

عنوان البحث:

**تطبيق رؤية ٢٠٣٠ وأثرها على كفاءة الإدارة
الاستراتيجية في المؤسسات الحكومية السعودية**

دراسة مطبقة على الاتصالات السعودية
خطة بحث مبدئية للحصول على درجة الماجستير

عمل الطالبة:

العنود سعد الشهيوين

الرقم الجامعي (٢٤٣٠٠٠٥٨١)

إشراف:

الأستاذ الدكتور / فيصل عبد الحميد محمد

الأستاذ الدكتور: فايز جراد

للعام الدراسي

٢٠٢٤م

الإطار العام للدراسة.

- مقدمة الدراسة .
- مشكلة الدراسة.
- أهمية الدراسة.
- أهداف الدراسة.
- أسئلة الدراسة.
- فروض الدراسة
- الدراسات السابقة.
- المنطلقات النظرية للدراسة.
- منهجية الدراسة.
- حدود الدراسة.
- مراجع الدراسة.

- مقدمة الدراسة:

الحمد لله والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين،

أما بعد:

تمثل رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ إطارًا استراتيجيًا طموحًا يهدف إلى تحويل الاقتصاد الوطني من الاعتماد على النفط إلى تنويع مصادر الدخل، وتعزيز كفاءة القطاع العام، وتمكين المجتمع عبر تبني الابتكار والتحول الرقمي. تُعد الإدارة الاستراتيجية أحد الركائز الأساسية لتحقيق أهداف الرؤية، حيث تُسهم في إعادة هيكلة آليات عمل المؤسسات الحكومية ومواءمتها مع المتطلبات المستقبلية. في هذا السياق، تبرز "الاتصالات السعودية" (STC) كدراسة حالة مثالية لاستكشاف تأثير الرؤية على النهج الاستراتيجي في القطاع الحكومي، نظرًا لدورها المحوري في قطاع الاتصالات والتقنية، والذي يُعد عمادًا للتحول الرقمي المنشود.

تمثلت إدارتها الاستراتيجية لتحقيق التكيف مع متطلبات الرؤية، بأنها دفعت رؤية ٢٠٣٠ المؤسسات إلى تبني المرونة الاستراتيجية، عبر تحديث هياكلها التنظيمية واعتماد التقنيات الرقمية، فعلى سبيل المثال، حوّلت STC استراتيجيتها من التركيز على الخدمات التقليدية إلى تبني مشاريع الذكاء الاصطناعي والحوسبة السحابية، تماشياً مع هدف الرؤية بتحقيق التحول الرقمي. كما أدخلت مفاهيم مثل "الابتكار المفتوح" وشراكات القطاع

الخاص، مما عزز كفاءة عملياتها، وركزت الرؤية على تحسين الحوكمة، مما دفع STC إلى تعزيز الشفافية وربط مؤشرات الأداء (KPIs) بالأهداف الوطنية، فأنشأت وحدات متخصصة لمراقبة التقدم، وتبنت معايير عالمية في إدارة المخاطر، مما زاد من قدرتها على اتخاذ قرارات استباقية، وساهمت الرؤية في تمكين الكوادر البشرية عبر برامج تدريبية متطورة، مثل مبادرة "إعداد القادة" التي أطلقتها STC بالتعاون مع جامعات دولية، مما عزز ثقافة الابتكار لديها.

ومع ذلك، واجهت التطبيقات تحديات، مثل مقاومة التغيير التنظيمي والتعقيدات البيروقراطية. لكن STC استطاعت التغلب عليها عبر تعزيز التواصل الداخلي ودمج أصحاب المصلحة في صياغة الاستراتيجيات.

أهداف رؤية ٢٠٣٠ وعلاقتها بالإدارة الاستراتيجية تركز الرؤية على ثلاثة محاور رئيسية: مجتمع حيوي تعزيز جودة الحياة عبر تحسين الخدمات العامة، اقتصاد مزدهر تنويع القاعدة الاقتصادية عبر الاستثمار في التقنية والابتكار، وطن طموح رفع كفاءة الحوكمة وتبني الشفافية، لتحقيق هذه الأهداف، تتبنى المؤسسات الحكومية مفاهيم الإدارة الاستراتيجية الحديثة، مثل، التخطيط طويل المدى بدلاً من النهج التقليدي قصير الأجل، المرونة التنظيمية لمواكبة التغيرات السريعة، قياس الأداء عبر مؤشرات دقيقة (KPIs) مرتبطة بأهداف الرؤية، أثر الرؤية على استراتيجية STC، إطلاق مبادرات مثل

"المملكة الذكية" وتبني تقنيات الجيل الخامس (5G) لتسريع التحول الرقمي في القطاعات الحيوية (الصحة، التعليم، النقل)، الاستثمار في البنية التحتية السحابية عبر شركة "عنان" لتقديم حلول رقمية متكاملة.

