

الإدارة الإستراتيجية:

"أثر التخطيط الاستراتيجي على استدامة الشركات في بيئة تنافسية متغيرة"

إعداد الطالب/

أحمد محمد الغامدي

الرقم الجامعي:

243001835

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد.

د. فايز جراد

2025

بسم الله الرحمن الرحيم

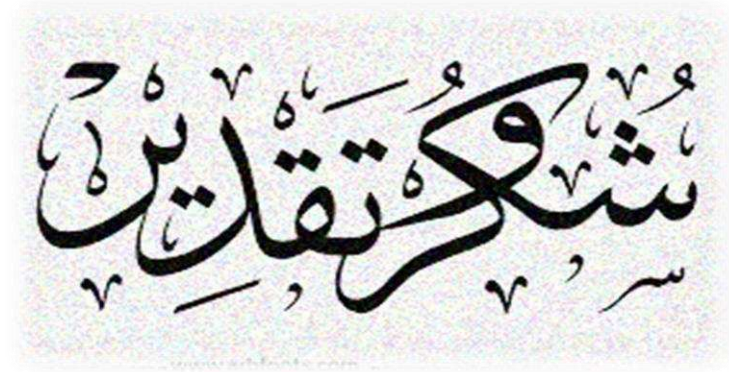
محتويات البحث

1.	الفصل الأول الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة
2.	الفصل الثاني الإدارة الإستراتيجية
3.	الفصل الثالث التميز في القيادة



أهدي هذا العمل إلى والدِّي العزيزين، مصدر دعم وإلهام طوال حياتي. إلى والدتي،
التي كانت لي الحافز الدائم بتشجيعهاّمني معنى المثابرة والعمل الجاد ومحبتها،
وإلى والدي، الذي علمني معنى المثابرة والعمل الجاد.

إلى أساتذتي الأفاضل، الذين قدموا لي كل ما يمكن من علم ونصح وإرشاد، وكانوا لي
خير مرشدين ومعلمين، أهدي هذا العمل تعبير لاعترافي بجميلهم.



الحمد لله الذي يسر البدايات وأكمل النهايات وبلغنا الغايات، الحمد لله
الذي ما تمَّ جهدٌ إلا بعونه، وما خُتم سعيٌ إلا بفضله .

من أي أبواب الثناء سندخل، وبأي أبيات القصيد نعبر، وفي كل لمسة من
جودكم وأكفكم للمكرمات أسطر، كنت كسحابة معطاءه سقت الأرض
فاخضرت، كنتما ولا زلتما كالنخلة الشامخة، تعطي بلا حدود، فجزاكم
عنا أفضل ما جزى العاملين المخلصين إلى أبي وأمي العزيزين جزاكم الله
كل خير.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة

ويشتمل على الآتي:

المبحث الأول: الإطار العام للدراسة

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

الفصل الأول:

المبحث الأول : الإطار العام للدراسة

في ظل التحوّلات المتسارعة والمتغيرات المتلاحقة التي يشهدها عالم الأعمال في عصرنا الراهن، تبرز إدارة الأعمال كإحدى الركائز الجوهرية التي يعتمد عليها نجاح المؤسسات واستدامتها في بيئة تتسم بالتعقيد والتنافسية العالية. لقد باتت الإدارة اليوم، بما تتضمنه من مفاهيم واستراتيجيات، تشكل حجر الزاوية في تعزيز الكفاءة التشغيلية، وتحقيق الأهداف التنظيمية، وضمان التكيف مع مستجدات السوق وتقلباته.

ومع تزايد التحديات وتنامي حدة المنافسة في مختلف القطاعات، أضحت من الضروري بل من الملحّ التسلّح بفهم عميق وشامل لأحدث الاتجاهات في الفكر الإداري، ولا سيّما تلك المرتبطة بالإدارة الاستراتيجية، بوصفها أداة محورية في رسم مستقبل المؤسسات، وتحديد مساراتها التنموية، وصنع القرارات المصيرية التي تؤثر في بقائها ونموّها.

من هذا المنطلق، يأتي هذا البحث ليسلط الضوء على أحد المحاور المفصلية في علم إدارة الأعمال، وهو موضوع الإدارة الاستراتيجية، باعتباره مجالاً غنياً بالأبعاد النظرية والتطبيقية التي تستحق الوقوف عندها والتأمل في مخرجاتها. يهدف هذا البحث إلى تحليل الجوانب المختلفة لهذا المفهوم الحيوي، واستقصاء تأثيره المباشر وغير المباشر على الأداء المؤسسي، مع تقديم جملة من التوصيات العلمية المدروسة، المستندة إلى نماذج واقعية وتجارب ميدانية موثوقة.

وإذ نضع بين يدي القارئ هذه الدراسة، فإننا نأمل أن تساهم في إثراء المحتوى المعرفي في ميدان الإدارة، وأن تفتح آفاقاً جديدة أمام الباحثين والممارسين والمهتمين بالشأن الإداري، لتعزيز قدراتهم على مواجهة التحديات المستقبلية، وصياغة رؤية استراتيجية فعّالة تدعم تطور الأعمال واستدامتها.

على الرغم من إدراك العديد من المؤسسات لأهمية التخطيط الاستراتيجي في تحقيق النمو والاستدامة، إلا أن تطبيق الاستراتيجيات غالباً ما يواجه تحديات تؤثر سلباً على فاعلية الأداء المؤسسي. وتتمثل المشكلة الرئيسة في ضعف تنفيذ الخطط الاستراتيجية داخل العديد من المؤسسات، مما يؤدي إلى فجوة بين ما هو مخطط وما يتم تنفيذه فعلياً.

ويُطرح هنا تساؤل جوهري؟

ما العوامل التي تؤثر على فعالية تنفيذ الإستراتيجية في المؤسسات، وكيف يمكن التغلب على المعوقات التي تحد من تحقيق الأهداف الاستراتيجية؟

1 مشكلة الدراسة:

مع التغيرات السريعة في عالم الأعمال وزيادة المنافسة بين الشركات، أصبحت الإدارة الاستراتيجية من أهم الأدوات التي تستخدمها المؤسسات لتخطط لمستقبلها وتحقيق أهدافها. ومع ذلك، هناك العديد من المؤسسات التي لا تطبق الإدارة الاستراتيجية بشكل فعال، مما يؤدي إلى ضعف في الأداء وعدم تحقيق النتائج المطلوبة.

من هنا، تحاول هذه الدراسة الإجابة على السؤال الرئيسي التالي:

كيف تؤثر الإدارة الاستراتيجية على أداء المؤسسات، وما الصعوبات التي تواجه تطبيقها؟

1. ما هي الإدارة الاستراتيجية؟ وما الخطوات التي تمر بها؟
2. كيف تساعد الإدارة الاستراتيجية المؤسسات في تحسين عملها وتحقيق أهدافها؟
3. ما العلاقة بين تطبيق الإدارة الاستراتيجية ونتائج الأداء في المؤسسة؟
4. ما أبرز الصعوبات التي تواجه المؤسسات عند تطبيق الإدارة الاستراتيجية؟
5. هل هناك وعي كافٍ لدى المديرين حول أهمية الإدارة الاستراتيجية؟
6. كيف يمكن تطوير تطبيق الإدارة الاستراتيجية لتساعد المؤسسة على النجاح والاستمرار في المنافسة؟

تتبع أهمية هذه الدراسة من الدور الحيوي الذي تلعبه الإدارة الاستراتيجية في ضمان بقاء المؤسسات وتطورها في بيئة تتسم بالتغير السريع والمنافسة الحادة. ومع تكرار إخفاق العديد من المؤسسات في تنفيذ خططها الاستراتيجية رغم جودة التخطيط، تصبح الحاجة ملحة لفهم العوامل التي تؤثر على تنفيذ الاستراتيجية وتحقيق الأهداف المرجوة.

2. وتكمن أهمية هذه الدراسة فيما يلي:

1- مواجهة التحديات البيئية والتغيرات الديناميكية

في ظل التغيرات السريعة سواء من الناحية التكنولوجية أو الاقتصادية أو الاجتماعية، واجه العديد من الشركات بيئات غير مستقرة، فيها تغيرات مفاجئة في المنافسة، في تفضيلات المستهلك، في اللوائح التنظيمية، وحتى الأزمات العالمية. التخطيط الاستراتيجي يساعد الشركات على التنبؤ بهذه التغيرات والاستعداد لها، ما يزيد من قدرتها على البقاء والتطور. الدراسات مثل **The Influence of Systematic Strategic Planning and Strategic Business Innovation on the Sustainable Performance of Manufacturing SMEs: The Case of Palestine** تظهر أن التخطيط الاستراتيجي المنهجي يُعزز الأداء المستدام حتى عندما تكون البيئة متقلبة.

2- تحقيق الأداء المستدام (Triple Bottom Line)

لا يقتصر استدامة الشركة على الربحية المالية فقط، بل تشمل الأبعاد الاجتماعية والبيئية كذلك. التخطيط الاستراتيجي يُمكن المؤسسات من إدماج هذه الأبعاد الثلاثة في استراتيجياتها - الربحية، والمسؤولية الاجتماعية، والحفاظ على البيئة.

الدراسات تؤكد أن التخطيط المنهجي مع الابتكار يُحسّن الأداء الاقتصادي، الاجتماعي، والبيئي.

3- الحصول على ميزة تنافسية مستمرة

في الأسواق التنافسية المتغيرة، الميزة التنافسية التي تستند فقط إلى التكلفة أو الجودة قد لا تكفي. التخطيط الاستراتيجي يُتيح للشركات تحديد فرص جديدة، الابتكار، التكيف مع المتغيرات، وهو ما يساعد على حفظ الميزة التنافسية على المدى الطويل. على سبيل المثال، دراسة **Sustaining Infrastructure Firm Performance Through Strategic Orientation: Competitive Advantage in Dynamic Environments** تشير إلى أن التوجه الاستراتيجي يعزز الميزة التنافسية ويُسهّم في الاستدامة.

4- تقليل المخاطر المعلوماتية

إحدى وظائف التخطيط الاستراتيجي هي تحليل البيئة (داخلية وخارجية)، تحديد نقاط القوة والضعف، الفرص والتهديدات. هذا يساهم في تقليل المخاطر المتعلقة بالعوامل المفاجئة أو غير المتوقعة، ويساعد في وضع استراتيجيات مرنة.

5- دعم تحميل الأداء غير المالي

الأداء المستدام لا يقاس بالأرقام المالية فقط؛ غالباً ما تُهم مؤشرات مثل الرضا الاجتماعي، الالتزام البيئي، ورضا أصحاب المصلحة. التخطيط الاستراتيجي يُمكن المؤسسات من قياس ومتابعة هذه المؤشرات، مما يعزز الصورة المؤسسية، العلاقات مع الجهات الخارجية، والثقة العامة.

6- المساهمة في الأهداف الوطنية والتنمية الشاملة

في الدول الناشئة والنامية، للشركات دور محوري في التنمية الاقتصادية والاجتماعية. بالدراسة وفهم أثر التخطيط الاستراتيجي على الاستدامة، يمكن للحكومات والمؤسسات أن تدعم سياسات تمكّن المنشآت من العمل باطر مستديمة وتحقيق الاستقرار الاقتصادي، خفض البطالة، حماية البيئة، وتحسين جودة الحياة. مثلاً في فلسطين، حيث SMEs تواجه بيئة سياسية واقتصادية متغيرة، الدراسة تُظهر كيف التخطيط الاستراتيجي المنهجي والابتكار المؤسسي يمكن أن يساعد في تعزيز الأداء المستدام.

3. تهدف هذه الدراسة إلى:

1. تحليل واقع تنفيذ الخطط الاستراتيجية في المؤسسات ودراسة مدى الالتزام بتطبيقها.

2. تحديد العوامل التنظيمية والإدارية التي تؤثر على فعالية تنفيذ الاستراتيجية.

3. التعرف على أبرز المعوقات التي تواجه المؤسسات أثناء تنفيذ خططها الاستراتيجية.

4. دراسة العلاقة بين وضوح الأهداف الاستراتيجية وبين جودة التنفيذ.

5. اقتراح توصيات عملية لتحسين كفاءة تنفيذ الاستراتيجية وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية.

