابة على السؤال "هل يوجد أثر للتخطيط الاستراتيجي على إدارة الموارد البشرية في المصارف اليمنية"، وبنا عليه تم وضع فروض البحث أهمها: ما مستوى التخطيط الاستراتيجي في المصارف اليمنية، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المصارف اليمنية تبعاً للمتغيرات (نوع البنك، العمر، المستوى الوظيفي، الخبرة، المؤهل العلمي)، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى تطبيق إدارة الموارد البشرية في المصارف اليمنية تبعاً للمتغيرات (نوع البنك، العمر، المستوى الوظيفي، الخبرة، المؤهل العلمي)، توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) على إدارة الموارد البشرية في المصارف اليمنية، وقد اعتمد الباحث في بحثه: على المنهج الوصفي التحليلي، ولغرض جمع البيانات الأولية تم الاعتماد على أداة الاستبيان لاستطلاع آراء عينة من العاملين في المصارف اليمنية، وهم: (مدراء العموم ونوابهم،

مدراء الإدارات، رؤساء الأقسام) حيث بلغ إجمالي عددهم (156) مفردة، وهو يشكل ما نسبته (10.30%) من إجمالي مجتمع البحث البالغ عددهم (1507) مفردة، تم اختيارها وفق أسلوب العينة العشوائية العنقودية البسيطة.

وتوصل الباحث إلى عدد من النتائج أهمها ما يلي: أن التخطيط الاستراتيجي رافد مهم ومرحلة أساسية ومهمة من مراحل العملية الإدارية لإدارة الموارد البشرية، وكذلك لفت نظر المصارف اليمنية لأهمية ودور الموارد البشرية كونها الثروة البشرية للأمم، مستوى التخطيط في المصارف اليمنية مرتفع، واتضح أن العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الموارد البشرية علاقة طردية، إثبات صحة جميع فرضيات البحث، وخلص الباحث إلى عدد من التوصيات أهمها: دعم وتسهيل وتشجيع المهتمين والباحثين في مجال البحث العلمي في المصارف اليمنية، تحديد معايير الاختيار والتعيين لأصحاب المؤهلات العلمية المتخصصة ونيزد الوساطة والمحسوبية للارتقاء بالعمل الإداري في المصارف، تفعيل دور إدارة التخطيط الاستراتيجي في المصارف ووضع الخطط الاستراتيجية، الاستعانة بذوي الخبرة واستقطابهم للتدريب وتأهيل العاملين في المصارف بما يتناسب مع التطورات التكنولوجية الحديثة وتطبيقها، تعزيز نظام الحوافز في المصارف اليمنية لتمكين الموظفين من الاستقرار المعيشي وزيادة القدرة الإدارية لديهم، العمل على إحداث تكامل في قواعد البيانات بحيث تغطي جميع أنشطة إدارة الموارد البشرية وتوثيقها، من أجل دعم اتخاذ القرار بطريقة صحيحة من قبل الإدارة العليا في المصارف اليمنية.

8. دراسة (المري، 2019)، بعنوان أثر التخطيط الاستراتيجي على الرضا الوظيفي للعاملين: دراسة حالة

الخطوط الجوية القطرية

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

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للتعامل مع متغيرات الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من (43157) موظفا وموظفة، تم اختيار عينة عشوائية بلغت (396) موظفا وموظفة يعملون في الخطوط الجوية القطرية، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتم استخدام معامل ثبات كرونباخ ألفا لاختبار لمحاو ومجالات الاستبانة، وقد كانت جميعها قيم مرتفعة (أكبر من 60% المقبولة)، وفي ضوء ذلك جرى جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS).

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

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

9. دراسة (السيوطي، 2018)، بعنوان الريادة المؤسسية وأثرها في الأداء المنظمي : دراسة تطبيقية على المصارف

الفلسطينية

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

ومن أجل التوصل إلى نتائج الدراسة ووضع التوصيات الملائمة، فقد تم استخدام عدة أساليب إحصائية (المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبارات (t)، وتحليل الانحدار البسيط والمتعدد، وتحليل التباين الأحادي، وتحليل المسار لتحليل البيانات الأولية التي تم جمعها من خلال استبانة الدراسة الميدانية التي اشتملت على إجابات عينة الدراسة المكونة من (344) مفردة من مسؤولي وموظفي المصارف الفلسطينية في الضفة الغربية.