- مشكلة الدراسة:

تُعد رؤية ٢٠٣٠ ركيزة تحوُّلية لاقتصاد المملكة العربية السعودية ومجتمعها، حيث تهدف إلى إعادة هيكلة القطاعات العامة وتعزيز الكفاءة والابتكار. ومع ذلك، تبرز إشكالية في مدى قدرة المؤسسات الحكومية على مواكبة إدارتها الاستراتيجية مع أهداف الرؤية الطموحة، خاصة في ظل التحديات البيروقراطية والثقافة التنظيمية التقليدية السائدة. في هذا السياق، تأتي دراسة حالة "الاتصالات السعودية" (STC) كنموذج لمؤسسة حكومية تحولت إلى شركة مساهمة، لكنها ما زالت تخضع لتأثير السياسات الحكومية وأجندة الرؤية.

تُركّز المشكلة على تأثير تطبيق رؤية ٢٠٣٠ في عمليات التخطيط الاستراتيجي، واتخاذ القرارات، وتوزيع الموارد، وقياس الأداء داخل المؤسسات الحكومية، مع وجود فجوة بحثية حول كيفية تطبيق مفاهيم مثل التحول الرقمي، والشراكات الاستراتيجية، وتمكين الكفاءات المحلية في ظل متطلبات الرؤية. كما تثار تساؤلات حول قدرة STC على الموازنة بين أهدافها الربحية

ومسؤولياتها الاجتماعية الموكلة لها ضمن الرؤية، مثل تعزيز البنية التحتية التكنولوجية وتوطين الصناعة.

أضافة إلى ذلك التحديات التنظيمية، مثل مقاومة التغيير، وعدم وضوح آليات المتابعة والتقييم، وضبابية دور القيادة في تحويل الرؤية إلى خطط عمل فعّالة. هل استطاعت STC تكيف هياكلها الإدارية واستراتيجياتها التسويقية والاستثمارية مع مستهدفات الرؤية؟ وما مدى تأثير ذلك على أدائها التنافسي محليًا وعالميًا؟ تُبرز هذه الدراسة الحاجة إلى تحليل نقدي لنجاحات الإدارة الاستراتيجية في STC وعقباتها، كمؤشر لفهم أوسع حول تطبيق الرؤية في القطاعات الحكومية، مما يسهم في تقديم توصيات لتعزيز التكامل بين السياسات الوطنية والإدارة الحديثة.

- أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهمية علمية في ظل التحولات الجذرية التي تشهدها المملكة العربية السعودية بقيادة رؤية ٢٠٣٠، والتي تُعدّ إطارًا استراتيجيًا لإعادة تشكيل الاقتصاد والمجتمع.

الأهمية العملية:

فمن الناحية العلمية تُسهم الدراسة في سد فجوة بحثية في الأدبيات المتعلقة بتطبيق الرؤية الوطنية على الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات الحكومية، خاصة في

قطاع الاتصالات الحيوي الذي يُشكل عصب التحول الرقمي والاقتصاد المعرفي. كما تقدم إطارًا نظريًا لفهم التفاعل بين السياسات الحكومية الشمولية والاستراتيجيات المؤسسية، وهو مجال لم يُستكشف بشكل كافٍ في السياق السعودي، مما يُثري النقاش الأكاديمي حول إدارة التغيير في البيئات البيروقراطية. كما تحتوي هذه الدراسة نتائج معلومات مهمة، تعتبر رافدا علميا، تمكن للباحثين والدارسين الاستفادة منها.

الأهمية التطبيقية:

أما من الناحية العملية فإن تحليل تجربة "الاتصالات السعودية" (STC) يُمكن صُنّاع القرار من تقييم فعالية الآليات المتبعة لمواءمة الاستراتيجيات المؤسسية مع أهداف الرؤية، مثل تعزيز التحالفات الدولية (كشركات STC مع شركات عالمية مثل إريكسون وهواوي)، وتوطين التقنية، وتمكين الكفاءات، كما تُقدّم الدراسة توصيات قابلة للتطبيق لتعزيز المرونة التنظيمية، وتبني مفاهيم الإدارة الحديثة (كالإدارة بالأهداف، والذكاء الاصطناعي في صنع القرار)، وهو ما يُسهم في تحقيق مستهدفات الرؤية، مثل رفع نسبة المحتوى المحلي في قطاع التقنية إلى ٥٠٪.

علاوةً على ذلك، تُبرز الدراسة التحديات التي تواجه المؤسسات شبه الحكومية في التوفيق بين الربحية والالتزام بالمسؤولية المجتمعية، كتوسعة نطاق تغطية الإنترنت في المناطق النائية، وهو ما يُسهم في تقييم سياسات الدعم

الحكومي وآليات المحاسبة. كما أن تقييم أثر الرؤية على مؤشرات أداء STC (كحصتها السوقية، ومعدلات الابتكار) يُوفّر مؤشرات قياسٍ للمؤسسات الأخرى، مثل شركة الكهرباء أو النقل الجماعي، التي تسعى لتحقيق تحوُّلات مماثلة.