الفرضية العامة الموسعة للدراسة:

تفترض هذه الدراسة أن تطبيق الإدارة الاستراتيجية بشكل منهجي ومتكامل داخل المؤسسات يسهم بشكل إيجابي وفعال في تحسين الأداء المؤسسي العام، وذلك من خلال تعزيز الكفاءة التشغيلية، وزيادة القدرة على التكيف مع المتغيرات، وتحقيق الأهداف القصيرة والطويلة الأجل. كما تفترض الدراسة أن المؤسسات التي تعتمد على خطوات الإدارة الاستراتيجية الأساسية، مثل صياغة الرؤية والرسالة بوضوح، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية، ووضع الأهداف الاستراتيجية، واختيار البدائل المناسبة، وتنفيذ الاستراتيجيات ومتابعتها وتقييمها، تحقق نتائج أفضل من حيث الإنتاجية، والجودة، والربحية، والرضا الوظيفي، مقارنة بالمؤسسات التي لا تطبق هذه المفاهيم أو تطبقها بشكل غير منتظم أو غير علمي. وبالتالي، كلما ارتفع مستوى تبني الإدارة الاستراتيجية، انعكس ذلك إيجابياً على أداء المؤسسة بمختلف أبعاده.

منهج الدراسة :

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والذي يُعد الأنسب لطبيعة الدراسة، حيث يهدف إلى وصف الظاهرة الإدارية (تطبيق الإدارة الاستراتيجية) وتحليل أثرها على أداء المؤسسات، من خلال جمع البيانات، وتحليلها إحصائياً لاستخلاص النتائج.

الفصل الثاني

الإدارة الإستراتيجية

المبحث الأول: مفهوم وتعريف وأهمية الإدارة
الاستراتيجية

• الإطار النظري للدراسة (الأدب النظري):

تُعد الإدارة الاستراتيجية من أهم وظائف الإدارة الحديثة، حيث تسعى المؤسسات من خلالها إلى تحقيق التميز والتكيف مع التغيرات المستمرة في البيئة الداخلية والخارجية. وتُعرف الإدارة الاستراتيجية بأنها "مجموعة القرارات والإجراءات التي تحدد الأداء طويل الأمد للمؤسسة، من خلال صياغة وتنفيذ وتقييم الاستراتيجيات المناسبة لتحقيق الأهداف التنظيمية".

أولاً: تعريف الإدارة الاستراتيجية

الإدارة الاستراتيجية هي عملية إدارية مستمرة تهدف إلى تحديد أهداف المؤسسة طويلة الأجل، وصياغة الاستراتيجيات المناسبة لتحقيق هذه الأهداف، وتخصيص الموارد بفعالية، ومتابعة تنفيذ هذه الاستراتيجيات وتقييم نتائجها، في ظل التغيرات التي تطرأ على البيئة الداخلية والخارجية.

ويمكن تعريفها أيضاً بأنها:

"فن وعلم صياغة وتنفيذ وتقييم القرارات المتعلقة بوظائف المنظمة الأساسية، بما يساعد على تحقيق أهدافها بعيدة المدى في بيئة تتسم بالتغير والمنافسة".

ثانياً : مفهوم الإدارة الاستراتيجية

تشمل الإدارة الاستراتيجية ثلاث مراحل رئيسية:

1. صياغة الاستراتيجية: تحديد الرؤية، الرسالة، الأهداف، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية.
2. تنفيذ الاستراتيجية: ترجمة الخطط إلى إجراءات عملية، وتوزيع الموارد والمسؤوليات.
3. تقييم الاستراتيجية: متابعة الأداء، وقياس النتائج، واتخاذ قرارات التعديل عند الحاجة.

ثالثا : تنفيذ الاستراتيجية:

يُعد تنفيذ الاستراتيجية المرحلة الأصعب في العملية الاستراتيجية، حيث تتطلب تكامل الجهود بين مختلف الإدارات، ووجود بنية تنظيمية مناسبة، وثقافة تنظيمية تدعم التغيير، بالإضافة إلى وضوح الأدوار والمهام.

رابعا : معوقات تنفيذ الاستراتيجية :

أشارت العديد من الدراسات إلى وجود عدة معوقات تؤثر على تنفيذ الخطط الاستراتيجية، منها:

1. ضعف الاتصال الفعّال بين الإدارات.
2. مقاومة التغيير من قبل العاملين.
3. ضعف القيادة الإدارية.
4. عدم وضوح الأهداف أو عدم واقعتها.
5. نقص الموارد البشرية أو المالية.

خامسا : أهمية الإدارة الاستراتيجية :

تبرز أهمية الإدارة الاستراتيجية في كونها تمثل الإطار العام الذي يوجّه المؤسسة نحو النجاح والنمو والاستمرارية، ويمكن تلخيص أهميتها في النقاط التالية:

1. تحدد الاتجاه العام للمؤسسة من خلال وضع رؤية واضحة ورسالة محددة.
2. تساعد على التكيف مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية (مثل التغيرات التكنولوجية، والاقتصادية، والتشريعية).
3. تحقق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية والمادية.
4. تعزز القدرة التنافسية للمؤسسة في السوق.
5. تساهم في اتخاذ قرارات رشيدة مبنية على تحليل علمي ودقيق.
6. تقلل من المخاطر والاضطرابات عبر التنبؤ بالمشكلات المستقبلية والاستعداد لها.
7. تخلق بيئة عمل قائمة على الرؤية المشتركة وتحفز العاملين نحو تحقيق أهداف استراتيجية.

سادسا : مزايا الإدارة الاستراتيجية :

تمنح الإدارة الاستراتيجية المؤسسات العديد من المزايا الجوهرية، منها:

1. تحقيق رؤية بعيدة المدى للمؤسسة.
2. تحديد أولويات العمل والتركيز على الأهداف الأساسية.
3. تحسين جودة القرارات بناءً على بيانات وتحليلات واقعية.
4. رفع مستوى التنسيق بين الإدارات المختلفة.
5. زيادة رضا الموظفين من خلال إشراكهم في الأهداف والرؤية.
6. تعزيز القدرة على الابتكار واستشراف المستقبل.
7. زيادة مرونة المؤسسة في مواجهة الأزمات والتغيرات.

خصائص الإدارة الاستراتيجية

1. طويلة المدى :تركز على المستقبل، لا على الحلول الوقتية.
2. شاملة :تشمل جميع وحدات المنظمة.
3. مرنة :قابلة للتعديل حسب الظروف والتغيرات.
4. تعتمد على البيانات والتحليل :وليس الحدس أو التجربة فقط.
5. مترابطة :مراحلها (الصياغة، التنفيذ، التقييم) مترابطة ومتفاعلة.

مستويات الإدارة الاستراتيجية

الإدارة الاستراتيجية تعمل على ثلاثة مستويات داخل أي مؤسسة:

1.المستوى المؤسسي:(Corporate Strategy)

- يحدد الاتجاه العام للمؤسسة.
- يجيب عن سؤال: "في أي مجال يجب أن نعمل؟"
- يشمل قرارات كبرى مثل التوسع أو الاستحواذ.

2. المستوى الوظيفي: (Business Strategy)

- يركز على كيفية التنافس في سوق معين.
- يجيب عن سؤال: "كيف ننافس في هذا القطاع؟"
- يشمل استراتيجيات التمايز، القيادة بالتكلفة، التركيز.

3. المستوى التشغيلي: (Functional Strategy)

- يتعلق بالأقسام والوحدات (التسويق، الإنتاج، الموارد البشرية).
- يجيب عن سؤال: "كيف ندعم الاستراتيجية العامة في كل قسم؟"

أدوات تحليل الإدارة الاستراتيجية

أدوات التحليل البيئي:

1. تحليل SWOT نقاط القوة – الضعف – الفرص – التهديدات.
2. تحليل PESTEL العوامل السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، البيئية، القانونية.
3. تحليل القوى الخمس (لبورتر) قوة الموردين، قوة العملاء، تهديد البدائل، تهديد المنافسين الجدد، حدة التنافس .

أدوات داخلية:

1. تحليل سلسلة القيمة. (Value Chain)
2. تحليل الموارد والقدرات الأساسية. (Core Competencies)

نماذج استراتيجية شهيرة

1. نموذج بورتر للاستراتيجيات التنافسية:

- التميز بالتكلفة.
- التميز بالخدمة أو المنتج.

◦ التركيز (التخصص في قطاع محدد).

2. نموذج: BCG Matrix

◦ لتحديد موقع المنتجات أو الخدمات حسب النمو والحصة السوقية.

3. نموذج: McKinsey 7S

◦ يساعد على تحليل عناصر القوة الداخلية في المؤسسة

التحديات التي تواجه الإدارة الاستراتيجية

1. التغير السريع في التكنولوجيا والبيئة.

2. مقاومة التغيير من قبل الموظفين.

3. ضعف الموارد المتاحة.

4. غموض أو سوء تحديد الأهداف.

5. عدم وجود معلومات كافية أو دقيقة.

6. ضعف المتابعة والتقييم.

أمثلة على تطبيق الإدارة الاستراتيجية

• شركة آبل (Apple): تعتمد على التميز في الابتكار والمنتجات.

• شركة تويوتا: تعتمد على استراتيجية الجودة والكفاءة.

• أمازون: تركز على استراتيجيات التوسع والتحول الرقمي.

سابعاً : الدراسات السابقة :

تناولت العديد من الدراسات العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتنفيذ، وأظهرت أن المؤسسات التي تمتلك قيادة فعالة وهيكلًا تنظيميًا مرناً تكون أكثر قدرة على تنفيذ استراتيجياتها بنجاح، مقارنة بالمؤسسات التي تفتقر إلى هذه العناصر.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

1/ دراسة : موفق 2008:¹

تكمن مشكلة الدراسة في التعرف علي واقع التخطيط الاستراتيجي في القطاع الحكومي في الاردن والوقوف علي ابرز المشاكل التي يواجهها القطاع العام عند تطبيق ادوات واليات التخطيط الاستراتيجي، ونبعت اهمية هذه الدراسة من كونها تبحث في احد المواضيع الادارية الحديثة نسبيا خاصا في ظل الظروف والمتغيرات التكنولوجية والاقتصادية والسياسية المتعددة والتي تستوجب تبني مفهوم التخطيط الاستراتيجي من منظور تطبيقي لمواكبة المتغيرات البيئية المتسارعة، بينما هدفت هذه الدراسة الي ضرورة التعرف علي واقع التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الاردنية، وضرورة معرفة العوامل المؤثرة علي التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الاستراتيجية والتوصل الي مجموعة من الحلول التي تسهم في التخفيف من الآثار السلبية لتلك العوامل ، وتقديم اقتراحات وتوصيات للمعنيين في الوزارات الاردنية تسهم في تطوير وتحسين عمليات التخطيط الاستراتيجي فيها، اما فرضيات البحث فكانت الفرضية الرئيسية الاولى هي: لا يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين أنشطة ادارة الموارد البشرية وممارسة التخطيط الاستراتيجي لادارة الموارد البشرية في الوزارات الاردنية، اما الفرضية الرئيسة الثانية فكانت: لا يوجد هناك فروق ذات دلالة احصائية في اثر أنشطة ادارة الموارد البشرية علي ممارسة التخطيط الاستراتيجي لادارة الموارد البشرية في الوزارات الاردنية يعزي الي المتغيرات الشخصية والوظيفية (متغير الجنس ومتغير العمر ومتغير المستوي التعليمي ومتغير المستوي الوظيفي ومتغير الخبرة العملية)، وبالنسبة لمنهجية البحث فقد اعتمد الباحث اولا علي الدراسات والادبيات السابقة وعلي الكتب والمقالات والنشرات الصادرة من دائرة الاحصاءات العامة ووزارة العمل الاردنية ولقياس اداة الدراسة استخدم الباحث برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك عن طريق استخراج معامل الاتساق الداخلي (كورنباخ - الفا)، اما بالنسبة للنتائج فقد توصل الباحث الي ضرورة تزويد الاجهزة الحكومية الاردنية بكافة الوسائل

التكنولوجية الحديثة اللازمة للتخطيط الاستراتيجي جنباً الى جنب مع الكفاءات البشرية المناسبة للتعامل مع كل جديد، ضرورة زيادة الاهتمام بموضوع التخطيط الاستراتيجي واعطاء الاهمية التي تستحق سواء من خلال ازالة اللبس والغموض حول هذا المفهوم او من خلال توفير الكوادر الادارية الواعية المدربة للقيام بهذه العملية وفق منهج علمي صحيح مع توفير التدريب والدورات اللازمة للكوادر الادارية الحالية لتصبح علي مستوي يؤهلها للقيام بهذه العملية علي الوجه الصحيح ، وضرورة الاهتمام بنظام التغذية الراجعة في الهيكل التنظيمي في القطاع العام وايجاد نظام معلوماتي فعال يخدم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