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

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

10. دراسة (بكر، 2023)، بعنوان أثر خصائص الشخصية الريادية - كمتغير معدل - في العلاقة بين المعوقات التي

تحول دون تحقيق الريادة المؤسسية ومتطلباتها في الجهاز الإداري السعودي

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

أجريت الدراسة على عينة قوامها (385) مفردة من العاملين، وجمعت البيانات الأولية باستخدام قائمة استبيان أعدت خصيصاً لأغراض الدراسة، وتم التأكد من مدى الصدق والثبات وقد بلغ عدد القوائم المسردة والصالحة (228) قائمة، بمعدل استجابة (59%).

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي.

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

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

الدراسات الأجنبية:

1. دراسة (Elbasir, 2023)، بعنوان

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

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

أجريت الدراسة على عينة قوامها (137) مديراً. استخدمت الدراسة الطرق الإحصائية الوصفية والتحليلية لاختبار البيانات، بما في ذلك الانحدار الخطي البسيط والمتعدد. ووجدت الدراسة مستويات متوسطة في تطبيق أبعاد

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

2. دراسة (Hijawi, 2022)

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

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ريادة الأعمال على التميز المؤسسي من خلال الدور الوسيط للقيادة الحكيمة. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي حيث تكون مجتمع الدراسة من مدراء في البنك التجاري الأردني، وتم استخدام عينة عشوائية لجمع البيانات من (54) فرعاً موزعة بين الأردن والضفة الغربية، حيث تكونت العينة من (183) استبانة موزعة وتم تطبيق نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) كأسلوب إحصائي لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها.

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

3. دراسة (Bahgat., 2021)

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

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

لتحقيق هدف الدراسة تم تصميم استبيان وتوزيعها على عينة عشوائية من العاملين بشركة مصر للطيران، حيث تم توزيع 320 استبانة وجدت الدراسة أن القيادة المستدامة والتوجيه الريادي لهما تأثير إيجابي على الابتكار التكنولوجي، وإعادة هندسة العمليات، والأداء الإبداعي، والتميز التنظيمي.

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

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

4. دراسة (Iqbal, 2021)

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

هدف الدراسة إلى التحقيق في آثار التوجه الريادي والقيادة التحويلية والالتزام التنظيمي على أداء الابتكار. وأتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي حيث تم جمع البيانات من خلال توزيع استبانة على (1095) موظفا يعملون في مستويات مختلفة في الشركات الصغيرة والمتوسطة واستخدمت الدراسة الحالية نمذجة المعادلات الهيكلية ذات المربعات الصغرى لفحص الفرضيات المبينة.

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

5. دراسة (Aya Amar, 2020)

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

تهدف هذه الرسالة إلى دراسة تأثير التخطيط الاستراتيجي على إدارة مخاطر الائتمان في البنوك العاملة في فلسطين. ولتحقيق أهداف الدراسة، اعتمد الباحث منهج البحث الكمي، وطور استبانة ذات غرض محدد ووزعها على عينة مكونة من (120) موظفا وموظفة يعملون في البنوك في محافظة رام الله والبيرة، وبواقع (14) بنك محلي وأجنبي، و 3 بنوك إسلامية والتي تمثلت ب (66) مدير فرع، و (14) مدير الإدارة المخاطر، و (14) مدير الدائرة الائتمان و (14) مدير في قسم التخطيط، وتم اختبار صدق وثبات الاستبانة.

أظهرت النتائج وجود نسبة مرتفعة لإدارة المخاطر لدى القطاع المصرفي في فلسطين، ونسبة مرتفعة من التخطيط الاستراتيجي أيضا، وأثبتت النتائج وجود تأثير إيجابي دال إحصائيا للتخطيط الاستراتيجي المبني على معايير بازل على إدارة مخاطر الائتمان لدى البنوك العاملة في فلسطين، كما بينت النتائج وجود مجموعة من محددات إدارة مخاطر الائتمان والتي تهدف إلى تطوير منهجية التخطيط الاستراتيجي عند إدارة مخاطر الائتمان، وأثبتت النتائج وجود علاقة إيجابية دالة إحصائية بين جميع المتغيرات وإدارة مخاطر الائتمان، كما بينت النتائج وجود تأثير إيجابي دال إحصائية لبعض هذه المحددات على إدارة مخاطر الائتمان لدى البنوك العاملة في فلسطين.