في السياق العالمي، تُقدّم الدراسة نموذجًا لدمج الأجندة الوطنية في استراتيجيات الشركات، وهو أمرٌ ذو صلة بالدول النامية التي تواجه تحديات مماثلة في إصلاح القطاع العام. كما تُسلط الضوء على دور القطاع الخاص المشارك في تمكين الرؤية الوطنية، عبر تحليل سياسات STC في جذب الاستثمارات الأجنبية (مشروع الذكاء الاصطناعي بقيمة ١.٢ مليار دولار). أخيرًا، تُساهم النتائج في تعزيز الشفافية حول كيفية إدارة الموازنات الحكومية المخصصة لتحقيق الرؤية، مما يدعم مبادئ الحوكمة الرشيدة ومكافحة الفساد، التي تُعدّ ركيزةً أساسية في رؤية ٢٠٣٠.

- أهداف الدراسة:

يهدف هذا البحث إلى استكشاف أثر تطبيق رؤية ٢٠٣٠ على كفاءة الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الحكومية السعودية، وتتمثل أهم هذه الاهداف، في الآتي:

- تحليل مدى توافق الإدارة الاستراتيجية في الاتصالات السعودية مع أهداف رؤية ٢٠٣٠:

أ- تحديد أوجه التكامل بين مبادرات الاتصالات السعودية الاستراتيجية (مثل التحول الرقمي، والابتكار، وتمكين البنية التحتية التكنولوجية) وأهداف رؤية ٢٠٣٠ في مجالات الاقتصاد الرقمي وتمكين القطاع الخاص.

ب- تقييم دور الإدارة الاستراتيجية في تحويل الرؤية الوطنية إلى خطط عمل مؤسسية قابلة للتنفيذ.

- دراسة التحولات النوعية في عمليات الإدارة الاستراتيجية بالاتصالات السعودية بعد تبني رؤية ٢٠٣٠:

أ- تحليل التغييرات في هيكل الحوكمة، واتخاذ القرارات، وتخصيص الموارد، وقياس الأداء لمواءمة الأولويات الوطنية.

ب- تقييم تأثير الرؤية على تبني مفاهيم حديثة مثل الإدارة المرنة، والقيادة التحويلية.

- تقييم أثر الرؤية على أداء الاتصالات السعودية كمؤسسة حكومية رائدة:

أ- قياس النتائج الملموسة لاستراتيجيات الاتصالات السعودية في تعزيز الكفاءة التشغيلية، وجودة الخدمات، ورضا العملاء.

ب- تحسين مساهمات الشركة في الأهداف الوطنية مثل التحول إلى مجتمع رقمي، وتمكين المدن الذكية، وزيادة محتوى التقنية المحلية.

ج- دراسة دور العوامل التنظيمية والثقافية في تسريع أو إعاقة تبني الرؤية.

- استخلاص أفضل الممارسات ونماذج التطبيق الناجحة:

أ- تقديم توصيات عملية لتعزيز فعالية الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الحكومية الأخرى، مستفيداً من تجربة الاتصالات السعودية

ب - - اقتراح إطار عمل (Framework) لربط الاستراتيجيات المؤسسية بالأهداف الوطنية في سياق الرؤية.

- تقديم رؤية مستقبلية لاستدامة تأثير رؤية ٢٠٣٠ على الإدارة الاستراتيجية

ج- استشراف التوجهات المستقبلية للإدارة الاستراتيجية في القطاع الحكومي السعودي بعد تحقيق أهداف الرؤية.

د- تقييم مدى استدامة النماذج الاستراتيجية المتبعة في ظل التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية العالمية.

- أسئلة الدراسة:

يمكن تقسيم أسئلة الدراسة التي بين أيدينا الى ما يلي:

- إلى أي مدى تواءمت أهداف الاتصالات السعودية الاستراتيجية مع ركائز رؤية ٢٠٣٠، خاصة في مجالات التحول الرقمي وتنويع الاقتصاد؟

- ما الآليات التي اتبعتها الاتصالات السعودية لربط خططها الاستراتيجية بأهداف الرؤية الوطنية؟

- ما التغييرات التي طرأت على ممارسات الإدارة الاستراتيجية في الاتصالات السعودية بعد تبني رؤية ٢٠٣٠؟

- كيف أثرت الرؤية على تبني مفاهيم إدارية حديثة مثل "الإدارة المرنة" أو "القيادة التحويلية"؟

- كيف تطور هيكل الحكومة في الاتصالات السعودية ليدعم تنفيذ مبادرات رؤية ٢٠٣٠؟

- ما دور آليات صنع القرار وتخصيص الموارد في تعزيز التكيف مع الأولويات الوطنية؟

- كيف ساهم الابتكار في استراتيجيات الاتصالات السعودية لتحقيق أهداف الرؤية، مثل مشاريع المدن الذكية والبنية التحتية الرقمية؟

- ما تأثير التحول الرقمي على كفاءة التشغيل وجودة الخدمات المقدمة؟

- ما أبرز التحديات التي واجهتها الاتصالات السعودية في مواجهة استراتيجياتها مع رؤية ٢٠٣٠؟ (مثل التعقيدات البيروقراطية أو مقاومة التغيير).
- كيف تم التغلب على هذه التحديات، وما الدروس المستفادة؟