2/ دراسة : امنة 2012:¹

يعتبر التخطيط الاستراتيجي احد المفاهيم الاداريه الحديثة واداة فعالة لتحقيق اهداف طويلة الامد لكونه يمكن المنظمات من تحديد قدرتها الحالية والمستقبلية بما يضمن لها النجاح في عالم يتسم بالتغير والتعقيد المستمرين اذ يتطلب الامر استخدام فعال للتخطيط الاستراتيجي وبناء عليه فإن مشكلة الدراسة تكمن في التعرف علي اثر التخطيط الاستراتيجي علي ادارة الموارد البشرية ، هدفت هذه الدراسة الي مايلي : التعرف علي مفهوم واهمية التخطيط الاستراتيجي ، ضرورة معرفة العوامل المؤثرة علي التخطيط الاستراتيجي ، معرفة اثر التخطيط الاستراتيجي علي ادارة الموارد البشرية ، معرفة اثر التخطيط الاستراتيجي علي كفاءة وظائف ادارة الموارد البشرية، التعرف علي مدى اهتمام القيادة العليا بعملية التخطيط الاستراتيجي ، تقديم اقتراحات وتوصيات للمعنيين في البنك ، بينما تمثلت فروض البحث في: هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين التخطيط الاستراتيجي وادارة الموارد البشرية ، هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين التخطيط الاستراتيجي وكفاءة وظائف ادارة الموارد البشرية ، هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين التخطيط الاستراتيجي ودعم القيادة العليا واتباع الباحث في هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي والتاريخي الاستردادي، اما نتائج البحث فقد توصل الي: التخطيط الاستراتيجي منهج تفكير

واسلوب عمل، تعتبر ادارة الموارد البشرية احد المداخل الاستراتيجية لزيادة الكفاءة والفعالية المنتظمة ، يساهم التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التفاعل بين نشاطات وممارسات ادارة الموارد البشرية ، تخطيط الموارد البشرية يساعد في التوزيع العادل للعاملين ، اهمية اعتماد الأساليب العلمية والمنهجية في التخطيط الاستراتيجي.

3/ دراسة : عادل : 2012م¹

تناولت الدراسة دور القيادة الادارية في تطوير اداء المنظمات الطوعية ، هدفت الدراسة الى ابراز الدور القيادي في تحقيق أهداف المنظمات وتقويم الاداء القيادي في بعض المنظمات الطوعية العاملة في السودان ، اثارة الوعي بالاعطال المحيطة بالمنظمات الطوعية العربية والاسلامية، توصلت الدراسة الى عدة نتائج منها : تطوير النظام الاداري بالمنظمات الطوعية (القيادة العليا والوحدات) ودعم الموارد الذاتية للمنظمة من خلال تفعيل البرامج الجديدة والمشاريع الوقفية والاستثمارية وضع توصيف وظيفي مفصل لجميع العاملين بدارات المنظمة ووضع معايير لاختيار القيادات بالمنظمة ومديرى الادارات والفروع.

4/ دراسة: هاشم 2013:2²

تكمن مشكلة البحث في ظل المنافسة الحادة بين القطاعات الخدمية الاستراتيجية وفي ظل تطور قطاع اعمالها برزت الحاجة الى دخول مدارس ادارية جديدة في مجال الادارة ومن هنا تأتي مشكلة البحث في ايجاد استراتيجية لتحسين اداء العاملين وتدعيم موقفها التنافسي ويمكن صياغة مشكلة البحث في الاتي: هل استخدام التخطيط الاستراتيجي يؤثر على تحقيق اهداف القطاعات ، هل هنالك اثر للتخطيط الاستراتيجي، هل يؤثر التخطيط الاستراتيجي في تدعيم الموقف التنافسي الخدمي، هدف البحث الى توضيح مفهوم التخطيط الاستراتيجي في تطوير العمل وزيادة كفاءة اداء منظمات الاعمال ودوره في صياغة وتطوير رسالة المنظمة ، معرفة دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الاهداف، معرفة دور

التخطيط الاستراتيجي في مواجهة التحديات التي تواجه وحدة تنفيذ السدود، التعرف علي وحدة تنفيذ السدود كيفية اداء عملها، وتتمثل فروضيات البحث في هنالك علاقة بين التخطيط الاستراتيجي واداء العاملين بوحدة تنفيذ السدود، هنالك علاقه بين التخطيط الاستراتيجي وتحقيق مزايا تنافسية بوحدة تنفيذ السدود، هنالك علاقه بين التخطيط الاستراتيجي وتحقيق وحدة تنفيذ السدود، اتبع الباحث المنهج التاريخي لتتبع الظاهرة موضوع الدراسة بجانب المنهج التحليلي الوصفي القائم علي تحليل نتائج الاستبيان والمقابلات والاستنباط من الدراسات السابقة والموضوعات ذات الصلة، توصل الباحث الي النتائج الاتية: هنالك ضعف في اهتمام الادارة بالتخطيط الاستراتيجي للمشروع علي الانتاج، هنالك عدم اهتمام بتخطيط وتطوير المشروع مما إنعكس علي ضبط الانتاج، هنالك عدم اهتمام بتخطيط وتطوير التسويق.

5/دراسة : ندى 2014م:¹

هدفت الدراسة إلى التعرف علي دور التخطيط الاستراتيجي في رفع كفاءة الأداء بمنظمات الأعمال بالتطبيق علي شركة ماثيو للإنتاج الزراعي والحيواني ولتحقيق هذا الهدف تم جمع البيانات والمعلومات من خلال استبانة صُممت لهذه الغاية، حيث أُجريت الدراسة الميدانية للتعرف علي وجهات نظر العاملين بشركة ماثيو للإنتاج الزراعي والحيواني بولاية الخرطوم وعددهم (100) مبحوث.، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، ومن ثم تمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ، وذلك باستخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبيانات، وتبيان العلاقات عن طريق اختبار مربع كاي، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين فهم التخطيط الاستراتيجي ورفع كفاءة الأداء، ووجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق التخطيط الاستراتيجي ورفع كفاءة الأداء، ووجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين وجود إلمام تام وتفهم كامل لدى المديرين بأهمية وجود خطة استراتيجية ورفع كفاءة الأداء عند مستوي دلالة معنوية (0.05)، وقد خرجت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها: ضرورة اعتبار مبادئ التخطيط الاستراتيجي جزءاً أساسياً من ثقافة القيادة العليا بشركات الإنتاج الزراعي والحيواني والعمل على زيادة الوعي لجميع العاملين بضرورة التخطيط الاستراتيجي، والاهتمام بالأبعاد التشغيلية المتعلقة بشركات الإنتاج الزراعي والحيواني من حيث تحسين العمليات الإنتاجية بشكل أكبر، وتحسين آليات الاتصال بشكل كفؤ وفعال، وتدريب العاملين علي سبل تقليل الأخطاء، كما توصي الباحثة بتوجيه جهود الباحثين تجاه التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر على الإنتاج بمنظمات الأعمال، والتعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين بشركات الإنتاج الزراعي والحيواني.

6/ دراسة :هويدا 2014م:¹

تناولت هذه الدراسة دور التخطيط الإستراتيجي في رفع كفاءة أداء المنشآت في أن الادارة الاستراتيجية تساعد المنشآت وغيرها على توقع التغيرات في البيئة المحيطة بها وكيفية التأقلم معها، كذلك يوضح التخطيط الاستراتيجي صورة المنشأة أمام كافة جماعة أصحاب العمل وغيرها من المبررات التي جعلت يتطرق لهذا الموضوع لأهميته القصوي، وتمثلت مشكلة الدراسة من أن تجاهل المنشآت للتخطيط الإستراتيجي الذي يؤدي الى إنخفاض في كفاءة أداء كثير من المنشآت، وذلك لنقص خبرة العاملين الذين يقومون بعملية التخطيط الإستراتيجي، وقد هدفت الدراسة الى معرفة دور التخطيط الإستراتيجي في رفع كفاءة أداء المنشآت ومعرفة العقبات التي تعترض مسار التخطيط الإستراتيجي وتحول دون الاستفادة منه، وتتبع أهمية الدراسة في أن التخطيط الإستراتيجي يلعب دوراً كبيراً في ترجمة الرسالة والرؤيا الواضحة للمنشأة، مما يؤدي الى تحسين أداء العمل في المنشأة، وقد تمثلت فروض الدراسة في أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية متغيرات التخطيط الإستراتيجي وكفاءة أداء المنشأة، وأيضاً هنالك علاقة طردية بين التخطيط الإستراتيجي الجيد وتحقيق أهداف المنشأة، أتبعَت الدراسة المنهج الاستنباطي والمنهج الوصفي والمنهج التحليلي الإحصائي، وتمثلت أدوات جمع البيانات في الإستبانة والتي كان عدد

100 إستبانة والتي تم أخذها عشوائياً من شركة سوداني للاتصالات ولقد تم تحليل البيانات عن طريق الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية بالإضافة لأداتي المقابلات والملاحظة، توصلت الدراسة الى عدد من النتائج منها أنه يصعب تحقيق رقابة إيجابية بدون تخطيط سليم، وأن التخطيط الجيد والسليم يحدد معايير الأداء التي على ضوءها يساعد في تسهيل عملية الرقابة ووجود علاقة طردية بين التخطيط الإستراتيجي الجيد وتحقيق أهداف المنشأة، أوصت الدراسة بضرورة صياغة معايير وقيم أخلاقية معروفة تؤدي الى تغذية وتقوية ثقافة الشركة تجاه التخطيط الإستراتيجي، كما أوصت الدراسة بالعمل على إكتشاف مدي قدرة ومرونة الهيكل التنظيمي للشركة على تحقيق أهدافها وإنزال إستراتيجيتها على أرض الواقع.

7/ دراسة : تكلش : 2015م:¹

تناولت الدراسة اثر القيادة الادارية على اداء العاملين ، هدفت الدراسة الى التعرف على واقع القيادة الادارية في المؤسسة، محاولة التعرف على عناصر حقائق القيادة الادارية الفعالة ، القاء الضوء حول متغيرات الدراسة (القيادات الادارية ، أداء العاملين) .

توصلت الدراسة الى عدة نتائج اهمها : يعد أداء العاملين عنصر مهم في تحديد مدى كفاءة وفعالية المنظمة، ان يعمل القادة على كسب احترام العاملين معهم داخل اداراتهم واقسامهم واستبعاد العناصر غير الكفاءة او تطويرها .

توصلت الدراسة الى عدد من التوصيات اهمها : اعطاء مساحات اوسع للعنصر البشري وقيادتها في اداء وظائفها من خلال ادراجهم في اعداد الخطط ، يجب على القادة الاداريين السعى للحصول على تغذية مرتدة من المرؤوسين حول اسلوب قيادتهم، اختيار القادة وفق دراسة عملية واسس موضوعية، يري الباحث أن هذه الدراسة ركزت علي احترام العاملين ومشاركة العاملين في وضع الخطط واتخاذ بعض القرارات، ركز الباحث في هذه الدراسة علي معرفة اسلوب القائد في رفع كفاءة أداء العاملين من خلال التأثير للقادة الاداريين من كفاءات داخل البنك.

الفصل الثالث

التميز في القيادة

المبحث الأول: مفهوم وتعريف أهمية القيادة

المبحث الثاني: أنواع وموصفات ووظائف القادة

المبحث الأول: مفهوم و تعريف و أهمية القيادة :

أولاً: مفهوم القيادة:

القيادة هي جوهر الإدارة، وهي العملية التي يُوجّه من خلالها القائد جهود الآخرين نحو تحقيق أهداف محددة، من خلال التأثير، التحفيز، التوجيه، والمتابعة. ولا تقتصر القيادة على المناصب الإدارية، بل تشمل القدرة على الإلهام وتحفيز الفريق، واتخاذ قرارات فعالة في مختلف الظروف. باختصار:

"القيادة هي القدرة على التأثير في الآخرين وتوجيههم نحو تحقيق أهداف مشتركة بطريقة تُعزز الولاء والثقة والانتماء."