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

6. دراسة (Khaled,2020)

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

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

ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واعتماد الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات وتحليلها ومناقشة تساؤلات الدراسة التي جرى توزيعها على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة المتمثل بموظفي ومديري المنظمات غير الحكومية، وبلغت عينة الدراسة (55) موظف وموظفة، تم استرداد (47) استبيان صالحة للتحليل الإحصائي بنسبة (85.4) ، وجرى إدخال البيانات وتصنيفها عبر برنامج الرزم الإحصائية (Spss).

وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: أن الموظفون لا يشارك الموظفون في تطوير الرؤية والرسالة والأهداف المنظمة بشكل فعال بشكل فعال، وأن إشراك المستفيدين من المجتمع المحلي في وضع الخطة الاستراتيجية للمنظمة ضعيف، وضعف التمويل وعدم توفر الموارد المالية بشكل دائم ومستمر، كما وأنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في تقديرات موظفي ومديري المنظمات غير الحكومية الواقع التخطيط الاستراتيجي ودوره في استدامة المنظمات غير الحكومية تعزى إلى الجنس المنطقة الجغرافية عمر المؤسسة، عدد العاملين في المؤسسة. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات لأصحاب القرار في المنظمات غير الحكومية، أهمها: ضرورة إشراك المنظمة الموظفون فيها في تطوير الرؤية والرسالة والأهداف المنظمة.

المنطلقات النظرية للدراسة:

تنطلق من الدراسة مجموعة من المصطلحات تتمثل في:

• التخطيط الاستراتيجي:

التخطيط الاستراتيجي هو عبارة عن تخطيط بعيد المدى، ويأخذ هذا التخطيط في الاعتبار جميع المتغيرات الخارجية والداخلية، ويقوم بتحديد جميع الشرائح والقطاعات المستهدفة، إضافةً لطرق المنافسة. يعتبر هذا النوع من التخطيط واحداً من المكونات الأساسية للإدارة الاستراتيجية، ويعتمد على التبصر بوضع المؤسسة مستقبلاً، ثم العمل على الاستعداد له. (بكر، 2023)

التخطيط الاستراتيجي ببساطة هو عملية تحديد الأولويات، وتخصيص الموارد بما يُحقق الأهداف المحددة، وفيه يتم إنشاء استراتيجيات عمل محددة تتوافق مع رؤية الشركة، وترجمتها إلى خطط عمل يتم نشرها على

نطاق واسع بشكل يضمن انخراط أقسام الشركة المختلفة مثل المحاسبة، والمالية، والتسويق، والموارد البشرية، وغيرها. (Elbasir, 2023)

● الريادة المؤسسية:

ريادة الأعمال المؤسسية: هي أن يعمل الموظف داخل المنظمة بدور رائد الأعمال وذلك يشمل محاولة إنتاج منتجات أو استحداث طرق جديدة لزيادة الدخل داخل المنظمة أو التوسع بشكل عام من خلال استخدام خطوات وإجراءات جريئة ومبتكرة لصالح المنظمة. (عبد العزيز، 2020)

يتم تعريف ريادة الأعمال على إنها مجموعة من العمليات الإبداعية التي يتم التخطيط لها بهدف تنفيذ مشروع ما أو تطوير مشروع قائم بالفعل وإحداث بعض التغيرات فيه، ويتم ذلك من خلال دراسة المشروع والتعرف على المعوقات التي تقف أمامه وتعرقل عملية تطوره وتحقيقه للأهداف المنشودة. (Hijjawi, 2022)

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

المنهجية وطرق البحث:

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

مصادر البيانات :

اعتمدت الدراسة على المصادر التالية في جمع البيانات والمعلومات:

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

أدوات الدراسة:

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

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

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لاختبار أسئلة وفرضيات الدراسة والإجابة عنها قام الباحث باستخدام التقنيات الإحصائية للعلوم الاجتماعية

SPSS - Statistical Package for Social Sciences كما يلي:

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

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

ثانياً: الإحصاء التحليلي:

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

حدود الدراسة :

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

— حدود زمانية: العام الدراسي 2024.

— حدود بشرية: تم التطبيق علي الهيئات الحكومية بالرياض في المملكة العربية السعودية.