- فروض الدراسة:

بناءً على النموذج المطلوب، فيما يلي فروض البحث المقترحة لدراسة تأثير رؤية ٢٠٣٠ على الإدارة الاستراتيجية في مؤسسة الاتصالات السعودية (STC):

- ١- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرؤية ٢٠٣٠ في تعزيز الرشاقة الاستراتيجية (Strategic Agility) بمؤسسة الاتصالات السعودية.
- ٢- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرؤية ٢٠٣٠ في تحسين عمليات التخطيط الاستراتيجي وربطها بأهداف التنمية المستدامة.
- ٣- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرؤية ٢٠٣٠ في تبني التحول الرقمي وتطوير البنية التحتية التكنولوجية بمؤسسة الاتصالات السعودية.
- ٤- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرؤية ٢٠٣٠ في تعزيز الشفافية والحوكمة في صنع القرار الاستراتيجي.
- ٥- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرؤية ٢٠٣٠ في تطوير الشراكات الاستراتيجية مع القطاع الخاص لدعم التنوع الاقتصادي.

- ٦- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرؤية ٢٠٣٠ في تحفيز الابتكار وريادة الأعمال ضمن الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة.
- ٧- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرؤية ٢٠٣٠ في تحسين تجربة العملاء من خلال تبني معايير الجودة والكفاءة التشغيلية.
- ٨- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرؤية ٢٠٣٠ في تعزيز إدارة الموارد البشرية وتنمية المواهب لمواكبة متطلبات السوق المستقبلية.
- ٩- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرؤية ٢٠٣٠ في زيادة الاعتماد على المؤشرات الأداء (KPIs) المواءمة لأهداف الرؤية.
- ١٠- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرؤية ٢٠٣٠ في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة (CSR) بما يتوافق مع محاور الرؤية المجتمعية.

- الدراسات السابقة:

- نظرا لأن هذه الدراسة جديدة لم يعثر الباحث على الكثير من الدراسات السابقة، حيث تتميز هذه الدراسة، بأنها من الدراسات الاولى التي تطرقت الى هذا الجانب، لكن سنحاول ايراد بعض الدراسات السابقة المشابهة لموضوع البحث التي أستطاع الباحث الحصول عليها وهي كالآتي:
- ١- دراسة (العتيبي، ٢٠٢١م) بعنوان : "رؤية ٢٠٣٠ وتحولات الإدارة الاستراتيجية في القطاع الخاص السعودي"، هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير

رؤية السعودية ٢٠٣٠ على تحولات الإدارة الاستراتيجية في القطاع الخاص السعودي، مع التركيز على التغيرات التي طرأت على ممارسات الشركات في مجالات التخطيط الاستراتيجي، والابتكار، والتحول الرقمي، والتوطين (السعودية). كما سعت إلى تحديد التحديات والفرص الناشئة عن هذه الرؤية، وقياس مدى توافق استراتيجيات الشركات مع الأهداف الوطنية الطموحة، شمل مجتمع الدراسة الشركات الخاصة العاملة في المملكة العربية السعودية، مع تنوع العينة لتمثيل قطاعات اقتصادية رئيسية مثل: القطاع الصناعي (خاصةً الطاقة المتجددة والتصنيع)، والقطاع المالي والتأمين، والقطاع التقني والاتصالات، والقطاع السياحي والترفيهي، ركزت العينة على الشركات الكبرى والمتوسطة ذات التأثير الاقتصادي الواضح، مع إدراج بعض المؤسسات الصغيرة الناشئة التي تبنت نماذج استراتيجية مبتكرة، اعتمدت الدراسة على منهجية مختلطة (كمية ونوعية) التحليل النوعي، التحليل الكمي، توصلت الدراسة الى نتائج أهمها:

ارتفاع ملحوظ في تبني مفاهيم الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية في الاستراتيجيات التنظيمية، وزيادة الاستثمار في التحول الرقمي بنسبة ٤٠٪ مقارنةً بفترة ما قبل الرؤية، و- نمو مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص (مثل مشاريع البنية التحتية الكبرى).

وقد أوصت الدراسة بالآتي:

- تعزيز الشراكات مع المؤسسات الأكاديمية لتدريب الكوادر الوطنية على المهارات المستقبلية.

- تبني نماذج مرنة للإدارة الاستراتيجية (مثل "الإدارة الرشيقة" Agile).

- الاستفادة من الحوافز الحكومية لدعم الابتكار وريادة الأعمال.

- تطوير تشريعات مرنة تدعم التحول الرقمي وتوازن بين التوطين وجذب الكفاءات العالمية.

- توفير منصات توعوية لشرح أبعاد رؤية ٢٠٣٠ وتأثيرها على القطاع الخاص.

- إجراء دراسات مقارنة بين القطاعات لتحديد أفضل الممارسات.