ثانياً: تطور مفهوم القيادة عبر العصور:

1. القيادة التقليدية:
 - تعتمد على الهيبة، السلطة، والقرارات المركزية.
 - تُمارس غالباً بأسلوب أوتوقراطي.
2. القيادة الحديثة:
 - تركز على تمكين الفريق، وتشجيع المشاركة، وبناء بيئة داعمة.
 - تعتمد على الذكاء العاطفي، والتأثير الإيجابي، وتقدير العاملين

ثالثاً: أهمية القيادة داخل المؤسسات

تلعب القيادة دوراً حاسماً في:

المجال	دور القيادة
تحقيق الأهداف	توجيه الجهود الجماعية نحو نتائج ملموسة.
تحفيز الأفراد	تشجيع العاملين ورفع روحهم المعنوية.
إدارة التغيير	قيادة التحولات بسلاسة وتقليل المقاومة.
تحديد الاتجاه	وضع رؤية استراتيجية واضحة للمستقبل.
التنسيق والتكامل	توحيد الفرق المختلفة داخل المؤسسة.
تنمية الموارد البشرية	اكتشاف وتطوير القادة المستقبليين.

رابعاً: أنماط القيادة (الأساليب)

1. القيادة الأوتوقراطية: (Autocratic)

- القائد يتخذ القرارات دون الرجوع للفريق.
- تُستخدم في الأزمات، أو مع فرق غير متمرسية.

2. القيادة الديمقراطية: (Democratic)

- تشجع المشاركة في اتخاذ القرار.
- تعزز التعاون والشعور بالانتماء.

3. القيادة التفويضية: (Laissez-Faire)

- يمنح القائد حرية كاملة للفريق.
- فعالة مع فرق خبيرة، لكنها غير مناسبة للفرق الجديدة.

4. القيادة التحويلية (Transformational):

- القائد يلهم الفريق ويقودهم نحو الابتكار والتغيير.
- تركز على القيم والرؤية المستقبلية.

5. القيادة التبادلية (Transactional):

- تقوم على نظام المكافأة والعقوبة.
- مناسبة للمهام الروتينية والبيئات الرسمية.

6. القيادة الخادمة (Servant Leadership):

- القائد يخدم الفريق قبل أن يقودهم.
- يركز على تنمية الأفراد واحتياجاتهم.

خامساً: صفات القائد الفعال

- الرؤية المستقبلية
- الذكاء العاطفي
- القدرة على اتخاذ القرار
- الثقة بالنفس
- مهارات تواصل فعالة
- الحزم والمرونة
- القدرة على التحفيز
- العدالة والمصداقية
- إدارة الأزمات

سادساً: نظريات القيادة

1. نظرية السمات: (Trait Theory)
 - ترى أن القادة يولدون بصفات معينة (مثل الذكاء، الكاريزما).
2. النظرية السلوكية (Behavioral Theory):
 - تركز على أنماط سلوك القائد، مثل الاهتمام بالإنتاج أو بالأفراد.
3. نظرية المواق (Contingency Theory) :
 - فعالية القائد تعتمد على الموقف أو البيئة المحيطة.
4. نظرية المسار إلى الهدف (Path-Goal Theory) :
 - القائد يختار السلوك الذي يُسهّل للفريق تحقيق الأهداف.

سابعاً: مهارات القائد الناجح

1. التفكير الاستراتيجي
2. حل المشكلات
3. مهارات التفاوض والتواصل
4. الابتكار والإبداع
5. التحفيز وبناء الفريق
6. إدارة الصراعات
7. المرونة والتكيف

ثامناً: تحديات القيادة في العصر الحديث

- التغير السريع في التكنولوجيا
- التنوع الثقافي داخل المؤسسات
- مقاومة التغيير من الموظفين
- إدارة الأزمات غير المتوقعة
- الحفاظ على التوازن بين النتائج والرضا الوظيفي
- القيادة عن بُعد (الافتراضية)

تاسعاً: القيادة في الإدارة الاستراتيجية

- القائد في الإدارة الاستراتيجية لا يكتفي بالتخطيط، بل يخلق رؤية ويقود الناس نحوها.
- يقوم بربط الأهداف الاستراتيجية بالواقع اليومي للموظفين.
- يعمل على تمكين الآخرين، لا السيطرة عليهم.
- يُعتبر العنصر المحرك لنجاح التنفيذ والمتابعة والتطوير المستمر.

خاتمة (تلخيص):

القيادة ليست مجرد منصب، بل مسؤولية ومهارة وفن.
القادة الحقيقيون هم من يصنعون الفارق، ويقودون التغيير، ويلهمون من حولهم
نحو مستقبل أفضل.

المبحث الثاني : أنواع وموصفات ووظائف القادة

نعيد أن أنواع القادة (أنماط القيادة) Leadership Styles تختلف أنواع القادة بحسب طريقة تفاعلهم مع فرق العمل، ونظرتهم للسلطة، وأسلوبهم في اتخاذ القرار. وفيما يلي أبرز الأنواع:

1. القائد الأوتوقراطي (Autocratic Leader)

- يتخذ جميع القرارات بنفسه.
- يحدّ من مشاركة الآخرين في صنع القرار.
- يستخدم الأوامر المباشرة.
- مفيد في الحالات الطارئة أو البيئات العسكرية.
- يضعف الحافز والإبداع لدى الفريق.2.

2. القائد الديمقراطي (Democratic Leader)

- يُشارك الفريق في اتخاذ القرار.
- يُشجّع على التعبير عن الآراء وتبادل الأفكار.
- يعزز الإبداع والانتماء والرضا الوظيفي.
- قد يتأخر في اتخاذ القرارات في بعض المواقف.

3. القائد التفويضي (Laissez-Faire Leader)

- يمنح أعضاء الفريق حرية التصرف دون تدخل كبير.
- يُناسب الفرق ذات الخبرة العالية.
- يعزز الابتكار والاستقلالية.
- قد يؤدي إلى الفوضى إذا غابت الرقابة والمتابعة.

4. القائد التحويلي (Transformational Leader)

- يمتلك رؤية ملهمة ويقود التغيير.
- يُحفّز الأفراد على تحقيق إمكاناتهم الكاملة.
- فعّال في بيئات الابتكار والمشاريع الكبرى.
- يحتاج إلى موارد كافية وثقافة تنظيمية مرنة.

5. القائد التبادلي (Transactional Leader)

- يُركز على المكافآت والعقوبات.
- يعتمد على الإنجاز مقابل المكافآت.
- مفيد في الأعمال الروتينية.
- لا يُشجع على الابتكار أو التطوير.

6. القائد الخادم (Servant Leader)

- يضع احتياجات الفريق قبل اهتماماته الشخصية.
- يُركز على تمكين الآخرين وتمييزهم.
- يعزز الثقة والولاء داخل المؤسسة.
- قد يُنظر إليه على أنه ضعيف في بيئات تنافسية عالية.

7. القائد الكاريزمي (Charismatic Leader)

- يعتمد على شخصيته الجذابة وقدرته على التأثير.
- يلهم الناس من خلال الحماس والرؤية.
- مفيد في حالات التحفيز السريع.
- الاعتماد الزائد على القائد قد يسبب ضعف الاستدامة.

8. القائد الموقفي (Situational Leader)

- يُغيّر أسلوبه القيادي وفقاً للموقف أو لطبيعة الفريق.
- من أكثر الأنماط مرونة وواقعية.
- يحتاج إلى وعي وتحليل دقيق لكل حالة.

ثانيًا: مواصفات القائد الناجح

تتعدد صفات القائد، وقد صنّفها العلماء إلى صفات شخصية، عقلية، وسلوكية. وفيما يلي تفصيل لكل منها:

1. صفات شخصية

- . الثقة بالنفس: تساعد القائد على اتخاذ قرارات حاسمة.
- . الكاريزما: تؤثر في الآخرين بشكل إيجابي وتلهمهم.
- . النزاهة: تجعل القائد موضع احترام وثقة.
- . الشجاعة: لاتخاذ قرارات صعبة وتحمل المسؤولية.
- . المرونة: للتكيف مع التغيرات والتحديات.

2. صفات عقلية وفكرية

- . الذكاء والقدرة على التحليل: لاتخاذ قرارات قائمة على بيانات.
- . الرؤية الاستراتيجية: فهم الصورة الكبيرة للمؤسسة والسوق.
- . الإبداع وحل المشكلات: لتقديم حلول غير تقليدية.

3. صفات سلوكية

- . القدرة على التحفيز: رفع معنويات الفريق.
- . مهارات التواصل: الاستماع، الإقناع، إدارة الحوار.
- . العدالة: معاملة الجميع بإنصاف دون تحيز.
- . بناء الفريق: تعزيز التعاون وتوزيع المهام بفعالية.

ثالثًا: وظائف القائد داخل المؤسسات :

يؤدي القائد مجموعة من الوظائف الجوهرية التي تضمن تحقيق الأهداف التنظيمية:

1. تحديد الرؤية والأهداف

- . يضع القائد رؤية مستقبلية تلهم الفريق.
- . يترجم الأهداف العامة إلى خطوات عملية قابلة للتنفيذ.

2. اتخاذ القرار

- يُقيّم الخيارات المتاحة ويختار الأنسب.
 - يتحمل مسؤولية نتائج القرارات، سواء كانت إيجابية أو سلبية.
3. إدارة وتحفيز الأفراد

- يستخدم الحوافز (مادية/معنوية) لتعزيز الأداء.
 - يتعامل مع التحديات الفردية في الفريق (الإجهاد، الصراعات).
4. إدارة التغيير

- يقود التغيير المؤسسي (مثل التحول الرقمي، إعادة الهيكلة).
- يقلل من مقاومة التغيير عبر الشفافية والإقناع.

5. تطوير المهارات والموارد البشرية

- يكتشف المواهب ويصقل المهارات.
- يدعم التدريب والتعلم المستمر.

6. بناء ثقافة تنظيمية إيجابية

- يُعزز قيم التعاون، الابتكار، والاحترام.
- يُعتبر القدوة السلوكية للموظفين.

7. متابعة الأداء وتقديم التغذية الراجعة

- يُراقب التقدم نحو الأهداف.
- يُجري تقييمًا دوريًا ويقدم ملاحظات بناءة.

خاتمة تحليلية

إن القيادة الفعالة ليست مجرد ممارسة إدارية، بل هي فن وإنسانية ومسؤولية، تتطلب وعيًا ذاتيًا، فهماً عميقًا للآخرين، وقدرة على اتخاذ قرارات مصيرية تؤثر في حاضر المؤسسة ومستقبلها. يُمكن القول إن نجاح المؤسسات لا يعتمد فقط على الموارد أو التكنولوجيا، بل على وجود قادة قادرين على تحويل الرؤية إلى واقع، وبناء فرق عمل عالية الكفاءة، في بيئة مليئة بالتغيرات والتحديات.

الفصل الرابع
المبحث الأول: نبذة عن منشأة الأعمال
المبحث الثاني: الدراسة التطبيقية مع التحليل والتوصيات

المبحث الأول : نبذة عن المنشأة الاعمال

نبذة تعريفية عن شركة المراعي :

- تأسست شركة المراعي عام 1977 في السعودية، وتعدّ اليوم من أكبر الشركات في الشرق الأوسط في مجال الأغذية والمشروبات، وأكبر شركة ألبان متكاملة رأسياً في العالم
- تعمل المراعي ضمن عدة قطاعات: الألبان ومنتجاتها، العصائر والمشروبات، المخبوزات، الدواجن، أغذية الأطفال، التمور، الأسماك والمأكولات البحرية، وغيرها .
- تُسوّق منتجاتها تحت عدد من العلامات التجارية؛ هيمنت على السوق المحلي وله نشاطات إقليمية أيضاً.

الخطط والاستراتيجيات

١. خطة الاستثمار 2024-2028

- أعلنت المراعي عن خطة استثمارية خمسية (2024-2028) تفوق 18 مليار ريال تهدف لتعزيز موقعها كشركة رائدة عالمياً في مجال الألبان ومنتجات الغذاء والمشروبات بالشرق الأوسط .
- الأهداف الأساسية للخطة: النمو المستدام، زيادة المبيعات، تحسين الأداء المالي، التوسع في الأسواق الإقليمية، والتنوع في فئات المنتجات (المجالات الأساسية مثل الألبان، العصائر، المخبوزات، والدواجن، بالإضافة إلى قطاعات واعدة مثل المنتجات المجمدة، اللحوم الحمراء، المأكولات البحرية، والآيس كريم) .