المراجع:

1. بكر، سوزان فؤاد السيد، و المخلافي، عبد الملك طاهر عبده الحاج. (2023). أثر خصائص الشخصية الريادية - كمتغير معدل - في العلاقة بين المعوقات التي تحول دون تحقيق الريادة المؤسسية ومتطلباتها في الجهاز الإداري السعودي. الإدارة العامة، س64، ع1، 266 - 351. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1398059>
2. الذبيات، حسام مبارك، و الحسبان، عطا الله أحمد سويلم. (2019). أثر التوجه الريادي في تحقيق النجاح الاستراتيجي في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية. المجلة المصرية للدراسات التجارية، مج43، ع1، 66 - 106. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/979971>
3. السعيد، عبده محمد علي علي، و المغربي، محمد الفاتح محمود بشر. (2019). أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية: تطبيقاً على المصارف في الجمهورية اليمنية خلال الفترة من 2010 - 2018 م (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية، أم درمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/998025>
4. السويطي، لينا موسى سلامة، و الصوالحة، أيوب أحمد محمد. (2018). الريادة المؤسسية وأثرها في الأداء المنظمي: دراسة تطبيقية على المصارف الفلسطينية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/876230>
5. الشعبي، يحيى عبدالله محمد، و عبدالرحمن، عمر تاج السر محمد. (2018). أثر التخطيط الاستراتيجي في الأداء المؤسسي: بالتطبيق على شركة الاتصالات السعودية "STC" من عام 2012 م - 2017 م (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية، أم درمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1003489>
6. عبدالعزيز، غرام على محمد، و الزعبي، خالد يوسف محمد. (2020). أثر التخطيط الاستراتيجي في النجاح الاستراتيجي: الدور الوسيط للعوامل التنظيمية: دراسة ميدانية في الجامعات الحكومية في شمال الأردن (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/112705>

7. كوراد، العالية رشيد معمر. (2021). أثر التفكير الإبداعي على التخطيط الاستراتيجي: دراسة ميدانية في شركات

الاتصالات العاملة في الأردن. أبحاث اقتصادية وإدارية، مج15، ع2، 23 - 57. مسترجع من

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

8. محارمة، ثامر محمد. (2020). أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي: دراسة حالة منظمة حكومية بدولة

قطر. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج4، ع14، 140 - 155. مسترجع من

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

9. المري، سالم منصور سالم، و القهوي، ليث عبدالله سليمان. (2019). أثر التخطيط الاستراتيجي على الرضا

الوظيفي للعاملين: دراسة حالة الخطوط الجوية القطرية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الزرقاء،

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

10. يوسف، سحر عمر، و أحمد، جلال محمد. (2019). أثر التخطيط الاستراتيجي لتطوير الموارد البشرية: دراسة

حالة: بنك فيصل الاسلامي السوداني "فرع الرياض" 2017م - 2018م (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة

إفريقيا العالمية، الخرطوم. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1034966>

المراجع الأجنبية:

1. Aya Amar (2020): "The Impact of Strategic Planning on Credit Risk Management of the Palestinian Banks.
2. Bahgat, S., Emam, M., & Al-Romeedy, B. (2021). The Impact of Sustainable Leadership and Entrepreneurial Orientation on Egyptian Airlines: EgyptAir as a Case Study. Journal of Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality, 20 (3), 261-310.
3. Elbasir, A., Shenshen, A. (2020). The Effect of Strategic Planning on Crises Management in Jordanian Food Industries Companies. SSRG International Journal of Economics and Management Studies.7 (11), 104-111.

4. Hijjawi, G. (2021). The effect of entrepreneurship on organizational excellence: The mediating role of visionary leadership. *Management Science Letters*, 11 (1), 57-66.
5. Iqbal, S., Moleiro Martins, J., Nuno Mata, M., Naz, S., Akhtar, S., & Abreu, A. (2021). Linking entrepreneurial orientation with innovation performance in SMEs; the role of organizational commitment and transformational leadership using smart PLS-SEM. *Sustainability*, 13 (8), 1-18.
6. Khaled Amayra (2020): "The Impact of Strategic Planning on the Sustainability of Non-Governmental Organizations "Ngo's" in Palestine.

Mid-Ocean University

College of Management

Department of Business Administration



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

:Preparation

Meshari Abdulllah Alhuzani

Supervision:

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid Mohammed Hassan

Dr. Fayez Ali Jrad

1445-2024