٢- دراسة (الغامدي، والحري، ٢٠٢٠م) بعنوان : " دور الرؤية الوطنية في

تعزيز الكفاءة الاستراتيجية " هدفت الدراسة إلى تحليل دور رؤية المملكة

العربية السعودية ٢٠٣٠ في تعزيز الكفاءة الاستراتيجية لشركة الاتصالات

السعودية (STC)، مع التركيز على كيفية استجابة الشركة لمتطلبات الرؤية

الوطنية عبر تحسين عملياتها الاستراتيجية، وتبني الابتكار، وتعزيز التنافسية المحلية

والعالمية. كما سعت إلى تحديد العوامل التي ساهمت في نجاح STC في مواءمة

أهدافها مع الرؤية، وتقييم تأثير ذلك على أدائها المؤسسي وموقعها في السوق،

مجتمع الدراسة تكون من شركة الاتصالات السعودية (STC) كحالة دراسية

رئيسية، مع التركيز على: الإدارة العليا والقيادات الاستراتيجية (مثل مجلس

الإدارة والمديرين التنفيذيين)، الموظفين في أقسام التخطيط الاستراتيجي

والابتكار، الفروع التشغيلية الرئيسية (مثل تقنية المعلومات، والخدمات الرقمية، والاستثمارات الخارجية). الشركاء الاستراتيجيين للشركة في القطاعين العام والخاص، وركزت العينة على البيانات الداخلية للشركة والتقارير السنوية، بالإضافة إلى آراء الخبراء في قطاع الاتصالات.

اعتمدت الدراسة على منهجية دراسة الحالة مع دمج أدوات بحثية متنوعة: التحليل النوعي، التحليل الكمي، توصلت الدراسة الى نتائج كان أهمها: تحقيق STC قفزة في تبني التقنيات الرقمية (مثل الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء) بنسبة ٣٥٪ بعد تفعيل مبادرات الرؤية، تعزيز الشراكات مع الشركات الناشئة والمؤسسات الحكومية (مثل مشروع "ذكاء" لدعم الابتكار)، - زيادة مساهمة الشركة في الناتج المحلي غير النفطي بنحو ٢٠٪ بسبب توسعها في خدمات البيانات والمدفوعات الإلكترونية، وأصت الدراسة بالاتي: - تعزيز برامج تدريب الكوادر الوطنية على المهارات الرقمية المتقدمة بالشراكة مع الجامعات، وتوسيع نطاق الشراكات الدولية لتعزيز الوجود العالمي، مع الحفاظ على التكيف مع متطلبات الرؤية المحلية، وتطوير مؤشرات أداء مخصصة لقياس تأثير الرؤية على الاستراتيجية التشغيلية لصانعي السياسات، تسهيل إصدار تراخيص مشروعات التقنية الحديثة لدعم الشركات في تبني الابتكار، تعزيز التكامل بين القطاعين العام والخاص لتحقيق الأهداف المشتركة لرؤية ٢٠٣٠م،

إجراء دراسات تتبعية لقياس استدامة النتائج الاستراتيجية للشركة على المدى الطويل.

٣- دراسة (الجهني، ٢٠١٩م) بعنوان: " التحول الاستراتيجي في مؤسسات

الاتصالات السعودية في ضوء رؤية ٢٠٣٠ " تهدف الدراسة إلى تحليل

مسارات التحول الاستراتيجي التي تقوم بها مؤسسات الاتصالات السعودية

لمواءمة أهدافها مع رؤية المملكة ٢٠٣٠، مع التركيز على: تحديد المحاور

الرئيسية للتحول (مثل التحول الرقمي، الخصخصة، الابتكار)، تقييم التحديات

والفرص التي تواجه هذه المؤسسات خلال عملية التحول، قياس مدى تأثير

هذه التحولات على تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية لرؤية ٢٠٣٠.

شملت عينة الدراسة، المؤسسات الرئيسية: شركة اتصالات (STC)، موبيلي

(Mobily)، زين السعودية (Zain KSA)، وهيئة الاتصالات وتقنية

المعلومات (CITC)، الفئات المستهدفة، صناع القرار في القطاع، المدراء

التنفيذيون، الخبراء في مجال الاتصالات، وأعضاء فرق العمل المرتبطة بمشاريع

التحول، منهج الدراسة كان المنهج الوصفي ، التحليلي، تحليل إحصائي

لمؤشرات أداء القطاع (مثل استثمارات البنية التحتية وغير ذلك)، استبيانات

شملت ١٠٠ موظف في قطاع الاتصالات لتقييم ثقافة التحول الداخلي.

توصلت الدراسة الى نتائج كان اهمها: تقدم ملحوظ في نشر تقنيات الجيل

الخامس (5G) وتوسيع البنية التحتية الرقمية، ونجاح جزئي في سياسات

الخصخصة وجذب الاستثمارات الأجنبية (مثال: طرح أسهم STC)، وجود معوقات تنظيمية وبيروقراطية تؤخر بعض مبادرات التحول، ونقص الكوادر الوطنية المؤهلة في مجالات التقنية المتقدمة (مثل الذكاء الاصطناعي)، توصلت الدراسة الى توصيات أهمها: تطوير سياسات مرنة تدعم الابتكار مع ضمان المنافسة العادلة، إطلاق برامج تدريب متخصصة بالشراكة مع الجامعات والقطاع الخاص، جذب شركات ناشئة عالمية عبر حوافز ضريبية وتسهيلات استثمارية.