٢. إمكانات استراتيجية Enablers Plan

الخطة تستند إلى مجموعة من الركائز أو المكنات لتنفيذ الاستراتيجية بنجاح ومنها:

- تعزيز قدرات سلسلة التوريد (Supply Chain) لضمان الإمداد وجودة المنتجات .
- بناء وتعزيز العلامة التجارية. (Brand Strength)
- الابتكار والتطوير المستمر (Innovation & R&D) لإطلاق منتجات جديدة والمحافظة على المنافسة .
- الكفاءة التشغيلية (Operational Efficiency) والتكنولوجيا والتحول الرقمي لتسهيل العمليات وتحسين الأداء

- الاستدامة (سلوكية بيئية واجتماعية) من حيث جودة الإنتاج، الحفاظ على البيئة، ودعم الأمن الغذائي
- رأس المال البشري: تطوير مهارات العاملين، التوطين، التدريب والتأهيل .
- ٣. التحول الرقمي والتقنية
 - تنفيذ مشروع “RISE with SAP on Google Cloud” لدعم التوسع الاستراتيجي، وتحسين العمليات، والمرونة التشغيلية، وزيادة القدرة على اتخاذ قرارات مبنية على بيانات .
 - يهدف هذا المشروع إلى تسهيل الانتقال إلى الحوسبة السحابية والمرافق الرقمية، والمضي نحو الابتكار وتبني تقنيات متقدمة
- ٤. التوسع في الإنتاج الزراعي والدواجن لدعم الأمن الغذائي
 - المراعي تخطط لزيادة إنتاج الدواجن إلى نحو 450 مليون دجاجة سنوياً بحلول عام 2026، من خلال إنشاء مزارع جديدة ومصانع
 - الاستثمار في قدرات الإنتاج والمرافق وتحسين سلسلة التوريد لضمان توفير منتجات غذائية ذات جودة عالية ومحافظة على توفرها .

الجوائز والتكريمات

المراعي حققت عدداً من الإنجازات والجوائز التي تعكس جودة أدائها والحس المؤسسي والعناية بالموظفين:

١. جوائز في مجال التواصل الداخلي ورفاهية الموظف
 - فازت بالمراعي بميداليات ذهبية ضمن **Brilliance Awards 2024** في فئات "أفضل برنامج رفاهية الموظفين" و "أفضل حملة تواصل داخلي".
 - تُظهر هذه الجوائز التزامها ببيئة عمل جيدة وبالتواصل الداخلي .
٢. تقدير ضمن أفضل الشركات المدرجة في الشرق الأوسط
 - تم اختيارها ضمن قائمة **Forbes Middle East** لأفضل 100 شركة مدرجة لعام 2025، دلالة على الأداء القوي والمساهمة في تحقيق أهداف رؤية السعودية 2030 .
٣. جوائز مالية وسندات وصكوك
 - تقريرها السنوي 2023 فاز بجائزة **“Best Annual Report 2023”** من **MEIRA (Middle East Investor Relations Association)**.
 - إصدار صكوك دولية (Series II USD 750 million) حصل على عدة جوائز منها **“Capital Raising Award - International”**، **“Sukuk RegS”** و **“Corporate Bond Deal of the Year”** ، وغيرها .
٤. تصنيف العلامة التجارية

- تصنيف عالمي: المراعي تُعدّ رابع أعلى علامة تجارية للألبان على مستوى العالم حسب **Brand Finance**.
- كما حصلت على ترتيب متميز ضمن أقوى العلامات المحلية والعالمية داخل المملكة حسب Ipsos

التحديات والآفاق المستقبلية المختارة

- المراعي تستفيد من تمويل داخلي (التدفقات النقدية التشغيلية) لتمويل خطتها الاستثمارية دون الاعتماد الزائد على الاقتراض
- التركيز على التوسع الخارجي للأسواق المجاورة مثل دول الخليج، مصر، الأردن، وغيرها
- الابتكار المستمر ودخول قطاعات جديدة، سواء منتجات غذائية جديدة أو منتجات موسمية أو مجمدة أو مجالات خدمات غذائية

نبذة عن شركة stc :

النشأة والتأسيس

- تأسست STC بموجب المرسوم الملكي رقم M/35 بتاريخ 24 ذو الحجة 1418هـ، والذي يوافق 21 أبريل 1998م، وقد كُلفت بالبدء في عملية نقل قسم البرق والهاتف من وزارة البريد، البرق والهاتف (MoPTT) إلى الشركة، مع كامل الموارد الفنية والإدارية المتعلقة به STC+1.
- وافق مجلس الوزراء من خلال القرار رقم 213 بتاريخ 23 ذو الحجة 1418هـ (20 أبريل 1998م) على النظام الأساسي للشركة STC+2.
- بدأت STC تقديم خدمات الاتصالات في المملكة رسمياً في 6 محرم 1419هـ، ما يوافق 2 مايو 1998م STC+1.
- تم تسجيل الشركة تجارياً (السجل التجاري) باسم شركة مساهمة سعودية برقم 1010150269 بتاريخ 4 ربيع الأول 1419هـ، أي 29 يونيو 1998م

الرؤية والرسالة والقيم

• الرؤية: (Vision)

أن تكون شركة رائدة في المجال الرقمي والاتصالات، تمكّن المجتمع والاقتصاد من الازدهار داخل المملكة وخارجها. القيم: (Values)

- **Dynamism:** السعي المستمر للتحسن وتبني طرق جديدة ومبتكرة.
- **Devotion:** التركيز على العميل والعاملين، الالتزام بتقديم أفضل
- **Drive:** روح المبادرة وعدم الرضا بالوضع الراهن، البحث عن الأفضل دائماً.

- الرسالة (ضمن استراتيجية العمل):
تُركّز على تقديم خدمات اتصالات وتقنية عالية الجودة، التحول الرقمي، الابتكار، ودعم البنية التحتية الرقمية لتمكين الأفراد والمجتمع. مضمنة ضمن الأهداف الاستراتيجية لـ (STC)

الأهداف الاستراتيجية والخطط

STC تعتمد استراتيجية تُعرف بـ DARE 2.0، وتقوم على عدة أعمدة/محاور استراتيجية رئيسية. من الأهداف والخطط:

المحاور الاستراتيجية: (Pillars)

١. Digitize STC

- بناء القدرات الرقمية والتحليلات داخلياً.
- تعزيز المرونة والتكيف من خلال تبني طرق عمل رقمية جديدة.

٢. Accelerate Performance

- تحسين كفاءة الأعمال، الاستفادة من الأصول وتحقيق أكبر عوائد للمساهمين .

- استراتيجية للتحويل إلى خدمات رقمية متقدمة .

٣. Reinvent Experience

- تحسين تجربة العملاء، الموظفين، والشركاء، من خلال رقمنة مسارات التفاعل والخدمات .

٤. Expand Scale and Scope

- التوسع الجغرافي، الدخول في مجالات نمو رقمية جديدة مثل الأمن السيبراني، الخدمات التقنية، إنترنت الأشياء، fintech، الحوسبة السحابية .

بعض الأهداف الملموسة:

- تغطية الجيل الخامس بنسبة كبيرة من السكان) مثلاً وصلت إلى نحو 54.70% بحسب تقرير STC لعام 2024)
 - توصيل ملايين المنازل بشبكات الألياف البصرية (fiber)
 - تحسين تجربة العملاء وتطوير برامج ولاء مثل برنامج "Qitaf" الذي وصل عدد مستخدميه إلى ملايين .
 - زيادة الإيرادات وتحسين الربحية، وتحقيق كفاءة تشغيلية .
 - تحقيق الاستدامة بما في ذلك خفض الانبعاثات وتحقيق الحياد الكربوني (net zero) بحلول 2050، وكذلك أهداف وسياسات بيئية مثل زراعة مليون شجرة بحلول 2030
-

الإنجازات البارزة لـSTC

هذه بعض من أبرز إنجازاتها الأخيرة:

- توسّع في البنية التحتية: وصل عدد المنازل الموصولة بألياف بـ 3.6 ملايين منزل، وتغطية 5G لأكثر من نصف سكان المملكة (54.70%) حتى عام 2024.
- نمو مالي: أرباح وإيرادات قياسية، مثل إيرادات بلغت حوالي 72.34 مليار ريال سعودي لسنة 2023 ، مع صافي ربح جيد
- تعزيز التجربة الرقمية: إطلاق خدمات ومنصات رقمية، وتحسين التفاعل الرقمي مع العملاء؛ نمو برنامج ولاء "Qitaf" وعدد مستخدميه .
- الابتكار ودعم الشركات الناشئة: برنامج *inspireU* الذي حضّن العديد من الشركات الناشئة، كما استثمرت STC في مجالات مثل *fintech* ، الذكاء الاصطناعي، والأمن السيبراني .
- الاستدامة والمسائلة البيئية: الالتزام بخطط خفض الانبعاثات، تبني تقنيات لتوفير الطاقة، المبادرات البيئية، والتزام الحوكمة والممارسات الأخلاقية .
- الجوائز والتكريمات: مثل حصولها على جوائز "أفضل تجربة عملاء"، "Best Middle Eastern Connectivity Provider"، وغيرها من المؤسسات التي تقيم الاستدامة والابتكار .

مؤشرات حديثة وأداء مالي :

- في تقرير 2024، حققت الشركة إيرادات قياسية بلغت حوالي 75.893 مليار ريال سعودي، بزيادة تقارب 5.7% مقارنةً بالعام السابق
- صافي الربح ارتفع بشكل ملحوظ، وكان من أبرز الإنجازات المالية لعام 2024 .
- توسّع في بنية الشبكة: بلغت تغطية الجيل الخامس (5G) حوالي 54.70% من سكان المملكة
- ربط عدد كبير من المنازل باستخدام الألياف البصرية (Fiber to The Home)، مع نمو في حركة المرور عبر تلك الشبكات

مجتمع الدراسة :

يتمثل مجتمع الدراسة في هذا البحث في الموظفين العاملين في المناصب القيادية والتنفيذية في كل من شركة المراعي وشركة الاتصالات السعودية (STC) ، وذلك بهدف دراسة وتقييم أثر القيادة الاستراتيجية على أداء المؤسسات، وجودة اتخاذ القرار، وتحقيق الأهداف التنظيمية في بيئات أعمال مختلفة (صناعية ورقمية).
تم اختيار هاتين الشركتين نظراً لما يلي:

- شركة المراعي: تُعد من أكبر الشركات الغذائية في منطقة الشرق الأوسط، وتمتلك هيكلًا إداريًا متكاملًا يعتمد على ممارسات قيادية واضحة، وتخضع لعمليات استراتيجية طويلة المدى، مما يجعلها بيئة مناسبة لدراسة سلوك القيادة وتأثيره في بيئة إنتاجية معقدة ومتغيرة.
- شركة STC: تُعد من أبرز الشركات الرائدة في قطاع الاتصالات والخدمات الرقمية، وتُطبق نموذجًا متقدمًا للقيادة الاستراتيجية، خاصة في ظل التحول الرقمي والتوسع الإقليمي، مما يجعلها نموذجًا حيويًا لدراسة دور القيادة في التغيير والتطوير المؤسسي .

فئات مجتمع الدراسة:

- يشمل مجتمع الدراسة الفئات التالية من كلتا الشركتين:
- أعضاء الإدارة العليا (الرئيس التنفيذي، نواب الرئيس، المدراء العامون)
 - مدراء الإدارات الرئيسية (مثل: الموارد البشرية، العمليات، التخطيط الاستراتيجي، التسويق، تقنية المعلومات).
 - المشرفون والقادة المباشرون الذين يشاركون في اتخاذ قرارات استراتيجية أو تنفيذها.

مبررات اختيار المجتمع:

- التنوع في طبيعة النشاط (زراعي/صناعي في المراعي – رقمي/خدمي في STC) يمنح رؤية شاملة لممارسات القيادة الاستراتيجية.
- توفر بيانات وتقارير سنوية تعزز من مصداقية الدراسة.
- وجود مستويات قيادية واضحة ومهيكلية، مما يسهل تقييم أنماط القيادة وأثرها.