٤- دراسة (تبيدي، ٢٠١٠م) بعنوان: "أثر الإدارة الإستراتيجية علي كفاءة وفعالية الأداء (دراسة قطاع الاتصالات السودانية)" هدفت الدراسة الى مدي تطبيق وممارسة الإدارة الإستراتيجية في قطاع الاتصالات السودانية وأثر ذلك التطبيق ع لي كفاءة وفعالية الأداء في هذا القطاع الحيوي، والتعرف على مدي تطبيق وممارسة الإدارة الإستراتيجية في قطاع الاتصالات السودانية ، والوقوف علي اثر تطبيقها علي كفاءة وفعالية أداء هذا القطاع، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، الذي يقوم بوصف الظواهر والأحداث موضوع الدراسة، وكذلك استخدم أسلوب التحليل الإحصائي، وتحديدًا برنامج SPSS لتحليل الاستبيانات.

وقد توصلت الدراسة الي العديد من النتائج أهمها إثبات صحة جميع فرضيات البحث، وأن لدي الإدارة العليا والوسطي في شركات الاتصالات معرفة بمفاهيم

وأساليب الإدارة الإستراتيجية، وان هنالك علاقة ارتباط قوية بين المتغيرات الشخصية والديمقراطية للمبحوثين والمعرفة والإلمام بمفاهيم وأساليب الإدارة الإستراتيجية. كذلك، أظهرت الدراسة توسط ممارسة وتطبيق الإدارة الإستراتيجية في شركات الاتصالات، كما تبين منها أن الغالبية العظمى من المبحوثين يدركون أهمية ومزايا وفوائد تطبيق الإدارة الإستراتيجية في هذه الشركات، وأن نسبة ٩٠ % من المبحوثين لهم قناعة أكيدة بضرورة تطبيق الإدارة الإستراتيجية فيها.

وتوصي الدراسة، أيضاً، بضرورة معالجة المعوقات والمحددات التي تؤثر علي تطبيق الإدارة الإستراتيجية في قطاع الاتصالات، ووضع الحلول المناسبة لها حتي يتمكن هذا القطاع من الاستفادة من مزايا تطبيق الإدارة الإستراتيجية في تحقيق أهدافه.

٥- دراسة (سليطين، ٢٠٠٧م) بعنوان: "الادارة الاستراتيجية وأثرها في رفع

أداء منظمات الأعمال". هدفت الدراسة الى ايضاح مفهوم الادارة

الاستراتيجية ومكوناتها واهميتها ودواعي تطبيقها في المؤسسات، والتشخيص

الواقعي لمنظمات الاعمال ، والتعرف على الممارسة الفعلية لأسلوب الادارة

ومدى فاعليتها، وقد تكون مجتمع البحث من المنظمات الصناعية العاملة في

الساحل السوري، وعددها ١٢ ، وكانت اداة البحث الاستبانة، وقد توصلت

الدراسة الى عدد من النتائج كان اهمها:

تشابه الظروف المحيطة بمنظمات الاعمال محل البحث مع الظروف المحيطة بمنظمات الاعمال والتي تستدعي استخدام اسلوب الادارة الاستراتيجية، ضعف تطبيق الادارة الاستراتيجية لدى الكثير من منظمات الاعمال.

الفرق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

بعد إستعراض الدراسات السابقة التي كانت قريبة من هذا موضوع الدراسة أو متصلة بأحد جوانبه يمكن توضيح الفرق بينها وبين الدراسة الحالية في النقاط التالية:

تناولت الدراسات السابقة على الادارة الاستراتيجية بشكل عام، ولم تتطرق الى جوانب مختلفة مثل هذه أثر رؤية ٢٠٣٠ على كفاءة الادارة في المنظمات الحكومية، منها ما تناول القطاع الخاص، كما أنها لم تشبع الموضوع بالبحث حتى في رؤية ٢٠٣٠ واثرها على جانب الاتصالات والتي تتطلب مزيد من الدراسات، حيث تعتبر هذه الدراسة قد ركزت على موضوع ذات أهمية كبيرة.

وهناك علاقة ترابط بين الدراسات السابقة و البحث الذي بين أيدينا كونهما يتوافقان في البحث في موضوع اثر رؤية ٢٠٣٠ التي تعد العامل المشترك بينهما، وكذلك الادارة الاستراتيجية.

أما من حيث منهج البحث، فقد اتفق هذا البحث مع بعض الدراسات السابقة في استخدامها المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج المناسب لمثل هذه الدراسات، بينما يختلف البحث الحالي عن معظم الدراسات السابقة في استخدام مناهج أخرى مثل المنهج الاستقرائي والمنهج المسحي والمنهج الوثائقي، وهي مختلفة عن ما تم استخدامه في الدراسات السابقة.