تطبيق الدراسة والتحليل على شركة المراعي :

عدد الموظفين والقوى العاملة

- حسب تقرير “المراعي للاستدامة 2024”، موفر في قسم “كفاءة وتنوع الموظفين”

- يشمل الموظفين في دول مجلس التعاون الخليجي والمشاريع الدولية (الولايات المتحدة، الأرجنتين)

- عدد الموظفين السعوديين منهم: حوالي 10,610 سعودياً حتى 2024

السنة	عدد الموظفين
2021	~ 41,072
2022	38,351
2023	~ 41,072
2024	~ 43,821

- نسبة السعودة تقريباً 25% من إجمالي القوى العاملة

مؤشرات الرضا والبيئة الوظيفية / التوظيف والتطوير

لا توجد بيانات صريحة متوفرة من المصادر التي راجعتها حتى الآن عن مدى رضا الموظفين بالمعنى المباشر (استبيانات رضا داخلية مسجلة، أو أرقام رضا وظيفي). لكن هناك مؤشرات مرتبطة بالبيئة التوظيفية وتطوير الموظفين:

- حصلت المراعي على المرتبة الثالثة ضمن تصنيف LinkedIn لأفضل 15 جهة عمل في السعودية من حيث التطور المهني للموظفين عام 2022، مما يدل على تقدير جيد من الناحية المهنية وفرص التطور الوظيفي .
- التزام بتوظيف ذوي الإعاقة؛ سنة 2024 بلغ عدد الموظفين من ذوي الإعاقة 415 موظفًا
- زيادة في عدد الموظفين، حيث نمت نسبتهم مقارنة بعام 2020 بنسبة قوية
- مشاركة كبيرة من المديرين في التطوير المهني: كثير منهم يشاركون سنويًا في ساعات تدريبية مخصصة
- اتفاقيات للتوطين، التدريب والتأهيل مع جامعات ومعاهد محلية، من أجل رفع نسبة التوطين من القوى العاملة السعودية.
- اعتماد الباحث على البيانات المتوفرة

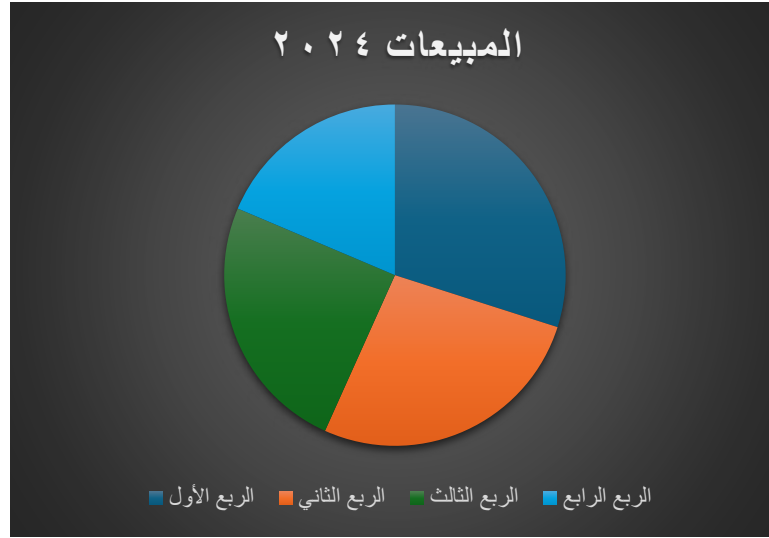
الموضوع : القيادة الاستراتيجية في بيئة العمل

السؤال : إلى أي مدى توافق على العبارات التالية المتعلقة بالقيادة الاستراتيجية في الشركة ؟

رضا الموظفين عن شركة المراعي :

			أوافق	تمتلك الإدارة العليا رؤية واضحة وطويلة الأمد.
		محايد		يتم إشراك الموظفين في صياغة الأهداف الاستراتيجية.
			أوافق	تتسم قرارات القيادة بالمرونة والقدرة على التكيف مع التغيرات
			أوافق	تشجع القيادة على التفكير الإبداعي والمبادرات الجديدة.
		محايد		القيادة في الشركة تدعم التطوير المهني المستمر للموظفين.

الاستراتيجية للشركة وتأثيرها على نمو الأرباح :



أرباح شركة المراعي لعام 2024 (مقسمة حسب الأرباع):

١. الربع الأول 2024

- صافي الربح 692.23 مليون ريال سعودي
- نسبة النمو السنوي: حوالي 9% مقارنة بالربع الأول من 2023
- أبرز الأسباب: زيادة في الإيرادات وتحسين في أداء المبيعات والقطاعات التشغيلية.

٢. الربع الثاني 2024

- صافي الربح 619.69 مليون ريال سعودي
- نسبة النمو السنوي: حوالي 11.2% مقارنة بنفس الربع من العام السابق
- أبرز الأسباب: تحقق أفضل نسبة نمو ربعي في السنوات الأخيرة نتيجة رفع الكفاءة وزيادة الطلب.

٣. الربع الثالث 2024

- صافي الربح 570.45 مليون ريال سعودي
- نسبة النمو السنوي: حوالي 17.3%
- أبرز الأسباب: نمو في مبيعات المنتجات الأساسية مثل الألبان والعصائر، مع توسع في بعض الأسواق.

٤. الربع الرابع 2024

- صافي الربح 430.73 مليون ريال سعودي
- نسبة النمو السنوي: حوالي 16.2% مقارنة بالربع الرابع 2023
- أبرز الأسباب: تحسن مزيج المنتجات، وكفاءة في سلاسل التوريد والتشغيل.

ملخص عام:

- إجمالي صافي الأرباح السنوية لعام 2024: 2,313.10 مليون ريال سعودي
- نسبة النمو السنوي مقارنة بعام 2023: حوالي +13%
- يعكس هذا النمو الأداء القوي للشركة في ظل توسعها الاستراتيجي، ونجاحها في تحسين العمليات وتحقيق كفاءة تشغيلية أعلى.

تحسن أرباح شركة المراعي: تحليل وتوضيحات

شهدت شركة المراعي خلال عام 2024 تحسناً ملحوظاً في أرباحها الصافية، حيث بلغت حوالي 2,313 مليون ريال سعودي، بزيادة تقدر بحوالي 13% مقارنةً بالعام السابق 2023. يُعد هذا النمو مؤشراً إيجابياً يعكس فعالية الخطط الاستراتيجية التي تنتهجها الشركة في مجالات الإنتاج، التوزيع، والتسويق، إضافة إلى قدرتها على التكيف مع تحديات السوق.

توضيحات حول أسباب تحسن الأرباح:

1. توسع الحصة السوقية
استمرت المراعي في توسيع حضورها في الأسواق المحلية والخارجية، مما ساعد على زيادة حجم المبيعات، خصوصاً في قطاع الألبان والعصائر الذي يشكل جزءاً كبيراً من إيراداتها.
2. تحسين كفاءة العمليات
ركزت الشركة على تطوير سلاسل التوريد وتحسين الكفاءة التشغيلية، حيث ساهمت تقنيات التحول الرقمي مثل تطبيق نظام "RISE with SAP" على Google Cloud في تعزيز الأداء وتحسين العمليات التشغيلية.
3. تنويع المنتجات
أطلقت المراعي عدة منتجات جديدة تتناسب مع توجهات المستهلكين الحديثة، مثل المنتجات الصحية والعصائر الطبيعية، ما أدى إلى جذب شرائح أكبر من العملاء وتحسين مزيج الإيرادات.
4. إدارة التكاليف بفعالية
تمكنت الشركة من التحكم في التكاليف الثابتة والمتغيرة، مما ساعد على زيادة هوامش الربح رغم تقلبات في أسعار المواد الخام والتحديات الاقتصادية العالمية.
5. التركيز على الاستدامة
تبنت المراعي ممارسات مستدامة في عملياتها، مما ساعدها في تحسين صورتها

وسمعتها السوقية، وفتح أبواباً جديدة للتعاون والشراكات، الأمر الذي ينعكس إيجابياً على أدائها المالي.

تأثير تحسن الأرباح على الشركة:

- تعزيز ثقة المستثمرين: ينعكس النمو المالي المستمر على ثقة المستثمرين والأسواق المالية، ما يدعم ارتفاع قيمة الأسهم ويزيد من جاذبية الشركة للاستثمارات المستقبلية.
- دعم خطط التوسع: الأرباح الأعلى توفر موارد مالية إضافية للاستثمار في توسعة العمليات، البحث والتطوير، ودخول أسواق جديدة.
- تحسين بيئة العمل: القدرة على استثمار المزيد في تطوير الموظفين وتحسين بيئة العمل، مما يزيد من رضا العاملين ويدعم استدامة الأداء.

توصيات مبنية على تحسن أرباح شركة المراعي وربطها بالقيادة الاستراتيجية والإدارة

١. تعزيز دور القيادة الاستراتيجية في توجيه الشركة نحو النمو المستدام على الإدارة العليا بالمراعي الاستمرار في تطوير استراتيجياتها بشكل دوري، مع التركيز على تحليل السوق بشكل عميق وتوقع التغيرات المستقبلية. يجب أن تكون القيادة مرنة وقادرة على اتخاذ قرارات استراتيجية سريعة تدعم استمرارية النمو وتعزز مكانة الشركة في المنافسة.
٢. الاستثمار في الابتكار والتطوير المستمر للمنتجات بناءً على نجاح تنويع المنتجات الذي ساعد في تحسين الأرباح، يُنصح بزيادة الاستثمار في البحث والتطوير لتقديم منتجات جديدة تتماشى مع متطلبات المستهلكين المتغيرة، مثل المنتجات الصحية والمستدامة. هذا يعزز من قدرة الشركة على الحفاظ على تنافسيتها وفتح أسواق جديدة.
٣. تعزيز ثقافة الأداء والكفاءة داخل المنظمة يُفضل أن تستمر المراعي في تطبيق ممارسات إدارة الأداء المتقدمة، وتعزيز ثقافة العمل الجماعي والتطوير المهني للموظفين. القيادة الفعالة تركز على تمكين الفرق وتحفيزهم لتحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة عالية.
٤. تطوير أنظمة إدارة المخاطر مع تعقيد بيئة الأعمال وتحديات السوق، يجب على القيادة الاستراتيجية بالمراعي

تعزيز أنظمة إدارة المخاطر، بما في ذلك مخاطر التوريد والاقتصاد وتقلبات أسعار المواد الخام، لضمان استقرار العمليات وتحقيق الأرباح المستدامة.
٥. التركيز على الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية

استثمار الشركة في ممارسات الاستدامة يُعد عاملاً حيوياً لتعزيز السمعة وتحقيق النمو طويل الأمد. يوصى بأن تستمر القيادة في دمج الاستدامة في جميع جوانب العمل، مما يعزز الولاء لدى العملاء ويجذب استثمارات مستدامة.
٦. التواصل الفعال مع أصحاب المصلحة

على المراعي تحسين قنوات الاتصال مع المستثمرين، الموظفين، والعملاء من خلال الشفافية في نشر النتائج المالية والخطط المستقبلية. هذا يدعم بناء علاقات ثقة طويلة الأمد ويحفز الجميع على دعم الأهداف الاستراتيجية.

خلاصة:

تحسن أرباح شركة المراعي يعكس نجاح القيادة الاستراتيجية والتنفيذ الفعال للإدارة، ويوفر فرصة ذهبية لتعزيز النمو المستدام من خلال تبني توصيات تركز على الابتكار، الكفاءة، وإدارة المخاطر. هذه التوجهات ستضمن بقاء الشركة في موقع الريادة داخل السوق وتعزز من قدرتها على مواجهة التحديات المستقبلية.

تطبيق الدراسة على شركة STC:

تُعد شركة الاتصالات السعودية (STC) واحدة من أكبر شركات الاتصالات في الشرق الأوسط، حيث تلعب دوراً محورياً في تطوير قطاع الاتصالات وتقنية المعلومات في المملكة العربية السعودية والمنطقة. تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أهم جوانب الشركة، خاصة فيما يتعلق بعدد الموظفين ومستوى رضاهم، بالإضافة إلى الخطط الاستراتيجية التي توجه أعمال الشركة نحو النمو والابتكار والاستدامة.

1. عدد الموظفين في شركة STC

بلغ عدد موظفي شركة الاتصالات السعودية ومجموعتها في عام 2024 حوالي 19,863 موظفاً. وتعكس هذه الأرقام الحجم الكبير والهيكل التنظيمي المتكامل الذي يعتمد عليه في تنفيذ عمليات الشركة المختلفة داخل وخارج المملكة. من الجدير بالذكر أن نسبة السعودة في الشركة تجاوزت 89.3%، وهو مؤشر يعكس التزام STC بدعم القوى الوطنية والمساهمة في برنامج "نطاقات" لتعزيز التوظيف المحلي.

2. رضا الموظفين في STC.

تعتبر STC بيئة عمل متميزة تسعى جاهدة للحفاظ على رضا موظفيها، حيث حصلت الشركة على 11 جائزة تميز في بيئة العمل خلال عام 2023، مما يعكس جودة بيئة العمل والثقافة التنظيمية الإيجابية داخل الشركة.

تدعم STC موظفيها عبر توفير برامج تطوير مهني مستمرة، حيث بلغت ساعات التدريب السنوية نحو 530,073 ساعة تدريب، بالإضافة إلى مبادرات متعددة لتعزيز الصحة والسلامة المهنية وحماية حقوق العمل، مما يساهم في رفع مستوى الالتزام والرضا الوظيفي.