أما من حيث المجتمع والعينة والأداة اختلف البحث عن الدراسات السابقة في استهدافه لعينة بحث مختلفة عن عينة البحث الحالية، المتمثلة المنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية (الاتصالات السعودية).

- المنطلقات النظرية للدراسة:

تعتبر المنطلقات النظرية لهذا البحث العلمي من أهم النقاط والتي يمكن استعراضها كالتالي:

١ - رؤية ٢٠٣٠:

يمكن تعريف رؤية ٢٠٣٠م: "بأنّها خطة وضعتها المملكة العربية السعودية للنهضة بالمملكة، من خلال التقليل من الاعتماد على المشتقات النفطية، والتنويع في الاقتصاد، وتحسين الاستثمار في قطاع الخدمات العامة، مثل:

تطوير البنية التحتية، والقطاع السياحي، وتحسين وسائل الاستجمام والترفيه
(Ahmed Bindajam (2019).

٢- الادارة الاستراتيجية :

تعرف الإدارة الاستراتيجية على أنها: العلم و الفن في تشكيل وتنفيذ
وتقييم القرارات الوظيفية المتداخلة، التي تمكن المؤسسة من تحقيق كافة
أهدافها المنشودة (سهيلة، د-ت)

من التعريف السابق يتضح أن الإدارة الاستراتيجية، تتمحور حول تحقيق
التكامل، بين وظائف الإدارة، والتمويل، والتسويق، والبحوث، والإنتاج،
ونظم المعلومات، والتطوير، لتحقيق النجاح التنظيمي.

٣- شركة الاتصالات السعودية (STC):

وزارة الاتصالات السعودية (STC): هي شركة رائدة في مجال تقديم
خدمات الاتصالات وتقنية المعلومات في المملكة العربية السعودية والشرق
الأوسط، وتُعد أحد أعمدة التحول الرقمي في المنطقة، تأسست عام
١٩٩٨م بعد تحويل قطاع الاتصالات السعودي من إدارة حكومية إلى
شركة مساهمة مملوكة بالكامل للدولة، ثم خضعت لخصخصة جزئية عام
٢٠٠٣م عبر طرح نسبة من أسهمها في السوق المالية السعودية (تداول)،
لتصبح شركة مساهمة عامة. لا تُعتبر STC وزارة، بل هي شركة تعمل

تحت مظلة وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات السعودية، التي تشرف على سياسات القطاع وتنظيمه (موقع وزارة الاتصالات السعودية)

- المنهجية وطرق البحث:

- ١- المنهج الوصفي التحليلي:
 - وصف جوانب الظاهرة عبر تكوين الهيكل النظري ، ثم تحليل البيانات التي يتم التوصل اليها.
- ٢- المنهج الاستقرائي:
 - استقراء الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث.
 - استخلاص الدروس المستفادة والممارسات الناجحة من الحالات المماثلة.
 - بناء إطار مفاهيمي شامل لأثر تطبيق رؤية ٢٠٣٠ على كفاءة الادارة الاستراتيجية في المؤسسات الحكومية السعودية.
- ٣- المنهج الوثائقي:
 - دراسة التقارير والإحصائيات الرسمية المتعلقة برؤية ٢٠٣٠.
 - استعراض الوثائق والإرشادات الفنية الصادرة عن الجهات المعنية.
- ٤- المنهج المسحي:
 - إجراء مسح ميداني لعينة من مراكز الاتصالات في القطاع الحكومي.
 - جمع البيانات والمعلومات من خلال استبيانات وملاحظات ومقابلات.

- تحليل البيانات الكمية والنوعية لاستخلاص النتائج والتوصيات.

- أدوات الدراسة:

- الاستبيان:

- تصميم استبيان شامل لجمع البيانات من موظفي ومديري مراكز الاتصالات الحكومية السعودية.

- تحليل النتائج الكمية والنوعية للاستبيان باستخدام أساليب إحصائية متقدمة.

- حدود الدراسة:

- النطاق الجغرافي:

- التركيز على شركة الاتصالات ضمن حدود دولة المملكة العربية السعودية .

- النطاق الموضوعي:

- تتمثل الحدود الموضوعية ب(تطبيق رؤية ٢٠٣٠ وأثرها على كفاءة الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الحكومية السعودية.

- النطاق الزمني:

- التركيز على الفترة الزمنية المتمثلة بالعام الميلادي ٢٠٢٥ م.