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
● تمتلك الإدارة العليا رؤية واضحة وطويلة الأمد.	أوافق			
● يتم إشراك الموظفين في صياغة الأهداف الاستراتيجية.		محايد		
● تتسم قرارات القيادة بالمرونة والقدرة على التكيف مع التغيرات	أوافق			
● تشجع القيادة على التفكير الإبداعي والمبادرات الجديدة.	أوافق			
● القيادة في الشركة تدعم التطوير المهني المستمر للموظفين.	أوافق			

الخطط الاستراتيجية لشركة STC

3.1 التحول الرقمي والابتكار

تسعى STC إلى تعزيز ريادتها في قطاع الاتصالات من خلال التحول الرقمي الشامل واعتماد أحدث التقنيات. تعاونت الشركة مع شركاء استراتيجيين عالميين مثل Single Store و Genesys لتطوير تجربة العملاء وتحسين الخدمات الرقمية. هذا التوجه مكنها من الحصول على جوائز تقدير خلال مؤتمر LEAP 2023 لأفضل تجربة رقمية في السوق.

3.2 التوسع الإقليمي والدولي

تعمل STC على زيادة وجودها خارج الحدود المحلية عبر استثمارات استراتيجية في شركات اتصالات عالمية. من أبرز هذه الخطوات رفع حصتها في شركة Telefónica الإسبانية إلى ما يقارب 10%، مما يتيح لها حضوراً في مجلس الإدارة وتعزيز نفوذها في السوق الأوروبية.

3.3 الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية

تلتزم STC بأهداف بيئية واضحة، حيث تستهدف الوصول إلى صفر انبعاثات كربونية بحلول عام 2050، مع خطط لتقليل انبعاثات النطاق 1 و2 بنسبة 50%، والنطاق 3 بنسبة 46.2% بحلول عام 2030. تعكس هذه الاستراتيجية التزام الشركة بالاستدامة والحفاظ على البيئة، إلى جانب مساهمتها في المسؤولية الاجتماعية من خلال مبادرات تنموية مستدامة.

تعتبر شركة الاتصالات السعودية (STC) تقدم نموذجاً ناجحاً يجمع بين حجم التشغيل الكبير، الاهتمام ببيئة العمل ورضا الموظفين، والالتزام بخطط استراتيجية متكاملة تدعم النمو والابتكار والاستدامة. إن هذه العوامل مجتمعة تعزز من قدرة الشركة على مواجهة التحديات المستقبلية والبقاء في موقع الريادة في سوق الاتصالات المتغير والمتطور.

تأثير الأرباح على الخطط الاستراتيجية لشركة STC لعام 2024

مقدمة

تعد الأرباح من المؤشرات المالية الحيوية التي تعكس نجاح استراتيجية الشركة وقدرتها على تحقيق أهدافها. بالنسبة لشركة الاتصالات السعودية (STC)، فإن الأداء المالي القوي يُعتبر أساساً لتوجيه وتطوير الخطط الاستراتيجية التي تهدف إلى تعزيز مكانتها في السوق المحلي والإقليمي.

أرباح شركة STC لعام 2024

في عام 2024، حققت STC نموًا ملحوظًا في أرباحها، حيث بلغت الإيرادات حوالي 75.89 مليار ريال سعودي، بزيادة قدرها 5.7% مقارنةً بعام 2023. كما ارتفع صافي الربح إلى 24.69 مليار ريال سعودي، مسجلًا زيادة بنسبة 85.7% مقارنةً بالعام السابق. هذا النمو يعود إلى زيادة الإيرادات التشغيلية وتحسين الكفاءة التشغيلية، بالإضافة إلى تحقيق أرباح من العمليات المتوقفة.

تأثير الأرباح على الخطط الاستراتيجية

الأرباح القوية التي حققتها STC في عام 2024 كان لها تأثير إيجابي على تطوير وتنفيذ الخطط الاستراتيجية التالية:

1. الاستثمار في التحول الرقمي والابتكار: ساهمت الأرباح في تمويل مشاريع التحول الرقمي، مما مكن الشركة من تحسين تجربة العملاء وتقديم خدمات مبتكرة.

٢. التوسع الإقليمي والدولي: الأرباح المرتفعة دعمت قدرة STC على التوسع في أسواق جديدة، مثل زيادة حصتها في شركة Telefónica الإسبانية إلى 9.97%، مما يعزز من حضورها العالمي.
٣. تعزيز الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية: تمكنت STC من تخصيص موارد لدعم مبادرات الاستدامة، مثل تقليل الانبعاثات الكربونية وتحقيق أهداف بيئية طموحة.

تحليل الأرباح

يشير النمو الكبير في أرباح STC إلى فعالية استراتيجياتها في تحسين الإيرادات وتقليل التكاليف. كما أن تحقيق أرباح من العمليات المتوقفة يعكس قدرة الشركة على إدارة محفظتها الاستثمارية بفعالية. ومع ذلك، يجب على STC الاستمرار في مراقبة التحديات الاقتصادية والتنافسية لضمان استدامة هذا النمو.

توصيات استراتيجية

استنادًا إلى الأداء المالي القوي في عام 2024، يُوصى بـ:

١. الاستمرار في الاستثمار في التحول الرقمي: تعزيز استخدام التقنيات الحديثة لتحسين الكفاءة التشغيلية وتقديم خدمات مبتكرة.
٢. التوسع في أسواق جديدة: استكشاف فرص استثمارية في أسواق ناشئة لتعزيز النمو المستقبلي.
٣. تعزيز مبادرات الاستدامة: الاستمرار في تنفيذ مشاريع بيئية واجتماعية تساهم في تحسين صورة الشركة وتعزيز مسؤوليتها الاجتماعية.
٤. مراقبة المخاطر الاقتصادية: تطوير استراتيجيات لإدارة المخاطر المرتبطة بالتقلبات الاقتصادية والتنافسية.

خاتمة

تُظهر نتائج STC المالية لعام 2024 قدرة الشركة على تحقيق نمو مستدام من خلال تنفيذ استراتيجيات فعالة. من خلال الاستمرار في الاستثمار في الابتكار والتوسع المسؤول، يمكن لـ STC تعزيز مكانتها الريادية في صناعة الاتصالات.

النتائج والتوصيات لنشاط شركتي المراعي وSTC، ونموذج مقترح للتطوير

أولاً: نتائج الدراسة

شركة المراعي

١. حققت شركة المراعي نموًا ملحوظًا في أرباحها خلال عام 2024، مما يعكس نجاح استراتيجياتها في تنويع المنتجات وتحسين الكفاءة التشغيلية.
٢. أسهم التركيز على التحول الرقمي وتبني ممارسات الاستدامة في تعزيز مكانة الشركة في السوق وزيادة ولاء العملاء.
٣. نسبة السعودة العالية في القوى العاملة تؤكد التزام المراعي بتطوير الموارد البشرية الوطنية.

شركة الاتصالات السعودية (STC)

- سجلت STC ارتفاعًا كبيرًا في الأرباح والإيرادات في 2024، مدعومًا باستثمارات ناجحة في التحول الرقمي والتوسع الدولي.
- نجحت الشركة في خلق بيئة عمل محفزة، وحصلت على جوائز متعددة تعكس رضا الموظفين وجودة التدريب.
- التزام STC بمبادرات الاستدامة يدل على وعيها المتزايد بالمسؤولية الاجتماعية والبيئية، مما يعزز صورتها العامة واستدامة أعمالها.

ثانيًا: التوصيات للمراعي

١. الاستمرار في تطوير المنتجات الصحية والمبتكرة لمواكبة تغيرات الطلب ورفع الحصة السوقية.
٢. تعزيز برامج التدريب والتطوير للموظفين لضمان رفع كفاءة الأداء ودعم ثقافة الابتكار.
٣. تكثيف الاستثمار في التقنيات الرقمية لزيادة الفعالية التشغيلية وتحسين تجربة العملاء.
٤. مواصلة الالتزام بالاستدامة البيئية والاجتماعية، خاصة في مجال استخدام الموارد الطبيعية والتقليل من النفايات.

لـSTC التوصيات

١. زيادة الاستثمارات في البحث والتطوير لتقديم خدمات وتقنيات اتصالات متقدمة.
٢. توسيع نطاق التواجد الدولي عبر شراكات استراتيجية واستثمارات في أسواق جديدة.
٣. تعزيز ثقافة العمل والشمولية داخل بيئة العمل لتحسين رضا الموظفين وزيادة الإنتاجية.
٤. تطوير خطط إدارة المخاطر الاقتصادية والتنافسية لضمان استدامة النمو في بيئة متغيرة.

تمكنتا من تحقيق نمو مالي وتشغيلي لـSTC تشير النتائج إلى أن كل من المراعي و ملحوظ بفضل استراتيجيات متوازنة تركز على الابتكار والاستدامة. ومن خلال تبني التوصيات والنموذج المقترح، يمكن للشركتين تعزيز قدرتهما التنافسية وضمان استدامة نجاحهما في الأسواق المحلية والدولية

نموذج مقترح لتطوير شركتي المراعي وSTC

لتحقيق استدامة النمو وتعزيز القدرات التنافسية لكل من شركتي المراعي وSTC، يُقترح اعتماد نموذج تطوير استراتيجي يعتمد على مجموعة من المحاور الرئيسية التي تضمن التطوير المستمر وتلبية متطلبات السوق المتغيرة. المحاور والإجراءات والأهداف المتوقعة موضحة أدناه:

1. الابتكار التقني

تُعد زيادة الاستثمار في مجال التحول الرقمي والابتكار التكنولوجي من الركائز الأساسية لنجاح أي مؤسسة حديثة. يتضمن ذلك تخصيص موارد مالية وتقنية لتطوير التطبيقات الرقمية، وتحسين منصات الخدمات الإلكترونية، واستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات لتعزيز تجربة العملاء وكفاءة العمليات.

الأثر المتوقع:

1. تحسين سرعة وكفاءة تقديم الخدمات.
2. تعزيز تجربة العملاء وجذب شرائح جديدة من المستهلكين.
3. خفض التكاليف التشغيلية وزيادة هامش الربح.

2. تطوير الموارد البشرية

الاستثمار في العنصر البشري من خلال برامج تدريب مستمرة، وتقديم حوافز مادية ومعنوية، واستقطاب الكفاءات الوطنية والعالمية يُعد من العوامل الحاسمة لرفع جودة الأداء ورفع معدلات الرضا الوظيفي. يجب التركيز على بناء ثقافة مؤسسية تدعم الإبداع والالتزام، وتشجع على التعلم المستمر.

الأثر المتوقع:

1. رفع مستوى الإنتاجية والكفاءة.
2. تقليل معدل دوران الموظفين.
3. تعزيز روح الفريق والولاء المؤسسي.

3. الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية

تبني مبادرات بيئية واجتماعية يساهم في تعزيز صورة الشركة أمام المجتمع والعملاء، كما يدعم التزامها بالمعايير العالمية. من المهم وضع تقارير دورية توضح الأداء البيئي

والاجتماعي، وتنفيذ مشاريع تقلل من البصمة الكربونية وتحسن من استخدام الموارد الطبيعية.

الأثر المتوقع:

١. تحسين السمعة العامة للشركة.
٢. فتح فرص استثمارية جديدة في الأسواق المهمة بالاستدامة.
٣. تقليل المخاطر المرتبطة بالبيئة والتنظيمات الحكومية.

4.التوسع والتنوع

يجب على الشركتين العمل على دخول أسواق جديدة محليًا وإقليميًا، وتوسيع نطاق المنتجات والخدمات المقدمة لتلبية احتياجات شريحة أوسع من العملاء. كما يجب النظر في التنويع الاستراتيجي لتقليل الاعتماد على مصدر واحد للدخل.

الأثر المتوقع:

١. زيادة الحصة السوقية والنمو المستدام.
٢. تقليل المخاطر المالية المرتبطة بالاعتماد على سوق أو منتج واحد.
٣. تعزيز القدرة التنافسية في مواجهة التحديات الاقتصادية.

5.إدارة المخاطر

وضع خطط استباقية لإدارة الأزمات الاقتصادية، والتقلبات السوقية، والمخاطر التنافسية من خلال أنظمة رقابة داخلية قوية، واستخدام أدوات تحليل المخاطر، والتخطيط للطوارئ.