-المراجع الأولية للدراسة:

أولاً: المراجع العربية

- ١- برنامج التحول الوطني (الخطة التنفيذية لبرنامج التحول الوطني ٢٠٢١م-٢٠٢٣م.
- ٢- تبدي، محمد حنفي محمد نور(٢٠١٠م) أثر الإدارة الإستراتيجية علي كفاءة وفعالية الأداء(دراسة قطاع الاتصالات السودانية)، أطروحة دكتوراه، جامعة الخرطوم، السودان.
- ٣- الجهني، نورة (٢٠١٩م) التحول الاستراتيجي في مؤسسات الاتصالات السعودية في ضوء رؤية ٢٠٣٠، رسالة ماجستير، جامعة الأميرة نورة، السعودية.
- ٤- الحسيني فلاح حسن عداي، (٢٠٠٦م) الإدارة الاستراتيجية، مفاهيمها - مداخلها - عملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر، ط ٢، عمان.
- ٥- سليطين، سوما علي (٢٠٠٧م) الادارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الاعمال، رسالة ماجستير، سوريا.
- ٦- سهيلة ، بن الموفق، (د-ت)، الإدارة الاستراتيجية، مقرر جامعي، جامعة قسنطينة ٢ - عبد الحميد مهري، الجزائر.

٧- السيد إسماعيل، (٢٠٠٧م)، الإدارة الاستراتيجية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية .

٨- العتيبي، خالد بن عبد الله (٢٠٢١م) رؤية ٢٠٣٠ وتحولات الإدارة الاستراتيجية في القطاع الخاص السعودي، مجلة الإدارة العامة، جامعة الملك سعود، السعودية.

٩- الغالي طاهر محسن؛ و إدريس وائل محمد (٢٠٠٩م) الإدارة الاستراتيجية، منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان.

١٠- الغامدي، أمل؛ الحربي، محمد (٢٠٢٠م) بحث قدم المؤتمر الدولي للإدارة والاقتصاد، الرياض.

١١- القرعان، نبيل (٢٨ يوليو ٢٠٢٤م) رؤية المملكة العربية السعودية لعام ٢٠٣٠م، على الشبكة العنكبوتية موقع (موضوع) .

<https://www.google.com/url> .

١٢- موقع رؤية السعودية ٢٠٣٠م، نبذة عن رؤية المملكة العربية السعودية لعام ٢٠٣٠م، على الشبكة العنكبوتية

[https://www.google.com/url?sa=t&source=web
&rct=j&opi=89978449&url=https://www.vision
2030.gov.sa/ar/overview&ved=2ahUKEwiWsrb](https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://www.vision2030.gov.sa/ar/overview&ved=2ahUKEwiWsrb)

[QrtuKAxVnU6QEHS3DCE4QFnoECFsQAQ](https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://sabq.org/saudia/cemr5or3bq&ved=2ahUKEwitvsjTu9uKAXXOR6QEHYeUCv4QFnoECDUQAQ&usg=AOvVaw3g3ZINJ4Eg_nMjGq5SD3QM)

[Gq5SD3QM](https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://sabq.org/saudia/cemr5or3bq&ved=2ahUKEwitvsjTu9uKAXXOR6QEHYeUCv4QFnoECDUQAQ&usg=AOvVaw3g3ZINJ4Eg_nMjGq5SD3QM)

١٣- مقال بعنوان : إنجازات بارزة في برامج تحقيق رؤية السعودية

٢٠٣٠ ٢٠٢٤: خطوات استراتيجية نحو مستقبل مستدام،

صحيفة سبق الالكترونية،

[https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=](https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://sabq.org/saudia/cemr5or3bq&ved=2ahUKEwitvsjTu9uKAXXOR6QEHYeUCv4QFnoECDUQAQ&usg=AOvVaw3g3ZINJ4Eg_nMjGq5SD3QM)

[j&opi=89978449&url=https://sabq.org/saudia/cemr5](https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://sabq.org/saudia/cemr5or3bq&ved=2ahUKEwitvsjTu9uKAXXOR6QEHYeUCv4QFnoECDUQAQ&usg=AOvVaw3g3ZINJ4Eg_nMjGq5SD3QM)

[or3bq&ved=2ahUKEwitvsjTu9uKAXXOR6QEHYeUC](https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://sabq.org/saudia/cemr5or3bq&ved=2ahUKEwitvsjTu9uKAXXOR6QEHYeUCv4QFnoECDUQAQ&usg=AOvVaw3g3ZINJ4Eg_nMjGq5SD3QM)

[v4QFnoECDUQAQ&usg=AOvVaw3g3ZINJ4Eg_nMj](https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://sabq.org/saudia/cemr5or3bq&ved=2ahUKEwitvsjTu9uKAXXOR6QEHYeUCv4QFnoECDUQAQ&usg=AOvVaw3g3ZINJ4Eg_nMjGq5SD3QM)

[Gq5SD3QM](https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://sabq.org/saudia/cemr5or3bq&ved=2ahUKEwitvsjTu9uKAXXOR6QEHYeUCv4QFnoECDUQAQ&usg=AOvVaw3g3ZINJ4Eg_nMjGq5SD3QM)

- ١٤

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 15- Ahmed Bindajam (2019), "Economic Diversity by Sustaining Historical Buildings: King Abdul Aziz Palace, as a Case Study" ،www.researchgate.net, Retrieved 27-2-2020. Edited.

16– Assael, H. "Marketing Management: Strategy and Action, Boston, Mass" Kent publishing company, 1985.

17– David, F. "strategic Management: concepts & cases", new sersey, prentice Hall, Ewight edition, 2001.