الأثر المتوقع:

١. استقرار الأداء المالي والعمليات في ظل التغيرات.
٢. تقليل الخسائر المحتملة وحماية الأصول.
٣. ضمان استدامة النمو وتحقيق الأهداف الاستراتيجية طويلة الأجل.

تطبيق هذا النموذج يتطلب التزامًا عاليًا من قيادات المراعي وSTC، مع وضع مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) لكل محور من المحاور، لضمان المتابعة الدقيقة والتقييم المستمر. كما ينبغي تعزيز ثقافة الشفافية والتواصل الفعال داخل المؤسسة لتسهيل عملية التغيير والتطوير.

المصادر والمراجع:

- دراسة موفق عام 2008 .

thesis.mandumah.com

□ عنوان الرسالة: واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن

- دراسة أمنة عام 2012 .
- دراسة هاشم 2013 دراسة بعنوان "معوقات التخطيط الاستراتيجي وسبل التغلب عليها من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة حائل"، مؤلفها الحمالي، راشد؛ والعربي، هشام، نشرت عام 2013 .
- دراسة ندى 2014 .
- دراسة هويدا عام 2014 .
- دراسة نكيش 2015
- البيانات الرسمية من شركة المراعي خاصة أرباح عام 2024 [رابط الشركة . https://www.almarai.com](https://www.almarai.com)
- البيانات الرسمية من شركة الاتصالات السعودية خاصة أرباح عام 2024 .

www.stc.com/content/stcgroupwebsite

الملا حق

استبانة لقياس أثر التخطيط الاستراتيجي على استدامة الشركات في بيئة تنافسية متغيرة

مقدمة الاستبيان

السادة المعلمين والمعلمات الكرام،
تحية طيبة وبعد،

فاعلية التخطيط الاستراتيجي في تطوير: في إطار إعداد بحث علمي بعنوان
، "أداء المؤسسات التعليمية
نسعى من خلال هذا الاستبيان إلى جمع آراء عينة من المعلمين والمعلمات
حول واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مؤسساتهم التعليمية، بهدف
الوصول إلى نتائج علمية تساهم في تحسين وتطوير الأداء المؤسسي
نؤكد لكم أن جميع المعلومات الواردة في هذا الاستبيان ستستخدم لأغراض
البحث العلمي فقط، وستعامل بسرية تامة

شكر وتقدير

نتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى جميع المعلمين والمعلمات الذين خصصوا
جزءاً من وقتهم الثمين للمشاركة في هذا الاستبيان. إن تعاونكم الكريم
ومساهمتكم الفاعلة تمثلان ركيزة أساسية في إنجاح هذا العمل العلمي
دمتم شركاء في بناء المعرفة وتطوير العملية التعليمية

ثالثًا: بيانات عامة (اختياري)

- الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى .
- عدد سنوات الخبرة: ☐ أقل من 5 سنوات ☐ 5-10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات
- المرحلة التعليمية: ☐ ابتدائية ☐ متوسطة ☐ ثانوية ☐ جامعي .

رابعًا: محاور الاستبيان 

يرجى تحديد درجة الموافقة على العبارات التالية، حسب المقياس التالي

لا أوافق بشدة | 2 = لا أوافق | 3 = محايد | 4 = أوافق | 5 = أوافق = 1 بشدة

المحور الأول: وضوح الرؤية والرسالة في المؤسسة

العبارة 1 2 3 4 5

- . تمتلك المؤسسة التعليمية رؤية واضحة ومعلنة
- . تتماشى رسالة المؤسسة مع احتياجات الطلبة والمجتمع
- . أشارك في تحقيق رؤية المؤسسة من خلال عملي اليومي

المحور الثاني: تطبيق التخطيط الاستراتيجي

العبارة 1 2 3 4 5

□□□□□. لدى المؤسسة خطة استراتيجية معتمدة

□□□□□. يتم إشراك الكادر التعليمي في إعداد أو مراجعة الخطة

□□□□□. ترتبط الخطط التنفيذية بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة

المحور الثالث: التقييم والمتابعة

العبارة 1 2 3 4 5

□□□□□. تتم متابعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية بشكل منتظم

□□□□□. يتم استخدام نتائج المتابعة في تحسين الأداء

□□□□□. توجد مؤشرات أداء لقياس تقدم العمل

المحور الرابع: أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء

العبارة 1 2 3 4 5

□□□□□. ساهم التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء الإداري

□□□□□. أدى التخطيط الجيد إلى تحسين بيئة التعلم

□□□□□. يعزز التخطيط الاستراتيجي من فعالية العمل الجماعي

خامساً: ملاحظات أو اقتراحات (اختياري) 

.....
.....

خالص الشكر والتقدير على تعاونكم

الملخص:

أثر التخطيط الاستراتيجي في بيئة متغيرة

يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات والمنظمات التي تعمل ضمن بيئة ديناميكية متغيرة، تتسم بعدم الاستقرار، وتعدد التحديات، وسرعة التطورات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية.

مشكلة البحث

تواجه المنظمات تحديات كبيرة نتيجة للتغيرات المتسارعة في البيئة الداخلية والخارجية، ما يستدعي تطبيق أدوات وأساليب حديثة في التخطيط لضمان الاستمرارية ما مدى تأثير التخطيط الاستراتيجي في تعزيز قدرة: والتنافسية. والسؤال المحوري هو المنظمة على التكيف والنجاح في بيئة متغيرة؟

أهداف البحث

توضيح مفهوم التخطيط الاستراتيجي وأهميته

تحليل العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والبيئة المتغيرة

استعراض تجارب تطبيق التخطيط الاستراتيجي في منظمات مختلفة

تقديم توصيات لتحسين فاعلية التخطيط الاستراتيجي في مواجهة التغيرات

أهم المفاهيم

- عملية منهجية لتحديد الأهداف طويلة المدى وتخصيص الموارد بكفاءة لمواجهة التحديات وتحقيق النمو.
- البيئة المتغيرة تشمل جميع العوامل الخارجية والداخلية التي تؤثر على عمل المنظمة، مثل التقدم التكنولوجي، التغيرات الاقتصادية، الأزمات السياسية، وتغير سلوك المستهلك.

منهجية البحث

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام أدوات مثل الدراسات السابقة، المقابلات، والاستبيانات لجمع البيانات من عينة من العاملين في عدد من المؤسسات

هناك علاقة إيجابية قوية بين جودة التخطيط الاستراتيجي ومرونة المنظمة في مواجهة التغيرات

المنظمات التي تطبق تخطيطاً استراتيجياً فعالاً تحقق أداءً أفضل وتتمكن من الاستجابة بشكل أسرع للظروف الطارئة

ضعف المتابعة والتنفيذ يحد من فعالية التخطيط الاستراتيجي، حتى لو تم إعداده بشكل جيد

التوصيات

تعزيز ثقافة التخطيط الاستراتيجي على جميع المستويات داخل المنظمة

مراجعة الخطط الاستراتيجية بشكل دوري لتتوافق مع التغيرات

تدريب الكوادر الإدارية على مهارات التفكير الاستراتيجي

Research Summary: The Impact of Strategic Planning in a Changing Environment

This research aims to examine the **impact of strategic planning** on organizations operating within a **dynamic and ever-changing environment**, characterized by instability, numerous challenges, and rapid technological, economic, and social developments.

Research Problem:

Organizations today face major challenges due to the fast-paced changes in both internal and external environments. This raises a key question: To what extent does strategic planning enhance an organization's ability to adapt and succeed in a changing environment?

Research Objectives:

1. To clarify the concept and importance of strategic planning.
2. To analyze the relationship between strategic planning and a changing environment.
3. To review case studies of strategic planning implementation in various organizations.
4. To provide recommendations to improve the effectiveness of strategic planning in facing change.

Key Concepts:

- Strategic Planning: A systematic process of defining long-term goals and allocating resources efficiently to face challenges and achieve sustainable growth.
- Changing Environment: Includes all internal and external factors affecting the organization, such as technological advancement, economic shifts, political instability, and changes in consumer behavior.

Methodology:

The research follows a descriptive-analytical approach, using tools such as literature reviews, interviews, and questionnaires. Data was collected from a sample of employees working in various organizations.

Key Findings:

1. There is a strong positive relationship between effective strategic planning and an organization's flexibility in dealing with changes.
2. Organizations that implement strategic planning effectively tend to perform better and respond more quickly to unexpected circumstances.
3. Weaknesses in follow-up and execution reduce the overall effectiveness of strategic plans, even if those plans are well-designed.

Recommendations:

1. Promote a culture of strategic planning at all organizational levels.
2. Regularly review strategic plans to ensure alignment with environmental changes.
3. Integrate environmental analysis tools (e.g., SWOT, PESTEL) into the planning process.
4. Train managerial staff in strategic thinking and decision-making skills.

Conclusion:

Strategic planning is not a luxury—it is a vital necessity in a world of constant change. The success of any organization greatly depends on its ability to analyze its current position, anticipate future trends, and develop flexible, actionable plans.

خاتمة :

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبتوفيقه تُدرك الغايات، وبتيسيره يُنجز العمل وتُخط بأحرف الفخر صفحاته. وبعد رحلة علمية ممتدة، ومجموعة من الخطوات المنهجية الدقيقة، طويت صفحات هذا البحث الذي جاء بعنوان أثر التخطيط الاستراتيجي على استدامة الشركات في بيئة تنافسية متغيرة :، ساعياً من خلاله إلى تسليط الضوء على موضوع بالغ الأهمية، تتقاطع فيه الجوانب النظرية مع الممارسات التطبيقية، وترتبط نتائجه ارتباطاً وثيقاً بتحسين الواقع وتجويد الأداء في الحقل المعرفي والعمل على حدّ سواء.

لقد سعيّت في هذا البحث إلى الإحاطة بجوانب الموضوع من مختلف زواياه، فبدأت بتأصيل المفاهيم النظرية المرتبطة به، متتبّعاً جذوره الفكرية وتطوراتها التاريخية، ثم انتقلت إلى دراسة الواقع وتحليله وفق أدوات البحث العلمي، مستنداً إلى منهجية علمية دقيقة وأدوات قياس موثوقة. وقد توصلت إلى جملة من النتائج التي أضاءت جوانب مهمّة، وأسهمت في تقديم توصيات قابلة

والتنفيذ.

إن هذا البحث لا يُمثّل نهاية المطاف، بل هو لبنة في صرح العلم، وخطوة في دربٍ طويل يتطلب المزيد من البحث والاستقصاء، فالمجال الذي تناولته زاحراً بالتفاصيل، ثريّ بالقضايا، متجدد في تحدياته، وهو ما يدعوني إلى دعوة الباحثين والمهتمين إلى مواصلة العمل فيه، وتوسيع دائرته، والغوص في أعماقه؛ لما له من انعكاسات مباشرة على جودة الأداء، ورفعة المؤسسات، ونهضة المجتمعات.

ولا يسعني في خاتمة هذا الجهد المتواضع إلا أن أرفع أسمى آيات الشكر والعرفان إلى أولئك الذين كان لهم الدور الأكبر في دعم مسيرتي العلمية والبحثية، وفي مقدمتهم المعلمون والمعلمات الأجلاء، الذين لم ييخلوا بعلمهم، ولم يرضوا بتوجيهاتهم، فكانوا خير معينٍ على الفهم والتعلّم، ومصدر إلهام لا

ينضب. فلهم منّي كل الثناء والتقدير، على ما غرسوه من قيم، وما بثّوه من شغف، وما زرعوه من بذور طيبة، أثمرت علماً ووعياً ورؤية.

كما أتوجّه بجزيل الشكر وخالص الامتنان إلى الوالدين الكريمين وأولياء الأمور الأفاضل، الذين كانوا الداعمين الصادقين، والسند الثابت، واليد التي امتدت دوماً بالحب والدعاء والتشجيع. لقد كان لصبرهم وتفانيهم واحتوائهم الأثر العظيم في تذليل العقبات، وتخطي التحديات، والوصول إلى هذه اللحظة التي أكتب فيها خاتمة بحثي وقد امتلأ قلبي بالعرفان لهم، وهم من يستحقون أن يهدى لهم كل إنجاز.

وأخيراً، أحمد الله تعالى على ما منّ به من التوفيق، وأسأله – عزّ وجل – أن يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم، نافعا للناس، مشعلاً يُستنار به في دروب المعرفة، فإن أصبتُ فمن الله، وإن أخطأتُ فمن نفسي والشيطان، وأستغفر الله من كل تقصير، والحمد لله أولاً وآخراً، ظاهراً وباطناً، وسلامٌ على عباده الذين اصطفى.

